

# Riskantno je riskirati ne upravljajući rizikom

**Bez rizika nemoguće je poslovati**, ali njime se može i mora upravljati. Taj posao treba prepustiti stručnjacima. Zadatak je konzultanta razviti kulturu odnosa prema rizicima

piše **KATA PRANIĆ** ■ [kata.pranic@liderpress.hr](mailto:kata.pranic@liderpress.hr)

**N**a koliki je rizik spreman menadžment ili kompanija i što uopće znači upravljati rizikom i kako se to radi? Iako je proricanje u poslovnom svijetu neprihvatljivo, rizik menadžment ipak treba biti vizionarski osjetljiv, razmišljati o budućnosti kompanije i predvidjeti kretanje na tržištu da bi mogao pravovremeno reagirati i ublažiti posljedice rizika izazvane izvanjskim okolnostima ili propustima u poslovanju. Problem je što mnoge tvrtke u strategiji poslovanja ne posvećuju dovoljno pozornosti riziku, što se loše odražava na investiranje.

Menadžeri koji vode kompaniju odgovorni su za u p r a v -

ljanje rizicima, iako u velikim korporacijama postoji rizik menadžment, kao i vanjski konzultanti koje tvrtke angažiraju radi kontrole poslovanja i upravljanja rizikom.

**Pretvorba u prilike** Spriječiti rizik znači spriječiti financijski gubitak, sačuvati imovinu tvrtke i osigurati dugoročno poslovanje, a kontrolirati rizik znači učiniti poslovno upravljanje kvalitetnijim. Sklonost riziku menadžera individualna je, pa vrlo često propadnu i perspektivne kompanije koje nemaju strategiju upravljanja rizikom, pogotovo kada ulaze u rizik koji ne razumiju.

- Glavni razlozi zbog kojih se tvrtke ne štite od rizika nedovoljno je znanje o prevenciji rizika te nepostojanje kontrolinga i strateških smjernica.

Najveću izloženost opasnosti danas stvaraju velika volatilitnost i brze promjene u poslovnom okruženju i poslovni rizici mnogo su veći nego ikad. Stoga se treba zaštititi, u

čemu kontroling ima važnu ulogu - prije svega u prepoznavanju rizika, njegovom mjerenju i upravljanju - objašnjava mr. sc. **Jasmina Očko**, konzultantica za kontroling iz tvrtke Kogonsko.

Naglašava da kontroling promatra upravljanje u tri nerazdvojiva čimbenika: jasnoj strategiji, planu dugoročne održivosti i procjeni rizika.

Menadžment mora odlučiti koliku neizvjesnost može podnijeti, kaže mr. sc. Očko. Potpuno eliminiranje svih rizika nije isplativo, niti je moguće. Kada bi to menadžment i želio, bilo bi toliko skupo da nijedan proizvod na kraju ne bi bio konkurentan, što bi onda bio apsolutno najveći rizik.

**Kreiranje portfelja** Uloženo u instrumente upravljanja rizicima mora biti znatno manje od spašenog njime. Menadžment mora donijeti odluku kako kreirati portfelj rizika koje može i koje ne može podnijeti.

- Kontroleri trebaju poticati na promjene - inovirati načine kako se rizici mogu pretvarati u prilike. Primjerice, jednoj je tvrtki početkom krize za 50 posto smanjen budžet za oglašavanje. Kontroling je potaknuo analizu zadovoljstva kupaca, koja je otkrila da oglašivači u koje se dotad ulagalo na kupce nisu ostavljali zamjetan dojam. No pokazalo se da kupci žele pro-







### Jasmina Očko, konzultantica za kontroling iz tvrtke Kogonsko:

- Najveći rizik na hrvatskom tržištu jest onaj od nelikvidnosti, nočna mora najviše menadžera. Ima efikasnih instrumenata za upravljanje nelikvidnošću, ali to je lakše reći nego provesti u djelo



### Aljoša Babić, risk management practice leader grupe SAS Adriatic Region:

- Osim banaka i osiguravajuća društva imaju potpunu potporu naših rješenja za svladavanje teškoća koje nose smjernice Solvency II u smislu obračuna iznosa kapitala za pokriće gubitaka

mjenu na performansama proizvoda, što je stajalo daleko manje od budžeta za neučinkovito oglašavanje. Kriza je potaknula proaktivno razmišljanje i dogodilo se unapređenje na proizvodu - objašnjava mr. sc. Očko.

**Nerealni optimizam** Objašnjavajući kad treba angažirati stručnjake za naplatu, i konzultant **Dragan Munjiza** tvrdi da su nelikvidnost i nesolventnost najveća prijetnja opstanku tvrtke.

