

# STRATEGIJE EFEKTIVNOG UPRAVLJANJA RIZICIMA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

---

**Maslarić, Jelena**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:402024>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-14**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (*Menadžment*)

Jelena Maslarić

**STRATEGIJE EFEKTIVNOG UPRAVLJANJA RIZICIMA U  
MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (*Menadžment*)

Jelena Maslarić

**STRATEGIJE EFEKTIVNOG UPRAVLJANJA RIZICIMA U  
MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA**

Diplomski rad

**Kolegij: Menadžment rizika**

JMBAG: 0010220108

e-mail: [jelenamaslaric5@gmail.com](mailto:jelenamaslaric5@gmail.com)

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivan Kristek

Komentor: mr. sc. Sofija Turjak

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate study ( *Management* )

Jelena Maslarić

**STRATEGIES FOR EFFECTIVE RISK MANAGEMENT IN  
SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

Graduate thesis

Osijek, 2023.

## **Strategije efektivnog upravljanja rizicima u malim i srednjim poduzećima**

### **SAŽETAK**

Svakodnevni život ljudi prepun je rizičnih situacija, stoga rizici imaju vrlo važnu ulogu kako u svakodnevnom životu, tako i u poslovanju. Mala i srednja poduzeća svakodnevno se susreću s nekom vrstom rizika. Kako bi poduzeća profitirala i zaposlenici bili zadovoljni, nužno je poznavanje rizika. Ovim diplomskim radom ukazuje se na važnost poznavanja rizika, upravljanje rizicima te informiranje zaposlenika o njihovoj važnosti. Za početak, direktori, odnosno, menadžeri poduzeća moraju razumjeti što su rizici, znati ih identificirati, analizirati i od njih se u konačnici osigurati. Važno je razumjeti kako nije svaki rizik negativan, nego se može pretvoriti u dobru poslovnu priliku. U diplomskom radu provedeno je anketno istraživanje s ciljem prikupljanja podataka o tome koliko su direktori/ menadžeri malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj informirani o rizicima, s kojim rizicima se najčešće susreću te informiraju li svoje zaposlenike o istima. Dolazi se do zaključka kako određeni ispitanici smatraju da se susreću s rizicima jednom godišnje. Mali broj ispitanika smatra kako se njihovo poduzeće uopće ne susreće s rizicima, što dovodi do zaključka da takvo poduzeće ne posjeduje strategiju za upravljanje rizicima. Prema provedenom istraživanju, zaposlenici su nedovoljno informirani o važnosti upravljanja rizicima. Provedenim istraživanjem u ovom diplomskom radu nastoji se potaknuti na razmišljanje i shvaćanje važnosti rizika u poslovanju kako bi poslovanje poduzeća bilo što uspješnije, a zaposlenici zadovoljniji.

**KLJUČNE RIJEČI:** važnost rizika, identifikacija rizika, upravljanje rizicima, mala i srednja poduzeća, poslovna prilika

## **Strategies for effective risk management in small and medium-sized enterprises**

### **ABSTRACT**

People's everyday life is full of risky situations; therefore, risks play a very important role both in everyday life and in business. Small and medium-sized enterprises face some kind of risk every day. In order, for companies to profit and employees to be satisfied, it is necessary to know the risks. This graduate thesis points out the importance of knowing risks, risk management and informing employees about their importance. To begin with, directors, that is, company managers, must understand what risks are, know how to identify them, analyse them and ultimately protect against them. It is important to understand that not every risk is negative, but can be turned into a good business opportunity. In the graduate thesis, a survey was conducted with the aim of collecting data on how informed directors/managers of small and medium-sized enterprises in the Republic of Croatia are about risks, which risks they most often encounter, and whether they inform their employees about them. The conclusion is reached that certain respondents believe that they encounter risks once a year. A small number of respondents believe that their company does not face risks at all, which leads to the conclusion that such a company does not have a risk management strategy. According to the conducted research, employees are insufficiently informed about the importance of risk management. The research carried out in this thesis aims to encourage thinking and understanding the importance of risk in business so that the company's operations are as successful as possible, and the employees are more satisfied.


**KEY-WORDS:** risk importance, risk identification, risk management, small and medium-sized enterprises, business opportunity

# SADRŽAJ

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	1
<b>2</b>	<b>POSLOVNI RIZIK</b> .....	2
2.1	Definiranje rizika i njegova važnost.....	3
2.2	Vrste i izvori rizika.....	4
<b>3</b>	<b>UPRAVLJANJE RIZICIMA</b> .....	12
3.1	Identifikacija, upravljanje i procjena rizika.....	14
3.2	Odabir tehnika i priprema plana upravljanja rizicima.....	18
3.3	Rješavanje rizika i rizik kao prilika za poslovnu promjenu u malim i srednjim poduzećima.....	19
<b>4</b>	<b>OCJENJIVANJE RIZIKA</b> .....	21
4.1	Izravno ocjenjivanje.....	21
4.2	Neizravno ocjenjivanje.....	23
<b>5</b>	<b>POSLOVNI RIZICI U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA</b> .....	24
<b>6</b>	<b>ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU RIZICIMA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA</b> .....	27
6.1	Cilj istraživanja.....	27
6.2	Metoda.....	28
6.3	Rezultati istraživanja.....	28
6.4	Rasprava.....	37
<b>7</b>	<b>ZAKLJUČAK</b> .....	40
	<b>LITERATURA</b> .....	41
	Popis grafikona:.....	43
	Popis slika:.....	43
	Popis tablica:.....	43

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_  
diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski /  
specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim  
istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti  
autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i  
teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu  
na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli  
pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.* 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u  
institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju  
Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne  
i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i  
visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11,  
94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke  
datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu  
obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice:

Jelena Maslarić

JMBAG: 0010220108

OIB: 07575639254

e-mail za kontakt: jelenamaslarić5@gmail.com

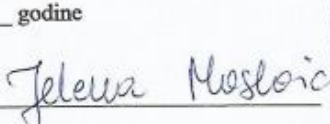
Naziv studija: Diplomski studij smjer Menadžment, Ekonomski fakultet u Osijeku

Naslov rada: Strategije efektivnog upravljanja rizicima u malim i srednjim poduzećima

Mentor/mentorica diplomskog rada: izv.prof.dr.sc Ivan Kristek

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 30.06.2022. \_\_\_\_\_ godine

Potpis





# 1 UVOD

Mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj imaju najveći udio od 99,7% u broju ukupnih poduzeća te zapošljavaju veliki broj ljudi i potiču razvoj gospodarstva Hrvatske. Gotovo svake godine bilježi se rast otvaranja novih malih i srednjih poduzeća. Iako neka od novootvorenih poduzeća u kratkom roku dožive propast, velika većina njih ostaje otvorena dugi niz godina. Kako bi poduzeća dobro funkcionirala, bitno je poznavati koliko su rizici važni za svako poduzeće. S rizicima se osobe susreću u svakodnevnim situacijama, te nesvjesno upravljaju njima. Svaki rizik može imati negativan i pozitivan ishod te ih nije poželjno konstantno izbjegavati. Rizici se dijele u mnoštvo skupina prema porijeklu, očekivanju, utjecaju, pojavnosti, nastupu itd. Svako poduzeće za sebe kreira vrste rizika koje odgovaraju njegovim potrebama te problemima s kojima se susreće. Na neke od rizika nije moguće utjecati, no mora postojati plan osiguranja u slučaju pojave takvog rizika. Svaka djelatnost poznaje skupine rizika karakteristične za njih kao naprimjer: rizici u proizvodnji, trgovini, bankarstvu, osiguranju... Svaki menadžer, odnosno, direktor mora znati upravljati rizicima kako bi osigurao dobro poslovanje poduzeću. Na početku procesa upravljanja rizicima prvi korak jest utvrđivanje rizika, zatim identifikacija, analiza, vrednovanje te na kraju obrada rizika. Cilj ovog diplomskog rada jest prikazati važnost rizika za poslovanje malih i srednjih te poduzeća općenito te informiranost menadžera i zaposlenika o važnosti upravljanja rizicima.

## 2 POSLOVNI RIZIK

U svakodnevnim aktivnostima ljudi i poduzeća izloženi su određenom riziku čiji ishod može biti pozitivan ili negativan. No, najčešće pojam rizik odnosi se na gubitak nečega što za čovjeka i/ili poduzeće ima određenu vrijednost. Prema tome svako planiranje budućnosti u kojemu su moguća dva ili više ishoda predstavlja rizik. Kako bi se spriječio negativan ishod rizika, poduzetnici ili menadžeri moraju pretpostaviti koji rizici će imati najveći utjecaj na ishode u budućnosti kako bi spriječili veće poslovne gubitke te zaštitili svoje poduzeće.

Poslovni rizik je svaka opasnost koja predstavlja moguću priliku, ali češće mogući problem nastanka određene štete ili gubitaka za svako poduzeće. On dolazi u svakom procesu poslovanja od samog plana proizvodnje pa sve do distribucije i prodaje proizvoda i/ili usluga. Zbog toga potrebno je znati identificirati rizike te ih rješavati prema prioritetima od većeg ka manjem. Kako bi poduzeće osiguralo opstanak potrebno je minimalizirati ili potpuno ukloniti svaki potencijalni poslovni rizik. Ovakvi poslovni rizici najčešće se odnose na mala i srednja poduzeća zbog svojih ograničenih resursa.

„Poslovni rizik je mogućnost neostvarenja planirane dobiti tvrtke odnosno mogućnost ostvarenja gubitaka u poslovanju. Poslovni je rizik okolnost ili čimbenik koji može imati negativan utjecaj na rad ili profitabilnost tvrtke. Ponekad se naziva i kompanijskim rizikom, jer poslovni rizik može biti posljedica unutarnjeg stanja kompanije. Utjecaj vanjskih čimbenika vidljiv je u široj poslovnoj zajednici“ (Andrijanić i dr., 2016:84).

Organizacije i njezini menadžeri ne smiju se dovoditi u situacije u kojima bi ih određeni rizici iznenadili. Sve strategije i mogući scenariji trebali bi biti s unaprijed razrađenim planom zaštite. Svaka organizacija koja se zna nositi s rizikom i njime upravljati bit će bolja od konkurentskih organizacija i poslovat će s manjim financijskim gubitkom i bez prekida poslovanja.

Svaki poslovni rizik poduzeća pojavljuje se u pet oblika (Andrijanić i dr., 2016:85):

1. Rizik razvoja (može li se izvorna ideja proizvoda kreirati)
2. Rizik proizvodnje (ako se proizvod može razviti, može li se i proizvesti u volumenu)
3. Rizik plasmana (ako se proizvod može proizvesti, može li se učinkovito plasirati)
4. Rizik financiranja (može li se poslovati s dobiti i povratom investiranog)
5. Rizik rasta (može li se poslovna profitabilnost održati ako tvrtka raste).

## 2.1 Definiranje rizika i njegova važnost

Postoji mnoštvo definicija koje objašnjavaju poslovni rizik. Može se definirati kao kalkilirana prognoza, odnosno vjerojatnost moguće štete, gubitka ili opasnosti (Andrijanić i dr., 2016:17). Prema normi ISO 31000:2018 rizik se može definirati kao „utjecaj neizvjesnosti na ciljeve. Ti efekti mogu biti pozitivni, negativni ili odstupati od očekivanog.“

Karić (2006) smatra kako se u određenim uvjetima poslovanja (konkretno investiranja) nasuprot rizika nalazi šansa, odnosno šansa predstavlja suprotnost riziku. U tom slučaju, šansa bi se odnosila na nešto dobro što se dogodi u poduzeću donošenjem određene odluke, a rizik bi tada predstavljao pogrešno donesenu odluku za poduzeće.

Tri su glavne okolnosti prema kojima svaki poduzetnik odnosno menadžer donosi odluke za svoje poduzeće. Prva od stavki je izvjesnost. Izvjesnost bi se mogla definirati kao donošenje odluke za situaciju u kojoj se zna kakav će ishod biti. Iako ništa nije sigurno, taj ishod je skoro pa uvijek potpuno poznat i bez straha se donosi odluka. Druga stavka predstavlja nesigurnost odnosno rizik koji se odnosi na donošenje odluke s mogućnosti pozitivnog i negativnog ishoda situacija. Rizik ne treba uvijek gledati kao opasnost, jer dobrom procjenom i predviđanjem situacija, od negativne posljedice možemo se zaštititi i osigurati. Treća stavka okolnosti za donošenje odluka predstavlja neizvjesnost koja se pojavljuje kada jedna odluka ima više mogućih ishoda situacije, za koje se ne može predvidjeti kakav će rezultat odnosno ishod biti na kraju. Razlika između rizika i neizvjesnosti upravo je u predviđanju ishoda. Kod rizika se od negativnog ishoda možemo osigurati i možemo ga izmjeriti, dok je kod neizvjesnosti taj dio nemoguće ostvariti.

