

ANALIZA RIZIKA UPRAVLJANJA PODUZEĆEM

Datum prijave: 3.3.2013.

UDK 658:330.3

Datum prihvaćanja: 31.5.2013.

Pregledni rad

Ana Udovičić, univ.spec.oec., Željka Kadlec, struč.spec.oec.

Veleučilište u Šibeniku

Trg A. Hebranga 11

Šibenik

Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u

Virovitici

Potpuna adresa: Bilogorska 42, Podgorje, Virovitica, Hrvatska

Telefon: 099-402-6861 Fax: E-mail: zeljka.tai@gmail.com

SAŽETAK - Rizik kao neizostavni dio svake organizacije usko je vezan s procesom odlučivanja. Prilikom donošenja odluka bitno je znati koji su potencijalni rizici za poduzeće. Nakon saznanja poslovnih rizika bitno je pravilno i učinkovito upravljati rizicima. Nekada je upravljanje rizicima u poduzećima bilo jednostavnije i poduzeća su poslovala u stabilnoj okolini. Danas ona djeluju u turbulentnoj, nepredvidivoj i za razvoj nesigurnoj okolini kojoj se nastoje prilagoditi. Svako poduzeće djeluje susrećući se s rizikom, poput plasiranja novog proizvoda na tržište pri čemu je rizik hoće li on uspjeti ili ne. Kako bi zadržale svoju poziciju na tržištu ili išle korak naprijed, poduzeća moraju posvetiti posebnu pozornost analizi i upravljanju rizicima. Neučinkovito upravljanje može donijeti enormne štete razvoju i napretku poduzeća. Učinkovit sustav upravljanja rizicima jedno je od najbitnijih instrumenata zaštite poduzeća od konkurencije te omogućuje poduzeću prepoznavanje prilika i pravodobno reagiranje na promjene. Rizik, upravljanje rizikom, analiza rizika, metode i tehnike upravljanja rizika, samo su neki od pojmova koji se susreću tijekom prisutnosti rizika poduzeću. Za upravljanje rizikom u poduzeću bitna je identifikacija i mjerenje rizika što predstavlja uvjet procesu analize rizika. Menadžment rizika poduzeća odnosi se na događaje i okolnosti koje mogu negativno utjecati na poduzeće (utjecaj na sam opstanak poduzeća, ljudske i kapitalne resurse, proizvode i usluge, potrošače, kao i vanjske utjecaje na društvo, tržište i okoliš). Analiza rizika pomaže da se ciljevi programa zaštite od rizika usklade i povežu s poslovnim ciljevima i potrebama poduzeća. Što su ciljevi poslovanja i zaštite (sigurnosti) više usklađeni, bit će uspješnije ostvareni.

ključne riječi: rizik, upravljanje rizikom, analiza rizika, mjerenje rizika

SUMMARY - Risk as an indispensable part of every organization is closely associated with the decision making process. When making decisions it is important to know the potential risks for the company. After learning about potential business risks it is important to properly and effectively manage them. Formerly, the enterprise risk management was easier and businesses operated in a stable environment. Nowadays, they are trying to develop while adjusting to the turbulent, unpredictable and unsafe environment they operate in. While operating, each company encounters risks, such as launching a new product on the market where the risk is whether it will succeed or not. In order to maintain their market position or even take a step ahead, companies must pay special attention to the analysis and management of risks. Ineffective management can cause enormous damage to the development and progress of the company. Effective risk management system is one of the most important instruments in protecting businesses from competition and it enables the enterprise to recognize opportunities and respond to changes timely. Risk, risk management, risk analysis, methods and techniques of risk management are just some of the concepts that emerge in the presence of enterprise risk. It is essential for the risk management in the company to identify and measure risk as a prerequisite for the risk assessment process. Enterprise risk management refers to events and circumstances that may adversely affect the company (the impact on the survival of the company, both human and capital resources, products and services, customers, as well as external influences on the society, the market and the environment). Risk analysis helps risk protection program objectives connect and comply with the business objectives and needs. The objectives of business and protection (security) will be successfully achieved if they are aligned.

Keywords: risk, risk management, risk analysis, risk measurement

1. UVOD

Prilikom donošenja odluka bitno je znati koji su potencijalni rizici za poduzeće te kako pravilno i učinkovito upravljati rizicima. Nekada je upravljanje rizicima u poduzećima bilo jednostavnije i poduzeća su poslovala u stabilnoj okolini. Danas ona djeluju u turbulentnoj, nepredvidivoj i za razvoj nesigurnoj okolini kojoj se nastoje prilagoditi. Svako poduzeće djeluje susrećući se s rizikom, poput plasiranja novog proizvoda na tržište pri čemu je rizik hoće li on uspjeti ili ne. Kako bi zadržale svoju poziciju na tržištu

ili išle korak naprijed, poduzeća moraju posvetiti posebnu pozornost analizi i upravljanju rizicima. Neučinkovito upravljanje može donijeti enormne štete razvoju i napretku poduzeća. Učinkovit sustav upravljanja rizicima jedno je od najbitnijih instrumenata zaštite poduzeća od konkurencije te omogućuje poduzeću prepoznavanje prilika i pravodobno reagiranje na promjene. Rizik, upravljanje rizikom, analiza rizika, metode i tehnike upravljanja rizika, samo su neki od pojmova koji se susreću tijekom prisutnosti rizika poduzeću.

Za upravljanje rizikom u poduzeću bitna je iden-

tifikacija i mjerenje rizika što predstavlja uvjet procesu analize rizika. Upravljanje rizikom kao proces se ubrzano razvija i povlači za sobom mnoga gledišta. Menadžment rizika poduzeća (*engl. enterprise risk management*) odnosi se na događaje i okolnosti koje mogu negativno utjecati na poduzeće (utjecaj na sam opstanak poduzeća, ljudske i kapitalne resurse, proizvode i usluge, potrošače, kao i vanjske utjecaje na društvo, tržište i okoliš). Analiza rizika pomaže da se ciljevi programa zaštite od rizika usklade i povežu s poslovnim ciljevima i potrebama poduzeća. Što su ciljevi poslovanja i zaštite (sigurnosti) više usklađeni, bit će uspješnije ostvareni. Analiza rizika također pomaže da poduzeće bolje planira potrebna sredstva za program zaštite.

2. MENADŽMENT RIZIKA

2.1. Rizik - pojmovno određenje i definicija

Svaka organizacija, bila to ustanova, jedinica, poduzeće ili nešto slično, susreće se s rizikom. Rizik je u tom slučaju neizostavni dio svake organizacije pa se pri tome može spomenuti opće poznata izreka: „Tko ne riskira, ne profitira.“ Većina organizacija smatra rizik negativnom pojavom pa ga promatraju kao očekivani gubitak koji je rezultat vjerojatnosti nastanka gubitka i vrijednosti gubitka. Problem te definicije je u tome što se na rizik gleda kao na nešto negativno, odnosno kao potencijalni gubitak. Međutim, uprava sve više nastoji promatrati rizik kroz: (Bulat, 2007:155)

- raspon koji obuhvaća rizike i šanse,
- dobitke i gubitke koji obuhvaćaju pozitivne i negativne rezultate,
- vjerojatnost nastanka i posljedice.

