

DUALNA PRIRODA POSLOVNIH RIZIKA

Cvijetin Živanović¹, Miodrag Komarčević²

Apstrakt

U radu autori problematizuju rizik kao kategoriju koja je involvirana u svakodnevni život–pojedince i/ili preduzeća uzrokujući različite probleme na ličnom i profesionalnom nivou. To ne treba da čudi jer upravo na ovim nivoima života i rada, čovjek svakodnevno donosi mnogobrojne različite odluke samo na osnovu procjene stepena vjerovatnoće da će se neki događaj dogoditi ili neće. U cilju eliminacije rizika, ljudi i preduzeća i/ili organizacije mogu se naći u različitim fazama suočavanja sa rizicima: neke rizike direktno kontrolišu, neke indirektno, za neke traže podršku itd. Autori u radu naglašavaju važnost prepoznavanja karaktera potencijalnog događaja kako bi se odredila direkcija rizika imajući u vidu da svaki rizik nije negativan i može se dogoditi da se neki događaj koji je u startu okarakterisan kao visokorizičan okonča uspješno. Ovakvo prihvaćen rizik nužno ukazuje na dvije specifične kategorije: dualizam i probablizam. Obje kategorije su značajne iz prostog razloga što se rizici nikada ne mogu u potpunosti eliminisati već ljudi moraju naučiti da njima upravljaju.

Ključne riječi: Rizik, preduzeće, događaj, dualizam.

Uvod

Globalna ekonomska kriza u značajnoj mjeri je uticala na filozofiju, pristupe i pravce korporativnog upravljanja. S tim u vezi, upravljanje poslovnim rizicima (engl. *Risk governance*) dobilo je izuzetnu važnost, zapravo među teoretičarima kojima je ova oblast bliska preovladava mišljenje da je razumijevanje tipologije poslovnih rizika i upravljanje rizicima dobilo prvorazredni značaj kada je u pitanju korporativno upravljanje. Tako je godinama nakon globalne krize upravljanje poslovnim rizicima faktor broj jedan kod razmatranja radi implementacije različitih modela korporativnog upravljanja. Kompleksnost i neizvjesnost poslovnih prilika nametnula je potrebu strateškog pristupa upravljanju poslovnim rizicima, bolje rečeno potrebu da se „unaprijedi“ tradicionalni pristup upravljanju poslovnim rizicima koji više-manje poslovne rizike posmatra zasebno. Pošto namjera autora nije da se u ovom radu bave

¹ Cvijetin Živanović, Ph.D., Visoka škola organizacionih studija “EDUKA”, Majke Jevrosime 15, Beograd, Srbija, e-mail: cvijetin.zivanovic@vos.edu.rs

² Miodrag Komarčević, Ph.D., Visoka škola organizacionih studija “EDUKA”, Majke Jevrosime 15, Beograd, Srbija, e-mail: miodrag.komarcevic@vos.edu.rs

integriranim pristupom upravljanju poslovnim rizicima (*engl. Enterprise Risk Management*) značajno samo još apostrofirati prednost ovakvog pristupa koji na sistematičan i cjelovit način omogućava da se identifikuju i kvantifikuju poslovni rizici, stvore potrebni uslovi s ciljem povećanja vrijednosti preduzeća i/ili organizacije, odnosno ostvarivanja njihovih kratkoročnih i dugoročnih poslovnih ciljeva.

Teorijska određenja pojma rizik

Kao što je u uvodu naznačeno, kompleksnost i neizvjesnost su glavne karakteristike savremenog poslovanja što znači da je u takvim okolnostima neophodno da preduzeće i/ili organizacija uloži dodatnu energiju i resurse u šire i dublje razumijevanje poslovnih rizika. Šta znači pojam–rizik? Slika koja slijedi je pokušaj autora da ilustruju značenje pojma rizik.

