

Članak počinje niže na stranici

Mr. sc. Josip KERETA, dipl. oec.

UDK 658.01

Upravljanje rizicima

Suvremene uvjete poslovanja obilježava dinamika i kompleksnost okruženja (turbulencija), te sve veća diferencijacija poduzeća. Takvi uvjeti ograničavaju transparentnost budućih događaja i povećavaju neizvjesnost u svakom segmentu poslovanja pa je povećanje vrijednosti poduzeća kao ciljna funkcija njegova postojanja sve više ugroženo odnosno izloženo raznim oblicima rizika. Zbog toga je sve veća pozornost usmjerena problemu upravljanja rizicima, koji se javlja, pored klasičnih funkcija menadžmenta (planiranje, organiziranje, vođenje i motiviranje, upravljanje ljudskim potencijalima, kontroliranje), kao nova (pod)funkcija. Iako postoje brojna dostignuća, kako na teorijsko-znanstvenoj tako i na praktičnoj razini još se uvijek traži za standardima odnosa prema rizicima i razumijevanju čitavog kompleksa upravljanja rizicima. U hrvatskim prilikama čitav problem dodatno potencira tranzicijska narav hrvatskoga gospodarstva.

1. UVOD

Temeljni problem svakog upravljanja pa tako i upravljanja rizicima je stvaranje adekvatnih pretpostavki, što uopćeno razumijeva nužnu podudarnost potrebnih, traženih i raspoloživih informacija i znanja. Iz takvog zahtjeva moguće je zaključiti da pretpostavke upravljanja rizicima proizlaze iz odnosa rizika kao objekta i donositelja odluka, menadžera, kao subjekata upravljanja rizicima. Odnos prema rizicima pretpostavlja poznavanje, razumijevanje i primjenu odgovarajućih procedura uočavanja i uvažavanja rizika od strane menadžmenta, a i pretpostavlja se mogućnost uočavanja i vrednovanja tih procedura.

Upravljanje rizicima je prepoznato u zemljama razvijenog tržišnog sustava kao sastavni dio efikasnog i efektivnog menadžmenta, odnosno procesa upravljanja poslovnim aktivnostima. Da bi bilo najučinkovitije, upravljanje rizicima treba biti dio organizacijske, korporacijske kulture. Ono treba biti sastavni dio korporacijske filozofije, poslovnih procesa i poslovnih planova prije nego posebna funkcija ili program. Kad se to postigne, upravljanje rizicima postaje posao svakog u organizaciji i svatko se na svojoj razini brine o upravljanju rizicima. To je jedan ponavljajući proces koji se sastoji od koraka, koji poduzeti logičkim redoslijedom omogućuju stalno poboljšanje u donošenju odluka.

Znanstveno utemeljenim upravljanjem rizicima moguće je bitno povećati efikasnost i efektivnost poslovanja, te ubrzati gospodarski razvitak Republike Hrvatske. U gospodarskim subjektima u Hrvatskoj ne poklanja se dovoljno pažnje svim mogućim poslovnim rizicima, odnosno uopće ne postoji ili je nedovoljno izgrađen sustav upravljanja poslovnim rizicima, a ako postoji svodi se na upravljanje financijskim rizicima. Promjena u pristupu poslovnim rizicima, te korekcije i nadopune sustava upravljanja rizicima mogu bitno pridonijeti djelotvornosti hrvatskih poduzeća, a time i njihovoj boljoj pripremljenosti za međunarodnu utakmicu. Postoji širok spektar postupaka upravljanja i instrumenata mjerenja rizika uvažavajući značajke suvremenog okruženja. Pretpostavke za širu primjenu upravljanja rizicima u hrvatskim poduzećima uključuju potrebu širenja spoznajnog horizonta korporativnih top-menadžera

ra, te su usko povezani s "problemom nedostatka menadžmenta", odnosno nedostatka menadžmenta sa suvremenim vještinama.

