

UPRAVLJANJE RIZICIMA

**Sveučilište u Zagrebu
EKONOMSKI FAKULTET – ZAGREB
Katedra za Ekonomiku poduzeća
Prof. dr. sc. Danijela Miloš Sprčić**

PODACI O NASTAVNIKU

- Nositelj i izvođač kolegija
 - Prof. dr. sc. Danijela Miloš Sprčić
 - Kabinet 304
 - Email: dmilos@efzg.hr
 - Web stranica nastavnika:
<http://www.efzg.unizg.hr/default.aspx?id=2295>
 - Web stranica kolegija:
<http://www.efzg.unizg.hr/default.aspx?id=15249>

TEME

- Proces integriranog upravljanja rizicima – identifikacija rizika
- Izrada Mape rizika
- Proces mapiranja rizika
- Anketa o procjeni rizika

2. IDENTIFIKACIJA RIZIKA

- Angažiranje grupe stručnjaka
 - stručnjaci iz različitih odjela koji poznaju poduzeće i njegovu okolinu
 - pomažu u procjeni izloženosti poslovanja poduzeća različitim rizicima
 - mogućnost angažiranja vanjskih stručnjaka
 - veća objektivnost
- Ankete, radionice, “brainstorming”, Delphi metoda
- Usuglašavanje oko konačne liste rizika kojima je poslovanje izloženo te njihovog pozicioniranja u MAPU RIZIKA

PRISTUPI IDENTIFIKACIJE RIZIKA

- “Top-down” perspektiva
 - ✓ Odjel za upravljanje rizicima identificira sve značajne rizike
- “Bottom-up” perspektiva
 - ✓ Pojedini odjeli definiraju rizike koji su bitni za njih
 - ✓ Cilj je
 - ❖ identificirati sve značajne rizike
 - ❖ kvantificirati ih
 - ❖ **agregirati ih u cjelokupni rizik poduzeća s njihovim međusobnim korelacijama**

MAPIRANJE RIZIKA

- Važan dio procesa integriranog upravljanja rizicima
- Mapa rizika je instrument koji služi za identifikaciju, evaluaciju i određivanje značajnosti ukupnih rizika kojima je poduzeće izloženo, a koji mogu imati značajan utjecaj na sposobnost poduzeća da ostvari svoje poslovne ciljeve
- Omogućuje poduzeću da razvrsta i kvantificira učinke različitih rizika s kojima se suočava
- Subjektivna procjena
- Nema standardnog pristupa izradi mape
- Centralizacija rizika koji se javljaju u različitim dijelovima organizacije

PREDNOSTI IZRADE MAPE RIZIKA

- Proces izrade mape i sama mapa rizika omogućavaju poduzeću prikazivanje poslovnih rizika na jasan i efikasan način
- Poslovni rizici rangiraju se obzirom na utjecaj kojeg imaju na rezultate poslovanja što olakšava izbor najboljeg načina upravljanja svakom pojedinom vrstom rizika
- Istraživanje i mapu rizika mogu koristiti svi odjeli poduzeća kako bi postali svjesniji rizika koji prijete poslovanju i stvorili mapu koja se odnosi samo na njihov odjel/poslovnu jedinicu

PROCES MAPIRANJA RIZIKA

- **Ciljevi mapiranja rizika**
 - Raščlanjivanje rizika u strukturu koja se može primijeniti na cjelokupnu organizaciju
 - Razvoj kataloga rizika koji imaju potencijalan najveći negativan učinak na poslovanje i razvoj akedvatnih aktivnosti za njihovo ovladavanje
 - Izrada dinamičkog financijskog modela koji će ujediniti sve velike rizike koji utječu na zarade i novčane tokove
- Pomoć u ostvarenju strategije poduzeća
- Pomoć u donošenju poslovnih odluka
- Pomoć u implementiranju sustava internih kontrola

