

# Upravljanje poslovnim i financijskim rizicima na primjeru poduzeća X

---

Ferenčić, Luka

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:132338>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-04-02**

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**

**Zaprešić**

**Diplomski stručni studij**  
**Financijski menadžment**

**LUKA FERENČIĆ**

**UPRAVLJANJE POSLOVNIM I FINANCIJSKIM RIZICIMA NA**  
**PRIMJERU PODUZEĆA X**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zaprešić, 2022. godina**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Diplomski stručni studij**  
**Financijski menadžment**

**DIPLOMSKI RAD**

**UPRAVLJANJE POSLOVNIM I FINANCIJSKIM RIZICIMA NA**  
**PRIMJERU PODUZEĆA X**

**Mentor:**

**Dr. sc. Josip Kereta, prof. v. š.**

**Student:**

**Luka Ferenčić**

**Naziv kolegija:**

**Financijski rizici**

**JMBAG studenta:**

**0234055435**

**Zaprešić, 2022.**

## SADRŽAJ

SAŽETAK .....	4
ABSTRACT.....	5
1. UVOD .....	6
2. RIZICI U POSLOVANJU .....	8
2.1. Pojam i glavne značajke rizika .....	8
2.2. Upravljanje rizicima u poslovanju .....	12
2.3. Tehnike i alati upravljanja rizicima .....	18
2.4. Ocjena odnosa prema rizicima .....	23
3. STUDIJA SLUČAJA: UPRAVLJANJE RIZICIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA INGPRO D.O.O.....	26
3.1. Osnovni podaci o poduzeću .....	26
3.2. Analiza i upravljanje poslovnim i financijskim rizicima u Ingpro d.o.o .....	34
3.3. Rasprava i smjernice za budući razvoj.....	39
ZAKLJUČAK .....	42
LITERATURA.....	43
POPIS SLIKA I TABLICA .....	47
IZJAVA O AUTORSTVU ZAVRŠENOG RADA I AKADEMSKOJ ČESTITOSTI.....	48
ŽIVOTOPIS .....	49

## SAŽETAK

Analiza rizika važna je poslovna aktivnost u poduzećima i sve se više razvija svijest o rizicima koji okružuju organizaciju. Upravljanje rizikom prepoznato je kao bitan doprinos poslovnom i projektnom uspjehu, budući da je usmjereno na rješavanje neizvjesnosti na proaktivan način kako bi se smanjile prijetnje, maksimizirale prilike i optimiziralo postizanje ciljeva. Postoji široka konvergencija i međunarodni konsenzus o potrebnim elementima za proces upravljanja rizicima, a to je podržano rastućim rasponom sposobnih alata i tehnika, prihvaćenim skupom znanja, akademskom i istraživačkom bazom te velikim iskustvom praktične implementacije širom svijeta. U ovom diplomskom radu prikazane su teorijske spoznaje o rizicima i njihovom upravljanju, te je isto prikazano i na praktičnom primjeru poduzeća Ingpro d.o.o. iz Zagreba. Rezultati su pokazali da postoji više rizika koji utječu na poslovanje poduzeća, no niti jedno ne ugrožava njegovu egzistenciju, te da postoje mogućnosti za napretkom kada se radi o upravljanju rizicima u predmetnom poduzeću.

*Ključne riječi:* rizik, upravljanje rizicima, financijski rizici, poslovni rizici, Ingpro d.o.o.

## **ABSTRACT**

Risk analysis is an important business activity in companies and there is a growing awareness of the risks surrounding the organization. Risk management is recognized as an important contribution to business and project success, as it is aimed at resolving uncertainty in a proactive way to reduce threats, maximize opportunities and optimize the achievement of goals. There is a broad convergence and international consensus on the necessary elements for the risk management process, supported by a growing range of capable tools and techniques, an accepted body of knowledge, an academic and research base and extensive practical implementation experience around the world. In this paper, theoretical knowledge about risks and their management is presented, and the same is presented on the practical example of the company Ingpro d.o.o. from Zagreb. The results showed that there are several risks that affect the company's operations, none of which endanger its existence, and that there are opportunities for progress when it comes to risk management in the company in question.

*Keywords:* risk, risk management, financial risks, business risks, Ingpro d.o.o.

# 1. UVOD

Upravljanje poslovnim i financijskim rizicima u poduzeću smatra se vrlo važnim elementom učinkovitog korporativnog menadžmenta, a sama važnost upravljanja rizicima ogleda se i u činjenici da kada se prijetnje sagledaju cjelovito, moguće ih je pretvoriti u priliku i tako steći stratešku prednost na tržištu. Stoga ne čudi da su do danas mnogi stručnjaci iz područja ekonomije bavili se rizicima i njihovim utjecajem na poslovne sustave.

Učinkovito upravljanje rizicima odnosi se na poduzimanje aktivnosti koje minimiziraju negativan utjecaj koji rizici mogu imati na poduzeće. Poslovni rizik predstavlja pojam da poduzeće može doživjeti događaje ili okolnosti koje stvaraju prijetnju njegovoj sposobnosti da nastavi s radom. Upravo iz tog razloga, ovaj diplomski rad bavi se temom financijskih i poslovnih rizika kojima se susreću poduzetnici u Republici Hrvatskoj, s posebnim osvrtom na poduzeće Ingpro d.o.o., na čijem su primjeru prikazani poslovni i financijski rizici s kojima se poduzeće susreće u praksi.

Tema je odabrana jer se smatra vrlo aktualnom i primjenjivom u svakodnevnom poslovanju, te kako bi se ukazalo na važnost upravljanja rizicima i njihov utjecaj na uspjeh poduzeća, posebno u vrijeme kada vlada velika neizvjesnost zbog posljedica djelovanja pandemije i utjecaja rata Rusije i Ukrajine na svjetska gospodarstva. Tema je obrađena najprije kroz dosadašnje teorijske spoznaje, a nakon toga i analizom primjera iz prakse, na poduzeću Ingpro d.o.o.

Svrha i cilj rada su ukazati na važnost percepcije rizika u poslovanju i umijeće upravljanja njima, jer se smatra da je to od velike važnosti za uspješno poslovanje. Također, radi o radu teorijske prirode, a problemu je pristupljeno analitički. Rad se temelji na polazišnoj hipotezi da u svakom poduzeću postoje rizici koji ga oblikuju, pa je sukladno tome temeljni problem koji je obrađen u radu upravo analiza i upravljanje poslovnim i financijskim rizicima na predmetnom poduzeću Ingpro d.o.o. iz Zagreba. Istraživanje je provedeno metodom brainstorminga i neformalnim razgovorom sa zaposlenicima i menadžmentom predmetnog poduzeća, te pregledom dostupne interne dokumentacije (poput dokumentacije za kredit) poduzeća.

Temeljni problem istraživanja su poslovni i financijski rizici koji imaju utjecaj na rad poduzeća, čije upravljanje zahtjeva poznavanje i prepoznavanje potencijalnih opasnosti koje se mogu dogoditi u budućnosti.

Sama izrada rada najprije je polazila od pregleda stručne literature, koja se nakon toga primjenila u analizi rizika prisutnim u poduzeću Ingpro d.o.o. Iako su mnogi autori već dali svoj doprinos upravljanju rizicima, te je ova tema starijeg datuma (rizici postoje otkad postoje i poslovne organizacije), smatra se da je tema i dalje zanimljiva i da se o njoj u praksi premalo govori. Obzirom da je posljednjih godina poslovno okruženje u gotovo svim industrijama vrlo turbulentno i nestabilno, te izloženo mnogim rizicima, nastalim kao posljedicama djelovanja globalne pandemije, nestabilnosti u proizvodnji i logistici dobara te rata u Europi, ova se tema smatra vrlo aktualnom, te je važno istaknuti kolik je značaj pravilnog upravljanja rizicima u poduzeću.

Za potrebe izrade ovog rada korištene su znanstvene metode analize, sinteze, generalizacije, konkretizacije, te deskripcije, kako bi se prikupljeni podaci najbolje interpretirali. Korištena je i relevantna literatura u obliku knjiga, znanstvenih članaka i relevantnih internet izvora. Osim toga, provedeno je i primarno istraživanje primjenom metode brainstorminga i neformalnog razgovora sa zaposlenicima poduzeća Ingpro d.o.o., u kojem su iznosili svoje stavove o rizicima u poslovanju, te pokazali internu dokumentaciju poduzeća prema kojoj se rizici mogu utvrditi. Tekstualan prikaz prate i slikovni i tablični prikazi radi lakšeg razumijevanja tematike.

Rad je podijeljen u tri glavna poglavlja koja zajedno tvore logičku cjelinu. Prvo poglavlje uvodnog je karaktera i upućuje čitatelja u tematiku i problematiku rada. Drugo poglavlje obrađuje teorijske spoznaje o rizicima u poslovanju i upravljanju njima. Treće poglavlje opisuje poslovne i financijske rizike na primjeru poduzeća Ingpro d.o.o., te prikazuje upravljanje njima kao i smjernice za budućnost. Na kraju rada daje se zaključak u kojemu je cjelokupna tematika rada sumirana.



## **2. RIZICI U POSLOVANJU**

Koncept rizika i procjene rizika ima dugu povijest. Prije više od 2400 godina Stari Rimljani su ponudili svoju sposobnost procjene rizika prije donošenja odluka. Međutim, procjena rizika i upravljanje rizikom kao znanstveno područje je mlado, ne više od 30-40 godina. Iz tog razdoblja moguće je naći prve znanstvene časopise, radove i konferencije koji pokrivaju temeljne ideje i načela o tome kako na odgovarajući način procijeniti i upravljati rizikom (Aven, 2016).

### **2.1. Pojam i glavne značajke rizika**

U literaturi je dostupno nekoliko definicija rizika, a rizik se najčešće definira kao izloženost gubicima u poslovanju ili vjerojatnost gubitaka u projektu (Ahmed, Kayis, Amornasawatana, 2007). Prema Molak (1997), rizik se u javnosti često tumači u smislu vjerojatnosti i opasnosti. Prema Kereta (2021, str. 3), iz aspekta poslovanja rizik se može definirati kao „vjerojatnost da se nešto neće dogoditi na način kao što je namjeravano, a rezultat može biti bolji ili gori od očekivanog“, pa se tako može opisati i kao neispunjavanje postavljenih poslovnih ciljeva i mora uključivati šanse i prijetnje okruženja koje potencijalno mogu doprinijeti rastu i razvoju poduzeća ili spriječiti razvoj, a time ugroziti i sam opstanak poduzeća (Kereta, 2021).

Rizik se može definirati na različite načine, no ono što ga obilježava uvijek je neizvjesnost. Bez neizvjesnosti nema rizika, već nastaje samo jasna opasnost. (Beck, 1992.). Rizik se također može definirati kao namjerna interakcija s neizvjesnošću, a njegova je percepcija subjektivna prosudba koju ljudi donose prilikom suđenja o ozbiljnosti rizika i može se razlikovati od osobe do osobe. Svaki ljudski pothvat nosi određeni rizik, ali neki su mnogo rizičniji od drugih (Hansson, Edward, 2014.).

„Preuzimanje rizika preduvjet je poslovnog uspjeha, a profit možemo smatrati kao povrat na preuzeti rizik“ (Gugić, J., Par, V., Njavro, M., Verović, A., 2008, str. 425).

Rizici u poduzeću mogu biti financijski, infrastrukturni, tržišni, te rizici ugleda i reputacije. Financijski rizici mogu se odnositi na računovodstvene standarde, kamatne stope, devizne tečajeve, raspoloživost izvora sredstava i na kredite. Infrastrukturni rizici podrazumijevaju

komunikaciju, transportne veze, kanale opskrbe, prirodne katastrofe i kriminal. Tržišni rizici se odnose na ekonomsko okruženje, tehnološki razvoj, konkurenciju na tržištu, potražnju i zahtjeve tržišta, te regulatorne rizike. Rizici ugleda/reputacije pak podrazumijevaju percepciju javnosti, djelovanje konkurencije i zahtjeve regulatora (Živko, Marijanović, Grbavac, 2015, str. 413). Rizici ne djeluju samostalno već su međusobno povezani, a da bi se njima uspješno upravljalo važno ih je pravilno mjeriti. Zbog toga je potrebno napraviti skale koje služe za mjerenje rizika prema vjerojatnosti njihova nastanka, učinku, ili drugim dimenzijama.

Kada se radi o vrstama rizika, važno je razlikovati poslovne i financijske rizike.

Poslovni rizik definira se kao mogućnost neadekvatne dobiti ili čak gubitaka zbog neizvjesnosti, npr. promjena ukusa, preferencija potrošača, štrajkova, povećane konkurencije, promjene državne politike, zastarjelosti itd. Svako poduzeće sadrži različite elemente rizika tijekom svakodnevnog poslovanja. Poslovni rizici podrazumijevaju neizvjesnost u dobiti ili opasnost od gubitka te događaje koji bi mogli predstavljati rizik zbog nekih nepredviđenih događaja u budućnosti, što može uzrokovati propast poslovanja (Investopedia, 2014.).

Primjerice vlasnik poduzeća može se suočiti s različitim rizicima kao što su oni u proizvodnji, rizici zbog neredovne isporuke sirovina, kvarovi strojeva, zastoji na radu itd. U marketingu se rizici mogu pojaviti zbog različitih fluktuacija tržišnih cijena, promjena trendova i mode, pogrešaka u predviđanju prodaje i drugih. Osim toga, može doći do gubitka imovine tvrtke zbog požara, poplava, potresa, nereda ili rata i političkih nemira koji mogu uzrokovati neželjeneprekide u poslovanju. Prema tome, poslovni rizici mogu se pojaviti u različitim oblicima, ovisno o prirodi i veličini poslovanja (Charles, 2012). Poslovni rizici mogu tako prema utjecaju izgubiti unutarnji i vanjski, gdje su unutarnji rizici oni koji proizlaze iz događaja koji se odvijaju unutar poduzeća, a vanjski rizici su oni koji proizlaze iz događaja koji se događaju izvan poduzeća (Charles, 2012).

