

# Minimiziranje poslovnih rizika mikro, malih i srednjih poduzeća tokom kriznih razdoblja: percepcija poduzetnika o rizicima unutar gospodarske krize 2020.-2022.

---

**Majdak, Daria**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:600184>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-27**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU,  
OPATIJA**

**MINIMIZIRANJE POSLOVNIH RIZIKA MIKRO, MALIH I  
SREDNJIH PODUZEĆA TOKOM KRIZNIH RAZDOBLJA:  
PERCEPCIJA PODUZETNIKA O RIZICIMA UNUTAR  
GOSPODARSKE KRIZE 2020.-2022.**

**MINIMISING THE BUSINESS RISKS OF MICRO, SMALL  
AND MEDIUM BUSINESSES THROUGH CRISIS PERIODS:  
THE ENTREPRENEUR'S PERCEPTION OF RISKS DURING  
THE ECONOMIC CRISIS OF 2020-2022.**

**Opatija, 2024.**

**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU,  
OPATIJA**

**MINIMIZIRANJE POSLOVNIH RIZIKA MIKRO, MALIH I  
SREDNJIH PODUZEĆA TOKOM KRIZNIH RAZDOVLJA:  
PERCEPCIJA PODUZETNIKA O RIZICIMA UNUTAR  
GOSPODARSKE KRIZE 2020.-2022.**

**MINIMISING THE BUSINESS RISKS OF MICRO, SMALL  
AND MEDIUM BUSINESSES THROUGH CRISIS PERIODS:  
THE ENTREPRENEUR'S PERCEPTION OF RISKS DURING  
THE ECONOMIC CRISIS OF 2020-2022.**

Kolegij: Menadžment rizika  
Mentor: Prof. dr. sc. Goran Karanović

Student: Daria Majdak  
Matični broj: ds3814/22

Opatija, rujan 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA

FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT

OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

**IZJAVA STUDENTA - AUTORA  
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG/DOKTORSKOG  
RADA**

Daria Majdak  
(ime i prezime studenta)

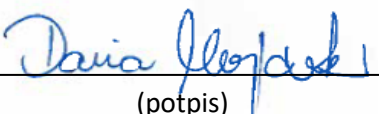
ds3814/22,  
(Matični broj studenta)

Izjavljujem da kao student - autor Diplomskog rada dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja **otvorenog** pristupa *završnim / diplomskim / doktorskim* radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog Diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije **CC BY** Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

Opatija, 11.4.2023.

Student - autor:

  
(potpis)

## Sažetak

Rad je podijeljen u dva dijela: teorijski i empirijski dio. Teorijski dio se bavi ključnim odrednicama ustrojstva poslovnih subjekata, mikro, malih, srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj te rizicima s kojima se suočavaju u poslovanju. Empirijski dio rada je strukturiran tako da su postavljeni istraživački ciljevi, određena ciljana skupina ispitanika te je anketnim upitnikom, uspješno ispitano 103 ispitanika, koji su poduzetnici, vrše upravljačku ili rukovodeću funkciju. Upitnik je distribuiran među ispitanicima putem elektronske pošte na temelju saznanja o njihovim funkcijama u poduzeću ili na temelju poznanstva s poduzetnicima. Primarni cilj je donekle ostvaren zbog ograničenja istraživanja, a to je nedostatak ispitanika s više od 20 godina radnog iskustva, dok je drugi dio primarnog cilja istraživanja ostvaren, što je da s rastom i razvojem poduzeća se prioretiziranje i minimiziranje poslovnih rizika mijenja. Sekundarni ciljevi istraživanja su ostvareni gdje veći broj ispitanika smatra da treba delegirati poslovne rizike na osiguravajuća društva te da je COVID-19 kriza znatno uvećala poslovne rizike specifičnih djelatnosti. Rezultati istraživanja impliciraju da ispitanici ponajviše smatraju kako krizna razdoblja povećavaju poslovne rizike te da je COVID-19 kriza, utjecala na percepciju poslovnih rizika uslužnih djelatnosti. Motivaciju za provođenje istraživanja doveo je globalni poremećaj, moglo bi se reći i fenomen na tržištu i krizno stanje gdje su mikro, mali i srednji poduzetnici morali se u što kraćem roku prilagoditi stanju i potrebama tržišta kako bi minimizirali svoje poslovne rizike od gubitka. Prijedlozi za nova istraživanja nastavno na ovu tematiku su povećanje opsega ispitanika te da ispitanici budu donekle podjednake dobne zastupljenosti te da bi trebalo istražiti kako se mijenja percepcija o prioritetima rizika s rastom i razvojem poduzeća.

**Ključne riječi:** gospodarska kriza; zdravstvena kriza; poslovni rizici; minimiziranje rizika; upravljanje rizicima

## **Abstract**

The master thesis is divided into two parts: theoretical and empirical part. The theoretical part deals with the key determinants of the organization of business entities, micro, small and medium enterprises in the Republic of Croatia and the risks they face in business. The empirical part of the work is structured in such a way that the research objectives are set, the target group of respondents is determined, and 103 respondents, who are entrepreneurs, perform a managerial or managerial function, were successfully examined by means of a survey questionnaire. The questionnaire was distributed among respondents via e-mail based on knowledge of their functions in the company or on the basis of acquaintance with entrepreneurs. The primary goal was achieved to some extent due to the limitations of the research, which is the lack of respondents with more than 20 years of work experience, while the second part of the primary goal of the research was achieved, which is that with the growth and development of the company, the prioritization and minimization of business risks changes. The secondary objectives of the research were achieved where a large number of respondents believe that business risks should be delegated to insurance companies and that the COVID-19 crisis has significantly increased the business risks of specific activities. The results of the research imply that respondents mostly believe that crisis periods increase business risks and that the COVID-19 crisis has influenced the perception of business risks in service industries. The motivation for conducting the research was a global disruption, one could say a phenomenon on the market and a crisis situation where micro, small and medium-sized entrepreneurs had to adapt as soon as possible to the state and needs of the market in order to minimize their business risks of loss. Proposals for further research on this topic are to increase the scope of the respondents and to make the respondents somewhat equal in age, and to investigate how the perception of risk priorities changes with the growth and development of the company.

**Keywords:** economic crisis; health crisis; business risks; risk minimization; risk management

# Sadržaj

Uvod.....	1
<b>1. Teorijske odrednice mikro, malih i srednjih poduzeća .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Diferencijacija mikro, malih i srednjih poduzeća prema zakonima .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Rizici, poslovni rizici i eksterni rizici.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Pojmovno definiranje rizika .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Poslovni rizici i njihova kategorizacija .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3. Sustav upravljanja poslovnim rizicima .....</b>	<b>10</b>
2.3.1. Prepoznavanje i identificiranje poslovnih rizika.....	12
2.3.2. Procjena rizika .....	13
2.3.3. Mjerenje rizika .....	14
<b>3. Gospodarske krize.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1. Krizna razdoblja 21. stoljeća.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2. Globalna pandemijska kriza 2020. – 2023. (ekonomsko krizno razbolje 2020. -2022.) .....</b>	<b>18</b>
<b>4. Empirijsko istraživanje o percepciji upravljanja rizicima poduzetnika mikro, malih i srednjih poduzeća.....</b>	<b>20</b>
<b>4.1. Motiv i opis istraživanja te uzorak.....</b>	<b>20</b>
4.1.1. Demografske odrednice ispitanika .....	20
4.1.2. Karakteristike poduzeća ispitanika.....	25
<b>4.2. Ciljevi istraživanja.....</b>	<b>28</b>
<b>4.3. Metodologija.....</b>	<b>28</b>
<b>4.4. Rezultati istraživanja .....</b>	<b>29</b>
4.4.1. Percepcija poduzetnika o rizicima unutar gospodarske krize 2020.-2022. godine.....	29
4.4.2. Mogućnost predviđanja kriznog razdoblja na temelju prijašnjih iskustava ispitanika ...	30
4.4.3. Utjecaj nemogućnosti predviđanja krize na poslovanje i rizike .....	31
4.4.3. Utjecaj COVID-19 krize na poslovne rizike .....	34
4.4.4. Percepcija ispitanika o osiguranjima i novim poslovnim poduhvatima u kriznim periodima.....	37
<b>4.5. Zaključci istraživanja i preporuke.....</b>	<b>40</b>
<b>Zaključak .....</b>	<b>42</b>
<b>Bibliografija .....</b>	<b>44</b>

## Uvod

Analizirajući trenutnu socio-ekonomsku i te globalno političku situaciju u svijetu, uz prethodnu pandemiju virusa COVID-19, koja je uz rusko-ukrajinski rat poljuljala svjetsku i regionalnu ekonomsko-gospodarstvenu stabilnost, dobivena je inspiracija i ideja za pisanje rada na zadanu temu. Trenutnu poziciju gospodarstvenika možemo definirati kao nepovoljnu. Ovaj zaključak proizlazi iz globalne situacije koja je trenutno izrazito rizična (ratovi, političke krize, prekidi u logističkim pravcima, volatilnosti na tržištima i sl.), iz kojih proizlaze brojne neizvjesnosti za gospodarstvenike, ali i lokalne specifičnosti koje treba uzeti u obzir poput visoke stope inflacije, neizvjesnosti oko cijene energenata, nedostatak kvalificirane radne snage te opterećenja javnih resursa oko prevencije i suzbijanja ilegalnih migranata. Nakon prelaska na euro potrebno je uzeti u obzir i stopu inflacije što je uzrokovalo drastičnim poskupljenjima, u siječnju 2023. godine, prema podacima Eurostata godišnja stopa inflacije iznosila je 11.7% čime je euro skupocjeno zamijenio kunu.<sup>1</sup>

Važnost isticanja globalne, regionalne i lokalne situacije leži u tome, što privatni sektor, najčešće najviše trpi udare na poslovnu stabilnost u takvim okolnostima, što u konačnici utječe na održivost poslovanja. Poduzeća bi trebala voditi računa o neizvjesnim faktorima eksternih rizika, to jest prijetnjama prema SWOT analizi, na koje pojedinačna poduzeća ne mogu utjecati, osim kroz prijevremenu pripremu na njihov negativan učinak. Stoga je važno da poduzeća pripreme odgovore na neizvjesne faktore kroz interne akte, odluke i propisane procese poslovanja.

