

# Upravljanje rizikom ugleda organizacije na primjeru NIKE-a

---

**Radalj, Marijana**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:143:707021>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**MARIJANA RADALJ**  
**UPRAVLJANJE RIZIKOM UGLEDA ORGANIZACIJE**  
**NA PRIMJERU PODUZEĆA „NIKE“**  
**ZAVRŠNI RAD**

**Šibenik, 2018.**

**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**UPRAVLJANJE RIZIKOM UGLEDA ORGANIZACIJE**  
**NA PRIMJERU PODUZEĆA „NIKE“**

**ZAVRŠNI RAD**

**Kolegij: Menadžment rizika**

**Mentor: dr. sc. Ana Udovičić, pred.**

**Student/ica: Marijana Radalj**

**Matični broj studenta: 14203131**

**Šibenik, veljača 2018.**

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. POJAM I DEFINICIJA RIZIKA .....	2
2.1. Oblici i vrste rizika .....	5
2.1.1. Prenosivi i neprenosivi rizici .....	5
2.1.2. Poslovni rizici .....	6
3. UPRAVLJANJE UGLEDOM PODUZEĆA .....	13
3.1. Upravljanje rizikom ugleda poduzeća .....	14
3.2. Strategije upravljanja rizikom ugleda .....	16
3.3. Uloge rizika u ugledu organizacije .....	17
3.4. Metode za procjenu rizika ugleda .....	19
3.5. Mapiranje rizika ugleda .....	23
4. UPRAVLJANJE UGLEDOM PODUZEĆA NA PRIMJERU PODUZEĆA NIKE .....	29
4.1. Brand kao nositelj ugleda poduzeća .....	30
4.2. Poduzeće Nike .....	32
4.3. Iskorištavanje radne snage u poduzeću Nike .....	37
4.4. Upravljanje brandom organizacije u krizi iskorištavanja radne snage .....	38
5. ZAKLJUČAK .....	41
LITERATURA .....	42
DODACI .....	44
Popis slika .....	44
Popis tablica .....	44

## **UPRAVLJANJE RIZIKOM UGLEDA ORGANIZACIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA „NIKE“**

MARIJANA RADALJ

Vukovarska 72A, 21300 Makarska, m\_radalj@hotmail.com

### Sažetak rada

Liberalni kapitalizam kao ekonomski model razvoja sa sobom je donio preuzimanje rizika u poslovanju. Rizik nije moguće izbjeći, jer je čimbenik poslovanja, pa svako poduzeće stoga treba naučiti njime upravljati. Organizacije često nisu svjesne da njihove poteškoće u poslovanju uzrokuju nekontrolirani rizici kojima ne pridodaju značajnu pažnju. Nike je jedna od mnogobrojnih kompanija koja nije bila svjesna rizika dok im poslovanje nije bilo ugroženo. Spoznajom rizika koji je doveo u probleme sam ugled poduzeća, ali i cjelokupno poslovanje, iskorištavanjem radne snage u istočnim zemljama svijeta, Nike kao kompanija je bila na rubu propasti. Ipak, postojanje upravljanja rizicima kao dijela cjelokupnog upravljanja kompanijom Nike je identificirao, analizirao, izmjerio rizik, te efikasno i efektivno riješio događaj koji je uzrokovao rizik.

(41 stranica / 18 slika / 8 tablica / 24 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: rizik, ugled poduzeća, upravljanje rizikom

Mentor: dr. sc. Ana Udovičić, pred.

Rad je prihvaćen za obranu: 22.03.2018.

## **RISK MANAGEMENT OF ORGANIZATION ON EXAMPLE OF THE COMPANY "NIKE"**

MARIJANA RADALJ

Vukovarska 72A, 21300 Makarska, m\_radalj@hotmail.com

### Abstract

Liberal capitalism as an economic model of development has brought with itself the takeover of business risks. Risk can not be avoided because it is a business factor, so every company should learn to manage it. Organizations are often unaware that their business difficulties are causing uncontrolled risks that do not attract significant attention. Nike is one of the many companies that were not aware of the risk while their business was not compromised. Knowing the risk that brought problems to the reputation of a company, but also the entire business, exploiting labor force in the eastern countries of the world, Nike as a company was on the verge of collapse. However, the existence of risk management as part of the overall management of Nike has identified, analyzed, measured the risk and efficiently and effectively solved the risk-taking event.

(41 pages / 18 figures / 8 tables / 24 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic in Šibenik

Keywords: risk, enterprise reputation, risk management

Supervisor: Ph. D. Ana Udovičić, lect.

Paper accepted: 22.03.2018.

# 1. UVOD

Poduzeća svoj ugled trebaju smatrati sredstvom komunikacije s potrošačima. Upravljanje ugledom ključno je uključiti u marketinške strategije jer se njime identificira poduzeće, cjelokupni dojam, poslovanje i usluge poduzeća. Ugled poduzeća je jedan od osnovnih izvora konkurentnosti svake organizacije. Isto tako je u svakom poduzeću neizostavan rizik u poslovanju, a najčešće se veže uz proces odlučivanja. Vrlo je važno znati prepoznati rizike u poduzeću i upravljati njima. Loše upravljanje rizicima šteti razvoju i napretku poduzeća. Upravljanje rizicima omogućuje poduzeću prepoznavanje prilika i reagiranje na promjene na vrijeme. Da bi upravljanje rizikom bilo uspješno potrebno je identificirati, analizirati, mjeriti i kontrolirati rizik. Za svaku organizaciju je nužno da uspostavi sustav upravljanja rizicima kao dio sustava upravljanja u cjelini. Problem upravljanja rizicima smatra se globalnim problemom, pa je stoga neophodno stvarati i globalna rješenja. Bez upravljanja rizicima poslovanja održivi uspjeh nije realan.

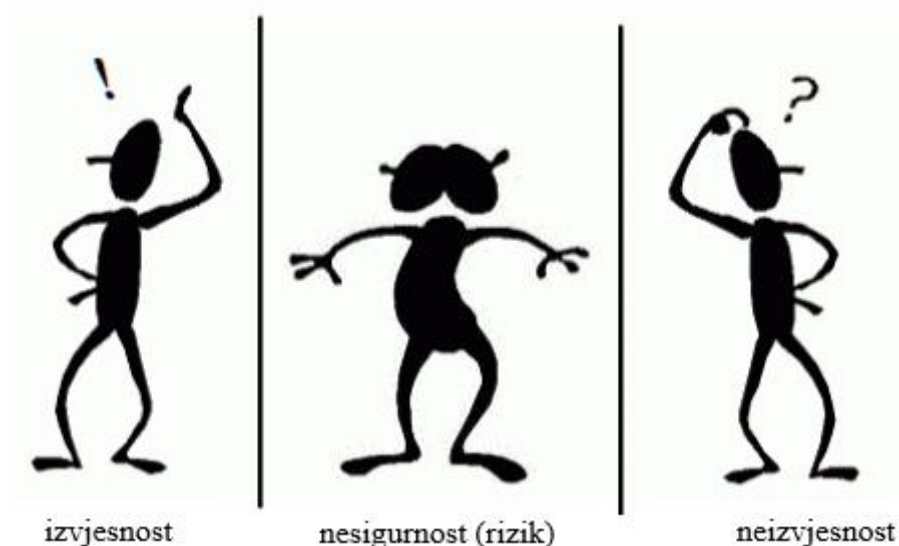
Cilj rada je upoznati se sa osnovama poslovnog rizika, te na koji način se upravlja rizikom u poduzeću. Analizira se i upravljanje rizikom ugleda jer je ugled jedna od ključnih komponenti svakog poduzeća. Svrha rada je usavršiti teorijsko znanje o prepoznavanju rizika u poslovnom okruženju. Praktični primjer nadovezan na teorijski okvir o riziku je poduzeće Nike koje se susrelo sa velikim rizikom ugleda poduzeća prilikom iskorištavanja radne snage u istočnim zemljama svijeta.

Rad se sastoji od tri tematske cjeline. Prva cjelina definira rizik, te predstavlja oblike i vrste rizika, koji mogu biti prenosivi i neprenosivi. Poseban osvrt daje se na poslovne rizike kao podloga za teoretski prikaz upravljanja ugledom poduzeća koje je ujedno druga tematska cjelina rada. U ovoj cjelini definira se upravljanje rizikom ugleda poduzeća, predstavljaju se strategije upravljanja rizikom, analiziraju se uloge rizika u ugledu organizacija, analiziraju se metode za procjenu rizika, te se promatra mapiranje rizika ugleda. Treća cjelina rada predstavlja upravljanje ugledom poduzeća Nike. Definira se brand kao nositelj ugleda poduzeća, dan je prikaz poduzeća Nike kroz povijest i usporedbu konkurencije. Važan događaj u poslovanju ovog poduzeća je bio iskorištavanje radne snage u istočnim zemljama svijeta, a temeljem događaja prikazan je način upravljanja brandom i ugledom organizacije prilikom rizika koji se dogodio.

## 2. POJAM I DEFINICIJA RIZIKA

U poduzetništvu je neizostavan rizik i neizvjesnost. Poduzetnički pothvat je kretanje u području neizvjesnosti koje sa sobom nosi opasnost neželjenih budućih posljedica za djelovanje u sadašnjosti. Poduzetništvo označuje aktivnost ulaganja danas da bi se do željenih rezultata došlo sutra, što znači da poduzetnik ne raspolaže činjenicama i okolnostima koje će biti relevantne u vrijeme kada će se na tržištu vrednovati poduzetih radnih, poslovnih, upravljačkih aktivnosti i uloženi sredstava. Nakon toga se pokazuje da li su želje i očekivanja ostvarene prema očekivanju, iznad očekivanja ili ispod očekivanja.<sup>1</sup> Rizik se stoga može definirati kao vjerojatnost nastanka događaja koji ostavlja posljedice na ostvarivanje ciljeva organizacije.<sup>2</sup>

Slika 1. Grafički prikaz izvjesnosti, rizika i neizvjesnosti



Izvor: Autor prema: <https://geopolicraticus.wordpress.com/2013/04/23/> (27.02.2018.)

Stupanj vjerojatnosti za postizanjem očekivanog raste sukladno racionalnom postupanju u procesu poslovanja sa svim čimbenicima, kao i upoznatost poduzeća s kretanjima na tržištu. Time se otvara prostor i opravdava preuzimanje rizika i racionalno ponašanje u uporabu svih resursa. Rizik se pojavljuje kao svojevrsna preliminarna naknada ili ulaganje u veće poslovne

<sup>1</sup> Deželjin, J. i sur., Poduzetnički menadžment, Alineja, Zagreb, 1999., str. 165.

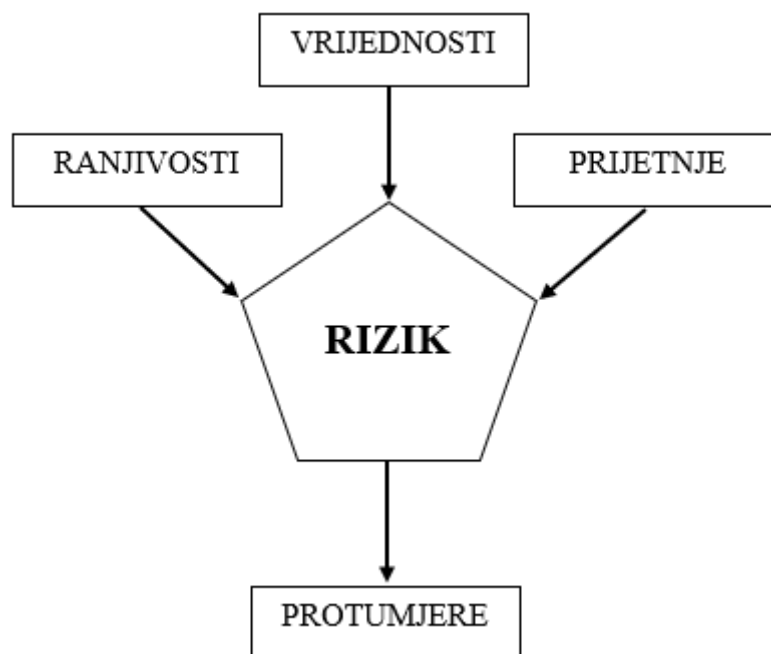
<sup>2</sup> Kereta, J., Upravljanje rizicima, RRiF, broj 8, Zagreb, 2004., str. 48. – 53.



rezultate. Rizik i poduzetnička aktivnost su u međusobnoj korelaciji – veća očekivanja od poduzetničke djelatnosti stvaraju veću privlačnost prihvatanja rizika. Četiri su osnovna značenja rizika:<sup>3</sup>

- općenito značenje – upućuje na opasnost od nastupa nekog događaja koji se nije očekivao i od kojega je nastala neka šteta ili gubitak,
- u poslovnom životu – rizik u poduzeću prouzrokovan lošim odlukama ili zakazivanjem ljudskog čimbenika ili nekim nepredvidivim događajem,
- u području poslovnih financija – opasnost da posao pođe pogrešnim putem i da prouzroči štetu ili gubitak u financijskom poslovanju,
- osiguranje od opasnosti – rizik s kojim se susreću profesionalne osiguravateljske organizacije.

Slika 2. Funkcije rizika



Izvor: Autor prema:

[http://sigurnost.zemris.fer.hr/ISMS/rizik/2006\\_zorcec/marinjo\\_diplomski/marinjo\\_diplomski\\_clip\\_image002\\_0001.gif](http://sigurnost.zemris.fer.hr/ISMS/rizik/2006_zorcec/marinjo_diplomski/marinjo_diplomski_clip_image002_0001.gif) (27.02.2018.)

<sup>3</sup> Deželjin, J. i sur., Poduzetnički menadžment, Alineja, Zagreb, 1999., str. 165. – 166.

Koncept rizika ima tri nužna elementa:<sup>4</sup>

- percepciju je li se neki štetan događaj zaista mogao dogoditi,
- vjerojatnost da će se on zaista dogoditi,
- posljedice štetnog događaja koji bi se mogao dogoditi.