Rizik ima četiri osnovna značenja (Andrijanić i dr., 2016:20):

1. Općenito značenje koje upućuje na opasnost od nastupa nekog događaja koji se nije očekivao i od kojeg je nastala neka šteta ili gubitak
2. U poslovnom životu poduzeća odnosi se na rizik koji je prouzrokovan lošim odlukama ili zakazivanjem ljudskog činitelja ili nekim drugim nepredvidivim događajem
3. U području poslovnih financija opasnost da posao pođe pogrešnim putem i da prouzroči štetu ili gubitak u financijskom poslovanju
4. U smislu osiguranja od opasnosti koje obavlja određena profesionalna osiguravajuća organizacija.

Svaka osoba rizik shvaća i doživljava na svoj način. Osobe koje vole adrenalin i iščekivanja sklonije su poslovanju pod većim rizikom jer im to stvara određeno zadovoljstvo poslom i poništava monotoniju, dok neke osobe vole sigurnost i statičnost te posluju pod minimalnim rizikom i donose odluke koje, makar i za manje novca i zadovoljstva, imaju minimalan rizik za poduzeće. „ Postoje tri grupe ljudi s obzirom na stav o riziku. To su oni koji su neskloni riziku, ljudi s neutralnim stavom o riziku i oni koji uživaju u osjećaju rizika“ (Andrijanić i dr., 2016:22).

Prema Kariću postoji formula koja mjeri kolika je veličina rizika u nekom poduzeću i ona glasi:  $Rizik = vjerojatnost\ štete * težina\ štete$ . Prema tome, što je rizik veći, veća je vjerojatnost štete kao i težina štete, dok smanjivanjem nivoa rizika na minimum smanjuje se vjerojatnost štete te se smanjuje težina štete. Karić navodi primjer kako analizirati rizik ukoliko se dogodi prometna nesreća te upućuje na mogućnost smanjenja vjerojatnosti štete npr. prilagođavanjem brzine, zabranom konzumiranja štetnih supstanci i alkohola, uvođenjem semafora, zabranom korištenja mobitela u prometu itd. , dok posljedice odnosno težinu štete možemo smanjiti korištenjem sigurnosnih pojasa te aktivacijom zračnih jastuka (Karić, 2011: 21).

Prema primjeru Salvatorea (1994:543) i bacanje novčića predstavlja rizik jer oba ishoda imaju jednaku vjerojatnost, tj. svaka jedna strana novčića predstavlja neuspjeh, dok druga predstavlja uspjeh i ima pozitivan ishod.

Primjer rizične djelatnosti svakako bi bila poljoprivreda, tj. sijanje usjeva koji su u svakodnevnom riziku od vremenskih nepogoda. Za takav oblik smanjenja rizika potrebno je na vrijeme osigurati usjeve i polja na kojima je obradiva površina kako bi se dobio makar dio uloženi sredstava ukoliko dođe do negativnog ishoda odnosno vremenske nepogode koja će uništiti usjev.

## **2.2 Vrste i izvori rizika**

Ne postoji točna ili netočna podjela rizika. Rizici se svrstavaju prema kategorijama potrebnim za djelovanje u određenim okolnostima i situacijama, stoga podjela je mnoštvo. Jedna od najčešćih i osnovnih podjela rizika je podjela na dinamičke odnosno spekulativne rizike te statičke odnosno čiste rizike.

Temeljna podjela rizika prema Kariću je sljedeća (Karić, 2011:21):

- Dinamički (spekulativni) rizici su dragovoljno preuzete opasnosti koje umjesto dobitka mogu donijeti gubitak, ali nose kako mogućnost dobitka, tako i opasnost od gubitka. Imaju neke privlačne osobine. Na primjer, proširenje postojeće tvornice nosi vjerojatnost gubitka i vjerojatnost dobitka.
- Statički (čisti) rizici su opasnosti koje se javljaju u poslovanju neovisno o djelovanju poduzeća, a jedini mogući ishod je gubitak (postoji vjerojatnost gubitka, a nema vjerojatnosti dobitka). Uvijek su neugodni. Na primjer, vlasnik automobila suočen je s rizikom prometne nezgode.
- Čisti rizici poznati su i pod terminom hazardni rizici. Posljedice hazardnih rizika su uvijek negativan ishod većinom iz vanjskog okruženja. Primjer čistog rizika bio bi požar, krađa ili namjerno uništenje imovine.
- Spekulativni rizici svakodnevni su u poslovanju svi poduzeća i podrazumijevaju riskiranje za kasniju dobit. U ovoj klasifikaciji rizik predstavlja i propuštena prilika, jer bi se zbog straha od gubitka i upuštanja u rizik mogla ponekad mogla propustiti velika dobit.

Rizici se, također, mogu klasificirati na poslovne rizike i neposlovne rizike. „Poslovni rizik je rizik ostvarivanja bruto financijskog rezultata poduzeća. Očituje se u opasnosti da se raznim poslovnim aktivnostima ne ostavi očekivano i željeno te da stoga nastupi nešto nepredviđeno, što bi negativno utjecalo na poslovanje poduzeća“ (Andrijanić i dr., 2016:46). Razni su razlozi zbog kojih bi moglo doći do negativnih posljedica za poduzeće. Neki od razloga su loše prijašnje odluke koje utječu na buduće poslovanje, nedovoljna informiranost ili nepotpuno izvršavanje odluka. Ako su u pitanju takvi uzroci, oni se u budućnosti mogu popraviti, ali ako je u pitanju nepovoljan utjecaj vanjskih čimbenika, na njega je gotovo nemoguće utjecati.

Andrijanić i dr. (2016) poslovne rizike dijele u 3 sektora. Prvi sektor je sektor osiguranja koji podrazumijeva osiguranje rizika od određenih opasnosti koje bi se mogle dogoditi. Idući sektor je financijski sektor koji podrazumijeva potencijalnu opasnost od lošeg rezultata. Zadnji sektor jest realni sektor koji se dijeli na tri dijela: poslovni sektor, investicijski sektor i financijski sektor.

Neposlovni rizici nisu vezani uz rezultat poslovanja. Oni predstavljaju sve svakodnevne rizike kojima su ljudi okruženi od najbanalnijih stvari pa do odluka koje su važne za život.

U svim poslovnim sektorima rizik poslovanja može se podijeliti na dva dijela: unutarnji rizik i vanjski rizik. Unutarnji rizici predstavljaju rizike koji se događaju unutar same organizacije, tiču se njezine strukture, zaposlenika organizacije te načina upravljanja organizacijom, dok su vanjski rizici svi rizici koji su izvan same organizacije.

Unutarnji poslovni rizici prema Andrijaniću i dr. (2016:47) dijele se na:

- rizik organizacije poduzeća
- rizik strukture sredstava poduzeća
- rizik kadrova
- robni rizik
- rizik upotrebe resursa
- rizik ulaganja kapitala
- rizik uspješnosti
- rizik inovacije.

*Rizik organizacije poduzeća* predstavlja opasnost da organizacija ne posluje prema propisanim uvjetima i potrebama potrošača, ovisi o veličini poduzeća i o dobrom poslovanju i komunikaciji u svim strukturama organizacije.

*Rizik strukture sredstava poduzeća* očituje se u bilanci poduzeća i vidljiv je iz analize poslovanja.

*Rizik kadrova* predstavlja rizik do kojeg dolazi zbog nedovoljno dobrog rada zaposlenika. Ukoliko zaposlenici nisu motivirani i imaju male stimulacije, vrlo je vjerojatno da posao neće obavljati kvalitetno i onako kako od njih rukovoditelj očekuje te će takvo ponašanje predstavljati rizik za čitavu organizaciju.

*Robni rizik* je rizik od nedovoljno dobrog skladištenja robe, bilo zbog neznanja ili nekih drugih razloga. Što je veći robni asortiman, to je veća mogućnost lošeg skladištenja robe zbog čega dolazi do loma, prirodnih gubitaka, uništavanja, krađa i slično što ima negativne posljedice i donosi gubitke za cjelokupno poduzeće.

*Rizik upotrebe resursa* jest ne iskorištavanje resursa do maksimuma, tj. neusklađenost ili korištenje resursa mimo propisa i standarda.

*Rizik ulaganja kapitala* povezan je sa gotovo svakim ulaganjem u gospodarstvo.

*Rizik uspješnosti* predstavlja opasnost od mogućeg ne ostvarenja očekivane dobiti i povrata uloženog kapitala.

*Rizik inovacije* predstavlja puštanje novog proizvoda na tržište. U koliko se radi o proizvodu koji već postoji na tržištu, a na njemu se napravila određena nadogradnja i poboljšanje, rizik je manji. Ukoliko se na tržište lansira proizvod koji je novi i do sada nije viđen, rizik je puno veći.

Unutarnje rizike može se identificirati, njima dobro upravljati uz pomoć zaposlenika, maksimalno uz propise iskorištavati resurse te upravljati opremom i strojevima na siguran način. Krivo donesene odluke u organizaciji koje su donijele određenu štetu i opasnost za poduzeće, trebalo bi zapisivati kako bi se u budućnosti znalo osigurati od rizika na sličnim primjerima.

Andrijanić i dr. (2016) vanjske poslovne rizike dijele na:

- gospodarske rizike
- tržišne rizike
- rizike izvršenja kupoprodajnog ugovora
- prijevozne odnosno transportne rizike
- izvozne rizike
- političke rizike.

*Gospodarski rizik* predstavlja robu koju je kupac ili organizacija primio ali nije je platio. Takve situacije najčešće se događaju izvozom i od njih se vrlo teško osigurati. Osiguranje je moguće uz razvitak vlastite politike koja bi zaštitila poduzeće u takvim situacijama.

Andrijanić i dr. navode kako *tržišni rizik* „predstavlja rizik gubitka uzrokovan: pozicijskih rizikom izazvanim promjenama cijena financijskih instrumenata na tržištu, valutnim rizikom izazvanim promjenama tečajeva valuta i/ili zlata, robnim rizikom izazvanim promjenama cijena robe“ (Andrijanić i dr., 2016:110).

*Rizik izvršenja kupoprodajnog ugovora* predstavlja rizik koji se događa kada osoba koja prodaje robu, istu ne isporuči kupcu ili kada prodavatelj isporuči robu, a kupac je ne preuzme i ne plati. Od takve vrste rizika moguće se osigurati raznim metodama.

*Prijevozni odnosno transportni rizici* odnose se na rizike prijevoza robe, njezinog oštećenja i mogućeg kvara i rizike samog prijevoznog sredstva (ispravnosti, temperature koja je robi potrebna, brzini itd.) kojim roba putuje.

*Izvozni rizici* spadaju u neprenosive rizike i označavaju rizike od neočekivanog štetnog i opasnog događaja, a donose štetu samo jednoj strani.

*Politički rizici* kao i izvozni rizici spadaju u neprenosive rizike. Do političkih rizika dolazi kada se događaju promjene i potencijalne opasnosti u zemlji ili državnim tijelima.

Sljedeća podjela rizika je prema mogućnosti prenošenja na prenosive i neprenosive rizike. Prenosivi rizici bili bi rizici koji se mogu prenijeti na npr. institucije koje se bave i takvim vrstama rizika, proučavaju ih i razumiju. Neprenosivi rizici ne mogu se prenositi, rješavaju se unutar organizacije, bilježe se štete nastale krivim odlukama kako se u budućnosti ne bi ponavljale te se prati njihova učestalost.

Još jedna podjela rizika bila bi prema mjerljivosti na mjerljive rizike i nemjerljive rizike. Mjerljivi rizici su rizici kod kojih se šteta ili negativna posljedica nastala donošenjem krive odluke može izračunati. U trenutku nastanka štete, odmah je moguće izračunati koliko će se npr. izgubiti financijskih sredstava, kolika je materijalna šteta ili koliko kupaca neće nastaviti kupovati u određenom poduzeću. Nemjerljive rizike nije moguće izračunati. Oni se najčešće događaju izvan organizacije. Kada šteta nastane unutar organizacije, u pravilu je manjih posljedica nego šteta koja nastaje nemjerljivim rizikom, odnosno izvan organizacije.

Također, rizici se mogu podijeliti obzirom na utjecaj na subjektivne i objektivne rizike. Iza subjektivnog rizika uvijek stoji fizička osoba koja radi u poduzeću, tj. nalazi se unutar organizacije i odgovorna je za donošenje određenih odluka. S druge strane, na objektivne rizike ne utječu zaposlenici niti njihove aktivnosti i donesene odluke. Na objektivne rizike utječu čimbenici kao što su novi način proizvodnje robe ili neka promjena na tržištu na koju unutarnja organizacija ne utječe.



