

Lejla Softić, dipl.oec.¹

Menadžment: upravljanje resursima i poslovnim rizicima

“Ono smo što neprekidno radimo. Stoga je moć kontrole našeg djelovanja moć kontrole našeg karaktera, a moć kontrole našeg karaktera je moć kontrole našeg života.”

- Aristotel

UVOD

Poslovni izazovi su svuda oko nas, ali ih treba prepoznati i blagovremeno djelovati. Šanse, prilike, ideje, kao i svi ostali oblici nematerijalne imovine, samo su jedan od resursa kojima je potrebno upravljati, ali je vrijeme kao faktor upravljanja poslovnim procesima, u stvari „prava mjera“: šta, kada, kako i koliko smo uspješno upravljali resursima kao menadžeri. Zašto u određenim trenucima „prepoznamo“ odnosno „ne prepoznamo“ poslovne rizike, te zašto nam je potrebno baš vrijeme da „spoznamo“ i stvarno kvantificiramo (izmjerimo) poslovne rizike. Da li nam se neke poslovne prilike čine suviše rizičnim samo stoga što, kao menadžeri, nismo trenutno psihološki spremni da prihvatimo određene rizike? Zašto u određenim situacijama ne uspijevamo, kao menadžeri, prepoznati poslovne rizike i koliko nas stvarno košta to što ne želimo ulagati pod izgovorom da su na poslovnoj sceni nastupila „krizna“ vremena? Šta u konačnici opredjeljuje investitore da ulažu, čak i u „kriznim“ vremenima odnosno prihvataju poslovni rizik, svjesni činjenice da se sa njim upravlja kao i sa ostalim resursima naophodnim za izvršavanje poslovnih procesa? Samo su neka od pitanja koja su se pojavila u trenutku kada su zabilježeni naredni redovi, nastali sa željom da se postignu barem približni odgovori na navedena pitanja odnosno pronađu nova idejna rješenja u upravljanju resursima i poslovnim rizicima.

1. Definicija pojmova: upravljačka funkcija i poslovni rizici

Ukoliko funkciju definišemo kao skup povezanih aktivnosti koje doprinose obavljanju ukupnog zadatka organizacije i koje rezultiraju određenim stepenom njene uspješnosti, to je cjelokupno poslovanje organizacije neophodno raščlaniti na poslovne funkcije kao djelomične funkcionalne poslovne procese. Imajući u vidu da se osnovna podjela funkcija vrši na: osnovne i izvršne poslovne funkcije, to su vlasničko upravljanje i menadžersko rukovođenje veoma bitne osnovne funkcije koje imaju presudan značaj za upravljačke procese jedne orgnaizacije Stoga, upravljanje² preduzećem (organizacijom) predstavlja kontinualni proces kojim se pokreće i usmerava poslovna aktivnost. Prema Meri Parker Folet³ upravljanje se definiše kao sposobnost da se stvari obave preko ljudi.

Najjednostavnija definicija poslovnog rizika⁴ je da je to rizik ostvarenja poslovnog rezultata kao prinosa na ukupno uložena sredstva, odnosno kapital. Nešto sveobuhvatnija definicija rizika⁵ je da je to vjerojatnost da će stvarni povrat od investicije biti niži od predviđenog povrata odnosno predstavlja promjenjivost povrata od investicije. Kako se svi operativni problemi svrstavaju pod poslovni rizik, to finansijski rizik predstavlja vjerojatnost da ulaganje neće donijeti dovoljno novčanih tokova bilo za pokrivanje obveza po kamatama, ili posuđenih novčanih sredstava za financiranje kamata ili otplatu glavnice, bilo za stjecanje dobiti društva. Ako društvo ne uspije ostvariti cilj povrata, može biti u mogućnosti pokriti rashode poslovanja, ali ne financiranja izvornog ulaganja.

