Menadžment rizika

1. kolokvij

UPRAVLJANJE RIZIKOM KAO NOVI KONCEPT

Menadžment rizika / upravljanje rizikom predstavlja relativno nov koncept. 90-ih godina dolazi do prihvaćanja pojma kao jedne od poslovnih strategija te uspostave tima ili odjela koji se isključivo bavi menadžmentom rizika. U pravilu odgovornost je na vrhovnom menadžmentu.

KAKO DEFINIRAMO RIZIK

Rizik je situacija u kojoj nismo sigurni što će se dogoditi odnosno kakvi će biti ishodi određene situacije i/ili odluke.

Rizik: situacija u kojoj pokušavamo procijeniti vjerojatnost neke nepovoljne situacija (npr. šteta od požara, potresa, pronevjere…) te umanjiti spomenutu vjerojatnost.

POČETNI RAZLOZI UPRAVLJANJA RIZIKOM

Zbog sve većih malverzacija u poslovanju menadžment prihvaća pojam upravljanja rizikom kao važne poslovne strategije …sve veći broj tužbi korisnika koji većim dijelom završavaju u korist tuženika (preko 75 %) prednjači SAD koja ima postotak od 89% uspješnih tužbi – financijske odštete …ekološke nepogode te vremenske katastrofe

REZULTAT MNOGIH POSLOVNIH SKANDALA TE ODŠTETA

Neke od najvažnijih poslovnih odluka donesene su nakon određenih skandale te plaćene odštete od strane poslodavaca

U nastavku:…neke od najznačajnijih odšteta…

MC'DONALDS ODŠTETA-POSLOVNI RIZK

* Stella Libeck (New Mexico)
* 2, 86 milijuna dolara odštete
* Zbog opekline vrućom kavom
* Znak upozorenja: vrući napitak ili držače za čaše

FORD PINTO-PROIZVODNI RIZIK

* Uveden kao novi model 1971. godine
* Kroz proizvodnu probu modela ustavovljeno lako oštećenje spremnika za gorivo pri udaru što je rezultiralo eksplozijom
* Odbili platiti minimalnu promjenu dizajna jer su smatrali da će trošak odšteta biti manji ukoliko se dogodi nesreća
* 27 mrtvih
* Povučena 2 milijuna automobila

CHEVROLET-RIZIK VEZAN UZ KORIŠTENJE PROIZVODA

* Mery Grazinski (Oklahoma, SAD)
* Odšteta od 1, 75 milijuna dolara nakon tužbe proizvođača kampera jer je doživjela prometnu nesreću- 112 km/h pravila sendvič
* U uputama za upotrebu zaboravili navesti da se za vrijeme vožnje ruke treba držati na volanu

TUŽBA BRAČNOG PARTNERA RADI SKRIVANJA ISTINE

* Muškarac sa sjevera Kine- tužba protiv supruge jer je saznao da je prije estetskih operacija bila iznimno ružna
* Dobio je parnicu i odštetu od 120.000 dolara

POSLOVNA KRIZA

Situacija u koju poduzeće dođe iznenada, **čak i bez svoje krivnje** (navodno trovanje Coca - Colom u Belgiji, navodi otrovni sastojci u dječjim pelenama) .

**Iznenadnih katastrofa** kao što su požari, potresi ili ostale najčešće elementarne nepogode koje uništavaju resurse poduzeća te ugrožavaju njegov opstanak.