Temeljeno na prethodno iznesenom, i uzevši u obzir sve češće frekvencije globalno-ekonomskih turbulencija, inflacije, ratova, trenutnog globalno političkog raspoloženja i u konačnici recesija i globalnih kriza, rad je podijeljen a dva djela, odnosno na teorijski i empirijski dio.

Teorijski dio rada bavi se razmatranjem i definiranjem mikro, malih i srednjih poduzeća, definiranjem rizika i njihovim upravljanjem te analiziranjem kriznih razdoblja. Teorijski dio rada podijeljen je u tri dijela, u prvom dijelu sažet je pregled i klasifikacija poduzetništva i poduzeća u Republici Hrvatskoj prema zakonu i pravilnicima kako bi se lakše odredila ciljane skupine istraživanja, odnosno poduzetnici i menadžeri poduzeća koji su na rukovodećim pozicijama. Drugo poglavlje definira i klasificira rizike, koji su podijeljeni na interne i eksterne rizike. Eksternim rizicima usmjerena je veća pozornost obzirom da su gospodarske krize, odnosno recesije eksterni rizik poslovanja. Zadnje poglavlje teorijskog dijela obrađuje krizne periode 21. stoljeća gdje su obrađeni čimbenici velikih globalnih kriza i iz njih izvučeni zaključci o negativnim učincima te u konačnici obrađene mjere za suzbijanje kriznog razdoblja što utječe na eksterne rizike mikro, malih i srednjih poduzeća.

Empirijski dio rada bavi se istraživanjem percepcije poduzetnika o rizicima krize 2020. – 2022. godine gdje se iz prethodne glava rada iznosi ciljane skupine ispitanika, osoba koje su poduzetnici ili zaposlenici na rukovodećim i upravljačkim pozicijama. Naknadno će se predstaviti podaci, analizirati, interpretirati, a konačno će se donijeti zaključak, iznijeti ograničenja istraživanja i dati prijedlog za daljnje istraživanje.

Podaci i informacije su prezentirani i izneseni u radu, a dobiveni su iz primarnih i sekundarnih izvora. Podaci iz sekundarnih izvora su numerirani i prikazani kao izvori, dok su

---

<sup>1</sup>[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/PRC\\_HICP\\_MANR\\_custom\\_3761882/bookmark/line?lang=en&bookmarkId=4ad27e6f-358a-4a3d-82a0-587d69a833eb](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/PRC_HICP_MANR_custom_3761882/bookmark/line?lang=en&bookmarkId=4ad27e6f-358a-4a3d-82a0-587d69a833eb) – 05/09/2024



primarni podaci interpretirani i doneseni su zaključci. Rezultati istraživanja ukazuju da ispitanici smatraju da je potrebno delegirati rizike na osiguravajuća društva. Važno je istaknuti da je istraživanje ukazalo da, što je veća organizacija, da se prioriteti u rizicima mijenjaju, što je također predloženo za daljnje istraživanje u okviru drugog rada.

Cilj rada je odgovoriti na istraživačka pitanja i ostvariti cilj istraživanja kako bi se dokazalo da menadžeri i poduzetnici sve više percipiraju rizike iz gospodarskih kriza i rizike od samih kriza. Opći cilj rada je podići svijest o sve višoj frekventnosti nestabilnih globalno-ekonomskih scenarija, odnosno recesija ili kriza te važnost percipiranja navedenog s ciljem prevencije nestabilnosti poslovanja.

Svrha rada je doprinos znanstveno-istraživačkoj zajednici putem provedenog istraživanja te poticanja zajednice na opsežnija istraživanja u svrhu prevencije gospodarske nestabilnosti, na mikro razini, a u konačnici i na lokalnoj razini.

# 1. Teorijske odrednice mikro, malih i srednjih poduzeća

Malo i srednje poduzetništvo pokretač je suvremenog gospodarstva, a mala i srednja poduzeća (MSP-ovi) predstavljaju 99 % svih poduzeća u EU navodi se u informativnim člancima o Europskoj uniji.<sup>2</sup> Poučeni s činjenicom da najveći udio poduzeća u Republici Hrvatskoj čine upravo mikro, mala ili srednja poduzeća važno je osigurati politike i mjere za kontinuiranu održivost njihovog rasta i razvoja. U nastavku ovog poglavlja obrađuje se klasifikacija mikro, malih i srednjih poduzeća te njihova uloga u gospodarstvu Republike Hrvatske, definiraju se poslovni rizici te obuhvaćaju načini na koji se poslovni rizici mogu minimizirati. Važnost isticanja sljedećeg jest, što mikro, mala i srednja poduzeća, najčešće prepoznaju potrebe kupaca, velikih poduzeća koja dominiraju određenim tržištima te im svojim „izbrušenim“ vještinama, znanjima i kompetencijama, pružaju vješto skrojene usluge ili proizvode, na temelju kojih prosperiraju. Također, velika poduzeća, na temelju tih inovacija najčešće „prepoznaju“ i udovoljavaju svojoj velikoj bazi korisnika, a svi ti poslovni procesi uzajamne potrebitosti se baziraju na *win-win* situaciji.

U izvješću CEPOR-a autori navode da sektor MSP-ove u Republici Hrvatskoj iznimno je bitan, obzirom da čini najveći udio u ukupnom broju poduzeća. U hrvatskoj u 2020. godini poslovalo je gotovo 140.000 poduzeća, a ukupan broj poduzeća, u petogodišnjem razdoblju od 2016. – 2020. godine povećao se za 21%.<sup>3</sup> Bez obzira na COVID-19, u 2020. godini, registrirano je blizu 3.000 novih poduzeća.

Uzimajući u obzir „sporst“ velikih poduzeća i njihovu „tromost“ u pogledu tržišnih zahtjeva zbog velikih upravnih odbora koji znaju biti konzervativni i sindikata radnika, investitora i malih dioničara često nisu u mogućnosti pratiti i odgovarati spremno na tržišne zahtjeve. U tom scenariju, MSP-ovi su idealno rješenje koje gura tendencije tržišta i simbiozom, veliko poduzeće i više MSP, gdje oni zajedno mogu zadovoljavati kriterije tržišta u nekom aspektu. Stoga je važno razumjeti strukturu MSP-ova, način na koji se ona rangiraju, odnosno klasificiraju, a i na koji način Zakon vidi svako, individualno poduzeće i u svrhu „prevencije“ tih poduzeća od poslovnih rizika, određuje određene zahtjeve koje ta poduzeća moraju poštivati kako bi stabilno poslovala. U narednom poglavlju, slijedi klasifikacija MSP-ova i razlikovanje u Zakonskim zahtjevima sa svrhom boljeg razumijevanja istih.

## 1.1. Diferencijacija mikro, malih i srednjih poduzeća prema zakonima

Navedeno poglavlje svodi u okvire klasifikaciju i kategorizaciju mikro, malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj prema datim smjernicama nadležnih regulatornih i zakonodavnih institucija. Mikro, mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj definirana su Zakonom o računovodstvu i Zakonom o opticanju razvoja malog gospodarstva. Prema Zakonu o računovodstvu poduzeća se razvrstavaju na mikro, mala i srednja poduzeća obzirom na pokazatelje poslovanja, a odnose se na aktivu poslovanja, prihode na kraju poslovne godine te broj zaposlenih u istoj poslovnoj godini.

Pokazatelji na temelju kojih se razvrstavaju poduzetnici su:

- „Mikro poduzetnici su oni koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od slijedeća tri uvjeta:
- Ukupna aktiva 350.000,00 €

<sup>2</sup> <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/63/mala-i-srednja-poduzeca> 01/07/2024.

<sup>3</sup> CEPOR (2022): *Izvješće o malim i srednjim poduzećim u Hrvatsko 021.: Mala i srednja poduzeća u hrvatskoj u uvjetima pandemije bolesti COVID-19*, ACT PRINTLAB d.o.o., Zagreb 2022., str. 13

- Prihod 700.000,00 €
- Prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – deset radnika

Mali poduzetnici su oni koji nisu mikro poduzetnici i ne prelaze granične pokazatelje u dva od slijedeća tri uvjeta:

- Ukupna aktiva 4.000.000,00 €
- Prihod 8.000.000,00 €
- Prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – pedeset radnika

Srednji poduzetnici su oni koji nisu ni mikro ni mali poduzetnici i ne prelaze granične pokazatelje u dva od slijedeća tri uvjeta:

- Ukupna aktiva 20.000.000,00€
- Prihod 40.000.000,00 €
- Prosječan broj radnika tijekom poslovne godine - dvjesto pedeset radnika“<sup>4</sup>

S druge strane Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva uređuju se politike usmjerene na razvoj, restrukturiranje i tržišnu prilagodbu malog gospodarstva te se usklađuje kategorizacija veličine poduzetnika Preporukom Europske komisije, stoga mikro subjekt malog gospodarstva u poduzetništvo i obrtu čine:

- Poduzeća koja zapošljavaju prosječno godišnje manje od 10 radnika
- Prema financijskim izvješćima ostvaruju prihod u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura.<sup>5</sup>

Prema istom zakonu mali subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje:

- Prosječno godišnje zapošljavaju manje od 50 radnika
- Prema financijskim izvješćima ostvaruju prihod u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura.<sup>6</sup>

Srednji subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe čiji je broj zaposlenih veći, ili godišnji promet ili aktiva bilance, veća od stavaka prethodno navedenih subjekata malog gospodarstva.

