

Metode upravljanje financijskim rizikom u poduzećima na primjeru poduzeća Kraš d.d.

Bakmaz, Iva

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:222897>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-26**

Repository / Repozitorij:

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



VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU
ODJEL MENADŽMENT
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
MENADŽMENT

Iva Bakmaz

METODE UPRAVLJANJA FINANCIJSKIM RIZIKOM
U PODUZEĆIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA KRAŠ
D.D.

Završni rad

Šibenik, 2024.

VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU
ODJEL MENADŽMENT
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
MENADŽMENT

METODE UPRAVLJANJA FINANCIJSKIM RIZIKOM
U PODUZEĆIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA KRAŠ
D.D.

Završni rad

Kolegij: Financijski menadžment

Mentor: Željko Deković, dipl. oec., nasl. v. pred.

Student(ica): Iva Bakmaz, bacc, oec.

Matični broj studenta(ice): 1219062135

Šibenik, kolovoz 2024.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Iva Bakmaz, studentica Veleučilišta u Šibeniku, JMBAG 1219062135, izjavljujem pod materijalnom i kaznenom odgovornošću i svojim potpisom potvrđujem da je moj završni rad na specijalističkom diplomskom stručnom studiju menadžment pod naslovom: Metode upravljanja financijskim rizikom u poduzećima na primjeru poduzeća KRAŠ d.d. isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Šibeniku, rujan 2024.

Studentica:

METODE UPRAVLJANJA FINANCIJSKIM RIZIKOM U PODUZEĆIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA KRAŠ D.D.

Iva Bakmaz

Čista Velika 1/24, 22213 Pirovac, ibakmaz@vus.hr

Sažetak rada

Rizici su neizostavan dio svakodnevnog poslovanja organizacije pa je iz tog razloga učinkovito upravljanje njima ključno za uspjeh. Budući da je rizik neodvojivo povezan s procesom donošenja odluka ključno je da poduzeće prihvati rizik kao normalan dio poslovanja i da bude spremno pravovremeno odgovoriti na sve izazove koji se pojave. Tema diplomskog rada fokusirana je na prikaz metoda upravljanja financijskim rizikom na primjeru poduzeća KRAŠ d.d. U radu se detaljnije prezentiraju interni i eksterni čimbenici, metode rukovođenja rizicima te vrste rizika. Za poduzeće je bitno fokus usmjeriti na analizu interne i eksterne okoline te na utjecaj tržišta koji mogu na pozitivan ili negativan način utjecati na poduzeće. Glavna odgovornost menadžmenta je brzo djelovati i usmjeravati sve razine unutar poduzeća prema ostvarivanju pozitivnih poslovnih rezultata i ciljeva uz što manji rizik. Ovaj diplomski rad obuhvaća teorijska saznanja o rizicima i načinu upravljanja njima, a isto je primijenjeno na praktičnom primjeru poduzeća KRAŠ d.d. U ovom radu poseban je naglasak stavljen na SWOT analizu i financijsku poslovanje poduzeća KRAŠ d.d. pokazujući uspješno poslovne rezultate i učinkovito upravljanje od strane menadžmenta.

(40 stranica / 5 slika / 2 tablice / 25 literaturna navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u digitalnom repozitoriju Knjižnice Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: financijski rizik, metode upravljanja rizikom, KRAŠ d.d., poduzeće

Mentor: Željko Deković, dipl. oec., nasl. v. pred.

Rad je prihvaćen za obranu dana:

METHODS OF FINANCIAL RISK MANAGEMENT IN COMPANIES: THE CASE OF KRAŠ D.D.

Iva Bakmaz

Čista Velika 1/24, 22213 Pirovac, ibakmaz@vus.hr

Abstract

Risks are an inevitable part of the day-to-day operations of an organization, which is why effective risk management is crucial for success. Since risk is inherently tied to the decision-making process, it is essential for a company to accept risk as a normal part of business and be prepared to respond promptly to any challenges that may arise. The topic of this thesis focuses on the presentation of financial risk management methods using the example of the company KRAŠ d.d. The paper presents in detail the internal and external factors, risk management methods, and types of risks. It is important for the company to focus on analyzing the internal and external environment, as well as the market impact, which can affect the company positively or negatively. The primary responsibility of management is to act quickly and direct all levels within the company toward achieving positive business results and goals while minimizing risk. This thesis encompasses theoretical knowledge about risks and their management, applied to the practical example of the company KRAŠ d.d. Special emphasis in this paper is placed on the SWOT analysis and the financial performance of KRAŠ d.d., demonstrating successful business results and effective management by the company's leadership.

(40 pages / 5 figures / 2 tables / 25 references / original in Croatian language)

Thesis deposited in Polytechnic of Šibenik Library digital repository

Keywords: Financial Risk, Risk Management Methods, KRAŠ d.d., Company

Supervisor: Željko Deković, dipl. oec., nasl. v. pred.

Paper accepted:

SADRŽAJ:

1.UVOD	1
2. OPĆENITO O RIZICIMA	2
2.1 Pojam i definicija rizika	2
2.2 Uzroci i posljedice rizika	3
3. VRSTE RIZIKA	4
3.1 Unutarnji i vanjski rizici	5
3.2 Financijski rizik	7
3.3 Operativni rizik.....	8
3.4 Pravni i zakonodavni rizik.....	8
3.5 Reputacijski rizik.....	9
3.6 Tržišni rizik.....	9
3.7 Rizik cijene roba.....	10
3.8 Rizik likvidnosti	10
3.9 Kamatni i kreditni rizik.....	11
4. POSLOVNA KRIZA	13
5. METODE UPRAVLJANJA RIZIKOM U PODUZEĆU	14
5.1 Metode upravljanja financijskim rizicima u poduzećima.....	15
5.2 Metode i tehnike.....	16
6. KORACI U UPRAVLJANJU RIZIKOM	18
6.1 Važnost upravljanja rizikom.....	18
6.2 Sustav upravljanja rizicima u poduzeću.....	19
6.3 Analiza poslovne aktivnosti.....	20
6.4 Identifikacija rizika	20
6.5 Analiza rizika.....	22
6.6 Definiranje reakcije na rizik	22
6.7 Nadziranje i obavještanje o rizicima	23
7. TEHNIKE I ALATI ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA U PODUZEĆU	24
7.1 Kvalitativne tehnike (grupne).....	24
7.1.1 Brainstorming (oluja mozgova).....	25
7.1.2 Brainwriting (pisanje misli)	26
7.1.3 Delfi tehnika	26
7.1.4 Swot analiza	27
7.2 Kvantitativne tehnike	28

7.2.1 Račun izloženosti rizicima.....	29
7.2.2 Račun vjerojatnosti.....	29
7.2.3 Matrica plaćanja	29
7.2.4 Stablo odlučivanja.....	30
7.2.5 Analiza scenarija	30
7.2.6 Monte carlo simulacija	31
7.2.7 Stablo grešaka	31
7.2.8 Sustav pokazatelja ranog upozorenja	31
7.2.9 Cost-benefit analiza.....	32
8. UPRAVLJANJE RIZICIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA KRAŠ D.D.	33
8.1 Osnovni podaci poduzeća kraš d.d.	33
8.2 Račun dobiti i gubitka poduzeća KRAŠ d.d.....	35
8.3 SWOT analiza poduzeća KRAŠ d.d.....	36
8.4 Financijski instrumenti i upravljanje rizicima poduzeća KRAŠ d.d.	37
9.ZAKLJUČAK	40
LITERATURA	41

1.UVOD

Rizik označava pogodnost da nešto ne pođe prema planu, da se ne ostvari željeni rezultat i da dođe do gubitaka. Eliminiranje rizika u cijelosti nije izvedivo, ali je njime moguće upravljati. Poslovati bez rizika nije izvedivo, no rizik se može i mora kontrolirati. Za prepoznavanje i procjenu rizika je zadužen menadžment i za utvrđivanje njegovog potencijalnog učinka na buduće poslovanje tvrtke te za efikasno upravljanje tim rizicima. Oni su neizostavni dio svakog poduzeća te su usko isprepleteni s procesom odlučivanja.

Da bi poduzeće zadržalo svoju konkurentsku poziciju, ostvarilo napredak, smanjilo poslovnu neizvjesnost i maksimiziralo dobit, potrebno je posvetiti iznimnu pažnju analizi te upravljanju rizicima. Organizaciji upravljanja rizicima pruža pravovremeno prepoznavanje prijetnji i prilika. Ključno je biti sposoban, identificirati rizike unutar samog poduzeća te njima efikasno upravljati.

Tema diplomskog rada fokusirana je na metode upravljanja financijskim rizicima na razini poduzeća. Sam cilj rada je učinkovito predstaviti sve čimbenike u planiranju te upravljanju rizicima.

U prvom poglavlju rada detaljno su objašnjeni rizici, uzroci i posljedice rizika te vrste rizika. U drugom dijelu rada predstavljene su metode upravljanja rizicima te su prikazani koraci upravljanja rizikom, započevši od analize poslovne aktivnosti, identifikacije rizika, analize te definiranja reakcije na rizik. Također su predstavljene tehnike i alati za upravljanje rizicima u poduzeću koje su podijeljene na kvalitativne i kvantitativne tehnike.

U posljednjem dijelu rada prikazane su metode upravljanja rizicima na primjeru poduzeća KRAŠ d.d. Napravljena je detaljna SWOT analiza poduzeća KRAŠ te financijska analiza poduzeća gdje je na primjeru prikazano pozitivno poslovanje što dokazuje vrlo dobru otpornost rizicima što ukazuje na kvalitetno poslovanje menadžmenta poduzeća.

2. OPĆENITO O RIZICIMA

Potencijalna prijetnja gubitka nečega što ima svoju vrijednost oduvijek je bila rizik. Vjeruje se da izraz rizik dolazi iz srednjovjekovne Italije, gdje je značila gubitak, opasnost ili hrabar pothvat. Ekonomski aspekti rizika prvi su put spomenuti od strane švicarskog fizičara Daniela Bernoullija u njegovom eseju iz 1738. godine, gdje je predstavljen pojam korisnosti ishoda odluke. On tvrdi da je korisnost subjektivna i odnosi se na procjenu subjektivne vrijednosti za donositelja odluke, a ne samo na izračun vjerojatnosti (Klarić, 2010).

Sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, psiholozi su istraživali procese donošenja odluka u ekonomiji. Amos Tversky i Daniel Kahneman su 1979. godine razvili teoriju očekivanog izbora, prema kojoj ljudi donose odluke na osnovu raspoloživih informacija i ličnih prioriteta. Iako teorija očekivanog izbora ne sadrži precizan matematički model za predviđanje specifične odluke pojedinca u uvjetima rizika, omogućava predviđanje hoće li pojedinac izabrati rizičniju ili pak sigurniju opciju (Pongrac i Majić, 2015).

2.1 Pojam i definicija rizika

Rizici su neizbježni u privatnom životu, a posebno u poslovanju, što čini sposobnost njihovog upravljanja ključnom za svako poduzeće. Iako se rizici ne mogu potpuno eliminirati, moguće ih je svesti na minimum kroz učinkovito upravljanje.