Financijski rizik je krovni pojam za više vrsta rizika povezanih s financiranjem, uključujući financijske transakcije koje uključuju zajmove poduzeća u riziku od neplaćanja. Rizik je pojam koji se često koristi za impliciranje rizika pada, što znači neizvjesnost povrata i potencijal za financijski gubitak (Horcher, 2005.) (McNeil i sur, 2005.). Osim financijskih rizika, važno je spomenuti i investicijske rizike, o kojima će više riječi biti u nastavku (Chong i sur, 2012).

Tako postoji rizik osiguran imovinom, koji označava rizik da će promjene u imovini koja podržava vrijednosni papir s imovinom značajno utjecati na vrijednost podržanog vrijednosnog papira. Rizici uključuju rizik kamatne stope, promjene roka i rizik otplate unaprijed. Zatim je tu kreditni rizik, koji se također naziva rizik od neispunjenja kredita, je rizik povezan s neplaćanjem zajmoprimca (ne izvršava plaćanja kako je obećao). Gubici investitora uključuju izgubljenuglavnicu i kamatu, smanjeni novčani tijek i povećane troškove naplate. Ulagач također može preuzeti kreditni rizik izravnim ili neizravnim korištenjem financijske poluge. Sljedeći je rizik stranih ulaganja, koji se definira kao rizik brzih i ekstremnih promjena vrijednosti zbog: manjih tržišta; različite standarde računovodstva, izvješćivanja ili revizije; nacionalizacija, izvlaštenje ili konfiskacija oporezivanja; ekonomski sukob; ili političke ili diplomatske promjene. Procjena vrijednosti, likvidnost i regulatorna pitanja također mogu povećati rizik stranih ulaganja. Zatim, važno je spomenuti i rizik likvidnosti, odnosno rizik da se određenim vrijednosnim papirom ili imovinom ne može trgovati dovoljno brzo na tržištu kako bi se spriječio gubitak (ili ostvarila potrebna dobit) (Chong, i sur, 2012).

Iako se financijski rizik značajno povećao posljednjih godina, rizik i upravljanje rizicima nisu suvremeni problemi. Rezultat sve više globalnih tržišta je da rizik može proizaći iz događaja tisućama milja daleko koji nemaju nikakve veze s domaćim tržištem. Informacije su dostupne trenutačno, što znači da se promjene i naknadne reakcije tržišta događaju vrlo brzo. Na gospodarsku klimu i tržišta mogu vrlo brzo utjecati promjene tečajeva, kamatnih stopa i cijena roba. Suprotne strane mogu brzo postati problematične. Kao rezultat toga, važno je osigurati identificiranje financijskih rizika i upravljanje njima na odgovarajući način. Priprema je ključna komponenta upravljanja rizicima (Horcher, 2005).

Prema Molak (1997), analiza rizika smatra se gotovo neraskidivo "političkom". To je možda zato što su troškovi i koristi različitih vrsta i utječu na različite pojedince (npr. rak među siromašnima koji mogu živjeti u blizini zagađujućih biljaka ili toksičnih mjesta i profit za one koji posjeduju te biljke i ostvaruju profit dok zagađuju). Međutim, još uvijek postoji veliki nesporazum okoprimjene i granica analize rizika u suočavanju s ljudskim stanjem, bilo da se radi o ljudskom zdravlju, ekološkom zdravlju, ekonomskoj dobrobiti itd. Ima onih koji smatraju da primjena analize rizika je lijek koji može racionalno riješiti sve naše probleme i da ako rangiramo probleme samo analizom rizika možemo optimizirati donošenje odluka. Drugi se žestoko protive

bilo kakvim pokušajima korištenja analize rizika za procjenu i rangiranje naših problema, posebice ekoloških. Protivnici analize rizika dolaze s dvije dijametralno suprotne strane: ekolozi i konzervativni zagovornici poslovanja (Molak, 1997).

Utjecaj digitalne transformacije danas osjeća se u svim poduzećima koja djeluju na globalnom tržištu. Ipak, postoje rizici koji proizlaze iz odupiranja globalizaciji, a najčešće nastaju radi stavova da se društveni globalni život zasniva na potrošnji i materijalnoj dobiti. Tako poduzeća koja razmišljaju na taj način imaju dodatni rizik za poslovanje (Merkaš, 2018). „Prihvatanje i pristupanje globalnom poslovanju kao ekonomskom modelu razvoja podrazumijeva i preuzimanje sve većeg broja različitih rizika u poslovanju. Konkurencija na globalnom tržištu sve se više zaoštrava i traži od kompanija dodatnu prilagodbu novim okolnostima i digitalnu transformaciju poslovanja. Upravljanje rizicima globalnog poslovnog okruženja, posebno u dijeludirektnih stranih investicija postaje imperativ kompanijama koje djeluju na globalnom tržištu“ (Merkaš, 2018, str. 98).

Prema Živko, Marijanović i Grbavac (2015), svjetska financijska kriza ukazala je na potrebu potpunog i pravovremenog okvira mjerenja izloženosti rizikom u poslovanju. S aspekta financija, smatra se da je važno identificirati rizik, mjeriti ga i zaštititi se od rizika. Također, sa računovodstvenog stajališta, važno je naći načina kako bi se računovodstveno pratilo i izvještavalo o izloženosti riziku na agregatan i konsolidiran način na razini poslovnog subjekta. Izvještavanje o rizicima omogućuje menadžmentu kvalitetnije podloge za donošenje odluka, povećanje profita i osiguravanje financijske stabilnosti, kao i mogućnost percipiranja vlastitih slabosti i prilika u okruženju. Stoga računovodstveno izvještavanje o sustavu upravljanja rizicima i izvještavanje o financijskim i nefinancijskim rizicima. Postoji mnogo načina i vrsta izvještaja u kojima se prikazuju informacije o rizicima. Smatra se da je najveći problem i prepreka intenzivnijeg razvoja izvještavanja o rizicima upravo ta šarolikost i nestandardiziranost informacija i izvještaja, posebice kada se radi o izvještajima o nefinancijskim rizicima. To negativno djeluje na samu kvalitetu izvještavanja i njihovu razumljivost (Živko, Marijanović, Grbavac, 2015).

## 2.2. Upravljanje rizicima u poslovanju

U današnje vrijeme, kada globalizacija ostvaruje utjecaj na svakodnevno poslovanje, promjene u konkurenciji, korištenje informacijske tehnologije, te nestabilnosti koje nastaju u makroekonomskom i financijskom okruženju (poput primjerice pandemije ili ratova), dovode mnoge tvrtke u situaciju da moraju pronaći prikladna rješenja kako bi opstala na tržištu i ostala konkurentna. To je moguće kroz primjenu ili izmjenu načina na koji se upravlja, organizira, djeluje, kao i kroz kreiranje novih proizvoda i upravljanje rizicima (Živko, Marijanović, Grbavac, 2015). Smatra se da upravljanje rizicima ne smije biti odvojeno od upravljanja cjelokupnim poslovanjem. Prema tome, važno je sagledati poslovanje iz, ali važno je da nisu svi naponi usmjereni na to da se rizik minimalizira. Također, smatra se da rizik može biti pozitivan i poželjan i za dioničare ako se njime upravlja, te ukoliko se koristi za stvaranje dobiti. U takvim slučajevima se rizik percipira kao poslovnu imovinu (Kereta, 2021).

Upravljanje rizicima može se definirati kao sustav koji služi za identifikaciju i upravljanje učincima rizika. „Rizik je vjerojatnost gubitka ili vjerojatnost negativnog djelovanja. Sustav upravljanja rizikom ovisi od poslovnih linija, prirode poduzeća, političkih i ekonomskih pitanja i drugi činitelji.“ (Živko, Marijanović, Grbavac, 2015, str. 402). Čimbenici koji utječu na rizike u poslovanju mogu biti vanjski i unutarnji. Vanjski čimbenici mogu se odnositi na ekonomske promjene, razvoj financijskog tržišta, kao i na različite opasnosti pravne, političke, tehnološke, financijske, ekonomske ili demografske prirode. Unutarnje čimbenike karakterizira prisustvo unutar poduzeća, pa tako ovdje spadaju ljudski potencijali, sustav pronevjera i prijevара, problemi u proizvodnim procesima i slično. Da bi se mogao razviti sustav upravljanja rizicima, važno je rizike razumjeti, prepoznati i odrediti njihovu značajnost i prioritete. Glavni cilj sustava upravljanja rizikom je sagledavanje pojedinačnih i ukupnih rizika kojima je poduzeće izloženo (Živko, Marijanović, Grbavac, 2015).

Upravljanje rizikom uključuje sedam elemenata, a to su procjena rizika, prepoznavanje i identificiranje rizika, mjerenje, rangiranje ili ocjena rizika, odgovor na značajne rizike, tolerancija, tretiranje, transfer, uklanjanje, kontrola izvora rizika, planiranje, izvještavanje i nadzor performansi rizika, te revidiranje okvira upravljanja rizikom. „Identificiranjem rizika započinje proces upravljanja rizikom i postupak stvaranja liste rizika koja je organizirana prema

vrstama rizika (financijski, operativni, strateški) i potkategorije rizika (tržišni, kreditni, likvidnosti) za poslovne jedinice, poslovne funkcije i kapitalne projekte“ (Živko, Marijanović, Grbavac, 2015, str. 413). Slično opisuje i Kereta (2021), koji navodi da se upravljanje rizicima dijeli na sljedeće faze:

1. utvrđivanje konteksta
2. identifikacija rizika
3. analiza rizika
4. procjena rizika
5. tretiranje rizika
6. nadzor i kontrola

Da bi se rizici bolje razumjeli, važno je utvrditi i njihov kontekst, koji može biti strateški i organizacijski. Zbog toga je potrebno adekvatno definirati okolinu i vezu između tvrtke i okoline, te razumjeti samo poduzeće i njegove temeljne ciljeve. Također, potrebno je utvrditi koja razina rizika je prihvatljiva za poduzeće i odlučiti koje se kriteriji vrednuju prilikom procjene rizika poduzeća (Kereta, 2021).

Prema Jolla (2014), izbjegavanje rizika moguće je kroz njegovu delegaciju, koja u praksi uključuje sljedeće:

- a. Dokumentacija interne kontrole: Ključne kontrole koje nisu adekvatno dokumentirane mogu utjecati na sposobnost organizacije da zadrži i/ili zadrži financiranje.
- b. Bankovni računi: Sredstva organizacije koja koriste bankovne račune moraju se koordinirati putem koordinatora za upravljanje gotovinom na kampusu i prethodno ih odobriti Ured državnog rizničara.
- c. Gotovina i čekovi: Primljeni novac se mora svakodnevno polagati i čuvati u zaključanoj posudi.
- d. Pitanja sukoba interesa: Sredstva organizacije ne mogu se koristiti za osobnu upotrebu ili za proizvode ili usluge zaposlenika ili rođaka. Zaposlenici ne mogu prihvatiti gotovinu, darove ili beneficije od dobavljača ili organizacija koje posluju sa sveučilištem.

e. Isplata novca zaposlenicima: Zaposlenici ne mogu sami sebi odobravati obračun plaća ili druge isplate

Analiza rizika je tehnika koja se koristi za prepoznavanje i procjenu čimbenika koji mogu ugroziti uspjeh projekta ili postizanje cilja. Ova tehnika također pomaže definirati preventivne mjere za smanjenje vjerojatnosti pojave ovih čimbenika i identificirati protumjere za uspješno rješavanje ovih ograničenja kada se razviju kako bi se spriječili mogući negativni učinci na konkurentnost poduzeća (Messerschmitt, 2004.). Analiza rizika uvelike poboljšava proces odlučivanja, budući da će se odluke temeljiti ne samo na očekivanim ishodima projekta, već i na postavljenim strategijama ublažavanja i preostalim rizicima koji okružuju projekt. Iako je nemoguće znati što će se točno dogoditi u budućnosti, moguće je predvidjeti vjerojatnost da se događaju malo vjerojatni događaji i točno planirati (FMA, 2011.).

Prema FMA (2011), prednosti analize rizika su mnogobrojne, a najviše se očituju kroz vrednovanje rizika, jasnu komunikaciju o rizicima i po mogućnosti pripremu za neočekivane rizike.

Prilikom analize, sve pretpostavke o rizicima eksplicitno su predstavljene u terminima brojčanih vjerojatnosti i utjecaja, tako da rasprava oko rizika postaje čisto tehnička rasprava: svaki rizik ima vjerojatnost nastanka i utjecaj ako se dogodi, ali ništa više od toga. Intuitivni osjećaji, razmatranja “visok rizik/niski rizik”, proizvoljne ljestvice i kvalitativni pojmovi nisu predstavljeni. Drugim riječima, rizik se više ne predstavlja pridjevima, već je predstavljen brojevima. To nudi standardizaciju načina na koji se rizik komunicira i izračunava (FMA, 2011).

Nakon što je rizik kvantificiran, slijedi komunikacija o rizicima. Moguća je procjena kako projekta tako i dostupnih strategija ublažavanja, te je potrebno uspostaviti jasne metrike i kriteriji odlučivanja za proces odlučivanja. Dostupne su sve metrike koje se obično koriste u tradicionalnom procesu odlučivanja, ali sada su te metrike u rasponima, a ne pojedinačnim brojevima. Štoviše, analiza rizika pruža nove metrike temeljene na riziku za razumijevanje ishoda projekta, kao što su standardna devijacija, minimalne ili maksimalne vrijednosti, vjerojatnost vrijednosti ispod zadanog praga, intervali povjerenja, statistički nepredviđeni događaji itd. (FMA, 2011). Nakon toga, analiza rizika omogućuje identifikaciju i razumijevanje ključnih pokretača rizika projekta, tako da se resursi mogu učinkovitije rasporediti. Poznavajući ključne pokretače

rizika, možemo procijeniti dostupne strategije za ublažavanje rizika ili izmjeriti koliko bismo bili spremni platiti za ublažavanje određenog rizika (FMA, 2011).