- Imate li veće prihode nego troškove, što znači profit barem 'na papiru', sve to može biti poništeno zbog nedovoljno dobrog tijeka novca. Kada izdate račun, potrebno je državi platiti 25 posto PDV-a bez obzira jeste li račun naplatili ili ne. Na papiru ste u plusu, a defacto ste napravili troškove vezane uz poslovanje (plaće, režije, sirovina, dobavljači usluga) plus PDV za državu...

Znači da ste napravili znatan minus dok kupac ne plati račun. Debalans između dana valute i stvarnoga dana naplate možete pokušati nadoknaditi pozajmicama ili kreditima, koji stoje od pet do 10 posto kamata na godinu i mogu 'pojesti' cijelu profitnu maržu. Ako kupac nikada ne plati, imate veliki problem: trošak poslovanja, trošak PDV-a, trošak financiranja, trošak odvjetnika...

Blaži oblik nelikvidnosti nastaje ako loše predvidite prihode, a zbog fiksnih troškova poslovanja odete u gubitak ili nelikvidnost - kaže Munjiza.

Da su tvrtke često nerealno optimistične i podcjenjuju rizike, kako interne tako i eksterne, drži mr. sc. Očko pojašnjavajući ulogu konzultanata u upravljanju rizikom. - Konzultanti u najvećoj mjeri pomažu u podizanju objektivnosti. Dobar konzultant treba donijeti kvalitetne metode i praktičnu

implementaciju rješenja za detektiranje rizika i njihovo eliminiranje ili ublažavanje. Zadatak konzultanta je da razvije kulturu odnosa prema rizicima - objašnjava mr. sc. Očko, kojoj je posao zaštititi tvrtku od rizika nelikvidnosti prije nego što do nje dođe. Pritom menadžer tvrtke ima nekoliko opcija: prihvati li rizik, potrebno ga je stalno nadzirati. Želi li ga izbjeći, potrebno ga je eliminirati, a ako ga želi smanjiti, potrebno je uspostaviti mehanizme smanjenja, ali može ga i podijeliti, što znači udružiti se s nekim, primjerice reosiguranjem.

**Pomoć izvana** Ako tvrtka nema rizik menadžment, može ga angažirati. SAS Adriatic Region, primjerice, nudi cjelokupna rješenja za financijske institucije i

velike tvrtke. U sklopu SAS-ovih rješenja, najzastupljeniji, a ujedno, kako kažu, i najvažniji tipovi rizika, kao što su kreditni, tržišni, operativni i rizik likvidnosti, mogu se promatrati individualno ili kao integrirana cjelina na razini tvrtke. **Aljoša Babić**, risk management practice leader grupe SAS Adriatic Region, ističe kako u velikoj mjeri pomažu bankama da svladaju izazove izračuna i izvještavanja visine kapitalnih zahtjeva i razine internoga kapitala u skladu sa sva tri stupa regulative Basel II te ih pripremaju za primjenu novih standarda rizika likvidnosti nadolazećih regulatornih pravila Basel III, obračunavanjem koeficijentata LCR i NSFR.

- Osim banaka i osiguravajuća društva imaju potpunu podršku SAS-ovih rješenja za svladavanje teškoća koje nose smjernice Solvency II u smislu obračuna iznosa kapitala za pokriće gubitaka temeljenog na procjenama većih vrsta rizika, kako za životna, tako i za neživotna osiguranja.

## Top 13 najozloglašnijih rizika u poslovanju

- nelikvidnost
- nesolventnost
- smanjenje kvalitete proizvoda zbog rasta cijene sirovina
- uvođenje potpuno novog proizvoda
- pad dobiti zbog rasta tržišnog udjela
- promjena cijene ulaznih sirovina
- promjena kamatnih stopa
- promjena poreznih propisa
- primjena novih poslovnih modela
- gubitak reputacije
- radikalni zahtjevi, primjerice, zaštite okoliša
- spajanja i preuzimanja
- produbljanje recesije

**Najmodernije mjere** Mehanizmi upravljanja rizikom u svim SAS-ovim rješenjima temeljeni su na najmodernijim mjerama izloženosti riziku (Value-at-Risk, Expected Shortfall, Earnings-at-Risk, Liquidity-at-Risk...) izračunatima uz pomoć naprednih metoda analitičkog vrednovanja, povijesne i simulacije Monte Carlo, podržane različitim oblicima predefiniranih ili korisnički definiranih stres-testova - kaže Babić i navodi da uz rješenja za upravljanje imovinom i obvezama (ALM - Asset Liability Management), obračunom transferne cijene izvora financiranja (FTP - Fund Transfer Pricing), upravljanja profitabilnošću i alokacijom troškova takva rješenja predstavljaju sveobuhvatan okvir za efektivno i efikasno poslovanje. ■



**Eliminiranje svih rizika nije isplativo i nije moguće. Bilo bi toliko skupo da nijedan proizvod na kraju ne bi bio konkurentan**