Svaka organizacija se suočava s rizicima, ponekad rjeđe, a ponekad češće, a danas je često prisutna izreka "Tko ne riskira, ne profitira." Većina modernih poduzeća povezuje rizik s negativnim pojavama i visokim nivoom neizvjesnosti. Rizik je blisko povezan s procesom donošenja odluka, a ključno je za poduzeće da ga prihvati kao uobičajeni dio svakodnevnog poslovanja i bude spremno pravovremeno reagirati na sve prepreke. Samo kroz takav pristup poduzeće može lakše donijeti kvalitetne odluke koje vode ka uspješnom poslovanju te opstanku (Udovičić i Kadlec, 2013).

Prema današnjoj literaturi, ne postoji jedna odnosno jedinstvena definicija rizika, što rezultira time da svaki autor definira rizik na svoj način, ovisno o specifičnoj djelatnosti i okolnostima. Neki autori ga opisuju kao prijetnju gubitka investiranog kapitala. Drugi ističu neizvjesnost,

tvrdeći da je rizik određena, ali mjerljiva neizvjesnost. Treći ga definiraju kao prijetnju donošenju pogrešne odluke, odnosno kao opasnost od donošenja odluke koja nije optimalna u odnosu na postavljene ciljeve (Matić, 2016).

Prema (Andrijanić i Pavlović, 2016).,“rizik je opasnost gubitka povezana sa svakom gospodarskom djelatnošću, uslijed neizvjesne budućnosti, koja ugrožava kapital uloženi u poduzeće, odnosno očekivanu dobit.“

2.2 Uzroci i posljedice rizika

Jednim od bitnijih značaja za stvaranje rizika se napominju strepnja te učinak ljudskog faktora. Način na koji bi se rizici reducirali je da se u što značajnijoj mjeri pokuša reducirati strepnja, odnosno neizvjesnost koja utječe na same rezultate poslovnog pothvata te bi se trebala obratiti pažnja na povećanje odgovornosti te profesionalnosti za onoga koji donosi odluke o poslovanju. Kako bi reducirali neizvjesnost bitno je pronaći što značajniji broj informacija koje utječu na pothvat na poslu, sve skupa analizirati te na samom završetku izložiti odluku. Oni koji donose odluke o poslu ponekad pogriješe u njima iz razloga što s katkada u velikoj mjeri oslonac stavljaju na svoje prijašnje iskustvo u poslovanju, te zanemare informacije koje su već bile dostupne. Učinci tome su krivo donijete odluke i nastanak štete kod predmeta kupoprodaje. Sa stajališta dobitka razlikuju se poravnavajuća, stvarna te eventualna šteta (Matić, 2004).

Poravnavajuću štetu definiramo kao štetu čija se visina izvodi iz pretpostavki da bi vrijednost dobivena iz sredstava koja su uložena bila znatno viša da nije bilo događaja koji su nepredviđeni te su doveli do novih troškova, a neki od primjera toga su:

- Trošak energije
- Trošak samog materijala
- Servisiranje strojeva i dr.

Stvarnu štetu definiramo kao gubljenje sredstava, imovine, tj. gubitak u poslovanju kod kojeg sredstva koja su uložena nisu donijela nikakve novije vrijednosti. Eventualnu štetu definiramo kao štetu koja je nastala zato što se poslovna odluka koja je bila izabrana na kraju nije pokazala kao ona prava, i to upravo radi nepredviđenih događaja.

3. VRSTE RIZIKA

Glavni uvjet za učinkovitu kontrolu te uspješno vladanje rizicima je shvaćanje raznovrsnih vrsta rizika u poslovanju te njihovih utjecaja. Glavna zadaća upravljanja rizicima je da se svi rizici procijene, uoče, jasno razume, kontroliraju iz razloga da bi se suzbili te snizili nepovoljni učinci na ciljano poduzeće. Od velike je važnosti istaknuti da ne postoji univerzalno ispravna ili pogrešna podjela rizika; postoji mnogo pristupa, a svi se mogu smatrati ispravnima i prikladnima za specifične situacije. Stoga svaka organizacija razvija vlastiti sustav klasifikacije rizika koji smatra najpogodnijim za svoje poslovanje (Kereta, 2004).

Slika 1. Osnovna podjela rizika u poduzeću



Izvor: Vlastita izrada autora prema Andrijanić i sur., 2016.

Kod postupka donošenja investicijskih odluka, menadžmentu su od iznimnog značaja različite vrste rizika koje se mogu pojaviti u poslovanju poduzeća pod djelovanjem velikog broja unutarnjih ili vanjskih faktora. Šansa za njihov nastanak te odgovarajuća obrana od nepovoljnih rizika ovise o specifičnim odlukama menadžmenta.

Važne vrste rizika koje su iznimno važne kod poslovanja samih poduzeća uključuju:

- Poslovni rizik – to je rizik povezan s gotovinskim tokom poduzeća
- Financijski rizik – to je rizik povezan s načinom financiranja poduzeća, posebno kroz zaduživanje, koje može dovesti do nelikvidnosti, a u najgorem slučaju i do bankrota.

Sakupljanjem dodatnih podataka rizik se može sniziti, za što je neophodno dodatno vrijeme. No, smanjenje rizika zahtijeva dodatne informacije i vrijeme, što usporava proces donošenja odluka i povećava rizik. Onaj koji donosi odluke mora pronaći ravnotežu između potrebnih informacija te brzine donošenja odluka iz razloga da rizik svede na pristojnu mjeru (Lacković, 2002).

Za učinkovito upravljanje rizikom od velike je važnosti napraviti što je moguće detaljniju analizu svih gubitaka koji su mogući, a to nije lako ostvariti. Početak programa upravljanja rizikom započinje prepoznavanjem potencijalnih gubitaka, istražuju se činjenice i određuje koja je veličina mogućeg broja gubitka. Nakon što se utvrdi utjecaj tih faktora na poduzeće, treba se donijeti odluka u kojem pravcu usmjeriti proces upravljanja i kako djelovati na rizik kako bi se snizio, ili u potpunosti uklonio.

Analiza rizika je sastavni dio upravljanja rizikom, zapravo managementa rizika. To uključuje procese za prepoznavanje, razvrstavanja rizika prema prioritetima, po kriterijima za prihvaćanje rizika te ciljevima koji su važni za poduzeće. Procjena se sastoji od dva ključna procesa: analize rizika te vrednovanja rizika (Buntak, Droždek, Koščak, 2014).

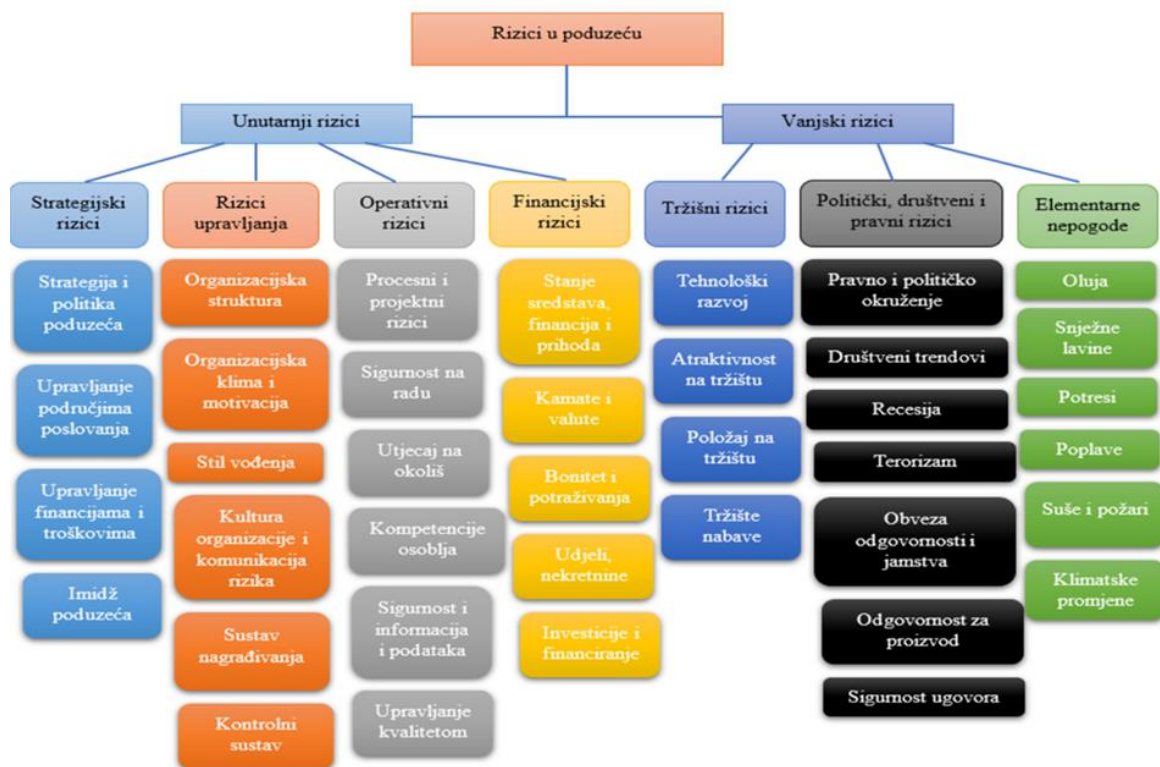
3.1 Unutarnji i vanjski rizici

Unutarnji rizici

Rizici koji nastaju u samoj organizaciji kroz proces samog rada odnosno kroz poslovanje kao i upravljanje. Najčešće se pojavljuju u vezi sa samom organizacijom poduzeća, zaposlenima te strukturom sredstava (Andrijanić, Gregurek i Merkaš, 2016).

Na unutarnje rizike poduzeće može intenzivno reagirati, a ne im se samo prilagođavati. Menadžment poduzeća na koncu može birati da izbjegne, umanju interne rizike ili može prihvatiti rizik i nastaviti obavljati aktivnosti. Također može odabrati da ne prihvati, tj. da odustane od aktivnosti vezanih za poslovanje. Unutarnji rizici također upotrebljavaju nazive korporativni ili organizacijski rizici.

Slika 2. Rizici u poduzeću



Izvor: <https://zih.hr/konzalting/rizici-i-uskladenosti/upravljanje-poslovnim-rizicima/>

Vanjski rizici

Rizici koji djeluju izvan samog poduzeća, u njihovom okruženju, te osjetno mogu djelovati na cjelokupno poslovanje i razvoj organizacije. Glavna karakteristika im je ta da se iz organizacije ne može djelovati na njih, ali može ih se nadgledati (Andrijanić, Gregurek i Merkaš, 2016). Vanjski rizici mogu se podijeliti na one koji potječu iz užeg okruženja poduzeća, poput rizika

na nacionalnoj razini, te na globalne rizike koji djeluju na svjetskoj razini. Velika većina globalnih rizika ima utjecaj na sva poduzeća, uključujući i ona koja posluju isključivo unutar granica nacionalnog gospodarstva.

