

# PROCJENA I UPRAVLJANJE POSLOVNIM RIZICIMA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

---

Radman, Ivana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:043651>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-07**

Repository / Repozitorij:



Veleučilište u Virovitici

[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

IVANA RADMAN

PROCJENA I UPRAVLJANJE POSLOVNIM RIZICIMA U MALIM I  
SREDNJIH PODUZEĆIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

DIPLOMSKI RAD

VIROVITICA, 2021.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

PROCJENA I UPRAVLJANJE POSLOVNIM RIZICIMA U MALIM I  
SREDNJIM PODUZEĆIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

DIPLOMSKI RAD

Predmet: Menadžment malih i srednjih poduzeća

Mentor:

dr. sc. Damir Ribić, v. pred.

Student:

Ivana Radman

VIROVITICA, 2021.

**OBRAZAC 1b**

**ZADATAK DIPLOMSKOG RADA**

**Student/ica:** IVANA RADMAN      **JMBAG:** 0307012269

**Imenovani mentor:** dr. sc. Damir Ribić, v. pred.

**Imenovani komentor:** -

**Naslov rada:**

**Procjena i upravljanje poslovnim rizicima u malim i srednjim  
poduzećima u Republici Hrvatskoj**

**Puni tekst zadatka diplomskog rada:**

Student će temeljem proučene literature analizirati načine identifikacije i upravljanja poslovnim rizicima koji se javljaju u nekoj organizaciji. Fokus rad biti će na upravljanju rizicima koji su neizostavan element poslovanja svakog poduzeća. Prikazati će se tehnike upravljanja rizicima i načini njihova smanjenja odnosno potpune eliminacije iz poslovnih procesa.

Na primjeru iz prakse prikazati će se kako tvrtke u Republici Hrvatskoj identificiraju rizike u svojem poslovanju te na koji način njima upravljaju kako bi umanjili ili izbjegli negativan utjecaj na svoje poslovanje.

---

**Datum uručenja zadatka studentu/ici:** 28.07.2021.

**Rok za predaju gotovog rada:** 20.09.2021.

Mentor:

**dr. sc. Damir Ribić, v. pred.**



*Dostaviti:*

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

# **PROCJENA I UPRAVLJANJE POSLOVNIM RIZICIMA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

## **ASSESSMENT AND MANAGEMENT OF BUSINESS RISKS IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN REPUBLIC OF CROATIA**

*SAŽETAK – Različiti rizici u poslovanju malih i srednjih poduzeća i njihov utjecaj na uspješnost poduzeća zahtijevaju određene aktivnosti koje smanjuju njihov utjecaj, zbog toga je važna procjena i upravljanje poslovnim rizicima. Kako bi se uspješno upravljalo poslovnim rizicima u pozitivnom smjeru u poduzećima, prvo ih je važno identificirati, a nakon toga slijede procjena i upravljanje. Za ovaj element upravljanja i svaki element unutar njega postoje razne tehnike koje se mogu primijeniti kako bi se on uspješno proveo, a također je važno preventivno djelovati pripremom i stvaranjem plana za procjenu i upravljanje poslovnim rizicima u poduzeću. Na području Republike Hrvatske provedeno je istraživanje kroz online anketni upitnik na poduzetnicima koji imaju mala ili srednja poduzeća na području Republike Hrvatske o procjeni i upravljanju poslovnim rizicima u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je pokazalo kako većinski dio ispitanika nema plan za procjenu i upravljanje rizicima te se o ovom elementu ne educiraju, iako su svjesni mnoštva rizika s kojima se susreću i koji negativno utječu na njihovo poslovanje. Kroz ovaj rad nastoji se podići svijest o važnosti procjene i upravljanja poslovnim rizicima u malim i srednjim poduzećima te potaknuti sadašnje i buduće poduzetnike na educiranje i informiranje o ovom elementu upravljanja kako bi što uspješnije poslovali.*

*Ključne riječi: procjena rizika, upravljanje rizicima, mala i srednja poduzeća*

*SUMMARY – The different business risks of small and medium enterprises and their impact on business performance require certain activities that reduce their impact, therefore an assessment and management of business risks is important. In order to successfully manage business risks in a positive direction in enterprises, it is first important to identify them, followed by an assessment and management. For this element of management and each element within it there are various techniques that can be used to successfully implement it, and it is also important to act preventively by preparing and creating a plan for assessing and managing business risks in the enterprise. On the territory of the Republic of Croatia a survey was conducted through an online questionnaire on entrepreneurs that have small or medium-sized enterprises in the territory*

*of the Republic of Croatia on the assessment and management of business risks in the Republic of Croatia. Research has shown that a majority of respondents do not have a risk assessment and management plan and they do not educate themselves about this element, although they are aware of the multitude of risks they encounter and that adversely affect their business operations. This paper seeks to raise awareness about the importance of assessing and managing business risks in small and medium-sized enterprises and encourage current and future entrepreneurs to educate themselves and seek information about this element of management in order to do their business as successfully as possible.*

*Keywords: risk assessment, risk management, small and medium enterprises*

## SADRŽAJ:

1.	UVOD.....	1
2.	POJMOVNO ODREĐENJE POSLOVNIH RIZIKA .....	3
2.1.	Definiranje poslovnih rizika .....	4
2.2.	Vrste rizika u poslovanju .....	6
3.	POSLOVNI RIZICI U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA .....	12
3.1.	Rizična ponašanja u MSP .....	12
3.2.	Potreba za rizikom u MSP .....	15
3.3.	Krizno planiranje u MSP .....	17
4.	PROCES UPRAVLJANJA POSLOVNIM RIZICIMA.....	19
4.1.	Identifikacija, procjena, upravljanje i ocjena rizika .....	22
4.2.	Upravljanje rizicima u poslovanju .....	24
4.3.	Odabir tehnika upravljanja rizicima .....	25
4.4.	Priprema plana za upravljanje rizicima .....	27
4.5.	Rizici kao prilika za poslovnu promjenu MSP .....	28
5.	ISTRAŽIVANJE STAVOVA ISPITANIKA O PROCJENI I UPRAVLJANJU POSLOVNIM RIZICIMA U MSP .....	30
5.1.	Cilj istraživanja .....	30
5.2.	Metoda prikupljanja podataka.....	31
5.3.	Uzorak istraživanja.....	32
5.4.	Ograničenja istraživanja .....	32
5.5.	Rezultati istraživanja .....	32
5.6.	Prijedlog temeljem istraživanja.....	41
6.	ZAKLJUČAK .....	42
7.	POPIS LITERATURE.....	43

8.	POPIS ILUSTRACIJA.....	50
----	------------------------	----



## 1. UVOD

Mala i srednja poduzeća igraju izuzetno važnu ulogu u gospodarstvu Republike Hrvatske, kao i u gospodarstvima diljem svijeta. Malim i srednjim poduzećima njihova mala veličina omogućuje spretnije i brže razvojne strategije kojima potiču konkurenciju te razvijaju i potenciraju inovacije u svojim djelatnostima. Upravo su razvijanje inovativnosti, proaktivnost te preuzimanje rizika osnovne karakteristike poduzetnika i poduzetništva, također je važno da poduzetnici, osobito u malim i srednjim poduzećima budu iznimno svjesni opasnosti neprocjenjivanja i neupravljanja poslovnim rizicima u svojim poduzećima.

Ovaj rad razmatra procjenu i upravljanje poslovnim rizicima u malim i srednjim poduzećima. Mala i srednja poduzeća zahtijevaju usvajanje strategija i metodologija upravljanja rizikom više od velikih organizacija jer im nedostaju resursi za brze odgovore na unutarnje i vanjske prijetnje kao što su financijski resursi, stvaranje tima za upravljanje rizicima te manji broj ili nepostojanje stručnjaka za rizične aktivnosti što može mala i srednja poduzeća brzo dovesti do potencijalno velikih gubitaka koji mogu ozbiljno ugroziti njihov opstanak.

Izbor ove teme prvenstveno je određen temeljnom ulogom malih i srednjih poduzeća u društvu s ekonomskog i društvenog gledišta; u Republici Hrvatskoj (RH) prema podacima iz 2019. godine mala i srednja poduzeća predstavljaju ukupno 99,7% svih poduzeća u RH, zapošljavaju 74,2% zaposlenih i generiraju 60,3% prihoda te 52,9% izvoza.<sup>1</sup>

Cilj ovog rada je analizirati dostupnu literaturu o procjeni i upravljanju rizicima u malim i srednjim poduzećima te provesti istraživanje na području Republike Hrvatske koje zaključuje stavove i mišljenja malih i srednjih poduzetnika o procjeni i upravljanju rizicima u njihovim poduzećima.

Postoje dvije mogućnosti za određivanje izvora podataka: podaci koji dolaze iz primarnog izvora i podaci koji dolaze iz sekundarnog izvora odnosno primarni ili sekundarni podaci. Primarni podaci su oni podaci koji su prikupljeni neposredno od ispitanika za potrebe konkretnog istraživanja, dok su sekundarni podaci prikupljeni prije, za neku drugu svrhu. U izradi ovog rada bit će prikupljeni i primarni i sekundarni izvori podataka, primarni izvori podataka odnose se na rezultate istraživanja koje će biti provedeno na uzorku od minimalno 80 ispitanika u razdoblju od

---

<sup>1</sup> CEPOR (2020): Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj 2020. <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf> (23.6.2021.)

12.7.2021. do 15.8.2021. Sekundarni izvori obuhvaćaju literaturu iz područja procjene i upravljanja rizicima odnosno područja kriznog menadžmenta te upravljanja krizom.

S obzirom da istraživanje želi pronaći metode kojima poduzetnici pristupaju koncepciji procjene i upravljanja rizicima, (novi) primarni podaci su veliki dio izvora podataka te će mnogo informacija biti prikupljeno od relevantnih ljudi diljem Republike Hrvatske. S druge strane sekundarni podaci su relativno zastarjeli i kontradiktorni, ipak mnogo najvažnijih informacija dobit će se iz knjiga, stručnih članaka, časopisa te drugih pisanih izvora.

U početku ovog diplomskog rada pojmovno se određuju poslovni rizici, a nakon toga se piše o poslovnim rizicima u malim i srednjim poduzećima (MSP). Slijedi „Proces upravljanja rizicima“ u kojem se u nekoliko podnaslova bavi pitanjima procjene, upravljanja, nadgledanja rizika, odabirom tehnika upravljanja rizicima, važnosti pripreme plana za procjenu i upravljanje rizicima te kako rizici mogu biti prilika za poslovnu promjenu.

Nakon uvođenja čitatelja kroz problematiku poslovnih rizika i poslovnih rizika MSP te procesa upravljanja rizicima, slijedi istraživanje stavova i mišljenja ispitanika, odnosno poduzetnika i poduzetnica koji imaju svoja mala i srednja poduzeća o procjeni i upravljanju poslovnim rizicima u MSP. Kod istraživanja se navodi cilj istraživanja, metode prikupljanja podataka, uzorak istraživanja te rezultati istraživanja nakon koji slijede ograničenja istraživanja. Prije zaključka još slijedi naslov naziva „Prijedlog temeljem istraživanja“ gdje se navodi zaključak autorice na temelju samog istraživanja te na koji način autorica smatra da se može utjecati na određene stavova ispitanika ili na promjenu načina poslovanja budućih poduzetnika koji će čitati ovaj rad. Na samom kraju rada nalazi se zaključak koji zaokružuje cjelokupnu temu procjene i upravljanja poslovnim rizicima u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE POSLOVNIH RIZIKA

Kako rizici prožimaju sve ljudske aktivnosti u različitom stupnju, tako prožimaju i sve vrste poslovanja te sva područja upravljanja tvrtkom. Stoga su rizici nezaobilazni čimbenik svakog poslovanja poduzeća, oni su povezani s neizvjesnošću u poslovanju. Poslovni rizici mogu se shvaćati u širem i užem smislu. U širem smislu se smatra da je rizik svaka opasnost koja utječe na poslovanje u negativnom smislu odnosno gdje ishod poslovanja može ispasti bolji ili češće – lošiji od očekivanog, dok u užem smislu znači da postoji opasnost od nastanka određenih gubitaka u poduzeću ili nastanka štete za poduzeće.

Riječ „rizik“ uvijek je predstavljala potencijalnu opasnost od gubitka nečeg vrijednog, stoga su procjena i upravljanje rizicima je jedan od najvažnijih dijelova poslovanja zato što se ignoriranjem rizika odnosno ignoriranjem problema koji nastaju u poslovanju može doći upravo do gubitka nečeg vrijednog, a to za poduzeće može biti gubitak profita, radne snage, pozicije na tržištu ili čak krah samog poduzeća što je opet veliki gubitak za vlasnika, zaposlene i ekonomiju. Dakle, rizik je „šansa da se nešto dogodi što će imati utjecaj na naše ciljeve poslovanja.“<sup>2</sup>

Prema Chapmanu i Cooperu (1983) rizik se može promatrati kao mogućnost ekonomskog ili financijskog gubitka ili materijalne i fizičke štete kao posljedica menadžerske nesigurnosti povezane s poduzetim radnjama. Koncept rizika, u kasnijoj menadžerskoj literaturi, uključuje negativne i pozitivne posljedice događaja koji mogu utjecati na postizanje strateških, financijskih i operativnih ciljeva poduzeća.<sup>3</sup>

Rizik je svojevrsan svim poslovnim aktivnostima. Znanje kako identificirati rizike, dodijeliti im vrijednosti i prioritetno ih rješavati te kontinuirano pratiti aktivnosti i mehanizme za njihovo minimiziranje ili otklanjanje ključno je za osiguravanje opstanka poduzeća te stvaranje trajne vrijednosti. To se posebno odnosi na mala i srednja poduzeća koja su najosjetljivija na štetne učinke prijetnji zbog ograničenih resursa i strukturnih značajki.

Rizici u poslovanju pojavljuju se u raznim oblicima i u mnogim procesima poslovanja, od osmišljanja proizvoda i plana proizvodnje preko kupnje sirovina, proizvodnje proizvoda, pakiranja, prezentacije pa do marketinga, prodaje i distribucije stoga svaki poslovni sustav treba istražiti u najboljoj mogućoj mjeri svoje prijetnje i ranjivosti odnosno rizike koji mogu naškoditi poslovanju

---

<sup>2</sup> Standards Associations of Australia (2007): Risk Management (AS/NZS 4360:2007), Strathfield, str. 2

<sup>3</sup> British Bankers' Association; International Swaps and Derivatives Association; Pricewaterhouse Coopers LLP; RMA (Association) (1999): Operational risk: the next frontier. Philadelphia: RMA

poduzeća i glavnim ciljevima poduzeća. Rizici se u mnogim slučajevima mogu predvidjeti iz iskustva te boljim upravljanjem problemima u poduzeću.

## 2.1. Definiranje poslovnih rizika

Poznato je da vođenje poduzeća ili pokretanje novog poslovnog pothvata dolazi s određenim rizicima i određenim stupnjevima tih rizika. Ipak, pojam „poslovni rizik“ odnosi se osobito na sve aktivnosti i događaje koji mogu ugroziti poslovanje poduzeća, njegovu financijsku stabilnost ili dovesti do insolventnosti. S obzirom da poslovni rizici mogu dolaziti i iz vanjskih i iz unutarnji izvora, važno je razumjeti gdje, kako i kada je poduzeće najosjetljivije na koje određene vrste rizika.

Poslovni rizici mogu se definirati kao neizvjesni ili neočekivani događaji koji se ne mogu kontrolirati. Jednostavnije rečeno, može se reći da poslovni rizik znači da može doći do gubitaka ili dobiti niže od očekivane. Ti su čimbenici izvan kontrole trgovca i mogu dovesti do pada dobiti ili potpunog gubitka dobiti.<sup>4</sup> „Rizik je mjera mogućeg neugodnog ishoda nekog događaja“ (Novak, 2001:35)

Bešker (2006:4) navodi kako je rizik „rezultat interakcije intenziteta opasnosti, izloženosti, otpornosti, vjerojatnosti i nastanka ugrožavanja zajedno s posljedicama.“ Što znači da rizik ovisi i o tome koliko se poduzeće samo izlaže određenom riziku te koliko je otporno za određeni rizik, a ne samo o jačini rizika i vjerojatnosti njegove pojave. Ipak, poduzeća na sve ovo navedeno mogu u određenoj mjeri djelovati, predvidjeti moguće rizike, smanjiti rizike ukoliko se pojave te ublažiti posljedice koje nastaju njegovoj pojavom.

Tummala i Schoenherr (2011) definiraju rizik kao kombinaciju vjerojatnosti učestalosti pojavljivanja definirane opasnosti od pojave. Elahi (2013) još dodaje kako je rizik nesigurnost u poslovanju koja proizlazi iz nedostatka cjelovitih informacija o budućnosti te da mnogi elementi odnosno pokretači povećavaju nesigurnost poslovanja čime se povećava rizik u poslovanju. Takvi pokretači mogu biti: globalizacija, novi globalni poredak, povećavanje složenosti poslovanja, brži tempo promjena na tržištu.

Poslovni rizik mogućnost je poduzeća da ostvari dobit manju od očekivane ili da pretrpi gubitke umjesto da zarađuje. Na poslovne rizike utječu mnogi čimbenici, uključujući opseg

---

<sup>4</sup> Toppr (2018): Nature and Purpose of Business: Nature of Business Risk. <https://www.toppr.com/guides/business-studies/nature-and-purpose-of-business/nature-of-business-risk/> (23.6.2021.)

prodaje, jediničnu cijenu, ulazne troškove, konkurenciju, državne propise te cjelokupno ekonomsko okruženje u kojem se poduzeće nalazi.

