

Utjecaj upravljanja rizicima na uspješnost poduzeća kroz implementaciju sustava upravljanja rizicima

The Impact of Risk Management Implementation on Companies Business Success

¹Željka Kadlec, ²Mateja Živko, ³Mladena Bedeković

^{1,3}Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Matije Gupca 78,
33000 Virovitica

² Studentica Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

e-mail: ¹zeljka.kadlec@vsmti.hr, ²mladena.bedekovic@vsmti.hr

Sažetak: *Problematika rada prikazuje utjecaj upravljanja rizicima na uspješnost poduzeća kroz implementaciju sustava upravljanja rizicima. Teoretski dio rada se osvrće na upravljanje poslovnim rizicima putem kontrole aktivnosti upravljanja. Dok se usporedbom prikazuje kako poduzeća u praksi primjenjuju sustav upravljanja rizicima. Fina GS i Abengoa, tvrtke su koje imaju implementiran sustav upravljanja rizicima i uspoređuju se s tvrtkama iz svojih djelatnosti koje nemaju implementiran sustav upravljanja rizicima. Time se želi prikazati li je prednost imati implementiran sustav upravljanja rizicima u poslovanju. Obradom podataka dolazi se do zaključka kako implementacija sustava upravljanja rizicima nije jamac uspješnijega poslovanja ali omogućuje kontrolu kriznim situacijama i njihovim boljim smanjivanjem štetnih okolnosti.*

Ključne riječi: *upravljanje rizicima, implementacija, kriza, Fina GS*

Summary: *The paper deals with the impact of risk management on company performance through the implementation of risk management systems. The theoretical part of the paper focuses on business risk management through control of management activities. While*

comparing, it shows how companies practice risk management systems in practice. Fina GS and Abengoa, the companies that have implemented a risk management system and compete with those companies that do not have a risk management system implemented. This is to show whether it is an advantage to have a risk management system implemented in business. Conclusion in this work shows that the implementation of the risk management system is not a guarantee for more successful business but allows for control of crisis situations and their better reduction of adverse circumstances..

Key words: *risk management, implementation, crisis, Fina GS*

1. Uvod

Rizik je opasnost s kojim se organizacije svakodnevno susreću u svom poslovanju. Kako bi pravilno odgovorile na tu opasnost moraju znati upravljati rizicima. Također je važna i kontrola rizika kako ne bi došlo do krize u poduzeću. Upravo zato je stvorena međunarodna norma za upravljanje rizicima ISO 31000 kako bi svako poduzeće u svijetu na jednak način kontroliralo i upravljalo rizicima.

Problematika ovoga rada je saznati kako pravilno i uspješno upravljati rizicima te kako ih kontrolirati kako ne bi izmakli kontroli i izazvali krizu u poduzeću. ISO standardima želi se osigurati kvaliteta proizvoda i usluga te definirati zahtjeve i principe kojih se svaka organizacija mora pridržavati tijekom upravljanja rizicima. Rad daje usporedbu poduzeća koja imaju implementiran sustav upravljanja rizicima s poduzećima koja nemaju implementiran sustav upravljanja rizicima u odnosu prema djelatnosti, financijskim podacima i udjelu tržišta svakog poduzeća. Pri čemu se utvrđuju karakteristike implementacije navedenoga sustava upravljanja rizicima i kako se odražavaju na poslovanje poduzeća. Na samom kraju rada donose se osnovni zaključci vezani za važnost kontrole i standardizacije rizika i prijedlozi za njihovo korištenje.

2. Upravljanje poslovnim rizicima kroz kontrolu aktivnosti upravljanja

Upravljanje rizikom je proces aktivnosti koji je usmjeren na očuvanje imovine i dohotka poduzeća te sprječavanje rizika gubitka te pri tome predstavlja instrument anticipativnoga kriznoga menadžmenta (Peraković, 2015). Cilj funkcije upravljanja rizicima je osiguranje stručne podrške u procesu odlučivanja na osnovi koje će se utvrditi opasnosti te kako reagirati na nepredvidive probleme. Koncept upravljanja rizicima sastoji se od tri elementa: percepcija

da bi se nešto moglo dogoditi, vjerojatnosti da se nešto dogodi i posljedice onoga što bi se moglo dogoditi (Andrijanić i sur., 2016). Poslovni rizici su neminovan akter u poslovanju koji za sobom povlači odgovornosti. Preduvjet uspješnoga poslovanja poduzeća je integriran proces upravljanja rizicima u proces poslovanja, poslovne procese i organizacijsku kulturu poduzeća. Putem kontrole se svaki rizik identificira i analizira te na taj način je moguće odrediti strategiju kako spriječiti rizik ili smanjiti štetu koju izazove u poslovanju. Važan korak u proučavanju pristupa kontrole i standardizacije upravljanja rizikom je izbor tehnika za njihovo korištenje. Dva osnovna pristupa koja poznaje upravljanje rizikom su metoda fizičke kontrole i metoda financijske kontrole (Andrijanić i sur., 2016).