**Poslovna kriza koja nije uzrokovana iznenadnim događajima: vanjski i unutarnji uzroci.**

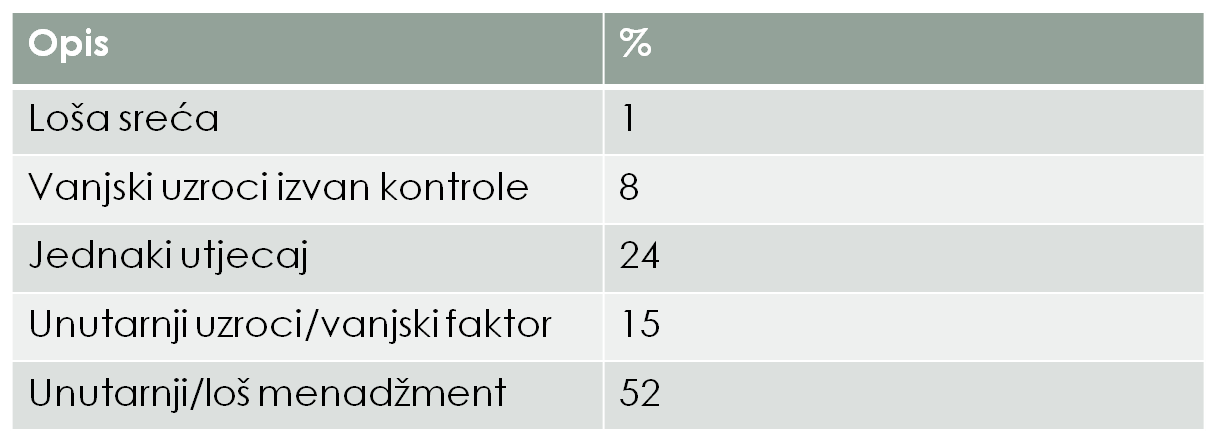
VANJSKI I UNUTARNJI UZROCI KRIZE

U većini slučajeva glavni razlozi krize su unutarnji

Vanjski uzroci: ekonomske, konkurentne, političke i socijalne promjene

Unutarnji uzorci: loš menadžment

Tablica 1: Osnovni razlog za nazadovanje poduzeća

****

VANJSKI UZROCI – POLITIČKE PROMJENE

* Djelovanje nove legislative na lokalnoj, državnoj i međunarodnoj razini – ne uzimajući u obzir trošak primjene novih zakona
* Krizni porez 2009.
* *Posebno treba uzeti u obzir primjene zakonskih propisa te solidnu pripremu*

VANJSKI UZROCI-KONKURENTSKE PROMJENE

* Pojava proizvoda po nižim cijenama, spajanje dvaju konkurenata, novi konkurentni proizvodi, pojava potpuno novih konkurenata i slični događaji
* Primjer: IBM krajem 80-tih i početkom 90-ih
  + **Vladar poslovne primjene računala – 30% tržišta, stopa rasta 14%**
  + **Gubitak od 5 milijardi $ u 1992.g. te 8,1 milijardi $ u 93. godini**

VANJSKI UZROCI-SOCIJALNE PROMJENE

* *Za razliku od* ***tržišnih i političkih promjena*** *koje se odgađaju vrlo brzo i poduzeće se uglavnom na njih ne može dobro pripremiti, socijalne se promjene u pravilu* ***mogu predvidjeti*** *godinama unaprijed.*
* **Promjene u stilu života, starosnoj distribuciji, spolnoj emancipaciji, odnosu prema ekologiji, odnosu prema prehrani**
* Npr. industrija mode ili zabave moraju pomno pratiti socijalne promjene te na njih reagirati

VANJSKI UZROCI-EKONOMSKE PROMJENE

* Opći pad potražnje, nepovoljnu promjenu tečaja valutnih stranih partnera, međunarodnu monetarnu krizu, porast kamatnih stopa, pad kreditnih plasmana i slično.

UNUTARNJI UZROCI-MENADŽMENT

* 80 % direktne ili indirektne krivnje menadžmenta
* **Loši menadžeri posljedica su pogrešnog razmišljanja kod njihovog postavljanja na tu odgovornu poziciju.** 
  + **Odnosi s ljudima**
  + **Promoviranje pogrešnih ljudi na menadžerske pozicije**
  + **Preferiranje poznatih poslovna na uštrb učenja i rješavanja nepoznatih ili složenih problema**