Crouhy, Galai i Mark (2006) navode kako je poslovni rizik osnovni zadatak menadžmenta već stoljećima, jedina novost u vezi poslovnog rizika je to što je su poduzeća, osobito banke, počela mjeriti rizike. Ipak, poslovni rizik još uvijek nema točnu definiciju zato što se poslovni rizik navodi u različitim kontekstima. Ponekad se definira kao skup svih rizika (Balou i Knechel, 2002), ponekad se naziva ostatkovnom vrstom rizika nakon što se definiraju sve ostale vrste rizika (James, 1996; Kurtitzkes i Schuermann, 2006). Nadalje poslovni rizik definiran je i kao izvjestilac nesistematskom riziku u svezi modela određivanja cijene kapitalne imovine (Amit i Wernerfelt, 1990), dok se poslovni rizik u kontekstu strateškog upravljanja ponekad definira kao rizik provođenja neučinkovite strategije odnosno donošenja pogrešnih strateških izbora (Glassman, 2000; Alexander 2005). Doff (2004) pak definira poslovni rizik kao „rizik od financijskog gubitka zbog promjena u konkurentskom okruženju ili do mjere do koje bi se organizacija mogla pravodobno prilagoditi tim promjenama“. U ovom kontekstu natjecateljsko okruženje odnosi se na sveukupno poslovanje poduzeća, odnosno ne samo na konkurente na tržištu, već i na klijente, regulatore i druge gospodarske čimbenike.

Jedna od prvih definicija rizika pripisuje se Bernoulliju koji je predložio mjerenje rizika geometrijskom sredinom i minimiziranje rizika sastavljajući ga na skup neovisnih događaja. Dakle, prema tome, tradicionalna definicija rizika mjeri se s dvije kombinirane varijable:

- a) Učestalošću pojavljivanja (vjerojatnosti) rizičnog događaja odnosno brojem ponavljanja rizičnog događaja tijekom unaprijed određenog razdoblja
- b) Opsegom (veličinom) posljedice koje događaj generira odnosno svi učinci njegovog nastanka Bernoulliniju (1954),

Prema Kentonu (2020) poslovni rizik je izloženost koju poduzeće ili organizacija mora uključiti u svoje planiranje i na čije čimbenike mora utjecati jer bi mogli smanjiti njezinu dobit ili čak dovesti poduzeće do neuspjeha. „Sve što ugrožava sposobnost tvrtke da postigne svoje financijske ciljeve smatra se poslovnim rizikom. Mnogo je čimbenika koji mogu konvergirati i stvoriti poslovni rizik. Ponekad upravo vodstvo ili menadžment tvrtke stvara situacije u kojima poduzeće može biti izloženo većem stupnju rizika.“<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Kenton, W. (2020): Business Risk. Investopedia, <https://www.investopedia.com/terms/b/businessrisk.asp> (25.6.2021.)

## 2.2.Vrste rizika u poslovanju

Na rizik u poslovanju poduzeća može utjecati niz različitih čimbenika, od preferencija tržišta preko samih strategija poduzeća do vladinih propisa, stoga s obzirom na opseg i složenost prijetnji kojima su poduzeća u svojem poslovanju svakodnevno izložena, stručnjaci klasificiraju rizike u nekoliko kategorija.

Stručnjaci najčešće klasificiraju rizike od makro razmjera u dvije glavne kategorije. Prvo navode strateški ili čisti rizik koji se objašnjava kao rizik koji nanosi štetu samo ukoliko ga se ne može unovčiti. Taj rizik je uvijek negativan i karakteristično neočekivan jer ga određuju slučajni događaji. Ovakav se rizik savršeno uklapa u policu osiguranja. Drugi navedeni rizik je dinamički ili špekulativni rizik, rizik je koji može prouzročiti štetu ili profitabilnost. Ovdje spadaju uobičajeni poslovni rizici, poput posljedica neprofitnog ulaganja, a obično su povezani s planiranjem i upravljanjem raznim poslovima i funkcijama poduzeća poput proizvodnje, proizvoda, marketinga i prodaje. (Mowbray i sur., 1979.).

Škrtić i Mikić (2011:191) navode sljedeće:

„Unutarnji poslovni rizici su:

- Rizik organizacije poduzeća
- Rizik sredstava strukture poduzeća
- Rizik kadrova
- Robni rizik
- Rizik upotrebe resursa
- Rizik ulaganja kapitala
- Rizik uspješnosti
- Rizik inovacija

Vanjski poslovni rizici su:

- Gospodarski rizik
- Tržišni rizik
- Rizik izvršenja kupoprodajnog ugovora
- Prijevozni (transportni) rizik
- Izvozni rizik
- Politički i socijalni rizik zemlje“

Škrtić i Mikić (2011) navode kategorije rizika koje dijele na rizike više sile, političke ili ekonomske rizike te poslovne rizike što se može uvidjeti u sljedećoj tablici.

**Tablica 1. Kategorije rizika**

KATEGORIJE RIZIKA				
Rizici „više sile“	Politički ili ekonomski rizici	Poslovni rizici		
		Organizacijski rizici	Rizici poslovanja	Financijski rizici
Potresi, poplave, udari groma, oluje	Promjene u društvenom okruženju	Organizacijska struktura, odvijanje procesa, elektronska obrada podataka, osoblje	Proizvodi, tržišta, inovacije, investicije	Rizici gubitaka na financijskim pozicijama

*Izvor: Škrtić, M., Mikić, M. (2011): Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija nakladništvo, str. 192*

Dakle, u tablici 1. navodi se kako su rizici više sile potresi, poplave, udari groma i oluje odnosno vremenske nepogode na koje poduzeće nikako ne može utjecati i koje ne može sa sigurnošću predvidjeti hoće li se uopće dogoditi, a osobito ne kada će se dogoditi. Dalje se navode politički ili ekonomski rizici koji se odnose na promjene u društvenom okruženju, to mogu biti promjene propisa, zakona, ekonomska kriza, promjene političke stranke na vlasti i slično. Pod poslovne rizike Škrtić i Mikić (2011) navode organizacijske rizike, rizike poslovanja te financijske rizike. Kod organizacijskih rizika podrazumijevaju se načini odvijanja procesa unutar organizacije, sama organizacijska struktura u poduzeću, načini obrade podataka, osoblje, karakteri zaposlenika i tome slični procesi unutar poduzeća. Što se tiče rizika poslovanja oni se odnose na rad na inovacijama, investicije poduzeća, nastale promjene na tržištu ili promjene na tržištu koje će tek nastati, procese i materijale vezane uz proizvodnju proizvoda. Posljednje navedeni su financijski rizici pod koje spadaju rizici gubitaka na financijskim pozicijama koji proizlazi iz stupnja zaduženosti poduzeća ili rizik kod fiksnih troškova financiranja odnosno rizik da poduzeće ostvarenom dobiti neće uspjeti pokriti kamate duga.

Nadalje, osim unutarnjih i vanjskih rizika, u literaturi se navode tehnološki rizici, financijski rizici, kulturni rizici, organizacijski rizici, poslovni rizici, upravljački rizik, sigurnosni rizici, rizik za okoliš, pravni rizik, rizik procesa, rizik kvalitete i tako dalje. Prema Pittzu i Ligouriju (2020) ovi rizici se dijele na uobičajene rizike, rizike od katastrofe, političke rizike te ljudske rizike.

#### I. Uobičajeni rizici:

Prekoračenje troškova, gubitak ključnih zaposlenika, ograničena sredstava, prijetnje okolišu, nerealni ciljevi, radnički štrajkovi, složena tehnologija, nova nedokazana tehnologija, neraspoloživost resursa i materijala, nerealni ciljevi, standardi koji nisu lako mjerljivi, otpor promjenama, sezonski i ciklični događaji, nedostatak poslovnih stručnjaka, nedostatak tehničkih stručnjaka, nedostatak znanja i vještina za poslovanje, loša organizacijska struktura, kulturne barijere, krađa podataka o kupcima ili podataka o tvrtki, loše vještine i sposobnosti menadžmenta, složenost poslovanja.

#### II. Rizici od katastrofe:

Potresi, erupcije, poplave, odroni.

#### III. Politički rizici:

Vladina politika, građanski nemiri, ratna događanja, teroristički napadi i socijalna nestabilnost.

#### IV. Ljudski rizici:

Nedostatak motivacije, niska produktivnost, neiskrenost osoblja, krađa stvarnog i intelektualnog vlasništva, sabotaza, loša kvaliteta rada, sukobi s ostalim članovima tima, nedostatak discipline, tužbe, zahtjevi za uznemiravanje (Pittz i Ligouri, 2020).

U malim i srednjim poduzećima rijetko se događaju velike nesreće i hitne situacije iako su financijski gubici, propusti u procesima, nesigurni postupci te nesigurni uvjeti rada relativno česta pojava. Pogreške, neuspjesi i problemi, baš kao i neučinkovite i netočne radnje, vrlo su vjerojatne u svakodnevnom poslovanju malih i srednjih poduzeća te zbog toga je potrebno u praksi analizirati manje incidente i propuste jer praćenjem i analizom malih problema i njihovih uzroka moguće je otkriti uzroke ozbiljnih problema i postojanja opasnosti te se zbog toga ne smije zanemariti niti dopustiti da se takvi propusti događaju (Islam i Tedford, 2012).

Warren (2005) smatra da je svako poduzeće, bez obzira na vrstu djelatnosti kojom se bavi, suočeno s tri vrste rizika, koje dijeli na poslovne rizike, procesne rizike te strateške. Dok u novijoj literaturi, stručnjaci smatraju da postoje četiri glavne kategorije rizike, a to su financijski rizik,

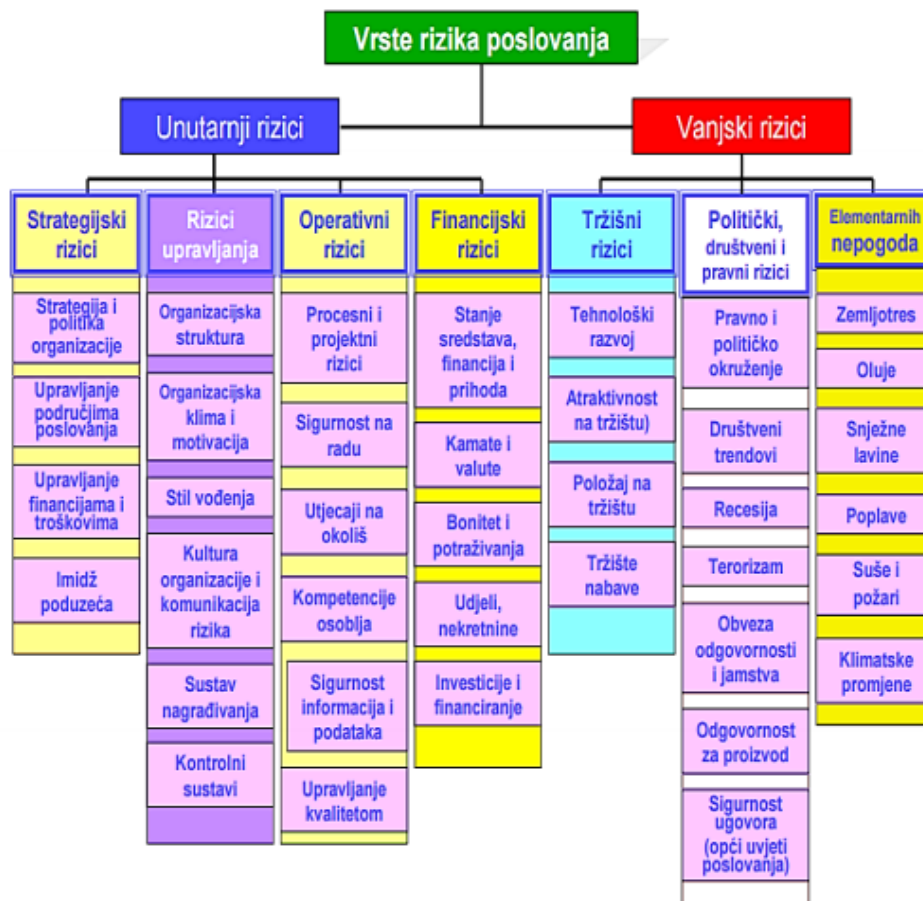


operativni rizik, rizik usklađenosti i globalni rizik. Financijski rizik odnosi se na sve što ugrožava profitabilnost poduzeća i njegov financijski rast, a najčešće su vezani uz zakonske propise, kupce i dobavljače te ishitrene poteze menadžmenta poduzeća. Financijski rizici svojstveni su svim poduzećima te su samim time prihvaćeni u svim poduzećima kao dio poslovanja. Operativni rizici uključuju aktivnosti koje narušavaju mogućnost poduzeća da normalno djeluje na određeno ili neodređeno vrijeme. Ovi rizici su rijetko predvidivi, a većinom su izvan kontrole menadžmenta, ipak se mogu poduzeti koraci za pripremu za takve rizike odnosno događaje. Operativni rizici imaju više oblika, neki od kojih su: prirodne katastrofe poput potresa i tornada, slučajni ili podmetnuti požari, imovinski zločini kao što su vandaliziranje objekta i krađa inventara ili opreme, krađa i pronevjera zaposlenika, kvar određenog dijela sustava tehnologije, prijetnje kibernetičke sigurnosti. Rizik usklađenosti može se dogoditi u gotovo svakom poduzeću, a neke vrste djelatnosti su strože regulirane od ostalih. Primjerice u proizvodnji postoje sigurnosti i okolišni rizici koji utječu na potrošače i zaposlenike te se od proizvođača očekuje da se pridržavaju strogih vladinih propisa i sigurnosnih smjernica za proizvode. Rizik usklađenosti odnosi se na sve usklađenosti poduzeća s propisima i zakonima država u kojima posluju, osobito države u kojoj se nalazi poduzeće, a s obzirom da se propisi i zakoni mijenjaju svakih par mjeseci, vlasnici ili menadžeri poduzeća trebaju pažljivo pratiti promjene kako bi ih na vrijeme uočili te pravodobno reagirali na njih i prilagodili svoje poslovanje novim propisima i zakonima. Posljednji spomenuti rizik je globalni rizik koji postoji kod svakog poduzeća koji posluje s drugim zemljama ili na stranom tržištu, bez obzira kakvom djelatnošću se poduzeće bavi. Globalni rizici uključuju poštivanje prekograničnih zakona, ekonomski rizik povezan s činjenicom da poslovanje u inozemstvu može biti rizično, a također suradnja s inozemnim dobavljačima može predstavljati rizik od okaljanja imidža poduzeća preko korupcije i mita zbog načina na koji određeni dobavljači u nekim državama posluju (Lore i Borodovsky, 2000).

Još jedna važna podjela rizika je na realne i oportunitetne. Realni rizici u poslovanju mogu se lako uočiti i oni se prepoznaju kao stvarni (ili realni) gubitak. Rezultati ovih rizika su obično lošiji od očekivanih rezultata odnosno za poduzeće bi gubitak bio manji kad bi se zadržalo već postojeće stanje. Kod oportunitetnog rizika, javlja se gubitak koji nije u skladu s očekivanjima te se radi o gubicima koje nije lako prepoznati. Zapravo se u ovoj situaciji „radi o fenomenu pretvaranja nerizične situacije u rizičnu, a uočava se tek kad nastupi štetni događaj“ (Drljača i Bešker, 2010:36)

Na slici 1. u nastavku možemo vidjeti preglednu podjelu vrsta rizika poslovanja prema Bešker (2009):

**Slika 1. Vrste rizika poslovanja**



*Izvor: Bešker, M. (2009): Sustav upravljanja organizacijom. Zagreb: Oskar, str. 15*

Kao što se može uvidjeti iz slike 1., prema domaćoj literaturi bazična podjela rizika je na unutarnje i vanjske. Unutarnji se dijele na strategijske rizike, rizike upravljanja, operativne rizike te financijske rizike, dok se vanjski dijele na tržišne rizike, rizike elementarnih nepogoda te političke, društvene i pravne rizike.

Daljnja podjela strategijskih rizika je: imidž poduzeća, upravljanje financijama i troškovima, upravljanje područjima poslovanja te strategijom i politikom organizacije. Rizici upravljanja

nadalje se dijele na organizacijsku strukturu, organizacijsku klimu i motivaciju, stil vođenja, kulturu organizacije i komunikacija rizika, sustave nagrađivanja te kontrolne sustave. Operativni rizici se dijele na procesne i projektne rizike, sigurnost na radu, utjecaje na okoliš, kompetencije osoblja, sigurnosti informacija i podataka te upravljanje kvalitetom. Financijski rizici odnose se na stanje sredstava, financija i prihoda, kamate i valute, bonitet i potraživanja, udjele, nekretnine, investicije i financiranje. Tržišni rizici navedeni su pod tehnološki razvoj, atraktivnost na tržištu, položaj na tržištu i tržište nabave. Pod političke, društvene i prave rizike spadaju pravno i političko okruženje, društveni trendovi, recesija, terorizam, obveza odgovornosti i jamstva, odgovornost za proizvod, sigurnost ugovora (opći uvjeti poslovanja): Elementarne nepogode mogu biti potresi, oluje, snježne lavine, poplave, suše i požari, klimatske promjene.

Iz navedenog možemo uvidjeti kako postoje mnoge podjele rizika, u kojima postoji još poddjela rizika, iako mnogi rizike dijele na najjednostavnije: unutarnje i vanjske. Ipak, kod procjene i upravljanja rizicima treba se posvetiti rizicima iz bližeg, odnosno poduzeća trebaju biti svjesni rizika u najmanji detalj kako bi što bolje njime odnosno njima upravljali. Razmatranjem i educiranjem o podjeli rizika učinkovito se mogu identificirati, pratiti, procjenjivati i upravljani vanjskim i unutarnjim rizicima poduzeća u prilog strateškom planu poduzeća. Znanjem o podjelama rizika mogu se razviti konkretniji procesi za praćenje i procjenu tih rizika kako bi se izbjegli očekivani i neočekivani događaji koji mogu negativno utjecati na poslovanje poduzeća.

### **3. POSLOVNI RIZICI U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA**

U sve neizvjesnijem poslovnom okruženju, mala i srednja poduzeća prisiljena su pronaći nova tržišta i nove strategije za opstanak što znači da sve više samostalno preuzimaju na sebe rizike izlaska na nova tržišta i isprobavanja novih strategija koje inače ne bi. Postalo je jasno da na tržištu su mala i srednja poduzeća spremna su preuzeti određeni stupanj rizika za maksimiziranje svojih dobiti i stjecanje tržišne snage. Također se i dokazalo da su svjesne strategije preuzimanja rizika važne varijable za uspjeh malih i srednjih poduzeća na domaćim i stranim tržištima.

U manjim poduzećima vlasnik će najvjerojatnije snositi odgovornost za upravljanje rizikom, možda s najvišim djelatnikom kojem je dužnost dodijeljena na određeno vrijeme.