1 SoftConsulting s.p. Tuzla, e-mail: lejla.softic@savjetnik.ba

2 Izvor: <http://www.indmanager.edu.rs/site/pdf/a-3.pdf>

3 Op.a. Menadžment konsultant i pionir u oblasti organizacionih teorija/organizacijskog ponašanja - Izvor: http://en.wikipedia.org/wiki/Mary_Parker_Follett

4 Izvor: <http://www.finansije.net>

5 Izvor: <http://www.moj-bankar.hr>

2. Upravljanje finansijskim resursima

Ukoliko su prethodno definisani osnovni pojmovi upravljanja resursima i poslovnim rizicima, to finansijsko upravljanje ili upravljanje finansijskim resursima postaje jedna od poslovnih funkcija koju je neophodno „samostalno“ posmatrati u nekoliko narednih redova. Naime, za mnoge poduzetnike upravo nedostatni finansijski resursi postaju sve više „kočnica“ u razvoju njihovih poslovnih poduhvata. Šta je onda posebno poduzeti da se otkloni ova „prepreka“, a kako bi se postigao toliko željeni i očekivani razvoj poslovanja u BH privrednom okruženju.

Naime, u najvećem broju slučajeva upravo nedostatak osnovnih knjigovodstvenih „podataka“, kod BH privrednika, te zanemarivanje posmatranja istih i na bazi toga uspostaljeno planiranje budžeta, u kratkom i dugom roku, postaje sve veće „breme“ u ovladavanju adekvatnom alokacijom finansijskih resursa, njihovom pravovremenom monitoringu i internoj kontroli odnosno izvještavanju donosilaca odluka o „dubljim“ unutrašnjim dešavanjima u poslovnim procesima jedne organizacije. Ukoliko u ovakvim situacijama se usudite i uđete u dublju diskusiju sa vlasnikom kapitala, sa dugogodišnjim investicijskim iskustvom, o razlikama između knjigovodstva i računovodstva kao poslovnih funkcija, bez obzira što ste i sami poduzetnik, vrlo lako će vas svrstati u kategoriju „teoretičara“, iako u svakodnevnoj praksi primjenjujete svoje vještine upravljanja finansijskima: privatnim i poslovnim.

Financial Management Cycle

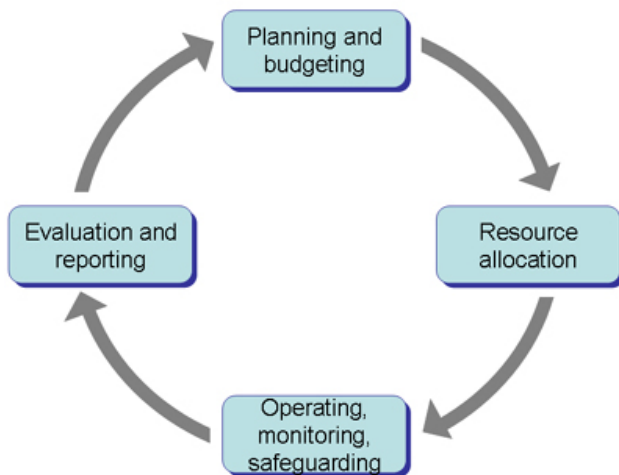
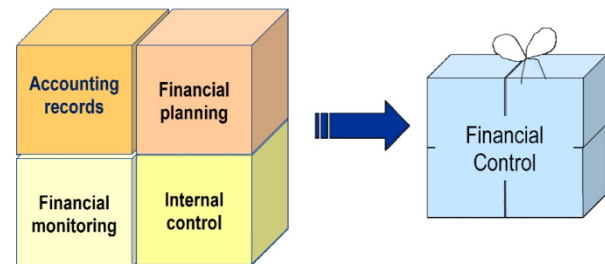


Figure 1.6: The Building Blocks of Financial Management – Getting the Basics Right



Nadalje, ukoliko menadžerskoj funkciji, u nastojanju da je „zaštite“ kod vlasnika kapitala, pokušate da, kao profesionalac koji savjesno obavlja svoj posao, ukažete da je cijela problematika oko „finansija“ nastala upravo stoga što se ne vrši finansijsko planiranje i budžetiranje, te na osnovu istog i alokacija organičenih finansijskih resursa, a, zatim monitoring i izvještavanje za potrebe vlasnika kapitala, možete biti okarakterisani kao „neprijatelj broj 1“. Međutim, ukoliko znate da TO jeste suština problem zbog kojeg su vas zvali da ga riješite, onda će uspostava idejnog rješenja biti veoma jednostavan zadatak, dok će malo „veći“ izazov biti stvarno postizanje željene POZITIVNE promjene u samoj organizaciji, koju ipak još uvijek čine samo ljudi sa svim svojim vrlinama i manama.