Slika 1. Značenje pojma rizik



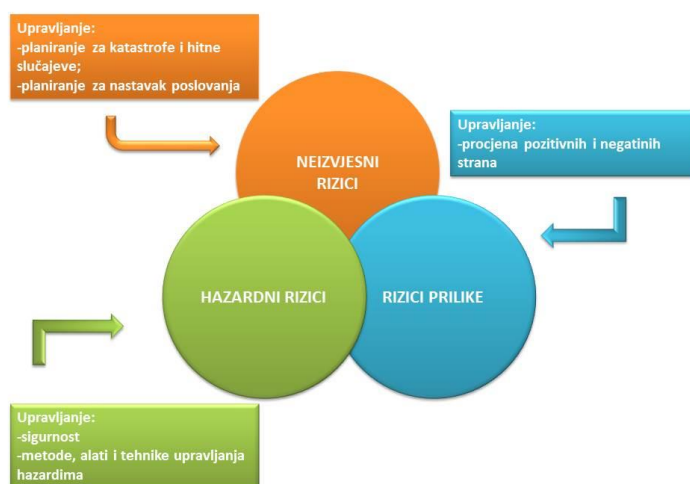
Izvor: Gaži – Pavelić, K. (2014). Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, HZN

Kada razmišljamo iz ugla laika onda rizik za pojedinca može predstavljati, na primjer, prelazak ulice. Međutim, kad su u pitanju preduzeća i/ili organizacije onda za njih rizik može biti marketinško ulaganje radi promocije novog proizvoda, agresivan nastup nekog velikog konkurenta, havarija i požar u nekom pogonu itd.

Vaughan i Vaughan (1998) su još davne 1998.godine ustvrdili da je rizik proisteklo stanje usljed negativnog odstupanja od očekivanog (obično poželjnog, prim.aut) ishoda. Nešto kasnije, Andrijanić i saradnici (2016) iz 2016.godine,

nude definiciju prema kojoj je rizik kalkulatívna prognoza, odnosno vjerovatnoća nastanka štete, gubitka i opasnosti. U krugovima teoretičara kojima je bliska ova problematika prevladava mišljenje da je njihov stav proistekao pod uticajem definicije rizika Australijske asocijacije za standarde (*eng. Standards Associations of Australia*) koja ističe da rizik predstavlja šansu da se nešto dogodi što će poremetiti ciljeve preduzeća i/ili organizacije. (Strathfield, 2014). Dakle, mjerljivi elementi su posljedice i vjerovatnoća događaja.

Slika 2. Tipovi rizika



Izvor: Ćurak, M. i Jakovčević, D. (2007)

Već 2018. godine na scenu stupaju i prvi standardi pa je tako među prvima, norma ISO 31000:2018. (<https://www.iso.org>) definisala rizik kao djelovanje nesigurnosti na ciljeve, gdje se njen učinak tretira kao posledica negativnog ili pozitivnog odstupanja od očekivanog i u skladu s tim mogu kao krajnji rezultat nastati prilike ili prijetnje. Ovako determinisanu definiciju rizika prihvatili su u poslovnom svijetu tvrdi Kereta J. (2020) u svom doktorskom radu iz 2020.godine, doduše s prilagođenim izmjenama u smislu da je rizik definisan kao vjerovatnoća da se nepredviđeni događaj neće dogoditi na način kao što je to naznačeno u samoj namjeri već da rezultat može biti bolji ili gori od očekivanog. U oblasti korporativnog upravljanja ovo može značiti samo jedno: da je rizik u naravi neispunjavanje zacrtanih poslovnih ciljeva, da mora obavezno uključivati šanse i prijetnje koje dolaze iz okruženja jer potencijalno jedino one mogu doprinijeti ili spriječiti razvoj preduzeća i/ili organizacije.