Mali i srednji poduzetnici trebaju, zbog svoje slabe financijske moći i organizacijske strukture, imati jedinstveni pristup procjeni i upravljanju poslovnih rizika, a stvarnost je da zapravo mali broj malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj brine o procjeni rizika te da spoznaju rizike kasno, dok se već pojavi kriza u poduzeću.

#### **3.1. Rizična ponašanja u MSP**

Rizična ponašanja u tradicionalnim poduzećima doživljavaju se prilično negativno, ali ih se cijeni u poduzetničkim malim i srednjim poduzećima jer su ključna za inovacije i uspješno uvođenje novih proizvoda, usluga i poduzeća na tržište (March i Shapira, 1987).

Poduzetnici koji traže rast spremi su preuzeti veće rizike kako bi ojačali svoju tržišnu poziciju ili stekli održivu konkurentsku prednost zato što kao prvi pokretači mogu nametnuti svoje projekte, proizvode, usluge, tehnologiju ili aktivnosti kao nove standarde. (Bourcieu, 2005).

Stručnjaci u literaturi se, baš kao i sami poduzetnici, razilaze u mišljenjima oko ove teme. Dok jedni stručnjaci tvrde da su poduzetnici zbog svojih osobnih karakteristika prirodni preuzimači rizika, drugi smatraju da se stavovi poduzetnika i ne poduzetnika interpretiraju pukim razlikama u procjeni pojedinca o jednakoj situaciji. Ipak može se zaključiti kako se preuzimanja rizika shvaća kao dvodimenzionalna koncepcija koja se sastoji od individualne i kontekstualne dimenzije te se odnosi na odluke o primjeni strategija u nesigurnim uvjetima gdje je poduzetnik svjestan potencijalnih gubitaka s kojima se može susresti i s kojima se mora suočiti.

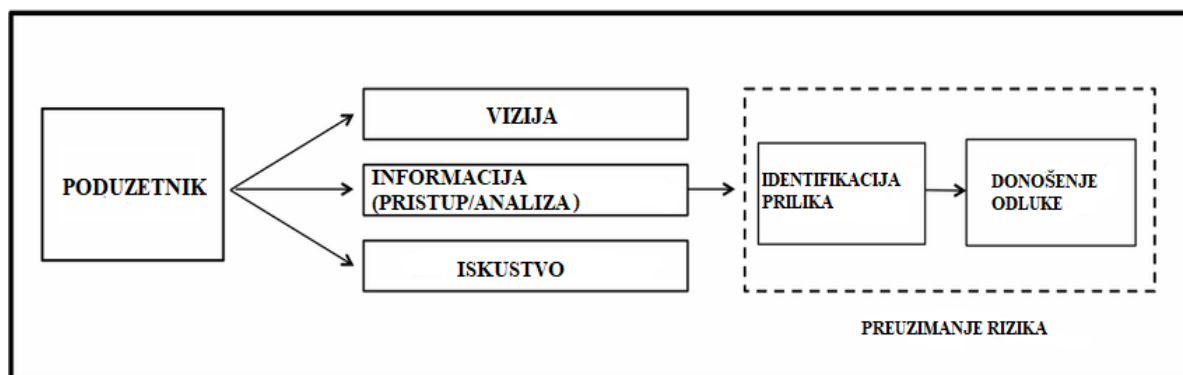
Vereshchagina i Hopenhayn (2009) smatraju kako poduzetnici imaju veću sposobnost suočavanja s rizicima i neizvjesnošću prema socioekonomskim čimbenicima te osobnim

karakteristikama poput dobi, spola, razine obrazovanja te prema vlasničkom iskustvu, financijskoj situaciji i kulturi društva u kojoj su odrasli i u kojoj se nalaze.

Zucchella i Scabini (2007:71) navode kako određene individualne karakteristike pomažu poduzetnicima odnosno kako „neke osobine pomažu izravno poduzetnikovom poslu, kao što je njihovo obrazovanje ili osobna financijska situacija, dok drugi, poput kreativnosti i budnosti, čak i ako neizravno utječu na poslovanje, zasigurno su od temeljne važnosti za uspjeh poduzetnika. Evo popisa najpriznatijih uspješnih osobnih karakteristika: pronicljiv, kreativan, inovativan, marljiv, samopouzdan, preuzima rizik, prihvaća promjene, dobro informiran.“

S druge strane, Shane i Venkataraman (2000) ukazuju da poduzetnici ne poduzimaju mnoštvo rizika već procjenjuju rizike na povoljni način. Kao što spominju i Liesch i suradnici (2011:857) „očito ponašanje u potrazi za rizikom, kao u brzom međunarodnom ulasku na tržište, može biti iluzorno kada se promatra na razini individualne percepcije donositelja odluka“. Poduzetnike se smatra osobama koje lako preuzimaju rizik, zato što ne-poduzetnici ne posjeduju znanja i informacije koje posjeduju poduzetnici. U nedostatku tih povlaštenih informacija, ne-poduzetnici ne mogu procijeniti i vrednovati potencijale na isti način na koji to rade poduzetnici, zbog čega ne-poduzetnici smatraju da poduzetnici preuzimaju veću razinu rizika. (Janney i Dess, 2006) Ova situacija opisana je na slici 2.

**Slika 2. Poduzetničko preuzimanje rizika**



*Izvor: izrada autorice prema Dominiguez, N., Rais, M. (2012): Risk-seeking behaviours in growth strategies of SMEs: targeting unstable environments. 15th McGill International Entrepreneurship Conference, 21st - 23rd September, Pavia, str. 19*

Kako je prikazano na slici 2., poduzetnik je osoba koja ima viziju onoga što želi ostvariti, ima pristup informacijama koje su mu potrebne te analizira te informacije, ujedno ima iskustveno znanje zbog čega je spreman preuzimati rizike te u rizicima identificirati prilike čime donosi odluke prema prihvaćanju rizika.

Nastavljajući se na to, poduzetnici kroz iskustvo ostvaruju učenje preko pogrešaka, odnosno vođenjem vlastitog poduzeća dolazi iskustveno učenje na rizicima. Stoga je nivo rizika koji je određeni poduzetnik spreman preuzeti međuovisan o njegovoj sposobnosti da ga identificira i procjeni. „Što više naučimo, to ćemo više moći razlikovati različite planove ili alternative za nepredviđene slučajeve“ (Figueira de Lemos, Johanson, Vahlne, 2011:145) Što zapravo znači, da preko iskustvenog znanja i razvoj tog znanja i informacija o upravljanju rizicima, poduzetnici se osjećaju sigurnije kod preuzimanja rizika stoga ne izbjegavaju rizike pod svaku cijenu. Naravno, informirani poduzetnici sa znanjem o upravljanju rizicima i iskustvom mogu preciznije identificirati i procijeniti rizike te njihove razine i prema tome znaju kako pravilno iskoristiti te rizike kao prilike.

U pregledanim radovima postoji više dokaza pojedinačnih karakteristika vlasnika malih i srednjih poduzeća i vlasnička struktura malih i srednjih poduzeća imaju značajan utjecaj na poslovni smjer organizacije, a također i na prakse upravljanja rizicima. (Kim i Vonortas, 2014)

Acar i Göç (2011) svojom studijom pokazali su da se proračun poduzeća za upravljanje rizikom povećava s veličinom i da donositelji odluka u manjim poduzećima imaju manju toleranciju na rizik. U skladu s nalazima Gilmore, Carson i O'Donnell (2004) pokazali su, da se zbog svojih financijskih ograničenja, mala i srednja poduzeća usredotočuju na poslovne strategije koje imaju niže rizike, a ne na poslovne strategije usmjerene na rast. Međutim, Acar i Göç (2011) također su pokazali da su karakteristike tržišta i industrije iznimno važne jer nestabilna potražnja ili brze tehnološke promjene mogu utjecati na percepcije rizika pojedinca. Druga važna točka u njihovoj studiji je da zapadni menadžeri preuzimaju više rizika od menadžera iz zemalja u razvoju. Stoga navode da se čini da apetit za rizikom varira u zavisnosti od pojedine kulture.

Nadalje, studija koju su Watson i Newby (2005) proveli na 673 mala i srednja poduzeća diljem zapadne Australije izvijestila je da se čini da su muškarci koji su vlasnici malih i srednjih poduzeća pokazuju veću sklonosti riziku od žena vlasnica. Osim na spol, daje se primjeriti da i dob utječe na ponašanje vlasnika malih i srednjih poduzeća. Nadalje, Acar i Göç (2011) iznijeli su dokaze da mlađi menadžeri malih i srednjih poduzeća imaju veće rizike od starijih. Kim i Vonortas

(2014) pokazali su da je više obrazovanje vlasnika malih i srednjih poduzeća pozitivno povezano s prihvaćanjem rizika.

Gilmore, Carson, O'Donnell (2004) u svojoj su studiji pokazali da su menadžeri malih i srednjih poduzeća s dubljim znanjima kritičnije doživljavali rizične situacije, ali su donosili utemeljenije odluke te bi se u cjelini mogli smatrati sklonijima rizika. Oni su također, kao Kim i Vonortas (2014) dokazali da obrazovanje vlasnika ima veliku ulogu u upravljanju rizikom za mala i srednja poduzeća.

### **3.2. Potreba za rizikom u MSP**

U sve neizvjesnijem ekonomskom i poslovnom okruženju te uz financijska i druga ograničenja s kojima se susreću mala i srednja poduzeća, ova poduzeća trebaju pronalaziti nove načine kako uspjeti i preživjeti na tržištu. Sve više malih i srednjih poduzeća preuzimaju na sebe rizike inovacija i proizvodnje novih proizvoda i usluga te rizike širenja na internacionalna tržišta. Svjesno i voljno preuzimanje određenih rizika do nekog stupnja kako bi se maksimizirala dobit ili povećala tržišna snaga često je bolje od potpunog izbjegavanja svih rizika te je svjesno preuzimanje rizika u određenoj mjeri ključno za uspjeh malih i srednjih poduzeća na tržištu.

Svakako određene poduzetničke aktivnosti uključuju strategije preuzimanja rizika i to većinski financijskog rizika kako bi se iskoristile tržišne prilike koje drugi u određenim trenucima još nisu počeli koristiti ili koje drugi ne predviđaju. (Zucchella i Scabini, 2007). Ipak, ekonomske teorije konstatiraju da su poduzetnici manje skloni rizicima zato što tržište slabo nagrađuje rizične odluke. Upravo zbog toga većina literature koja se odnosi na procjenu i upravljanje rizicima odnosi se na uklanjanje tih rizika, izbjegavanje ili brzo povlačenje određenog projekta ili aktivnosti koja je izazvala rizik. Ipak, u praksi, zbog nesavršene prirode tržišta, poduzetnici se ponašaju drugačije nego što se u literaturi predviđa, odnosno ponašaju se oportunistički, kako bi stekli tržišne udjele, osigurali opstanak svojeg poduzeća na tržištima, kako bi stekli ili održali konkurentsku prednost. (Williamson, 1985). Upravo zbog nesavršenosti tržišta i nesavršenosti poduzetnika te različitih karakteristika određenih poduzetnika, zapravo je nemoguće sa sigurnošću konstatirati žele li i trebaju li poduzetnici izbjegavati i umanjivati rizike kako bi smanjili mogući gubitak u poduzeću ili ih trebaju ganjati kako bi stekli bolje konkurentske pozicije i veću dobit.

Strategija koju će poduzetnik usvojiti za svoje poduzeće ovisi o procjeni oportunitetnih troškova koji proizlaze iz analize potencijalnih gubitaka i dobitaka donošenja određene odluke u

usporedbi s alternativom. Neki akteri namjerno preuzimaju rizik dok ne dosegnu maksimalnu razinu toleriranog rizika u svojem poduzeću, samo kako bi maksimalizirali svoje rezultate i iskoristili prilike koje im se u tom trenutku nude na tržištu. (Figueira de Lemos, Johanson, Vahlne 2011).

Casson i da Silva Lopes (2013:398) navode kako „upravljanje rizikom može se smatrati temeljnom kompetencijom specifičnom za tvrtku. Razlike u takvoj kompetenciji specifičnoj za tvrtku mogu imati duboke učinke na to gdje tvrtke ulažu, strategiju koju koriste i uspjeh koji postižu. Kompetentni menadžeri rizika ući će u visoko rizična okruženja u kojima će zarađivati visoku dobit zbog odsustva učinkovite konkurencije. Tako visoka dobit može biti protumačena kao nagrada oskudnoj kompetenciji upravljanja rizicima“. S druge strane, u starijoj literaturi, March i Shapira (1987) navode kako izloženost riziku među poduzećima ovisi samo o njihovoj financijskoj situaciji te da se strategije preuzimanja rizika koriste samo u poduzećima koja imaju loše rezultate poslovanja kako bi postigle svoje ciljeve jer im je financijska situacija daleko od točke opstanka.

Dakle, u literaturi se mišljenja o preuzimanju rizika te o upravljanju rizicima razilaze, ipak novija literatura je u ovom slučaju relevantnija te dobro upravljanje rizikom uistinu je jedan od stupova temelja svakog poduzeća. Sposobnost procjene i upravljanja rizicima u poduzeću znači da je to poduzeće već ispred svojih rizika i ispred konkurencije te prema tome može sa sigurnošću poduzimati aktivnosti znajući svoje rizike i znajući kako će oni utjecati na poduzeće, a mogu utjecati iznimno pozitivno i rezultirati rastom dobiti, rastom poduzeća, rastom konkurentnosti.

Pristup financijskim resursima od meritorne je važnosti za mala i srednja poduzeća, a poduzetnici se natječu u razlikovanju u očima mogućih investitora. Janney i Dess (2006) promatrajući stavove ispitanika demonstrirali su da poduzetnici nisu voljni dijeliti vlasništvo jer bi tako izgubiti autonomiju nad strateškim odlukama u svojem poduzeću. Strategijom diverzifikacije portfelja može se krenuti u dva smjera koja imaju potpuno suprotne posljedice. S jedne strane poduzeće, odnosno organizacija može ojačati širenjem rizika na širi asortiman proizvoda ili usluga (ili širenjem na druga zemljopisna tržišta) čime će se ubrzati rast manjeg poduzeća. S druge strane mala i srednja poduzeća mogu oslabiti podizanjem svojih potreba za resursima i stavljanjem ga u milost vanjskim davateljima sredstava. Ponekad se, u poduzetništvu, diverzifikacija portfelja smatra rizičnijom od oslanjanja na uži asortiman proizvoda ili usluga jer što su diverzificiranije aktivnosti, veća je potreba za vanjskim resursima što izaziva veću ovisnost o dobavljačima te o dijeljenju vlasništva i dijeljenju odluka u poslovnim aktivnostima. Kogut i Zander (1992)



primijetili su kako poduzetnici koji traže rast su osjetljivi upravo zbog povećanih potreba za vanjskim resursima kako bi mogli iskoristiti prilike. Takvi poduzetnici dobrovoljno se izlažu riziku prisvajanja znanja od svojih konkurenata kako bi postigli novo zadane ciljeve.

Rizične situacije mogu biti korisne za poduzeće, ali je bitno dobro procijeniti prednosti i nedostatke preuzimanja rizika. Važno je pazljivo i točno procijeniti rizike u situacijama koje mogu biti važne za poduzeće i koje mogu promijeniti način poslovanja ili funkcioniranja organizacije, osobito kad se: 1) „ukaže nova rizična situacija

2) promijeni stupanj poznatog rizika

3) kad nastupi novo shvaćanje rizične situacije“ (Regester i Larkin, 1997:28)

Rizici u malim i srednjim poduzećima su važni jer potiču poduzeća na bolje organiziranje poslovanja, bolje buduće upravljanje rizicima te ih potiču na inovacije. Stoga preuzimanje rizika u malim i srednjim poduzećima postaje strateška motivacija. Iako se u poduzećima gdje je vodstvo tradicionalno rizična ponašanja smatraju negativnima, za razvoj i uspjeh poduzeća, važno je uvođenje novih proizvoda i usluga. Poduzetnici koji žele da njihova poduzeća narastu preuzimat će veće rizike kako bi stekli bolju konkurentnosti ili kako bi ojačali svoj tržišni položaj.

### **3.3. Krizno planiranje u MSP**

Čitav svijet je riskantno mjesto, za život i za poslovanje. Svakih nekoliko tjedana dogodi se nova globalna kriza koja zabrine vlasnike poduzeća, primjerice: potresi, COVID-19, uragani, izlivanje nafte u moru, SARS itd. Iznimno je važno da poduzetnici, kad se dogodi i spozna kriza, mogu i znaju strateški razmišljati kako bi njihovo poduzeće moglo preživjeti na tržištu. Ipak, što se tiče malih i srednjih poduzeća, poduzetnici nisu opremljeni savjetima jer trenutno je u literaturi manjak informacija o tome kako najlakše, najučinkovitije i najbrže reagirati u krizi kad na raspolaganju ne stoje krizni timovi i financijska pokrića.

Krizno planiranje i upravljanje je proces kojim se organizacija bavi nepredviđenim događajima koji prijete organizaciji. Prema Vargo i Seville, 2011:2 „Krizno upravljanje je disciplina pripreme resursa i organizacijske strukture potrebne za učinkovit odgovor u slučaju krize i učinkovit oporavak nakon nje. Radi se o sposobnosti za prepoznavanje neposrednih prijetnji za organizaciju i izradu plana za rješavanje tih prijetnji.“

„Usljed nepostojanja sustava upravljanja rizicima brojne organizacije u svijetu pretrpjele su

značajne financijske gubitke. Zato je za svaku organizaciju nužno uspostaviti sustav upravljanja rizicima kao strukturnog elementa sustava upravljanja u cjelini.“ (Drljača i Bešker, 2010:33)

Pojave prirodnih i umjetnih kriza su u porastu na globalnoj razini. Svjetska financijska kriza i zarazne virusne bolesti samo su neke od posljednjih u rastućem valu utjecaja raznih kriza koje utječu na sposobnosti organizacija da prežive na tržištu (Mitroff, 2004). Neuspjeh jedne organizacije može zauzvrat dovesti do neuspjeha drugih organizacija zbog njihove međusobne uske povezanosti kao samih organizacija te povezanosti tehnologija. Ovaj efekt naziva se kaskadnim neuspjehom (Watts, 2003).

