

Poduzetnički rizici

Pršlja, Gordana

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:999867>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-04**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Preddiplomski stručni studij
Poslovanje i upravljanje**

GORDANA PRŠLJA

PODUZETNIČKI RIZICI

PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2021. godine

**VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij
Poslovanje i upravljanje**

Usmjerenje: Menadžment uredskog poslovanja

PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD

PODUZETNIČKI RIZICI

Mentor:

dr.sc. Dragutin Funda, prof. v. š.

Student:

Gordana Pršlja

Naziv kolegija:

Osnove poduzetništva

JMBAG studenta

0661052867

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT	2
1. UVOD	3
2. TEMELJNE ODREDNICE RIZIKA	4
2. 1. <i>DEFINIRANJE RIZIKA</i>	4
2. 2. <i>PODUZETNIČKI RIZIK I UTJECAJ NA POSLOVANJE PODUZEĆA.....</i>	7
2. 3. <i>OBLICI I VRSTE PODUZETNIČKIH RIZIKA.....</i>	12
3. UPRAVLJANJE PODUZETNIČKIM RIZICIMA	17
3. 1. <i>FAZE PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA</i>	19
3. 2. <i>MODELI UPRAVLJANJA RIZICIMA</i>	22
3. 2. 1. <i>ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM).....</i>	22
3. 2. 2. <i>MODEL RISK MANAGEMENT MRM.....</i>	25
3. 3. <i>PREDNOSTI UPRAVLJANJA RIZICIMA U POSLOVANJU</i>	29
4. ZAKLJUČAK.....	31
5. IZJAVA	33
6. LITERATURA	34
7. POPIS SLIKA I TABLICA	36

SAŽETAK

Tijekom poduzetništva pojavljuju se brojni rizici koji utječu na uspješnost poduzetničkog pothvata. Poduzetnik je primatelj rizika koji teži preuzimanju poslovnih rizika. Svaki poduzetnički pothvat sa sobom nosi dozu rizika koja se povećava ili smanjuje, ali i mijenja svoj oblik tijekom poslovanja. Svako poslovanje sa sobom nosi određene rizike i opasnosti, stoga upravljanje rizicima čini neizostavan korak u planiranju poslovanja i stvaranju poduzetničkog plana. U ovom radu provedena je analiza najčešćih poduzetničkih rizika i prikazani su temeljni načini upravljanja i kontrole poduzetničkih rizika te procedure kojima se od rizika može stvoriti poslovna prednost. Ukoliko poduzetnici žele ostvariti poslovni uspjeh, oni moraju u sklopu svojeg menadžmenta voditi značajnu brigu o upravljanju rizicima jer je svaki poduzetnički pothvat rizičan i upravo prihvaćanjem rizika i dobrim upravljanjem rizicima poduzetnici uspijevaju postići poslovni uspjeh. Kako je u ovom radu prikazano, temelj uspješnog suvremenog poduzetništva upravo je dobra kontrola i upravljanje rizicima.

Ključne riječi: upravljanje rizicima, poduzetnički rizici, poduzetništvo, dinamično poslovanje poduzeća

Title of thesis in english: Entrepreneurial Risks

ABSTRACT

During entrepreneurship, a number of risks arise that affect the success of an entrepreneurial venture. An entrepreneur is a recipient of risk who seeks to take business risk. Every entrepreneurial venture carries with it a dose of risk that increases or decreases or changes its shape during business. Every business carries with it certain risks and dangers and therefore risk management is an indispensable step in business planning and creating an entrepreneurial plan. In this thesis, an analysis of the most common entrepreneurial risks is performed and the basic ways of managing and controlling entrepreneurial risks and the procedure by which risks can create a business advantage are presented. If entrepreneurs want to achieve business success, they must take significant care of risk management within their management, because every entrepreneurial potential is risky, and it is by accepting risk and good risk management that entrepreneurs succeed in achieving business success. As shown in this thesis, the foundation of successful modern entrepreneurship is just good control and risk management.

Keywords: risk management, entrepreneurial risks, entrepreneurship, dynamic business operations

1. UVOD

Rizik je dio svakog ljudskog pothvata. Od trenutka kad se čovjek ujutro ustane, vozi se ili putuje javnim prijevozom da bi stigao do škole ili na posao, dok se ne vrati u svoj krevet (a možda ni kasnije), izložen je rizicima različitih stupnjeva. Ono što čini studiju rizika fascinantnom jest to što, iako neki od ovih rizičnih nosača možda nisu potpuno dobrovoljni, neke rizike osobe uzrokuju same (na primjer: brza vožnja autocestom ili kockanje) i uživaju u njima. Iako se neki od ovih rizika mogu činiti trivijalnim, drugi čine značajnu razliku u načinu na koji se živi svakodnevni život. Shodno tome, svaki veliki napredak u ljudskoj civilizaciji, od izuma pećinskog čovjeka preko alata do genske terapije, omogućen jer je netko bio spreman riskirati i osporiti status quo.

Poduzetnički rizik odnosi se na prijetnju sposobnosti tvrtke da postigne svoje financijske ciljeve. U poslovanju rizik znači da planovi tvrtke ili organizacije možda neće ispasti onako kako su prvotno planirani ili da možda neće ispuniti ondosno postići svoje ciljeve. Kako je poduzetnički proces veoma dinamičan i sklon brojnim promjenama u unutarnjem i vanjskom okruženju, tako se i stalno pojavljuju novi rizici i postojeći postaju sve opasniji ili manje opasni za poduzeće.

Kroz rad se prikazuju temeljne odrednice rizika, analizira se poduzetnički rizik kao posebna vrsta rizika i najvažnije karakteristike te podjele poduzetničkih rizika kao i utjecaj rizika na poslovanje poduzeća. Poseban naglasak stavljen je na proces upravljanja poduzetničkim rizicima kao veoma značajan dio poduzetničkog planiranja te kao temelj menadžmenta poduzeća kroz koji se različitim pristupima može smanjiti vjerojatnost pojave kriznih, rizičnih situacija i napraviti najbolji mogući odgovor na takve situacije.

2. TEMELJNE ODREDNICE RIZIKA

Rizik se često u stručnoj literaturi poistovjećuje s pojmom nepredvidivost i opasnost od pojave nepoželjnog događaja. Shodno tome ne postoji jednoznačno određivanje značenja pojma rizika. Najkraće se može definirati rizik kao neizvjesnost ishoda određenih događaja. Uslijed toga najčešće se u tradicionalnom smislu promatra kao neizvjesnost od pojave gubitka ili nastanka štete. Pojam rizika ipak se mora promatrati i u širem smislu u kojem predstavlja vjerojatnost drukčijeg ishoda od predviđenog, očekivanog ishoda, neovisno o tome radi li se o boljem ili lošijem ishodu (Drljača, Bešker, 2009:34). Sukladno navedenoj definiciji u promatranju poslovanja rizik se često promatra kao opasnost odnosno vjerojatnost da se opasnost odnosno hazard pretvori u katastrofu.

2. 1. DEFINIRANJE RIZIKA

Iako se pojmovi rizik i nesigurnost obično smatraju sinonimima, mogu se razlikovati. Pri tome se može definirati nesigurnost kao subjektivnu percepciju stanja okoliša, koja je rezultat ljudskih nedostataka i nesavršenosti znanja o zakonima koji upravljaju stvarnošću. Rizik s druge strane predstavlja objektivno stanje vanjskog svijeta, povezano sa subjektivnom neizvjesnošću. Pri tome se rizik može razlikovati od nesigurnosti na temelju razlika između mjerljive i nemjerljive nesigurnosti. Prema navedenim pretpostavkama, nesigurnost se definira kao nemjerljiva nesigurnost, dok rizik predstavlja kvantificirani oblik nesigurnosti. U tom kontekstu, posebnu pozornost treba posvetiti interpretacijama koje definiciju nesigurnosti i rizika dovode izravno u poduzetnički kontekst, definirajući nesigurnost kao nepredvidljivost događaja unutar i izvan entiteta. Rizik je, pak, u kontekstu strateškog upravljanja nepredvidljivost rezultata pojedinih poduzeća koja se odnose na prihod, troškove, dobit i tržišni udio. U svjetlu gornjih razmatranja, mogu se definirati dva koncepta rizika: isključivo prijetnje, u skladu s negativnim konceptom rizika, i prilike i prijetnje, u svjetlu neutralnog koncepta rizika (Chłapek, 2017).

Rizik je temeljni pojam za većinu znanstvenih disciplina, ali ne postoji konsenzus o tome kako definirati i protumačiti rizik. Neke se definicije temelje na vjerojatnostima, neke na očekivanim vrijednostima, a druge na nesigurnosti. Neki rizik smatraju subjektivnim i epizemskim, ovisno o raspoloživom znanju, dok drugi riziku daju ontološki status neovisan o ocjenjivačima.

Situacija je kaotična i dovodi do loše komunikacije. Također se bojimo da to koči učinkovito upravljanje rizikom, kao i razvoj polja rizika, jer mnogim od ovih definicija i tumačenja nedostaje odgovarajuća znanstvena potpora i opravdanje

Sukladno navedenom, rizik se najčešće dijeli u poslovnom kontekstu u tri kategorije (Holton, 2006):

- rizik izloženosti ostvarivanju gubitka
- rizik neizvjesnosti budućih događaja
- rizik vjerojatnosti realizacije neočekivanog ishoda

Značajan broj organizacija promatra rizik kao negativnu pojavu te se sukladno tome promatra kao vjerojatnost nastanka gubitka i vrijednosti gubitka. Ipak ovakvo određivanje rizika je manjkavo jer se na rizik gleda kao na nešto negativno, odnosno kao potencijalni gubitak. Međutim, uprava sve više nastoji promatrati rizik kroz (Bulat, 2007:155):

- raspon koji obuhvaća rizike i šanse,
- dobitke i gubitke koji obuhvaćaju pozitivne i negativne rezultate,
- vjerojatnost nastanka i posljedice.