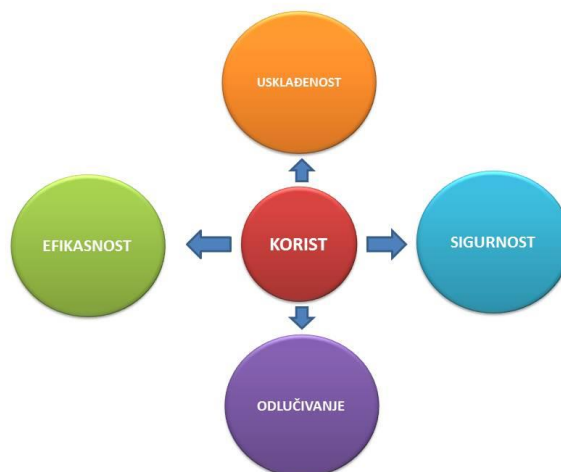
Dualna (kontrasna) priroda rizika

U savremenom razmišljanju dvije najvažnije forme rizika zaslužuju da budu šire elaborirane a to su:

- **status quo** stanje – rezultat bi bio slabiji od očekivanog ali bi i gubitak bio manji;
- **dobijeni rezultat** ne odgovara rezultatu kakav je očekivan u datim okolnostima; (MacCrimmon, K. R., Wehrung, D. A, 1986)

Prva forma je jednostavna i lako je prepoznati gubitak dok druga forma tzv. oportunitetni gubitak nije baš tako jednostavno prepoznati. U teoriji je poznato i o tome piše i Kereta J. u svom radu, da oportunitetni gubitak naizgled nerizičnu (bezazlenu) situaciju bez simptoma pretvara u rizičnu ali njegova specifičnost je u tome što se “nova” rizična situacija uočava tek pošto se desi nepredviđeni događaj. Ako bismo pokušali da postavimo pitanje: da li postoji veza između upravljanja rizicima i vrijednosti preduzeća onda bi odgovor bio pozitivan, odnosno konstatovali bismo da postoji. Tačnije, upravljanje poslovnim rizicima je u tijesnoj vezi sa ciljevima dioničara – i jedna i druga kategorija imaju za cilj maksimiziranje vrijednosti jer upravljanje poslovnim rizicima nikako nije niti se može posmatrati odvojeno od upravljanja poslovanjem u cjelini. Zanimljiv je u tom pogledu mišljenje Kerete J. koji tvrdi da nikako ne bi smjeli svi naponi u preduzeću i/ili organizaciji biti usmjereni ka minimiziranju rizika jer je pozitivan rizik poželjan jer donosi dobit pa se u takvim slučajevima na rizik gleda kao i na poslovnu imovinu.

Slika 3. Korist od upravljanja poslovnim rizicima



Izvor:

https://www.google.hr/webhp?hl=hr&gws_rd=ssl#hl=hr&q=proces+upravljanja+rizikom

Isti autor u diskurs uvodi razmišljanje prema kome preduzeće i/ili organizacija mora svakodnevno da sebi postavlja suptilna pitanja koja se prevashodno odnose na ostvarivanje poslovnih ciljeva i s njima u vezi na opasnosti koje mogu onemogućiti tu namjeru. Upravo u ovoj zoni koja se odnosi na potencijalne opasnosti nalazi se i izrada presjeka rizika što u suštini podrazumjeva identifikaciju, kvantificiranje, analiziranje i određivanje prioriteta u nedovoljno jasnoj i nemjerljivoj količini rizika. Jedini odgovor koji očekuje vlasnik treba da ukaže na ključne rizike opšteg poslovnog porijekla (Kereta, 2020). Veliki broj teoretičara i stručnjaka se slaže u ocjeni da ne postoje granice u ovom poduhvatu identifikovanja rizika opšteg poslovnog porijekla. Na primjer jedan broj teoretičara promoviraju tezu da je rizik samo mogućnost da se dogode neki događaji koji će uticati na poslovne ciljeve. Mjerljivost se postiže tako što se mjeri u terminima posljedica i vjerovatnoće. Dakle, rizik proizilazi iz fenomena nesigurnosti a njegova prepoznatljivost se (pro)nalazi u ekonomskom i/ili finansijskom gubitku ili dobitku, šteti i sl., zapravo javlja se kao produkt izvršenja ili neizvršenja određenih aktivnosti.

