



Autor: Lejla Softić, dipl.oec.¹

Značaj akcionog plana za upravljanje finansijskim rizicima

„Plan je ništa. Planiranje je sve.“

- Dwight David Eisenhower

Upravljanje finansijskim rizicima, kao zasebna organizaciona cjelina, još uvijek nije standard u većini velikih poslovnih sistema, koji djeluju na području BiH i regije Zapadnog Balkana. Upravljanje finansijskim rizicima najčešće se vrši unutar poslovne funkcije kontroling, što nije adekvatno kreirana unutarnja organizacija rada. Najbolje prakse iz bankarske industrije, koja prakticira upravljanje finansijskim rizicima kao zasebna organizaciona cjelina, potrebno je da što prije implementiraju veliki poslovni sistemi, prije svega u oblasti maloprodaje tzv. trgovački lanci, kako se u narednom periodu na tržištu ne bi dešavale situacije u kojima su bila izložena mala i srednje velika preduzeća, a uslijed nemogućnosti njihovog kupca² da blagovremeno izmiri svoje finansijske obaveze prema bankama.

Odjeli za strateško planiranje³, planove razrađuju u jedan, ili više scenarija koji su podložni dinamičkim izmjenama. U svakom scenariju najprije se određuje cilj, a dolazak do cilja ostvaruje se vremenskom podjelom poslova na više faza, a faza na više koraka. Ako nije moguće izvršiti vremensku podjelu poslova put do cilja potrebno je podijeliti na više zadataka, te za svaki zadatak odrediti posebni tim zadužen za izvršenje pojedinog zadatka koji se obično zove «**akcijski plan**». Moguća je i kombinacija ova dva načina planskog djelovanja, tako da se unutar faza izvrši podjela na više zadataka, ili da se unutar zadataka izvrši podjela na pojedine faze. Posebni odjeli za kontrolu moraju neprestano pratiti izvršenje plana, te signalizirati pojavu nepredviđenih događaja i kašnjenja u izvršenju plana.

Akcijski plan

Akcijski plan Analiza rizika

Financijske implikacije

Akcijski plan

Odgovoriti na tri pitanja:
TKO, ŠTO, KADA i KAKO?

Context (Kontekst)

ACTION PLAN

Who What When How

Gantogram
@mhegedic

Koje su **KATEGORIJE RIZIKA?**

Postoje različite kategorije rizika - finansijski, operativni, hazardni, poslovni.

Riječi akcioni plan najčešće se mogu čuti u tzv. kriznim situacijama, kada je potrebno što brže sanirati određene finansijske posljedice, koje su nastale kao rezultat neadekvatnog finansijskog upravljanja i pravovremene kontrole finansijskog odlučivanja. Međutim, akcioni plan treba biti standardna operativna aktivnost u finansijskom upravljanju, odnosno nastavak operativne razrade strateškog i taktičkog plana. Na žalost, tek kada nastanu određeni štetni događaji i finansijske posljedice pojedini poslovni subjekti se opredjeljuju da, na novi i mudriji način, pristupe poslovnom upravljanju. Sa druge strane, uslijed nedostatka znanja i vještina pojedini strateški menadžeri nikada ne donesu potrebne strateške odluke kako bi na kvalitetniji način, u narednom periodu, uspostavili sistem za upravljanje finansijskim rizicima, nego svjesno prihvataju i u budućnosti nove ili slične rizike, umjesto da pripreme akcioni plan za izvršenje potrebnih promjena i digitalizuju vlastito poslovanje, kako bi smanjili obim unutarnjih faktora koji utiču na finansijske rizike npr. operativne rizike u vidu požara u maloprodajnom

1 SoftConsulting s.p. Tuzla, Trg slobode 16 (BIT Centar), 750000 Tuzla, e-mail: lejla.softic@savjetnik.ba

Izvor za slike: <https://www.slideshare.net/MiroHegedic/csc-2014-case-study-how-to> i

2 Op.a. Finansijska kriza u Agrokor grupaciji Izvor: <https://www.24sata.hr/news/stanje-u-agrokoru-je-stabilno-vidjet-cemo-financijska-izvjesca-541748>

3 Izvor: <http://www.skladistenje.com/competitive-intelligence-vs-business-intelligence-vs-industry-espionage/>



softconsulting

[objektu](#) i slično. Akcionim planom, naročito u kriznim situacijama, definiraju se i alternativni scenariji izlaska iz krize odnosno procjene ukupne finansijske štete nastale kao rezultat neadekvatnog upravljanja rizicima. Analizom natpisa u medijima, može se utvrditi da se obnova maloprodajnog objekta nakon požara izvršava „po planu“, što je prvi znak da se procesu savladavanja krizne situacije pristupilo neplanski i ishitreno tj. bez adekvatno utvrđenog akcionog plana, što u narednom periodu upućuje na činjenicu da je strateški menadžment spreman preuzeti i veće finansijske rizike, koji obično kulminiraju u [finansijsku krizu](#) tj. prvi neadekvatan primjer finansijskog upravljanja u velikim preduzećima i grupacijama iz oblasti maloprodaje (trgovački lanci i grupacije).