Sveprisutnost normi u poslovanju olakšava poslovanje što poduzećima pridonosi poboljšanju kvalitete i sigurnosti proizvoda i usluga te održivog razvoja, komunikaciji i konkurentnosti. Izgradnja, kontrola i standardizacija sustava upravljanja poslovnim rizicima postala je globalna. Najznačajniji za upravljanje rizicima su ISO standardi, odnosno norma ISO 31000 – sustav upravljanja rizicima. Proces upravljanja rizicima uključuje primjenu logičkih i sistematičnih metoda kroz opisani okvir¹ za upravljanje rizicima kao dio norme 31000.

3. Usporedba poslovanja poduzeća sa i bez implementiranog sustava upravljanja rizicima

Budući da je Fina GS slijedila strategiju stalnog unapređenja i inovativnosti poslovanja 26. listopada 2016. godine dobila je potvrdu o usklađenosti sustava upravljanja rizicima čime je implementirana norma ISO 31000:2009 i time je ujedno postala prva i jedina tvrtka u Hrvatskoj s implementiranim sustavom upravljanja rizicima. Budući da je Fina GS prva u Hrvatskoj i široj regiji implementirala sustav upravljanja rizicima ISO 31000:2009 zajedno s Trilix d.o.o. i SGS Adriatica d.o.o. pokrenuli su zajednički poduzetnički pothvat „Centar kompetencija upravljanja rizicima“. To je centar za projekte ili programe podrške i implementacije sustava upravljanja rizicima u organizaciju (<http://risk-competence.eu/>). S obzirom na implementaciju sustava upravljanja rizicima važno je prikazati odnos sličnih poduzeća u zemlji i okruženju. Pri tome poduzeća sa implementiranim sustavom upravljanja rizicima su Fina GS d.o.o. iz Hrvatske i Abengoa iz Španjolske. Dok su druga strana poduzeća koja nemaju implementiran taj sustav Bilić-Erić d.o.o. iz Hrvatske i Acciona iz

¹ Hrvatski zavod za norme. HRN ISO 31000 - Upravljanje rizikom, <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=55> (30.4.2017.)

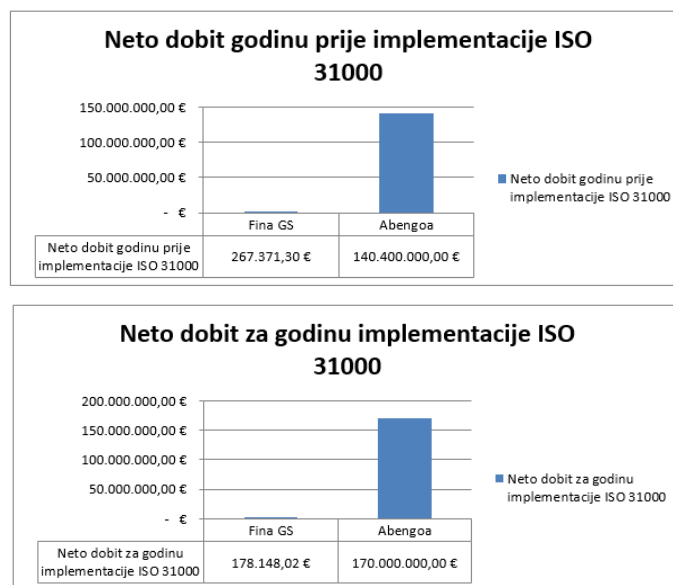
Španjolske. Abengoa i Acciona su tvrtke sjedište imaju u Španjolskoj i bave se djelatnostima energije i okoliša u kojima nastoje primjenjivati inovativna tehnološka rješenja za održivost i očuvanje okoliša. Razlika između njih je što Abengoa ima implementiran sustav upravljanja rizicima prema normi ISO 31000, dok Acciona taj sustav nema iako nastoji kontrolirati i upravljati rizicima kako bih uspješno poslovala unatoč svim rizicima koji prijete poslovanju. Važno je spomenuti kako Abengoa ostvaruje poslovanje u 80 zemalja diljem svijeta, dok Acciona posluje u 40 zemalja. Unatoč udjelu tržišta i posjedovanju certifikata ISO 31000 iz podataka o neto dobiti za 2016. godinu vidljivo je kako poduzeće Abengoa ostvarilo negativnu neto dobit u iznosu od -7.629.000 eura. Dok Acciona² koja nema sustav upravljanja rizicima i ima upola manje tržište ostvaruje puno veću dobit od Abengoe i to u iznosu od 352 milijuna eura.