Neki od globalnih rizika su:

- Klimatske promjene
- Razvijanje novih zaraznih bolesti
- Atomska opasnost
- Teroristički napadi
- Porast stanovništva u zemljama koje nisu razvijene
- Rast radno neaktivnog stanovništva

Neki od nacionalnih rizika:

- Rat
- Izmjene u zakonima
- Porast BDP-a
- Razvijenost tržišnih institucija (Andrijanić, Gregurek i Merkaš, 2016).

3.2 Financijski rizik

Potencijalne smetnje koje se referiraju na manjak financijskih sredstva te vrijednosti definiraju se kao financijski rizici. Oni se mogu nalaziti u raznim oblicima te razinama. Kod rukovođenja financijskim poslovanjem te kod provođenja odluka u poslovanju najbitnije je razumjeti financijske rizike. Neki od konkretnih primjera financijskih rizika su:

- Smanjene prihoda
- Kreditni rizik
- Rizik tržišta
- Rizik likvidnosti
- Rizik gubitka zbog nekih problema s financijama i sl.

Takvi rizici mogu biti na organizacijskog te na individualnoj razini. Poduzeća trebaju izvršiti opsežnu analizu te uspostaviti strategije za upravljanje rizikom da bi se smanjili nepovoljni utjecaji od tih rizika. Da bi očuvali stabilnost poslovanja, zaštitili vlastitu imovinu te ostvarili financijske ciljeve efikasno upravljane financijskim rizicima može u tome imati veliku potporu.

3.3 Operativni rizik

Ovaj rizik označava rizik od neadekvatne funkcionalnosti već postojeane tehnologije te sustava podrške, što može dovesti do problema koji negativno utječu na specifične aktivnosti financijske institucije. Također, uključuje rizik od pojave prirodnih nepogoda poput poplava, uragana te sličnih događaja.

Ovi rizici se referiraju na rizike koji proistječu iz operativnih aktivnosti te procesa u poduzeću. Povezani su s unutarnjim čimbenicima, a to su ljudski faktor, procesi, infrastruktura te tehnologija, a na poslovanje mogu djelovati na negativan način. Neki od primjera operativnih rizika su tehnički problemi, ljudske pogreške, nejednačenost s pravilima te propisima, slabo upravljanje lancem opskrbe, kao i prirodne katastrofe i događaji koji su nepredviđeni. Iz toga razloga je izrazito važno da organizacije identificiraju rizike, procijene ih te njima upravljaju da bi reducirali utjecaj na poslovanje i povećale otpornost na rizik. To zahtjeva uspostavu primjerenih internih kontrola, edukaciju zaposlenih te da se uspostave mjere iz razloga smanjenja šanse same pojave operativnih rizika da bi se smanjili potencijalni učinci koji se mogu negativno odraziti (Tuškan, 2009).

3.4 Pravni i zakonodavni rizik

Sukladno Zakonu o Hrvatskoj narodnoj banci (NN 75/08, 54/13) i na temelju Odluke o upravljanju rizicima, članak 4. (NN 1/15), pravni rizik definira se kao rizik koji proizlazi iz šanse neispunjavanja ugovornih obveza, pokretanja sudskih postupaka protiv kreditne institucije, kao i donošenja poslovnih odluka koje se pokažu neprovedivima, a koje mogu negativno utjecati na poslovanje ili pak financijski položaj kreditne institucije (Narodne novine, 2015).

3.5 Reputacijski rizik

Reputacijski rizik nadovezuje se na negativne učinke poslovne krize koji mogu nepovoljno utjecati na percepciju poduzeća, bilo u fizičkom ili pravnom okruženju. Negativan ugled može štetno djelovati na cjelokupno poslovanje poduzeća, uključujući njegovu likvidnost, te može dovesti do nelikvidnosti.

Reputacijski rizik je mogućnost narušavanja samog ugleda organizacije zbog mogućih negativnog javnog mišljenja ili nekih negativnih radnji koje su vezane za određeno poduzeće. Zapravo je to rizik štete koja se stvara iz razloga negativnog pogleda javnosti o poduzeću. Najbitniju ulogu kod nastajanju povjerenja u kupaca te javnosti ima reputacija same organizacije. Rizik ugleda ili reputacije nastaje zbog loših vijesti, nekvalitetnih usluga i samih proizvoda, nepoštovanja zakona, neetičnog ponašanja, lošeg učinka na prirodni okoliš i drugih razloga.

Rizik ugleda može imati trajne posljedice, a to su smanjenje prihoda, pad kupaca, gubitak vrijednosti na tržištu, gubitak kvalitetnih radnika. Iz tog razloga poduzeća bi trebala aktivno upravljati reputacijskim rizikom i održavati vjernost kod svojih kupaca (Tuškan, 2009).

3.6 Tržišni rizik

Predstavlja rizik koji proizlazi iz trgovanja uslijed promjena u kamatnim stopama, tečajevima i drugim cijenama. Na novčanom tržištu prisutni su razni rizici koji utječu na financijsko poslovanje, a neki koji se naglašavaju su:

- Bazni rizik
- Kamatni rizik
- Rizik cijene dionica
- Rizik cijene roba
- Valutni rizik

Predstavlja mogućnost gubitka ili nepovoljnih učinaka na financijske rezultate organizacije s razlogom promjena na tržištu. Tržišni rizik nastaje zbog vanjskih faktora koji utječu na ponudu, potražnju, cijenu te konkurenciju.

Organizacije trebaju biti svjesne ovih rizika i provoditi tržišne analize da bi identificirale moguće prilike i prijetnje. Gospodarenje tržišnim rizikom podrazumijeva da se strategije prilagode, također podrazumijeva praćenje te analiziranje konkurencije, investiranje u istraživanje i razvoj tržišta (Tuškan, 2009).

3.7 Rizik cijene roba

Ovaj rizik obuhvaća sve nepredviđene događaje koji mogu uzrokovati štetu na robi te utjecati na njezinu cijenu. To uključuje rizike vezane uz provedbu kupoprodajnog ugovora, rizik vrste, količine i kvalitete robe te transportne rizike. Ovi rizici mogu biti uzrokovani subjektivnim, a to su komercijalni financijski rizici te objektivnim nekomercijalni financijski rizici. Odnosi se izravno na naknadne promjene tržišne cijene predmeta kupoprodaje koji je otkupljen prema zadanoj fiksnoj cijeni.

3.8 Rizik likvidnosti

Odnosi se na rizik od naglih izmjena na strani pasive koje mogu prisiliti financijsku instituciju na brzu likvidaciju aktive unutar kratkog vremenskog razdoblja, često po nepovoljno niskim cijenama.

Označava nemogućnost samog poduzeća da brzo i bez gubitaka pretvori svoju imovinu u likvidna sredstva radi podmirenja obveza (Saunders i Cornett, 2008).

Oscilira ovisno o djelatnosti poduzeća i modelima financiranja koje koristi. Ako poduzeće ima dugove s fiksnim razdobljima otplate, može planirati svoje buduće novčane potrebe te osigurati odgovarajuća sredstva da podmiri sve obveze.

U protivnome, kada poduzeće ne isplanira svoje novčane potrebe, ono mora imati dovoljnu količinu novca u kratkom periodu kako bi izbjeglo eventualne smetnje u poslovanju.

Stoga, možemo reći da je poduzeće likvidno kada može bez eventualnih teškoća pribaviti gotovinu nužnu za svoje poslovanje.

Poduzeća mogu ispuniti svoje vlastite obveze na iduće načine, a to su:

- Da poduzeće koristi vlastita novčana sredstva
- prodajom imovine
- posuđivanjem novčanih sredstava (Ćurak, 2012).

Nažalost, poduzeća se često suočavaju s nelikvidnošću, pa zbog nedostatka novca trebaju brzo prodati vlastitu imovinu ili se zadužiti. Ovo može dovesti do rezultata još viših troškova, a poduzeća nekad ne uspiju prodati imovinu po punoj cijeni na tržištu pa gube na vrijednosti. Iznimno je bitno da svako poduzeće mudro raspolaže vlastitim troškovima (Saunders i Cornett, 2008).

3.9 Kamatni i kreditni rizik

Kamatni rizik

Izmjene u kamatnim stopama u nepoželjnom pravcu definiramo kao kamatni rizik, pri tome imovina odgovara na izmjene kamatnih stopa na tržištu. Strategije rukovođenja kamatnim rizikom uključuju:

- kamatne zamjene
- ročnice
- ročnice tržišta novca
- kamatne opcije
- terminske ugovore o kamatnoj stopi
- kamatne kapice i druge derivate

Uz to, usklađivanje dospelosti i trajanja služe za mjerenje izloženosti portfelja financijskih sredstava kamatnom riziku, omogućujući utvrđivanje kako promjene kamatnih stopa utječu na vrijednost ulaganja.

Kreditni rizik

Sukladno članku 4. Odluke o upravljanju rizicima (NN 1/15), propisuje se kao rizik gubitka radi nezadovoljavanja dužnikove obveze prema banci. Valutno inducirani kreditni rizik dodatno izlaže kreditnu instituciju koja odobrava plasmane u stranoj valuti, te proizlazi iz dužnikove podložnosti valutnom riziku.

Sukladno Zakonu o Hrvatskoj narodnoj banci (NN 75/08, 54/13) te donošenjem Odluke o upravljanju rizicima, članak 8. (NN 1/15), kreditna institucija obavezna je prilikom rukovođenja kreditnim rizikom uspostaviti te vršiti odgovarajuće politike te postupke. To podrazumijeva provođenje odluka za dozvolu kredita koji se temelje kristalno definiranim kriterijima, kao i definiranje postupaka za odobravanje, izmjene, obnavljanja kredita.

Zadaća same institucije je da razvije učinkovit sustav djelovanja te kontinuiranog praćenja portfelja te zasebnih podložnosti koje kreditni rizik nosi te da osigura njegovo provođenje. Također, ona treba osigurati da diversifikacija portfelja bude u skladu s kreditnom strategijom te određenim tržištima i ustanoviti unutarnju metodologiju koja omogućava da se rizik procjeni (Narodne novine, 2015).

4. POSLOVNA KRIZA

Poslovna krizu definiramo kao situaciju koja označava prekretnicu u razvoju ili iznenadnu izmjenu jedne ili više ključnih varijabli, dovodeći u izravnu ili neizravnu opasnost realiziranje dosadašnjih pravila te ciljeva, čime se ugrožava opstanak same organizacije. Standardizirane dimenzije krize fokusirane su na iduće aspekte:

- dovodi do prijetnji za vrijednosti i ciljeve
- ima značajne posljedice za budućnost
- kriza označava prekretnicu u razvojnim događajima te aktivnostima
- proistječe iz niza događaja koji stvaraju nove uvjete
- reducira kontrolu nad događajima te posljedicama tih događaja
- uvodi neizvjesnost kod procjene situacije i razvoju potrebnih solucija
- pojačava stres, strah, napetost te vremenski pritisak
- izaziva situaciju s visokim stupnjem hitnosti za djelovanje
- dostupne informacije su nedostatne

Faze procesa Poslovne krize uključuju:

- **Potencijalna kriza** - predstavlja mogućnost nastanka krize koja je pod utjecajem poslovnih odluka, aktivnosti ili mjera koje nisu poduzete. Kombinacija tih faktora s nepovoljnim razvojem može dovesti ili intenzivirati moguću krizu.
- **Latentna kriza** - u ovoj fazi, potencijalna mogućnost prerasta u određenu prijetnju koja je sakrivena te se ne može se prepoznati uobičajenim ekonomskim alatima. Za to su potrebni osjetljiviji instrumenti, kao što su indikatori za rano upozorenje. Ovo stanje dovodi do apsolutnog slabljenja pozicije poduzeća, a prepoznavanje potencijalnih prilika i rizika je ključno za izlazak iz krize. Daljnje zanemarivanje ovih aspekata može voditi u dublju krizu.
- **Akutna faza** - karakteristika ove faze je sama nemogućnost postizanja osnovnih ciljeva organizacije, što je ključno za njegov opstanak.