„Individualno poduzetništvo temelji se na tržišnoj konkurenciji malih poduzeća. Ono izražava jaku interakciju između vlasničke, upravljačke i rizične funkcije, pri čemu se iskazuju pozitivne korelacije između razvitka malih poduzeća i gospodarskog razvitka te učinkovitosti gospodarstva zemlje u cjelini.“<sup>7</sup> Visoka fleksibilnost, sposobnost brzog prilagođavanja promjenama na tržištu te sposobnost specijalizacije i razvoj nišnih proizvoda ili usluga samo su

<sup>4</sup> Zakon o računovodstvu, članak 5. (NN 78/15, 114/22)

<sup>5</sup> Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, Članak 1.; Članak 2. (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16)

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Vujić, Vidoje: Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima; Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010, str: 53

neke od prednosti poslovanja kao malo, srednje poduzeće u Republici Hrvatskoj. Valja naglasiti kako su često mikro i mala poduzeća obiteljski orijentirana te se blizak odnos zaposlenika, a često i klijenata može sagledati kao prednost obzirom da s jedne strane imate lojalnost i proaktivnost unutar poduzeća, dok s druge strane klijentima i njihovim potrebama se može brže prilagoditi. Mikro i mala poduzeća u odnosu na ostale imaju niže operativne troškove i jednostavniju strukturu upravljanja što čini prednost u razvoju samog poslovanja unutar poduzeća. Međutim, ograničeni resursi poslovanja, ponajviše manjak financijskih resursa mogu ograničiti kapacitet za širenje i inovacije poslovanja, a manje su i mogućnosti za pristup financiranju poslovanja u usporedbi s većim poduzećima. Mikro i mala poduzeća su najosjetljivija na vanjske krize i ekonomske promjene u okolini što čini iznimno rizičnu skupinu poslovnih subjekata pogotovo kada su u pitanju veće gospodarske krize kao što je pandemijska kriza.

U odnosu na mikro i mala poduzeća, srednje velika poduzeća u Republici Hrvatskoj ipak su u nešto povoljnijoj situaciji. Iako su manja od velikih poduzeća, srednja poduzeća imaju značajnije resurse u usporedbi s manjim poduzećima, a time imaju bolji pristup kapitalu, tehnologijama i ljudskim resursima. Ti resursi im često ključni u implementaciji tehnologija i razvoju kojima mala poduzeća nemaju dovoljan pristup. Srednja poduzeća imaju prednost u brzom prilagodbi promjena na tržištu. U odnosu na mala poduzeća, srednja poduzeća uglavnom imaju razvijene strategije i stil vođenja. „Važnu ulogu u formiranju strategije, njezinoj provedbi te strateškoj kontroli imaju različite razine menadžmenta. Mnogi menadžeri dobri su u planiranju strategije i strateškom gledanju na probleme, ali ne i u provedbi strategije. Kvalitetno vodstvo je posebno važno kad je budućnost neizvjesna.“<sup>8</sup> Zbog svoje veličine, mala poduzeća nisu opterećena birokratskim procesima kao velika poduzeća, čime mogu brže donositi odluke, a fleksibilnost im omogućuje brzo reagiranje na prilike ili prijetnje iz okoline. Uz to, srednja poduzeća imaju i veće kapacitete za istraživanje i razvoj te ulazak na nova tržišta ili nove poslovne poduhvate ili pak diversificirati svoje proizvode ili usluge kako bi se smanjio rizik ovisnosti o jednom proizvodu ili tržištu. Diverzifikacija je često dobar primjer opstanka na tržištu srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, prije svega onih koji su primarno orijentirani na poslovanje u turizmu koji je sezonalnog karaktera.

Mikro, mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj suočavaju se s nizom rizika koji utječu na njihovo poslovanje. Financijski rizik koji uključuje izazove s likvidnošću i ograničenja u pristupu kapitalu čine jedan od najznačajnijih rizika malih i srednjih poduzeća. MSP-ovi su podložni i tržišnim rizicima zbog intenzivne konkurencije i brzih tehnoloških napredaka koje, ponovo, radi financijski nedostataka za razvoj, MSP-ovi često ne mogu pratiti. Geopolitički događaji i globalne ekonomske promjene prijetnja su poduzećima za njihovu stabilnost poslovanja. Niz rizika, poslovnih i eksternih utječu na održivost MSP-ova stoga će se u slijedećem poglavlju detaljnije razraditi rizici i sustav upravljanja rizicima kako bi se dobila konkretnija slika rizičnosti poslovanja MSP-ova u Republici Hrvatskoj.

---

<sup>8</sup> Buble, Marin, Cingula, Marijan, Dujanić, Marčelo, Dulčić, Želimir, Gonan Božac, Marli, Galetić, Lovorka, Ljubić, Franjo, Pfeifer, Sanja, Tipurić, Darko: Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija nakladništvo, 2005 str:216

## 2. Rizici, poslovni rizici i eksterni rizici

Rizici su sastavni dio ljudskog života, sve što činimo, uključuje svojevrstan rizik. Teorijski, ulaskom u rizik, u konačnici se dolazi i do nagrade, ali često, može doći i do gubitka ili štete. Također, rizici se tako odražavaju i u poslovanju, ovisno o veličini poduzeća i njegovoj složenosti, primarnom djelatnosti.

Naredno poglavlje definira poslovne rizike, što daje pregled različitih definicija rizika, koji je pojam rizika, definirati će se poslovni rizici, klasificirati će se rizici, podijeliti u skupine koje su predmet promatranja ovog rada, a u konačnici će se obraditi i eksterni rizici. Također, ovaj dio rada podloga je za anketna pitanja koja će se koristiti u istraživanju, odnosno koje rizike ćemo promatrati i mjeriti upitnikom te u konačnici i kvantificirati, prikazati, analizirati i interpretirati.

Na posljetku ovog poglavlja definirati će eksterne rizike kako bi ih lakše razumjeli te se mogli prilagoditi i upravljati njima. Činitelj eksternih rizika su gospodarske krize/recesije te će se ukratko istaknuti njihova važnost za ovaj rad.

Svrha poglavlja je određenje smjernica i kategorija o percepciji poduzetnika o rizicima tijekom gospodarske krize.

### 2.1. Pojmovno definiranje rizika

Kako bi se kvalitetno definirao rizik, u obzir je uzeto više definicija rizika, stranih institucija, uvaženih autora i činitelja znanstveno-istraživačke zajednice, istaknuti podudarnosti i zaključiti što determinira rizik, odnosno, što ga pojmovno određuje.

„Rizik je uvijek predstavljao potencijalnu opasnost gubitka nečega što ima vrijednost. Riječ „rizik“ poteče iz srednjovjekovne Italije i znači opasnost, štetu ili smion pothvat. Već u srednjem vijeku rizik se sve više vezao uz vjerojatnost, što je predstavljalo veliki napredak.“<sup>9</sup> „Rizik, u užem smislu, prema tradicionalnom shvaćanju, predstavlja opasnost od gubitka ili štete. U širem smislu, rizik znači mogućnost drukčijeg ishoda, boljeg ili lošijeg, od onog koji se očekivao.“<sup>10</sup> Najčešće se definira u užem i širem smislu. U poslovnoj ekonomiji rizik u užem smislu, prema tradicionalnom shvaćanju, je opasnost gubitka ili štete. Prema autorima Drljača i Bešker Zakoni u Njemačkoj i Austriji rizik definiraju kao opasnost da u okviru poslovne aktivnosti mogu nastati gubici te da je rizik mjera mogućeg neugodnog ishoda nekog događaja.<sup>11</sup> Prema Hrvatskom zakonu za norme rizik se definira kao djelovanje nesigurnosti na ciljeve organizacije, a ta nesigurnost može imati za posljedicu odstupanje (pozitivno i/ili negativno) od očekivanih rezultata.<sup>12</sup> Prema autorima Andrijanić, Gregurek i Merkaš navodi se kako je rizik kalkulirana prognoza, odnosno vjerojatnost moguće štete, gubitka ili opasnosti.<sup>13</sup>

Uzimanjem u obzir autore i institucije, rizik se najčešće može usporediti s opasnosti, gubitkom ili štetom. Obavljanjem aktivnosti, najčešće svjesno ulazimo u rizik, dakle rizik se može smatrati sveprisutnim elementom obavljanja aktivnosti. Prilikom razmatranja prethodnih definicija rizik se može definirati kao sveprisutan element obavljanja planiranih aktivnosti (tako

---

<sup>9</sup> Pongrac Boris, Majić Tomislava: Upravljanje poslovnim rizicima, Tehnički glasnik; 9.izdanje,2015 str.94-98

<sup>10</sup> <https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf> str 31., 28/06/2024.

<sup>11</sup> Drljača, Miroslav, Bešker, Marko: Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja, Q kvartet, Milić, Evica (ur.), Poslovna politika, Beograd, 2010. str. 33-39

<sup>12</sup> <https://www.hzn.hr/hr/hm-iso-31000-upravljanje-rizikom-55/55> 28/06/2024.

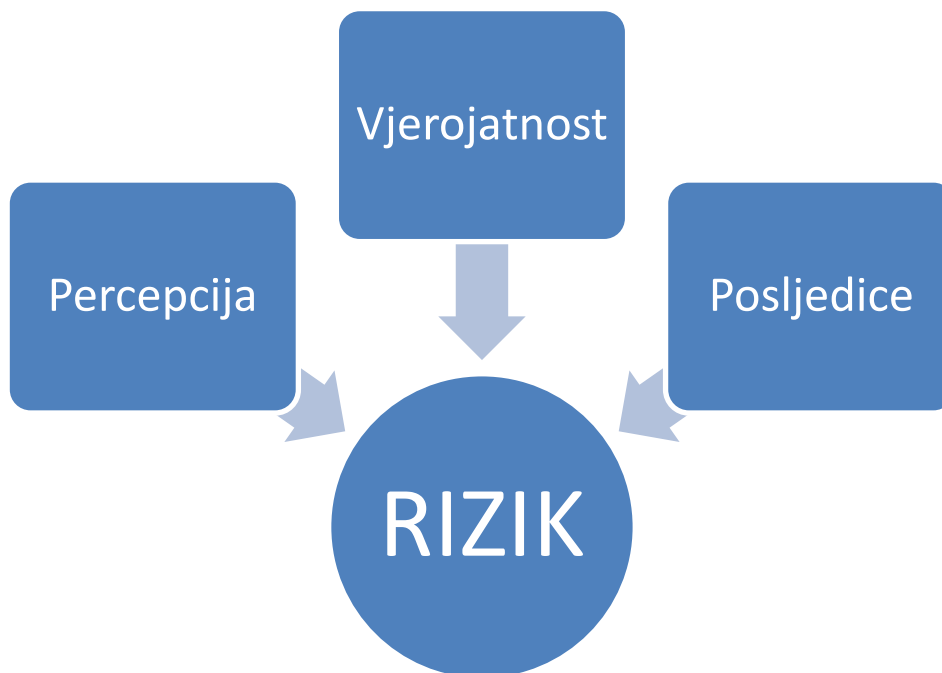
<sup>13</sup> Andrijanić Ivo, Gregurek Miroslav, Merkaš Zvonko: Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016, str.17

i poslovnih) koji može, a i ne mora prouzročiti pozitivno ili negativno odstupanje od planiranog ishoda.

