

Branko Ž. LJUTIĆ*) • Tapen SINHA**)

Menadžment rizika i osiguranje

Ovaj rad sagledava pitanja menadžmenta rizika i osiguranje. Definiše menadžment, objašnjava ciljeve firme. Analiziraju se aspekti kako se svi zainteresovani za dobrobit firme (akcionari, menadžeri, zaposleni, lokalna zajednica, država, poslovni partneri, i sl.) bave pitanjima rizika u firmi. Definiše se finansijski menadžment rizika, čime u ovoj oblasti treba da se bavi menadžment kao proces donošenja finansijskih odluka u sferi menadžmenta rizika. Prikazuje se osnovna matrica za donošenje odluka i njihove konsekvence. Naglašava se da neuspjeh i propust da se primeni efikasan menadžment rizika izaziva neprijatne konsekvence po menadžere i sve zainteresovane. Definišu su funkcije menadžmenta rizika, kada i u kojim okolnostima firma treba da upravlja rizikom sa spoljnom pomoći. Analizira se slučaj izloženosti čuvene multinacionalne naftne kompanije BP gubicima, kakvi su to gubici ispod 10 miliona dolara. Dat je pojednostavljeni primer tradicionalnog menadžmenta rizika, tipovi izloženosti riziku firme, posebno imovina. Analizira se izloženost gubitku imovine, vrednost imovine koja je izložena gubitku, nezgode i nesreće koje izazivaju gubitke, finansijske konsekvence gubitka, i gubitak neto prihoda. Analizira se gubitak neto prihoda, vrednost koja je potencijalno izložena gubitku, događaji koji izazivaju gubitak, finansijske konsekvence, gubitak u pasivi bilansa stanja, lični gubici, analiza izloženosti ličnim gubicima, karakteristike nezgoda, finansijski aspekti ličnih gubitaka, kako identifikovati izloženost gubitku, šta činiti i kako odabrati najbolji metod zaštite od gubitka.

Ključne reči: rizik, menadžment rizika, osiguranje, faktori rizika, analiza rizika, finansijski menadžment rizika.

Uvod

Menadžment rizika i osiguranje U procesu finansijskog menadžmenta rizika prvi korak je sagledavanje i spoznaja samih determinanti procesa menadžmenta rizika. Potrebno je analizirati izloženost gubitka dela vrednosti ili celokupne imovine firme odnosno aktive. Drugi korak je proces analize izloženosti gubitku dela ili u ekstremnim slučajevima čak i celog neto prihoda firme. Izloženost rizicima pasive bilansa stanja ukazuje na obaveze i kapital, i na kraju, ali svakako ne na poslednjem mestu je postavljen rizik kome su izloženi zaposleni.

Definisanje menadžmenta rizika

Jedna od najnovijih grana u okviru finansijskog menadžmenta je i sam menadžment rizika.¹⁾ Finansijski menadžment rizika može definisati na sledeći način:

»Finansijski menadžment rizika je jedna od specijalnosti u okviru polja opšteg menadžmenta«.

I dalje:

»Menadžment se može odrediti kao proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja resursa i aktivnosti organizacije da bi ostvarila svoje ciljeve na troškovno najefektivniji način«.

Već u ovoj tački se otvaranja pitanje – a šta su ciljevi biznisa? Ciljevi jednog biznisa odnosno firme su