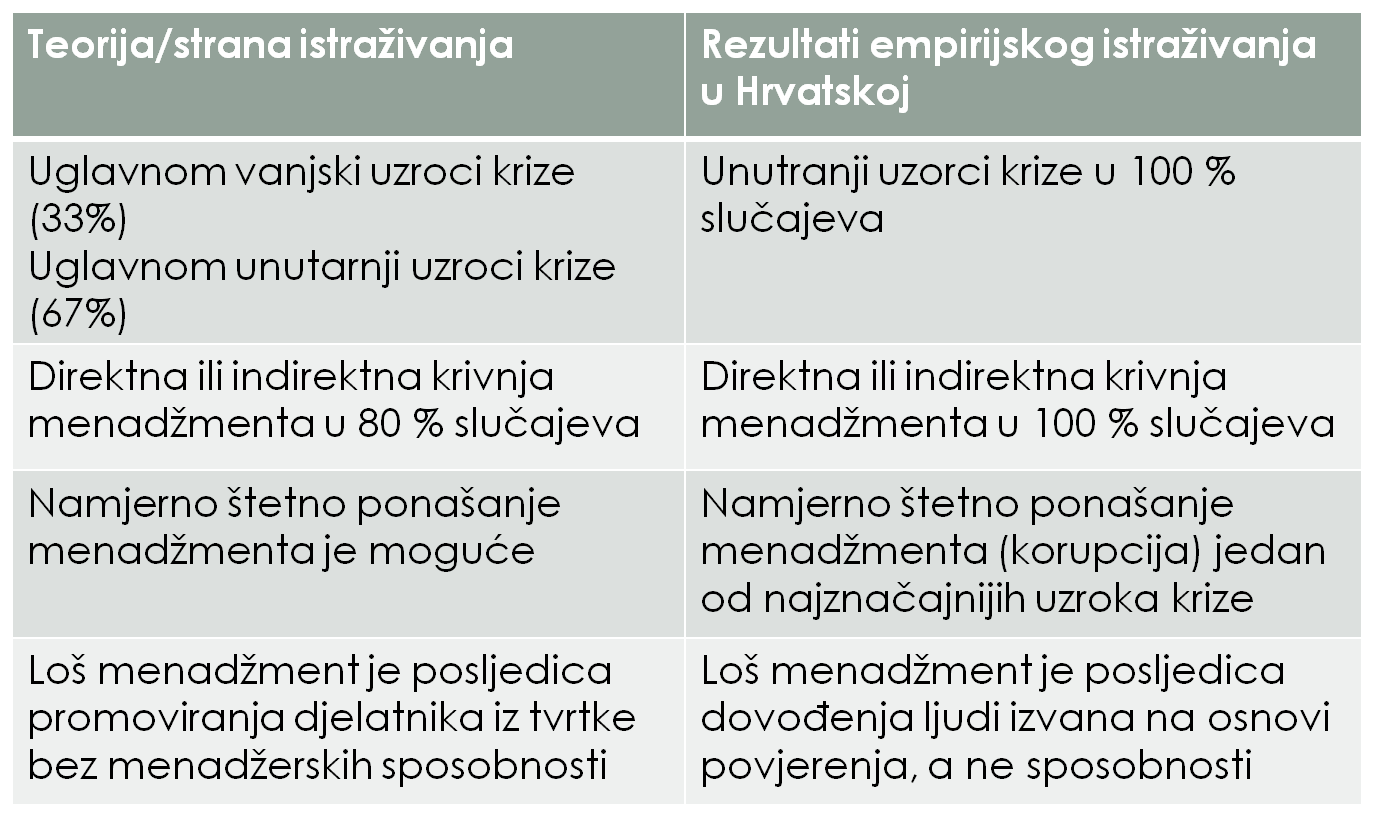
UNUTARNJI UZROCI-LOŠE UPRAVLJANJE FINANCIJAMA

* Pravi „financijaš” mora biti čovjek od čvrstog integriteta, sposoban staviti pred upravu objasniti odakle novac dolazi, kamo odlazi te istaknuti kritične točke.
* Većina menadžera sklona je u teškim vremenima posegnuti za „kreativnim” knjigovodstvom.

