

# Rizici u međunarodnom poslovanju

---

Kičin, Sandra

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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:137:652512>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-10**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Sandra Kičin**

# **RIZICI U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU**

Diplomski rad

Pula, 2024

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

# RIZICI U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU

Diplomski rad

**Sandra Kičin**

JMBAG: 0303081337, redovan student

Studijski smjer: financijski menadžment

Predmet: Međunarodne financije

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Međunarodna ekonomija

Mentor: Prof. dr. sc. Ines Kersan-Škabić

Pula, 2024.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra  
\_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj

Diplomski 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 Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljeni 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

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. OBILJEŽJA MEĐUNARODNOG POSLOVANJA</b> .....	3
<b>2.1 Međunarodno i globalno poslovanje</b> .....	3
<b>2.2. Motivi ulaska u međunarodno poslovanje</b> .....	7
<b>2.3. Pravila i etika međunarodnog poslovanja</b> .....	9
2.3.1. <i>Inovacije, poslovna etika i održivost</i> .....	9
2.3.2. <i>Kulturno okruženje</i> .....	14
<b>2.4. Institucionalni okviri međunarodnog poslovanja</b> .....	16
2.4.1. <i>Međunarodni monetarni fond</i> .....	16
2.4.2. <i>Svjetska banka</i> .....	18
2.4.3. <i>Svjetska trgovinska organizacija</i> .....	18
<b>2.5. Poslovanje multinacionalnih poduzeća</b> .....	21
<b>3. RIZICI I OSIGURANJE OD RIZIKA U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU</b> .....	24
<b>3.1 Pojam i definicija rizika</b> .....	24
<b>3.2 Rizici u međunarodnom poslovanju</b> .....	25
3.2.1. <i>Rizik zemlje</i> .....	26
3.2.2. <i>Gospodarski rizik</i> .....	31
3.2.3. <i>Legislativni rizik</i> .....	34
3.2.4. <i>Prirodni rizik</i> .....	35
3.2.5. <i>Kulturološki rizik</i> .....	36
<b>3.3. Osiguranje i upravljanje od rizika u međunarodnom poslovanju</b> .....	36
3.3.1. <i>Pojam i obilježje upravljanje od rizika</i> .....	36
3.3.2. <i>Procesi i pristup upravljanja rizika</i> .....	38
3.3.3. <i>Pristupi upravljanju rizika</i> .....	41
3.3.4. <i>Upravljanje rizicima u međunarodnom poslovanju</i> .....	42
3.3.5. <i>Samoosiguranje i transfer rizika</i> .....	43
<b>4. PRIMJERI RIZIKA NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU</b> .....	48
<b>4.1. Utjecaj pandemije COVID-19 na međunarodno poslovanje</b> .....	48
4.1.1. <i>COVID- 19 i turizam</i> .....	50
4.1.2. <i>COVID 19 i ekonomija</i> .....	51
4.1.3. <i>Promjene u potrošačkim navikama prije i nakon COVIDA 19</i> .....	53
4.1.4. <i>Plan oporavka Europske Unije</i> .....	55
<b>4.2. Utjecaj ruske agresije na Ukrajinu na međunarodno poslovanje</b> .....	60
4.2.2. <i>Odgovor Europske unije</i> .....	67
4.2.3. <i>Globalna opskrba žitarica</i> .....	71

<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	75
<b>LITERATURA</b> .....	77
<b>POPIS TABLICA, GRAFOVA I SLIKA</b> .....	83
<b>POPIS TABLICA</b> .....	83
<b>POPIS SLIKA</b> .....	84
<b>SAŽETAK</b> .....	86
<b>SUMMARY</b> .....	87

# 1. UVOD

Rizici na međunarodnom tržištu obuhvaćaju različite aspekte europskog i svjetskog prekograničnog poslovanja i investicija. Kada se radi o međunarodnom tržištu, postoje brojni faktori koji mogu predstavljati izazove te potencijalne rizike za sve poslovne subjekte. Rizici mogu biti predvidljivi, ali i iznenadni za koje trebamo biti spremni. Iznenadni rizik bila je pandemija Corona virusa čije posljedice se još osjete. Razumijevanje, upravljanje i kvalitetna strategija kod ulaska na međunarodno tržište ključna je za uspješno poslovanje, ali i opstanak na konkurentnom tržištu, koje se mijenja svake godine. Prilagodba novim trendovima i izazovima za poduzeća ključna su ukoliko žele uspjeti na tržištu.

Cilj i svrha ovog diplomskog rada je objasniti i definirati pojam rizika i kako on utječe na međunarodno tržište te definirati koji faktori utječu na međunarodno tržište. Prikazat će se rizici na koje poduzeća moraju obratiti pažnju kod ulaska na drugo tržište i načini na koje može on upravljati rizicima. Također, na primjerima se pobliže objašnjavaju odabrani rizici na tržištima i način na koji su oni utjecali na međunarodno tržište u novije vrijeme.

Rad se sastoji od pet poglavlja. Nakon uvoda, drugo poglavlje ovog diplomskog rada obuhvaća obilježja međunarodnog poslovanja, motive ulaska te pravila i ugovore koji se moraju poštivati kako bi međunarodno tržište funkcioniralo. Dotaknut ćemo se i kulturnog obilježja te inovacija kao ključnih segmenata koji obilježavaju i oblikuju tržište.

Treće poglavlje detaljno obrađuje rizike s kojima se susreću međunarodna poduzeća. Najprije je definiran pojam rizika, nakon toga objašnjavaju se rizici kroz podjele u kategorije (ekonomski rizik, politički rizici, kulturološki rizici, itd.). Nakon opisa rizika, pojašnjeno je i kako se poduzeća mogu osigurati od navedenih rizika. Četvrto poglavlje su primjeri rizika na međunarodnom tržištu. U analizu su uzeti novi primjeri, čije posljedice još uvijek osjećamo u svakodnevnom životu. To su: (1) pandemija COVID-19 koja je započela krajem 2019. godine te (2) rat u Ukrajini, koji je započeo 2022.godine i koji još traje, stoga još uvijek postoje nesigurnosti o rizicima koje će on ostaviti na ukrajinskom i svjetskom tržištu.

Zadnje poglavlje je osvrt i zaključne misli i tvrdnje ovog diplomskog rada.

Metode koje su korištene u ovom diplomskom radu su: komparativna metoda, metoda deskripcije, metoda analize i metoda sinteze.



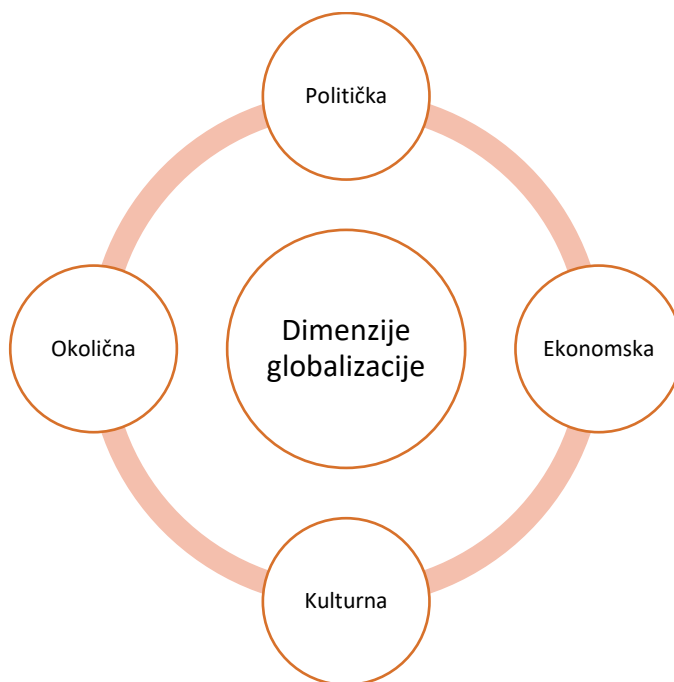
## 2. OBILJEŽJA MEĐUNARODNOG POSLOVANJA

### 2.1 Međunarodno i globalno poslovanje

Izraz globalizacija započeo se koristiti u šezdesetim godinama prošlog stoljeća, iako se smatra da sama globalizacija seže još u srednji vijek kada je Put svile povezivao Aziju i Europu u međunarodnoj trgovini. (Braica, 2004.)

Utjecaj globalizacije vidimo oko sebe, od hrane koje jedemo, pića koje pijemo i stvari koje koristimo u svakodnevnom životu. Prema Braici (2004.) globalizacija ima utjecaj na blagostanje ljudi, okoliš, političke sustave, kulturu. Sukladno tome, postoje četiri dimenzije globalizacije, a to su: politička, ekonomska, kulturna i okolišna.

Graf 1. Četiri dimenzije globalizacije



Izvor: LAZIBAT, T. et al. (2020.) *Međunarodno poslovanje*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu

Za poduzeća utjecaj globalizacije donio je brojne prednosti. Primjer prednosti globalizacije za poduzeća bi bio prijenos proizvodnje u treće zemlje zbog nižih troškova. Dostupnije i jeftinije sirovine, pridonose većoj dobiti jer je omogućeno poslovanje diljem svijeta. Kao što smo rekli, u prošlom stoljeću zaživjela je globalizacija, stoga moguće izdvojiti sedam pokretača globalizacije (Lazibat et al., 2020., str. 11):

1. **Tehnologija**- razvoj tehnologije (poput interneta i mikroprocesora) uveliko je promijenio način poslovanja poduzeća, ponajviše im je povećalo produktivnost i smanjila troškove proizvodnje. Počinju se proizvoditi količine koje prerastaju potrebe jedne zemlje i tako nastaje mogućnost međunarodne trgovine;
2. **Liberalizacija međunarodne trgovine**- nakon Drugog svjetskog rata, države su htjele brzi gospodarski rast, zbog toga je potpisan sporazum GATT- *General Agreement on Tariffs and Trade*;<sup>1</sup>
3. **Potporne usluge u međunarodnom poslovanju**- jačanjem međunarodne trgovine, države su reagirale i pružile podršku poduzećima uspostavljajući brojne mehanizme, poput deviznih sustava i sustava osiguranja poslovanja i financiranja;
4. **Stavovi potrošača**- stavovi potrošača uveliko su se promijenili zadnjih desetak godina. Informacije zaprimaju u realnom vremenu i postaju sve zahtjevniji. Znaju što žele i ne ustručavaju se to tražiti od proizvođača. Ako im ne odgovaraju dobra ili usluge u svojoj matičnoj zemlji, bez problema traže dalje. Zbog toga se poduzećima stvara konkurencija, iako ne posluju u istoj zemlji;
5. **Jačanje međunarodne konkurencije**- kako sve više poduzeća iskušava svoju sreću na međunarodnom polju, raste konkurencija. Da bi uspjeli poslovati sa profitom, poduzeća moraju povećati svoju aktivnost, a i time svoju ponudu da ostanu atraktivni potrošačima;
6. **Promjene političkih režima**- politika je ključna u međunarodnim poslovanjima, ona može uveliko pomoći poduzećima, ali isto tako može uvesti sankcije te na taj način odmoći poduzećima.
7. **Jačanje međunarodne suradnje**- međunarodna suradnja je bitna ukoliko se želi poslovati uspješno, zato je bitno sudjelovati i poštivati potpisne sporazume i ugovore.

Grgić i Bilas (2008.) ne govore samo o prednostima globalizacije, nego i o njezinim nedostacima. Kao nedostatke navode: prijetnju financijskih kriza, širenje raznih bolesti zbog velikog broja kretanja ljudi i životinja, socijalne konflikte, terorizam i kriminal,

---

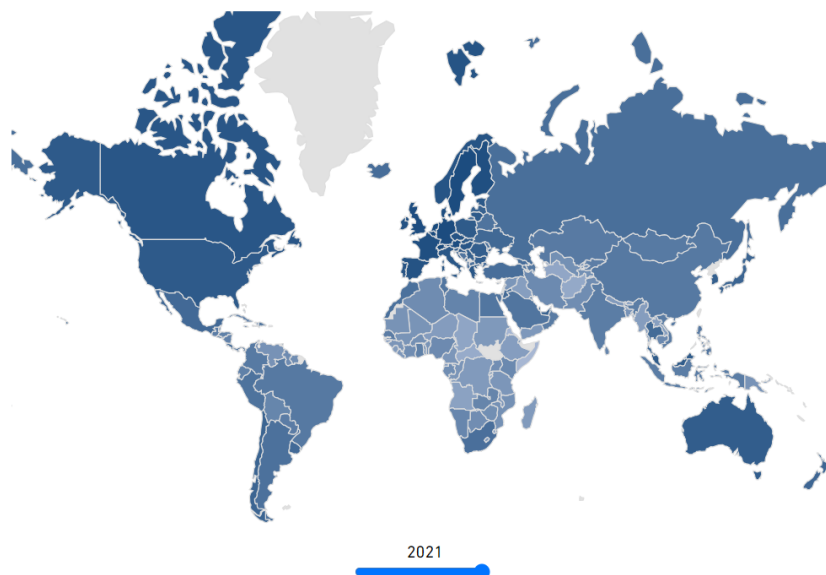
<sup>1</sup> Sporazum je potpisan od strane 23 zemlje 1947. godine u Ženevi. Na snagu je nastupio 01.01.1948. godine.

ekonomske uvjete i neizvjesnost. Kako bi se prednosti globalizacije najbolje iskoristile, vladama blagostanje treba biti primaran cilj.

Mjerenje globalizacije nije jednostavno, postoje mnogi faktori koji utječu na globalizaciju. Jedno je sigurno, od sredine 20.tog stoljeća države su postale sve više međuovisne. Prihvaćena mjera globalizacije je mjera širine i dubine. Širina globalizacije mjeri koliko je široka određena međunarodna aktivnost među zemljama, dok dubina mjeri intenzitet globalizacije, odnosno koji udio određene aktivnosti država zauzima u međunarodnom poslovanju. (Europska središnja banka, 2021.)

KOF Indeks globalizacije originalno je osmišljen 2002. godine od strane ekonomista Alexa Drehera. Indeks je dizajniran kao mjera za različite aspekte globalizacije zemalja širom svijeta, uključujući ekonomske, socijalne i političke dimenzije. **Ekonomska globalizacija** obuhvaća podatke o trgovini, kapitalnim tokovima i ograničenjima trgovine. **Socijalna globalizacija** uključuje podatke o informacijama, osobnim kontaktima i kulturnoj bliskosti. **Politička globalizacija** se odnosi na broj ambasada koje zemlja ima, članstvo u međunarodnim organizacijama, sudjelovanje u mirovinskim misijama i sl. (KOF Swiss Economic Institute, 2023)

Slika 1. Prikaz globaliziranog svijeta prema podacima iz 2021. godine prema KOF Indeksu globalizacije



Izvor: KOF SWISS ECONOMIC INSTITUTE (2023.) *KOF Globalisation Index*.  
Dostupno na: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html> (Pristupljeno 11.04.2024).

Prema podacima KOF Indeksa globalizacije Švicarska je sa indeksom 90,75 prva na ljestvici, slijede ju Belgija i Nizozemska. Hrvatska se može pohvaliti sa zadovoljavajućim indeksom globalizacije koji iznosi 81,18. Prema slici 1. najviše globalizirane zemlje nalaze se u Sjevernoj Americi, Europi i Australiji.

Tablica 1. Indeks globalizacije, 2023. godine

Rang	Zemlje	%
1.	Švicarska	90,75
2.	Belgija	90,38
3.	Nizozemska	90,32
4.	Švedska	89,01
5.	Njemačka	88,97
6.	Austrija	88,50
7.	Ujedinjeno Kraljevstvo	88,39
8.	Danska	87,79
9.	Finska	87,33
10.	Francuska	87,19
26.	Hrvatska	81,18

Izvor: Izrada autora prema podacima iz Statista (2023.) *Indeks globalizacije*,  
<https://www.statista.com/statistics/268168/globalization-index-by-country/>  
(Pristupljeno: 07.03.2024.).

Na vrhu tablice sa najvišim indeksom globalizacije je Švicarska. Ostale Baltičke zemlje se također nalaze pri vrhu tablice, Hrvatska je na 26. mjestu sa 81,18% od ukupno 50 država.

Prema tvrdnjama Lončara (2005.) globalizacija otvara put prema međunarodnom poslovanju. Definicija međunarodnog poslovanje jest razmjena dobara, usluga i resursa između dviju ili više zemalja. Međutim, to nije samo razmjena novaca, nego razmjena radne snage, ugovornih obveza i prava, intelektualnih vlasništva i slično. Najpopularnija razmjena je razmjena robe, odnosno opipljivih dobara koje države

međusobno uvoze i izvoze. Državna i privatna poduzeća ulaze u međunarodno razmjenu iz različitih razloga. Privatna poduzeća ulaze u međunarodno poslovanje zbog povećanje profita, dok s druge strane državna poduzeća ulaze u međunarodno poslovanje zbog želje za poboljšanjem životnog standarda svojih sugrađana i ispunjavanju obveza koji su se obvezali međunarodnim ugovorima.

Poduzeća se odluče na širenje svojeg poslovanja na strana tržišta zbog tri razloga (Lazibat et al., 2020.):

1. **Povećanje prodaje-** cilj svakog poduzeća jest da poveća svoj obujam poslovanja i smanje rizike. Tako da je poslovanje u više država bolje, nego poslovanje samo u jednoj zemlji, jer na taj način diversificiraju svoje rizike „ne stavljajući sva jaja u jednu košaru“;
2. **Novih resursa-** da bi poduzeće maksimalno zadovoljio svoje klijente, on mora biti u stanju pružiti kvalitetne i raznolike proizvode. Zbog toga je međunarodno tržište savršeno, jer može pružiti različite resurse koje poduzeća ne mogu naći u svojoj matičnoj zemlji;
3. **Smanjen rizik poslovanja-** kombinacijom domaćeg i stranog tržišta poduzeće minimalizira svoje rizike, jer koristi resurse različitih država; na taj način nema velike oscilacije i šokova u prodaji i proizvodnji.

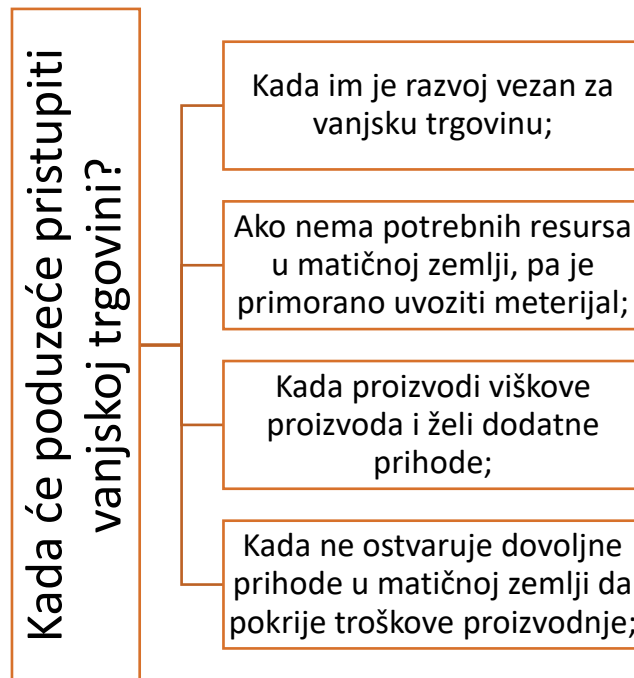
Najsvježiji i najbolji primjer kako su zemlje međunarodno ovisne i povezane pokazuje upravo utjecaj pandemije Covida-19 koja je uzdrmala svjetsko gospodarstvo. Prema Kunji i Stojanoviću (2021.) svaka država je poduzela mjere kako bi sačuvala svoje gospodarstvo i dostojanstvo, međutim rezultati izolacija su i dalje pogađali gospodarstvo i svijet. Broj nezaposlenih u prvih mjesec dana znatno je rastao (u Hrvatskoj prvih mjesec dana broj nezaposlenih narastao je za 14,7%). Stanovništvo počinje štedjeti te se smanjuje ekonomska aktivnost, što dovodi do manje proizvodnje u poduzećima.

## 2.2. Motivi ulaska u međunarodno poslovanje

Kao što su naveli Andrijanić i Pavlović (2016.) poduzeće će se rjeđe okrenuti vanjskoj trgovini ako ostvaruje zadovoljavajući profit u svojoj matičnoj zemlji. Međutim, ako želi dodatno razvijati svoje poduzeće, povećati dobit, poboljšati

uvjete za svoje radnike, onda će se okrenuti međunarodnom poslovanju. Globalizacijom smo povezaniji kao nikad prije, stoga vanjska trgovina postaje sve normalniji pojam u poslovanju. Trendovi i navike potrošača mijenjaju se brzo, pa se i poduzeća trebaju prilagođavati svojim klijentima, stoga je i prihvatljivo da je lepeza proizvoda, a i klijenata raznolika.

Graf 2. Motivi ulaska poduzeća u međunarodno poslovanje



Izvor: Izrada autora prema podacima: ANDRIJANIĆ I. I PAVLOVIĆ D. (2016.) *Međunarodno poslovanje*, Libertas, Zagreb, str. 31.

Poticajni faktori koju utječu da poduzetnik uđe u međunarodnu trgovinu (Andrijanić, 2012.):

- **Međunarodne ekonomske integracije i organizacije**- organizacije poput EU, CEFTA, WHO, NAFTA i druge dodatno ubrzavaju procese globalizacije i integraciju međunarodne trgovine;
- **Ubrzani rast svjetskog gospodarstva**- osim što pruža velike tržišne mogućnosti, umanjuje rizik koji bi se mogao javiti kao otpor stranih poduzeća na domaća tržišta;
- **Pravna sigurnost**- dodatne sigurnosne mjere pojačavaju osjećaj sigurnosti na međunarodnoj razini te sklanjaju neizvjesnosti;

- **Politička i ekonomska stabilnost-** stvaranjem Svjetske banke i Međunarodnog monetarnog fonda 1944. godine u Sjedinjenim Američkim Državama ekonomska stabilnost se povećala;
- **Prednosti međunarodnog poslovanja-** korištenje resursa na globalnoj razini, pristup informacijama i znanjima, ekonomija obujma;
- **Razvoj proizvoda-** veći troškovi proizvodnje i plasiranje novih proizvoda na tržišta zahtijevaju veća ulaganje;
- **Transport-** barijere koje su nekada postojale sada su maksimalno pale, transport je brži i sigurniji;
- **Izravnavanje preferencija potrošača-** zahvaljujući tehnologiji i internetu ukusi i preferencije su sve sličniji između država. Potrošači su sada usmjereniji na kvalitetu i održivost;
- **Tehnologija:** vrijeme bez interneta i tehnologije je iza nas, proizvođači koji su se prilagodili trendovima i novim načinima proizvodnje i plasmana svojim proizvoda su uspješniji.

Andrijanić i Pavlović (2016.) tvrde da svaki poduzetnik prije ulaska u vanjsku trgovinu treba dobro proučiti međunarodno tržište, kretanje cijena roba i usluga, biti upoznat sa tržištem u kojem želi poslovati. S druge strane treba dobro poznavati vlastito tržište i klijente. Mora biti konkurentan i istaknuti se na međunarodnoj razini kako bi bio uspješan. Postoji mnoštvo zakona i regulativa koji su na tržištima i koji su ključni za poslovanje i za sigurnost proizvođača. Ako poduzetnik proizvodi robu koja je jeftinija na međunarodnom tržištu, a opet je i kvalitetna, on može zaraditi i više nego na domaćem tržištu.

## **2.3. Pravila i etika međunarodnog poslovanja**

### *2.3.1. Inovacije, poslovna etika i održivost*

Pojam inovacije smatra se nastanak, razvoj i primjena novog ili izmijenjenog dobra ili usluge. Često miješamo pojmove izum i inovacija i smatramo da su sinonimi, ali oni imaju različita značenja. Izum označuje ideju i utjelovljenje te ideje u novi proizvod ili uslugu, dok inovacija tu novu ideju pretvara u profit i dobit. (INOVIACIJA ILI IZUM?, n.d.)

Postoji više vrsta inovacija (INOVACIJA ILI IZUM?, n.d.):

- Proizvodna inovacija
- Inovacije u postupku proizvodnje
- Marketinška inovacija
- Organizacijska inovacija

Tehnološke inovacije su najpopularnije i najizraženije, međutim postoje i netehnološke inovacije, one nisu povezane sa tehnologijom nego sa dobiti i profitom proizvoda ili usluga. One mogu biti bitne za profitabilnost proizvoda nastalih ulaganjem u razvoj i istraživanje. Nalazimo se u vremenu kada se trendovi i tehnologija konstantno mijenjaju. Da bi pouzede uspješno poslovalo i bilo konkurentno na tržištu mora pratiti nove trendove. Pojam **kreativna destrukcija** označava teoriju J. Schumpetera i označava stalnu promjenu inovacija i tehnologija u svijetu i uništavanje postojećih tehnologija i inovacija. (Dziv.hr, 2021)

Četvrta industrijska revolucija<sup>2</sup> promijenila je način poslovanja u potpunosti, početak digitalizacije i masovne kreativne destrukcije preoblikovala je svjetski trgovinski poredak. Da bi lakše maksimalizirali svoj profit i usvajali nove inovacije, poduzetnici su se odlučili na međusobnu suradnju, odnosno **otvorene inovacije**. Otvorene inovacije predstavljaju dijeljenje informacija, znanja, vještina i inovacija među poduzetnicima. Svaki poduzetnik više ne koristi samo vlastite resurse, nego može koristiti i druge načine i druge ideje koje nisu osmišljene unutar svojeg poduzeća. (Poslovni.hr, 2020)

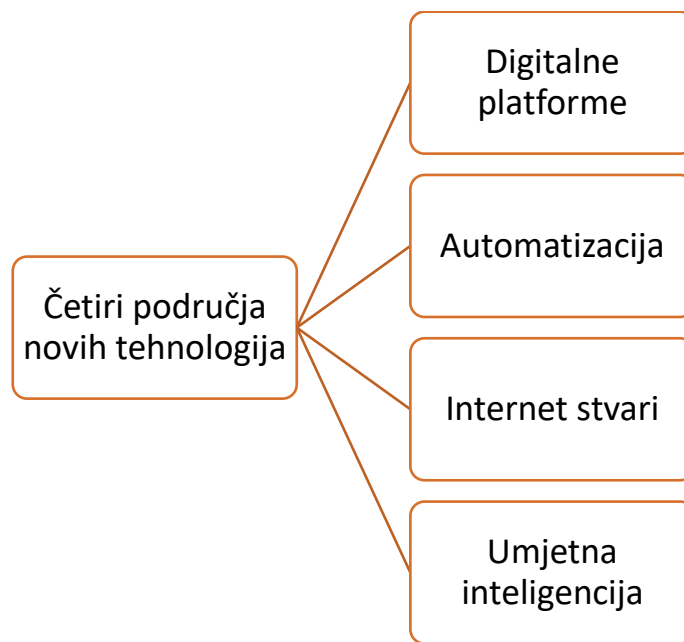
Postoje četiri područja tehnoloških inovacija koje su važne za međunarodno poslovanje (Lazibat et al., 2020., str. 106):

---

<sup>2</sup> Pojam se počinje koristiti 2015. godine i označava brzu promjenu tehnologije, društvenih obrazaca, procesa i industrije u 21. stoljeću zbog sve veće i brže međupovezanosti i automatizacije.



Graf 3. Četiri područja novih tehnologija



Izvor: Izrada autora prema podacima: LAZIBAT, T. et al. (2020.) *Međunarodno poslovanje*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.