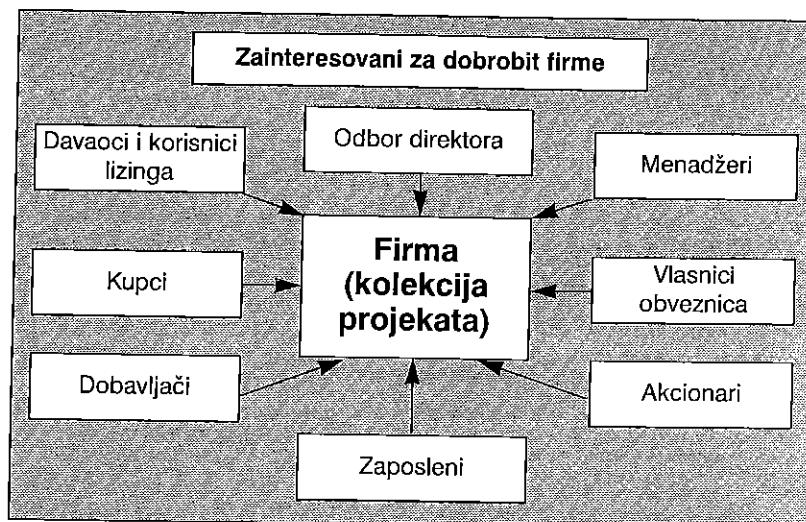
u značajnoj meri definisani privredno-pravnim sistemom nacionalne ekonomije. Generalno se smatra logičnim ciljem za otvorene privrede

*) Pravni fakultet, Univerzitet u Beogradu. e-mail: bljucic@nomos.ius.bg.ac.yu

***) Seguros Comercial America Chair Professor of Risk Management and Insurance, ITAM, Mexico. e-mail: tapen@gauss.rhon.itam.mx

¹⁾ Šire u Ljutić B. Ž. (1985). *Kriteriji bankarskog kreditiranja obrtnih sredstva u privredi*. Beograd: Ekonomski fakultet, str. 10. Čuveni ekonomista Džon Hiks se još davne 1938. zalagao za osnivanje posebne grane ekonomske nauke koja bi se bavila ovim pitanjima. Šire u Hicks J. (1974). *Value and Capital*. London: Oxford University Press.

slobodne konkurencije da je primarni cilj firme profit, rast, pružanje javnih usluga, ili sprovođenje funkcije koju je vlada poverila preduzeću na najefektivniji način.²⁾ Svaka poslovna organizacija mora prvo da ostvari svoje ciljeve. To je pre svega *ogoljeni opstanak* sa kojim se suočavaju, jer stalno prete opasnosti koje mogu da značajno obogalje firmu, počev od slučajnih gubitaka pa na dalje. Firme najčešće ne teže samo pukom opstanku, već se mogu kretati ka određivanju donjeg prihvatljivog praga vrednosti za gubitak, čime podižu profit. To bi se moglo odrediti kao *prelomna tačka* – prag gubitka.



Slika 1. Zainteresovani za dobrobit firme

Kako se zainteresovani bave rizikom u firmi?

Prema postavkama teorije efikasnog tržišta finansijski investitori – kupci portfolija hartija od vrednosti se veoma jednostavno orijentišu i donose odluke o tome kakav im je cilj *diversifikovani investicioni portfolio* među mnogim firmama koje se kotiraju na zvaničnim ili paralelnim berzama (e. OTC). Suština je u tome da postoji na strani tražnje veoma veliki broj individualnih investitora koji raspoložu suficitima novca i kapitala namenjenih investiranju, a na drugoj mnoštvo atraktivnih emitenata. Vlasnici akcija su u prednosti jer mogu relativno lako da donose odluke. Na drugoj strani vlasnici obveznica mogu ili i ne moraju biti u konfliktu sa akcionarima u pogledu interesa, jedni za maksimizacijom profita, drugi za sigurnim plasmanom glavnice i kamatnog prihoda od obveznice. Kupci su najčešće u poziciji ako nisu monopolski ili da nije sama država kupac, da mogu veoma lako da diversifikuju svoje poslovne odnose. Menadžeri i zaposleni stvarno mogu biti u poziciji da je isviše *»humanog kapitala«* uloženo u firmu, što ne mora uvek biti dobro ulaganje. To nas dovodi na sledeći segment – menadžment rizika.

Šta je menadžment rizika?