Iako neka mala i srednja poduzeća gore navedeno smatraju instantnim pozivom na rješavanje problema, na aktiviranje svoje organizacije i svih uključenih strana te provođenje važnih aktivnosti, druga ostaju potpuno nespremna zbog lošeg ili nepostojećeg kriznog planiranja u poduzeću.

Poduzeća moraju biti svjesna svoje situacije, gledano sa svih aspekata poslovanja, a osobito a u kontekstu vezanom uz svjesnosti nastanka krize to znači „kontinuirano izvlačenje informacija o okolišu, integracija tih podataka s prethodnim znanjem kako bi se oblikovala koherentna mentalna slika i kako bi se ta slika uporabila u usmjeravanju daljnje percepcije i predviđanja budućih događaja.“ (Salas i sur. 1995: 3)

Mitroff (1988) smatra da je važno biti svjestan ranih signala upozorenja u organizaciji prije nego li nastupi kriza stoga su proaktivne organizacije otpornije na rizike i krize jer su one u vječno u potrazi za signalima ranog upozorenja te je kod njih vjerojatnije da su uspostavile testirane planove odgovora na krizu i oporavka od iste. Naspram reaktivnih organizacija koje signale krize namjerno blokiraju ili ignoriraju.

Kod malih i srednjih poduzeća problem je što se pretežno fokusiraju na one vrste kriza koje su već proživjeli, čime podcjenjuju rizik od događaja s kojima ranije nisu imali iskustva. (Spillan i Hough, 2003). Takvo ponašanje je problematično jer pogrešno procjenjivanje rizika i nepriznavanje postojećeg rizika mogu imati katastrofalne posljedice za poduzeće, od gubitka kupaca do štete za okoliš, čak i bankrot samog poduzeća. (Hollman i Mohammad-Zadeh, 1984).

Mnogo malih i srednjih poduzeća, čak i ako provode procjenu rizika, često smatraju da ionako nemaju dovoljno resursa za utjecati na smanjenje rizika ili da određeni rizici se neće ni dogoditi jer je mala vjerojatnost njihova događaja. Takva poduzeća tim ponašanjem zapravo prizivaju kaskadni neuspjeh jer svojim lošim vođenjem utječu na sebi slična poduzeća koja inače provode dobru procjenu i upravljanje rizicima.

## 4. PROCES UPRAVLJANJA POSLOVNIM RIZICIMA

Proces upravljanja poslovnim rizicima se definira na različite načine što uzrokuje poteškoće poduzećima, osobito malim i srednjim poduzećima. (Alquier i Tignol, 2006) Iz tog razloga mala i srednja poduzeća bi trebala raditi na poboljšanju svoje efektivnosti na tržištu korištenjem upravljanja poslovnim rizicima. (Leopoulos i sur., 2006) Pojedini autori napominju kako implementacija upravljanja rizicima u malim i srednjim poduzećima nije formalizirana (Hartcher, Hodgson i Holmes, 2003) Iz navedenih razloga jasno je da je malim i srednjim poduzećima teško upravljati rizicima iz dodatnog razloga, a to je što ne mogu dobiti konkretne i točne informacije o tome koje sve elemente čini proces upravljanja poslovnim rizicima, kako ga dobro provesti, koga zadužiti za njegovu provedbu i mnoga druga pitanja na koja nemaju odgovore.

Mnoga mala i srednja poduzeća ne primjenjuju prakse upravljanja rizikom uopće ili ih ne primjenjuju na odgovarajući način zato što, zbog svojih ograničenja, ne mogu si priuštiti potpuno posvećivanje resursa prema upravljanju rizicima. (Marcelino-Sadaba i sur, 2014).

Negativne posljedice odsutnosti upravljanja poslovnim rizicima prijete samom postojanju poduzeća (Balcaen i Ooghe, 2019). To uključuje nemogućnost plaćanja dugova dobavljačima, nemogućnost plaćanja davanja državi, nemogućnost plaćanja zaposlenika, nemogućnost ostvarivanja naloga za kupce, nepovoljnije vrijednosti financijskih pokazatelja poduzeća, te nuspojave prevode se u insolventnost poduzeća i često dovode do likvidacije (Chłodnicka i Zimon, 2020).

Učinkovito funkcioniranje malih i srednjih poduzeća zahtijeva utvrđivanje, mjerenje i liječenje izloženosti gubicima. Način na koji se postupa s tim izloženostima naziva se upravljanje rizikom, a postupak donošenja odluka koji slijedi u pronalaženju najjeftinijeg načina zaštite poduzeća od slučajnih gubitaka naziva se proces upravljanja rizikom (Hollman i Mohammad-Zadek, 1984).

Mnogo dostupne literature opisuje osnovni proces upravljanja rizicima. Falkner i Hiebl (2015); Verbano i Venturini (2013) dogovorili su se o istim koracima za postupan upravljanja rizicima koji su: identifikacija rizika, analiza rizika, ublažavanje rizika, provedba plana te praćenje i kontrola rizika. Ipak Leopoulos, Kirytopoulos i Malandrakis (2006) navode nulti korak koji smatraju pripremnim korakom naziva „ciljevi i plan upravljanja rizicima“ gdje se zahtijeva definiranje plana upravljanja rizicima kako bi sve bilo u skladu sa strateškim poslovnim ciljevima te su u ovoj fazi razmatraju resursi i postupak plana upravljanja održivim razvojem.

U sljedećoj tablici prikazane su najpoznatije metode procesa upravljanja poslovnim rizicima:

**Tablica 2. Metode u procesu upravljanja rizicima**

Metoda	Proces upravljanja rizicima				Pouzdanost
	Identifikacija	Djelovan je	Izvedivost	Stupanj rizika	
Brainstorming	+++	+	+		+
Delphi-tehnika		++	++		++
Morfologija	+				+++
Analiza gubitka	++	+	+		++
Stablo pogrešaka i analiza tijeka		++	+++	+	+
Analiza scenarija	+++	+++	++	++	++
CIRS -Critical Incidents Reporting	+++		+		+
CBRM-Change Based Risk Management	+++	+			
FMEA	+++	++	++	+	++
Analiza ugroženosti	++	+++	++	++	++
HAZOP	+++	+++	++	+	++
HACCP	++	++			++
Standardna devijacija		++	+++	++	
Interval pouzdanosti		++	+++	++	
Monte Carlo simulacija	+	++	+++	++	

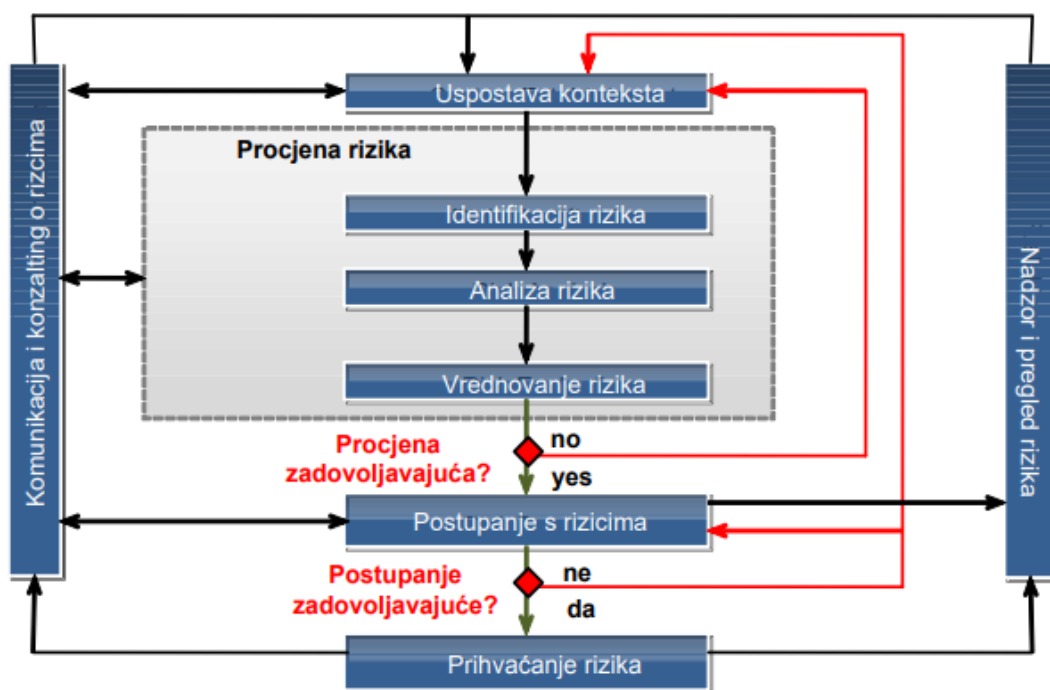
*Izvor: Risikomanagement fur Organisationen und Systeme (2008). Global competence in standards, str: 8*

U tablici 2. prikazane su razne metode za procjenu rizika u procesu upravljanja rizicima, njihova korisnost u identifikaciji rizika, njihova djelotvornost i izvedivost te prikazivanje stupnja rizika, a na kraju i pouzdanost. Kao što se može uvidjeti, brainstorming, analiza scenarija, prijavljivanje incidenata, temeljeno upravljanje rizicima, FMEA i HAZOP su najučinkovitiji kod identifikacije rizika, dok u djelotvornosti prednjače analiza scenarija, analiza ugroženosti i HAZOP.

Najizvedivije metode su Stablo pogrešaka i analiza tijeka, standardna devijacija, interval pouzdanosti te Monte Carlo simulacija. Iako nijedna metoda nije savršena, stupanj rizika najbolje prikazuju analiza scenarija, analiza ugroženosti, standardna devijacija, interval pouzdanosti i Monte Carlo simulacija, a morfologija je najbolja kod pouzdanosti.

U mnogim poduzećima za upravljanje rizicima opće prihvaćena je norma ISO/IEC 31000 čije su faze prikazane na slici 3.

**Slika 3. Faze upravljanja rizicima prema normi ISO/IEC 31000**



*Izvor: Krakar, Z., Tomić Rotim, S. (2016): Upravljanje rizicima u poslovnom sustavu.*

*Zagreb: ZIH - Zavod za informatičku djelatnost Hrvatske, str. 4*

Prema fazama prikazanim na slici 2., prvo se navodi uspostava konteksta što znači da poduzeće treba iskazati kontekst u kojem posluje, odnosno definirati performanse koje žele pratiti kod upravljanja rizicima te ujedno postaviti kriterije za identifikaciju i procjenu rizika. U ovoj fazi poduzeće može provesti primjerice SWOT analizu kako bi pronašli prilike, prijetnje, slabosti i snage svoje organizacije. Slijedi identifikacija rizika koja se odnosi na pronalaženje i

prepoznavanje mogućih rizika unutar poduzeća te izvora tih rizika. Ova faza je iznimno važna zato što se moraju identificirati svi mogući rizici kako bi se ti isti rizici mogli provući kroz daljnje faze upravljanja rizicima. Nakon toga se rizici analiziraju odnosno pregledaju se i razmatraju mogući izvori i uzroci rizika, vjerojatnosti njihove pojave te njihov utjecaj na organizaciju ili na određeni dio poslovanja, ugrožavaju li ciljeve poduzeća i koje. Također je u ovoj fazi važno provjeriti učinkovitost postojećih kontrola rizika. Nakon toga slijedi vrednovanje rizika gdje se odlučuje o prioritetnim rizicima te implementaciji za njih predviđenih kontrola. Nakon što se rizici vrednuju, provodi se postupanje s rizicima koje uključuje izbor i implementaciju jedne ili više vrsta utjecaja na odabrane rizike, u ovoj fazi organizacija može odlučiti smanjiti rizik, prenijeti ga na treću stranu, prihvatiti ga bez implementiranja kontrole ili izbjeći ga prekidanjem određenih aktivnosti ili procesa koji ga mogu izazvati. Kroz postupanje rizicima odnosno ukoliko je postupanje s rizicima zadovoljavajuće za organizaciju tada dolazi do prihvaćanja rizika odnosno do prihvaćanja neizbježnog rezidualnog rizika koji ostaje čak i nakon implementacije svih potrebnih mjera i kontrola.

#### **4.1. Identifikacija, procjena, upravljanje i ocjena rizika**

Iznimno je važno pomoći poduzećima u upravljanju rizicima odnosno u identifikaciji, analizi, procjeni i upravljanju rizicima (Belas i sur, 2018). Pomoći poduzećima, osobito malim i srednjim poduzećima, može se kroz širenje informacija i novih saznanja o procjeni i upravljanju rizicima.

Polazna točka svakog postupka identifikacije ili procjene rizika je identifikacija opasnosti koja naglašava kritične čimbenike koji proizvode ili bi mogli proizvesti štetne posljedice za imovinu, ljude ili okoliš. Razne tehnike kao što su kritična analiza učinka, analiza stabla pogrešaka, analiza stabla događaja, analiza „što ako“, kontrolne liste, analiza opasnosti i operativnosti, analiza opasnosti s kritičnim kontrolnim točkama itd. na veliko se koriste u praksi (Islam, Tedford, Haemmerle, 2006). Dijagnosticiranje izvora rizika u malim i srednjim poduzećima najvažnija je faza upravljanja rizikom jer se preventivne radnje mogu osmisliti samo kako bi se uklonio utvrđeni rizik. (Gorzen-Mitka, 2019)

Utvrđivanje rizika važan je korak procesa upravljanja rizicima. Ovaj korak uključuje utvrđivanje rizika koji bi mogli utjecati na projekte tijekom njihovog životnog ciklusa, dokumentiranje prirode projekata i njihovih karakteristika. Također se mogu koristiti razne tehnike

poput brainstorminga, upravljanja znanjem, stručnih mišljenja, strukturnih intervjua te druge tehnike koje identificiraju rizik. (Leopoulos, Kirytopoulos, Malandrakis, 2006). Ovaj korak zahtijeva nekoliko tehnika i metoda, poput sustavnog pregleda svih podataka o imovini, pregled financijskih izvještaja, identificiranja izvora potencijalnih financijskih gubitaka, pregled podataka o osoblju koristeći se dijagramom toka za analizu svih operacija i aktivnosti poduzeća (Falkner i Hiebl, 2015)

Analiza rizika ima za cilj davanje prioriteta utvrđenim rizicima mjerenjem ozbiljnosti rizika, koji se naziva i izloženošću (Falkner i Hiebl, 2015) Uobičajeni način izračunavanja izloženosti određenom riziku je umnožavanje vjerojatnosti rizika s očekivanim učinkom (Leopoulos, Kirytopoulos, Malandrakis, 2006). Hollam i Mohammad-Zadeh (1984) citirani u Falkner i Hiebl (2015) opisali su četiri glavne mjere vjerojatnosti rizika: vrlo malo vjerojatno, malo vjerojatno, vjerojatno, vrlo vjerojatno, dok su očekivane utjecaje opisali da su mjereni kao: zanemarivi, značajni, veliki i katastrofalni.

Sljedeći korak u upravljanju rizicima je ublažavanje rizika ili rukovanje rizikom ili liječenje rizika, nazivi ovog koraka ovise o autorima u literaturi. Ova faza uključuje tretman neprihvatljivog rizika koji identificira najprikladniju akciju za smanjenje rizika. (Verbano i Venturini, 2013) Rizici imaju prioritet u smislu izloženosti, dakle, rizik više izloženosti je prioritetniji i poduzeće se treba usredotočiti na njega prije ostalih rizika koji imaju nižu prioritetnost. Također čimbenik koji svakako treba uzeti u obzir u ovom koraku je i vremenski raspored (Leopoulos, Kirytopoulos, Malandrakis, 2006)

Falkner i Hiebl (2015) citiraju Hollman i Mohammad-Zadeh (1984) te navode kako nakon faze ublažavanja postoji još jedan korak, koji se naziva „provedba strategije rizika“. Oni tvrde da se ovaj korak sastoji od primjene odabrane metode za smanjenje ili ublažavanje rizika te predlažu da svi zaposlenici u poduzeću trebaju biti informirani o ciljevima poduzeća u procjeni i upravljanju rizicima.

Praćenje i kontrola rizika je završni korak upravljanja poslovnim rizicima, koji je nužan za osiguranje da se plan upravljanja rizicima uistinu izvršava, u ovom koraku se ujedno provjerava valjanost pretpostavki i procjena te se izvršava pregled uvedenih tehnika i mjera kako bi se osiguralo da udovoljavaju trenutnim zahtjevima (Hollman i Mohammad-Zadeh, 1984, citirano u Falkner i Hiebl, 2015)

## 4.2. Upravljanje rizicima u poslovanju

Količina rizika s kojima se svakodnevno suočavaju poduzetnici raste iz dana u dan (Brown i Kapadia, 2007). Poduzetnici moraju biti svjesni da ono što se jedan dan ne percipira kao izvor rizika, drugi dan može ispasti iznimno rizično za poslovanje. Zbog takve neizvjesnosti na tržištu je važno da se metode za upravljanje rizicima neprestano pregledavaju, da ih se mijenja po potrebi i da se ocjenjuje njihova kvaliteta i korisnost.

Prema Perhot (2011) upravljanje rizikom pomaže kod upravljanja nesigurnostima koje ugrožavaju utvrđene ciljeve poduzeća te da neupravljanje njima dovodi do neispunjena zadanih ciljeva, što može rezultirati lošom kvalitetom, kašnjenjima, dodatnim troškovima i sličnim rezultatima. Kod upravljanja rizicima razlikuju se smjerovi djelovanja, težišta upravljanja, kontinuitet te obuhvati upravljanja rizikom. Ti glavni čimbenici čine razliku u pristupima upravljanja rizicima koji su opisani u sljedećoj tablici koja prikazuje razlike između tradicionalnog pristupa upravljanja rizicima i suvremenog pristupa upravljanja rizicima u organizacijama.