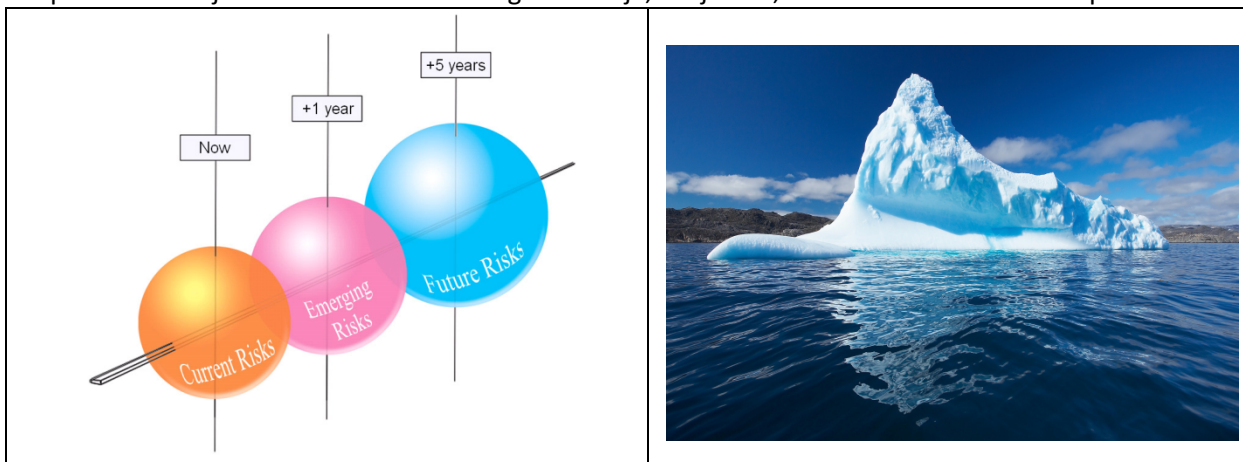
Kada i zašto se dešava ovakva situacija? Naime, pokrenuti poduzetničkom idejom i raspoloživim finansijskim kapitalom, u trenutku kada ga je bilo „izobilju“, niti upravljačka funkcija unutar organizacije niti upravljačka funkcija izvan te iste organizacije, iako titular finansijskog kapitala, nisu posebnu pažnju posvetili organizaciji rada i značaju upravljanja finansijskim ciklusom iste. Tek u trenutku kada je tražen dodatni finansijski kapital odnosno kada nije pravovremeno izvršen povrat već uloženog finansijskog kapitala „zazvonio“ je kontrolni ALARM za uzbunu. To da nije trebalo da se alarm oglasi, uošte, nego da je bilo neophodno da se istovremeno sa pokretanjem investicije utvrdi „finansijski“ okvir (limiti) na mjesečnom ili drugom kraćem periodu (dnevno, sedmično, dekadno) to niko od „nadležnih“ nije smatrao za finansijski opravdano, dok glasnika vijesti „o potrebi uspostave budžetiranja i kontrolinga“ samo što nije koštalo života, kao najvrednijeg resursa jedne obrtničke

organizacije, u nastojanju da kod klijenta tokom procesa izvršavanja usluga „nametne“ potrebnu unutrašnju promjenu u razmišljanju ljudi i uspostavi unutrašnje organizacije rada. Međutim, vrijeme kao faktor uspješnosti će pokazati da je „borbenost“ za uspostavljanje finansijske kontrole, pa čak i samokontrole pojedinaca, ipak na kraju urodilo plodom i pozitivnim finansijskim rezultatom za sve interesne strane u ovom, finansijskom, procesu.

3. Izloženost rizicima

Utvrđivanje stepena/limita do kojeg je pojedinac ili organizacija „spremno“ na izloženosti rizicima, kao jedan od segmenata poslovnog upravljanja, naročito upravljanja finansijskim resursima, neophodno je posmatrati prvenstveno sa stanovišta protoka vremena. U tom smislu, na ovom mjestu biće posmenuto i naizgled „nepovezano“ djelovanje Benjamina Franklina⁶, koji je autor poznate maksime: „Vrijeme je novac“, kao najboljeg primjera za pojašnjavanje: zašto je potrebno posmatrati uticaj vremenskog faktora na izloženost organizacije potencijalnim rizicima.