Menadžment rizika je sistematski proces upravljanja izloženosti poslovne organizacije riziku da ostvari svoje ciljeve (kao što to može biti maksimizacija profita) na način koji je konsistentan sa javnim interesom, bezbednošću ljudi, faktorima prirodnog okruženja, i zakonom. Time sagledavamo da savremeni menadžment kao proces ne vodi računa sa-

mo o profitu već i o širim socijalnim konsekvencama harmoničnog ukla-panja firme u socijalno okruženje i eko-sistem.

Šta brine menadžere? Top menadžment u jednoj firmi možemo shvatiti kao nešto poput reprezentativnog plehanog duvačkog orkestra, koji sija i blješti, a uz to svira poput Dragačevaca. Vrhunski menadžment i upravni odbor direktora troši izuzetno mnogo vremena baveći se brojnim pitanjima kao što su:

- (1) Odgovornost direktora i službenika;
- (2) Odgovornost za proizvode;
- (3) Kompenzacije radnika;
- (4) Penzioni planovi (kod nas ih još nema u ovoj formi);
- (5) Planovi zdravstvene zaštite zaposlenih;
- (6) Briga za zaštitu čovekove sredine od zagađenja.

Odluke u procesu menadžmenta rizika

U procesu menadžmenta rizika treba doneti sledeće odluke:

- (1) Identifikovati izloženost slučajnom gubitku;
- (2) Sagledati moguće alternative tehnika menadžmenta rizika za bavljenje sa takvim izloženostima;
- (3) Izbor najbolje tehnike(a) menadžmenta rizika;
- (4) Primena odabrane(ih) tehnike(a) menadžmenta rizika;
- (5) Nadgledanje (monitoring) rezultata odabrane tehnike(a) da se osigura da program menadžmenta rizika ostaje efektivan.

Program menadžmenta rizika zahteva brojne elemente i akcije menadžmenta, podatke, raspoloži-

vost osiguranja u datoj nacionalnoj privredi, identifikovanje šta sve i kako treba da osiguramo i kod koga, i slično. U ovom procesu se koristi osnovna matrica za donošenje odluka.

Vodite računa o činjenici da propusti i neuspeh u menadžmentu rizika mogu imati i najčešće imaju više nego negativne konsekvence po vas firmu, i druge zainteresovane. Pre svega, moraćete previše vremena da koristite na sastancima odbora direktora da biste se bavili sa nepredviđenim gubicima. To vas onemogućava da se bavite drugim mnogo važnijim zadacima. Gubici ovog tipa nepovoljno utiču na kreditni rejting (bonitet) firme, što podiže troškove kapitala i obara vaše profite.³⁾ Gubici se svakako negativno efektiviraju na novčane tokove, rast firme, profitabilnost zbog toga što više niste u stanju da formirate optimalne cene svojih proizvoda i/ili usluga. To je prouzrokovano brigom da će rizik i gubici rasti, jer firme već imaju negativno iskustvo.

Neuspeh u menadžmentu rizika takođe izaziva nepovoljne konsekvence jer opada ugled firme i menadžera u javnosti. Često sledi gubitak kupaca, jer su kupci »alergični« na akcije firme kojima se gaze društvene norme. Zbog gubitka ugleda sve je teže naći pogodne osobe za članstvo u upravnom odboru direktora, nadzornom odboru, jer svi počinju sa pravom da se plaše rastuće

²⁾ O tome u Ljutić B.Ž. *Uloga finansijskog menadžmenta u razvoju firme*. U Ljutić B. Ž. Glavni redaktor. (1994). *Menadžment i razvoj firme*. Beograd: Panda Graf i Jugimport – SDPR. Str. 77-86.

³⁾ Vasiljević B.A., Ljutić B.Ž. (199). *Bonitet*. Beograd: Narodna banka jugoslavije – zavod za obračun i plaćanja.