Rizik se dakle može smatrati rezultatom sinergije interakcija ovih triju elemenata. Za rizik uvijek postoje podaci ili informacije kako bi se mogao kvantificirati i izmjeriti.<sup>5</sup> S obzirom na stav o riziku ljudi se dijele u:<sup>6</sup>

- neskloni riziku (risk averse),
- s neutralnim stavom o riziku (risk neutral),
- uživaju u osjećaju rizika (risk takers).

Stav o riziku računa se omjerima ekvivalenta sigurnosti i očekivane vrijednosti. Ekvivalent sigurnosti je gotovinski iznos koji se zahtijeva za sigurnost u određenom vremenskom trenutku koji ga čini indiferentnim između sigurnog i očekivanog iznosa uz rizik u istom vremenskom trenutku.<sup>7</sup>

Slika 3. Stav prema riziku

sklonost prema riziku	ekvivalent sigurnosti > očekivane vrijednosti
neutralnost prema riziku	ekvivalent sigurnosti = očekivane vrijednosti
nesklonost prema riziku	ekvivalent sigurnosti < očekivane vrijednosti

Izvor: Autor prema Andrijanić i sur., 2016., str. 22.

<sup>4</sup> Kereta, J., Upravljanje rizicima, RRiF, broj 8, Zagreb, 2004., str. 48. – 53.

<sup>5</sup> Ibid., str. 21.

<sup>6</sup> Andrijanić, I. i sur., Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016., str. 22.

<sup>7</sup> Ibid.

Metode koje se koriste za identifikaciju, procjenu i ocjenu pouzdanosti procesa upravljanja rizicima brojne su. Prema njihovim karakteristikama dijeli ih se u pet skupina:<sup>8</sup>

- Metode kreativne tehnike (Brainstorming, Delphi-tehnika i Morfologija).
- Metode analize scenarija (Analiza gubitka, Stablo pogrešaka i analiza tijeka i Analiza scenarija).
- Metode analize pokazatelja (Izveštavanje o kritičnim događajima, Upravljanje rizicima na temelju promjena).
- Metode analize funkcije (FMEA, Analiza ugroženosti, HAZOP, HACCP), i
- Statističke metode (Standardna devijacija, Interval pouzdanosti i Monte Carlo simulacija).

## **2.1. Oblici i vrste rizika**

Rizici se obično klasificiraju s obzirom na to uz što su vezani. Tako se mogu podijeliti na prenosive i neprenosive rizike, te poslovne i poduzetničko - menadžerske rizike. Svaki od ovih rizika su specifični po nositelju rizika ali i okolini poduzeća.

### **2.1.1. Prenosivi i neprenosivi rizici**

Prenosivi rizici su karakteristični po mogućnosti prenošenja na profesionalne osigurateljske organizacije uz sljedeće uvjete:<sup>9</sup>

- mogućnost identificiranja opasnog događaja koji bi mogao uslijediti i imati štetne posljedice,
- vjerojatnost ponavljanja istog budućeg događaja sa štetnim posljedicama,
- postojanje novih subjekata ugroženih opasnošću od nastupa istog događaja,
- vremenska i prostorna rasprostranjenost mogućih događaja i subjekata koji pogađaju.

Neprenosivi rizici se ne mogu prenositi na profesionalnu osigurateljsku organizaciju nego ih mora snositi svaki subjekt koji je njima pogođen. Ova vrsta rizika nastaje kao posljedica jedinstvenog događaja koji se pojavljuje samo jedanput s posve istim značajkama. Njihovo ponavljanje je vrlo rijetko zbog čega je onemogućena prosudba vjerojatnosti. Obično su to događaji specifični za neku gospodarsku granu, struku ili funkciju u poduzeću. Mogu se javiti

---

<sup>8</sup> Drljača, M., Bešker, M. (1997). Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja. Management, Poslovanja, u. R. 6(3), 165-177.

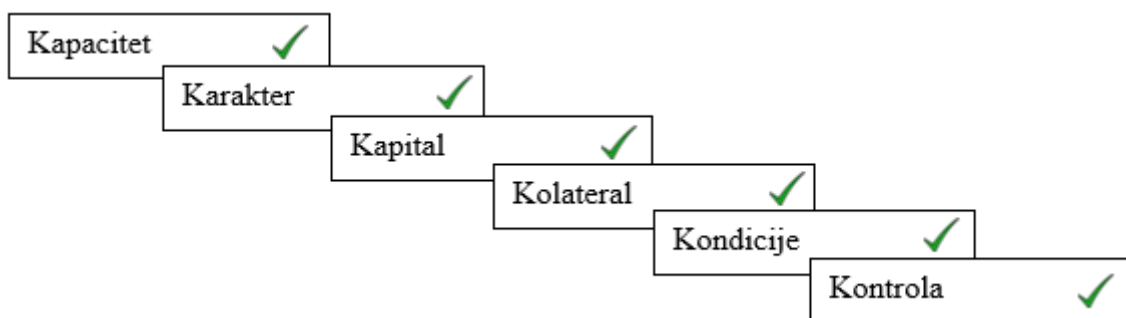
<sup>9</sup> Deželjin, J. i sur., Poduzetnički menadžment, Alineja, Zagreb, 1999., str. 166.

unutar ili izvan poduzeća, a zaštita od takvih rizika obuhvaća određene mjere koje umanjuju opasnosti i omogućuju stvaranje pričuve sredstava za pokriće negativnih posljedica.<sup>10</sup>

### 2.1.2. Poslovni rizici

Rizik ostvarivanja bruto financijskog rezultata poduzeća očitovan u opasnosti neostvarivanja očekivanog i željenog uz nastup nečeg nepredviđenog raznim poslovnim aktivnostima uz negativan utjecaj na poslovanje naziva se poslovni rizik. Poslovni rizik može biti uzrokovan nepredvidivim i neponovljivim događajem, kadrovskim promašajem, pogrešnom odlukom i slično, a uzroci mogu biti u radu i poslovanju poduzeća, posljedica prijašnjih i sadašnjih odluka ili loše izvršavanje istih, te negativni utjecaji vanjskih čimbenika iz okruženja, njihova predviđanja ili loša prosudba o njihovoj važnosti.<sup>11</sup>

Slika 4. Koraci procjene rizika poduzeća



Izvor: Autor prema Andrijanić i sur., 2016., str. 167.

Unutarnji poslovni rizici proizlaze iz opasnosti unutar samog poduzeća u procesu rada, poslovanja i razvitka, te rukovođenja i upravljanja njime, u nepredvidivim ili zanemarenim mogućnostima događanja. Mogu se podijeliti na rizike organizacije poduzeća, strukture sredstava poduzeća, kadrova, robni rizik, rizik uporabe resursa, ulaganja kapitala, uspješnosti i inovacije.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Deželjin, J. i sur., Poduzetnički menadžment, Alineja, Zagreb, 1999., str. 166.

<sup>11</sup> Ibid., 166. – 167.

<sup>12</sup> Ibid., str. 168.

Rizik organizacije poduzeća je poseban rizik od opasnosti da organizacija ne odgovara uvjetima poslovanja i potrebama poduzeća. Ovaj rizik ovisi o veličini poduzeća, međusobnoj usklađenosti pojedinih dijelova i funkcija poduzeća i potrebite intenzivnosti rada. Nastupa u sljedećim pojavnim oblicima:<sup>13</sup>

- rizik kvalitete – odnosi se na veličinu poduzeća, skladnost unutarnje podjele rada i uspostavljanje veza i povratnih veza između pojedinih izvođačkih aktivnosti s rukovoditeljskim i upravljačkim aktivnostima,
- rizik elastičnosti – nedovoljna elastičnost organizacije koja ne može bez poteškoća slagati moguće udarce uvjetovane događajima u okruženju i na tržištu,
- rizik jednostranosti – nesposobnost kadrova u sagledavanju jedinstva i povezanosti parcijalnih i cjelovitih interesa poduzeća,
- rizik nestabilnosti – nedovoljno smišljene, pripremljene i prosuđene organizacijske promjene koje se poduzimaju,
- rizik veličine i lokacije – neusklađenost veličine s potrebama uspješnosti poslovanja i potrebama kupovnog potencijala određenog tržišta.

Rizik strukture sredstava poduzeća iskazuje se kao kvantitativni i kvalitativni a proizlazi iz analize poslovanja i bilance poduzeća. Kvantitativni rizik nastaje zbog neusklađenosti uloženih sredstava u odnosu na zahtjeve tekuće proizvodnje i poslovanja što izaziva rizike:<sup>14</sup>

- rentabilnosti – opasnost da se ne postigne odgovarajući poslovni rezultat u odnosu prema uloženim sredstvima i radu,
- likvidnosti – opasnost da se svojstva imovine ili njezinih dijelova ne mogu brzo i bez gubitka pretvoriti u gotov novac i tako na vrijeme podmiriti dospjele obveze,
- prevelikih/premalih zaliha – opasnost da zalihe budu prevelike i da opterećuju troškove više nego što je potrebno ili da budu premale i da koče normalnu proizvodnju ili prodaju, mogu izazvati i prekid djelatnosti,
- prekida proizvodnje – nedovoljne ili nekvalitetne zalihe, može nanijeti velike štete uspješnosti poslovanja poduzeća.

Vrijednosni ili kvalitativni rizik nastavlja se na kvantitativni iskazivanjem u vrijednosnom (novčanom) obliku. Ukazuje i na rizičnost strukture po kojoj se poduzeće izvrglo opasnosti i

---

<sup>13</sup> Deželjin, J. i sur., Poduzetnički menadžment, Alineja, Zagreb, 1999., str. 168.

<sup>14</sup> Ibid.

izražava specifičnost ulaganja financijskih sredstava, potraživanja i sl., a pojavljuje se u oblicima:<sup>15</sup>

- neelastičnost – kruta postavljenost proizvodnih kapaciteta ne dopušta preusmjeravanje proizvodnje i redovito ima negativnu posljedicu s obzirom na uspješnost poslovanja,
- nepostojanost – posljedica brzih promjena na tržištu i zastarijevanja proizvoda, može biti uvjetovan sezonskim, modnim i ostalim promjenama, ali i vezan uz sporu prilagodbu promjenama u okruženju,
- struktura sredstava poduzeća – rizik financijskih sredstava koji je vezan uz opseg zaduženja poduzeća:
  - kvantitativan rizik financijskih sredstava – razmjer između vlastitih i tuđih sredstava, može izazvati veliko poteškoće u normalnom funkcioniranju procesa poslovanja i umanjiti poslovnu uspješnost poduzeća,
  - kvalitativan rizik financijskih sredstava – neusklađenost dospelosti dugovanja po vrsti i obliku s mogućnošću poduzeća da ih podmiri:
    - rizik neuravnoteženosti – zaduživanje koje dovodi do ugroženosti opstanka poduzeća,
    - rizik neispunjenja duga – opasnost da zajmoprimatelj ne ispunji svoje obveze plaćanja glavnice, kamate ili dividende zajmodavcu.

Rizik kadrova predstavlja opasnost da poduzeće bude oštećeno zbog neodgovarajuće strukture zaposlenika, njihove stručne nesposobnosti ili umanjene sposobnosti ili nemotiviranosti za rad zbog loše stimulacije i slično. Rizik kadrova ima četiri rizične podgrupe:<sup>16</sup>

- kvalitativni kadrovski rizik – nezadovoljavajuća kvalifikacijska struktura djelatnika, posebno poduzetničko – menadžerskog sastava što rezultira donošenjem nedovoljno kvalitetnih odluka, te njihovim nekvalitetnim izvršavanjem; može se očitovati u pogrešnom razmještanju kadrova što ima za posljedicu niži učinak od očekivanoga,
- kvantitativni kadrovski rizik – međusobna neusklađenost strukture sredstava s kvalifikacijskom strukturom rada,
- rizik kadrovske strukture – nedovoljno promišljanje pri rasporedu i promociji kadrova, donošenju odluka i neuvažavanju svih činjenica i okolnosti koje su relevantne za strukturu zaposlenika,

---

<sup>15</sup> Deželjin, J. i sur., Poduzetnički menadžment, Alineja, Zagreb, 1999., str. 168. – 169.

<sup>16</sup> Ibid., str. 169.

- rizik upravljanja kadrovima – neodgovarajući odabir kadrova i slabosti pri uvođenju u posao, u opsegu i obliku stručnog usavršavanja djelatnika, nagrađivanju i sl., kao i u neodgovarajućim međuljudskim odnosima u poduzeću.

Robni rizik se pojavljuje u području određivanja količine, kakvoće i vrednovanja robe. Izazivaju ga poteškoće poduzeća prilikom održavanja uporabne vrijednosti zbog naravi, složenosti i osjetljivosti robe, te posebne njege robe s obzirom na fizička, estetska, kemijska ili biološka svojstva. Širok robni asortiman podrazumijeva širok rizik. Izostanak znanja i iskustva za čuvanje i ispravno postupanje s robama najviše dolazi do izražaja pri skladištenju, kao kvarenje, kalo, rasip, lom, prirodni gubitak, nepažnja u rukovanju, krađa, uništenje i sl. osim manipulativnog robnog rizika u ovu skupinu rizika spadaju i rizik pada cijena dok je roba na skladištu, rizik promjena želja potrošača, rizik tehničkog zastarijevanja, rizik pojave konkurencije, rizik sezonskog karaktera robe itd.<sup>17</sup>

Rizik uporabe resursa nastaje nedovoljnim iskorištavanjem pojedinih resursa ili korištenjem suprotno tehničkim pravilima ili pojedinim međusobno povezani i komplementarni resursi nisu dovoljno kvantitativno – kvalitativno usklađeni. Rizik ulaganja kapitala je neizostavan dio svakog ulaganja gospodarskih subjekata i pripada u neprenosive poslovne rizike. Rizik uspješnosti je dio profitabilnosti poduzeća i predstavlja opasnost neostvarivanja očekivane stope povrata uloženog kapitala; uključuje rizik rentabilnosti ukupne imovine i rentabilnosti vlastitog kapitala i profita. Rizik inovacije nastaje neprimjenjivosti inovacije ili neostvarenjem očekivanog rezultata primjenom inovacije. Smatra se jednom od najrizičnijih aktivnosti zbog temeljenosti na znanstvenom znanju. Manji je rizik ako je riječ o inovaciji za unaprjeđenje postojećega.<sup>18</sup>

Vanjski poslovni rizici dolaze iz vanjskog okruženja poduzeća, mogu značajno utjecati na poslovni život, uspješnost poslovanja i razvitak poduzeća. Na njih poduzeće obično ne može značajno utjecati, a izdvajaju se gospodarski rizik, tržišni rizici, rizik izvršenja kupoprodajnog ugovora, prijevozni rizici, izvozni rizici, politički rizici i politički rizik zemlje. Gospodarski rizik najčešće predstavlja opasnost od nemogućnosti naplate prodane robe, koju je kupac u inozemstvu uredno zaprimio. Naziva se još i izvoznim rizikom. Rizik ostaje kada kupac odbije platiti robu, kada odbije primiti dokumente ili robu, kada ugovorena proizvodnja robe otpočne, a kupac odustane od ugovora ili kada je riječ o robi po narudžbi što je poseban rizik. Ipak ovaj

---

<sup>17</sup> Deželjin, J. i sur., Poduzetnički menadžment, Alineja, Zagreb, 1999., str. 169 – 170.