2. DEFINICIJA RIZIKA

E. Vaughan i T. Vaughan definiraju rizik kao stanje u kojem postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda koji se očekuje.¹ Druga definicija kaže da je rizik "šansa da se nešto dogodi što će imati utjecaj na naše ciljeve. Mjerljive su posljedice i vjerojatnost događaja."² Alternativno, definicija koja bi se mogla odnositi na poduzeće i njegove funkcije i svrhu postojanja glasila bi: Rizik je vjerojatnost da se nešto neće dogoditi na način kao što je namjeravano – rezultat može biti bolji ili gori od očekivanog. U korporativnom poslovnom smislu ovo znači da je rizik neispunjavanje postavljenih poslovnih ciljeva i mora uključivati šanse i prijetnje okruženja koje potencijalno mogu pridonijeti rastu i razvoju poduzeća ili spriječiti razvoj, a time ugroziti i sam opstanak poduzeća.

Dvije glavne vrste rizika koje se mogu uzeti u razmatranje su:³

1. rezultat je lošiji od očekivanog, odnosno gubitak bi bio manji da smo zadržali status quo – slučaj je lako prepoznatljiv kao realan, stvaran gubitak;
2. rezultat nije tako dobar kakav bi se inače u danim okolnostima mogao očekivati – riječ je o oportunitetnom gubitku koji se ne može tako lako opaziti. Oportunitetni gubitak naizgled nerizičnu situaciju pretvara u rizičnu, ali se to uočava tek kad se nepredviđeni događaj ostvari.

Rizici uključuju neprepoznavanje i neiskorišćavanje mogućnosti, nepostizanje ciljeva, nezadovoljstvo klijenta, nepoželjan publicitet, prijetnju fizičkoj sigurnosti, kršenje sigurnosti, loše upravljanje, nedostatnu opremu ili loše kompjutorske sustave, kršenje zakonskih ili ugovornih odgovornosti, prijevare, nedostatke u financijskim kontrolama i izvješćivanju.

Koncept rizika se sastoji od tri elementa:

- percepcija da bi se nešto moglo dogoditi,
- vjerojatnost da se nešto dogodi,
- posljedice onog što bi se moglo dogoditi.

Stupanj rizika je kombinacija vjerojatnosti nastanka rizika i posljedica rizika. Radnje upravljanja ili postupanja s rizikom, koje stoga i mijenjaju stupanj rizika, trebaju se odnositi na promjenu vjerojatnosti nekog događaja ili posljedica tog događaja ili oboje. Percepcija javnosti je često značajan poticaj koji može utjecati na odluke menadžmenta.

Za pojam poslovanja (*business*) i poduzetništva vezani su izrazi rizik i neizvjesnost, oni su zapravo neodvojivi od poslovanja i sastavni su dio funkcije upravljanja poduzećem. Svaki poslovni pothvat, kao i svaka poslovna odluka je svojevrsno kretanje poljem neizvjesnosti.

3. IZVORI I VRSTE RIZIKA

Određivanje izvora rizika i područja njihova utjecaja i učinka je važan preduvjet i pomoć jer osigurava okvir za utvrđivanje i analizu rizika. Zbog potencijalno velikog broja izvora i učinaka, kreiranje opće liste izvora rizika bit će fokusirano na aktivnosti identificiranja rizika i njihov doprinos što efektivnijem upravljanju rizicima. Svaki izvor rizika se sastoji od većeg broja komponenata od kojih svaka može djelovati na povećanje rizika. Neke od tih komponenata mogu biti pod kontrolom poduzeća, a druge su izvan kontrole. Bez obzira na to, pri utvrđivanju rizika moraju se uzeti u obzir oba tipa i njihovo djelovanje i učinci.

U bilo kojoj organizaciji rizici proizlaze i iz unutrašnjih i iz vanjskih izvora. Iako je nemoguće imati okolinu lišenu svakog rizika, rizik je moguće tretirati izbjegavanjem, smanjenjem, prijenosom (dijeljenjem) ili prihvaćanjem rizika.

Vanjski (eksterni, sistemski) rizici su oni kojima je izvoriste u okruženju poduzeća, na njih se ne može aktivno utjecati nego ih treba pravodobno spoznati i prilagoditi im poslovanje jer mogu značajno utjecati na sve segmente poslovanja, a time i na financijski rezultat u konačnici. Kod vanjskih rizika mogu se uočiti oni koji se javljaju u užem okruženju poduzeća odnosno na razini nacionalnog gospodarstva i globalni rizici koji djeluju na svjetskoj razini.