Matrica za donošenje odluka i njihove konsekvence

Gubitak	Osigurati	Ne osigurati
	Izbeći neuspeh	Neuspeh
Nema gubitka	Izgubljena premija	Nema problema

lične odgovornosti za dela odnosno nedela firme. Zbog gubitaka firme napuštaju određene projekte koji su sve do tog trenutka bili poželjni, upravo zbog neadekvatne sposobnosti menadžmenta da se suoči i uhvati u koštac sa izloženostima rizicima.

Funkcije menadžmenta rizika su:

- Sistematsko i kontinuirano istraživanje izloženosti riziku gubitka;
- Vrednovanje prirode, frekvence, jačine, i potencijalnog uticaja gubitaka na organizaciju;
- Planiranje i organizacija kontrole rizika i tehnike finansiranja rizika da bi se efikasno minimizovali uticaju gubitka na organizaciju;
- Primena takvih tehnika na internom nivou, u delovima firme kao i na vrhovnim nivoima menadžmenta, i eksternom nivou u saradnji sa organizacijama koje se bave kontrolom gubitka, osiguravateljima, i drugim finansijskim specijalistima za rizik.

Kriterijum potrebe upravljanja rizikom uz spoljnu pomoć

Često se misli da je najbolje sve osigurati, pa neće ni boleti glava, ali da li je baš sve za osiguravanje. U Meksiku je prema federalnom zakonu obaveza da se sva vladina tela i agencije moraju osigurati polisom, ali je to preraslo u dobru nameru sa lošim završetkom. Evo jednog interesantnog slučaja iz prakse. Britiš Petroleum (BP) je najveća kompanija u Ujedinjenom Kraljevstvu. Raspolaže sa više od 35 milijardi dolara kapitala, i 15 milijardi dolara duga. Profit po oporezivanju je pre par godina iznosio 1,9 milijardi dolara, sa standardnom devijacijom od 1,1 milijardu dolara tokom petogodišnjeg perioda. Pokušali su da sagledaju

šta su i kako od gubitaka osiguravali u prošlosti? Kratak inventar stavki izloženih riziku je otkrio sledeće:

- Nesrećni slučajevi za vozilima i plovilima;
- Industrijske povrede;
- Izolovani požari i otkazivanje industrijske opreme;
- Požari u rafinerijama i eksplozije;
- Manja do većih čišćenja prirodne okoline;
- Gubitak tankera;
- Tužbe za nadoknadu štete uzrokovane zagađenjem čovekove okoline;
- Gubitak operativnih licenci.

Na toj osnovi su menadžeri BP-a su kreirali aktuarsku analizu.

U analizi gubitaka ispod 10 miliona dolara uočava se da su tržišta veoma konkurentna. Osiguravajuće kompanije poseduju konkurentnu prednost u procesu procene rizika i administraciji odštetnih zahteva po osnovu osiguranja. Polise osiguranja zadovoljavaju zakonske zahteve u pogledu lokalne to jest nacionalne finansijske odgovornosti za štete. U većini zemalja se dobijaju poreske olakšice za plaćenu polis osiguranja. Stoga je preporuka lokalnim menadžerima BP-a da postanu sami odgovorni za kupovinu polisa osiguranja na tržištu na kom posluju.

Jednostavan primer tradicionalnog menadžmenta rizika

Pretpostavimo da železničke šine prolaze pored velike gradske bolnice. Saobraćajna železnička nesreća izaziva izlivanje toksične supstance koja se odliva preko parkinga i delimično preko zgrade bolnice, pre nego što otekne u obližnju reku. Pumpe koje snabdevaju lokal-

ni gradski vodovod i reni bunari su na obalama reke. Stoga je gradska skupština bila prinuđena da zatvori rezervoare pitke vode usled izostanka snabdevanja iz sistema reni bunara pored reke.

Tipovi izloženosti firme:

- Imovina (aktiva);
- Neto prihodi;
- Obaveze;
- Zaposleni (personal).