<sup>18</sup> Ibid., str. 170.

rizik se ne može osigurati jer ulazi u poslovni rizik koji snosi poduzeće, može se tek smanjiti vlastitim mjerama politike rizika.<sup>19</sup>

Tržišni rizici proistječu iz različitih aspekata funkcije trgovine, a mogu biti:<sup>20</sup>

- apsolutni – na određenom tržištu neku robu nije moguće u određenom vremenu nabaviti ni prodati,
- relativni – trgovačka funkcija poduzeća ne može se odvijati prema predviđanjima,
- prostorni – promašaj u odabiru najpovoljnijeg nabavnog i prodajnog tržišta,
- vremenski – vremenski promašaj najpovoljnijeg trenutka za nabavu i prodaju, izaziva niz sekundarnih rizika ( rizik vrijednosti, rentabilnosti, likvidnosti i sl.),
- kvantitativni – vezan uz prostorni i vremenski rizik, velik je ako se na tržištu ponude robe u količinama većim od potražnje,
- kvalitativni – tržište ne prihvaća ponuđeni asortiman roba ili usluga.

Rizik izvršenja kupoprodajnog ugovora nastaje neispunjavanjem ugovornih obveza, a izaziva štetu i za prodavatelja i za kupca. Razlikuju se dva oblika rizika:<sup>21</sup>

- rizik ispunjenja obveza prodavatelja – dolazi do izražaja u nabavi, ali i u naplati, izrazito visok pri uvozu, pomoću ugovorne klauzule po kvaliteti i kvantiteti može se pretvoriti u lokalni ili vremenski rizik:
  - kvantitativni – rizik ne isporuke je vezan s tržišnim rizikom zbog neispunjenja isporuke u cijelosti,
  - kvalitativni – prodavatelj ne isporučuje robu prema ugovornoj kvaliteti ili dizajnu,
- rizik kupčeva izvršenja ugovora – financijski rizik, odnosi se na obvezu kupca da plati robu.

Prijevozni (transportni) rizici predstavljaju opasnost vezanu uz obavljanje prijevoza roba kao i samog prijevoznog sredstva. Mogu biti:<sup>22</sup>

- osnovni (vezani uz prijevoz): sudar, udar, prevrtanje, potonuće, nasukavanje, iskliznuće, razne elementarne nepogode tijekom transporta i slično,

---

<sup>19</sup> Deželjin, J. i sur., Poduzetnički menadžment, Alineja, Zagreb, 1999., str. 170.

<sup>20</sup> Ibid., str. 171.

<sup>21</sup> Ibid., str. 171.

<sup>22</sup> Ibid., 171. – 172.



- dopunski ili manipulativni (vezani uz robu i rukovanje robom): curenje, prosipanje, razbijanje, krađa ili djelomična krađa ili neisporuka robe, „brodsko znojenje“ (zagrijavanje robe).

Izvozni rizici su nepredvidiv, neponovljiv, jedinstven, neočekivani događaj koji rezultira štetom ili gubitkom a pogađa samo jedno poduzeće. Izvoznik ga mora snositi sam jer je ne prenosiv, pa poduzeće onda vodi politiku izvoznih rizika kako bi smanjila rizik na najmanju moguću mjeru. Ovisno o uzrocima koji su izvozni rizik izazvali mogu se pojaviti kao:<sup>23</sup>

- gospodarski,
- političko – socijalni – nastupa zbog rata, štrajka, blokade, nestanka kupca kupljene robe i slično,
- valutni – nastupa zbog promijene vrijednosti valute,
- rizik konverzije – nemogućnost zamjene jedne valute drugom,
- rizik transfera – nemogućnost dužnika da uputi doznaku u inozemstvu,
- rizik moratorija – odnosi se na ugovoreni moratorij plaćanja u inozemstvu ili odugovlačenje plaćanja,
- tečajni rizik – pojavljuje se kada je kupoprodajnim ugovorom predviđena naplata u stranoj valuti po isteku određenog roka, javlja se zbog mogućih nepredvidljivih promjena tečaja u razdoblju između sklapanja kupoprodajnog ugovora i isplate deviza,
- rizik supstitucije – nemogućnost da se jedna roba zamijeni bez ostatka za drugu robu,
- rizik međunarodnog prijevoza – rizik jednak riziku u domaćem prijevozu, ali je otežan dodatnim okolnostima međunarodnog značaja zbog uvjetovanja raznim dozvolama i certifikatima.

Politički rizici nastaju aktivnošću državnih organa ili zbog nekih izvanrednih događaja u zemlji. Mogu nastati u vezi s prijevozom, štrajkom, radničkim nemirima, terorizmom i prouzročiti štete. Politički rizik zemlje odnosi se uglavnom na rizik izvoza robe ili kapitala u neku zemlju, a sastoji se u opasnosti da izvoznik neće moći naplatiti izvoz ili doći na drugi način do novca jer središnja banka zemlje uvoznika to ne može obaviti iz bilo kojeg razloga. Razlozi mogu biti i prezaduženost, nesređeni politički odnosi i slično.<sup>24</sup>

Poduzetnici i menadžeri odnosno poduzetnički menadžeri uglavnom upravljaju rizikom. Unutar sveukupnosti poslovnog i razvojnog rizika, koji je vezan uz funkcioniranje i razvitak poduzeća,

<sup>23</sup> Deželjin, J. i sur., Poduzetnički menadžment, Alineja, Zagreb, 1999., str. 172.

<sup>24</sup> Ibid., str. 172. – 173.

rizik se raspoređuje na pojedine rukovoditelje (poduzetnike i menadžere), voditelje pojedinih funkcija i djelatnosti u poduzeću, u skladu s njihovim djelokrugom rada. Sadržajnim stapanjem poduzetničke i menadžerske funkcije pojavljuje se rizik kao dio poslovanja pod nazivom poduzetničko - menadžerski rizik. Ova vrsta rizika vezana je uz područje rukovođenja i upravljanja aktivnostima donošenja strategijskih, taktičkih i operativnih odluka koje se odnose na sve radne, poslovne i razvojne funkcije, procese, materijalne i ljudske čimbenike i rezultate koji se njihovim aktiviranjem postižu.<sup>25</sup>

Najveći rizik ove vrste najčešće je vezan uz promjene, tehnološke, organizacijske, kadrovske, metodološke i slične inovacije. Najveći poduzetničko – menadžerski rizik je ne prihvaćati promjene, ne inovirati, odnosno ne biti sposoban i spreman poduzeti i preuzeti rizik u poslovnim i razvojnim pothvatima. Rizičnost se može bitno ublažiti znalačkim i analitičko – kritičkim pristupanjem koristeći se raspoloživim metodama i tehnikama istraživanja i prosudbe rizika kvantifikacijom nekih čimbenika nesigurnosti pri donošenju poslovnih odluka. Za to se tamo gdje je moguće primjenjuju teorijske distribucije, poput normalne „analize osjetljivosti“ ili „metoda simulacije“. Zbog te mogućnosti rizik se u nekim slučajevima može ukalkulirati u troškove poslovanja. Kada su u pitanju posljedice poslovnog rizika, vlasnik uvijek snosi materijalne posljedice dok poduzetnički menadžer snosi posljedice psihološko – moralne naravi koje se tiču njegova ugleda.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Deželjin, J. i sur., Poduzetnički menadžment, Alineja, Zagreb, 1999., str. 173.

<sup>26</sup> Ibid., str. 174.

### 3. UPRAVLJANJE UGLEDOM PODUZEĆA

Upravljanje ugledom poduzeća kontinuirani je proces koji ga mora usmjerivati prema izvrsnosti, i to jačanjem odnosa sa svim njegovim ključnim segmentima, a ponajprije s potrošačima, s poslovnim partnerima i sa zaposlenicima. Menadžment ugleda sastoji se od pet faza:<sup>27</sup>

- pregled, istraživanje i evaluacija,
- analiza, strategija, planiranje i razvitak,
- kreativno izviđanje,
- oplemenjivanje i implementacija postupaka za stvaranje željenog imidža,
- praćenje, upravljanje i marketing korporativnoga imidža.

Slika 5. Shematski prikaz faza upravljanje ugledom



Izvor: Zelenika, 2005., str. 507.

Svrha postojanja i razvoja poduzeća sastoji se u nizu ciljeva koje se nastoji ostvariti i poslovati uz povećanje profita. Određeni ciljevi poduzeća koje je ono zacrtalo svojom misijom, vizijom i strategijom može se s vremenom mijenjati, ukoliko se ne odnosi na dugoročno postavljene ciljeve. Dobro poslovanje poduzeća i visoka pozicioniranost na tržištu osiguravaju privlačenje investitora. Ukoliko poduzeće ima mogućnost započeti potencijalno značajna ulaganja, mora biti svjesno razine rizika kojim izlažu poslovanje svoje djelatnosti. Zbog toga je bitna racionalnost pri donošenju odluka menadžera koji je koordinator razvoja timskog rada, suradnje i partnerstva sa zaposlenicima na zajedničkom zadatku ostvarenja ciljeva poduzeća.

<sup>27</sup> Zelenika, R. (2005). Korporativni imidž-osnovni čimbenik opstanka i razvitka osiguravajućeg društva na globalnome tržištu. *Ekonomski pregled*, 56(7-8), 501-522.

Upravljanje poslovanjem poduzeća i provođenje bitnih odluka za razvoj i uspjeh poduzeća dijeli se prema odlukama koje se moraju donijeti.<sup>28</sup>

### 3.1. Upravljanje rizikom ugleda poduzeća

Rizici u poslovanju su sastavni dio svakog poduzetničkog pothvata i ne mogu se ukloniti. Proces upravljanja rizikom treba početi od strateške razine, definiranjem strateškog afekta kako bi se osigurala taktička i operativna faza u središtu strateškog konteksta.<sup>29</sup> Cilj funkcije upravljanja rizicima je osigurati stručnu podršku u procesu odlučivanja, a prilikom uspostavljanja sustava upravljanja rizicima treba se voditi sljedećim pravilima:<sup>30</sup>

- postupci menadžmenta ne smiju ograničavati proces preuzimanja rizika kako se ne bi ometao razvitak poslovanja,
- poslovne funkcije koje preuzimaju rizik moraju biti odvojene od funkcija koje kontroliraju rizik kako se ne bi dovela u pitanje objektivnost u prosudbi o rizicima,
- upravljanje rizikom treba poticati a ne prikrivati.

Upravljanje rizicima logički je sustav koji koriste organizacije kako bi se nosili s njihovom izloženošću rizicima.<sup>31</sup> S obzirom na prirodu posla osiguranja, upravljanje rizicima neodvojiv je dio svih aktivnosti kompanije. Upravljanje rizicima se može nazvati dinamičkim procesom koji identificira, analizira i ekonomski kontrolira rizike koji prijete organizacijama. Za dobar temelj upravljanja rizicima ključno je postaviti sljedeća pitanja:<sup>32</sup>

- kakva šteta može nastati,
- što se može poduzeti u vezi s tim,
- kako se rizik nastanka štete može pratiti.

---

<sup>28</sup> Udovičić, A., Kadlec, Ž. (2013). Analiza rizika upravljanja poduzećem. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 4(1), 0-0.

<sup>29</sup> Salvatore, D., Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi, Mate, Zagreb, 1994., str. 545.

<sup>30</sup> Andrijanić, I. i sur., Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016., str. 23.

<sup>31</sup> Drucker, P., Inovacije i poduzetništvo, Globus, Zagreb, 1992., str. 125.

<sup>32</sup> Salvatore, D., Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi, Mate, Zagreb, 1994., str. 550.

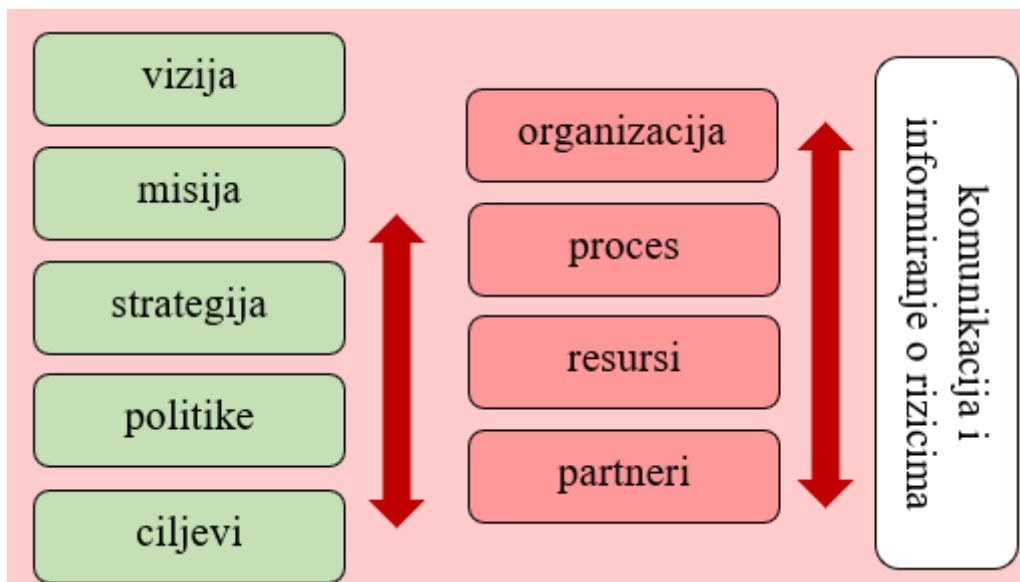
Slika 6. Faze sustava upravljanja rizicima



Izvor: Autor prema Andrijanić i sur., 2016., str. 24.