Rizik je ugrađen u toliko različitih disciplina, od osiguranja preko inženjeringa do teorije portfelja, da ne bi trebalo čuditi da ga svaka strana definira na različite načine. Stoga postoje različiti načini na koje se određuju rizici ovisno o području analize (Holton, 2006):

- Rizik naspram vjerojatnosti: Iako se neke definicije rizika usredotočuju samo na vjerojatnost događaja, opsežnije definicije uključuju i vjerojatnost događaja i posljedice događaja. Stoga vjerojatnost ozbiljnog potresa može biti vrlo mala, ali posljedice su toliko katastrofalne da bi se moglo kategorizirati kao događaj visokog rizika.
- Rizik nasuprot prijetnji: U nekim se disciplinama nastaje značajan kontrast između rizika i prijetnje. Prijetnja je događaj male vjerojatnosti s vrlo velikim negativnim posljedicama, gdje analitičari možda neće moći procijeniti vjerojatnost. S druge strane,

rizik se definira kao događaj veće vjerojatnosti, gdje postoji dovoljno podataka za procjenu vjerojatnosti i posljedica.

- Svi ishodi nasuprot negativnim ishodima: Neke se definicije rizika uglavnom usredotočuju samo na negativne scenarije, dok su druge šire i sve varijabilnosti smatraju rizikom. Inženjerska definicija rizika definira se kao umnožak vjerojatnosti događaja koji se smatra nepoželjnim i procjene očekivane štete od događaja koji se dogodio.

$$\text{Rizik} = \text{vjerojatnost nesreće} * \text{Posljedice izgubljenog novca / smrti}$$

Za razliku od toga, rizik u financijama definiran je u smislu varijabilnosti stvarnih povrata ulaganja oko očekivanog povrata, čak i kada ti prinosi predstavljaju pozitivne ishode. Nadovezujući se na posljednju razliku, trebali bismo razmotriti šire definicije rizika koje obuhvaćaju i pozitivne i negativne ishode.

Koncept rizika ima tri nužna elementa: percepciju da li bi se neki štetan događaj zaista mogao dogoditi, vjerojatnost da će se on zaista dogoditi i posljedice štetnog događaja koji bi se mogao dogoditi. Rizik je, dakle, rezultat sinergije interakcija ova tri elementa. Pojednostavljeno, najčešća definicija rizika uzima u obzir mogućnost gubitka, nastanak štete ili nastupanje nepovoljnog događaja (Kereta, 2008:49). Ipak treba imati na umu kako ne postoji jedinstveno stajalište oko toga kakav je koncept rizika. Ovisno o vrsti situacije i okolnostima, veliki broj događaja koji se odvijaju na gospodarskom tržištu jednako kao i ekonomska stvarnost, uključuju i postojanje rizika. Za sve te situacije važan je krajnji ishod. Pri tom se smatra da rizik uključuje dvije neizostavne komponente: izloženost i neizvjesnost. Stoga se također rizik opisuje kao izloženost pretpostavci koja uključuje neizvjesnost.

Ipak analizi rizika treba pridodati i neizostavnu komponentu vremena. Izloženost rizicima vremenski je determinirana, te dok traje izloženost i dok ne nastane rizični događaj, traje i neizvjesnost. Stoga se može zaključiti da rizik uključuje tri neizostavne komponente: izloženost, neizvjesnost i vrijeme (Drljača, Bešker, 2009:35).

Unutar poduzetništva rizici se analiziraju već dugi niz godina. Još od sedamnaestog stoljeća postoji povezanost rizika i razvoja poslovne strategije pri čemu je poduzetnik postao osoba koja

ulazi u ugovorne odnose s vladom kako bi ostvario određene usluge ili proveo proces snabdijevanja ugovorenim robom. Pri tome je ugovorena cijena bila fiksna, a profit ili gubitak pripadao je poduzetniku. Upravo je na temelju teorije rizika razvijena teorija poduzetnika ekonomista Richarda Cantillona. On je utvrdio kako poduzetnik mora prihvatiti rizik, posebno trgovac, farmer, zanatlija i ostali samostalni proizvođači, kupujući po poznatoj cijeni, a prodajući po nepoznatoj cijeni i radeći s rizikom (Smoljić, 2012:152.).

Glavna karakteristika svih rizika jest u tome što predstavljaju neočekivanu situaciju za tvrtku u poslovnom okruženju. Opasnost jest pri tome u činjenici što se zbog neočekivanih zbivanja ne mogu ostvariti očekivani i planirani procesi i vjerojatnosti ostvarivanja predviđenih ciljeva i planova, što negativno utječe na poslovanje. Uzroci rizika odnosno toga nepredvidivog događaja mogu biti nepredvidivi i neponovljivi događaji, mogućnost kadrovskog promašaja, pogrešne odluke i slično.

2. 2. PODUZETNIČKI RIZIK I UTJECAJ NA POSLOVANJE PODUZEĆA

Sve moderne organizacije djeluju u uvjetima rizika. Rizik proizlazi iz okruženja i unutarnjih čimbenika poduzetničkog subjekta. Okoliš generira prijetnje izravno povezane s financijskom i ekonomskom sferom organizacije (kamatna stopa, inflacija, dostupnost zajmova, devizni tečajevi, domaća i svjetska ekonomska situacija, tržište rada, gubici nakon katastrofa i prirodnih katastrofa, kao i drugi slučajni incidenti), strateški (klijenti i potražnja za proizvodom / uslugom plus konkurencija, tj. općenito razumljiva situacija u određenom poslovnom području), organizacijski i operativni položaj (organizacijska kultura, upravni odbor, organizacijske promjene, ugovorne strane), kao i pravna situacija (zakonski propisi koji reguliraju uvjete upravljanja organizacijom i njezine dužnosti prema zaposlenicima ili državi). Prijetnje unutar organizacije povezane su, međutim, s vođenjem operacija na polju računovodstva, novčanih tijekova, održavanja financijske likvidnosti, opskrbnog lanca, IT sustava, zapošljavanja i zaposlenika, imovine, proizvoda i usluga entiteta te njihovih tehnologija, istraživanja i razvoja kao i intelektualni kapital (Bac, 2010).

Postoje različiti izvori poduzetničkih rizika. Stvaranje poduzetničkog subjekta uključuje rizike uzrokovane nedostatkom profesionalnosti i odgovornosti na jednu ili dvije ključne osobe u

procesima odlučivanja i upravljanja poslovanjem. Smanjena moć financijske strukture javlja se kada gospodarski subjekt ograniči mobilizaciju resursa i napora kako bi mogao prikupljati kapital i zaduživanja. Jaka konkurencija i neadekvatno poslovanje s maržama rezultat su visoke konkurencije. Loša naplata potraživanja koja se odnose na likvidnost sektora malih i srednjih poduzeća. Nemogućnost praćenja tehnološkog napretka optimiziranjem raspoloživih resursa uzrokovanih lošim financijama i sposobnošću sinkronizacije financijske strukture. Zaposlenici u malim i srednjim poduzećima zahtijevaju dodatne troškove u obliku obrazovanja i osposobljavanja kako bi se postigli rezultati koji osiguravaju kontinuitet rada i povećavaju produktivnost. Institucije koje daju zajmove za poduzetnike moraju biti u stanju pokriti društveno poduzetničke aktivnosti. Pristup financiranju mikro poduzeća otplatom poticajne strukture, pojednostavljivanjem administracije, itd. također predstavlja značajan rizik u sektoru mikro-poduzetništva. Krediti i predujmovi bankama smatraju se primarnim izvorom vanjskog financiranja za potporu rastu industrijskog sektora (Vesković, 2014).

Unutar poduzetničkog svijeta pojava neizvjesnosti i rizika svakodnevna je poslovna pojava koja značajno determinira proces poslovanja i razvoja poduzeća. Stoga jedan od prioriteta razvoja poslovne strategije i politike poslovanja i gospodarstva treba biti jačanje poduzetništva te njegovo brže uključivanje u multilateralne trgovinske i gospodarske integracije jer konkurentna sposobnost gospodarskih subjekata značajno ovisi o stupnju usvojenosti poduzetničke kompetencije (Smoljić, 2012:155).

Šire promatrano, poduzetnički rizik nije nova kategorija rizika već je riječ o skupu svih rizika koji utječu na poslovanje i koji se pojavljuju ne samo kao prijetnja poslovanju već i kao prilika za poduzetnički uspjeh i konkurencijsku prednost. Poduzetnički rizik je stoga već stoljećima temeljna zadaća upravljanja. Novost u vezi s poduzetničkim rizikom jest da je on ugrađen u formalne okvire upravljanja bankama, uključujući mjerenje ove vrste rizika.

Mjerenje poduzetničkog rizika zahtijeva definiciju. Literatura je daleko od jednoglasne u definiciji poduzetničkog rizika, posebno zato što se poduzetnički rizik koristi u raznim kontekstima. Ponekad se poduzetnički rizik definira kao skup svih rizika. Ponekad se naziva i rezidualnom vrstom rizika nakon što se identificiraju sve ostale vrste rizika. Također, poduzetnički rizik definiran je kao ekvivalent nesustavnom riziku (tj. idiosinkratski ili diverzifikacijski rizik) u kontekstu modela određivanja cijena kapitalne imovine. U kontekstu

strateškog upravljanja, poduzetnički rizik ponekad se definira kao rizik provođenja neučinkovite strategije, odnosno donošenja netočnih strateških izbora. Također je potrebno primijetiti kako određeni ekonomski teoretičari preferiraju izraz strateški rizik za ovaj potonji kontekst. Poduzetnički rizik se promatra u kontekstu ekonomsko-kapitalnih okvira. Ekonomski kapital najbolja je metodologija mjerenja rizika koja se koristi u financijskoj industriji koja koncept rizika povezuje s najgorem gubitkom koji može nastati zbog tog određenog rizika (Chłapek, 2017).