Imovina-sredstva U ovom primeru je u pitanju konkretni gubitak za bolnicu i to parkiralište i zgrada, za železničko preduzeće su izgubljeni vagoni i lokomotive, za hemijsku kompaniju čija se roba transportovala su izgubljene hemikalije. Analizirajte izloženost gubitku imovine. Prvo sagledajte i ocenite izložene vrednosti kojima pretili gubitak, koje nezgode i nesreće mogu izazvati gubitak, finansijske konsekvence gubitka.

Analiza izloženosti gubitku imovine Treba sagledati koje su vrednosti izložene gubitku, koje okolnosti izazivaju gubitke, kao i finansijske konsekvence gubitaka. Vrednost nepokretne imovine koja može biti potencijalno izložena gubitku je realna imovina (realiteti). To može biti zemljište bez poboljšanja, zemljište koje uključuje vodene resurse, mineralne resurse, prirodne atrakcije, postrojenja, životinje, biljni svet. Sve navedeno može izazvati značajne teškoće u procesu vrednovanja. Zgrade i ostala građevinska infrastruktura se najčešće vrednuju na osnovu računovodstvenog koncepta istorijskog troška, te stoga procenijavanje sadašnje-tekuće tržišne vrednosti može biti različito od »knjigovodstvene«. Od oblika imovine koja može biti izložena gubitku vredi sagledati lične gubitke, gubitke novca i hartija od vrednosti (kojima prete takva zla kao što su krađe i otimačine, požar, i slično). Računi potraživanja od kupaca kao konkretni oblici računovodstvenih evidencija mogu biti uništeni. Zalihe mogu biti pogrešno vrednovane, ako su na primer staromodne. Tu je i nameštaj, oprema, elektronski sistemi za obradu podataka i slično. Od oblika vlastite imovine koja može biti izložena gubitku to mogu biti vredne knjige, papiri, dokumenti, računovodstvene i statističke evidencije, knjige, filmovi, mape, oporuke, fotografije. Već kad se sve ovo napomene uočavate da je teško sve to vrednovati. Pokretna imovina su automobili, avioni, čamci, brodovi. Sve navedeno može stradati u prirodnim katastrofama, biti ukradeno, zapaljeno i slično. Neopipljiva imovina

Tabela 1. Distribucija gubitka (u milionima dolara)

Opseg gubitka	Broj po godini	Prosečan gubitak	Očekivani gubitak	Standardna devijacija
0-10	1845	0,03	52	12
10-500	1,7	40	70	98
500 +	0,03	1000	35	233

obuhvata reputaciju firme (e. goodwill), patente, licence, autorska prava. Nesreće koje izazivaju gubitke mogu biti prirodne nesreće i katastrofe, zatrpavanje zemljišta, klizišta, rastakanje, korozija, suše, poplave, zemljotresi, oluje, vlažnost, led, grom, meteori. Slede zagađenja iz vazduha i iz mora, truljenje, rđa, statički elektricitet, ekstremne temperature, poplave, plime, glodari, vulkanske erupcije, voda, korovi, vetrovi (tornado, hariken, tajfun). Opasnosti, hazardi koji mogu izazvati rizik mogu biti one koje izazivaju ljudi. To su paljevina, otcjanje toksičnih hemikalija, kontaminacija, gubitak boje-diskoloracija, prašina, električno preopterećenje, zloupotreba i pronevera, eksplozija, vatra, ljudska greška, rastapanje materijala, zagađenje, gubitak energije, radioaktivna kontaminacija, nemiri, sabotaze, probijanje zvučnog zida i nesnosna buka, terorizam, krađa, prikrivanje, vandalizam, vibracije.

Ekonomske nesreće koje izazivaju gubitak Ekonomske nesreće koje izazivaju gubitak mogu biti promene u ukusu potrošača, fluktuacije deviznih kurseva, zastarelost, turbulencije na berzama kapitala, štrajkovi, rat.