Rizik predstavlja neizvjesnost u ishod očekivanih događaja u budućnosti, odnosno on je situacija u kojoj nismo sigurni što će se dogoditi, a odražava vjerojatnost mogućih ishoda oko neke očekivane vrijednosti. Pri tome očekivana vrijednost predstavlja prosječni rezultat nepredvidivih situacija koje se opetovano ponavljaju. (Srića, 2011)

Rizik je usko vezan s procesom odlučivanja. Odlučivanje u poduzeću, kao i u svim područjima rada i života, bez obzira na koji se način donose odluke, zbiva se u različitim okolnostima, povoljnima i nepovoljnima što ovisi o pouzdanosti može li se procijeniti očekivani rezultat (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008). Odlučivanje u trima uvjetima (sigurnosti, rizika i nesigurnosti) ne donosi iste ishode i predstavlja drugačiju razinu rizika za menadžera koji donosi odluke. Procjena mogućih rezultata odluke u različitim okolnostima predstavlja važan zadatak menadžera jer se od donesene procjene razlikuju uspješni i neuspješni donositelji odluka. Naravno, rezultati određene procjene menadžera ovise o tome vrši li se procjena u sigurnim uvjetima ili onda kad je prisutan rizik, odnosno neizvjesnost. Vrsta problema,

donošenje odluke i rješavanje problema su faktori čijim povezivanjem dobivamo okvir odlučivanja. U okolnostima sigurnosti rješavaju se poznati i dobro strukturirani problemi, što rezultira i takvim rješenjima pri donošenju rutinskih odluka. Nasuprot tome, u okolnostima nesigurnosti rješavaju se neuobičajeni i nejasni problemi, što rezultira neisprobanim i nepreciznim rješenjima pri donošenju intuitivnih odluka. Odlučivanje u okolnostima rizika nalazi se između tih dviju krajnosti (Sikavica i dr., 2008).

Uvjeranost u ispravnost odluke vrlo je velika kada se donose u uvjetima koje se donose u okolnostima sigurnosti, manja u okolnostima rizika i najmanja u okolnostima nesigurnosti. Stoga je cilj donijeti najbolju alternativnu odluku. Tada menadžer prihvaća i prednosti i nedostatke određene alternative za koju smatra da će imati najmanje posljedica za poduzeće. Dakle, ne prihvaća s alternativom nužno i rizik koji dolazi s njim. Izbor najpovoljnije alternative je veoma složen problem, a zavisi od:

- mogućih alternativa,
- posljedica,
- vrijednosti,
- činjenica uzetih u obzir prilikom donošenja odluke,
- primijenjenih metoda.¹

Većina poduzetnika u svom poslovnom pothvatu svjesna je rizika, ali mnogi od njih to i zanemaruju. Hrvatski menadžeri ne smatraju rizik negativnom pojavom. Najviše na rizik utječe nedostatak novca i informacija (Srića, 2011) što predstavlja dva glavna izvora napretka poduzeća.

Poduzeća imaju tri mogućnosti kad su u pitanju rizici. Mogu ih pokušati smanjiti promjenom poslovanja ili provođenjem nekih specifičnih aktivnosti kako bi se poboljšala kontrola i fleksibilnost. Osim smanjenja rizika, poduzeća mogu ili odlučiti zadržati rizike kakvi jesu ili barem dio rizika pokušati prenijeti na nekog drugog, npr. kupnjom ugovora o osiguranju ili drugim financijskim instrumentima. (Narayanan i Nanda, 2004)

U procesu donošenja odluka o ulaganju za menadžment su posebno važne sljedeće vrste rizika:

- *Poslovni rizik* (pojavljuje se u okviru gotovinskog tijeka),
- *Financijski rizik* (vezan uz način financiranja poduzeća, osobito zaduživanjem što može biti uzrok nelikvidnosti pa i bankrota). (Lacković, 2002)

Navedene vrste rizika možemo klasificirati na nekoliko vrsta (prikazano na slici 1):

¹ http://www.ef.uns.ac.rs/Download/menadzment_rizikom_master/2009-11-05_teorija_rizika.pdf

SLIKA 1: KLASIFIKACIJA RIZIKA



Izvor: prema Lacković Z., (2002): *Malo poduzeće u uvjetima tranzicije* prvo izdanje, Grafika Osijek, Požega i Osijek

Rizik se može smanjiti prikupljanjem dodatnih informacija, za što je potrebno i dodatno vrijeme, pa se menadžer nađe u svojevrsnom zatvorenom krugu iz koga nema izlaza. Za smanjenje rizika potrebne su mu dodatne informacije, a za dodatne informacije mu je potrebno dodatno vrijeme što usporava proces odlučivanja i povećava rizik. Dakle, donositelj odluke mora naći mjeru između potrebnih informacija i brzine odlučivanja kako bi rizik sveo na razumnu mjeru. (Sikavica i dr., 2008) Kako bi se moglo utjecati na razinu rizika u poduzeću, odnosno kako bi se moglo upravljati njime, treba se iscrpno analizirati mogućnost gubitaka što je vrlo teško ostvariti. Program upravljanja rizikom treba omogućiti provjeru po točno određenom popisu koji omogućuje točno određivanje izloženosti riziku. Dakle, sam početak programa upravljanja rizikom započinje uočavanjem mogućnosti gubitka, istraživanju činjenica i određivanju veličine mogućeg gubitka. Kada se utvrdi u kojoj mjeri utječe na poduzeće, tada se može odlučiti u kojem se smjeru proces upravljanja kreće i kako djelovati na rizik: treba li ga isključiti, smanjiti ili u potpunosti otkloniti.²

Nakon utvrđene izloženosti riziku i utvrđivanju njegove veličine menadžeri imaju preduvjet za donošenje narednih odluka koje moraju donijeti tokom poslovanja poduzeća. Ukoliko je poduzeće svjesno izloženosti potencijalnim opasnostima, djelovati će u pravo vrijeme i na pravom mjestu.

2.2. Upravljanje rizikom

Upravljanje rizikom (*eng. risk management*) je proces mjerenja, procjene rizika i razvoja strategija za kontrolu rizika. Tradicionalni menadžment rizika usmjeren je na rizike koji potječu od prirodnih ili pravnih uzroka (npr. prirodnih katastrofa, požara, nezgoda, pravnih postupaka). Financijski menadžment rizika usmjeren je na rizike kojima se može upravljati korištenjem financijskih instrumenata koji su u prometu na tržištu. Menadžment rizika poduzeća (*eng. enterprise risk management*) odnosi se na događaje i okolnosti koje mogu negativno utjecati na poduzeće (utjecaj na sam opstanak poduzeća, ljudske i kapitalne resurse, proizvode i usluge, potrošače, kao i vanjske utjecaje na društvo, tržište i okoliš) (Karić,

² Više informacija na: Siropolis C.N., (1995): *Menedžment malog poduzeća*, prijevod, MATE, Zagreb, str.580.

2009). Rizici su svakodnevna problematika strateškog menadžmenta, razvoja, proučavanja i organizacijskih teorija. Može se reći kako rizik predstavlja jedinicu nesigurnosti, a s obzirom na mogućnost mjerljivosti, istim je onda moguće i upravljati (Perhot, 2011).

Širi pojam menadžmenta rizika obuhvaća cjelovit proces identifikacije, procjene i analize rizika. Upravljanje rizikom se može odvijati na nekoliko različitih načina poput izbjegavanja, smanjivanja, preuzimanja, udruživanja i pomicanja rizika.

Sudionici u procesu upravljanja rizikom su:

- direktor projekta (*eng. project director*),
- voditelj odjela rizika (*eng. risk manager*),
- potencijalni nositelj rizika (*eng. risk owner*),
- nositelj aktivnosti (*eng. risk action owner*).

Iz odredbi koje definiraju funkciju kontrole rizika moguće je zaključiti da je većinu poslova upravljanja rizicima moguće vezati za funkciju kontrole rizika, budući da ona sukladno Zakonu obavlja sljedeće poslove:

- analizu rizika,
- praćenje rizika,
- izvještavanje uprave i ostalih osoba o rizicima,
- sudjelovanje u izradi, primjeni i nadzoru nad funkcioniranjem metoda i modela za upravljanje rizicima.³

Na temelju istraživanja i proučavanja stanja poduzeća menadžeri za rizik daju prijedloge za otklanjanje faktora rizika kako bi reducirali nesigurnost i rizik i omogućili normalne uvjete za kvalitetan rad poduzeća. Reduciranje i upravljanje rizikom jest proces s glavnim ciljem očuvanja učinkovitosti djelovanja. Kvalitetno organiziran proces upravljanja rizikom mora pažljivo i stručno identificirati i analizirati rizik.