Primjeri iz maloprodaje (trgovački lanci i grupacije), nisu slučajno izabrani. Na konkretnim primjerima iz prakse najbolje se može pokazati kako se ne treba raditi. Kada koristite primjere iz MSP, koji nemaju potrebne kadrovske i organizacijske kapacitete za adekvatno upravljanje finansijskim rizicima, što je osnovni razlog zašto ne koriste akcijske planove za operativno postupanje, pri realizaciji strateškog plana, može izgledati kao banalnost. Ali kada u velikom redu vrijednosti prezentirate koje i kakve su posljedice neadekvatnog planiranja i koliki mogu biti finansijski rizici, tada će i strateški menadžeri u MSP postati svjesni činjenice da ukoliko se to desilo „velikima“, to isto se može desiti, ali u manjem obimu, i njima: malim i srednjim preduzećima.

Potrebe za kreiranjem akcionog plana za upravljanje finansijskim rizicima nisu izuzeti poslovni subjekti niti u jednoj branši, bez obzira na njihovu veličinu tj. obim poslovanja. Za primjer ću koristiti i neadekvatno kreirane akcijske planove u IT industriji, kojih možda nismo niti svjesni da smo izloženi kao krajni korisnici outsourcing usluga iz ove oblasti. U medijima možemo pronaći brojne natpise o hakerskim napadima kojima su izloženi „veliki“ sistemi, a preko njih i „mali“ sistemi, kao i o sve većoj potrebi uspostavljanja kompleksnijih cyber sigurnosnih sistema.

Države iz našeg okruženja imaju kreiranu [Nacionalnu strategiju kibernetičke sigurnosti i Akcijski plana za njezinu provedbu](#). To može biti dovoljno dobar okvir za kreiranje sličnih operativnih dokumenata i u poslovnim organizacijama koje se bave npr. IT djelatnošću. Ovo je potrebno učiniti kako bi se, prije svega, zaštitili finansijski i drugi podaci klijenata koji koriste tzv. cloud tehnologije i alate za finansijsko upravljanje. Stanje [cyber sigurnosti](#) u Hrvatskoj slično je kao u Europi i svijetu, a najveći problem za tvrtke i organizacije je krađa podataka i s tim povezane ucjene za otkup dok su najučestaliji cyber napadi tzv. malwaretising ili oni putem pop-up reklama s ubačenim virusima koji 'napadaju' korisnike. **Više od 60% ispitanika izjavilo da ne bi uložili dodatna sredstva u povećanje cyber sigurnosti ako bi došlo do napada koji ne bi imao negativan utjecaj na njihovo poslovanje, a više od polovice bi ih jednako postupilo i ako bi takav napad pretrpjela njihova konkurencija ili dobavljači. Istraživači upozoravaju i da 42% ispitanika nema unaprijed dogovorenu strategiju za slučaj značajnog napada.**

Ukoliko detaljnije posmatrate i analizirate podatke i informacije do kojih možete doći putem medija, tada kao [konzultant](#) počinjete da shvatate da [strateški menadžment](#) potpuno svjesno donosi odluke da ne vrši finansijsko ulaganje u primjenu [plansko - analitičkih alata](#), kao što je to npr. akcijski plan kako bi spriječili buduće finansijske rizike. Zašto? Zato što smatraju da se: „Loši scenario dešava drugima, a nikada nama.“ – jedan je od mogućih odgovora. Zato jer nemaju znanja i iskustva potrebna za npr. uspostavljanje odjela za upravljanje (finansijskim) rizicima. Zato jer ne žele da ulažu vlastite finansijske resurse danas, kako bi izbjegli potencijalne finansijske rizike koji mogu, ali nužno ne moraju, da se dogode upravo njima, u nekoj bližoj ili daljoj budućnosti. Zato jer ne žele blagovremeno donijeti potrebne finansijske odluke, kako bi proaktivno upravljali promjenama, u vlastitom poslovanju. Ovo su samo neki od mogućih odgovora na pitanje: Zašto strateški menadžeri ne prepoznaju značaj akcionog plana za upravljanje finansijskim rizicima? [Strateški menadžeri](#), treba da unaprijede vlastite vještine i znanja za [proaktivno upravljanje](#) organizacijskim promjenama, a zatim da operativcima prepuste da kreiraju prijeko potrebne akcione planove, te spriječe ili blagovremeno saniraju buduće [finansijske rizike](#) i izbjegnu potencijalne krizne situacije sa katastrofalnim finansijskim posljedicama.