Finansijske posledice gubitka Ključno je kako troškovno iskazati gubitak imovine. To mogu biti računovodstveni metodi obračuna troškova na bazi istorijskog troškova (FIFO/LIFO), računovodstvena vrednost (knjigovodstvena vrednost: istorijski trošak umanjen za amortizaciju, koja može biti po metodu pravolinijske na suprot ubrzanoj amortizaciji; trošak zamene/tržišna vrednost (zgrade, automobili, itd.).

Gubitak neto prihoda se izražava kroz jednačinu:

$$\text{Neto prihod} = \text{prihodi} - \text{rashodi}$$

Stoga snižavanje neto prihoda može da proistekne iz dva sasvim različita izvora. U našem primeru, rashodi će rasti zbog čišćenja bolnice. Pored toga snižiće se obim zdravstvenih usluga koje će pružati bolnica potencijalnim kupcima, što je gubitak prihoda. Železničko preduzeće će izgubiti prihode zbog prekida na pruzi. Takođe će biti izloženo teškoćama rastućih troškova uzrokovanih čišćenjem. Gradska skupština će izgubiti lokalne prihode, i imati više troškove, mada nije telo koje kreira profite.

Analiza gubitka neto prihoda Ovaj oblik finansijske analitike otkriva načine na koji se snižavaju ili povećavaju troškovi kao rezultat ne-

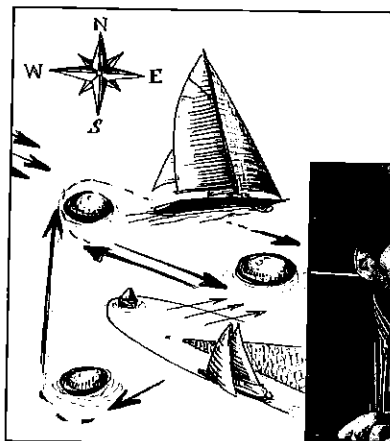
zgode ili nesreće. Potrebno je posebno sagledati koje su konkretne vrednosti izložene gubitku, koji su uzročnici gubitka, kao i finansijske posledice gubitka. Uočićete da su prethodno navedeni faktori isti kao i kod ličnog gubitka imovine.

Vrednost izložena gubitku Jednostavno, potrebno je sagledati kako će se *linija prihoda posle nesreće* promeniti. Kako će se kretati *linija troškova posle nesreće*? I jedno i drugo je lakše reći negu učiniti. Uzmite u obzir posebno vremenski period u kome vaša firma neće biti eventualno u mogućnosti da funkcioniše.

Događaji koji izazivaju gubitak Gubitak nepokretne imovine može nastati na onom njenom delu koji firma kontroliše, na delu koji kontrolišu drugi – ključni dobavljači, ključni kupci, »magnet« lokacije. Prisutni su i faktori pravne odgovornosti i potencijalnog gubitka ključnog osoblja. U analizi finansijskih posledica sagledati dužinu prestanka rada odnosno zatvaranja firme, obim prestanka rada, obim snižavanja prihoda, dodatne troškove tokom faze prestanka rada, normalne nivoe neto prihoda, vreme potrebno da se nastave nivoi prihoda i rashoda pre nastanka gubitka, to jest povratak na normalne prihode.

Gubitak koji se reflektuje na obaveze Treba se upitati da li je firma nešto loše radila, imala greške ili promašaje u poslovanju i menadžmentu. U našem primeru, železničko preduzeće mogu tužiti za prouzrokovanu štetu bolnica i firma čiji su se hemijski proizvodi prevozili. Potom, bolnicu mogu tužiti pacijenti i njihove porodice, kao i zaposleni, a gradsku skupštinu mogu tužiti građani. Prisutni su značajni pravni aspekti, koje ovde nećemo šire diskutovati.

