

# Poslovni rizici i načini osiguranja od rizika

---

Sever, Marina

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:179527>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-22**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**MARINA SEVER**

**POSLOVNI RIZICI I NAČINI OSIGURANJA OD RIZIKA**

Završni rad

Pula, rujan 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**MARINA SEVER**

**POSLOVNI RIZICI I NAČINI OSIGURANJA OD RIZIKA**

Završni rad

**JMBAG:** 0066245516, redovna studentica

**Studijski smjer:** Ekonomija

**Predmet:** Međunarodna tržišta i poslovanje

**Znanstveno područje:** društvene znanosti

**Znanstveno polje:** ekonomija

**Znanstvena grana:** opća ekonomija

**Mentor:** izv.prof.dr.sc. Daniel Tomić

Pula, rujan 2020.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine

## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom \_\_\_\_\_

koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. OPĆENITO O RIZICIMA .....	3
2.1. Definicija rizika .....	3
2.2. Uzroci i posljedice rizika .....	8
2.3. Isprave o rizicima .....	9
2.4. Vrste rizika.....	12
3. ROBNI RIZICI .....	24
3.1. Rizik vrste, kvalitete i količine robe .....	24
3.2. Tržišni rizik nabave i prodaje .....	26
3.3. Rizik izvršenja kupoprodajnog ugovora .....	27
3.4. Transportni rizici .....	28
4. FINANCIJSKI RIZICI .....	31
4.1. Rizik cijene .....	32
4.2. Rizik izvoznoga kredita.....	34
4.3. Rizik konvertiranja .....	35
4.4. Rizik transfera .....	35
4.5. Tečajni rizik .....	36
4.6. Valutni rizik .....	37
5. UPRAVLJANJE RIZICIMA.....	39
5.1. Samoosiguranje .....	39
5.2. Prijenos rizika na poslovnog partnera .....	40
5.3. Prijenos rizika na osiguravajuće organizacije .....	41
5.4. Hedging.....	41
5.5. Forfeting .....	42
6. UPRAVLJANJE RIZICIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA PODRAVKA.....	45
6.1. Opći podatci .....	45
6.2. Brendovi i proizvodi Podravke .....	46
6.3. Lokacija poslovnih aktivnosti .....	50
6.4. Čimbenici rizika .....	51
6.5. Vrste rizika.....	52
7. ZAKLJUČAK.....	56
LITERATURA .....	58

POPIS GRAFIKONA, SLIKA I TABLICA.....	62
SAŽETAK .....	63
SUMMARY .....	64

# 1. UVOD

Svakodnevne aktivnosti koje radimo u životu sadrže rizik. Rizik može predstavljati hrana koju konzumiramo (nezdrava hrana), sport kojim se bavimo (rizik ozljede), posao koji obavljamo (mogućnost otkaza – rizik od neimaštine). Rizik je prisutan u svakoj djelatnosti pa ga različito definiramo i klasificiramo, a ni jedna definicija i klasifikacija ne može se smatrati netočnom.

U ovom radu predmet istraživanja dan je na međunarodno poslovanje poduzeća s naglaskom na rizike koji ih zahvaćaju. Rizici su u poslovnom svijetu dobili značajnu ulogu jer svaka poslovna aktivnost uključuje određene rizike koje kompanije nastoje smanjiti, odnosno pretrpjeti što manje gubitke te ostvariti zadane ciljeve. Da bi ostvarile zadane ciljeve, kompanije nastoje upravljati rizicima. Upravljanje rizicima je izrazito važno jer pojedini rizici mogu utjecati na financijske rezultate kompanije, a u najgorim slučajevima može doći i do stečaja. Glavna zadaća menadžmenta za upravljanje rizicima je predviđanje rizika i odabir metoda za njegovo upravljanje. Za učinkovito upravljanje rizicima korisno je i sagledati sve isprave, norme i standarde koje su izdale različite organizacije. Rizici se mogu predvidjeti, ali ne mogu se u potpunosti izbjeći.

Upravljanje rizicima dobilo je na velikoj važnosti jer su se vremena promijenila. U prošlosti je bilo puno jednostavnije jer su se zastoji u poduzeću rješavali s lakoćom i u kratkom roku. Gubitci su bili vrlo mali i podnošljivi. Međutim, u današnjem svijetu gdje vlada velika globalizacija, informatizacija, kompleksnost i konkurentnost postalo je mnogo teže. Događaji koji se događaju na jednoj strani svijeta mogu imati velike posljedice na ostatak svijeta. Velike štete i posljedice također ostavljaju i prirodne katastrofe koje se ne mogu spriječiti. Zbog određenih promjena u okruženju, rizici su postali posebnim predmetom promatranja.

Cilj ovog rada je prikazati poslovne rizike s kojima se kompanije svakodnevno susreću (definicijom, klasifikacijom, primjerom) u svom poslovanju te načine njihova upravljanja. Svrha ovog rada je prikazati važnost prepoznavanja rizika i njegovog upravljanja, odnosno suvremenog upravljanja poduzećima u današnjim vremenima.



Primjer prepoznavanja rizika, njegove klasifikacije te načina upravljanja dan je na primjeru Podravke.

Rad se strukturno sastoji od sedam poglavlja. U prvom poglavlju, odnosno uvodu, prikazuje se predmet, cilj i svrha rada. U drugom poglavlju općenito o rizicima nastoji se definirati pojam i klasifikacija rizika prema različitim autorima, uzroci i posljedice rizika, isprave o rizicima te načini i pravila trgovanja na inozemnim tržištima. U trećem poglavlju objašnjavaju se robni rizici, odnosno njihova podjela na rizik vrste, kvalitete i količine robe, tržišni rizik nabave i prodaje, rizik izvršenja kupoprodajnog ugovora i transportni rizik. U četvrtom poglavlju objašnjavaju se financijski rizici, odnosno njihova podjela na rizik cijene, rizik izvoznog kredita, rizik konvertiranja, rizik transfera, tečajni rizik i valutni rizik. U petom poglavlju objašnjavaju se mogućnosti upravljanja rizicima, a to su: mjere samoosiguranja, prebacivanje rizika na poslovnog partnera, prijenos rizika na osiguravajuće organizacije, hedging i forfeiting. U šestom poglavlju nastoji se na primjeru Grupe Podravka prikazati upravljanje rizikom, odnosno navedeni su rizici s kojima se Grupa suočava u poslovanju te načini njihova osiguranja. U sedmom poglavlju, odnosno posljednjem poglavlju, iznosi se kratki rezime i osvrt na sadržaj rada.

Prilikom izrade rada korištene su knjige različitih autora, znanstveni članici i internet izvori. Induktivna metoda korištena je prilikom donošenja zaključka na temelju analize pojedinih činjenica, a deduktivna metoda u dijelovima rada gdje su iznošena opća obilježja svakog pojedinog rizika te njegovo upravljanje. Metoda klasifikacije koristi se prilikom definiranja rizika i njegovih vrsta, načina upravljanja te poslovnih aktivnosti poduzeća. Metoda analize najviše se koristi u analiziranju poslovanja Grupe Podravka s naglaskom na rizike.

## **2. OPĆENITO O RIZICIMA**

Rizik je oduvijek predstavljao potencijalnu opasnost gubitka nečega što ima vrijednost. Smatra se da riječ rizik potječe iz srednjovjekovne Italije, a znači opasnost, gubitak ili smion pothvat. Ekonomske aspekte rizika prvi spominje švicarski fizičar Daniel Bernoulli u svojem eseju iz 1738. godine, gdje uvodi pojam korisnosti ishoda odluke za koju tvrdi da je subjektivna i da se odnosi na procjenu subjektivne vrijednosti (korisnosti) za donositelja odluke, a ne svodi se samo na proračun vjerojatnosti.

U sedamdesetim godinama prošlog stoljeća, psiholozi su se bavili proučavanjem prosuđivanja u ekonomskom odlučivanju. Amos Twersky i Daniel Kahneman su 1979. godine oblikovali teoriju očekivanog izbora, gdje navode da ljudi donose odluke u skladu s dostupnim informacijama i vlastitim prioritetima. Teorija očekivanog izbora nema precizan matematički model da može znati koju će odluku pojedinac u uvjetima rizika donijeti, ali ona omogućava da se predvidi hoće li pojedinac donijeti rizičniju ili sigurniju odluku. (Pongrac i Majić, 2015., str. 94-95 )

### **2.1. Definicija rizika**

U današnjim literaturama nema jedinstvene definicije rizika, stoga svaki autor ovisno o vrsti djelatnosti ili okolnostima definira rizik na svoj način. „Tako ga neki autori definiraju kao opasnost od gubitka uloženi sredstava i/ili poslovnoga ugleda. Drugi u prvi plan stavljaju neizvjesnost pa onda kažu kako je rizik zapravo određena, mjerljiva, neizvjesnost. Treći ga definiraju kao opasnost od donošenja pogrešne odluke odnosno kao opasnost donošenja odluke koja ne bi bila optimalna u odnosu na odabrane ciljeve.“ (Matić, 2016., str. 205) Prema (Andrijanić i Pavlović, 2016., str. 207) „rizik je opasnost gubitka povezana sa svakom gospodarskom djelatnošću, uslijed neizvjesne budućnosti, koja ugrožava kapital uloženi u poduzeće, odnosno očekivanu dobit.“ Rizik se definira u užem i širem smislu. „U poslovnoj ekonomiji rizik u užem smislu, prema tradicionalnom shvaćanju, je opasnost gubitka ili štete. U širem smislu rizik opisuje mogućnost drukčijeg ishoda od onog koji se očekivao, boljeg ili lošijeg.“ (Drljača i Bešker, 2010.) Prema (Miloš-Sprčić, 2013., str. 19) rizik je

kombinacija prijetnje i prilike. Ukoliko se pristup temelji samo na minimiziranju izloženosti riziku, smanjit će se potencijal za priliku. Stoga na upravljanje rizicima treba gledati kao alat koji poduzećima omogućava iskorištavanje prilika u svrhu povećavanja vrijednosti poduzeća. Postoje definicije rizika i od različitih organizacija, a one su vidljive u Tablici br. 1.

Tablica br. 1. Različite definicije rizika

<b>ORGANIZACIJE</b>	<b>DEFINICIJE RIZIKA</b>
ISO priručnik 73 ISO 31000	Utjecaj neizvjesnosti na ciljeve. Ti efekti mogu biti pozitivni, negativni ili odstupati od očekivanog. Također, rizik se često opisuje na osnovu događaja, promjene u okolnostima ili posljedica aktivnosti.
Institut za rizik menadžment (IRM)	Rizik je kombinacija vjerojatnosti događaja i njihovih posljedica. Posljedice mogu varirati od pozitivnih do negativnih.
„Orange Book“ iz HM Treasury	Neizvjesnost ishoda, u rasponu izloženosti, koja proizlazi iz kombinacije utjecaja i vjerojatnosti potencijalnih događaja.
Institut internih revizora (IIA)	Neizvjesnost događaja koji bi se mogao dogoditi i utjecati na ostvarivanje ciljeva. Rizik se mjeri u smislu posljedica i vjerojatnosti.
Alternativna definicija	Događaj s mogućnošću utjecaja (sprečavanja, povećavanja ili uzrokovanja sumnje) na ispunjenje misije, strategije, projekata, rutinskih operacija, ciljeva, temeljnih procesa, zahtjeva stakeholdera.

Izvor: Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z. (2016.) *Upravljanje poslovnim rizicima*, Libertas i Plejada, str. 18

„Rizik u poslovanju s inozemstvom možemo definirati kao prijeteću mogućnost da nastupe vremenski i prostorno nepredviđeni događaji izazvani subjektivnim okolnostima ili objektivnim okolnostima, zbog čega može nastati šteta.“ (Andrijanić, 2001., str. 393) Subjektivne okolnosti odnose se na namjerne pogreške i propuste, nedostatke u organizaciji tvrtke, nestručnost i nepripremljenost osoblja, nedovoljnu stimulaciju i motivaciju zaposlenika i slično. Objektivne okolnosti odnose se na stanje

u okruženju na koje poduzeće ne može utjecati, a to su: devizna ograničenja, ograničavanje uvoza, ekonomske i društveno-političke nestabilnosti, prirodne katastrofe i slično. Gledajući s pravnog aspekta, rizik je niz mogućih fizičkih promjena na predmetu ugovora (uništenje, oštećenje, nestanak, krađa) kojima je zajedničko da mogu umanjiti vrijednost robe. (Matić, 2004., str. 368) Stoga je važno odrediti pravila prema kojima bi se odredilo mjesto i trenutak prijelaza rizika s jednog na drugog poslovnog partnera, odnosno mjesto i vrijeme prijelaza posljedica propasti ili oštećenja robe koja je predmet ugovora o prodaji. To se uređuje Bečkom konvencijom, nacionalnim propisima te pravilima Incotermsa.

Bečka konvencija o međunarodnoj prodaji robe donesena je 1980. godine, a na snagu stupa 1988. godine u svim europskim zemljama i SAD-u. „Konvencija određuje da se njezine odredbe primjenjuju na ugovore o kupoprodaji koji su zaključeni između ugovornih strana koja imaju svoja mjesta poslovanja na područjima različitih država koje su ugovorne strane Konvencije ili kada pravila međunarodnoga privatnog prava upućuju na primjenu prava države koja je ugovorna strana Bečke konvencije.“ (Jurić i Mihić, 2012., str. 378) Odredbe koje reguliraju pitanje prijelaza rizika sadržane su od 66. do 70. članka Bečke konvencije. Članak 66. govori da nakon što je rizik prešao na kupca, on je dužan platiti cijenu bez obzira na gubitak ili oštećenje robe, osim kad su gubitak ili oštećenje posljedica radnje ili propusta od strane prodavatelja. Članak 67. govori ako je prema ugovoru o prodaji potrebno prevesti robu, a prodavatelj je nije obvezan predati u određenom mjestu, rizik prelazi na kupca kada je roba predana prvom prijevozniku da je prenese kupcu. Kada prodavatelj mora predati prijevozniku robu u točno određenom mjestu, rizik prelazi na kupca kada je roba predana u točno određenom mjestu. Međutim, rizik ne prelazi na kupca sve dok roba nije jasno identificirana kao roba namijenjena za izvršenje ugovora obilježavanjem na njoj, dokumentima o prijevozu, obaviješću koja je poslana kupcu ili na neki drugi način. Članak 68. govori da rizik za robu koja je prodana u toku prijevoza prelazi na kupca u trenutku sklapanja ugovora. Rizik prelazi na kupca u trenutku kad je roba predana prijevozniku koji je izdao dokumente kojim se potvrđuje ugovor o prijevozu. Ako je prodavatelj prilikom sklapanja ugovora o prodaji znao ili morao znati da je roba izgubljena ili oštećena i to nije priopćio kupcu, rizik snosi prodavatelj. Članak 69. govori da rizik prelazi na kupca od trenutka kada on preuzme robu ili ako to ne učini pravovremeno, u trenutku kada mu je roba stavljena na

raspolaganje, a on čini povredu ugovora time što je ne preuzme. Međutim, ako je kupac obvezan preuzeti robu u mjestu koje nije sjedište prodavatelja, rizik prelazi kad se isporuka trebala izvršiti, a kupcu je bilo poznato da mu je roba na tom mjestu stavljena na raspolaganje. Ako se ugovor odnosi na robu koja nije još identificirana, smatra se da je roba stavljena kupcu na raspolaganje tek kad je jasno identificirana. Članak 70. govori, ako je prodavatelj povrijedio ugovor odredbama članka 67, 68, 69 kupac se ne sprječava da koristi sredstva koja su mu na raspolaganju u slučaju povrede. (Ujedinjeni narodi, 1980.)

Nacionalni propisi reguliraju to na različite načine. Neke zemlje preferiraju tradiciju rimskog prava u kojem se prijelaz rizika vezuje za prijelaz vlasništva, dok druge preferiraju Bečku konvenciju, neovisno o prijelazu vlasništva. (Matić, 2004., str. 368)

Kako bi se izbjegli nesporazumi i sporovi, najčešće se u trgovanju koriste pravila Incotermsa. Riječ Incoterms (International rules for Interpretation of trade terms), u prevedenom znače Međunarodna pravila za tumačenje trgovačkih termina. „Oni predstavljaju skup pojmova (pravila, termina, klauzula) koji se odnose na kupoprodaju, plaćanje i prijevoz u vanjskotrgovinskom prometu, a izraženi su u kraticama.“ (Jurić i Mihić, 2012., str. 356) Tijekom 2010. godine Međunarodna trgovačka komora pristupila je izmjenama i dopunama Incoterms termina, koji stupaju na snagu 2011. godine. Novi Incoterms zamijenjen je s 13 na 11 termina, te podijeljen u 2 skupine. „Prvu skupinu čine termini koji se primjenjuju u svim vrstama prijevoza i u multimodalnom prijevozu (EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP, DDP). Drugu skupinu čine oni termini koji se mogu primjenjivati samo u pomorskom prijevozu i prijevozu unutarnjim plovnim putovima (FAS, FOB, CFR, CIF).“ (Jurić i Mihić, 2012., str. 360)

Prema obvezama koje imaju kupac i prodavatelj, troškova koje snose i trenutka prijelaza rizika, termine možemo podijeliti u četiri skupine. Prvu skupinu čine E-termini, odnosno EXW-franko tvornica, gdje prodavatelj stavlja robu kupcu na raspolaganje u svojem prodajnom prostoru. Prodavatelj kod ovog termina ima najmanje obveza. Ovaj termin se razlikuje od drugih jer njime nije predviđen prijevoz robe. Druga skupina su F-termini: FCA-franko prijevoznik, FAS-franko uz bok broda i FOB-franko brod. U ovim terminima prodavatelj je dužan isporučiti robu do

prijevoznika kojeg određuje kupac. Treća skupina su C-termini: CFR-cijena s vozarinom, CIF-cijena s osiguranjem i vozarinom, CPT-vozarina plaćena do i CIP-vozarina i osiguranje plaćeni do. U ovim terminima prodavatelj je dužan organizirati i ugovoriti prijevoz robe, ali bez preuzimanja rizika gubitka ili oštećenja robe ili dodatnih troškova nastalih zbog događaja nakon utovara i otpreme. Četvrtu skupinu čine D-termini: DAT-iskoručeno terminal, DAP-iskoručeno na mjesto i DDP-iskoručeno, ocarinjeno. Prema tim terminima, prodavatelj snosi sve troškove i rizike do zemlje primatelja, odnosno ugovorenog odredišta. (Jurić i Mihić, 2012., str. 363)

„Termini se mogu podijeliti i na one kod kojih je prodavatelj dužan staviti robu na raspolaganje prijevozniku u mjestu otpreme ili luci utovara i snositi sve troškove prijevoza do mjesta odredišta ili luke istovara, pri čemu rizik za slučajnu propast stvari prelazi s prodavatelja na kupca u trenutku predaje robe prijevozniku u mjestu otpreme (FCA, FAS, FOB, CFR, CIF, CPT i CIP) i one kod kojih prodavatelj snosi i troškove prijevoza i rizik za slučajnu propast stvari do mjesta odredišta ili luke istovara (DAT, DAP i DDP).“ (Jurić i Mihić, 2012., str. 363) Točke prijelaza rizika i troškova mogu se vidjeti u Tablici br. 2.