Naime, ukoliko poduzetnike posmatramo prvenstveno kao „pronatalače novih poslovnih mogućnosti“ koji tragaju za novim „rješenjima“ i pri tome, kao rezultat njihovog djelovanja, kreiraju dodatne vrijednosti na tržištu, onda je potrebno znati da u tom „traganju“, ulažući u vlastiti biznis, poduzetnici unaprijed prihvataju i određenu finansijsku odgovornost odnosno izloženost rizicima koja nastaje uslijed mogućnosti da njihova ideja/poslovni poduhvat ne bude blagovremeno prepoznati na tržištu odnosno neadekvatno finansijski valorizovani. Sa druge strane, ukoliko ne bi bilo poduzetničkog djelovanja na tržištu, danas bi čovjek/ljudi živjeli još uvijek kao u doba pračovjeka. To znači, da bez poduzetničkih poduhvata, te istovremene izloženosti i preuzimanja rizicima nema niti napretka i razvoja društveno-ekonomskog okruženja, u cijelosti, kroz određeni vremenski period.



Međutim, u kojoj mjeri suvremeni faktori okruženja kao što su: užurbanost, globalizacija, velike i brze promjene utiču, na pozitivan ili negativan način, na razvoj suvremenih tehnologija, koje da bi bile „svrsishodno“ upotrebljene treba da kreiraju dodatnu vrijednost za čovjeka, npr. u vidu olakšanja njegovog rada, mogu istovremeno da omoguće i zaštitu prirodnog okruženja i čovjeka⁷ kao prirodnog bića. Iz razvoja ljudske vrste, post festum, možemo sagledati da je čovjek razvijajući nove alate, kako bi opstao i savladao rizike kojima je izložen u prirodi, osim što je pozitivno uticao na vlastite promjene kroz evoluciju ljudske vrste/svijesti, istovremeno je i negativno⁸ uticao na prirodno okruženje, te

6 Op.a. Američki državnik, filozof, izumitelj, fizičar, ekonomist i pisac. Prvi utvrđuje identičnost munje s elektricitetom, postavlja novu teoriju elektriciteta, dokazujući postojanje pozitivnog i negativnog elektriciteta, te pronalazi gromobran, što mu pronosi ime cijelim svijetom. Izvor: http://hr.wikipedia.org/wiki/Benjamin_Franklin

7 Op.a. Čovjek je misaono biće (može zaključivati, crtati, razmišljati), društveno biće (živi u društvu), duhovno biće (razlikuje dobro od zla) i prirodno biće (dio je žive prirode).- Izvor: <http://hr.wikipedia.org/wiki/%C4%8Covjek>

8 Op.a. Pollution eng. onečišćenje, oskvrnjenje, prljanje, zagađenja)

samim time „izazvao“ ne samo ugroženost svih prirodnih vrsti, nego i potebu dodatnog finansijskog ulaganja u zaštitu tog istog prirodnog okruženja. Sve ovo je nastalo kao posljedica neadekvatno sprovedene kontrolne funkcije u upravljanju svim raspoloživim resursima .

Ukoliko to znamo, kao logično postavlja se slijedeće pitanje: Zašto se ovakve situacije dešavaju? Naime, sa brzim razvojem „inovacija i tehnologija“ treba imati u vidu da se istovremeno ne dešavaju i dovoljno brz razvoj ljudske svijesti. Uslijed vremenske neusklađenosti ta dva razvoja, tehnično/tehnoloških alata i inteligencije ljudi, dolazi se do neadekvatnog upravljanja svim resursima, te tako i finansijskim resursima, a što u konačnici dovodi do kontinuiranog povećanja izloženosti rizicima „iznad“ očekivanja čovjeka/ljudi. Naredno pitanje koje se postavlja, kao logično je: Da li to znači da u ovakvim okolnostima, uslijed velike brzine promjena, ljudi ne mogu upravljati rizicima? Ukoliko znamo da je čovjekovo življenje samo po sebi rizik odnosno neizvjesno je koliko dugo će trajati život pojedinca, to istovremeno znači i da je čovjek, a samim tim i društvo kao organizairana grupa ljudi, uvijek izloženo rizicima, ali da je nivo razvijenosti svijesti čovjeka ključni faktor koji opredjeljuje pojedince i grupe ljudi koji djelujući zajedno kreiraju novo okruženje, do koje mjere (limita) će biti preuzeti pojedini poslovni rizici i/ili kako će pristupiti u savladavanju istih kroz npr. zaštitu čovjekove okoline i energetske efikasnost, ulaganje u suvremene tehnologije, edukaciju i sl.