Najgori je scenarij definiran određenim visokim stupnjem statističke pouzdanosti, primjerice 99,9 posto razine povjerenja. Glavna prednost ove metodologije je u tome što se različiti rizici mogu mjeriti identično, što na kraju omogućuje "usporedbu jabuka s kruškama" odnosno međusobno uspoređivanje naizgled sasvim drugačijih modela rizika. Budući da se rizici izražavaju u mjerljivim jedinicama, menadžeri mogu napraviti razumnu usporedbu između rizika i nagrade, uzimajući u obzir sve relevantne rizike. Kao rezultat toga, ekonomski kapital koristi se u proračunskim ciklusima i drugim aplikacijama za kontrolu upravljanja. U ekonomsko-kapitalnom kontekstu, poduzetnički rizik se često određuje kao dio neizvjesnosti u pogledu potražnje i cijene proizvoda i usluga. U tom kontekstu poduzetnički rizik se smatra rizikom da će zbog promjena marži i obujma zarada pasti ispod osnove s fiksnim troškom. Primjeri su promjene u ponašanju konkurenta i promjene u željama kupaca. Natjecateljsko okruženje odnosi se na sve odnose organizacije s klijentima, konkurentima, regulatorima i ostalim ekonomskim čimbenicima (Aven, 2011).

Kao što je navedeno u tablici 1, mnoge banke posjeduju određenu količinu ekonomskog kapitala za pokrivanje poduzetničkog rizika. Definicija poduzetničkog rizika uključuje dvije komponente (Chłapek, 2017):

- konkurentno okruženje; i
- prilagodba promjenama.

Stoga je važan pokazatelj opsega prilagodbe promjenama varijabilnost strukture troškova, koja se naziva i operativna poluga. Trajne promjene u okolini zahtijevaju trajne promjene u organizaciji, pod pretpostavkom da je cilj organizacije opstati. Utoliko, držanje ekonomskog kapitala radi pokrivanja financijskih gubitaka nikada ne može biti primarni instrument za

rješavanje događaja poduzetničkog rizika. Ostali instrumenti na polju strateškog upravljanja i organizacijskog upravljanja mnogo su prikladniji.

Tablica 1: Odnos rizika s obzirom na okruženje i prilagodbu organizacije

unutarnja organizacija		
	Brza prilagodba	Spora prilagodba
Dinamično okruženje	Srednji poduzetnički rizik	Visoki poduzetnički rizik
Stabilno okruženje	Mali poduzetnički rizik	Srednji poduzetnički rizik

Izvor: (Chłapek, 2017)

Organizacijska fleksibilnost često je korisno sredstvo za ublažavanje poduzetničkog rizika. Pri tome se primjenjuje perspektiva da na kratki i srednji vremenski horizont organizacija ne može utjecati na konkurentno okruženje. Privremene promjene poput ekonomske recesije ili kratkog cjenovnog rata s konkurentom mogu se prevladati bez trajnih promjena u organizaciji. Na primjer, proizvođač sladoleda može prihvatiti određenu količinu gubitaka tijekom hladnog ljeta bez drastičnih promjena. Međutim, mora imati određeni mehanizam za rješavanje tih gubitaka. Ovaj mehanizam može biti zaštitni sloj ekonomskog kapitala, ali rizik se također može zaštititi (npr. Osiguranje, vremenski derivati ili ulaganje u tvornicu kišobrana). Postupne promjene u konkurentskom okruženju često se bolje rješavaju prilagodbom organizacije (tj. izbjegavanjem financijskog gubitka) nego financiranjem gubitka ekonomskim kapitalom.

Pretpostavka da su troškovi ili potpuno fiksni ili potpuno varijabilni previše je sirova, jer troškovi mogu biti u potpunosti fiksni, fiksni u određenom intervalu, postepeno varijabilni ili potpuno varijabilni. Procjenu fleksibilnosti troškova (operativne poluge) treba izvršiti u odnosu na vremenski horizont: na jednodnevnom horizontu svi su troškovi fiksni (i samim tim, nekontrolirani), dok su u desetogodišnjem horizontu većina troškova promjenjivi. Većina okvira ekonomskoga kapitala temelji se na jednogodišnjem vremenskom horizontu, jer je to u skladu s ciklusom upravljanja upravljanjem mnogih banaka (npr. proračun). U jednogodišnjem

razdoblju većina komponenata troškova u bankarskom rezultatu i gubitku relativno je fiksna, poput IT-a i (ovisno o uvjetima rada poput Francuske i Njemačke) troškova osoblja. To ekonomski kapital čini (privremenim) zaštitnim slojem za provedbu organizacijskih promjena još relevantnijim. To pokazuje da je u nekim okolnostima ekonomski kapital jedan od odgovarajućih mehanizama za apsorpiranje poduzetničkog rizika (Chłapek, 2017).

Postoji širok spektar strateških instrumenata upravljanja koji menadžeri mogu koristiti i za rješavanje poduzetničkog rizika.

2. 3. OBLICI I VRSTE PODUZETNIČKIH RIZIKA

Postoje različiti načini na koje se mogu podijeliti rizici, ovisno o tome o kojoj se kategoriji rizika radi i s koje se perspektive promatraju. Promatra li se rizik iz perspektive poduzetničkog okruženja, najčešće se rizici dijele na dvije kategorije, ekonomski rizici, jer je njihovo postojanje posljedica sudjelovanja u gospodarskom životu, i za razliku od vanekonomske rizika čije postojanje nije rezultat gospodarske aktivnosti. Takvi rizici mogu utjecati i na gospodarsku aktivnost, ali ne utječu izravno na poslovanje.

Nadalje se rizici dijele na dinamične i statične rizike. Dinamički rizici su oni koji su uključeni u mogućnost dinamičkih promjena. Oni su rezultat promjena u ekonomskim uvjetima kao što su razine cijena, ukusi potrošača, ponašanje štednje i tehnologija. Obično dugoročno koriste čitavom društvu. Statički rizici uključuju gubitke koji bi se dogodili čak i da nema promjena u gospodarstvu poput nesreća, požara i drugih prirodnih opasnosti. Ti su gubici također uzrokovani nepravilnim postupcima ili pogreškama ljudi. Oni bi mogli biti izvor dobiti za pojedinca, ali obično statički gubici uključuju uništavanje imovine i nisu izvor dobiti za društvo (Chłapek, 2017).

Iz perspektive zaštite od rizika, rizici mogu biti prenosivi i neprenosivi. Pri tome su prenosivi rizici oni koji se mogu prenositi na profesionalne osiguravajuće tvrtke uz odgovarajuće uvjete te na taj način rasteretiti poduzeće od opasnosti. Ti uvjeti su: mogućnost identificiranja opasnog događaja koji bi se mogao dogoditi i imati štetne posljedice; ponavljanje nastupa istovjetnog budućeg događaja sa štetnim posljedicama; postojanje mnogobrojnih subjekata koji su ugroženi opasnošću od nastupa istovjetnog događaja; kao i postojanje vremenske i prostorne rasprostranjenosti mogućih događaja i subjekata koje oni pogađaju (Smoljić, 2012:153).

Neprenosivi su rizici oni koji se ne mogu prenositi na osiguravajuću tvrtku, već ih mora snositi svaki subjekt koji je njime pogođen. Ovi rizici nastaju kao posljedica jedinstvenog događaja koji se samo jednom pojavljuje s posve istim značajkama. Iako se neke štete mogu ponavljati, one se ne ponavljaju prema zakonu velikih brojeva, a to onemogućava prosudbu vjerojatnosti. Riječ je o događajima koji su karakteristični za neku gospodarsku granu, struku pa i funkciju u poduzeću. Neprenosivi rizici javljaju se uglavnom unutar poduzeća, ali i izvan poduzeća kao djelovanje iz njegova okruženja (Ibidem, 2012:153).

Iz perspektive upravljanja poslovanjem i planiranjem poslovanja, razlikuju se rizici spekulacija i pravi odnosno čisti rizici. Špekulativni rizici opisuju situaciju u kojoj postoji mogućnost gubitka kao i dobitka. Aktivnosti koje generiraju takve rizike obično se poduzimaju u nadi da će se dobiti. Kockanje je dobar primjer špekulativnog rizika. Ulaganja u rizičnu imovinu prihvaćaju se dobrovoljno, iako oscilacije cijena mogu ili koristiti ili uskratiti vlasnika. Čisti rizici su oni koji nude samo izgled za gubitak. Stoga su prirodne opasnosti ili posljedice ljudskih pogrešaka obično samo čisti rizici. Postoje neki granični primjeri u kojima je teško klasificirati rizik jer je postupak dinamičan, a rezultat može biti kratkoročni gubitak koji bi dugoročno mogao rezultirati dobitkom. Štrajk rezultira gubicima za radnike i tvrtku, ali zapravo je ishod novi ugovor o radu koji nosi perspektivu poboljšanih uvjeta rada i / ili plaća i veće očekivane produktivnosti i dobiti tvrtke. Posljedice rata također se mogu procijeniti na različite načine. Nacionalizacija rezultira gubitkom imovine zbog dinamične promjene u zemlji, ali zapravo odluka o ulaganju obično uključuje premiju za takav rizik u potrebnoj stopi povrata ulaganja (Chłapek, 2017).

Iz spekulacija proizlazi i sljedeća podjela rizika koja se bazira na obliku hazarda za pojavu rizika. Pri tome se razlikuju temeljni i posebni rizici među kojima se razlika temelji na konceptu opasnosti definiranom opasnošću odnosno hazardom. Posebni rizici uključuju gubitke koji proizlaze iz pojedinačnih događaja i osjećaju ih pojedinci, a ne grupa. Temeljni rizici uključuju gubitke koji utječu na velik dio stanovništva. Kasnije su uglavnom uzrokovane ekonomskim, socijalnim, klimatskim, zdravstvenim ili političkim fenomenima. Primjeri su ratovi, potresi, zdravstvene bolesti i gospodarska recesija koja dovodi do nezaposlenosti. Temeljni rizici mogu biti statični ili dinamički (Holton, 2006).

Osnovno načelo u financijskom upravljanju jest eliminacija rizika procesom diverzifikacije. Diverzifikacija smanjuje rizike ako svi ishodi rizičnih događaja ne daju isti rezultat ili se ne javljaju svi istodobno. Rizik koji se eliminira diverzifikacijom je rizik koji je jedinstven za dionice ili skupinu dionica u portfelju. Jedinstveni rizik poznat je kao diverzificirani ili nesustavni rizik. Budući da se može eliminirati, ne bi trebao imati nikakvu vrijednost. Bez obzira koliko je portfelj dobro diverzificiran, postoji neka neizbježna komponenta rizika koja je prisutna jer određeni čimbenici sustavno utječu na sva poduzeća u gospodarstvu u većoj ili manjoj mjeri. Taj je rizik poznat kao tržišni ili sustavni rizik. To dovodi do jednog od

najvažnijih uvida suvremene financijske teorije, jer rizik dobro diverzificiranog portfelja ovisi samo o tržišnom riziku vrijednosnih papira njegovih sastavnih dijelova, relevantan rizik svake vrijednosnice jest osjetljivost na opća kretanja na tržištu.