PROCES MAPIRANJA RIZIKA

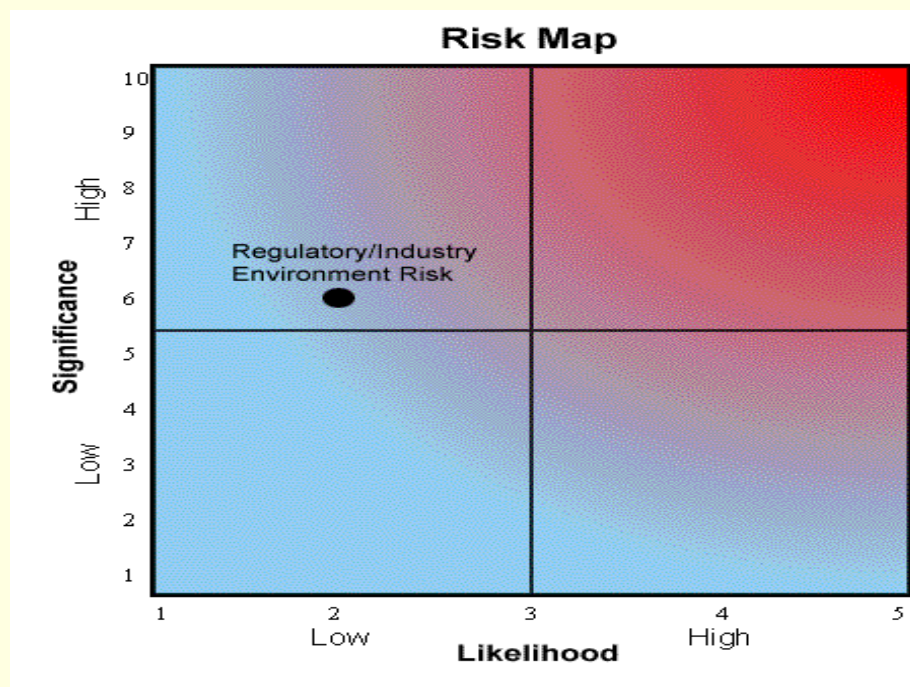
- Koraci:
 - Izbor mjera za kvantifikaciju rizika
 - Identifikacija rizika
 - Procjena utjecaja rizika na poslovni rezultat poduzeća i vjerojatnosti nastupanja
 - Analiza mape

PROCES MAPIRANJA RIZIKA

- Proces izrade mape rizika je izrazito zahtjevan, ali truda vrijedan postupak
- Menadžeri jednako cijene sam proces izrade mape, kao i konačan rezultat, jer ih izrada potiče na razmišljanje o čitavom nizu pitanja, dobivanju informacija o trenutnom poslovanju poduzeća te im ukazuje na prednosti i nedostatke izloženosti rizicima
- Izrađenu mapu rizika menadžment može koristiti za istraživanje i praćenje razvoja rizika u poduzeću (u proteklim godinama) i na temelju toga predvidjeti kretanje rizika u budućnosti

1. Mjerenje

- Određivanje parametara za kvantifikaciju utjecaja rizika na poslovanje
 - Vjerojatnost (1-5)
 - Značajnost (1-10)
- Primjenjivost na sve vrste rizika!



2. Identifikacija rizika

- Identifikacija rizika svojstvenih pojedinim poslovnim operacijama
 - Klasične podjele poslovnih rizika (prema nastanku događaja) služe samo kao okvir
 - Svako poduzeće izloženo je brojnim nespecifičnim rizicima koje zaposlenici s iskustvom trebaju identificirati
- Uporište u provedenoj analizi okruženja, analizi industrije, analizi poslovanja poduzeća te SWOT analizi

3. Procjena rizika

- Kvalitativna
 - Timovi stručnjaka
 - Delphi tehnika (strukturirani upitnik)
- Utjecaj pojedinih rizika na poslovanje poduzeća
- Vjerojatnost njihova nastupanja
- Mnoge će rizike menadžment, na temelju svog iskustva i znanja, lako identificirati, no ključan utjecaj na poslovanje poduzeća mogu imati upravo oni rizici koje će menadžment prepoznati tek u procesu izrade mape rizika

Anketa o procjeni rizika

- Alat za identificiranje, vrednovanje i rangiranje skupina poslovnih rizika koji bi mogli imati značajan utjecaj na sposobnost ostvarivanja temeljnog cilja poslovanja – povećanja vrijednosti poduzeća i bogatstva vlasnika
- Tim stručnjaka ima zadatak s ukupne liste rizika odabrati i usuglasiti se oko liste najvažnijih rizika/kategorija rizika za poslovanje poduzeća

Provođenje ankete o procjeni rizika

- Identificirani rizici koji mogu imati najveći utjecaj/značajnost na poduzeće vrednuju se ocjenom od 1 do 10
 - 1 najmanji utjecaj na vrijednost poduzeća
 - 10 najveći utjecaj na vrijednost poduzeća
- Rangiranje značajnosti svih rizika ne uzimajući u obzir vjerojatnost nastanka događaja
 - Procjena bi trebala biti utemeljena na mogućem negativnom utjecaju na poduzeće ako bi se događaj dogodio

Provođenje ankete o procjeni rizika

- Nakon rangiranja rizika po značajnosti, rangiranje identificiranih rizika prema vjerojatnosti nastupanja štetnog događaja na skali od 1 do 5
 - **1** - događaj ne može nastati
 - **5** - događaj će sigurno nastati

4. Analiza mape rizika

- Detaljna analiza prikazanih rizika
- Stalno praćenje promjena u poduzeću i okruženju
- Mapiranje rizika je dinamičan proces