Tablica br. 2. Točke prijelaza rizika i troškova s prodavatelja na kupca

<b>INCOTERMS 2010</b>	<b>Značenje</b>	<b>Točka prijelaza rizika prodavatelj/kupac</b>	<b>Točka prijelaza troškova prodavatelj/kupac</b>
<b>Termini za sve vrste prijevoza i multimodalni prijevoz</b>			
EXW	franko tvornica	mjesto isporuke (skladište prodavatelja)	mjesto isporuke
FCA	franko prijevoznik	mjesto isporuke (predaja prvom prijevozniku)	mjesto isporuke
CPT	vozarina plaćena do	mjesto isporuke (predaja prvom prijevozniku)	mjesto odredišta
CIP	vozarina i	mjesto isporuke	mjesto odredišta

	osiguranje plaćeni do	(predaja prvom prijevozniku)	
DAT	isporučeno terminal	terminal/luka- mjesto odredišta (roba je istovarena)	terminal/luka- mjesto odredišta (roba je istovarena)
DAP	isporučeno na mjesto	mjesto odredišta (roba spremna za istovar)	mjesto odredišta (roba spremna za istovar)
DDP	isporučeno, ocarinjeno	mjesto odredišta (roba spremna za istovar)	mjesto odredišta (roba spremna za istovar)
<b>Termini za pomorski prijevoz i prijevoz unutarnjim plovitim putovima</b>			
FAS	franko uz bok broda	luka utovara	luka utovara
FOB	franko brod	isporuka na palubi broda	isporuka na palubi broda
CFR	cijena s vozarinom	isporuka na palubi broda	luka odredišta
CIF	cijena s osiguranjem i vozarinom	isporuka na palubi broda	luka odredišta

Izvor: Jurić, D., Mihić, J. (2012.) *Prijelaz rizika s prodavatelja na kupca kod ugovora o međunarodnoj kupoprodaji s osvrtom na Incoterms 2010*, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, str. 363-364, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/87755>, [pristupljeno: 07.08.2019.]

## 2.2. Uzroci i posljedice rizika

Glavnim uzrocima za nastanak rizika smatraju se neizvjesnost i djelovanje ljudskog faktora. Kako bi se smanjili rizici, potrebno je u što većoj mjeri nastojati smanjiti neizvjesnost koja bi mogla utjecati na rezultate poslovnog pothvata te povećati stručnost i odgovornost donositelja poslovnih odluka. Za smanjenje neizvjesnosti potrebno je prikupiti što više informacija koje mogu utjecati na poslovni pothvat,

analizirati ih te na kraju donijeti poslovnu odluku. Donositelji poslovnih odluka znaju pogriješiti u svojem odlučivanju jer se ponekad previše oslanjaju na svoje iskustvo i intuiciju te zanemare ili pogrešno interpretiraju informacije koje su im bile dostupne. Rezultat toga je pogrešno donesena odluka te nastanak štete na predmetu kupoprodaje. Pod pojmom štete smatra se uništenje, oštećenje ili smanjenje vrijednosti nekog predmeta.

S gledišta profita razlikujemo stvarnu, poravnavajuću i eventualnu štetu. (Matić, 2004., str. 188) Stvarna šteta je gubitak imovine ili gubitak sredstava, odnosno poslovni gubitak u kojem uložena sredstva nisu donijela neke nove vrijednosti. Poravnavajuća šteta je šteta čija se visina izvodi iz činjenice da bi vrijednost koja se dobije iz uloženi sredstava bila veća da nisu nastupili određeni nepredviđeni događaji koji su i doveli do dodatnih troškova, na primjer trošak materijala, trošak energije, popravak strojeva. Eventualna šteta je šteta koja nastaje radi činjenice što se izabrana poslovna odluka pokazala pogrešnom i to upravo zbog određenih nepredviđenih događaja. Drugim riječima, da nije bilo tih nepredviđenih događaja, poslovna odluka bi donijela bolje rezultate. Ta se razlika još naziva i izmakla dobit.

### **2.3. Isprave o rizicima**

Za proces upravljanja rizicima postoje različite međunarodne norme i okviri te ih sve veći broj tvrtki primjenjuje. Prve nacionalne norme za upravljanje rizicima pojavile su se još 1995. godine.

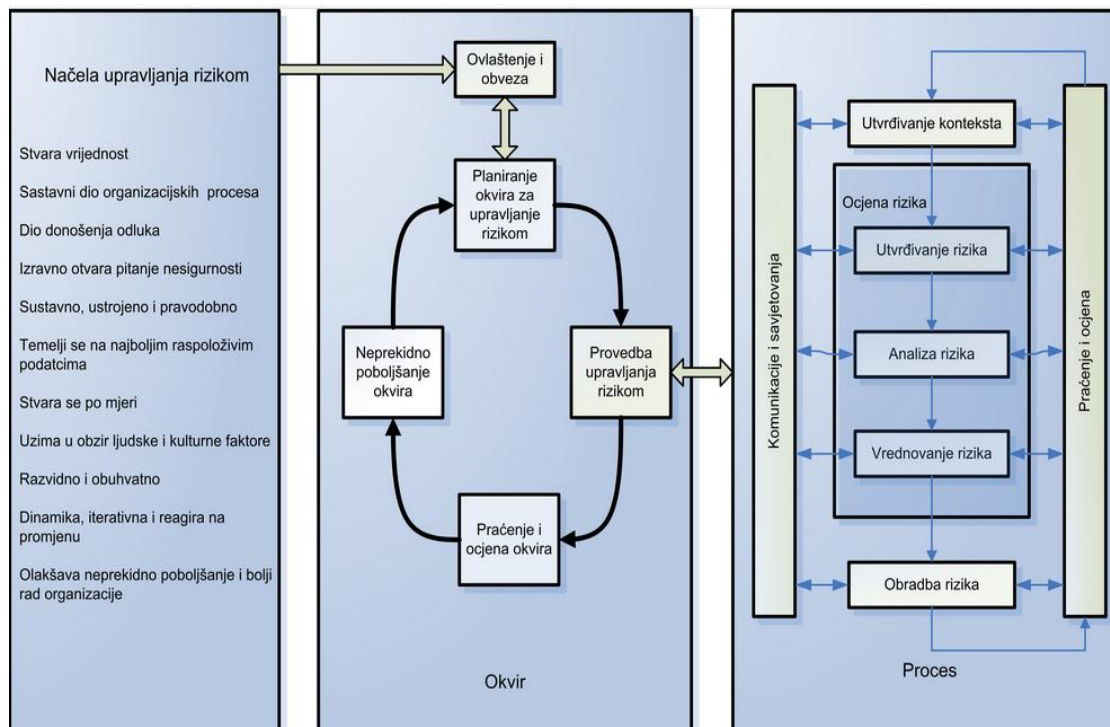
COSO ERM – (Odbor sponzorskih organizacija komisije Treadway, Upravljanje rizicima u poduzeću) američki je okvir za upravljanje rizicima. Prihvaćen je kao jedna od najvažnijih smjernica u upravljanju rizicima u poduzeću. Daje načela, terminologiju i praktičnu implementaciju smjernica koje podržavaju programe razvoja ili mjerenje performansi u procesu upravljanja rizicima poduzeća. (Gaži-Pavelić, 2014., str. 37)

HRN ISO 31000 – međunarodna je norma za upravljanje rizicima. Smatra se da mnogo organizacija na tržištu ima problema sa rizicima koji postaju prepreka u njihovom poslovanju, stoga moraju upravljati rizikom, njegovim utvrđivanjem, analizom i vrednovanjem. Tim procesom nadziru i ocjenjuju rizike te provode



određena djelovanja kako bi preinačila taj rizik. Taj proces upravo opisuje navedena norma. Norma također preporučuje da organizacije razvijaju, provode i poboljšavaju okvir u kojemu je integracija procesa za upravljanje rizikom važna komponenta za sveukupno upravljanje organizacijom, za strategije i planiranje, za procese izvješćivanja i slično. Norma ISO 31000 daje načela i generičke upute za upravljanje rizikom, a namijenjena je širokom krugu korisnika. Može ju koristiti javno ili privatno poduzeće, udruga, skupina ili pojedinac. Može se primjenjivati kroz cijeli životni vijek organizacije i na različita područja djelatnosti, uključujući strategije i odluke, procese, proizvode, usluge te na svaki tip rizika. (Hrvatski zavod za norme, 2010.) Upravljanje rizikom prema normi ISO 31000 omogućuje organizaciji da poveća vjerojatnost postizanja ciljeva, poboljša utvrđivanje mogućnosti i opasnosti, poboljša povjerenje dionika, uspostavi pouzdan temelj za donošenje odluka i planiranje, poboljša radnu djelotvornost, zaštitu zdravlja i sigurnost te zaštitu okoliša. Odnos između načela upravljanja rizikom, okvira u kojem se on pojavljuje i procesa upravljanja rizikom, opisan u normi ISO 31000, prikazan je na slici 1.

Slika br. 1. Prikaz odnosa između načela upravljanja rizikom, okvira i procesa



Izvor: Hrvatski zavod za norme (2010.) dostupno na: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=55>, [pristupljeno: 09. 08. 2019.]

Pozitivni primjer implementacije sustava upravljanja rizicima s normom ISO 31000:2009 prepoznala je kompanija Fina gotovinski servisi. Ona je prva kompanija u Hrvatskoj i u široj regiji kojoj je to uspjelo. Implementacijom sustava upravljanja rizicima osigurala je dodatnu vrijednost svojim uslugama i sadašnjim i budućim klijentima i svim poslovnim partnerima, a ostalim zainteresiranim stranama ponudila dodatna jamstva da su rizici upravljani. Implementirani sustav upravljanja rizika pruža joj mogućnost predviđanja izmijenjenih okolnosti, uočavanja neizvjesnosti, prijetnji i prilika te pravovremenu reakciju na njih. Na temelju znanja, iskustva, dokumentacije i metodologije implementacije sustava za upravljanje rizicima, Fina gotovinski servisi, konzultantska kuća Trilix, te SGS Adriatica pokrenuli su zajednički poduzetnički pothvat, a to je Centar kompetencija upravljanja rizicima. Centar kompetencija upravljanja rizicima osnovan je kao centar ekspertize za edukaciju, projekte i programe podrške u implementaciji, održavanju i unaprjeđenju sustava upravljanja rizicima u organizacijama različitih tipova i veličina. (Fina gotovinski servisi, 2016.)

HRN EN 31010 – je norma koja predstavlja metode za upravljanje rizicima, odnosno daje smjernice za odabir i primjenu sustavnih metoda za procjenu rizika te dodatne aktivnosti nakon procesa procjene. Najveći problemi u upravljanju rizicima su odabir krive metode za upravljanje rizicima, preopširna identifikacija rizika koja stvori prevelik broj rizika koji se ne mogu kasnije adekvatno tretirati što dovodi do neuspjelih akcija za smanjenje rizika. Norma sadrži 31 metodu za procjenu rizika, a neke od metoda su: Brainstorming, PHA-preliminarna analiza opasnosti, BIA-analiza utjecaja na poslovanje. (Svijet kvalitete, 2018.)

ISO/IEC Guide 73 – daje definicije općih pojmova vezanih za upravljanje rizicima. Cilj je potaknuti dosljedno shvaćanje i tumačenje pristupa i opisa aktivnosti koje se odnose na upravljanje rizicima te korištenje jedinstvene terminologije upravljanja rizikom u poslovnim procesima. (Gaži-Pavelić, 2014., str. 38)

Osim u navedenim normama, rizik se spominje i u Zakonu o sustavu za unutarnju kontrolu u javnom sektoru NN 75/15. Rizik je prepoznat kao mogućnost nastanka događaja koji može nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva. Također, potrebno je pravilno upravljanje rizicima te strategija upravljanja rizicima.

## 2.4. Vrste rizika

Kao što postoji velik broj definicija rizika tako postoji i velik broj klasifikacija rizika. Važno je napomenuti da ne postoji prava ili pogrešna podjela rizika. Najvažnije je da svaka organizacija usvoji sustav klasifikacije rizika koji je najpogodniji za njezino poslovanje.

Pojava i djelovanje rizika mogu imati pozitivan, negativan ili neutralan ishod. U slučaju pozitivnog ishoda, rizik je predstavljen kao prilika, u slučaju negativnog ishoda predstavljen je pojmovima gubitka ili neutralnog djelovanja (ako se događaj ne dogodi). Rizici se najčešće razvrstavaju u tri osnovna tipa, što je prikazano slikom br. 2.

Slika br. 2. Osnovni tipovi rizika



Izvor: Gaži-Pavelić K., (2014.) *Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima*, Mini vodič za poslovnu zajednicu, Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, str. 32, dostupno na: <https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf>, [pristupljeno: 11.08.2019.]

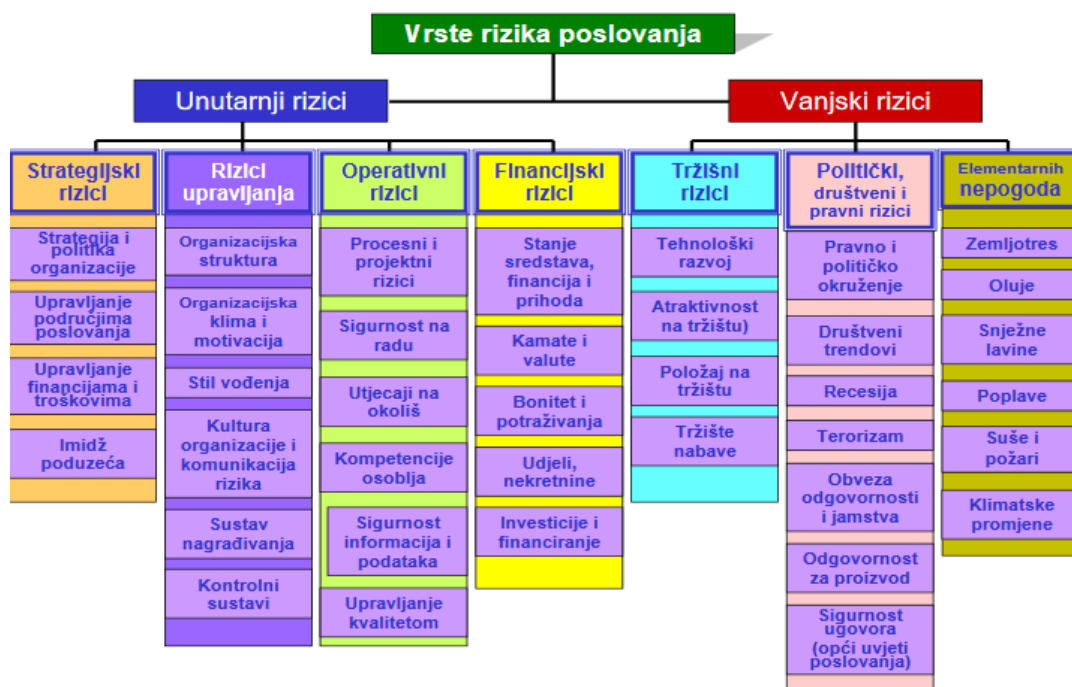
Hazardni ili čisti rizici - rizici događaja čije posljedice rezultiraju samo negativnim ishodima te su oni osnovni predmet osiguranja. Tipičan primjer hazardnih rizika s kojima se poduzeća suočavaju su krađa ili požar.

Neizvjesni rizici ili rizici kontrole - povezani su s nepoznatim i neočekivanim događajima nesigurnog ishoda. Takvih rizika tvrtke se posebno boje jer na njih ne mogu utjecati, ne mogu ih predvidjeti, kontrolirati i kvantificirati. Primjeri ovih rizika su štete koje nastaju poplavom ili vatrom, financijskim gubicima, gubitkom tržišnog udjela i slično. Zbog ovakvih rizika poduzeće treba smisliti dobra i djelotvorna rješenja kako bi maksimalno umanjila štetu.

Rizici prilike ili špekulativni rizici - povezani su s događajima koji mogu imati pozitivan ishod. „Poduzeće ih sagledava dvojako: kao rizik koji se odnosi na opasnost prihvatanja mogućnosti, ili kao rizik propuštanja prilike.“ (Gaži-Pavelić, 2014., str. 33) Ovi rizici nisu vidljivi ili materijalni, već su najčešće financijski. Primjeri ovih rizika su stjecanje novih nekretnina, širenje poslovanja, uvođenje novih proizvoda.

Prema (Drljača i Bešker, 2010.) rizike možemo podijeliti na unutarnje i vanjske, što je prikazano na slici br. 3.

Slika br. 3. Vrste rizika poslovanja



Izvor: Drljača, M., Bešker, M. (2010.) *Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja*, dostupno na:

[https://bib.irb.hr/datoteka/520678.9.Odrivi\\_uspjeh\\_i\\_upravljanje\\_rizicima\\_poslovanja.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/520678.9.Odrivi_uspjeh_i_upravljanje_rizicima_poslovanja.pdf), [pristupljeno: 11.08.2019.]

Unutarnji rizici – to su rizici koji potječu iz samog poduzeća u procesu rada, poslovanja i razvitka, kao i rukovođenja i upravljanja. Njihova je pojava najčešća u vezi s organizacijom poduzeća, strukturom sredstava i zaposlenicima. (Andrijanić, Gregurek i Merkaš, 2016., str. 47)

Vanjski rizici – to su rizici kojima je izvorište izvan poduzeća, u njihovom okruženju, a znatno mogu utjecati na poslovanje i razvitak poduzeća. Njihova je osnovna karakteristika da se iz poduzeća na njih ne može utjecati, ali ih se može pratiti.