S druge strane je hrvatska priča poduzeća Fina GS d.o.o. i Bilić-Erić d.o.o., čije su djelatnosti poslovi tehničke i tjelesne zaštite te poslovanje s gotovim novcem i ostalim vrijednostima. Fina GS d.o.o. posjeduje certifikat ISO 31000 upravljanje rizicima, dok Bilić-Erić d.o.o. nema implementiran sustav upravljanja rizicima. Poduzeća ostvaruju jednak udio tržišta budući da oba posluju samo na području Republike Hrvatske. Što se tiče neto dobiti za 2015. godinu tada tvrtka Fina GS još nije imala implementiran sustav upravljanja rizicima stoga usporedba poduzeća koje ima sustav upravljanja rizicima s poduzećem koje nema sustav upravljanja rizicima u ovom slučaju nije moguća. Međutim vidljivo je da Fina GS je imala dobit u iznosu od 2.040.043 kn, a tvrtka Bilić-Erić je ostvarila dobit³ u iznosu od 4.222.925 kn što je za 2.182.882 više od Fine GS. Međutim, ako se poduzeća koja imaju implementiran sustav upravljanja rizicima u svom poslovanju, a to su hrvatska tvrtka Fina GS i španjolska tvrtka Abengoa usporede prema financijskim podacima, odnosno ostvarenoj dobiti za godinu prije nego što su implementirali sustav upravljanja rizicima, godinu kada se implementirao sustav upravljanja rizicima i posljednjoj godini poslovanja te tržištu dobit će se novi podtaci za analizu.

² http://annualreport2016.acciona.com/#_ga=2.112974662.379793977.1499244820-1876568531.1499244820 (04.07.2017.)

³ Godišnji izvještaj tvrtke Bilić-Erić d.o.o. za razdoblje od 01.01.2015.-31.12.2015., RGFI-javna objava, <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (04.07.2017.)

Grafikon 1. i 2. Neto dobit za godinu prije i za godinu implementacije ISO 31000 u poduzećima Fina GS d.o.o. i Abengoa



Izvor: prilagođeno prema Godišnja izvješća o poslovanju Fine GS za 2015. i 2016. godinu i Godišnjim izvješćima od 2008. – 2016. godine, Abengoa (<http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp>, http://www.abengoa.com/web/en/noticias_y_publicaciones/documentos/informes_anuales/2016/tomo2/index.html)

Odnos između ostvarene neto dobiti poduzeća jasno se vidi na grafikonu 1. i 2. Fina GS je ostvarila neto dobit u iznosu od 178.148,02 eura čime je smanjila neto dobit u odnosu na godinu prije nego što je implementirala ISO 31000, a što bi se moglo opravdati troškovima implementacije ali i troškovima osnivanja Centra kompetencija upravljanja rizicima čiji je suvlasnik. Abengoa je ostvarila dobit u iznosu 170 milijuna eura čime je povećala svoju dobit za 29.600.000 eura u odnosu na godinu prije implementacije. U 2016. godini Fina GS je implementirala sustav upravljanja rizicima, stoga je neto dobit ista kao i za godinu implementacije. Međutim Abengoa je implementaciju odradila puno prije stoga je nakon godine kad je bila implementacija do 2016. godine došlo do promjene u neto dobiti. Naime u 2016. godini Abengoa je ostvarila dobit u iznosu od -7.629.000 eura što je pad neto dobiti za preko 162 milijuna eura u odnosu na godinu kad je implementiran sustav upravljanja rizicima. No, ako se gleda par godina nakon implementacije može se zaključiti da je Abengoa imala porast neto dobiti čemu je pridonijela i implementacija sustava ISO 31000.

Iz prethodno navedenih analiza slučaja i prikaza financijskih podataka može se vidjeti kako je Fina GS uvođenjem sustava upravljanja rizicima povećala kvalitetu usluga i jamstva da