Sustav upravljanja rizicima se promatra kao podsustav upravljanja organizacijom uz sustave upravljanja kvalitetom, upravljanja okolišem, socijalne odgovornosti, upravljanja sigurnošću i sl. koji predstavlja cjelovit proces obuhvaćanja, mjerenja i nadziranja relevantnih i potencijalnih rizika te analize s tim u vezi potencijalnih gubitaka.<sup>33</sup>

Slika 7. Strukturni elementi upravljanja rizicima



Izvor: Autor prema Andrijanić i sur., 2016., str. 25.

<sup>33</sup> Osmanagić Bedenik, N., Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003., str. 70.

### 3.2. Strategije upravljanja rizikom ugleda

Strategije su ključne u upravljanju rizikom jer uključuju prijenos rizika drugoj strani, izbjegavanje rizika ili smanjivanje negativnog utjecaja rizika i prihvaćanje nekih ili svih posljedica rizika. Tradicionalnim upravljanjem rizikom upravlja se rizicima koji proizlaze iz fizičkih ili legalnih slučajeva poput prirodnih katastrofa, nesreće, smrti i sl. suvremenim financijskim upravljanjem rizikom fokusira se na rizik koji se može upravljati financijskim instrumentima. Četiri su temeljne komponente strategije upravljanja rizika:<sup>34</sup>

- prihvaćanje rizika – neki rizici se unaprijed prihvaćaju i pripreme se financijska sredstva u rizičnim fondovima, može biti svjesno i nesvjesno zadržavanje rizika,
- izbjegavanje rizika – usmjerenost na aktivnosti s visokom frekvencijom pojavljivanja i malim posljedicama, negativna strana je eventualni gubitak poslovnih prilika,
- prijenos rizika – primjenjuje se za malo vjerojatne događaje s velikim posljedicama, tehnike negativne reputacije - derivati<sup>35</sup>
- smanjenje (kontrola) rizika – upotrebljava se kod događaja s visokom vjerojatnosti i srednjim do velikim posljedicama, neki gubici se direktno pripisuju hazardima<sup>36</sup> na radnom mjestu.

Ovisno o načinu poslovanja poduzeća određuju se različite politike rizika koji su sudionici u poslovnom procesu dužni pridržavati se. Glavna osnova pri izradi politike rizika temelji se na odnosu rizika i prinosa koji se obrađuju kao jedna od glavnih pretpostavki financijskog menadžmenta i poduzetništva. Profitabilnost poslovanja u pravilu je proporcionalna s rizikom. Odabrana strategija ovisi o karakteristikama poduzeća i izloženosti pojedinim vrstama rizika. Na izbor metode pokrića rizika utječu čimbenici: učestalost i intenzitet štete, maksimalna moguća visina štete, te troškovi i dostupnost novih metoda pokrića. Ovisno o posljedicama ostvarenja rizika oni se rješavaju na nekoliko načina:<sup>37</sup>

- metodom računovodstvene izloženosti – mjeri potencijal za računovodstveno izvedene promjene kapitala vlasnika koje proizlaze iz potrebe da se financijska izvješća

---

<sup>34</sup> Andrijanić, I. i sur., Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016., str. 25.

<sup>35</sup> Derivati – dijeljenje rizika na način da se rizici prenose na treću stranu.

<sup>36</sup> Hazard – vjerojatnost pojavljivanja potencijalno štetnih prirodnih pojava poput potresa, vulkana, poplave, požara, odrona i sl. i/ili uzrokovanih ljudskom aktivnošću.

<sup>37</sup> Andrijanić, I. i sur., Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016., str. 29. – 32.

podružnica u inozemstvu izražena u lokalnoj valuti prevedu u domaću valutu organizacije radi pripreme konsolidiranih financijskih izvješća,

- metodom poslovne ili konkurencijske izloženosti – javlja se zbog promjene budućih prihoda i rashoda organizacije i time očekivanih gotovinskih tijekova zbog neočekivanih promjena deviznog tečaja,
  - poslovna izloženost – postiže se prirodnim podešavanjem za koje se određuje strategijska pozicija, a ostvaruje se diversifikacijom poslovanja i izvora financiranja,
- međunarodna diversifikacija poslovanja – omogućuje tvrtki pravovremeno reagiranje na tržišnu neravnotežu deviza, robe i kapitala.

### **3.3. Uloge rizika u ugledu organizacije**

U sustavu upravljanja rizicima prvenstveno treba definirati vrstu i broj rizika koji se uzima u obzir kod pojedine odluke, a može se izabrati eksterni, interni, operativni i financijski rizik. Najopasniji rizik za poduzeće sastoji se u neznanju o budućem razvoju i budućim tendencijama.<sup>38</sup> Odgovarajuća koncepcija upravljanja poslovnim rizicima uspostavlja se u tri koraka:<sup>39</sup>

- definiranje ili poimanje poslovnog rizika – zabrinutost menadžmenta o vjerojatnim materijalnim efektima neizvjesnog okruženja na poslovne ciljeve zahtijeva ovaj korak,
- definiranje okvira i razlikovanje vrsta poslovnih rizika – treba znati koji oblik imovine ili vrijednosti poduzeća može doći pod udar rizika, kategorije podložne rizicima su: financijska, materijalna, ljudska, nematerijalna kategorija; tri područja poslovnih rizika:
  - rizik vlasništva s podrizicima: vanjske prijetnje, posjedovanje i trošak oportuniteta,
  - rizik procesa s podrizicima procesnog rizika: hazard, pogreška ili kašnjenje, krađa i gubitak produktivnosti,
  - rizik poslovanja s podrizicima kao što su: gubitak posla, nefunkcionalnost radnih mjesta i rizik troška poslovanja,

---

<sup>38</sup> Vidučić, Lj., *Financijski menadžment*, RRiF., Zagreb, 2006., str. 17.

<sup>39</sup> Andrijanić, I. i sur., *Upravljanje poslovnim rizicima*, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016., str. 34.

- tehnika upravljanja poslovnim rizicima – izbjegavanje, diversifikacija, kontrola, dijeljenje rizika, transfer rizika i prihvaćanje rizika.

Značajno mjesto u ciljevima upravljanjima rizikom zauzimaju povećanje transparentnosti poslovanja, razvoj svijesti o rizicima kod svih zaposlenih i potpora decentraliziranih područja pri procjeni rizika. Upravljanje rizicima neizostavan je dio investicijskog poslovanja, a sastoji se od identifikacije različitih oblika rizika kojima su izloženi portfelji investitora, mjerenje rizika pomoću kvantitativnih metoda te definiranje postupaka kojima se provodi upravljanje. U praksi se najviše primjenjuju dva načina vrednovanja rizika: na temelju iskustva (mali, srednji, veliki) i temeljem izračuna prema formuli:  $\text{rizik} = \text{vrijednost imovine} * \text{razina prijetnji} * \text{razina ranjivosti}$ . Jedan od češće primijenjenih načina je očitovanje iz matrice rizika s varijablama vjerojatnosti pojavljivanja i posljedica. Zastupljenost načina vrednovanja rizika vidljiv je u tablici ispod.<sup>40</sup>

Tablica 1. Način izračuna rizika

R. br.	Način vrednovanja rizika	ispitanika
1	Na temelju iskustva (mali, srednji, veliki)	28,6%
2	Izračunom ( $\text{rizik} = \text{vrijednost imovine} * \text{razina prijetnji} * \text{razina ranjivosti}$ )	28,6%
3	Izračunom ( $\text{rizik} = \text{ocjena važnosti} * \text{vjerojatnost pojavljivanja} * \text{vjerojatnost otkrivanja}$ )	2,9%
4	Izračunom ( $\text{rizik} = \text{vjerojatnost pojavljivanja} * \text{vjerojatnost štete}$ )	8,6%
5	Izračunom ( $\text{rizik} = \text{ranjivost} * \text{vjerojatnost događaja} * \text{trošak obnove}$ )	11,4%
6	Očitavanjem iz matrice rizika (vjerojatnost pojavljivanja i posljedice)	20,0%
<b>Ukupno</b>		<b>100,0%</b>

Izvor: Autor prema Andrijanić i sur., 2016., str. 24.

<sup>40</sup> Andrijanić, I. i sur., Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016., str. 34. – 35.



Princip destruktivne konstrukcije u osnovi tržišta i liberalnog kapitalizma stvara velike rizike u poslovanju, jer podrazumijeva činjenicu da one organizacije koje se ne mogu prilagoditi promjenama na tržištu i zahtjevima kupaca ne mogu opstati na tržištu.<sup>41</sup>

### 3.4. Metode za procjenu rizika ugleda

Odabir metode identifikacije poslovnih rizika ovisi o poslovnom procesu koji se promatra, vrstama rizika i vjerojatnosti njihova pojavljivanja.<sup>42</sup> Jedan od najrizičnijih aspekata organizacije je ugled. Narušavanje organizacijskog ugleda može dovesti do različitih rizika koji uništavaju cjelokupno poslovanje iste. Kako bi se izbjeglo nastajanje rizika nužno je unaprijed procijeniti rizik određenim metodama. Neke od najprimjenjivijih metoda procjene rizika kada je u pitanju ugled organizacije su: brainstorming (tehnika normirane grupe), anketa/intervju, analiza „što ako“, dijagram uzroka i posljedica, stablo događanja i dijagram utjecaja.

Brainstorming je tehnika u kojoj sudionici skupine slobodno iznose svoje ideje, a može biti i metoda brainwriting. Tehnike normirane grupe zapisuju ideje i nakon toga raspravljaju o prijenosima, rangiranjima po kvaliteti i donose konačnu odluku. Ove tehnike u procijeni se rizika koriste onda kada nema načina za utvrđivanje stvarnih parametara neke pojave, a najkorisnije su kod otkrivanja problema i utvrđivanja mogućnosti njegova rješenja. U principu je subjektivan proces, ali sudionici koji raspravljaju o problemu i iznose ideje doprinose njegovoj objektivnosti.<sup>43</sup>

Prilikom prikupljanja podataka o svojstvima sustava obično se koriste metode ankete i intervju, koje su temeljni instrument za utvrđivanje osobina sustava. Ovisno o programskim alatima za procjenu rizika u organizaciji, anketa se može provoditi uz pomoć anketara, pismeno ili pomoću računala. Cilj ove metode je dobiti mišljenje o procesima koji ugrožavaju sigurnost sustava, načinu rada, stavovima korisnika i sl., a ujedno se utvrđuje i sigurnosna politika i praksa te podudarnost za zahtjevima normi.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> Andrijanić, I. i sur., Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016., str. 35.

<sup>42</sup> Ibid., str. 139.

<sup>43</sup> Ibid., str. 141.

<sup>44</sup> Ibid., str. 141. – 142.

Na temelju individualnog ili skupnog brainstorminga može se provoditi grafička tehnika „što ako“ analiza koja se sastoji od:<sup>45</sup>

- strukturiranja pitanja o potencijalnim događajima koji mogu prerasti u nesreće ili potaknuti sigurnosne probleme,
- utvrđivanja odgovarajućih sigurnosnih mjera prema utvrđenim problemima.

Ovom tehnikom izrađuje se scenarij potencijalnih nesreća koju skupina stručnjaka utvrđuje i rješava isključivo na temelju iskustva, a grafičko strukturirani scenarij i utvrđivanje uzročno – posljedičnih veza olakšava izradu scenarija i otkrivanja mogućih opasnosti. Obično se koristi u metodama procjene rizika, a odlikuje ju sustavnost i relativno fleksibilna struktura, provodi se pojedinačno za svaki sustav ili aktivnost. Rezultat je popis opasnosti i potrebnih mjera zaštite.<sup>46</sup>

Tablica 2. Izgled „što ako“ analize u procjeni rizika

„Što ako“	
Uvjet pojave	
Posljedice	
Mjere zaštite	
Preporuke	

Izvor: Autor prema Andrijanić i sur., 2016., str. 144.

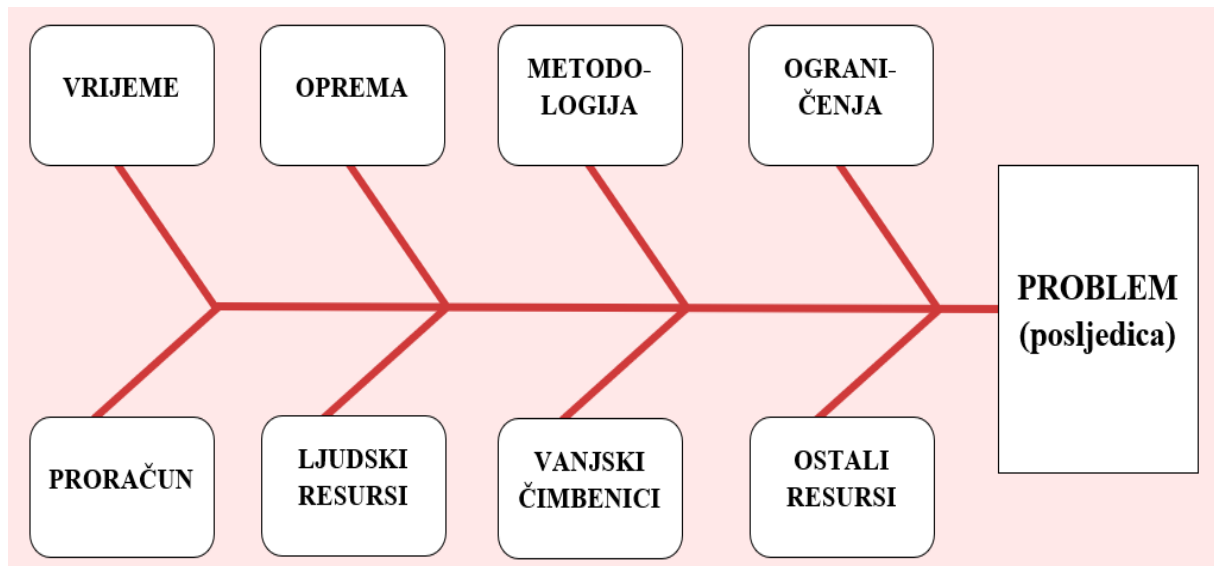
Dijagram uzroka i posljedica pokazuje simbole elemenata modela napravljena tako da reprezentiraju pojedini dio ili ilustriraju aspekt cijelog sustava. Dijagrami su dakle modeli kompleksne stvarnosti shematski reprezentirani. To je shematizirani prijevod uzroka i posljedica rizika koji prikazuje podrijetlo rizika kao i posljedice kojima vodi. Pomaže u

<sup>45</sup> Andrijanić, I. i sur., Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016., str. 143.