MAPA RIZIKA

- Vrednuje rizike s obzirom na značajnost i vjerojatnost i prikazuje rizike u 4 kvadranta
 - Os x: vjerojatnost
 - Os y: značajnost
- Temelj za procjenu rizika i adresiranje svakog s obzirom na mogući utjecaj na poduzeće
- Temelj za odluke kojim rizicima treba upravljati i na koji način

Značajnost

10

9

8

7

6

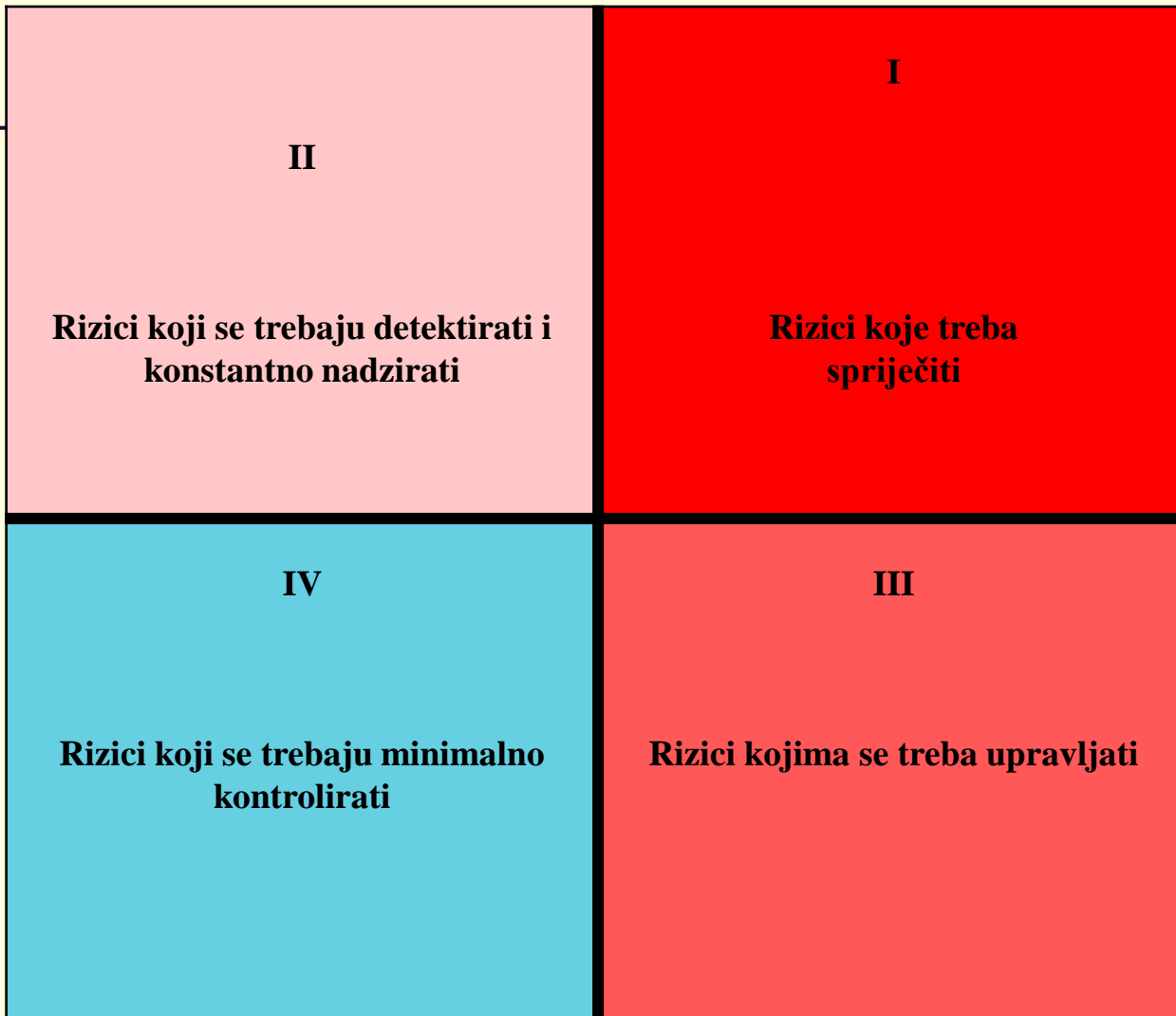
5

4

3

2

1



1

2

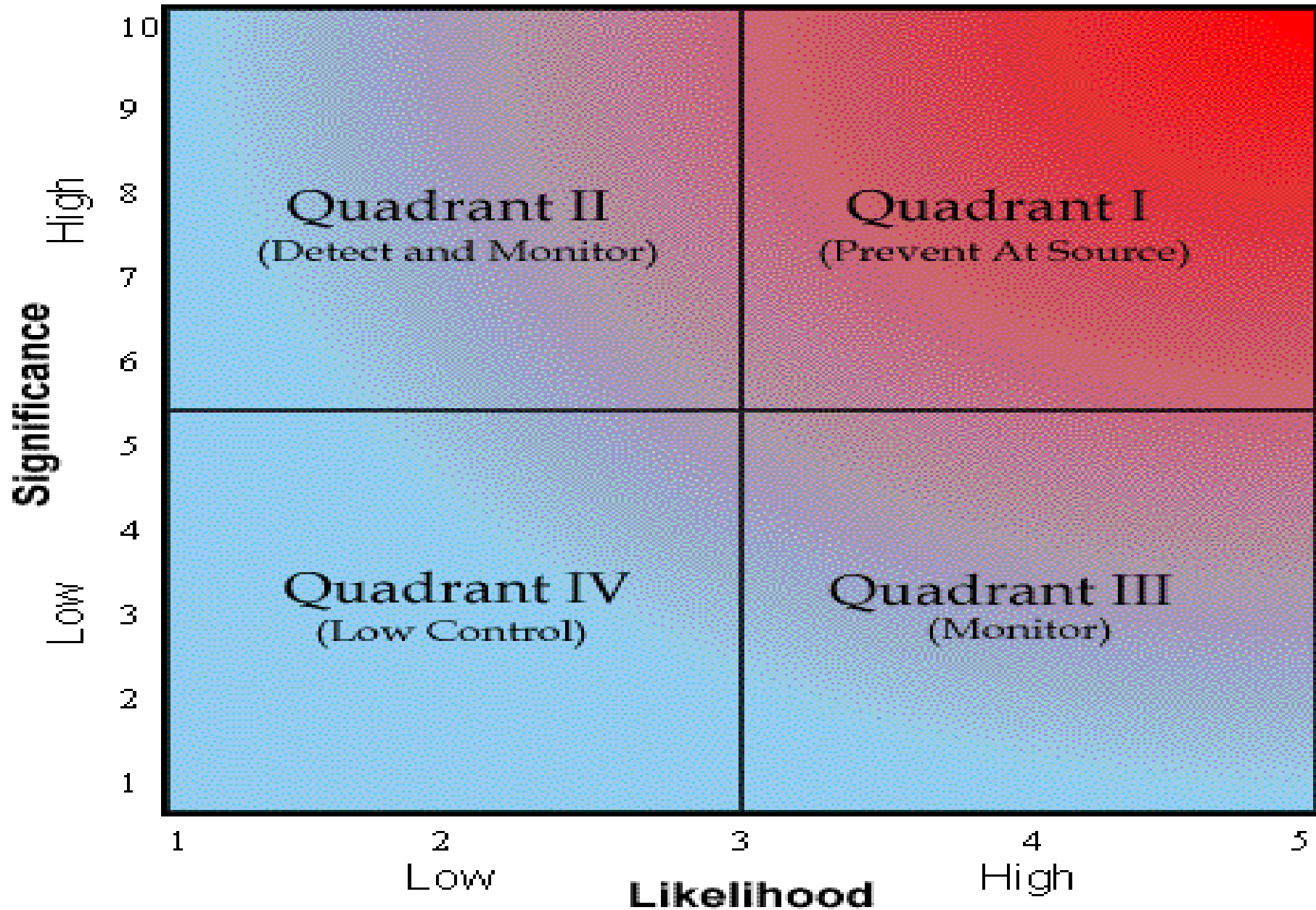
3

4

5

Vjerojatnost nastupanja

Risk Map



MAPA RIZIKA

■ Prvi kvadrant

- rizici kojima je u procesu upravljanja rizicima dan visok prioritet
- u slučaju njihovog neupravljanja, ovi rizici predstavljaju ozbiljnu opasnost poslovanju poduzeća i ostvarenju njegovih ciljeva jer imaju visoku značajnost i veliku vjerojatnost nastupanja

■ Drugi kvadrant

- rizici sekundarnog prioriteta koji su značajni, ali vjerojatnost njihova nastanka nije velika
- kako bi se osigurala mala vjerojatnost njihova nastanka nad tim se rizicima treba provoditi kontinuirani nadzor

MAPA RIZIKA

- Treći kvadrant
 - rizici koji su manje značajni, ali je vjerojatnost njihova nastanka velika
 - njima treba aktivno upravljati kako se njihova značajnost ne bi promijenila uslijed promjena uvjeta poslovanja
- Četvrti kvadrant
 - rizici koji nisu značajni i čija je vjerojatnost nastanka niska
 - oni zahtijevaju minimalan nadzor i kontrolu osim ako kontinuirana procjena rizika ne pokaže da je uslijed promjene značajnosti ili vjerojatnosti nastanka došlo do premještanja rizika u drugu kategoriju rizika