Obzirom na nastup, rizike je moguće podijeliti na direktne i indirektne rizike. Riječ nastup u ovom slučaju objašnjava kako i na koji način rizici nastupaju kada prouzrokuju štetu poduzeću odnosno organizaciji. Direktni rizici su rizici koji nanose štetu unutar organizacije. Ta šteta može biti loša ili neprimjerena komunikacija s kupcima ili dobavljačima, loše i krive donesene odluke ili pak izbacivanje proizvoda iz asortimana koji je uvijek tražen. Šteta koja nastaje direktnim rizikom vidljiva je odmah i nije važno je li ona mjerljiva ili nemjerljiva. Indirektni rizici složeniji su nego direktni jer se uvijek radi o više čimbenika koji su utjecali da do štete dođe. Teško ih je odrediti i ponekad šteta nije vidljiva odmah.

Tipični i atipični rizici spadaju u rizike s obzirom na pojavnost. Atipični rizici pojavljuju se vrlo rijetko. Nije moguće predvidjeti u kojem trenutku će se dogoditi te samim tim nemamo puno utjecaja na ishod. Tipični rizici su česti. Odnose se na svako poduzeće pojedinačno, geografski položaj, spektar djelatnosti koje su unutar poduzeća itd. Svaka djelatnost ima posebne tipične rizike karakteristične za posao kojim se bavi. Tipične rizike moguće je pratiti, bilježiti koliko često i u kojim trenucima se pojavljuju te se na taj način zaštititi u budućnosti.

Rizici s obzirom na brzinu pojavljivanja dijele se na katastrofične rizike te nasuprot njima puzajuće rizike. Katastrofični rizici u praksi se pojavljuju vrlo rijetko te ih je nemoguće predvidjeti. Iako je njihovo pojavljivanje rijetko, kada se pojave sa sobom nose ogromne štete i loše posljedice kod kojih je oporavak organizacije dug i težak. Puzajući rizici su rizici proizvoda koji stoje na skladištu. Oni su stalno prisutni. Šteta puzajućih rizika nije velika, no događa se kontinuirano, stoga nije zanemariva. Što se brže proizvod lansira na tržište to je šteta puzajućeg rizika manja.

„Puzajući rizik može biti trgovina sa skupocjenim drvetom, gdje drvo, stojeći na skladištu, s vremenom upija vlagu, gubi na kvaliteti, savija se, puca i tako od prvoklasnog drveta visoke prodajne cijene nastaje drvo treće kategorije. Primjer mogu biti i prehrambeni proizvodi, koji se prodaju u rinfuzi (rasutom stanju), na primjer žitarice. Unutar skladišta žitarica mogu se pojaviti razne životinje ili nametnici, glodavci ili slično, koji stalno u manjoj mjeri uništavaju određenu količinu robe. Iako su količine robe i financijske štete neznatne, one su stalno prisutne i s vremenom mogu nanijeti veću i značajniju štetu“ (Andrijanić i dr., 2016:57-58).

Mnogi su primjeri kako puzajućih tako i katastrofičnih rizika. Puzajući rizici, kao što je vidljivo u primjerima, najbolje se objašnjavaju trgovačkim proizvodima. Ukoliko skladište nije dobro opremljeno te se roba ne uskladištava na propisan način, puzajući rizik više neće

biti neznatan kao inače, nego će prerasti u veći financijski problem za organizaciju. Također, Andrijanić i dr. objašnjavaju kako puzajući rizik može biti i u kupnja velikog broja proizvoda tehnike na akciji. Kupljeno je npr. velik broj televizora, ali na tržištu se pojavi novi proizvođač televizora koji nudi bolje karakteristike po nižoj cijeni te se automatski potražnja za kupljenim prvim televizorima smanjuje i proizvod stoji na skladištu. Ukoliko se dogodi takav slučaj, poduzeće je prisiljeno snižavati cijenu proizvoda sve do nabavne cijene, a ukoliko se proizvod ni tada ne prodaje, čak i ispod nabavne cijene.

Slika 1. Rizici s obzirom na veličinu entiteta



Izvor: izrada autorice prema Andrijanić i dr. (2016)

Slika 1, prikazuje kako Andrijanić i suradnici (2016:59) rizike s obzirom na veličinu entiteta dijele u tri glavne skupine: globalni ili makro rizici, rizici na razini države ili sistemski rizici te rizici na razini kompanije ili mikro rizici. Globalni ili makro rizici odnose se na rizike kao što su terorizam i rat, antiglobalizacija, zabrinutost za okolinu, siromaštvo te tehnološki napadi. Rizici na razini države ili sistemski rizici odnose se na rizik transfera te kulturne i

institucionalne rizike. Rizik na razini kompanije, odnosno mikro rizik, dijeli se na poslovne, upravljačke te financijske rizike.

Podjela rizika je mnoštvo, te se ni jedno poduzeće ne može i ne smije zadržati samo na najosnovnijoj podjeli. Što više podjela i pod podjela poduzeća razumiju, to je veća vjerojatnost da će se osigurati i pravovremeno zaštititi od negativnih posljedica rizika koje mogu nastupiti donošenjem krivih odluka. Krive odluke u najčešćim slučajevima donose se zbog manjka informacija i ne poznavanja rizičnih situacija kako iz prošlosti tako i u sadašnjosti.

### 3 UPRAVLJANJE RIZICIMA

Rizici su sastavni dio svakodnevnog života ljudi kao i svakog poslovanja ili poslovnog pothvata. Vrlo je važno razumjeti ih kako bi se smanjile ili potpuno izbjegle neželjene posljedice, pretvarajući rizik u poslovnu priliku. Nužno je znati koliko gubitaka si u poduzeću možemo dozvoliti, tj. koji su očekivani gubici u poslovanju i svesti ih na najmanju moguću razinu. Prema Lackoviću, mala poduzeća imaju velik broj pozitivnih značajki. On navodi kako se mala poduzeća brže i lakše prilagođavaju promjenama na tržištu, privlačnija su za usavršavanje individualnih sposobnosti, posjeduju veliku konkurentnost u odnosu na velika poduzeća itd. Zbog tako dobrih karakteristika, mala poduzeća su u velikom broju kooperanti velikim poduzećima. Iako mala poduzeća posjeduju mnoštvo pozitivnih značajki, u SAD-u od 600.000 novih poduzeća, pola poduzeća radi samo 18 mjeseci, a oko petine poduzeća doživi 10 godina. Evidentno je kako više od polovice malih poduzeća propadne. Poduzetnici otvore malo poduzeće jer im je potrebno relativno malo novce i misle da je to jako jednostavno, no bez dobre organizacije i poznavanja potencijalnih problema odnosno rizika, brzo i propadaju. Prema Lackoviću, 44% poduzeća propada zbog nekompetentnosti vođenja, 17% zbog nedostatka menadžerskog iskustva, 16% zbog neujednačenog iskustva i nepoznavanja marketinga i financija, 15% zbog neiskustva u struci, a od 1-6% zbog nemara, loših navika, nesreća te iz nepoznatih razloga (Lacković, 2000:22). Proučavajući navedene podatke, jasno je kako većina poduzeća propada i ne doživi ni 2 godine rada najčešće zbog neznanja i neiskustva.

Poznavanje rizika i upravljanja rizicima od velike je koristi kako za poslovanje tako i za sve životne situacije u kojima je moguć i pozitivan i negativan ishod. U prošlosti i ranijim terminima govorilo se o izbjegavanju rizika. Izbjegavanje rizika podrazumijevalo je samo osiguranje od rizika, bez razmatranja kojim je rizicima poduzeće izloženo i u kojoj mjeri. Novi termin koji se koristi jest upravljanje rizicima.

„Sustav upravljanja rizicima prema standardu za upravljanje rizicima proces je kojim organizacije metodički vode računa o rizicima povezanim s njihovim aktivnostima s ciljem postizanja kontinuiranog probitka, kako unutar svake pojedine aktivnosti, tako i u cjelokupnom portfelju aktivnosti. Upravljanje rizikom sve se češće prepoznaje kao sustav koji uključuje pozitivne i negativne aspekte rizika“ (Jakaša i dr., 2008:156-177).

Mnoštvo je definicija koje označavaju što je zapravo upravljanje rizicima. Upravljanje rizicima predstavlja skup mnoštva aktivnosti te spektra znanja koje osoba koja donosi odluke mora posjedovati. „ Upravljanje rizikom je jedna od najsloženijih aktivnosti, u kojoj se traži umijeće, ali i stručna prosudba. Stručnu pomoć može pružiti osiguravajući agent koji definira program upravljanja rizikom na sljedeći način:

- točno određuje rizike koji mogu prouzročiti novčane gubitke,
- procjenjuje koliko ozbiljni bi ti gubici mogli biti,
- odabire najbolji način postupanja u uvjetima rizika“ (Lacković, 2004:207).

Prema (Drljača, 2010:138), glavni elementi procesa upravljanja rizicima su:

- a) *Komunikacija i konzultacije*- odgovarajuća komunikacija i konzultacija s unutarnjim i vanjskim zainteresiranim stranama treba biti prisutna u svakoj fazi procesa upravljanja rizicima i odnosi se na proces kao cjelinu.
- b) *Utvrđivanje značaja* - utvrđuje se vanjski, unutarnji okvir, kao i značaj procesa upravljanja rizicima.
- c) *Identifikacija rizika* - potrebno je prepoznati i utvrditi kada, gdje i zašto te kako neki događaj onemogućuje, usporava ili doprinosi ostvarivanju ciljeva organizacije.
- d) *Analiza rizika* - utvrđuju se i ocjenjuju postojeće kontrole. Ocjenjuju se posljedice i vjerojatnost, dakle razina rizika. Analiza treba uzeti u obzir i pojavne oblike potencijalnih posljedica i kako se mogu odvijati.
- e) *Procjena rizika* - uspoređivanje očekivanih razina rizika na temelju uspostavljenih kriterija, uzimajući u obzir ravnotežu između potencijalnih koristi i štetnih ishoda. To omogućuje donošenje odluka o poduzimanju odgovarajućih mjera i prioriteta.
- f) *Postupanje s rizicima* - razviti i implementirati posebne strategije rentabilnosti te plan djelovanja u svrhu povećanja potencijalnih koristi i smanjenja potencijalnih troškova.
- g) *Nadzor i izvješćivanje* - potrebno je nadzirati pouzdanost i učinkovitost svih procesnih koraka u procesu upravljanja rizicima, radi stalnog poboljšanja. Rizici i učinkovitost poduzetih mjera trebaju biti pod nadzorom, kako bi ili osigurani od djelovanja promijenjenih okolnosti koje bi mogle ugroziti prioritete“ (Drljača, 2010:138).

Proces upravljanja rizicima složen je i uključuje mnoge elemente. Što je detaljnije proces razrađen, to je manja šansa za velike gubitke poduzeća i veća mogućnost boljeg osiguranja od rizika.

### **3.1 Identifikacija, upravljanje i procjena rizika**

Identifikacija rizika predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti u procesu upravljanja rizicima. Trebala bi uključivati rizike koji su pod kontrolom organizacije i one koji nisu. Cilj identifikacije rizika jest otkriti događaje koji bi mogli spriječiti, odgoditi ili poboljšati postizanje poslovnih ciljeva. Nakon što je uočeno koji bi se događaji mogli dogoditi, postavlja se pitanje zašto, kako i gdje se mogu dogoditi. U ovom dijelu, potrebno je predvidjeti moguće scenarije i uzroke. Bitno je prikupiti sve uzroke zbog kojih bi se događaj mogao dogoditi. Kada smo prikupili sve bitne informacije u identifikaciji rizika, slijedi odabir alata i tehnika koji pružaju pomoć pri utvrđivanju rizika (Norma AS/NZS 4360:2004;16).

Za identifikaciju rizika i što bolje upravljanje rizikom koriste se razne metode koje pomažu otkriti sve rizike koji utječu na poduzeće te njihovu učestalost pojavljivanja u poduzeću. „Odabir metode ovisi o poslovnom procesu koji se promatra, vrstama rizika i vjerojatnosti njihova pojavljivanja“ (Andrijanić i dr., 2016:139).

Poduzeća sama biraju metodu kojom će identificirati i procjenjivati rizike, obzirom na djelatnosti kojima se bave te koje rizike proučavaju. Ne postoji dobra ili loša metodologija, nego samo ona koja više ili manje odgovara djelatnosti poduzeća. U nastavku, Europska agencija za zaštitu na radu prikazuje svoj primjer kako vrše aktivnosti za procjenu rizika.

U Europskim smjernicama za procjenu rizika na radu predlaže se pristup koji se temelji na nekoliko različitih koraka (Europska agencija za zaštitu na radu, n. d.):

Korak 1. Identificiranje opasnosti i ugroženih osoba- pronalaženje stvari na radnom mjestu koje mogu nanijeti ozljedu i identificiranje radnika koji mogu biti izloženi opasnostima.