Iz perspektive upravljanja poduzećem pojavljuju se unutarnji i vanjski poslovno-razvojni rizici. Unutarnji poslovno-razvojni rizici imaju svoje korijene u prijetnjama koje se događaju unutar samog poduzeća u procesu rada, poslovanja i razvoja kao i unutar procesa upravljanja poduzećem i njegovim menadžmentom, u nepredvidivim ili zanemarenim mogućnostima raznih događaja. Najčešće se ova vrsta rizika pojavljuje vezana na organizaciju poduzeća, struktura sredstva i djelatnike, proizvodnju robe, odnosno proizvodnju uporabnih vrijednosti kao i u vezi s manipulacijom robama (Smoljić, 2012:154). navedena vrsta rizika predstavlja rizik utemeljen na opasnosti pogrešne orijentacije organizacije. Taj se rizik razvija na temelju nemogućnosti ostvarivanja pozitivnih ishoda u ispunjavanja zadaća koje osiguravaju konkurentnost na tržištu te poslovnu održivost pa uslijed manjka kompetencija poduzetničkog segmenta i ljudskih potencijala dolazi do neuspjeha.

Kao još jedan oblik unutarnjih rizika u poslovanju pojavljuje se rizik strukture imovine poduzeća koji čini sastavni dio poduzetničkog rizika poduzeća utemeljenog na riziku ukorijenjenom u samoj bilanci poduzeća i svojim obujmom i organizacijom izlazi iz strukture poduzetničkog procesa. Manifestira se u praksi kao kvantitativni i kvalitativni rizik za poslovanje te ga čini prijetnja od pogrešaka ljudskog faktora te pogrešno izvedene organizacije ljudskih potencijala. (kad je povezan s organizacijom ljudskih potencijala naziva se kadrovski rizik). Neočekivane poteškoće i gubici pojavljuju se uslijed neodgovarajuće organizacije radne strukture i uslijed lošeg planiranja ljudskih potencijala, kao i uslijed loše odabrane radne snage u pogledu stručne spreme zaposlenika ali i prilikom nedostatka motivacije za rad zbog loše stimulacije ili loše provedenih motivacijskih tehnika od strane menadžmenta.

Vanjski poslovno-razvojni rizici jesu oni rizici koji imaju izvorište izvan poduzeća, odnosno u njihovu okruženju. Među vanjskim poduzetničkim rizicima ističu se (Ibidem, 2012:155):

- gospodarski rizik,
- tržišni rizici,
- rizik provedbe kupoprodajnog ugovora,

- prijevozni rizici,
- izvozni rizici,
- politički rizici i
- politički rizik zemlje.

Ove vrste rizika u pravilu su sustavni diversificirani odnosno sustavni rizici. Među njima se posebno ističe tržišni rizik, odnosno rizik od gubitka u poslovanju uslijed nepovoljnih kretanja na tržištu. Ta kretanja mogu biti promjene kamatnih stopa, promjene deviznih tečajeva ukoliko se posluje sa inozemstvom, promjene cijena konkurencije, promjene cijena sirovina i slično. Najčešći uzroci tržišnih rizika su promjene tečaja deviza i rizik kamatne stope.

Također važnu ulogu ima i devizni rizik kao oblik tržišnog rizika. U poslovanju poduzeća ovaj rizik se često pojavljuje kada se obavlja poslovanje na međunarodnom tržištu i poduzeća se štite od tog rizika posebnim polugama i metodama. Metoda koja se najčešće primjenjuje jest hedging, odnosno ograđivanje od rizika. U paleti banaka hedging proizvodi namijenjeni su zaštiti od tečajnih i kamatnih rizika. Drugim riječima, tvrtke se mogu od valutnog rizika zaštititi (i biti sigurne u poslovanju) ugovaranjem terminskog tečaja. Takve sporazume u Republici Hrvatskoj ponajviše sklapaju izvoznici i turističke tvrtke kojima promjena valute može značajno naštetiti na proces poslovanja.

Pravodobnim hedgiranjem može se mirno pratiti kretanje tečaja jer to neće znatno utjecati na poduzetnički rezultat. Pri tome se neće ostvariti velike prihode od pozitivnih tečajnih razlika, ali isto tako se neće imati velike gubitke od negativnih tečajnih razlika, pa se može mirno posvetiti svom osnovnom poslu i povećanju prihoda. Inače, u Hrvatskoj su se u posljednjih sedam godina posebice razvili terminski ugovori (tzv. forward ugovori). Svake se godine, prema izvješću Sektora riznice Raiffeisen banke, transakcijski promet znatno povećava (Prskalo, 2008).

Politički rizici nastaju aktivnošću državnih organa ili zbog nekih izvanrednih događaja u zemlji. Pri tome mogu nastati u vezi s prijevozom, štrajkom, radničkim nemirima ili terorizmom. Politički rizik zemlje odnosi se uglavnom na rizik izvoza robe ili kapitala u neku zemlju, a sastoji se u opasnosti da izvoznik neće moći naplatiti izvoz ili na drugi način doći do novca,

zato što središnja banka zemlje uvoznika ne može to obaviti iz bilo kojeg razloga (Smoljić, 2012:155).

Politički i devizni rizici također imaju značajnu ulogu i u podjeli rizika prema njihovom teritorijalnom izvoru, pri čemu mogu biti državni ili međunarodni rizici. Politički rizik najčešće je državni rizik, iako on može biti i međunarodni rizik s obzirom na međunarodni karakter sve većeg broja korporacija i poduzeća.

U širem smislu, domaći može se definirati kao potencijalni financijski gubitak zbog problema koji proizlaze iz makroekonomskih ili političkih događaja u određenoj zemlji. Na razini zemlje poduzetnički se rizici u osnovi klasificiraju kao operativni rizici, društveno-politički i financijski rizici. Operativni rizici su oni koji se tiču lokalnog ekonomskog, tehničkog, infrastrukturnog i kulturnog okruženja, dok su društveno-politički rizici koji se tiču vlade domaćina i njezinih politika, programa i praksi. Na primjer, promjene u vladama mogu rezultirati promjenama u ponašanju ili stavovima prema nacionalističkim interesima. Financijski rizici odražavaju mogućnost da, iako ulaganje generira novčani tok u lokalnoj valuti, devizne kontrole ili problemi mogu ograničiti prijenos sredstava. To se često naziva državnim rizikom ili rizikom prijenosa. Rizik zemlje po prirodi je dinamičan rizik. Neočekivani događaji igraju se u pozadini promjenjivih trendova. Rizik zemlje također je uglavnom raznolik rizik. Međutim, vanjski čimbenici, a uglavnom i međunarodni čimbenici mogu se neočekivano promijeniti i transformirati percepciju rizika zemlje. U sedamdesetim godinama dvadesetog stoljeća na globalnom tržištu nafta je igrala glavnu ulogu u određivanju cijena i kretanja u gospodarstvu. Stoga je percepcija rizika neizbježno podložna promjenama ovisno o načinu na koji se odvijaju svjetska ekonomija i međunarodne politike (Chłapek, 2017).

3. UPRAVLJANJE PODUZETNIČKIM RIZICIMA

Većina poduzetnika po prirodi preuzima rizike. Mnogi poduzetnici riskiraju sve što imaju kad se odluče pokrenuti posao. Za poduzetnike ne postoji siguran mjesečni prihod, a druženje s obitelji može biti izazov. Upravo je stoga posebno važno za poduzetnike imati dobar plan upravljanja rizicima i dobar nadzor nad opasnostima koje iz rizika prijete za poslovanje.

Kako bi se izbjegao rizik potrebno je pristupiti procesu upravljanja rizicima i pripreme na njihovo ublažavanje ili uklanjanje. Pri tome je upravljanje i priprema za pojavu rizika zajednički nazivnik svih odluka koje donosi čovjek u pogledu sprečavanja nepovoljnih ishoda u bilo kojem obliku. Cilj donošenja ovih odluka nije izbjeći rizik, već prepoznati njegovo postojanje i osigurati da naknada bude primjerena rizicima koji se snose. Prisutnost neizvjesnosti u pogledu budućeg dohotka ili budućeg povrata od ulaganja znači da postoji rizik koji treba procijeniti gospodarski subjekt koji snosi rizik. Na primjer, investitori moraju dobiti nadoknadu (dobiti nagradu) za odustajanje od sadašnje potrošnje i podnošenje rizika od ulaganja. Gotovo sve financijske odluke, uključujući osiguranje, uključuju neku vrstu kompromisa povrata.

Nužnost donošenja odluka od temeljne je važnosti za strateško upravljanje organizacijom i sprečavanje njenog ugrožavanja. Elementi vanjske i unutarnje strukture često određuju budući položaj subjekta utječući na njegove ekonomske rezultate, kvalitetu proizvoda i usluga, uključujući njegovu konkurentnu poziciju i tržišni udio.

Upravljanje rizikom (eng. risk management) je proces mjerenja, procjene rizika i razvoja strategija za kontrolu rizika. Tradicionalni menadžment rizika usmjeren je na rizike koji potječu od prirodnih ili pravnih uzroka (npr. prirodnih katastrofa, požara, nezgoda, pravnih postupaka) (Udovičić, Kadlec, 2013:52). U današnjem je poslovnom okruženju teško zamisliti uspješnog menadžera, posebno na višim razinama organizacijske strukture poduzeća koji neće obavljati i poduzetničke funkcije, kao što je vrlo teško naći uspješnog poduzetnika koji neće morati obavljati i određene menadžerske poslove. Ključni interes pri definiranju poduzetničko-menadžerskog rizika jest pitanje tko je taj koji preuzima rizik za poslovanje i razvoj (poduzetnik ili menadžer) i u čemu je bit tog rizika (Smoljić, 2012:155). Kako bi se uspješno upravljalo rizikom, potrebno je procesu upravljanja rizikom pristupiti znanstvenim pristupom koji objedinjuje znanje o riziku, poznavanje analitičkog proučavanja rizika te mogućnost analitičko-

kritičkog rasuđivanja o riziku upotrebom predviđenih metoda i tehnika za upravljanje rizikom. Upravljanje pri tome mora biti selektivno te se mora provoditi uz primjereni menadžment rizika u poduzeću.