5. METODE UPRAVLJANJA RIZIKOM U PODUZEĆU

Upravljanje rizikom možemo definirati kao proces mjerenja, analize rizika te razvitak strategije za samu kontrolu rizika. Rukovođenje samim rizikom je zapravo fokusiranje ka budućnosti, odnosno razmišljanje o budućim mogućim događajima te mogućim posljedicama koje potencijalno mogu nastati. Između ostalog uključuje poduzimanje metoda za smanjenje rizika i izbjegavanje nezadovoljavajućih učinaka. Prepoznavanje bitnih rizika na vrijeme te uzimanje svih neophodnih mjera vrlo je učinkovito da bi se izbjegli financijski učinci, a s namjerom da se problem riješi.

Tradicionalni menadžment rizika fokusira se na one rizike koji proizlaze iz prirodnih ili pravnih razloga, kao što su prirodne katastrofe, požari, nesreće i dr. S druge strane, financijski menadžment bavi se rizicima koji se mogu kontrolirati upotrebom financijskih instrumenata dostupnih na tržištu. Uzimajući u obzir tržišne uvjete te vanjske i unutarnje faktore, menadžment rizika organizacije izravno se odnosi na događanja te okolnosti koje mogu nepovoljno utjecati na organizaciju, uključujući njegov opstanak, proizvode i usluge, te potrošače.

Osobe koje su uključene u proces rukovođenja rizikom su specijalizirane, obrazovane i kvalificirane, a njihov rad oblikuje sam menadžment rizika. U svakom poduzeću ili putem vanjskih suradnika kreira se odjel za menadžment rizika (Udovičić, Kadlec, 2014).

Sudionici u procesu upravljanja rizikom uključuju:

- direktora projekta
- voditelja odjela rizika
- potencijalnog nositelja rizika
- nositelja aktivnosti

Zadaci kontrole rizika unutar procesa rukovođenja rizikom obuhvaćaju neposredno provođenje analize te praćenje rizika, obavještanje uprave i ostalih mjerodavnih dionika o specifičnim rizicima te sudjelovanje u kreiranju, nadzoru i implementaciji učinkovitih metoda i modela za rukovođenje rizikom. Da bi proces gospodarenja rizikom bio efikasno organiziran, mora biti

orijentiran na pažljivu i stručnu identifikaciju i analizu rizika. Prema Srići (2011), procesi upravljanja rizikom uključuju:

- određivanje metoda za kontrolu rizika
- identifikaciju svih mjerodavnih pokazatelja rizika
- analizu učestalosti i ozbiljnosti potencijalnih gubitaka,
- provedbu odabranih metoda
- te nadziranje djelovanja te stabilnosti biranih metoda

5.1 Metode upravljanja financijskim rizicima u poduzećima

Primarni zadatak vođenja poduzeća jest provođenje poslovnih odredbi da bi se optimizirala poslovna učinkovitost i povećala vrijednost vlasnicima dioničarskog kapitala. U sadašnjem dinamičnom i nepredvidivom poslovnom okruženju, donošenje odluka se odvija u uvjetima nesigurnosti te stalnog rizika. Iz razloga konstantnih izmjena u gospodarstvu i financijskom sektoru, prisutni su brojni rizici. Dok na neke od njih, poput globalnih rizika, menadžment ne može imati utjecaj, mnogi rizici koji djeluju na učinkovitost i održivost poslovanja poduzeća mogu se kontrolirati i vladati njima na način koji zadovoljava interese vlasnika, menadžmenta, zaposlenih i drugih relevantnih dionika.

Rizik podrazumijeva šansu pojave okolnosti koje bi mogle na negativan način utjecati na poslovanje poduzeća, uzrokujući probleme u ispunjavanju ciljeva. Menadžment je taj koji ima odgovornost za prepoznavanje i identifikaciju rizika, da procjeni eventualni utjecaj na buduće poslovanje, te implementaciju učinkovitih strategija za upravljanje rizicima. Suočeni s različitim vrstama rizika, menadžment može primijeniti različite pristupe – smanjiti, izbjeći ili prebaciti rizik, s ciljem povećanja sigurnosti poslovanja. Isto tako može odlučiti suočiti se s većim rizikom iz razloga povećanja dobiti za dioničare. U naprednijim financijskim sustavima, menadžment ima na dohvat ruke niz financijskih instrumenata, koji se koriste kroz razne tehnike gospodarenja samim rizicima.

Ove tehnike omogućuju poduzećima da se bolje prilagode nepredviđenim izazovima, smanjujući negativne posljedice, dok istovremeno pružaju mogućnost ostvarivanja većeg potencijala profita u situacijama kada je preuzimanje rizika opravdano (Horcher, 2005).

Tipovi rizika kojima je određena organizacija podvrgnuta zavisi o brojnim faktorima, a to su:

- tip djelatnosti kojom se bavi
- način poslovanja,
- te uvjeti u mikro i makro okruženju

Važan faktor s aspekta zaduženosti za rizike te mogućnosti njihovog upravljanja jest i veličina poduzeća – veća i financijski stabilnija poduzeća imaju širi spektar potencijalnih pravaca smjerova djelovanja.

Kompleksniji koncept financijskih rizika uključuje npr.;

- rizik refinanciranja
- rizike povlačenja sredstava iz poduzeća
- nepovoljno međukompanijsko kreditiranje
- tržišni rizik promjene cijena

Financijski rizici obuhvaćaju rizik likvidnosti, valutni rizik te kamatni rizik. U današnje vrijeme rukovođenje rizicima je neizbježan te sastavni dio cijelog poslovanja poduzeća

Cilj rukovođenja rizicima je povećanje vrijednosti same organizacije, a proces je sačinjen od jasno propisanih koraka koji, ako se pravilno primijene, osiguravaju kvalitetniju podršku u provođenju odluka te omogućuju bolji osvrt u rizike i njihove moguće posljedice.

Upravlja se rizicima tako da se identificiraju prilike za rast i razvoj poduzeća, ali i da se zaobiđu prijetnje iz poslovnog okruženja koje bi mogle loše utjecati na financijsku stabilnost same organizacije (Chong i sur, 2012).

5.2 Metode i tehnike

U suvremenom rukovođenju rizicima često se koriste dinamičke te statičke metode i modeli za rukovođenje rizicima u neizvjesnim okolnostima. Budući da na poslovanje organizacije značajno utječu njeno okruženje i specifični uvjeti na tržištu, ključno je pri donošenju odluka posvetiti pozornost pronalasku prikladnih metoda za mjerenje tržišnog rizika, čak i prije

procjene vjerojatnosti da će se određeni rizik pojaviti. VAR jedan od bitnijih standarda u kontroli i mjerenju rizika na tržištu. Još ga možemo tumačiti kao maksimalni gubitak kojeg očekujemo kod određenog financijskog portfelja unutar zadanog vremenskog okvira pod uobičajenim uvjetima na tržištu te uz propisanu stopu sigurnosti.

VAR model pretpostavlja da podložnost riziku proizlazi iz preosjetljivosti financijskog položaja na izmjene tržišnih faktora (Kereta, 2021).

6. KORACI U UPRAVLJANJU RIZIKOM

6.1 Važnost upravljanja rizikom

Rukovođenje rizicima omogućuje kontrolu nesigurnosti koje mogu narušiti postizanje postavljenih ciljeva. Zanemarivanje ili neadekvatno upravljanje tim rizicima može dovesti do neuspjeha u ostvarivanju ciljeva, što se može manifestirati u obliku loše kvalitete, otezanja, daljnjih troškova i drugih nepovoljnih ishoda (Perhot, 2011).

Iz toga se može zaključiti da su metode te procesi upravljanja rizikom ključni za uspostavljanje efikasne i konkurentne kompanije. Ovi zahvati i procesi upotrebljavaju se iz razloga da bi omogućilo da kompanija može ispoštovati sve neophodne prohtjeve za ostvarenje vlastitih poslovnih ciljeva. Svaka djelatnost unutar kompanije čini dio šireg poslovnog procesa, a svi procesi su izloženi specifičnim rizicima raznovrsnih razmjera.

Imamo brojne perspektive na temu upravljanja rizicima i različita tumačenja onoga što taj proces podrazumijeva, kako bi trebao biti proveden, i koja mu je svrha. Rukovođenje rizikom je područje koje se učinkovito razvija, zbog čega je neophodan određeni standard za osiguranje dosljednosti u terminologiji, procesima, organizacijskoj strukturi i samom procesu rukovođenja rizikom.

Rukovođenje rizikom nije ograničeno prvenstveno na korporacije i javne institucije nego se može implementirati na bilo koju aktivnost, bilo da je riječ o kratkoročnom ili dugoročnom planiranju. Drugim riječima rukovođenje rizikom obuhvaća svakodnevne odluke kao na primjer izbora između putovanja na posao automobilom ili pak javnim prijevozom.

Upravljanje rizikom uključuje prepoznavanje, procjenu i rangiranje rizika prema važnosti, poslije čega nastupa koordinirana i racionalna upotreba resursa s ciljem minimiziranja, praćenja i kontrole vjerojatnosti te učinak nepoželjnih događaja (Hubbard, 2009).

Tržišne izmjene u suvremenom svijetu su puno živahnije nego ranije, a poduzeća se sve teže prilagođavaju novim promjenama.

Kompanije koje zapostavljaju rukovođenje rizicima nestaju zbog donošenja brzih te pogrešnih zaključaka, a vrijeme za odlučivanje je sve kraće.

Kompanije koje su u svoj sustav upravljanja inkorporirala upravljanje rizicima mogu pravovremeno identificirati najbitnije rizike u vlastitom poslu te vrijeme kad oni nastaju (Hubbard, 2009).

6.2 Sustav upravljanja rizicima u poduzeću

Proces koji je fokusiran na rješavanje svih mogućih čimbenika iz razloga reduciranja rizika koji su štetni u poslovanju sastavljen je od sljedećih komponenti:

- koraci pri upravljanju rizicima (identifikacija rizika, definiranje prioriteta, strategija rizika)
- segmenti organizacijske strukture (rizik menadžer, odbor za rizike, odgovornost te uloga)
- sustava i instrumenata za provedbu identifikacije rizika
- potrebnih iskustava znanja za upravljanje rizicima (Udovičić i Kadlec, 2013).