Globalni rizici su:

- prirodni, ekološki, klimatske promjene (globalno zatopljenje, porast temperature, nestašica pitke vode)
- terorizam
- pojava i širenje novih zaraznih bolesti
- nepovoljna demografska kretanja
- nuklearna opasnost.

Globalni rizici utječu i na ona poduzeća koja djeluju samo u okvirima nacionalnog gospodarstva iako se čini da su oni daleko od nas.

Ostali vanjski rizici koji su značajniji na nacionalnoj i/ili regionalnoj razini jesu:

- politički, socijalni (rizik zemlje, rat, demokracija, političkog sustava i vlasti)
- pravni, zakonodavni, regulatorni (česte promjene zakona, neovisnost sudstva)
- tehnološki (brzina inovacija u industrijskoj grani)
- tržišni (razvijenost tržišnih institucija, suzbijanje monopolnog ponašanja)
- gospodarski (rast nacionalnog BDP-a).

Ovi rizici se mogu nazvati i sistemskim, jer su zadani, proizlaze iz eksternih okolnosti na koje ne možemo utjecati i djeluju na sva poduzeća.⁴

Unutarnji (nesistemski, poslovni) rizici su poslovni rizici u punom smislu jer na njih poduzeće može aktivno djelovati, a ne im se samo prilagođavati. Menadžment poduzeća može unutarnje rizike umanjivati, izbjegavati, prevladavati (dijeliti), te na koncu može rizik prihvatiti i obavljati poslovnu aktivnost ili ne prihvatiti i odustati od te poslov-

¹ E. Vaughan, T. Vaughan: "Rizici i upravljanje rizicima" (prijevod), Poslovni savjetnik, br. 11-12/98., Zagreb, 1998., str. 53.

² Standards Associations of Australia, "Risk Management (AS/NZS 4360:1999)", Strathfield, 1999., str. 2.

³ K. R. MacCrimmon, D. A. Wehrung: "Taking Risks – The Management of Uncertainty", The Free Press, New York, 1986., str. 10.

⁴ S. Orsag: "Financiranje emisijom vrijednosnih papira", RIFIN, Zagreb, 1997., str. 227.

ne aktivnosti ili pojedinog poslovnog događaja. Za unutarnje rizike možemo upotrijebiti i termine organizacijski odnosno korporativni rizici.

Unutarnje rizike dalje dijelimo na financijske i operativne. Šire promatrano, svaki rizik je financijski jer se odražava na financijski rezultat, no ovdje se pod financijskim rizicima razumiju oni koji nastaju djelovanjem financijske poluge i kojima upravljaju i nad kojima utjecaj imaju financijski odjel odnosno financijski menadžer. Operativna i financijska poluga mjere veličinu promjena poslovnog rezultata poduzeća kao rezultat promjena prodaje outputa. Operativna poluga je postotak fiksnih operativnih troškova, a financijska poluga je postotak fiksnih troškova financiranja u strukturi ukupnih troškova poduzeća. Što je veći postotak fiksnih troškova, veća je promjena poslovnog rezultata kao rezultat promjena u prodaji outputa.

Važno je primijetiti razliku između koncepta operativne poluge i operativnog rizika. Ako je prodaja outputa predvidiva i očekivana, primjena poluge ne stvara neizvjesnost, i obrnuto, ako je prodaja neizvjesna, visok postotak poluge povećava operativni rizik i promjenu poslovnog rezultata. Dakle, operativni rizik je funkcija operativne poluge i promjena prodaje outputa. Kako je financijski rizik funkcija financijske poluge, ukupni poslovni rizik možemo definirati kao funkciju financijske poluge, operativne poluge i promjene prodaje outputa.⁵

Financijski rizici su:

- naplata potraživanja, likvidnost i s tim povezano stvaranje pozitivnog novčanog tijeka
- tečajni
- valutni
- promjena kamatnih stopa
- struktura sredstava poduzeća
- investicijski.

Operativni rizici su:

- ljudski potencijali (s naglaskom na menadžmentu i glavnim operativcima)
- prodaja
- organizacija poduzeća
- informacijski (upravljanje podacima)
- inovacije
- izvršenje kupoprodajnog ugovora (manjak pravne provjere)
- transportni
- promjene u ponašanju potrošača
- razvojni (manjkava strategija razvoja poduzeća, spajanja i preuzimanja)
- namjerna sabotaza, kriminal
- tehnički (fizičko uništenje ili oštećenje imovine).