Kroz proces upravljanja rizikom ostvaruje se efektivnije upravljanje organizacijom jer pomaže razumjeti i procijeniti prijeteći rizik. Provođenje ovog procesa u organizaciji omogućuje poduzimanje operacija koje povećavaju vjerojatnost uspjeha i smanjuju mogućnost neuspjeha. Činjenica kojim vrstama rizika podliježe poduzeće u upravljanju ovisi o preferencijama subjekta koji se analizira i može se odnositi na strateške, financijske i operativne rizike ili slučajne incidente. Upravljanje rizikom niz je aktivnosti koje subjekt treba poduzeti kako bi se omogućila samo ona količina rizika prihvatljiva za poslovanje koje provodi. Ovo je postupak stavljanja rizika pod kontrolu i uključuje niz aktivnosti povezanih s analizom, uklanjanjem, smanjenjem i upravljanjem rizikom u određenom slučaju, ali i sustav metoda i radnji usmjerenih na smanjenje razinu utjecaja rizika na poslovanje poduzetničkog subjekta i donošenje optimalnih odluka u tu svrhu (Bac, 2010).

Nekoliko je čimbenika koji su pridonijeli uskoj definiciji upravljanja rizicima. Prvo je da većinu proizvoda za upravljanje rizikom čine proizvodi za zaštitu od rizika, bilo da se radi o osiguranju, izvedenicama ili swapovima. Budući da ti proizvodi generiraju značajne prihode za one koji ih nude, ne treba čuditi da oni postaju središnji dio priče o upravljanju rizicima. Drugo je da je u ljudskoj prirodi da više pamti gubitke (negativnu stranu rizika) nego dobit (pozitivnu stranu rizika). Budući da upravitelji tvrtki, a ne vlasnici tih tvrtki, odlučuju koliko će i kako se zaštititi od rizika, moguće je da će rizike koje vlasnici nikad ne bi željeli zaštititi menadžeri odaberu kao primarne rizike. Pri tome je važno da menadžment ima glavnu riječ a ne uprava.

Analitičari rizika promatraju rizike u svakom području ovisno o tome koliko su određeni rizici relevantni za poslovanje. Oni određuju rizike prema tome koliko rizik izravno ili neizravno definira opasnost od negativnog ishoda. Postavljanje rizika se temelji na vjerojatnosti, s vjerojatnostima koje se tumače ili kao relativne frekvencije ili kao subjektivne vjerojatnosti. Primjer bi mogao biti tradicionalni statistički pristup koji rizik razmatra kao relativnu učestalost interpretiranu vjerojatnost ili raspodjelu vjerojatnosti, a cilj procjene rizika je precizno procijeniti taj rizik koristeći modele i tvrde podatke. Sve takve postavke mogu se osporiti jer ne mogu odražavati rizik na pravilan način. Važni aspekti rizika mogu se zamaskirati ili sakriti

postavkom. Rasprave o postavci stoga su važne, ne samo s teoretskog gledišta, već i s praktične perspektive upravljanja rizikom (Aven, 2011).

Unutar poduzeća upravljanje rizikom je uglavnom zadatak specijaliziranih menadžera kao dio upravljanja strategijom poslovanja i poduzetničkog planiranja. Unutar sveobuhvatnosti poduzetničkog i razvojnog rizika koji je vezan za funkcioniranje i razvoj poduzeća on se raspodjeljuje na pojedine poduzetnike koji upravljaju pojedinim dužnostima i djelatnostima u poduzeću u skladu s njihovim djelokrugom (Smoljić, 2012:155).

Rizici su svakodnevna problematika strateškog menadžmenta, razvoja, proučavanja i organizacijskih teorija. Može se reći kako rizik predstavlja jedinicu nesigurnosti, a s obzirom na mogućnost mjerljivosti, istim je onda moguće i upravljati (Udovičić, Kadlec, 2013:52).

3. 1. FAZE PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Proces upravljanja rizikom mora imati svoje ishodište u analizi rizika kao prvom koraku upravljanja, pri čemu se temeljem rezultata analize donosi plan djelovanja kako bi se izbjegle ili smanjile posljedice rizika. Pri tome je priprema ispravne prevencije u slučaju izbijanja rizika ili prevencije samog nastanka rizika, ovisno o tome radi li se o rizicima na koje je moguće utjecati te koji su unutarnjeg ili vanjskog izvora temelj zaštite od rizika. Važno je pri tome znati kako rizik nije moguće u potpunosti eliminirati, već se može smanjiti i sanirati te se menadžmentom odnosno upravljanjem rizikom može rizik pretvoriti u vlastitu prednost.

Osnovne faze postupka upravljanja rizicima koje se ponavljaju u brojnim modelima su (Bac, 2010):

- definicija rizika,
- analiza i procjena rizika,
- manipulacija rizikom i promatranje realizacije plus kontrola.

Bit upravljanja rizikom svodi se na kontinuitet ovog procesa, jer isključivo kontinuirani i stalno poboljšani postupak upravljanja rizikom može pomoći organizaciji da postigne svoje planirane ciljeve. Navedeni postupak ne bi se trebao odnositi samo na poslovanje poduzeća, već bi trebao

biti i dijelom šireg procesa, odnosno upravljanja cijelom jedinicom (što znači da bi se trebao odnositi na odluke koje donosi organizacija, posebno na odluke strateškog karaktera).

Kao posljedica upravljanja rizikom, organizacija može (Ibidem, 2010):

- odrediti katalog prijetnji i prilika (sadašnjih i budućih) koje proizlaze iz analize posebnosti poslovanja subjekta i podataka o okolišu organizacije, te definirati njihov mogući utjecaj na izvršavanje strateških ciljeva (da bi se to postiglo identificiraju se potencijalne prijetnje i procjenjuje njihova ozbiljnost na temelju vjerojatnosti pojave i nastanka prijetnje, tj. konstruiraju se karte rizika);
- dizajnirati aktivnosti i postupke koji omogućavaju organizaciju da preuzme identificirane rizike i odgovarajuće planove hitnih slučajeva koji bi se trebali uzeti u obzir u strategiji organizacije (cilj ovih radnji je smanjenje i minimiziranje posljedica izvršavanja opasnih rizika odabirom pristup riziku među strategijama izbjegavanja, ograničavanja, zaustavljanja, dijeljenja i prenošenja na profesionalne subjekte unutar ovog opsega, poput osiguravatelja ili prihvaćanja, što rezultira kontinuiranom kontrolom rizika i donošenjem odluka).

Jedna od faza pripreme strategije upravljanja rizicima je i imenovanje ljudi odgovornih za pripremu strategije za pojedinačne rizike organizacije i definiranje njihovih uloga. Na taj se način izrađuje disperzirana analiza rizika izrađena sa stajališta različitih rizična područja i ljudi koji se nazivaju vlasnicima rizika. Danas se tvrtke mogu koristiti računalnim sustavima upravljanja rizicima koji omogućuju smanjenje vjerojatnih troškova, procjenu rizika od poduzimanja novih operacija, povećanje konkurentnosti tvrtke i zaštitu od burzovnih kriza (Ibidem, 2010).

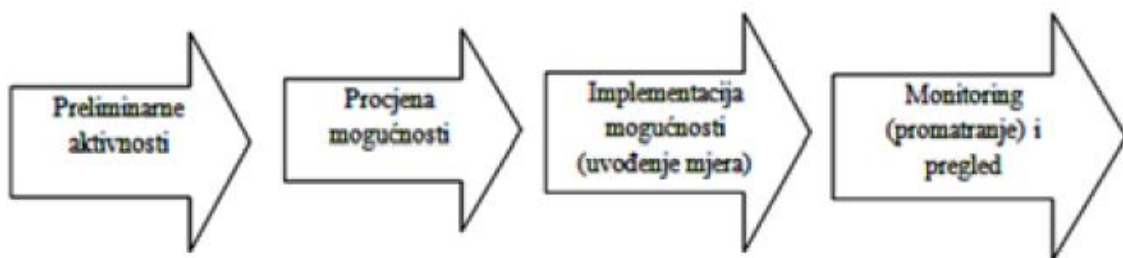
Da bi analitičari mogli donijeti prosudbu o pitanju rizika, mora se razumjeti što je rizik i kako rizik može i treba opisati. Pri tome se rizik mora kategorizirati. Primjeri ovih kategorija su (Aven, 2011):

- Nesigurnost u vezi s pojavom budućih događaja i njihovih posljedica
- Frekvencijski protumačena vjerojatnost događaja

- Procjena
- Subjektivna vjerojatnost.

Prema tome, najvažniji korak pri upravljanju rizikom jest analiza rizika, proces koji se sastoji od heterogenog skupa metoda i postupaka pomoću kojih se ostvaruje kvalitetnije razumijevanje i prepoznavanje potencijalnih opasnosti, problema i nepredviđenih situacija koje su od važnosti pri strateškom odlučivanju te koji omogućavaju prepoznavanje zadovoljavajuće strategije prema unaprijed postavljenom kriteriju izbora. Strukturiranjem i modeliranjem problema odlučivanja rizik se identificira odnosno dijagnosticira, zatim se izmjeri njegova veličina, te se konačno na temelju razmatranja razdioba (distribucija) vjerojatnosti ključnih varijabli, njihovih međusobnih utjecaja i očekivanih konačnih rezultata, može izvršiti izbor dostatno dobre strategije (Karić, 2009:3).

Postupak upravljanja rizikom ima svoje faze kroz koje se provodi, kao što je to vidljivo na slici 1.:



Slika 1: Faze postupka upravljanja rizikom

Izvor: Udovičić, Kadlec, 2013:53.