U međunarodnom poslovanju vrlo je važna podjela rizika na prenosive i neprenosive, osigurljive i neosigurljive te subjektivne i objektivne. (Matić, 2004., str. 370)

Prenosivi rizici – to su rizici za koje je moguće utvrditi vjerojatnost nastupa i visinu štete pa se rizik može prenijeti na druge subjekte. Neki od prenosivih rizika su: valutni rizik, transportni rizici, ratni rizik, politički rizik.

Neprenosivi rizici – to su rizici kojima nije moguće odrediti vjerojatnost nastupa ni visinu moguće štete, stoga ih nije moguće prenijeti na druge subjekte. U neprenosive rizike ubrajamo rizike ljudskog faktora.

Osigurljivi rizici – to su rizici od kojih se možemo osigurati. Tu ubrajamo: osobni rizik, imovinski rizik i rizik od odgovornosti za štete na imovini, zdravlju ili životu treće osobe.

Neosigurljivi rizici – to su nepredvidljivi i katastrofični rizici na koje pojedinac nije mogao utjecati pa ih ne može ni osigurati.

Subjektivni rizici – nastaju kao posljedica subjektivne volje čovjeka. Teško su predvidljivi i mjerljivi, stoga nisu osigurljivi. Tipičan primjer subjektivnih rizika su špekulativni rizici.

Objektivni rizici – to su rizici na koje pojedinac ne može utjecati, ali ih lako može izmjeriti, odrediti učestalost nastupa te visinu prosječne štete. To su osigurljivi rizici. Tipičan primjer objektivnih rizika su transportni rizici.

Iako postoje brojni autori i njihove klasifikacije rizika koji su prethodno i navedeni, u nastavku se mogu nabrojati i objasniti najučestaliji rizici, a to su:

**Strateški rizici** – to su rizici koji mogu utjecati na poslovnu strategiju i strateške ciljeve poduzeća. Oni se najčešće poistovjećuju s planovima i strategijama poduzeća vezano za proizvode i usluge, izgradnju novih postrojenja, širenje poslovanja i slično. (Bedečković et al., 2019., str. 43)

**Operativni rizici** – uz strateške rizike, to su rizici koji se najčešće pojavljuju u poslovanju. Oni se odnose na gubitke koje proistječu iz loših odluka i procedura, namjernih ili nenamjernih ljudskih pogrešaka, nepredvidivih događaja i slično.

**Politički rizici** – to su rizici koji kompaniji mogu prouzročiti velike gubitke zbog nepredviđenih i nekontroliranih događaja u vanjskom okruženju. Nastaju kao posljedica raznih političkih događaja kao što su ratovi, revolucije, nemiri, štrajkovi i slično.

**Tehnološki rizici** – to su rizici koji su vezani uz načine kako se poduzeća nose s tehnološkim promjenama, odnosno koliko su sposobna da odgovore na njih te investiraju u novu tehnologiju. U današnjem vremenu kada tehnologija konstantno napreduje, poduzeća bi trebala ići u korak s time. Ulaganje u novu tehnologiju može donijeti poboljšanje i pojednostavnjenje poslovnog procesa, a samim time i veće prihode. Uz poboljšanje poslovanja, nova tehnologija omogućuje i bolje pozicioniranje na tržištu za razliku od konkurencije.

**Rizik na okoliš** – to je rizik koji usko povezuje poduzeće i njegovo prirodno okruženje. Poznato je da mnoge tvornice onečišćuju okoliš (zagađenje vode, neadekvatno odlaganje otpada, emisija stakleničkih plinova). Upravo iz tih razloga postoje brojne zakonske regulative koje kompanije moraju usvojiti pri svom poslovanju kako bi se uspješno nosile s takvim rizikom.

**Rizik ekspanzije** – to je rizik koji je povezan uz strateške odluke poduzeća o kombinacijama spajanja kompanija i preuzimanja drugih kompanija. Kompanije koje se odlučuju na takve odluke su kompanije koje su dosegnule vrhunac i žele se probiti

na nova tržišta. Vođeni različitim motivima, cilj im je probitak na nova tržišta, ekonomija obujma, razvitak novih proizvoda i drugo. Poduzeće mora dobro analizirati takve odluke jer ga loša odluka može unazaditi. (Tomić, 2009., 135-137)

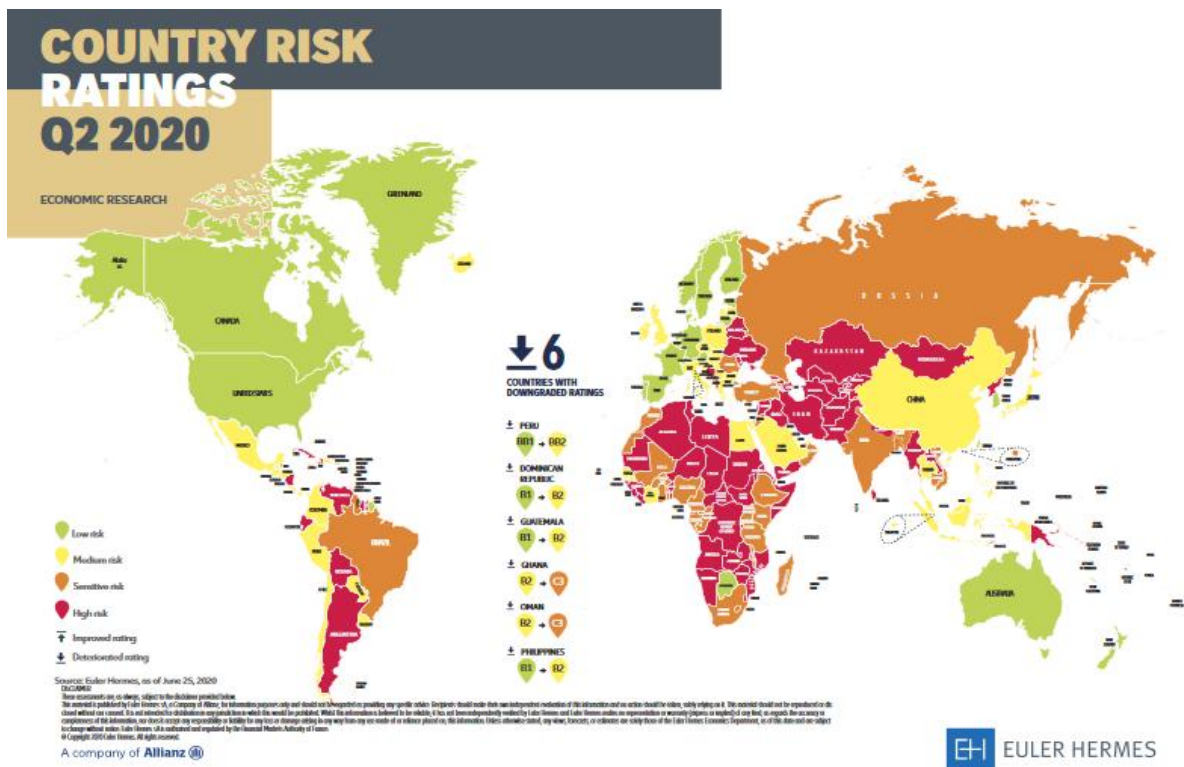
Ekonomski rizici – to su rizici koji se pojavljuju u svakodnevnoj poslovnoj praksi i mogu pogoditi sve poslovne aktivnosti u svim djelatnostima. Oni se odnose na opasnost od gubitka zbog pogrešnih procjena poduzetnika ili gospodarskih događanja na koja se ne može utjecati, a ugrožavaju dobit. (Andrijanić i Pavlović, 2016., str. 208)

Financijski rizici – to su rizici koji mogu nepovoljno utjecati na dugoročnu financijsku održivost i stabilnost institucije. Odnose se na gubitak zbog negativnih promjena u cijenama, kamatnim stopama, valutnom tečaju.

Rizik terorizma – to je rizik u kojem postoji opasnost napada na određenu zemlju. Postoje točno određene zemlje u kojima je on najviše prisutan, a trgovanje s takvim zemljama je posebno otežano.

Rizik zemlje – to je rizik obavljanja transakcija s određenom zemljom zbog nestabilnog ekonomskog, političkog ili socijalnog sustava. On se procjenjuje nizom faktora od kojih su najvažniji ekonomska, politička i socijalna stabilnost. (Andrijanić, Gregurek i Merkaš, 2016., str. 61) Karta rizika zemlje prikazana je na slici br. 4.

Slika br. 4. Karta rizika zemlje (2. kvartal 2020.)



Izvor: Euler Hermes (2020.) *Country Risk Map Q2 2020.*, dostupno na: [https://www.eulerhermes.com/content/dam/onemarketing/ehndbx/eulerhermes.com/en\\_gl/erd/map/country-map/2020/Q22020countryriskmap.pdf](https://www.eulerhermes.com/content/dam/onemarketing/ehndbx/eulerhermes.com/en_gl/erd/map/country-map/2020/Q22020countryriskmap.pdf), [pristupljeno: 15.08.2020.]

Na karti rizika zemlje može se vidjeti kako su zemlje rangirane od najmanje do najveće razine rizika. Najmanju razinu rizika imaju Sjeverna Amerika, Australija te zemlje sjeverne i zapadne Europe. Najveću razinu rizika imaju većinom afričke zemlje i pojedine zemlje u Aziji i Južnoj Americi. Osim toga mogu se vidjeti ocjene određenih zemalja koje su se pogoršale (Peru, Dominikanska Republika, Gvatemala, Gana, Oman i Filipini).

Ocjena rizika zemlje od Euler Hermes istraživanja mjeri rizik neplaćanja od strane tvrtki u određenoj zemlji. Ovaj je rizik posljedica uvjeta ili događaja koji su izvan kontrole tvrtke. Procjena rizika zemlje sastoji se od dva elementa, a to su: ocjena zemlje i razina rizika zemlje. (Euler Hermes, 2020.)



Ocjena zemlje mjeri ekonomsku neravnotežu, kvalitetu poslovne klime i vjerojatnost političkih opasnosti, a daje se na temelju nekih određenih indikatora. Prema ovom istraživanju to su: makroekonomski rejting, ocjena strukturnog poslovnog okruženja i ocjena političkog rizika. Makroekonomski rejting temelji se na analizi strukture gospodarstva, proračunske i monetarne politike, zaduženosti, vanjske ravnoteže, stabilnosti bankarskog sustava i sposobnosti učinkovitog reagiranja na slabosti. Ocjena strukturnog poslovnog okruženja mjeri percepciju regulatornog i zakonskog okvira, kontrolu korupcije i relativnu lakoću poslovanja. Ocjena političkog rizika temelji se na analizi mehanizama za prijenos i koncentraciju moći, učinkovitosti kreiranja politika, neovisnosti institucija i međunarodnih odnosa. Ocjena zemlje mjeri se na skali od 6 razina od AA do D, gdje je AA najniža razina, a D najviša. (Euler Hermes, 2020.)

Osim ocjene zemlje mjeri se i razina rizika zemlje. Ona identificira prijetnje fokusiranjem na smjer ekonomske proizvodnje u narednih 6-12 mjeseci i one makroekonomske pokazatelje koji mogu signalizirati skorašnju financijsku krizu. Razina rizika zemlje mjeri se na skali od 1-4, gdje 1 predstavlja najmanju razinu rizika, a 4 najveću. Te četiri razine prikazane su na karti rizika zemlje kao niske, srednje, osjetljive i visoke. Razina rizika zemlje kombinacija je dva pokazatelja, a to su: pokazatelj financijskih tokova i pokazatelj cikličkog rizika. Pokazatelj financijskih tokova je mjera kratkoročnih rizika financiranja za gospodarstvo, koji može utjecati na plaćanja potraživanja od kupaca između poduzeća. Ciklički pokazatelj rizika mjeri kratkoročne poremećaje potražnje. (Euler Hermes, 2020.) Ocjena zemlje i razina rizika zemlje mogu se vidjeti u Tablici br. 3.

Tablica br. 3. Ocjena zemlje i razina rizika zemlje, (2. kvartal 2020.)

Country	Medium-Term Rating (Country Grade)	Short-Term Rating (Country Risk Level)
Afghanistan	D	4 (High)
Albania	D	3 (Sensitive)
Algeria	C	4 (High)
American Samoa	A	1 (Low)
Andorra	AA	1 (Low)
Angola	D	4 (High)
Anguilla	BB	1 (Low)
Antarctica	AA	1 (Low)
Antigua & Barbuda	C	3 (Sensitive)
Argentina	D	4 (High)
Armenia	D	3 (Sensitive)
Aruba	B	1 (Low)
Australia	AA	1 (Low)
Austria	AA	1 (Low)
Azerbaijan	D	4 (High)
Bahamas	BB	2 (Medium)
Bahrain	C	3 (Sensitive)
Bangladesh	D	3 (Sensitive)
Barbados	D	4 (High)
Belarus	D	4 (High)
Belgium	AA	1 (Low)
Belize	D	3 (Sensitive)
Benin	C	4 (High)
Bermuda	A	1 (Low)
BES Islands (Bonaire, St Eustatius, Saba)	AA	1 (Low)
Bhutan	C	3 (Sensitive)
Bolivia	D	4 (High)
Bosnia and Herzegovina	D	4 (High)
Botswana	B	1 (Low)
Bouvet Island	AA	1 (Low)
Brazil	B	3 (Sensitive)
British Indian Ocean Territory	AA	1 (Low)
British Virgin Islands	A	1 (Low)
Brunei	BB	2 (Medium)
Bulgaria	B	2 (Medium)
Burkina Faso	C	3 (Sensitive)
Burundi	D	4 (High)
Cambodia	C	3 (Sensitive)

Country	Medium-Term Rating (Country Grade)	Short-Term Rating (Country Risk Level)
Congo (People's Rep Of)	D	4 (High)
Cook Islands	C	3 (Sensitive)
Costa Rica	BB	2 (Medium)
Côte d'Ivoire	C	2 (Medium)
Croatia	B	2 (Medium)
Cuba	D	4 (High)
Curacao	C	3 (Sensitive)
Cyprus	B	2 (Medium)
Czech Republic	A	2 (Medium)
Denmark	AA	1 (Low)
Djibouti	D	4 (High)
Dominica	C	3 (Sensitive)
Dominican Republic	B	2 (Medium)
Ecuador	C	4 (High)
Egypt	C	2 (Medium)
El Salvador	B	2 (Medium)
Equatorial Guinea	D	4 (High)
Eritrea	D	4 (High)
Estonia	AA	1 (Low)
Eswatini	C	4 (High)
Ethiopia	C	3 (Sensitive)
Falkland Islands	A	1 (Low)
Faroe Islands	A	1 (Low)
Fiji	D	4 (High)
Finland	AA	1 (Low)
France	AA	1 (Low)
French Guiana	AA	1 (Low)
French Polynesia	BB	1 (Low)
French Southern Territory	AA	1 (Low)
Gabon	D	3 (Sensitive)
Gambia	D	3 (Sensitive)
Georgia	D	4 (High)
Germany	AA	1 (Low)
Ghana	C	3 (Sensitive)
Gibraltar	A	1 (Low)
Greece	B	2 (Medium)
Greenland	A	1 (Low)
Grenada	C	3 (Sensitive)
Guadeloupe	AA	1 (Low)

Izvor: Euler Hermes (2020.) *Country Risk Rating Q2 2020.*, dostupno na: [https://www.eulerhermes.com/content/dam/onemarketing/ehndbx/eulerhermes.com/en\\_gl/erd/map/country-map/2020/EHCountryRiskRatings\\_Q22020\(EXTERNAL\).pdf](https://www.eulerhermes.com/content/dam/onemarketing/ehndbx/eulerhermes.com/en_gl/erd/map/country-map/2020/EHCountryRiskRatings_Q22020(EXTERNAL).pdf), [pristupljeno: 15.08.2020.]

Gledajući ocjenu rizika zemlje, Hrvatska je na razini B2, odnosno ocjena zemlje joj je B, a razina rizika joj je 2 (srednja). Na slici br. 5. može se vidjeti stanje Hrvatske prema indikatorima ocjene zemlje i razine rizika.

Slika br. 5. Hrvatska prema indikatorima ocjene zemlje i razine rizika (2. kvartal 2020.)



Izvor: Euler Hermes (2020.) *Country Rating Croatia Q2 2020.*, dostupno na: [https://www.eulerhermes.com/en\\_global/economic-research/country-reports/Croatia.html](https://www.eulerhermes.com/en_global/economic-research/country-reports/Croatia.html), [pristupljeno: 15.08.2020.]

Hrvatska prema makroekonomskom rejtingu ima ocjenu B, prema ocjeni strukturnog poslovnog okruženja ima ocjenu A, a prema ocjeni političkog rizika ima ocjenu BB. Prema cikličkom pokazatelju rizika Hrvatska je na razini 4 (najveća), a prema pokazatelju financijskih tokova je na razini 2 (srednja).

Istraživanje o najvećim poslovnim rizicima već devetu godinu zaredom provodi kompanija Allianz. U istraživanju je sudjelovalo više od 2700 stručnjaka iz 100 zemalja. Prema barometru rizika za 2020. godinu na prvom mjestu poslovnih rizika nalaze se računalni rizici (39% ispitanika). Osviještenost o cyber prijetnjama narasla je tijekom godina jer je sve više kompanija ovisno o informatičkim i podatkovnim sustavima, a štete se mogu mjeriti u milijunima dolara. Zastoj u poslovanju pao je na drugo mjesto (37% ispitanika). Uzroci zastoja poslovanja postaju sve raznolikiji, od prirodnih nepogoda pa sve do pobuna i građanskih nemira. Zbog pojačanih građanskih nemira u Hong Kongu, Boliviji i Kolumbiji, često je dolazilo do zastoja poslovanja čime su kompanije trpjele gubitke. (Poslovni dnevnik, 2020.) Vodeći poslovni rizici u 2020. godini mogu se vidjeti u Tablici br. 4., a vodeći poslovni rizici za Hrvatsku u 2020. godini mogu se vidjeti u Tablici br. 5.

Tablica br. 4. Vodeći poslovni rizici u 2020. godini

	<b>Poslovni rizici</b>	<b>Postotak</b>
1.	Računalni rizici	39%
2.	Zastoji u poslovanju	37%
3.	Promjene u zakonodavstvu i regulativi	27%
4.	Prirodne katastrofe	21%
5.	Razvoj tržišta	21%
6.	Požari, eksplozije	20%
7.	Klimatske promjene	17%
8.	Gubitak ugleda ili vrijednosti marke	15%
9.	Nove tehnologije	13%
10.	Makroekonomska kretanja	11%

Izvor: Allianz (2020.) *Allianz Risk Barometer 2020.*, str. 2, dostupno na: <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2020-Appendix.pdf>, [pristupljeno: 17.08.2020.]