**Tablica 3. Razlika između tradicionalnog i suvremenog upravljanja rizicima**

Aspekt	Tradicionalni pristup	Suvremeni pristup
Kontinuitet	- ad hoc aktivnost, menadžment reagira nakon spoznaje o postojanju rizika	- procjena rizika je kontinuiran proces
Smjer djelovanja	- upravljanje rizicima usmjereno prema unutra, s težištem na rizike računovodstva, tradicionalno područje interne revizije, - nekompetentno osoblje je primarni izvor rizika	- svi su uključeni u upravljanje rizicima, - neučinkoviti poslovni procesi su primarni izvor poslovnih rizika
Težište upravljanja	- težište upravljanja su financijsko-ekonomski rizici (kamatni, valutni i sl.), a njihovo praćenje zadatak posebne organizacijske jedinice	- uprava utvrđuje formalnu politiku rizika i preuzima odgovornost za procjenu i upravljanje poslovnim rizicima
Obuhvat	- upravljanje rizicima promatra se fragmentarno; svaka funkcija i područje analizira se odvojeno	- procjenjuju se stvarni izvori rizika, unaprijed; preventivno usmjereno upravljanje, - neprihvatljive rizike reducirati na prihvatljivu razinu ili čak izbjeći

*Izvor: Miroslav Drljača (2010): Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvornosti. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 175*



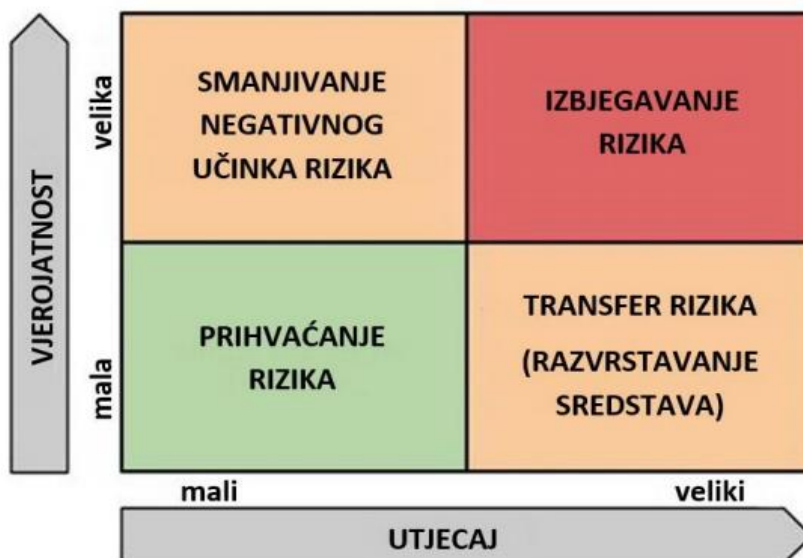
Kao što se uviđa iz tablice, s aspekta kontinuiteta u tradicionalnom pristupu menadžment djeluje na rizik tek nakon što ga spozna, dok u suvremenom pristupu je procjena i upravljanje rizicima kontinuiran proces odnosno konstantno se radi na procjeni i upravljanju rizicima kako bi se što prije spoznali i kako bi se moglo na njih utjecati u što kraćem roku. Što se tiče smjera djelovanja, tradicionalno je upravljanje rizicima okrenuto prema unutra te se nekompetentno osoblje smatra primarnim izvorom rizika, dok u suvremenom pristupu su svi uključeni u upravljanje rizicima, a primarnim izvorom rizika smatraju se neučinkoviti poslovni procesi. U tradicionalnom pristupu težište upravljanja su financijsko-ekonomski rizici koje savladava poseban tim unutar poduzeća, dok u suvremenom pristupu sama uprava utvrđuje politike rizika i preuzima odgovornost za njihovu procjenu i upravljanje. Nadalje, u tradicionalnom pristupu, upravljanje rizicima se analizira odvojeno, odnosno svaka funkcija se gleda zasebno, dok se u suvremenom pristupu procjenjuju izvori rizika unaprijed, preventivno se upravljanja njima te se smatra da sve rizike treba ili reducirati na prihvatljivu razinu ili u potpunosti ukloniti odnosno izbjegavati. Drljača (2009:117) dodaje kako „pri utvrđivanju i procjeni rizika treba težiti njegovoj kvantifikaciji, što je složen zadatak jer zahtijeva angažiranje, ovisno o objektu procjene, tima stručnjaka različitih specijalnosti.“

### **4.3. Odabir tehnika upravljanja rizicima**

Sve dinamičnije promjene i sve veća konkurencija na lokalnim, državnim i globalnim tržištima uzrokuju promjene i u samom upravljanju poduzećima. Zbog toga, mnoga poduzeća pokušavaju primijeniti razne tehnike i metode kako bi što uspješnije identificirali te prema tome i upravljali rizicima u svojim organizacijama. Kod odabira tehnika za upravljanje rizicima važno je da odgovorne osobe u poduzeću budu educirane, informirane i svjesne o veličini utjecaja određenih rizika na cjelokupno poslovanje poduzeća i na samu egzistenciju poduzeća, a također moraju biti svjesni i vjerojatnosti pojavljivanja određenog događaja. Tek nakon tog saznanja mogu u sljedeći korak gdje će odabrati kako će se ponašati prema pojedinom riziku ili rizicima.

Kod odabira tehnika upravljanja rizicima poduzetnicima mogu pomoći i jednostavne formule poput prikazane na sljedećoj slici, prema kojoj se mogu primijeniti četiri glavne tehnike upravljanja rizicima u poduzećima s obzirom na vjerojatnost i posljedice, a to su smanjivanje negativnog učinka rizika, izbjegavanje rizika, prihvaćanje rizika te transfer rizika.

**Slika 4. Tehnike upravljanja rizicima s obzirom na vjerojatnost i posljedice**



*Izvor: Baričević, M. (2019): Metode upravljanja rizicima. Split: Visoka škola za inspeksijski i kadrovski menadžment u Splitu, str. 21*

Dakle, prva navedena tehnika ili metoda je smanjivanje negativnog učinka rizika što znači da organizacija vrši upravljanje gubitkom koje se može manifestirati kao prevencija gubitka ili smanjenje veličine gubitka, ova tehnika koristi se kada je velika vjerojatnost pojavljivanja rizika, a mali je utjecaj rizika na organizaciju. Kod velike vjerojatnosti i velikog utjecaja rizika na organizaciju provodi se izbjegavanje rizika što znači da u ovom slučaju organizacija „igra na sigurno“ i bira onu opciju koja je najmanje rizična za poslovanje. Prihvaćanje rizika odvija se kod malog utjecaja i male vjerojatnosti pojave rizika, ova tehnika koristi se kad su troškovi sanacije rizika veći od štete koja nastaje izlaganjem riziku. Transfer rizika odnosno razvrstavanje sredstava događa se kada je utjecaj rizika velik, ali vjerojatnost mala te se provodi kroz diverzifikaciju portfelja.

Peta metoda, koja nije navedena na slici 4., a zapravo je dio procesa upravljanja rizicima, je sprječavanje gubitaka. Dakle, ova metoda se odnosi na upravljanje rizikom gdje se nastoji spriječiti širenje rizika i spriječiti širenje gubitaka. Sprječavanje gubitaka generalno podrazumijeva proaktivne mjere kako bi se spriječili potencijalni rizici, a to se može postići određenim programima zaštite na radu, obukom zaposlenika, smanjenjem opasnosti procesa u poslovanju i sl.

#### 4.4. Priprema plana za upravljanje rizicima

„Stanje pripravnosti je stanje korporativne spremnosti za predviđanje i učinkovito rješavanje nepovoljnih okolnosti koje mogu nanijeti višedimenzionalnu krizu svjesnim prepoznavanjem i proaktivnom pripremom za njezinu neizbježnu pojavu“ (Sheaffer i Mano-Negrin, 2003:580). Pod ovime se smatra kako poduzeća moraju biti uvijek spremna na djelovanje prema rizicima koji u svakom trenu mogu isplivati na površinu i postati problem organizaciji i poslovanju poduzeća. Kroz pripremu plana za upravljanje rizicima organizacija zapravo svjesno radi na svojoj budućnosti i prema ostvarivanju zacrtanih ciljeva bez većih poteškoća.

Ključna karakteristika otpornih organizacija je priroda njihova vodstva (McManus i sur, 2008). Organizacije s velikim planom odgovora na krizu, ali lošim vodstvom mogu biti daleko osjetljivije na krizu od organizacija koje imaju izvrsno vodstvo, nadoknađujući njihovo ograničeno planiranje odgovora na krizu (Penrose, 2000). Postoje mnogi primjeri slučajeva kada se uloga inspirirajućeg vođe pokazala ključnom za oporavak organizacije od velike krize (Ballantyne, 2009) Vodstvo tijekom krize više je od donošenja odluka zato što vođa mora prenijeti osjećaj nade, optimizma, preuzeti ulogu službenika za odnose s javnošću i uspostaviti inspirirajuću viziju. (SCUP, 2007) Vodstvo također igra ključnu ulogu kroz procese stvaranja smisla (pripisujući značenja važnosti za strategije, događaje, prilike i prijetnje) i davanje smisla kroz širenje vizije koju dionici i sastavnice mogu shvatiti, prihvatiti i po njoj djelovati (Gioia i Chittipeddi, 1991).

Dobra strategija upravljanja rizikom pomaže poduzeću da u planu ima predviđene rizike i uspostavljenje postupke za rješavanje tih rizike. Time se malim i srednjim poduzećima uvelike štedi vrijeme, novac te se uklanjaju nepotrebne smetnje čime se u konačnici štiti budućnost poslovanja poduzeća. Osim samog novca i vremena, planom za upravljanje rizicima se također mogu očuvati zaposlenici, imovina, okoliš, povećava se stabilnost poslovanja, štite se ljudi i imovina od moguće nastale štete te se stvara sigurno okruženje za zaposlenike, klijente i treće strane vezane uz organizaciju i poslovanje poduzeća.

Bartlett i Ghosahal (1993) ističu kako su se menadžeri diljem svijeta počeli prebacivati fokus sa predviđanja i planiranja za budućnost na izazove upravljanja rizicima i organizacijsku osjetljivost na promjene. Kurtz i Snowden (2003) navode kako u određenim situacijama prepoznavanje obrazaca koji proizlaze iz ne redovnih situacija mogu često biti korisniji i produktivniji od prikupljanja i analize podataka kako bi se donijele racionalne odluke.

Reaktivne organizacija imaju tendenciju ignorirati rizike, dok proaktivne organizacije su

otpornije jer su u potrazi za rizicima te često imaju uspostavljenije provjerene planove odgovora na rizike i oporavka organizacije.

Načini pripreme donositelja odluka za zadatak pripreme plana za upravljanje rizicima uključuju:

1. Izgradnju shvatljivog i razumljivog osjećaja suradnje unutar tima za cjelokupnu misiju i kako različiti članovi tima pridonose datoj misiji
2. Definiranje shvatljivih i jasnih uloga tako da članovi tima nadgledaju različite dijelove okoliša organizacije, s dovoljnim preklapanjem za promicanje suradnje
3. Razvijanje postupaka za razmjenu i potvrđivanje informacija između pojedinih članova tima, kako bi postojale zadovoljavajuće možebitnosti za komparaciju i ažuriranje individualnih modela situacije (Wellens, 1993).

#### **4.5. Rizici kao prilika za poslovnu promjenu MSP**

Primjer rizika korisnih za mala i srednja poduzeća su inovacije. Iako korisne, određeni poduzetnici se ne fokusiraju dovoljno na njih. Sivadas i Dwyer (2000) su mišljenja kako su inovacija za mala i srednja poduzeća rizične jer ne postoji jamstvo da će poboljšati organizacijske performanse i povećati dobit, a financijski i vremenski puno koštaju mala i srednja poduzeća. Istina, ponekad mala i srednja poduzeća, osobito na tržištima koja nisu razvijena, nemaju mjesta za pogreške jer ih jedna greška može koštati ukupne reorganizacije poslovanja što si ova poduzeća ne mogu priuštiti. Upravo zbog toga što inovacije mogu uzrokovati probleme ili rizike za mala i srednja poduzeća, važno je da poduzeća utvrde jesu li im određene inovacije korisne za poslovanje. Ipak, važno je ponekad iskoristiti određene rizike do nekog stupnja za poslovnu promjenu u pozitivnom smjeru. Kao što navode Simpson, Siguaw i Enz (2006) inovativnost i poduzetnička orijentacija imaju dvije posljedice: pozitivne i negativne ishode.

Kennedy, Perrottet i Thomas (2003) koriste se metaforom objektiva kamere za usporedbu upravljanja krizama i strateškog planiranja. Situacija koja se pojavljuje u objektivu može biti potpuno ista, ali snimka izbliza daje uski fokus na krizno okruženje, dok slika iz širokog kuta daje stratešku perspektivu. Upravo njihova metafora objektiva kamere pokazuje kako nekad rizici koji se smatraju definitivno negativnima i koji mogu potaknuti krizu u poduzeću se zapravo mogu sagledati iz šireg kuta čime menadžeri mogu te iste rizike ili čak krize preokrenuti u pozitivnom smjeru, u korist poduzeća i tako pomoći poduzeću da ostvari svoje ciljeve.

Strateško planiranje razvilo se kao disciplina odvojena od upravljanja rizicima, no ova dva koncepta imaju mnogo toga zajedničkog (Preble, 1997). Oba koncepta uključuju procjenu signala o analizi okoliša dionika, važnosti učinkovitog angažmana menadžmenta i razmatranje baznih rizika kako bi se plan proveo učinkovito (Mitroff, 1988). Također oboje uključuju proces za formuliranje planova, provedbe tih planova te procjene učinkovitosti planova. Razlika između strateškog planiranja i upravljanja krizama su u tome što se jedan fokusira na mogućnosti, dok se drugi fokusira na prijetnje (Burnett, 1998). Upravljanje rizicima i strateško planiranje usko su povezani te voditelji poduzeća moraju toga biti svjesni i na taj način voditi poduzeće, prateći rizike i planirajući kako te rizike ili smanjiti ili odstraniti ili ih pak preokrenuti u korist ostvarivanja ciljeva poduzeća. Dodavanje upravljanja rizicima i krizama strateškom upravljanju, obrambena je i preventivna aktivnost poduzeća kojom se uvjerljivo može usmjeriti prema vrhu (Preble, 1997).

Upravljanje rizikom povezano je s donošenjem odluka i strateškim planiranjem. Stoga mala i srednja poduzeća moraju razmotriti kako se rizik računa i isplati li se u njihovom poslovanju.

Seville (2009) navodi kako je otpornost poduzeća na rizike njegova sposobnost da, ne samo preživi krize, već i da napreduje pred nedaćama koje su ga zatekle, ali da napreduje i u dobrim vremenima nakon toga. Preživljavanje krize je aspekt upravljanja rizicima, dok je napredovanje aspekt strateškog planiranja, stoga je važno naći zlatnu sredinu.

Nažalost, mala i srednja poduzeća imaju puno manje vjerojatnosti provođenja procesa procjene i upravljanja rizicima te procesa planiranja od većih organizacija, a i kad to pokrenu, njihovo planiranje će biti vjerojatno manje disciplinirano (Berman, Gordon, Sussman, 1997) Ipak, Cragg i King (1988) smatraju da kakvo god strukturno planiranje se provede u malim i srednjim poduzećima, ono je svakako dobro za posao.

Prije nego se poslovni rizik može iskoristiti kao prilika za pozitivnu promjenu, poduzeće ga prvo mora uspješno znati procijeniti i njime upravljati. Procjena i upravljanje poslovnim rizicima omogućuje donošenje odluka na utemeljenim stavovima i analizama. Ipak, kod korištenja rizika za preokret poduzeća, važno je u obzirom uzeti količinu uključenog rizika te ga staviti u korelaciju s potencijalnim povratima. Poduzetnici opet preuzimaju na sebe drugi rizik gubitka ukoliko im prilika za preokretom organizacije ne uspije. Problem se javlja u tome što je nekad teško u potpunosti procijeniti potencijalne rizike povezane s nekom prilikom stoga bi svakom poduzeću kod upravljanja rizicima trebao biti cilj optimizirati izloženost svoje organizacije određenom poslovnom riziku kako bi se iskoristile prilike za rast.

## **5. ISTRAŽIVANJE STAVOVA ISPITANIKA O PROCJENI I UPRAVLJANJU POSLOVNIM RIZICIMA U MSP**

Kod poduzetnika koji imaju svoja mala i srednja poduzeća, važna je svjesnost o procjeni i upravljanju rizicima s obzirom da velik dio rizika njih pogađa mnogo više od vlasnika velikih poduzeća. Stoga upravo procjena i upravljanje rizicima imaju jedan od najznačajnijih utjecaja na upravljanje malim i srednjim poduzećima.

Anketiranje je metoda istraživanja kroz koju se pomoću anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci i informacije te stavovi i mišljenja ispitanika o predmetu istraživanja. Cilj svakog istraživanja je postavljanje određenih pitanja ciljanoj skupini ljudi kako bi se saznali novi podaci. Nakon određivanja teme te glavnog cilja i svrhe istraživanja, određuje se ciljna skupina. Velika prednost anketiranja je to, što nakon što ciljna skupina ispuni anketni upitnik, iznimno lako očitati statističke podatke.

Kroz provedeno istraživanje među ispitanicima odnosno poduzetnicima koji na području Republike Hrvatske imaju otvoreno mikro, malo ili srednje poduzeće istraženo je s kojim se rizicima najčešće susreću, educiraju li se o procjeni i upravljanju rizicima te na koje načine procjenjuju i upravljaju rizicima s kojima se susreću.

### **5.1. Cilj istraživanja**

Cilj ovog istraživanja je istražiti upoznatost poduzetnika i poduzetnika koji imaju mala i srednja poduzeća na području Republike Hrvatske s procjenom i upravljanjem rizika odnosno uvidjeti svjesnost o ovom elementu poslovanja.

Cilj provođenja ovog anketnog upitnika bio je dobivanje prosjeka odgovora hrvatskih poduzetnika o njihovom susretanju s određenim rizicima te njihovoj voljnosti i sposobnosti za provođenjem procjene i upravljanja rizicima.