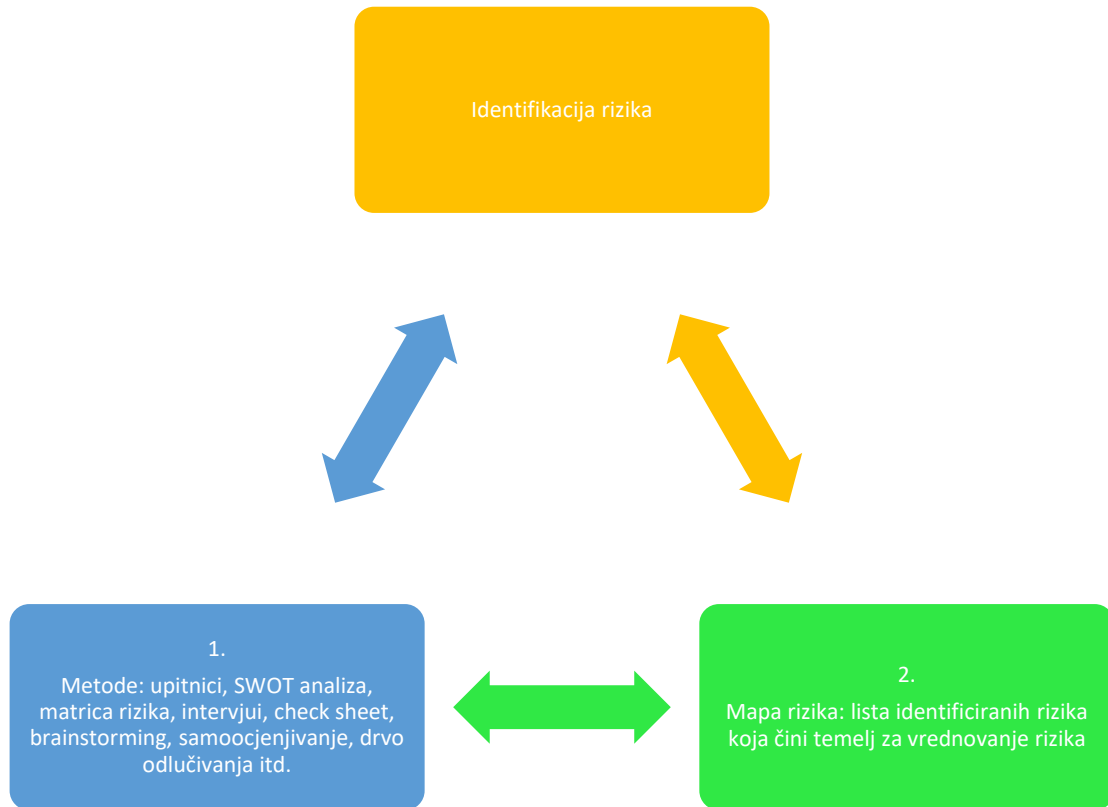
Korak 2. Procjena i određivanje prioriteta rizika- procjena postojećih rizika (ozbiljnost i vjerojatnost moguće ozljede...) i određivanje prioriteta među rizicima prema važnosti.

Korak 3. Donošenje odluka o preventivnim mjerama- identificiranje prikladnih mjera za eliminaciju i kontrolu rizika.

Korak 4. Poduzimanje mjera- primjena preventivnih i zaštitnih mjera kroz plan određivanja prioriteta.

Korak 5. Praćenje i provjera- procjena bi se trebala redovito provjeravati kako bi se osigurala njezina ažurnost.

Slika 2. Identifikacija rizika



Izvor: izrada autorice prema Andrijanić i dr. (2016)

Na slici 2. vidljiva je metodologija identifikacije rizika. Metode identifikacije su: popis za provjeru, brainstorming/ tehnika normirane grupe, anketa/ intervjui, analiza „što ako“ , dijagram uzorka i posljedica, stablo pogreške, stablo događaja, dijagram utjecaja, dodjeljivanje bodova rizicima, procjenjivanje vjerojatnosti i posljedica (Andrijanić i dr., 2016:139-151).

Popis za provjeru - uz anketu odnosno intervjui, ova metoda najčešća je u procjeni rizika. Predstavlja obrazac koji se koristi za prikupljanje informacije i podatka. U obrazac se upisuju učestalost ponavljanja određenih radnji koje utječu na poduzeće. Može se koristiti na dva načina: u obliku tablicu u koju se upisuju podaci ili u grafičkom obliku. Kao nedostatak navodi se što se koristi samo za prikaz radnji kvantitativnih osobina. (Andrijanić i dr. 2016:140)

Brainstorming/ tehnika normirane grupe - bazira se na skupnom odlučivanju jer se vodi izrekom kako su „dvije glave pametnije od jedne“. Prema psiholozima predstavlja motivacijsku tehniku. Sam proces započinje formiranjem grupe od najčešće 6-12 članova. Voditelj grupe mora jasno prikazati problem i stvoriti ugodnu atmosferu, kako cijeli proces ne bi doveo do sukoba. Prema Alexu S. Osbornu nužno je poštivati 4 pravila (Poslovna učinkovitost d.o.o., 2014):

1. Pravilo slobode prema kojem se sudionici da budu drugačiji, da izađu iz ustaljenih okvira, slobodno razmišljaju i iznose neuobičajene ideje ili asocijacije.
2. Pravilo nepostojanja kriticizma odnosi se na neismijavanje, neosuđivanje i nekritiziranje tuđih ideja, jer nema loših ideja, a sve ideje su dobre i jednako vrijedne.
3. Pravilo iznošenja što više ideja jamči kvalitetno rješavanje problema. Ono je povezano s uvjerenjem da se do željene raznolikosti ideja dolazi nakon što se iscrpe tradicionalne ideje.
4. Pravilo nadograđivanja tuđe ideje svim članovima grupe omogućuje da obogaćuju i unaprjeđuju iznesene ideje kako bi ju proširili i pretvorili u optimalno rješenje ili pak stvarali nove ideje.

Prema Andrijaniću i dr. anketa/intervju predstavlja metodu za skupljanje podataka o svojstvima određenog sustava. Najčešće je korištena metoda koja služi za utvrđivanje osobina sustava. Zbog iznimno brzog razvoja tehnologije, anketu je moguće provoditi na razne načine npr. telefonom, mailom, webom itd. Ukoliko se poduzeće odluči provoditi intervju, potreban mu je anketar koji ima anketu provodi izravno npr. putem mobitela te anketar odgovore samostalno bilježi u anketni upitnik. Za izradu ankete, unaprijed je potrebno osmisliti pitanja te ciljanu grupu kojoj će pitanja biti postavljana i vrijeme koliko dugo anketa traje. Odgovori na anketu, odnosno intervju, služe poduzećima kao pomoć u poboljšanju poslovanja te u procjeni rizika koji potencijalno mogu ugroziti sigurnost sustava.

Analiza „što ako“ u procjeni rizika predstavlja grafičku tehniku i sastoji se od (Andrijanić i dr., 2016:143) : strukturiranja pitanja o potencijalnim događajima koji mogu prerasti u nesreće ili potaknuti sigurnosne probleme i utvrđivanja odgovarajućih sigurnosnih mjera prema utvrđenim problemima.



Skupina stručnjaka istražuje potencijalne opasnosti u poduzeću i kreira grafički prikaz na temelju prethodnih iskustava. Analiza „što ako“ dobar je pokazatelj u procjeni rizika jer se poduzeća mogu zaštititi od opasnosti koje im učestalo prijete.

Dijagram uzroka i posljedica koristi se kao alat koji pomaže poduzećima da shvate razloge određenih loših događaja, od malih situacija grana se prema većima te u konačnici vodi do najvećeg problema prouzrokovanog u poduzeću koji je predmet proučavanja. Njegov drugi naziv jest „dijagram riblja kost“ zbog svog specifičnog izgleda koji uistinu podsjeća na riblju kost. Neki od razloga zbog kojih se treba koristiti dijagram uzroka i posljedica su (Šemšić, 2003: 258):

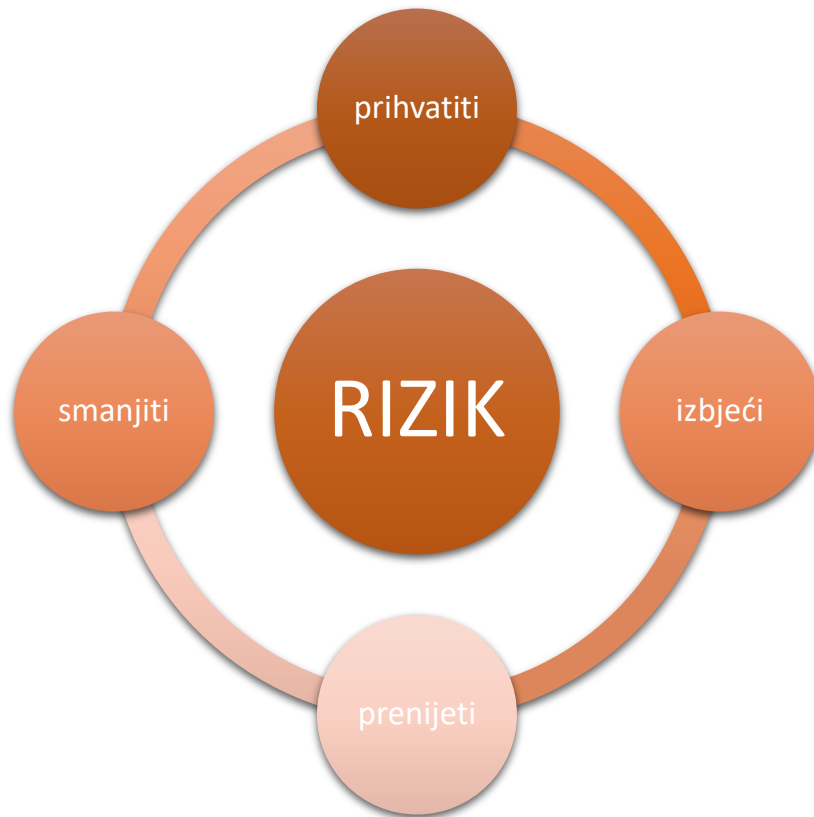
- Pomaže u utvrđivanju uzroka problema korištenjem strukturiranog pristupa.
- Ohrabruje aktivno učešće članova tima i korištenje njihovih znanja o promatranom procesu.
- Predstavlja odnos uzrok- posljedica na uredan i lako čitljiv način.
- Uvećava znanje o procesima pomaganjem članovima tima da nauče više o faktorima koji utječu na posao.
- Identificira područja u kojima treba prikupiti podatke radi daljeg proučavanja.

Stablo pogreške prema Andrijaniću i dr., predstavlja određivanje uzroka koji dovode do određenog rizika. Rizik se nalazi uvijek na vrhu te su posljedice naznačene ispod rizika svaka na jednoj strani. U dijagramu uzroka i posljedica, polazna točka su male situacije koje u konačnici dovode do rizika (posljedice), dok se kod izrade stabla pogreške kreće od posljedice prema situacijama koje se mogu dogoditi i kombinaciji događaja. (Andrijanić i dr., 2016: 146-147)

Metoda za procjenu rizika je mnoštvo, te se kreiraju po potrebi poduzeća i vrsti djelatnosti kojom se ono bavi. Neke metode su jednostavne za korištenje (kao naprimjer popis za provjeru) te ih možemo koristiti i u svakodnevnom životu, ukoliko se nalazimo u rizičnoj situaciji, dok neke metode mogu izvršavati samo stručnjaci (npr. stablo događaja).

## 3.2 Odabir tehnika i priprema plana upravljanja rizicima

Slika 3. Komponente strategije upravljanja rizicima



Izvor: izrada autorice prema Andrijanić i dr. (2016)

Prema Andrijaniću i dr. (2016), strategije odnosno tehnike upravljanja rizika dijele se u 4 kategorije: prihvaćanje rizika, izbjegavanje rizika, smanjenje rizika te prijenos rizika.

Prihvaćanje rizika, prema Središnjoj agenciji za financiranje i ugovaranje, strategija je koja se upotrebljava ukoliko je razina rizika vrlo niska te je pokušaj ublažavanja rizika puno složeniji i zahtjeva upotrebu više resursa nego što je slučaj ukoliko se rizik prihvati (Čavrak, S., 2012).

Izbjegavanje rizika - predstavlja tehniku koja je negativna ukoliko se intenzivno i često koristi, jer njezina prečesta upotreba uskraćuje poduzeću mogućnost napretka i profit. Izbjegavanje rizika je nesudjelovanje u rizičnim situacijama, npr. ukoliko je rizično koristiti određeni proizvod, poduzeće ga neće proizvoditi niti koristiti. Drugi primjer mogao bi biti rizičnost koju predstavlja kupnja nekretnine, tj. u tom slučaju poduzeće unajmljuje nekretninu jer to ne predstavlja rizik (Anon, 2014).

Prijenos rizika- nastaje ukoliko je mogućnost određenog događaja mala, ali ukoliko se dogodi tada su štete velike. Najčešći primjer je uplaćivanje osiguranja, na taj način rizik se prenosi na treću stranu kao dio financijske transakcije (Anon, 2014).