Tablica br. 5. Vodeći poslovni rizici u Hrvatskoj u 2020. godini

	<b>Poslovni rizici</b>	<b>Postotak</b>
1.	Promjene u zakonodavstvu i regulativi	53%
2.	Računalni rizici	42%
3.	Razvoj tržišta	32%
4.	Makroekonomska kretanja	26%
4.	Prirodne katastrofe	26%
6.	Nedostatak kvalificirane radne snage	21%
7.	Požari, eksplozije	16%
7.	Krađa, prijevara i korupcija	16%
9.	Prekid poslovanja	11%
9.	Klimatske promjene	11%

Izvor: Allianz (2020.) *Allianz Risk Barometer 2020.*, str. 5, dostupno na: <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2020-Appendix.pdf>, [pristupljeno: 17.08.2020.]

### **3. ROBNİ RIZICI**

„Robni se rizici odnose na robni dio poslova izvoza i uvoza te obuhvaćaju sve nepredvidive događaje koji mogu rezultirati štetama na robi, odnosno na predmetu kupoprodaje.“ (Matić, 2016., str. 207) Kod pojave robnih rizika, dolazi do kršenja odredbi ugovora koji se odnose na vrstu, količinu i kvalitetu te vrijeme isporuke predmeta kupoprodaje. U ovu skupinu rizika ubrajaju se i oštećenja i/ili uništenja robe u prijevozu, kašnjenje isporuke robe, odbijanje preuzimanja robe i slično.

Robni rizici prema (Andrijanić, 2005., str. 235) dijele se u sljedeće skupine:

- „rizik vrste, kvalitete i količine robe,
- tržišni rizik nabave i prodaje,
- rizik izvršenja kupoprodajnog ugovora i
- transportni rizik“

#### **3.1. Rizik vrste, kvalitete i količine robe**

„Rizici vrste, kvalitete i količine robe mogu nastati zbog sniženja kvalitete robe u tijeku transporta, uskladištenja i drugih manipulacija robom ili gubitka u količini robe od mjesta polazišta do mjesta odredišta, odnosno do trenutka njena preuzimanja od strane kupca u inozemstvu.“ (Andrijanić, 2005., str. 235) Rizik vrste i kvalitete najčešće pogađa sezonsku robu ili robu prigodne potrošnje (artikli za božićne i novogodišnje blagdane).

Izvoznik mora osigurati sve uvjete da roba, prema ugovorenoj vrsti, kvaliteti, izgledu, količini, standardu te vremenskom roku stigne na mjesto odredišta. Ukoliko se ne ispune te obveze, može nastupiti rizik kvarenja robe, manjeg ili većeg gubitka ugovorene kvalitete, količinskog gubitka, rizika smanjenja cijena sezonske robe kojoj pada potražnja jer se nije pravovremeno pojavila na tržištu i slično.

Rizici koji su nastali neizvršavanjem ugovorne obveze izvoznika najčešće rezultiraju uvoznikovim nepreuzimanjem robe, odnosno stavljanjem robe izvozniku na raspolaganje i njegov trošak glede daljnjih postupanja s tom robom. Za izvoznika to

može prouzročiti velike troškove te gubitak ugleda na tržištu. Uvoznik također može od izvoznika tražiti naknadu štete za izmaklu dobit, gubitak mušterija, ugleda, što se uređuje stavkama u ugovoru, u slučaju nastupa određenih rizika.

Od rizika vrste, kvalitete i količine robe izvoznik se može osigurati na različite načine. Prema (Andrijanić, 2005., str. 236) ti načini su:

- „pravodobno osiguranje (ugovaranje) odgovarajućega transportnog sredstva, prikladnog za prijevoz određene vrste robe,
- odgovarajuće uskladištenje robe i osiguranje stručnog rukovanja robom uz odgovarajuću brigu o robi u tijeku transporta i u skladištu,
- osiguranje odgovarajućih uvjerenja sanitarnih, veterinarskih, fitopatoloških i drugih nadležnih inspektorata prije otpreme robe inozemnom kupcu,
- ugovaranje usluga specijalizirane ovlaštene organizacije za kontrolu količine i kvalitete robe u međunarodnom prometu, sa zahtjevom da provjere količinu, kvalitetu i druga svojstva robe koja je predmetom kupoprodaje, nadziru transportna sredstva, skladište i rukovanje robom (klauzula o provjeri količine, kvalitete i preuzimanja robe obično se unosi u kupoprodajni ugovor, a provjera se može obaviti i pri otpremi robe u skladištu izvoznika i pri njenom prispjeću na odredište u inozemstvu),
- temeljito poznavanje tržišta prodaje i nabave, osobito za sezonske artikle ili artikle čiji je plasman vezan uz prigodne datume, pri čemu je nužno dinamiku proizvodnje uskladiti sa zahtjevima tržišta (priprema robe za izvoz, pravodobna otprema i dostava inozemnim kupcima i sl.)
- precizno ugovaranje između kupca i prodavatelja svih pojedinosti kojima se određuje vrsta, kvaliteta i količina robe, prijevozno sredstvo, način skladištenja, rok dopreme na tržištu kupca i način kvalitativnoga i kvantitativnog preuzimanja robe.“

Primjer ovog rizika možemo objasniti na proizvodima za božićne i novogodišnje blagdane (kuglice, lampice, razni ukrasi). Ti proizvodi moraju se pravodobno pojaviti na tržištu, odnosno kada je njihova prodaja najveća (blagdansko razdoblje). U tu kategoriju sezonskih proizvoda također možemo ubrojiti i ljetnu odjeću i obuću koja se pravodobno mora pojaviti na tržištu, odnosno kada je njezina potražnja najveća. Ukoliko se navedeni proizvodi pravovremeno ne pojave na tržištu bit će sklони nižim cijenama.



Rizik se može objasniti i na određenim prehrambenim proizvodima. Hrana je sklona kvarljivosti i određenom roku trajanja, stoga je prodavatelj dužan pravilno skladištiti robu i osigurati odgovarajući transport. Proizvodi trebaju stići kupcu u vrsti, kvaliteti i količini, odnosno onako kako je ugovorom dogovoreno.

### **3.2. Tržišni rizik nabave i prodaje**

„Rizik nabave i prodaje, odnosno uvoza i izvoza u vanjskoj trgovini posljedica je subjektivnih i objektivnih okolnosti koje otežavaju ili potpuno onemogućuju izvršenje planiranog uvoza ili izvoza.“ (Andrijanić, 2005., str. 236) Subjektivne okolnosti čine slabosti u poduzeću, sustavu rada i stručnosti osoblja u vezi poslova izvoza i uvoza. Objektivne okolnosti odnose se na vanjske utjecaje, na koje poduzeće ne može utjecati. To su mjere državnih organa u oblasti reguliranja robnog i platnog prometa s inozemstvom (devizna ograničenja, ograničenja izvoza i uvoza).

Izvoznik se osigurava od takvih rizika temeljitim istraživanjem inozemnog tržišta, povećanjem proizvodnosti rada, jačanjem konkurentne sposobnosti na stranom tržištu, unapređivanjem prodaje, poboljšanjem kvalitete robe na stranom tržištu, davanjem povoljnijih uvjeta prodaje i slično. (Andrijanić, 2005., str. 237) Od rizika nabave uvoznik se najbolje osigurava ako pravodobno osigura stalne izvore opskrbe sirovinama, reprodukcijom materijalom, rezervnim dijelovima i slično. Također se osigurava ako potrebnu robu nabavlja u vrijeme kad joj je cijena najniža.

Ovaj rizik može se objasniti na primjeru Rusije koja je uvela ograničenje uvoza prehrambenih proizvoda iz zemalja Europske Unije kao odgovor na sankcije koje je njoj Europska Unija uvela. U ovom primjeru došlo je do nastupa rizika zbog objektivnih okolnosti na koje je teško utjecati. Rusija je svoj uvoz nadomjestila vlastitom proizvodnjom ili uvozom proizvoda iz drugih zemalja, a zemlje Europske Unije koje su poslovale s Rusijom morale su pronaći nova tržišta za plasiranje svojih proizvoda. Iako su u početku pretrpjele određene gubitke, pronašle su nova tržišta za poslovanje. (Agrobiz, 2018.)

### 3.3. Rizik izvršenja kupoprodajnog ugovora

Rizici izvršenja kupoprodajnog ugovora postoje zbog mogućnosti neizvršenja dospjelih obveza jedne strane, čime se izravno nanosi štetu drugoj ugovornoj strani.

Prema (Andrijanić, Gregurek i Merkaš, 2016., str. 98) taj rizik se obično pojavljuje u dva slučaja:

1. „kad prodavatelj ne isporuči ugovorenu robu ili ne izvrši ugovorenu uslugu (bilo da kasni u isporuci robe ili izvršenju usluge, bilo da uopće ne izvrši svoju ugovornu obvezu) i
2. kad kupac odbije preuzeti isporučenu robu ili kad uskrati isplatu primljene robe.“

Kupac se osigurava od rizika isporuke robe tako da ispita solidnost poslovanja dobavljača, ugovori penale za neizvršenje isporuke te da zahtijeva od prodavatelja bankovnu garanciju za uredno izvršenje posla. Prodavatelj se osigurava od rizika preuzimanja robe i isplate od strane kupca tako da ispita bonitet kupca, ugovorom odredi prijelaz rizika i plaćanja robe, zatraži od kupca bankovnu garanciju i ugovori kvalitativno i kvantitativno preuzimanje robe u svojoj zemlji. (Andrijanić, Gregurek i Merkaš, 2016., str. 98) Također, ako prodavatelj predviđa mogućnost nastanka rizika naplate i preuzimanja robe, može ugovoriti instrument osiguranja plaćanja, a to je najčešće međunarodni dokumentarni akreditiv potvrđen od banke izvoznika te bankovnu garanciju da će kupac izvršiti svoje obveze. Iako dodatne mjere osiguranja stvaraju dodatne troškove u poslovanju, one su nužne, pogotovo u poslovima velikih vrijednosti. Iako su i prodavatelj i kupac skloni riziku izvršavanja kupoprodajnog ugovora, rizik je manji za kupca, jer on može izbjeći plaćanje sve dok se sam ili na temelju certifikata dobivenog od ovlaštene organizacije ne uvjeri da je primio robu baš onakvu kakvu je i naručio. Za prodavatelja, rizik je puno veći jer može doživjeti potpunu štetu zbog insolventnosti inozemnog kupca. Isto tako, u trenutku plaćanja obveze, mogu se dogoditi mjere državnih organa u zemlji kupca i on zbog toga ne može platiti svoju obvezu.

Navedeni rizik možemo objasniti u poslovanju dvaju inozemnih poduzeća u kojem je prodavatelj zakasnio s isporukom proizvoda kupcu. Prodavatelj je zakasnio s

isporukom zbog kašnjenja materijala svog dobavljača. Zbog kašnjenja isporuke proizvoda, kupac ima pravo na naplatu penala.

S rizikom izvršenja kupoprodajnog ugovora susreće se i Grupa AD Plastik. Ona nastoji izvršiti sve svoje obveze iz ugovora te isporučiti dogovorenu robu u ugovorenom roku. Stoga joj je potrebno osigurati dovoljnu količinu sirovina u procesu proizvodnje. Grupa je tako izložena rizicima neispunjenja obveza dobavljača i zastoju proizvodnje zbog nepredviđenih okolnosti što može uzrokovati prekid suradnje s kupcima. Taj rizik rješava stvaranjem zaliha i redovitim ocjenjivanjem svojih dobavljača u parametrima kvalitete i stabilnosti isporuke. U poslovanju s inozemstvom Grupa redovito prati i analizira poslovanje svojih kupaca te njihovo financijsko stanje. Njena je poslovna politika suradnja s financijski stabilnim kompanijama kako bi se minimizirao rizik naplate potraživanja. (AD Plastik, 2019., str. 68)

### **3.4. Transportni rizici**

„Transportni rizik je rizik oštećenja ili gubitka robe na prijevoznom putu uslijed nezgode (npr. prometne nesreće kamiona na cesti, sudara teretnog vlaka i dr.), havarije (morski putovi), rata ili drugih događaja koji se dogode tijekom prijevoza tereta od mjesta polazišta do mjesta odredišta.“ (Andrijanić i Pavlović, 2016., str. 217) Ova vrsta rizika je posebno naglašena jer roba tijekom transporta nije pod nadzorom ni kupca ni prodavatelja. Prema (Matić, 2016., str. 273) prijevozni rizici dijele se na osnovne i dopunske.

Osnovni transportni rizici vezani su uz vrstu prijevoza i opasnosti koje mogu iz toga nastati. Najčešće pogađaju i prijevozno sredstvo i robu. U ove rizike ubrajamo: prometne nesreće, elementarne nepogode, požare i eksplozije u prijevoznom sredstvu, provalne krađe, neisporuku robe i drugo. Dopunski transportni rizici vezani su uz specifična svojstva robe koja se prevozi. U ove rizike ubrajamo: krađa, lom, vlaga, rasipanje, hrđa, kvarenje i drugo. Osim osnovnih i dopunskih rizika, u transportne rizike možemo još ubrojiti i ratne i političke rizike koji nastaju zbog neprijateljstva i ratnih djelovanja među pojedinim državama. Oni se mogu odraziti na prijevoz robe i to kao opasnost od zarobljavanja, zapljene ili zadržavanja prijevoznog

sredstva. U političke se rizike mogu ubrojiti opasnosti od nereda, nasilja, štrajkova i drugo.

Upravljanje transportnim rizicima najčešće se provodi ugovaranjem osiguranja kod osiguravajućih društava. Postoje posebne grane transportnog osiguranja, a to su: pomorsko osiguranje, osiguranje u unutarnjoj plovidbi te osiguranje u cestovnom, zračnom i željezničkom transportu. Prema tome razlikujemo osiguranje roba (kargo osiguranje), osiguranje prijevoznog sredstva (kasko osiguranje) i osiguranje imovinske odgovornosti prijevoznika. (Matić, 2016., str. 281) Osiguranje robe dijeli se na domaći i međunarodni kargo. Međunarodnim kargom pošiljka prelazi državnu granicu, prate je carinski dokumenti te faktura glasi na stranu valutu. Rizici koji su osigurani u međunarodnom kargu su osnovni i dopunski rizici te rizici rata i štrajka.

„Sklapanje ugovora o osiguranju obično započinje tako da osiguranik dostavi osiguratelju tzv. prijavu osiguranja, u kojoj navodi sve podatke potrebne za sklapanje ugovora. Osiguratelj sa svoje strane daje određene uvjete i određuje premiju osiguranja odnosno novčani iznos koji je ugovaratelj osiguranja dužan platiti osiguratelju na ime njegove obveze da će osiguraniku, na temelju ugovora o osiguranju, nadoknaditi štetu odnosno isplatiti osigurninu, ako do štete dođe zbog realizacije rizika koji su navedeni u ugovoru o osiguranju.“ (Matić, 2016., str. 281) Kod osiguranja međunarodnoga karga redovito se izdaje polica osiguranja sa svim potrebnim elementima. Najčešće se koriste tri vrste polica osiguranja u transportnom prijevozu, a to su: generalna, pojedinačna i engleska pomorska polica. Generalna polica se koristi kada su osiguratelj i osiguranik u stalnom poslovnom odnosu. Pojedinačna se koristi u pojedinačnim slučajevima osiguranja, dok se engleska pomorska polica koristi u osiguranju međunarodnog pomorskog karga. Kada nastane šteta na robi tijekom prijevoza, osiguranik je dužan odmah obavijestiti osiguratelja. Onda se podnosi odštetni zahtjev, prilaže polica osiguranja, prijevozna isprava, zapisnik štete i ostala dokumentacija. Osiguratelj je dužan isplatiti štetu osiguraniku pod uvjetom da između osiguranih rizika i nastale štete postoji uzročna veza, da osiguranik nije kriv za nastalu štetu te da su ispunjeni svi uvjeti i obveze iz ugovora. (Matić, 2016., str. 282) U pokriću štete može sudjelovati i sam osiguranik koji ostvaruje određene povlastice. Osnovni oblici sudjelovanja osiguranika u dijelu štete su franšiza i samopridržaj. Franšiza predstavlja dio štete koju osiguratelj nije dužan

nadoknaditi, a samopridržaj predstavlja ograničenje obveze osiguratelja u odnosu na visinu štete.

Primjer transportnog rizika može se prikazati u prijevozu robe, na primjer u zimskim mjesecima. U zimskim mjesecima dolazi do raznih vremenskih nepogoda u kojima može doći do raznih prometnih nezgoda ili zastoja prijevoznog sredstva čime se roba može uništiti ili pokvariti. Upravo zbog takvih rizika, sklapaju se osiguranja kako bi se nadoknadila šteta.

## 4. FINANCIJSKI RIZICI

„Financijski su rizici opasnost koja može djelomično ili potpuno onemogućiti da se plaćanje i naplata, odnosno financijska likvidacija vanjskotrgovinskog posla, izvrši na ugovoreni način i u ugovorenom roku.“ (Andrijanić, 2005., str. 241) Financijski rizici uvelike mogu utjecati na pogoršanje financijskog rezultata pa se osim poduzeća to odražava i na gospodarstvo u cjelini. Financijski rizici se pojavljuju kao posljedica subjektivnih osobina uvoznika, odnosno kada kupac postane insolventan ili kada dolazi do određenih mjera države (restriktivni propisi iz oblasti platnog prometa s inozemstvom). U vanjskoj trgovini financijski se rizici prema (Andrijanić, 2005., str. 242) dijele na komercijalne i nekomercijalne rizike.