Uzimanje u obzir definicije rizika, potrebno je ustanoviti, kako se rizik zapravo sastoji od elemenata, odnosno čimbenika, koji ga čine rizikom i takvim ga definiraju. Klasificiranjem aktivnosti kao rizikom, moramo zadovoljiti određene kriterije, koji su:

1. Percepcija, dali aktivnost koju planiramo provesti može nanijeti štetu ili nas dovesti u opasnost,
2. Vjerojatnost štetnog ili opasnog događaja tijekom provođenja planirane aktivnosti i
3. Posljedice štetnog ili opasnog događaja ukoliko se dogodi provođenjem aktivnosti.

Slika 1. Elementi rizika



Izvor: <https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf> str 31

Iz razmotrenih elemenata rizika i načina na koji se planiraju aktivnosti, mogu se dogoditi sljedeća tri ishoda:

- Pozitivan ishod – neočekivan i poželjan,
- Neutralan ishod – očekivan i planiran te
- Negativan ishod – neočekivan i nepoželjan.

Za lakše poimanje ishoda, svjesnog ulaska u rizične aktivnosti, slijedi primjer. Osoba odluči uložiti novac u dionicu te očekuje dividendu od 5% godišnje. Ukoliko dioničko društvo isplati dividendu od 5%, ostvaren je neutralan ishod. Ukoliko dioničko društvo zbog argumentiranih razloga odluči zadržati dobit i ne isplatiti dividendu, ishod je negativan. Konačno, ukoliko dioničko društvo zbog neočekivanih razloga ostvari bolji rezultat od planiranog te odluči isplatiti 6% dividendu, ishod je pozitivan.

Najčešće rizici se dijele i tri skupine, odnosno na tri tipa:

1. Hazardni rizici
2. Kontrolni rizici
3. Rizici prilike

**Hazardni** rizici ili čisti rizici su rizici koji rezultiraju samo i isključivo negativnim ishodima. Oni su osnovni predmet osiguranja. Organizacije mogu napraviti planove i programe odgovarajuće tolerancije tih rizika. „Najrelevantniji primjer hazardnog rizika je krađa ili požar.“<sup>14</sup>

**Kontrolni** rizici ili rizici kontrole, povezani su s nepoznatim i neočekivanim događajima nesigurnog ishoda. Ne mogu se predvidjeti, kontrolirati i kvantificirati. S obzirom na prirodu ovih rizika, poduzeće treba dobro isplanirati svoje postupanje u slučaju da se neki od njih pojavi, a u cilju umanjenja štete.<sup>15</sup> Primjer rizika je gubitak najvažnijeg dobavljača. **Špekulativni** rizici ili rizici prilike najčešće koreliraju s događajima koji često imaju pozitivan ishod događaja, međutim u nekim slučajevima može doći i do negativnog ishoda. Špekulativni rizici najčešće se mogu kontrolirati i kvantificirati, a efekt ulaska u ovu vrstu rizika može biti dugoročan ili kratkoročan. Primjer ovog rizika je kupovina novih nekretnina, uvođenje novih proizvoda.

Kako je poduzetnik, pojedinac koji svjesno ulazi u rizik upravljanjem poduzeća i svime što čini poduzeće, s ciljem ostvarivanja dobiti, može se reći da poduzetnik i poduzeća se najviše fokusiraju na špekulativne rizike, a na druga dva tipa rizika manje. Dakle, sve navedeno se može poistovjetiti s poduzetništvom, stoga imamo i poslovne rizike, odnosno rizike poslovanja koji će biti obrađeni u narednom poglavlju.

## 2.2. Poslovni rizici i njihova kategorizacija

Poslovni rizici su sastavni dio poslovanja, odnosno poduzetništva. Rizik i poduzetništvo su usko povezani i komplementarni elementi u poslovanju poduzeća, ne postoji mogućnost da poduzeća posluju u potpunosti bez rizika. Kako je prethodno konstatirano, poduzetnik je individua koja svjesno ulazi u rizik poslovanja, odnosno obavljanja specifične djelatnosti prema vlastitom odabiru. Uz veći rizik, dolaze i veće nagrade, ali uz pogrešno predviđene rizike ili krivo kalkulirane rizike bez osiguranja, od očekivanog benefita, najčešće dolazi do gubitka, štete i štetnih efekata rizika, kako za poduzetnika, tako i za poduzeće. Da bi se moglo mjeriti, kontrolirati i upravljati rizikom, potrebno ga je kvantificirati, a kako bi ga se lakše kvantificiralo, potrebno ga je svrstati u adekvatnu kategoriju sa svrhom umanjenja. S time će se baviti naredno poglavlje.

„Nedavne 1958. godine, u uvjetima savršenih tržišta, odnosno bez izlaganja troškovima, mogu ostvariti pri oblikovanju svoga portfelja, a kojom investitori smanjuju nesistematski rizik, a auto smatra upravljanje rizicima suvišno i da ne doprinosi vrijednosti poduzeća.“<sup>16</sup> „Već 2002. godine autori su krenuli pisati kako mikro, mala i srednja poduzeća smanjenjem i upravljanjem rizika, smanjuju izloženost riziku.“<sup>17</sup>

„Poslovni rizik je zabrinutost menadžmenta o vjerojatnim materijalnim efektima neizvjesnog okruženja na poslovne ciljeve.“<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> Andrijanić Ivo, Gregurek Miroslav, Merkaš Zvonko: Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016, str. 44

<sup>15</sup> MINGO: Minivodič za poslovnu zajednicu, Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, str. 33

<sup>16</sup> Pelivan Ivana, Čurak Marijana. i Pepur Sandra: Upravljanje rizicima malih i srednjih poslovnih tvrtki u Republici Hrvatskoj, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera, Osijek, 2018, str. 352

<sup>17</sup> Harrington Scott.E. i Niehaus Gregory. R.: Risk Management and Insurance, McGraw Hill, Boston, 2003, str. 170

<sup>18</sup> Andrijanić Ivo, Gregurek Miroslav, Merkaš Zvonko., op.cit , str. 34

Evidentno je da ne postoje dva identična poduzeća, a i da postoje s aspekta asortimana, pogona, usluga itd., menadžeri ili poduzetnici koji upravljaju poduzećem su drukčijih individue, koje imaju vlastita obilježja, tako su i poslovni rizici personalizirani prema poduzeću i poduzetnicima. Zanimarivši personalizaciju poslovnih rizika, oni imaju zajednička obilježja koja su teorijski utemeljena uz drugačije interpretacije autora, a uzimanjem u obzir stručnjake koji su izradili kategorizaciju, izrađena je naredna Tablica 1.

Tablica 1. Kategorizacija rizika u odnosu na poduzeće

INTERNI RIZICI				EKSTERNI RIZICI	
Strateški	Operativni	Upravljački	Financijski	Tržišni	Netržišni
organizacija	procesni	org. struktura	<i>cash flow</i>	konkurenti	Krize
imidž	sigurnosni	Vođenje	GFI	dobavljači	zakonodavstvo
poslovanje	okolišni	kultura organizacije	cijene	položaj na tržištu	Nepogode
investicije	osoblje	sustav nagrađivanja	likvidnosti	tržišni udio	Ratovi
logistika	kvaliteta	Kontrola	Potraživanja	inovacije konkurenata	politička situacija
R&D rizik	projektni	rast i razvoj	Kamate	pogodovanje	Trendovi

Izvor: izrada autora prema Andrijanić Ivo, Gregurek Miroslav, Merkaš Zvonko: Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016, str. 44

Analizom tablice može se zaključiti da eksterni rizici uvijek djeluju na poduzeća, neovisno o veličini, prometu, vrsti organizacijske strukture, broj zaposlenih, poslovnim procesima, složenosti itd. Eksterni rizici uvijek djeluju na poduzeće te je izrazito bitno osvijestiti sve eksterne rizike prema klasifikaciji iz tablice 1. Prije ulaska u poduzetnički poduhvat bitno je napraviti tzv. istraživanje tržišta gdje se dobivaju sve informacije za tržišne rizike, a za netržišne rizike, potrebno je napraviti analizu situacije, odnosno regije u kojoj se planira obaviti poslovanje, a izrazito je bitno uzeti u obzir, ukoliko se planira rad s javnim institucijama uzeti i faktor korupcije u obzir te administrativne prepreke, ovisno o regiji. „Najopasniji rizik za poduzeće sastoji se u neznanju o budućem razvoju i budućim tendencijama.“<sup>19</sup>

Interne rizike, ovisno o veličini poduzeća potrebno je definirati, specificirati i raditi na menadžmentu rizika, dali putem normi (u kasnijoj fazi razvoja) npr. ISO 31000 ili putem internih akata te obligatornih mjera (zaštita na radu). Za mikro poduzeće s jednim zaposlenim koje posluje godinu dana, nije potrebno specificirati upravljačke ili određene financijske rizike (cijena, potraživanja, kamata i sl.) ovisno o strukturi kapitala, nego je s razvojem organizacijske strukture i poslovnih procesa te širenja asortimana proizvoda i usluga potrebno obratiti pozornost na sve više rizika koji su kategorizirani u tablici (npr. kontrola, sustav nagrađivanja, kultura organizacije, osoblje, kvaliteta...).