Upravljanje rizikom ne smije biti zaseban proces u poduzeću već se treba usko nadovezivati na procese kojima se realizira strategija poduzeća i njena implementacija. Pri tome proces upravljanja rizikom treba biti integriran u kulturu organizacije s efektivnom garancijom i programom menadžmenta na vrhu. Trebao bi biti prevoditelj strategije poduzeća u taktičke i operacijske objekte kako bi menadžer i njegovi zaposlenici snosili odgovornost za rizik u svom djelokrugu poslovanja. Stoga, proces upravljanja rizikom započinje strateškim ciljevima organizacije, procjenom rizika, preko izvještavanja o riziku, odlučivanja i postupanja o preostalom riziku, do nadzora (Ibidem, 2013:53).

Ako je privlačnost rizika u tome što on nudi potencijale za napredak, upravljanje rizikom mora biti više od zaštite od rizika. Tvrtke koje su u stalnom obrambenom položaju kad je riječ o riziku nisu u mogućnosti istražiti mogućnosti za napredak i pronaći rizike koje su prikladne za preuzimanje. Zapravo, najuspješnija poduzeća našega doba, od General Motorsa u ranom dijelu dvadesetog stoljeća do današnjih Microsofta, Wal-Marta i Googla, popela su se na vrh pronalazeći posebne rizike koje bolje iskorištavaju od svojih konkurenata (Aven, 2011).

3. 2. MODELI UPRAVLJANJA RIZICIMA

Za upravljanje rizicima koriste se različiti modeli među kojima su se kao najučinkovitiji u poslovnom okruženju pokazali ERM model upravljanja rizicima i MRM model upravljanja rizicima. Stoga je na njih u ovom radu stavljen poseban naglasak.

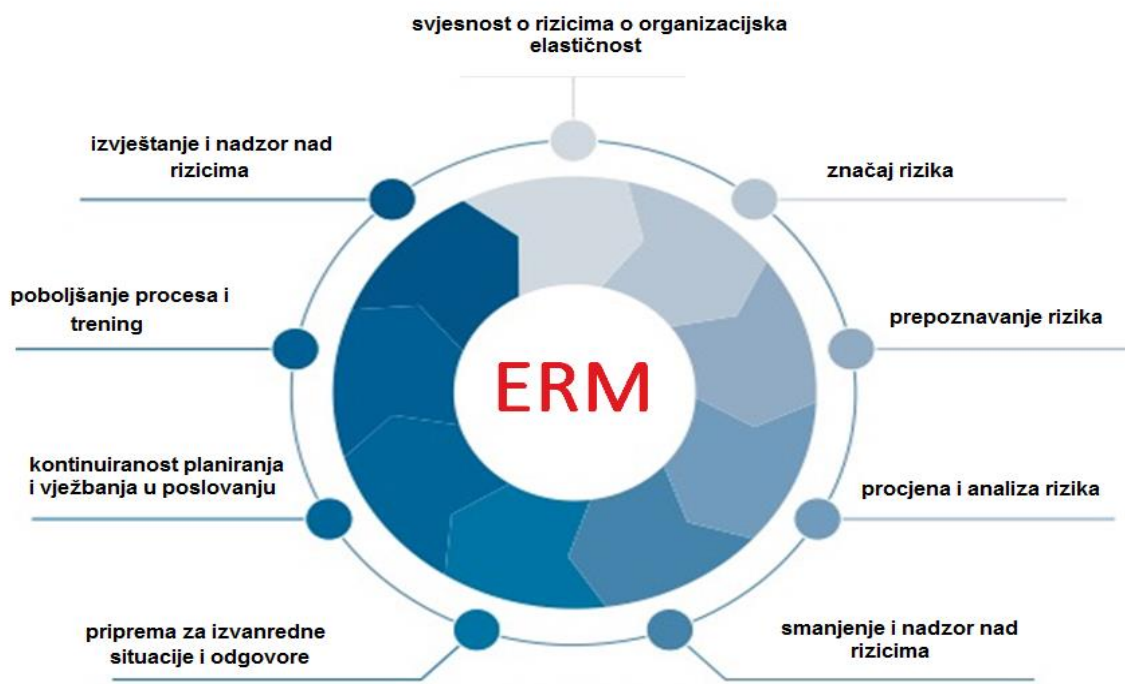
3. 2. 1. ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)

Jedan od najčešće korištenih modela za upravljanje rizicima u poslovanju jest enterprise risk management (ERM). Navedeni model pokriva sve rizike koji se mogu pojaviti u organizacijama. ERM osigurava reagiranje na identificirane rizike i sprječavanje njihovih posljedica koje se mogu pokazati vrlo nepovoljnima sa stajališta trenutnog i budućeg poslovanja određenog subjekta. Ova vrsta upravljanja rizicima element je korporativnog upravljanja i, zajedno s unutarnjim nadzorom i revizijom, jamči da je pažnja uprave ili odbora usmjerena na najozbiljnije rizike i zaštitu temeljnih interesa dioničara subjekta. Cilj upravljanja rizikom je maksimizirati vrijednost pokrivenog subjekta. Učinkovito djelujući sustav upravljanja rizikom, zasnovan na kulturi 'svijesti o riziku', omogućava upravi da se koncentrira na izgradnju strategije razvoja tvrtke, vrijednosti i konkurentnosti (Olson, Wu, 2020).

ERM se može najopćenitije definirati kao sustav upravljanja rizicima na cijeloj ljestvici tvrtke, koji se odnosi na čitav niz rizika (unutarnjih i vanjskih) i složen je pristup upravljanju rizicima, podržavajući upravu i odbore u maksimiziranju tvrtke vrijednost koju generiraju stručnjaci za upravljanje rizikom (Bac, 2010).

Tvrtke upravljaju rizicima godinama. Povijesno su to činili kupujući osiguranje: osiguranje imovine za nekretnine, gubitke uslijed požara, krađa i prirodnih katastrofa kao i osiguranje

odgovornosti i osiguranje od nesavjesnosti radi rješavanja tužbi i zahtjeva za štetu, gubitka ili ozljede. No, drugi ključni element u ERM-u jest poduzetnički rizik: on predstavlja prepreke povezane s tehnologijom (posebno tehnološkim neuspjesima), lancima opskrbe i širenjem tvrtke te troškova i financiranja istih. U novije vrijeme tvrtke su upravljale takvim rizicima putem tržišta kapitala s izvedenim instrumentima koji im pomažu u upravljanju usponima i padovima kretanja valuta, kamatnih stopa, cijena robe i dionica iz trenutka u trenutak. S matematičke točke gledišta, sve je ove rizike ili "izloženosti" razumno jednostavno izmjeriti, a rezultirajuća dobit i gubici idu ravno u dno.



Slika 2: ERM model upravljanja rizicima

Samostalna izrada autorice

Suvremena poduzeća, međutim, suočavaju se s mnogo raznovrsnijom kolekcijom prepreka i potencijalnih opasnosti. Način na koji tvrtke upravljaju rizicima koji prkose lakim mjerenjima ili okvir za upravljanje također potpada pod ERM kišobran. Ti potencijali za izlaganje uključuju ključne rizike kao što su reputacija, svakodnevni operativni postupci, pravni i ljudski resursi, financijski, rizik od neuspjeha sustava internih kontrola povezanih sa Sarbanes-Oxleyevim zakonom iz 2002. (SOX) i sveukupno upravljanje. Voditelji projekata i drugi stručnjaci koji

rade s ERM-om usredotočeni su na procjenu rizika relevantnih za njihove tvrtke ili industrije, davanje prioriteta tim rizicima i donošenje informiranih odluka o tome kako s njima postupati. Izrađeni planovi upravljanja rizikom procjenjuju utjecaj različitih katastrofa i navode moguće odgovore ako se jedna od tih katastrofa ostvari. Na primjer, Agencija za zaštitu okoliša (EPA) zahtijeva od objekata koji se bave izuzetno opasnim tvarima da izrade planove upravljanja rizikom kako bi se pozabavili time što rade kako bi ublažili opasnost i što će učiniti ako se dogodi nesreća (Kenton, 2020).

Poštujući pravila o ERM-u, svakoj je odluci dodijeljena određena vrsta rizika. Jedini stvarni oblik zaštite od posljedica njezinog izvršenja jest pokrivanje postupkom zaštite. Povezujući svaku odluku s odgovarajućim rizikom nakon donošenja odluke, organizacija je u stanju odgovoriti na složene uvjete, jer zapravo nikada ne gubi iz vida područje rizika kojim bi trebala upravljati. Ovo odgovarajuće uravnoteženje rizika postaje jedini način za učinkovito upravljanje poduzećem u složenom svijetu neizvjesnosti i rizika (Olson, Wu, 2020).

Na sljedećim premisama temelji se ERM-model upravljanja rizicima (Bac, 2010):

- integrirani pogled na rizike;
- promatranje rizika na razini cijele tvrtke;
- promatranje rizika sa stajališta financijskog rezultata i direktora rizika;
- tretiranje rizika kao kontinuirane pojave kojom se treba neprestano upravljati i kontrolirati.

Pojedinačne faze ERM-a u skladu su s postupkom upravljanja rizicima, pa se, prije svega, sastoje od (Ibidem, 2010):

- definiranja rizika (tzv. faza brainstorminga, tijekom koje je odgovor na pitanje tipa: „što bi se dogodilo ako se traži ...“; jedna od učinkovitih i općenito korištenih metoda istraživanja je anketiranje zaposlenika) i definiranje njegove važnosti za organizaciju;
- procjena rizika pripisujući im odgovarajuću razinu prijetnji po kategorijama: niska, srednja, visoka (npr. U koordinatnom sustavu gdje je os ordinata vjerojatnost izvršenja

rizika, a os apscisa njihov potencijalni utjecaj na osnovni ciljevi organizacije - karta rizika izrađena je na ovaj način);

- smanjenje rizika (odabir metoda minimiziranja i smanjenja dijagnosticiranih rizika).