Komercijalni rizici proizlaze iz volje dužnika ili jamca da ne izvrši plaćanje, iz zatezanja plaćanja ili iz platne nesposobnosti. Na njegovu veličinu utječu razni čimbenici, a to su: trgovačke navike i bonitet dužnika, odnosno njegov poslovni ugled. Nekomercijalni rizici su rizici pod kojim podrazumijevamo da se kao dužnik ili jamac pojavljuje država ili državno poduzeće. Nekomercijalni rizici dijele se na katastrofične i političke rizike. Katastrofični rizici su rizici koji su rezultat razarajućih prirodnih sila i događaja te izazivaju gubitak ljudskih života i pustošenja određenih područja. U ove se rizike ubrajaju: potresi, vulkanske erupcije, poplave, uragani i drugo. Na ovakve rizike čovjek ne može utjecati, a neki od ovih rizika znaju biti uključeni u police osiguranja. Politički rizici predstavljaju opasnosti koje mogu nastati zbog iznenadnih mjera državnih organa dužnikove zemlje (zabrana uvoza, otežavanje transfera) koje mogu dovesti do toga da dužnik postane nesposoban za izvršenje ugovorne obveze. Ove rizike je teško procijeniti te ih jedino osiguravaju državni organi ili specijalne ustanove.

Financijski rizici prema (Andrijanić, 2005., str. 243) su:

- „rizik cijene
- rizik izvoznog kredita
- rizik konvertiranja
- rizik transfera
- tečajni rizik

- valutni rizik“

#### **4.1. Rizik cijene**

„Rizik cijene je opasnost naknadne promjene tržišne cijene predmeta kupoprodaje koji je, prema konkretnom ugovoru, prodan po fiksnoj cijeni.“ (Matić, 2004., str. 193) Zbog promjene cijena na tržištu, nanijet će se šteta i prodavatelju i kupcu jer je prodavatelj prodao robu po nižoj cijeni prilikom sklapanja ugovora, a kupac je kupio robu po višoj cijeni prilikom plaćanja i isporuke robe. Razlozi koji dovode do promjena cijena su: promjene u ponudi i potražnji, različite tržišne okolnosti i promjena cijene kao posebna klauzula pri sklapanju ugovora.

Promjena tržišnih okolnosti u zemlji prodavatelja najčešći je uzrok promjene cijene jer je prodavatelj na temelju tržišnih okolnosti izračunao fiksnu cijenu u trenutku sklapanja ugovora. Zbog tržišnih okolnosti (porast cijene materijala i sirovina) može doći do povećanja cijena, a samim time i do porasta troškova proizvodnje. Osim toga na promjenu cijena utječu i promjene u različitim propisima, na primjer porezne izmjene. Naknadne izmjene cijena mogu se dogoditi na zahtjev kupca ili prodavatelja nakon sklopljenog ugovora.

Upravljanje rizikom cijene svodi se na poduzimanje mjera koje trebaju predvidjeti i nastojati spriječiti nastup događaja koji mogu dovesti do odstupanja dogovorenih cijena. Prodavatelj se od takvih rizika donekle osigurava tako što pri izradi svoje kalkulacije cijene, nastoji ukalkulirati i određene gubitke. Najčešće se od takvih rizika osigurava primjenom klizne skale jer se cijena predmeta kupoprodaje veže uz cijenu materijala, rada i drugih troškova. Na taj su način osigurani i prodavatelj i kupac jer ta cijena odražava stvarne promjene u troškovima proizvodnje. (Matić, 2004., str. 200-201)

Rizik cijene najčešće se pojavljuje kod poslova kojima je rok isporuke ili izvršenje investicijskih radova vezan za duže razdoblje (građevinski poslovi). Građevinski ugovori često sadrže klauzulu primjene klizne skale kao osiguranje od promjene cijena.

Ovaj rizik može se objasniti na primjeru gdje prodavatelj i kupac ugovore cijenu za predmet kupoprodaje od 120 000 USD. Udio fiksnih troškova je  $a=50\%$ , varijabilnih  $b=30\%$ , a troškova rada  $c=20\%$ . Fiksni troškovi su stalni i ne mijenjaju se, varijabilni troškovi i cijena rada su promjenjivi. Od trenutka sklapanja ugovora pa do trenutka isporuke predmeta kupoprodaje, promijenio se indeks cijena materijala sa 110 na 118 te indeks plaća s 80 na 86. Primjenom formule klizne skale izračunat će se cijena ugovorene robe.

$$P = \frac{P_0}{100} \times \left[ a + b \times \frac{M}{M_0} + c \times \frac{S}{S_0} \right]$$

Objašnjenje simbola formule:

P – konačna cijena predmeta kupoprodaje,

$P_0$  – ugovorena cijena,

a – postotni udio općih troškova proizvodnje, koji su uglavnom nepromjenjivi i na njih izravno ne utječu promjene na tržištu,

b – postotni udio troškova materijala izrade u ukupnim troškovima proizvodnje predmeta kupoprodajnog ugovora (sirovine i poluproizvodi),

M – indeks cijena materijala utvrđen prije neposredne isporuke predmeta kupoprodaje,

$M_0$  – indeks cijena materijala koji je vrijedio za vrijeme izrade kalkulacije ugovorene cijene, to jest na dan sklapanja kupoprodajnog ugovora,

c – postotni udio nadnica izrade u ukupnim troškovima proizvodnje,

S – aritmetička sredina satnica i ostalih izdataka u vezi s primanjima radnika u ugovorenom roku isporuke,

$S_0$  – aritmetička sredina satnica i ostalih izdataka u vezi s primanjima radnika na dan sklapanja kupoprodajnog ugovora,

a, b, c – struktura proizvodnih troškova: fiksnih i varijabilnih troškova te troškova rada. Izraženi su u postotku i zajedno daju 100%.



$$P = \frac{120\,000}{100} \times \left[ 50 + 30 \times \frac{118}{110} + 20 \times \frac{86}{80} \right]$$

$$P = 1200 \times (50 + 32,18 + 21,50)$$

$$P = 124\,418$$

Kupac će na kraju izvršenja kupoprodaje platiti prodavatelju 124 418 dolara, odnosno 4 416 dolara više od ugovorene cijene. (Andrijanić i Pavlović, 2016., str 192-193)

## 4.2. Rizik izvoznoga kredita

„Rizik izvoznoga kredita predstavlja opasnost da inozemni kupac prestane otplaćivati isporučenu robu odnosno isporučenu uslugu, tj. rizik da se te otplate ne realiziraju po ugovorenoj dinamici i po ugovorenim uvjetima.“ (Matić, 2004., str. 194) Nastup ovog rizika može biti posljedica u osobi dužnika te posljedice različitih gospodarskih, političkih i socijalnih kretanja u njegovoj zemlji. Subjektivni razlozi nastanka ovog rizika su insolventnost ili stečaj, dok je druga skupina razloga objektivnog karaktera, a to je: nepovoljna događanja u politici, gospodarstvu, ratovi, štrajkovi i drugo. Posljedice ovog rizika mogu dovesti do stečaja kreditora. Porast izvoza i usluga je u interesu poduzetnika i države, stoga države financiraju posebne institucije za osiguranje i refinanciranje izvoznih kredita. U Hrvatskoj je ta institucija Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR). (Matić, 2004., str. 194)

Upravljanje rizikom izvoznoga kredita se provodi na način podjele izvoznog rizika između izvoznika i njegove zemlje. Najveći dio rizika preuzima izvoznikova zemlja jer želi potaknuti domaće tvrtke, a to se najčešće radi preko specijaliziranih institucija.

Primjer ovog kredita može se vidjeti u sklapanju ugovora između hrvatskog izvoznika i inozemnog uvoznika. Inozemni uvoznik zbog privremene insolventnosti ne izvršava svoje obveze u ugovorenom roku, a kako bi se izvoznik naplatio, tu uskače država. Država osniva određene specijalizirane institucije (HBOR) koje se bave osiguranjem izvoznog kredita. Na temelju izdanih dokumenata o osiguranju kreditnog izvoznog posla, putem ovlaštenih institucija, država na sebe preuzima jamstvo prema izvozniku da će uz određene uvjete nadoknaditi moguće štete, prouzročene

djelovanjem elemenata kreditnog rizika. Osiguranje se provodi na temelju izvoznikove molbe uz svu potrebnu dokumentaciju. Izvoznik uz to mora predočiti i sve potrebne dokaze da je poduzeo sve mjere osiguranja od rizika izvoznoga kredita. Država ne prihvaća rizik izvoznoga kredita u cijelosti, već najviše do 90 ili 95%, ovisno o državi.

#### **4.3. Rizik konvertiranja**

„Rizik konvertiranja je opasnost da kupac neke robe ili usluge ne bi mogao ispuniti dogovorenu obvezu plaćanja u konvertibilnim devizama, ali ne zbog vlastite nelikvidnosti nego zbog toga što su vlasti njegove zemlje zabranile pretvaranje (konverziju) domaće valute u devize u kojima je plaćanje dogovoreno.“ (Matić, 2016., str. 212) Ovaj rizik javlja se pri izvozu u zemlje nekonvertibilnih valuta, a vodi do kašnjenja ili odgode plaćanja prema inozemstvu, sve dok vlasti u toj zemlji ne dopuste konverziju domaće u strane valute. Ovaj rizik nije subjektivnog već objektivnog karaktera, a po svojim posljedicama spada u katastrofične rizike jer vrlo lako mogu financijski uništiti izvoznike te su neprenosivi. Ovaj rizik se osigurava isključivo kod specijaliziranih financijskih institucija u državnome vlasništvu. Ovakvi rizici bi se trebali rješavati boljim međudržavnim odnosima, donošenjem posebnih zakona ili jednostavno neisporuku robe dok god traje navedena situacija.

Rizik konvertiranja može se objasniti na primjeru poslovanja dvaju inozemnih poduzeća u kojem se u zemlji kupca događaju određeni državni nemiri. Zbog trenutačne situacije u zemlji, kupac ne može podmiriti obvezu plaćanja u dogovorenoj valuti jer je vlast u njegovoj zemlji zabranila konverziju domaće valute u stranu, odnosno u dogovorenu valutu plaćanja. Izvoznik se zbog navedene situacije u zemlji uvoznika odlučuje na trenutačnu neisporuku proizvoda dok se situacija u zemlji ne smiri, odnosno dok vlast ne dopusti konverziju valute.

#### **4.4. Rizik transfera**

„Rizik transfera znači nemogućnost izvršenja platnih naloga iz zemlje uvoznika u zemlju izvoznika u skladu s ugovornim obvezama.“ (Andrijanić, 2005., str. 245) Posljedica je autonomnih, intervencionističkih i drugih mjera državnih vlasti u zemlji

uvoznika te se kupac sprječava da izvrši svoje obveze plaćanja prema dobavljaču. Na rizik transfera je vrlo teško djelovati ili ga ukloniti jer on nije uzrokovan subjektivnom voljom kupca ni njegovom insolventnošću. Ovaj rizik spada u nekomercijalne rizike te se osigurava kod nadležnih ustanova.

Rizik transfera kao i rizik konvertiranja su rizici u poslovanju na koje se ne može utjecati. Uvoznik ima novac na računu i voljan je platiti, ali ne može zbog zabrane svoje zemlje. Ovakvi rizici najčešći su u poslovanju sa zemljama u razvoju. Zbog toga su izvoznici razvijenih zemalja razvili poseban sustav rangiranja u kojemu su zemlje u razvoju svrstane na ljestvici od A do D. A (nema rizika transfera), B (postoje povremene i mjestimične teškoće pri transferu), C (veće mogućnosti kašnjenja ili blokade transfera) i D (stalna opasnost od rizika transfera). (Matić, 2004., str. 376)

Rizik transfera može se objasniti na pokušaju kupnje zgrade bivše Političke škole u Kumrovcu od strane kineske tvrtke Zhongya Nekretnine. Kineska tvrtka nije platila dogovoreni iznos za nekretninu jer nije uspjela alocirati novac u Republiku Hrvatsku. Razlog tome je kineska vlada koja mjesecima aktivno radi na kontroli iznošenja kapitala iz zemlje. Ekonomski problemi unutar Kine i trgovinski rat Kine i SAD-a glavni su razlozi zbog kojih Kina pokušava kontrolirati izvoz novca iz zemlje. (Lider media, 2020.)

#### **4.5. Tečajni rizik**

Cijena je jedna od najvažnijih odredbi u kupoprodajnom ugovoru. U međunarodnoj trgovini cijene se, ovisno o propisima zemalja, izražavaju u valuti zemlje prodavatelja, valuti zemlje kupca ili valuti neke treće zemlje. Tečajevi valuta nisu fiksni nego slobodno fluktuiraju, što znači promjenu tečaja u razdoblju od sklapanja ugovora do isplate iznosa. „Tečajni rizik postoji onda kada postoji opasnost da poduzeće za prodaju strane valute primi manje domaće valute i obratno, za kupnju strane valute plati više domaće valute od onih iznosa koji su vrijedili u trenutku sklapanja ugovora.“ (Matić, 2016., str. 276)

Izvoznik trpi štetu kada za izvezenu robu dobije isti nominalni iznos ugovorene valute koja je u nekom vremenu izgubila na vrijednosti, a uvoznik kada mora platiti više

domaće valute za isti nominalni iznos strane valute, a čija je vrijednost porasla. Visina tečajnog rizika ovisi o tome jesu li ugovorne strane izabrale valutu sa slobodnim ili s kontroliranim tečajem. Najveći je rizik kod valuta s varijabilnim tečajevima koje se određuju ponudom i potražnjom na tržištu. Kod kontroliranog tečaja određena je donja i gornja granica fluktuacije. (Matić, 2016., str. 276) Kod tečajnog rizika važna je kvaliteta i stabilnost valute u kojoj je posao dogovoren. Iz tog razloga treba uvijek nastojati dogovoriti stabilnu i čvrstu valutu kao što je USD ili EUR. Ako je posao ipak sklopljen u nestabilnoj valuti, rizik se može smanjiti tako da se vrijednost posla, izražena u toj valuti, ugovorom veže uz tečaj neke stabilnije.

Tečajni rizik može se objasniti oscilacijama valuta ugovora i valuta plaćanja, jer tečaj u ugovoru je vrijedio u jednom iznosu, a nakon nekog vremena može doći do novih iznosa. Na primjer, brodogradilišta ugovaraju poslove dvije do tri godine unaprijed, a naplata slijedi tek za dvije ili tri godine. Za brodogradilište je najgora opcija ako dobije manji iznos od onoga koji je predviđen ugovorom, odnosno kada za prodaju strane valute primi manje domaće valute ili kada mora dati više domaće valute za stranu valutu. Iz tog razloga najbolje je uzimati stabilne valute, poput dolara ili eura.

#### **4.6. Valutni rizik**

„Valutni rizik nastaje zbog iznenadne promjene glede povećanja ili smanjenja vrijednosti jedinice određene valute kao zakonskog sredstva plaćanja, nastale kao posljedica odluke nadležne državne vlasti, odnosno kao odraz određene gospodarske politike zemlje. Valutni rizik nastaje kad se uspostavi novi interвалютни tečaj neke valute u odnosu na druge valute, a javlja se u dva oblika, devalvacija i revalvacija.“ (Andrijanić, 2005., str. 246)

Valutni rizik može donijeti mnogo štete pa postoje metode za njegovo minimiziranje. To su interne i eksterne metode. Interne metode služe se oruđem vlastitog financijskog menadžmenta poduzeća poslovno povezanih kompanija. Ove metode obuhvaćaju: prijeboj, kompenzaciju, tehniku prijevremenog i odgođenog plaćanja, politiku varijacije cijena i upravljanje aktivom i pasivom. Eksterne metode su ugovorni odnosi izvan skupine povezanih kompanija radi smanjenja gubitka na tečajnim

razlikama. Za pokriće valutnog rizika, garancija vlade je važan poticaj izvoznicima. (Matić, 2016., str. 246)

Valutni rizik može se objasniti na primjeru slabljenja ruske rublje prema euru i američkom dolaru. U takvoj situaciji svi izvoznici na rusko tržište postaju cjenovno nekonkurentniji u odnosu na domicilne ruske proizvođače istovrsne robe. Rusija na taj način povećava izvoz, a smanjuje uvoz. Smanjenje ruske potražnje za uvoznim proizvodima najviše pogađa kompanije koje većinu svojih proizvoda izvoze u Rusiju, a među njima su i neke hrvatske (AD Plastik, Podravka, Končar, Pliva i drugi). Kako bi se zaštitile od valutnog rizika, brojne banke nude hedging kao oblik zaštite. (SEEBiz, 2015.)

## 5. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Rizici se mogu samo umanjiti, ali ne i potpuno ukloniti, stoga poduzeća nastoje iskoristiti sve mogućnosti kako bi smanjila rizike, a samim time i određene štete u poslovanju.

Neke od mogućnosti prema (Matić, 2004., str. 377) su:

- „poduzimati mjere osiguranja, tj. poduzimati sve mjere potrebne za smanjenje neizvjesnosti u pogledu nastupa budućih opasnih događaja
- neke rizike pokušati prebaciti na poslovnog partnera
- neke rizike osigurati kod osiguravajućih organizacija te
- rabiti hedging i forfetiranje kao suvremene oblike prijenosa rizika na treću osobu“

### 5.1. Samoosiguranje

„Samoosiguranjem se nazivaju sve radnje i postupci koji se u nekom poduzeću poduzimaju u svrhu smanjivanja neizvjesnosti oko nastupa budućih unutarnjih i vanjskih događaja važnih za konkretnu organizaciju.“ (Matić, 2004., str. 378) U te mjere spadaju: dodatna izobrazba i informiranje, stimulativno nagrađivanje zaposlenika, osnivanje fonda za pokriće šteta kao i ugovaranje posebnih klauzula.

Mjere osiguranja koje provode poduzeća sastoji se od: praćenja ponude i potražnje na tržištu, praćenje boniteta poslovnih partnera, praćenje gospodarskih i političkih stanja u zemlji partnera, marketinške i tehnološke inovacije i drugo. Mjere samoosiguranja primjenjuju se za sve vrste rizika. Prevencije mogućih šteta su moguće i unošenjem posebnih klauzula u kupoprodajni ugovor, a to su klauzula hardship i klauzula više sile.

Hardship odredbe u ugovorima odnose se na nastup određenih okolnosti kojima se mijenja ravnoteža koja je postojala prilikom sklapanja ugovora. Samim time na određenu ugovornu stranu pada nepredviđeni ekonomski teret. Kako bi se to promijenilo unosi se hardship klauzula, čime se ugovorne strane obvezuju da će prilagoditi ugovor novonastaloj situaciji. (Matić, 2004., str. 378)

Klauzula više sile obuhvaća nastup nepredviđenih okolnosti gdje može doći do trajne ili privremene nemogućnosti ispunjenja ugovora, obustave ugovora ili čak raskid ugovora. Osnovna razlika između klauzule hardship i klauzule više sile je u tome što se klauzula hardship prilagođava novim uvjetima, dok kod klauzule više sile dolazi do obustave ili raskida ugovora zbog novonastalih okolnosti.