Kadrovi U našem primeru ukoliko je i bilo gubitaka ljudskih života, privremene ili trajne nesposobnosti, može nastati gubitak zaposlenih. U železničkom preduzeću ukoliko je povređen mašinovođa, to će biti lični gubitak. Za bolnicu, ukoliko je toksični gas izazvao određene telesne povrede ili gubitak radnog vremena nekih radnika, to će biti lični gubitak. U analizi izloženosti ličnom gubitku sagledajte gubitak vrednosti usluga koje vam te osobe pružaju radeći (na primer, šta se dešava kada je čuveni operiski pevač Plasingo Domingo bolestan?). Sagledajte ekstra troškove (kao što su gubitak prihoda) koji mogu biti prouzrokovani smrću ili nesposobnošću što izaziva gubitke za vašu firmu (šta se dešava u filmskoj kompaniji kada premine glumac formata Klerka Gejbla). Uočite da u ovom slučaju nismo uzeli u obzir bilo kakve gubitke obaveza kao što su *šeme firmi za kompenzaciju zaposlenih* i slično. Takvi slučajevi zahtevaju da firme isplaćuju ekstra nadoknade zaposlenim za navedene slučajeve. U finansijskoj analizi gubitka koji povećava obaveze treba reflektovati osoblje. To su službenici, vlasnici, menadžeri. Koristite grafikone tokova. Pratite šta se dešava sa drugim zaposlenim. Sagledavajte nepogode na širokom području kao što su oluje, poplave, epidemije. Karakteristike nesreća mogu biti smrtni slučajevi. Smrt (frekvencija: stopa smrtnosti za starost 25 – 1/800, starost od 65 godina 1/40), što je stvarno mali uticaj na veliku poslovnu organizaciju, ali može biti više nego veliki za malu firmu. Stepenu u kom će biti firma oštećena je određen vrednošću osobe, zatim stepenom lične i poslovne onesposobljenosti, što su slični problemi. Penzionisanje se može predvideti i firma blagovremeno pripremiti. Odstavka ili otkaz zaposlenog sa aspekta gubitka jeste slična smrtnom slučaju sa aspekta poslodavca, jer definitivno gubi vrednost ne-



kog od zaposlenih. Finansijski aspekt ličnog gubitka se može kreirati od privremenog od stalnog. U svrhu analize koristite pojednostavljeni novčani tok. Vrednujte troškove i koristi od zaposlene osobe sa aspekta poslovne organizacije. Sagledajte neto koristi i diskontujte vrednosti na današnji trenutak da bi izračunali neto sadašnju vrednost. U ovom poslu mogu nastati određeni problemi, počev od toga koju diskontnu stopu treba odabrati, kako vrednovati koristi od jednog zaposlenog i slično. U procesu identifikacije izloženosti gubitku treba koristiti standardne metode istraživanja i upitnike, pitanja za ispitivanje u obliku standardizovanih formulara omogućavaju firmi da kreira svoju standardnu listu za proveru (ček ap lista). Evo na primer mogućeg pitanja – Da li firma poseduje automatske raspršivače za gašenje požara? Da li raspolaže sistemom rane detekcije požara? Sledi analiza finansijskih iskaza (treba koristiti iskaze uspeha: iskaz dobitka i gubitka, i iskaze izvora i korišćenja fondova: sredstava i obaveza). Izloženost gubitku se najjednostavnije otkriva kroz sagledavanje evidencije i datoteka, njihovu proveru. Sagledavaju se primeri prethodnih izloženosti riziku (kako se bolnica hvatala u koštac sa pravnim zahtevima nadoknade štete zbog loše medicinske prakse. Kreirajte grafikone tokova, jer vam omogućavaju ispitivanje kako su povezane različite operacije u firmi. Na primer, kakve će nepovoljne efekte imati nesposobnost pruge za funkcionisanje na železničko preduzeće. Izloženost ličnom riziku možemo sagledati putem lične inspekcije (sagledati udaljenost bolnice od pruge, što ne mora biti očigledno svakom na prvi pogled; preduzeti korake da se razradi potencijalna opasnost iz samog procesa opserviranja). Koristite ekspertske savete, konsultante koji znaju o takvim događajima te vam mogu dati mnogo bolje ideje kako da se bavite takvim rizicima, što je i osnovni cilj ovog napisa.