Ovaj članak nema ambiciju dati konačnu listu mogućih rizika. Svaka organizacija i svako poduzeće treba sastaviti svoju listu, a i tu listu treba kontinuirano preispitivati, dodavati nove rizike, neke maknuti s popisa.

4. MENADŽMENT

Menadžment je jedna od najvažnijih ljudskih aktivnosti i prisutan je pri svakom skupnom djelova-

nju bilo da se radi o poduzeću, bolnici, sveučilištu, crkvi, nekoj drugoj većoj ili manjoj organizaciji. Prema tome, menadžeri su direktori poduzeća, ravnatelji bolnica, rektori sveučilišta, biskupi u crkvi, predsjednici vlada i svi drugi čija je briga učinkovito upravljanje koje će omogućiti da pojedinci pridolesu najviše što mogu ostvarenju cilja čitavog tima. Upravo zbog toga je teško dati jednoznačnu definiciju menadžmenta, odnosno može se naći mnoštvo definicija koje zapravo predstavljaju razne varijacije na istu temu. Ono što je zajedničko svim definicijama i što se pojavljuje kod svih je tvrdnja da je menadžment rad s ljudima.

Dakle, možemo menadžment definirati kao rad s ljudima kako bi se preko tih istih ljudi ostvarili ciljevi i ljudi i organizacije.⁶ Postoje tri tvrdnje u ovoj definiciji koje treba uočiti: daje veliko značenje ljudskoj dimenziji organizacije i menadžmenta, fokusira pažnju više na rezultate, ciljeve nego na stvari i aktivnosti, uvodi koncept da ostvarivanje ciljeva svakog pojedinog člana tima, grupe treba biti integrativni dio ostvarivanja ciljeva grupe.

Ipak, u svim tim različitostima može se navesti da je u klasifikaciji svih menadžerskih funkcija, funkcija odlučivanja najvažnija funkcija menadžmenta. Tako se danas pojam odlučivanje uglavnom koristi kao sinonim za upravljanje (*managing*), jer menadžment ostvaruje svoju ulogu upravo kroz proces donošenja odluka, odnosno kroz proces odlučivanja. Donošenje odluka i preuzimanje odgovornosti za njih je jedan od stupova menadžerskog posla. Zapravo, ako menadžeri ne donose odluke, oni i nisu menadžeri.⁷ Međutim, potrebno je naglasiti da u procesu odlučivanja značajnu ulogu također imaju planiranje i kontrola s jedne strane, te organiziranje i vođenje s druge strane, kao i izbor kvalitetnih kadrova odnosno postavljanje prave osobe na pravo mjesto.

5. ODLUČIVANJE I RIZIK

Menadžerska funkcija je, kao što je već navedeno, usko povezana odnosno njezina sama bit je donošenje odluka. Istodobno, svaka odluka sadrži manji ili veći dio rizika. Upravljanje, odnosno odlučivanje u poduzeću odvija se u povoljnim i/ili nepovoljnim okolnostima (uvjetima) koji znatno utječu na uspješnost upravljanja, odnosno na proces donošenja odluke. Sigurno je da je odlučivanje u povoljnim okolnostima sigurnije u smislu procjene očekivanih rezultata.

Okolnosti u kojima menadžment mora donijeti odluku odnosno procijeniti moguće rezultate kao posljedice te odluke mogu biti:⁸

- sigurnost (izvjesnost)
- rizik
- nesigurnost (neizvjesnost)

Izvjesnost možemo definirati kao stanje u kojemu se kao posljedica neke odluke može pojaviti sa-

⁶ Montana, B. Charnov: "Management", Baron's Educational Series, New York, 1993., str. 2.

⁷ B. Ritchie, D. Marshall: "Business Risk Management", Chapman & Hall, London, 1993., str. 48.

⁸ P. Sikavica, M. Novak: "Poslovna organizacija", Informator, Zagreb, 1993., str. 481.

⁵ G. I. White, A. C. Sondhi, D. Fried: "The analysis and use of financial statement", John Wiley & Sons, New York, 1998., str. 989.

mo jedan mogući ishod i taj ishod se točno zna.⁹ Potpuna sigurnost postoji samo teoretski.