Glavni ciljevi istraživanja su utvrđivanje:

1. S kakvim rizicima se najčešće hrvatski poduzetnici i poduzetnice susreću
2. Koji rizici najviše negativno utječu na mala i srednja poduzeća
3. Educiraju li hrvatski poduzetnici i poduzetnice sebe i svoje zaposlenike o procjeni i upravljanju rizicima

4. Smatraju li hrvatski poduzetnici i poduzetnice da su procjena i upravljanje rizicima važni za njihova poduzeća
5. Imaju li hrvatski poduzetnici i poduzetnice u svojem poduzeću stvoren plan za procjenu i upravljanje rizicima
6. Koriste li tehnike identificiranja rizika i koje su to
7. Koriste li tehnike odgovora na rizike i koje su to

## **5.2. Metoda prikupljanja podataka**

Istraživačica, odnosno autorica ovog rada, podijelila je online forme (Google Forms) odnosno anketne upitnike ispitanicima. Anketni upitnik se sastoji od tri glavna odjeljka. Prvi odjeljak upitnika sadržava pitanja koja su usmjerena prema dobivanju demografskih informacija (spol, dob, obrazovanje), slijede pitanja o veličini poduzeća te u kojoj grani djelatnosti djeluje poduzeće (ili više njih) i zadnji dio pitanja odnosi se na rizike. U zadnjem dijelu pitanja nalaze se pitanja vezana uz susretanje s rizicima, o tome s kakvim rizicima se susreću, koji najviše negativno utječu na poslovanje, educiraju li poduzetnici sebe i svoje zaposlenike o procjeni i upravljanju rizicima, smatraju li da su procjena i upravljanje važni za poslovanje, imaju li plan za procjenu i upravljanje rizicima, tko je zadužen za ovaj element poslovanja, kojim tehnikama identificiranja rizika se koriste te kojim odgovorima na rizike. Također su na kraju uključene izjave o rizicima o poduzećima gdje su ispitanici mogli glasati koliko se slažu s određenom izjavom.

Metoda prikupljanja podataka u ovom istraživanju je anketiranje odnosno prikupljanje informacije preko online anketnog upitnika. Anketni upitnik je izrađen preko „Google obrazaca“ zato što su Google obrasci najbrži način anketiranja velikog broja ljudi u suvremenom svijetu.

Ovo istraživanje provedeno je od 12.7.2021 do 15.8.2021. godine. Anketni upitnik se sastoji od nekoliko pitanja pri kojima ima više ponuđenih odgovora. Sva pitanja su zatvorene prirode, tako da su ispitanici morali označiti odgovarajuće odgovore iz dostupnih opcija, gdje je kod određenih pitanja bilo moguće odabrati više ponuđenih opcija, dok kod nekih samo jednu ponuđenu opciju. Uvjet ispunjava ove ankete bio je da osoba ima pristup internetu te da je vlasnik i/ili menadžer mikro, malog ili srednjeg poduzeća na temelju čega može iz iskustva ispuniti anketni upitnik koji je anonimn. Anketni upitnik prosljeđen je sudionicima preko društvenih mreža odnosno preko poduzetničkih grupa na Facebooku te osobno mail-om poznatijim poduzetnicima. Ispitanicima je

prosljeđena poveznica na online anketni upitnik s postavljenim pitanjima gdje im je u prosjeku trebalo 4 minute za rješavanje cijelog anketnog upitnika.

Podaci koji su prikupljeni su različiti stavovi i mišljenja o susretanju s rizicima, educiranju o procjeni i upravljanju rizicima, važnosti ovog elementa upravljanja u pojedinom poduzeću te postojanju plana o procjeni i upravljanju rizicima u hrvatskim mikro, malim i srednjim poduzećima.

### **5.3. Uzorak istraživanja**

Ciljani ispitanici ovog istraživanja su osobe oba spola, različitih godina koje u Republici Hrvatskoj imaju otvoreno vlastito mikro, malo ili srednje poduzeće, bez obzira na to koliko dugo imaju poduzeće.

Istraživanje je provedeno na uzorku od 92 poduzetnika i poduzetnica u Republici Hrvatskoj koji na području Republike Hrvatske imaju otvoreno malo ili srednje poduzeće, koji su bili voljni ispuniti online anketni upitnik.

### **5.4. Ograničenja istraživanja**

Kao i svako istraživanje, ovaj rad ima ograničenja koja treba napomenuti. Kako bi se kroz istraživanje dobili potpuno točni i relevantni podaci, važno je da se istraživanje provede na širokom području te da se provodi kroz duže vremensko razdoblje na velikom broju subjekata. S obzirom da takvo opširno i veliko istraživanje može rezultirati velikim troškovima, ovo istraživanje je ograničeno na način da je provedeno online putem kroz period od mjesec dana u kojem je sudjelovalo sveukupno 92 poduzetnika i poduzetnica. Stoga manji broj ispitanika može utjecati na različitost rezultata od stvarnosti.

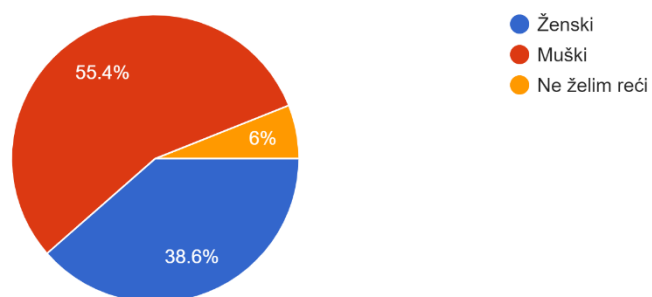
### **5.5. Rezultati istraživanja**

Rezultati istraživanja prikazani su osnovnom statističkom metodom i grafikonima. Uzorkom od 92 poduzetnika koji su ispunili anketni upitnik dobiveni su odgovori koji su prikazani sljedećim grafikonima. Rezultati istraživanja pokazali su kako se većina hrvatskih malih i srednjih poduzetnika ne educira o procjeni i upravljanju rizicima, iako su svjesni da se s njima redovito susreću i da ti rizici štete njihovom poslovanju odnosno i samoj egzistenciji njihova poduzeća.

-

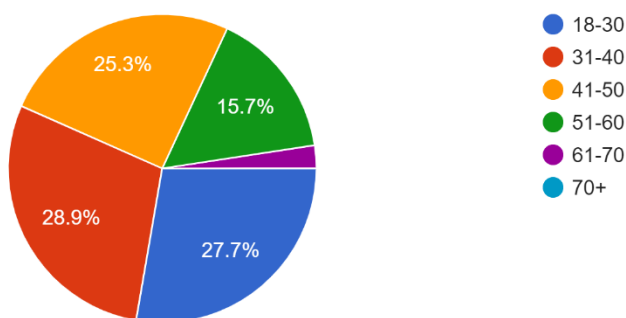


### Grafikon 1. Spol ispitanika



Grafikon 1. prikazuje spol osoba koje su rješavale anketni upitnik gdje je 55.4% osoba odgovorilo su da su muškog spola, 38.6% osobe su ženskog spola te 6% osoba se nije željelo izjasniti vezano uz svoj spol.

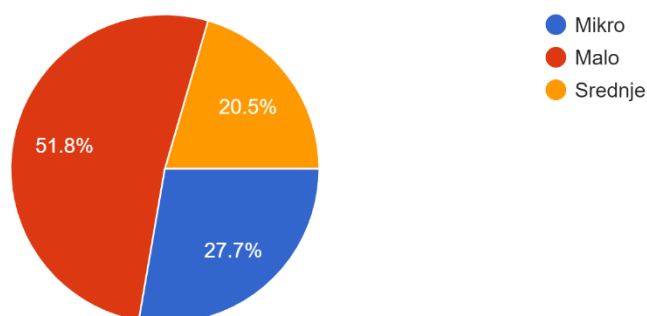
### Grafikon 2. Dob ispitanika



Grafikon 2. prikazuje dobnu skupinu rješavatelja anketnog upitnika, ponuđeni odgovori su rangirali od 18 do 70+ godina te su bili podijeljeni na skupine tako da tvore otprilike jedno desetljeće u svakom od ponuđenih odgovora.

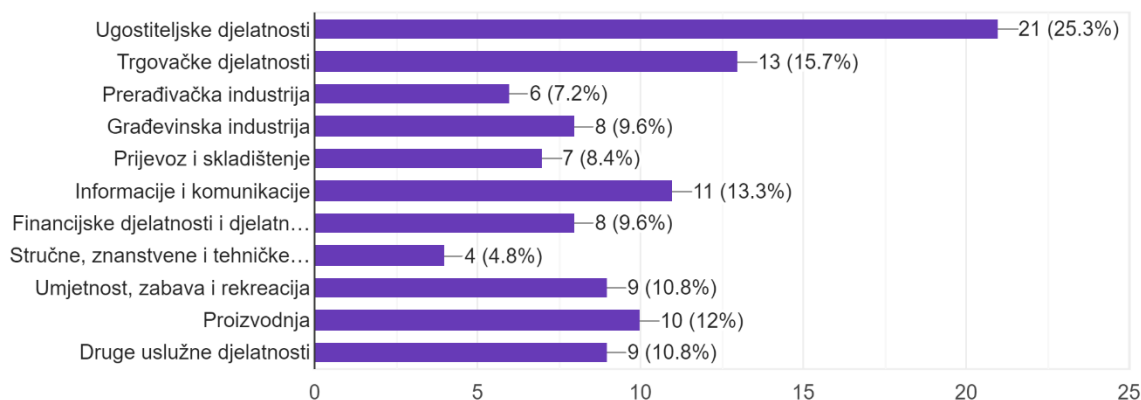
Većina ispitanika odnosno 28.9% njih koji su rješavali ovaj anketni upitnik odgovorili su da su u rasponu godina od 31-40, nešto manji udio odnosno 27.7% su u rasponu godina 18-30, dok je 25.3% unutar raspona godina 41-50, 15.7% ima između 51 i 60 godina, a 2.4% je onih između 61 i 70 godina.

**Grafikon 3. Veličina poduzeća**



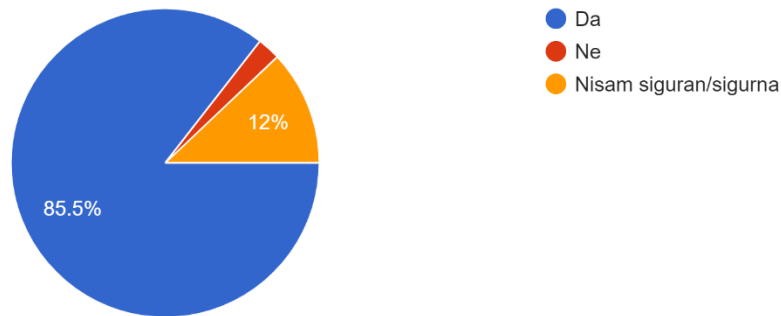
Grafikon 3. prikazuje da je 51.8% ispitanika odgovorilo da imaju malo poduzeće, 27.7% imaju mikro poduzeća, dok 20.5% ispitanika posjeduje poduzeće srednje veličine.

**Grafikon 4. Grane djelatnosti**



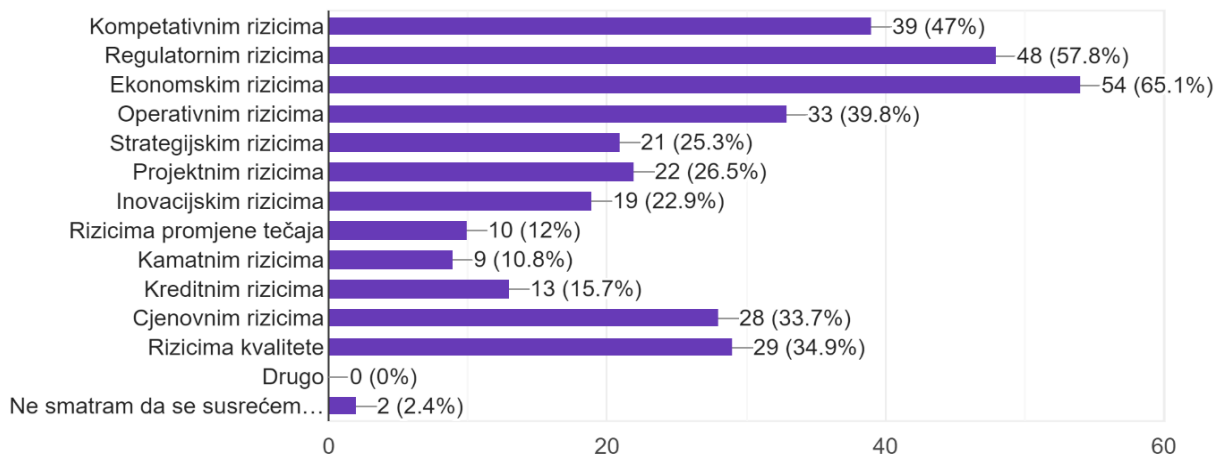
Kao što prikazuje grafikon 4. većina poduzetnika koji su riješili ovaj upitnik bave se ugostiteljstvom, njih 25.3%, nakon čega slijede trgovačke djelatnosti s 15.7%, 13.3% su u informacijama i komunikacijama, 12% ispitanika se bavi proizvodnjom, 10.8% dijele umjetnost, zabava i rekreacija s drugim uslužnim djelatnostima. Nakon njih su financijske djelatnosti s 9.6%, isto kao i građevinska industrija, dok nešto manje ima prijevoz i skladištenje koji čine 8.4%, prerađivačka industrija čini 7.2%, dok najmanji postotak čine stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti sa 4.8%.

### Grafikon 5. Susretanje s rizicima



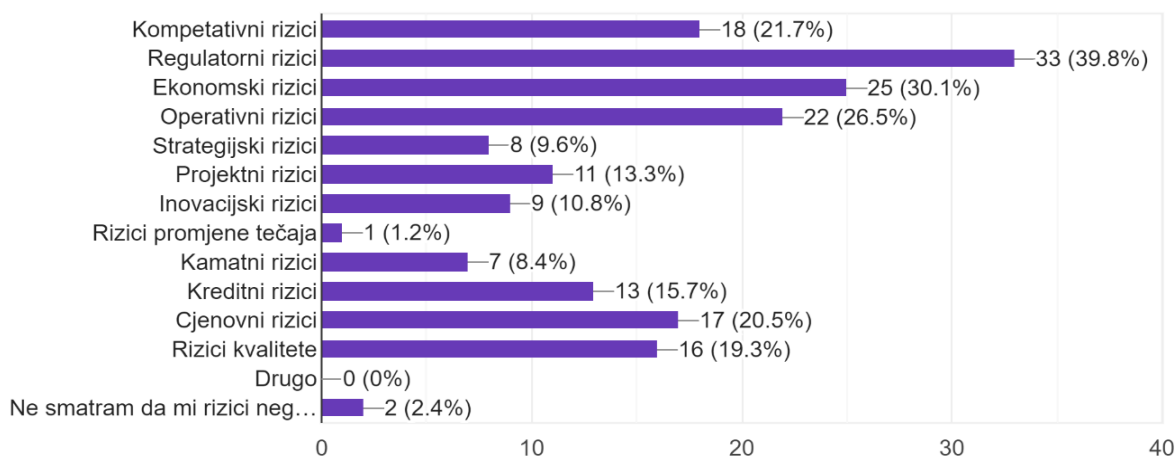
Grafikon 5. prikazuje odgovore na pitanje „Smatrate li da se Vaše poduzeće susreće s rizicima?“ gdje je 85.5% ispitanika odgovorilo da smatraju da se susreću s rizicima, njih 12% nisu sigurni susreću li se s rizicima, dok 2.4% smatra da se njihova poduzeća ne susreću s rizicima.

### Grafikon 6. Poslovni rizici s kojima se susreću



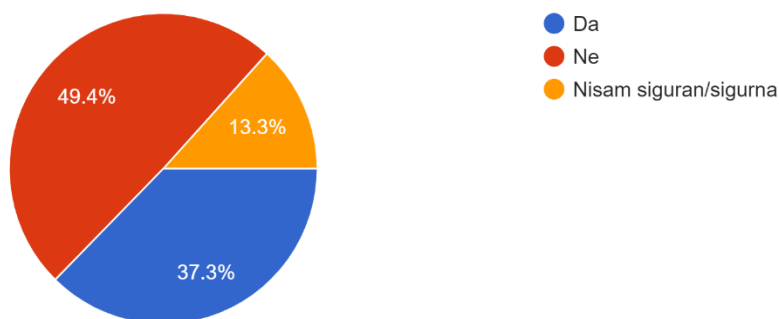
Kao što se može uvidjeti iz grafikona 6, većini poduzetnika susreće se s ekonomskim rizicima odnosno njih 65.1%, slijede regulatorni rizici s 57.8% te kompetativni rizici s 47%. Operativni rizici čine 39.8%, rizici kvalitete 34.9%, cjenovni rizici 33.7%, projektni rizici 26.5%, strategijski rizici 25.3%, inovacijski rizici 22.9%. Ispitanici u ovom istraživanju najmanje se susreću s kreditnim rizicima koji čine 15.7%, s rizicima promjene tečaja susreće se njih 12%, s kamatnim rizicima 10.8%, dok 2.4% ispitanika smatra da se njihova poduzeća uopće ne susreću s rizicima u poslovanju.

**Grafikon 7. Rizici koji najviše negativno utječu na poslovanje**



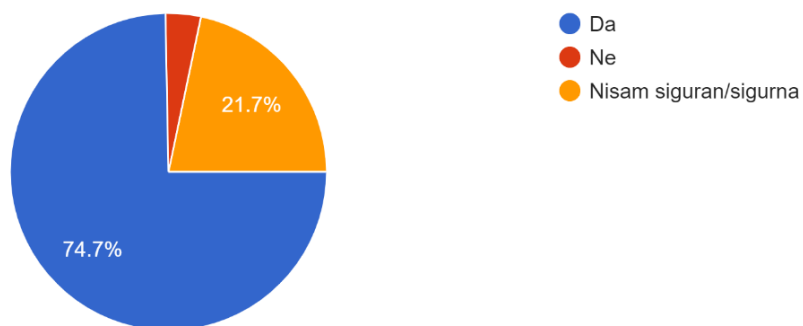
Grafikon 7. prikazuje rizike za koje ispitanici, smatraju da najviše negativno utječu na njihovo poslovanje su regulatorni rizici s 39.8%, ekonomski rizici s 30.1%, operativni rizici čine 26.5%, kompetativni rizici 21.7%, a cjenovni rizici 20.5%. Ispod 20% negativnog utjecaja nalaze se rizici kvalitete koji čine 19.3%, kreditni rizici 15.7%, projektni rizici 13.3%, strategijski rizici 9.6%, kamatni rizici 8.4%, rizici promjene tečaja kritični su samo za 1.2% ispitanika, dok 2.4% ispitanika ne smatra da im ikakvi navedeni rizici negativno utječu na poslovanje.