4. Najmanji zajednički sadržilac za menadžment, HR, upravljanje resursima i rizicima

Bez obzira koliko redova pročitali, a ponekad i napisali o poslovanju kao konsultant, uvijek se sve svodi i dešava oko čovjeka/ljudi: organizacija, upravljanje resursima, rizici i dr. Šta to znači? Naime, ljudski potencijali, bez obzira koliko mali (kao djeca) ili veliki (kao odrasli ljudi) bili uvijek će biti najveće prirodno „bogatstvo“ svakog društva (privrednog, socijalnog, kulturnog itd.). Međutim, imajući u vidu da je životni vijek čovjeka/ljudi, kao i svega ostalog, ograničenog trajanja postavlja se pitanje: Kako je moguće, u unaprijed „određenom“ vremenskom periodu, koji je neizvjesnog karaktera i trajanja, „iskoristiti i uposliti“ ljudske potencijale, te na koji način je neophodno izvršiti ulaganje u ovaj resurs i potencijal kako bi se isti zaštitio od neželjenih posljedica i rizika.

Stoga ulaganje u razvoj čovjeka tj. njegovih znanja, vještina i stvaralačkih sposobnosti, predstavlja preventivno upravljanje rizicima i trajan oblik „zaštite“ čovjeka u ostvarenju njegovih potreba od kojih je i temeljna potreba ljudske vrste – potreba za sigurnošću. Upravo zato opstanak i život, bilo koje organizacije, zasniva se na potrebi postojanja adekvatnog sistema menadžmenta za sistematski i sveobuhvatan pristup u upravljanju rizicima, a što prije svega proizilazi iz prirode i okruženja u kojem egzistira organizacija.

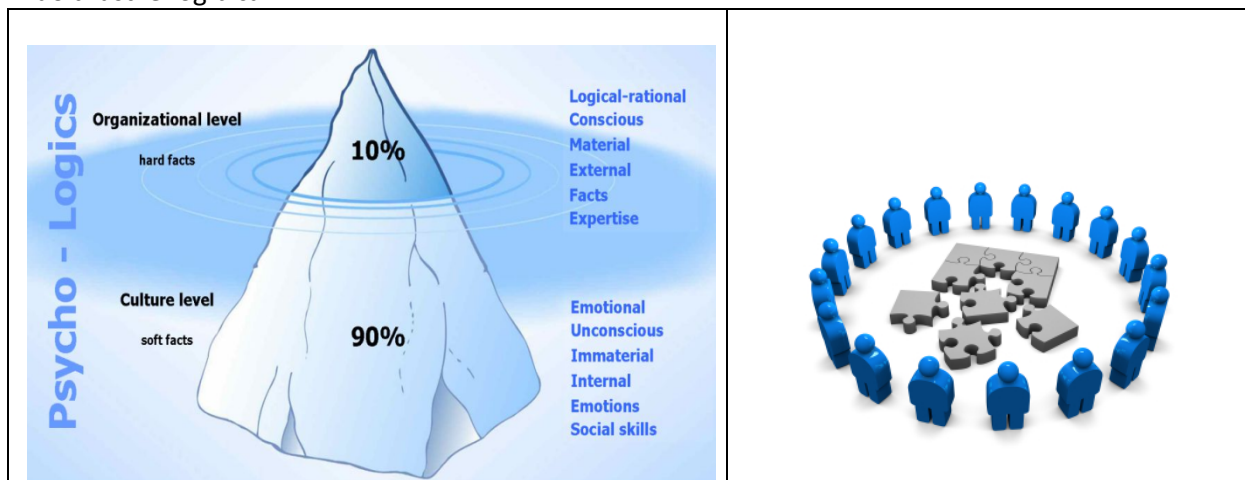
Balansiranjem između „žrtava“ (troškova, rezervacija...) i „koristi“ (prihoda, kapitala...) upravljanje resursima treba da obezbjedi takav nivo upravljanja poslovnim rizicima koji će dugoročno, pozitivno i stabilizirajuće djelovati kao alat proaktivnog i svjesnog čovjekovog djelovanja. Uvođenjem sve većeg obima „funkcionalnih“ standarda i zakonske regulative, koja neće dodatno „opteretiti i ograničiti“ poduzetničke poduhvate i nastojanja ljudske civilizacije da se razvija, nego obezbjediti fleksibilan „kontrolni okvir“, kao suvremeni alat koji treba da pomogne organizaciji (društvenoj/privrednoj) da teži svom kontinuiranom napredku, a da isti bude u skladu sa prirodnim zakonitostima ravnoteže i cikličnih dešavanja.