rizici kontrolirani te da im je sigurnosti i zahtjevi klijenata na prvom mjestu. Međutim što se tiče financijskih podataka Fine GS može se zaključiti kako im uvođenje sustava upravljanja rizicima nije donijelo značajan porast dobiti jer trend pada dobiti nastavlja se i na posljednju godinu poslovanja, ali je malo usporen u odnosu na prethodne godine kada nisu imali implementiran sustav upravljanja rizicima. Unatoč financijskim rezultatima Fina GS je implementacijom norme ISO 31000 podigla razinu svog poslovanja na višu razinu te počela dostizati tvrtku Bilé-Erić d.o.o. koja je trenutačno lider na hrvatskom tržištu u pružanju usluga tjelesne i tehničke zaštite. Tvrtka Abengoa koja je također implementirala normu ISO 31000 u svoj sustav poslovanja, nakon implementacije poboljšala je financijske rezultate prve četiri godine. Tada je došlo do financijskog restrukturiranja kada je počeo pad neto dobiti sve do početka 2017. godine kada je restrukturiranje završilo. Ovakvi financijski rezultati pokazuju kako sustav upravljanja rizicima može, a i ne mora značiti poboljšanje financijskoga poslovanja. Međutim u Abengoi smatraju kako je uveden sustav upravljanja rizicima u poslovni sustav ključ ostvarenja ciljeva što zapravo i dokazuju s povećanjem aktivnosti na tržištu 80 zemalja diljem svijeta. Usporedbom financijskih pokazatelja može se zaključiti kako implementacija norme ISO 31000 nije jamac uspješnog poslovanja u financijskom smislu, ali može osigurati veću kvalitetu i jamstvo kupcima da upravljaju rizicima tijekom poslovanja, odnosno pružanja usluga čime nastoje zadovoljiti sve njihove zahtjeve i potrebe te osigurati konkurentsku prednost na tržištu.

4. Zaključak

U vrijeme globalnoga tržišta organizacije su suočene sa sve većim opasnostima na tržištu, od stvaranja šteta na proizvodima izazvano tehnologijom ili ljudskom pogreškom do onih koje su izazvane vremenskim neprilikama. Sve se to ubraja u rizike koji se javljaju u poslovanju organizacije. Kako bi se lakše kontroliralo i utjecalo na predviđene poslovne rizike uveden je sustav normizacije, a budući da je poslovanje globalno taj sustav je međunarodni sustav normi koje organizacije da budu ukorak s rizicima uvode u svoje poslovanje i koriste ih kod proizvodnje proizvoda ili pružanja usluga. Organizacije koje uvedu standardizaciju i kontrolu rizika mogu uvelike konkurirati ostalim proizvodima u sektoru svoga poslovanja jer danas je potrošačima i tržištu najbitnija kvaliteta proizvoda čime su i zahtjevi tržišta sve veći. Najbolji primjer poboljšanja kvalitete proizvoda i usluga pokazuju Fina GS i Abengoa koje su implementirale sustav upravljanja rizicima prema normi ISO 31000 kako bi ostvarile konkurentnosti i zadovoljile zahtjeve klijenata i tržišta. Osim toga da se može kontrolirati

rizicima i bez norme ISO 31000 pokazuju tvrtke Acciona i Bilić-Erić d.o.o. koje su uspješne u svom poslovanju unatoč tome što nemaju implementiran sustav upravljanja rizicima.

Ovim se zaključuje kako je potrebno samo na vrijeme identificirati rizike kako bi se na vrijeme moglo njima kontrolirati da ne izazovu krizu u poduzeću, a to je moguće s i bez sustava upravljanja rizicima ako je poduzeće na pravilan način organizirano. Međutim, kako bismo bili sigurni da neće doći do krize, bilo bi najbolje uvesti sustav upravljanja rizicima u poslovanje poduzeća i redovito kontrolirati rizike koji prijete poduzeću.

Literatura

1. Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z. (2016.): Upravljanje poslovnim rizicima, Zagreb: Libertas – Plejada
2. Centar kompetencija upravljanja rizicima, <http://risk-competence.eu/> (30.06.2017.)
3. Godišnja izvješća o poslovanju Fine GS za 2015. i 2016. godinu, RGFI-javna objava, <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (28.06.2017.)
4. Godišnja izvješća od 2008. – 2016. godine, Abengoa, http://www.abengoa.com/web/en/noticias_y_publicaciones/documentos/informes_anuales/2016/tomo2/index.html (03.07.2017.)
5. Godišnja izvješća od 2012. -2016., Acciona, http://annualreport2016.acciona.com/#_ga=2.112974662.379793977.1499244820-1876568531.1499244820 (04.07.2017.)
6. Godišnji izvještaj tvrtke Bilić-Erić d.o.o. za razdoblje od 01.01.2015.-31.12.2015., RGFI-javna objava, <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (04.07.2017.)
7. Hrvatski zavod za norme. HRN ISO 31000 - Upravljanje rizikom, <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=55> (30.4.2017.)
8. Peraković, A. (2015): Menadžment i poslovna kriza, <https://repositorij.vuka.hr/islandora/object/vuka:31> (28.4.2017.)