<sup>19</sup> Andrijanić Ivo, Gregurek Miroslav, Merkaš Zvonko: Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016., str. 33



Uzevši u obzir veličinu organizacijske strukture, rizici se dijele unutar organizacijske strukture na zaposlene i menadžment prema kompetencijama (npr. pilot će voziti avion tvrtke Emirates, a menadžer će iskoristiti avion na najefikasniji način, a ne obratno), a nedjeljivi rizici unutar organizacije, odnose se najčešće na vlasnike, odnosno poduzetnike (odgovornost za plaće, kredite i kamate, praćenje regulative, imovinu...).

Kako bi se umanjila stopa rizika, oni se mogu prenositi izvan organizacije, dakle postoje dvije vrste poslovnih rizika: prenosivi i neprenosivi rizici. Većina poslovnih rizika je prenosiva na osiguravajuća ili factoring društva, ali također dio tih rizika nije prenosiv. U prenosive rizike spadaju rizici za koje je moguće utvrditi vjerojatnost njihova nastupa i visinu moguće štete koju oni mogu prouzročiti. Tako se otvara mogućnost da se njihov negativni učinak smanji ili izbjegne njihovim prenošenjem na tvrtke koje se profesionalno bave ugovorenim preuzimanjem rizika uz naplatu premije. „Neprenosivi rizici su oni koji nije moguće odrediti vjerojatnost nastupa, pa time ni visinu moguće štete. Zbog toga ih nije moguće prenijeti na poslovnog partnera ili osiguravajuće društvo.“<sup>20</sup>

Kada poduzetnik odluči poslovnu ideju realizirati u stvarnost odlučujući pokrenuti vlastiti posao, važno je da je prije toga dobro istražio i analizirao tržište, ciljnu skupinu, konkurenciju, dobavljače i slično navode autori Nikolić i Zorić.<sup>21</sup> Poanta je da uz istraživanje tržišta i uzimanje u obzir netržišnih eksternih rizika, najbitnije je determinirati strateške rizike jer se oni od prvog dana poslovanja isprepliću s poslovanjem. „Strateškim rizikom smatra se svaki rizik koji može utjecati na poslovnu strategiju i strateške ciljeve poduzeća. Može se definirati i kao izloženost gubitku uslijed pogrešno odabrane strategije, a često se poistovjećuju s budućim planovima i strategijama vezanima za uvođenje novih proizvoda i usluga, širenja postojećeg poslovanja kroz spajanja i preuzimanja te izgradnju novih postrojenja“.<sup>22</sup>

Za lakše percipiranje rizika, njihovo vrednovanje, identifikacije, analizu, mjerenje, kontrolu i standardizaciju te u konačnici i osiguranje od rizika, potrebno je implementirati sustave upravljanja poslovnim rizicima.

### **2.3. Sustav upravljanja poslovnim rizicima**

„Sustav upravljanja rizicima treba promatrati kao podsustav sustava upravljanja organizacije koji zajedno s drugima čini jednu složenu interakciju, tj. sustav upravljanja organizacije.“<sup>23</sup> „Sustav upravljanja rizicima može se definirati kao cjelovit proces obuhvaćanja, mjerenja i nadziranja relevantnih i potencijalnih rizika te analize istih u vezi potencijalnih gubitaka.“<sup>24</sup> U prošlosti upravljanje rizicima se nazivalo izbjegavanje rizika.

„Upravljanje rizicima logički je sustav koji koriste trgovačka društva i pojedinci kako i se nosili s njihovom izloženošću rizicima. S obzirom na prirodu posla osiguranja, upravljanje

---

<sup>20</sup> Pongrac Boris, Majić Tomislava: Upravljanje poslovnim rizicima, Tehnički glasnik; 9. izdanje, str. 94-98; 9. izdanje

<sup>21</sup> Nikolić, Gordana i Dario Zorić: Razvoj startup kulture u Hrvatskoj u funkciji razvoja gospodarstva, Praktični menadžment 5, br. 2 (2014): 98-102

<sup>22</sup> Bedeković, Klara ; Miloš Sprčić, Danijela: Upravljanje strateškim, financijskim i operativnim rizicima kroz sustav integriranog upravljanja rizicima – zbirka poslovnih slučajeva, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2019. str. 43

<sup>23</sup> Drljača, Miroslav, Bešker, Marko: Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja, Q kvartet, Milić, Evica (ur.), Poslovna politika, Beograd, 2010. str. 33-39, br 7-8

<sup>24</sup> Osmanagić Bedenik Nidžara: Kriza kao šansa, Školska knjiga, 2003, str. 69.

rizicima neodvojiv je dio svih aktivnosti kompanije.“<sup>25</sup> Upravljanje rizicima uključuje osam elemenata koje je potrebno uzeti u obzir i prema hodogramu specificirati i definirati sustav upravljanja rizicima:

1. „Procjena rizika,
2. Prepoznavanje i identificiranje rizika,
3. Mjerenje, rangiranje ili ocjena rizika,
4. Odgovor na značajne rizike:
  - Tolerancija
  - Tretiranje
  - Transfer
  - Uklanjanje
5. Kontrola izvora rizika,
6. Planiranje,
7. Izvještavanje i nadzor performansi rizika i
8. Revidiranje okvira upravljanja rizikom.“<sup>26</sup>

Procjena rizika središnja je točka upravljanja rizicima te obuhvaća identifikaciju, analizu i vrednovanje rizika. Identifikacija je proces pronalaženja, prepoznavanja i opisivanja rizika. To je potraga za faktorima koji mogu utjecati na (prethodno definirane) ciljeve poslovanja. „Analiza rizika je proces razumijevanja prirode rizika, izvora i uzroka rizika i visine izloženosti te predstavlja osnovu za procjenu rizika i ocjenu tretmana rizika.“<sup>27</sup>

U svakom poslovnom poduhvatu, prije nego što se odlučimo za njega potrebno je predvidjeti i razumjeti rizike tog poslovnog poduhvata, stoga procjena i predviđanje rizika uključuje prepoznavanje mogućih prijetnji koje bi mogle utjecati na naše postavljene ciljeve. Naravno, nije praksa preuzeti poslovni rizik pa ga naknadno pokušati razumjeti, zapravo je poanta analizirati njegove uzroke, vjerojatnost pojave i moguće posljedice kako bi se u konačnici mogla donijeti odluka hoće li se pojedini rizici prihvatiti, minimizirati ili eliminirati. Ako rizik nije pravilno predviđen, može dovesti do neplaniranih problema i financijskih gubitaka. Stoga je ključno za uspješno upravljanje poslovanjem imati jasnu sliku o svim mogućim rizicima koje se dobiju mjerenjem, rangiranjem i ocjenom rizika.

Kada neko poduzeće tolerira rizik, ono zapravo prihvaća rizik u svom poslovanju i odlučivanju i spremno je poslovati jer vjerojatno taj rizik neće utjecati na njegove zadane ciljeve ili hoće, ali s posljedicama koje će poduzeće u konačnici prihvatiti. Drugi način odgovora na rizike je tretiranje rizika. Tretiranje rizika uključuje procjenu i primjenu različitih strategija za upravljanje rizicima, u tom slučaju rizike je moguće izbjeći, reducirati, transferirati ili prihvatiti.

„Izbjegavanje rizika izvršava se kad se rizik iz nekog razloga smatra apsolutno neprihvatljivim pa se stoga područje rizika potpuno nastoji zaobići.“<sup>28</sup> Ponekad je poslovne rizike moguće zaobići ili ukloniti samo ako se odustane od određenog poslovnog poduhvata što je primjer prakse u kriznim razdobljima kada određena poduzeća stopiraju projekte ili ne ulaze u nove kako bi se izbjeglo plasiranje određenih proizvoda ili usluga na poljuljano tržište.

---

<sup>25</sup> Andrijanić Ivo, Gregurek Miroslav, Merkaš Zvonko: Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016, str:33

<sup>26</sup> Živko, Igor, Zora Marijanović i Josipa Grbavac: Rizici u poslovanju – upravljanje pristupom financija i računovodstva, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Posebno izdanje 2015, str:401

<sup>27</sup> Sajter Domagoj: Osnove upravljanja rizicima u financijskim institucijama, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007 str.62

<sup>28</sup> Ibid. str:69

„Reduciranje (smanjenje) rizika postupak je u kojemu se smanjuje izloženost riziku. Subjekt uviđa značaj rizika, smatra ga u određenoj mjeri neprihvatljivim, ali ne potpuno te smanjuje svoju izloženost.“<sup>29</sup> Transferiranje rizika jedinstven je način i prihvaćanja rizika, ali i prebacivanja. Najčešći primjer transferiranja rizika je s poslovnog subjekta na osiguravajuću kuću. Tako, u slučaju štete rizik troškove rizika pokriva osiguravajuća kuća, a time tvrtka može minimizirati svoj poslovni rizik. Jedan vrlo značajan rizik s kojim se susreće velik broj hrvatskih MSP-ova je rizik potraživanja, koji se također može transferirati osiguravajućim kućama kako se poduzeće ne bi dovelo u problem s likvidnošću.

Kontrola izvora rizika u suvremeno doba nikad nije bila izazovnija. Poduzeća trebaju na dosadašnjim primjerima iz prakse graditi sustav za upravljanje rizicima kako bi se održala kontrola nad rizicima. Izvori rizika danas su nepredvidivi, od kibernetičkih prijetnji do vremenskih neprilika. MSP-ovi često nemaju razvijenu kontrolu izvora rizika, no uz pomoć istraživanja velikih globalnih kompanija za upravljanje rizicima (primjerice Mash McLennan) mogu doći do potrebnih informacija o stanju eksternih rizika.

„Svaki oblik tretmana rizika utječe i na potencijalnu profitabilnost. Budući da rizik ne predstavlja isključivo mogućnost gubitka, već i mogućnost zarade, izbjegavanje/ smanjenje/ transfer rizika ujedno znači i izbjegavanje/ smanjenje/ transfer potencijalne zarade.“<sup>30</sup> Na temelju razumijevanja rizika i profitabilnosti, poduzeće može implementirati mjere zaštite i razviti strategije za slučajeve rizika.