Proces upravljanja rizikom nosi pet točaka (Srića, 2011):

- utvrditi sve relevantne izvore rizika,
- procijeniti učestalost i težinu mogućih gubitaka,
- izabrati ili razviti metodu kontrole rizika,
- primijeniti odabrane metode upravljanja rizikom,
- nadgledati djelotvornost i održivost odabranih metoda upravljanja rizikom.

Sve što se rukovoditeljima i poslovnim ljudima događa može se podijeliti na bitno i nebitno, dakle ono što značajno utječe na efekte i rezultate posla i ono što na njih nema gotovo nikakav utjecaj. Može se reći na temelju iskustva da 90% poslova, koje neki menadžer mora obaviti, ima 10% važnosti, dok preostalih 10% poslova ima čak 90% važnosti. Ono što menadžere, također, okružuje može se podijeliti na stvari pod kontrolom i stvari koje se nalaze izvan kontrole. Dakle, sve što je pod kontrolom može se mijenjati i

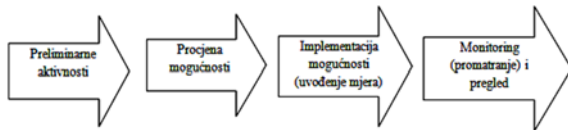
³ <http://www.hnb.hr/supervizija/odgovori-zoki/h-upravljanje-rizicima-i-kontrola-rizika.pdf>

na to utjecati svojim odlukama, dok će se ono izvan kontrole dogoditi ili ne. (Srića, 2003) Proaktivno ponašanje, poznato kao ponašanje pobjednika, imat će najveću učinkovitost ukoliko je usmjereno na bitno i pod kontrolom. Ukoliko je strategija poduzeća usmjerena na bitno i izvan kontrole, najbolje je biti reaktivan, odnosno prilagodljiv situaciji.

Upravljanje rizikom se temelji na analizi rizika koja ima za rezultat plan djelovanja kako bi se izbjegle ili smanjile posljedice rizika. (Karić, 2009) Rizik nikad ne možemo eliminirati, on je sveprisutan i možemo ga smanjiti, svesti na minimum i njime upravljati u svoju korist.

Postupak upravljanja rizikom mora sadržavati određene faze kroz koje prolazi (prikazano na slici 2).

SLIKA 2: FAZE POSTUPKA UPRAVLJANJA RIZIKOM



Izvor: prema Karić M., (2009) :Konceptija upravljanja rizikom, bilješke s predavanja, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

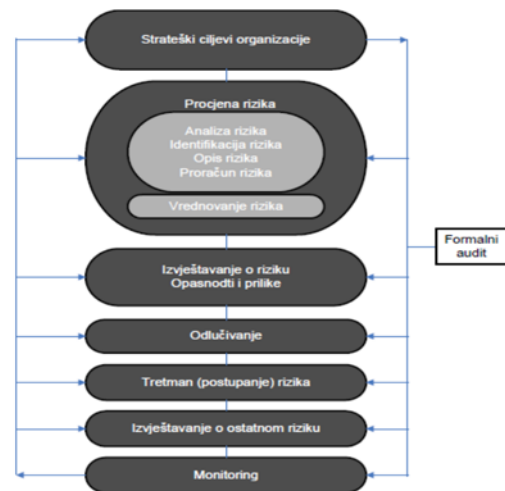
Upravljanje rizikom ne znači izbjegavanje rizika, već se odnosi na to da je cilj donijeti odluke koje rizike prihvatiti. Predstavlja dodanu vrijednost organizaciji i njenim sudionicima. Prema UK standardu upravljanje rizikom provodi nekoliko točaka u svom procesu realiziranja, a to su ⁴:

- stvara okvir za buduću aktivnost (dosljednost i kontrola),
- unapređuje odlučivanje (planiranje, prioritizacija kroz sveobuhvatno i strukturirano poimanje poslovnih aktivnosti, nestalnost i projektne prilike/opasnosti),
- doprinosi učinkovitijem korištenju/alokaciji resursa,
- smanjuje nestalnost manje važnih područja poslovanja,
- čuva i ojačava imovinu i imidž organizacije,
- optimira provedbenu aktivnost.

Upravljanje rizikom trebalo bi nastaviti razvijati proces s kojim se realizira strategija poduzeća i njena implementacija. Mora biti integriran u kulturu organizacije s efektivnom garancijom i programom menadžmenta na vrhu. Trebao bi biti prevoditelj strategije poduzeća u taktičke i operacijske objekte kako bi menadžer i njegovi zaposlenici snosili odgovornost za rizik u svom djelokrugu poslovanja. Stoga, proces upravljanja rizikom započinje strateškim ciljevima organizacije, procjenom rizika, preko izvještavanja o riziku, odlučivanja i postupanja o preostalom riziku, do nadzora.

Prema priloženom (slika 3) se može vidjeti kako proces procjene rizika obuhvaća analizu rizika i vrednovanje rizika. Unutar procesa upravljanja rizika može se zaključiti kako je vrlo bitan proces analize rizika (identifikacija, opis i proračun rizika koji sadrži - metode i tehnike analize rizika te profil rizika (rangiranje)).

SLIKA 3: PROCES UPRAVLJANJA RIZIKOM



Izvor: <http://www.theirm.org/publications/documents/Risk Management Standard 030820.pdf>

Uspješno upravljanje rizicima pretpostavlja točno i brzo mjerenje izloženosti riziku. Metode i tehnike koje se danas najčešće primjenjuju jesu statičke i dinamičke metode, odnosno modeli (Deželjin, 2007:163).

Kako je izrazito važno okruženje i tržišni uvjeti koji djeluju na poslovanje poduzeća, važno je pronaći i metode mjerenja tržišnog rizika. Sagledavajući mjerenje i agregaciju različitih pozicija izloženosti poduzeća riziku, dolazimo do novog standarda za mjerenje i kontrolu tržišnih rizika pod nazivom VAR (eng. *value at risk* = rizičnost vrijednosti). Općenito se definira kao maksimalni očekivani gubitak određene financijske pozicije ili portfelja uz utvrđeni vremenski horizont pod normalnim tržišnim okolnostima i uz unaprijed zadanu razinu pouzdanosti. Teorijska koncepcija VAR-a polazi od stajališta da izloženost riziku nastaje uslijed osjetljivosti financijske pozicije na promjenu tržišnih čimbenika (Deželjin, 2007:164).

2.3. Analiza rizika

Analiza rizika je skup metoda i postupaka koji omogućuju potpunije razumijevanje problema u situacijama strateškog odlučivanja i pomažu da se pronađe zadovoljavajuća strategija prema unaprijed postavljenom kriteriju izbora. Strukturiranjem i modeliranjem problema odlučivanja rizik se identificira,

⁴[http://www.ztel.fer.unizg.hr/_download/repository/UR11_Tjedan_03_\(procjene_rizika,_tehnike\).pdf](http://www.ztel.fer.unizg.hr/_download/repository/UR11_Tjedan_03_(procjene_rizika,_tehnike).pdf)

odnosno dijagnosticira, zatim se izmjeri njegova veličina, te se konačno na temelju razmatranja razdioba (distribucija) vjerojatnosti ključnih varijabli, njihovih međusobnih utjecaja i očekivanih konačnih rezultata, može izvršiti izbor dostatno dobre strategije (Karić, 2006:3).