- **Digitalne platforme**- kao najveće postignuće digitalne platforme je E- trgovina. Ona je omogućila da mali poduzetnici svoje proizvode mogu plasirati diljem svijeta. Sve je više korisnika E- trgovine, ona je postala dostupna i poželjna kod potrošača;
- **Automatizacija**- automatizacijom se značajno povećala proizvodnja. Gotovo polovinu radnika koji sada rade, može se zamijeniti kroz automatizaciju. Iako, automatizacija olakšava proizvodnju i profitabilnija je za poduzeće, to ne znači da se sve treba automatizirati i potpuno zamijeniti ljudske resurse;
- **Internet stvari**- one nam mogu pomoći, olakšati nadzor i kretanje proizvoda. Sada imamo tehnologije s kojima možemo pratiti pakete koje smo naručili preko interneta u stvarnom vremenu. Autonomna vozila mogu u lukama istovariti i utovariti sirovine i proizvode. Umjetna inteligencija može nam pomoći u kreaciji prijevozne rute da se izbjegnju gužve i da se u najbržem vremenskom periodu dođe do zadanog odredišta;
- **Umjetna inteligencija**- zemlje u razvoju mogu iskoristiti nove tehnologije kako bi povećale produktivnost proizvoda;

Etika<sup>3</sup> u poslovanju je iznimno bitna, posebice kod ljudskih prava, načinu zapošljavanja i uvjetima rada. Svaka država ima svoja prava i etičke norme, primjerice nešto što je dopušteno i smatra se normalno u jednoj državi, može biti zabranjeno u drugoj državi. Menadžeri se svakodnevno susreću sa etičkim pitanjima i odlukama, na njima je da odluče što je najbolje za interes poduzeća, a da pri tome zadrži dostojanstvo osobe.

Postoji šest odrednica etičkog poslovanja prema Lazibatu, T. et al. (2020.):

- **Osobna etika**- ona se razlikuje od pojedinca do pojedinca, to su naše osobne vrijednosti i moral koji osoba gradi kroz život. Ako pojedinac ima jaku osobnu etiku, on će rijetko kada postupiti neetično;
- **Procesi donošenja odluka**- ako kod odlučivanja pojedinac uzima u obzir samo ekonomske odluke i vrijednosti, pritom ne uzimajući nikakve etične odluke, veća je vjerojatnost da će to poduzeće donijeti neetične odluke;
- **Organizacijska kultura**- također bitan faktor, poduzeće će donositi odluke na temelju organizacijske kulture. Ako je usmjerena na profit i ekonomski prosperitet onda se neće toliko sagledavati na društvene i etične vrijednosti poduzeća;
- **Ciljane performanse poduzeća**- ako poduzeće ima jasne ciljeve koji su realni i mogući za provedbu, manja je vjerojatnost da će se poslovati neetično. Ukoliko su očekivanja nerealna, mogućnost za neetičnost je veća;
- **Vodstvo organizacije**- vodstvo organizacije je primjer koji će slijediti zaposlenici. Stavovi i vrijednosti moraju biti na visokoj razini da bi poduzeće poslovalo etično;
- **Nacionalna kultura**- unutar koje poduzeće posluje, tvrdi da će se pojedinac ponašati u skladu sa kolektivom.

Prema Bahtijarević-Šiber et al. (2008.) postoje tri pristupa koji pomažu kod donošenja odluka. Prvi pristup je **utilitarni pristup** koji se fokusira na maksimiziranje "općeg dobra" ili ukupne sreće. Utilitarizam procjenjuje rezultate akcija ili politika te daje prednost onima koje dovode do najveće koristi za zajednicu u cjelini. Drugi pristup su **moralna prava** koja naglašavaju postojanje temeljnih prava i sloboda koje posjeduje svaka osoba. Moralna prava uključuju pravo na život, slobodu, privatnost i slobodu

---

<sup>3</sup> „Etika je grana filozofije koja nastoji riješiti pitanja ljudskog morala definiranjem pojmova kao što su dobro i zlo, ispravno ili pogrešno, itd.“ (Glas Slavonije, 2022.)

govora. Zadnji pristup je **pristup pravednosti** prema kojem sve društvene i ekonomske nejednakosti trebaju biti uređene tako da budu od najviše korist najmanje privilegiranim članovima društva. Ovaj pristup naglašava jednakost prilika i fer postupanje. Svaki od ovih pristupa nudi korisne uvide za etičko promišljanje i može se primijeniti u različitim situacijama, kako bi se pomoglo u donošenju moralno odgovornih odluka.

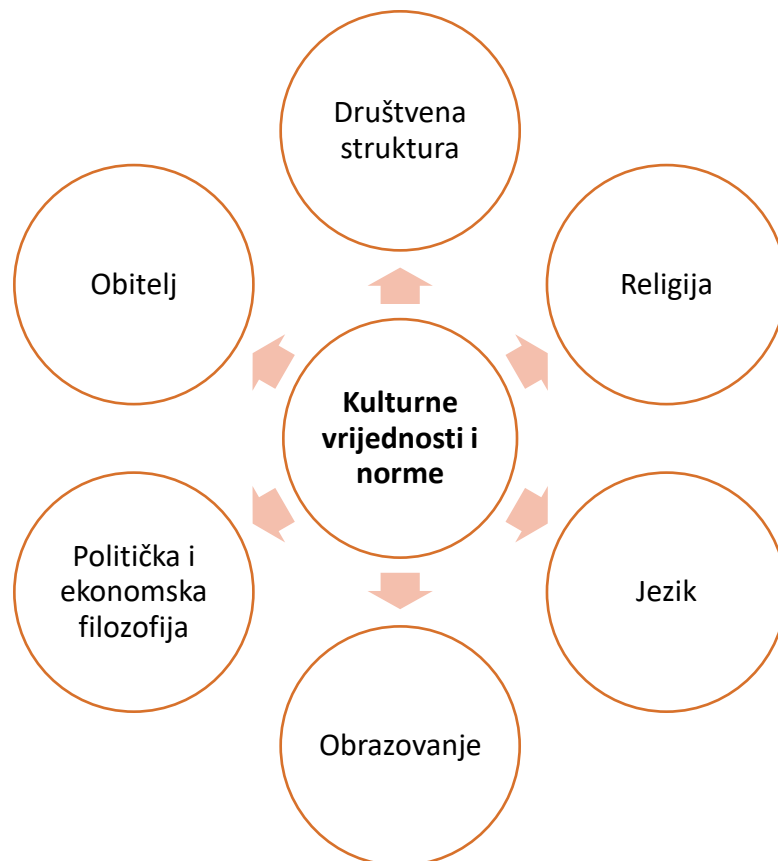
Postoje različiti pristupi u poslovnoj etici koji promatraju i definiraju načine na koji poduzeća mogu postupiti. Imamo tri pristupa prema Lazibatu et al., (2020.): **Friedmanova doktrina** govori o tome da bi poduzeće trebalo gledati samo na svoj profit i poslovati unutar zakonskih okvira. Doktrina se ne zalaže za etičnost, bez obzira na pozitivan ishod. **Kulturni relativizam** govori o tome kako poduzeće za donošenje svojih odluka mora biti svjesno u kakvom se kulturnom ozračju nalazi te mora poštovati različitost kultura. **Pravedni moralist** kod ovog pristupa uvijek se promatra sa gledišta razvijene države. Ako poduzeće iz razvijene države otvori svoj pogon u državi u razvoju, on to radi zbog ekonomskih interesa, međutim, ako se postupa s aspekta etičnosti i pristupa pravednog moralista, poduzeće bi trebalo ponuditi svojim radnicima u manje razvijenoj zemlji ista prava kao i radnicima u razvijenoj zemlji. Pristup **naivnog moralista** govori o tome kako menadžeri trebaju slijediti norme iz države u kojoj posluju.

Prema IDOP (2021.) **održivost** je pojam koji se prvo pojavio u ekologiji i zaštiti okoliša. On označuje kako se pojedinac, ali i poduzeća trebaju ponašati. Održivi razvoj znači da se poduzeća trebaju ponašati odgovorno, stvarati robe i usluge koje zadovoljavaju standarde i brinuti se o okolišu i budućnosti za buduće generacije. Posljednjih godina kupci i proizvođači se usmjeravaju na održivost i ekologiju. Ljudska prava i zaštita pojedinca također su u fokusu održivosti. Kako je održivost sve prisutnija, razvijene države su donijele niz regulativa i ograničenja za poduzeća. Zato se sve više poduzeća odlučuje za otvaranje pogona i tvornica u manje razvijenim zemljama, gdje zakoni nisu toliko rigorozni.

### 2.3.2. Kulturno okruženje

Kultura i kulturno okruženje bitno je za poznavanje društva, a svaka je kultura različita i mora se poštovati. Da bi poduzeće bilo uspješno u nekoj drugoj državi mora poznavati kulturu ako želi ostvariti uspjeh.

Graf 4. Odrednice kulture- kulturne vrijednosti i norme



Izvor: Izrada autora prema podacima: LAZIBAT, T. et al. (2020.) *Međunarodno poslovanje*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, str. 65.

Kulturne vrijednosti nisu statične, one tijekom vremena evoluiraju. Cifić (2007.) navodi da društvena struktura pokazuje razvojni stupanj društva. U nerazvijenim društvima, najveće su razlike u društvenim slojevima dok su razvijena društva karakterizirana većom mobilnošću. Jedan od ključnih faktora kulture je religija i vjerska uvjerenja, koja oblikuju temeljne vrijednosti i norme. Velike razlike među državama mogu proizaći iz jezičnih razlika; neke zemlje imaju samo jedan službeni jezik, dok druge imaju dva ili više. Komunikacija na stranim tržištima ključna je, stoga je važno poznavati norme i običaje zemalja u kojima poduzeće želi poslovati. Komunikacija se dijeli na verbalnu i

neverbalnu<sup>4</sup>. Važno je biti oprezan s pokretima i načinom izražavanja, jer geste koje su u jednoj kulturi normalne, u drugoj mogu biti shvaćene kao uvredljive. Šest kulturnih dimenzija, koji je osmislio nizozemski psiholog 1970-tih godina prikazana su grafom 5.

Graf 5. Šest dimenzija kulture



Izvor: Izrada autora prema podacima: VUJIĆ, V., IVANIŠ, M., I BOJIĆ, B. (2012) *Poslovna etika i multikultura*. Sveučilište u Rijeci, Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.

U kulturama visoke **distance moći** prihvatljivo je poduzeće koje ima hijerarhiju i paternalistička obilježja. Veće su razlike u plaćama, nadređeni se prema svojim zaposlenicima ponaša kao „dobar otac“ koji usmjerava svoje radnike kako i na koji način se trebaju ponašati. U kulturama sa nižom distancom moći, nadređeni se ponašaju ležernije i prihvaćaju mišljenja svojih podređenih. Razlike u plaćama su manje i kolektivno su svi prisniji i druželjubivi. **Individualizam i kolektivizam** govore o tome kako su kolektivna društva više empatična jedna prema drugima, cijene i njeguju odnose i brinu se o društvu unutar zajednice. Individualizam u poduzeću smatra se

<sup>4</sup> Neverbalna komunikacija, koja uključuje geste i mimiku, također je izuzetno važna.

kada nema osviještenosti prema drugima, nego su bitna vlastita postignuća, ciljevi i želja za uspjehom. Također u takvom okruženju vlada visoka stopa mobilnosti. U **maskulinitetnim društvima** preferira se velika zarada, više se radi nego živi, poslovanje je agresivnije i žene rade ako se odluče za to. U društvima koja su nastrojena feminitetno, vrijednosti su drugačije. Društvo ima veću želju za uživanjem, zarada im nije bitna. Sukobi se rješavaju razgovorima i dogovorima, poslovne karijere su svima dostupne. **Izbjegavanje neizvjesnosti** ovisi o razini kulture. Sukob i prepiranje u poduzeću predstavlja nešto opasno, nešto što se treba izbjegavati, zaposlenici nisu toliko mobilni, nego su pasivni i dugo ostaju kod jednog poslodavca. Kod niske razine mobilnost to je poželjni faktor, jer se na sukobe i neslaganja gleda pozitivno. **Dugoročna orijentacija** je vidljivija u zemljama istoka i zapada. Zemlje koje su dugoročno orijentirane pristupaju poslovanju kroz poštenje, marljivost i fokusiranost samo na rad. Nemaju vremena ni želje za slobodnim vremenom, dok im je naglasak na obrazovanju i učenju. Zemlje zapadne sfere imaju drugačije prioritete. One su fokus stavile na osobne želje i vlastite motivacije. **Zadovoljavanje potreba naspram sadržajnosti**, govori o tome kako države koje cijene zadovoljstvo su više orijentirane na potrebe pojedinca, a ne kolektiva. Prihvaćanje različitih kultura, pa tako i različitih vrijednosti i morala dovodi do diverzifikacije, što u jednu ruku ne mora nužno značiti pozitivan trend. (Klub Ekonomskog instituta, 2015.)

Prihvaćanje kulture koja nije naša, nije lak zadatak. Pojedinci su povezani sa svojom kulturom i načinom življenja, iako možda nisu svjesni. Teško im se prilagoditi nečem novom i drugačijem. Zato treba imati otvoreni um i razumijevanje. Kulturu je teško mijenjati, to je dugotrajan i spor proces, ali kroz globalizaciju i ekonomske promjene može se ubrzati.

## **2.4. Institucionalni okviri međunarodnog poslovanja**

### *2.4.1. Međunarodni monetarni fond*

Osnovan je nakon Drugog svjetskog rata (1944. godine), kada se prestaje koristiti zlatni standard na koji se do tada oslanjala vrijednost novca. Nastao je kaos na ekonomskom tržištu i osnivanjem MMF-a pokušao se smanjiti učinak krize. Danas broji 189 zemlje članice te ima za cilj promicanje stabilnosti svjetskog monetarnog sustava. Pruža

financijsku pomoć i podršku kroz savjetovanje kako bi im pomogli u rješavanju ekonomskih i financijskih pitanja, održavanju financijske stabilnosti i promicanje održivog gospodarskog rasta. Fond pruža kratkoročne kredite, tehničku pomoć i ekonomsku analizu svojim članicama. On također ima važnu ulogu u nadzoru i praćenju ekonomskih politika zemalja članica kako bi osigurao njihovu usklađenost s međunarodnim standardima. (Ministarstvo financija, 2019.)

MMF ima ključnu ulogu u globalnom financijskom sustavu, pomažući zemljama da se suoče s ekonomskim rizicima i krizama. MMF pruža financijsku podršku, savjetodavne usluge i tehničku pomoć zemljama članicama koje se suočavaju s bilančnim problemima ili su pod utjecajem globalnih šokova. Osim toga, analizira globalne ekonomske trendove i pruža savjete o globalnoj politici kako bi se smanjili rizici i potaknuo održiv ekonomski rast. Također, nadzire globalnu financijsku stabilnost i surađuje s drugim međunarodnim institucijama kako bi promicao ekonomsku stabilnost. (International Monetary Fund, 2024.)

Ciljevi MMF-a prema Andrijaniću i Pavloviću (2016.):

1. Očuvanje i obnova stabilnosti tečaja, ukidanje ograničenja na tekuće transakcije te razvoj i obnova u postizanju konvertibilnosti valuta;
2. Omogućavanje davanja zajmova državama koje su u poteškoćama bilo financijskim ili gospodarskim;
3. Nova pravila za tečajevе država koje su u ekonomskim neravnotežama, uključuju stabilizaciju tečajeva i poboljšanje ekonomske situacije u tim zemljama.

Na nacionalnoj razini MMF pomaže zemljama u suočavanju s ekonomskim rizicima kroz nekoliko alata. Prvi alat je **program financiranja**, on pruža financijsku pomoć zemljama s problemima platne bilance. **Nadzor** provodi redovne konzultacije s članicama kako bi nadgledao nacionalne ekonomske politike. **Tehnička pomoć i obuka** pomaže u izgradnji institucionalnih kapaciteta za bolje upravljanje ekonomskom politikom. **Analiza politika** nudi savjete o makroekonomskim i financijskim politikama za sprečavanje i u upravljanjem krizama. MMF članicama pomaže i kroz **istraživanje globalnih trendova** te kako one utječu na nacionalne ekonomije. MMF pomaže svojim resursima da zemlje stabiliziraju svoje ekonomije, smanje ranjivost na vanjske šokove i postignu održivi rast. (International Monetary Fund, 2024.)

#### 2.4.2. Svjetska banka

Svjetska banka se sastoji od Međunarodne banke za obnovu i razvoj i Međunarodnog udruženja za razvoj. Glavni cilj je borba protiv siromaštva. Svjetska banka također je osnovana 1944. godine u New Hampshireu, nakon Drugog svjetskog rata. Ključni cilj bio je obnova i razvoj država i gradova koje su bile razorene ratom. Međunarodna banka za obnovu i razvoj pruža kredite i financijske usluge državama sa srednjim i visokim dohotkom. Međunarodno udruženje za razvoj pruža bespovratne donacije i povoljne kredite najsiromašnijim zemljama. (World Bank, 2021.)

Danas banka daje zajmove projektima. Iako su ti zajmovi maleni, sami signal da je Svjetska banka uložila u neki projekt je dovoljan faktor da i privatni kapital uloži. Današnji ciljevi banke su da do 2030. godine siromaštvo padne ispod 3% svjetske razine i da povećaju prigodi najsiromašnijih zemalja. (Lazibat, et al., 2020.)

Svjetska banka upravlja ekonomskim rizicima kroz niz inicijativa i strategija usmjerenih na promicanje pravednog oporavka i smanjenja siromaštva. Prema izvještaju World Development Report (2022.), fokus je na rješavanju izazova u financijskom sektoru, rekonstruiranju duga poduzeća i kućanstva, upravljanju vladinim dugom i prioritetima politike za oporavak. Inicijative uključuju transparentnost i upravljanje problematičnim kreditima, unapređenje pravnih sustava za nesolventnost, inovacije u modelima kreditiranja i aktivno upravljanje dugom. (World Bank, 2023.)

#### 2.4.3. Svjetska trgovinska organizacija

Opći sporazum o carinama i trgovini (GATT) uspostavljen je nakon Drugog svjetskog rata kako bi promicao slobodnu trgovinu, smanjivao carinske barijere i uklanjao trgovinske prepreke. Postao je temelj Svjetske trgovinske organizacije (WTO) koja je osnovana 1995. godine, zadržavajući ključne principe za regulaciju međunarodne trgovine. Glavni ciljevi uvoznih carina uključuju zaštitu domaće industrije i generiranje državnih prihoda, ali visoke stope mogu ograničiti ekonomsku aktivnost. prema podacima WHO-a (2024.) prosječna carinska stopa iznosi 4%, odnosi se na globalni prosjek carinskih stopa koje zemlje primjenjuju na uvozne proizvode. Ova stopa je rezultat dugogodišnjih napora u sklopu GATT-a i njegovog nasljednika, Svjetske trgovinske organizacije (WTO). Prosječna carinska stopa od 4% ne znači da svaki



proizvod uvezen u svaku zemlju podliježe točno toj stopi. Ova stopa je prosječna vrijednost koja odražava širok raspon stopa koje se mogu primjenjivati na različite kategorije proizvoda. Neke proizvode može pratiti niža carinska stopa, pa čak i nulte stope za određene kategorije proizvoda u okviru trgovinskih sporazuma, dok drugi proizvodi mogu imati znatno više carinske stope ovisno o trgovinskoj politici pojedine zemlje. Ova stopa također simbolizira opću usmjerenost globalne trgovinske politike prema liberalizaciji trgovine i smanjenju trgovinskih barijera, što je ključni cilj GATT-a i WTO-a. Ove organizacije nastoje promicati pravednu i slobodnu trgovinu kroz pravila koja osiguravaju transparentnost i predvidljivost u međunarodnoj trgovini, što uključuje i pristupanje sporazumima o smanjenju carina. (WTO, 2024.)

Graf 6. Vrste carina



Izvor: Izrada autora prema podacima: EUROPSKA KOMISIJA (2023.) *Carine*, dostupne na: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/revenue/own-resources/customs-duties\\_hr](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/revenue/own-resources/customs-duties_hr) (Pristupljeno: 17.03.2024.)

Svjetska trgovinska organizacija (WTO) je međunarodna organizacija koja se bavi regulacijom međunarodne trgovine. Njena glavna svrha je promicanje slobodne

trgovine između zemalja članica i osiguravanje pravednih i predvidljivih trgovinskih uvjeta. WTO se bavi pregovaranjem i primjenom sporazuma, rješavanjem trgovinskih sporova i pružanjem tehničke pomoći zemljama u razvoju. Svjetska trgovinska organizacija ima sjedište u Ženevi i preko 160 članica širom svijeta. Cilj Svjetske trgovinske organizacije je stvaranje stabilnog i otvorenog međunarodnog trgovinskog sustava koji potiče gospodarski rast, razvoj i prosperitet svih zemalja. (WTO, 2024)

Načela Svjetske trgovinske organizacije (Lazibat, et al., 2020.):

- **Promicanje trgovine bez diskriminacije-** govori o tome kako države ne bi trebale imati favorite sa kojima bi trgovale, nego biti fer i svima dati jednake šanse. Također se zalaže za jednakost roba i usluga na tržištu, odnosno da se jednako treba postupiti sa robom ili uslugom kao da su proizvedena na domaćem tržištu;
- **Organizacija novih rundi pregovora-** zalaganje za jednostavnije i efikasnije trgovanje na svjetskom tržištu. Glavne prepreke su carine i uvozne zabrane ili kvote. WTO je imao uspješne pregovaračke sastanke u kojem se pregovaralo o smanjenju carina na uvoz roba na manje od 4%;
- **Predvidljivost-** odnosi se na transparentnost i objavljivanje trgovinskih politika i pravila. Cilj je da članice jasno i unaprijed obavijeste o svojim trgovinskim mjerama kako bi omogućile predvidljivost i stabilnost u međunarodnoj trgovini. To znači da zemlje trebaju pravovremeno objaviti svoje carinske tarife, pravila o uvozu i izvozu kao i sve druge relevantne informacije koje se tiču politika trgovanja. Transparentnost omogućuje drugim državama članica da unaprijed planiraju svoje trgovinske aktivnosti i da smanje rizik od iznenadnih promjena ili nekih drugih nepredvidljivih trgovinskih mjera.
- **Promicanje fer natjecanja-** kao četvrto načelo trgovanja ovo načelo podržava konkurenciju, ali onu zdravu konkurenciju koja pomaže poduzećima da napreduju i postižu bolje rezultate. Loša konkurencija nije dobra ni za koga, dovodi do diskriminacije koja je nepoželjna kod međunarodnog trgovanja. To znači da je ponekad potrebno uvesti zaštitne carine kako bi se države spasile od neželjenih diskriminirajućih trgovačkih praksa.
- **Promicanje gospodarskog razvoja-** jedan je od najvažnijih ciljeva WTO-a. WTO se zalaže za stvaranje pravednih i uravnoteženih uvjeta za sve države članice, posebno one u razvoju. Promicanje gospodarskog razvoja odvija se na

nekoliko načina. Pruža platformu za pregovore o trgovinskim sporazumima koji se bave pitanjima interesa zemalja u razvoju. Drugo, pruža tehničku pomoć i kapacitete za zemlje u razvoju kako bi im se pomoglo da iskoriste sve prednosti međunarodne trgovine.

Kroz ove aktivnosti, WTO omogućuje da svi članovi, bez obzira na razinu razvijenosti, imaju jednake mogućnosti za sudjelovanje na međunarodnom tržištu i ostvarivanju gospodarskog razvitka i povećanju ljudskih standarda.

## 2.5. Poslovanje multinacionalnih poduzeća

Kako navode Grgić i Bilas (2008.) multinacionalna poduzeća su tvrtke koje posluju u više zemalja širom svijeta. Njihove aktivnosti obuhvaćaju proizvodnju, distribuciju i/ili pružanje usluga u različitim dijelovima svijeta. Glavni cilj multinacionalnih poduzeća je iskorištavanje prednosti globalnog tržišta, pristup novim tržištima, smanjenje troškova proizvodnje i distribucije te ostvarivanje konkurentске prednosti. Međutim, poslovanje multinacionalnih poduzeća često podliježe regulativama i raznim izazovima kao što su razlike u zakonodavstvu, kulturi i ekonomskim uvjetima u različitim zemljama.

Prema Grgiću i Bilasu (2008.) potrebno je zadovoljiti tri uvjeta kako bi poduzeće postalo multinacionalno:

1. **Lokacija**- pretpostavka da je strana proizvodnja profitabilnija od izvoza;
2. **Vlasništvo**- posebna pažnja se usmjerava intelektualnom vlasništvu i kapitalu znanja;
3. **Internalizacija**- licenciranje može biti skuplje nego organizacija proizvodnje u inozemstvu.

Tri skupine multinacionalnih poduzeća prema Grgiću i Bilasu (2008.):

1. **Transnacionalna poduzeća**- kako bi opstale na tržištu, poduzeća su primorana izbaciti jaču konkurenciju;
2. **Multinacionalne kompanije koje razvijaju nacionalne strategije**- za prilagodbu na novo lokalno tržište, potrebna je strategija i znanje o potrebama lokalnih potrošača;

3. **Globalne kompanije koje promoviraju preferencije potrošača-** koriste prednosti iz zemlje izvoza.

Tablica 2. Top 10 multinacionalnih poduzeća u svijetu, 2023. godini

Poduzeća	Sektor	Država	Ukupna vrijednost tržišnog kapitala (u milijardama USA dolarima)
1. Apple	Informatika	SAD	2 746
2. Microsoft	Informatika	SAD	2 309
3. Saudi Arabian Oil Company	Energija	UAE	2 055
4. Alphabet	Komunikacijske usluge	USA	1 340
5. Amazon	Uslužne djelatnosti	USA	1 084
6. NVIDIA	Informatika	USA	708,4
7. Meta Platforms	Komunikacijske usluge	USA	599,82
8. Tesla	Automobilska industrija	USA	539
9. LVMH Moet, Hennessey, Louis Vuitton	Uslužna djelatnost	Francuska	482,45
10. Visa	Tehnička i stručna djelatnost	USA	477,38

Izvor: Izrada autora prema podacima: STATISTA, (2023.) *Biggest companies in the world by market cap*. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/>, (Pristupljeno: 17.03.2024.).

Visoke cijene energije povećale su prihode kompanija u nafti i plinu, trgovini roba i komunalnim uslugama, ali to se nije pretvorilo u veća ulaganja u inozemstvu. Naprotiv, Chevron i Exxon (obje iz Sjedinjenih Američkih Država) te SaudiAramco (Saudijska Arabija) su smanjili strana ulaganja dok su povećavali domaća ulaganja. Europske

energetske kompanije, uključujući Shell (Ujedinjeno Kraljevstvo), BP (Ujedinjeno Kraljevstvo) i TotalEnergies (Francuska), nastavile su s prodajom fosilnih goriva. Equinor (Norveška) bio je izuzetak; povećao je ulaganja kako domaća tako i u inozemstvu kako bi osigurao opskrbu plinom za Europu. OMV (Austrija) i Repsol (Španjolska) nisu značajno promijenili razinu ili geografsku distribuciju svojih sredstava. Komunalne multinacionalne kompanije, također su uživale u visokim prihodima, ali su bile oprezne u ulaganjima u nove projekte, obeshrabrene vladinim mjerama za zaštitu potrošača od viših računa za energiju, raspravama o oporezivanju izvanrednih dobitaka i općom geopolitičkom nesigurnošću. Na primjer, unatoč profitabilnoj godini, Enel (Italija) je pokrenuo veliki plan prodaje imovine (u Latinskoj Americi, Grčkoj, Španjolskoj i Australiji) kako bi smanjio svoj dug. (World Investment Report, 2023.)

### 3. RIZICI I OSIGURANJE OD RIZIKA U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU

#### 3.1 Pojam i definicija rizika

Prema Matiću (2016.) rizik se definira kao vjerojatnost ili mogućnost da se dogodi neželjeni ili nepredviđeni događaj koji može rezultirati gubicima, štetama ili nekim drugim negativnim posljedicama. Sama definicija rizika obuhvaća širok spektar područja, kao što su financije, zdravstvo, različiti oblici poslovanja i sva ostala polja ljudskog djelovanja. U poslovnom kontekstu, rizik može uključivati moguće gubitke kapitala, promjene na tržištu, operativne poteškoće ili druge faktore koji mogu utjecati na uspjeh ili stabilnost poduzeća. Upravljanje rizicima obično uključuje procjenu, analizu i implementaciju strategija kako bi se smanjila ili kontrolirala izloženost riziku i povećala šansa za uspjehom.