Primjer mjere samoosiguranja može se objasniti na poduzeću Ine d.d. Ina d.d. je 2012. godine proglasila višu silu i obustavila sve poslovne aktivnosti u Siriji. Odluka je nastupila zbog odluke Vlade o uvođenju sankcija Siriji te zbog sigurnosne situacije u toj zemlji. Ina je o proglašenju više sile obavijestila svog partnera - tvrtku General Petroleum Company, s kojom je bila vezana ugovorom. General Petroleum Company je tvrtka koju je Europska komisija stavila na crnu listu jer je potpomagala sirijski režim te je hrvatska kompanija odlučila prekinuti suradnju s njom. Ina d.d. je situaciju u Siriji shvatila kao ozbiljan problem, odnosno da je to situacija koja je izvan kontrole kompanije te se odlučila na proglašenje više sile sve do prestanka okolnosti više sile. Mjesečni gubitci za Inu d.d. bili su do sedamdeset milijuna dolara. (Energetika-net, 2012.)

## **5.2. Prijenos rizika na poslovnog partnera**

Obavlja se prilikom sklapanja kupoprodajnog ugovora. Pri tome je najbolje koristiti klauzulu Incotermsa jer svaka od njih precizno označava prijelaz rizika s prodavatelja na kupca. Prodavatelj može ugovoriti prijenos rizika na jedanaest različitih mjesta isporuke, na primjer u skladištu prodavatelja, nakon ukrcaja u brod i drugo.

Primjer prijenosa rizika na poslovnog partnera može se prikazati u poslovanju dvaju poduzeća koje su ugovorom dogovorile EXW termin (franko tvornica). Prema tom terminu prodavatelj stavlja robu na raspolaganje kupcu u svojim prostorijama (skladište) ili nekom drugom dogovorenom mjestu. Točka prijelaza rizika s prodavatelja na kupca prema navedenom terminu je kada prodavatelj stavi robu na raspolaganje kupcu u točno ugovorenom roku.

### **5.3. Prijenos rizika na osiguravajuće organizacije**

Uobičajen je prijenos kada se radi o prenosivim rizicima, odnosno kada neka osiguravajuća organizacija redovito pristane osigurati rizike koji imaju određene značajke.

Prema (Matić, 2016., str. 279-280) to je:

- „mora postojati mogućnost matematičkog izračuna mogućeg gubitka uslijed nastupa osiguranoga rizika,
- mora postojati mogućnost određivanja kada je gubitak nastao, gdje je nastao i zašto je nastao
- gubitak mora biti nepredvidiv ili slučajan, odnosno, on mora biti nešto što se može, ali i ne mora dogoditi
- gubitak ne smije biti katastrofalan, odnosno ne smije biti izvjesno kako će se gubitak dogoditi istodobno na velikom broju osiguranih predmeta.“

Osiguravajuće organizacije primit će u pokriće i neke neprenosive rizike (političke) pod uvjetom da ih je moguće reosigurati kod specijaliziranih državnih institucija.

Prijenos rizika na osiguravajuće organizacije može se objasniti na primjeru poduzeća koje organizira isporuku svojih proizvoda u inozemstvo. Prilikom prijevoza dolazi do oštećenja robe. Takav rizik spada u dopunske transportne rizike koji se mogu osigurati kod osiguravajućih društva.

### **5.4. Hedging**

„Hedging je kupnja ili prodaja deviza ili realne robe na termin kako bi se uklonio gubitak uslijed mogućih promjena cijena na promptnome tržištu.“ (Matić, 2016., str. 220) Može se obavljati na burzama gdje se obavljaju promptne i terminske transakcije, a njima se pokrivaju i rizici promjena cijena realnih roba te rizici promjena tečaja deviza. Razlikuju se robni i devizni hedging.

Djelovanje mehanizma hedginga prema (Matić, 2016., str. 221) omogućuje činjenice:

- „ na tzv. normalnom tržištu, terminske su cijene redovito više od promptnih i



- promptne i terminske cijene za istu robu najčešće se kreću u istom smjeru; kada padaju terminske padaju i promptne i obrnuto.“

Time zapravo gubitke na jednoj strani pokrivamo dobitcima na drugoj strani. Upravo tako hedgeri svoje neizvjesne pozicije na promptnom tržištu osiguravaju suprotnim pozicijama na terminskom tržištu te s jedne strane očekuju gubitak, a s druge dobitak. Glavni cilj hedgera nije zarada, već zaštita od rizika.

Hedging se najbolje može prikazati na primjeru. Tvornica ulja je dogovorila prodaju određene količine sojinog ulja, ali isporuka će biti za četiri mjeseca. Ugovor je sklopljen prema fiksnoj cijeni, odnosno na dan sklapanja ugovora. Prodavatelj se boji da će za četiri mjeseca možda doći do porasta cijene soje, što za njega znači gubitak jer će porasti troškovi proizvodnje, a prodat će robu po nižoj cijeni. U tom trenutku on odlučuje kupiti potrebnu količinu soje po terminskoj cijeni za odgovarajući termin isporuke. Kada dođe vrijeme za preradu soje, on će ju kupiti na promptnom tržištu i platiti prema važećoj cijeni, a terminsku poziciju će zatvoriti prodajući za isti termin istu onu količinu soje koju je kupio prije. Ako cijena soje na promptnom tržištu poraste, prodavatelj će biti u gubitku jer je u ugovoru ugovorio nižu cijenu, no na terminskom tržištu može ju prodati po višoj cijeni pa si to može kompenzirati. Ako dođe do pada cijena, imat će dobitak na promptnom tržištu jer je cijena niža od fiksne koja je dogovorena u ugovoru, ali isto tako ostvarit će gubitak na terminskom tržištu jer je robu kupio po višoj cijeni. Pa tako ima dobitak na jednoj strani koji pokriva gubitak na drugoj strani. Ovo je dugi hedging. (Matić, 2016., str. 221-222)

## **5.5. Forfeting**

„Forfeting odnosno forfetiranje je prodaja nedospjelih novčanih potraživanja nastalih izvozom roba ili usluga na kredit pri čemu se kupac tih potraživanja (banka ili neka financijska institucija) odriče prava regresa prema izvornome vjerovniku (izvozniku).“ (Matić, 2016., str. 220) Pri tome izvoznik robe na kredit pretvara svoja potraživanja u gotovinu te se time oslobađa od rizika naplate kredita.

Forfetiranje je srednjoročno financiranje koje se u većini slučajeva koristi za financiranje izvoza kapitalnih dobara. Svoju uslugu forfetar naplaćuje umanjnjem

izvornog iznosa potraživanja. „U ovom slučaju izvozniku se odmah isplaćuje cijelo potraživanje umanjeno za naknadu koja uključuje proviziju, kamate te naknadu za upravljanje potraživanjima i preuzimanje rizika naplate.“ (Matić, 2016., str. 220)

Glave značajke forfetinga prema (Matić, 2016., str. 220) jesu:

- „vrijednost potraživanja, u načelu, je iznad 100 000 američkih dolara
- mogu se financirati u bilo kojoj svjetskoj valuti
- potraživanje je osigurano mjenicama ili akreditivom
- potraživanja se otkupljuju bez regresa i u 100% iznosu.“

Forfeting se smatra dobrim rješenjem u poslovanju zbog obilja financijskih instrumenata koja se koriste. Njegove prednosti prema (Vinković-Kravaica i Halmi, 2012., str. 171) su: „uklanjanje rizika trgovanja, poboljšanje konkurentne prednosti na tržištu, poboljšanje novčanog toka te brže i jednostavnije transakcije.“ Zbog specifičnosti naplate inozemnih potraživanja putem forfetinga, izvoznici poboljšavaju svoju konkurentnu prednost na tržištu jer svoja dobra mogu uvoznicima ponuditi uz odgode plaćanja, što njihove proizvode čini pristupačnijima. S obzirom da forfaiter na sebe preuzima sav rizik neplaćanja, izvoznici mogu poslovati i u onim državama u kojima je rizik neplaćanja jako visok, odnosno s onim državama s kojima možda nikad ne bi poslovali. „Troškovi forfetinga obuhvaćaju troškove naknade za usluge forfetiranja, troškove opcija, manipulativne troškove, diskontnu stopu, troškove dana odgode naplate potraživanja, troškove naplate te troškove kazne.“ (Vinković-Kravaica i Halmi, 2012., str. 172)

Usluge forfetinga u Hrvatskoj uglavnom pružaju komercijalne banke. U primjeru će se prikazati tijek forfetinga u kojem sudjeluje Privredna banka Zagreb. Sudionici forfetinga su izvoznik, uvoznik, uvoznikova banka te Privredna banka Zagreb u ulozi forfaitera. „Izvoznike se potiče da se obrate forfaiteru u što ranijoj fazi pregovora s uvoznikom u svrhu dogovora o uvjetima otkupa inozemnih potraživanja. Kada su utvrđeni uvjeti otkupa inozemnih potraživanja, izvoznik i uvoznik sklapaju komercijalni ugovor te uvoznik daje nalog za otvaranje akreditiva. Banka uvoznika otvara akreditiv, a forfaiter izvozniku šalje obavijest o otvorenom akreditivu. Kada primi obavijest od forfaitera o otvorenom akreditivu, izvoznik isporučuje dobra uvozniku te forfaiteru prezentira dokumente kojima potvrđuje isporuku dobara, a forfaiter ih

prosljeđuje banci uvoznika. Nakon toga banka uvoznika izdaje forfaiteru potvrdu o plaćanju po akreditivu na temelju koje forfaiter provodi isplatu diskontiranog iznosa izvozniku. U trenutku dospijeća, banka uvoznika provodi isplatu forfaiteru, a svoja potraživanja naplaćuje od uvoznika koji je kupio dobra.“ (Vinković-Kravaica i Halmi, 2012., str. 174) Usluge forfetinga se u Hrvatskoj jako malo koriste, a pretpostavlja se da je razlog tomu neinformiranost izvoznika o takvom načinu naplate potraživanja.

## 6. UPRAVLJANJE RIZICIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA PODRAVKA

Podravka je jedno od najstarijih i najpoznatijih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Osim Hrvatske, veliku popularnost svojih proizvoda ima u cijelom svijetu što ju čini velikim hrvatskim izvoznikom.

Svako poduzeće u svojem poslovanju susreće se s brojnim rizicima koji im mogu naštetiti. Pravilnom identifikacijom i analizom moguće ih je sanirati te pretvoriti u prilike. U daljnjem nastavku poglavlja prikazat će se općeniti podatci o poslovanju Podravke s naglaskom na rizike i njihovo upravljanje.

### 6.1. Opći podatci

Ime poduzeća Podravke potječe od naziva za stanovnicu Podravskog kraja, a sjedište tvrtke je u Koprivnici. Nastala je 1947. godine iz radionice pekmeza i prerade voća koju su 1934. godine osnovali braća Marijan i Matija Wolf. Podravka djeluje u dva poslovna segmenta, a to su: prehrana i farmaceutika. Podravkin najpoznatiji izvozni proizvod je Vegeta.

Vizija Podravke je da su posvećeni poboljšanju svakodnevne kvalitete života potrošača, kupaca i zaposlenika svojom inovativnošću na domaćem te inozemnom tržištu. Misija Podravke je da nude inovativno kulinarsko iskustvo i zdrava životna rješenja. (Podravka, 2020.)

Logotip Podravke prepoznatljiv je po dominantnoj crvenoj boji na bijeloj podlozi. Crvena je topla boja pa pozitivno utječe na emocije ljudi. Logotip je prikazan na slici br. 6.

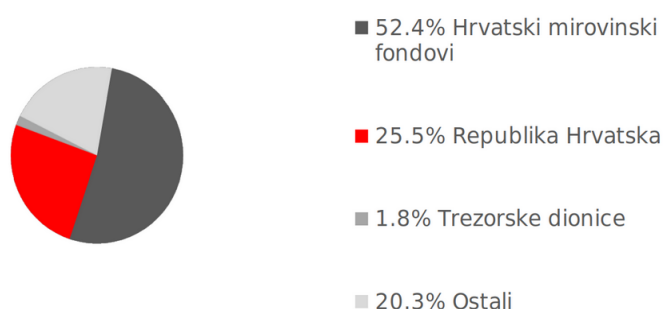
Slika br. 6. Logotip Podravke



Izvor: Podravka (2020.), dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/>, [pristupljeno: 05.08.2020.]

U vlasničkoj strukturi Podravke prevladavaju hrvatski mirovinski fondovi (52,4%), Republika Hrvatska (25,5%), trezorske dionice (1,8%) i ostali (20,3%). Od mirovinskih fondova najveći udio ima PBZ Croatia Osiguranje obvezni mirovinski fond kategorije B (15,1%), AZ obvezni mirovinski fond kategorije B (13,1%), Erste Plavi obvezni mirovinski fond kategorije B (10,2%) i Raiffeisen obvezni mirovinski fond kategorije B (8,8%). (Podravka, 2020.) Vlasnička struktura Podravke prikazana je na Grafikonu br. 1.

Grafikon br. 1. Vlasnička struktura Podravke na 30.06. 2020.



Izvor: Podravka (2020.), dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/dionica/vlasnicka-struktura-na-30-06-2020/>, [pristupljeno: 05.08.2020.]

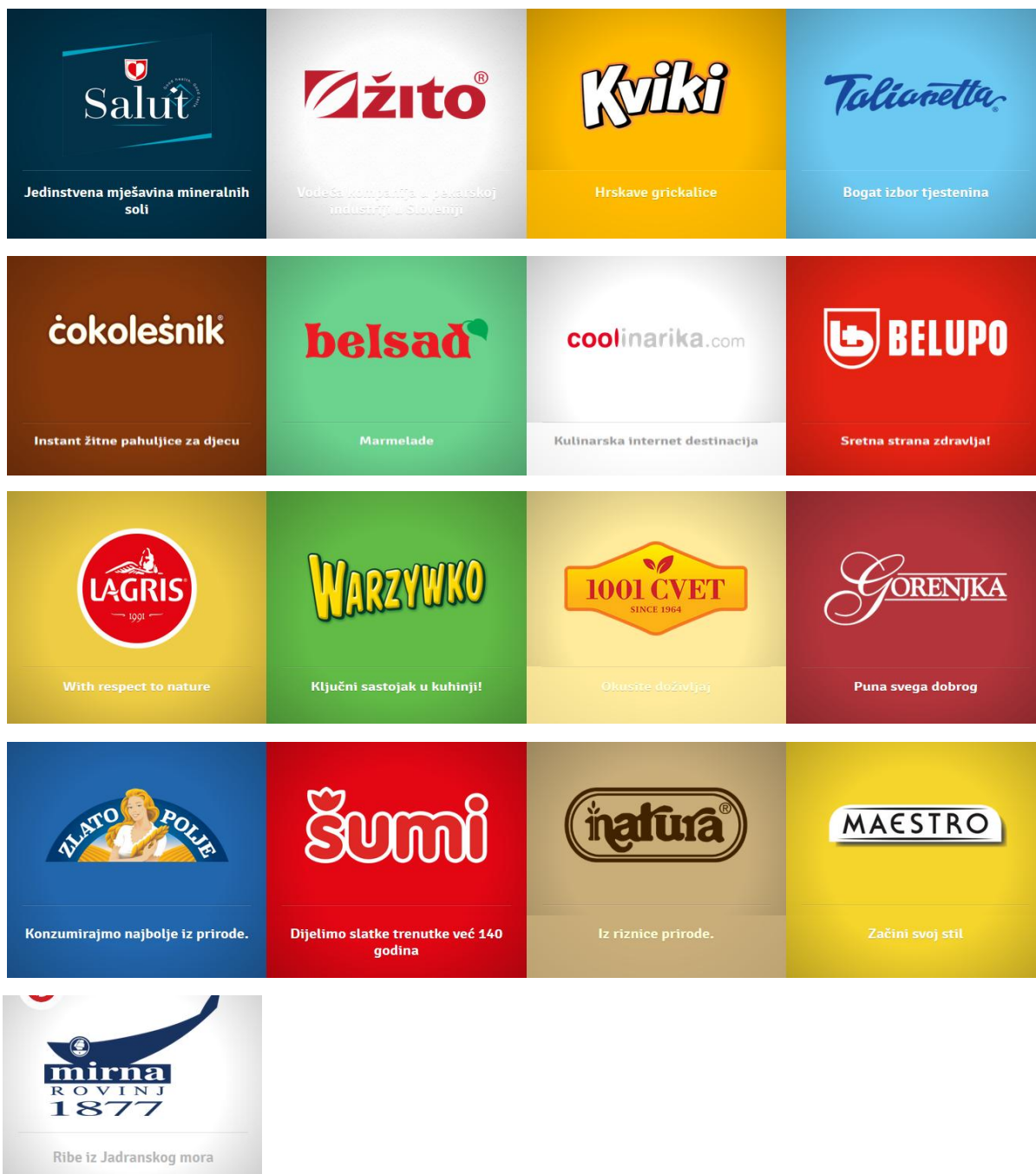
## 6.2. Brendovi i proizvodi Podravke

Podravkini brendovi prepoznatljivi su u Hrvatskoj, ali i na stranim tržištima. Visoku kvalitetu jamče izvrsne sirovine, moderni tehnološki procesi i znanje. Podravka je prehrambeni brend broj 1 u Hrvatskoj te u regiji. Ima jako velik asortiman proizvoda, a to su: juhe, temeljci, kocke, prerađevine voća, povrće, kondimenti i drugo. Vegeta je najjači brend Podravke, gledano od strane potrošača. Taj izvorni hrvatski proizvod izvozi se u više od 50 zemalja svijeta te je postao neizostavnim proizvodom svakog slanog jela. Dolcela je brend koji je namijenjen izradi slastica, odnosno nudi različite proizvode od praškastih do gotovih slastica. Lino je brend Podravke koji je najvećim dijelom usmjeren prema djeci. Nudi dječju hranu, kremne namaze, žitarice. Njegovi najpopularniji proizvodi su Čokolino i Lino Lada. Eva je brend koji nudi različit asortiman ribljih proizvoda. Majstor je brend Podravke koji nudi kobasice pripremljene po tradicionalnim recepturama od najkvalitetnijih sastojaka. Fant je brend koji nudi

različite mješavine za pripremu jela. Fini-Mini je brend koji nudi instant juhe različitih okusa koje se brzo pripremaju. Salut je brend koji nudi začin na zdraviji način, odnosno nudi sol sa manjom količinom natrija. Žito je brend Podravke koji nudi svježije pekarske proizvode. Kviki je brend Podravke koji nudi različit asortiman grickalica. Tallianeta je brend koji nudi različite okuse tjestenina koje se brzo pripremaju. Čokolešnik je brend čiji su glavni proizvod žitne pahuljice s čokoladom te ih većinom konzumiraju djeca. Belsad je brend Podravke koji nudi različite okuse marmelada. Coolinarika je poznati kulinarski portal Podravke koji je osim Hrvatske popularan i u cijeloj regiji. Belupo je moderna kompanija koja se bavi proizvodnjom i prodajom farmaceutskih pripravaka. Ima tri grupe proizvoda, a to su: lijekovi na recept, bezreceptni lijekovi te enteralna hrana. Lagris je češka prehrambena tvrtka koju je preuzela Podravka. Proizvodi pod brendom Lagris orijentirani su na zdravi stil života. Warzywko je marka koju je Podravka kupila od poljske tvrtke Kamis. U svom asortimanu nudi začin koji je sličan Vegeti. 1001 CVET je poznati regionalni brend koji nudi veliki asortiman čajeva. Gorenjka je brend koji nudi veliki asortiman čokolada. Zlato Polje je brend koji nudi veliki asortiman tjestenine, riže, kaše. Šumi je brend Podravke koji nudi različite vrste bombona. Natura je brend koji nudi organske proizvode. Nudi žitarice, zobene pahuljice, brašno. Maestro je brend koji nudi različite začine, mješavine začina, dodatke jelima. Mirna je najstariji prerađivač ribe u Hrvatskoj. Nudi različit asortiman konzervirane ribe. Brendovi Podravke prikazani su na slici br. 7.