ERM (*Enterprise risk management*) možemo objasniti kao tehniku s kojom poduzeće u neovisno kojoj industriji istražuje, donosi procjene, financira, utvrđuje te nadzire rizike.

Faze ERM-a dijele se na:

- analizu poslovne aktivnosti
- identifikaciju rizika
- analizu
- definiranje reakcije na rizik
- nadziranje rizika
- obavještanje o rizicima

Zapravo je svrha upravljanja rizikom stvoriti nove vrijednosti i reducirati moguće učinke rizika. Postupak se zbiva unutar organizacije, a vođenje vrše osobe na svim razinama strukture poslovanja u poduzeću (Champan, Ward, 2003).

6.3 Analiza poslovne aktivnosti

Zadaća radnika te menadžmenta organizacije kod analize u svim mogućim aspektima poslovanja čiji je cilj odrediti sve rizike u poduzeću bez obzira jesu li oni veliki ili mali, a mogu se na pozitivan ili negativan način odraziti sve aktivnosti u poslovanju te provođenje istih aktivnosti.

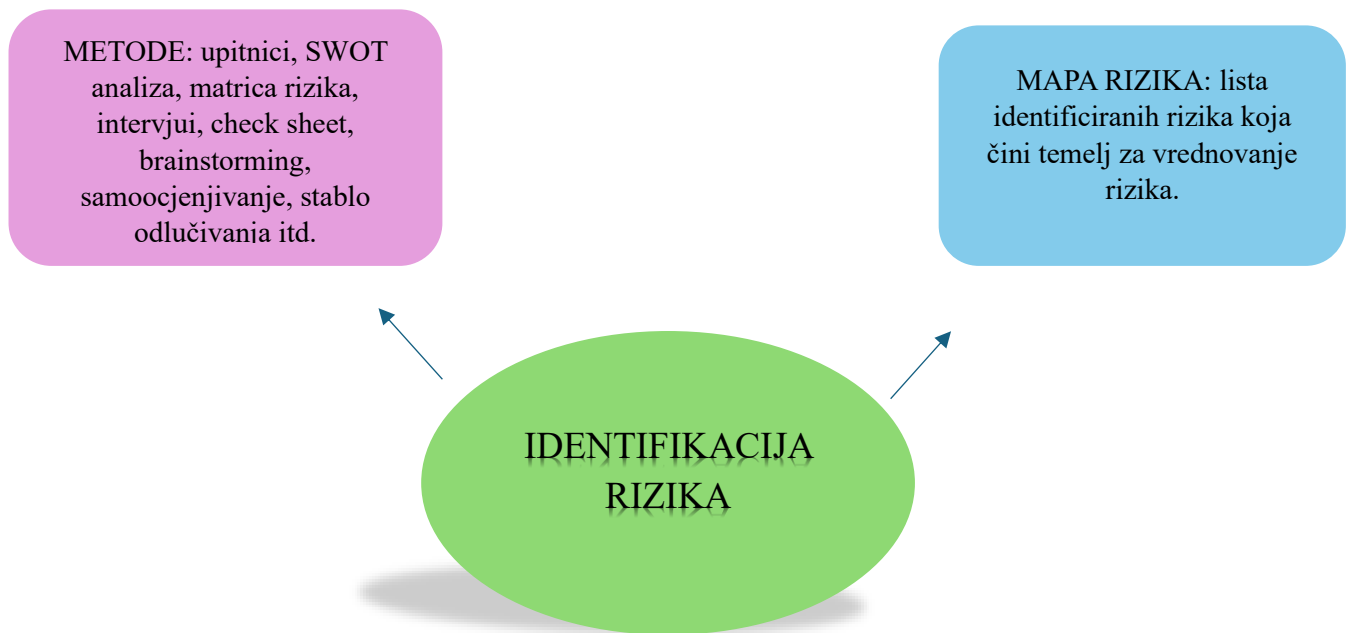
Analiza poslovne aktivnosti primarni je korak kod postupka rukovođenja rizikom te ona označava temelj za provedbu drugih faza upravljanja rizikom. Glavni cilj je shvaćanje procesa u poslovanju te informiranje o drugim fazama (Udovičić, Kadlec, 2013).

6.4 Identifikacija rizika

Identifikacijom rizika pokušavaju se prepoznati rizici po kojima bi se trebalo upravljati. Identifikacija podrazumijeva uključivanje svih vrsta rizika neovisno o tome ima li ih poduzeće pod kontrolom ili ne. Ako je rizik neidentificiran mogao bi predstaviti ogromnu prijetnju poduzeća te je iz tog razloga iznimno bitno identificirati što veći broj potencijalnih rizika. Za identifikaciju rizika potrebno je da se svaki izvor rizika ispita, a to također uključuje i ispitivanje unutarnjih i vanjskih sudionika. Identifikacija svih mogućih rizika je bitna kako bi analiza što bolje pokazala doprinos s obzirom na učinke rizika. Rizična procjena može biti usmjerena na jedno ili više područja koja su značajna za poduzeće ili pak određenu aktivnost, no bitno je upotrijebiti standardiziranu metodologiju na sve funkcije.

Bitno je imati točne i adekvatne informacije kako bi se rizik mogao identificirati te za uspješno shvaćanje vjerojatnosti. Informacije bi trebale biti točne, aktualne, precizne, iako u svakom trenutku to nije moguće. Potrebno je što preciznije ustupiti aktualnim izvorima informacija, a ako je neophodno, trebalo bi i stvoriti nove izvore informacija. Od velike je važnosti da je zaposlenicima koji provode ovaj korak jasna politika poslovanja, aktivnost te program koji se analizira. Vrlo je mali broj pojedinaca koji razumiju sve navedene aspekte te se timski rad pokazao kao najefikasniji pristup. Od presudne je važnosti odabrati adekvatnu metodu kako bi se identificirao rizik, definirat potencijalne izvore te područja njihova utjecaja (Burke, 1999).

Slika 3. Identifikacija rizika



Izvor: Vlastita izrada autora prema Andrijanić

U ovoj fazi, pomoć mogu pružiti odgovori na ključna pitanja, a neka od njih su:

- Što je izvor svakog identificiranog rizika?
- Koje su moguće posljedice nastanka rizika?
- Koliko su dostupne informacije relevantne?
- Je li potrebno detaljno istraživanje određenih rizika?
- Što bi to istraživanje trebalo obuhvatiti?
- Zašto, kada te kako rizik nastaje i tko bi mogao biti uključen?
- Koji su resursi nužni za da se istraživanje provede?

Identifikacija rizika se vrši upotrebom raznih postupaka i metoda, a neke od njih su:

- SWOT analiza
- matrica rizika
- intervjui
- upitnici
- brainstorming
- stablo odlučivanja i sl.

Prvi i najvažniji postupak u ovom procesu je da se prepozna sam rizik, što karakterizira temelj za buduće rangiranje i procjenu rizika. Nakon toga se preispituju već dosadašnje kontrolne mjere unutar sustava kako bi se utvrdila veličina rizika i izabrao najprikladniji način zaštite. Nakon ovih početnih poslova procjenjuje se utemeljenost za uspostavu novih restrikcija. Mjerenje rizika može biti količinski te opisno, a ono je blisko povezano za samu analizu rizika (Udovičić, Kadlec, 2013).

6.5 Analiza rizika

Sastoji se od brojnih tehnika i radnji koji pružaju dublje shvaćanje poteškoća u kontekstu strateškog odlučivanja te olakšavaju odabir odgovarajuće strategije na temelju prethodno definiranih parametara. Kroz oblikovanje te mapiranje odluka poduzimaju se koraci poput identifikacije rizika, procjene njihove veličine te analize raspodjele vjerojatnosti bitnih varijabli i njenih uzajamnih učinaka na postizanje željenih ishoda.

Postupak analize samog rizika čini bazu za upravljanje rizicima i njegova struktura ostaje dosljedna, bez obzira na specifično područje upotrebe. Ključno je definirati postupak rukovođenja rizicima od početka, kako bi poduzeće uspjele neprekidno upravljati rizicima kroz cijeli svoj poslovni ciklus.

Menadžeri koji su zaduženi za rizike koriste analizu rizika kako bi osigurali:

- analizu rizika
- rukovođenje rizikom
- komunikaciju u vezi s rizicima.

Analiza rizika funkcionira i kao metoda, i kao alat, pomažući u utvrđivanju optimalne razine zaštite organizacije od potencijalnih prijetnji te u definiranju kontrolnih mjera, što koristi ne samo menadžmentu nego i vladinim tijelima (Karić, 2003).

6.6 Definiranje reakcije na rizik

Poslije utvrđivanja te analize rizika slijedi određivanje načina po kojemu će poduzeće reagirati na rizik. Definiranje reakcije na rizik fokusira se na određivanje strategije za rukovođenje rizikom, a oslanja se na procese poput reduciranja rizika, izbjegavanja, prihvaćanja rizika itd (Strategija upravljanja rizicima, 2012).

Praćenje rizika podrazumijeva:

- procjenu odudaranja od planiranih veličina te trendova razvoja
- stalno analiziranje dostupnih rezervi
- provođenje kontinuiranih zasjedanja s namjerom pregleda trenutnog stanja poslovnih aktivnosti (Udovičić, Kadlec, 2013).

6.7 Nadziranje i obavještavanje o rizicima

Uključujući nadzor javlja se i kontinuirano obavještavanje o riziku koje također podrazumijeva i uzajamnu komunikaciju i dokumentiranje. Cilj obavještavanja uključuje:

- primatelja izvještaja
- sadržaj
- učestalost kreiranja izvještaja
- oblik izvještaja

Dokumentacija obavještavanja kreće s planom rukovođenja rizikom i polaganja izvještaja o procjeni rizika. Obuhvaća listu primarnih rizika, plan izbornih strategija te izvještaj o monitoringu rizika. Hrvatska poduzeća obično koriste instrumente za rukovođenje jednostavnijih rizika kao npr. zaštite (hedging). Vrlo učestalo poduzeća nemaju dobro izvještavanje o riziku, stoga ne posjeduju svu neophodnu dokumentaciju za rukovođenje rizicima (Sprčić i sur., 2008).

7. TEHNIKE I ALATI ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA U PODUZEĆU

Za rukovođenje rizicima menadžerima su na raspolaganju brojne tehnike i alati čija je svrha lakše donijeti odluku pri kriterijima poslovanja. Karakteristično za tehnike i alate je česta nestabilnost u okolini te turbulentnost. Alati su podijeljeni na kvantitativne i kvalitativne. Kod kvantitativnih alata karakteristično je što su matematički mjerljivi te se prezentiraju brojnim vrijednostima. Za razliku od kvantitativnih, kvalitativni se prezentiraju riječima i opisnim skalama (Kereta, 2021).