UNUTARNJI UZROCI-NAMJERNO ŠTETNO PONAŠANJE

* **Štetno ponašanje kupaca** – izbjegavanje podmirenja obveza, širenje istinitih ili lažnih tvrdnji o poslovanju
* **Štetno ponašanje zaposlenih** – koristeći nedovoljno dobar sustav internih kontrola za svoju korist ili nanošenje štete poduzeću kroz namjerno slabu kvalitetu rada
* **Štetno ponašanje uprave** – uporabe resursa poduzeća za vlastite potrebe, namjerno osiromašenje poduzeća kako bi ga preuzela konkurencije…

USPOREDNI PREGLED REZULTATA ISTRAŽIVANJA O UZROCIMA KRIZE



IZGRADNJA MODELA PROCESA IZLASKA IZ KRIZE

* Na najvišoj razini osnovni model izgleda ovako:

1. FAZA PRIZNAVANJE POSTOJANJA PROBLEMA
2. FAZA DEFINIRANJE MENADŽMENTA
3. FAZA PREUZIMANJA KONTROLE
4. FAZA EVALUACIJE
5. FAZA HITNOSTI
6. FAZA STABILIZACIJE
7. FAZA POVRATKA RADA

UOČLJIVI SIMPTOMI KRIZE unutar poduzeća

***Problemi u isplatama plaća*** – zaposlenici

***Odlazak kvalitetnih kadrova*** – odljev najkvalitetnijih kadrova / iskorištavanje problema matične tvrtke za otvaranje svoje tvrtke i preuzimanje dijela tržišta + nedorasli menadžment koji uzrokuje slabu motivaciju zaposlenika

***Pad prometa***

***Tehnološko zaostajanje***

SIMPTOMI KRIZE UOČLJIVI IZVAN PODUZEĆA

* ***Kašnjenje u plaćama dobavljačima*** – prvi koji mogu uočiti da se poduzeća približava krizi
* ***Kašnjenje u isporukama*** – kao rezultat: nedostataka materijala kao posljedica problema s dobavljačima + odlazak kvalitetnih kadrova te loša motivacija
* ***Pad kvalitete proizvoda i usluga***
* ***Negativan publicitet***

IZGRADNJA MODELA PROCESA IZLASKA IZ KRIZE

* ***Strateški preobražaj:*** pokušava se promijeniti strategiju, odnosno uvesti novu strategiju – fokusiran na marketing, proizvodnju i razvoj
* ***Operativni preobražaj*** – ne mijenja se generalna strategija nego se pokušava promijeniti način ostvarivanja strategije, odnosno ciljeva – povećavanjem prihoda, smanjivanjem troškova ili smanjivanjem angažiranih imovina

**1. FAZA PRIZNAVANJA POSTOJANJA PROBLEMA**

Tri su glavne tehnike za uspješno konfrontiranje s realnošću:

* 1. **Usporedna mjerenja**
  2. **Analiza industrijskih trendova**
  3. **Dijagnoza unutrašnjih snaga i slabosti**

USPOREDNA MJERENJA

Za prikaz postojanja nevidljive krize nužno je koristiti usporedna mjerenja zadovoljstava kupaca, snaga konkurencije i pokazatelja uspješnosti najsnažnijih poduzeća u industriji. Menadžment je sklon promatrati poduzeće izdvojeno - potrebna usporedba sa najboljima.

ANALIZA INDUSTRIJSKIH MJERENJA

Poduzeće mora biti u mogućnosti procijeniti da će industrijski trend koji dolazi ugroziti njegovu poziciju te da je ono već sad u krizi. Analiza resursa za ostanak na tržištu uzimajući u obzir nove trendove .

DIJAGNOZA UNUTRAŠNJIH SNAGA I SLABOSTI

Preliminarna analiza organizacijskih snaga i slabosti ispituje mogućnosti, kompetencije i kulturu u odnosu na potrebe za dostizanje željenog konkurentnog stanja. Pomaže da ljudi spoznaju potrebu za promjenom i orijentira ih prema glavnim područjima na kojima je potrebno stići napredak.