<sup>46</sup> Ibid.

identificiranju, sortiranju i prikazivanju mogućih uzroka specifičnih problema. Primjena ovog alata pomaže u utvrđivanju uzroka problema korištenjem strukturiranog pristupa.<sup>47</sup>

Slika 8. Dijagram uzroka i posljedica



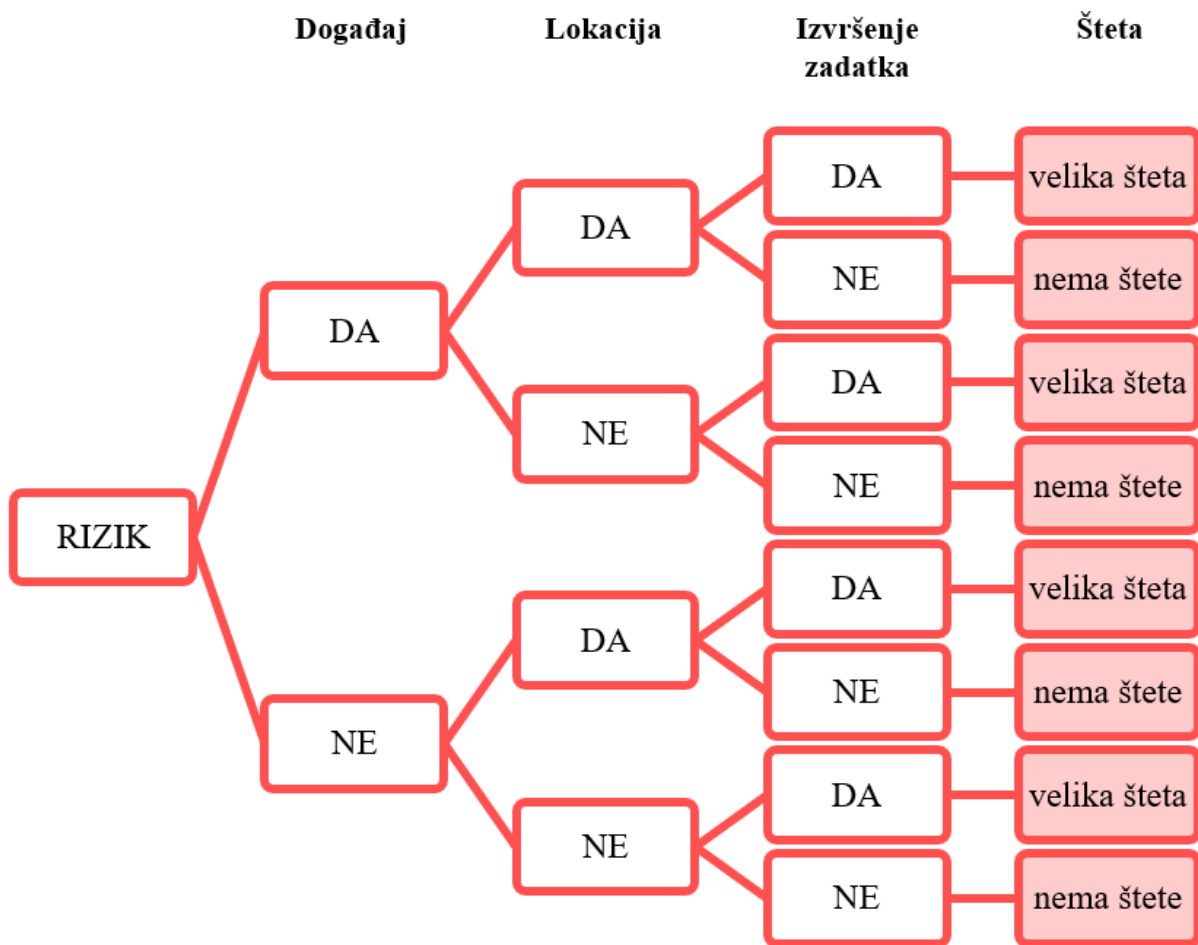
Izvor: Autor prema Andrijanić i sur., 2016., str. 25.

Stabdom događaja analiziraju se posljedice specifičnog rizika koji se naziva inicijativnim događajem. Stablo događaja pokazuje kako inicijativni događaj u kombinaciji s narednim događajima ili u nedostatku istih, može dovesti do sigurnih posljedica. Ova analiza počinje s neželjenim događajem i pitanjem „što ako“. Kompletno stablo događaja sadrži N staza odnosno različitih stanja, a N označava broj komponenata, dok n označava broj različitih stanja komponente odnosno sustava. Vjerojatnost svakog stanja jednaka je vjerojatnosti staze tog stanja koja je jednaka produktu vjerojatnosti stanja komponenata koje formiraju promatranu stazu.<sup>48</sup>

<sup>47</sup> Andrijanić, I. i sur., Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016., str. 144. – 145.

<sup>48</sup> Ibid., str. 148.

Slika 9. Dijagram stablo događaja

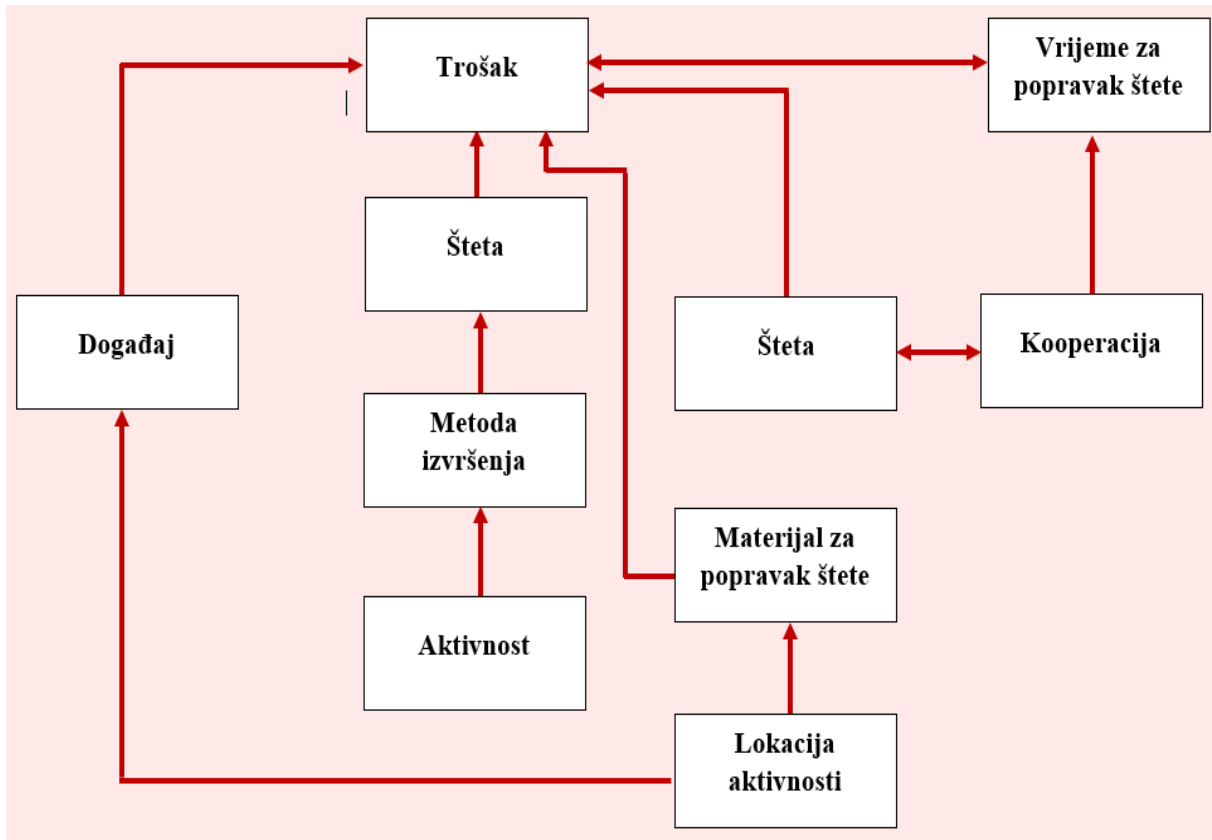


Izvor: Autor prema Andrijanić i sur., 2016., str. 25.

Reprezentacija faktora kojom se utječe na kontrolne aspekte projekata prikazuje se dijagramom utjecaja. Utjecajni faktori mogu biti događaji ili odluke čija je povezanost indicirana strelicama na dijagramu što čini relativno kompaktan opisani kompleksni sustav. Značajna razlika između dijagrama utjecaja i ostalih tehnika je neutralno formuliranje utjecajnih faktora, što znači da nema indikacija kada se mogu razviti u pozitivnom ili negativnom smislu. Dijagrami utjecaja vizualiziraju pozitivne i negativne odnose između metrika u nekoj kocki, a pokazuje kako se posao stvarno odvija, prikazivanjem utjecaja jedne metrike na drugu. Za vrijeme procesa identifikacije, može se pojaviti veliki broj rizika. To je neproduktivno i nije nužno fokusirati pažnju na sve rizike koji su identificirani. Prioritet mora biti dan najsignifikantnijem riziku. Mana im je poteškoća u komparaciji rizika koji se odnose na vrijeme, novac, kvalitetu,

informacije, organizaciju i rangiranja po značajnosti što zahtijeva provođenje metode za svaki kontrolni aspekt zasebno.<sup>49</sup>

Slika 10. Dijagram utjecaja



Izvor: Autor prema Andrijanić i sur., 2016., str. 25.

### 3.5. Mapiranje rizika ugleda

Mapiranje rizika je važan dio procesa upravljanja poslovanjem jer omogućuje poduzeću razvrstavanje i kvantificiranje učinka različitih rizika s kojima se suočava. Rizici se kategoriziraju obzirom na vjerojatnost nastupanja i značajnost odnosno na veličinu utjecaja na poslovanje poduzeća te se na taj način prikazuju na tzv. mapi rizika. Mapa je ustvari koordinantni sustav koji sadržava kvantitativne i kvalitativne informacije o svakoj poziciji koja

<sup>49</sup> Andrijanić, I. i sur., Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016., str. 148. – 149.

je u njoj prikazana. Na ordinati se najčešće pojavljuje značajnost rizika, a na apscisi vjerojatnost nastupanja rizika. U tom postupku vrijednosti se mogu steći:<sup>50</sup>

- kombiniranjem individualne procjene za svaki rizik – mišljenja participanata su kombinirana determiniranjem prosjeka broja bodova dodijeljenog riziku od različitih participanata, raspoređuje rizike temeljene na broju bodova,
- pogledom na uobičajene procjene po riziku koje mogu proizaći kroz diskusiju – utvrđene razlike u procjenama moraju biti međusobno razmatrane jer osigurava uvid u razlike u određivanju prioriteta i kreiranju zajedničkog pogleda na značajnost rizika.

Matrica rizika je instrument za identifikaciju, evaluaciju i određivanje značajnosti ukupnih poslovnih rizika kojima smo izloženi. Tri su glavne prednosti izrade mape rizika:<sup>51</sup>

- prikazivanje poslovnih rizika na jasan i efikasan način,
- rangiranje s obzirom na utjecaj koji rizici imaju na rezultate poslovanja,
- razvijanje svijesti o prijetnjama poslovanju.

Tablica 3. Multipliciranje vjerojatnosti s posljedicom

rezultirajući prioriteta multipliciranja vjerojatnosti i posljedice					
r. br.	opis rizika	vjerojatnost x posljedica = rizik			prioritet
1	rizik 1	rizik 4	rizik 1	4	br. 3
2	rizik 2	rizik 3	rizik 4	12	br. 1
3	rizik 3	rizik 4	rizik 2	8	br. 2
4	rizik 4	rizik 2	rizik 1	2	br. 4

Izvor: Autor prema Andrijanić i sur., 2016., str. 25.

Koristeći metodu matrice vrijednosti i posljedica determiniraju se prethodno rizici koji su smatrani neprihvatljivim, za koje neće biti poduzete odgovarajuće akcije. Prednost je u tome da postaje jasno leži li opasnost u stupnju vjerojatnosti da će se pojaviti rizik ili u konzekvenci tog

<sup>50</sup> Andrijanić, I. i sur., Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016., str. 151. – 153.

<sup>51</sup> Miloš Srpčić, D., Upravljanje rizicima – temeljni koncepti, strategije i instrumenti, Sinergija, Zagreb, 2013., str. 102.

pojavljivanja, a korisna je kada su kontrolne mjere razmatrane. Pri ovom pristupu značajno je da je svaki rizik utvrđen i da su različita mišljenja kombinirana.<sup>52</sup>

Tablica 4. Matrica vjerojatnosti i posljedice rizičnog događaja

<b>vjerojatnost</b>	do 100%	1	3		
	do 75%				2
	do 50%				
	do 25%	4			
		mala	srednja	veća	najveća
		<b>Posljedica</b>			

Izvor: Autor prema Andrijanić i sur., 2016., str. 154.