7.1 Kvalitativne tehnike (grupne)

Još ih nazivamo i grupne metode, u pravilu se prve koriste zato što pružaju temeljnu najavu razine samog rizika, a poslije toga treba učiniti karakteristične kvantitativne tehnike. Za kvalitativne tehnike koriste se riječi da bi se izrazile magnitude mogućih vjerojatnosti događaja tih posljedica (Griffin, 1990). U ove tehnike ubrajamo:

- SWOT analizu
- Brainstorming
- Delfi tehniku
- Brainwriting
- Matrica rizika
- Upitnici
- Intervjui
- Prosudbe stručnjaka
- Procjena multidisciplinarnih timova
- Check list

Neke od prednosti rukovođenja ovim metodama su:

- Uzima se u obzir više mogućih rješenja
- Na raspolaganju postoji veći broj informacija
- Veća je šansa za nalazak definitivne odluke
- Odluku je lakše pojasniti i time se ona lakše provodi

Neke od nedostataka ovih metoda su:

- Teže je donijeti odluku, zbog toga je skuplje
- U nekim slučajevima rezultat je nepoželjan dogovor
- Dominantnost pojedine osobe može rezultirati nametanjem svojeg mišljenja (Griffin, 1990).

7.1.1 Brainstorming (oluja mozgova)

Još se naziva i oluja mozgova, a možemo je definirati kao grupnu tehniku, koristi se jako često, nije komplicirana, za nju nije potrebno neko veće iskustvo osim vođe koji je veoma vješt. Jedna od bitnijih stavki je da grupa ne bi smjela biti velika, a ni mala. Ako je grupa mala tada ona može biti pod voditeljevim utjecajem. U velikoj grupi se teže postiže spontanost. Idealna veličina bi bila grupa od šest do dvanaest ljudi.

Poželjno je da sudionici u grupi ne budu samo stručnjaci ili pak ljudi koji vole nametati svoja mišljenja. Bitna stavka je da se osigura okruženje koje je mirno, a pojedina sesija bi trebala biti u trajanju oko pola sata. Oluja mozgova je uglavnom okupljanje koje se unaprijed dogovori te mora proći pojedine faze, a to su:

- rješavanje testnog problema
- susretanje s metodom
- prezentiranje ključnog problema
- davanje ideja
- redefinicija glavnog problema
- evaluacija ideja
- te izrada konačnih prijedloga

Najprije voditelj iznese problem, a potom ostali članovi grupe iznose prijedloge koji se zabilježe.

Temeljni cilj sakupljanja ideja je postići originalnost te generirati što veći broj ideja, a metoda je posebno korisna u fazama analize rizika i traženja rješenja za specifičnu situaciju (Tintor, 2000).

7.1.2 Brainwriting (pisanje misli)

Pisanje misli, ima sličnosti s metodom brainstorminga, za razliku od brainstorminga kojem je temelj interakcija, pisanje misli označava nominalnu grupnu tehniku. Ova metoda često se koristi u fazi generiranja vizija i obično daje više prijedloga nego klasični brainstorming. Ova metoda je primjerena za ljude koji nisu skloni iznositi svoje ideje i misli javno. Kao i kod brainstorminga, ključno je da grupa bude raznolika (Tintor, 2000).

Proces brainwritinga prolazi kroz slične faze kao i brainstorming, a razlikuje se u tome što se prijedlozi ne iznose glasno. Pojedini član grupe na papir zapisuje unaprijed dogovoreni iznos ideja za rješenje poteškoća, te svoje rješenje prosljedi sljedećoj osobi. Papiri s idejama rotiraju među sudionicima dok svi ne popune svaki papir. Tijekom tog procesa, osobe smiju promijeniti postojeće ideje i dodavati nove. Ocjenjivanje ideja provodi se slično kao u brainstormingu — svaka osoba koja je sudjelovala odabire tri prijedloga za koja smatra da su najbolji te krajnja lista prijedloga nastaje tako da se zbroje ocjene (Litcanu i sur, 2015).

7.1.3 Delfi tehnika

Ova metoda se koristi za postizanje sporazumne jednoglasne odluke među stručnjacima ili tima pojedinaca koji su upoznati s određenom temom i pružaju neovisne procjene u neizvjesnim situacijama. Kod Delfi metode skupina se treba sastojati od stručnjaka iz raznih područja, uključujući znanstvenike i praktičare. Ova metoda je jedna od najpopularnijih tehnika za prognoziranje i temelji se na statističkoj analizi mišljenja prikupljenih od strane stručnjaka o specifičnom problemu. Stručnjaci su zaduženi da na pismeni način daju odgovore za već prije određene upite, a potom se izračunavaju prosječni odgovori. Cilj nije pronaći točne odgovore, već dobiti procjene o vjerojatnosti nadolazećih zbivanja. Nakon što prođe određen broj ciklusa prikupljanja, analize i razmjene odgovora na identična pitanja, oblikuju se konačne prognoze (Skulmoski, Hartman, 2007).

7.1.4 Swot analiza

Swot analizu možemo objasniti kao metodu koja definira unutarnje slabosti te snage poduzeća kao vanjske prilike te prijetnje. Ona istodobno procjenjuje međusobnu interakciju tih faktora. Ovi položaji se prezentiraju u SWOT matrici. Analiza se bazira na ideji da uspješno rukovođenje povećava snage i prilike te smanjuje slabosti i prijetnje. Evaluacija snaga i slabosti organizacije fokusira se na usporedbu mogućnosti poduzeća u odnosu na njegove konkurente. Ekonomski potencijali i mjerljivi pokazatelji definiraju se kao snage ili slabosti isključivo na osnovi usporedbe s istim pokazateljima konkurencije. Vanjske prilike predstavljaju ključne povoljne okolnosti u okruženju kompanije, poput:

- Izmjene u zakonodavstvu i politici
- prepoznavanja tržišnih segmenata
- tehnoloških inovacija
- bolji odnosi s kupcima te dobavljačima
- razvoja novih proizvoda
- faze životnog ciklusa industrije (Tintor, 2000).

Slika 4. Izgled Swot analize



Izvor : <https://oxfordcollegeofmarketing.com/2016/05/26/undertaking-a-swot-analysis/>

Ipak, svaka od promjena može istovremeno predstavljati i prijetnju za poslovanje kompanije. Te promjene predstavljaju opće uvjete koji vrijede za sva poduzeća, uključujući konkurenciju, pa stoga nisu automatski ni prilika ni prijetnja. Prilika postaju ako ih poduzeće prepozna pravovremeno i iskoristi u kombinaciji sa svojim snagama, dok se mogu pretvoriti u prijetnju ako se podudaraju s njegovim slabostima.

Unutarnje snage uključuju, vještine, resurse, znanja ili druge prednosti koje poduzeće može imati, bilo u financijama, imidžu, odnosima s kupcima i dobavljačima, ili u upravljanju. Ta ista područja mogu predstavljati i slabosti ako su resursi, vještine te znanja ograničeni. Resursi se promatraju kao "tvrde" činjenice dok se vještine, znanja i sustavi upravljanja definiraju kao meke činjenice (Tintor, 2000).

7.2 Kvantitativne tehnike

Kao što je već rečeno, kod kvantitativnih tehnika koriste se brojevnje vrijednosti kako za posljedice tako i za mogućnost razvoja nekog događaja. Osobito se koriste u fazama analize, procjene rizika, a isto tako i kod grupiranja samog rizika. Sve tehnike trebale bi biti detaljne kako bi se u stvarnom svijetu moglo raditi s već određenim ciljevima kao što su npr. redukcija troškova, povećanje troškova te smanjivanjem raznolikih vrsta rizika.

Neki od parametara koji se koriste kod kvantitativnih tehnika mogu biti iz izvora kao što su prošli dokumenti, validno iskustvo, procjene raznovrsnih stručnjaka, ispitivanje tržišta. Posljedice se mogu ocjenjivati korištenjem koncepta izračuna rezultata odabranog događaja, hipotezom prošlih događaja, a mogu se izraziti s pomoću novčanih, ljudskih ili tehničkih parametara. Što se tiče vjerojatnosti, ona se iskazuje kao mješavina ili frekventnost mogućeg nastanka nekog događaja. Vjerojatnost je iskazana u postotku, a ljestvica vjerojatnosti kreće se od 0 do 1, pri čemu 0 iskazuje kako ne postoji nikakva mogućnost da nastane događaj, a 1 iskazuje kako nekakav događaj evidentno nastaje (Griffin, 1990).

Kada govorimo o kvantitativnim tehnikama, važno je istaknuti metode poput:

- izračuna izloženosti rizicima
- računanja vjerojatnosti
- matrice plaćanja

- stabla odlučivanja
- analize scenarija
- Monte Carlo simulacije
- stabla grešaka
- sustava pokazatelja ranog upozorenja
- Cost-benefit analiza (Griffin, 1990).

7.2.1 Račun izloženosti rizicima

Može se definirati kao alat za procjenu vjerojatnosti izloženosti neočekivanim situacijama u poduzeću koje mogu negativno utjecati na ostvarenje strateških ciljeva. Metoda se vrši tako da se svakom faktoru dodjeljuje ocjena od niske razine (1) do visoke razine (5). Ova metoda omogućava menadžerima da na laganiji način identificiraju unutarnje rizike, obuhvaćajući aspekte poput rasta, korporativne kulture te upravljanja informacijama (Kereta, 2021).

7.2.2 Račun vjerojatnosti

Ova tehnika upotrebljava se tako da moguća vjerojatnost nekog događaja bude brojka između nula i jedan. Događaj se neće dogoditi ako brojka bude nula. Broj jedan predstavlja situaciju u kojoj će do određenog događaja sigurno doći (Kereta, 2021).

7.2.3 Matrica plaćanja

Matrica plaćanja podrazumijeva definiranje vjerojatne vrijednosti raznolikih alternativa zavisno o raznolikim te korisnim ishodima pridodanima svakoj alternativni. Korištenje matrice plaćanja implicira da postoji više alternativa te da bi moglo doći do raznovrsnih događaja, a isto tako posljedice zavise o odabranoj alternativni i o odvijenom događaju.

Značajni termini vezani za matricu plaćanja su vjerojatnost i očekivana vrijednost. Vjerojatnost se izražava u postotku, a podrazumijeva mogućnost razvitka nekog događaja. Očekivana vrijednost podrazumijeva sumu svih vrijednosti potencijalnih rezultata koji su pomnoženi s određenim vjerojatnostima (Kereta, 2021).

7.2.4 Stablo odlučivanja

Stablo odlučivanja ustvari je dopunjeni koncept matrice plaćanja koji je unaprijeđen uvođenjem segmentiranja odluka. Životni vijek analiziranog događaja dijeli se na manje, jednostavnije, lakše upravljive te neovisne segmente. Svaki od navedenih segmenata označava jednu granu drveta po kojoj se promatra vjerojatnost prelaska u narednu fazu ili pak napuštanje aktivnosti. Zapravo je cilj reduciranje rizika te pronalaženje adekvatnih rješenja. Izuzev napuštanja aktivnosti poželjno je i uključivanje ostalih upravljačkih opcija (Kraljević, Stančić, 2020).