Rizici se mogu podijeliti na različite kategorije ovisno o njihovoj prirodi i području primjene. Osnovne vrste rizika su (Gaži-Pavelić, 2014.):

1. **Ekonomski rizik**- ovaj rizik obuhvaća rizike povezane s financijskim tržištima, kao što su promjene cijena, kamatne stope, promjena valutnih tečajeva i kreditni rizici;
2. **Operativni rizik**- vrsta rizika koja je povezana s internim procesima i sustavima organizacije, uključujući ljudske pogreške, tehničke kvarove, problem s lancem opskrbe ili pravne rizike;
3. **Tržišni rizik**- ovaj rizik proizlazi iz promjena na tržištu, uključujući promjene u potražnji, konkurenciji, tehnološkim inovacijama ili regulatornim okvirima;
4. **Sigurnosni rizik**- to su rizici povezani sa sigurnošću organizacije, uključujući prijetnje poput cyber napada, krađe podataka, terorizam ili prirodna katastrofa;
5. **Reputacijski rizik**- ovaj rizik proizlazi iz mogućnosti da negativni događaji ili postupci organizacije naškode njezinoj reputaciji i povjerenju dionika, što može imati dugoročne posljedice na poslovanje.
6. **Etički rizik**- odnosi se na moguće negativne posljedice povezane s moralnim ili etičkim načelnim pitanjima unutar organizacije, uključujući rizik

od reputacijskih šteta, pravnih problema ili gubitak povjerenja korisnika, a i samih zaposlenika.

Osim ovih vrsta rizika, postoje i drugi specifični rizici poput rizika zemlje, kulturološkog rizika, komercijalnog rizika i financijskog rizika, koje ćemo detaljnije obraditi u nastavku.

### 3.2 Rizici u međunarodnom poslovanju

Prema Moffet, Stonehell i Eiteman (2016.) cyber napadi predstavljaju sve veći globalni rizik jer se svijet sve više oslanja na digitalnu infrastrukturu. Siromaštvo je trajni globalni izazov koji utječe na milijarde ljudi diljem svijeta. Održivost je ključan element u očuvanju planeta za buduće generacije. Fokusira se na ravnotežu između ekoloških, ekonomskih i društvenih potreba, s ciljem minimiziranja negativnog utjecaja na okoliš i osiguranja da resursi ne budu prekomjerno iskorištavani. Iako globalizacija može donijeti ekonomske prednosti i jačati međunarodne veze, antiglobalistički pokreti ističu negativne aspekte. Terorizam i rat su među najozbiljnijim globalnim rizicima, s mogućnošću uništenja života, destabilizacije regije i humanitarne katastrofe.

Graf 7. Globali rizici



Izvor: MOFFET, H., STONEHELL, A., EITEMAN D. (2016.) *Fundamentals of Multinational Finance*, 5. izdanje, Edinburgh, Person.

Kada se poduzeće uključi u međunarodno poslovanje, suočava se s rizicima poput deviznih fluktuacija i političkih nesigurnosti, koji mogu ugroziti stabilnost prihoda. Ostali

izazovi obuhvaćaju institucionalne neuspjehe, kulturne razlike, različite zakonske zahtjeve i lokalnu konkurenciju. Ključni uzrok neuspjeha na međunarodnim tržištima često je nedostatak temeljitog planiranja. Izvoz je smatran najmanje rizičnim načinom međunarodnog poslovanja, jer ne zahtijeva velika ulaganja i omogućuje diverzifikaciju prihoda. (Cavusgil et al., 2020)

Tablica 3. Klasifikacija rizika u međunarodnom poslovanju

RIZIK ZEMLJE	KULTUROLOŠKI RIZIK	KOMERCIJALNI RIZIK	FINANCIJSKI RIZIK
<ul style="list-style-type: none"> <li>• politički rizik</li> <li>• društvene promjene</li> <li>• legislativni problem</li> <li>• gospodarski rizik</li> <li>• prirodne pojave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kulturne različitosti</li> <li>• različite etičke prakse</li> <li>• različiti stilovi vodstva</li> <li>• različite pregovaračke taktike</li> <li>• različite kupovne navike potrošača</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• loše poslovne odluke i loše provedene poslovne strategije</li> <li>• postupci poslovnih partnera</li> <li>• promjena tržišnih uvjeta</li> <li>• vlastite operativne strukture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tečajni rizik</li> <li>• korporativni kreditni rizik</li> <li>• cjenovni rizik</li> </ul>

Izvor: Izrada autora prema podacima: LAZIBAT, T. et al. (2020) *Međunarodno poslovanje*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.

### 3.2.1. Rizik zemlje

Rizik zemlje odnosi se na neizvjesnost povezanu s ulaganjem u određenu zemlju, što može rezultirati potencijalnim gubicima za investitore. Ova vrsta rizika može proizaći iz različitih izvora, uključujući političke promjene, društvene nemire, zakonodavne promjene, ekonomske fluktuacije i prirodne katastrofe. Razumijevanje ovog rizika posebno je važno prilikom ulaganja u manje razvijene zemlje. Faktori kao što su politička nestabilnost mogu imati značajan utjecaj na investicije u nekoj zemlji, povećavajući rizike zbog potencijalnih promjena na financijskim tržištima. Međutim, ovakvi rizici mogu se ublažiti strategijama kao što su reinvestiranje, uključujući ulaganja u vrijednosne papire izdane u tim zemljama ili u tvrtke koje tamo posluju.



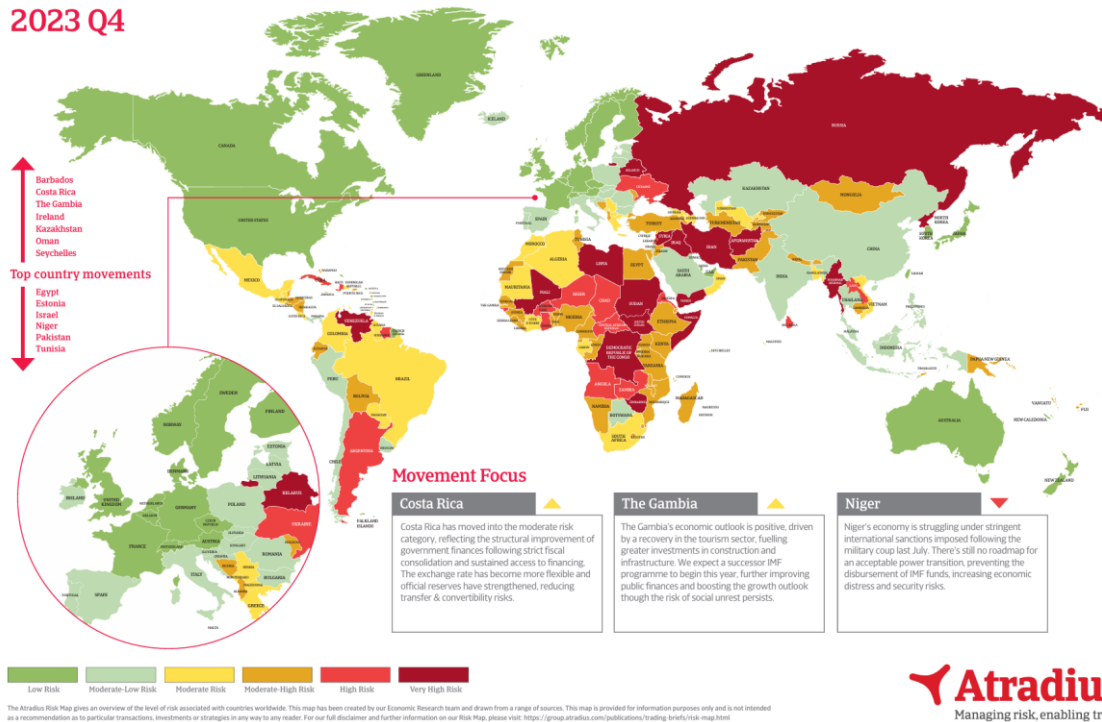
Ulagači mogu djelomično ublažiti neke rizike zemlje, kao što je valutni rizik, ali drugi rizici, poput političke nestabilnosti, često ne nude pouzdane opcije zaštite. Stoga je važno u procjeni tržišta uzeti u obzir rizike zemlje, ekonomske uvjete i opću društvenu situaciju. Izravna strana ulaganja, koja se ne provode preko reguliranih tržišta ili burzi, kao i dugoročna ulaganja, predstavljaju potencijalno najveće rizike zemlje. (Andrijanić, Pavlović, 2016.)

**Rizik države** nastaje kada strana država ne ispuni prethodno dogovorene obaveze plaćanja, što može utjecati na individualne ulagače. Uvijek postoji rizik kada se posjeduju financijske vrijednosnice od stranog izdavatelja. Primjerice, američki investitor može se suočiti s rizikom države prilikom ulaganja u tvrtku sa sjedištem u Južnoj Americi ako postoji mogućnost da ta država nacionalizira posao ili čitavu industriju, čime investicija postaje neisplativa, osim ako investitor ne dobije odgovarajuću naknadu. Sposobnost države da izvršava svoje financijske obveze i vraća dugove ovisi o njezinom ekonomskom stanju. Zemlje koje bilježe robustan gospodarski rast, imaju podnošljiv teret duga, stabilnu valutu, učinkovito naplaćuju poreze i imaju povoljne demografske uvjete, vjerojatno će uspješno vraćati svoje dugove. Nasuprot tome, zemlje s negativnim gospodarskim rastom, visokim dugom, nestabilnom valutom, slabom naplatom poreza i nepovoljnim demografskim uvjetima mogu se suočiti s poteškoćama u ispunjavanju svojih obveza. Spremnost vlade da izvršava svoje obveze često ovisi o političkom sustavu ili trenutnom vodstvu. Čak i ako zemlja ima kapacitet za vraćanje duga, vlada može odlučiti ne ispuniti te obveze, posebno nakon promjene vlasti ili u politički nestabilnim okruženjima. Agencije za ocjenjivanje kredita prilikom određivanja kreditnog rejtinga uzimaju u obzir i sposobnost i spremnost države za plaćanje dugova. Suvereni rizik postao je značajan u 1960-ima, kada su se financijska ograničenja smanjila i prekogranična financijska tržišta omogućila međunarodnim bankama da povećaju zajmove zemljama u razvoju. Iako su ti zajmovi trebali pomoći zemljama u razvoju da povećaju izvoz u razvijene zemlje, mnoge od njih nisu ostvarile očekivani gospodarski rast, što je rezultiralo nemogućnošću otplaćivanja dugova denominiranih u američkim dolarima. Ova situacija dovela je do kontinuiranog refinanciranja državnih zajmova, uzrokujući porast kamatnih stopa. Mnoge zemlje u razvoju su se našle u situaciji da su dugovale viši iznos kamata i glavnice što je vrijednost ukupnog bruto domaćeg proizvoda, što je

dovelo do devalvacije domaće valute i smanjenje uvoza u razvijene zemlje, uz povećanje inflacije. (Solnik, 2008.)

Slika 2. Karta rizika u IV. kvartalu 2023. godine

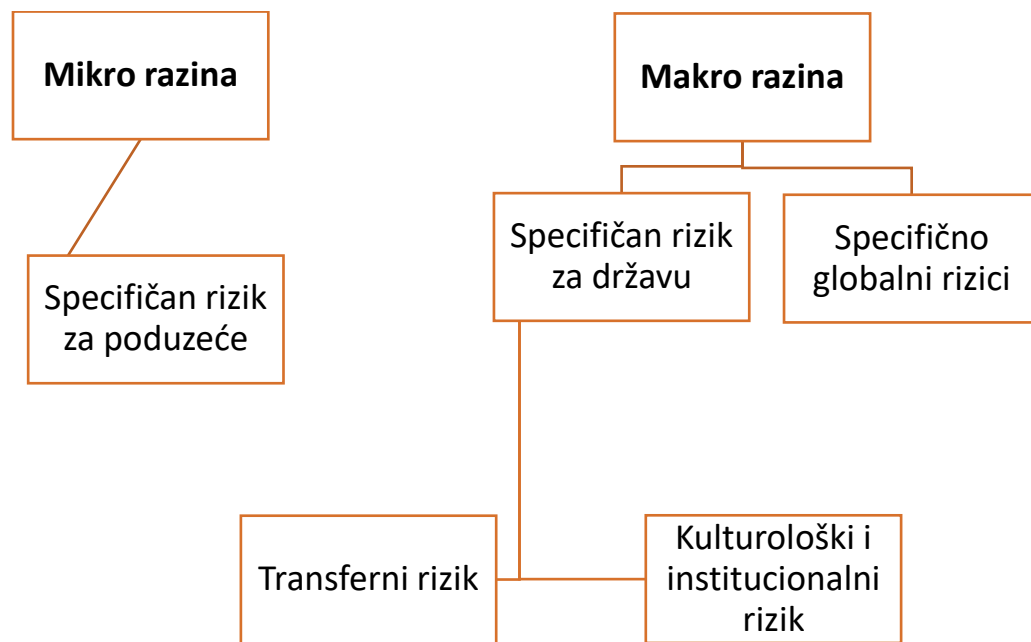
## Country Risk Map 2023 Q4



Izvor: ATRADIUS (2023.) *Country Risk Map - Country Risk Rating*. Dostupno na: <https://group.atradius.com/publications/trading-briefs/risk-map.html> , (Pristupljeno: 11.03.2024.).

Na slici 2. prikazana je karta rizika po zemljama za četvrti kvartal 2023. godine. Karta se obično koristi za procjenu rizika poslovanja u različitim zemljama, pri čemu su razine rizika označene bojama, crvena koja označava visoko rizičnu zemlju, a zelena nisko rizičnu zemlju. Prema karti najmanje rizični kontinenti za investitore su Sjeverna Amerika, Australija i Europa. Dok su države Južne Amerike, Afrike i Azije rizične, čak i iznimno rizične zemlje.

Graf 8. Klasifikacija političkih rizika



Izvor: MOFFET, H., STONEHELL, A., EITEMAN D. (2016.) *Fundamentals of Multinational Finance*, 5. izdanje, Edinburgh, Person, str. 428.

Blokirana sredstva odnose se na novac koji se ne može slobodno prenositi zbog propisa ili kontrola deviznih tečajeva, obično u kontekstu međunarodnog poslovanja. To može biti oblik "**rizika prijenosa**", koji uključuje neizvjesnost o tome hoće li vladine akcije ograničiti ili odgoditi prijenos sredstava preko granica. Takvi rizici su značajni u međunarodnim financijama jer mogu utjecati na povrat investicije i operativnu likvidnost multinacionalnih korporacija. (Moffet, Stonehell, Eiteman, 2016.)

**Investicijski ugovor** ključni je okvir koji postavlja smjernice za međunarodne investicije i uspostavljaju operativne standarde za te poduzeća u različitim jurisdikcijama. Sporazumi između multinacionalnih poduzeća i vlada predstavlja obvezu politike koja ima za cilj osigurati otvoreno i transparentno okruženje za međunarodne investicije, potičući pozitivne doprinose koje multinacionalna poduzeća mogu pružiti ekonomskom i društvenom napretku. Ovaj sporazum redovito se revidira kako bi se prilagodio promjenama i izazovima globalne trgovine i ekonomije. Specifični detalji ovih ugovora često uključuju složene pravne i ekonomska razmatranja, uključujući njihovu interakciju s politikama stranih izravnih investicija te ekonomskim teorijama koje se tiču multinacionalnih poduzeća i međunarodne proizvodnje. Ovi ugovori imaju značajne posljedice za strategiju i strukturu multinacionalnih poduzeća.

**Overseas Private Investment Corporation** (OPIC) je agencija vlade SAD-a koja pruža financijska i osiguravajuća rješenja za američke investitore, zajmodavce, izvođače, izvoznike i nevladine organizacije koje ulažu u zemlje u razvoju i post-konfliktne zemlje. Osiguranje od političkog rizika štiti od gubitaka na materijalnoj imovini, vrijednosti investicija i prihodima koji proizlaze iz političkih opasnosti te tako pomaže ublažiti rizike u ciljanim zemljama, čineći ulaganja u inozemstvo privlačnijima za američke subjekte. Pokriveni rizici uključuju političko nasilje i ograničenja na transfer i konverziju lokalnih prihoda. (Moffet, Stonehell, Eiteman 2016.)

Prema Wangu (n.d.) politički rizik dijeli se na:

1. Makropolitčki i mikropolitčki rizici
2. Pravni i regulatorni rizik
3. Sigurnosni rizik

U 21. stoljeću, primjer suverenog rizika možemo vidjeti u Grčkoj dužničkoj krizi. Grčko gospodarstvo se suočilo s velikim teretom duga, što je dovelo do krize u kojoj grčka vlada nije mogla redovito servisirati svoje dugove. Ova kriza je imala široke posljedice unutar Europske unije. Međunarodno povjerenje u sposobnost Grčke da podmiri svoje obveze dramatično je palo, prisiljavajući da građani, ali i država poduzmu drastične mjere štednje. Grčka je primila financijsku pomoć u nekoliko navrata, uz uvjet da provede financijske reforme i dodatne mjere štednje. Europska dužnička kriza obuhvatila je nekoliko europskih zemalja koje su se suočile s kolapsom financijskih institucija, visokim razinama duga i brzim rastom razlika u prinosu obveznice. Kriza je započela 2008. godine s kolapsom islandskog bankovnog sustava, a zatim se 2009. godine proširila na zemlje poput Portugala, Italije, Irske, Grčke i Španjolske. Ova kriza dovela je do gubitka povjerenja u europska poduzeća i gospodarstvo. Kako bi se suprotstavile krizi, europske zemlje, zajedno s MMF-om pružile su financijska jamstva kako bi spriječile kolaps eura i financijsku krizu. (Beker, 2013.)

**Politička nestabilnost i društvene promjene** mogu imati znatan utjecaj na ekonomiju. Valutna nestabilnost koja proizlazi iz političkih previranja čini trgovinu i međunarodno poslovanje rizičnijim. Promjene u vladinim politikama mogu izazvati brze promjene u zakonima i regulacijama, što zahtijeva od poduzeća stalno prilagođavanje. Društvene promjene, poput demografskih promjena, mogu utjecati na tržište rada i potrošačke trendove. Politička nestabilnost može destabilizirati

povjerenje kreditora i povećati troškove zaduživanja, povećavajući rizik od dužničke krize. Također, može doći do redistribucije bogatstva koja favorizira ili otežava pojedine socijalne skupine, potencijalno uzrokujući socijalne nemire. Ako politički nemiri dovedu do zanemarivanja ili uništavanja infrastrukture, to može utjecati na učinkovitost i produktivnost ekonomije. (Cavusgil et al., 2020.)

**Nesigurnost javnih politika-** predstavlja nedostatak stabilnosti, jasnoće ili predvidljivosti u političkim odlukama i programima koje provodi vlada ili druge javne institucije. Ovo stanje može rezultirati nedoumicama među građanima, poduzećima ili investitorima oko budućih političkih smjerova ili implikacija javnih politika. (Solnik, 2008.)

Primjeri nesigurnosti mogu biti promjene u zakonodavstvu, fiskalna politika, regulatorna nesigurnost i socijalne politike.

### *3.2.2. Gospodarski rizik*

Prema definiciji Matića (2016.) uz politički rizik, gospodarski rizik je ključni faktor koji utječe na stabilnost i razvoj država. Gospodarski rizik odnosi se na mogućnost gubitka ili neuspjeha u ekonomskim aktivnostima, investicijama ili poslovanju.

Različiti čimbenici mogu doprinijeti gospodarskom rizikom, kao što je ekonomska nestabilnost, financijska kriza, promjene na tržištu. Nemogućnost da dužnik neke zemlje servisira svoje dugove zbog nepovoljnih gospodarskih uvjeta, može se definirati kao opasnost.

„**Financijski rizik** označava opasnost da će nestabilnost financijskog tržišta prouzročiti promjene deviznog tečaja, kamatnih stopa, cijena dionica, inflacijom, itd... nedovoljno utjecati na profitabilnost poduzeća.“ (Lazibat, et al., 2020., str 402.)

Kao najistaknutiji financijski rizici<sup>5</sup> mogu se izdvojiti tečajni rizik, kreditni rizik i cjenovni rizik.

---

<sup>5</sup> Financijski rizici označuju pojam koji uključuje situacije koje su izvan okvira uobičajenog poslovanja te događaji koji mogu rezultirati financijskim gubitkom.

Izazov za poduzeća su fluktuacije tečajeva valuta. **Tečajni rizik** može imati širok utjecaj na poslovanje i financijske rezultate. Promjena tečaja može imati utjecaj na troškove uvoza i izvoza, cijene sirovina, te utjecaj na prihode od prodaje proizvoda ili usluga na međunarodnom tržištu, a to utječe na profitabilnost poduzeća. Tečajni rizik može utjecati na operativne troškove poduzeća, kao što su troškovi proizvodnje i nabave, plaće zaposlenika i opći troškovi poslovanja. To može dovesti do otežanog planiranja i neizvjesnosti poslovanja. Prema Andrijaniću i Pavloviću (2016.) poduzeća koja posluju na međunarodnom tržištu izložena su financijskom riziku fluktuacije tečaja valuta, što može dovesti do smanjenja vrijednosti prihoda i imovine. Također, ulagači su izloženi tečajnom riziku, ako se odluče na ulaganje u strane dionice, obveznice ili druge financijske instrumente. Promjena tečajeva može utjecati na vrijednost njihovih investicija i donijeti potencijalne gubitke, ali i potencijalne dobitke. Upravljanje tečajnim rizikom postaje ključno za poduzeća i ulagače kako bi se zaštitili od negativnih utjecaja promjene tečajeva. Zbog toga je potrebno razumijevanje rizika i implementacija potrebnih strategija za upravljanje rizikom kako bi se održala stabilnost poslovnog tržišta.

**Kreditni rizik** se odnosi na mogućnost da zajmoprimac neće ispuniti svoje obaveze vraćanja kredita, uključujući glavnica i kamate, što može dovesti do poremećaja u novčanim tokovima zajmodavca i povećanja troškova naplate. Iako nije moguće sa sigurnošću predvidjeti neispunjavanje obaveza, efikasna procjena i upravljanje kreditnim rizikom mogu umanjiti potencijalne gubitke. U kontekstu međunarodne trgovine, kreditni rizik uključuje i mogućnost da međunarodni kupac ne podmiri isporučenu robu ili pružene usluge, odnosno da ne ispuni svoje ugovorne obaveze. (Babić A., Babić M., 2008.)

**Cjenovni rizik** predstavlja jedan od financijskih rizika koji proizlazi iz nepredvidivih događaja koji mogu otežati ili čak onemogućiti plaćanja u međunarodnoj trgovini. Prema Bakoviću (2007.) ovaj rizik može dovesti do toga da jedna od strana uključenih u transakciju pretrpi štetu zbog iznenadnih promjena cijena. Konkretno, rizik cijene robe odnosi se na potencijalni financijski gubitak koji mogu iskusiti kupci ili proizvođači robe ili usluga zbog fluktuacija cijena. Za kupce, rizik predstavljaju neočekivano visoke cijene koje mogu povećati njihove troškove, dok niže cijene mogu negativno utjecati na proizvođače. Stoga je rizik cijene robe ključan faktor ne samo za trgovce na tržištu već i za šire poslovne subjekte te potrošače.

**Komercijalni rizik** je rizik od loših strategija i planiranja koje poduzeća mogu imati. Loše poslovne odluke predstavljaju važan izazov s kojima se poduzeća suočavaju u svojem svakodnevnom poslovanju. Ove odluke mogu imati različite uzroke i posljedice, ali obično rezultiraju financijskim gubicima. Primjeri loših poslovnih odluka su (Baldwin Risk Partners, 2021):

1. **Nepoštovanje regulatornih zahtjeva-** ignoriranje ili nepoštivanje propisa i regulativa može dovesti do pravnih problema, reputacijskih šteta i gubitka povjerenja kupaca;
2. **Nepromišljeno lansiranje proizvoda-** lansiranje proizvoda bez unaprijed potrebnih testiranja može rezultirati neuspjehom proizvoda, gubitkom investicija i na kraju negativno utjecati na ugled poduzeća;
3. **Prebrzi rast-** pokušaj proširenja poslovanja ili akvizicije mogu dovesti do zaduženja, operativnih problema ili nesigurnosti koja ugrožava stabilnost poduzeća;
4. **Neefikasno upravljanje ljudskim resursima-** loše upravljanje zapošljavanjem, zaduživanjem i troškovima može dovesti do problema sa likvidnošću ili financijskim kolapsom.

Kako bi se to izbjeglo, potrebno je detaljno i temeljito analiziranje, planiranje i raspolaganjem s informacijama. Ključno je osigurati transparentnost, odgovornost i prilagodljivost u donošenju odluka, kao i učenje iz prethodnih pogrešaka kako bi se osiguralo dugoročno i uspješno poslovanje. Postupci poslovnih partnera odnosi se na ponašanje, politike i prakse drugih poslovnih partnera i organizacija s kojima poduzeće surađuje i s kojima ima poslovne odnose. Ti poslovni partneri su dobavljači, klijenti, distributeri, suradnici ili investitori. Važno je da poduzeća pažljivo procjenjuju ponašanje svojih poslovnih partnera kako bi osigurali uspješnu i održivu suradnju. Ključni aspekti koji se odnose na postupke poslovnih partnera (Baldwin Risk Partners, 2021):

1. **Etika i integritet-** važno je da partneri djeluju u skladu standardima etike i integriteta. To uključuje poštivanje zakona, transparentnost u poslovanju, poštivanje prava radnika i izbjegavanje korupcije i nepoštenih praksi;
2. **Kvaliteta proizvoda i usluga-** trebaju osigurati visoku kvalitetu proizvoda i usluga koje pružaju. Nepoštivanje standarda kvalitete može negativno utjecati na reputaciju poduzeća i zadovoljstvo klijenata;

3. **Pravne i regulatorne usluge-** partneri moraju poštivati pravne i regulatorne obveze u zemljama u kojima posluju. To uključuje plaćanje poreza, ispunjavanje radnih obveza, zaštitu okoliša i ostale zakonske obveze;
4. **Pouzdanost i ispunjenje obveza-** ključna karakteristika poslovnih partnera koji trebaju ispunjavati svoje obveze u skladu s dogovorenim rokovima i uvjetima kako bi se održala stabilnost poslovanja i povjerenja;
5. **Suradnja i komunikacija-** uspješna suradnja zahtijeva otvorenu i transparentnu komunikaciju između partnera. Oni trebaju ispuniti svoje obveze u skladu sa dogovorenim rokovima i uvjetima.

Održavanje dobrih odnosa s pouzdanim i etičnim poslovnim partnerima ključno je za uspjeh tvrtke u današnjem poslovnom okruženju. Kod odabira poslovnih partnera potrebna je pažljiva selekcija, uspostavljanje jasnih standarda te praćenje izvedbe partnera.

### 3.2.3. *Legislativni rizik*

Legislativni rizik predstavlja ključni aspekt koji ulagači uzimaju u obzir prilikom procjene investicijskih mogućnosti. On proizlazi iz mogućnosti promjena propisa ili zakona od strane vlade ili regulatornih tijela, što može značajno utjecati na poslovne odluke i izgled tvrtke. Legislativni rizik može imati različite oblike, uključujući (AON, 2024.):

1. **Regulatorne promjene-** promjene kod uvođenja novih zakona koji mogu izravno utjecati na poslovanje tvrtki;
2. **Porezne promjene-** promjene u poreznim propisima, mogu povećati porezna opterećenja za poduzeća i smanjenje profitabilnosti i konkurentnosti;
3. **Ekološki propisi-** novi i stroži ekološki propisi zahtijevaju od poduzeća da prilagode i promijene načine poslovanja;
4. **Trgovinska politika-** promjene poput uvođenja tarifa i carina, mogu utjecati na cijene roba i usluga;
5. **Sankcije-** međunarodne sankcije koje nameće jedna zemlja, grupa zemalja ili organizacije mogu ograničiti poslovanje.