Kao još jedna prednost smatra se mogućnost mjerenja utjecaja rijetkih, ekstremnih događaja, čak i kada tradicionalni pristupi ne uspijevaju. Registar rizika se obično gradi kao matricavjerojatnosti naspram utjecaja i uobičajena je praksa dodavati očekivane vrijednosti za svaki rizik (izračunate množenjem vjerojatnosti s utjecajem) projektu kao nepredviđenim (FMA, 2011).

Modelom analize rizika moguće je odrediti razinu povjerenja i procijeniti potrebnu nepredviđenu situaciju prema toj razini povjerenja. Tako je moguće biti siguran da će događaji navedeni u registru rizika biti pokriveni, bez stvaranja nepotrebnih troškova. Čak i u slučajevima kada su događaji toliko rijetki da ne nije moguće odrediti njihovu vjerojatnost, model analize rizika može se koristiti za izračunavanje točaka rentabilnosti i utvrđivanje jesu li ti ekstremni događaji stvarno relevantni ili ne. To je stvarno uobičajeno u velikim kapitalnim projektima, kao što su uragani, potresi, eksproprijacija ili regulatorne promjene (FMA, 2011).

Strategije koje se koriste za upravljanje rizicima mogu se grupirati prema razini znanja i nesigurnosti povezane s određenim rizikom. Renn (2000) koristi tri kategorije za definiranje tipova strateških pristupa:

- Upravljanje temeljeno na riziku
- Upravljanje temeljeno na mjerama opreza
- Upravljanje temeljeno na diskursu

Upravljanje temeljeno na riziku ovisi o znanstvenoj procjeni vjerojatnosti i klasičan je primjer upravljanja rizikom. Upravljanje mjereno na mjerama opreza pokriva incidente u kojima postoji visok stupanj neizvjesnosti koje zahtijevaju primjenu metodologija kao što su više istraživanja, ograničeno eksperimentiranje i kontinuirano praćenje. U slučaju upravljanja temeljenog na diskursu, glavna obilježja su politički konsenzus, sudjelovanje javnosti, komunikacija o riziku, povjerenje i transparentnost (Renn, 2000.).

Upravljanje rizikom suočeno je s brojnim izazovima. Previsoko davanje prioriteta procesima upravljanja rizicima moglo bi spriječiti organizaciju da ikada dovrši projekt ili čak da ga i započne. To je osobito istinito ako se drugi radovi obustave dok se proces upravljanja rizicima ne



smatra dovršenim. Također je važno imati na umu razliku između rizika i neizvjesnosti. Rizik se može mjeriti utjecajima u odnosu sa vjerojatnosti. Osim toga, ako su rizici nepropisno procijenjeni i prioritizirani, vrijeme se može izgubiti u suočavanju s rizikom od gubitaka koji se vjerojatno neće dogoditi. Trošenje previše vremena na procjenu i upravljanje malo vjerojatnim rizicima može preusmjeriti resurse koji bi se mogli isplativije koristiti. Malo vjerojatni događajise događaju, ali ako je malo vjerojatno da će se rizik dogoditi, možda bi bilo bolje jednostavno zadržati rizik i nositi se s rezultatom ako se gubitak doista dogodi. Kvalitativna procjena rizika je subjektivna i nema dosljednost. Osnovno opravdanje za formalni postupak procjene rizika je pravno i birokratsko.

Prema Webb (2021), Menadžeri rizika moraju razumjeti svrhu svoje uloge i vrijednost koju donose svakoj organizaciji. Međutim, drugi zaposlenici možda neće razumjeti što odjel za rizike radi ili široko rasprostranjene prednosti njihove strategije i djelovanja. Upravljanje rizicimaponekad je teško točno objasniti u radnom okruženju, no izuzetno je važno da cijeli radni kolektiv sudjeluje u njemu. Svaka organizacija suočava se s rizicima. Kao što većina poslovnih ljudi dobro zna, ponekad je rizik neizbježan kako bi se postigao uspjeh. Svrha upravljanjarizicima nije eliminirati sve rizike, već je to smanjenje potencijalnih negativnih posljedica rizika. Radeći s menadžerima rizika, zaposlenici mogu donijeti pametne odluke o riziku kako bi poboljšali šanse za nagradu.

Zdravlje i sigurnost ključni su dijelovi uloge menadžera rizika. Oni aktivno traže problematična područja u organizaciji i nastoje ih riješiti. Koriste analizu podataka kako bi identificirali trendove gubitaka i ozljeda i implementirali strategije za sprječavanje njihovog ponovnog pojavljivanja (Tucci, 2022). To očito koristi zaposlenicima u fizičkim radnim okruženjima, kao što je građevinarstvo, ali također može pomoći uredskim zaposlenicima i onima na sličnim pozicijama putem metoda kao što je ergonomija. Bez obzira na odjel, menadžeri rizika mogu pomoći zaposlenicima da uspiju sa svojim projektima. Baš kao što procjenjuju rizike i razvijaju strategije za maksimiziranje organizacijskog uspjeha, isto mogu učiniti i za pojedinačne projekte. Zaposlenici mogu smanjiti vjerojatnost i ozbiljnost potencijalnih rizika projekta tako da ih rano identificiraju. Ako nešto krene po zlu, već će postojati akcijski plan za rješavanje toga. To pomaže zaposlenicima da se pripreme za neočekivane i maksimiziraju rezultate projekta (Webb, 2021).

Smatra se da većina ljudi ne voli iznenađenja, osobito kada ona imaju organizacijski utjecaj. Cilj menadžera rizika je mapirati sve potencijalne rizike, a zatim raditi na njihovom sprječavanju ili najboljem upravljanju njima. Nemoguće je zamisliti svaki mogući scenarij rizika i sve ih riješiti, ali menadžer rizika čini neugodna iznenađenja manje vjerojatnim i teškim. Upravitelj rizika ili odjel za upravljanje rizicima trebao bi biti prvo mjesto kojem se zaposlenik obraća kada se čini da bi nešto ozbiljno moglo poći po zlu. Odjel rizika ne treba promatrati kao troškovno mjesto organizacije. Zapravo, ovaj odjel izravno stvara vrijednost. Uz analizu trenda, menadžeri rizika mogu uočiti događaje visoke frekvencije i raditi na smanjenju gubitaka koji se ponavljaju. Manja je vjerojatnost da će se incidenti dogoditi i imati manji utjecaj kada se dogode, potencijalno uštedjeti organizaciji tisuće ako ne i milijune dolara. Upravljači rizicima su također stručnjaci koji osiguravaju odgovarajuće razine osiguranja kako bi se maksimizirao financijski učinak programa upravljanja rizicima (Webb, 2021).

Zaposlenici na svim razinama troše vrijeme na podnošenje podataka odjelu za upravljanje rizicima kada se pojave incidenti. Ti se zadaci često izvršavaju na nepovezane i neučinkovite načine. Usklađivanjem ovih zadataka, odjel za rizike može ublažiti teret zamornog podnošenja podataka od strane zaposlenika, dopuštajući im da usmjere vrijeme i energiju prema svojim pravim ulogama. Uz uspostavljen solidan proces, zaposlenicima je lako prihvatiti inicijative upravljanja rizikom s visokim povratom ulaganja i olakšati uloge menadžera rizika i iskoristiti prednosti formalnog programa upravljanja rizicima. Horizontalna i vertikalna komunikacija važne su za dobrobit organizacije i zaposlenika (Tucci, 2022). Oni promiču razumijevanje unutarnjih i vanjskih problema i pomažu svima da učinkovito rade zajedno. Iako mnogi zaposlenici to znaju, može biti teško provesti u praksi ako neke strane ne razumiju utjecaj koji to može imati. Menadžeri rizika u tome mogu pomoći na način da pomažu horizontalnu komunikaciju pružanjem centralizirane dodirne točke za sve podatke o rizicima i pružanjem izvješća i analiza. Menadžeri rizika promiču vertikalnu komunikaciju postavljanjem očekivanja i povezivanjem podataka s organizacijskim ciljevima, a važno je istaknuti i da svaki dodatni način komunikacije koristi zaposlenicima (Webb, 2021).

Važno je istaknuti i da mnogi rizici uključuju čimbenik ugleda: događa se nešto što uzrokuje da javnost negativno gleda na organizaciju. Problemi s reputacijom mogu utjecati i na pojedine zaposlenike, čak i ako zapravo nisu bili uključeni. Formalni odjel za rizik uvelike smanjuje

vjerojatnost ovog pada. Kada se incident neizbježno dogodi, formalni program upravljanja rizikom i procesi brzo će obuzdati događaj i smanjiti mogućnost eskalacije i raširenih negativnih posljedica. Snažna kultura upravljanja rizicima bolja je za sve strane: zaposlenike na prvoj liniji, menadžere rizika, rukovoditelje i donositelje odluka. Kultura upravljanja stvara način razmišljanja o prevenciji i sigurnosti koji prožima organizaciju i utječe na postupke zaposlenika, te postavlja očekivanja od izvedbe i šalje pozitivnu sliku javnosti. Konačno, smatra se da je donošenje odluka izazovan proces, posebno kada se donose značajni izbori koji će imati veliki utjecaj na budući uspjeh. Podaci o upravljanju rizicima i analitika mogu voditi zaposlenike u donošenju mudrih strateških odluka koje će pomoći u ispunjavanju i premašivanju ciljeva tvrtke. Oni također mogu savjetovati o prednostima i slabostima alternative odluke i dati preporuke o tome koje rizike treba slijediti, a koje izbjegavati. Odjel rizika izvrstan je izvor smjernica za zaposlenike u svim područjima (Webb, 2021).

### **2.3. Tehnike i alati upravljanja rizicima**

Prema Kereta (2021), kada se radi o upravljanju rizicima, menadžeri imaju na raspolaganju različite tehnike i metode, koje služe za olakšavanje donošenja odluka u suvremenim uvjetima poslovanja. Te tehnike i metode karakterizira turbulentnost, česta promjenjivost i nestabilnost okoline. Tehnike se dijele na kvalitativne, odnosno grupne, i kvantitativne. Kvalitativne tehnike primjenjuju riječi ili opisne skale, dok su kod kvantitativnih tehnika posljedice i vjerojatnost matematički mjerljivi i prikazuju se numeričkim vrijednostima (Kereta, 2021).

Kvantitativne tehnike koje se primjenjuju su „brainstorming, brainwriting, Delfi tehnika, matrica rizika, SWOT analiza, strukturirani upitnici i intervjui, procjene multidisciplinarnih timova, prosudbe stručnjaka i eksperata, checklist (izrada probnih popisa spada u individualne tehnike koje daju pojedincu okvir za stimuliranje vlastitog mišljenja i boljeg rješenja problema) i prompt list“ (Kereta, 2021, str. 50).

Postoje mnoge prednosti kvalitativnih metoda i tehnika upravljanja, počevši od činjenice da je na taj način istraživaču dostupno više informacija. Prilikom analize često se generira i razmatra više mogućih rješenja, te postoji veća vjerojatnost pronalaska i prihvaćanja konačne odluke. Također,

osobe koje participiraju u ocjenjivanju i kreiranju odluka mogu lakše ih mogu objasniti svojim kolegama i nadređenima i time doprinijeti njezinu boljem provođenju. Osim toga, smatra se i da grupe mogu donositi bolje odluke u odnosu na pojedince. S druge strane, postoje i određeni nedostaci ovih tehnika. Najčešće je to činjenica da je za njihovo donošenje potreban duljivremenski period, skuplje su, i mogu rezultirati nepoželjnim kompromisima u slučajevima kadase grupa ne može usuglasiti oko odluke. Valja uzeti u obzir i mogućnost situacije kada jedna osoba može nametnuti svoje mišljenje drugima i tako utjecati na tijek donošenja odluke, ili može doći do grupnog mišljenja, koje nastaje u situacijama kada želja cijelog tima za konsenzusom i jedinstvenim mišljenjem nadjača želju za nalaženjem najboljeg rješenja (Kereta, 2021).

*Brainstorming* je popularna grupna tehnika rješavanja problema koja uključuje spontani doprinos ideja svih članova grupe. Služi za generiranje ideja u kojoj grupe slijede Osbornova (1957.) pravila. Ova pravila upućuju članovima grupe da se nadograđuju na prethodne ideje, da ne kritiziraju nijednu ideju, da generiraju veliki broj ideja i da slobodno pridonose novim idejama (Putman, Paulus, 2008). Brainstorming je kreativna tehnika kojom se nastoji pronaći zaključak zaodređeni problem prikupljanjem popisa ideja koje su spontano dali članovi. Danas se taj izraz koristi kao sveobuhvatni izraz za sve grupne sesije ideja. Svrha brainstorminga je stvoriti okruženje u kojem grupa kao cjelina donosi odluke, a ne samo pojedinačne odluke. Smanjuje dominaciju pojedinačne frakcije i povećava sudjelovanje grupe, posebno onih koji inače ne bi bili uključeni iz različitih razloga (Litcanu i sur, 2015). Brainstorming potiče sudionike, u parovima ili grupama, da daju veliki broj prijedloga bez ograničenja u mjeri u kojoj se kreativnost i mašta mogu primijeniti. Ti prijedlozi se zatim mogu usporediti, kombinirati, proširiti, pročistiti i odrediti prioritete prema potrebi. Brainstorming je i metoda proučavanja i učenja te metoda znanstvenog istraživanja i kreativnosti. Teme i složena pitanja od velike praktične ili kognitivne važnosti biraju se za potrebe učenja ili znanstveno istraživanje, koje se može obraditi i riješiti metodom brainstorminga, u kombinaciji s drugim nastavnim i istraživačkim metodama, kao što su otkrivanje, rješavanje problema, modeliranje, studije slučaja, simulacija, suradnja, debata itd. (Litcanu i sur, 2015).