Na ovakav način iskazano „razmišljanje“ dovodi i do postavljanja slijedećeg pitanja: Zašto do sada ljudska civilizacija nije pronašla „jedinstveno“ rješenje za balans? Mnogobrojni su razlozi ZA TO, ali bi se svi mogli svesti pod jedan zajednički sadržilac: nedovoljno naučno/znanstveno poznavanje i ovladavanje ljudskom prirodom.

5. Zaključak

Dakle, u razmatranju ovog rada krenuli smo od definicije funkcije, upravljanja i poslovnih rizika, a treba da zaključimo rad sa psihologijom i odgovorom na pitanje: Zašto je psihologija kao naučna disciplina bitna za organizacije? Ukoliko znamo da je „Čovjek je rijeka čiji je izvor skriven.“⁹, tada trebamo „znati“ i da je sve ono što prepoznamo kod čovjeka/ljudskoj prirodi 10% od onoga što on kao misaono, društveno, duhovno i prirodno biće jeste. Nadalje, udruživanjem pojedinaca njihove međusobne relacije se u mnogome dodano „kompliciraju“. To znači nadalje, da te relacije možemo posmatrati kao funkciju čiji rezultat ima negativan predznak, ali isto tako da se i sa njihovim „višestrukim multipliciranjem“, kada ih posmatramo kao funkciju čiji rezultat ima pozitivan predznak, mogu postići značajni pozitivni sinrgijski efekti.

Tako ono što je na „površini“ vidljivo, kao 10% čovjekovog bića (hardware), su njegove karakteristike: logičke karakteristike/razumno biće, svrshodano biće, „materijalno“ biće sa određenim vanjskim karakteristikama (npr. boja kože, stas i sl.) iza kojih stoji i odgovarajuće činjenično stanje zasnovano na njegovim stručnim vještinama. Ono što ostaje „u dubini“ i što je teško „oku vidljivo“ su njegove meke strane bića (software), koje čine slijedeće karakteristike: emocije, nesvjesnost, nematerijalno biće/duhovnost i unutrašnjost njegove „prirode“ u koje se između ostalih ubrajaju njegove vještine kao društvenog bića.



Upravo ukoliko se bolje udubimo u proučavanje zanemarenih 90% čovjekovog bića, možemo pronaći i izvore za adekvatno upravljanje resursima i poslovnim rizicima. Naime, suvremena teorija menadžmenta sve više se bavi pitanjem motivacije ljudskih potencijala, a kako bi se „izbjegli“ potencijalni sukobi interesa različitih kulturnih nivoa ljudskih civilizacija. U tom smislu, sve više se u menadžmentu primjenjuje „win- win“ filozofija u kojoj svi mogu biti pobjednici, a gdje porazi „ne postoje“. U tom pravcu, razvijaju se i nova tehnologije u organizacijskoj teoriji i praksi, a koja počiva na organizacijskoj kulturi i kulturi komunikacije koja ne samo da tolerira različitosti u društvu, nego potiče individualizaciju pojedinaca (razvoj individualnih vještina u skladu sa prirodnim karakteristikama pojedinca), koji radeći zajedno predstavljaju bogatstvo raznovrstnosti. Naravno da je za globalno rješavanje ovim procesima, neophodno postići takav razvoj emocionalne inteligencije ljudske vrste, za kojim ćemo kao poduzetnici „tragati“ još duži vremenski period, ali nam zato na tom putu u suvremenom trenutku veliku „pomoć“ pružaju suvremeni IT alati i virtualne mreže (w.w.w.) kao suvremeni oblik povezivanja ljudi primjenom suvremenih tehnologija. Stoga, se za ovladavanje sa 90% neotkrivenih mogućnosti ljudske vrste „isplati“ boriti na tržištu, u narednom periodu, koje je neizvjesnog karaktera i trajanja, a rizike svakodnevnice prihvatati kao nešto što je sastavni dio ljudskog života i njegovog svrshodnog djelovanja u međusobno povezanim odnosima/relacijama sa nepredvidivim okruženjem.

9 Op.a. Ralph Waldo *Emerson*- američki filozof, esejist i pjesnik.