**Grafikon 8. Edukacija o procjeni i upravljanju rizicima**



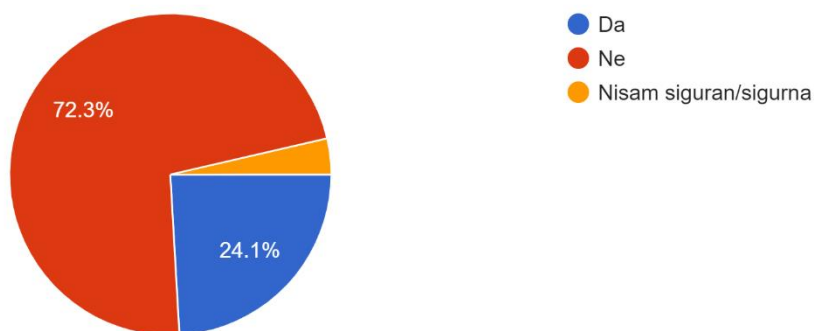
Grafikon 8. odnosi se na pitanje „Educirate li sebe i svoje zaposlenike o procjeni i upravljanju rizicima“. Kao što se uviđa iz grafikona, 49.4% ispitanika odgovorilo je da ne educiraju sebe i svoje zaposlenike o procjeni i upravljanju rizicima, 37.3% educiraju sebe i svoje zaposlenike, dok 13.3% nije sigurno provode li ili ne edukaciju o procjeni i upravljanju rizicima u svojim organizacijama.

### Grafikon 9. Smatrate li da su procjena i upravljanje rizicima važni za Vaše poslovanje?



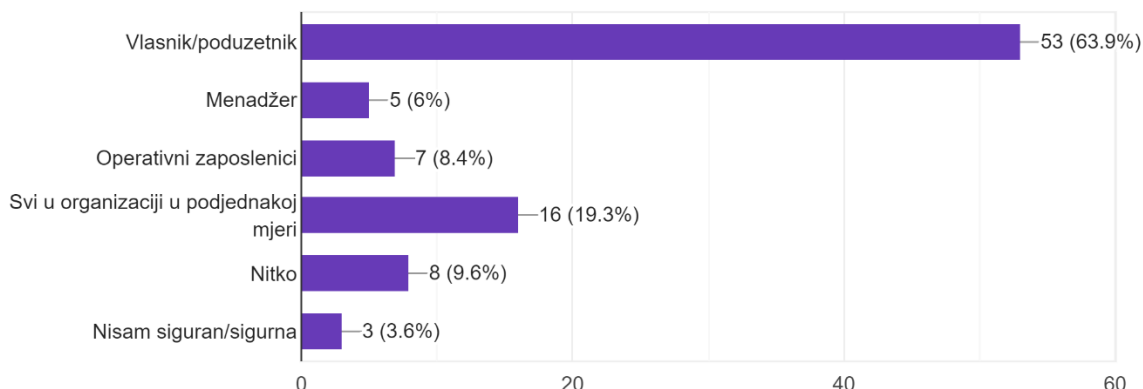
Grafikon 9. prikazuje odgovore na pitanje koje je postavljeno kako bi se uvidjela percepcija domaćih poduzetnika o važnosti procjene i upravljanja rizicima u njihovim poduzećima. Na ovo pitanje je 74.7% ispitanika dalo potvrdan odgovor, 21.7% nije sigurno je li ovaj element upravljanja važan za njihovu organizaciju, dok je 3.6% ispitanika dalo negativan odgovor o važnosti procjene i upravljanja rizicima u njihovim poduzećima odnosno smatraju da procjena i upravljanje rizicima nisu važni za njihovo poslovanje i/ili poduzeće.

### Grafikon 10. Postojanje plana procjene i upravljanja rizicima



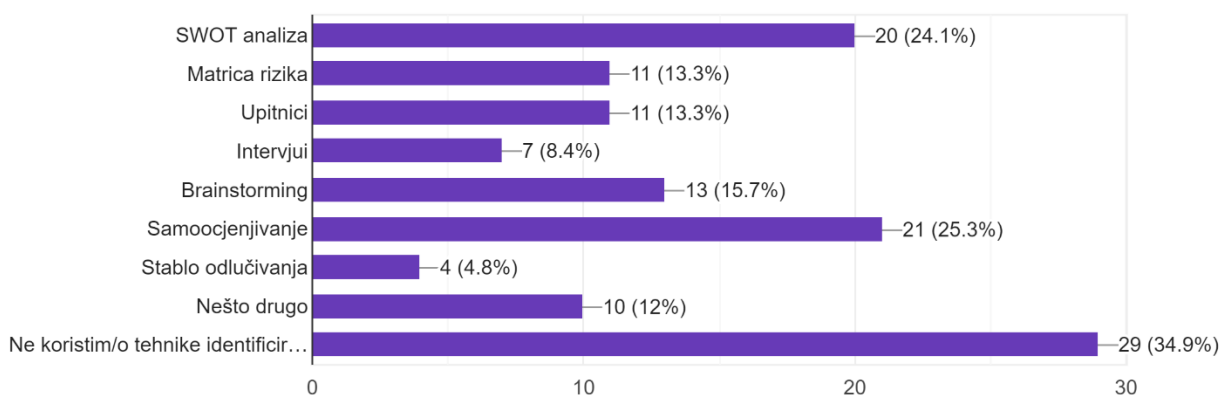
Grafikon 10. prikazuje postotak potvrdnih i negacijskih odgovora na pitanje „Imate li u poduzeću stvoren plan za procjenu i upravljanje rizicima?“ gdje je 72.3% ispitanika odgovorilo negativno odnosno odgovorili su da nemaju u poduzeću izrađen plan za procjenu i upravljanje rizicima, dok 24.1% ispitanika imaju takav plan u svojem poduzeću, dok 3.6% ispitanika nije sigurno postoji li takav plan u njihovom poduzeću.

### Grafikon 11. Odgovorni u poduzeću za procjenu i upravljanje rizicima



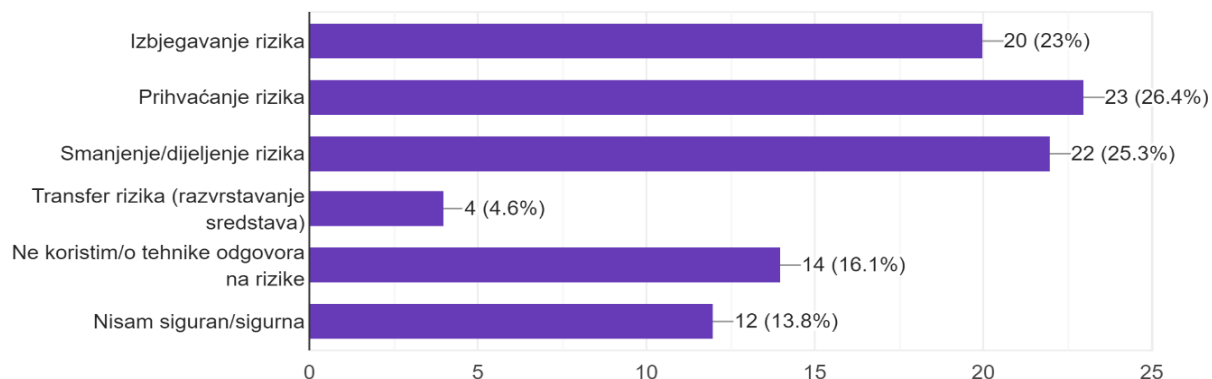
Grafikon 11. prikazuje tko su odgovori za upravljanje rizicima u poduzećima ispitanika gdje 63.9% poduzetnika smatra isključivo sebe odgovornima, dok 19.3% smatra da su svi u organizaciji u podjednakoj mjeri odgovorni za procjenu i upravljanje rizicima, 9.6% ispitanika nema nikog odgovornog, 8.4% ispitanika navodi operativne zaposlenike kao odgovorne, dok 6% navodi menadžere, a 3.3% nisu sigurni tko je odgovoran u njihovom poduzeću za procjenu i upravljanje rizicima.

### Grafikon 12. Korištenje tehnika identificiranja rizika



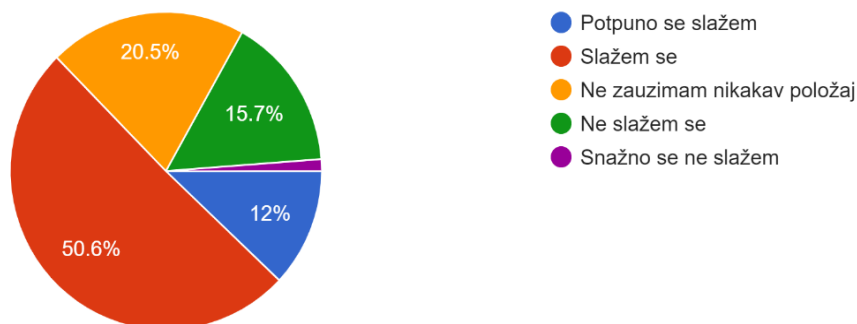
Grafikon 12. prikazuje koje tehnike ispitanici koriste za identificiranje rizika u svojim poduzećima i 34.9% ne identificiraju rizike, 25.3% koristi samoocjenjivanje, 24.1% SWOT analizu, 15.7% brainstorming. Matrica rizika i upitnici su izjednačeni s 13.3%, 12% ispitanika koristi neku drugu tehniku koja nije navedena u istraživanju, 8.4% koriste intervjuje unutar organizacije za identificiranje rizika, a 4.8% koriste stablo odlučivanja.

**Grafikon 13. Korištenje tehnika odgovora na rizike**



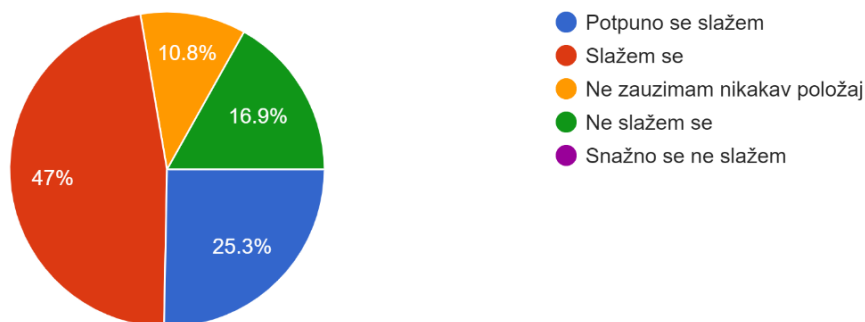
Grafikon 13. prikazuje odgovore ispitanika na pitanje koje tehnike odgovore na rizike koriste u svojem poduzeću gdje je 26.4% odgovorilo kako prihvaćaju rizike, 25.3% pokušavaju smanjiti/podijeliti rizik, 23% izbjegavaju bilo kakve rizike, 16.1% ne koriste tehnike odgovora na rizike, 13.8% nije sigurno koje tehnike odgovora na rizike u svojem poduzeću koriste, dok samo 4.6% koriste transfer rizika.

**Grafikon 14. „Strategiju svoje tvrtke doživljam kao rizičnu.“**



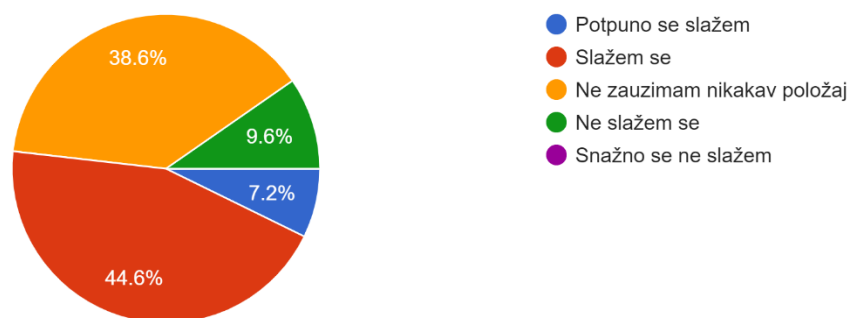
Pod četrnaestim pitanjem se zapravo nalazi izjavna rečenica koja glasi „Strategiju svoje tvrtke doživljam kao rizičnu.“ gdje su ispitanici mogli odgovoriti u kojoj mjeri se slažu s ovom izjavom, od snažnog slaganja do snažnog neslaganja. Stoga grafikon 14. prikazuje koji postotak ispitanika u kojoj mjeri se slaže s ovom izjavom, a to je sljedeći: 50.6% ispitanika se slaže, 20.5% ne zauzimaju nikakav položaj vezano uz izjavu, 15.7% se ne slažu s ovom izjavom, 12% se slaže u potpunosti, dok se 1.2% ispitanika snažno ne slaže s izjavom da je strategija njihove tvrtke rizična odnosno da ju oni doživljavaju kao takvu.

**Grafikon 15. „Ne bojim se ulagati novac u rizične projekte.“**



Grafikon 15. prikazuje postotak odgovora koji se slažu i ne slažu s gore navedenom izjavom: „Ne bojim se ulagati novac u rizične projekte“. Ravno 47% ispitanika se slažu s ovom izjavnom rečenicom odnosno smatraju da se ne boje ulagati novac u rizične projekte, 25.3% ispitanika se u potpunosti slažu s ovom izjavom, 16.9% se ne slažu, a 10.8% ne zauzimaju nikakav položaj vezano uz ovu izjavu.

**Grafikon 16. „Smatram da su procjena i upravljanje rizicima u mojem poduzeću kvalitetno uspostavljeni.“**



Grafikon 16. prikazuje postotak odgovora koji se slažu i ne slažu s izjavom: “Smatram da su procjena i upravljanje rizicima u mojem poduzeću kvalitetno uspostavljeni.“ Ovdje se 44.6% ispitanika smatra da imaju kvalitetno uspostavljenu procjenu i upravljanje rizicima u svojim poduzećima, dok 38.6% ne zauzima nikakav položaj vezano uz ovu izjavu, 9.6% se ne slaže s ovom izjavom , a 7.2% se u potpunosti slažu.



## 5.6. Prijedlog temeljem istraživanja

Kroz istraživanje provedeno u Republici Hrvatskoj u kojem su sudjelovali poduzetnici i poduzetnice malih i srednjih poduzeća može se uočiti kako bez obzira na spol, godine, veličinu poduzeća ili djelatnost kojom se bave, velika većina ispitanika smatra da se susreće s rizicima. Mnogi od njih susreću se s nekoliko vrsta poslovnih rizika i smatraju da više njih utječe negativno na njihovo poslovanje odnosno i na samo poduzeće. Ipak, većinski dio ispitanika ne educira sebe ni svoje zaposlenike o procjeni i upravljanju rizicima i nemaju stvoren plan za procjenu i upravljanje rizicima, iako smatraju da bi to moglo biti korisno za njihovo poslovanje. Također većina smatra da je vlasnik taj koji bi trebao biti u potpunosti odgovoran za ovaj element upravljanja. Nadalje, većina ne koristi nikakve tehnike identificiranja rizika te jednostavno prihvaćaju da će se rizik s vremenom dogoditi i prihvaćaju taj rizik. Ponovno većina smatra da je strategija njihovog poduzeća rizična, ali ne boje se ulagati novac u rizične projekte. Kod izjave o kvalitetno uspostavljenoj procjeni i upravljanju rizicima, dobar dio ispitanika smatra da imaju kvalitetno uspostavljen ovaj element u svojem poduzeću, a dobar dio ispitanika zapravo ne zauzima nikakav položaj u odnosu na ovo pitanje jer nisu sigurni.

Poznato je da u usporedbi s velikim tvrtkama, mala i srednja poduzeća suočavaju se sa složenim nizom izazova, poput nedostatka financijskih sredstava, nedostatka menadžerskih sposobnosti, regulatornim opterećenjima kojima se teže prilagođavaju itd. Nadalje, mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj generiraju većinu prihoda, čine većinu izvoza, zapošljavaju većinu zaposlenih. Upravo zbog navedenog bi Republici Hrvatskoj trebao biti prioritet napraviti stručne edukacije koje se odnose na sve poduzetnike malih i srednjih poduzeća kako bi ih informirali i dali smjernice te ih stavili u povoljniji položaj. Ovakvim činom, ne samo da bi pomogli tome da više ovakvih poduzeća ostane otvoreno, već bi poboljšali njihovu konkurentnost na internacionalnom tržištu te im olakšali sveukupni rad i opstanak na tržištima. Takve edukacije bi podučile poduzetnike o najuspješnijim tehnikama i metodama identificiranja rizika ovisno o vrstama rizika s kojima se susreću u svojem poslovanju te najboljim tehnikama odgovora na rizike, također s obzirom na vrste rizika i granu njihove djelatnosti. Iako su spremnosti i volja za preuzimanje rizika ono što čini poduzetnike poduzetnicima ipak većina malih, a i srednjih poduzetnika, osobito u maloj, relativnoj nerazvijenoj državi poput Hrvatske jednostavno nema dovoljno prostora ni financijskih izvora te nikakvu potporu države za takve pothvate.

## 6. ZAKLJUČAK

Sve vrste poduzeća, od mikro do velikih, se u svom poslovanju susreću s raznim unutarnjim i vanjskim poslovnim rizicima koji mogu negativno utjecati na njihovu organizaciju. Iz tog razloga važno je da se poduzeća bave procjenom i upravljanjem rizicima kako bi se smanjile vjerojatnosti pojave rizika i kako bi se smanjile štete nastale utjecajem rizika odnosno kako bi se na moguće pojave rizika moglo pravovremeno reagirati potrebnim metodama i tehnikama.

Pregledom empirijske literature uočen je nedostatak informacija i podataka o procjeni i upravljanju rizicima specifično za mala i srednja poduzeća, a takav nedostatak se osobito primjećuje u domaćoj literaturi. Upravo jedna od prepreka koje sprječavaju tvrtke da učinkovito upravljaju rizicima su dostupnost informacija, koje su im potrebne im za procjenu i upravljanje rizicima te njihovu integraciju u procese donošenja odluka.