Analiza rizika pomaže da se ciljevi programa zaštite od rizika usklade i povežu s poslovnim ciljevima i potrebama poduzeća. Analiza rizika pomaže da poduzeće bolje planira potrebna sredstva za program zaštite. Analiza rizika pomaže poduzeću rangirati rizike po važnosti i pokazuje menadžmentu koliki iznos novca bi trebalo na razborit način uložiti za zaštitu od tih rizika.⁵

Proces analize rizika (eng. *risk analysis process*) je središnji dio upravljanja rizicima i posjeduje osnovnu strukturu koja je nezavisna u odnosu na područje primjene. Jako je važno utvrditi proces upravljanja rizicima na samome početku kako bi se moglo kontinuirano baviti rizikom tijekom cijelog životnog vijeka. To je metoda identificiranja prijetnji i procjene mogućih šteta, odnosno tehnika koja služi kvantificiranju utjecaja rizika i sredstvo (instrument) za upravljanje rizikom (menadžment rizika). Analiza rizika je alat menadžerima i vladinim tijelima kako bi se odredila prikladna razina zaštite poduzeća od mogućih opasnosti i kako bi se oblikovao sustav kontrolnih mjera koje osiguravaju zaštitu od rizika.⁶

Slučajevi rizičnih investicija, koji podrazumijevaju investicijske projekte za čiju su realizaciju potrebna opsežna i dugotrajna proučavanja i priprema te kako bi se mogli uspješno izvesti i složeni postupci izgradnje objekta, pokazuju korisnost primjene metode analize rizika. Također je korisna njena primjena i kod investicija povezanih s angažiranjem većih svota financijskih sredstava. Na što se odnosi analiza ili što bi trebalo biti predmet analize? To mogu biti razne vrste razvojnih i poslovnih odluka. Međutim, sa stajališta racionalnosti postupka pripreme odluka njihova je upotreba najkorisnija u strateškim odlukama. Rizici su često vezani za kontrolu koja se uvodi kako bi smanjila rizike ili ih držala unutar određene granice. Npr. treba uvesti kontrolu koja osigurava upravi da prije nekih strateških aktivnosti temeljito procijeni tržište, alternativna rješenja i potencijalne rezultate (Bulat, 2007). Ona u najširem smislu osigurava menadžerima rizika okvir koji obuhvaća:

- procjenu rizika,
- upravljanje rizikom (menadžment rizika),
- komunikaciju rizika.

Risk assessment ili procjena rizika podrazumijeva prepoznavanje izvora potencijalne opasnosti, procjenjivanjem vjerojatnosti pojave opasnosti i mogućih posljedica (veličina potencijalnog gubitka i drugih utjecaja na poduzeće) ako se opasnost pojavi, što je vidljivo iz slike 4.

SLIKA 4: MODEL PROCJENE RIZIKA

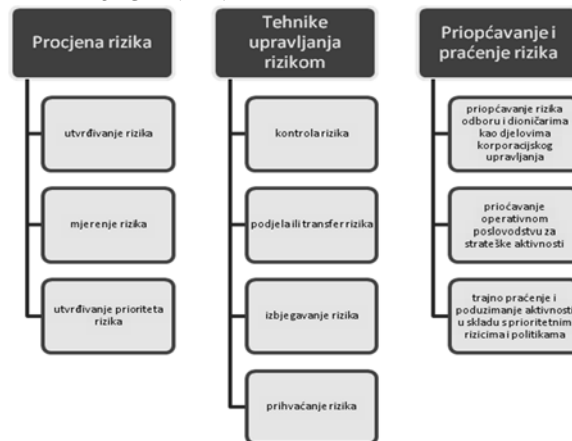


Izvor: prema Karić M., (2009) :Konceptija upravljanja rizikom, bilješke s predavanja, Sveučilište Jospia Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

Upravljanje rizikom (menadžment rizika) je integralna sastavnica dobrog menadžmenta i pripreme odluka na svim razinama, jer neovisno o svjesnosti upravljanja rizikom provodi se u svim dijelovima poduzeća. Uz savjetovanje sa zainteresiranim stranama predstavlja razmatranje alternativnih odluka uzimajući pri tome u obzir procjenu rizika i druge čimbenike bitne za zaštitu poduzeća od mogućih opasnosti. Osim toga u slučaju potrebe vrši odabir prikladne prevencije i kontrolnih mjera.

Komunikacija rizika (eng. *risk communication*) slijedi nakon izrade plana upravljanja, a predstavlja interaktivnu razmjenu informacija i mišljenja tijekom procesa analize rizika u vezi s opasnostima i rizicima, čimbenicima i percepciji rizika između zainteresiranih strana. Informacije pri tome moraju biti svježije, moraju se odnositi na nešto novo te moraju ukazati na sve negativne, a i pozitivne utjecaje.

SLIKA 5 : DIJAGRAM ANALIZE RIZIKA



Izvor: prema Bulat T., (2007) :Poslovni rizik i povezanost s revizijom, RRIF, br.1/2007, Zagreb

Uloga uprave (prema slici 5) je procjenjivanje rizika, upravljanje rizikom i priopćavanje stavova svima bitnim stranama korporacijskog upravljanja, uključujući upravni odbor, dioničare i druge članove strateškog upravljanja (Bulat, 2007). Uprava se ne bavi samo smanjenjem rizika, već razvija metode za kontrolu, transfer (podjelu) i izbjegavanje rizika. Na koji način kontrolirati rizike ovisi o različitim mehanizmima interne kontrole, preko fondova za plaćanje

⁵ <http://www.efos.hr/dokumenti/MR-01-Pojam%20upravljanja%20rizikom.pdf>

⁶ <http://www.efos.hr/dokumenti/MR-01-Pojam%20upravljanja%20rizikom.pdf>

troškova rizika pa do temeljitog istraživanja tržišta. Troškovi rizika se mogu pokriti u slučaju nastanka rizika preko sredstava osiguranja rizika ili prodajom rizičnih prava po nižim cijenama drugim organizacijama, npr. prodaja nenaplaćenih potraživanja (*eng. factoring*).

U uvjetima neizvjesnosti rezultata nekih odluka, poput ulaganja u razvojno-istraživački rad, bitno je spoznati prirodu i veličinu rizika. U svrhu procjene analiza rizika donosi opravdanost ulaganja. Opravdanost ulaganja može ovisiti o sljedećim presudnim varijablama (Wehrich i Koontz, 1994):

- troškovi uvođenja proizvoda,
- troškovi proizvodnje,
- potrebna kapitalna ulaganja,
- cijena koja se može zaračunati za proizvod,
- veličina potencijalnog tržišta,
- udjel novog proizvoda na tržištu.

Kako bi se najlakše objasnila analiza rizika, polazište je u realizaciji triju osnovnih faza analize: identifikacija rizika, mjerenje rizika i vrednovanje investicija. Identifikacija obuhvaća određivanje samih rizika na temelju kojih se može utvrditi karakter rizičnosti određenog investicijskog prijedloga. U svrhu identifikacije rizika, a pri tome ovisno o stajalištu rizika investicijskih prijedloga, moramo razlikovati (Bowlin i dr., 1980:174):

- rizik pojedinačne investicije (rizik projekta),
- rizik poduzeća koje investira (rizik portfelja projekata poduzeća, rizik tvrtke, ukupni rizik),
- rizik pojedinačnog vlasnika kapitala (sistematski, opći tržišni rizik, neizbježivi rizik).

Svaka od faza analize rizika sadrži određene karakteristike što iziskuje specifične metode mjerenja rizika. Nakon mjerenja raspona rizika vrijeme je za donošenje odluke o investiciji bitnoj za poduzeće. Stoga se može reći da su glavne faze postupka analize rizika (slika 6):

- identifikacija rizika,
- mjerenje rizika,
- vrednovanje rizika.