*Brainwriting* je tehnika generiranja ideja u kojoj sudionici zapisuju svoje ideje o određenom pitanju nekoliko minuta bez razgovora. Zatim svaka osoba prenosi svoje ideje sljedećoj osobi koja ih koristi kao okidač za dodavanje ili pročišćavanje vlastitih ideja. Brainwriting uključuje

tiho dijeljenje napisanih ideja u grupama. U odnosu na brainstorming, brainwriting potencijalno minimizira utjecaj statusnih razlika, disfunkcionalnih međuljudskih sukoba, dominacije jednog ili dva člana grupe, pritiska da se uskladi s normama grupe i odstupanja od žarišne teme (Heslin, 2009). Kao prednosti ove tehnike navode se mogućnost sudionicima da se izraze na manje komunikativan način, potiče solidarnost između grupe i natjecanje među skupinama, kombinirajući individualni rad s timom, te se smatra da je formativno-obrazovna, razvija i timski rad i više mentalne procese. (Litcanu i sur, 2015):

*Delfi tehnika* može se definirati kao fleksibilna istraživačka tehnika koja funkcionira kao iterativni proces za prikupljanje i destilaciju anonimnih sudova stručnjaka korištenjem niza tehnika prikupljanja i analize podataka isprepletenih povratnim informacijama. Delphi metoda je prikladna kao istraživački instrument kada postoji nepotpuno znanje o problemu ili fenomenu, a posebno dobro funkcionira kada je cilj poboljšati razumijevanje problema, prilika, rješenja ili razviti prognoze. Delfi metodu karakteriziraju četiri ključne značajke; anonimnost sudionika, iteracija, kontrolirane povratne informacije i statistička agregacija grupnog odgovora. Anonimnost sudionika omogućuje sudionicima da slobodno izraze svoja mišljenja beznepotrebnih društvenih pritisaka da se prilagode drugima u grupi. Odluke se ocjenjuju na temelju njihove vrijednosti, a ne prema tome tko je predložio ideju. Iteracija omogućuje sudionicima da preciziraju svoje stavove u svjetlu napretka rada grupe iz kruga u krug. Kontrolirane povratne informacije omogućavaju obavješćavanje sudionika o perspektivama drugog sudionika i pruža priliku Delfi sudionicima da razjasne ili promijene svoje stavove, a statistička agregacija grupnog odgovora omogućuje kvantitativnu analizu i interpretaciju podataka (Skulmoski, Hartman, 2007).

*SWOT analiza* jedna je od najpoznatijih tehnika strateške analize i smatra se jednim od ključnih alata koji se primjenjuju kod donošenja svih strateških odluka. Karakteriziraju ju četiri aspekta, a to su snage, slabosti, prilike i prijetnje. Prvi kvadrant predstavlja snagu poduzeća i tržišne prilike. Poduzeća u ovom kvadrantu mogu iskoristiti svoje snage za usvajanje strategija, kao što su prodor na tržište, razvoj tržišta i razvoj proizvoda kako bi formirali konkurentsku snagu. Drugi kvadrant predstavlja prilike za razvoj na tržištu i jačanje konkurentnosti. Poduzeća u trećem kvadrantu opisuju svoje slabosti, i prema tome mogu kreirati obrambene strategije, kao što je fokusiranje na povoljnija tržišta i izbjegavanje prijetnji. Četvrti kvadrant prikazuje prijetnje poduzeću, prema kojima je potrebno usvojiti strategije diverzifikacije ili zajedničkog ulaganja

kako bi se one smanjile. Kvantificiranom SWOT analizom i otkrivanjem koordinata, poduzeća ne samo da mogu ostvariti svoju poziciju u konkurenciji, već i imati referencu za razvoj strategija (Chang, Huang, 2006).

Kada se radi o kvantitativnim tehnikama, važno je spomenuti račun izloženosti rizicima, račun vjerojatnosti, matricu plaćanja, stablo odlučivanja, analizu scenarija, Monte Carlo simulaciju stablo grešaka, sustav pokazatelja ranog upozorenja, modele umjetne inteligencije, te konačno Cost-benefit analizu.

*Račun izloženosti rizicima* definira se kao alat za mjerenje vjerojatnosti izloženosti iznenađenjima u poduzeću, a koja mogu štetiti postavljenim strateškim ciljevima. Provodi se tako da se svakoj stavci dodjeljuje stupanj stanja koji može biti nizak (oznaka 1) ili visok stupanj (oznaka 5). Ovom tehnikom menadžeri mogu lakše utvrditi interne rizike u poslovanju, a obuhvaća rast, korporativnu kulturu i upravljanje informacijama (Kereta, 2021).

*Račun vjerojatnosti* kao metoda koristi se na način da se vjerojatnosti određenog događaja dodjeljuje broj između 0 i 1. Ukoliko se dodijeli 0, to znači da do određenog događaja neće niti doći, a oznaka 1 predstavlja naznaku da će se predmetni događaj sigurno dogoditi (Kereta, 2021).

*Matrica plaćanja* metoda je koja utvrđuje „vjerojatnu vrijednost različitih alternativa ovisno o različitim poželjnim ishodima pridruženima svakoj alternativni. Upotreba matrice plaćanja podrazumijeva da postoji nekoliko alternativa, da se može dogoditi nekoliko različitih događaja i da posljedice ovise o tomu koja je alternativa odabrana i koji se događaj odvio“ (Kereta, 2021, str. 58).

*Stablo odlučivanja* je alat koji se koristi za „aproksimaciju funkcija čija je osnovna ideja problem rekurzivno dijeliti u dva podproblema, od kojih će svaki biti rješiv metodom smanjene složenosti. Dio problema izvršava se u unutarnjim čvorovima stabla na temelju binarnih testova za radni skup podataka“ (Kraljević, Staničić, 2020, str. 41). Svaki segment predstavlja jednu granu drveta, a listovi stabla prikazuju jednostavne modele koji aproksimiraju traženu funkciju.

*Analiza scenarija* predstavlja metodu misaonog prodora u budućnost kroz prognoziranje mogućih događaja s ciljem njihova ovladavanja, ako do istih dođe u budućnosti. Prema Ratcliffe (2002), glavni cilj ove metode je stvaranje holističkih slika mogućeg razvoja određenih događaja u

budućnosti, na temelju kojih se planira daljnje djelovanje u poduzeću. Ova metoda pomaže organizacijama da se pripreme na iznenadne događaje i nepredvidive krizne situacije.

*Monte Carlo simulacija*, također poznata kao Monte Carlo metoda ili simulacija višestruke vjerojatnosti, matematička je tehnika koja se koristi za procjenu mogućih ishoda neizvjesnog događaja. Metodu Monte Carlo izmislili su John von Neumann i Stanislaw Ulam tijekom Drugog svjetskog rata kako bi poboljšali donošenje odluka u neizvjesnim uvjetima. Ime je dobio prema gradu poznatom po kasinima i igrama na sreću, budući da je element slučajnosti srž modela, sličnog igri ruleta. Od svog uvođenja, Monte Carlo simulacija procijenila je utjecaj rizika u mnogim scenarijima iz stvarnog života, kao što su umjetna inteligencija, cijene dionica, predviđanje prodaje, upravljanje projektima i određivanje cijena (Kwiatkowski, 2021).

*Analiza stabla grešaka* vrlo je istaknuta metoda za analizu rizika povezanih sa sigurnošću i ekonomski kritičnom imovinom, kao što su elektrane, zrakoplovi, podatkovni centri i web trgovine. Ova metoda se sastoji od širokog spektra tehnika modeliranja i analize, podržanih širokim rasponom softverskih alata. Stabla grešaka su grafička metoda koja modelira kako se kvarovi šire kroz sustav, tj. kako kvarovi komponenti dovode do kvarova sustava. Zbog redundancije i rezervnog upravljanja, svi kvarovi komponenti ne dovode do kvara sustava. Ova metoda istražuje je li dizajn sustava dovoljno pouzdan (Ruijters, Stoelinga, 2014).

*Sustav pokazatelja ranog upozorenja*, primjenjuje se sve u globalnim uvjetima poslovanja koje karakteriziraju stalna promjenjivost i povećanje kompleksnosti. Takvi čimbenici utječu na skraćivanje vremena potrebnog za akciju zbog čega je izuzetno važna pravodobna spoznaja opasnosti i prilika koje se odnose na poduzeće. „Sustavi pokazatelja ranog upozorenja imaju zadatak ukazati na prikrivene opasnosti ili prilike, i to u što ranijem stadiju. Da bismo definirali stupanj rizičnog poslovanja, postoje različiti sustavi pokazatelja, odnosno svako poduzeće mora kreirati vlastiti sustav, a navodimo primjer sustava koji se sastoji od pet indikatora ranog upozorenja, koji se računaju na temelju podataka iz bilanci i računa dobiti i gubitka“ (Kereta, 2021, str. 63.).

*Modeli umjetne inteligencije* pomažu menadžerima pri rješavanju problema zbog nejasno definiranih i nepreciznih podataka koji utječu na točnos mjerenja i opisivanja rizika. Modeli umjetne inteligencije zapravo su nove matematičke tehnologije koje služe za povezivanje

nejasnih skupova i neutralnih mreža. Koriste se matematički modeli neutralnih mreža čime se širi djelokrug primjene matematičkih tehnika. Tako se navedeni modeli sastoje od formalnih struktura gdje su svi promatrani pojmovi i veze među njima artikulirani na matematički strog način (Kereta, 2021).

*Cost-benefit analiza* je najopsežniji i teoretski najispravniji oblik ekonomske evaluacije i koristi se kao pomoć pri donošenju odluka u mnogim različitim područjima ekonomske i socijalne politike u javnom sektoru tijekom posljednjih 50 godina. Ova je analiza sustavni i analitički proces uspoređivanja koristi i troškova u procjeni poželjnosti projekta ili programa – često društvene prirode. Cost-benefit analiza je temeljna metoda za donošenje vladinih odluka i uspostavljena je kao formalna tehnika za donošenje informiranih odluka o korištenju oskudnih resursa društva. Pokušava odgovoriti na pitanja poput onog je li predloženi projekt vrijedan truda, optimalan opseg predloženog projekta i relevantna ograničenja. CBA se može primijeniti na prometne projekte, ekološke i poljoprivredne projekte, planiranje korištenja zemljišta, programe socijalne skrbi i obrazovanja, urbanu obnovu, zdravstvenu ekonomiju i druge (Robinson, 1993).

## **2.4. Ocjena odnosa prema rizicima**

Odnos prema riziku može se definirati kao općenita orijentacija ili kao način razmišljanja prema preuzimanju ili izbjegavanju rizika pri odlučivanju o tome kako postupiti u situacijama s neizvjesnim ishodima. Obzirom da se rizik definira kao neizvjestan pozitivan ili negativan učinak na jedan ili više ciljeva", a "stav" je definiran kao "odabrano stanje uma, mentalni pogled ili raspoloženje s obzirom na činjenicu ili stanje", zatim kombinirajući to dvoje daje radnu definiciju "stava prema riziku" kao "izabranog stanja duha s obzirom na one nesigurnosti koje bi mogle imati pozitivan ili negativan učinak na ciljeve", ili jednostavnije "odabrani odgovor na percepciju značajne neizvjesnosti" (Hillson, Murray-Webster, 2004, str. 4.).

Prema Kereta (2020, str. 1), „odnos prema rizicima pretpostavlja poznavanje, razumijevanje i primjenu odgovarajućih procedura uočavanja i uvažavanja rizika, izvora tih rizika te indikatora



koji upućuju na promjene koje mogu dovesti do rizika od strane menadžmenta te kontinuirano motrenje identificiranih rizika“. Sklonost riziku označava stav prema preuzimanju rizika, a averzija prema riziku je stav prema izbjegavanju rizika. „Ocjenjivanje odnosa prema rizicima može se mjeriti izravno na temelju ocjenjivanja odnosa prema traženim informacijama odnosno provjerom poznavanja i primjene adekvatnog procesa upravljanja rizicima. Odnos prema rizicima pridonosi stanju i položaju poduzeća te se može ocjenjivati i neizravno, mjerenjem i ocjenjivanjem razine relativne i apsolutne uspješnosti poduzeća putem sustava pokazatelja“ (Kereta, 2021, str. 94).

U ovom su segmentu ključne informacije za stvaranje prikladnih pretpostavki za rješavanje problema. Informacije se dijele na potrebne, ponuđene i tražene informacije, a sam odnos prema rizicima utječe na stanje i položaj poduzeća. On se može ocjenjivati izravno kroz ocjenu odnosa prema traženim informacijama, i neizravno, kroz razna mjerenja i ocjenu razina relativne i apsolutne uspješnosti kroz sustav pokazatelja (Kereta, 2021). Smatra se da u situacijama kada management prepoznaje rizike i razumije proces upravljanja rizicima, dolazi do uspješnog poslovanja poduzeća i obrnuto, kada je prisutno nepoznavanje i neprimjenjivanje upravljanja rizicima, dolazi do loših poslovnog rezultata.

Izravno ocjenjivanje menadžerskog odnosa prema rizicima provodi se na temelju ocjene odnosa prema traženim informacijama. To je moguće napraviti kroz provjere poznavanja, uočavanja i primjenu različitih procedura i procesa kod upravljanja rizicima. S druge strane, neizravno ocjenjivanje primjenjuje se mjerenjem i ocjenjivanjem relativne i apsolutne uspješnosti poduzeća, kroz izračun pojedinačnih pokazatelja (Kereta, 2021).