### 2.3.1. Prepoznavanje i identificiranje poslovnih rizika

Prepoznavanje poslovnih rizika ključno je za osiguranje stabilnosti i dugoročnog uspjeha poduzeća. Proces identifikacije rizika treba uzeti u obzir rizike svih vrsta. „Poduzeća obično mogu očekivati sljedeće vrste rizika:

- strateški rizik,
- operativni rizik,
- pravni rizik,
- reputacijski rizik,
- kreditni rizik i
- tržišni rizik.“<sup>31</sup>

Njihovo identificiranje omogućuje menadžerima i/ili vlasniku te članovima uprave, da poduzmu odgovarajuće mjere za njihovo ublažavanje. Strateški rizici odnose se na dugoročne ciljeve tvrtke, kao što su ulazak na nova tržišta ili razvoj novih proizvoda. Operativni rizici uključuju interne procese i sustave koji mogu ometati svakodnevno poslovanje. Reputacijski rizici uključuju prijetnje ugledu poduzeća koje mogu proizaći iz loše poslovne prakse ili negativnog publiciteta, a može se steći namjerno ili slučajno (npr. minorna greška u proizvodnji visokospecijaliziranih uređaja koja je utjecala na cijelu seriju proizvoda, a poduzeće koje ga proizvodi je u fazi rasta). Kreditni rizik ponajviše se odnosi na kreditnu sigurnost na tržištu, odnosno sigurnost u ponudi i potražnji novca, također ukoliko nije ugovorena fiksna kamatna stopa i/ili je kredit u stranoj valuti (npr. u švicarskim Francima). Tržišni rizik, ukoliko je

---

<sup>29</sup> Sajter Domagoj: Osnove upravljanja rizicima u financijskim institucijama, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek 2007., str:69

<sup>30</sup> Ibid., str.71

<sup>31</sup> Olson L. David., i Dasheng Wu: Enterprise Risk Management Models – third edition, Springer-Verlag GmbH, 2020., str. 18

poslovni model poduzeća preprodaja, može doći do nestašice proizvoda koji se prodaju, također može doći do smanjenja u potražnji od strane kupaca i/ili može se desiti da u proizvodnim poduzećima, dobavljači ostanu bez dijelova, sirovina ili materijala potrebnih za rad (npr. čipovi za automobile).

Svi rizici međusobno utječu jedan na drugoga, a radi detaljnijeg prikaza povezanosti daje se primjer: Poduzeće se bavi proizvodnjom kozmetičkih proizvoda te odluči izbaciti novu liniju proizvoda za usporavanje znakova starenja, na što utječu strateški rizici pri razvoju novih proizvoda. Zahvaljujući tehnologu, proizvodi zadovoljavaju standarde poduzeća i marke te je proizvode potrebno certificirati za prodaju na tržištu Europske Unije. Za plasiranje na tržišta Europske Unije, potrebno je zadovoljiti sve što Europska Unija traži (ovaj rizik se može svrstati u pravni) te je jedan od sastojaka svrstan na listu zabranjenih sastojaka kozmetičkih proizvoda i potrebno ga je promijeniti kako bi se moglo pristupiti tržištu. Dakle, strateški rizik se povećao jer se treba odgoditi lansiranje proizvoda, uz kreditni rizik zbog kašnjenja povrata na investiciju, operativno je potrebno mijenjati kako se proizvod radi, a tržište nema više veliku potražnju za proizvodom zbog kašnjenja pri plasmanu te je reputacija poduzeća pretrpjela štetu. Ako nije došlo do promjene sastojka, svi rizici bi bili anulirani i sve bi teklo po planu, ali bi i dalje ostali prisutnima. Primjer iz poslovne prakse služi kao sredstvo za lakšu identifikaciju rizika putem scenarija.

Stoga, za učinkovito prepoznavanje rizika zahtijeva sveobuhvatnu analizu unutarnjih i vanjskih faktora te proaktivno-inovativni pristup upravljanju rizicima. Ključni alati u ovom procesu uključuju SWOT analizu, PEST analizu i scenarijsko planiranje, koji pomažu poduzeću da anticipira moguće prijetnje i prilike u dinamičnom poslovnom okruženju. Navedene metode bitne su kako bi se rizici mogli procijeniti, nakon što smo ih identificirali.

### 2.3.2. Procjena rizika

Procjena rizika ključni je korak u upravljanju rizicima koji uključuje identifikaciju, analizu i vrednovanje potencijalnih prijetnji koje mogu utjecati na poduzeće. Može se zaključiti da je procjena rizika svojevrsan proces koji kreće od identifikacije rizika što se može vidjeti u prethodnom potpoglavlju. Analiza rizika, može se nakon identifikacije istih, provesti putem SWOT i PEST analize, ali i Brainstorminga unutar organizacije (ukoliko poduzeće nema samo jednog zaposlenog) što bi za analizu poslovnih rizika i bila najbolja opcija, jer dionici organizacije, najbolje poznaju organizaciju i mogu elaborirati već identificirane rizike i njihov utjecaj na organizaciju. Temeljeno analizom rizika, rezultatima se rizici moraju vrednovati i prioritetizirati. Vrednovanje rizika, za svako poduzeće je drugačije i razni faktori utječu na samo vrednovanje. Rizici se moraju mjeriti u novcu, odnosno, moraju se kvantificirati, ali ako određeni rizik (npr. tržišni), ne čini veliku štetu poduzeću koje je novčano dobrostojeće, neće biti prioritet broj jedan, ali ukoliko reputacijski rizik čini veću štetu, onda je potrebno prioritetizirati spomenuti rizik.

Primjerice, ako ugledna kozmetička kompanija promijeni dobavljača konzervansa za kremu što poskupljuje proizvod za 0.001 cent u proizvodnji, ali proizvod nije najprodavaniji u cijelom portfelju proizvoda spomenute firme, dakle tržišni rizik uvelike ne utječe na stabilnost poduzeća, ali ukoliko drugi dobavljač isporuči izrazito nekvalitetan konzervans i kreme počnu neugodno mirisati, može se dogoditi veliki udar na reputaciju poduzeća što predstavlja znatno bitniji rizik u fazi poduzeća u kojoj se ugledna kozmetička kompanija nalazi. Poanta je da se prioriteti pri rizicima mijenjaju s promjenama u organizaciji na temelju:

- Veličine organizacije
- Tržišnog udjela (reputacije)

- Financijske stabilnosti
- Portfelja proizvoda i usluga

„Posljednja razina pokretača rizika odnosi se na unutarnje organizacijske procese u procjeni i odgovoru na rizike, a može se unaprijediti boljim opremanjem i obukom osoblja te poboljšanom upravljačkom kontrolom kroz bolje informacijske sustave.“<sup>32</sup>

Zaključno, važno je adekvatno vršiti procjenu rizika, pojedinačno poduzeće kao i dionici njegove organizacije obzirom da su poslovni rizici MSP-ova najčešće individualni. Kada se rizici adekvatno procijene, potrebno ih je kvantificirati, odnosno mjeriti u svrhu određivanja prioriteta rizika, kako bi se znatno umanjio.

### 2.3.3. Mjerenje rizika

Mjerenje rizika ključno je za razumijevanje i upravljanje rizicima unutar poduzeća. Ovaj proces uključuje kvantitativne i kvalitativne metode koje omogućuju procjenu vjerojatnosti nastanka rizika i njihovih potencijalnih posljedica. Kvantitativne metode, poput Value at Risk (VaR) ili scenarijske analize, omogućuju izračunavanje novčanog utjecaja rizika, dok kvalitativne metode, poput stručnih procjena ili Delphi tehnike kada više menadžera donosi odluke glede poslovnih rizika, pružaju uvid u subjektivne aspekte rizika. Kvantitativne metode su daleko relevantnije u mjerenju rizika, jer je sama poanta da se rizici kvantificiraju kako bi se mogli mjeriti, odnosno njihova šteta na organizaciju.

Integracija ovih pristupa omogućuje preciznije mjerenje rizika, čime se poboljšava donošenje odluka i otpornost organizacije na neizvjesnosti. Value at Risk kvantificira maksimalni očekivani gubitak unutar određenog vremenskog okvira s određenom razinom pouzdanosti. „Value at Risk postala je ključni alat za menadžere rizika jer pruža kvantitativnu mjeru rizika pada na temelju trenutnih pozicija. u praksi bi cilj trebao biti pružiti razumno točnu procjenu rizika po razumnoj cijeni.“<sup>33</sup> „Testiranje otpornosti na stres zajednički je naziv širokog skupa analitičkih pristupa, okvira i modela kojima se nastoji utvrditi ranjivost sustava na temelju predviđanja kretanja fundamenta tog sustava u simuliranim stresnim uvjetima.“<sup>34</sup>

Na temelju ovih mjerenja, organizacije mogu razviti strategije za smanjenje ili preusmjeravanje rizika. Preciznost u mjerenju rizika izravno utječe na učinkovitost upravljanja rizicima, čime se štite resursi i dugoročni ciljevi organizacije.

Povezanost prethodna tri potpoglavlja s temom jest i prepoznavanje eksternih rizika prethodno definiranih u tablici 1. je identifikacija, procjena i mjerenje rizika gospodarskih kriza na poduzeće, a bitno se fokusirati na krize 21. stoljeća jer je jedna kriza bila financijska kriza, a druga kriza je bila zdravstvena, koja je u konačnici rezultirala i udarom na financije putem nepotrebne inflacije te umanjena vrijednosti Eura i smanjenja kupovne moći građana Europske Unije, a ujedno i Republike Hrvatske. Karakteristike globalne gospodarske i zdravstvene krize na području Republike Hrvatske analizira se u narednom poglavlju.

<sup>32</sup> Olson L. David., i Dasheng Wu: Enterprise Risk Management Models – third edition, Springer-Verlag GmbH, 2020., str. 201

<sup>33</sup> Jorion Philippe: Value at Risk – New benchmark for managing financial risk – third edition, The McGraw-Hill Company Inc. 2007, str. 247.