ODGOVORNOST NA MENADŽMENTU

* ***Period skrivene krize –*** kriza postoji, rezultati su sve slabiji, ali prikazuju se rezultati koji su lošiji od realnih i menadžment ima osjećaj da je poslovanje sjajno
* ***Period negiranja krize –*** menadžmentu je jasno da su rezultati sve lošiji, ali uspješno ih pokriva rezervama ostvarenim u prethodnim godinama
* ***Priznavanje problema –*** novi menadžment mora uvjeravati sve partnere da je poduzeće u krizi što je dodatno otežano činjenicom da je poduzeće za vrijeme krize – pokazivalo pozitivan rezultat

ISTRAŽIVANJE – SUKOB S REALNOŠĆU



U tvrtkama kojima nije neposredno prijetio stečaj do priznavanja problema dolazi tek kod promjene menadžmenta ili kod promjene nadzornog odbora. U određenim slučajevima bilo je potrebno provesti značajne ispravke u rezultatima financijskih izvješća prethodnih godina jer su uočene značajne pogreške. „kreativno knjigovodstvo“

STUDIJA SLUČAJA-POKUŠAJTE DEFINIRATI PERIODE SKRIVENE, NEGIRANJA TE PRIZNAVANJA KRIZE

* ***Period skrivene krize –*** kriza postoji, rezultati su sve slabiji, ali prikazuju se rezultati koji su lošiji od realnih i menadžment ima osjećaj da je poslovanje sjajno
* ***Period negiranja krize –*** menadžmentu je jasno da su rezultati sve lošiji, ali uspješno ih pokriva rezervama ostvarenim u prethodnim godinama
* ***Priznavanje problema –*** novi menadžment mora uvjeravati sve partnere da je poduzeće u krizi što je dodatno otežano činjenicom da je poduzeće za vrijeme krize – pokazivalo pozitivan rezultat

REZULTATI

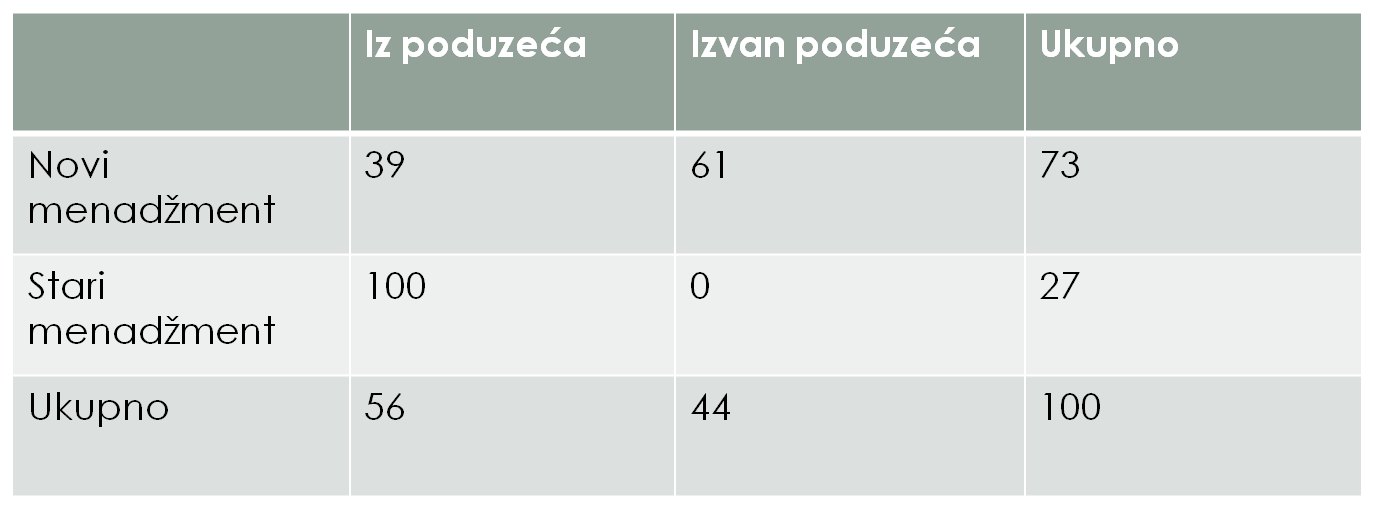
* Period od četvrte do šeste godine – period skrivene krize
* Period od sedme do devete godine – period negiranja krize
* Tek u desetoj godini dolazi do priznavanja problema

**2. FAZA DEFINIRANJA PROBLEMA**

Stari ili novi menadžment?