Mala i srednja poduzeća neupitno su glavni stup hrvatskog gospodarstva, a najosjetljivija su na različite rizike kojima su izložena. Zbog toga treba potaknuti razvoj relevantnih politika o ovom području kako bi se postavili regulatorni mehanizmi za podršku malim i srednjim poduzećima te kako bi se eliminirao ili barem smanjio, utjecaj ekonomskih kriza, epidemioloških kriza te katastrofa poput potresa koji su zadesili hrvatske poduzetnike posljednjih godina. Navedene krize koje su utjecale na mala i srednja poduzeća imale su izravan utjecaj na gospodarstvo Hrvatske i na njen daljnji razvoj i razvitak. Dakle, Kroz uspješno upravljanje rizicima u malim i srednjim poduzećima, direktno se eliminira negativan utjecaj različitih vrsta rizika na gospodarski rezultat države.

## 7. POPIS LITERATURE

### *Knjige:*

1. Baričević, M. (2019): Metode upravljanja rizicima. Split: Visoka škola za inspekcijski i kadrovski menadžment u Splitu.
2. Bešker, M. (2009): Sustav upravljanja organizacijom. Zagreb: Oskar
3. Bešker, M., (2006): Izvori ugrožavanja i procjena stanja sigurnosti-rizika-ugroženosti. Zagreb: Oskar
4. British Bankers' Association; International Swaps And Derivatives Association; Pricewaterhouse Coopers LLP; RMA (Association) (1999): Operational Risk: The Next Frontier. Philadelphia: RMA
5. Crouhy, M., Galai D., Mark R. (2006): The Essentials Of Risk Management. New York: Mcgraw-Hill,
6. Doff, R.R. (2004): Economic Capital En Risicobeheer Bij Banken. Hilversum: NIBE-SVV
7. Drljača, M., (2010): Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvornosti. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
8. James C., Wharton School, Wharton Financial Institutions Center (1996): RAROC Based Capital Budgeting And Performance Evaluation: A Case Study Of Bank Capital Allocation. Philadelphia: Wharton School, University of Pennsylvania
9. Krakar, Z. I., Tomić Rotim, S. (2016): Upravljanje rizicima u poslovnom sustavu. Zagreb: ZIH - Zavod za informatičku djelatnost Hrvatske
10. Lore, M., Borodovsky, L. (2000): Professional's Handbook Of Financial Risk Management. London: Reed Educational And Professional Publishing Ltd.
11. Mowbray, A.M., Blanchard, R.H., Williams, C.A. (1979): Insurance. Huntington: Krieger Publishing Co.
12. Novak, B. (2001): Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima. Zagreb: Binoza Press
13. Perhot, D. (2011): Upravljanje rizicima metodom analitičko hijerarhijskog procesa. Zagreb: FSB
14. Pittz, T.G., Ligouri, E.W. (2020): The Entrepreneur's Guide To Risk And Decisions: Building Successful Early-Stage Ventures. Bingley: Emerald Publishing

15. Regester, M., Larkin J., (1997): Risk issues and crisis management – A casebook of best practice. London: Kogan Page
16. Škrtić, M., Mikić, M. (2011): Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija Nakladništvo
17. Watts, D. (2003): Six Degrees: The Science Of The Connected Age. New York: Norton And Company.
18. Warren, M. (2005): Risk Management and Corporate Strategy. New York: Prentice Hall.
19. Wellens, A. R. (1993): Group Situation Awareness And Distributed Decision Making From Military To Civilian Applications. Hove: Psychology Press
20. Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions Of Capitalism. New York: Free Press
21. Zucchella A., Scabini, P. (2007): International Entrepreneurship: Theoretical Foundations And Empirical Analysis. London: Palgrave Macmillan.

*Članci u časopisima:*

1. Acar, E., Göç Y. (2011): Prediction Of Risk Perception By Owner's Psychological Traits In Small Building Contractors. Construction Management And Economics Vol. 29., No. 8, str 841-852
2. Alexander, C. (2005): The Present And Future Of financial Risk Management. Journal Of Financial Econometrics, Vol. 3 No. 1, str. 3-25
3. Alquier, A. M., Tignol, M. H. (2006): Risk management in small and medium-sized enterprises. Production Planning & Control Vol. 17., No. 3., str 273-282
4. Amit, R. And Wernerfelt, B. (1990): Why Do firms Reduce Business Risk?, Academy of Management Journal, Vol. 33., No. 3., str. 520-533
5. Balcaen, S., Ooghe, H. (2006): 35 Years Of Studies On Business Failure: An Overview Of The Classic Statistical Methodologies And Their Related Problems. British Accounting Review, Vol. 38., No. 1., str. 63–93
6. Ballantyne, T. (2009): Air NZ Takes On Recession Head-To-Head. Orient Aviation, Vol. 16., No. 4., str. 18-21
7. Balou, B., Knechel, W.R. (2002): Applying Business Risk Audit Techniques In An Emerging Market Economy. Issues in Accounting Regulation. Vol. 17, No. 3., str. 289-313
8. Bartlett, C. A. i Ghoshal, S. (1993): Beyond The M-Form: Towards A Managerial Theory Of The Firm. Strategic Management Journal 14 (Winter Special Issue), str. 23-46

9. Belas, J., Smrcka, L., Gavurova, B., Dvorsky, J. (2018): The Impact Of Social And Economic Factors In The Credit Risk Management Of SME. *Technological And Economic Development Of Economy*, Vol. 24, No. 3., str. 1215–1230
10. Berman, J.A., Gordon, D.D., Sussman, G. (1997): A Study To Determine The Benefits Small Business Firms Derive From Sophisticated Planning Versus Less Sophisticated Types Of Planning. *The Journal Of Business And Economic Studies*, Vol 3, No. 3, str. 1-11
11. Bernoulli, D. (1954): Exposition Of A New Theory On The Measurement Of Risk. *Econometrica*, Vol. 22., No. 1., str. 23-36
12. Bourcieu S. (2005): Les Stratégies De Développement International Des PME Face À La Dynamique De L'environnement Institutionnel (The International Development Strategies Of Smes Faced With The Institutional Environment's Dynamic ). 14ème Conférence Internationale De Management Stratégique (AIMS), Pays de la Loire, Angers, 5-7 June, str. 1-29
13. Brown, G., Kapadia N. (2007): Firm-Specific Risk And Equity Market Development. *Journal Of Financial Economics*, Vol. 84., No. 2., str. 358-388
14. Burnett, J.J. (1998): A Strategic Approach To Managing Crisis. *Public Relations Review*, Vol. 24., No. 4., str. 475-484
15. Casson, M. & Da Silva Lopes, T. (2013): Foreign Direct Investment In High-Risk Environments: A Historical Perspective. *Business History*, Vol. 55., No. 3., str. 375-404
16. Chapman, C.B., Cooper, D.F. (1983): Risk Engineering: Basic Controlled Interval And Memory Models. *Journal Of The Operational Research Society*, Vol. 34., No. 1., str. 51-60
17. Chłodnicka, H., Zimon, G. (2020): Bankruptcy Risk Assessment Measures Of Polish SMEs. *WSEAS Transactions On Business And Economics*, Vol. 17, str. 14–20.
18. Cragg, P.B., King, M. (1988): Organisational Characteristics And Small Firms' Performance Revisited. *Entrepreneurship Theory And Practice*, Vol. 13., No. 2., str. 49-62
19. Dominguez, N., Rais, M. (2012): Risk-Seeking Behaviours In Growth Strategies Of SMEs: Targeting Unstable Environments. 15th McGill International Entrepreneurship Conference, 21st - 23rd September Pavia, str. 1-23
20. Drljača, M. Bešker, M. (2010): Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja. *Kvalitet* Br. 7-8, *Poslovna Politika*, Beograd, str. 33-39 i 110

21. Elahi, E. (2013): How Risk Management Can Turn into Competitive Advantage: Examples and Rationale. *Foresight – the journal of future studies* Vol. 15., str. 117-131
22. Falkner, E. M., Hiebl, M. R. W. (2015): Risk Management In SMEs: A Systematic Review Of Available Evidence. *The Journal Of Risk Finance*, 16 (2), str. 122-144.
23. Figueira-De-Lemos F, Johanson J., Vahlne J.E. (2011): Risk Management In The Internationalization Process Of The Firm: A Note On The Uppsala Model. *Journal Of World Business*, Vol. 46, str. 143 – 153
24. Gilmore, A., Carson, D., O'Donnell, A. (2004): Small Business Owner-Managers And Their Attitude To Risk. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22., No.3., str. 349-360
25. Gioia, D. A., Chittipeddi, K. (1991): Sensemaking And Sensegiving In Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, Vol 12, str. 433 – 448.
26. Glassman, C. (2000): Strategic Risk: Quadruple Jeopardy. *RMA Journal*, September, str. 52-53
27. Gorzeń-Mitka, I. (2019): Interpretive Structural Modeling Approach To Analyze The Interaction Among Key Factors Of Risk Management Process In SMEs: Polish Experience. *European Journal Of Sustainable Development*, Vol. 8., No. 1., str. 339–349
28. Hartcher, J., Hodgson, A., Holmes, S. (2003): Perceptions Of Risk and Risk Management in Small Firms. *Small Enterprise Research* Vol. 11., No. 2., str. 71-92
29. Hollman, K. W., Mohammad-Zadeh, S. (1984): Risk Management In Small Business. *Journal Of Small Business Management*, Vol. 22., No. 1., str. 7-55
30. Islam M.A., Tedford J.D., Haemmerle E, (2006): Strategic Risk Management Approach for Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises (SMEs) – A Theoretical Framework. *Proceedings of 2006 IEEE International Conferende on Management and Innovation and Technology*, lipanj (2), str. 694
31. Islam, M. A., Tedford, D. (2012): Risk Determinants Of Small And Medium-Sized Manufacturing Enterprises (SMEs) - An Exploratory Study In New Zealand. *Journal of Industrial Engineering International*, Vol. 8., No. 12., str. 1-13
32. Janney, J.J., Dess, G.G. (2006): The Risk Concept For Entrepreneurs Reconsidered: New Challenges To The Conventional Wisdom. *Journal Of Business Venturing*, Vol. 21, str. 385-400

33. Kennedy, P., Perrottet, C., Thomas, C. (2003): Scenario Planning After 9/11: Managing The Impact Of A Catastrophic Event. *Strategy & Leadership*. Chicago: Vol. 31., No. 1., str. 4-14
34. Kim, Y., & Vonortas, N. S. (2014): Managing Risk In The Formative Years: Evidence From Young Enterprises In Europe. *Technovation*, Vol. 34., No. 8., str. 454-465
35. Kogut, B., Zander, U. (1992): Knowledge Of The Firm, Combinative Capabilities, And The Replication Of Technology. *Organization Science*, Vol. 3., No. 3., str. 383-397
36. Kuritzkes, A., Schuermann, T. (2007): What We Know, Don't Know And Can't Know About Bank Risk: A View From The Trenches. Wharton Financial Institutions Center Working Paper No. 06-05, str. 1-57
37. Kurtz, C. F., Snowden, D. J. (2003): The New Dynamics Of Strategy: Sense-Making In A Complex And Complicated World. *IBM Systems Journal* Vol. 42., No. 3., str. 462-483
38. Leopoulos, V.N., Kirytopoulos, K.A. And Malandrakis, C. (2006): Risk Management For SMEs: Tools To Use And How. *Production Planning & Control*, 17, str. 322-332
39. Leopoulos, V.N., Kirytopoulos, K.A., Malandrakis C. (2006): RM for SMEs: Tools to use and how. *Production Planning & Control* Vol. 17., No. 3., str. 322–332
40. Liesch, P.X., Welch, S., Buckley, J.P. (2011): Risk and Uncertainty in Internationalisation and International Entrepreneurship Studied Review and Conceptual Development. *Management International Review*, Vol. 5., str. 851-873
41. Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., Echeverría Lazcano, A.M., Villanueva, P. (2014): Project Risk Management Methodology For Small Firms. *International Journal Of Project Management*, Vol. 32., No. 2., str. 327-340
42. March, J. G., Shapira, Z. (1987): Managerial Perspectives On Risk And Risk Taking, *Management Science*, Vol. 33., No. 11., str. 1404 - 1418
43. March, J.G, Shapira, Z. (1987): Managerial Perspectives On Risk And Risk Taking. *Management Science*, Vol. 33., No. 11., str. 1404 – 1418
44. Mcmanus, S., Seville, E., Vargo, J., And Brunson, D., (2008): Facilitated Process For Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, Vol 9., No. 2., str. 81-90
45. Mitroff, I. (1988): Crisis Management: Cutting Through the Confusion. *Sloan Management Review* 29, str. 15-20

46. Mitroff, I. (2004): Think Like A Sociopath, Act Like A Saint. *The Journal Of Business Strategy*, Vol. 25. No. 5., str. 42-53
47. Penrose, J.M. (2000): The Role Of Perception In Crisis Planning. *Public Relations Review*, Vol. 26., No. 2., str. 155-171
48. Preble, J.F. (1997): Integrating The Crisis Management Perspective Into The Strategic Management Process. *Journal Of Management Studies* Vol. 34., No. 5., str. 769–791
49. Risikomanagement fur Organisationen und Systeme (2008). *Global Competence In Standards*, Vol 8, str. 8-10
50. Salas, E., Prince, C. Baker, D. P, Shrestha, L. (1995): Situation Awareness In Team Performance – Implications For Measurement And Training. *Human Factors* 37(1), str. 123-136.
51. Seville, E. (2009) Resilience: Great Concept But ... What Does It Mean For Organisations? . *Tephra*, Volume 22, str. 9 – 15.
52. Shane, S., Venkataraman, S. (2000): The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, Vol. 25., No. 1., str. 217-226
53. Sheaffer, Z. And Mano-Negrin, R. (2003): Executives’ Orientations As Indicators Of Crisis Management Policies And Practices. *Journal Of Management Studies*, Vol. 40., No. 2., str. 573-606
54. Simpson, P. M., Siguaw, J. A., Enz, C. A. (2006): Innovation Orientation Outcomes: The Good And The Bad. *J Bus Res*, Vol. 59., No. 10., str. 1133–1141
55. Sivadas, E., Dwyer, F.R. (2000): An Examination Of Organizational Factors Influencing New Product Success In Internal And Alliance-Based Processes. *Journal Of Marketing*, Vol. 64., No. 1., str. 31–49.
56. Spillan, J., Hough, M. (2003): Crisis Planning In Small Businesses: Importance, Impetus And Indifference. *European Management Journal* Vol. 21., No. 3., str. 398-407
57. Tummala, R., & Schoenherr, T. (2011). Assessing and managing risks using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP). *Supply Chain Management*, Vol. 16., No. 6., 474-483.
58. Vargo, J, Seville, E. (2011): Crisis Strategic Planing For Smes: Finding The Silver Lining. *International Journal Of Production Research - Creating Resilient SMEs Special Issue*, Vol. 49., No. 18., str. 5619-5635.



59. Verbano, C., Venturini, K. (2013): Managing Risks In SMEs: A Literature Review And Research Agenda. *Journal Of Technology Management & Innovation*, 8, str. 186-197.
60. Vereshchagina, G., Hopenhayn, H.A. (2009): Risk Taking By Entrepreneurs. *American Economic Review*, Vol. 99., No. 5., str. 1808-1830
61. Watson, J., Newby, R. (2005): Gender Differences In SME Owner Goals. *Small Enterprise Research. The Journal Of SEAANZ*, Vol. 13., No. 2., str. 88-110

*Internetske stranice:*

1. CEPOR (2020): Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj 2020. [Http://Www.Cepor.Hr/Wp-Content/Uploads/2021/01/Izvesce-2020-HR-Web.Pdf](http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvesce-2020-HR-Web.Pdf) (23.6.2021.)
2. Kenton, W. (2020): Business Risk. Investopedia, [Https://Www.Investopedia.Com/Terms/B/Businessrisk.Asp](https://www.investopedia.com/terms/B/Businessrisk.asp) (25.6.2021.)
3. SCUP (2007) The Presidential Role In Disaster Planning And Response: Lessons From The Front. Society For College And University Planning. <https://cra20.humansci.msstate.edu/The%20Presidential%20Role%20in%20Disaster%20Planning%20and%20Response%20-%20Lessons%20from%20the%20Front.pdf> (5.7.2021.)
4. Standards Associations Of Australia (2007): Risk Management AS/NZS 4360. Strathfield: NSW, [http://www.epsonet.eu/mediapool/72/723588/data/2017/AS\\_NZS\\_4360-2007\\_Risk\\_management.pdf](http://www.epsonet.eu/mediapool/72/723588/data/2017/AS_NZS_4360-2007_Risk_management.pdf) (23.7.2021.)
5. Toppr (2018): Nature And Purpose Of Business: Nature Of Business Risk. [Https://Www.Toppr.Com/Guides/Business-Studies/Nature-And-Purpose-Of-Business/Nature-Of-Business-Risk/](https://www.toppr.com/guides/business-studies/nature-and-purpose-of-business/nature-of-business-risk/) (23.6.2021.)

## 8. POPIS ILUSTRACIJA

### *Slike:*

Slika 1. Vrste rizika poslovanja .....	10
Slika 2. Poduzetničko preuzimanje rizika .....	13
Slika 3. Faze upravljanja rizicima prema normi ISO/IEC 31000.....	21
Slika 4. Tehnike upravljanja rizicima s obzirom na vjerojatnost i posljedice.....	26

### *Tablice:*

Tablica 1. Kategorije rizika .....	7
Tablica 2. Metode u procesu upravljanja rizicima.....	20
Tablica 3. Razlika između tradicionalnog i suvremenog upravljanja rizicima .....	24



**OBRAZAC 5**

**IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja, Ivana Radman

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

Procjena i upravljanje poslovnim rizicima u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

**Potpis studenta/ice**

*Radman*

\_\_\_\_\_



**OBRAZAC 6**

**ODOBRENJE ZA POHRANU I OBJAVU  
ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA**

Ja Ivana Radman

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim:

- a) široj javnosti
- b) studentima i djelatnicima ustanove
- c) široj javnosti, ali nakon proteka 6 / 12 / 24 mjeseci (zaokružite odgovarajući broj mjeseci).

Potpis studenta/ice

*Radman*

U Virovitici, 15.9.2021.

*\*U slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev.*