<sup>34</sup> <https://www.hanfa.hr/core-functions/financial-stability/stresno-testiranje/> 22/07/2024

### 3. Gospodarske krize

U narednom poglavlju razmotreni su uzroci i posljedice gospodarske i zdravstvene kriza 21. stoljeća. Uz spomenute krize, koje su također globalno utjecale na aspekte života građana, a nisu ostavile velik utjecaj, neće se spominjati glede irelevantnosti za ovaj rad: teroristički napad na Sjedinjene Američke Države (9/11) i Arapsko proljeće. Druge krize 21. stoljeća, ostavile su blagi utisak na gospodarstvo Republike Hrvatske i krizne situacije, što će služiti kao sredstvo postizanja istraživačkih ciljeva anketnih upitnika, a to je: izbjeglička kriza i europska dužnička kriza izazvana strahovitom inflacijom zbog prebačaja u Eurozonu u Španjolskoj, Grčkoj, Portugalu.

#### 3.1. Krizna razdoblja 21. stoljeća

„Najvažnija kriza koju je bitno spomenuti, a da se desila u 21. stoljeću je zasigurno Globalna financijska kriza od 2007-2008 godine, a smatra se najgorom ekonomskom krizom nakon Velike depresije iz 1929. godine.“<sup>35</sup> Početak krize je u Sjedinjenim Američkim Državama, a rapidno se proširila ostatkom svijeta, prouzrokovavši recesiju, nezaposlenost i astronomske gubitke. Uzrok krize je pucanje tržišta nekretnina u Sjedinjenim Američkim državama, ali su korijeni krize povezani s višegodišnjim nesigurnim financijskim praksama.

Očekivanja da će cijene kuća nastaviti rasti navela su kućanstva, posebice u Sjedinjenim Američkim Državama, da se nepromišljeno zadužuju za kupnju i gradnju kuća. Slična očekivanja o cijenama kuća također su navela investitore i kućanstva u europskim zemljama (kao što su Island, Irska, Španjolska i neke zemlje istočne Europe) da se pretjerano zadužuju. Mnogi hipotekarni zajmovi, posebno u Sjedinjenim Američkim Državama, bili su za iznose blizu (ili čak iznad) kupovne cijene kuće. Velik dio takvog rizičnog zaduživanja izvršili su ulagači koji su željeli ostvariti kratkoročnu dobit 'preokretom' kuća (koji imaju veći rizik neplaćanja, uglavnom zato što su im prihodi i bogatstvo relativno niski i/ili imaju propuštene otplate kredita u prošlosti).

„Banke i drugi zajmodavci bili su voljni davati sve veće količine rizičnih zajmova iz niza razloga:

- Pojačala se konkurencija između pojedinih zajmodavaca za odobravanje sve većih iznosa stambenih kredita koji su se, zbog dobrog gospodarskog okruženja, tada činili vrlo isplativima.
- Mnogi zajmodavci koji daju stambene zajmove nisu pažljivo procijenili sposobnost zajmoprimaca da otplate zajam. To je također odražavalo raširenu pretpostavku da će se povoljni uvjeti nastaviti. Osim toga, zajmodavci su imali malo poticaja da budu oprezni u svojim odlukama o pozajmljivanju jer nisu očekivali da će snositi gubitke. Umjesto toga, prodavali su velike količine zajmova investitorima, obično u obliku paketa zajmova zvanih 'hipotekarno osigurani vrijednosni papiri' (MBS – mortgage backed securities), koji su se sastojali od tisuća pojedinačnih hipotekarnih zajmova različite kvalitete. S vremenom su hipotekarni proizvodi postajali sve složeniji i neprozirniji, ali su ih vanjske agencije i dalje ocjenjivale kao vrlo sigurne.
- Ulagачi koji su kupili hipotekarne proizvode pogrešno su mislili da kupuju imovinu vrlo niskog rizika: čak i ako neki hipotekarni zajmovi u paketu nisu bili otplaćeni,

---

<sup>35</sup> <https://www.investopedia.com/terms/g/great-recession.asp> 18/08/2024

pretpostavljalo se da će se većina zajmova nastaviti otplaćivati. Ti su ulagači uključivali velike američke banke, kao i strane banke iz Europe i drugih gospodarstava koje su tražile veće povrate od onih koji su se mogli postići na njihovim lokalnim tržištima.<sup>36</sup>

Pojačala se konkurencija između pojedinih zajmodavaca za odobravanje sve većih iznosa stambenih kredita koji su se, zbog dobrog gospodarskog okruženja, tada činili vrlo isplativima. Mnogi zajmodavci koji daju stambene zajmove nisu pažljivo procijenili sposobnost zajmoprimaca da otplate zajam. To je također odražavalo raširenu pretpostavku da će se povoljni uvjeti nastaviti. Osim toga, zajmodavci su imali malo poticaja da budu oprezni u svojim odlukama o pozajmljivanju jer nisu očekivali da će snositi gubitke.

Hipotekarstvo i osiguranje mijenja izvornu ideju bankarstva: banke su sada posrednici između ulagača (a ne samo deponenata) i zajmoprimaca. Za lakše razumijevanje funkcionalnosti razmotriti će se uspješan model osiguranja prvoklasnih hipoteka. To je uključivalo udruživanje prvoklasnih hipoteka u hipotekarni vrijednosni papir (MBS) koji svojim vlasnicima djelomično plaća kamate i glavnice zajedničkih izvršitelja, odnosno nositelja hipoteke. „Primjerice, osoba A kupi kuću na hipotekarni kredit, a osoba B kroz najam, zajedničkim snagama s osobom A plaća hipotekarni kredit u svrhu vraćanja kredita i zadržavanja nekretnine.“<sup>37</sup>

„Kada je stečaj proglasila četvrta najveća investicijska banka Lehman Brothers, 15. rujna 2008. godine, označen je početak najdramatičnijeg razdoblja globalne financijske krize. „Stotine zaposlenika, uglavnom odjevenih u poslovna odijela, jedan po jedan napuštale su urede banke s kutijama u rukama. Bio je to turobni podsjetnik da ništa nije vječno - čak ni u bogatstvu financijskog i investicijskog svijeta.“<sup>38</sup> U vrijeme propasti, Lehman je bio četvrta najveća investicijska banka u Sjedinjenim Državama s 25.000 zaposlenika diljem svijeta. U konačnici obaveze banke su prerasle imovinu te je sama banka bila primorana iskazati stečaj, što je prouzrokovalo još veću paniku među investitorima na „famoznom“ NYSE-u (New York Stock Exchange-u).

Druge investicijske banke, prestale su posuđivati novac od vjerovnika (građana) zato što je došlo do opće panike, a same nisu mogle vraćati obveze. Dakle, došlo je do globalne kreditne krize, a spasitelji banaka su bile regulatorne agencije, odnosno država i njihovi fondovi, a u slučaju Europske Unije, „spasitelj“ je bio Međunarodni Monetarni Fond (MMF).

Kako bi se suzbila kriza, vlade i središnje banke diljem svijeta poduzele su izvanredne mjere. Vlada Sjedinjenih Američkih Država intervenirala je s programom hitne pomoći (TARP – Troubled Asset Relief Program), koji je omogućio ulijevanje kapitala u ključne financijske institucije. Federalne rezerve i druge središnje banke smanjile su kamatne stope na rekordno niske razine i provodile programe kvantitativnog popuštanja, ubrizgavajući velike količine novca u financijski sustav kako bi potaknule likvidnost. TARP je ukratko otkupio u ime države najkritičnije kredite i garantirao za njih kreditnim institucijama od strane države. Kako bi se materija pojednostavila, slijedi jednostavan primer. Banke su posudile novac od vjerovnika (građana) po manjoj kamatnoj stopi, kako standardna poslovna praksa u bankarstvu i funkcionira. Prije krize 2007 – 2008 posuđivala je taj isti novac po većoj kamatnoj stopi bez procijene rizika drugim građanima koji su htjeli kupovati nekretnine u investicijske ili stambene svrhe. Kada ti vjerovnici nisu bili u mogućnosti vraćati novac bankama iz razloga što nisu bili likvidni jer su rate drastično porasle, same banke su panično predale dug državi od tih istih vjerovnika, zbog korisnika kredita koji su neadekvatno dobili hipotekarni kredit. Naknadno je

<sup>36</sup> <https://www.rba.gov.au/education/resources/explainers/the-global-financial-crisis.html> 18/08/2024

<sup>37</sup> Viral V. Acharya and Matthew Richardson: Causes of the financial crisis – critical review, A Journal of Politics and Society, 21 izdanje, 2013, str. 199

<sup>38</sup> <https://www.investopedia.com/articles/economics/09/lehman-brothers-collapse.asp#citation-15> 23/08/2024

država uskočila kao garancija za te hipotekarne kredite bankama, a banke su zaplijenile imovinu neplatiša i u konačnici tu imovinu zadržale, a kredite otplaćuje država putem izdanih obveznica, koje su opet otkupile banke s novcem od vjerovnika, odnosno građana. Dakle, banke su posudile novac, koji su posudile državi kako bi otkupili kredite za garanciju građanima, koji nisu ni smjeli dobiti kredite.

Unatoč ovim naporima, posljedice krize bile su duboke i dugotrajne. Mnoge zemlje su se suočile s ostrim recesijama, rastom nezaposlenosti i smanjenjem javnih prihoda. Europska unija, posebno zemlje poput Grčke, Irske, Portugala i Španjolske, bile su teško pogođene, što je dovelo do europske dužničke krize koja je trajala nekoliko godina. Kriza je također potaknula nove regulatorne reforme u financijskom sektoru.

Kriza je također imala široke društvene posljedice. Brojne obitelji izgubile su svoje domove zbog nemogućnosti otplate hipotekarnih kredita, a mnogi su radnici izgubili svoja radna mjesta. Ekonomska nejednakost se povećala, a povjerenje javnosti u financijski sektor i vlade drastično je opalo.