Utvrđeno je da koncept rizika posjeduje najmanje tri elementa:

- percepciju da bi se nešto zaista moglo dogoditi,
- vjerovatnoću da se nešto zaista i dogodi,
- posljedice događaja koji bi se mogao dogoditi.

Slika 4. Koncept rizika



Izvor: Autorska obrada

Iz ovakve konstelacije proizilazi da je kombinacija nivoa vjerovatnoće i posljedice rizika – stepen rizika. Sve radnje koje se preduzimaju radi upravljanja rizikom, odnosno koje su usmjerene na promjenu stepena rizika moraju se

posmatrati i u kontekstu promjene vjerovatnoće nekog potencijalnog događaja, posljedica tog događaja ili i u jednom i u drugom. S tim u vezi, percepcija javnosti je vrlo često izuzetan podsticaj profilisanju odluka menadžmenta. U svemu ovome, rizici uključuju neprepoznavanje i neiskorištavanje raspoloživih mogućnosti, nepostizanje zacrtanih ciljeva, nezadovoljstvo kupaca, slab publicitet, fizičku nesigurnost, slabo upravljanje, nedostatak potrebne opreme, slabu računarsku opremu, kršenje ugovornih i zakonskih obaveza, prevare i nedostatke u finansijskim izvještajima itd. U svakom slučaju, treba konstatovati da su izrazi rizik i neizvjesnost vrlo bliski, čak neodvojivi dio funkcije upravljanja preduzećem i/ili organizacijom.

Pricewaterhouse Financial and Cost Management Team u svojim nalazima jasno ističe da svaki poslovni poduhvat prati prolazak kroz polje neizvjesnosti. Šta to u kontekstu sadržaja ovog rada znači? To znači da se “poslovni rizik javlja podjednako iz dualiteta – vjerovatnoće da se neće dogoditi očekivano dobro i pozitivno i opasnosti da će se dogoditi nešto opasno i loše” (Pricewaterhouse Financial and Cost Management Team, 1997). Ali ovdje se javlja i jedna poprilično praktična dilema: koji rizik snosi vlasnik kapitala, koji preduzetnik i na kraju koji menadžer preduzeća. Ako uzmemo u obzir veličinu preduzeća i/ili organizacije onda dolazimo do saznanja da su sve nabrojane dileme spojene u jednoj osobi kod malih preduzeća i/ili organizacija dok je drugačija situacija kod srednjih i velikih preduzeća gdje su razdvojene funkcije upravljanja preduzećem od funkcije vlasništva. „I sad se nameće pitanje - ko snosi preduzetnički rizik, odnosno ko je zapravo preduzetnik. Sveukupni rizik poslovanja snose i vlasnik i menadžer, ali se može uočiti da vlasnik snosi rizik povrata uloženi sredstava kao i odgovarajućeg prinosa na njih. Menadžer je stvarno preduzetnik i on je odgovoran za upravljanje rizikom.” (Deželjin i sar., 1999)

Deželjin je u pravu kada ovako definiše ulogu menadžera u preduzeću i/ili organizaciji. Menadžer je žargonski rečeno, kormilar poslovnih rizika što ima neposredne veze sa rukovođenjem i upravljanjem, odnosno donošenjem odluka na svim nivoima organizovanja. Na primjer, rizik u finansijskom sektoru predstavlja finansijsku opasnost da se ne ostvare poslovni rezultati koja može imati za posledicu nemogućnost plaćanja kamata ili vraćanja glavnice povjerenicima u dogovorenom roku. Ukoliko ovakvo stanje potraje onda sve skupa može dovesti do stečaja i likvidacije.