Smanjenje rizika- podrazumijeva sve mjere zaštite koje se poduzimaju kako bi se smanjio rizik koji sa sobom nosi srednje i velike posljedice. Glavni razlozi smanjenja rizika su zaštita ljudi od potencijalnih ozljeda ili smrti (Andrijanić i dr., 2016:27).

Razni su čimbenici koji utječu na odabir strategije upravljanja rizicima. Neke strategije odabiru se zbog visokih troškova ukoliko ih se izostavi, a neke zbog sigurnosti ljudi i njihovih života. Strategije se odabiru obzirom na djelatnost kojom se poduzeće bavi te potrebe poduzeća.

„ Profitabilnost poslovanja u pravilu je proporcionalna s rizikom. Što je rizik veći, veći su i mogući očekivani prinosi i obrnuto“ (Andrijanić i dr. 2016:29).

Prema Andrijaniću, ukoliko poduzeće konstantno izbjegava rizike, ono će imati male mogućnosti ostvarivanja velikog profita jer je u konstantnoj sigurnoj sredini. Za dobro poslovanje poduzeća, nužno je poznavanje i upravljanje rizicima.

### **3.3 Rješavanje rizika i rizik kao prilika za poslovnu promjenu u malim i srednjim poduzećima**

Svako poduzeće gotovo svakodnevno susreće se s rizicima i promjenama. Svaki rizik ima jedan ili više uzroka i posljedica, no rizik nije uvijek negativan. Ukoliko poduzeća konstantno izbjegavaju rizike, njihov rast i razvoj je nemoguć. Menadžeri, odnosno, direktori poduzeća suočavaju se s problemima svakodnevno te je probleme potrebno očekivati i ne dozvoliti iznenađenja kako bi se od istih moglo osigurati. Preventivne mjere obvezne su u upravljanju rizicima poduzeća te nije moguće otklanjati samo simptome problema (ukoliko problem nastane), nego i uzrok samog problema. Rizici se mogu pojaviti npr. ukoliko se kasni s isporukom određene robe ili ukoliko se iskorištava više resursa nego što je previđeno. Dobrom organizacijom i upravljanjem takvi problemi mogu se svesti na minimum. U upravljanju rizicima u poduzećima, važno je postaviti jasne ciljeve organizacije te motivirati ljude prema tim ciljevima.

Jureković rizike kao priliku dijeli na: iskorištavanje, dijeljenje i pojačanje. Iskorištavanje nastupa ukoliko želimo da se određena prilika uistinu ispuni. Dijeljenje jest poziv novog suradnika u projekt kako bi iskoristio priliku koju naše poduzeće nije u mogućnosti iskoristiti (Jureković, 2017).

## 4 OCJENJIVANJE RIZIKA

Prema Kereti, svako upravljanje je općenito najveći problem svakog menadžera. U tom slučaju podrazumijeva se i upravljanje rizicima kao dio problema menadžera. Rješavanje problema tj. upravljanja rizicima objašnjava se kroz 3 vrste informacija: tražene informacije, potrebne informacije i raspoložive informacije (Kereta, 2021:93).

U kojem su odnosu menadžment i problem koji je nastupio objašnjava se kroz tražene informacije, odnosno, Kereta ih razvrstava u 4 skupine informacija (Kereta, 2021:93):

- Potrebne i tražene, ali ne i ponuđene informacije
- Tražene informacije koje nisu potrebne ni ponuđene
- Tražene i ponuđene, ali nepotrebne informacije
- Tražene, potrebne i ponuđene informacije.

Jedna od podjela rizika jest na izravan i neizravan način ocjenjivanja odnosa prema rizicima: „Ocjenjivanje odnosa prema rizicima može se mjeriti izravno na temelju ocjenjivanja odnosa prema traženim informacijama odnosno provjerom poznavanja i primjene adekvatnog procesa upravljanja rizicima. Odnos prema rizicima pridonosi stanju i položaju poduzeća te se može ocjenjivati i neizravno mjerenjem i ocjenjivanjem razine relativne i apsolutne uspješnosti poduzeća putem sustava pokazatelja“ (Kereta, 2021:94).

### 4.1 Izravno ocjenjivanje

Izravno ocjenjivanje temelji se na odnosu menadžera prema traženim informacijama tj. efektivnog upravljanja rizicima u poduzeću. Najveći problem za menadžere predstavlja postaviti jasnu pretpostavku, tj. prikupiti tražene informacije i znanja koje će pomoći pri rješavanju određenog problema. Iz ovakvog načina, zaključuje se kako je menadžer zapravo subjekt u procesu upravljanja rizicima, dok sam rizik predstavlja objekt procesa (Kereta, 2021:97)

„Management ili upravljanje kvalitetom je jedan revolucionaran korak u povećanju poslovne učinkovitosti, koji je jednako bitan za sva poduzeća bez obzira na veličinu. To je jedna praktična aktivnost koja je usmjerena na poboljšanje samih funkcija poduzeća. Tom se aktivnošću smanjuju troškovi, podiže moral zaposlenika i stalno djeluje na poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga. Osim toga, putem kvalitete se utječe na konkurentni položaj

tvrtke na tržištu, i to jačanjem povjerenja samih korisnika. Dakle, tvrtka stalno teži usvojiti nove elemente kvalitete, radi ostvarenja prednosti nad konkurencijom“ ( Lacković 2004:265).

Upravljanje predstavlja vođenje grupe odnosno tim zaposlenika prema prethodno postavljenim ciljevima. Bez kvalitetnog upravljanja, nemoguće je imat poduzeće koje je konkurentno na tržištu. Upravljanje se najčešće odnosi na proces upravljanja odnosno vođenja ljudi, tj. zaposlenika.

Kako bi subjekt upravljanja rizicima, odnosno menadžer dobro upravljao ljudima pa tako i rizicima nužno je objasniti i poznavati pojmove: motiviranje, vođenje, odlučivanje te kontroliranje.

Motiviranje jest poticanje zaposlenih na ponašanje koje će dovesti do ostvarenja cilja. Poticaji se mogu odvijati u vidu usmenih pohvala ili naprimjer novčanih nagrada koji će kod zaposlenika izazvati zadovoljstvo te povećanu želju za radom.

Vođenje, prema Kereti, predstavlja umijeće utjecaja na druge osobe tako da budu usmjerene ostvarenju zajedničkih ciljeva. Važno je znati upravljati timom kako bi se zaposlenici u nekom trenutku počeli ponašati onako kako vođa želi i kako od njih očekuje. Povjerenje između menadžera i zaposlenika ključ je uspješne organizacije. (Keretac, 2021:99-100)

Odlučivanje, prema Kereti predstavlja glavni dio u procesu upravljanja. Bitno je znati tko u određenom poduzeću donosi odluke te koliko utjecaj zaposlenici imaju u donošenju i provedbi određenih odluka. (Kereta, 2021:100)

Prema istom autoru, kontroliranje predstavlja završni dio planiranja, tj. ostvarenost postavljenih ciljeva u organizaciji. Glavna zadaća menadžmenta jest voditi zaposlenike prema ostvarenju ciljeva te će u tom slučaju kontrola dati uspješne povratne rezultate. (Kereta, 2021:100)

Svi menadžeri redovito se bave donošenjem odluka, a svaka odluka predstavlja određeni rizik za organizaciju. Kereta navodi kako se sklonost rizicima kod menadžera javlja u dvije dimenzije kod donošenju odluka, tj. jesu li menadžeri više skloni preuzeti rizik kada donose neku odluku ili nisu skloni rizicima:

1. Osobne nasuprot poslovnih odluka i

2. Prijetnje (gubitak) nasuprot prilika (dobitak).

## **4.2 Neizravno ocjenjivanje**

Rizik predstavlja mogućnost nastanka određenog događaja koji može imati negativne i pozitivne posljedice. Ukoliko su posljedice negativne, potrebno je utvrditi uzrok nastanka problema. „...rizici se mogu neizravno ocjenjivati putem mjerenja i ocjenjivanja relativne i apsolutne uspješnosti poduzeća, što se obavlja izračunom pojedinačnih pokazatelja ili sustava pokazatelja“ (Kereta, 2021:94).

Prema Kereti, prvi u skupini za neizravno ocjenjivanje rizika nalaze se pokazatelji investiranja koji se dijele na: zarada/ dobit po dionici (ESP), dividenda po dionici (DSP), prinos od dividendi, odnos cijene i zarade (P/E) i cijena po dionici (PPS). (Kereta, 2021:95)

Pokazatelji investiranja su vrlo razvijeni i često primjenjivani u zemljama koje imaju razvijeno tržište kapitala, no u Hrvatskoj nije moguće ocijeniti odnose menadžera prema rizicima na temelju pokazatelja investiranja jer Hrvatska nema dovoljno razvijeno tržište kapitala.

Iduća podjela pokazatelja kojom je moguće ocijeniti menadžerski odnos prema riziku jest podjela pokazatelja profitabilnosti. Najviše korišteni pokazatelji profitabilnosti su: marža profita, stopa povrata imovine ROA te stopa povrata kapitala ROE.

Ukoliko su pokazatelji profitabilnosti zadovoljavajući, rezultati ukazuju na to da menadžer racionalno upotrebljava imovinu i ostvaruje neto profit. (Kereta, 2021:97)

## **5 POSLOVNI RIZICI U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA**

Prema Europskoj komisiji, poduzećem se smatra svaki subjekt koji se bavi nekom gospodarskom djelatnošću, bez obzira na njegov pravni oblik. Prema kategorijama poduzeća, dijelimo ih u 3 skupine: mikro, mala i srednja poduzeća. Kriteriji prema kojem se kategoriziraju poduzeća u tri skupine su: broj zaposlenih, godišnji prihod i/ ili godišnja bilanca.

Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva (2002) kategoriziranje se odvija na sljedeći način:

Mikro subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje prosječno godišnje zapošljavaju manje od 10 radnika.

Mali subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje:

1. Godišnje zapošljavaju manje od 50 radnika
2. Ostvaruju ukupni godišnji promet do 16.000.000,00 kuna, ili imaju zbroj bilance (ukoliko su obveznici poreza na dobit), tj. dugotrajnu imovinu (ukoliko su obveznici poreza na dohodak) u iznosu do 8.000.000,00 kuna.

Srednji subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje:

1. Godišnje zapošljavaju manje od 250 radnika,
2. Neovisni su u poslovanju
3. Ostvaruju ukupni godišnju promet do 60.000.000,00 kuna, ili imaju zbroj bilance (ukoliko su obveznici poreza na dobit), tj. dugotrajnu imovinu (ukoliko su obveznici poreza na dohodak) u iznosu do 30.000.000,00 kuna.

Prema Lackoviću, mala poduzeća imaju značajke koje su od velike važnosti u svakom svjetskom gospodarstvu, a one su:

- Zbog svoje veličine lakše se prilagođavaju tržištu, fleksibilna su,
- Privlačnija su za osobe koje se žele stručno usavršiti, jer je zbog veličine moguće posvetiti se svakom zaposleniku,



- Visoka učinkovitost malih poduzeća u usporedbi s velikim poduzećima,
- Niske i prihvatljiva ulaganja kod osnivanja poduzeća,
- Što je veći broj malih poduzeća koja su fleksibilna to je snažnije nacionalno gospodarstvo.

Prema istom izvoru, slabost malih poduzeća jest što ih veliki broj propadne. Glavni razlog brzog propadanja poduzeća, smatra Lacković, jest otvaranja poduzeća bez dovoljno znanja ili nakon što se ostane bez posla te se bez osnovne pripreme ulazi u poduzetnički pothvat. Još neki od razloga brze propasti poduzeća su: nedovoljno istraživanje tržišta, previše optimistične procjene potražnje na tržištu za određenim proizvodom ili uslugom te nedostatak iskustva.

Mala i srednja poduzeća od velikog su značaja za hrvatsko gospodarstvo. Iako su mala i srednja poduzeća izrazito fleksibilna i imaju mnoštvo prednosti u odnosu na velika poduzeća, u velikim poduzećima je prosječna neto plaća ipak nešto viša nego u mikro, malim i srednjim poduzećima.

Tablica 1. Prikaz broja poduzetnika, zaposlenih i prosječne mjesečne neto plaće u mikro, malim, srednjim i velikim poduzećima u 2019. godini

OPIS	UKUPNO	MIKRO	MALI	SREDNJI	VELIKI
Broj poduzetnika	136.260	122.403	11.962	1.525	370
Broj zaposlenih	969.776	286.603	249.826	183.189	250.158
Prosječne mjesečne neto plaće u kunama	5.815	4.217	5.668	6.393	7.369

Izradio izrada autorice prema FINA (2019)

Vidljivo iz Tablice 1. , u 2019. najviše je mikro poduzeća koji također imaju najveći broj zaposlenih, nakon njih slijede mala poduzeća, srednja pa velika. U velikim poduzećima prosječna mjesečna neto plaća znatno je veća nego u mikro poduzećima.