* Najmanje vjerojatno – stari menadžment
* 1. postojeći menadžment je poduzeće **doveo u krizu** te time dokazao da nije vrhunski menadžment
* 2. postojeći menadžment **često je ograničen** emocijama i ne može primijeniti nužne mjere (otpuštanje radnika ili zatvaranje odjela)

POSTOTAK ANGAŽIRANJA NOVOG MENADŽMENTA IZ PODUZEĆA I IZVAN PODUZEĆA



IZBOR STAROG ILI NOVOG MENADŽMENTA

* Kriza uzrokovana **vanjskim uzrocima** – stari menadžment u **90 % slučajeva**
* **Unutarnji uzroci-** poduzeća mijenjaju menadžment isto tako u **90 % slučajeva**
* **I vanjski i unutarnji** – poduzeća mijenjaju menadžment **u 70 % slučajeva**

STILOVI KRIZNIH MENADŽERA

* **Autokratsko vođenje** – generalno prihvaćeno da ima *razarajući* utjecaj na organizacijsku klimu
* U ranim fazama izlaska iz poslovne krize – pokazuje najbolje rezultate. Zašto?
* Autokratski način u *kratkom roku daje dojam snage i prenosi osjećaj sigurnosti po poduzeću; odluke se donose brzo bez konsenzusa.*

Različiti tipovi menadžerskih stilova odgovaraju različitim kriznim situacijama:

* + **DRVOSJEČE**
  + **HOLISTIČARI**
  + **PRAKTIČARI**

DRVOSJEČE

* Ulazi u poduzeće s pretpostavkom da poslovanje u svakom poduzeću nakon uspješnog perioda postaje **mlitavo i lijeno**, opterećeno viškom svega
* Popravak poslovanja stoga opravdava **rezanje suvišnih grana i krčenje zemljišta**
* Vrlo brzo, bez obzira na ljudske patnje i probleme – s jedinim fokusom – izvlačenje poduzeća iz krize, bez obzira na žrtve.
* **Poduzeća u dubokoj krizi.**

HOLISTIČAR

* Ulazi u poduzeće s pretpostavkom da je kriza posljedica nedostatka komunikacije, niskog morala i nedostatka suradnje.
* Traži suradnju zaposlenika i trudi se unijeti timski duh
* Pristup zadržava zaposlenost rješavanjem problema, a ne opuštanjem
* **Poduzeća koja nisu u dubokoj krizi te raspolažu dovoljnim resursima za provođenje dugotrajnog programa izlaska iz krize do kraja**

PRAKTIČARI

* Problem poduzeća u nedovoljnoj iskorištenosti resursa, nedovoljnoj produktivnosti ili neadekvatnoj strategiji.
* Uvodi čvrste kontrole, definira odgovornosti, optimalizira poslovne procese, otpušta gdje smatra da je potrebno, ali prema **kriterijima objektivnih pokazatelja produktivnosti ili isplativosti**
* **Poduzeća koja nemaju dovoljno vremena za holistički pristup, ali im ne prijeti neposredna egzistencijalna opasnost**

ODGOVARAJUĆI TIPOVI KRIZNIH MENADŽERA



KLJUČNE RAZLIKE U STILU UPRAVLJANJA

* **Imidže vođe** – mora biti Zvijezda: zahtjeva veliki ego, bezgranično samopouzdanje i preuzimanje velikog rizika; *odlazi nakon što je preokret postignut jer ne može uskladiti svoju viziju sa nadzornim odborom*
* **Orijentacija na akciju** - krizni menadžment cijeni akciju; povijest izlaska iz krize završava unutar pet godina; nakon pet godina malo koji krizni menadžment je još uvijek u istom poduzeću
* **Tehnike donošenja odluke** – krizni menadžment stavlja naglasak na akciju – izabire onaj zadatak koji u kratkom vremenu daje odgovor o sudbini poduzeća
* **Korištenje autoriteta** – apsolutni autoritet pokazao se kao ključni uspjeh izlaska iz krize – *kriznom menadžmentu moraju se dati veće ovlasti nego svakodnevnom*
* **Standardi produktivnosti i sustavi nagrađivanja** - tolerancija neefikasnosti povezana sa idejom o sretnim radnicima, sreća dolazi iz hrabrenja i pohvala te da je konstantno inzistiranje na produktivnosti loše za moral.