Kako kontrolisati rizik

Šta činiti? U kontroli rizika treba činiti sledeće:

- Zaustaviti gubitke iz rizika kroz snižavanje i izbegavanje izloženosti riziku;
- Sprovesti prevenciju rizika: snižavanje frekvencije gubitka (na primer izgradnja zida bolnice ka železničkim šinama);
- Snižavati gubitke kroz snižavanje stepene oštine nesreće (na

primer, smanjivanje broja vagon-cisterni u kompoziciji);

- Obaviti segregaciju izloženosti gubitku (na primer, svi glavni direktori kompanije ne smeju putovati istim avionom i slično);
- U kontroli rizika koristiti dupliranje evidencija (rezervni računarski serveri i elektronske datoteke);
- Finansiranje rizika (isplata onih gubitaka koji stvarno neizbežno nastaju);

• Postoje dve klase finansiranja rizika: 1. *Retencija* (generisanje sopstvenih fondova da zadovolje takve potrebe), 2. *Transfer* (naći nekog drugog da plati za njih).

Uočite da je kod ove dve klase rizika moguće koristiti *hibridni metod* koji vam snižava troškove.

Izbor najboljeg metoda finansiranja rizika U ovom pristupu koristite predviđanje kao osnov za izbor. Predvidite frekvenciju i težinu rizika, efekte različitih pristupa kontrole rizika i tehnika finansiranja rizika, uz predviđanje troškova.

Zaključci

I na kraju posle svih razmatranja treba odgovoriti na pitanje koji je metod najbolji u izboru menadžmenta rizika i osiguranja za firmu. Odgovor je veoma jednostavan i sastoji se samo od jedne reči. Finansijski.

Ostala literatura

Ljutić B.Ž. (2000). *Finansijski menadžment: Modeli i koncepti*. Beograd: Magistar biznis administracije –MBA Press.

Ljutić B.Ž. (2000). *Revizija: Teorija i praksa*. Beograd: Magistar biznis administracije –MBA Press.

Ljutić B.Ž. (1999). *Investicije: Osnove berzanskog i bankarskog poslovanja*. Beograd: Magistar biznis administracije – MBA Press.

Sinha T. (2000). *Crisis & Risk Management for SME-s*. <http://www.mapnp.org/>

Zimmerman J.D. (1997). 2nd Ed. *Accounting for Decision Making and Control*. Chicago: Irwin, The McGraw-Hill.

Summary

RISK MANAGEMENT AND INSURANCE

This paper is examining the topics of risk management and insurance. It defines management, and explains goals of the firm. Also, it analyzes how the stakeholders as interested group and individuals for the welfare of the firm (shareholders, managers, employees, local community, state government, business partners, etc.), are dealing with the risk factor in the company. It defines the area of financial management of the risk, with which in this area should be dealing the management as a process of taking financial decisions in the area of risk management. It is shown out the basic matrix of making decisions and their consequences. It is stressed that the failure of the company to implement the efficient risk management is causing the unpleasant consequences for managers and to all other interested in. It defines the function of the risk management, when and in which circumstances the firm should manage the risk with external assistance. The case of risk exposure of the very famous multi-national oil company BP from the UK to the losses, what kind of losses are below the level of US\$ 10 million. It is given a simplified case of the traditional risk management model, types of risk exposures for the companies, especially for assets. It is analyzed the exposure to the loss of assets, valuation of assets which are exposed to a loss, perils and disasters which are causing the losses, financial consequences of losses, and the loss of net income. It has been analyzed the loss of net income, the events which are causing the loss, financial consequences, loss of liabilities, personal losses, exposure to personal losses, characteristics of perils, financial aspects of personal losses, how to identify personal losses, what to do and how to choose the best method of protection against the loss. The authors are clearly in favor of the financial method in risk management process.