SLIKA 6: OPĆI PRIKAZ POSTUPAKA I VRSTA KLASIČNIH METODA ANALIZE INVESTICIJSKOG RIZIKA



Izvor: prema Karić M., (2006) :Analiza rizika, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

3. UPRAVLJANJE RIZIKOM U PODUZEĆU

3.1. Upravljanje poduzećem

Svrha postojanja i razvoja poduzeća sastoji se u nizu ciljeva koje se nastoji ostvariti i poslovati uz povećanje profita. Određeni ciljevi poduzeća koje je ono zacrtalo svojom misijom, vizijom i strategijom može se s vremenom mijenjati, ukoliko se ne odnosi na dugoročno postavljene ciljeve. Put kojim poduzeće posluje predstavlja liniju života poduzeća kojom su usmjereni uprava, poslovodstvo i zaposlenici. Ciljevi kojima se vodi osiguravaju poduzeću orijentaciju za djelovanje menadžera i zaposlenika. Ciljeve koje je poduzeće postavilo smatra se da je razvrstano po hijerarhijskom modelu, jer će na taj način kratkoročni ciljevi voditi ka ispunjenju dugoročnih i glavnih ciljeva poduzeća. Jedan dio teoretičara smatra kako je prioritetan cilj poduzeća maksimalizacija dobiti, no dio njih opovrgava tu teoriju. Oni pak smatraju da ostvarenje tog cilja nije moguće bez dodatnih ciljeva koji ne ograničavaju uspješnost poduzeća poput dobrih međuljudskih odnosa u poduzeću, osiguravanje solventnosti i likvidnosti, zaštita okoliša, ispunjavanje društvenih obaveza i slično. Ciljevi definirani za određeno razdoblje obično su sljedeći (Karić, 2001):

- dobit izražena u postotku na neto uložena sredstva,
- položaj na tržištu izražen opsegom prodaje,
- proizvodnost izražena količinom proizvoda ili usluga po radniku,
- planirani razvoj novih proizvoda,
- planirano osvajanje novih tržišta i sl.

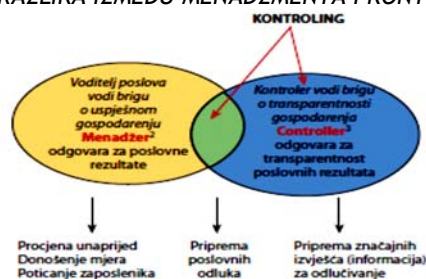
Dobro poslovanje poduzeća i visoka pozicioniranost na tržištu osiguravaju privlačenje investitora. Ukoliko poduzeće ima mogućnost započeti potencijalno značajna ulaganja, mora biti svjesno razine rizika kojim izlažu poslovanje svoje djelatnosti. Zbog toga je bitna racionalnost pri donošenju odluka menadžera koji je koordinator razvoja timskog rada, suradnje i partnerstva sa zaposlenicima na zajedničkom zadatku ostvarenja ciljeva poduzeća. Efektivnost u smislu pravilnog odlučivanja i uspješnog provođenja donijetih odluka, kao i efikasnost da se resursi koriste uz minimalne troškove, vrlo su značajni i neophodni za uspješno djelovanje poduzeća. Menadžeri se u sve većoj mjeri moraju koristiti upravljačkim tehnikama pomoću kojih se maksimalno racionalno iskorištavaju nedodirljivi resursi. U nedodirljive resurse se ubrajaju (Horvat i dr., 2007) :

- Podatak,
- Informacija (sređeni podaci),
- Znanje (interpretirani podaci),
- Brzina (npr. plasman u što kraćem roku),
- Povjerenje između zaposlenika i menadžera,
- Fleksibilnost (brza prilagodba),
- Image (slika gospodarskog subjekta u javnosti),
- Patent (zaštićeno znanje),
- Licenca (dozvola uporabe),

- Know-how (praktično znanje),
- Kvaliteta.

Upravljanje poslovanjem poduzeća i provođenje bitnih odluka za razvoj i uspjeh poduzeća dijeli se prema odlukama koje se moraju donijeti. Stoga imamo stratejske, taktične i operativne odluke. Taktičke i operativne odluke vezane su za odvijanje svakodnevnih zadataka i poslova poduzeća, odnosno srednje razine menadžmenta koje upravljaju funkcijama ili divizijama u poduzeću. Posljednje, ali ne i manje važne, su stratejske odluke koje se još nazivaju i vlasničkim odlukama. Sve više pripadaju menadžerima, odnosno vrhovnom menadžmentu koje upravlja organizacijom u cjelini. Kod upravljanja poduzećem bitno je spomenuti da veliku ulogu drže i kontroleri. Kontroling je servisna djelatnost vrhovnog, srednjeg i provedbenog menadžmenta koja se bavi strateškim i provedbenim odlukama (Koletnik, 2006). Razlika između menadžmenta i kontrolinga (slika 7) vidljiva je u tome da menadžer vodi brigu o uspješnom gospodarenju, dok kontroler vodi brigu o transparentnosti gospodarenja.

SLIKA 7: RAZLIKA IZMEĐU MENADŽMENTA I KONTROLINGA



Izvor: Koletnik F., (2006): *Pristup kontrolingu vrijednosti poduzeća*, RRIIF, br.7, str. 32

Poduzetnik ulažući svoju glavnicu u novi pothvat preuzima rizik, ali taj rizik nije jedina sastavnica poduzetništva. Upravo sposobnost vođenja, dakle menadžerska vještina, predstavlja važnu sastavnicu poduzetničke djelatnosti (Žugaj i dr., 1999). Sastavni dio svakog poduzeća su također i njegovi poslovni procesi. Analiza poslovnih procesa posebice je važna za ostvarivanje ciljeva vezanih za potrošače, za učinkovitost i za profitabilnost. Naime, holistička analiza poslovnih procesa može pomoći u provjeri jesu li kontrolni sustavi na mjestu kako bi se smanjili rizici poduzeća, odnosno izloženost riziku (Vukšić i dr., 2008).

3.2. Rizik u poduzeću

Svaka poduzetnička aktivnost povlači za sobom i određenu količinu neizvjesnosti u krajnji ishod poslovanja. McClinton navodi kako su tri najčešća rizika, s kojima se poduzeća susreću, informacijska tehnologija, vremenske prilike i poslovna etika (Štulec, 2010:165). Stoga se u poduzeću može klasificirati nekoliko vrsta rizika s obzirom na njihovu vezanost u poslovanju. Općenito se rizici dijele na:

- *prenosive i neprenosive rizike,*

- *poslovne i neposlovne rizike.*

Prenosivi rizici su oni koji se mogu prenositi na profesionalne osiguravateljske tvrtke uz četiri uvjeta (Deželjin i dr., 1999):

1. mogućnost identificiranja rizika,
2. vjerojatnost ponavljanja događaja s istovjetnim štetnim posljedicama,
3. postojanje brojnih subjekata izloženih istom riziku,
4. vremenska i prostorna rasprostranjenost mogućih događaja i subjekata koje pogađaju.

Dakle, oni pripadaju skupini rizika za koje je moguće utvrditi vjerojatnost nastupa i visinu mogućih šteta.

Neprenosivi rizici predstavljaju određene rizike koji se ne mogu prenijeti na osiguravateljske tvrtke, već ih svako poduzeće, organizacija ili neki drugi subjekt mora snositi sam. A samim time im nije moguće odrediti vjerojatnost nastupa niti visina moguće štete.

S druge strane poslovni rizici, zapravo, ovise o tome iz koga kuta djeluju na poduzeće. Pri tome se misli djeluju li oni iz unutrašnjosti poduzeća ili iz njegove okoline. Poslovni rizik (*eng. business risk*) je rizik ostvarivanja bruto financijskog rezultata poduzeća. Očituje se u opasnosti da se raznim poslovnim aktivnostima ne ostvari očekivano i željeno te da, stoga, nastupi nešto nepredviđeno što negativno utječe na poslovanje (Deželjin i dr., 1999).