Ovdje je još značajno navesti najmanje dvije ekstremne situacije i/ili lekcije od autora (Kereta, 2020; Sprčić, 2013) u kojima se može naći menadžer kao osoba koja ima poziciju da odlučuje. Kereta (2020) ekstremne situacije definiše kao situacije: Prva situacija može se povezati sa atmosferom potpune sigurnosti za donosioca odluke, što u suštini znači da raspolaze spektrom savršenih informacija, odnosno da su mu poznate sve okolnosti i sve moguće posljedice ukoliko se dogodi očekivani poslovni događaj. Druga situacija je na suprotnoj strani. Ona se može definisati kao situacija potpune nesigurnosti u kojoj posljedice određenih poslovnih događaja donosiocu unaprijed nisu poznate,

odnosno donosilac poslovnih odluka ne raspolaže kvalitetnim (savršenim) informacijama koje bi mu omogućile predviđanje poslovnih (a neželjenih) događaja. Sprčić (2013) iste situacije definiše kao lekcije i konstatuje: Prva lekcija konstatuje da rizik nije uvijek nužno negativan za pojedince, preduzeće i/ili organizaciju kao i društvo u cjelini jer ako je rizik prijetnja onda se, prema ovoj lekciji, rizik treba shvatiti kao prilika koju treba pojedinaca, preduzeće i/ili organizacija iskoristiti imajući u vidu da svako ko je izložen riziku ima opciju biranja: da li će odustati iz straha ili nekog drugog razloga ili će se suočiti s rizikom i pobijediti. Druga lekcija konstatuje da se prilikom upravljanja rizicima treba uzeti u obzir granična korist kako bi se postigao optimalni nivo upravljanja rizicima jer rizik nije moguće potpuno eliminisati i zato je neophodno naučiti njime adekvatno upravljati.

Može se zaključiti, da položaj donosioca odluka (menadžera) i u jednoj i u drugoj situaciji određuje isključivo stepen vjerovatnoće ostvarivanja pojedinih poslovnih događaja kao direktne posljedice donesenih odluka, odnosno da mnogo toga zavisi od obima kvalitetnih informacija kojima menadžer raspolaže. To potvrđuje i Kereta (2020) u svom radu, tvrdeći da se određivanjem stepena vjerovatnoće ostvarivanja određenih poslovnih događaja, stvaraju okolnosti (i/ili pretpostavke) za definisanje nivoa rizika u konkretnom procesu poslovnog odlučivanja.

Ako bismo to protumačili na osnovu već poznatih klasičnih teorija rizika (na primjer teorija Ritchie i Marshall, 1993) onda ovakva situacija za donosioca odluka (menadžera) ima tri prednosti koje se dovode u vezu sa donosiocem odluka a to su:

- da poznaje strukturu problema,
- da razumije moguće rezultate i
- da objektivno procjenjuje vjerovatnoću i rezultat (očekivanog i/ili iznenadnog) poslovnog događaja.

Nabrojane prednosti same po sebi ništa ne znače ali u određenim okolnostima njihovo poznavanje donosiocima odluka omogućava da rizik uvedu u zonu mjerljivosti, i tako nemjerljivu neizvjesnost koliko-toliko uokvire.

Zaključak

Rizik je definitivno involviran u ljudsku svakodnevnicu. Različiti faktori rizika svakodnevno djeluju na ljudsku aktivnost stvarajući određene probleme na ličnom i profesionalnom nivou. Upravo na ovim nivoima –ličnim i profesionalnim, svakodnevno čovjek donosi mnogobrojne različite odluke na osnovu procjene stepena vjerovatnoće nekog rizika, odnosno procjene da će se neki događaj dogoditi ili neće. Prilikom donošenja spomenutih procjena čovjek postupa na različite načine: neke rizike drži pod direktnom kontrolom, za neke se konsultuje sa neposrednim i širim okruženjem, na neke rizike može indirektno uticati ali po pravilu uvijek ih nastoji svesti na minimum ili eliminisati. Rizik ne mora imati po pravilu negativan ishod i može se dogoditi da se neki događaj koji

je visokorizičan okonča uspješno. Stara izreka “ko ne rizikuje taj ne profitira” na specifičan način ilustruje raspravu o riziku. Za razvoj pojedinca ali i zajednice potrebna je odvažnost za rizik.