Nevezano za to radi li se o mikro, malom, srednjem ili velikom poduzeću, svaki menadžer/ direktor firme svakodnevno se susreće s različitim rizicima. Rizici su različiti s obzirom na djelatnost kojom se poduzeće bavi. Svaka djelatnost te svaka poslovna odluka sa sobom nosi određene rizike. Ukoliko poduzetnik odluči svoje poslovanje obavljati na tradicionalan način i kako to većina poduzeća slične djelatnosti obavlja, rizik poslovanja se smanjuje, no smanjuje se i dobit. S druge strane, ukoliko menadžer/ direktor odluči svoje poslovanje usmjeravati u korak s tehnologijom i novim načinima, moguće je da će privući veliki broj kupaca koji će se zainteresirati za novu ponudu i novi način pružanja usluge te će samim tim i dobit biti znatno viša.

Prema Andrijaniću i dr. (2016), najvažniju ulogu u poduzeću ima rizik donošenja poslovnih odluka. Bilo kakva odluka vezana za poduzeće nosi sa sobom određenu dozu rizika. Određivanje cijena proizvodima, promocije proizvoda, ispunjenje ugovora itd. sve su poslovne odluke koje donose rizik za poduzeće. Ukoliko je poduzetnik hrabar i stručan u djelatnosti kojom se bavi suočit će se s promjenama na tržištu i pokušati im se prilagoditi te stvoriti priliku za razvoj vlastitog poduzeća.

## **6 ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU RIZICIMA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA**

Upravljanje rizicima jedna je od glavnih karakteristika koja vodi do dobrog vođenja poduzeća. Pravilno upravljanje rizicima te educiranje zaposlenih o njihovoj važnosti i praćenju dovodi do formiranja poduzeća koje je spremno na promjene i otporno na neprilike koje su svakodnevne. U hrvatskom gospodarstvu, mala i srednja poduzeća imaju važnu ulogu i otvaraju mnoga radna mjesta.

Istraživanje je provedeno metodom anketiranja. Anketa je napravljena pomoću Google obrasca te je namijenjena direktorima odnosno menadžerima malih i srednjih poduzeća. Tema ankete jest Strategije efektivnog upravljanja rizicima u malim i srednjim poduzećima. Nakon rješavanja upitnika odnosno ankete, vrlo je lako dobiti statističke podatke te zaključiti i raspraviti o problemu koji je promatrana.

Osmišljenim anketnim pitanjima namijenjenim direktorima/ menadžerima malih i srednjih poduzeća istražilo se rade li u malom ili srednjem poduzeću, s kojim se rizicima njihovo poduzeće najčešće susreće, koliko se često po njihovom mišljenju određeno poduzeće susreće s rizicima, upravljaju li rizicima s kojima se susreću, strahuju li od ulaganja novca u rizične projekte itd.

### **6.1 Cilj istraživanja**

Cilj istraživanja provedene ankete u ovom diplomskom radu je uvidjeti koliko su direktori/ menadžeri malih i srednjih poduzeća upoznati s važnosti rizika, upravljaju li njima, na koji način vrše identifikaciju rizika obzirom na djelatnost kojom se bave itd.

Provedenom anketom dobiveni su rezultati u postotcima koji ukazuju koliko dobro direktori odnosno menadžeri malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske upravljaju rizicima.

Neka od bitnih postavljenih pitanja u anketnom istraživanju su:

1. Koliko često se određeno poduzeće susreće s rizicima?
2. Koji od rizika najviše negativno utječe na poduzeće?
3. Imaju li na poduzeće veći negativan utjecaj subjektivni ili objektivni rizici?
4. Jesu li zaposlenici malog/ srednjeg poduzeća dovoljno upoznati s važnostima rizika?
5. Koje se metode u poduzeću koriste za procjenu rizika?

6. Koje se strategije u poduzeću koriste za upravljanje rizicima?

## **6.2 Metoda**

Istraživanje je provedeno upotrebom Google obrasca tj. anketiranjem direktora odnosno menadžera malih i srednjih poduzeća u RH. Anketa se sastojala od tri dijela. Prvi dio daje odgovore na općenita pitanja poput spola ispitanika. Drugi dio anketnog upitnika daje informacije o veličini poduzeća, djelatnosti kojom se poduzeće bavi te informacija o tome koliko su poduzeća upoznata s rizicima koji utječu na njihovo poslovanje. Treći dio anketnog upitnika sastoji se od pitanja direktno o rizicima, tj. znaju li koji točno rizici najnegativnije utječu na poslovanje poduzeća, jesu li s važnosti rizika upoznati i zaposlenici, koje strategije koriste za upravljanje rizicima itd. Na kraju, nalaze se tri pitanja na koja se odgovara skalom od 1 do 5 koliko se ispitanici slažu s određenim tvrdnjama, uzimajući u obzir svoje poduzeće.

Istraživanje je provedeno u razdoblju od 16.6.2022. do 30.06.2022. Postavljena pitanja imala su mogućnost samo jednog odgovora, odnosno bila su zatvorene prirode. Sama anketa bila je anonimna, te je bila namijenjena isključivo direktorima ili menadžerima malih i srednjih poduzeća.

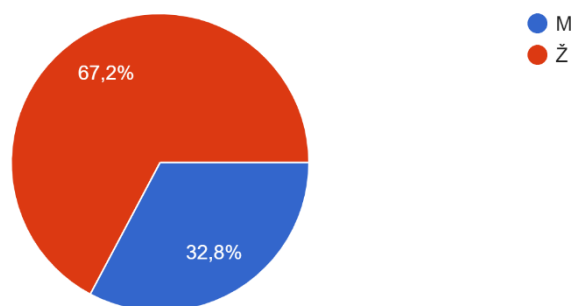
Anketa je podijeljena na društvenim mrežama te poslana na mailove poduzećima koja ispunjavaju uvjete. Za ispunjavanje ankete bilo je potrebno 3-4 minute.

Prikupljeni rezultati prikazani su u ovom diplomskom radu te su dobiveni odgovori o informiranosti poduzeća o rizicima i upravljanju rizicima u malim i srednjim poduzećima u RH.

## **6.3 Rezultati istraživanja**

Rezultati istraživanja prikazani su grafikonima, dok je vrijednost u grafikonu označena postotkom. Anketu je ispunilo 58 direktora/ menadžera malih i srednjih poduzeća, a sami rezultati prikazani su u sljedećim grafikonima.

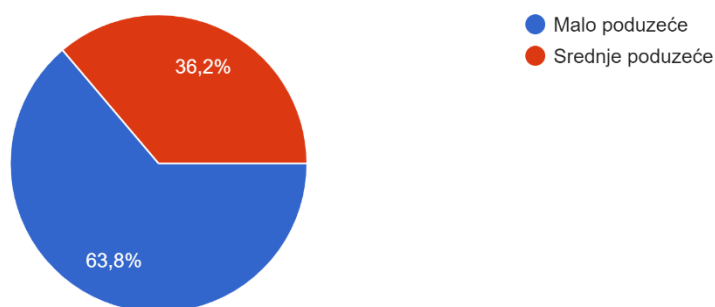
Grafikon 1. Spol ispitanika



Izvor: izrada autorice

Prema grafikonu 1. vidljivo je kako je anketu riješilo 67,2% žena, te 32,8% muškaraca.

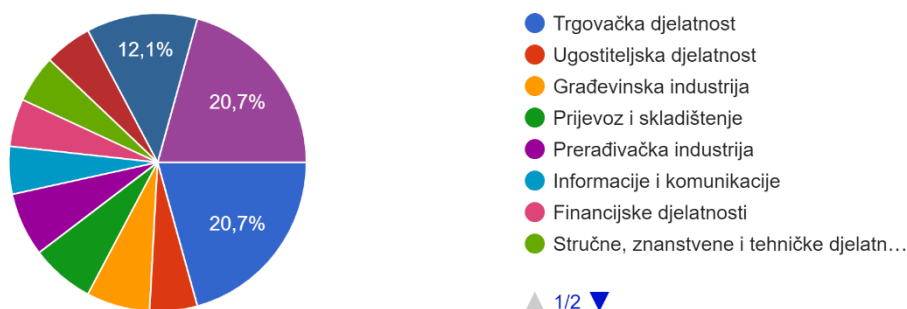
Grafikon 2. Veličina poduzeća



Izvor: izrada autorice

Grafikon 2. prikazuje kako 63,8 % ispitanika predstavlja direktore/ menadžere malih poduzeća, a 36,2% ispitanika predstavlja direktore/ menadžere srednjih poduzeća.

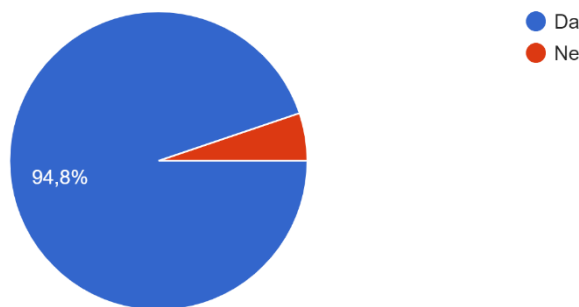
Grafikon 3. Djelatnost kojom se poduzeće bavi



Izvor: izrada autorice

Iz Grafikona 3. vidljivo je da se 20,7% ispitanika bavi trgovačkim djelatnostima te drugim uslužnim djelatnostima. 12,1 % ispitanika bavi se proizvodnjom. Građevinska industrija, prerađivačka industrija i prijevoz i skladištenje čine 6,9% ispitanih djelatnosti. Umjetnost, zabava i rekreacija, financijske djelatnosti, ugostiteljske djelatnosti te stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti čine 5,2% ispitanih djelatnosti.

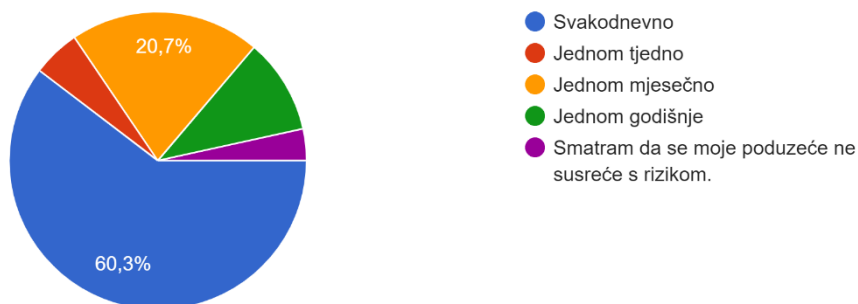
Grafikon 4. Susretanje poduzeća s rizicima



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 4. vidljivo je kako čak 94,8% ispitanih direktora odnosno menadžera smatra kako se njihovo poduzeće susreće s rizicima, a samo 5,2% ispitanika smatra kako se njihovo poduzeće ne susreće s rizicima.

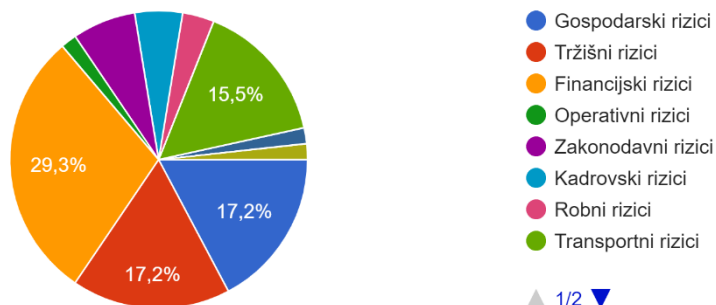
Grafikon 5. Učestalost susretanja poduzeća s rizicima



Izvor: izrada autorice

60,3% ispitanika smatra kako se njihova poduzeća svakodnevno susreću s rizicima, 20,7% smatra kako se susreće s rizicima jednom mjesečno, 10,3% smatra kako se s rizicima susreće jednom godišnje. Poduzeća koja smatraju kako se susreću s rizicima jednom tjedno čine 5,2%, a 3,4% čine ispitanici koji smatraju kako se njihovo poduzeće ne susreće s rizicima.

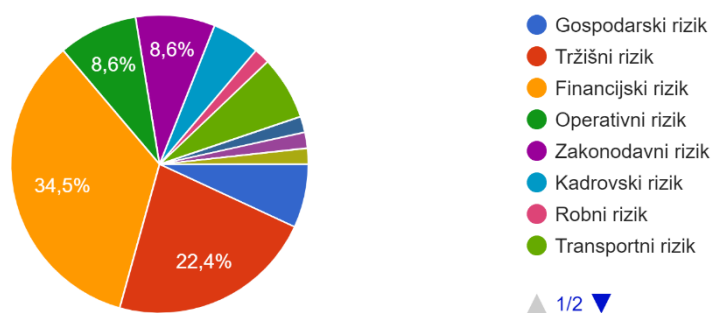
Grafikon 6. Rizici s kojima se poduzeće najčešće susreće



Izvor: izrada autorice

Najveći broj ispitanika, čak 29,3% , smatra kako se poduzeće najčešće susreće sa financijskim rizicima. 17,2% ispitanika smatra kako se njihovo poduzeće najčešće susreće s gospodarskim i tržišnim rizicima, dok 15,5% smatra kako se najčešće susreće s transportnim rizicima. 6,9% ispitanika najčešće se susreće sa zakonodavnim rizicima, dok se njih 5,2% najčešće susreće sa kadrovskim rizicima. S robnim rizicima najčešće se susreće 3,4% ispitanika. 1,7% ispitanika najčešće se susreće sa operativnim i kamatnim rizicima, dok 1,7% smatra kako se uopće ne susreće s rizicima.