*Brzo uklanja slabe radnike ili kontraproduktivne „političare” ili „filozofe”*

POTREBNA UMIJEĆA

* Poduzetnički instinkt zajedno s umijećima profesionalnog menadžera
* Široko poslovno iskustvo
* Stručnost u pregovaranju
* Stručnost u intervjuiranju
* Orijentacija na ciljeve
* Inspirirajuće samopouzdanje
* Inovativnost
* Razumijevanje kontrolnih mehanizama

**3. FAZA PREUZIMANJA KONTROLE**

* Nakon definiranja kriznog menadžmenta – preuzimanje kontrole
* 90-120 dana ključno za uspostavljanje kontrole - time i za uspješnost izlaska iz krize
* „medeni mjesec” – suprotstavljanja unutar poduzeća
* Trajanje perioda ovisi o dubini krize – što je kriza dublja i dugotrajnija, period je kraći.

***Otpor promjeni neće se vidjeti odjednom niti javno nego će se pojavljivati u rastućem nepoštivanju inicijativa menadžmenta, nepoštivanju rokova, lošim analizama, apatiji i eroziji morala.***

FAZA PREUZIMANJA KONTROLE

* Tri su koraka preuzimanja kontrole:

1. ZADOBIVANJE POZORNOSTI

2. PRIORITETNO DJELOVANJE

3. NAPADANJE PROBLEMA

1. ZADOBIVANJE POZORNOSTI

– potrebno šokirati sustav. Zašto?

* Način poslovanja postaje normalan i prihvaćen od radnika (u kriznom stanju)
* Zaposlenici na nižim položajima ne znaju što se događa

Dva načina:

* Koncept žrtvenog janjeta – otklanjanjem se zadovoljavaju svi kriteriji potrebnog šoka
* Donošenje hrabrih odluka

1. PRIORITETNO DJELOVANJE

1. **implementaciju naredbi koje učvršćuju kontrolu** – npr. prekidanje angažmana vanjskih suradnika, osobno odobrenje glavnog menadžera za svako zapošljavanje i svaki značajniji trošak

2. **utvrđivanje radnih procesa u upravi poduzeća** – npr. uspostavljanje tjednih brifinga

3. **delegiranje autoriteta i odgovornosti** , ali sa zadržavanjem ključnih odluka kod top-menadžmenta

1. NAPADANJE PROBLEMA

Tijekom faze preuzimanja kontrole treba:

**Brzo procijeniti globalnu situaciju** – proučiti sve mogućnosti postojećeg informacijskog sustava – zatražiti podatke iz vanjskih izvora

**Ocijeniti ključne zaposlenike** – iz postojećeg kadra izvući najbolje ljude i iskoristiti njihove sposobnosti

1. ima li dobar zaposlenik uz sve kvalifikacije i volju za provođenje promjene?

2. Ima li dobar zaposlenik namjeru napustiti poduzeće

* **Poduzeti očite korake za poboljšanje profitabilnosti** – troškovi se uvijek mogu bar malo srezati, zalihe se mogu uvijek smanjiti, dio potraživanja uvijek može naplatiti
* **Inicirati akcije za sakupljanje informacije kako bi se mogla napraviti preciznija evaluacija** – za preciznu **evaluaciju** potrebno je vrijeme- paziti da se pokretanjem sakupljanja podataka ne povise troškovi poslovanja, što je zadnje što poduzeće treba u ovom trenutku