Poslovanje poduzeća pod snažnim je utjecajem unutarnje i vanjske okoline te se takvi rizici dijele na unutarnje i vanjske poslovne rizike (prikazano na slici 8).

SLIKA 8: POSLOVNI RIZICI

Unutarnji poslovni rizici	Vanjski poslovni rizici
<ul style="list-style-type: none"> • rizik organizacije poduzeća • rizik strukture sredstava poduzeća • rizik kadrova • robni rizik • rizik uporabe resursa • rizik ulaganja kapitala • rizik uspješnosti • rizik inovacija 	<ul style="list-style-type: none"> • gospodarski rizik • tržišni rizici • rizik izvršenja kupoprodajnog ugovora • prijevozni (transportni) rizici • izvozni rizici • politički i socijalni rizici

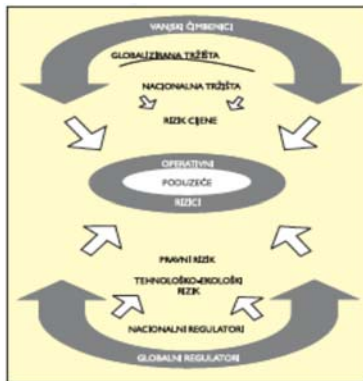
Izvor: prema Lacković Z., (2004) : *Management malog poduzeća* prvo izdanje, Grafika d.o.o., Osijek, Osijek

U poslovnom svijetu ne bi se smio zanemariti niti jedan rizik koji predstavlja opasnost razvoju i uspjehu poduzeća. Odnos prema rizicima, štoviše, treba biti proaktivan. Poslovni rizici mogu upropastiti

i najbolje poslovne pothvate, stoga je važno znati koji su to sve rizici mogući u poslovanju poduzeća.⁷

Na koji način svi ti rizici utječu na poslovanje poduzeća zavisi u velikoj mjeri i od ljudi koji su ishodište svih operativnih rizika, jer svojom kompetentnošću i moralnim vrijednostima donose odluke, kontroliraju procese, stvaraju modele i upravljaju informacijskim sustavom (prema Jakovčević, 2007). S obzirom na poslovne rizike može se vidjeti u kakvom su odnosu vanjski čimbenici i rizici na sam ustroj i poslovanje poduzeća (slika 9).

SLIKA 9: UTJECAJ ČIMBENIKA I RIZIKA NA USTROJ PODUZEĆA



Izvor: Jakovčević D., (2007): *Prepoznavanje i mjerenje rizika u poduzeću*, RRF, br. 8, str. 93

3.3. Upravljanje i analiza rizika u poduzeću

Sustav upravljanja rizikom u poduzeću je proces kojim organizacije metodološki vode računa o rizicima povezanim s njihovim aktivnostima radi postizanja kontinuirane dobiti i to prilikom svakog projekta kao i unutar portfelja projekata. Menadžment sve više posvećuje pozornosti mjerenju u kontroli korporacijskih rizika kojima je poduzeće izloženo. Razlog leži u tome da je poslovanje poduzeća svakodnevno izloženo promjenama, kako financijskih poput deviznih tečajeva, kamatnih stopa ili cijena sirovina i materijala, tako i drugih čimbenika usko vezanih za djelatnost nekog poduzeća (Miloš Sprčić, 2008).

Cilj sustava upravljanja rizikom je stvaranje nove vrijednosti i smanjenje posljedica rizika. Kao što sam naziv govori, to je proces koji se odvija unutar poduzeća i njime upravljaju ljudi na svim razinama u hijerarhiji poduzeća. Mora biti u skladu sa strategijom poduzeća te rasprostranjen u svakoj poslovnoj jedinici. Kao takav omogućava identificiranje potencijalnih opasnosti za poduzeće te osigurava prihvatljivu garanciju menadžmentu i upravi poduzeća. Sustav se upravljanja rizicima u poduzeću (engl. Enterprise risk management, ERM) definira kao disciplina pomoću koje organizacija u bilo kojoj industriji procjenjuje, upravlja, istražuje, financira i nadzire rizike iz svih

izvora u svrhu povećanja kratkoročne i dugoročne vrijednosti organizacije njenim interesnim skupinama. Da bi sustav upravljanja rizicima u poduzeću bio učinkovit, potrebno je razvijati kulturu upravljanja rizicima koja obuhvaća promjenu postojećeg načina razmišljanja svih razina menadžmenta. Sustav upravljanja rizicima u poduzeću sastoji se od četiri komponenti (Jakaša i dr., 2008):

- proces upravljanja rizicima (identifikacija rizika, određivanje prioriteta, strategija rizika, nadzor sustava upravljanja rizicima),
- elementi organizacijske strukture (odbor za rizike, menadžer za rizike, poveznica s drugim organizacijskim cjelinama, uloge i odgovornost),
- instrumenti, metodologije i sustavi (instrumenti za identifikaciju rizika i mjerenje, metodologija izrade strategija, sustav izvještavanja i IT sustavi),
- znanje i vještine u upravljanju rizicima.

ERM se sastoji od osam međusobno povezanih komponenti. One su izvedene iz načina prema kojem menadžment upravlja poduzećem, a integrirane su s procesom upravljanja.

Prema trodimenzionalnom modelu sustava⁸ upravljanja rizikom, glavne komponente su sam postupak procesa upravljanja rizicima, kategorije ciljeva te organizacijske jedinice unutar poduzeća. Interno okruženje obuhvaća karakteristike organizacije i temeljno određuje načine na koje se promatraju rizici, uključujući filozofiju upravljanja rizicima, sklonost riziku, integritet i etičke vrijednosti, kao i okruženje u kojem djeluju.

Postavljanje ciljeva mora postojati prije nego menadžment identificira potencijalne događaje koji utječu na njihovo ostvarenje. ERM osigurava da menadžment kombinira proces za postavljanje ciljeva i da izabrani ciljevi podržavaju misiju te su u skladu s odredbama o sklonosti riziku. Identifikacija događaja obuhvaća interne i eksterne događaje koji utječu na ostvarivanje ciljeva, a moraju biti identificirani uz pravljenje razlike između rizika i mogućnosti. Prilike se razmatraju ponovo kroz strategiju menadžmenta ili ciljeve uspostavljene kroz proces ERM-a. Procjena rizika predstavlja da se rizici analiziraju s obzirom na vjerojatnost i utjecaj, kao osnovu za određivanje načina kojim trebaju biti upravljani. Rizici se procjenjuju preko inherentne i rezidualne osnove. Menadžment odabire tehniku odgovora na rizike - izbjegavanje, prihvaćanje, smanjenje ili dijeljenje rizika, razvijajući time skup akcija kako bi se uskladili rizici s prihvaćenim stupnjem tolerancije i sklonosti riziku. Kontrolne aktivnosti predstavljaju politike i procedure koje se uspostavljaju i provode kako bi se osigurala efikasna provedba odgovora na rizike. Informacije i komunikacija - relevantne informacije su identificirane, pohranjene i dostavljene u formi i roku koji o-

⁷ Detaljan opis rizika prikazan je na slici 8: Deželjin i dr., (1999) : „Poduzetnički menadžment“ Izazov, rizik, zadovoljstvo; Alineja, Zagreb

⁸ Izvor: prema Jakaša i dr., (2008): *Određivanje učinkovitosti sustava...*, Energija, god. 57, br. 2.

moćavaju ljudima da ispunjavaju svoje odgovornosti. Efikasna komunikacija se također pojavljuje u širem smislu i teče u svim pravcima kroz organizaciju. Monitoring je ukupnost primjene ERM-a te se prati i modificira po potrebi. Nadzor se ostvaruje kroz tijek aktivnosti upravljanja ili odvojenom evaluacijom ili na oba načina. ERM nije strogo serijski proces gdje jedna komponenta utječe samo na iduću. To je višesmjerni i iterativan proces u kojem bilo koja komponenta može utjecati na drugu.