Neizvjesnost je slučaj kada neka odluka ima više mogućih rezultata ali, za razliku od rizika, nije poznata niti se može procijeniti vjerojatnost ostvarivanja svakog pojedinog rezultata.¹⁰ Razlozi zbog kojih je nepoznata vjerojatnost mogu biti nedostatak informacija iz prošlosti, nestabilnost varijabli i sl. Moguć je i ekstreman oblik neizvjesnosti kada ni rezultati nisu poznati. Tada se odlučivanje provodi u uvjetima nesigurnosti, a u tom slučaju donositelju odluke predstoji da dodatnim informacijama svoje odlučivanje barem "pretvori" u odlučivanje u uvjetima rizika.

Međutim, danas je mnogo učestalije odlučivanje u uvjetima rizika, odnosno u uvjetima kada predviđeni rezultati nisu sigurni, ali su poznate vrijednosti za različite rezultate. U tim uvjetima poželjno je da donositelj odluke odredi vjerojatnost za svaku mogućnost. Rizik pri odlučivanju ne treba promatrati kao opasnost, nego na njega se gleda kao na stupanj sigurnosti s kojom se može predvidjeti ishod i posljedice odluke. Rizik je već definiran kao stanje u kojemu ima više mogućih rezultata koji su posljedica neke odluke i vjerojatnost ostvarivanja svakog pojedinog rezultata je poznata donositelju odluke ili se može procijeniti. Vjerojatnost svakoga mogućeg rezultata može se procijeniti na temelju ranijeg iskustva ili iz tržišnih studija, odnosno različitih tehnika procjene rizika. Općenito, što je veći broj mogućih ishoda i njihov raspon, veća je rizičnost odluke.

Zaključno može se reći da se kod rizika radi o jednom obliku kontinuuma s potpunim znanjem (koje dovodi do izvjesnosti) na jednoj strani i potpunim neznanjem (neizvjesnosti) na drugoj strani. Zapravo su izvjesnost i neizvjesnost krajnje točke tog kontinuuma kojima se konstantno teži, ali se nikad ne došuju jer ne postoji potpuna izvjesnost kao niti potpuna neizvjesnost.

6. TEHNIKE I METODE UPRAVLJANJA RIZICIMA

U procesu upravljanja cjelokupnim poslovanjem, pa tako i upravljanja rizicima, menadžerima su na raspolaganju razne tehnike i metode koje im olakšavaju donošenje odluka u suvremenim uvjetima poslovanja koje karakterizira turbulentnost, česta promjenjivost i nestabilnost okoline. S obzirom na način iskazivanja vjerojatnosti i posljedica događaja, tehnike dijelimo na kvalitativne i kvantitativne. Kvalitativne tehnike kao sredstvo izražavanja upotrebljavaju riječi ili opisne skale, dok su kod kvantitativnih posljedice i vjerojatnost matematički mjerljivi i iskazuju se numeričkim vrijednostima.

Neovisno koju tehniku ili pristup izabrali, proces upravljanja se sastoji od sljedećih sastavnih dijelova:

- specificiranje potreba za podacima i kriterijima koji će biti primijenjeni pri izradi pretpostavki i prosudbi u svezi s alternativnim izvorima i eksternim faktorima;

- treba sadržavati analitičke metode za simuliranje procesa i vjerojatnih posljedica ako se dogodi štetni događaj;
- trebaju postojati tehnike kombiniranja podataka i pretpostavki, kao i analitičke metode za analiziranje neizvjesnosti i izbor odgovarajućeg portfelja aktivnosti;
- treba nadzirati događaje tako da se naknadni planovi i aktivnosti mogu poboljšati.

6.1. KVALITATIVNE TEHNIKE (GRUPNE)

Kvalitativne tehnike, koje se nazivaju i grupnim, uobičajeno se primjenjuju prve jer daju opću naznaku razine rizika, a nakon toga je potrebno poduzeti specifične kvantitativne tehnike. Kod kvalitativnih tehnika se upotrebljavaju riječi ili opisne skale za izražavanje magnitude potencijalnih posljedica i vjerojatnosti da se te posljedice dogode. Ove skale se mogu prilagoditi uvjetima i za različite rizike mogu biti upotrijebljene različite skale.