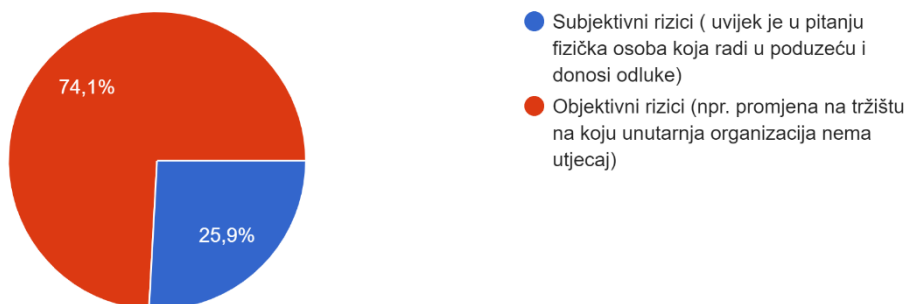
Grafikon 7. Rizik koji najviše negativno utječe na poduzeće



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 7. vidljivo je kako 34,5% ispitanika smatra kako na njihovo poduzeće najviše negativno utječu financijski rizici, 22,4% smatra da su to tržišni rizici, a po 8,6% smatra da su to zakonodavni i operativni rizici. 6,9% ispitanika smatra da na njihovo poduzeće najviše negativno utječu gospodarski i transportni rizici, 5,2% smatra kako su to kadrovski rizici, a 1,7% zaključuje najveći negativan utjecaj imaju upravljački, kamatni i robni rizici. Također, 1,7% ispitanika smatra da se njihovo poduzeće ne susreće s rizicima.

Grafikon 8. Subjektivni i objektivni rizici s obzirom na utjecaj na poduzeće

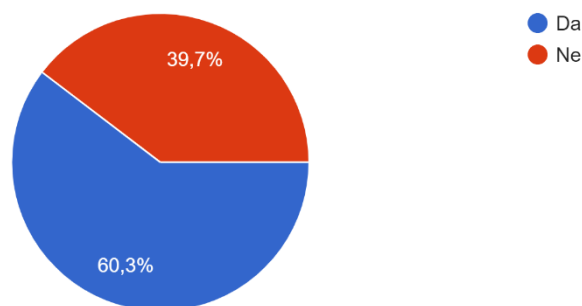


Izvor: izrada autorice

Grafikon 8. prikazuje da 74,1% direktora/ menadžera smatra da na njihovo poduzeće veći negativan utjecaj imaju objektivni rizici, dok 25,9% zaključuje kako su to subjektivni rizici, odnosno veći negativan utjecaj imaju odluke odgovornih osoba.



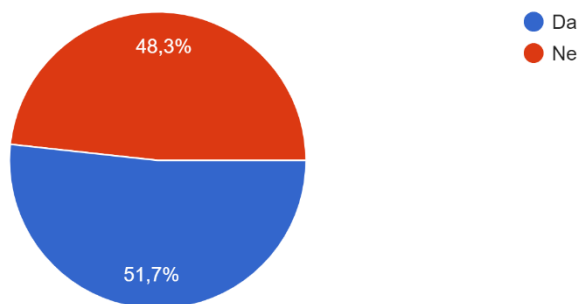
Grafikon 9. Informiranost direktora/ menadžera s procjenom rizika i načinom upravljanja rizicima



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 9. vidljivo je da 60,3% direktora/ menadžera smatra kako je dovoljno upoznato s procjenom rizika i načinom upravljanja rizicima, dok njih 39,7% smatra kako nisu dovoljno upoznati s važnosti rizika.

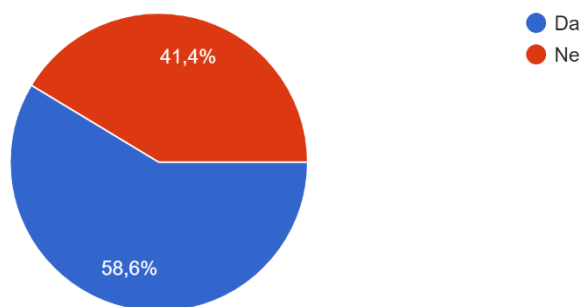
Grafikon 10. Informiranost zaposlenika o procjeni rizika i načinom upravljanja rizicima



Izvor: izrada autorice

Grafikon 10. prikazuje da 51,7% ispitanika smatra da su njihovi zaposlenici dovoljno upoznati s procjenom rizika i načinom upravljanja rizika, dok 48,3% smatra kako zaposlenici nisu dovoljno informirani o navedenoj temi.

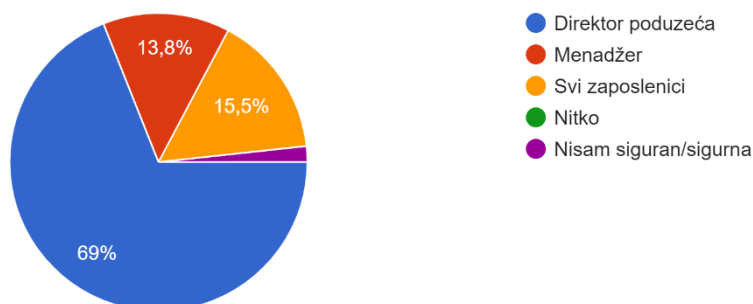
Grafikon 11. Posjedovanje plana za procjenu i upravljanje rizicima u poduzeću



Izvor: izrada autorice

58,6% ispitanika, vidljivo na grafikonu 11., tvrdi da njihovo poduzeće posjeduje plan za procjenu i upravljanje rizika, dok 41,4% ispitanika ne posjeduje navedeni plan.

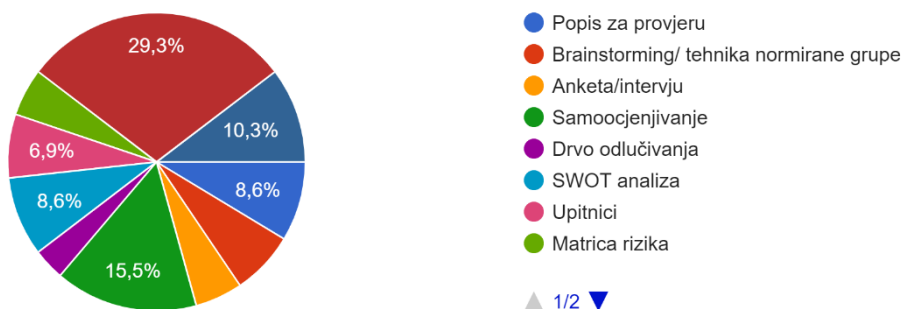
Grafikon 12. Donošenje odluka u poduzeću



Izvor: izrada autorice

Prema grafikonu 12., vidljivo je kako je u poduzećima ispitanika za donošenje odluka u 69% slučajeva odgovoran direktor, u 15,5% slučajeva odgovorni su svi zaposlenici, u 13,8% slučajeva odgovorni su menadžeri, a 1,7% ispitanika tvrdi kako nije sigurno.

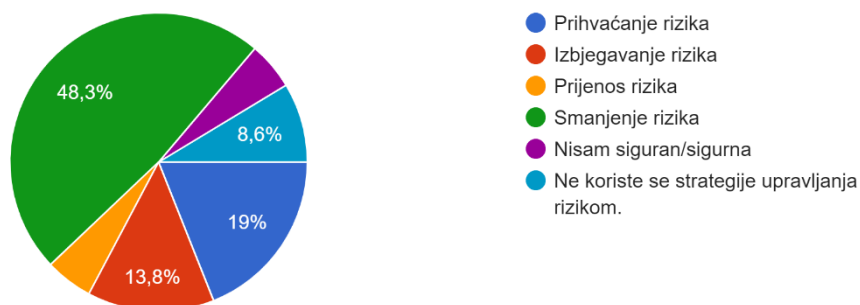
Grafikon 13. Metode za procjenu (identifikaciju) rizika koje se koriste u poduzeću



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 13. zaključuje se kako 29,3% direktora/ menadžera koji su ispunili anketu u svom poduzeću ne koriste metode za procjenu rizika, 15,5% ispitanika koriste samoocjenjivanje, 10,3% ispitanika ne znaju što koriste, 8,6% ispitanika koristi SWOT analizu te popis za provjeru. 6,9% ispitanika u svom poduzeću za procjenu rizika koristi upitnike, dok 5,2% koristi matricu rizike, tehniku normirane grupe te anketu/ intervju. 3,4% ispitanika kao metodu za identifikaciju rizika koriste drvo odlučivanja.

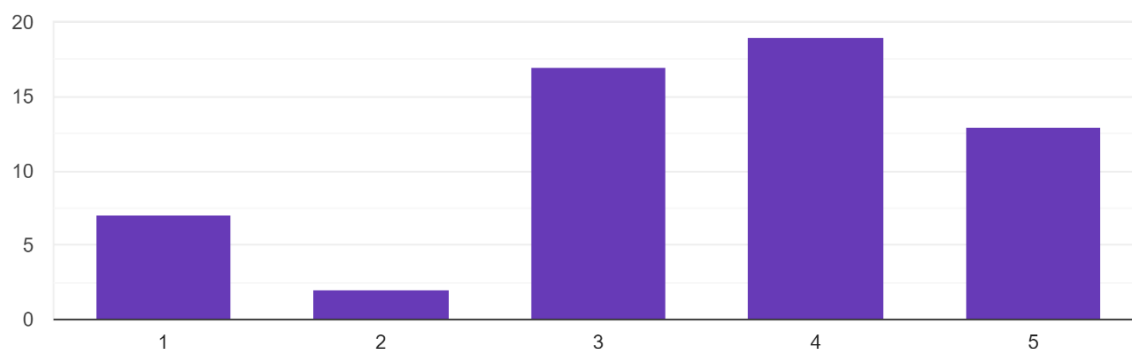
Grafikon 14. Strategije upravljanja rizikom koje se koriste u poduzeću



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 14. vidljivo je kako 48,3% ispitanika koristi smanjenje rizika kao strategiju upravljanja rizikom, 19% ispitanika koriste prihvatanje rizika, 13,8% koriste izbjegavanje rizika, 8,6% ne koriste strategije upravljanja rizikom. 5,2% ispitanika koriste prijenos rizika kao strategiju za upravljanje rizikom, dok 5,2% ispitanika nije sigurno koju od strategija koriste.

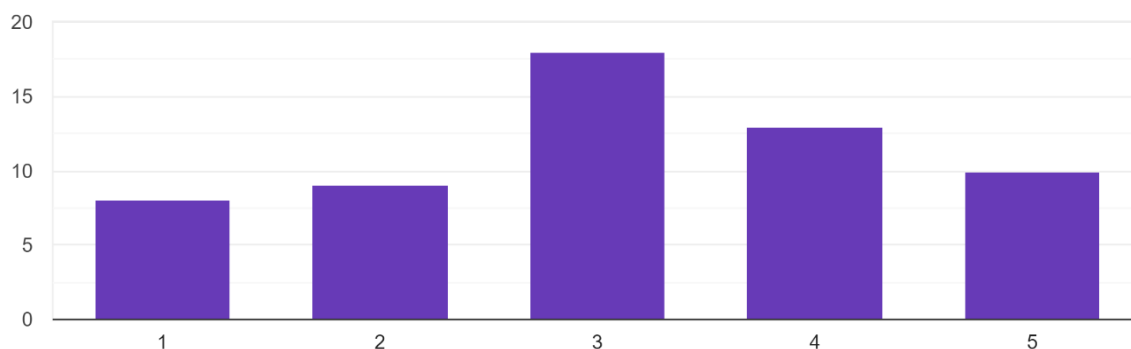
Grafikon 15. Poduzeće ima kvalitetnu i učinkovitu strategiju upravljanja rizicima



Izvor: izrada autorice

Grafikon 15. prikazuje slaganje ispitanika s tvrdnjom „Moje poduzeće ima kvalitetnu i učinkovitu strategiju upravljanja rizicima“ na skali od 1 (ne slažem se) do 5 (u potpunosti se slažem). 32,8% ispitanika slaže se s tvrdnjom, 22,4% ispitanika u potpunosti se slaže, 29,3% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže, 3,4% ispitanika odgovara brojem 2, tj. većinom se ne slažu, dok se 12,1% ispitanika s tvrdnjom uopće ne slaže.