Razumijevanje legislativnih rizika kao potencijalne prijetnje koja proizlazi iz odnosa između vlade i poduzeća ključno je za investitore u procjeni rizika i mogućih povrata na ulaganje. Regulatorne promjene, porezne promjene, pravni postupci, subvencije i poticaji samo su neki od načina na koje vlada ili regulatorna tijela mogu ograničiti poslovanje ili profitabilnost poduzeća. Investitori trebaju pažljivo analizirati političke i regulatorne zakone u državi u kojoj žele poslovati kako bi razumjeli potencijalne rizike, ali i prilike koje proizlaze. (AON, 2024.)

### 3.2.4. Prirodni rizik

Prirodni rizici predstavljaju ključni element u upravljanju rizicima, posebno kad se uzme u obzir njihov potencijalni utjecaj na poslovanje, ekonomiju i društvo u cjelini. Ovi rizici proizlaze iz prirodnih događaja ili fenomena koji mogu prouzročiti štetu ili gubitak, što može imati negativne posljedice u različitim sektorima.

Slika 3. Primjeri prirodnih rizika

	<b>Ekstremno vrijeme</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•uragani, tajfuni, poplave, suše, itd.</li><li>•može prouzročiti ozbiljne štete na imovini, infrastrukturi, usjevima i ljudskim životima</li></ul>
	<b>Geološki događaji</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•potresi, vulkanske erupcije, klizišta, itd.</li><li>•može uzrokovati razaranje i destabilizaciju područja koja su pogođena katastrofom</li></ul>
	<b>Ekološki poremećaji</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•gubitak biološke raznolikosti, onečišćenje okoliša, deforestacija, itd.</li><li>•može prouzročiti ozbiljne probleme na ekosustav i prirodne resurse</li></ul>
	<b>Klimatske promjene</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•promjene u temperaturama, količina oborina, porast razine mora, itd.</li><li>•može imati posljedice koje utječu na prirodu i društvo</li></ul>

Izvor: Izrada autora prema podacima: CIVILNA ZAŠTITA (2019.) *Procjena rizika za katastrofu za Republiku Hrvatsku*, dostupno na: [https://civilnazastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF\\_ZA%20WEB/Procjena\\_rizika%20od%20katastrofa\\_2019.pdf](https://civilnazastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Procjena_rizika%20od%20katastrofa_2019.pdf), (Pristupljeno: 21.03.2024.)

### *3.2.5. Kulturološki rizik*

To je rizik u poslovnim aktivnostima na međunarodnom tržištu, jer se isprepliću različite kulturološke zajednice. Ovaj oblik rizika proizlazi iz razlike u vrijednostima, normama, običajima i percepcijama koje mogu utjecati na uspješnost poslovanja ili suradnje na međunarodnom tržištu. Prema tumačenju Menzies (2015.) nesporazumi i pogrešna tumačenja mogu nastati zbog različitih jezika i načina komunikacije. Nedostatak razumijevanja lokalnog jezika ili kulture može otežati učinkovitost dobre poslovne suradnje. Isto tako, poslovne prakse, kao što je pregovaranje ili poslovne odluke, nisu jednake u svim državama i kulturama, stoga moraju poduzeća biti pažljiva. Svaka kultura ima različite vrijednosti i norme koje poštuju, nešto što je prihvatljivo u jednoj kulturi, ne znači da je prihvatljivo i u drugoj kulturi. Nedostatak poštovanja običaja, tradicija i moralnih vrijednosti može izazvati konflikte ili negativnu reputaciju organizacije ili poduzeća. Upravljanje kulturološkim rizikom uključuje međukulturalne osjetljivosti, obuku osoblja o različitim kulturama i običajima te prilagodbu poslovnih strategija i praksa kako bi se čim bolje uskladile sa kulturom i vrijednostima područja gdje žele poslovati. Posvećivanje pažnje različitim kulturama i aspektima može pomoći u izgradnji povjerenja, uspješnoj suradnji i uspjehu u različitim poslovnim okruženjima.

## **3.3. Osiguranje i upravljanje od rizika u međunarodnom poslovanju**

### *3.3.1. Pojam i obilježje upravljanje od rizika*

Upravljanje rizikom predstavlja proces prepoznavanja, procjene i kontroliranja različitih vrsta kako bi se smanjila mogućnost negativnih posljedica na poslovanje ili druge aktivnosti. Ovaj proces uključuje identifikaciju potencijalnih prijetnji, procjene njihove

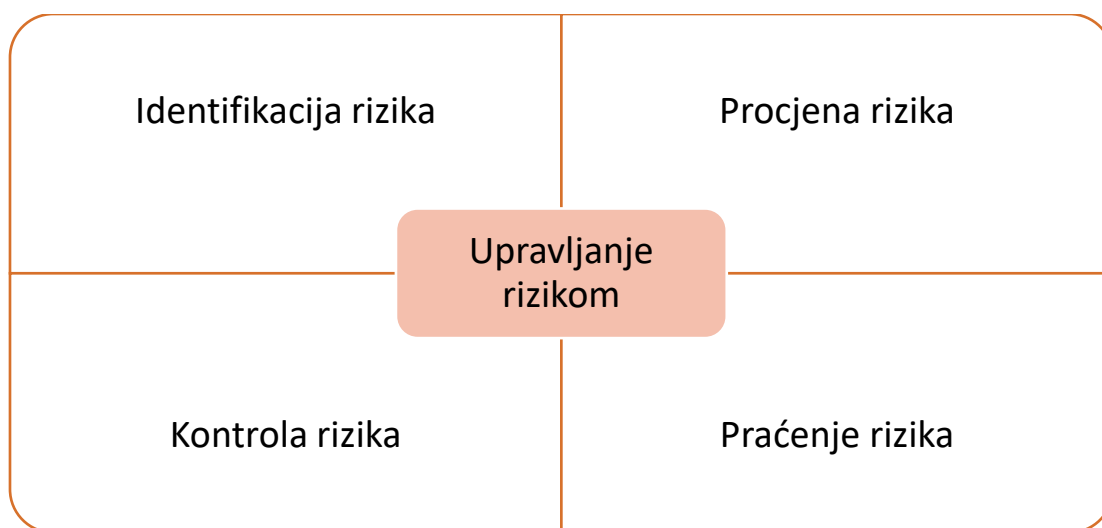
vjerojatnosti, utjecaja te primjenu odgovarajućih strategija za minimiziranje ili upravljanje rizikom. (Team, 2024)

Ključni koraci upravljanjem rizikom (Team, 2024):

1. **Identifikacija rizika**- prepoznavanje svih mogućih prijetnji ili neželjenih događaja koji mogu utjecati na ciljeve organizacije ili poduzeća;
2. **Procjena rizika**- ocjenjivanje vjerojatnosti ostvarivanja rizika i utjecaja tog rizika na poslovanje ili aktivnosti poduzeća;
3. **Razvoj strategija upravljanja rizikom**- razvijanje planova i strategija za upravljanje, identificiranje rizika. Uključuje mjere za smanjenje rizika, prijenos rizika putem osiguranja ili prihvaćanje rizika;
4. **Implementacija mjera upravljanja rizikom**- provoditi planirane strategije upravljanja rizikom i implementiranje potrebne akcije za minimiziranje i kontrolu rizika;
5. **Praćenje i revizija**- redovito praćenje identificiranih rizika i provedenih mjera upravljanja, te provedba strategija ako je potrebno na temelju novih informacija ili promjena okolnosti.

Upravljanjem rizikom omogućuje organizacijama ili poduzećima da budu proaktivne u suočavanju s izazovima i neizvjesnostima, te da održe stabilnost i uspješnost poslovanja u dinamičnom okruženju.

Graf 9. Procesi upravljanja rizikom



Izvor: izrada autora prema podacima: TEAM, C. (2024.) *Risk Management*. Corporate Finance Institute. Dostupno na:

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career-map/sell-side/risk-management/risk-management/>, (Pristupljeno: 22.03.2024.)

### 3.3.2. *Procesi i pristup upravljanja rizika*

Strukture upravljanja rizicima dizajnirane su kako bi olakšale investitorima i poduzećima upravljanje rizikom. Kvalitetna struktura upravljanja rizicima također bi trebala biti sposobna procijeniti neizvjesnost i predvidjeti kako bi te neizvjesnosti mogle utjecati na poslovanje. Kao rezultat toga, organizacija bi trebala donijeti odluku o prihvaćanju ili odbijanju tih rizika, a ta odluka ovisi će o unaprijed definiranim tolerancijama za rizik. (Matić, 2016.)

Prema Matiću (2016.) kada poduzeće uspostavi kontinuirani proces upravljanje, identificiranje i rješavanje rizika, strukture upravljanja rizikom mogu pružiti podršku drugim sustavima za smanjenje rizika, uključujući planiranje, organizaciju i kontrolu troškova i proračuna. U takvom okviru, organizacija obično neće doživjeti mnoga iznenađenja, jer njezin fokus je na proaktivno upravljanje rizicima.

Graf 10. Šest procesa upravljanja rizicima

Šest procesa upravljanja rizicima	1. Uspostavljanje konteksta upravljanja rizicima
	2. Identifikacija rizika
	3. Analiza rizika
	4. Ocjena rizika
	5. Tretiranje rizika
	6. Nadgledavanje i unaprijeđivanje

Izvor: ANDRIJANIĆ I. I PAVLOVIĆ D. (2016.) *Međunarodno poslovanje*, Libertas, Zagreb, str. 406.

**Uspostavljanje konteksta rizika** je inicijalni korak u procesu upravljanja rizicima koji postavlja temelje za ostatak procesa. U ovoj fazi, organizacija definira okruženje unutar kojeg će procjenjivati i upravljati rizicima. Postavljanje vanjskog konteksta podrazumijeva analizu šireg okruženja u kojem organizacija djeluje. To uključuje

ekonomske, političke, socijalne, tehnološke, pravne i okolišne faktore koji mogu utjecati na poslovanje. Unutarnji kontekst obuhvaća faktore specifične za organizaciju, kao što su resursi, struktura, procesi, korporativna kultura i politike. Ovaj korak također uključuje definiranje opsega i ciljeva procesa upravljanja rizicima, uključujući granice unutar kojih će se rizici upravljati. To omogućava organizaciji da identificira koji rizici su relevantni za njezine ciljeve i koje razine rizika su prihvatljive. Također, uključuje angažiranje svih relevantnih dionika i osiguravanje njihove svjesnosti i uključenosti u procesu upravljanja rizicima. (Hrvatski zavod za norme, 2024.)

**Identificiranje rizika** proces je kod prepoznavanja potencijalnih događaja ili situacija koje mogu negativno utjecati na postizanje ciljeva organizacije ili izvođenja projekata. To je ključni korak u upravljanju rizicima jer omogućuje organizaciji da identificira i razumije prijetnje, ali i prilike s kojima se suočava. Pitanja koja mogu pomoći kod identificiranja rizika (Lazibat, et.al. 2020.)

- Koji su rizici povezani s ostvarenjem svakog od ciljeva poduzeća?
- Zašto se određen događaj smatra rizikom?
- Kada, gdje, kako i zašto mogu identificirati rizici nastupiti?
- Koje su posljedice neostvarivanja postavljenih ciljeva?
- Na koga sve identificirani rizik utječe?

Takav pristup omogućuje organizaciji da bude proaktivna u prepoznavanju potencijalnih problema i da razvije strategije za njihovo upravljanje kako bi se smanjila vjerojatnost negativnih utjecaja na poslovanje.

**Analiza rizika** je treći korak kod upravljanja rizicima, najčešća metoda je korištenje matrica rizika koja je prikazana u tablici.

Matrica rizika je alat koji se koristi za klasifikaciju identificiranja rizika prema njihovoj vjerojatnosti i utjecaju. Sastoji se od vjerojatnosti događaja, od rijetko vjerojatno do gotovo sigurno. Kod posljedica je raspon od neznačajne do oveće za veliku populaciju, odnosno utjecaj na poduzeće. Na temelju tablice 4., rizici se svrstavaju u određene kategorije, od gotovo sigurnog koji ekstremno utječe na veliku populaciju do malene posljedice koja neće donijeti značajni rizik. Matrica rizika pomaže timovima za upravljanje rizicima da odaberu pravilnu strategiju za svaki identificirani rizik. (Lazibat, et.al. 2020.)

Tablica 4. Matrica rizika

Značajnost rizika			Posljedice				
			1.	2.	3.	4.	5.
			Neznačajne	Omanje za malu populaciju	Omanje za veliku populaciju	Oveća za malu populaciju	Oveća za veliku populaciju
Vjerojatnost nastupa	1	<b>Rijetko</b>	Mala	Mala	Umjerena	Visoka	Visoka
	2	<b>Malo vjerojatno</b>	Mala	Mala	Umjerena	Visoka	Vrlo visoka
	3	<b>Umjereno/moguće</b>	Mala	Umjerena	Visoka	Vrlo visoka	Vrlo visoka
	4	<b>Vjerojatno</b>	Umjerena	Visoka	Visoka	Vrlo visoka	Ekstremna
	5	<b>Gotovo sigurno</b>	Umjerena	Visoka	Vrlo visoka	Ekstremna	Ekstremna

Izvor: LAZIBAT, T. et al. (2020.) *Međunarodno poslovanje*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, str. 407.

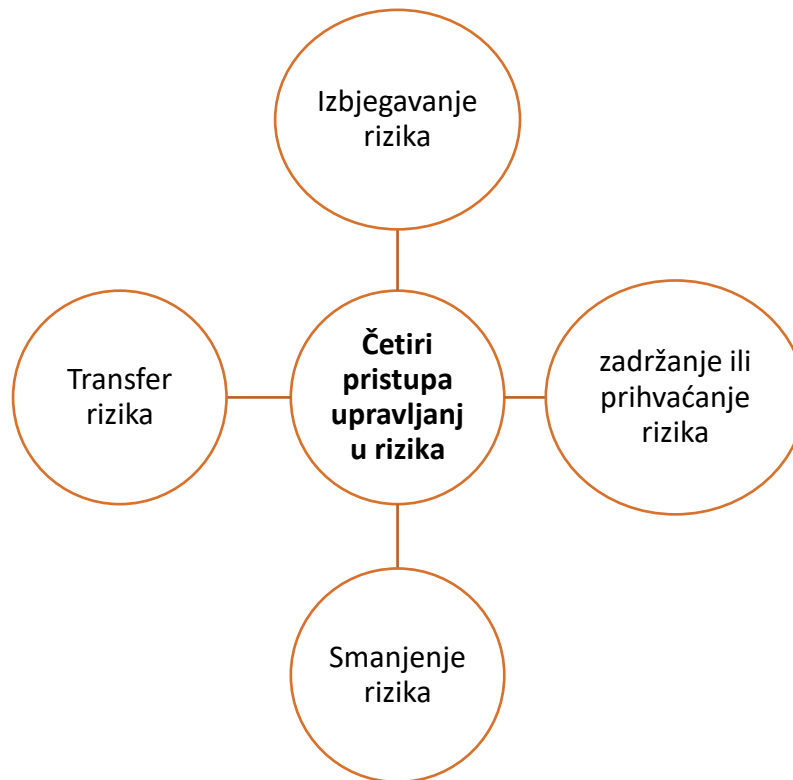
**Ocjena rizika** je metodički postupak primijenjen za ocjenjivanje i analiziranje rizika vezanih uz specifične aktivnosti, procese ili odluke unutar organizacije. Postupak uključuje identificiranje mogućih prijetnji ili prilika, vrednovanje vjerojatnosti njihova pojavljivanja i, na kraju, odlučivanje o prihvatljivosti potencijalnih rizika. Kao integralni dio procesa upravljanja rizicima, ocjena rizika doprinosi dubljem razumijevanju poslovnog okruženja organizacije. To omogućava prepoznavanje ključnih prijetnji i prilika, te razvoj efikasnih strategija za njihovo rukovođenje. U konačnici, ovaj postupak pomaže organizaciji u osiguravanju da poduzima informirane odluke usmjerene na smanjivanje negativnih ishoda i iskorištavanje pozitivnih mogućnosti. (Hrvatski zavod za norme, 2024.)

**Tretiranje rizika** se vrši na četiri načina, a to su: izbjegavanje rizika, smanjenje rizika, transfer rizika i zadržavanje rizika. Ovisno o faktorima, poduzeće će izabrati pristup upravljanja rizika. Faktori su: poslovna filozofija, financijski resursi, očekivanje dioničara te koristi i troškovi pojedinih pristupa. To je skup primjena i mjera za upravljanje i identificiranje rizika kako bi se smanjila vjerojatnost pojave ili negativnih

utjecaja na poduzeće. Obično uključuje kombinaciju strategija kako bi se postigao optimalan balans između sigurnosti i efikasnosti. (ZIH, 2024)

### 3.3.3. *Pristupi upravljanju rizika*

Graf 11. Četiri pristupa upravljanju rizika



Izvor: ZIH. (2024). *Upravljanje poslovnim rizicima*, dostupno na: <https://zih.hr/konzalting/rizici-i-uskladenosti/upravljanje-poslovnim-rizicima/>, (Pristupljeno: 18.03.2024.)

Odabir pristupa ovisi o različitim faktorima, uključujući sposobnost organizacije da se nosi sa rizikom, prirodu rizika, resurse i kapacitete organizacije te ukupne ciljeve i strategiju. Učinkovito upravljanje rizikom često uključuje kombinaciju ovih pristupa, prilagođenu specifičnostima svakog pojedinog rizika i konteksta u kojem se organizacija nalazi (Matić, 2016.):

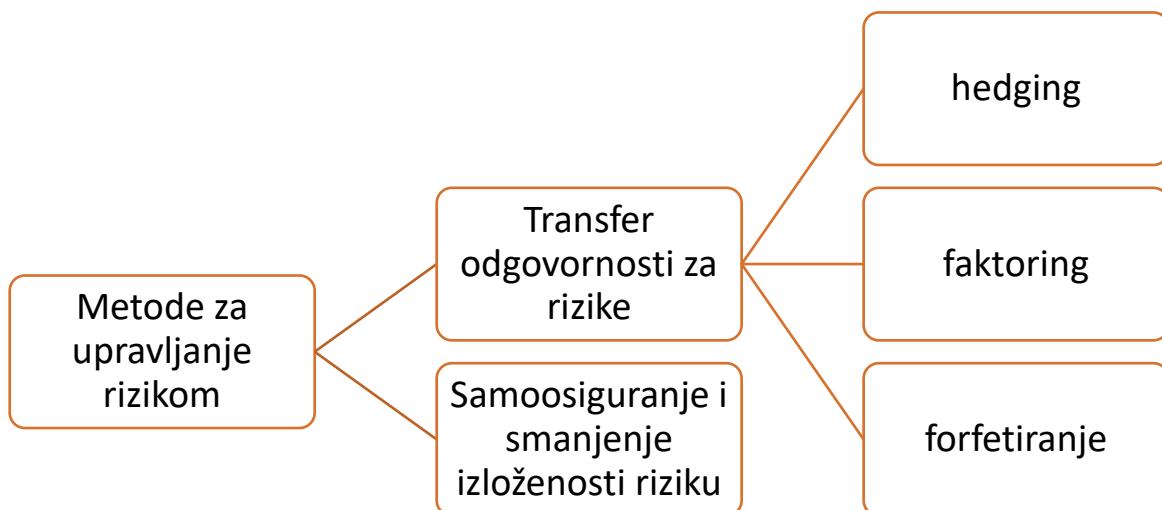
1. **Izbjegavanje rizika:** Ovaj pristup uključuje odluke ili akcije koje eliminiraju određene rizike potpuno izbjegavajući aktivnosti koje ih nose;

2. **Smanjenje rizika:** Smanjenje rizika odnosi se na implementaciju mjera i strategija koje će smanjiti vjerojatnost ili utjecaj negativnih događaja;
3. **Prijenos rizika:** Prijenos rizika uključuje prebacivanje potencijalne odgovornosti za određene rizike na treće strane. To se često postiže kroz osiguranje ili ugovorene klauzule gdje se rizik prebacuje na partnera, kao što su dobavljači ili kupci;
4. **Prihvatanje rizika:** U nekim slučajevima, organizacija može odlučiti prihvatiti rizik ako procijeni da su potencijalni gubici prihvatljivi u odnosu na mogući dobitak.

### 3.3.4. Upravljanje rizicima u međunarodnom poslovanju

Upravljanje rizicima u međunarodnom poslovanju predstavlja složen proces koji uključuje prepoznavanje, upravljanje i procjenu rizika koji proizlaze iz poslovanja na međunarodnoj razini. Budući da su poslovne aktivnosti izložene različitim vrstama rizika, kao što su politički, ekonomski, financijski, operativni i druge vrste rizika, važno je da organizacije razviju sveobuhvatnu strategiju za upravljanje rizicima. Metode koje ćemo dalje objasniti za upravljanje rizika su (Graf 11.):

Graf 12. Metode za upravljanje rizikom



Izvor: LAZIBAT, T. et al. (2020.) *Međunarodno poslovanje*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, str. 411.

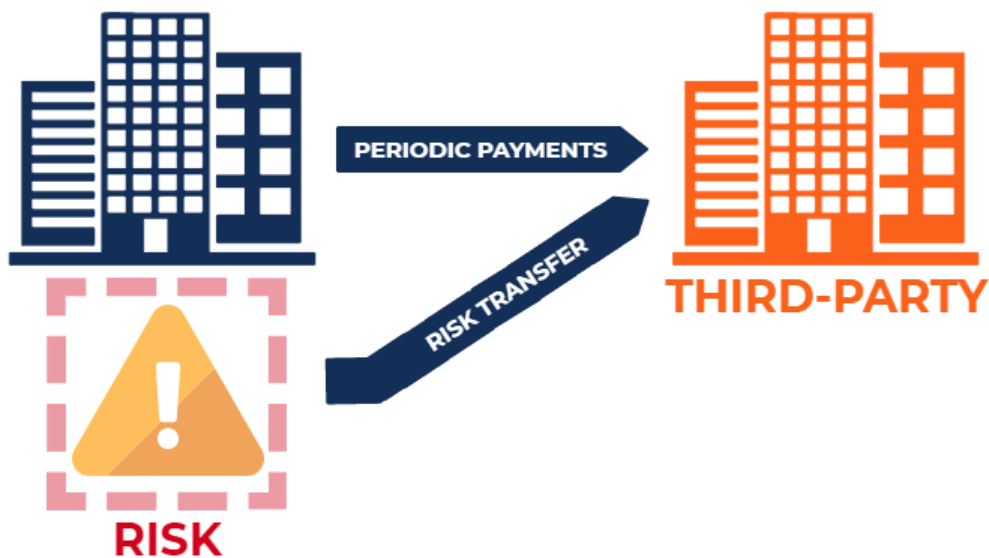


### 3.3.5. Samoosiguranje i transfer rizika

**Samoosiguranje** je strategija koja podrazumijeva da organizacija preuzima odgovornost za pokriće rizika bez korištenja trećih strana. Umjesto plaćanja premije osiguranja, poduzeće zadržava određeni iznos novca ili resursa kako bi pokrila moguće financijske gubitke izazvane rizicima. To može biti atraktivna opcija za poduzeće koje žele veću kontrolu nad svojim rizicima i troškovima osiguranja. Samoosiguranje je pristup kojim organizacije aktivno upravljaju i minimiziraju svoju izloženost riziku kroz unutarnje resurse i strategije, umjesto da se oslanjaju isključivo na vanjske police osiguranja. U praksi, samoosiguranje znači da društvo postavlja određene financijske rezerve ili koristi druge metode kako bi pokrila potencijalne gubitke i rizike, umjesto da plaća premije osiguranju. Ovaj pristup je osobito koristan kada su u pitanju visoki ili specifični rizici koji možda nisu u potpunosti pokriveni standardnim osiguranjima ili kada su premije neopravdano visoke. Kroz samoosiguranje, organizacija može prilagoditi svoje strategije upravljanja rizikom specifičnim potrebama i uvjetima poslovanja, koristeći detaljne analize rizika i procjene. Ove analize omogućuju organizaciji da identificira ključne rizike, procjeni njihov potencijalni utjecaj i vjerojatnost, te razvije odgovarajuće strategije za njihovo ublažavanje ili eliminaciju. Strategije mogu uključivati diverzifikaciju poslovanja, tehnološke inovacije za poboljšanje sigurnosti i učinkovitosti, kao i razvoj internih protokola i postupaka za upravljanje krizama i kontinuitetom poslovanja. Osim što pomaže u smanjenju financijskih gubitaka, samoosiguranje također potiče organizaciju na kontinuirani razvoj i unapređenje svojih internih kapaciteta za upravljanje rizikom. To uključuje osposobljavanje zaposlenika, razvoj organizacijske kulture svjesne rizika, i implementaciju sustava nadzora i izvještavanja koji omogućavaju pravovremeno otkrivanje i reakciju na potencijalne prijetnje. (Živko, et.al, 2020.)

**Transfer odgovornosti za rizike** odnosno prijenos odgovornosti za rizike je praksa u poslovnom svijetu u kojoj jedna strana preuzima dio ili cjelokupnu odgovornost za upravljanje određenim rizicima putem ugovornih aranžmana. Ova strategija omogućuje podjelu tereta rizika između strana, pružajući zaštitu od potencijalnih financijskih gubitaka ili neugodnosti koje rizici mogu prouzročiti. (Team, 2023)

Slika 4. Transforni rizik



Izvor: TEAM, C. (2023). *Risk Transfer*, Corporate Finance Institute, dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career-map/sell-side/risk-management/risk-transfer/>, (Pristupljeno: 17.03.2024.)

Primjer transfera odgovornosti za rizike uključuju kupovinu osiguranja ili sklapanje ugovora o osiguranju, gdje osiguravajuće društvo preuzima određene rizike od osiguranika u zamjenu za plaćanje premije. Također, u poslovnim ugovorima, određeni rizici se mogu prenijeti na drugu stranu putem klauzula o odgovornosti ili oslobađajućih ugovora. Ovi aranžmani pomažu u smanjenju izloženosti pojedinih strana određenim rizicima i olakšava upravljanje njima. Jedan od prijenosa rizika na poslovnog partnera jest **klauzula Incoterms**. To su standardizirani termini koji definiraju odgovornosti kupca i prodavatelja u međunarodnoj trgovini, posebno u vezi troškova i rizika koji su povezani uz prijevoz robe. Ovi standardi, kojih ima jedanaest, pomažu u preciznom određivanju obveza svake strane tijekom procesa transporta robe. Incoterms uključuje različite aspekte poslovanja, od mjesta isporuke, raspodjelu troškova i odgovornosti za osiguranje do carinjenja robe. Njihova primjena olakšava međunarodnu trgovinu i smanjuje moguće nesporazume između prodavatelja i kupca. Standardi su razvijeni i održavani od strane Međunarodne trgovinske komore (ICC). (Team, 2023.)

Prijenos rizika na osiguratelja je strategija upravljanja rizikom koja organizacijama omogućava smanjenje potencijalnih financijskih gubitaka prenošenjem odgovornosti

za određene rizike na osiguravajuću kuću. Ovaj proces se najčešće ostvaruje kroz kupnju osiguranja, gdje organizacija plaća premiju osiguravatelju koji zauzvrat preuzima financijski rizik povezan s određenim štetnim događajem. Prijenos rizika na osiguratelja omogućava organizacijama da upravljaju potencijalnim gubicima koji bi mogli ugroziti njihovo financijsko stanje ili čak kontinuitet poslovanja. Osim toga, osiguranje može pridonijeti većem osjećaju sigurnosti i stabilnosti unutar organizacije, omogućavajući joj da se usredotoči na svoje ključne poslovne aktivnosti. (Babić i Babić, 2008.)