U kvalitativne tehnike se ubrajaju: brainstorming, brainwriting, Deplhi tehnika, matrica rizika, SWOT analiza, strukturirani upitnici i intervjui, procjene multidisciplinarnih timova, prosudbe stručnjaka i eksperata, checklist (izrada probnih lista spada u individualne tehnike koje daju pojedincu okvir za stimuliranje vlastitog mišljenja i boljeg rješenja problema), prompt list.

Prednosti grupnih, kvalitativnih metoda i tehnika upravljanja su: dostupno je više znanja i informacija, obično se generira i razmatra više alternativnih rješenja, veća je vjerojatnost pronalaska i prihvaćanja konačne odluke, osobe koje su sudjelovale u ocjenjivanju i kreiranju odluke lakše je mogu objasniti u svojim radnim sredinama i time pridonijeti njenom boljem provođenju, a i spoznajno iskustvo govori da grupe, timovi donose bolje odluke od pojedinaca. Nedostaci grupnih, kvalitativnih tehnika su: proces donošenja odluka traje duže i tim je skuplji, mogu rezultirati nepoželjnim kompromisima, jedna osoba može dominirati i tako nametnuti svoje mišljenje, te može nastati grupno mišljenje. Grupno mišljenje se događa kad želja grupe za konsenzusom i jedinstvenim mišljenjem nadjača želju za nalaženjem najboljeg rješenja.

6.2. KVANTITATIVNE TEHNIKE

Kvantitativne tehnike upotrebljavaju numeričke vrijednosti i za posljedice i za vjerojatnost nastanka događaja. Posebno su primjenjive u fazi analize i procjene rizika za izračun stupnja rizika, kao i za rangiranje rizika. Svaka od tehnika, odnosno primijenjeni model treba biti opsežan da može raditi s višestrukim, u realnom svijetu postojećim ciljevima kao što su minimaliziranje troškova, maksimaliziranje mogućnosti (npr. dizanje kvalitete), minimaliziranje raznih vrsta rizika, a to je olakšano razvojem kompjutorskih softvera.

Podatci koji služe kao input kod kvantitativnih tehnika mogu biti iz raznih izvora:

- prošli, povijesni zapisi (računovodstvo)
- relevantno iskustvo i praksa u gospodarskoj grani
- istraživanje tržišta

⁹ Školski primjer je investiranje u državne obveznice koje vodi samo do jednog unaprijed poznatog ishoda – zarade (kamate na uloženi novac) i taj ishod se sa sigurnošću zna budući da je država neograničeno likvidna i nema izgleda da ne isplati kamatu i vrijednost obveznice na dan dospjeća.

¹⁰ Npr. bušenje novog polja radi istraživanja postojanja nafte.

- eksperimenti i prototipovi
- ekonomski, inženjerski i drugi modeli
- prosudbe eksperata i stručnjaka.

Posljedice mogu biti procijenjene pomoću modela izračuna rezultata nekog događaja ili skupa događaja, ekstrapolacijom eksperimentalnih studija ili prošlih podataka. Mogu biti izražene u terminima novčanih, tehničkih ili humanih kriterija.

Vjerojatnost se uobičajeno izražava kao mogućnost, učestalost ili kombinacija izloženosti i mogućnosti nastanka nekog određenog događaja. Izražava se u postotku, a rang vjerojatnosti se kreće od 0 (ne postoji mogućnost nastanka događaja) do 1 (događaj sasvim sigurno nastaje).

U kvantitativne tehnike ubrajamo: analizu osjetljivosti, račun vjerojatnosti, stablo odlučivanja, scenario analizu, Monte Carlo simulaciju, stablo grešaka, razdoblje povrata, analizu mogućnosti i posljedica, statističke i numeričke analize, analizu troškova životnog ciklusa, dijagrame utjecaja, sustav pokazatelja ranog upozorenja, cost-benefit analizu, modele umjetne inteligencije, račun izloženosti rizicima.

Razdoblje povrata također možemo promatrati kao instrument analize rizika, pri čemu razdoblje efektuiranja umanjujemo za razdoblje povrata i dolazimo do vremena u kojem možemo nadoknaditi gubitke koji bi nastali zbog lošeg predviđanja.

7. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Upravljanje rizicima je sastavni dio procesa upravljanja, ono je višestruki proces čije određene aspekte često najbolje provodi multidisciplinarni tim. Sastoji se od točno definiranih koraka koji poduzeti pravilnim redoslijedom pružaju bolju potporu donošenju odluka pridonoseći većem uvidu u rizike i njihove posljedice. Upravljanje rizicima se jednako bavi i identificiranjem prilika kao i izbjegavanjem prijetnji, ono je sveukupnost kulture, procesa i strukture, koje zajedno čine optimum upravljanja potencijalnim mogućnostima i negativnim efektima.

Proces upravljanja rizicima je strukturirani okvir za uključivanje upravljanja rizikom u šire procese upravljanja poduzećem. Pristup će varirati od poduzeća do poduzeća, od programa do programa te ovisi o vrsti aktivnosti. Drugim riječima, primjena procesa upravljanja rizicima ovisi o kontekstu. Proces upravljanja rizicima se može primijeniti u svakom trenutku postojanja programa, projekta, aktivnosti. Trebao bi biti korišten, gdje je moguće, na početku svakog novog projekta ili promjene u operativnoj okolini (npr. novi prijedlog poslovne politike, ili promjena proizvodnog programa). Proces upravljanja rizicima se može primjenjivati na svim stupnjevima organizacije – strateškom, taktičkom i operativnom.

Proces upravljanja rizicima treba početi od strateške razine, odnosno tek dovršenjem strateškog aspekta moguće je osigurati da taktičke i operativne faze budu točno smještene unutar strateškog konteksta. Isto tako operativne aktivnosti mogu biti stavljene unutar taktičkog konteksta ako je ta faza krenula nakon zaključenja taktičke analize. Loše

svrstavanje može rezultirati rizičnim postupcima koji nisu prikladni, npr. postupak s taktičkim rizikom koji neće adresirati ključne elemente strateških potreba organizacije ili postupci s operativnim rizicima koji se prekomjerno bave rizicima identificiranim kao prihvatljivim na taktičkoj razini.

Australski standard navodi sljedeće glavne elemente – faze procesa upravljanja rizicima:

- utvrđivanje konteksta,
- identifikacija rizika,
- analiza rizika,
- procjena rizika,
- tretiranje rizika,
- nadzor i kontrola,
- komunikacija i konzultiranje.¹¹

Smatramo da je tom podjelom obuhvaćen potreban sadržaj procesa upravljanja rizicima i predstavlja logičan slijed upravljanja rizicima, s tim da su analiza i procjena (vrednovanje) rizika zapravo jedna faza jer se nadopunjuju i čine cjelinu, a zbog njihove važnosti mogu se iskazivati i kao posebni dijelovi. Formalni korak-po-korak proces uključuje utvrđivanje konteksta, identificiranje, analizu, procjene, postupanje, praćenje i nadzor rizika, uz djelotvornu komunikaciju i konzultacije sa sudionicima. Može se primijeniti kod odlučivanja u svim poduzećima i na svim razinama organizacije (tj. kod svake razine organiziranja, programa, tima i pojedinca) te za bilo koju funkciju ili aktivnost.

8. UVODENJE SUSTAVA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Uvođenje djelotvornog sustava upravljanja rizicima treba biti izvedeno u točno određenim koracima. Ovisno o generalnoj filozofiji upravljanja rizicima, korporativnoj kulturi i organizacijskoj strukturi, moguće je sam proces uvođenja izvesti u više ili manje koraka odnosno ponekad je potrebno dodati neke korake ili suvišne izbaciti. Međutim, svaki pojedini korak zahtijeva obzirnost i promišljanje o njemu.

Koraci uvođenja sustava upravljanja rizicima:

- informiranje odjela o uvođenju sustava upravljanja rizicima;
- uprava imenuje projektni tim;
- inventura rizika u suradnji svih odgovornih osoba;
- izrada kataloga rizika: vrste i podvrste;
- integracija komponenti rizika u sustav izvješćivanja;
- institucionalizacija godišnje inventure rizika;
- interna revizija redovito provjerava sustav upravljanja rizicima;
- certifikacija sustava upravljanja rizicima.¹²

Za upravljanje rizicima:¹³

- teško mjerljiv uspjeh u upravljanju rizicima;
- upravljanje rizicima je nešto novo, ljudi slabo poznaju mogućnosti;

¹¹ Standards Associations of Australia, "Risk Management (AS/NZS 4360:1999), Strathfield, 1999., str. 7.-8.