Može se usvojiti niz mogućih stavova prema istoj situaciji, a oni rezultiraju različitim ponašanjima, što dovodi do posljedica, kako namjernih, tako i nenamjernih. Doista, ponašanje je jedini pouzdani dijagnostički pokazatelj unutarnjeg stava, te je stoga značajna pozornost posvećena psihologiji ponašanja i upravljanju od strane onih koji žele razumjeti i upravljati učincima ljudskih čimbenika u poslovanju. Međutim, drugi pristup, koji bi se mogao pokazati plodnijim, jest nastojati razumjeti i rješavati temeljne stavove, umjesto da se koncentriramo na prisutne simptome ponašanja. Iako se stav manifestira kroz ponašanje, postoje i drugi pokretači ponašanja koji mogu zamijeniti odabrani ili preferirani stav. U kojoj mjeri se to događa ovisi o percepciji situacije prema kojoj je stav usmjeren. To se najbolje razumije uzimajući u obzir dvije

krajnosti, gdje se situacija percipira kao dobra ili neutralna, a gdje se doživljava kao loša (Hillson, Murray-Webster, 2004).

Kako bi se okarakterizirao odnos prema riziku, uvedeni su različiti koncepti averzije prema riziku; kao što su standardna averzija prema riziku, razboritost, ranjivost rizika i pomaci u stohastičkoj dominaciji prvog reda. Model donošenja odluka u dva trenutka (tj. srednja vrijednost – standardna devijacija) je alternativna i jednostavna tehnika za analizu odluka za sudjelovanje na međunarodnom tržištu u prisutnosti vanjskih šokova (Broll, Mukherjee, 2017).

### **3. STUDIJA SLUČAJA :UPRAVLJANJE RIZICIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA INGPROD.O.O.**

Nakon prikaza teorijskih spoznaja o rizicima u poslovanju, u narednom dijelu rada prikazat će se upravljanje poslovnim i financijskim rizicima na primjeru poduzeća Ingpro d.o.o. iz Zagreba. Kako bi se rizici mogli prepoznati i predvidjeti, najprije će se opisati samo poduzeće sa glavnim karakteristikama i njegova okolina, nakon čega će se napraviti analiza rizika prisutnih u poslovanju. Opisat će se i upravljanje rizicima u predmetnom poduzeću i na kraju dati smjernice za budući razvoj, s ciljem poboljšanja ukupnog poslovanja.

#### **3.1. Osnovni podaci o poduzeću**

Poduzeće Ingpro d.o.o. osnovano je 1990. godine, i dio je O3 grupacije, koja broji ukupno 10 poduzeća. Tvrtka je situirana u Zagrebu, te ima podružnicu u Zadru, a registrirana je na sljedeće djelatnosti: kupnja i prodaja robe, obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu, zastupanje inozemnih tvrtki, pružanje usluga informacijskog društva, računalne i srodne djelatnosti, proizvodnja, montaža, instaliranje i održavanje računalne opreme, održavanje i popravak alatnih strojeva, elektroničkih uređaja, kućanskih aparata i uredske opreme, djelatnosti javnoga prijevoza putnika i tereta u domaćem i međunarodnom cestovnom prometu, prijevoz za vlastite potrebe, proizvodnja i punjenje tonera za pisalice, te turističke usluge u nautičkom turizmu.

Bavi se veleprodajom uredske opreme, uredskog materijala i pribora, te smo uvoznici zamjenskih i originalnih tonera i tinti, CD-a, DVD-a, ribona i ostale informatičke opreme na području Republike Hrvatske. Osim toga, u svojoj ponudi nudi i uslugu implementacije ispisnih rješenja te informatičke usluge održavanja, koje nude kupcima uštede u svakodnevnom poslovanju i do 30%. Poduzeće broji ukupno 15 zaposlenika. U nastavku je vidljiv prepoznatljiv logotip poduzeća.

Slika 1. Ingpro d.o.o.



Izvor: Ingpro d.o.o., preuzeto sa <https://www.uredski-materijal.net/> (07.06.2022.)

Vizija i misija temelj su na kojemu počiva poslovanje poduzeća Ingpro d.o.o. Uprava je svjesna da ukupna uspješnost tvrtke, mjerena kroz različite performanse, ovisi o shvaćanju izadovoljavanju potreba i očekivanja sadašnjih i potencijalnih kupaca. Iz tog razloga uprava operativno razrađuje aktivnosti misije poduzeća:

- preoblikovanje prepoznatih potreba i očekivanja u zahtjeve i specifikacije,
- dostupnost i poznavanje tih zahtjeva kod svih zaposlenika,
- prepoznavanje i primjenu zakonske i srodne regulative,
- prepoznavanje postignute razine zadovoljstva kupaca.

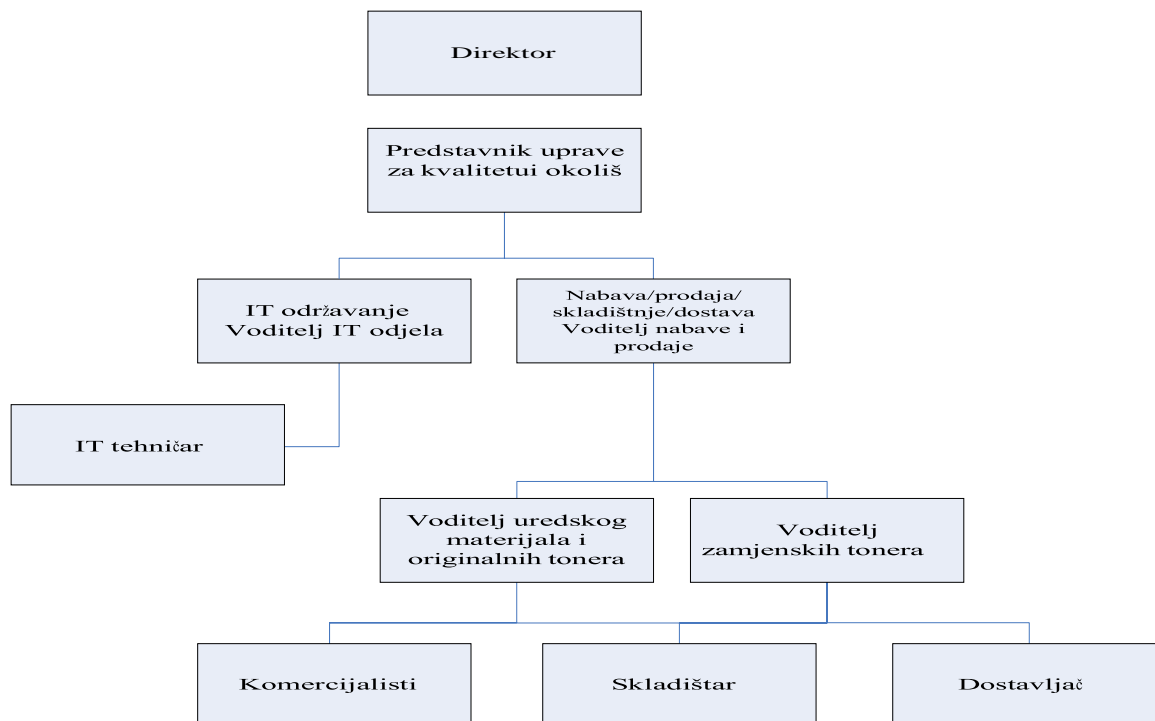
Upravo je vizija poduzeća postignuto zadovoljstvo kupaca, koje se razmatra se na pregledu kojeg provodi uprava i to minimalno kroz analizu reklamacija kupaca i analizu zadovoljstva kupaca.

Periodični ciljevi koje uprava postavlja pred sebe i pred cijelo društvo temelje se na politici kvalitete i okoliša. Definirani su na način koji omogućuje mjerenje rezultata i stupnja postizanja ciljeva, odnosno ciljevi se kvantificiraju uvijek kada je to moguće. Kod definiranja ciljeva, Uprava razmatra aktualne performanse proizvoda i procesa, zadovoljstvo kupaca i raspoloživost resursa potrebnih za ostvarenje ciljeva. Ostvarenje ciljeva kvalitete je obvezan predmet razmatranja na pregledima koje provodi Uprava minimalno jednom godišnje. Ciljevi kvalitete za sljedeće razdoblje sastavni su dio ocjene Uprave.

Kod definiranja ciljeva kvalitete Uprava se vodi načelima koje se odnose na podizanje zadovoljstva djelatnika čijom će se motivacijom postići veća efikasnost rada i manja fluktuacija zaposlenika. Kontinuirana briga i stvaranje preduvjeta za sigurniji način rada i očuvanje zdravlja i života zaposlenika također su važan postavljeni cilj u tvrtci, uz održavanje i jačanje gospodarske stabilnosti društva i kontinuiranog rasta profita i izgrađivanje i održavanje dobrih i korektnih poslovnih odnosa sa svim subjektima s kojima se ulazi u poslovni odnos.

Kvalitetno organizacijsko rješenje važna je predispozicija za uspješno poslovanje. Organizacijska struktura u Ingpro d.o.o. može se definirati kao procesna. Polazi od logike kod strukturiranja organizacije gdje se multidisciplinarni timovi formiraju oko središnjih procesa kao što su razvoj proizvoda, prodaja ili podržavanje potrošača. Više naglašava bočne odnose od vertikalnih. Grupira sve funkcije koje su neophodne da bi se proizveo neki proizvod ili usluga u zajedničku organizacijsku jedinicu. Ima nekoliko hijerarhijskih razina, koje će se prikazati u narednom slikovnom prikazu.

Slika 2. Organizacijska struktura Ingpro d.o.o.



Izvor: Poslovnik kvalitete Ingpro d.o.o., interna dokumentacija tvrtke

Kao što je ranije spomenuto, poduzeće ima ukupno 15 zaposlenih, sa upravom koju čine Tomislav Sušan, Ivan Sušan i Goran Mihaljević. Sektor IT odjela čine jedan voditelj IT odjela i jedan IT tehničar, a sektor nabave, prodaje, skladišta i dostave u nadležnosti su Voditelja nabave i prodaje. On je nadređen Voditelju uredskog materijala i originalnih tonera i Voditelju zamjenskih tonera, koji dalje surađuju sa četiri komercijalistima, skladištarima i dostavljačima

Može se reći da je efikasnost postojećeg organizacijskog rješenja zadovoljavajuća, obzirom da cijeli sustav solidno funkcionira već dugi niz godina. Uloge i odgovornost među zaposlenicima su strogo definirane kako bi se postigla kvaliteta rada, no važno je napomenuti kako upravo dobra radna klima i atmosfera pogoduje uspješnom poslovanju. Inzistira se na timskom radu koji je među zaposlenicima odlično prihvaćen na operativnoj razini. Također je važno naglasiti i upravljanje ljudskim resursima u tvrtci Ingpro d.o.o., kojemu se pridonosi mnogo pažnje usvakodnevnom poslovanju. Sistematizacijom poslova unutar tvrtke Ingpro kroz Poslovnik kvalitete i okoliša, postupke i Postupak ljudskih resursa – PO-05 utvrđeni su zahtjevi za formalnu osposobljenost (vrsta i razina školske spreme, potreban radni staž i dr.) i gdje je to potrebno, dodatni zahtjevi za određena znanja i vještine.

Svi novi zaposlenici prolaze adekvatan probni rad i obuku iz sustava kvalitete i okoliša i ostalih potrebnih stručnih znanja. Nakon probnog roka Direktor sa Predstavnikom uprave za kvalitetu i okoliš procjenjuje probni rok zaposlenika. Sve dodatne aktivnosti vezne za zapošljavanje i probni rok zaposlenika detaljnije su definirane kroz Postupak ljudskih resursa. Dosjei zaposlenika nalaze se kod Direktora koji je odgovoran i za njihovo ažuriranje. Kvalifikacijska struktura osoblja i sustav stalne izobrazbe osiguravaju da zaposlenici raspolažu potrebnim znanjem i uvježbanošću za uspješno izvršenje zadataka. To se postiže pravovremenom identifikacijom potreba za osposobljavanjem i kvalificiranjem zaposlenika za pojedine poslove. Minimalno jednom godišnje Predstavnik uprave za kvalitetu i okoliš sastavlja „Plan školovanja“ – OB-06, a odobrava ga Direktor. Nakon provedenog plana, Direktor je dužan u suradnji s neposredno nadređenim osobama, za polaznika školovanja izvršiti ocjenu školovanja. Ocjena se vrši temeljem praktične primjene znanja polaznika u praktičnom radu. Praktični rad ocjenjuje neposredno nadređena osoba i vrši izvještavanje Direktora, koji je dužan nadopuniti Plan školovanja s ocjenom.

U nastavku se prikazuju i financijski pokazatelji poslovanja, vidljivi u narednoj tablici.

Tablica 1. Poslovanje poduzeća Ingpro d.o.o.

	2019.	2020.	2021.
<b>BROJ ZAPOSLENIH</b>	20	21	15
<b>PROSJEČNA NETO PLAĆA</b>	5.846	3.748	3.976
<b>UKUPNI PRIHODI (KN)</b>	37.312.100	22.952.300	19.930.700
<b>NETO DOBIT (KN)</b>	388.300	110.800	14.800
<b>EBITDA (KN)</b>	1.177.500	396.300	1.218.500
<b>NOVOOSTVARENA VRIJEDNOST (KN)</b>	3.024.343	1.713.228	1.410.700
<b>IZVOZ (KN)</b>	2.160.700	320.000	0
<b>INVESTICIJE U DUGOTRAJNU IMOVINU (KN)</b>	103.500	54.000	0
<b>POTRAŽIVANJA OD KUPACA (KRATKOTRAJNA) (KN)</b>	9.472.000	5.441.800	4.877.000
<b>OBVEZE PREMA DOBAVLJAČIMA (KRATKOROČNE) (KN)</b>	10.232.200	7.190.700	7.670.000

Izvor: Poslovna.hr, preuzeto s <https://www.poslovna.hr/?AspxAutoDetectCookieSupport=1> (01.06.2022.)