Kada se komponente upravljanja rizicima stave u odnos s elementima organizacijskih jedinica i kategorijama ciljeva, model sustava upravljanja rizicima dobiva svoju punu veličinu. Tada obuhvaća sve ono što se tradicionalnim načinom upravljanja rizicima nije postizalo te se na proaktivan način upravlja na učinkovit i efikasan način. Tradicionalni menadžment rizika promatra samo čiste rizike i predstavlja ih kao eventualne opasnosti. Moderan pristup upravljanja rizicima uvodi promjene na način da se na rizik gleda kao nešto što jest prilika, a ne prijetnja. Na taj način mogu se navesti neke očite razlike između menadžmenta rizika i ERM-a (tablica 1).

TABLICA 1: RAZLIKA TRADICIONALNOG RIZIKA MENADŽMENTA I ERM-a

<i>Tradicionalni rizik menadžment</i>	<i>Enterprise risk management</i>
Rizik kao opasan pothvat	Rizik promatran u okviru poslovne strategije
Identifikacija i procjena rizika	Razvoj portfolija rizika
Fokus na diskretnim rizicima	Fokus na kritičnim rizicima
Smanjenje rizika	Optimizacija rizika
Ograničenje rizika	Strategija rizika
Rizici bez vlasnika	Definiranje odgovornosti za rizike
Nasumična kvantifikacija rizika	Praćenje i mjerenje rizika
„rizik nije moja odgovornost“	„rizik je svačija odgovornost“

Izvor: prema <http://upravljanjerizicima.com/razlike-rizik-menadzmenta-i-erm/2.3>

Prva dimenzija modela sustava upravljanja rizikom u poduzeću obuhvaća strateške i operativne ciljeve te izvještavanje i usklađivanje.

Druga dimenzija predstavlja raspodjelu organizacijskih jedinica na: podružnice, poslovne jedinice, divizije i razinu poduzeća (eng. entity level).

Posljednja, ali ne i manje važna, jest dimenzija koja se sastoji od 8 bitnih elemenata (Jakaša i dr., 2008) :

- unutarnja okolina (internal environment),
- postavljanje ciljeva (objective setting),
- identifikacija događaja (event identification),
- vrednovanje rizika (risk assessment),

- postupanje s rizicima (risk response),
- aktivnosti kontrole (control activities),
- informiranje i komunikacija (information & communication),
- nadzor (monitoring).

Upravo na ovaj način se sagledavaju faze procesa upravljanja i analize rizika koje se dijele na (Chapman, 2003) :

- analiza poslovne aktivnosti,
- identifikacija rizika,
- analiza rizika,
- određivanje reakcije na rizik,
- praćenje rizika,
- izvještavanje o riziku.

Analiza poslovne aktivnosti jest obaveza menadžmenta i svih zaposlenih u poduzeću da analizira svaki segment poslovanja kako bi se utvrdio i najmanji rizik koji može utjecati na poslovne aktivnosti. To je prvi korak u procesu upravljanja i analize rizika u poduzeću. Predstavlja osnovu za provođenje ostalih faza upravljanja rizikom, a osnovni je cilj za razumijevanje poslovnih procesa i informiranje ostalih faza. Zbog razumijevanja same specifičnosti i dubine poslovnih aktivnosti, procesa i projekata, neophodna je kao predmet promatranja rizika.

Identifikacija rizika kao procesa identifikacije i dokumentacije potencijalnih rizika zahtijeva temeljno poznavanje organizacije poduzeća, njegovog tržišta i okruženja u kom on djeluje i razumijevanje njegovih operativnih i strateških ciljeva te opasnosti i prijetnji povezanih s tim ciljevima. Pomoću odgovarajućih metoda i tehnika identificiranja rizika (upitnici, SWOT analiza, matrica rizika, intervjui, katalozi s pitanjima, brainstorming, samoocjenjivanje, stablo odlučivanja i dr.), realiziramo prvi korak identifikacije rizika. Potom se priprema lista identificiranih rizika koja čini osnovu za vrjednovanje tih rizika.

Analiza rizika čini zaseban proces u kome se ostvaruje obrada svih identificiranih rizika. Analiziraju se postojeće kontrolne mjere u sustavu i određuje veličina rizika radi odabira najboljeg načina zaštite te se nakon prvotnih zadataka procjenjuje opravdanost uvođenja novih mjera. Kao što se već pripomenulo, rizik se može mjeriti kvalitativno (opisno) i kvantitativno (količinski). A mjerenje rizika jest usko vezano i za samu analizu rizika, pa tako postoji kvantitativna i kvalitativna analiza rizika (slika 10).

SLIKA 10: VRSTE ANALIZE RIZIKA



Izvor: prema Karić M., (2006): *Analiza rizika*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

Određivanje reakcije na rizik jest zapravo utvrđivanje strategije za upravljanje rizikom kao npr. izbjegavanje, smanjenje rizika, prijenos i prihvaćanje.

Praćenje rizika se odvija u okviru procesa upravljanja rizikom kao i evaluacija rezultata primijenjenih strategija i njihovo ostvarenje s postavljenim kriterijima. Praćenjem rizika omogućuje se stvaranje baze rizika u koju podaci o rizicima pristižu provedenjem postupka:

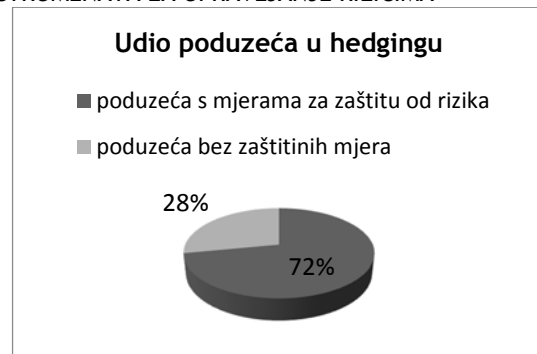
- analize odstupanja od planiranih veličina i trendova razvoja,
- mjerenjem tehničkih performansi tokom izvođenja,
- kontinuiranim analiziranjem raspoloživih rezervi,
- održavanjem redovitih sastanaka na kojima se kontrolira stanje poslovnih aktivnosti,
- i drugim tehnikama.

Izveštavanje o riziku podrazumijeva postupak kojim se provode tri zadatka: izvještavanje, komunikacija i dokumentiranje. Zadatak izvještavanja obuhvaća primatelja izvještaja, sadržaj izvještaja, učestalost izrade izvještaja i oblik izvještaja. Komunikacija zahtijeva određivanje strukture izvještaja prema

organizacijskim jedinicama, kvalitativne i kvantitativne orijentacijske vrijednosti, učestalost izvještaja i standard izvršavanja sadržaja. Dokumentacija izvještavanja polazi od plana upravljanja rizikom, polaganja izvještaja o procjeni rizika. Sadrži listu prioriteta rizika, plan izbornih strategija i izvještaj o monitoringu rizika. Istraživanja o korporativnom upravljanju rizicima u velikim ne financijskim poduzećima te provedbi različitih strategija i instrumenata upravljanja rizicima pokazuju kako većina analiziranih poduzeća koristi određene instrumente upravljanja rizicima, npr. poput nekog oblika kamatne stope, deviza ili robe u upravljanju cjenovnim rizikom. Cjenovni i valutni rizik imaju najveći utjecaj na poduzeća u Hrvatskoj.