**4. FAZA EVALUACIJE**

* Prva odluka – koliko će vremena i novca bit na nju potrošenu (ovisno o prethodnom znanju, ozbiljnosti problema i veličini poduzeća)
* Malo poduzeće i u ozbiljnim teškoćama – 2 dana do 2 tjedna
* Srednje veličine i nije u neposrednoj opasnosti – 30- 90 dana
* Kod velikih poduzeća u stagnaciji – do godine dana

Evaluacija poduzeća provodi se u tri koraka:

* PRELIMINARNA ANALIZA ODRŽIVOSTI – (ima li poduzeće uopće šanse za nastavak poslovanja)
* DETALJNA ANALIZA ODRŽIVOSTI - (financije, tržišna pozicija te ljudski resursi)
* NA OSNOVI INTEGRIRANIH REZULTATA ANALIZE ODREĐUJU SE DALJNJE AKCIJE

PRELIMINARNA ANALIZA ODRŽIVOSTI

* Promatra se poduzeće u cjelini bez ulaska u dubinu problema, odjela ili ljudi – kroz razgovore s ključnim ljudima i pregledom dostupnih podataka
* 20 % poduzeća u krizi se oporavi
* 33 % poduzeća u krizi može se odmah otpisati kao beznadne slučajeve
* 50 % spašeno kod kojih je spas ocijenjen mogućim

DETALJNA ANALIZA ODRŽIVOSTI

* Bazira se na dva osnovna principa: segmentaciji poslovanja i vrednovanju dostupnih resursa – **financijske snage, tržišne konkurentnosti i ljudi**.
* ***U krizi je bolje biti 80 % siguran i djelovati odmah nego 100 % siguran i djelovati prekasno!***

SEGMENTACIJA POSLOVANJA

* **ABC ANALIZA** – dijelovi poslovanja dijele se na one koji će biti **zadržani,** one koji će se **ukloniti** i one koji su **na granici**.
* **Sadašnje / buduće razvrstavanje** – sve troškove i imovinu treba razvrstati prema njihovoj važnosti za sadašnje poslovanje ili važnosti za zadovoljavanje budućih potencijalnih potreba.
* **Utvrđivanje redoslijeda važnosti** – analiza koje zahtjeva više vremena, ali omogućava fokusiranje na jedan po jedan problem te time produktivniji rad menadžmenta

VREDNOVANJE INTERESA

FINANCIJSKA ANALIZA – bilanca stanja, račun dobiti i gubitka i novčani tijek, financijski informacijski sustav

TRŽIŠNE KONKURENTNOSTI

1. **Marketinška strategija poduzeća** – pokušaji da se povećanjem prodaje prikriju dubioze u troškovima česta je pogreška menadžmenta poduzeća u krizi.

Općeprihvaćena teorija: isplati kupiti udio na tržištu nižim cijenama ili ulaganjem u marketing jer se ta cijena na duži rok pretvara u dodatni profit.

STRATEGIJA FOKUSIRANJA – zamjene svog udjela na cjelokupnom tržištu većinskim dijelom profitabilnije tržišne niše.

2. **Trenutačna tržišna pozicija** – provodi se usporedno s marketinškom strategijom poduzeća

(informacije o prodaji, marži, tržišnom udjelu za prethodno razdoblje – min. 3 godine, inovacije u proizvodima, načinu promocije i cijenama…

3. **Efikasnost organizacije marketinga**

Je li poduzeće tržišno orijentirano ili je orijentirano na proizvodnju? Generira li marketing inovativne strategije i planove za dugotrajan rasti i profitabilnost? Ima li u odjelu marketinga dovoljno ljudi i jeli dovoljno integriran za provođenje marketinških analiza?

***Dobro i jednostavno mjerilo – razgovori s ključnim kupcima***

LJUDSKI RESURSI

Evaluacija postojećeg menadžmenta najvažniji je dio evaluacije ljudskih resursa

**Menadžment mora davati smjer, imati viziju i djelovati kao tim.**

Kod evaluacije menadžmenta za svakog menadžera moraju se ocijenit najmanje tri grupe karakteristika: *tehnička znanja, shvaćanje poslovanja i osobne karakteristike*.