Pažljivim iščitavanjem sadržaja rada, može se zaključiti da je nemoguće obezbjediti adekvatnu zaštitu od rizika, odnosno nemoguće je njegove mnogobrojne tipove, varijacije i podvarijacije izbjeći pa je upravo iz ovog fundamentalnog razloga potrebno da ljudi permanentno uče o njima, da uče kako sa njima upravljati. U raspravama o rizicima pominju se mnogobrojni argumenti o riziku koje jedan broj teoretičara naziva situacijama ili lekcijama (pominju se dvije lekcije sa različitim direkcijama). Njihova svrha je bolje razumijevanje rizika, odnosno njegovog dualnog (kontrastnog) i probablističkog (vjerovatnog) karaktera i na kraju kreiranje okvira za odgovorno i efikasno upravljanje rizicima kao to tvrde Kereta i Sprčić jer se rizici ne mogu u potpunosti eliminisati nego treba naučiti njima upravljati.

Literatura

1. Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z. (2016). *Upravljanje poslovnim rizicima*. Zagreb: Libertas – Plejada,
2. Ćurak, M. i Jakovčević, D. (2007). *Osiguranje i rizici, RRIF plus*, Zagreb,
3. Deželjin, J. i saradnici. (1999). *Poduzetnički menadžment: izazov, rizik, zadovoljstvo*. Zagreb: Alinea,
4. Gaži – Pavelić, K. (2014.). *Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, Osnove najbolje poslovne prakse za mala i srednja poduzeća*, HZN,
5. Kereta, J. (2020). *Sustav ranog upozorenja na strateške rizike u međunarodnom poslovanju*. Doktorski rad. Zadar: Sveučilište u Zadru.
6. MacCrimmon, K. R., Wehrung, D. A. (1986). *Taking Risks – The Management of Uncertainty*. New York: The Free Press,
7. Pricewaterhouse Financial and Cost Management Team (1997). *CFO: Architect of the Corporation's Future*. New York: John Wiley & Sons,
8. Ritchie, B., Marshall, D. (1993). *Business Risk Management*, London: Chapman & Hall, str. 141.
9. Sprčić, D. M.(2013). *Upravljanje rizicima, Sinergija-nakladništvo*, Zagreb,
10. Standards Associations of Australia (2014). *Risk Management (AS/NZS 4360:2014)*. Strathfield,
11. Vaughan, E., Vaughan, T. (1998). *Rizici i upravljanje rizicima. Poslovni savjetnik* 11-12/98,
12. https://www.google.hr/webhp?hl=hr&gws_rd=ssl#hl=hr&q=proces+upravljanja+rizikom (maj, 2023)

13. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> (maj, 2023.)
14. ISO Standard 31000:2018,
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> (8.1.2020.) 4 ISO Standard 31000:2018,

DUAL NATURE OF BUSINESS RISKS

Cvijetin Živanović¹, Miodrag Komarčević²

Abstract

In the paper, the authors problematize risk as a category that is involved in the daily life of individuals and/or companies, causing various problems on a personal and professional level. This should not be surprising because precisely at these levels of life and work, a person makes many different decisions every day based only on the assessment of the degree of probability that an event will or will not happen. In order to eliminate risks, people and companies and/or organizations can find themselves in different stages of dealing with risks: they control some risks directly, some indirectly, they seek support for some, etc. In the paper, the authors emphasize the importance of recognizing the nature of a possible event in order to determine the direction of the risk, bearing in mind that every risk is not negative and it may happen that an event that was initially characterized as high-risk ends successfully. The risk accepted in this way necessarily points to two specific categories: dualism and probablism. Both categories are significant for the simple reason that risks can never be completely eliminated but people must learn to control them.

Key words: Risk, company, event, dualism.

¹ Cvijetin Živanović, Ph.D., College of Organizational Studies "EDUKA", Majke Jevrosime 15, Belgrade, Serbia, E-mail: cvijetin.zivanovic@vos.edu.rs

² Miodrag Komarčević, Ph.D., College of Organizational Studies "EDUKA", Majke Jevrosime 15, Belgrade, Serbia, E-mail: miodrag.komarcevic@vos.edu.rs