7.2.5 Analiza scenarija

Kako bi se osigurao strukturirani pristup alternativnim događajima sagledavši kompleksnost i neizvjesnost okoline koristi se tehnika analize scenarija. Ustvari su svi scenariji kvalitativna, tj. priželjkivana projekcija poduzeća. Kod analize scenarija uobičajeno se promatra najbolji, očekivani i najgori slučaj. Preporučuje se izrada dvaju scenarija, najboljeg i najgoreg, jer se pri uključivanju realističnog smanjuje opseg pronalaska rješenja. Tehnika brainstorminga, brainwritinga i delfi tehnika mogu se koristiti pri određivanju ključnih varijabli. Zapravo je prednost analize scenarija to što obuhvaća promjene i vjerojatnosti nastanka promjena što je prava analiza rizika, a nedostatak je to što se koncentrira na ograničen broj scenarija (Kereta, 2021).

7.2.6 Monte carlo simulacija

Simulacija ustvari podrazumijeva analizu scenarija praćeno računalom, a time i korigira nedostatak analize scenarija jer se ne fokusira na ogranićeni broj scenarija. Raćunalna simulacija naziva se Monte Carlo jer je zapravo izvedena iz simulacija igara na sreću (Kereta, 2021).

7.2.7 Stablo grešaka

Stablo grešaka systemska je metoda koja oznaćava logićnu kombinaciju raznovrsnih sustava i potencijalnih uzroka koji doprinose odabranom događaju, tj. stablo grešaka predstavlja sliku logićkih odnosa između glavnih događaja, posrednih međudogađaja i top događaja. Također se primjenjuje u prepoznavanju eventualnih slabosti sustava, a isto tako se smatra kao jedan od najbitnijih uređaja pri mjerenju rizika.

Slična tehnika stablu grešaka je stablo događaja. Dok se u stablu grešaka radi o jednom rezultatu te se promatra više međudogađaja koji bi mogli dovesti do krajnjeg, tj. ciljanog rezultata u stablu događaja promatra se više eventualnih rezultata ćije je polazište poćetni događaj (Kereta, 2021).

7.2.8 Sustav pokazatelja ranog upozorenja

U današnjim uvjetima poslovanja koje podrazumijeva konstantnu promjenjivost te povećanje kompleksnosti reducira se vrijeme potrebno za akciju te je iz tog razloga nućna pravovremena spoznaja opasnosti. Upravo je zadatak sustava pokazatelja ranog upozorenja skrenuti pozornost na skrivene opasnosti ili prilike i to u što ranijem periodu. Kako bi se odredili stupnjevi rizićnog poslovanja svako poduzeće trebalo bi izraditi vlastiti sustav. Primarni ciljevi sustava ranog upozorenja su identificirati opasnosti, procijeniti posljedice za poduzeće te dijagnosticirati uzroke opasnosti (Kereta, 2021).

7.2.9 Cost-benefit analiza

Cost-benefit analiza je usporedna studija pozitivnih i negativnih učinaka, tj. njom se pokušavaju procijeniti troškovi i koristi. Kada se radi o upravljanju rizicima najviše se koristi kod analize načina financiranja s rizicima, odnosno kod procjene isplativosti rizika (Robinson, 1993).

8. UPRAVLJANJE RIZICIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA KRAŠ D.D.

Poslije prikazanog teorijskog dijela rada o rizicima u poslovanju, u sljedećem dijelu rada bit će prikazano upravljanje financijskim rizicima na primjeru poduzeća Kraš d.d.

8.1 Osnovni podaci poduzeća kraš d.d.

Kraš prehrambena industrija d.d. duži je niz godina vodeći konditorski proizvođač u jugoistočnoj Europi. Povijest poduzeća Kraš počinje u Zagrebu na temelju tvornice za proizvodnju čokolade Union koja je osnovana 1911.godine. Kraš je danas moderno organizirana tvrtka te se učinkovito prilagođava tržišnim izazovima. Glavna proizvodnja nalazi se u Zagrebu i obuhvaća sve tri skupine konditorskih proizvoda: kekse, proizvode od kaka, vafle te bombone. Osim zagrebačke tvornice, Kraš posjeduje još dvije tvornice za proizvodnju keksa i vafli, jednu smještenu u Osijeku, a drugu u Prijedoru u Bosni i Hercegovini. Povezivanjem tih poduzeća postignut je ključan cilj značajnog povećanja udjela keksa te vafli na tržištu regije, a time su stvoreni uvjeti za jači plasman ove kategorije proizvoda na sva izvozna tržišta. Sveobuhvatna proizvodnja organizirana je prema međunarodnim konditorskim standardima uz primjenu najstrožih mjera za osiguravanje visoke kvalitete. Više od polovice sveukupne proizvodnje poduzeća Kraš prodaje se na domaćem tržištu, a preostali dio se uspješno izvozi (Kraš, 2024).

Od svojih početaka pa do danas, Kraš gradi tradiciju proizvodnje koja se osniva na visokoj kvaliteti i širokom asortimanu proizvoda. Zahvaljujući naprednoj tehnologiji, u kombinaciji sa stručnošću i nizom godina iskustva svojih profesionalaca, poduzeće je izgradilo svoju reputaciju kroz proizvodnju visoko kvalitetnih slastica i razvoj prepoznatljivih brendova. Njegovi brendovi ne samo da prednjače u svojim kategorijama, već su i među najistaknutijim markama u segmentu robe visoke potražnje. Kraš uspješno upravlja trajnim vrijednostima, prilagođavajući ih suvremenih zahtjevima tržišta. Njihovi najpoznatiji brendovi tijekom vremena su se razvijali, mijenjali izgled i prilagođavali, uz stalnu posvećenost zadržavanju bliske veze s potrošačima te potrebama potrošača (Kraš, 2024).

Danas djeluje kao tržišno usmjerena tvrtka. Godišnja proizvodnja premašuje 33.000 tona konditorskih proizvoda, od čega se polovica uspješno izvozi na globalna tržišta. Planovi razvoja usmjereni su na snažan rast izvoza uz daljnje jačanje vodeće pozicije na regionalnim

tržištima, gdje posluje kroz vlastite komercijalne podružnice. Ima velika očekivanja u ostvarivanju ciljeva koja se fokusiraju na obogaćenom iskustvu te na radnicima koji su iznimno motivirani (Kraš, 2024).

Slika 5. Logo Kraš d.d.



Izvor: <https://www.kras.hr/>

Misija poduzeća Kraš je stvarati nezaboravne slatke momente užitka uživajući dugogodišnje povjerenje organizacije, tradicije te profesionalno iskustvo samih zaposlenika.

Poduzeće Kraš d.d. vidi se kao čvrsta konditorska tvrtka koja je zahvaljujući svojoj ponudi uvijek korak ispred drugih te je upravo to vizija samog poduzeća. Također navodi kako je voljna sačuvati konkurentsku prednost u regiji, a isto tako i preuzeti nova tržišta kako bi se postigli ciljevi zaposlenika, vjernih potrošača, partnera u poslovanju, dioničara.

Glavni ciljevi poduzeća Kraš d.d. su:

- „Jačanje udjela na domaćem tržištu
- Jačanje udjela na izvoznim tržištima te pronalaženje novih
- Razvoj novih proizvoda i inovacija postojećih“

„Glavne smjernice kojima je cilj očuvanje i rast tržišnih udjela:

- Rast profitabilnosti portfelja
- Jačanje i izgradnja branda
- Inovacije
- Poboljšanje produktivnosti asortimana“

Kroz razne marketinške aktivnosti poduzeće ulogu na tržištu ojačava kroz razne marketinške aktivnosti, a to su:

- TV reklame
- Reklamiranje na društvenim mrežama
- Plaćena pokroviteljstva s akterima i dr.

Cilj navedenih marketinških aktivnosti je povećanje prihoda te prodaje (Kraš, 2024).

8.2 Račun dobiti i gubitka poduzeća KRAŠ d.d.

Tablica 1. Račun dobiti i gubitka

	2021	2022	2022/2021
POSLOVNI PRIHODI	1.076.328.218	1.182.339.411	9,84%
PRIHODI OD PRODAJE S PODUZETNICIMA UNUTAR GRUPE	0	0	0
PRIHODI OD PRODAJE IZVAN GRUPE	1.048.574.186	1.139.654.930	8,68%
PRIHODI NA TEMELJU UPOTREBE VLASTITIH PROIZVODA, ROBE I USLUGA	0	0	0
OSTALI POSLOVNI PRIHODI S PODUZETNICIMA UNUTAR GRUPE	0	0	0
OSTALI POSLOVNI PRIHODI S PODUZETNICIMA IZVAN GRUPE	27.754.032	42.684.481	53,79%
POSLOVNI RASHODI	1.037.909.318	1.182.500.221	13,93%
TROŠKOVI OSOBLJA	240.052.490	250.625.988	4,40%
AMORTIZACIJA	56.510.769	62.389.813	10,40%
OSTALI TROŠKOVI	59.071.832	53.218.829	-9,90%
FINANCIJSKI PRIHODI	8.922.108	9.699.172	8,70%
FINANCIJSKI RASHODI	8.899.041	9.095.589	2,20%
UKUPNI PRIHODI	1.085.250.326	1.192.038.583	9,83%
UKUPNI RASHODI	1.046.808.359	1.137.595.810	8,67%
DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	38.441.967	54.442.773	41,62%
POREZ NA DOBIT	8.307.373	9.552.714	14,99%
DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	30.134.594	44.890.059	48,96%

Izvor: <https://www.kras.hr/hr>

U promatranoj godini došlo je do povećanja poslovnih prihoda za 9,84% u odnosu na prethodnu, kao i povećanja poslovnih rashoda za 13,93%. Ukupni prihodi poduzeća porasli su za 9,83% dok su ukupni rashodi porasli za 8,67%. U 2022. godini poduzeće ostvaruje dobit u iznosu 44.890.059 EUR što čini povećanje za 48,96%.

8.3 SWOT analiza poduzeća KRAŠ d.d

Tablica 2. Swot analiza poduzeća Kraš d.d

<p style="text-align: center;">SNAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visoka kvaliteta proizvoda • Iskustvo i duga tradicija • Vjerni i stalni kupci • Širok asortiman proizvoda • Brand i imidž • Pristupačne cijene • Široka lepeza proizvodnih linija • Stručni zaposlenici te kvalitetni marketinški stručnjaci • Nove tehnologije 	<p style="text-align: center;">SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brojna konkurencija • Rizik i neizvjesnost • Visoki troškovi proizvodnje
<p style="text-align: center;">PRILIKE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stvaranje partnerstva • Širenje na nova tržišta • Ulaganje u razvoj marketinga • Povećanje proizvodnje • Uvođenje novih linija proizvoda poput asortimana bez šećera • Diverzifikacija u nove poslove 	<p style="text-align: center;">PRIJETNJE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Globalizacija • Inflacija • Pojava supstituta na tržištu • Recesija i kupovna moć • Poskupljenje sirovina • Velika konkurencija

Izvor: Izrada autora

Nakon što je provedena SWOT analiza ustanovljene su snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća. Poduzeće KRAŠ d.d. ima nekoliko snaga, a kao prva ističe se visoka kvaliteta proizvoda i samog branda što govori i sama činjenica da je prvi proizvođač čokolade u Jugoistočnoj Europi. Upravo ta činjenica poduzeću kraš daje enormnu prednost nad ostalim proizvođačima. Tržišni je lider kako i u Hrvatskoj tako i u drugim zemljama. Kraš je podložan inovacijama te ulaže značajne napore kako bi se ostvarile inovacije. Kao jedna od većih snaga Kraša ističu se njegovi zaposlenici kojeg čine kvalitetni te profesionalni kadar koji je obrazovan te vrlo iskusan u upravljanju poduzećem. Također poduzeće je svjesno potrebe u promicanju cjeloživotnog obrazovanja te se radnicima nastoji pružiti usvajanje svih potrebnih znanja, vještina koje su neophodne u radu s najnovijom tehnologijom i u inovacijama. Iduća snaga poduzeća Kraš je njegova dugotrajna tradicija koja traje još od 1911. godine.