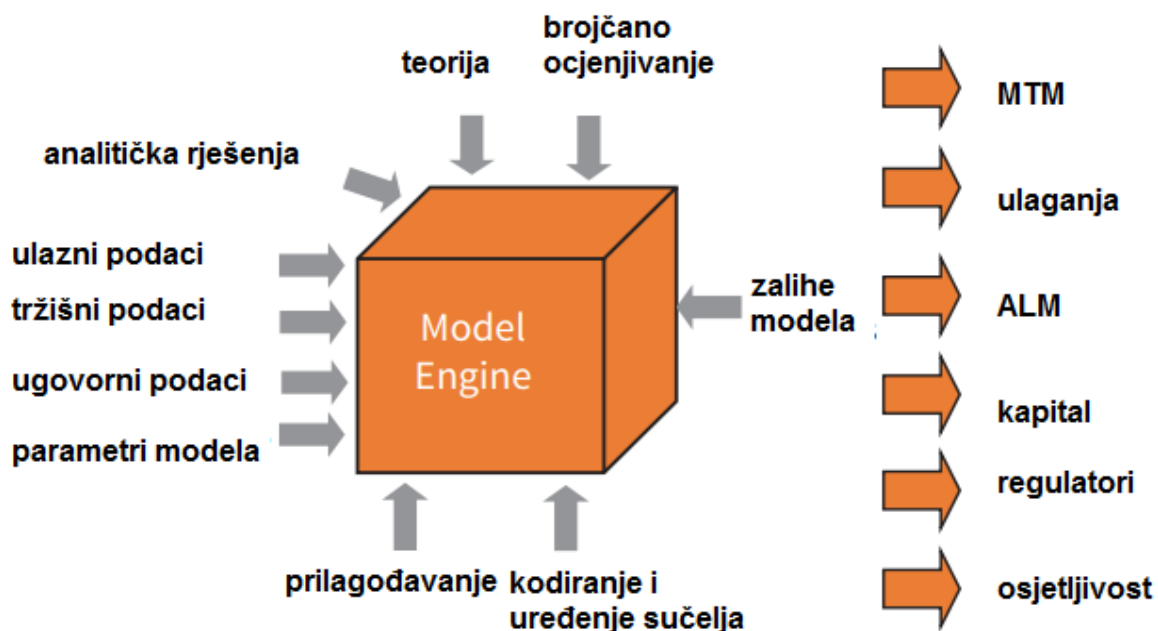
ERM model upravljanja rizicima poslovna je strategija zasnovana na planu koja ima za cilj utvrditi, procijeniti i pripremiti se za sve opasnosti, opasnosti i druge potencijale za katastrofu - kako fizičke tako i figurativne - koji mogu ometati poslovanje i ciljeve organizacije. Disciplina ne zahtijeva samo da korporacije prepoznaju sve rizike s kojima se suočavaju i odluče s kojim se rizicima aktivno upravlja, već uključuje i stavljanje tog akcijskog plana na raspolaganje svim dionicima, dioničarima i potencijalnim investitorima, kao dio njihovih godišnjih izvještaja. Industrije raznolike poput zrakoplovstva, graditeljstva, javnog zdravstva, međunarodnog razvoja, energetike, financija i osiguranja koriste ERM (Kenton, 2020).

3. 2. 2. MODEL RISK MANAGEMENT MRM

Model upravljanja rizicima (Model risk management - MRM) postalo je područje povećanog fokusa za upravljanje poduzetničkim rizicima posljednjih godina, kako iz perspektive dobre prakse upravljanja rizicima, tako i zbog poboljšanih regulatornih smjernica i nadzora. Poseban fokus na ovaj model stavlja se u bankarskom sektoru ali sve u posljednje vrijeme sve više primjenjuje i u raznim drugim poduzećima, posebice onima koje se intenzivno bave novčanim tokovima pa je stoga i značajan model upravljanja poduzetničkih rizika.

Model ima tri komponente: ulazi u model koji uključuju pretpostavke i podatke koji ulaze u model, komponenta obrade koja pretvara ulaze u procjene i izlazi modela koji pretvaraju procjene u korisne poslovne informacije, uključujući bilo koju komponentu izvješćivanja. Ulazi u model uključuju podatke koji sami mogu potjecati iz drugog modela i parametre modela, poput volatilnosti ili kamatnih stopa. Komponenta obrade uključuje dizajn modela i teorijske pretpostavke iza njega, korištene analitičke ili numeričke metode i aproksimacije, kodiranje i sučelja te kalibraciju modela. Primjeri izlaznih rezultata modela mogu biti vrijednost tržišne vrijednosti (MTM), izračun kapitala, cijena obveznice (za odluku o ulaganju) i rezultati analize

osjetljivosti i testiranja otpornosti na stres. Izvješća koja se temelje na rezultatima modela koriste se za donošenje odluka na temelju modela (Bordeou, 2016).



Slika 3: MRM model upravljanja rizicima

Izvor: prilagodba autorice prema McCarthy, Warner, 2017.

Modeli su sastavni dio modernog bankarstva. Koriste se, između ostalog, za cjenovne transakcije, vrednovanje portfelja i optimizaciju povrata. Oni su također ključni segment regulatornog okvira koji se koristi za određivanje potrebnog kapitala i likvidnosti. Modeli, međutim, zahtijevaju stalnu budnost i skepticizam. Mjerenje rizika i financijsku analitiku uvijek je potrebno nadzirati radi učinkovitosti i relevantnosti. Pojednostavljenje i pretpostavke koje modeli nužno moraju koristiti ponekad vrijede za cijenu točnosti i strukturne cjelovitosti pod stresom. To banku izlaže riziku od modeliranja: riziku od ekonomskog ili gubitka ugleda zbog pogrešaka u razvoju, primjeni ili upotrebi modela (McCarthy, Warner, 2017).

Dobar model je kompromis između točnog repliciranja posla ili tržišta i pretjeranog modeliranja. Modele treba razvijati tako da obuhvaćaju najvažnije aspekte određenog posla. Modeli bi se trebali lako kalibrirati i koristiti. Modeli će možda trebati biti brzi za rad ako se

koriste za brzo donošenje odluka. Rezultati modela trebali bi biti jednostavni za tumačenje i razumljivi svim korisnicima putem izvješća o modelima.

Modeli se mogu koristiti za informiranje poduzetničkih odluka, mjerenje rizika, vrednovanje izloženosti (MTM), provođenje testiranja otpornosti na stres, mjerenje usklađenosti s unutarnjim ograničenjima, procjenu adekvatnosti kapitala (ALM), upravljanje imovinom klijenta, ispunjavanje zahtjeva za financijskim ili regulatornim izvještavanjem i objavljivanje javnih objava. Modeli se koriste u mnogim područjima organizacije, kao što su financiranje, određivanje cijena vrijednosnih papira ili imovine, upravljanje rizikom, funkcionalno upravljanje imovinom ili investicijama, te za upravljanje imovinom klijenta (Bordeou, 2016).

Treba imati na u mu kako se modelu upravljanja rizikom mora pristupiti kao multidisciplinarnoj temi, a odgovornosti i standardi za tri obrambene crte moraju biti jasno definirani i uspostavljeni, obično kroz model politike upravljanja rizikom i standardne operativne postupke. Tri linije obrane obično se sastoje od vlasnika modela prve linije obrane ili poduzetničkog pravca, druge linije ili upravljanja rizicima (uključujući upravljanje rizikom modela) i treće linije ili unutarnje revizije. Bitna je dobra komunikacija između svih relevantnih strana. Također je bitno osigurati robustan okvir kontrole modela s jasnim revizijskim tragovima koji dokazuju sve aspekte okvira.

Upravljanje rizicima modela uključuje kompromis između razine rizika modela i potrebnih troškova upravljanja rizikom. Modeli podliježu životnom ciklusu modela koji podrazumijeva (McCarthy, Warner, 2017):

- Svi modeli obuhvaćeni su inventarom modela.
- Svi su modeli detaljno dokumentirani, uključujući njihov dizajn, pretpostavke, ograničenja i izvršena ispitivanja.
- Modeli se mogu razvrstati, a kontrole odrediti kao prioritete u skladu s njihovim percipiranim inherentnim rizikom.
- Modeli bi trebali redovito biti podvrgnuti ispitivanju i provjeri
- Trebalo bi uspostaviti nadzor modela, uključujući kontrole informacijske tehnologije.
- Za promjene materijalnih modela treba definirati procese upravljanja promjenama.

Također treba uspostaviti kontinuirano praćenje učinka rezultata. Revizija je odgovorna za dubinsku skrb oko ovih procesa.

Provjera valjanosti modela obično je druga linija obrambene aktivnosti u MRM modelu upravljanja rizicima. Međutim, to može izvesti prvi redak uz nadzor iz drugog retka (recenzija). Trenutno uspostavljene kontrole modela različitih su snaga i trebale bi biti formalizirane i proširene kako bi se zadovoljili poboljšani regulatorni zahtjevi i zahtjevi upravljanja rizikom. Provjera valjanosti modela služi kao neovisna provjera modela i kontrola koje postavlja prvi redak. Aktivnosti provjere valjanosti i ispitivanja moraju se provesti kada se model prvi put razvije, kada se naprave značajne promjene na modelu ili kada se promijeni operativno okruženje; na primjer, ako model treba primijeniti na novo poduzeće ili proizvod. Provjeru valjanosti određenog modela treba povremeno ažurirati, ovisno o razini promjena na modelu ili okruženju u kojem djeluje. Aktivnosti validacije trebaju imati prioritet. Modele za koje se smatra da su rizičniji za organizaciju u idealnom bi slučaju trebalo češće testirati i validirati (Bordeou, 2016).

Rizičnost modela može se definirati na temelju složenosti (kvantitativne ili operativne) modela, oslanjanja na rezultate modela ili financijskog ili reputacijskog utjecaja pogreške modela. Aktivnosti provjere valjanosti prvenstveno su da bi se procijenilo je li model prikladan za namjeravanu svrhu i je li prva linija izvršila svoju dubinsku provjeru. Kao takve, sve komponente modela treba ispitati, uključujući pretpostavke, ulaze, kakvoću podataka koja se koristi, implementaciju i ograničenja modela. Aktivnosti provjere valjanosti ovisit će o prirodi modela, ali mogu uključivati analizu osjetljivosti i testiranja otpornosti na stres, pojedinačno testiranje stanica, pregled koda ili proračunske tablice, ponovnu primjenu pomoću zamjenskog modela ili usporedbu s drugim modelima i pregled kontrola oko modela. Očekuje se da će modeli nezavisnih dobavljača biti podvrgnuti istoj vrsti nadzora, podrazumijevajući da točna metodologija i provedba nisu dostupni korisniku te da su analiza osjetljivosti, testiranje otpornosti na stres i referentna analiza poželjne metode za procjenu modela. Provjeru valja detaljno dokumentirati, posebno za modele s većim rizikom. Dokumentacija može sadržavati sažetak modela i njegovih pretpostavki, pregled i ocjenu ispitivanja koja je izvodio prvi redak, kao i dodatna ispitivanja izvršena u drugom retku te ocjene ostalih aspekata modela, poput ograničenja modela, poništavanja i model izvješća. U izvješće treba uključiti opću procjenu je li model prikladan za svoju svrhu (McCarthy, Warner, 2017).