Temeljni kapital poslovnog subjekta financiran je 100% domaćim kapitalom, a u prethodnom razdoblju nije mijenjao iznos temeljnog kapitala. Poduzeće je 2021. ostvarilo ukupni godišnji prihod u iznosu od 19.930.655,00 kn što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od -3.021.601,00 kn u odnosu na prethodno razdoblje kada je poslovni subjekt ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 22.952.256,00 kn. Ingpor d.o.o. je tokom posljednje dvije godine poslovao s dobiti. Također, poduzeće je u 2021. ostvario neto rezultat poslovanja u iznosu od 14.752,00 kn dok je ostvarena neto marža iznosila 0,07%. Iz navedenog je vidljivo i da je smanjen broj zaposlenih, sa 21 na 15 zaposlenika. Iz prikazanih podataka vidljiv je nagli pad prihoda u 2020. godini, koji je nastao kao rezultat pandemije virusa COVID-19, a čije se posljedice osjećaju i danas, o čemu će više riječi biti u narednom dijelu rada.

Nakon osnovnih podataka o samom poduzeću, u nastavku se prikazuje provedena SWOT analiza poduzeća Ingpro d.o.o.

Slika 3. SWOT analiza

<b>SNAGE</b> Zaposlenici Tradicija Zadovoljni kupci Stabilnost u poslovanju	<b>SLABOSTI</b> Slaba likvidnost Visoki troškovi poslovanja
<b>PRILIKE</b> Novi kupci (javna nabava) Proširenje asortimana	<b>PRIJETNJE</b> Inflacija i rast cijena Prelazak kn- eur Rat i politička situacija u Europi Jaka konkurencija pandemija

Izvor: rad autora

Provedenom analizom utvrđene su snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeću Ingpro d.o.o. Predmetno poduzeće ima nekoliko snaga. Kao najveća ističu se zaposlenici, jer kadar čine u najvećoj mjeri mladi, obrazovani i radišni ljudi, koji se brzo prilagođavaju promjenama i imaju volju za daljnjim učenjem i razvojem. Također, čine atmosferu ugodnu i poticajnu za rad, što dodatno motivira i daje snagu organizaciji. Sljedeća snaga je tradicija, jer poduzeće posluje na hrvatskom tržištu preko 30 godina i u tom je periodu steklo određeni ugled na tržištu. To pokazuju i zadovoljni kupci, koji su također snaga poduzeća, i koji pružaju stabilnost u poslovanju, posebno u posljednje vrijeme koje je vrlo neizvjesno.

Kada se radi o slabostima, valja istaknuti slabiju likvidnost i visoke troškove poslovanja. Najprije, slaba likvidnost rezultat je poremećenih novčanih tokova kod kupaca uzrokovanih



pandemijom, no očekuje se da će se to u skorijem vremenskom periodu normalizirati. Osim toga, slabost su i visoki troškovi poslovanja koji se kontinuirano nastoje smanjiti i racionalizirati.

Kao prilike prepoznaje se mogućnost nalaženja novih kupaca, posebice kroz sustav javne nabave, gdje se godišnje otvori nekoliko stotina natječaja za nabavu uredskog i sličnog materijala i pribora. Osim toga, prilika se percipira i kroz proširenje asortimana, u smjeru informatičke opreme, ali i pružanja usluga savjetovanja u javnoj nabavi i pripremi i provedbi EU projekata.

Kada se radi o prijetnjama, njih je nažalost utvrđeno najviše. Kao prva prijetnja navodi se inflacija i rast cijena, koji su posljedica dvogodišnje globalne pandemije koja je u velikoj mjeri poremetila proizvodnju, prodaju i opskrbu robe u gotovo svim industrijama. Navedeno dodatno pogoršava i nestabilna politička situacija u Europi, najviše zbog rata u Ukrajini, koji ima velik utjecaj na robnu razmjenu na području EU, i direktno i indirektno utječe i na hrvatsko tržište. Kao primjer ovih prijetnji može se spomenuti nestašica papira za ispis i njegove visoke cijene. Najprije, kada je proglašena globalna pandemija, diljem svijeta nastupili su tzv. *lockdownovi*, te su ljudi (po preporuci ili sili zakona) više ostajali kod kuće, a trgovine su imale ograničeno radno vrijeme (ili nisu radile). To je potaknulo kupnju putem interneta, pa se na tržištu pojavila pojačana potreba za kartonskom ambalažom za slanje paketa (vodeći kupac na europskom tržištu za kartonsku ambalažu postao je Amazon). Da bi se zadovoljile potrebe tržišta, tvornice papira i kartona diljem Europe (i svijeta) svoju su proizvodnju usmjerile ka proizvodnji kartonske ambalaže, smanjivši proizvodnju fotokopirnog papira, što se pokazalo kao profitabilnija niša. Kako se potrebe tržišta za fotokopirnim papirom nisu mnogo smanjile, počela je rasti cijena navedenih proizvoda, čak i kada se pandemija smanjila, jer su se navike kupaca promijenile i nastavili su u većoj mjeri kupovati online (u odnosu na prijašnje godine). Uz to, rat između Rusije i Ukrajine uzrokovao je europske sankcije koje su između ostalog zabranile i uvoz robe iz Rusije, a kako su u Rusiji locirane čak 22 tvornice papira, gotovo preko noći se prepolovilo tržište ovih proizvoda i nastala je nestašica velikog broja proizvoda, uz dodatno povećanje cijena. Obzirom da je situacija i dalje vrlo neizvjesna, sa mogućnošću dodatne eskalacije, ova se prijetnja smatra vrlo ozbiljnom.

Također, važno je kao prijetnje spomenuti i skorašnju promjenu službene valute u Hrvatskoj, odnosno prelazak s kune na euro, koji može također uzrokovati određene organizacijske probleme (kratkoročno) i rast cijena robe, a tu je i uvijek prisutna jaka konkurencija u vidu

velikih poduzeća poput Narodnih novina, Makromikro grupe i drugih. U narednom dijelu rada prikazat će se poslovni i financijski rizici koji proizlaze iz utvrđenih spoznaja.

Analizom okoline može se utvrditi da se poduzeće suočava s poremećajima sa svih strana. Zbog toga je važno pomno pratiti tri kritična pokretača rizika – politički, tehnološki i društveni. S političke strane, važno je osvjestiti mogućnosti korištenja paketa poticaja i načina na koji oni mogu biti nagnuti prema određenim sektorima ili vrstama poslovanja zajedno s dostupnošću kredita. Tako je primjerice u 2020. godini korišten paket poticaja koji je država omogućila poduzetnicima pogođenim lockdownom. Iako je paket poticaja bio od koristi za poslovanje, valja imati na umu da i sada, dvije godine nakon početka pandemije mala i srednja poduzeća, teško pogođena tijekom pandemije, mogu smatrati da je ciklus oporavka dugotrajan i neizvjestan. Djelomično kao odgovor na COVID-19, tijekom kojeg su zatvaranje granica, blokade i ograničenja izvoza ugušili proširene lance opskrbe, potrebno je paziti na promjene u domaćim politikama koje su usredotočene na nacionalnu sigurnost i samodostatnost. Takve politike mogu ograničiti pristup stranim prilikama i ulaganjima, kao i buduće mogućnosti spajanja i akvizicije. Pandemija je također izazvala i nenajavljenu tehnološku revoluciju i za velike i za male tvrtke, koja se osjetila i u predmetnom poduzeću. Brza digitalizacija preko noći je transformirala društvene i radne interakcije, E-trgovina, virtualne konferencije i sastanci sa poslovnim partnerima i dobavljačima, te rad od kuće izmjenili su prirodu poslovanja u poduzeću Ingpro d.o.o.

Ova brza digitalizacija također je eksponencijalno povećala cyber izloženost poduzeća i stvorila složenije i potencijalno manje sigurne mreže. Važno je istaknuti da je u periodu od 2019 do danas poduzeće Ingpro d.o.o. tri puta bilo izloženo cyber napadima, koje se danas također percipira kao poslovne rizike, s kojima se nažalost susreće sve više poduzeća u Hrvatskoj i svijetu.

Društveni pokretači također stvaraju pravi pritisak na industriju uredskog i potrošnog materijala. Poduzeća u branši se suočavaju s pojačanim društvenim nadzorom svojih praksi, posebno u vezi s okolišnim, društvenim i upravljačkim aspektima poslovnog učinka (ESG) i klimatskim promjenama, s posebnim naglaskom na sve veću primjenu zelene javne nabave, gdje se od poduzeća Ingpro d.o.o. kao ponuditelja u postupcima javne nabave sve češće očekuje da se nude održivi proizvodi i ekološki certificirani (npr. FSC, PEFC, Eu Ecolabel i drugi certifikati proizvoda).

Također, primijećeno je da više nego ikad, potrošači, zaposlenici i investitori očekuju da poduzeće kroz svoj svakodnevni rad odražava njihove vrijednosti. Smatra se da je to postalo očito nakon što su se manifestirali dugoročni zdravstveni, društveni i ekonomski učinci pandemije, kao i u odgovoru na globalne pokrete za socijalnu pravdu kao što je Black Lives Matter (BLM). Na primjer, prošlog ljeta na vrhuncu prosvjeda BLM-a tisuće tvrtki prestale su se oglašavati na platformama društvenih medija. Rizici prihoda i ugleda, te u konačnici dugoročni rizici vrijednosti, pojavljuju se zbog raznolikosti zaposlenika, sigurnosti posla i outsourcinga.

### **3.2. Analiza i upravljanje poslovnim i financijskim rizicima u Ingpro d.o.o.**

Analiza poslovnih i financijskih rizika provedena je primjenom metode brainstorminga, u kojoj je sudjelovalo 5 zaposlenika poduzeća (direktor, voditelj prodaje, voditeljica financija i naplate, referent nabave i suradnik za javnu nabavu), koji su kroz neformalan razgovor u obliku nestrukturiranog intervjua podijelili svoje stavove i informacije o rizicima prisutnim u poduzeću. Na temelju toga utvrđeni su poslovni i financijski rizici koji utječu na poduzeće Ingpro d.o.o. Osim toga, primijenjena je i metoda analize podataka i interne dokumentacije poduzeća poput financijskih izvještaja i Ugovora o kreditu. Pristupom „odozgo prema dolje“ utvrđeni su rizici vezani uz realizaciju strateških ciljeva u poslovanju, dok je pristup „odozdo prema gore“ koristio za utvrđivanje operativnih rizika. U narednom dijelu rada analiziraju se poslovni rizici te koncentracijski rizik, valutni rizik, kamatni rizik, operativni rizik i rizik likvidnosti.

Utvrđena su tri su glavna izvora financijskog rizika u poduzeću Ingpro d.o.o.:

1. Financijski rizici koji proizlaze iz izloženosti poduzeća promjenama tržišnih cijena, kao što su kamatne stope, tečajevi i cijene roba,
2. Financijski rizici koji proizlaze iz radnji i transakcija s drugim organizacijama kao što su dobavljači, kupci i druge ugovorne strane,
3. Financijski rizici koji proizlaze iz internih radnji ili neuspjeha organizacije, posebice ljudi, procesa i sustava.

Također, provedena SWOT analiza ukazala je na nekoliko poslovnih rizika koji imaju utjecaj na poduzeće. Iz prijetnji definiranih tom analizom, proizlaze tržišni rizici koji prijete poduzeću. Najvećim se smatra rizik promjena cijena robe, energenata i sirovina, koji je nažalost izvjestan i najveće su šanse da se ostvari u bližoj budućnosti. Dosadašnje upravljanje ovim rizikom odnosilo se na ulaganje u odnos sa kupcima, kontinuiranu komunikaciju i praćenje tržišta, te podizanje cijena kupcima i izmjene ugovora o javnoj nabavci robe. Navedene aktivnosti nastavit će se i dalje, ali uz nastojanje proširenja portfolia kupaca kako bi se ostvario veći promet i postigla veća likvidnost.

Financijski rizici u Ingprou d.o.o. nastaju kroz brojne financijske transakcije, uključujući prodaju i kupnju, ulaganja i zajmove te razne druge poslovne aktivnosti. Analizirani rizici nastali su kao rezultat pravnih transakcija, nestabilnosti tržišta, najave promjene nacionalne valute, energetske komponente troškova (povećane cijene energenata) te kroz aktivnosti menadžmenta, konkurenata, prirodnih katastrofa i globalne pandemije.

Kada se govori o koncentracijskom riziku, koji proizlazi iz izravne ili neizravne izloženosti poduzeća prema drugim pravnim ili fizičkim osobama, valja naglasiti da poduzeće Ingpro d.o.o. ima određenu izloženost u vidu jamstava za ozbiljnost ponude i za uredno izvršenje posla kod velikog broja svojih kupaca. Tu se najviše radi o zadužnicama i bankarskim garancijama, ukupne vrijednosti u iznosu od 315.000,00 kn, koje se mogu aktivirati ukoliko poduzeće prekrši ugovorne obaveze, prestane sa isporukama robe bez valjanog razloga ili ostvari profesionalni propust. Obzirom da poduzeće već dugi niz godina uredno izvršava svoje obaveze i nema većih problema sa urednom isporukom robe, ovaj rizik smatra se minimalnim i vrlo su male šanse da dođe do naplate navedenih jamstava od strane kupaca. Osim toga, poduzeće je izloženo i kod svojih dobavljača, također u obliku dostavljenih zadužnica, ukupne vrijednosti 2.400.000,00 kn, koje također služi kao garancija u slučaju nepodmirenja obaveza prema dobavljačima. Iako je ovaj rizik nešto veći od rizika vezanog uz kupce, ne smije ga se zanemariti zbog trenutno slabije likvidnosti uzrokovane posljedicama pandemije i političke situacije u Europi. Ipak, poduzeće i dalje uredno podmiruje svoje obaveze prema dobavljačima, stavljajući prioritet na plaćanje dobavljača, zbog čega je rizik vrlo malen, odnosno razina ukupne izloženosti riziku je prihvatljiva.