- Hazardni rizik; spekulativni rizici nisu dozvoljeni
- Mora postojati mogućnost matematičkog izračuna rizika
- Mora se utvrditi kada je rizik nastao, gdje je nastao i zašto je nastao
- Gubitak mora biti nepredvidiv i slučajan
- Gubitak ne smije biti katastrofalan

**Hedžing** predstavlja važnu strategiju zaštite imovine od gubitka, posebice za multinacionalna poduzeća (MNK), koja su često izložene različitim vrstama financijskih rizika. Ovaj pristup zahtijeva od MNK da zauzme financijsku poziciju, bilo kroz investiranje u imovinu, ugovore ili derivate, čija će se vrijednost mijenjati suprotno od trenutne izloženosti kako bi se neutralizirali potencijalni gubici. Međutim, važno je napomenuti da hedžing također može eliminirati moguće dobitke od povećanja vrijednosti zaštićene imovine. Vrijednost poduzeća se može definirati kao neto sadašnja vrijednost svih očekivanih novčanih tokova u budućnosti. Stoga, promjene deviznog tečaja mogu značajno utjecati na očekivane novčane tokove i time na vrijednost poduzeća. Izloženost ovim promjenama može se definirati kao varijanca očekivanih novčanih tokova koja nastaje zbog neočekivanih promjena u deviznom tečaju. Primjenom hedžing strategija, poduzeća mogu znatno smanjiti varijancu u vrijednosti svojih očekivanih novčanih tokova, čime se stabilizira distribucija novčanih tokova oko njihove srednje vrijednosti. To im omogućava bolje planiranje i smanjenje potencijalnih financijskih šokova, čineći poslovanje predvidljivijim i sigurnijim. Važno je shvatiti da, iako se ne može svaki rizik eliminirati, mnogi od njih mogu biti efikasno kontrolirani i upravljani kroz hedžing, čime se osigurava veća financijska stabilnost poduzeća. (Moffet, Stonehell, Eiteman 2016.)

Tablica 5. Argumenti za i protiv hedžinga

ARGUMENTI ZA HEDŽING	ARGUMENTI PROTIV HEDŽINGA
Smanjenje rizičnosti očekivanih novčanih tokova poduzeća pri planiranju (investicije i aktivnosti)	Dioničari su sposobniji diversificirati rizik više nego menadžment poduzeća; ako dioničari ne žele prihvatiti valutni rizik, oni mogu diversificirati vlastite portfelje i tako upravljati rizikom
Zaštita smanjuje vjerojatnost da će novčani tokovi poduzeća pasti ispod minimalno potrebnih da se pokriju obveze i da se osigura kontinuitet poslovanja	Upravljanje valutnim rizikom ne povećava očekivane novčane tokove poduzeća; upravljanje valutnim rizikom uobičajeno troši resurse i smanjuje novčani tok
Menadžment ima prednost nad pojedinačnim investitorom jer zna stvarni valutni rizik poduzeća	Menadžment često obavlja aktivnosti hedžinga na teret dioničara (agency theory)
Tržišta su obično u neravnoteži zbog strukturnih i institucionalnih nesavršenosti i neočekivanih eksternih šokova. Menadžment je u boljoj poziciji od dioničara da prepozna te neravnoteže i da zaštiti poduzeće (selecting hedging- hedžiranje samo iznimnih izloženosti ili povremenih izloženosti)	Menadžeri ne mogu nadmudriti tržište jer ukoliko su tržišta uravnotežena, očekivani profiti od hedžinga su nula
	<p>Menadžment može vjerovati da će češće biti kritiziran za izlaganje deviznim gubicima nego za izlaganje novčanom trošku pri izbjegavanju deviznih gubitaka te stoga pribjegava hedžingu (tada je motiv za hedžing računovodstvene prirode)</p> <p>Teoretičari učinkovitosti tržišta vjeruju da investitori mogu predvidjeti "računovodstvenu zavjesu" i stoga unaprijed ugraditi devizni učinak u tržišnu vrijednost poduzeća</p>

Izvor: MOFFET, STONEHELL, EITEMAN (2016.) *Fundamentals of Multinational Finance*, 5. izdanje, Edinburgh, Person.

**Forfeting**<sup>6</sup> : „Forfeting odnosno forfećiranje je prodaja nedospjelih novćanih potraživanja nastalih izvozom roba ili usluga na kredit pri ćemu se kupac tih potraživanja (banka ili neka finansijska institucija) odriće prava regresa prema izvornome vjerovniku (izvozniku).“ (Matić, 2016., str. 220)

U području trgovinskog financiranja, forfećiranje predstavlja uslugu pružanja srednjoroćne finansijske potpore za izvoz i uvoz kapitalnih dobara. Prema definiciji Matića (2016.) treća strana koja pruža ovu uslugu poznata je kao forfaiter. Forfaiter osigurava srednjoroćno financiranje uvozniku, obićno preuzimajući odrećene rizike povezane s uvoznikom, kao i preuzimajući sav rizik od izvoznika. Plaćanje se može izvršiti putem prijenosnih instrumenata, ćime se omogućava oslobaćanje od rizika.

**Factoring** je finansijska usluga koja omogućuje poduzećima da poboljšaju svoju likvidnost i upravljaju novćanim tokovima prodajom svojih kratkoroćnih potraživanja (najćešće faktura) factoring kompaniji. U osnovi, factoring omogućava poduzećima da dobiju raniji pristup novcu koji bi inaće ćekali da kupci izmire, što može biti posebno korisno za mala i srednja poduzeća koja se suoćavaju s izazovima u upravljanju novćanim tokovima. Unatoć potencijalnim nedostacima, factoring ostaje popularan izbor za mnoga poduzeća koja traže fleksibilno i pristupaćno rješenje za upravljanje novćanim tokovima i finansijskim rizicima. (Babić A., Babić M., 2008.)

---

<sup>6</sup> Najstarija udruga forfećing na svijetu je VEFI, Udruga forfećing u Švicarskoj koja je osnovana 1978. godine.

## 4. PRIMJERI RIZIKA NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU

### 4.1. Utjecaj pandemije COVID-19 na međunarodno poslovanje

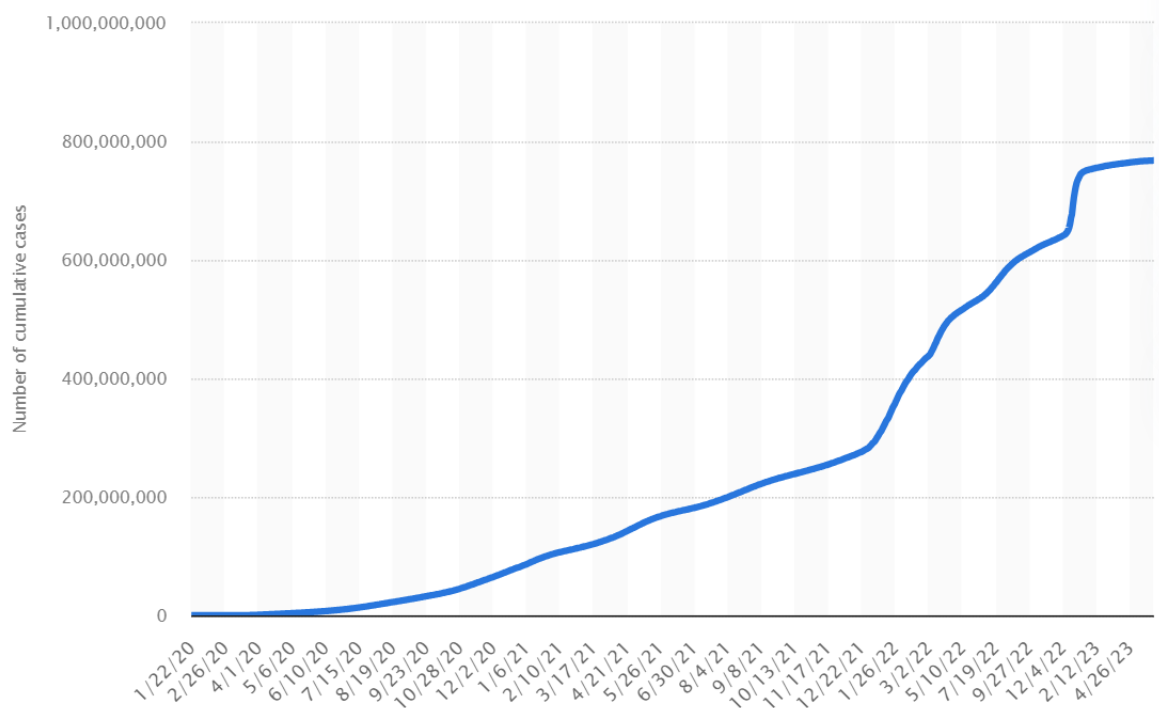
COVID 19 je respiratorna bolest uzrokovana koronavirusom SARS-CoV-2. Početkom 2020. godine pandemija je postala globalni i društveni izazov. Ova bolest izaziva širok spektar simptoma, uključujući groznicu, kašalj, poteškoće sa disanjem, umor i gubitak osjeta okusa ili mirisa. Pandemija je imala značajan utjecaj na svjetsko zdravstvo, gospodarstvo i društvo. Uvedene su različite mjere kako bi se suzbilo širenje virusa, uključujući ograničenja putovanja, fizičko distanciranje, nošenje maski, karantene. Ekonomski utjecaj pandemije bio je izražajan, uz značajan pad globalnog gospodarstva, gubitak radnih mjesta i poteškoće u mnogim sektorima, posebno u turizmu, ugostiteljstvu, zračnom prijevozu i maloprodaji. Također došlo je do poremećaja u lancima opskrbe i međunarodnoj trgovini. Pandemija je potaknula značajne promjene u načinu života ljudi diljem svijeta, uključujući povećanu digitalizaciju, rad od kuće, virtualno učenje i promjene u društvenim interakcijama. Osim toga, razvijene su i distribuirane cjepiva kako bi se suzbilo širenje virusa i zaštitilo stanovništvo od teških oblika bolesti. Iako su mnoge zemlje uspjele kontrolirati širenje virusa kroz masovna cijepljenja i javnozdravstvene mjere, pandemija COVID-19 i dalje ima dugoročne posljedice na globalnu zajednicu. (CDC, 2023.)

Pandemija COVID-19 značajno je utjecala na međunarodno poslovanje na različite načine. Prema Mrkonjiću (2022.) jedan od glavnih problema koji je pandemija izazvala jest prekid u lancima opskrbe. Zbog ograničenja putovanja, zatvaranja tvornica i ograničenja kretanja robe došlo je do nestašice materijala i zastoja u proizvodnji. To je posebno pogodilo tvrtke koje ovise o uvozu sirovina ili poluproizvoda. Također, pandemija je uzrokovala pad potražnje zbog zatvaranja granica i karantena, što je rezultiralo smanjenom potrošnjom mnogih proizvoda i usluga. Sektori poput turizma, ugostiteljstva, zračnog prijevoza i trgovine bili su posebno pogođeni. S druge strane, pandemija je ubrzala digitalnu transformaciju industrija, gdje su se mnoge tvrtke okrenule online platformama kako bi održale svoje poslovanje. To je dovelo do povećanja e-trgovine te šireg korištenja digitalnih alata za komunikaciju i suradnju, ali i popularizacije rada od kuće. Tvrtke su morale prilagoditi svoje radno okruženje novim uvjetima kako bi osigurale sigurnost svojih zaposlenika, uvođenjem rada od kuće, poboljšanja higijenskih mjera na radnom mjestu i prilagođavanja poslovnih procesa

radi minimiziranja rizika od širenja virusa. Financijska nestabilnost također je bila jedna od posljedica pandemije, uzrokujući ekonomske poremećaje koji su otežali pristup kapitalu i smanjili investicijske aktivnosti. Naposljetku, došlo je i do promjena u međunarodnoj trgovini, gdje su neke zemlje uvele protekcionističke mjere i ograničenja na izvoz određenih roba, što je dodatno zakompliciralo globalnu trgovinu i međunarodne poslovne procese.

Svjetska zdravstvena organizacija je 5. svibnja 2023. godine službeno proglasila kraj pandemije COVID-19 kao globalne javnozdravstvene hitnosti. Ovaj datum predstavlja ključni trenutak u globalnom odgovoru na pandemiju. To znači da virus i dalje cirkulira u populaciji, ali više ne predstavlja globalnu hitnost na istoj razini kao tijekom pandemije. (WHO, 2023.)

Graf 13. Broj kumulativnih slučajeva koronavirusa u svijetu od 22. siječnja 2020. do 19. lipnja 2023. godine

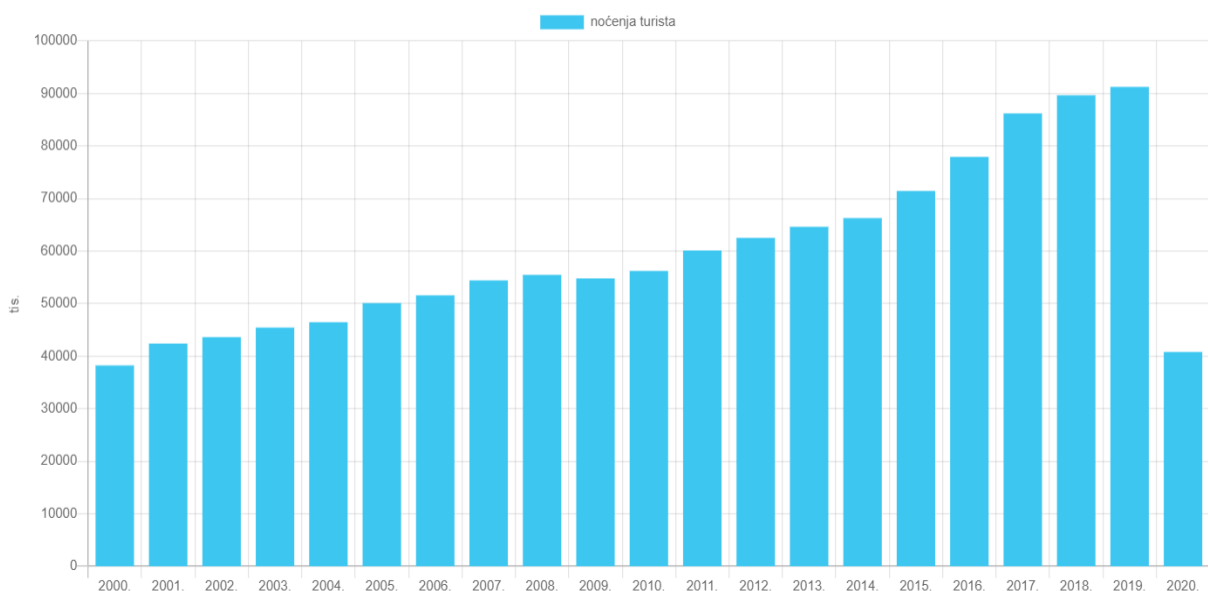


Izvor: izrada autora prema podacima: STATISTA (2023.), *Number of cumulative cases of coronavirus (COVID-19) worldwide from January 22, 2020 to June 13, 2023, by day*, dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/1103040/cumulative-coronavirus-covid19-cases-number-worldwide-by-day/>, (Pristupljeno: 18.03.2024.)

#### 4.1.1. COVID- 19 i turizam

Pandemija COVID 19 dramatično je utjecala na turizam diljem svijeta. Ograničenja putovanja, zatvaranje granica, karantena i epidemiološke mjere znatno su smanjili broj posjetitelja i turista. Mnoge turističke destinacije suočile su se s otkazivanjem rezervacija, zatvaranjem hotela, restorana i kafića. Aviokompanije, hotelski sektor i turističke agencije pretrpjele su značajne gubitke, a mnogi poslovi su propali. Mnoge zemlje koje ovise o turizmu kao ključnom izvoru prihoda suočile su se s ekonomskim izazovima i gubitkom radnih mjesta. Pandemija je promijenila način putovanja i turizma, turisti su postali oprezniji i pažljiviji u planiranju putovanja, preferirajući destinacije s niskim rizikom od zaraze. Digitalne platforme za rezervacije postale su sve popularnije, omogućujući ljudima da istraže destinacije iz udobnosti svojim domova. Jedna dobra strana pandemije su bile inovacije u turističkom sektoru, uključujući razvoj zdravstvenih i sigurnosnih protokola, promicanje održivog turizma te raznolikost turističke ponude kako bi se prilagodila trendovima i željama putnika. (IMF, 2020.)

Graf 14. Noćenje turista u komercijalnim smještajnim objektima od 2000. do 2020. godine



Izvor: DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU (2020.) *Učinci pandemije bolesti COVID-19 na društveno- ekonomske pokazatelje*, dostupno na: [https://web.dzs.hr/Hrv/Covid-19/turizam-dolasci\\_i\\_nocenja\\_2020.html](https://web.dzs.hr/Hrv/Covid-19/turizam-dolasci_i_nocenja_2020.html) , (Pristupljeno: 20.03.2024).



Tijekom 2020. godine za vrijeme pandemije COVID-a 19, zabilježen je povratak broja noćenja turista na razinu od prije dvadeset godina. Restrikcije putovanja, zatvaranje granice te karantene u Republici Hrvatskoj, ali i diljem svijeta imali su utjecaj na smanjenje broja dolazaka i noćenje turista. Tijekom 2020. godine zabilježeno je 7 milijuna dolazaka, što je pad je 64,2% u usporedbi s 2019. godinom.

#### 4.1.2. COVID 19 i ekonomija

Pandemija COVID-a 19 imala je značajan utjecaj na globalnu ekonomiju, uzrokujući nizak rast ili čak recesiju u mnogim zemljama diljem svijeta. Zatvaranje tvrtki, ograničena putovanja, prekid proizvodnje i smanjenja potrošnja rezultirali su padom BDP-a i gubitkom radnih mjesta.

Tablica 6. BDP p.c. država Europe od 2018. do 2020. godine (prikazano u eurima)

Država	2018.	2019.	2020.
Austrija	43 600	44 780	43 300
Belgija	40 290	41 460	39 110
Bugarska	7 990	8 780	8 750
Cipar	24 630	25 270	23 400
Češka	19 850	21 140	20 120
Danska	52 180	53 370	53 600
Estonija	19 660	21 220	20 440
Finska	42 370	43 510	42 940
Francuska	35 130	36 140	42 940
Grčka	16 750	17 110	15 490
Hrvatska	12 700	13 340	12 170
Irska	67 270	72 260	73 590
Italija	29 590	29 980	27 780
Latvija	15 130	15 900	15 430
Litva	16 240	17 470	17 510
Luksemburg	98 640	102 200	101 640
Mađarska	13 910	14 950	13 940
Malta	25 960	26 920	24 630

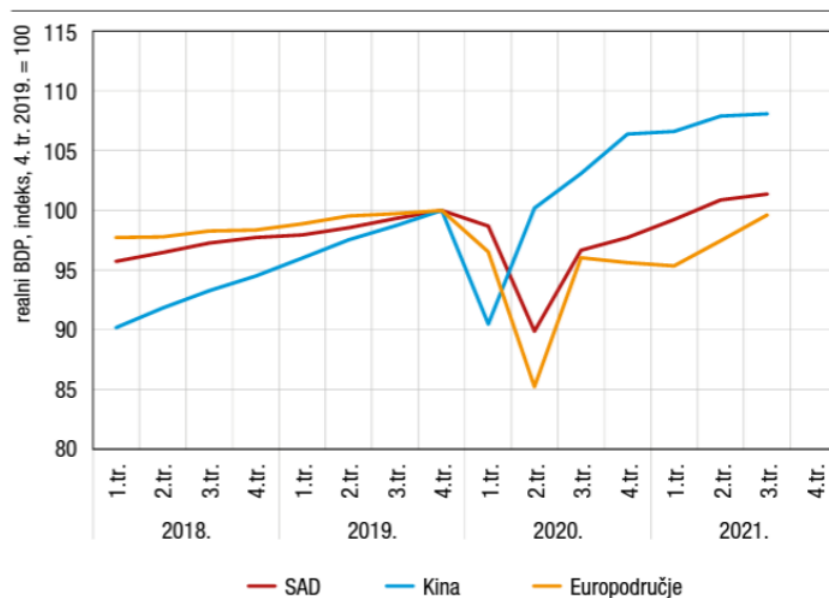
Nizozemska	44 920	46 880	45 870
Njemačka	40 480	41 510	40 120
Poljska	12 960	13 900	13 640
Portugal	19 950	20 800	19 660
Rumunjska	10 500	11 510	11 290
Slovačka	16 410	17 220	16 770
Slovenija	22 130	23 170	22 010
Španjolska	25 770	26 430	23 690
Švedska	46 260	46 390	45 850

Izvor: izrada autorice prema podacima: EUROSTA, *Gross domestic product*, dostupno na:

<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TEC00001/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=b778c6cf-1239-4fc0-871c-73659fdc682a>, (Pristupljeno: 23.03.2024.)

Prema podacima iz tablice vidljivo je kako je utjecaj pandemije imao jasnu ulogu u smanjenju BDP-a po glavi stanovnika u država Europske Unije. Sve države su pretrpjele pad BDP-a p.c. u 2020. godinu u odnosu na 2019. Gledajući Hrvatsku, imala je veliko smanjenje BDP-a po glavi stanovnika, gdje je u 2019. iznosio 13.340 eura, a u 2020. godini 12.170 eura, što je smanjenje od 1.170 eura.

Graf 15. Gospodarska aktivnost odabranim tržištima od 2018. do 2021. godine



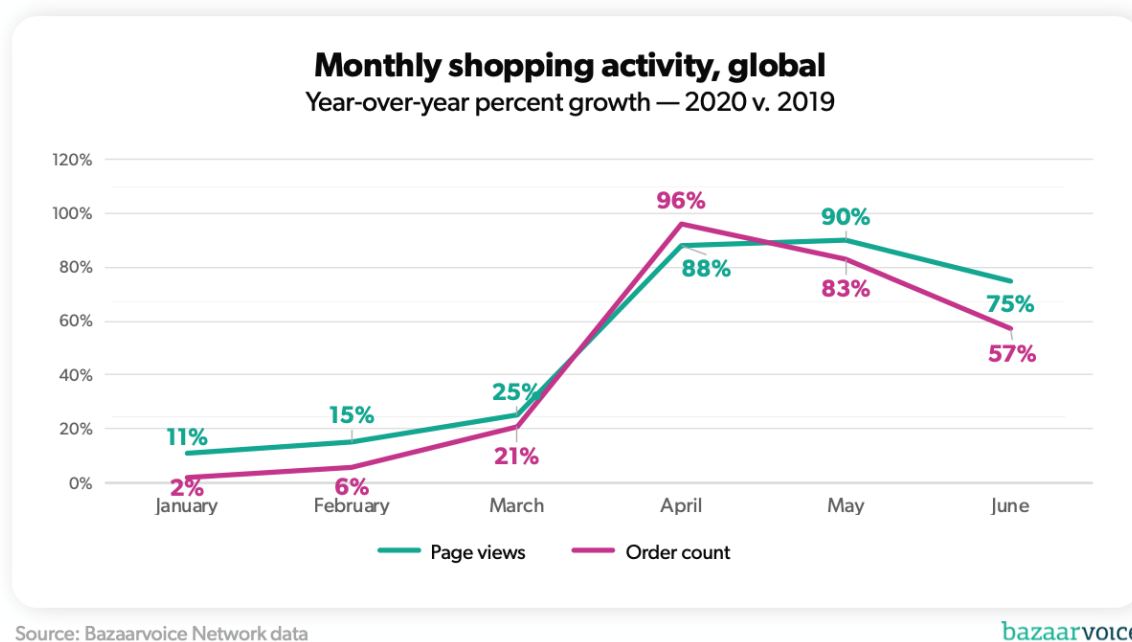
Izvor: HNB. (2022.) *Naslovnica – HNB*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/>, (Pristupljeno: 20.03.2024.)

Veći oporavak na području Europske Unije započeo je tek u drugom i trećem tromjesečju 2021. godinu. Dok je u Sjedinjenim Američkim Državama proces počeo ranije. Europa se je vratila na pretkriznu razinu u nekim gospodarskim sektorima, ali tek krajem rujna 2021. godine, što je rezultat procjepljivanja stanovništva.

#### 4.1.3. Promjene u potrošačkim navikama prije i nakon COVIDA 19

Online kupnju proizvoda i usluga moguće je izvršiti putem različitih uređaja, uključujući mobilne uređaje, računala i tableta, te korištenja različitih metoda poput kartičnih plaćanja i kreditnih transfera. Međutim najpopularnije i najdraži način plaćanja među građanima je kartično plaćanje.

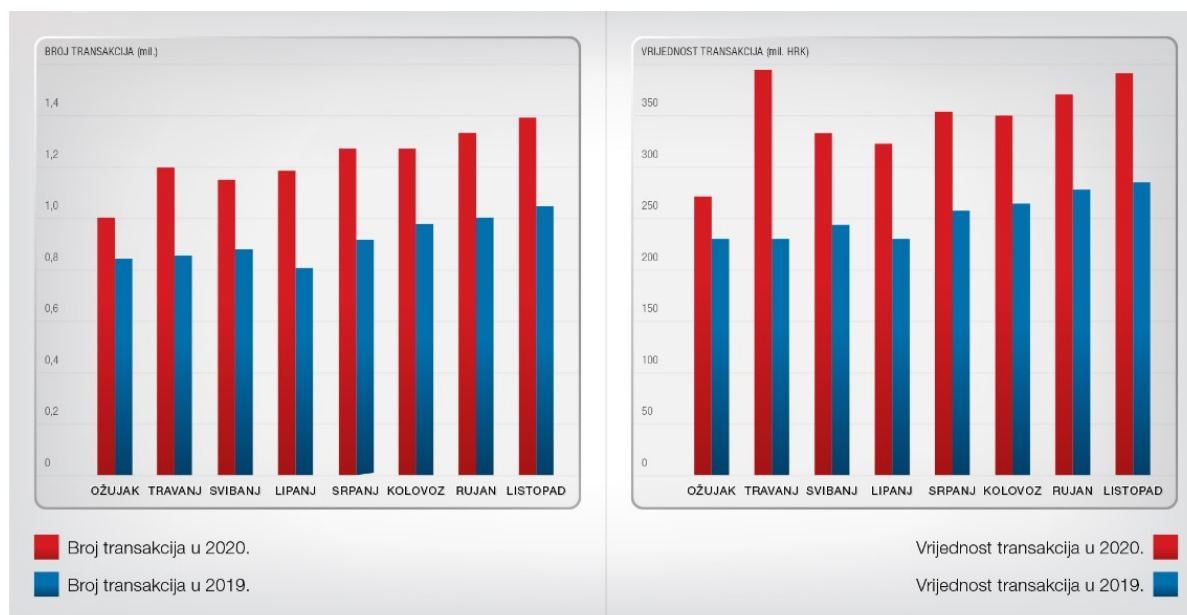
Graf 16. Online kupnja u svijetu



Izvor: HOTTENROTH, V. (2020). *The impact of COVID-19 on e-commerce by category*, dostupno na: <https://www.bazaarvoice.com/blog/the-impact-of-covid-19-on-e-commerce-by-category/>, (Pristupljeno: 22. 04. 2024).

Graf 16. prikazuje značajan godišnji rast mjesečne online kupovine u 2020. godinu u odnosu na 2019. godinu, s posebno visokim skokom od ožujka do svibnja, što je vjerojatno rezultat mjera karantene zbog pandemije COVID-19. Takav rast ukazuje na to da su potrošači masovno prešli na online kupovinu, a poduzeća bi ovo mogla shvatiti kao signal da ojačaju svoje digitalne prodajne kanale.

Graf 17. Online kupnja u Republici Hrvatskoj u 2019. i 2020. godini



Izvor: HNB. (2022.) *Utjecaj pandemije COVID-19 na navike plaćanja u RH – HNB*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/utjecaj-pandemije-covid-19-na-navike-placanja-u-rh>, (Pristupljeno: 22.03.2024.)

Gledajući graf 17. o podacima online kupnje prije i nakon pandemije u 2020. godini u usporedbi sa 2019. godinom primjećujemo da je pandemija promijenila ponašanje korisnika. U 2020. godini, najveći rast online kupovine zabilježen je tijekom travnja, s porastom broja transakcija od 18,84% u odnosu na ožujak, te povećanje vrijednosti transakcija od 46,67%. Isto tako, primjetan je nastavak trenda povećanja online kupovine i nakon što su mjere Stožera civilne zaštite Republici Hrvatskoj popustile.