Kombinacijom metode multipliciranja i matrice prvo se radi selekcija najznačajnijih rizika na temelju dodjeljivanja bodova. Stupanj vjerojatnosti i konzekvence procjenjuje se za najznačajnije rizike klasom vjerojatnosti i posljedica. Prednosti i nedostaci različitih metoda prikazani su u tablici ispod. Osnovni je cilj procesa identifikacije rizika napraviti opsežnu listu svih prihvatljivih rizika. Psihološki pristup identifikacijskom procesu ne analizira nego sugerira mnoge potencijalne rizike. Okončanje procesa identifikacije rizika može se provesti dvjema strategijama:<sup>53</sup>

- strategija završavanja procesa – kada nema novih prihvatljivih rizika identificiranih u vrijeme kada su alternativne tehnike identifikacije u upotrebi,
- konzervativna strategija – upotrijebljena u terminiranju procesa identifikacije rizika, kada je bolje držati proces identifikacije novih rizika duže vrijeme nego stati s procesom prerano.

<sup>52</sup> Andrijanić, I. i sur., Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016., str. 154.

<sup>53</sup> Ibid., str 154. – 155.

Tablica 5. Prednosti i nedostaci različitih metoda

	<b>dodjeljivanje bodova</b>	<b>klase vjerojatnosti i posljedica</b>
<b>prednosti</b>	brzina – nije nužno procijeniti sve rizike pojedinačno	snage – koje odvajaju vjerojatnost i posljedicu
	određivanje prioriteta	manja mogućnost uključivanja drugih faktora osim vjerojatnosti ili posljedica
<b>nedostaci</b>	uzrok uključivanja i drugih faktora	dugotrajnost postupka – svaki rizik se procjenjuje posebno

Izvor: Autor prema Andrijanić i sur., 2016., str. 154.

Glavni izrazi procesa u upravljanju rizicima sadržani su u registru rizika kojim se ostvaruje transparentno upravljanje poslovnim rizicima i povezivanje različite vrste rizika, odgovorne osobe, definiranja veličine i vjerojatnost pojava rizika te planiranje potrebne aktivnosti kako bi se umanjila moguća poslovna šteta. Registar rizika sadrži ishode svih procesa upravljanja rizicima te omogućava povećanje razine i vrste informacija u sustavu upravljanja poslovnim rizicima. Najvažnije komponente registra rizika su opis rizika, kategorija rizika, vjerojatnost pojave rizika, moguća šteta prouzrokovana promatranim rizikom, kontrolne aktivnosti koje treba pokrenuti te odgovorna osoba za navedeni rizik. U registru se promatraju faze tog procesa kroz tipologiju rizika, identifikaciju poslovnih rizika i kontrolu provođenja cjelokupnog procesa.<sup>54</sup>

Tablica 6. Izgled registra rizika

<b>REGISTAR RIZIKA</b>										
poslovna jedinica/projekt:										
poslovni cilj:										
izradio:						datum:				
r. br.	opis rizik (događaj s posljedicom)	procjena – pretpostavlja se da ne postoji kontrola			kontrolni mehanizmi	odgovorna osoba	procjena osobnog rizika – kontrole implementirane			datum revizije
		utjecaj	vjerojatnost	rejting rizika			utjecaj	vjerojatnost	rejting rizika	

Izvor: Autor prema Andrijanić i sur., 2016., str. 155.

<sup>54</sup> Andrijanić, I. i sur., Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016., str. 155.



Tipologija rizika, odnosno klasificiranje rizika i definiranje načina provođenja aktivnosti upravljanja rizicima definira osnove registra rizika. Isto se provodi kroz specifikaciju opsega projekta, izradu plana upravljanja troškovima, vremenom, komunikacijama, utvrđivanje čimbenika okruženja poduzeća te organizacijska procesna sredstva. U ovoj fazi održavaju se sastanci u svrhu analiziranja napravljenog plana za upravljanje rizicima te definiranje osnova načela za ustroj registra rizika.<sup>55</sup>

Identifikacija poslovnih rizika u dijelu izrade registra poslovnih rizika detaljno analizira plan upravljanja rizicima te kroz procjene troškova, trajanja aktivnosti i definiranja registra zainteresiranih strana, u registar rizika uvodi elemente iz plana upravljanja troškovima, vremenom i kvalitetom. Rezultat te faze procesa izrade registra poslovnih rizika je oformljen registar sa svim bitnim elementima.<sup>56</sup>

Tablica 7. Sadržaj registra rizika

Kontrolni dokument		Rezultat/opis
Naslov registra	NASLOV	
Autor registra	ZAČETNIK REGISTRA I KONTAKT OSOBA	
Datum sastavljanja registra	DATUM IZDANJA	
Broj izdanja	JEDINSTVENI BROJ IZDANJA	
Referentna datoteka	MJESTO NA KOJEM SE DOKUMENT NALAZI	
<b>Sadržaj registra</b>		
Oznaka registra	JEDINSTVENI BROJ ZA INDETIFIKACIJU RIZIKA	
Kategorija registra	PREDMETNO PODRUČJE RIZIKA	
Uzrok rizika	AKTIVNOST ILI DOGAĐAJ KOJI ĆE POTAKNUTI RIZIK	
Opis rizika	RAZUMLJIV OPIS RIZIKA SVIM PROJEKTNIM TIMOVIMA	
Utjecaj rizika	UTJECAJ KROZ KAŠNJENJE, POVEĆANJE TROŠKOVA ILI SMANJENJE KVALITETE	
Status rizika	MOGUĆI STATUSI: AKTIVNO, ZATVORENO I OBAVLJENO	
Vjerojatnost rizika	PROCJENA VJEROJATNOSTI DOGAĐAJA, KAO POSTOTAK ILI KATEGORIJA	
Utjecaj (upliv)	MJERENJE TROŠKOVA, TRAJANJA, KVALITETE ILI UPLIVA NA POSLOVNI CILJ	
Udaljenost	VJEROJATNOST RIZIKA S OBZIROM NA POSLOVNI TRENUTAK	
Kategorija odgovara na rizik	MOGUĆI POJMOVI: SMANJITI, ZADRŽATI, UKLONITI, PRENIJETI	

Izvor: Autor prema Andrijanić i sur., 2016., str. 156.

Analiza rizika predstavlja značajnu fazu u procesu upravljanja rizicima jer analizira utjecaj identificiranih rizika na ukupno poslovanje. U toj fazi različitim tehnikama prikupljanja i prezentiranja podataka, procjenama kvalitete prikupljenih podataka o rizicima, kvalitativnom i

<sup>55</sup> Andrijanić, I. i sur., Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016., str. 155. – 156.

<sup>56</sup> Ibid., str. 156.

kvantitativnom analizom rizika i tehnikama modeliranja te upotrebom matrice vjerojatnosti i procjenom hitnosti, stručnim mišljenjem sudionika procesa ažurira se izrađeni registar rizika sa svim neophodnim informacijama potrebnim za upravljanje potrebnim rizicima.<sup>57</sup>

Tablica 8. Izrada registra rizika

Kategorija	Rizik	Broj rizika	Vjerojatnost	Utjecaj	Značaj (vjerojatnost x utjecaj)	Smanjenje rizika	Aktivnosti	Nositelj	Vrijeme

Izvor: Autor prema Andrijanić i sur., 2016., str. 157.

<sup>57</sup> Andrijanić, I. i sur., Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016., str. 157.

#### 4. UPRAVLJANJE UGLEDOM PODUZEĆA NA PRIMJERU PODUZEĆA NIKE

Ugled je ukupnost emocionalnih i intelektualnih stajališta društva o nekoj organizaciji. Proizlazi iz pretpostavki, percepcija i uvjerenja što organizacija jest, kako se njome upravlja i što predstavlja te ponašanja potaknutih pretpostavkama, percepcijama i uvjerenjima. Upravljanje ugledom poduzeća sastavni je dio strateškoga menadžmenta i obuhvaća različita područja: od tržišnog pozicioniranja preko organizacijskog identiteta do upravljanja robnom markom i društveno odgovornog poslovanja. Time strukture menadžmenta dugoročno grade nematerijalnu imovinu poduzeća stalnim preispitivanjem i stvaranjem sustava vrijednosti. Organizacijski je ugled dinamičan, višedimenzionalni koncept koji se gradi na percepciji prošlog ponašanja i refleksiji budućih očekivanja. Što pojedinci i organizacije imaju veće povjerenje u poduzeće, to će se sigurnije ponašati naspram nje i jasnije definirati svoja očekivanja.<sup>58</sup> Ugled poduzeća, utjecaj kojeg je svakoga dana sve veći, jedan je od glavnih načina za stjecanje konkurentske prednosti poduzeća na tržištu. Njega zbog načina stvaranja zasnovanoga na vlastitoj osobnosti i identitetu ne mogu kopirati niti imitirati konkurenti.<sup>59</sup>

Ugled je dinamična, a time i promjenljiva komponenta koja obilježava nekog pojedinca ili poduzeća. Predstavlja sliku koju zaposlenici, potrošači i šira javnost imaju o organizaciji, a posljedica je prijašnjih aktivnosti, politika poslovanja i djelovanja te odnosa prema okruženju u kojem organizacija djeluje. Upravo zato on može biti pozitivan ili negativan. Ako je pozitivan, ugled je za poduzeće dodana vrijednost koja se prožima kroz cijelo poslovanje i sve njegove sastavnice, od proizvoda i usluga koje nudi do zaposlenika i dionika s kojima dijeli sudbinu. Poduzeća sa snažnim pozitivnim ugledom lakše se suočavaju s krizom u poslovanju jer društvena zajednica ima u njih povjerenja i gleda na njih kao na dugoročne partnere.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Ugled, dostupno na: [www.dop.hr/?p=720](http://www.dop.hr/?p=720) (27.02.2018.)

<sup>59</sup> Grgić, D. (2007). Imidž poduzeća i njegov utjecaj na stvaranje konkurentskih prednosti uslužnog poduzeća. *Ekonomski pregled*, 58(9-10), 586-598.

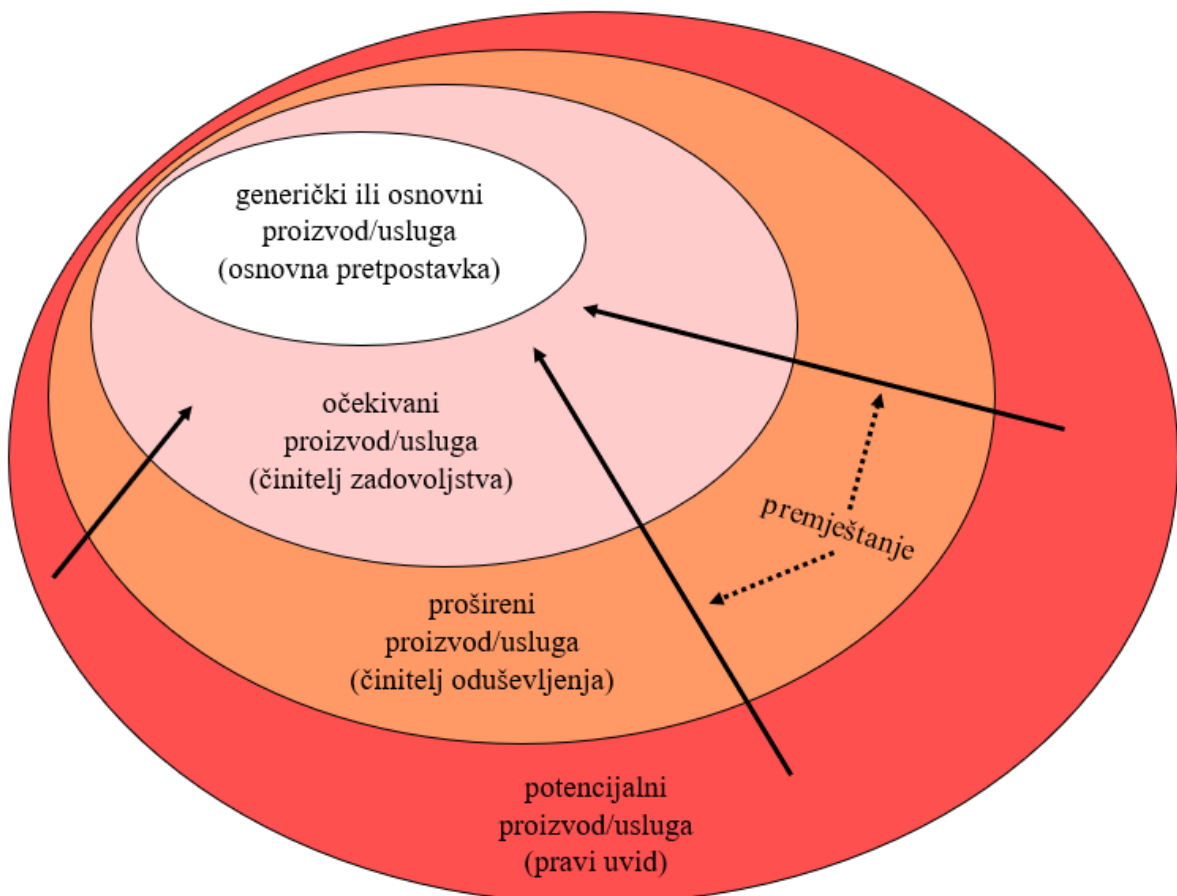
<sup>60</sup> Ugled, dostupno na: [www.dop.hr/?p=720](http://www.dop.hr/?p=720) (27.02.2018.)

#### 4.1. Brand kao nositelj ugleda poduzeća

Marka (brand) se doživljava najčešće putem zaštićenog naziva ili znaka, a obično se smatra jamstvom konstantne kvalitete prepoznatljive i na tržištu. Vrlo bitno je znati da se prilikom stvaranja branda proizvod/usluga sastoje od četiri komponente poznatije kao Levittov model četiri kruga:<sup>61</sup>

- generički proizvod/usluga,
- očekivani proizvod/usluga,
- prošireni proizvod/usluga,
- potencijalni proizvod/usluga.

Slika 11. Levittov model četiri kruga



Izvor: Autor prema Vranešević, 2007., str. 8.

<sup>61</sup> Vranešević, T., Upravljanje markama, Accent, Zagreb, 2007., str. 3., 6.