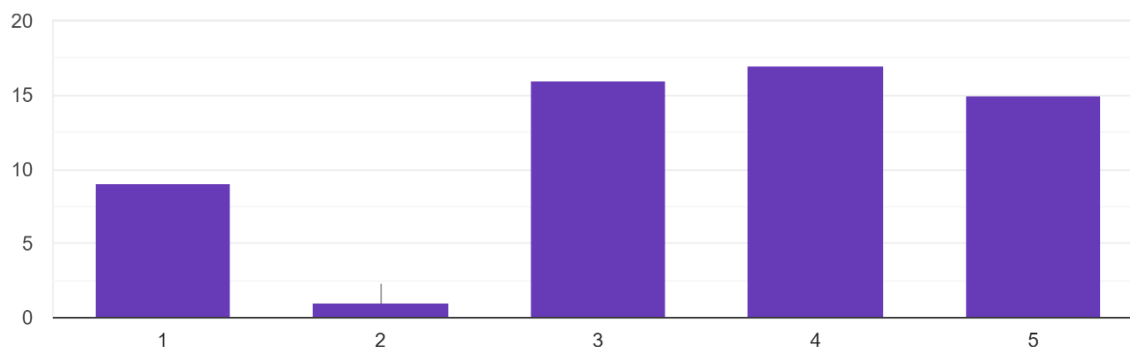
Grafikon 16. Bez straha se novac ulaže u nove projekte



Izvor: izrada autorice

Na grafikonu 16. prikazana su slaganja odnosno neslaganja ispitanika s tvrdnjom: „Bez straha ulažem novac u nove projekte“. Najveći broj ispitanika, odnosno 31%, niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, njih 22,4% slaže se, dok se 17,2% ispitanika u potpunosti slaže s tvrdnjom. 15,5% ispitanika većinom se s tvrdnjom ne slaže, dok se 13,8% ispitanika uopće ne slaže s postavljenom tvrdnjom.

Grafikon 17. Mišljenje o dovoljnom educiranju zaposlenika o važnosti identificiranja i upravljanja rizicima



Izvor: izrada autorice

Na grafikonu 17. postavljena je tvrdnja: „Smatram da svoje zaposlenike dovoljno educiramo o važnosti identificiranja i upravljanja rizicima“ s kojom se 25,9% ispitanika u potpunosti slaže, 29,3% se slaže, 27,6% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže, 1,7% zaposlenika većinom se ne slaže s tvrdnjom, dok se 15,5% ispitanika uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom.

## 6.4 Rasprava

Istraživanje provedeno putem Google obrasca ispunjeno je od strane 58 hrvatskih direktora, odnosno, menadžera malih i srednjih poduzeća. Cilj istraživanja upoznatost je direktora/ menadžera s važnostima upravljanja rizikom te dobivanje informacija koliko su zaposleni informirani o istima. Na temelju rezultata istraživanja vidljivo je kako su anketu većinskim djelom ispunile žene. Ispitanici koji su riješili anketu uglavnom su direktori/ menadžeri malih poduzeća. Među mnoštvom ponuđenih djelatnosti kojima se poduzeće bavi, najveći broj ispitanika odgovorio je kako se njihovo poduzeće bavi trgovačkim djelatnostima, zatim proizvodnjom te građevinarstvom, prijevozom i skladištenjem. Samo mali broj ispitanika, točnije 5,2%, smatra kako se njihovo poduzeće ne susreće s rizicima. Takav rezultat pokazuje kako su direktori/menadžeri većinom spoznali činjenicu kako ih rizici prate na svakom koraku i da svaka odluka predstavlja rizik. Najveći broj ispitanika smatra kako se njihovo poduzeće svakodnevno susreće s rizikom. Odmah nakon svakodnevnog susretanja s rizikom, najveći postotak je kod susretanja s rizicima jednom mjesečno. Zaključuje se kako direktori/menadžeri određenih poduzeća smatraju kako nisu prečesto izloženi rizičnim situacijama. Određeni broj ispitanika smatra kako se uopće ne susreće s rizicima, što je

zabrinjavajuća činjenica, jer bez prihvaćanja rizičnih situacija ne postoji ni napredak za poduzeće. Najveći postotak ispitanika smatra kako se njihovo poduzeće najčešće susreće s financijskim rizicima, zatim tržišnim, transportnim te kadrovskim rizicima. Svaka djelatnost ima različite vrste rizika koje najviše utječu na djelatnost kojom se bave. Više od polovine ispitanika odgovorilo je kako smatra da je dovoljno upoznato s rizicima s kojima se njihovo poduzeće susreće, dok je oko 40% ispitanika odgovorilo da smatra kako nisu dovoljno upoznati s važnostima rizika. U ovom slučaju, postoji mjesto za napredak te bi se direktori/menadžeri određenih poduzeća trebali više informirati o rizicima važnim za djelatnost kojom se bave. Sličan rezultat dobiven je i o informiranju zaposlenika o važnosti rizika. Pola direktora/menadžera smatra kako su njihovi zaposlenici dovoljno informirani o važnosti rizika, dok pola smatra da nisu. U organizacijama u kojima se odluke donose zajednički, izuzetno je važno da svi zaposleni imaju visoka znanja o upravljanju i važnosti rizika kako bi se pravovremeno i efektivno znali osigurati od negativnih posljedica. Polovica ispitanika u svom poduzeću nema razvijen plan za procjenu i upravljanje rizikom. Takav odgovor nije zadovoljavajući, postotak bi trebao biti što manji. Za donošenje odluka u poduzeću, ispitanici su većinom odgovorili kako je za to odgovoran direktor poduzeća, u manjem broju menadžer pa zatim svi zaposlenici. Direktori/menadžeri trebali bi biti odlično upoznati s procesom upravljanja rizicima, ali i svi koji sudjeluju u donošenju odluka. Metoda za procjenu koja se najviše koristi jest brainstorming odnosno tehnika normirane grupe, zatim popis za provjeru te matrica rizika. Svako poduzeće samo odlučuje koju metodu će koristiti prema potrebama i djelatnosti svoga poduzeća. Strategija upravljanja rizicima koja se najčešće koristi među ispitanicima jest smanjenje rizika te prihvaćanje rizika, dok je 13% ispitanika odgovorilo da najčešće koriste izbjegavanje rizika. Izbjegavanje rizika strategija je koja se ne bi smjela konstantno provoditi jer poduzeće u tom slučaju nema mjesta za napredak.

Provedenim istraživanjem zaključuje se kako se među ispitanicima kriju direktori/menadžeri kod kojih postoji mjesto za napredak i veću informiranost od važnostima rizika i efektivnog upravljanja rizicima. Zaposlenici trebaju biti informirani na sličnoj razini kao i direktori/menadžeri poduzeća, posebice ako sudjeluju u zajedničkom donošenju odluka vezanih za poduzeće. Ukoliko zaposlenici ne sudjeluju u donošenju odluka, također bi se trebali informirati makar o osnovama zašto je koja odluka donesena kako bi razumjeli ciljeve poduzeća.



## 7 ZAKLJUČAK

Mikro, mala i srednja poduzeća susreću se s raznovrsnim rizicima koji mogu imati negativan utjecaj na rezultat poslovanja. Poduzeća mogu utjecati na gotovo sve rizike s kojima se susreću, ukoliko su osobe odgovorne za donošenje odluka dobro informirane o važnosti i procesima upravljanja rizicima. Postoje rizici na koje poduzeća ne mogu utjecati, ali izborom efektivnih metoda od njih se mogu osigurati što je bolje moguće.

Nedostatak informacija o samim tehnikama upravljanja rizicima otežava direktorima/ menadžerima kvalitetno i sigurno upravljanje. Informiranje zaposlenih o važnostima rizika olakšava shvaćanje postavljenih ciljeva organizacije.

Provedenim istraživanjem zaključuje se kako u malim i srednjim poduzećima postoji mjesto za napredak o informiranju poduzetnika i zaposlenika o upravljanju.

Rizici nemaju nužno negativan utjecaj na poslovanje poduzeća te ih poduzeća ne bi smjela konstanto izbjegavati nego bi ih trebala razumjeti i iz njih izvući što je više moguće pozitivnih karakteristika koje će pomoći poduzeću u daljnjem poslovanju.



## LITERATURA

1. Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z. (2016). *Upravljanje poslovnim rizicima*. Zagreb: Libertas Međunarodno sveučilište: Plejada
2. Anon (2014). *Business Continuity and Disaster Recovery Planning for IT Professionals*. (<http://dx.doi.org/10.1016/C2012-0-06206-0>)
3. Čavrak S. (2012). *Upravljanje rizicima*. Dostupno na: [www.safu.hr](http://www.safu.hr) [pristupljeno 29.06.2022.]
4. Drljača, M. (2010). *Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećana poslovne izvrsnosti: doktorska disertacija*. Disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:188:264015> [pristupljeno 20. 06. 2022.]
5. Europska agencija za zaštitu na radu. (n. d.) Dostupno na: <https://oiraproject.eu/hr/how-carry-out-risk-assessment> [pristupljeno 21.06.2022.]
6. Fina (2019). *Financijski rezultati poduzetnika u 2019. godini razvrstani po veličini*. Dostupno na: [www.fina.hr](http://www.fina.hr) [pristupljeno 29. 06. 2022.]
7. Hrvatski zavod za norme. (n. d.) Dostupno na: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=55> [pristupljeno 15.06.2022.]
8. Jakaša, T., Osmanagić Bedenik, N., Iliopoulos, F. (2008). *Određivanje učinkovitosti sustava*. Energija
9. Jureković, D. (2017). *Upravljanje promjenama i rizicima na projektu*.
10. Karić, M. (2006). *Analiza rizika*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
11. Karić, M. (2011). *Uvod u menadžment rizika: bilješke s predavanja*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
12. Kereta, J. (2021). *Upravljanje rizicima-priručnik za studente*. Veleučilište Baltazar Zaprešić
13. Lacković, Z. (2000). *Malo poduzeće u uvjetima tranzicije, 1. izdanje*. Požega: Veleučilište; Osijek: Revnost
14. Narodne novine (2002). *Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva*. Zagreb Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002\\_03\\_29\\_630.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_03_29_630.html) [pristupljeno 29.06.2022.]
15. Poslovna učinkovitost d.o.o. (2014). *Pravila igra „brainstorminga“*. Dostupno na: <https://oiraproject.eu/hr/how-carry-out-risk-assessment> [pristupljeno 29.06.2022.]

16. Salvatore, D. (1994). *Ekonomija za menedžere u svjetskoj privredi, 2. izdanje*. Zagreb: Mate
17. Standards Associations of Australia (2004). *Risk Management (AS/NZS 4360:2004)*
18. Šemšić, F. (2003). *Dijagram uzrok-posljedica*. Dostupno na: [https://travelsdocbox.com/Eastern\\_Europe/76283183-Dijagram-uzrok-posljedica-cause-and-effect-diagram.html](https://travelsdocbox.com/Eastern_Europe/76283183-Dijagram-uzrok-posljedica-cause-and-effect-diagram.html) [pristupljeno 25.06.2022.]

## Popis grafikona:

Grafikon 1. Spol ispitanika.....	29
Grafikon 2. Veličina poduzeća .....	29
Grafikon 3. Djelatnost kojom se poduzeće bavi.....	30
Grafikon 4. Susretanje poduzeća s rizicima .....	30
Grafikon 5. Učestalost susretanja poduzeća s rizicima .....	31
Grafikon 6. Rizici s kojima se poduzeće najčešće susreće.....	31
Grafikon 7. Rizik koji najviše negativno utječe na poduzeće .....	32
Grafikon 8. Subjektivni i objektivni rizici s obzirom na utjecaj na poduzeće .....	32
Grafikon 9. Informiranost direktora/ menadžera s procjenom rizika i načinom upravljanja rizicima.....	33
Grafikon 10. Informiranost zaposlenika o procjeni rizika i načinom upravljanja rizicima.....	33
Grafikon 11. Posjedovanje plana za procjenu i upravljanje rizicima u poduzeću.....	34
Grafikon 12. Donošenje odluka u poduzeću .....	34
Grafikon 13. Metode za procjenu (identifikaciju) rizika koje se koriste u poduzeću .....	35
Grafikon 14. Strategije upravljanja rizikom koje se koriste u poduzeću .....	35
Grafikon 15. Poduzeće ima kvalitetnu i učinkovitu strategiju upravljanja rizicima .....	36
Grafikon 16. Bez straha se novac ulaže u nove projekte.....	36
Grafikon 17. Mišljenje o dovoljnom educiranju zaposlenika o važnosti identificiranja i upravljanja rizicima.....	37

## Popis slika:

Slika 1. Rizici s obzirom na veličinu entiteta .....	10
Slika 2. Identifikacija rizika .....	15
Slika 3. Komponente strategije upravljanja rizicima .....	18

## Popis tablica:

Tablica 1. Prikaz broja poduzetnika, zaposlenih i prosječne mjesečne neto plaće u mikro, malim, srednjim i velikim poduzećima u 2019. godini.....	25
---	----