Tržišni rizik trenutno se smatra najvećim rizikom u poduzeću i pristupa mu se vrlo ozbiljno, a izloženost njemu je visoka. Radi se o riziku od ostvarenja financijskih gubitaka uslijed kretanja cijena na tržištu. Na tržišne cijene robe utječu ponuda i potražnja, a opskrba se pak može smanjiti ako se pojave problemi s proizvodnjom ili isporukom, kao što su postojeće nestašice proizvoda poput čipova, uzrokovane pandemijom (u periodima lockdowna bila je zaustavljena proizvodnja) i naglim rastom popularnosti Bitcoina (osobe koje se bave tzv. „rudarenjem“ bitcoina imaju velike potrebe za različitim čipovima za konfiguriranje sustava za rudarenje kriptovaluta), a kako su čipovi sastavni dio širokog spektra proizvoda među kojima su i toneri i pisači, na tržištu je nastupila njihova nestašica. Trgovci robom poput predmetnog poduzeća osjetljivi su na sklonost cijena određenih roba da variraju ovisno o fazi gospodarskog ciklusa.

Kada se financijske cijene dramatično promijene, to utječe na povećanje troškova i smanjenje prihoda od prodaje te smanjuje profitabilnost organizacije. Financijske fluktuacije mogu otežati planiranje i proračun, cijene roba i usluga te raspodjelu kapitala. Izloženost apsolutnim promjenama cijena u poduzeću Ingpro d.o.o. predstavlja rizik rasta ili pada cijena robe. Organizacije koje proizvode ili kupuju robu, ili čija je egzistencija na drugi način povezana s cijenama robe, izložene su riziku cijena robe. Nažalost, posljednjih godinu dana višestruko su porasle cijene energenata, transporta i krajnjih proizvoda u svim industrijama, a predikcije državnih institucija i medija nalažu da će se rast cijena nastaviti i u budućnosti. Nažalost, teško je procijeniti u kojoj mjeri i koliko dugo će poskupljenja nastaviti. Poduzeće je do sada reagiralo povećanjima cijena prema kupcima tamo gdje je to moguće, no javlja se problem kod kupaca s kojima je sklopljen ugovor o nabavi robe u kojemu se navodi da cijene za cijelo vrijeme trajanja ugovora moraju biti nepromjenjive. Takvi ugovori uglavnom traju jednu ili dvije godine, ali predstavljaju sve veći rizik od ostvarenja financijskih gubitaka jer zbog istih neki proizvodi ostvaruju negativnu maržu. Ovdje se najviše radi o ugovorima sa kupcima koji su obveznici javne nabave, njih čak 34, a čija vrijednost ugovora ostvaruje gotovo polovinu ukupnih prihoda. Poduzeće ovome pristupa na način da sa navedenim kupcima, sukladno Zakonu o javnoj nabavi i Zakonu o obveznim odnosima, realizira izmjene ugovora u vidu korekcija cijena, kako bi se izbjegli negativni učinci povećanja cijena. Prema spomenutim zakonima, navedeno je dopustivo kada se radi o povećanjima cijena koja su nastala uslijed nepredvidivih okolnosti kao što je globalna pandemija i rat u Europi. Ipak, valja istaknuti da je na kupcima hoće li prihvatiti takve

izmjene ili ne, jer ih zakon na to ne obavezuje u ovom slučaju, pa se mnogo ulaže u odnos sa kupcima i prikupljanje dokumentacije koja dokazuje da su nastupile nepredvidive okolnosti.

Sljedeći analizirani rizik je valutni rizik u poduzeću. Najprije valja istaknuti da predmetno poduzeće nema niti jedan kredit, odnosno obveze u eurima, zbog čega trenutno ne postoji valutni rizik koji proizlazi iz zaduženosti u stranoj valuti (euro), unatoč naporima HNB-a da politikom stabilnog tečaja kune prema euru nastoji zaštititi dužnike od valutnog rizika. „Duboko ukorijenjena euroizacija i s njom povezan valutni rizik nameću potrebu za makroprudencijalnim mjerama za zaštitu sustava od tog rizika. S obzirom na to da je stabilnost tečaja kune prema euru preduvjet za očuvanje stabilnosti cijena i financijske stabilnosti, veće su i potrebe za održavanjem odgovarajuće razine devizne likvidnosti sustava. Stoga HNB obavezuje banke na održavanjem minimalno potrebnih deviznih potraživanja i propisuje niz drugih regulatornih zahtjeva i preporuka s ciljem zaštite sustava od valutnog rizika i povećanja osviještenosti potrošača o valutnom riziku“ (HNB, 2018). Ipak, konverzijom kune u euro sa 2023. godinom konvertirat će se i kredit koji poduzeće ima u kunama, o kojem će više riječi biti u nastavku. Prema navedenom, izloženost ovom riziku također je niska.

Obzirom da je poduzeće Ingpro d.o.o. uvoznik zamjenskih tonera i tinti koje plaća u stranoj valuti, utvrđen je i financijski rizik promjene deviznih tečajeva. Iako su tečajevi su određeni ponudom i potražnjom za valutama, na ponudu i potražnju, pak, utječu čimbenici u gospodarstvu, vanjskoj trgovini i aktivnostima međunarodnih ulagača. Bez obzira, imajući u vidu i da od 2023. godine službena valuta u Hrvatskoj postaje euro, izloženost ovom riziku vrlo je mala.

Osim valutnog rizika, važno je napraviti i analizu kamatnog i kreditnog rizika u poduzeću Ingpro. Kreditni rizik u Ingpro-u predstavlja zabrinutost kada se organizaciji duguje novac ili se mora osloniti na drugu organizaciju da izvrši plaćanje njoj ili u njeno ime. neto osnovi, iako to u određenoj mjeri ovisi o pravnom okruženju i duguju li se sredstva na neto ili agregatnoj osnovi po pojedinačnim ugovorima. Predmetno poduzeće trenutno ima jedan kredit, otvoren u Zagrebačkoj banci. Radi se o dugoročnom kunkskom kreditu, u iznosu od 5.574.000,00 kn, odobrenom za poslovno financiranje 31.01.2020. godine. Kredit se otplaćuje sukcesivno, u jednakim mjesečnim anuitetima, u iznosu od po 72.401,59 kn, a rok otplate je 7 godina, odnosno najkasnije do 01.02.2027. godine. Redovna kamatna stopa je fiksna, u visini od 2,5% godišnje, a obračunava se primjenom proporcionalne metode obračuna kamate, a zatezna kamata obračunava

se na sve dospjele nepodmirene tražbine po Ugovoru o kreditu. Obzirom da se radi o fiksnoj kamatnoj stopi, smatra se da kamatni rizik u tom pogledu ne postoji. Smatra se da je zapravo nemoguće u potpunosti izbjeći rizike vezane uz kreditne, ali poduzeće je odabirom kredita nastojalo minimizirati opasnost od povećanja troškova kreditiranja. Zbog toga je poduzeće i odlučilo na kunski kredit uz fiksnu kamatnu stopu, iako on u tom trenutku možda i nije bio najpovoljniji, a u trenutku pokretanja zahtjeva za kreditiranjem još nisu u javnosti bile poznate informacije o točnom datumu prelaska Hrvatske u eurozonu. Stoga je odabir ovakvog kredita bila logična odluka za očuvanje financijske stabilnosti.

Prema službenim podacima Hrvatske narodne banke, od trenutka kada euro postane službena hrvatska valuta, svi kunski krediti i krediti s valutnom klauzulom u eurima smatrat će se kreditima u eurima, preračunatima sukladno fiksnom tečaju konverzije. Vodeći se načelom neprekidnosti sklopljenih ugovora, smatra se da uvođenje eura neće utjecati na valjanost postojećih ugovora koji se referiraju na nacionalnu valutu (HNB, 2022). Prema tome, ugovor o kunskom kreditu poduzeća Ingpro d.o.o. nastaviti će se prema istim uvjetima i istoj kamatnoj stopi, pa se zbog toga ovaj rizik smatra vrlo malim. U slučaju da konverzijom kredita iz kn u eur inastupe nepovoljni uvjeti za korisnika kredita, odnosno predmetno poduzeće, iskoristit će se mogućnost refinanciranja kredita. Konačno, smatra se da je izloženost ovom riziku vrlo niska.

Sljedeći analizirani rizik je operativni rizik, koji proizlazi iz ljudske pogreške i prijave, procesa i postupaka te tehnologije i sustava. Operativni rizik jedan je od najznačajnijih rizika s kojima se organizacija suočava zbog različitih prilika za nastanak gubitaka i činjenice da gubici mogu biti znatni kada se pojave. Operativni rizik u predmetnom poduzeću koji se odnosi na mogućnost gubitaka zbog neadekvatnih internih postupaka, ljudske greške ili propusta smatra se malim, ali je razvijena percepcija o mogućnostima ljudskih grešaka koje mogu uzrokovati gubitak kupca zbog pogrešnih isporuka, logističkih problema ili komunikacijskih poteškoća. Stoga se, iako se smatra niskim, ovaj rizik na periodično bazi analizira, i o njemu se komunicira na dnevnoj bazi, te se nastoji dodatno umanjiti kroz upravljanje odnosima s klijentima i dvostruke kontrole naloga za isporuku robe. Izloženost operativnom riziku ovdje također je niska.

Rizik likvidnosti u vidu sposobnosti podmirenja poslovnih obaveza za sada je umjeren, zbog utvrđenog smanjenog podmirenja obaveza kupaca prema poduzeću Ingpro d.o.o., koje je nastupilo kao posljedica njihova otežanog poslovanja uzrokovanog pandemijom, potresom

(primjerice postoji nekolicina kupaca iz Sisačko-moslavačke županije koji su zbog potresa „preko noći“ prestali s radom i sada otežano plaćaju dospjele obaveze, a velik je broj i zagrebačkih kupaca čiji su poslovni prostori u vrlo oštećeni potresom, što je također imalo vrlo negativan utjecaj na njihovo poslovanje i smanjilo potrebu za narudžbama i poremetilo novčane tokove) i dr. Unatoč tome, a zbog vrlo nepredvidive situacije na tržištu i nestabilnosti koja je generalno nastupila u posljednje gotovo tri godine, likvidnost poduzeća se analizira na dnevnoj bazi, a u slučaju otežane sposobnosti plaćanja, direktori poduzeća spremni su garantirati vlastitim sredstvima, kako bi se u slučaju novih nepredvidivih okolnosti spriječili veći problemi poput naplate zadužnica od strane kupaca i dobavljača. Prema svemu navedenom, izloženost riziku likvidnosti je srednja, odnosno podnošljiva.

### **3.3. Rasprava i smjernice za budući razvoj**

U posljednje dvije godine upravljanje nabrojanim rizicima u ovom je poduzeću proces za rješavanje neizvjesnosti koje proizlaze iz financijskih tržišta. Provodi se u pravilu na tjednoj bazi i uključuje procjenu financijskih rizika s kojima se poduzeće suočava i razvoj strategija upravljanja u skladu s internim prioritetima i politikama. Većina rizika proizlazi iz nestabilne okoline, ali utvrđeni su i minimalni interni rizici, koji proizlaze iz pogrešaka koje se mogu dogoditi zaposlenicima. Trenutno je najozbiljniji i najvjerojatniji rizik promjena cijena robe, dobara i usluga, no on je nažalost kontinuirano prisutan već dulje vrijeme i poduzeće je uspostavilo način upravljanja njime, te se relativno uspješno nosi sa stalnim promjenama cijenana tržištu.

Mogućnost procjene vjerojatnosti financijskog gubitka vrlo je poželjna i pozitivno je što se financijski rizici redovito procjenjuju u predmetnom poduzeću te je svijest o njima vrlo razvijena. Menadžment poduzeća svjestan je da rizici obično ne postoje izolirani, a interakcije nekoliko izloženosti trebaju se uzeti u obzir u razvijanju razumijevanja o nastanku financijskih rizika u poduzeću.

Prema riječima direktora i zaposlenika, ponekad je te interakcije teško predvidjeti jer u konačnici ovise o ljudskom ponašanju, no smatraju da je uočavanje rizika danas postalo ključno za



ostvarenje uspješnog poslovanja. Ipak, unatoč mnogim promjenama koje su nastupile u okolini proteklih godina i uzrokovale različite poslovne rizike, smatra se da je proces upravljanja financijskim rizicima uvijek kontinuiran, a strategije je potrebno provoditi i usavršavati kako se tržište i zahtjevi mijenjaju.

Nakon analize prisutnih poslovnih i financijskih rizika u poduzeću Ingpro d.o.o., pokazalo se da poduzeće kvalitetno pristupa njihovom utvrđivanju, procjeni, postupanju, i na kraju i praćenju i izvještavanju. Razlog tome je vrlo nestabilna globalna situacija i velike promjene koje su se na svim tržištima dogodile od 2019. godine, što je „natjeralo“ poduzeće da ozbiljnije pristupi upravljanju svojim rizicima i uloži sredstva i vrijeme u upravljanje istima. U protekle gotovo tri godine, zbog posljedica pandemije, lockdowna, potresa, inflacije, rata i drugih okolnosti, mnoga su se poduzeća iz branše uredskog materijala susrela sa padom prometa i velikim problemima u poslovanju, što nije zaobišlo niti Ingpro d.o.o., ali prepoznavanjem potencijalnih rizika u budućnosti, ranim osvještavanjem i kvalitetnim postupanjem i praćenjem predmetno je poduzeće uspjelo sačuvati uredno poslovanje te sada pažljivije donosi nove strateške i poslovne odluke za budući period. U navedenom periodu narasla je svijest o rizicima i njihovim posljedicama koje mogu biti pogubne za poduzeće ukoliko se ne prepoznaju i ako se njima ne upravlja na vrijeme i na adekvatan način.