Kako bi suzbile širenje bolesti, vlade zemalja su primijenile politiku suzbijanja COVID-a 19 kako bi olakšale i tako opterećene zdravstvene ustanove. U početku epidemije, vlade su brzo reagirale tako da su obustavile aktivnosti koje nisu bile toliko esencijalne za građane (zatvaranje klubova, kafića i restorana), zatvaranje granica za turiste i uvođenje strožih mjera karantene. Što je rizik virusa bio manji, tako su i države

postepeno popuštale mjere. Strategije izlaska iz karantene varirale su od zemlje do zemlje i regije. Vlade su primijenile raznolike fiskalne, monetarne i financijske politike kako bi spriječile gospodarski slom povezan s mjerama "tvrdog zaustavljanja" suzbijanja bolesti. Japanska i američka vlada su, primjerice, do travnja 2020. godine usvojile poticajne pakete koji prelaze 10% njihovog godišnjeg bruto domaćeg proizvoda. (Assche i Lundan, 2020.)

Kombinacija ograničenja i protekcionističkih mjera u vezi sa COVID-19 predstavlja kompleksnu političku dinamiku koja utječe na multinacionalna poduzeća, dovodeći do povećanja troškova trgovine i transfera ključnih znanja. Povećanje troškova trgovine djelomično je posljedica prilagodbi međunarodnog transportnog sustava na političke mjere vezane uz COVID-19. Značajno smanjenje letova putničkih zrakoplova poremetilo je zračni teretni promet. Ograničenja u brojnim lukama također su uzrokovale slične poteškoće u pomorskom prijevozu. Protekcionističke mjere dodatno su doprinijele povećanju troškova trgovine. Dok vlade nastoje ograničiti zdravstvene i ekonomske posljedice na svoje stanovništvo, oko 75 zemalja ograničilo je izvoz stotina proizvoda, uključujući antibiotike, pamučne maske za lice i medicinske respiratore. (Assche i Lundan, 2020.)

#### *4.1.4. Plan oporavka Europske Unije*

Europska unija je odgovorila na ekonomski šok uzrokovan pandemijom COVID-19 uspostavljanjem opsežnog plana za oporavak. Glavni elementi ovog plana uključuju (Europska komisija, 2024.):

- 1. Instrument za oporavak i otpornost (NextGenerationEU):** ključni instrument vrijedan 750 milijardi eura, namijenjen za poticanje oporavka. Sredstva su raspodijeljena kroz bespovratna sredstva i zajmove članicama EU;
- 2. Mehanizam za oporavak i otpornost (RRF):** središnji dio NextGenerationEU, koji čini 672,5 milijardi eura u obliku zajmova namijenjenih nacionalnim programima oporavka koji potiču reforme i investicije;

3. **Zeleni plan (European Green Deal):** EU nastavlja s naglaskom na ekološku održivost, stoga je značajan dio sredstava iz plana oporavka usmjeren na projekte koji promiču ekološku tranziciju prema klimatskoj neutralnosti do 2050. godine;

4. **Digitalna transformacija:** Plan uključuje ulaganja u digitalizaciju javnih usluga, širokopolasni internet, digitalne vještine i infrastrukturu, što je ključno za modernizaciju ekonomija članica.

5. **Podrška ključnim sektorima i regijama:** Posebna sredstva su namijenjena za podršku sektorima i regijama koje su najteže pogođene pandemijom, osiguravajući da oporavak bude što je moguće brži;

6. **Zdravstvena unija:** Jačanje kapaciteta EU za odgovor na zdravstvene krize, uključujući poboljšanje nadzora bolesti, izgradnju zaliha medicinske opreme i podršku za istraživanje i razvoj u zdravstvenom sektoru.

7. **Proračunska fleksibilnost:** EU je privremeno ublažila pravila o proračunskom deficitu i dugu (Pakt o stabilnosti i rastu) kako bi omogućila članicama veću proračunsku fleksibilnost za financiranje oporavka.

Ovaj opsežan plan dizajniran je da ne samo da odgovori na trenutne ekonomske izazove, već i da postavi temelje za održiviji i otporniji ekonomski model u budućnosti.

Putem Mehanizma za provedbu reformi i povezanih ulaganja, državama članicama Europske unije dostupno je 672,5 milijardi eura. Ovaj iznos obuhvaća bespovratna sredstva u visini od 312,5 milijardi eura i 360 milijardi eura povoljnih zajmova. Kroz ovaj mehanizam, Europska unija osigurava sredstva po povoljnijim kamatnim stopama u usporedbi s onima koje bi mnoge države članice mogle dobiti na tržištu. (Mehanizam za oporavak i odgovornost, 2021.)

Slika 5. Mehanizam za oporavak i otpornost- Financijska sredstva za investiranje i reforme



Izvor: PLAN OPORAVKA (2021.) *Mehanizam za oporavak i otpornost*, dostupno na: <https://planoporavka.gov.hr/mehanizam-za-oporavak-i-otpornost/16>, (Pristupljeno: 22.03.2024.)

Slika 6. Nacionalni plan za oporavak i otpornost- Financijska sredstva za investicije i reforme



Izvor: PLAN OPORAVKA (2021.) *Mehanizam za oporavak i otpornost*, dostupno na: <https://planoporavka.gov.hr/mehanizam-za-oporavak-i-otpornost/16>, (Pristupljeno: 22.03.2024.)

Republika Hrvatska je u svojem Nacionalnom planu za oporavak i sigurnost osigurala 9,9 milijardi eura, od toga je 6,3 milijarde eura bespovratnih sredstva, a 3,6 milijardi eura povoljnih zajmova. U fokusu su planovi za sljedeći generaciju, jačanje istraživanja, inovacije i razvoja.

Plan je strukturiran od pet komponenti i jedne inicijative (Mehanizam za oporavak i odgovornost, 2021.):

1. Gospodarstvo
2. Javna uprava, pravosuđe i državna imovina
3. Obrazovanje, znanost i istraživanje
4. Tržište rada i socijalna zaštita
5. Zdravstvo
6. Inicijativa: Obnova zgrada

Nacionalnim planom za oporavak i otpornost države članice predlažu reforme ulaganja koja ima sljedeće ciljeve (Mehanizam za oporavak i odgovornost, 2021.)

1. Identificirati izazove koji su identificirani Preporukama Vijeća EU dostavljenim državama članicama u okviru Europskog semestra za 2019. i 2020. godinu;
2. Osigurati minimalno 20% ukupnih sredstva Plana i usmjeriti ih na ostvarenje digitalne tranzicije, dok minimalni 37% ukupnih sredstava treba biti namijenjeno postizanju ciljeva zelene tranzicije.

Mehanizam uključuje područja politika koja su od velike važnosti u šest stupova (Mehanizam za oporavak i odgovornost, 2021.)

1. Zelena tranzicija
2. Digitalna preobrazba+
3. Pametan, održiv i uključiv rast
4. Socijalna i teritorijalna kohezija
5. Zdravstvena, gospodarska i socijalna institucionalna otpornost
6. Politika sljedeće generacije, djece i mladeži

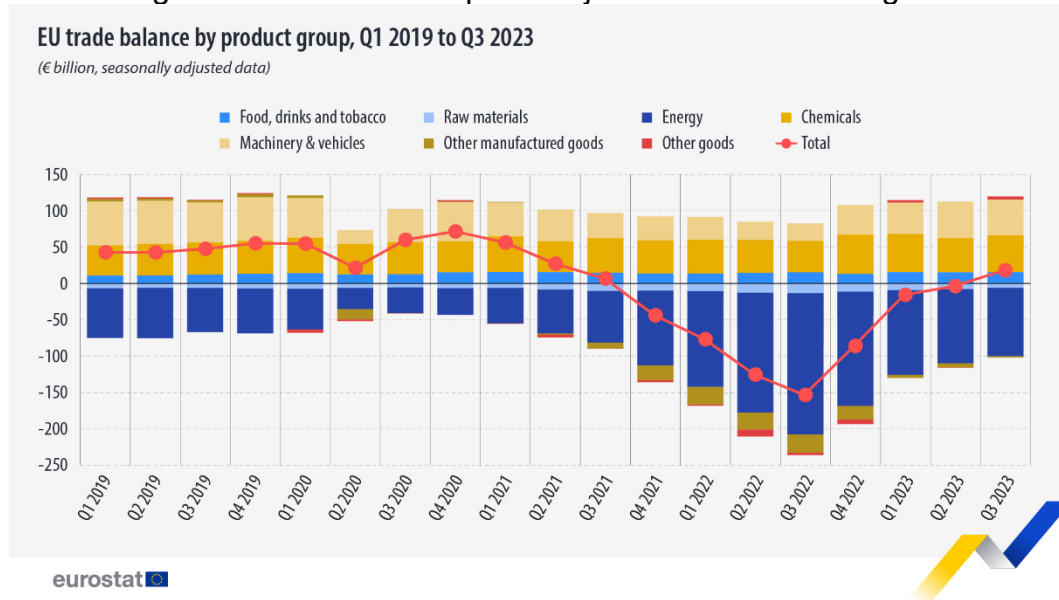
Kako bi se zaštitili od budućih kriza i potaknuli vanjskotrgovinsko poslovanje bez prekida, nužno je (OECD, 2020):

- Povećati povjerenje u globalna tržišta i trgovinu, tako da se poveća transparentnost o namjerama vezanim uz trgovinu i o političkim akcijama;



- Izbjegavanje uvođenja suvišnih izvoznih ograničenja i ostalih mogućih trgovinskih prepreka;
- Održavanje lanca opskrbe neprekidno stabilnim, posebice je važno za lance opskrbe hranom i zdravstvenim pomagalicama.

Slika 7. Trgovinska bilanca Europske unije od 2019. do 2023. godine



Izvor: EUROSTAT (2023.) *EU import and exports of goods decreased in 2023*, dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231122-2>, (Pristupljeno: 22.04.2024.)

Pozitivne vrijednosti (iznad nule) na trakama ukazuju na suficit u trgovini, dok negativne vrijednosti (ispod nule) ukazuju na deficit. Prema grafu može se uočiti značajan početak pada trgovinske bilance u četvrtom kvartalu 2021. godine. Trgovinska bilanca bilježi deficit kod energenata zbog povećane potrošnje energenata i povećanje cijene energenata.

Pandemija je istaknula slabosti globalnih lanaca vrijednosti zbog visoke međuzavisnosti na globalnoj razini. Iako globalni lanci vrijednosti donose ekonomske koristi poput specijalizacije i ekonomije obujma, pandemija je pojačala raspravu o njihovoj vrijednosti naspram rizika. Politike "reshoringa", koje podrazumijevaju premještanje aktivnosti globalnih lanaca vrijednosti natrag u matične zemlje, mogle bi smanjiti gospodarsku učinkovitost i učiniti BDP zemalja još nestabilnijim. Zemlje u razvoju potaknute su na diverzifikaciju od tradicionalnih globalnih lanaca vrijednosti i usmjeravanje na sektore poput kreativne i digitalne ekonomije. (OECD, 2024.)

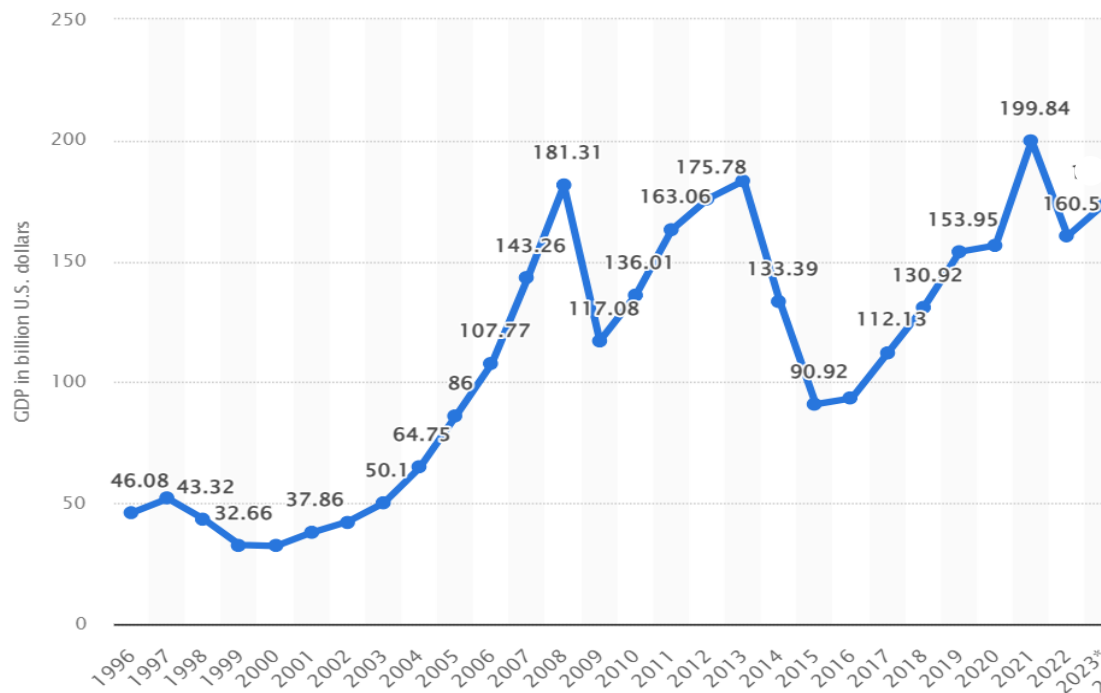
## 4.2. Utjecaj ruske agresije na Ukrajinu na međunarodno poslovanje

### 4.2.1. Značaj Rusija i Ukrajine u svjetskom gospodarstvu

Rat u Ukrajini započeo je 24. veljače 2022. godine kada je Rusija izvršila invaziju na ukrajinski teritorij. Ova invazija dovela je do međunarodne krize i izazvala široko rasprostranjene osude od strane međunarodne zajednice, dok je istovremeno pokrenula globalnu debatu o sigurnosti, teritorijalnom suverenitetu, i budućnosti međunarodnih odnosa u Europi i šire.

Rusija i Ukrajina imaju značajnu ulogu u svjetskom gospodarstvu, a njihov utjecaj proizlazi iz više faktora. **Prirodni resursi** kod kojih je Rusija jedan od najvećih svjetskih proizvođača nafte i prirodnog plina, što je čini ključnim igračem na energetske tržištu. Ukrajina, iako manji igrač u ovom segmentu, ima važne resurse poput željezne rude i drugih minerala. **Poljoprivreda**, Ukrajina je poznata kao "žitnica Europe", s velikim proizvodnim kapacitetima za pšenicu, kukuruz i suncokretovo ulje. Njena sposobnost da proizvodi i izvozi velike količine žitarica i uljarica ključna je za globalnu prehrambenu sigurnost. Rusija također ima značajne poljoprivredne kapacitete, posebno u proizvodnji pšenice. **Geopolitička pozicija** Rusije i Ukrajine, uključujući rusku vojnu moć i politički utjecaj, značajno utječe na globalnu politiku i ekonomiju. Sukobi, kao što je ruska aneksija Krima i sukobi u istočnoj Ukrajini, imaju velike posljedice na međunarodne odnose i tržišta. Za **trgovinu i ekonomske odnose**, osim energetike i poljoprivrede, Rusija i Ukrajina su važni trgovinski partneri za mnoge zemlje. Ekonomska povezanost s Europskom unijom, Azijom i drugim regijama čini ih ključnim akterima u globalnom ekonomskom sustavu. (Economics Observatory, 2024)

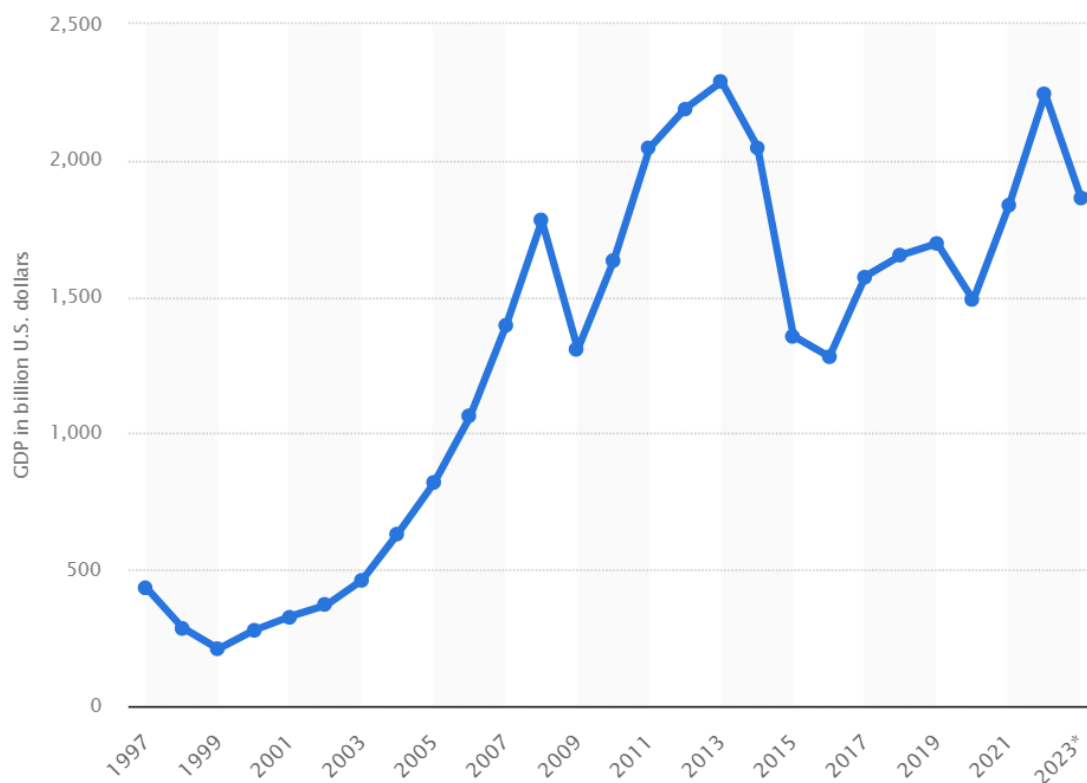
Graf 18. BDP Ukrajine od 1996. godine do 2023. godine (u milijardama dolara)



Izvor: STATISTA (2024.) *Ukraine: Gross domestic product (GDP) from 1996 to 2028*, dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/296140/ukraine-gross-domestic-product/> (Pristupljeno: 20.04.2024.).

Na grafu je prikazan BDP Ukrajine od 1996. godine do 2023. godine (s naznakom da je 2023. godina projekcija BDP-a.). Vidimo veliki pad BDP-a 2009. godine što je povezano sa velikom finansijskom krizom. U samo dvije godine, između 2013. godine i 2015. godine, BDP u Ukrajini dramatično se prepolovio. Razlog tome je sporni referendum i pripojenje Krima Rusiji. Međunarodna zajednica je osudila čin i uvela sankcije protiv Rusije. Taj izraziti pad uglavnom je bio posljedica naoružanog sukoba na istoku zemlje. Pandemija i agresija Rusije također je imala utjecaj na pad BDP-a u 2021. godini.

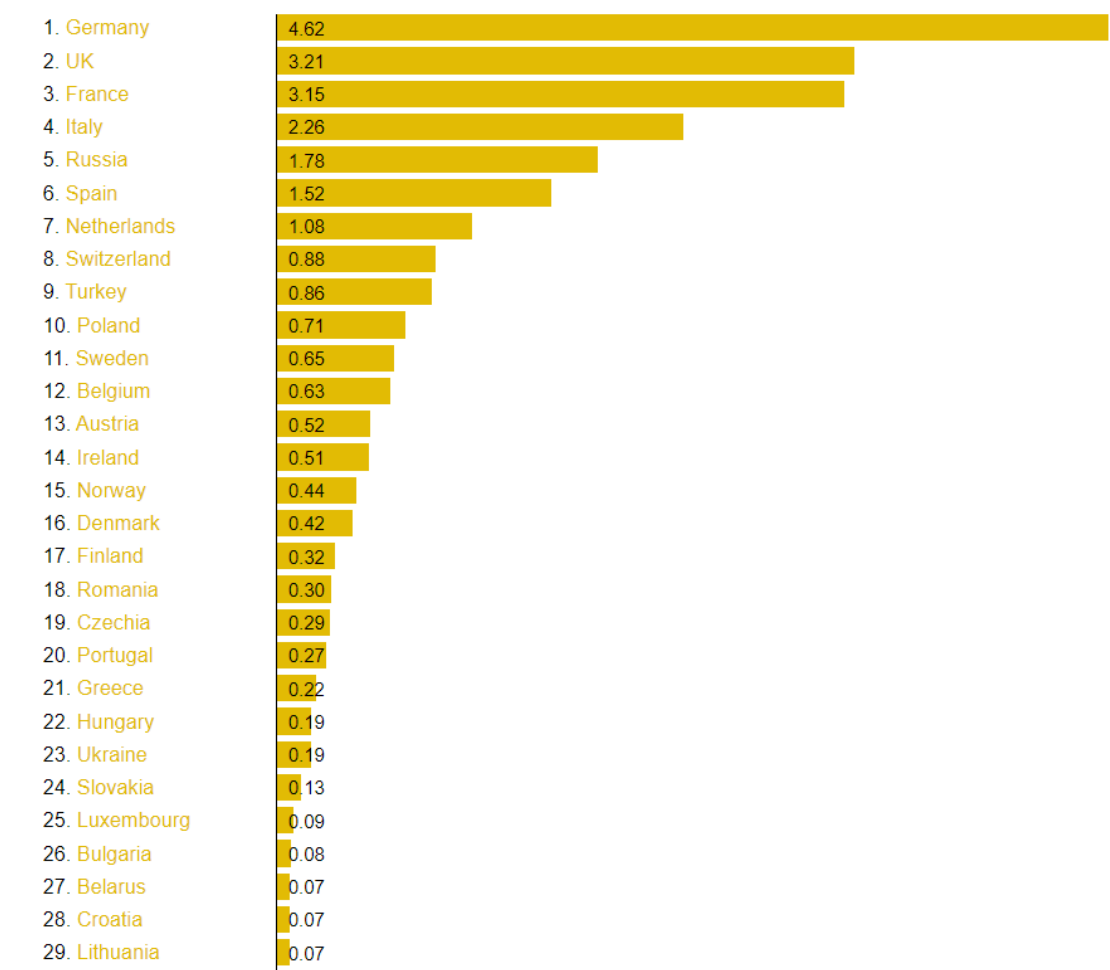
Graf 19. BDP Rusije od 1997. godine do 2023. godine (u milijardama dolara)



Izvor: STATISTA (2024.), *Ukraine: Gross domestic product (GDP) from 1996 to 2028*. dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/296140/ukraine-gross-domestic-product/> (Pristupljeno: 20.04.2024.).

Graf 16. prikazuje kretanje BDP-a Rusije od 1997. godine do 2023. godine (s naznakom da je za 2023. godine projekcija). Kretanja BDP-a za Rusiju slična su kao i za Ukrajinu. Rusija bilježi pad BDP-a nakon financijske krize u 2007. godini. Ruska aneksija na Krim u 2015. godini također je rezultirala padom bruto domaćeg proizvoda.

Graf 20. Udjeli država Europe u svjetskom BDP-u u 2020. godini



Izvor: THE GLOBAL ECONOMY (2021.) *Percent of world GDP- Country rankings*. dostupno na: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/gdp\\_share/Europe/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/gdp_share/Europe/), (Pristupljeno: 20.04.2024.).

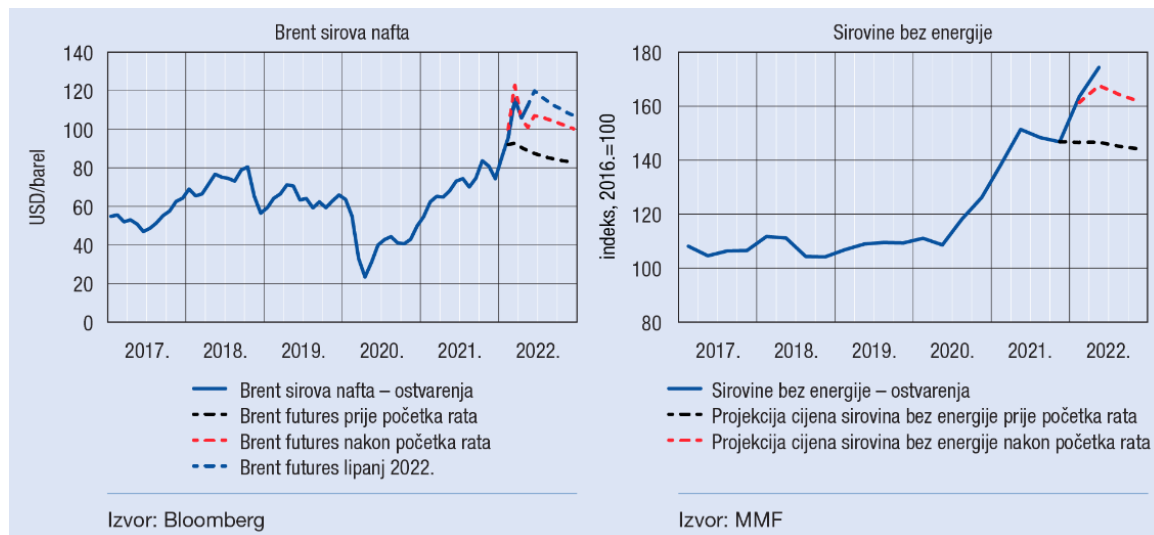
Graf 20. prikazuje udjele država u svjetskom BDP-u u 2020. godini. Europska država koja ima najveći udio BDP-a od 4,62% jest Njemačka. Peta po redu je Rusija, što je i očekivano, jer Rusija je veliki opskrbljivač energije. Ukrajina se nalazi na 23. mjestu sa 0,19% udjela BDP-a. Iako nije pri vrhu ljestvice, Ukrajina je svojim izvozom žitarica ključan faktor.

#### 4.2.2 Utjecaj rata na inflaciju

Porast potrošačke inflacije može biti posljedica različitih faktora, a rat u Ukrajini je jedan od njih koji ima globalni utjecaj, prije svega kroz povećanje cijena energenata i sirovina

za hranu. Od početka rata cijena prirodnog plina na međunarodnom tržištu je porasla, čak i prije početka agresije na Ukrajinu. Što je posljedica niskih zaliha, posebno iz Rusije. Također, cijena sirove nafte je narasla. (HNB, 2022)

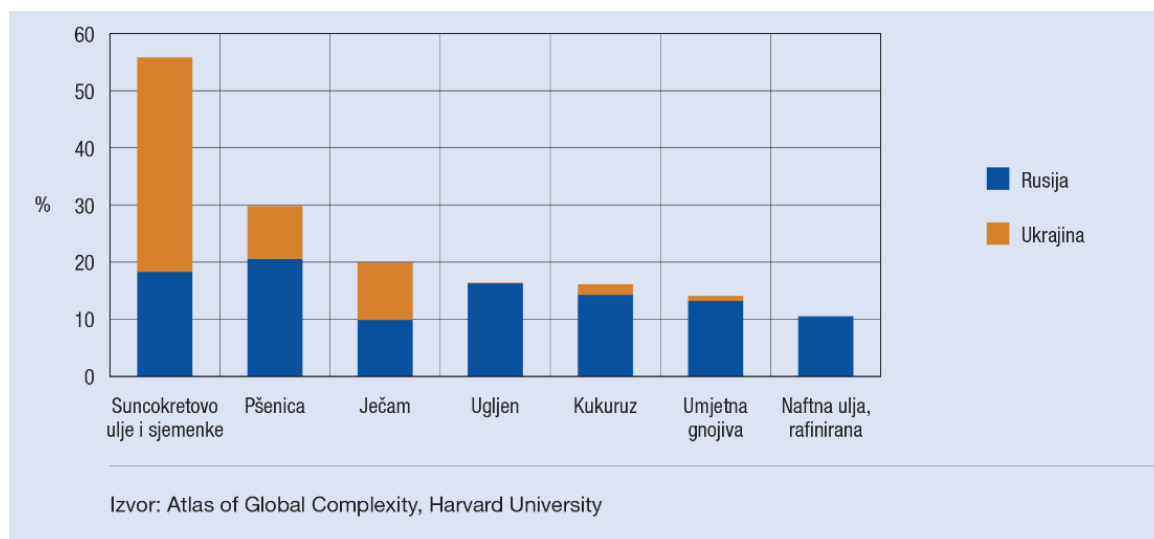
Graf 21. Cijena sirove nafte i ostalih sirovina- ostvarenja i projekcije



Izvor: HNB. (2022). *Utjecaj rata u Ukrajini na inflaciju potrošačkih cijena – HNB*, dostupno na: [https://www.hnb.hr/javnost-rada/rat-u-ukrajini/html/-/asset\\_publisher/lwOTLx5fWZDC/content/utjecaj-rata-u-ukrajini-na-inflaciju-potrosackih-cijena](https://www.hnb.hr/javnost-rada/rat-u-ukrajini/html/-/asset_publisher/lwOTLx5fWZDC/content/utjecaj-rata-u-ukrajini-na-inflaciju-potrosackih-cijena), (Pristupljeno: 22.03.2024.)