Marke imaju važnu ulogu u naglašavanju posebnih značajki proizvoda/usluga te u smanjivanju rizika pri procjeni proizvoda/usluga označenih markom. Pri tom je vrlo važno znati da se uvijek pojavljuju rizici tijekom korištenja proizvoda/usluge, a dijele se na:<sup>62</sup>

- funkcionalni – proizvod/usluga ne ispunjava očekivanja vezana za osnovnu namjenu,
- fizički – proizvod/usluga može biti opasnost za dobrobit ili zdravlje korisnika ili drugih ljudi,
- financijski – proizvod/usluga ne vrijedi uloženog novca,
- društveni – proizvod/usluga za rezultat ima uznemiravanje, dovođenje u neugodnu situaciju od strane drugih ljudi,
- vremenski – neuspjeh proizvoda/usluge ima za posljedicu gubljenje vremena i mogućnosti pronalaženja zadovoljavajućeg proizvoda/usluge.

Marka je pokušaj uspostavljanja i održavanja dugoročnog odnosa između tvrtke, klijenta i opće javnosti pri čemu se ostvaruje korist za sve. Vrijednost marke je prikladna prepoznatljiva kombinacija funkcionalnih i psiholoških koristi za klijente stoga treba sustavno promatrati marku kao kombinaciju znaka i signala kvalitete, iskazivanja vlasništva, sredstvo diferencijacije, funkcionalno sredstvo, simboličko sredstvo, sredstvo smanjivanja rizika, sredstvo uštede vremena i pravno sredstvo. Kupnjom proizvoda/usluge ljudi se upuštaju u određeni rizik, a marka pomaže klijentima da kontroliraju rizik. Marke značajno utječu na način života i sudjeluju u kreiranju životnog stila. Upravljanje markom ima znatno veće značenje od pukog označivanja proizvoda, imovina i podrijetla.<sup>63</sup>

Vrlo je važno kontrolirati rizike i predviđati situacije u kojima se može naći organizacija sa poznatim i cijenjenim brandom, a pogotovo ako organizacija nema brand i znatno je manja od globalnih kompanija. Što se tiče branda, negativne situacije mogu znatno utjecati na njegovu popularnost, ali i samu potrošnju. Idealan primjer problematike ugroženosti branda i ugleda kompanije je Nike koji je imao dugoročne posljedice zbog nepoštivanja radne snage.

---

<sup>62</sup> Vranešević, T., Upravljanje markama, Accent, Zagreb, 2007, str. 12.

<sup>63</sup> Ibid., str. 24. – 25.

## 4.2. Poduzeće Nike

Vodeća organizacija u Americi u industriji sportske obuće i odjeće osnovana je 1964. u malom gradiću Beaverton u Oregonu pod nazivom Blue Ribbon Sports. Njegovi osnivači su Bill Bowerman i poduzetnik Phillip Knight, koji se još uvijek nalazi na čelu kompanije. Prve kopačke su dizajnirane 1971. godine, a njihova linija je dobila naziv po grčkoj božici pobjede, Niki. Blue Ribbon Sports 1978. godine mijenja naziv u Nike. Sjedište kompanije je i ostalo do danas u Beavertonu, malom gradiću koji svoju popularnost može zahvaliti upravo tvrtki Nike. Svoje poslovnice Nike ima u 45 zemalja širom svijeta, a trgovine u 160 zemalja. Također je u Nike-ovom vlasništvu brand portfolio sa podružnicama Cole Haan, Converse Inc, Hurley International LLC, Nike Golf, Umbro Ltd.<sup>64</sup>

Slika 12. Logotip Nike



Izvor: <https://cdn.thesolesupplier.co.uk/2017/08/NIKE-Logo.jpg> (01.03.2018.)

Nike je sponzor mnogim uglednim sportašima i sportskim timovima u svijetu, sa sloganom „Just do it“. Poznati slogan prvi puta se pojavio u promotivnoj poruci 1988. godine, a inspiracija za njega je došla od posljednjih riječi jednog ubojice koji je bio osuđen na smrt. Nike-ov slogan „Just do it“ je polučio nevjerojatan svjetski uspjeh te se smatra najinovativnijim sloganom 20.stoljeća. Zanimljivo je da je Nikeov logo „swoosh“ dizajnirala 1971. godine studentica

---

<sup>64</sup> Povijest Nikea – a, dostupno na: <http://www.noss.hr/novost/14/nike-povijest> (17.02.2018.)

grafičkog dizajna Carolyn Davidson. Sam logo simbolizira pokret a nastao je stiliziranjem krila grčke božice pobjede, Nike. Za taj posao studentica je zaradila 35\$.<sup>65</sup>

Slika 13. Logotip Nike upotpunjen sloganom „Just do it“



Izvor: [http://media.al.com/sports\\_impact/photo/14092307-large.jpg](http://media.al.com/sports_impact/photo/14092307-large.jpg) (01.03.2018.)

Nike ima oko 30 000 zaposlenika diljem svijeta, a uz indirektno zapošljavanje kroz mnogobrojne dobavljače brojka doseže i do milijun zaposlenih. Glavna misija ove kompanije je donijeti inspiraciju i nadahnuće svakom sportašu u svijetu.<sup>66</sup> Nike kao globalna kompanija ima prednost među svojom konkurencijom jer je lider na tržištu sportske odjeće i obuće. Njegovu konkurenciju čine velike kompanije, a najpoznatije rivalstvo je ono američkog „lava“ Nike i njemačkog „tigra“ Adidasa. Nike, Adidas, Puma i Reebok su glavni na tržištu sportske obuće i odjeće, a njihovi prihodi broje se u bilijunima dolara. Adidas se na tržištu pojavio 1924. godine pod nazivom Gebrüder Dassler Schuhfabrik, no Adolf Dassler tvrtku je drugi put registrirao 18. kolovoza 1949.godine nakon očeve smrti i razilaženja sa bratom Rudolfom koji je osnovao Pumu. Adidas je osnovan u Njemačkoj u gradiću Herzogenaurach koji se nalazi u pokrajini Bavarskoj.<sup>67</sup>

Na tržištu sportske obuće i odjeće Adidas svojim potrošačima nudi i proizvode alternativnog i subkulturnog stila za oldschool ljubitelje. Adidasov logo koji je dizajniran u obliku tri ukošene

---

<sup>65</sup> A brief History of Nike, dostupno na: [http://xroads.virginia.edu/~class/am483\\_97/projects/hincker/nikhist.html](http://xroads.virginia.edu/~class/am483_97/projects/hincker/nikhist.html) (17.02.2018.)

<sup>66</sup> About Nike, dostupno na: <https://about.nike.com/> (21.02.2018.)

<sup>67</sup> Europski ili američki sportski gigant?, dostupno na: <http://www.dvoboj.hr/adidas-vs-nike> (23.02.2018.)

linije simbolizira planinu, odnosno sve prepreke i težak put s kojima se sportaši bore na putu do svojeg uspjeha. Dizajn loga se s vremenom mijenjao, međutim prvotna ideja sa tri linije bila je prisutna pri svakoj izmjeni. Prvi sportaši koji su nosili Adidasove proizvode, odnosno tenisice, su bili Jesse Owens i Lina Radke, osvojivši zlatne olimpijske medalje 1928. godine u Amsterdamu te u Berlinu 1936.godine na 100 i 800 metara. Danas ova multinacionalna kompanija ima preko 50 tisuća zaposlenika. Adidasova poslovna strategija ide u smjeru postizanja jače marke i kvalitete proizvoda s ciljem ostvarivanja konkurentnosti i financijske dobiti.<sup>68</sup>

Slika 14. Logotip Adidas



Izvor: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/hr/2/24/Adidas\\_logo.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/hr/2/24/Adidas_logo.png) (01.03.2018.)

Reebok je osnovan 1958. godine, a naziv je dobio prema vrsti afričke gazele - Reebok. Iako je osnovan tada njegova povijest seže ranije, u 1895. godinu. U engleskom gradiću Boltonu obitelj Foster je započela proizvodnju sportske obuće. Vodili su se idejom da sportaši žele trčati brže. Međutim, 1979. godine sjedište tvrtke se premješta u SAD te poslovanje proživljava novu dimenziju - međunarodnu ekspanziju. Reebok otada uključuje i žene u sport, dizajnira ženske tenisice te unosi novi trend na tržište; nošenje tenisica i izvan sporta. Tvrtka svoje proizvode

---

<sup>68</sup> Brandovi, dostupno na <http://www.top-sport.hr/brendovi> (23.02.2018.)



danas plasira u više od 170 zemalja diljem svijeta, te je jedan od vodećih na tržištu fitness i casual obuće, odjeće i opreme. Također, od 2005. godine, Reebok je prodan za 3,8 milijardi dolara te je pripojen Adidas grupaciji.<sup>69</sup>

Slika 15. Logotipi Reebok



Izvor: [https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/reebok\\_logo.png](https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/reebok_logo.png)  
(01.03.2018.)

Puma nosi sa sobom zanimljivu povijest. Prvo osnivanje bilo je 1924. godine pod nazivom Gebrüder Dassler Schuhfabrik, no nakon očeve smrti dva brata su otišla svaki u svom smjeru te je Adolf Dassler osnovao Adidas, dok je Rudolf osnovao Pumu. Braća do kraja svog života nisu nikada otkrila razlog razilaženja, a njihove kompanije su postale žestoki konkurenti. Prvi Pumin proizvod su bile nogometne tenisice Puma Atom. Logo je dizajniran 1948. a do danas se nije puno mijenjao. On predstavlja kombinaciju pume u skoku i podebljanih slova „Puma“, a njihova pozadina i boja se mijenjaju. Puma je odabrana za logo jer se time željelo istaknuti pouzdanost i kompetentnost kompanije na uočljiv način. Puma djeluje u 116 zemalja diljem svijeta, te se smatra globalnom sportskom markom koja spaja sport, aktivan životni stil i modne utjecaje.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Reebok, dostupno na: <http://www.adidas-group.com/en/brands/reebok/> (23.02.2018.)

<sup>70</sup> Puma, dostupno na: <http://puma.com/select?country=HR&cache=true&tracking=%253D> (23.02.2018.)

Slika 16. Logotip Puma



Izvor: <https://seeklogo.com/images/P/puma-logo-F9E13B654C-seeklogo.com.png>  
(01.03.2018.)

Tvrtka Nike kao globalna kompanija i apsolutni lider na svom tržištu, ima misiju pružiti inspiraciju i inovaciju svakom sportašu na svijetu. Kompanija često u svojim promotivnim kanalima ističe jedan od svojih slogana „Ako imaš tijelo onda si sportaš“. Time se želi istaknuti kako sport nije samo za osobe koje se njime profesionalno bave, već da je on svakodnevno potreban svakoj osobi bez obzira na dob, spol, zanimanje, obrazovanje itd. Politika poslovanja ove globalne kompanije temelji se na poticanju sporta i zdravog načina života, kako kod profesionalnih sportaša, tako i kod svakog čovjeka. Nike se često ističe kao korporativno odgovorna kompanija. Naime, unutar kompanije svjesni su veličine i moći svoje marke koja uz entuzijazam i strast svojih zaposlenih može doprinijeti značajnim promjenama sportskog načina života. U današnjoj, suvremenoj ekonomiji uslijed tehnoloških otkrića i napretka, kompanija ima priliku još više produbiti povezanost sa potrošačima, uz pozitivan društveni utjecaj diljem svijeta.<sup>71</sup>

Politika globalizacije učinila je Nike široko poznatom markom u svijetu. Širenjem svoje kulture, vrijednosti i američkog stila života, tvrtka Nike uspješno djeluje kao lider na svom tržištu u preko 160 zemalja. Ono što kompaniju čini različitom od ostalih jest upravo poštivanje različitosti. U svim zemljama svog djelovanja Nike poštuje prije svega različitost kultura, rasa,

---

<sup>71</sup> Responsibility, <http://news.nike.com/pages/responsibility> (23.02.2018.)

stila i načina života te se istima prilagođava. U svom poslovanju Nike veliku pozornost usmjerava na sklapanje promocijskih ugovora sa momčadima i pojedinim uspješnim sportašima diljem svijeta. Ne postoji sport u kojem se marka Nike ne proteže kao nekakav oblik sponzorstva. No, kompanija je osjetljiva na diskriminaciju bilo kakve vrste pa se zna dogoditi da Nike interventno prekida sponzorski ugovor sa sportašima koji svojim izjavama i neprihvatljivim ponašanjem ruše imidž kompanije.<sup>72</sup>

### **4.3. Iskorištavanje radne snage u poduzeću Nike**

Nike kroz svoj kodeks ponašanja obučava osoblje diljem svijeta na isti način. Svi zaposlenici na isti način stječu ista znanja, organiziraju se razna motivacijska u svrhu svakodnevnog učenja i napredovanja. Nike svojim zaposlenicima nudi mnoštvo prilika za napredak i stjecanje dodatnih vještina. Ipak kroz povijest su imali i loše politike poslovanja. Jedan od najpoznatijih slučajeva je premještanje pogona proizvodnje u zemlje na istoku zbog manjih troškova i jeftinije radne snage. Nike se ubrzo našao pred optužbom za iskorištavanje ljudskog rada, čak i djece u tim zemljama, što je podiglo veliku prašinu i izazvalo brojne prosvjede diljem Amerike.<sup>73</sup>

Nakon što su u Koreji i Tajvanu porasle plaće, a radnici se organizirali, Nike je ubrzano počeo seliti proizvodnju u Indoneziju, Kinu i Vijetnam. Problemi za Nike su počeli 1991. godine kada je aktivist Jeff Ballinger objavio izvješće o malim nadnicama i groznim radnim uvjetima radnika u Indoneziji. 1992. Ballinger je objavio novo izvješće u kojemu je iznio iskustvo indonezijskog radnika koji je za Nike radio za 14 centi po satu, što je niže od indonezijskog propisanog minimalca, a dokumentirao je i mnoga druga zlostavljanja u tvornici. Američka televizijska kuća CBS intervjuirala je 1993. godine radnike u Nikeovoj tvornici, a Ballingerova nevladina organizacija "Pritisak za promjene" privukla je pažnju mainstream medija. 1996. pokazalo se da je najnovija modna linija dizajnerice Kathy Lee Gifford zapravo djelo ruku azijske djece. Njezina duboka isprika s prolivenim suzama i potom njezin aktivizam privukao je pažnju cijelog SAD-a. Nike je odmah reagirao i uspostavio odjel koji će se baviti isključivo

---

<sup>72</sup> Filipinski boksač Manny Pacquiao ostao bez nikeovog sponzorstva zbog homofobne izjave, <http://www.telegram.hr/sport/filipinski-boksac-manny-pacquiao-ostao-bez-nikeovog-sponzorstva-zbog-homofobne-izjave/> (23.02.2018.)