Zapravo poduzeća ne upravljaju korporativnim rizicima, jer koriste instrumente za upravljanje rizicima pružene od strane financijskih institucija ili posrednika. S obzirom na korištenje i važnost različitih instrumenata u strategiji upravljanja rizicima, hrvatska poduzeća se najčešće drže instrumenata za upravljanjem jednostavnih rizika poput zaštite (hedging). Dosta često poduzeća nemaju dobro izvještavanje o riziku pa pri tome nemaju niti svu potrebnu dokumentaciju za upravljanje rizicima (Miloš Sprčić i dr., 2008).

GRAFIKON 1: UDIO HRVATSKIH PODUZEĆA U KORIŠTENJU INSTRUMENATA ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA



Izvor: prema Miloš Sprčić i dr., (2008): *Corporate risk management practices in Croatia companies*, izvorni znanstveni rad

Prema grafikonu 1 može se vidjeti koliki je udio poduzeća koje koriste određena sredstva zaštite od rizika. S obzirom na velik udio može se zaključiti kako je ova mjera prevencije najučestalija kod hrvatskih poduzeća. Danas se mogu naći i programi osposobljavanja (treninzi, tečajevi i sl.) menadžera, voditelja, kontrolera i vlasnika ka boljem upravljanju rizicima i primjeni analize rizika. Na takav način učeći analizirati rizike u poslovanju svog poduzeća može biti od velikog značaja za uspjeh poduzeća. Cilj takvog osposobljavanja je obučiti polaznike za primjenu analize rizika u vlastitom poduzeću. Polaznici se detaljno upoznaju s metodologijom analize rizika poput simulacija, npr. Monte Carlo simulacija. Kroz samostalan rad na primjerima i studijama slučaja, steći će vještinu modeliranja realnih poslovnih problema, naučit

će kako napraviti izvještaj te ga uspješno prezentirati, naučiti će kako potaknuti primjenu analize rizika u vlastitom poduzeću.

4. ZAKLJUČAK

Nakon definiranja općih pojmova i pokušaja da se utvrde bitne komponente analize rizika, vrijedi zaključiti kako se vrijeme utrošeno na analizu i upravljanje rizicima isplati. Proces analize i upravljanja rizikom u poduzeću predstavlja centralni dio strateškog menadžmenta svakog poduzeća. Sustav upravljanja rizicima štiti poduzeće i sve njene suradnike i partnere dodajući im vrijednost na način da stvaraju okosnicu koja im omogućuje dosljedno i kontrolirano odvijanje aktivnosti. Uz poboljšanje procesa donošenja odluka povećava transparentnost poslovanja, poboljšava planiranje i određivanje prioriteta kroz sveobuhvatno i strukturirano razumijevanje promjenjivosti poslovnih aktivnosti. Dakle, kroz analizu i sustav upravljanja rizikom moguće je pridonijeti efikasnijoj raspodjeli kapitala i resursa u poduzeću pri tome smanjujući promjenjivost u manje važnim područjima poduzeća. Štiteći i uvećavajući imovinu i imidž poduzeća ovim se procesom razvija i pruža potpora ljudima na bazi znanja. A time se povećava mogućnost privlačenja potrebnih kadrova, jer se poduzeće percipira kao manje rizično pa optimizira operativnu efikasnost.

LITERATURA

- Bowlin D.O., Martin J.D., Scott D.F. (1980): Guide to Financial Analysis, McGraw-Hill Book Co., New York
- Brealey R.A., Myers S.C., Marcus A.J., (2007): Osnove korporativnih financija, Mate d.o.o., Zagreb
- Buble M., (2007): Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
- Bulat, T., (2007): Poslovni rizik i povezanost s revizijom, RRIF, br.1/2007, Zagreb
- Chapman C., Ward S., (2003): Project Risk Management: Processes, Techniques, and Insights, Wiley, New York
- Deželjin J., (2007): Upravljanje rizikom i mjerenje izloženosti riziku, RRiF, br. 7, Zagreb
- Deželjin J., Deželjin J., Dujanić M., Tadin H., Vujić V., (1999): Poduzetnički menadžment ; Izazov, rizik, zadovoljstvo; Alineja, Zagreb
- Horvat Đ. Kovačić M., Mlivić-Budeš E., Perkov, D., Trojak N., (2007): Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb
- <http://upravljanjerizicima.com/razlike-rizik-menadzmenta-i-erm/2.3> (15.05.2012.)
- http://www.ef.uns.ac.rs/Download/menadzment_rizikom_master/2009-11-05_teorija_rizika.pdf (04.04.2013.)
- <http://www.efos.hr/dokumenti/MR-01-Pojam%20upravljanja%20rizikom.pdf> (15.05.2012.)
- <http://www.hnb.hr/supervizija/odgovori-zoki/h-upravljanje-rizicima-i-kontrola-rizika.pdf> (04.04.2013.)
- <http://www.quickmba.com/strategy/swot/> (04.04.2013.)
- http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf (04.04.2013.)
- [http://www.ztel.fer.unizg.hr/_download/repository/UR11_Tjedan_03_\(procjene_rizika,_tehlike\).pdf](http://www.ztel.fer.unizg.hr/_download/repository/UR11_Tjedan_03_(procjene_rizika,_tehlike).pdf) (24.05.2012.)
- Jakaša T., Osmanagić Bedenik N., Iliopoulos F., (2008): Određivanje učinkovitosti sustava..., Energija, god. 57, br. 2.
- Jakovčević D., (2007): Prepoznavanje i mjerenje rizika u poduzeću, RRIF, br. 8
- Karić M., (2001): Ekonomika poduzeća, Grafika d.o.o., Osijek
- Karić M., (2006): Analiza rizika, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
- Karić M., (2009): Konceptija upravljanja rizikom, bilješke s predavanja, Sveučilište Jospia Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
- Koletnik F., (2006): Pristup kontrolingu vrijednosti poduzeća, RRIF, br.7
- Lacković Z., (2002): Malo poduzeće u uvjetima tranzicije prvo izdanje, Grafika Osijek, Požega i Osijek
- Lacković Z., (2004): Management malog poduzeća prvo izdanje, Grafika d.o.o., Osijek
- Miloš Sprčić D., Tekavčić M., Šević Ž., (2008): Corporate risk management practices in Croatian companies, izvorni znanstveni rad
- Miloš Sprčić, D., (2008): Upravljanje korporacijskim rizicima - odabrani pristupi i strategije, Računovodstvo i financije, br. 9
- Narayanan M.P., Nanda V.K., (2004): Financije za strateško odlučivanje, Mate d.o.o., Zagreb
- Perhot, D.(2011) : Upravljanje rizicima metodom analitičko hijerarhijskog procesa, magistarski rad, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet strojarstva i brodogradnje, Zagreb
- Salvatore D.,(1993): Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi, drugo izdanje, MATE d.o.o., Zagreb
- Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki-Vokić N., (2008): Suvremeni menadžment vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb
- Siropolis C.N., (1995) :Menadžment malog poduzeća, prijevod, MATE, Zagreb
- Srića V., (2003) :Inventivni menadžer u 100 lekcija, Znanje, Zagreb
- Srića V., (2011): Menadžment rizika, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik
- Štulec I., (2010): Ispitivanje utjecaja vremenskih prilika na poslovanje poduzeća u republici Hrvatskoj, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8., br. 2., Zagreb
- Štulec I., (2010): Ispitivanje utjecaja vremenskih prilika na poslovanje poduzeća u Republici Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8., br. 2
- Van Horne J.C., Wachowicz Jr. J.M., (1995): Osnove finacijskog menadžmenta deveto izdanje, Mate d.o.o., Zagreb
- Vukšić VB, Hernaus T., Kovačić A., (2008): Upravljanje poslovnim procesima; organizacijski i informacijski pristup, Školska knjiga, Zagreb
- Wehrich H., Koontz H., (1994) :Menadžment, Mate, Zagreb
- Žugaj M., Šehanović J., Cingula M., (1999): Organizacija, udžbenik Sveučilišta u Zagrebu, Tiva tiskara, Varaždin