Od kraja veljače 2022. godine, cijene niza drugih sirovina (uglavnom hrane) koje Rusija i Ukrajina isporučuju na svjetsko tržište porasle su. Kao najveći proizvođači i izvoznici suncokreta, ulja, pšenice kukuruza, ugljena, umjetnog gnojiva Ukrajina i Rusija imaju važnu ulogu u opskrbi na svjetskom tržištu. Ograničena opskrba ovim proizvodima značajno je povećala cijene sirovina za hranu na svjetskom tržištu. Cijena metala i sirovina također je porasla. Rusija kao najveći izvoznik metala, željeza, čelika i neželjeznih metala, zbog sankcija je smanjila izvoz. Kao posljedica smanjenja izvoza, ograničila je svjetsko tržište sa opskrbom sirovina. (HNB, 2022.)

Graf 22. Udio Rusije i Ukrajine u svjetskoj opskrbi izabраниh sirovina u 2020. godini

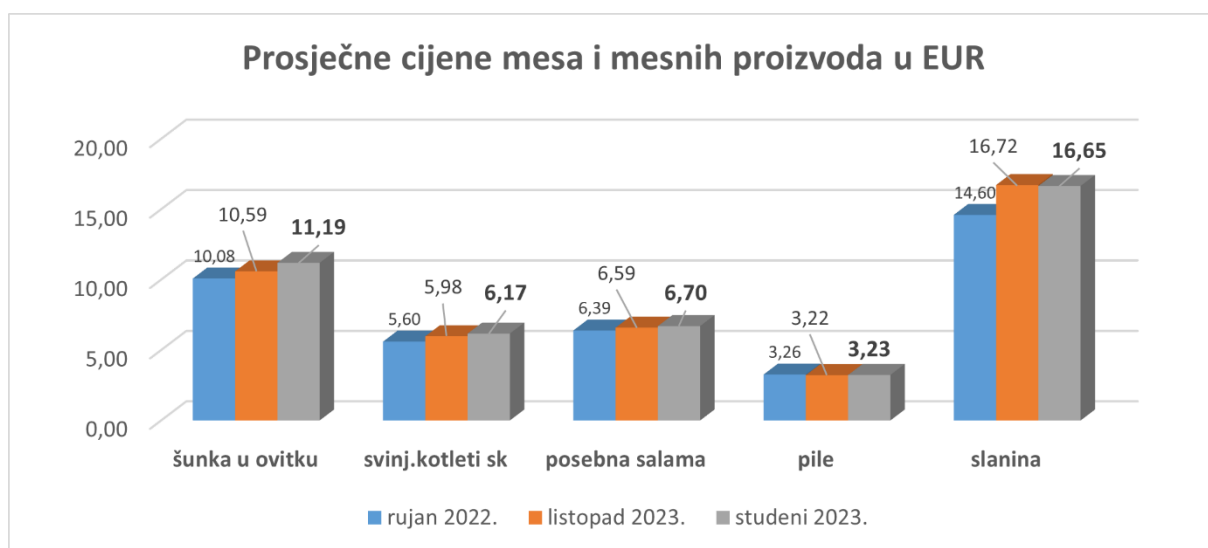
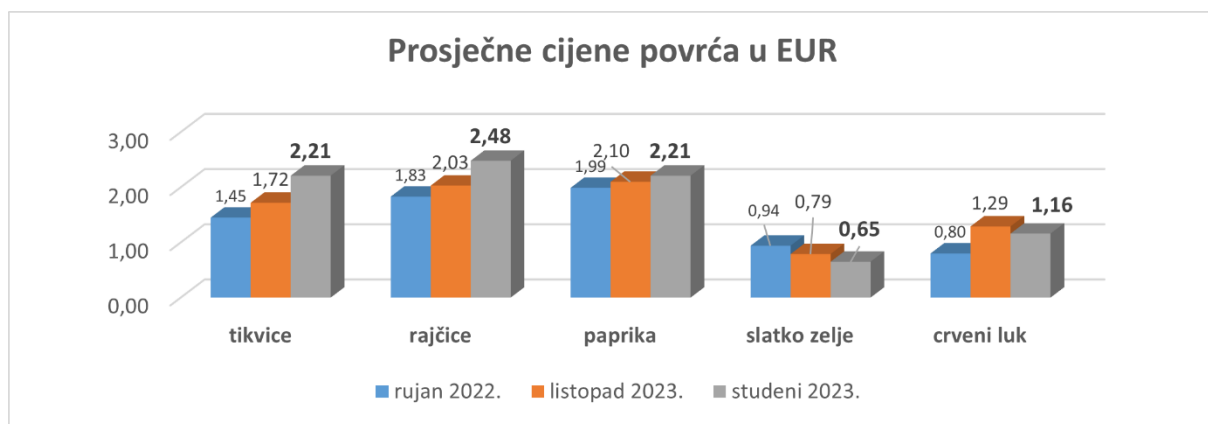


Izvor: HNB. (2022). *Utjecaj rata u Ukrajini na inflaciju potrošačkih cijena* – HNB, dostupno na: [https://www.hnb.hr/javnost-rada/rat-u-ukrajini/html/-/asset\\_publisher/lwOTLx5fWZDC/content/utjecaj-rata-u-ukrajini-na-inflaciju-potrosackih-cijena](https://www.hnb.hr/javnost-rada/rat-u-ukrajini/html/-/asset_publisher/lwOTLx5fWZDC/content/utjecaj-rata-u-ukrajini-na-inflaciju-potrosackih-cijena), (Pristupljeno: 22.03.2024.)

Cijena roba i sirovina, koja su povezana sa Ukrajinom i Rusijom imala su utjecaj na porast inflacije, kako u Europi, tako i u Hrvatskoj. Od početka sukoba u Ukrajini, pretpostavka o cijenama ključne robe, koje su bitan faktor u projekcijama inflacije, značajno su se promijenile, uglavnom na način da su cijene porasle<sup>7</sup>. Prema podacima HNB-a (2022.) odmah na početku ruske invazije, cijena nafte se udvostručila, s očekivanih 25% porasta na 50% godišnjeg rasta, a očekivani rast ostalih sirovina narastao je s 0% na 11% godišnjeg rasta.

<sup>7</sup> Porast cijena se odnosi na energiju, žitarice i uljanice, metali i minerali, povećanje troškova transporta, itd.

Graf 23. Prosječne cijene povrća, mesa i mesnih proizvoda u 2023. godini (u eurima)

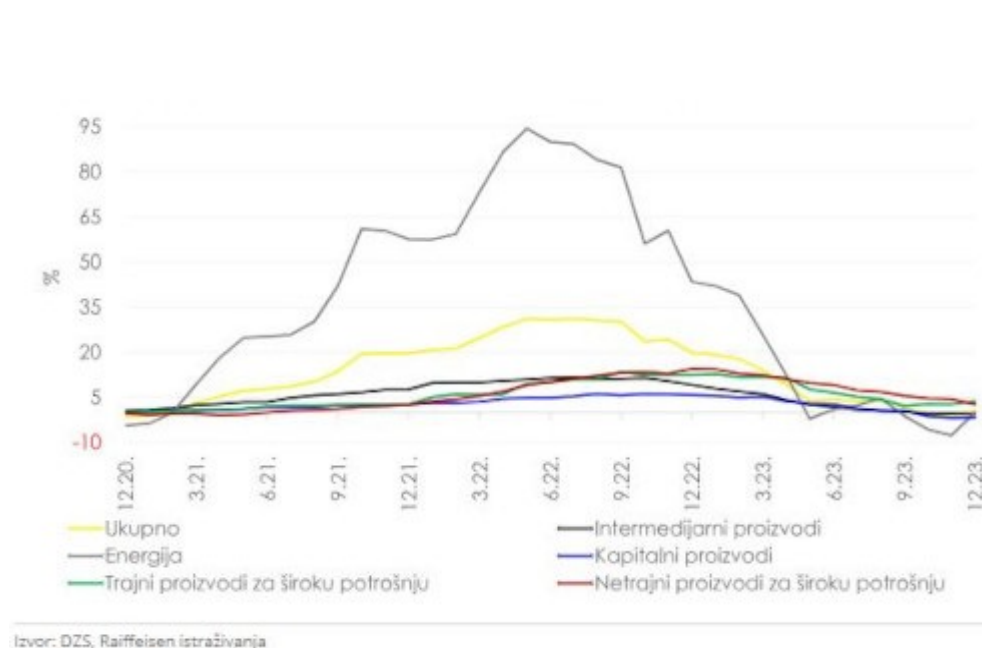


Izvor: MINISTARSTVO GOSPODARSTVA I ODRŽIVOG RAZVOJA (2023.), *Praćenje kretanja cijena roba i usluga u kunama i u eurima u Republici Hrvatskoj u studenom 2023.* dostupno na: <https://mingor.gov.hr/vijesti/pracenje-kretanja-cijena-roba-i-usluga-u-kunama-i-u-eurima-u-republici-hrvatskoj-u-studenom-2023/9531>, (Pristupljeno: 18.04.2024.)

Prema grafu vidimo kako su cijene prehrambenih proizvoda rasle u cijeloj 2023. godini. Kod povrća najveći porast prosječne cijene je bio primjetan kod tikvica i rajčica, gdje je tikvica u godini dana poskupjela prosječno 0,76 centi, a rajčica 0,75 centi. Kod mesa i mesnih proizvoda, najveći rast prosječnih cijena bio je kod slanine. Također je vidljivo da u listopadu cijene doživljavaju svoj vrhunac za šunku u ovitku, posebnu salamu i piletinu.



Graf 24. Proizvođačke cijene u RH od 2020. godine do 2023. godine. godini (u eurima)



Izvor: RBA, (2023.), *U 2023. prosječna godišnja stopa rasta proizvođačkih cijena industrije na domaćem tržištu 6,4%*, dostupno na: <https://www.rba.hr/en/-/u-2023-prosjecna-godisnja-stop-a-rasta-proizvodackih-cijena-industrije-na-domacem-trzistu-6-4>, (Pristupljeno. 22.04.2024.)

Graf prikazuje najveću oscilaciju u cijeni za električnu energiju. Ona je u 2022. godini dosegla povećanje cijene od skoro 95%, što je iznimno visoko. Ukupne proizvođačke cijene u 2022. godini također rastu na skoro 35%.

#### 4.2.2. Odgovor Europske unije

Europska unija implementirala je nekoliko krugova sankcija protiv Rusije, posebno kao odgovor na njene vojne akcije u Ukrajini. Kao dio 12. paketa sankcija, EU se usredotočio na nametanje dodatnih zabrana uvoza i izvoza, borbu protiv zaobilazanja sankcija. To uključuje zabranu izravnog ili neizravnog uvoza ruskih dijamanata, s ciljem smanjenja značajnog izvora prihoda za Rusiju. Također postoje zabrane uvoza određenih sirovina za proizvodnju čelika, obrađenih aluminijskih proizvoda i drugih metalnih dobara iz Rusije. Osim toga, EU je nametnula dodatna ograničenja izvoza na dvojnu uporabu i napredne tehnološke i industrijske proizvode vrijedne milijarde eura. Te mjere su usmjerene na slabljenje vojnih sposobnosti i industrijskog sektora Rusije.

Također postoje nove obveze zamrzavanja imovine, uključujući mjere za sprječavanje zaobilaženja sankcija putem reizvoza ili prijenosa sredstava izvan EU. Energetske mjere su također pooštrene, posebno s fokusom na međunarodno G7+ ograničenje cijene nafte i novu zabranu uvoza ukapljenog naftnog plina iz Rusije, s nekim izuzecima za postojeće ugovore. Paket uključuje i jače mjere protiv zaobilaženja, kao što je proširenje opsega zabrane tranzita kroz Rusiju za određene robe i obveza operatera da zabrane reizvoz osjetljivih roba u Rusiju. (Europska unija, 2024.)

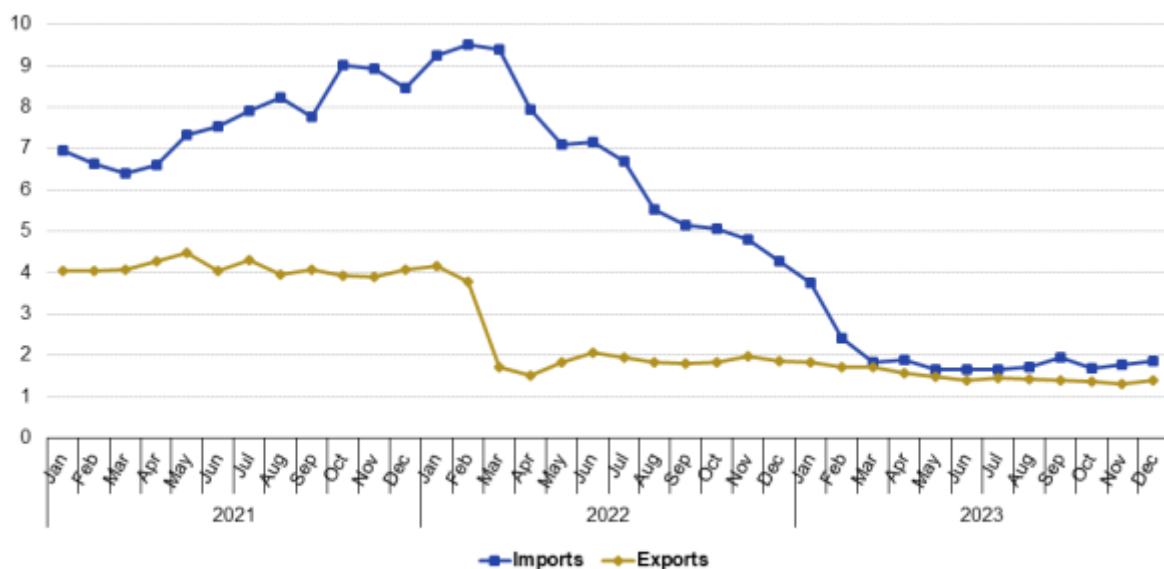
Paket sankcija koje je Europska unija (2024.) uvela protiv Rusije može se razlikovati u sadržaju i fokusu, ali ovdje je sažeti pregled 12 paketa sankcija:

- **Zabrane izvoza i uvoza:** Zabrane uvoza određenih ruskih roba uključujući energente kao što su nafta i plin, metali, tehnološki proizvodi i luksuzne robe;
- **Financijske sankcije:** Ograničenja na transakcije s glavnim ruskim bankama, zamrzavanje imovine ruskim tvrtkama;
- **Restrikcije putovanja:** Zabrane viza i restrikcije putovanja za ruske dužnosnike i pojedince povezane s vladom;
- **Ograničenja na investicije:** Zabranjene su nove investicije u Rusiju, posebno u energetske sektor i druge ključne industrije;
- **Sektorske sankcije:** Posebno usmjerene na ključne sektore ruske ekonomije, uključujući obranu, energiju i financije;
- **Diplomatske mjere:** Smanjenje ili obustava bilateralnih odnosa;
- **Ograničenja na pružanje usluga:** Kao što su inženjering, konzultantske i druge profesionalne usluge koje bi mogle podržati rusku industrijsku i vojnu infrastrukturu;
- **Zabrane na osiguranje i ponovno osiguranje:** Zabrana osiguravajućim društvima da pokrivaju rizik za ruske subjekte ili operacije u Rusiji;
- **Tehnološke sankcije:** Zabrana izvoza tehnologije i opreme visoke tehnologije, uključujući elektroniku i komunikacijsku opremu;
- **Zabrane pristupa lukama i vodama:** Ograničenja za ruske brodove pristupiti EU lukama i teritorijalnim vodama;
- **Zabrane izvoza luksuznih roba:** Zabrana izvoza visokovrijednih proizvoda poput luksuznih automobila, visokokvalitetnih alkohola i dragulja u Rusiju;

- **Mjere protiv zaobilaženja sankcija:** Pojačani nadzor i sankcije za tvrtke i pojedince koji pomažu Rusiji da zaobiđe međunarodne sankcije. (Europska Unija 2024.)

Svaki novi paket sankcija obično se gradi na prethodnim mjerama, dodajući nove restrikcije ili proširujući postojeće, ovisno o političkim i ekonomskim ciljevima EU-a. Ove mjere su dio šire strategije kojom EU nastoji smanjiti financijske resurse dostupne ruskoj vladi i ograničiti njezinu sposobnost vođenja vojnih operacija te općenito ojačati pritisak na rusku ekonomiju kao odgovor na njezine akcije u Ukrajini. (Europska komisija, 2024.)

Graf 25. Razmjena dobara između EU i Rusije u razdoblju od siječnja 2021. godine do prosinca 2023. godine ( % u udjelu u trgovini izvan Europske unije)



Source: Eurostat (online data code: ext\_st\_eu27\_2020sitc)

eurostat

Izvor: EUROSTAT (2024.), *EU trade with Russia- latest developments*, dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?oldid=558089>, (Pristupljeno: 17.04.2024.)

Prema grafikonu 25, udio uvoza iz Rusije u EU je u siječnju 2021. bio nešto više od 8% i imao je tendenciju blagog rasta do kraja 2021. godine, nakon čega počinje značajan pad. Taj pad uvoza postaje strmiji u 2022. godini, što bi se moglo povezati s uvođenjem sankcija EU protiv Rusije zbog njenih vojnih akcija u Ukrajini. Do prosinca 2023. godine, udio uvoza smanjio se na približno 2%, što ukazuje na veliki pad u

trgovinskim odnosima, osobito u uvozu. Što se tiče izvoza iz EU u Rusiju, početni udio u siječnju 2021. godine bio je oko 3% i ostao je prilično stabilan tijekom cijele 2021. godine. Međutim, početkom 2022. godine vidljiv je pad izvoza, koji također postaje strmiji kroz 2022. godinu. Do prosinca 2023., izvoz iz EU u Rusiju je pao na razinu blizu 1%, što ukazuje na smanjenje trgovinskih aktivnosti uslijed sankcija i smanjene ekonomske interakcije.

**Cijene goriva** porasle su od sredine 2021. godine, što je opravdano izazvalo strah u pogledu opskrbe energije i ovisnost o Rusiji. Tako da se EU odlučio za postupno ukidanje ovisnosti o ruskim fosilnim gorivima. Europsko vijeće je odlučilo 2022. godine da će do kraja 2022. godine zabraniti gotovo 90% ukupnog uvoza ruske nafte. Cilj je diversificirati izvore nafte i pravaca opskrbe energijom, poboljšanje energetske učinkovitosti i uvođenja obnovljivih izvora energije. (Europska unija, 2024.)

**Opskrba plinom iz Rusije** također se smanjuje za 15%. Novim će se mjerama ograničiti volatilnost cijene plina, povećati solidarnost u slučaju izvanrednih situacija i nestašica, osigurati bolja koordinacija, utvrditi pouzdane referentne vrijednosti cijena plina. Nova uredba o skladištenju plina propisuje da se države trebaju osigurati prije zimskih sezona. (Europska unija, 2024.)

Kako bi EU pomogla sa **energetskom krizom**, donijete su tri mjere (Europska unija, 2024.):

1. Smanjenje potrošnje električne energije,
2. Osiguranje solidarnog doprinosa
3. Ograničavanje prihoda proizvođača električne energije.

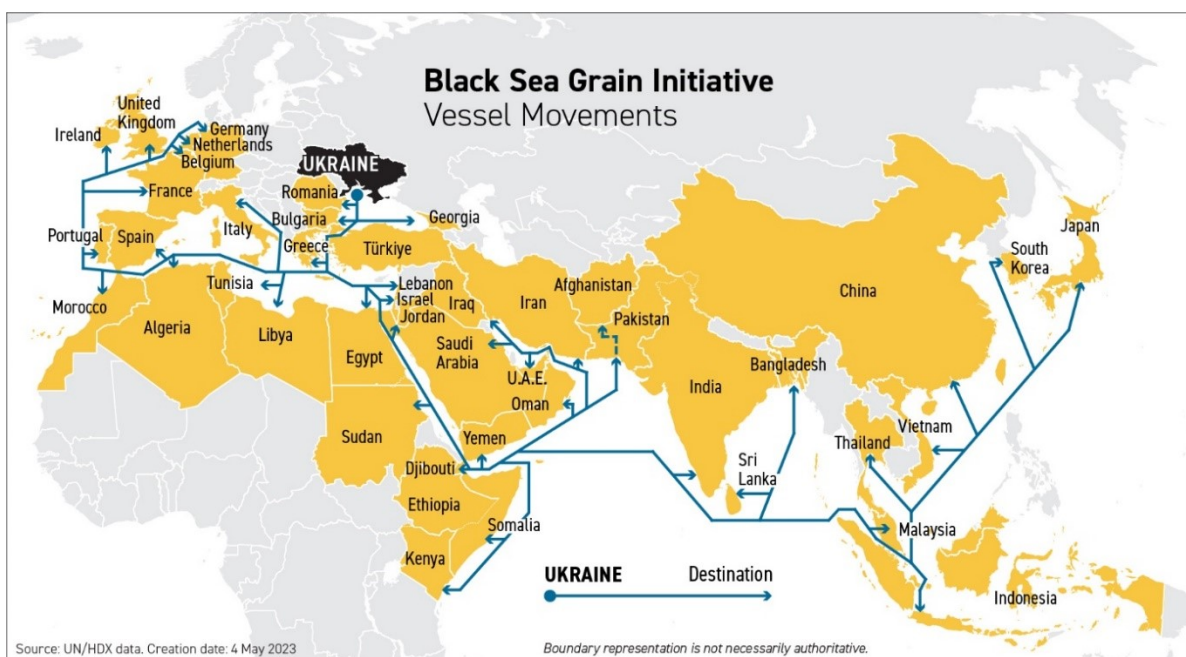
„U zaključcima Europskog vijeća od 26. i 27. listopada 2023. EU je ponovno oštro osudio agresivni rat Rusije protiv Ukrajine, koji predstavlja očito kršenje Povelje UN-a, te potvrdio svoju nepokolebljivu potporu neovisnosti, suverenitetu i teritorijalnoj cjelovitosti Ukrajine unutar njezinih međunarodno priznatih granica i njezinu neotuđivom pravu na samoobranu od ruske agresije. Europska unija nastavit će pružati snažnu financijsku, gospodarsku, humanitarnu, vojnu i diplomatsku potporu Ukrajini i njezinu stanovništvu dok god to bude potrebno.“ (Vijeće europske unije, 2024.)

Multinacionalne kompanije suočavaju se s teškoćama u Rusiji zbog sankcija i etičkih dilema. Preko 1.000 tvrtki je ograničilo svoje operacije u Rusiji, ali mnoge i dalje ostaju. Iako su neke smanjile poslovanje, druge ostaju zbog složenih lanaca opskrbe i važnosti svojih usluga. Izlazak iz Rusije nosi financijske gubitke i pravne izazove, poput pronalaska prikladnih kupaca i regulatornih odobrenja. Učinak na rusko gospodarstvo je značajan, s padom investicija i nacionalizacijom imovine. Tvrtke iz SAD-a pokazuju veću sklonost odlasku od onih iz Japana ili EU-a. Situacija je kompleksna i odražava balansiranje između gospodarskih interesa i odgovornosti. (Eurostat, 2023.)

#### 4.2.3. Globalna opskrba žitarica

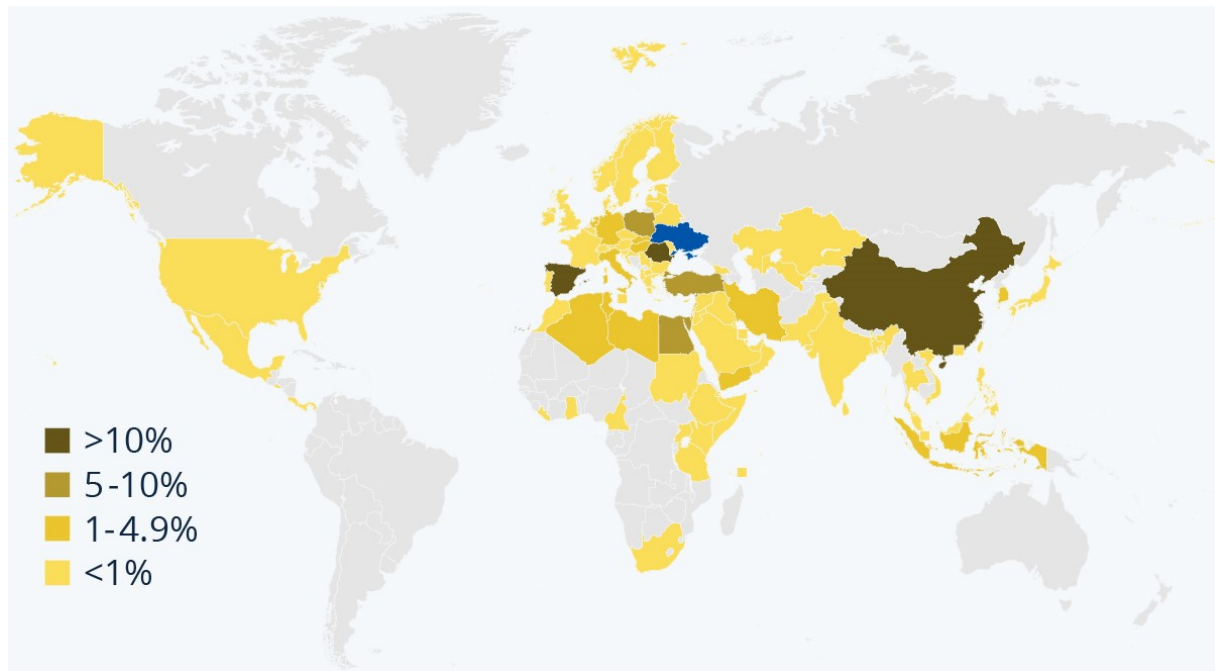
Ukrajina je jedan od najvećih izvoznika žitarica na svijetu, godišnje izvozeći 18 milijuna tona pšenice, 27,9 milijuna tona kukuruza, 6,8 milijuna tona suncokretovog ulja i 2,4 milijuna tona repice. Stoga Ukrajina ima izuzetno značajan udio u međunarodnoj trgovini žitaricama, što je glavni razlog zašto agresija protiv ove zemlje izaziva veliku nesigurnost u opskrbu hranom. Prema dostupnim podacima iz Ujedinjenih naroda (2023.), preko 400 milijuna ljudi diljem svijeta koristi usluge vezane uz ukrajinsku opskrbu hranom. Čak 90% pšenice, kukuruza i drugih žitarica dolazi iz ukrajinskih polja i transportira se brodovima na svjetska tržišta. U 2022. godini, potpisan je sporazum u Turskoj pod nazivom Crnomorska inicijativa o transportu žitarica. Sporazum je potpisan između Ukrajine, Ujedinjenih naroda, Rusije i Turske.