Slika br. 7. Brendovi Podravke

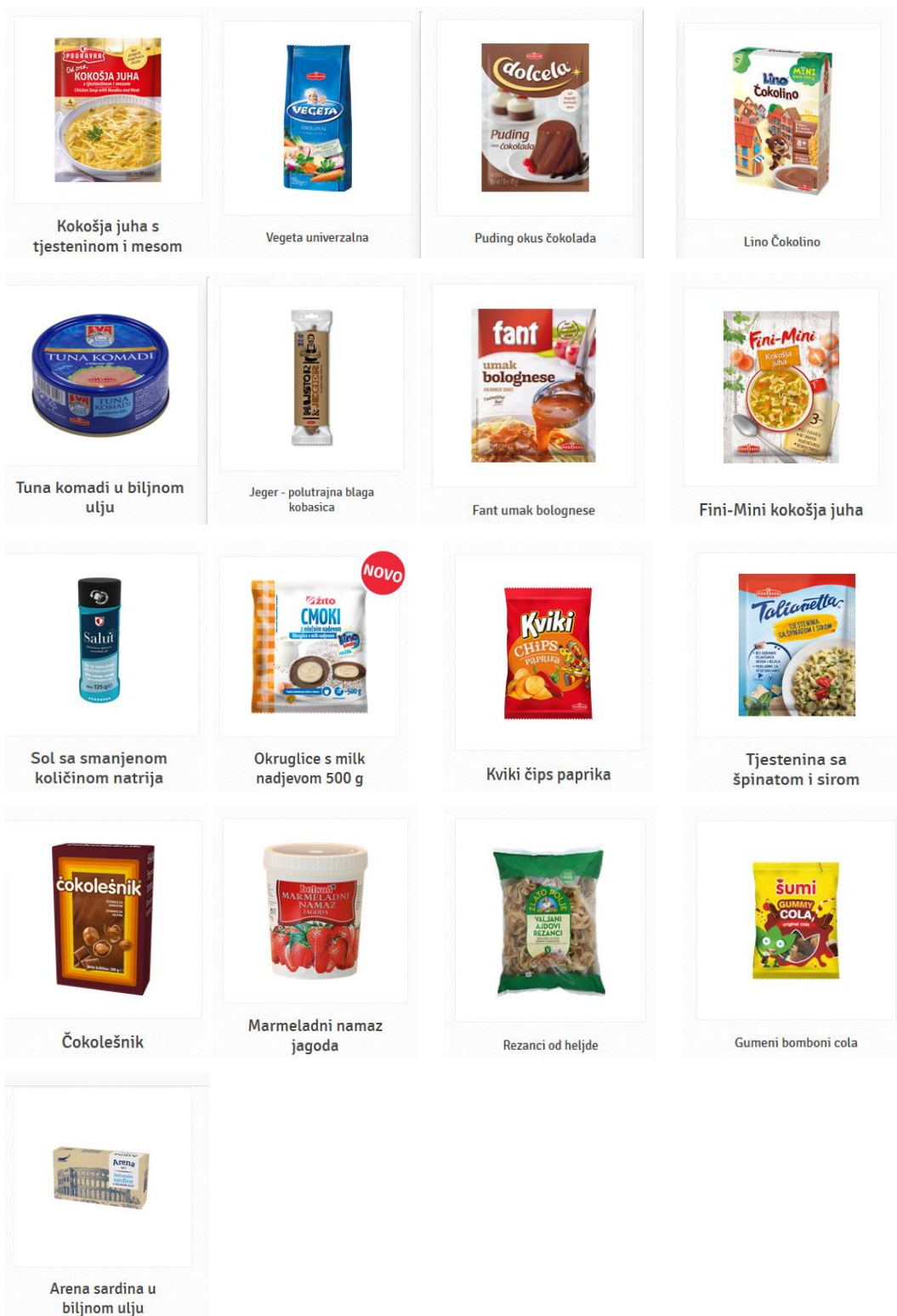




Izvor: Podravka (2020.), dostupno na: <https://www.podravka.hr/brandovi/>, [pristupljeno: 05.08.2020.]

Proizvodi brendova Podravke prikazani su na slici br. 8.

Slika br. 8. Proizvodi brendova Podravka



Izvor: Podravka (2020.), dostupno na: <https://www.podravka.hr/proizvodi/>, [pristupljeno: 05.08.2020.]



### 6.3. Lokacija poslovnih aktivnosti

Grupa Podravka ima dva strateška poslovna područja (SPP), a to su: Prehrana i Farmaceutika. SPP djeluju na domaćem i inozemnom tržištu, a prema (Podravka, 2019., str. 18) ona su podijeljena na:

Regiju Adria – obuhvaća Hrvatsku i zemlje jugoistočne Europe (Slovenija, Bosna i Hercegovina, Sjeverna Makedonija, Crna Gora, Srbija, Kosovo, Bugarska, Grčka, Albanija)

Internacionalna tržišta koja obuhvaćaju: Centralnu Europu - obuhvaćaju države: Poljsku, Češku, Slovačku, Mađarsku i Rumunjsku, Zapadnu Europu i prekooceanske zemlje – obuhvaćaju države: Njemačku, Austriju, Švicarsku, Francusku, Italiju, Veliku Britaniju, Benelux, Skandinaviju i ostale zemlje zapadne Europe, SAD, Kanadu, Australiju i Novi Zeland, Istočnu Europu – obuhvaćaju države: Rusiju, Ukrajinu, Kazahstan, Države Baltika i ostale zemlje istočne Europe te Nova tržišta – obuhvaćaju države: MENA (UAE, Saudijska Arabija, Irak, Kuvajt, Katar, Oman, zemlje Levanta i sjeverne Afrike), Afrike (Istočna Afrika i zapadna Afrika) i države Azije (Indija i ostale zemlje Azije).

SPP Farmaceutika isto djeluju na domaćem i inozemnom tržištu, a prema (Podravka, 2019., str. 18) ona su podijeljena na:

Adria Regiju – obuhvaća države: Bosnu i Hercegovinu, Srbiju, Crnu Goru, Sloveniju, Kosovo, Albaniju i Sjevernu Makedoniju, Istočnu Europu – obuhvaća države: Rusiju, Ukrajinu i Kazahstan, Centralnu Europu – obuhvaća države: Češku, Slovačku i Poljsku, Nova tržišta – obuhvaća države: Tursku i Irak te Belupo – outlicensing (registracija i prodaja proizvoda preko partnera) - obuhvaća države: Dansku i Njemačku.

## 6.4. Čimbenici rizika

Svako poduzeće koje posluje na domaćem i inozemnom tržištu izloženo je određenim rizicima, a tu se ubraja i Grupa Podravka. Postoje različiti interni i eksterni čimbenici koji uzrokuju pojavu rizika, a njihova pojava može značiti neispunjenje zadanih ciljeva koji se manifestiraju na financijski rezultat poslovanja poduzeća. Eksterni čimbenici se odnose na utjecaje iz okruženja, a oni mogu biti: ekonomski, politički, tehnološki, socijalni te rizici vezani uz promjenu zakonske regulative. Ekonomski i politički rizici mogu imati utjecaj na realizaciju strateških poslovnih odluka te odvijanja poslovanja u nekoj zemlji. Tehnološki rizici odnose se na inovacije i unapređenje poslovnih procesa, odnosno na zastarijevanje postojećih proizvodnih tehnologija. Ovaj je rizik veoma važno sagledati jer tehnologija jako brzo napreduje i konstantno zahtijeva ulaganja, naročito u području prehrane i farmaceutike. Svaka zemlja ima određene zakonske regulative kojih se potrebno držati u poslovanju. U to se ubraja porezno zakonodavstvo, određivanje cijena, kvaliteta i sigurnost proizvoda, reklamacije, radno pravo i drugo. Svako nepridržavanje određenih propisa može ostaviti posljedice koje znače loše rezultate poslovanja. Podravka jako puno ulaže u sigurnost i kvalitetu svojih proizvoda, odnosno hrane i lijekova. Kontrolira nabavljene sirovine, proces proizvodnje te gotov proizvod prije plasiranja na tržište. „Osim toga koristi razne interne i eksterne resurse pojedinih područja ekspertize kako bi uskladila svoje poslovanje s normama koje uređuju pojedina područja“. (Podravka, 2019., str. 48) Osim eksternim čimbenicima, Podravka je izložena i internim čimbenicima rizika. Interne čimbenike je puno lakše kontrolirati jer postoje razne procedure unutar poduzeća.

U području upravljanja rizicima, aktivnosti Podravke su usmjerene na razvoj projekta Centralizirano upravljanje korporativnim rizicima (ERM). Projekt se odnosi na analize i izvještavanja o ključnim rizicima kojima je kompanija izložena, identifikaciji događaja koji mogu utjecati na negativni rezultat kompanije te upravljanje identificiranim rizicima. U sklopu projekta rizici su podijeljeni u tri grupe: strateški, financijski i operativni. Za upravljanje i nadzor ERM projekta zadužen je sektor Riznica Podravka d.d. Navedene rizike moguće je podijeliti na osigurljive i neosigurljive. Osigurljivim rizicima upravlja sektor osiguranja unutar sektora Riznica gdje zajedno s neosigurljivim rizicima ulaze u proces analize i izvještavanja rizika. (Podravka, 2019.,

str. 48) Tijekom 2019. godine Grupa Podravka je revidirala podatke unutar ERM projekta za Podravku d.d. gdje je provedena identifikacija i analiza rizika. ERM projekt osim unapređenja poslovnih procesa služi i za poboljšanje odnosa s investitorima, financijsku sigurnost Grupe te analizu i izvještavanje upravljanja rizicima koja služi pri donošenju poslovnih odluka.

## **6.5. Vrste rizika**

Financijski rizik – Financijski rizik dijeli se na tržišni rizik, kreditni rizik te rizik likvidnosti. Navedeni rizici javljaju se tijekom redovnog poslovanja, a njima upravlja sektor Riznica, odnosno financijske službe pojedinih društava unutar Grupe koje aktivno upravljaju imovinom i obvezama. Financijski rizici smatraju se najvažnijim rizicima.

Valutni rizik – Grupa Podravka razne transakcije obavlja u stranoj valuti pa je izložena rizicima promjene valutnih tečaja. Tečajni rizici proizlaze zbog poslovanja povezanih društva na inozemnim tržištima te nabave sirovina na međunarodnim tržištima gdje se većinom posluje u valutama EUR i USD. Podravka u svom poslovanju koristi model upravljanja „Layer Hedging“ (živičarenje u slojevima) kako bi se zaštitila od tečajnog rizika. Navedeni model primjenjuje se na sljedeće valute: USD, AUD, CAD, RUB, CZK, HUF i PLN. Dijelovi modela uključuju način identifikacije izvora rizičnosti i mjerenje izloženosti, proces ugovaranja instrumenata u svrhu zaštite te sustav kontrole i izvještavanja. (Podravka, 2019., str. 49) Podravka je ugovarala fx forward ugovore radi upravljanja tečajnim rizikom valuta AUD, CAD, RUB, HUF i PLN.

Kreditni rizik i rizik naplate – Kreditni rizik je rizik od neplaćanja, odnosno pravovremenog neizvršenja ugovornih obveza od strane kupca. „Grupa Podravka posluje isključivo s kreditno sposobnim ugovornim stranama (kupcima i dobavljačima), osiguravajući prema potrebi, potraživanja s ciljem smanjenja rizika financijskog gubitka kao posljedice neispunjenja ugovornih obveza.“ (Podravka, 2019., str. 50) Kreditni položaji drugih ugovornih strana kontinuirano se prate. Kada kompanija završi sa ispitivanjem kreditne sposobnosti onda slijedi poslovna suradnja s kupcima. Mjere zaštite određuju financijski pokazatelji poslovanja kupca, a pri tome

se koriste različita financijska izvješća. Grupa Podravka je za određenu skupinu tržišta (Hrvatska, Turska, UAE, Oman, Kuvajt, Egipat, Saudijska Arabija i drugi) ugovorila osiguranje naplate potraživanja. Jedan od glavnih kupaca lijekova je država. Država se smatra sigurnim kupcem pa je uvelike smanjen rizik da se neće moći naplatiti potraživanja.

Rizik likvidnosti – „Grupa Podravka upravlja rizikom likvidnosti na način da postavlja odgovarajuće okvire za upravljanje ovim rizikom, a s ciljem efikasnijeg upravljanja kratkoročnim i dugoročnim zahtjevima financiranja i likvidnosti te održavajući adekvatne rezerve likvidnosti i raspoložive kreditne linije.“ (Podravka, 2019., str. 51) Redovito se prate dospjela potraživanja od kupaca te obveze prema dobavljačima, bankama i drugim financijskim institucijama kako bi se osigurala prihvatljiva razina likvidnosti.

Cjenovni rizik – Trošak sirovina i materijala može imati značajnu ulogu u troškovima gotovih proizvoda jer su podložni promjenama cijena na tržištu. Tržišta poljoprivredno-prehrambenih proizvoda predstavljaju izvor sirovina i materijala koja su podložna promjenama cijena pa ih smatramo najosjetljivijim tržištima. Ovom riziku se pridaje velika pozornost u poslovanju Podravke. Rizik nedostupnosti robe u današnje vrijeme može biti zbog utjecaja raznih neprilika, a to su: vremenske nepogode, smanjeni prinosi, pojava bolesti kod stoke, politički nemiri u određenim zemljama i drugo. Kako bi umanjila ove utjecaje, Podravka razvija partnerske odnose s dugogodišnjim dobavljačima te radi na razvijanju odnosa s novim potencijalnim dobavljačima na više tržišta. (Podravka, 2019., str. 51) Neke od aktivnosti koje provodi Podravka u svrhu smanjenja rizika promjena cijena su: pravovremeno ugovaranje sirovina i materijala, upravljanje zalihama sirovina i materijala te gotovih proizvoda, uvođenje zamjenskih sirovina, provođenje Comodity Risk Managementa.

Upravljanje robnim markama – današnja tržišta na kojima posluje Podravka obiluju brojnim izazovima. Izazove uzrokuje konkurencija, rizik pada potrošačke moći, novi tržišni i potrošački trendovi. Potrošačke navike, ukusi i preferencije konstantno se mijenjaju, a Podravka ih mora pravovremeno identificirati kako bi svoje proizvode i robne marke prilagodila tim promjenama. Rezultat toga je kontinuirano osmišljavanje i razvijanje inovativnih rješenja u skladu s očekivanjima kupaca. (Podravka, 2019.,

str. 52) Podravka se smatra nositeljem trendova u prehrani u Hrvatskoj i svijetu zbog različitih inovacija u svom asortimanu, odnosno uvođenja novih kategorija i grupa proizvoda. Primjer toga može se vidjeti u asortimanu proizvoda gdje se uvodi zdrava prehrana (žitarice, zobene pahuljice, brašno) zbog sve većeg trenda zdravog života i potražnje za organskim proizvodima.

Upravljanje segmentima poslovanja – Podravka veliku pažnju posvećuje evaluaciji i donošenju odluka o strateškim investicijama te razmatranju prilika koje mogu pridonijeti dodatnoj vrijednosti za ulagače. (Podravka, 2019., str. 52) Velika pažnja se posvećuje praćenju i analizi segmenata i tržišta za koje se procjenjuje da nemaju potencijala za ostvarenje željenih rezultata. Akvizicije, razvoj novih proizvoda te širenje poslovanja dodatno postižu internacionalizaciju i diversifikaciju proizvodnog portfelja. Na taj način se smanjuje rizik ovisnosti poslovanja o određenom proizvodu, tržištu ili partneru. Primjer je akvizicija Žita, preuzimanje češkog Lagrisa, kupovina marke od poljske tvrtke.

Upravljanje odnosa s klijentima – Grupa Podravka je svjesna važnosti razvoja i održavanja odnosa sa svojim klijentima kako bi osigurala poziciju svojih proizvoda na prodajnim mjestima na mnogo različitih tržišta. Svojim inovacijama, marketinškim strategijama te planovima za jačanje prepoznatljivosti robnih marki utječe na intenzitet potražnje za proizvodima. „Grupa Podravka ulaže napore da kroz harmonizaciju i optimizaciju postojećih cjenovnih politika i razina cijena na postojećim tržištima osigura preduvjete za nastavak uspješnog dugoročnog rasta.“ (Podravka, 2019., str. 52) Samim time se utječe na smanjenje rizika neostvarivanja planirane realizacije prodaje.

Upravljanje upravljačkim i kadrovskim rizicima – uz kreativne i uspješne zaposlenike, temelj uspjeha predstavlja vrednovanje i prepoznavanje znanja, inovativnost, timski rad. Onima koji su odlučni i željni razvoja kompanija nudi dodatne mogućnosti (različita usavršavanja). Različita usavršavanja vode do razvoja karijere te mogućnosti napredovanja. Menadžerski i kadrovski rizici od 2017. godine uvršteni su u proces analize i izvještavanja u sklopu projekta ERM.