3. 3. PREDNOSTI UPRAVLJANJA RIZICIMA U POSLOVANJU

Upravljanje rizicima u suvremenom je poslovanju neizostavan faktor planiranja poslovanja i zaštite poduzeća od negativnih ishoda. Da bi se maksimalizirala učinkovitost upravljanja rizicima, postupak upravljanja rizicima treba kontinuirano razvijati tijekom cijelog projekta.

Koristi od upravljanja rizikom idu na dionike koji su uključeni. Jasno razumijevanje i svijest o potencijalnim rizicima u projektu doprinosi boljem upravljanju rizicima prikladnim tehnikama ublažavanja. Još jedna prednost rada s upravljanjem rizicima je povećana razina kontrole nad cijelim projektom i učinkovitiji procesi rješavanja problema koji se mogu podržati na realnijoj osnovi (Snirivas, 2008:41).

Učinkovito upravljanje rizikom postupak je i predstavlja komponentu cjelovitog procesa upravljanja organizacijom. Obuhvaća sve odjele, funkcije i procese poduzeća, a njegov uspjeh određuje se suradnjom svih elemenata. Odgovarajući stav uprave organizacije u području rizika i nesigurnosti omogućuje njezin kontinuirani razvoj. Ovdje je važan odnos menadžmenta prema riziku i njegova percepcija, jer oni određuju promjene u poduzećima i uvjetuju povećanje ili smanjenje produktivnosti. Pristup riziku može se izraziti pozitivnim stavom prema riziku (ljubav prema riziku), neutralnim (neutralnost prema riziku) ili negativnim (averzija prema riziku). Međutim, vođenje poduzetničkog poslovanja bez preuzimanja rizika može biti daleko opasnije za organizacije, jer je tada nemoguć razvoj, ostvarivanje dobiti i održavanje položaja na tržištu. Ne vrijedi ciljati na maksimalno smanjenje rizika i pretjerano podređivati sve odluke organizacije, jer ti napori uopće ne osiguravaju uspjeh na tržištu (Bac, 2010).

Upravljanje rizicima kada se provodi učinkovito smanjuje iznenađenja. Prednost upravljanja rizikom je u tome što su dionici svjesni rizika koji moraju snositi među svim rizicima koji su identificirani u projektu i mogu se pripremiti u skladu s tim, ako se dogodi bilo kakva mogućnost. Nema sumnje, ova formalna vježba može pretvoriti u dodatne troškove za neku aktivnost, ali ako se poduzmu na holistički način, koristi će daleko nadmašiti troškove. To ima još jednu prednost u tome što nema prolaska jer se rizici dijele odnosno zadržavaju ili prenose, ovisno o sposobnosti dionika da se nosi s rizikom. Tri pristupa upravljanju rizicima su obično rizična prirodna tvrtka koja ne ulaže puno u upravljanje rizikom, ali je i dalje svjesna važnog

rizika, tvrtka koja se ne plaši rizika i u kojoj se ne ulaže, a posljednja je osoba koja traži rizik u kojoj je organizacija spremna suočiti se sa svim riskira i često se naziva kockar. Ishod ciljeva projekta prirodno ovisi o putu koji su poduzeća prihvatila u svom pristupu upravljanju rizicima (Snirivas, 2008).

Vrijedno je naglasiti činjenicu da je upravljanje rizikom strogo povezano s vrijednošću upravljanog subjekta u cjelini koji se sastoji od nekoliko elemenata. Njihovo dobro financijsko stanje i razvoj predstavljaju strateške ciljeve organizacije. Zahvaljujući upravljanju rizicima, ovi se ciljevi mogu postići, osiguravajući održavanje vrijednosti poduzetničkog subjekta i njegov rast. Shodno tome, upravljanje rizikom vrlo je važan dio upravljanja organizacijom, čiji je prioritetni cilj povećanje njegove vrijednosti.

4. ZAKLJUČAK

Suvremeno poslovanje nije moguće bez rizika. Dinamičnost poduzetničkog okruženja donosi stalno nove opasnosti i mogućnosti za poduzeća i stoga isključivo dobrim upravljanjem rizika i njihovim predviđanjem može se razviti kvalitetan plan poslovanja koji će poduzeću omogućiti ostvariti prednosti koje nude rizične situacije na tržištu i izbjeći potencijalne katastrofe ili barem minimalizirati njihov utjecaj na poslovanje.

Poduzetnički rizik je izloženost koju tvrtka ili organizacija ima prema čimbenicima koji mogu smanjiti dobit ili dovesti do propadanja. Sve što ugrožava sposobnost tvrtke da postigne svoje financijske ciljeve smatra se poduzetničkim rizikom. Mnogo je čimbenika koji se mogu konvergirati i stvoriti poduzetnički rizik. Ponekad upravo rukovodstvo ili menadžment tvrtke stvara situacije u kojima poduzeće može biti izloženo većem stupnju rizika. Međutim, ponekad je uzrok rizika van tvrtke. Zbog toga je nemoguće da se tvrtka u potpunosti zaštiti od rizika. Međutim, postoje načini za ublažavanje ukupnih rizika povezanih s poslovanjem; većina tvrtki to postiže usvajanjem strategije upravljanja rizikom.

Treba ipak imati na umu kako rizik ne mora nužno uvijek biti negativna posljedica. Pravodobnim planiranjem rizika i usmjeravanjem opasnosti može se dovesti do prednosti na tržištu prema određenim rizicima. Primjerice, poduzeće u tekstilnoj industriji koje je imalo plan prelaska na proizvodnju medicinskih zaštitnih odijela u slučaju većih katastrofa tijekom pandemije koronavirusa ostvarilo je značajne poslovne uspjehe unatoč globalnoj katastrofi.

Međutim, treba imati na umu kako je gotovo nemoguće predvidjeti sve opasnosti (upravo je primjer pandemije jasan pokazivač kako se neke globalne katastrofe ne mogu predvidjeti ni najdetaljnijim nadzorom rizika), pa je stoga učinkovita primjena procesa upravljanja rizicima u organizaciji težak zadatak.

Jednom kada uprava tvrtke izmisli plan za suočavanje s rizikom, važno je da poduzmu dodatni korak u dokumentiranju svega u slučaju da se ponovi ista situacija. Također treba imati na umu u svakom trenutku kako poduzetnički rizik nije statičan proces već je posljedica veoma dinamičnih promjena ne samo u poslovanju već i u čitavom svijetu. Stoga je potrebno redovito provoditi nadzor nad rizicima i ponavljati evaluaciju njihove vjerojatnosti pojave. Strategija

upravljanja rizicima pomoći će tvrtki da se bolje pripremi za rješavanje rizika onako kako se predstavljaju. Plan bi trebao provjeriti ideje i postupke u slučaju da se rizik pojavi te imati jasne korake kojima se može rizik umanjiti ili čak provesti u dobit za poslovanje poduzeća.

5. IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Gordana Pršlja

Matični broj studenta: 0661052867

Naslov rada: Poduzetnički rizici

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

6. LITERATURA

1. Aven, T. (2011). On how to conceptualise and describe risk. *Reliability: Theory & Applications*, 28-37.
2. Bac, M. (2010). Models of risk management in organisations. *Małopolska School of Economics research papers collection*, 7-15.
3. Bordeou, M. (2016). Model Risk Management: an overview. *Modeling platform*.
4. Bulat, T. (2007). *Poslovni rizik i povezanost s revizijom*. Zagreb: RRiF.
5. Chłapek, K. (2017). The Types of Business Risk Identified in Integrated Reporting. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 09(69).
6. Drljača, M., & Bešker, M. (2009). Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja. *Kvalitet*, 33-39.
7. Holton, G. (2006). Defining Risk. *Financial Analysts Journal*, 60(6), 19-25.
8. Karić, M. (2009). *Koncepcija upravljanja rizikom*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera.
9. Kenton, W. (17. 09 2020). *Enterprise Risk Management (ERM)*. Dohvaćeno iz Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-risk-management.asp>
10. Kereta, J. (2008). Upravljanje rizicima. *RRiF*, 48-53.
11. McCarthy, O., & Warner, S. (2017). *Model risk management*. London: Avantage Reply.
12. Olson, D. L., & Wu, D. D. (2020). *Enterprise Risk Management Models*. Lincoln: Olson Enterprise.
13. Prskalo, N. (29. 06 2008). *Osiguranje reže rizike na najmanju mjeru*. Preuzeto 06. 05 2015 iz Lider.hr: <http://liderpress.hr/arhiva/48184/>
14. Smoljić, M. (2012). Smisao za rizik kao dio poduzetničke kompetencije. *Učenje za poduzetništvo*, 151-156.
15. Snirivas, K. (2008). *Process of Risk Management*. New York: IntechOpen.

16. Tokić, M. (2013). Otkrijte rizike kojima ste izloženi u turističkoj djelatnosti i prebacite ih. Zagreb: Kvarner Vienna Insurance Group d.d.
17. Udovičić, A., & Kadlec, Ž. (2013). Analiza rizika upravljanja poduzećem. *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 50-60.
18. Vesković, N. (2014). Aspects of Entrepreneurial Risk. *FINIZ Singidunum University International Scientific Conference*, 115-117.

7. POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1: Faze postupka upravljanja rizikom	21
Slika 2: ERM model upravljanja rizicima	23
Slika 3: MRM model upravljanja rizicima.....	26
Tablica 1: Odnos rizika s obzirom na okruženje i prilagodbu organizacije	10