<sup>73</sup> Žižak, A. (2016). Upravljanje markom na primjeru kompanije „NIKE“: Diplomski rad (Doctoral dissertation, University of Split. Faculty of economics Split.).

pitanjem poboljšanja uvjeta u tvorničkih radnika. 1997. reklamne kampanje Nikea izazivale su bijes javnosti. Kompanija je proširila svoj “Nikegrad”, što je samo izazvalo nove prosvjede, a sportski su mediji počeli tražiti komentare o radnim uvjetima u Aziji i od planetarno popularnih glasnogovornika Nikea poput košarkaša Michaela Jordana. Zlostavljanja u tvornicama su se nastavila, pa se javnost upoznala sa slučajem u Vijetnamu, gdje je podizvođač Nikea natjerao radnice da za kaznu trče oko tvornice dok se nisu srušile od napora.<sup>74</sup>

Slika 17. Unutrašnjost Nikeove tvornice u Vijetnamu



Izvor: <https://i0.wp.com/www.thailand-business-news.com/wp-content/uploads/2012/12/nike-factory-vietnam.jpg?resize=450%2C290&ssl=1> (01.03.2018.)

#### **4.4. Upravljanje brandom organizacije u krizi iskorištavanja radne snage**

Nike je zatražio od poznatog diplomata i aktivista Andrewa Younga da ispita radne uvjete u inozemstvu. Njegov izvještaj samo je dolio ulje na vatru jer je bio premekan prema Nikeu. Kritičari su objašnjavali da se Young nije bavio niskim nadnicama te je koristio Nikeove prevoditelje, a društvo su mu tijekom posjeta tvornicama pravili upravo Nikeovi čelnici. Budući da mu je izvješće išlo u prilog, Nike se požurio objaviti ga, što je javnost samo snažnije

---

<sup>74</sup> Kako je Nike promijenio imidž globalnog zlostavljača radnika, dostupno na: [www.poslovni.hr/svijet-i-regija/kako-je-nike-promijenio-imidz-globalnog-zlostavljacka-radnika-240410](http://www.poslovni.hr/svijet-i-regija/kako-je-nike-promijenio-imidz-globalnog-zlostavljacka-radnika-240410) (25.02.2018.)

okrenulo protiv njega. 1997. Studenti diljem SAD-a započeli su masovne prosvjede protiv Nikea, a 1998. Potražnja za Nikeovim proizvodima značajno je pala, a kritike nisu jenjavale. Nike shvaća da nešto mora promijeniti.<sup>75</sup>

Slika 18. Prosvjedi protiv Nike kompanije



Izvor: <https://amp.businessinsider.com/images/518bb0b4ecad04f65d00001a-750-563.jpg>  
(01.03.2018.)

Promjena u Nikeovoj politici počinje u svibnju 1998. godine obraćanjem tadašnjeg predsjednika uprave Phila Knighta: “Nikeov proizvod postao je sinonim za ropske nadnice, prisilne prekovremene sate i zlostavljanja. Duboko vjerujem da američki potrošač ne želi kupovati proizvode koji su proizvedeni pod tim uvjetima”, kazao je tom prilikom Knight. Najavio je da će Nike povećati minimalne nadnice, te značajno povećati kontrolu uvjeta koje

<sup>75</sup> Kako je Nike promijenio imidž globalnog zlostavljača radnika, dostupno na: [www.poslovnih.hr/svijet-i-regija/kako-je-nike-promijenio-imidz-globalnog-zlostavljacka-radnika-240410](http://www.poslovnih.hr/svijet-i-regija/kako-je-nike-promijenio-imidz-globalnog-zlostavljacka-radnika-240410) (25.02.2018.)

će poboljšati uvođenjem američkih standarda o čistom zraku u svim svojim tvornicama u svijetu. 1999. Nike je pokrenuo Udrugu za poštenu rad, neprofitnu organizaciju u kojoj su predstavnici kompanije, radnika i udruga za ljudska prava uspostavili nezavisno tijelo koje će nadgledati kako se poštuje kodeks ponašanja, što je uključivalo propisivanje minimalne dobi za rad, 60-satno tjedno vrijeme te je pozvao i ostale brandove da im se pridruže u tome.<sup>76</sup>

U razdoblju 2002. – 2004. godine Nike je izveo provjere u oko 600 tvornica, uključujući ponovljene kontrole problematičnih tvornica. 2004. aktivisti za zaštitu ljudskih prava priznali su da je povećana kontrola barem riješila neke od najgorih problema, kao što je zabrana zaključavanja tvornice ili korištenje opasnih kemikalija bez sigurnosnih standarda, ali da osnovni problem i dalje postoji. 2005. Nike postaje prva tekstilna multinacionalka koja je javno objavila kompletnu listu svojih tvornica i podizvođača u cijelom svijetu. 2005. Iste je godine objavio izvješće na 108 strana u kojima se detaljno navode uvjeti i plaće u tvornicama, otvoreno priznajući probleme u njegovim tvornicama u jugoistočnoj Aziji.<sup>77</sup>

Nike je nastavio objavljivati svoje komentare, standarde i podatke do kojih je došao iz kontrola tvornica kao dio vlastitih izvješća o socijalnoj odgovornosti. Naravno da Nike nije bio jedina tvornica koja je iskorištavala brojnu radnu snagu, posebice u jugoistočnoj Aziji, ali je u pitanju svjetski poznati brand što je dodatno iziritiralo javnost koja je pokazala da ipak može utjecati na promjenu ponašanja i veću socijalnu osjetljivost. Transparentnost neće iskorijeniti izvješća o raširenom iskorištavanju ljudi, niskih nadnica ili tragedija, o čemu svjedoči posljednja u Bangladešu. Nike je barem pokušao dokazati da odbacuje takvu praksu pa bi to trebao biti putokaz većini proizvođača čiju odjeću i obuću i dalje nosi većina nas.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Kako je Nike promijenio imidž globalnog zlostavljača radnika, dostupno na: [www.poslovnih.hr/svijet-i-regija/kako-je-nike-promijenio-imidz-globalnog-zlostavljacka-radnika-240410](http://www.poslovnih.hr/svijet-i-regija/kako-je-nike-promijenio-imidz-globalnog-zlostavljacka-radnika-240410) (25.02.2018.)

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Ibid.

## 5. ZAKLJUČAK

Koncept ugleda poduzeća središnji je koncept poduzeća stoga je potrebno kontinuirano kontrolirati događaje vezane za poduzeće koje mogu izazvati rizike u poslovanju poduzeća. U radu se jasno prikazuje uzročno-posljedična povezanost između ugleda poduzeća i potencijalnih rizika što upućuje na potrebu predviđanja rizika koji mogu nastati. Prije predviđanja rizika treba prepoznati važnost uloge ugleda poduzeća čija kvaliteta u uvjetima visoke tržišne konkurentnosti izravno utječe na konkurentnost poduzeća. Brand ima strateški važna ulogu u procesima upravljanja kvalitetom ugleda poduzeća.

Tijekom poslovanja poduzeća neminovno je susretanje s različitim vrstama rizika, stoga se zahtijeva planski ulazak u njih. O rizicima ovisi cjelokupna uspješnost i održivost poduzeća i pa se sve češće u poduzećima omogućava prisutnost kadrova za detaljne analize i uspostave mjera za upravljanje rizikom. Sukladno tome, svako poduzeće teži imati visokokvalitetni sustav upravljanja rizicima te ga implementirati kao sastavni dio integralnoga sustava upravljanja rizikom.

Kao primjer poduzeća koje uspješno upravlja rizicima s kojima se susreće u svome poslovanju navedeno je poduzeće Nike. Dat je konkretan primjer rizika u poslovanju ovog poduzeća iz čega se može zaključiti kako navedeno poduzeće unatoč riziku globalnog razmjera ima vrlo kvalitetan kadar upravljanja rizicima što se najbolje vidi iz postupka rješenja događaja iskorištavanja radne snage što je dovelo do rizika ugleda poduzeća

Definiranjem općih pojmova i utvrđivanja postupka upravljanja rizikom može se zaključiti da je vrijeme utrošeno na analizu i upravljanje rizicima kvalitetno utrošeno. Proces analize i upravljanja rizikom u poduzeću predstavlja centralni dio strategije u svakom poduzeću. Sustav upravljanja rizicima štiti poduzeće i njegovu internu i eksternu okolinu dodajući im vrijednost na način da omogućuju dosljedno i kontrolirano odvijanje aktivnosti. Zaključno, kroz analizu i sustav upravljanja rizikom doprinosi se efikasnijoj raspodjeli kapitala i resursa u poduzeću. Štiteći i uvećavajući ugled poduzeća ovim se procesom razvija i pruža potpora ljudima, a time se povećava mogućnost privlačenja potrebnih kadrova, jer kadrovi smatraju poduzeće manje rizičnim.



## LITERATURA

1. Andrijanić, I. i sur., Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016.
2. Deželjin, J. i sur., Poduzetnički menadžment, Alineja, Zagreb, 1999.
3. Drucker, P., Inovacije i poduzetništvo, Globus, Zagreb, 1992.
4. Kereta, J., Upravljanje rizicima, RRiF, broj 8, Zagreb, 2004.
5. Miloš Srpčić, D., Upravljanje rizicima – temeljni koncepti, strategije i instrumenti, Sinergija, Zagreb, 2013.
6. Osmanagić Bedenik, N., Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003.
7. Salvatore, D., Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi, Mate, Zagreb, 1994.
8. Vidučić, Lj., Financijski menadžment, RRiF., Zagreb, 2006.
9. Vranešević, T., Upravljanje markama, Accent, Zagreb, 2007.
10. Drljača, M., Bešker, M. (1997). Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja. Management, Poslovanja, u. R. 6(3), 165-177.
11. Grgić, D. (2007). Imidž poduzeća i njegov utjecaj na stvaranje konkurentskih prednosti uslužnog poduzeća. Ekonomski pregled, 58(9-10), 586-598.
12. Zelenika, R. (2005). Korporativni imidž-osnovni čimbenik opstanka i razvitka osiguravajućeg društva na globalnome tržištu. Ekonomski pregled, 56(7-8), 501-522.
13. Udovičić, A., Kadlec, Ž. (2013). Analiza rizika upravljanja poduzećem. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 4(1), 0-0.
14. Žižak, A. (2016). Upravljanje markom na primjeru kompanije „NIKE “: Diplomski rad (Doctoral dissertation, University of Split. Faculty of economics Split.).
15. A brief History of Nike, dostupno na: [http://xroads.virginia.edu/~class/am483\\_97/projects/hincker/nikhist.html](http://xroads.virginia.edu/~class/am483_97/projects/hincker/nikhist.html) (17.02.2018.)
16. About Nike, dostupno na: <https://about.nike.com/> (21.02.2018.)
17. Europski ili američki sportski gigant?, dostupno na: <http://www.dvoboj.hr/adidas-vs-nike> (23.02.2018.)
18. Filipinski boksač Manny Pacquiao ostao bez nikeovog sponzorstva zbog homofobne izjave, <http://www.telegram.hr/sport/filipinski-boksac-manny-pacquiao-ostao-bez-nikeovog-sponzorstva-zbog-homofobne-izjave/> (23.02.2018.)
19. Kako je Nike promijenio imidž globalnog zlostavljača radnika, dostupno na: [www.poslovni.hr/svijet-i-regija/kako-je-nike-promijenio-imidz-globalnog-zlostavljača-radnika-240410](http://www.poslovni.hr/svijet-i-regija/kako-je-nike-promijenio-imidz-globalnog-zlostavljača-radnika-240410) (25.02.2018.)



20. Povijest Nikea – a, dostupno na: <http://www.noss.hr/novost/14/nike-povijest> (17.02.2018.)
21. Puma, dostupno na: <http://puma.com/select?country=HR&cache=true&tracking=%253D> (23.02.2018.)
22. Reebok, dostupno na: <http://www.adidas-group.com/en/brands/reebok/> (23.02.2018.)
23. Responsibility, <http://news.nike.com/pages/responsibility> (23.02.2018.)
24. Ugled, dostupno na: [www.dop.hr/?p=720](http://www.dop.hr/?p=720) (27.02.2018.)

## DODACI

### Popis slika

Slika 1. Grafički prikaz izvjesnosti, rizika i neizvjesnosti .....	2
Slika 2. Funkcije rizika.....	3
Slika 3. Stav prema riziku .....	4
Slika 4. Koraci procjene rizika poduzeća .....	6
Slika 5. Shematski prikaz faza upravljanje ugledom .....	13
Slika 6. Faze sustava upravljanja rizicima .....	15
Slika 7. Strukturni elementi upravljanja rizicima.....	15
Slika 8. Dijagram uzroka i posljedica .....	21
Slika 9. Dijagram stablo događaja.....	22
Slika 10. Dijagram utjecaja .....	23
Slika 11. Levittov model četiri kruga.....	30
Slika 12. Logotip Nike .....	32
Slika 13. Logotip Nike upotpunjen sloganom „Just do it“ .....	33
Slika 14. Logotip Adidas.....	34
Slika 15. Logotipi Reebok.....	35
Slika 16. Logotip Puma.....	36
Slika 17. Unutrašnjost Nikeove tvornice u Vijetnamu.....	38
Slika 18. Prosvjedi protiv Nike kompanije .....	39

### Popis tablica

Tablica 1. Način izračuna rizika.....	18
Tablica 2. Izgled „što ako“ analize u procjeni rizika .....	20
Tablica 3. Multipliciranje vjerojatnosti s posljedicom.....	24
Tablica 4. Matrica vjerojatnosti i posljedice rizičnog događaja.....	25
Tablica 5. Prednosti i nedostaci različitih metoda .....	26
Tablica 6. Izgled registra rizika.....	26
Tablica 7. Sadržaj registra rizika.....	27
Tablica 8. Izrada registra rizika.....	28