Unatoč visoko razvijenoj svijesti o rizicima u poslovanju i njihovim aktivnim upravljanjem, provedenim istraživanjem utvrđeno je da se kompletno upravljanje rizicima nedovoljno dokumentira i izvještava, pa se preporuča detaljnije vođenje evidencije o poslovnim i financijskim rizicima i njihovom upravljanju. Na taj način bi se osigurala kvalitetnija razmjena informacija i njihova evidencija, olakšale bi se poslovne aktivnosti u cjelokupnom ciklusu upravljanja rizicima i omogućilo kontinuirano praćenje.

Dokumentirano mjerenje i izvješćivanje o rizicima daje direktorima informacije za izvršavanje odluka i praćenje ishoda, i prije i nakon poduzimanja strategija za njihovo ublažavanje. Budući da je proces upravljanja rizicima u tijeku, izvješćivanje i povratne informacije mogu se koristiti za usavršavanje sustava modificiranjem ili poboljšanjem strategija. Također, smatra se da je aktivan proces donošenja odluka u ovom poduzeću važna komponenta upravljanja rizicima. Odluke o potencijalnom gubitku i smanjenju rizika predstavljaju forum za raspravu o važnim pitanjima i različitim perspektivama dionika.

Smatra se da je potrebno izraditi detaljnije izvještaje o rizicima i provedenim mjerama i statusu izloženosti, i pripremiti ih za računovodstvo te adekvatno arhivirati. Preporuča se da izvještavanje o rizicima postane sastavni dio redovitih sastanaka direktorima i da se o tome pripreme i naprave i pisana izvješća.

Svakako se preporuča uvođenje i standardnih obrazaca za potrebe dokumentiranja poput obrasca za utvrđivanje i procjenu rizika, registar rizika i obrazaca za praćenje statusa rizika, koji bi omogućili bolje sustavno praćenje rizika u poduzeću. Navedeni bi se podaci trebali zatim ažurirati po potrebi, a najmanje jednom godišnje, kako bi se dokumentiralo i praćenje provedbe mjera za ublažavanje rizika.

## ZAKLJUČAK

Sve tvrtke danas suočavaju se s različitim poslovnim i financijskim rizicima od neočekivanih incidenata, a svaki takav događaj može koštati organizaciju poslovanja i potencijalno uzrokovati trajno zatvaranje. Plan upravljanja rizicima može pomoći da se pripremi za neočekivane scenarije i zaštitu poslovanja od dugoročne štete. Rizici se mogu podijeliti na poslovne i financijske, a uzročnici mogu biti unutarnji ili vanjski, te ovisno o tome različit je i način njihovim upravljanjem.

Može se zaključiti da je upravljanje rizicima proces identificiranja mogućih rizika, problema ili katastrofa, a zatim provedbe mjera ublažavanja prije nego što se dogode. Upravljanje poslovnim rizicima nije suvremeno pitanje i dio je poslovanja od samih začetaka ekonomije. Upravljanje financijskim rizikom predstavlja izazov sve dok postoje tržišta i promjene cijena. Financijski rizici proizlaze iz izloženosti organizacije financijskim tržištima, njezinih transakcija s drugima i njezinog oslanjanja na procese, sustave i ljude. Za razumijevanje financijskih rizika, korisno je razmotriti čimbenike koji utječu na financijske cijene i stope, uključujući kamatne stope, tečajevе i cijene roba.

Analizom poslovnih i financijskih rizika prisutnih u poduzeću Ingpro d.o.o., utvrđeno je da postoji više rizika, no niti jedan ozbiljno ne ugrožava poslovanje i funkcioniranje organizacije. U posljednje dvije godine, zbog brojnih promjena u poslovanju koje su nastupile kao posljedica djelovanja globalne pandemije, inflacije, poremećaja na globalnom tržištu i nestabilnoj političkoj situaciji u Europi koja je rezultirala i ratom, poduzeće je uvelike osvijestilo važnost prepoznavanja rizika, njihove važnosti, kao i upravljanja poslovnim i financijskim rizicima, te se do sada njihovo upravljanje pokazalo uspješnim. Ipak, utvrđeno je da postoji i prostor za poboljšanja, u vidu boljeg praćenja i dokumentiranja rizika.

## LITERATURA

### POPIS KNJIGA I ČLANAKA :

Ahmed, A., Kayis, B., Amornasawatana, S. (2007). A review of techniques for risk management in projects. *Benchmarking; an International Journal*, 14(1)22-36.

Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13.

Beck, U. (1992). *Risk Society*. London: Towards a New Modernity.

Broll, U., Mukherjee, S. (2017). International trade and firms attitude towards risk. *Economic Modelling*, 64(1), 69-73.

Chang, H., Huang, W. (2006). Applicationa of quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modeling Journal*, 43(1-29), 158-169.

Charles, R. (2012). *Business risks and analysis*. Huston: New American Library.

Chong, J., Jennings, W., Phillips, M. (2012). Five Types of Risk and a Fistful of Dollars: Practical Risk Analysis for Investors. *Journal of Financial Service Professionals*, 68(1), 1-8.

Gugić, J., Par, V., Njavro, M., Verović, A. (2008). Izvori rizika i strategije upravljanja rizikom na vinogradarsko-vinarskim gospodarstvima u Dalmaciji. *Agronomski glasnik*, 5(1), 425-438.

Hansson, S. O., Edward N. Z. (2014). *Risk*. Stanford: The Stanford Encyclopedia of Philosophy.

Heslin, P.A. (2009). Better than brainstorming? Potential contextual boundary conditions to brainwriting for idea generation in organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 129-145.

Horcher, K.A. (2005). *Essentials of Financial Risk Management*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. Kereta, J. (2021). *Upravljanje rizicima; Priručnik za studente*. Zaprešić: Veleučilište Baltazar.

Kraljević, S., Staničić, O. (2020). Primjena algoritama dubinske analize podataka i strojnog učenja za klasifikaciju i predikciju u društvenom području. *Politehnika i dizajn*, 8(1), 38-46.

- Litcanu, M., Prostean, O., Oros, C., Mnerie, A.V. (2015). Brain-Writing VS Brainstorming Case Study For Power Engineering Education. *Procesia- Social and Behavioral Sciences*, 191(2), 387-390.
- McNeil, A. J., Frey, R., Embrechts, P. (2005). *Quantitative risk management: concepts, techniques and tools*. London: Princeton University Press.
- Merkaš, Z. (2018). Rizici globalnog poslovnog okruženja- izazovi prve četvrtine 21. stoljeća. *Zbornik sveučilišta Libertas*, 3(1), 95-106.
- Messerschmitt, D. G. Szyperski, C. (2004). Marketplace Issues in Software Planning and Design. *IEEE Software*, 21(3). 62–70.
- Molak, V. (1997). *Fundamentals of Risk Analysis and Risk Management*. Cincinnati: Lewis Publishers.
- Osborn, A. F. (1957). *Applied imagination*. New York: Scribner.
- Peterlin, J. (2004). Instrumenti za upravljanje financijskim rizicima, *Časopis Računovodstvo, revizija i financije*, 2(1), 215-216.
- Putman, V.L., Paulus, P.B. (2008). Brainstorming, Brainstorming Rules and Decision Making, *Journal of Creative Behavior*, 7(31), 1-17.
- Ratcliffe, J. (2002). *Scenario planning: An Evaluation of Practice, School of Construction and Property Management*. Salford: University of Salford.
- Renn, O., (2000). *Risk and Society. International conference: risk Analysis and its role in the European Union*. Bruxelles: EU publishing.
- Robinson, R. (1993). Cost-benefit analysis. *Economic Evaluation and Health Care*, 307(9),923-926.
- Ruijters, E., Stoelinga, M. (2014). Fault Tree Analysis: A survey of the state-of-art in modeling, analysis and tools. *Computer Science Review*, 15-16(1), 29-62.
- Skulmoski, G.J., Hartman, F.T. (2007). The Delphi Method for Graduate Research, *Journal of Information Technology Education*. 6(1), 1-21.

## INTERNETSKI IZVORI:

Hillson, D., Murray-Webster, R. (n.d. 2004). *Understanding and managing risk attitude*, e-knjiga, [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42093337/Hillson\\_20\\_20Murray-Webster-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1654375191&Signature=dUCwJqySj-XFfQpLBMSnZ8fSmVaptAS9gnKmQit](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42093337/Hillson_20_20Murray-Webster-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1654375191&Signature=dUCwJqySj-XFfQpLBMSnZ8fSmVaptAS9gnKmQit)

Financial Markets Authority (2.10.2011). *Types of the risk and how they affect business and investments*, <https://www.fma.govt.nz/help-me-invest/risks-involved-in-investing/types-of-risk/>

[S7XVh1IGWcJuBFw5c1nSxN-xDzUdXHUhrZB8UIqgIiIT44GOCcXn735r10xWsolHo2aCkuE9HIWgZjHL62xnJhqOFQhaH8HWHv6D0e0UazvFLhTTN1PJxqhL4yqO9bAHe4ydVRkxFbPAe4lMx~LTZCZG9dyB~Sc1kCDRjf7TV54e07xXf3ZVsJ-ASPVKY-jFODjeFMHz4C9yqib1B-Uxk2ZBp409IYBUHMze7CRnSG2G5ouivm7FiGU8VfYmUrqxJNsLEkkJHJE49YoR0YVEpkN99D1to~IIjhAZwWrE~ldbw\\_ &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.fma.govt.nz/help-me-invest/risks-involved-in-investing/types-of-risk/S7XVh1IGWcJuBFw5c1nSxN-xDzUdXHUhrZB8UIqgIiIT44GOCcXn735r10xWsolHo2aCkuE9HIWgZjHL62xnJhqOFQhaH8HWHv6D0e0UazvFLhTTN1PJxqhL4yqO9bAHe4ydVRkxFbPAe4lMx~LTZCZG9dyB~Sc1kCDRjf7TV54e07xXf3ZVsJ-ASPVKY-jFODjeFMHz4C9yqib1B-Uxk2ZBp409IYBUHMze7CRnSG2G5ouivm7FiGU8VfYmUrqxJNsLEkkJHJE49YoR0YVEpkN99D1to~IIjhAZwWrE~ldbw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Hrvatska narodna banka (n.d.). *Strategija za uvođenje eura kao službene valute u Hrvatskoj*, <https://euro.hnb.hr/documents/2070751/2104255/h-strategija-za-uvodenje-eura-kao-sluzbene-valute-u-HR.pdf/69a1c208-c601-4df3-95f6-d336f665b5f9>

Hrvatska narodna banka (n.d.). Što će se dogoditi s kreditima i depozitima koji su nominirani u kunama kada uvedemo euro? <https://euro.hnb.hr/-/sto-ce-se-dogoditi-s-kreditima-i-depozitima-koji-su-nominirani-u-kunama-kada-uedemo-euro>

Investopedia (n.d.) <http://www.investopedia.com/terms/r/riskmanagement.asp>

Interna dokumentacija poduzeća Ingpro d.o.o.

Jolla, L. (2014). *Risk, its delegation, finance and accountability in business*. <http://blink.ucsd.edu/finance/accountability/delegation/finance.html>

Kereta, J. (2020). *Sustav upravljanja rizicima u hrvatskim poduzećima koja posluju na međunarodnom tržištu*. Međunarodni simpozij o kvaliteti; Kvaliteta- jučer, danas, sutra.

[http://hdmk.hr/papers\\_2020/hdmk\\_2020\\_33.pdf](http://hdmk.hr/papers_2020/hdmk_2020_33.pdf)

Kwiatkowski, R. (2021). *Monte Carlo Simulation- a practical guide*, <https://towardsdatascience.com/monte-carlo-simulation-a-practical-guide-85da45597f0e>

Tucci, L. (2022). *What is risk management and why is it important?*, <https://www.techtarget.com/searchsecurity/definition/What-is-risk-management-and-why-is-it-important>

Webb, R. (2021). *Ten reasons Risk Management Matters for All Employees*, <https://www.clearrisk.com/risk-management-blog/risk-management-matters-for-all-employees-0-0-0-0#:~:text=Risk%20management%20enables%20project%20success&text=Employees%20can%20reduce%20the%20likelihood,unexpected%20and%20maximize%20project%20outcomes.>

## **POPIS SLIKA I TABLICA**

Slika 1. Ingpro d.o.o. ....	27
Slika 2. Organizacijska struktura Ingpro d.o.o.....	28
Slika 3. SWOT analiza .....	31
Tablica 1. Poslovanje poduzeća Ingpro d.o.o. ....	30



# IZJAVA O AUTORSTVU ZAVRŠENOG RADA I AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

**Ime i prezime studenta:** : Luka Ferenčić

**Matični broj studenta:** 4-011/20-R FM

**Naslov rada:** UPRAVLJANJE POSLOVNIM I FINANCIJSKIM RIZICIMA NA PRIMJERU  
PODUZEĆA X

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

20.9.2022.

---

Potpis studenta

L. F.

---

## Luka Ferencić

Datum rođenja: 14. listopada 1997. | Državljanstvo: hrvatsko

📞 Mobile: (+385) 0919138635

✉ E-adresa: ferenciluka@gmail.com

📍 Home: Rujanska 9 2 kat, 10000 Zagreb, Hrvatska

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

📍 Veleučilište s pravom javnosti **BALTAZAR ZAPREŠIĆ Zaprešić**  
Stručni prvostupnik ekonomije

### JEZIČNE VJEŠTINE

#### Materinski jezik/jezici

Hrvatski

#### Drugi jezici

##### Engleski

###### Slušanje



C1

###### Čitanje



C1

###### Govorna interakcija



B1

###### Govorna produkcija



B1

###### Pisanje



B1

## DIGITALNE VJEŠTINE

### Moje digitalne vještine

#### Ostalo

MS Office (Word Excel PowerPoint) | Windows | Microsoft Word | Društvene mreže (različite platforme)  
| Društvene mreže | Social Media | Microsoft PowerPoint | Rad na računalu  
| Informacije i komunikacija (pretraživanje interneta) | Microsoft Excel  
| Priprema i oblikovanje prezentacija (MS PowerPoint)