¹² N. Osmanagić – Bedenik: RRiF br. 10/00., članak: "Sustav upravljanja rizicima – zakonska obveza za uprave njemačkih poduzeća", Zagreb, 2000., str. 122.

¹³ Jyrki Kontio: "Why manage Risk", <http://www.rdware.com>, str. 7.

- rizik je apstraktan fenomen i teško ga je objasniti;
- neka poduzeća njeguju internu kulturu podržavanja rizičnog poslovanja i ne potiču analitički pristup riziku;
- mnogi menadžeri upravljaju rizicima, ali ne sustavno.

Koraci koji vode uspjehu (što treba učiniti):¹⁴

- osigurati trening risk menadžmenta;
- u planu poslovanja razraditi detaljno poglavlje o upravljanju rizicima (proces, rizici, aktivnosti);
- izraditi listu mogućih rizika za svako područje djelovanja;
- uvesti sistemsku metodu i osigurati potporu strateškog menadžmenta;
- osnažiti proces i skupljati iskustvo.

Poduzeće treba osigurati sljedeće:

- a) da je sustav upravljanja rizicima utvrđen, implementiran i održavan u skladu s internim propisima;
- b) da o sustavu upravljanja rizicima bude obaviještena uprava poduzeća kako bi mogla obavljati nadzor kao temelj za poboljšanje.

Poduzeće treba napraviti plan radnji upravljanja rizikom:

- opis strateškog organizacijskog konteksta, aranžmani za vodstvo poduzeća i superviziju, te okolinu u kojoj poduzeće posluje;
- detalji strateških ciljeva plana upravljanja rizicima uključujući faktore uspjeha (što treba ograničiti na samo 3 bitne mjere);
- lista identificiranih rizika koja će utjecati na kapacitet organizacije da postigne identificirane faktore uspjeha;

¹⁴ Jyrki Kontio: "Why manage Risk", <http://www.rdware.com>, str. 8.

- analiza rizika, koja daje uvid u vjerojatnosti i utjecaj tih rizika na faktore uspjeha;
- procjena rizika i određivanje prioriteta za svaki rizik;
- plan upravljanja rizicima identificiranim kao strateški važnim za faktore uspjeha.

9. ZAKLJUČAK

Zaključno može se reći da se upravljajući rizicima izbjegavaju neki, a nikako svi potencijalni rizici. Sudionici moraju razumjeti ciljeve i rizike na realističan način. Upravljanje rizicima treba biti podržano od višeg menadžmenta da bi se obavljalo konzistentno i dovoljno često te tako postiglo rezultate. Iako su razvijene mnoge metode i pristupi upravljanju rizicima mora se biti svjestan ograničenja, od kojih su mnoga ozbiljna. Potrebno je izabrati metode upravljanja rizicima u skladu s vlastitim potrebama, te početi od jednostavnih kojima možemo povećati dobitak te time pridobiti one koji se opiru uvođenju sustava upravljanja rizicima.

Upravljanje rizicima je područje menadžmenta koje se bavi ovim opasnostima prije nego što se dogode, odnosno upravljanje rizicima je disciplina za rad/život s rizicima.¹⁵ Poduzeća mogu izbjeći velik dio ovih problema ako primijene sustavne procedure i tehnike upravljanja rizicima na početku projekta, poslovnog procesa ili druge aktivnosti. Sustav upravljanja rizicima treba dati odgovore na pitanja gdje su prilike, kako doći tamo i kako izbjeći zamke na putu do uspjeha. Upravljanje rizicima je logičan i sustavni proces koji treba biti korišten prilikom donošenja odluka o poboljšanju uspješnosti i djelotvornosti poslovanja. To je sredstvo koje vodi cilju, a ne sam cilj i treba biti dio svakodnevnog posla.

¹⁵ H. F. Kloman: "Risk Management Reports", članak "Iconoclastic View of Risk", prosinac 2000.