Kada govorimo o slabostima poduzeća Kraš treba istaknuti inozemnu konkurenciju kojoj Kraš može teško konkurirati posebno iz marketinških razloga, primjerice Milka. Još jedna od slabosti su visoki troškovi proizvodnje koje poduzeće nastoji konstantno reducirati.

Kao jedna od prilika navodi se probijanje na američko tržište te na Zapadni dio Europe što bi poduzeću Kraš pridonijelo ogroman uspjeh . Brojni proizvodi koje poduzeće pruža definitivno bi svojom iznimnom kvalitetom uspjeli zadovoljiti potrebe potrošača u navedenim zemljama. Kao prilika također bi moglo biti i ulaganje u razvoj marketinga u vrijeme turističke sezone jer je tada dobra prilika da strani državljani prepoznaju kvalitetu Kraševih proizvoda te bi se on tada uspio plasirati na inozemna tržišta.

Kao prijetnju je važno spomenuti globalizaciju. Ona predstavlja izazov za sva poduzeća koja još nisu stekla međunarodnu prepoznatljivost, pa tako i Kraš može biti izložen riziku da ih nadvladaju veći i moćniji konkurenti. S dolaskom globalizacije raste i konkurencija koja se natječe ne samo cijenom već i kvalitetom, te često ima i snažniji marketinški utjecaj. Također kao prijetnju možemo navesti i poskupljenje sirovina znajući da poduzeće velik broj sirovina dobavlja izvan Republike Hrvatske.

8.4 Financijski instrumenti i upravljanje rizicima poduzeća KRAŠ d.d.

Poduzeće Kraš tijekom svog dugogodišnjeg poslovanja izloženo je idućim financijskim rizicima:

- Kreditni
- Kamatni
- Valutni
- Tržišni
- Rizik likvidnosti

Poduzeće je izloženo međunarodnom tržištu, tj. podložno je promjenama cijena glavnih sirovina na svjetskom tržištu koje su ovisne o kretanju tečaja stranih valuta.

Kreditni rizik odnosi se na mogućnost da druga ugovorna strana ne ispunji svoje obveze iz ugovora, što može rezultirati financijskim gubitkom. Poduzeće provodi politiku poslovanja isključivo s ugovornim stranama koje su kreditno pouzdane te po potrebi osiguravaju dodatna sredstva osiguranja kako bi smanjili rizik od financijskog gubitka uslijed neispunjavanja obveza ugovora. Izloženost Društva i Grupe, kao i kreditna sposobnost ugovornih strana, kontinuirano se nadziru, a ukupan volumen zaključenih transakcija ravnomjerno se raspodjeljuju među odobrenim stranama ugovora. Kupčeva potraživanja fokusiraju se na širok spektar klijenata koji su raspoređeni i u različitim regijama. Redovita procjena potraživanja vrši se na osnovu financijskog stanja kupaca, a gdje je potrebno, osiguranje potraživanja osigurava se uz pomoć garancija. Društvo i Grupa nisu izloženi značajnom kreditnom riziku prema bilo kojoj pojedinačnoj ugovorenoj strani ili grupi strana sličnih karakteristika. Rizik od kreditnog gubitka na likvidnim sredstvima je ograničen jer su ugovorene strane uglavnom banke s visokim kreditnim rejtingom, utvrđenim od strane međunarodnih agencija za ocjenu kreditne sposobnosti.

Većina obveza koje nose kamate sklopljena je uz fiksnu kamatnu stopu. Trenutno, Društvo i Grupa nemaju alate za zaštitu od kamatnih rizika.

Poduzeće je izloženo valutnom riziku prilikom nabavljanja sirovina, uzimanja kredita u stranim valutama, a isto tako i kod prodaje na međunarodnom tržištu. Glavne valute koje su podložne navedenom riziku su EUR i USD. Trenutno nemaju specifične instrumente za zaštitu od tih rizika, no oni su djelomično ublaženi kroz djelomičnu valutnu usklađenost imovine i obveza Društva i Grupe.

Što se tiče tržišnog rizika poslovne aktivnosti izlažu Društvo i Grupu uglavnom financijskim rizicima povezanim s promjenama tečaja stranih valuta, kamatnih stopa i promjenama cijena sirovina na globalnom tržištu.

Kraš upravlja rizikom likvidnosti tako što održava prikladne pričuve, bankovna sredstva te pričuve pozajmljenih sredstava. Također, redovito uspoređuju rokove dospijeća financijske imovine i obveza kako bi osigurali stabilnost likvidnosti.

9.ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme sva se poduzeća susreću s raznim financijskim rizicima. Svaki od tih rizika može dovesti do gubitka poslovanja i u nekim slučajevima kao ishod toga može dovesti do trajnog zatvaranja poduzeća, stoga je potrebno dobro upravljanje rizicima što podrazumijeva identifikaciju, analizu te odabiranje adekvatne metode. Metodu koju će poduzeće primjenjivati kako bi upravljalo rizicima ovisi o njegovoj poslovnoj strategiji, opsegu djelatnosti, a isto tako i o karakteristikama samog rizika. Uloga menadžmenta je kroz niz procesa unaprijed identificirati moguće rizike te ih rukovođenjem rizicima i kriznim situacijama spriječiti, eliminirati ili minimalizirati bilo da tek nastaju ili su već prisutni unutar tvrtke.

Vješto rukovođenje financijskim rizicima ne samo da čuva organizaciju od mogućih gubitaka, već osigurava korištenje pogodnih prilika na tržištu te stvaranje dodatne vrijednosti za dionike. Stoga zaključujemo da je od iznimne važnosti neprekidno unaprjeđenje kako vještina tako i znanja te prilagođavati strategije sukladno izmjenama u okruženju. Efikasno rukovođenje financijskim rizikom nije samo proces koji je jednokratn, već je dugotrajan izazov koji uključuje aktivan pristup, donošenje odluka na vrijeme te konstantno nadziranje da bi poduzeće trajno ostalo konkurentno te financijski stabilno.

Nakon što je provedena financijska i SWOT analiza poduzeća KRAŠ d.d., ustanovljeno je da postoji mnoštvo rizika, ali poduzeću ni jedan ozbiljnije ne narušava poslovanje. Unatoč slabostima koje prijete poduzeću, provedenim analizama pokazano je kako se uspješno nosi sa svim rizicima koji su prisutni. Može se zaključiti da se tvrtka KRAŠ vrlo uspješno suočava s vanjskim prijetnjama, te kroz svoje dugogodišnje iskustvo uspijeva održati leadersku poziciju na tržištu. Poduzeće dugi niz godina održava svoju likvidnost, a sve to zahvaljujući primjeni adekvatnih mjera i odabiranju prikladnih metoda. Kraš već duži niz godina posluje iznimno uspješno, a s obzirom na dosadašnje rezultate, ima značajan potencijal da nastavi u istom smjeru i u budućnosti.

LITERATURA

1. Andrijanić I., Pavlović D. (2016.) Međunarodno poslovanje, Libertas i Plejada
2. Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z. (2016) Upravljanje poslovnim rizicima Zagreb: Libertas – Plejada
3. Buntak, K., Droždek, I., & Koščak, M. (2014). Metodologija implementacije upravljanja rizicima FMEA metodom
4. Burke, R. (1999) Project Management: Planning and Control Techniques. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., str. 236
5. Chapman, C., & Ward, S. (2003). Project risk management: processes, techniques, and insights. Wiley d.o.o. Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb
6. 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.
7. Ćurak, M. (2012). Nastavni materijali za predmet Upravljanje rizicima. Split: Ekonomski fakultet u Splitu
8. Griffin, R. W. (1990) Management, Boston: Houghton Mifflin Company, str. 142.
9. Kereta, J. (2021). Upravljanje rizicima; Priručnik za studente. Zaprešić: Veleučilište Baltazar
10. Klarić, I. (2010). Upravljanje svakodnevnim rizicima poslovanja
11. 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.
12. Kraš d.d.(2024.), dostupno na: <https://www.kras.hr/hr>
13. Kraš d.d., Financijska izvješća, dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/ot-nama/informacije-za-investitore/financijska-izvjesca?y=2022>
14. Lackovic, I. D. (2017). Enterprise risk management: A literature survey. In Economic and Social Development (Book of Proceedings), 26th International Scientific Conference on Economic and Social, str. 364.
15. Litcanu, M., Prostean, O., Oros, C., Mnerie, A.V. (2015). Brain-Writing VS Brainstorming Case Study For Power Engineering Education. Procedia- Social and Behavioral Sciences, 191(2), 387- 390.

16. Matic B. (2016.) Međunarodno poslovanje – institucije, pravila, strategije, menadžment, Vol. IV br. 1. 50-60.
17. Miloš Sprčić, D.; Tekavčić, M.; Šević Ž.: Corporate risk management practices in Croatian companies, Ekonomski pregled, Vol. 59 No. 7-8, 2008
18. Narodne novine, dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_01_1_22.html
19. Pongrac, B., Majić, T. (2015). Upravljanje poslovnim rizicima, Tehnički glasnik, Vol. 9 No.1, str. 94-95, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/138002>
20. Robinson, R. (1993). Cost-benefit analysis. Economic Evaluation and Health Care, 307(9), 923- 926
21. Saunders, A., Cornett, M. (2008). Financial Institutions management. New York: McGrawHill /Irwin.
22. Skulmoski, G.J., Hartman, F.T. (2007). The Delphi Method for Graduate Research, Journal of Information Technology Education. 6(1), 1-21.
23. Tintor, J. (2000) Poslovna analiza: koncepcija, metodologija, metode. Zagreb: HIBIS, str. 525–526.
24. Tuškan, B. (2009). Upravljanje rizicima upotrebom financijskih derivata u RH. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7(1), str. 111.
25. Udovičić, A., Kadlec, Ž. (2013). Analiza rizika upravljanja poduzećem

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Slika 1. Osnovna podjela rizika u poduzeću

Slika 2. Rizici u poduzeću

Slika 3. Identifikacija rizika

Slika 4. Izgled Swot analize

Slika 5. Logo Kraš d.d.

Tablica 1. Račun dobiti i gubitka

Tablica 2. Swot analiza poduzeća Kraš d.d