Sustav upravljanja kvalitetom i sigurnošću hrane – kvaliteta i sigurnost proizvoda od neprocjenjive su važnosti za očuvanje reputacije robnih marki i kompanije. Kvaliteta proizvoda odlikuje se u biranim sirovinama, proizvodnom procesu te znanju. „Grupa Podravka vodi računa o zdravlju i prehrabnim potrebama svojih korisnika te praktičnosti njihove konzumacije i sigurnosti.“ (Podravka, 2019., str. 53) Posebna pažnja posvećuje se provođenju aktivnosti koje se baziraju na kritičnim područjima u lancu opskrbe i proizvodnje u svrhu zaštite od kontaminacije i krivotvorenja. Osiguranje kvalitete temelji se na sustavu kontrole kvalitete te održavanju i razvoju integriranog sustava upravljanja koji se temelji na normama, propisima i principima sukladno Podravkinom sustavu upravljanja kvalitetom i sigurnošću hrane. Svi proizvodi i procesi utemeljeni su na načelima upravljanja kvalitetom.

## 7. ZAKLJUČAK

Bilo bi idealno poslovati bez rizika, ali ne i realno za očekivati. Oni postoje, utječu na poslovanje, zahtijevaju da se njima bavimo te ih u što većoj mjeri minimiziramo. U prošlosti, stavka upravljanja rizicima nije bila na nivou kao danas. Razlog tomu mogu biti: drukčiji stil vođenja kompanije, izbjegavanje rizika, nedovoljno razvijene metode za njegovo upravljanje, neinformiranost i drugo. U današnjim vremenima stvar je puno drukčija. Globalizacija, informatizacija, velika konkurencija i bitka za novim tržištima tjeraju kompanije da budu inovativnije i konkurentnije te konstantno unapređuju svoje poslovanje. Kompanije su svjesne da pojedini rizici mogu prouzročiti velike posljedice za njihovo poslovanje i utjecati na financijski rezultat, stoga koriste brojne okvire za njihovo upravljanje. Svako upravljanje rizicima zahtjeva identifikaciju, analizu i odabir prikladne metode za njegovo upravljanje.

U međunarodnom poslovanju poduzeća postoji mnogo rizika, ali kao važnije možemo istaknuti robne i financijske. Roba je predmet kupoprodaje između poduzeća na domaćem i inozemnom tržištu. Svakom prodavatelju i kupcu bitno je držati se stavki u sklopljenom ugovoru. Za prodavatelja je bitno da isporuči robu u onoj vrsti, količini i vremenskom roku koji je zadan te pritom naplati potraživanje. Za kupca je bitno da dobije robu u onoj vrsti, količini i zadanom roku. Svako odstupanje od stavki iz ugovora (lom, kvar, nedovoljna količina robe, kašnjenje s isporukom, problemi u transportu, neisplata potraživanja) rezultira pojavom robnog rizika kojeg je potrebno osigurati. Uz robne rizike važnu ulogu u poslovanju imaju i financijski rizici. Financijski rizici najviše dolaze do izražaja u valutnom riziku te riziku cijena. Valutni rizici su uobičajeni u inozemnom poslovanju zbog različitih valuta plaćanja. Rizik cijena očituje se najviše zbog promjena tržišnih okolnosti te određenog stanja na tržištu. Loš je i za kupca i za prodavatelja jer se može dogoditi da prodavatelj proda robu po nižoj cijeni od ugovorene, a kupac plati višu cijenu od dogovorene. I jedan i drugi rizik imaju svoje mjere osiguranja. Navedeni rizici su predmet upravljanja i našoj poznatoj kompaniji Podravka.

Grupa Podravka je jedna od najstarijih i najpoznatijih kompanija u Hrvatskoj i svijetu. Obiluju je duga tradicija i prepoznatljivost brendova. Jedan od njezinih najpoznatijih

proizvoda, kojeg ujedno i najviše izvozi je Vegeta. Podravka posluje na domaćem i inozemnom tržištu, što znači da se susreće s različitim rizicima. U svom sustavu za upravljanje rizicima uvela je projekt ERM, a on joj pomaže pri identifikaciji rizika, analizi rizika te metodama za njegovo upravljanje. Valutni rizik i rizik cijene bi se mogli navesti kao Podravkini najvažniji rizici. Valutni rizici se javljaju zbog poslovanja u inozemstvu i korištenja različitih valuta plaćanja, a rizici cijene joj najviše ovise o cijeni sirovina i materijala. S oba rizika ima metode upravljanja.

Podravka je poznata po tome što prati sve zakonske regulative i prilagođava im svoje poslovanje. U procesu nastanka gotovog proizvoda, provjerava i kontrolira sve sirovine i procese. Proces lansiranja proizvoda na tržište usklađeni su sa svim normama i okvirima u svrhu kvalitete i sigurnosti proizvoda. Tehnologija je ključna u poslovanju svake kompanije, stoga i Podravka svakodnevno ulaže u svoju tehnologiju i proizvodne procese. Prateći trendove, preferencije i ukuse potrošača, svakodnevno radi na lansiranju novog prodajnog asortimana proizvoda. Pozitivna odlika u poslovanju Podravke je dualnost rizika, odnosno prepoznavanje rizika kao prilike. Podravka u svom poslovanju radi na upravljanju rizika, ali istodobno ne propušta prilike koje joj se pružaju jer zna da propuštena prilika može značiti goru situaciju nego djelovanje pojedinog rizika. To se može vidjeti u raznim preuzimanjima (Žito, Lagris) i kupovini robnih marki (Poljska). Takvo poslovanje pridonosi pozitivnom financijskom rezultatu, ali i učvršćivanju tržišne pozicije.

Iz navedenog se može razlučiti da su rizici svuda oko nas, ne mogu se izbjeći, ali se mogu upravljati.



# LITERATURA

## Knjige

1. Andrijanić I. (2001.) *Vanjska trgovina, Kako poslovati s inozemstvom*, Mikrorad d.o.o. Zagreb
2. Andrijanić I. (2005.) *Poslovanje u vanjskoj trgovini*, Mikrorad d.o.o. Zagreb
3. Andrijanić I., Gregurek M., Merkaš Z. (2016.) *Upravljanje poslovnim rizicima*, Libertas i Plejada d.o.o. Zagreb
4. Andrijanić I., Pavlović D. (2016.) *Međunarodno poslovanje*, Libertas i Plejada d.o.o. Zagreb
5. Matić B. (2004.) *Međunarodno poslovanje*, Sinergija d.o.o. Zagreb
6. Matić B. (2004.) *Vanjskotrgovinsko poslovanje*, Sinergija d.o.o. Zagreb
7. Matić B. (2016.) *Međunarodno poslovanje – institucije, pravila, strategije*, Ekonomski fakultet Zagreb
8. Matić B. (2016.) *Poslovanje u vanjskoj trgovini*, Ekonomski fakultet Zagreb
9. Miloš-Sprčić D. (2013.) *Upravljanje rizicima*, Sinergija d.o.o. Zagreb
10. Sharma S., Tomić D. (2011.) *Mikroekonomska analiza tržišne moći i strateškog ponašanja poduzeća*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli i Mikrorad d.o.o. Zagreb

## Članci

1. Drljača M., Bešker M. (2010.) *Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja*, U: Milić, E. (ur.) XIV. savjetovanje SQM 2010., dostupno na: <https://bib.irb.hr/datoteka/520678.9. Odrivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja.pdf>, [pristupljeno: 11.08.2019.]
2. Jurić D., Mihić J. (2012.) *Prijelaz rizika s prodavatelja na kupca kod ugovora o međunarodnoj kupoprodaji s osvrtom na Incoterms 2010*, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol. 33 No. 1, str. 355-387, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/87755>, [pristupljeno: 07.08.2019.]

- Pongrac B., Majić T. (2015.) *Upravljanje poslovnim rizicima*, Tehnički glasnik, Vol. 9 No.1, str. 94-98, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/138002>, [pristupljeno: 06.08.2019.]
- Tomić D. (2009.) *Dinamika cross-border M&A u funkciji poticanja razvoja hrvatskog gospodarstva*, Ekonomska istraživanja, Vol 22 No. 1, str. 134-148, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/38203>, [pristupljeno: 15.09.2019.]
- Vinković-Kravaica A., Halmi L. (2012.) *Forfeiting – oblik naplate inozemnih potraživanja*, Zbornik Veleučilišta u Karlovcu, Vol. 2 No. 1, str. 167-176, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/87828>, [pristupljeno: 17.09.2019.]

## Internet izvori

- AD Plastik (2019.) *Integrirani godišnji izvještaj 2019.*, dostupno na: <https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2020/04/IGI-2019-HR.pdf>, [pristupljeno: 20.08.2020.]
- Agrobiz (2018.) *Gospodarstvo Europske Unije od uvođenja sankcija Rusiji gubi 3,2 mlrd USD mjesečno*, dostupno na: <https://www.agrobiz.hr/agrovijesti/gospodarstvo-europske-unije-od-uvo-enja-sankcija-rusiji-gubi-3-2-mlrd-usd-mjesečno-8995>, [pristupljeno: 20.08.2020.]
- Allianz (2020.) *Allianz Risk Barometer 2020.*, dostupno na: <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2020-Appendix.pdf>, [pristupljeno: 17.08.2020.]
- Bedeković K. et al., (2019.) *Primjena modela integriranog upravljanja rizicima-zbirka poslovnih slučajeva*, Ekonomski fakultet Zagreb, dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/KID/Primjena%20modela%20integriranog%20upravljanja%20rizicima.PDF>, [pristupljeno: 22.08.2020.]
- Energetika-net (2012.) *Ina proglasila višu silu u Siriji*, dostupno na: <http://www.energetika-net.com/vijesti/energetsko-gospodarstvo/ina-proglasila-visu-silu-u-siriji-13706>, [pristupljeno: 16.09.2019.]
- Euler Hermes (2020.) *Country Risk Map Q2 2020.*, dostupno na: [https://www.eulerhermes.com/content/dam/onemarketing/ehndbx/eulerhermes.com/en\\_gl/erd/map/country-map/2020/Q22020countryriskmap.pdf](https://www.eulerhermes.com/content/dam/onemarketing/ehndbx/eulerhermes.com/en_gl/erd/map/country-map/2020/Q22020countryriskmap.pdf), [pristupljeno: 15.08.2020.]

7. Euler Hermes (2020.) *Country Risk Methodology Q2 2020.*, dostupno na: [https://www.eulerhermes.com/content/dam/onemarketing/ehndbx/eulerhermes\\_com/en\\_gl/erd/publications/pdf/countryriskmethodologySep19v3.pdf](https://www.eulerhermes.com/content/dam/onemarketing/ehndbx/eulerhermes_com/en_gl/erd/publications/pdf/countryriskmethodologySep19v3.pdf), [pristupljeno: 15.08.2020.]
8. Euler Hermes (2020.) *Country Risk Rating Q2 2020.*, dostupno na: [https://www.eulerhermes.com/content/dam/onemarketing/ehndbx/eulerhermes\\_com/en\\_gl/erd/map/countrymap/2020/EHCountryRiskRatings\\_Q22020\(EXTERNAL\).pdf](https://www.eulerhermes.com/content/dam/onemarketing/ehndbx/eulerhermes_com/en_gl/erd/map/countrymap/2020/EHCountryRiskRatings_Q22020(EXTERNAL).pdf), [pristupljeno: 15.08.2020.]
9. Euler Hermes (2020.) *Country Risk Rating Croatia Q2 2020.*, dostupno na: [https://www.eulerhermes.com/en\\_global/economic-research/country-reports/Croatia.html](https://www.eulerhermes.com/en_global/economic-research/country-reports/Croatia.html), [pristupljeno: 15.08.2020.]
10. Fina gotovinski servisi (2016.) *Fina gotovinski servisi -prva kompanija u Hrvatskoj i široj regiji koja je implementirala i potvrdila sukladnost sustava upravljanja rizicima s međunarodnom normom ISO 31000:2009*, dostupno na: [http://www.finags.hr/userfiles/pdfs/Centar\\_kompetencija\\_upravljanja\\_rizicima.pdf](http://www.finags.hr/userfiles/pdfs/Centar_kompetencija_upravljanja_rizicima.pdf), [pristupljeno: 09.08.2019]
11. Gaži-Pavelić K. (2014.) *Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima*, mini vodič za poslovnu organizaciju, Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, dostupno na: <https://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf>, [pristupljeno: 11.08.2019.]
12. Hrvatski zavod za norme (2010.) *HRN ISO 31000 - Upravljanje rizikom*, dostupno na: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=55>, [pristupljeno: 09.08.2019.]
13. Lider media (2020.) *Iako nije uplatila sav novac, tvrtka Zhongya Nekretnine ne odustaje od investicije u Kumrovcu*, dostupno na: <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/iako-nije-uplatila-sav-novac-tvrtka-zhongya-nekretnine-ne-odustaje-od-investicije-u-kumrovcu-129617>, [pristupljeno: 22.08.2020.]
14. Podravka (2019.) *Godišnje izvješće Grupe Podravka za 2019. godinu*, dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/>, [pristupljeno: 05.08.2020.]
15. Poslovni dnevnik (2020.) *Računalni rizici novi su izvor zarade za osiguravajuće kuće*, dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/racunalni->

- [rizici-novi-su-izvor-zarade-za-osiguravajuce-kuce-361791](#), [pristupljeno: 17.08.2020.]
16. SEEbiz (2015.) *Pad rublje posebno pogađa Plivu, AD Plastik, Podravku i Končar*, dostupno na: <https://www.seebiz.eu/trzista/pad-rublje-posebno-pogada-plivu-ad-plastik-podravku-i-koncar/106352/>, [pristupljeno: 25.08.2020.]
17. Svijet kvalitete (2018.) *Kako učinkovito upravljati rizicima – ISO 31010*, dostupno na: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/najave/3937-kako-ucinkovito-upravljati-rizicima-iso-31010>, [pristupljeno: 09.08.2019.]
18. Ujedinjeni narodi (1980.) *Konvencija Ujedinjenih naroda o međunarodnoj prodaji robe iz 1980.*, dostupno na: <http://www.cisg.law.pace.edu/cisg/text/CISGCRO.html>, [pristupljeno: 07.08.2019.]

# POPIS GRAFIKONA, SLIKA I TABLICA

## Popis grafikona

Grafikon br. 1. Vlasnička struktura Podravke na 30.06. 2020.....	46
------------------------------------------------------------------	----

## Popis slika

Slika br. 1. Prikaz odnosa između načela upravljanja rizikom, okvira i procesa .....	10
Slika br. 2. Osnovni tipovi rizika.....	12
Slika br. 3. Vrste rizika poslovanja.....	13
Slika br. 4. Karta rizika zemlje (2. kvartal 2020.).....	17
Slika br. 5. Hrvatska prema indikatorima ocjene zemlje i razine rizika (2. kvartal 2020.) .....	21
Slika br. 6. Logotip Podravke.....	45
Slika br. 7. Brendovi Podravke .....	47
Slika br. 8. Proizvodi brendova Podravke .....	49

## Popis tablica

Tablica br. 1. Različite definicije rizika .....	4
Tablica br. 2. Točke prijelaza rizika i troškova s prodavatelja na kupca.....	7
Tablica br. 3. Ocjena zemlje i razina rizika zemlje, (2. kvartal 2020.) .....	19
Tablica br. 4. Vodeći poslovni rizici u 2020. godini .....	22
Tablica br. 5. Vodeći poslovni rizici u Hrvatskoj u 2020. godini .....	23

## SAŽETAK

Bilo bi idealno poslovati bez rizika, ali to nije moguće. Rizici su dobili značajnu ulogu u poslovnom svijetu jer svaku poslovnu aktivnost kompanije prate i određeni rizici koje one nastoje predvidjeti te njima upravljati. Rizike možemo definirati kao prijeteću mogućnost nastupa vremenski i prostorno nepredvidivih događaja koje uzrokuju subjektivne ili objektivne okolnosti, gdje može nastati šteta. Glavni uzročnici rizika su neizvjesnost i djelovanje ljudskog faktora. U vanjskoj trgovini postoji mnogo rizika, ali najvažnijima se smatraju robni i financijski rizici. Kompanije koriste sve dostupne metode i mogućnosti kako bi se osigurale protiv rizika, a svako upravljanje rizicima uključuje identifikaciju, analizu i odabir prikladnih metoda za njegovo rješavanje. Upravljanje rizicima pomaže kompanijama da budu aktivnije, efikasnije te konkurentnije na današnjem tržištu. U ovom radu primjer upravljanja rizicima prikazan je na Grupi Podravka. Podravka je jedna od najstarijih i najpoznatijih kompanija u Hrvatskoj i svijetu te veliki hrvatski izvoznik. Obiluje dugogodišnjom tradicijom i prepoznatljivošću svojih brendova diljem svijeta. U svojem poslovanju susreće se sa određenim rizicima od kojih su najvažniji valutni rizik te rizik cijena. U području upravljanja rizicima, sve aktivnosti su usmjerene na projekt ERM (Centralizirano upravljanje rizicima). Rizici se mogu predvidjeti, ali ne mogu se u potpunosti izbjeći.

Ključne riječi: rizici, robni i financijski rizici, upravljanje rizicima, Podravka, ERM

## **SUMMARY**

It would be ideal to do business without risk, but that is not possible. Risks have been given a significant role in the business world because every business activity of a company is accompanied by certain risks that they try to anticipate and manage. Risks can be defined as the threatening possibility of occurrence of temporally and spatially unpredictable events that cause subjective or objective circumstances, where damage can occur. The main causes of risk are uncertainty and the action of the human factor. There are many risks in foreign trade, but commodity and financial risks are considered the most important. Companies use all available methods and capabilities to insure against risk, and any risk management involves identifying, analyzing, and selecting appropriate methods to address it. Risk management helps companies to be more active, efficient and competitive in today's market. In this paper, an example of risk management is presented at the Podravka Group. Podravka is one of the oldest and most famous companies in Croatia and the world and a major Croatian exporter. It abounds in a long tradition and recognition of its brands around the world. In its business, it encounters certain risks, the most important of which are currency risk and price risk. In the area of risk management, all activities are focused on the ERM (Centralized Risk Management) project. Risks can be predicted, but they cannot be completely avoided.

Key words: risks, commodity and financial risks, risk management, Podravka, ERM