Slika 8. Karta kretanja Crnomorske inicijative o transportu žitarica



Izvor: U.S. MISSION LUXEMBOURG (2023.) *World leaders call on Russia to rejoin Black Sea grain deal*, dostupno na: <https://lu.usembassy.gov/world-leaders-call-on-russia-to-rejoin-black-sea-grain-deal/>, (Pristupljeno: 23.03.2024.)

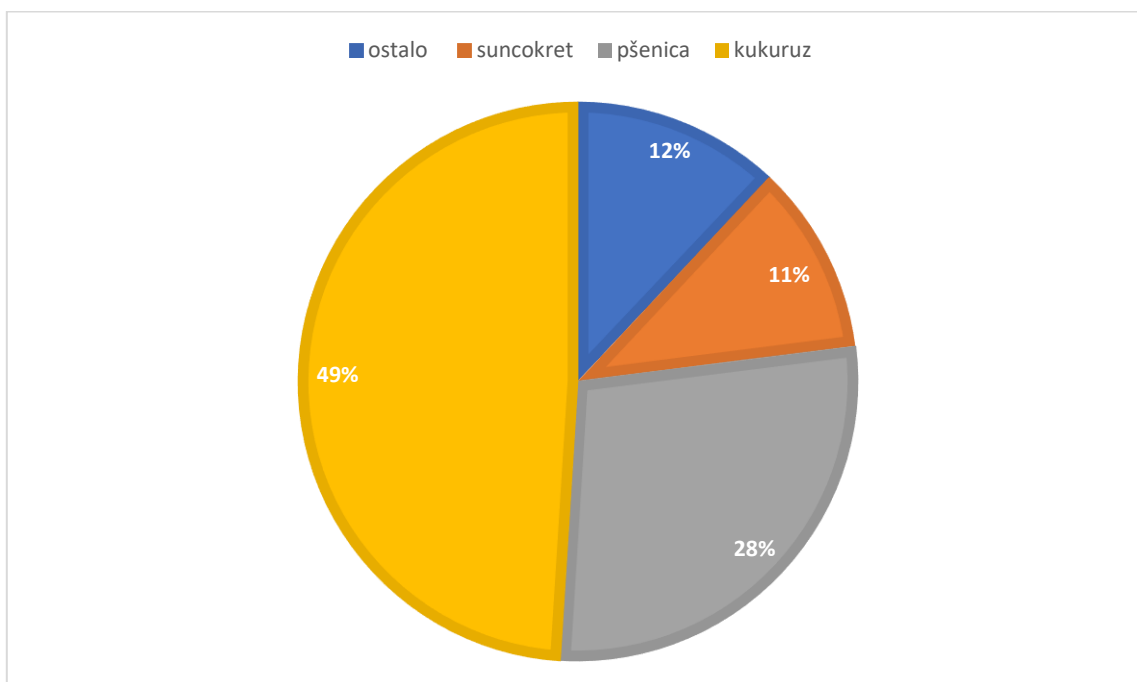
Slika 9. Udio opskrbe ukrajinskih žitarica



Izvor: ARMSTRONG, M. (2023). *Infographic: Where Ukrainian Grain Is Exported To*, dostupno na: <https://www.statista.com/chart/30421/ukraine-cereal-grain-exports-by-import-country/>, (Pristupljeno: 23.03.2024.)

Navedene zemlje bile su motivirane činjenicom da Ukrajina i Rusija kao najveće izvoznice žitarica, žele i dalje opskrbljivati ostale zemlje. Zemlje su potpisale sporazum u srpnju, a sporazum je trajao 120 dana. Turska je jedan od važnijih članova sporazuma jer je kontrolirala morske putove Crnog mora. Inicijativa obuhvaća izvoz prehrambenih proizvoda i gnojiva.

Graf 26. Izvoz prehrambenih proizvoda iz Ukrajine u 2023. godini



Izvor: MERKAŠ, Z., I MERKAŠ, M. (2023). 'Utjecaj agresije na Ukrajinu na globalnu opskrbu žitaricama: analiza i perspektive', Zbornik sveučilišta Libertas, 8(9), str. 19-35. dostupno na: <https://doi.org/10.46672/zsl.8.9.2>, (Pristupljeno: 23.03.2024.)

Prema podacima Merkaš i Merkaš (2023.) u okviru Crnomorske inicijative, 65% pšenice izvezeno je u zemlje u razvoju, dok je 35% izvezeno u razvijene zemlje. Kod kukuruza, omjer je gotovo jednak: 51% kukuruza izvezeno je u zemlje u razvoju, a 49% u razvijene zemlje. Do srpnja 2023. godine, program Black Sea grain Initiative kupio je 80% zaliha žitarica iz Ukrajine, u usporedbi s 50% prije rata. Jasno je da je udio izvoza žitarica iz Ukrajine u zemlje u razvoju izuzetno važan ne samo za ukrajinsko gospodarstvo, već i za prehranu mnogih zemalja u razvoju. Unatoč ratnoj situaciji i stanju infrastrukture tijekom 2022. godine, Ukrajina je uspjela ostvariti unatoč problemima profitabilan izvoz u Europsku uniju. Trebamo također uzeti u obzir da je zbog početka rata 2022. godine izvoz iz Ukrajine bio potpuno obustavljeni gotovo četiri mjeseca sve do sporazuma Inicijative Crnog mora. Također je postojao problem s kapacitetom skladištenja ukrajinskih žitarica u silosima, koje su morale biti ispražnjene kako bi se spriječilo propadanje usjeva i kako bi se osigurali prehrambeni proizvodi zemljama koje uvoze ukrajinske žitarice. Čak i u sezoni 2022./2023., prvoj godini ruske okupacije, Ukrajina je bila šesti najveći prijevoznik pšenice i treći najveći prijevoznik kukuruza. (Merkaš i Merkaš, 2023.)

Održavanje protoka ukrajinskih žitarica izuzetno je važno za globalnu sigurnost hrane, budući da su sigurnost i dostupnost hrane ključni za normalno funkcioniranje društva. Prikazan je utjecaj ruske invazije na Ukrajinu na tržište žitarica, što pokazuje u kojoj mjeri su društvo i globalna ekonomija međusobno povezani. Ruska okupacija i napadi na Ukrajinu dodatno su pogoršali globalnu krizu hrane.



## 5. ZAKLJUČAK

Zaključno, rizici na međunarodnom tržištu predstavljaju složeni i dinamični izazov za sve poslovne subjekte koji se bave poslovanjem ili investicijama na globalnoj razini. Različiti faktori kao što su politička nestabilnost, valutne fluktuacije, tržišna konkurencija, koja je u nekim slučajevima poželjna, operativni problemi i regulatorna ograničenja mogu utjecati na uspjeh, odnosno neuspjeh poslovanja i opstanka na međunarodnom nivou.

Da bi poslovni subjekti uspješno upravljali rizicima moraju biti dobro informirani o rizicima i načinu upravljanja istima, razumjeti lokalna tržišta, geopolitičke dinamike i poslovne okolnosti u različitim zemljama. Poslovni subjekti trebaju implementirati strategije za smanjenje rizika, kao što je diverzifikacija portfelja, upotreba financijskih instrumenata, praćenje političkih i ekonomskih zbivanja širom svijeta, te pažljivo i pametno planiranje.

Iako su rizici neizbježni u poslovanju, oni se mogu pojaviti na lokalnom, ali i na međunarodnom tržištu, pravilnim upravljanjem rizicima poduzeća mog minimizirati negativni utjecaj i stvarati priliku za uspješno poslovanje i rast poduzeća. Stoga je ključno da poslovni subjekti budu prilagodljivi, proaktivni i dobro informirani kako bi se uspješno nosili sa izazovima koje donosi međunarodno tržište.

Pandemija predstavlja jedan od najvećih globalnih izazova u modernoj povijesti, s dugotrajnim i dubokim posljedicama na globalnu ekonomiju, zdravstveni sistem i društvo. Pandemija je izazvala širok spektar negativnih utjecaja, uključujući gubitak ljudskih života, pad trgovine i nastanak recesije.

Iako je pandemija završila, njezine posljedice su još uvijek prisutne. Istaknula je važnost brze intervencije države, fleksibilnosti i suradnje između organizacija, vlada, pojedinaca i poduzeća. Iako je pandemija izazvala mnoge poteškoće, također je potaknula nove inovacije, solidarnost i zajedničko udruživanje i djelovanje širom svijeta. Naučili nas je važnosti solidarnosti, zajedništva i pripremljenost za budućnost.

Rat u Ukrajini imao je značajan utjecaj na ekonomiju Europske Unije, ali i na ekonomiju svijeta. Sankcije koje su primijenjene na Rusiju potaknule su Europsku uniju da promijeni i diversificira izvore sirovina, poput plina, nafte, metala i ostalih energenata.

Potaknuti događajima koji su opisani, države bi se trebale početi više bazirati na iskorištavanju vlastitih potencijala i resursa. Ulazak na međunarodno tržište bi trebala biti opcija kada poslovni subjekt ima višak dobara ili usluga i kada je ekonomski spreman za ulazak na konkurentno tržište koje je svakog dana sve više pod utjecajima rizika. Za međunarodna tržišna poduzeća moraju biti spremna upravljati sa velikom količinom informacija, moraju biti prilagodljivi i zadovoljavati potrebe korisnika koji su također upućeni i informirani.

## LITERATURA

### KNJIGE:

- ANDRIJANIĆ I. I PAVLOVIĆ D. (2016.) *Međunarodno poslovanje*, Libertas, Zagreb.
- BABIĆ, A., BABIĆ M. (2008.) *Međunarodna ekonomija*, sedmo izdanje, Sveučilišna tiskara, Zagreb.
- BAHTIJAREVIĆ- ŠIBER, F. (2008.) *Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi, izazovi*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
- CAVUSGIL, S. et al. (2020.) *international Business: The New Realities*. 5th ed. Pearson
- GRGIĆ M., BILAS V. (2008.) *Međunarodna ekonomija*, GIPA d.o.o., Zagreb.
- LAZIBAT, T. (2004.) *Uloga i značaj hedging u poslovnom okruženju*, Ekonomski fakultet u Zagrebu.
- LAZIBAT, T. et al. (2020) *Međunarodno poslovanje*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
- MATIĆ, B. (2016.) *Međunarodno poslovanje- institucije, pravila, strategije*, Zagreb: Sveučilište u zagrebu.
- MOFFET, H., STONEHELL, A., EITEMAN D. (2016.) *Fundamentals of Multinational Finance*, Pearson.
- SOLNIK, B. I MCLEAVEY, D. (2008.) *Global Investments*. 6th ed. Addison Wesley.

### ČLANCI:

- ASSCHE I LUNDAN, (2020.) *COVID-19 and international business policy*, Journal of International Business, Vol 50. No 9., str. 123-145, dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1057/s42214-020-00065-7>, (Pristupljeno: 25.03.2024.)
- BEKER, V.A. (2013.) *The european debt crisis: causes and consequences*, DIEM, Vol 1. No 1., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/161434>, (Pristupljeno: 17.03.2024.)

- BRAICA, S. (2004.) *Pokušaj definicije pojma globalizacije*, Ethnologica Dalmatica, Vol 13., str. 123-135. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/107880>, (Pristupljeno: 11.04.2024).
- CIFIĆ, I. (2007.) *Raznolikost kultura kao vrijednost*, Socijalna ekologija, Vol.16, 2/3, str. 185-214, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/socijalna-ekologija>, (Pristupljeno: 22.03.2024.)
- JOŠIĆ, H. (2006.) *Neto efektivna carinska zaštita kao faktor konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol 4. No 1., str. 101-114. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/10957> (Pristupljeno: 22.04.2024.)
- KONDIĆ, Ž., et al. (2020.) *Risk Management in the Higher Education Quality Insurance System*, Tehnički glasnik, Vol 14., No 1., str. 46-54. dostupno na: <https://doi.org/10.31803/tg-20200310141424>, (Pristupljeno. 22.03.2024.)
- KUNJI, Ž. I STOJANOVIĆ, S. (2021.) *Pandemija covid-19: utjecaj na gospodarstvo i mjere za ublažavanje krize u Republici Hrvatskoj*. SKEI–Međunarodni interdisciplinarni časopis, Vol 2., No 1., str. 16-29. Dostupno na: (<https://hrcak.srce.hr/262878>)(<https://hrcak.srce.hr/262878>), (Pristupljeno: 20.04.2024.).
- LAZIBAT, T. I BAKOVIĆ, T. (2007.) *Options hedging as a mean of price risk elimination. Ekonomska misao i praksa*, Vol 16., No 1., str. 63-78. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/16087>, (Pristupljeno: 22.04.2024.)
- LONČAR, J., ODSJEK, G., PREGLEDNI, Z. (2005.) *Globalizacija pojam, nastanak i trendovi razvoja*. Geoadria. Vol. 10., No. 1. str. 91-104. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/14812>, (Pristupljeno: 15.04.2024.).
- MENZIES, F. (2015.) *The Top Ten Cultural Risks For Global Business*. Include-Empower.com. Dostupno na: <https://cultureplusconsulting.com/2015/06/23/top-ten-cultural-risks-global-business/>, (Pristupljeno: 15.04.2024.).
- MERKAŠ, Z., I MERKAŠ, M. (2023.) *Utjecaj agresije na Ukrajinu na globalnu opskrbu žitaricama: analiza i perspektive*, Zbornik sveučilišta Libertas, Vol 8., No 9., str. 19-35. dostupno na: <https://doi.org/10.46672/zsl.8.9.2>, (Pristupljeno: 23.03.2024.)
- MRKONJIĆ, Ž., JERINIĆ, M., I BARIĆ, A. (2021.) *Posljedica covid krize na međunarodno poslovanje i trgovinske politike zemalja*, Zbornik radova

Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, (Posebno izdanje), str. 89-109. dostupno na: <https://doi.org/10.46458/27121097.2021.PI.89>, (Pristupljeno: 22.04.2024.)

- SCEULOVŠ, D., BALAJI, R., BABICA, V. I RUSTENOVA, E. (2021.) *Identification of Cultural Determinants for International Business*. Dostupno na: <https://www.iiis.org/CDs2021/CD2021Summer/papers/SA807GU.pdf>, (Pristupljeno: 10.04.2024.)
- VUJIĆ V., IVANIŠ M., BOJIĆ B. (2013.) *Poslovna etika i multikultura*, Informatologia, Vol 46., No 1., str. 65-67. dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/100110> (Pristupljeno: 05.05.2024.)
- YU, J. I WANG, C. (2013.) *Politički rizik i ekonomski razvoj – studija slučaja Kine*. Ekonomska istraživanja, Vol. 26. No 2., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/104024> , (Pristupljeno: 21.04.2024.)

#### OSTALI IZVORI:

- AON (2024.) *Regulatory or Legislative Changes*, dostupno na: <https://www.aon.com/en/insights/reports/global-risk-management-survey/top-global-5-regulatory-or-legislative-changes?collection=6f6db0f9-59a5-48fb-ad90-9b82def899b7>, (Pristupljeno: 19.03.2024.)
- ATRADIUS (2023.) *Country Risk Map - Country Risk Rating*. dostupno na: <https://group.atradius.com/publications/trading-briefs/risk-map.html>, (Pristupljeno: 11.03.2024.)
- CARINSKA UPRAVA (2024.) *Vijeće EU donijelo je 12. paketa sankcija protiv Rusije*, dostupno na: <https://carina.gov.hr/vijesti/vijece-eu-donijelo-12-paket-sankcija-protiv-rusije/13767>, (Pristupljeno: 22.04.2024.)
- CDC (2023,) *COVID-19 Timeline*, dostupno na: <https://www.cdc.gov/museum/timeline/covid19.html>, (Pristupljeno: 17.03.2024.)
- CIVILNA ZAŠTITA (2019.) *Procjena rizika za katastrofu za Republiku Hrvatsku*, dostupno na: [https://civilnazastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF\\_ZA%20WEB/Procjena\\_rizika%20od%20katastrofa\\_2019.pdf](https://civilnazastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Procjena_rizika%20od%20katastrofa_2019.pdf), (Pristupljeno: 21.03.2024.)

- DRŽAVNI ZAVOD ZA INTELEKTUALNO vlasništvo (2021.) *Planiranje inovacijskih aktivnosti*. Dostupno na: <https://dziv.hr/print.aspx?id=2244>, (Pristupljeno: 15.04.2024.)
- DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU (2020.) *Učinci pandemije bolesti COVID-19 na društveno- ekonomske pokazatelje*, Dostupno na: [https://web.dzs.hr/Hrv/Covid-19/turizam-dolasci\\_i\\_nocenja\\_2020.html](https://web.dzs.hr/Hrv/Covid-19/turizam-dolasci_i_nocenja_2020.html), (Pristupljeno: 20.03.2024)
- DZIV (2021.) *Inovacije*, dostupno na: [https://www.dziv.hr/files/File/novosti/za-novinare/inovacije\\_o\\_inovacijama.pdf](https://www.dziv.hr/files/File/novosti/za-novinare/inovacije_o_inovacijama.pdf), (Pristupljeno: 23.03.2024.)
- DZIV (n.d.) *Inovacija ili izum?*, dostupno na: [https://www.dziv.hr/files/File/novosti/za-novinare/inovacija\\_ili\\_izum.pdf](https://www.dziv.hr/files/File/novosti/za-novinare/inovacija_ili_izum.pdf), (Pristupljeno: 23.03.2024.)
- ECONOMICS Observatory (2024.) *Ukraine: what's the global economic impact of Russia's invasion? - Economics Observatory*, dostupno na: <https://www.economicsobservatory.com/ukraine-whats-the-global-economic-impact-of-russias-invasion>, (Pristupljeno: 23.03.2024.)
- EUROPEAN CENTRAL BANK (2021.) *Globalisation and the strategy review*. Dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/home/search/review/html/globalisation.hr.html>, (Pristupljeno: 07.03.2024.)
- EUROPSKA KOMISIJA (2024.) *Mehanizam za oporavak i otpornost*, dostupno na: [https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility\\_hr](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility_hr), (Pristupljeno: 14.03.2024.)
- Europska unija (2024.) *Utjecaj ruske invazije na Ukrajinu na tržišta: odgovor EU-a*. Dostupno na: <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/eu-response-ukraine-invasion/impact-of-russia-s-invasion-of-ukraine-on-the-markets-eu-response/>, (Pristupljeno: 15.03.2024.)
- 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: 07.03.2024.)

- GLAS SLAVONIJE (2022.) *Svijetu je potrebna odgovorna globalna etika.* Dostupno na: <https://www.glas-slavonije.hr/496656/11/Svijetu-je-potrebna-odgovorna-globalna-etika>, (Pristupljeno: 09.07.2024.)
- HNB. (2022). *Utjecaj rata u Ukrajini na inflaciju potrošačkih cijena* Dostupno na: [https://www.hnb.hr/javnost-rada/rat-u-ukrajini/html/-/asset\\_publisher/lwOTLx5fWZDC/content/utjecaj-rata-u-ukrajini-na-inflaciju-potrosackih-cijena](https://www.hnb.hr/javnost-rada/rat-u-ukrajini/html/-/asset_publisher/lwOTLx5fWZDC/content/utjecaj-rata-u-ukrajini-na-inflaciju-potrosackih-cijena), (Pristupljeno: 22.04.2024.)
- HNB. (2022.) *Utjecaj pandemije COVID-19 na navike plaćanja u RH – HNB*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/utjecaj-pandemije-covid-19-na-navike-placanja-u-rh>, (Pristupljeno: 22.03.2024.)
- HOTTENROTH, V. (2020). *The impact of COVID-19 on e-commerce by category*, dostupno na: <https://www.bazaarvoice.com/blog/the-impact-of-covid-19-on-e-commerce-by-category/>, (Pristupljeno: 22. 04. 2024).
- HRVATSKI ZAVOD ZA NORME (2024.) *HRN ISO 31000- Upravljanje rizikom.* Dostupno na: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=55>, (Pristupljeno: 20.04.2024.)
- IDOP (2021.) *Pet razloga zašto je održivost važna za globalni ekonomski napredak*, dostupno na: <https://idop.hr/pet-razloga-zasto-je-odrzivost-vazna-za-globalni-ekonomski-napredak/>, (Pristupljeno: 05.04.2024.)
- INTERNATIONAL MONETARY FUND (2024.) *About Us*, dostupno na: [https://www.imf.org/external/np/ins/english/capacity\\_about.htm](https://www.imf.org/external/np/ins/english/capacity_about.htm), (Pristupljeno: 15.03.2024.)
- KLUB EKONOMSKOG INSTITUTA (2015.) *Dimenzije kulture*, dostupno na: <https://www.eizg.hr/>, (Pristupljeno: 25.03.2024.)
- KLUB EKONOMSKOG INSTITUTA, *Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj.* (n.d.). Dostupno na: [https://www.eizg.hr/UserDocsImages/projekti/završeni/Dimenzije-nacionalne-kulture\\_2015-final.pdf](https://www.eizg.hr/UserDocsImages/projekti/završeni/Dimenzije-nacionalne-kulture_2015-final.pdf), (Pristupljeno: 15.04.2024.)
- KOF SWISS ECONOMIC INSTITUTE (2023.) *KOF Globalisation Index.* Dostupno na: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>, (Pristupljeno: 2.04.2024.)

- MARĐETKO MATEŠ, I. (2012.) *Strpljivi investitori ostvaruju prihode*. \*Lidermedia.hr\*. Dostupno na: <https://lidermedia.hr/znanja/strpljivi-investitori-ostvaruju-prihode-106024>, (Pristupljeno: 07.03.2024.)
- MINISTARSTVO FINANCIJA (2019.) *MMF*, dostupno na: <https://mfin.gov.hr/istaknute-teme/medjunarodne-financijske-institucije/mmf/409>, (Pristupljeno: 20.03.2024.)
- OECD (2020.) *COVID-19 and international trade: Issues and actions. OECD policy responses to coronavirus (Covid-19)*, dostupno na: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-international-trade-issues-and-actions-494da2fa/>, (Pristupljeno: 07.03.2024.)
- POSLOVNI.HR (2020.) *Ni jedna tvrtka ili država nema sve dobre ideje sama*, dostupno na: <https://www.poslovni.hr/domace/ni-jedna-tvrtka-ili-drzava-nema-sve-dobre-ideje-sama-218610>, (Pristupljeno: 20.03.2024.)
- RBA, (2023.), *U 2023. prosječna godišnja stopa rasta proizvođačkih cijena industrije na domaćem tržištu 6,4%*, dostupno na: <https://www.rba.hr/en/-/u-2023-prosjecna-godisnja-stop-a-rasta-proizvodackih-cijena-industrije-na-domacem-trzistu-6-4>, (Pristupljeno: 22.04.2024.)
- STATISTA, (2023.) *Biggest companies in the world by market cap*. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/>, (Pristupljeno: 17.03.2024.)
- TEAM, C. (2024). *Risk Management*. Corporate Finance Institute, dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career-map/sell-side/risk-management/risk-management/>, (Pristupljeno: 22.03.2024.)
- THE BALDWIN GROUP (2021.) *Business Insurance*, dostupno na: <https://baldwin.com/business-insurance/>, (Pristupljeno: 18.03.2024.)
- WORLD BANK (2021.) *History*, dostupno na: <https://www.worldbank.org/en/archive/history>, (Pristupljeno: 20.04.2024.)
- WORLD TRADE ORGANIZATION (2024.) *Principles of the trading system*, dostupno na: [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/fact2\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact2_e.htm), (Pristupljeno: 22.03.2024.)



- ZIH. (2024.) *Upravljanje poslovnim rizicima*, dostupno na: <https://zih.hr/konzalting/rizici-i-uskladenosti/upravljanje-poslovnim-rizicima/>, (Pristupljeno: 18.03.2024.)

## **POPIS TABLICA, GRAFOVA I SLIKA**

### **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Indeks globalizacije, 2023. godine .....	6
Tablica 2. Top 10 multinacionalnih poduzeća u Svijetu, 2023. godini .....	22
Tablica 3. Klasifikacija rizika u međunarodnom poslovanju .....	26

Tablica 4. Matrica rizika .....	40
Tablica 5. BDP država Europe od 2018. do 2020. godine .....	51

## POPIS GRAFOVA

Graf 1. Četiri dimenzije globalizacije.....	3
Graf 2. Motivi ulaska poduzeća u međunarodno poslovanje .....	8
Graf 3. Četiri područja novih tehnologija.....	11
Graf 4. Odrednice kulture- kulturne vrijednosti i norme.....	14
Graf 5. Šest dimenzija kulture.....	15
Graf 6. Struktura Međunarodnog monetarnog fonda	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
Graf 7. Vrste carina.....	19
Graf 8. Procesu upravljanja rizikom .....	37
Graf 9. Šest procesa upravljanja rizicima .....	38
Graf 10. Četiri pristupa upravljanju rizika .....	41
Graf 11. Metode za upravljanje rizikom.....	42
Graf 12. Broj kumulativnih slučajeva koronavirusa u Svijetu od 22. siječnja 2020. do 19. lipnja 2023. godine .....	49
Graf 13. Noćenje turista u komercijalnim smještajnim objektima od 2000. do 2020. godine.....	50
Graf 14. Gospodarska aktivnost odabranim tržištima od 2018. do 2021. go .....	52
Graf 15. Online kupnja u Republici Hrvatskoj u 2019. i 2020. godini .....	54
Graf 16. Cijena sirove nafte i ostalih sirovina- ostvarenja i projekcije .....	64
Graf 17. Udio Rusije i Ukrajine u svjetskoj opskrbi izabranih sirovina u 2020. godini	65
Graf 18. Izvoz prehrambenih proizvoda iz Ukrajine u 2023. godini.....	73

## POPIS SLIKA

Slika 1. Karta rizika u 4 kvartalu 2023. godine	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
Slika 2. Transforni rizik.....	44

Slika 3. Mehanizam za oporavak i otpornost- Financijska sredstva za investiranje i reforme .....	57
Slika 4. Nacionalni plan za oporavak i otpornost- Financijska sredstva za investicije i reforme .....	57
Slika 5. Karta kretanja Crnomorske inicijative o transportu žitarica .....	71
Slika 6. Udio opskrbe ukrajinskih žitarica.....	72

## SAŽETAK

Cilj ovog diplomskog rada jest upoznati rizike i način upravljanja rizicima na međunarodnom tržištu. Objasnjeni su rizici, kao što je ekonomski, politički rizik te načini samoosiguranja i upravljanja rizicima. Globalizacije je zaslužna za sve veći broj ulaska poduzeća na međunarodna tržišta, ali i njihovu konkurentnost.

Rizici su svugdje oko nas. Za pravilno upravljanje rizicima poduzeća moraju biti spremna, imati dobar odnos unutar zajednice, poštivati zakone i regulative i prihvatiti različite kulture i način njihove načine poslovanja.

Na primjerima pandemije COVID-19 i ruske agresije na Ukrajinu i čije posljedice još uvijek osjećamo, objašnjeno je kakve su njihove posljedice i poteškoće do kojih je došlo za vrijeme i nakon pandemije i trenutnog rata u Ukrajini.

**KLJUČNE RIJEČI:** rizici, međunarodno poslovanje, globalizacije, kultura, inovacije, upravljanje rizicima, COVID-19, rat u Ukrajini

## **SUMMARY**

The aim of this thesis is to explore the risks and risk management methods in the international market. It covers various risks such as economic and political, as well as self-insurance and risk management strategies. Globalization is credited for the increasing number of enterprises entering international markets, enhancing their competitiveness. The thesis underscores that companies must be prepared to manage risks, maintain good community relations, respect laws and regulations, and embrace diverse cultures and business practices. It uses the COVID-19 pandemic and the Russian aggression against Ukraine as examples to discuss their enduring impacts and the challenges that arose during and after these events.

**KEYWORDS:** risks, international business, globalization, culture, innovation, risk management, COVID-19, war in Ukrain