Iako je svijet od tada krenuo putem oporavka, nasljeđe globalne financijske krize i dalje se osjeća. Mnoga gospodarstva su se suočila s usporenim rastom, a političke posljedice, uključujući rast populizma i skepticizam prema globalizaciji, povezane su s razočaranjem javnosti u sposobnost vlada da spriječe ili učinkovito odgovore na tako devastirajuće financijske poremećaje. Kriza je stoga ostala ključni događaj u povijesti modernih financija, čije se lekcije i dalje analiziraju u kontekstu globalnog ekonomskog upravljanja.

Poduzetnicima MSP-a u Republici Hrvatskoj u periodu financijske krize 2008. godine i dugi niz godina nakon zasigurno nije bilo jednostavno pratiti korak s poduzetnicima država Europske Unije koja su političkim regulativama i mjerama oporavka. Ozbiljnost recesije koja je uslijedila nakon financijske krize bila je isključivo pogreška vladinih mjera i mjera gospodarskog oporavka. Uloga malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Hrvatske 2010. godine (66,6% zaposlenosti), značajno doprinosila BDP-u i izvozu. „U Republici Hrvatskoj deficit je 2008. godine iznosio oko 9% BDP-a u platnobilaničnom te oko 6% BDP-a u proračunom dijelu. Dok su modaliteti otklanjanja platnobilaničnog deficita imali za posljedicu relativnu stagnaciju inozemnog duga na razinu od oko 85% BDP-a, javni dug povećan je s 36 na 38% BDP-a, pa je – unatoč aktualnom smanjenju kamatnih stopa – iznos plaćenih kamata na javni dug porastao u tom razdoblju s manje od 2% na preko 3% BDP-a.“<sup>39</sup> U razdoblju od 10 godina – od 2001. do 2010. godine broj malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj povećao se za 71%, dok je u istom periodu broj velikih poduzeća smanjen za 34% navodi se u CEPOR izvješću za 2011. godinu.<sup>40</sup> Tada se regulatorno okruženje u Republici Hrvatskoj nije se moglo ocijeniti kao najpovoljnijim za MSP, tim više što u potpunosti nisu bile usvojene regulatorne mjere koje je zahtijevala EU. Nakon šest godina, u 2015. godini prema podacima DZS-a makroekonomski pokazatelji pozitivnih stopa rasta nagovijestili su kraj ovoj recesiji.

---

<sup>39</sup> Rohatinski, Željko: Kriza u Hrvatskoj, naklada Ljevak, 2019, str:81

<sup>40</sup>CEPOR (2011): Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj - 2011., ACT PRINTLAB d.o.o., Zagreb 2011, str. 53



### 3.2. Globalna pandemijska kriza 2020. – 2023. (ekonomsko krizno razbolje 2020. -2022.)

Pandemija COVID-19 bila je globalna zdravstvena kriza koju je uzrokovao virus krajem 2019. godine. Posljedično tome uvodile su se stroge mjere, ponajviše epidemiološke koje su rezultirale uvođenjem karantena, zatvaranjem granica, masovnim testiranjima i ostalim mjerama opreza. Početkom 2021. godine, uvođenjem cjepiva mjere su se smanjile, a u svibnju 2023.godine je službeno proglašen kraj pandemije. Iako su provedene značajne mjere za oporavak od gospodarske krize, ovaj događaj ostavio je značajne posljedice na ekonomiju i društvo u cijelom svijetu. Mnoge zemlje su počele s oporavkom nakon pandemije, no svjetski lanac ponude i potražnje ostao je poremećen, čime je uzrokovana inflacija cijena sirovina, transporta i energenata, a time i proizvoda i usluga. Povećanje cijena energenata (posebno izražena nakon početka rata u Ukrajini 2022.godine) i prekid isporuke plina i nafte izazvali su velik poremećaj poslovanja u Europi čime je bila značajno narušeno i poslovanje MSP-ova u Republici Hrvatskoj (obzirom da Republika Hrvatska značajno ovisi o vanjskim sredstvima, a prije svega resursima iz Europske Unije).

„Sagledamo li makroekonomski model krize COVID-19, za razliku od dosadašnjih ekonomskih kriza, ova kriza sastojala se od čak četiri šoka: šok ponude, šok potražnje, pad očekivanja i rast neizvjesnosti i šok brzih loših mjera. Šokovi su se nakon prvog nastupa međusobno cirkularno podupirali i generirali negativnu spiralu (spiralan stagflacije.)“<sup>41</sup> Sasvim neobično makroekonomsko stanje da se u jednu ruku inflacija, a u drugu stagnacija pojavljuju zajedno, međutim spoj tri ključnih ekonomskih fenomena dovela su do stanja ekonomske krize, a to je bila spora i stagnirajući ekonomska aktivnost i visoka nezaposlenost te visoka inflacija cijena.

Fenomenom naglih zatvaranja (*lockdownom*) i mjerama opreza za građane dovode do prvog makroekonomskog šoka potražnje, šoka koji je nastao naglim rastom potražnje kako bi se stvorile zalihe roba, a potom naglim padom potražnje. Nagli rast potražnje, koji je bio rezultat panike stanovništva, doveo je do masovnih kupovina zaliha, a ujedno i uglavnom kratkoročnim nestankom nekih proizvoda s polica trgovačkih lanaca, prije svega osnovnih potrepština poput hrane, higijenskih i medicinskih proizvoda. S druge strane neesencijalni proizvodi odmah su doživjeli nagli pad prodaje. U ovoj fazi šoka u potpunosti se osjetila ovisnost o uvozu određenih roba u Republiku Hrvatsku jer do pojedinih proizvoda poput brašna, žitarica i sličnih namirnica bilo je teže doći. U drugoj fazi šoka potražnje, nakon što su domaćinstva stvorila zalihe esencijalnih roba dolazi do stagnacije potražnje proizvoda. S druge strane ponuda se borila sa fenomenom nazvanim šok ponude. Radi zatvaranja granica i ograničenog transporta roba određeni proizvodni procesi su se usporili ili su bili u potpunosti zaustavljeni, a ponuda roba i usluga nije bila moguća. Također, kako su uvedene mjere zaštite, produktivnost određenih pogona nije bila u potpunosti iskorištena te su kapaciteti proizvodnje smanjeni što je dovelo do smanjenja ponude. U konačnici, smanjenjem ponude, potražnje te padom zaposlenosti dolazi do recesije.

Pandemija COVID-19 imala je negativan utjecaj na poslovanje mikro, malih i srednjih poduzeća (MSP) u Hrvatskoj. Ovaj utjecaj se očitovao u raznim segmentima poslovanja, od smanjenja prihoda i profitabilnosti sve do gubitka radnih mjesta i povećane nesigurnosti na tržištu. Prije pandemije, MSP-ovi su činili značajan dio hrvatskog gospodarstva. „U 2019.

---

<sup>41</sup> Čevrak Vladimir: Makroekonomija krize COVID-19 i kako pristupiti njenom rješavanju; Ekonomski fakultet Zagreb 2020., str: 8-9

godini, MSP-ovi su činili oko 99,7% svih poduzeća u Hrvatskoj, zapošljavali su oko 67% svih zaposlenih u privatnom sektoru i stvarali više od 50% ukupne dodane vrijednosti. Gospodarstvo je bilježilo stabilan rast, posebno u sektorima kao što su turizam, IT, trgovina i proizvodnja navodi se u CEPOR izvješću za 2022.godinu.<sup>42</sup>

Pandemija je uzrokovala značajan pad aktivnosti u većini sektora. Sektori turizma, ugostiteljstva, trgovine, prijevoza i skladištenja bili su pod najvećim negativnim utjecajem krize. Zatvaranje granica i uvođenje strogih epidemioloških mjera rezultiralo je drastičnim padom dolazaka turista, a time i prihoda u turizmu, koji je inače bio jedan od najvažnijih sektora za hrvatsko gospodarstvo. Prihodi u turizmu pali su za više od 70% u odnosu na 2019. godinu, a mnogi ugostiteljski objekti i hoteli bili su prisiljeni zatvoriti vrata ili smanjiti opseg poslovanja.

---

<sup>42</sup> CEPOR (2022): Izvješće o malim i srednjim poduzećim u Hrvatsko 021.: Mala i srednja poduzeća u hrvatskoj u uvjetima pandemije bolesti COVID-19, ACT PRINTLAB d.o.o., Zagreb 2022., str. 13-17

## 4. Empirijsko istraživanje o percepciji upravljanja rizicima poduzetnika mikro, malih i srednjih poduzeća

„Financijske krize otkrivaju da nerazumne odluke nisu anomalije, pojedinačne ekscentričnosti, besmislene individualne pogreške, već industrijski standard, norma ponašanja. Drugim riječima, ljudska iracionalnost nije odstupanje od pravila, već pravilo. Nakon krize 2008. godine osobit je vjetar u leđa dobila bihevioralna ekonomija, kao grana ekonomije koja promatra ljudsko ponašanje u širem društvenom kontekstu, obuhvaćajući i psihologiju i sociologiju.“<sup>43</sup>

U empirijskom dijelu rada obrađuje se provedeno istraživanje na zadanu temu rada. Empirijski dio rada obrađuje samo istraživanje, opis istraživanja, uzorak koji je uzet unutar istraživanja, određenu istraživačku skupinu koja je preferencijalna za istraživanje, uzorci unutar skupa koji također mogu spadati pod ciljanu skupinu. Također se specificiraju ciljevi istraživanja i što se želi postići svakim istraživačkim pitanjem ili skupom pitanja. Naknadno će se obrađuju rezultati dobiveni istraživanjem, odnosno anketnim upitnicima, kojom su metodom skupljeni ti rezultati te na principu koje kvantitativne metodologije su obrađeni rezultati. U konačnici se rezultati interpretiraju, iskazuju se ograničenja, pokreće se diskusija o percepciji rizika među poduzetnicima te se diskusijom postiže i zaključak.

### 4.1. Motiv i opis istraživanja te uzorak

Motivacija za provođenje istraživanja je prvenstveno bila restrikcija kretanja te prelazak sa standardnog načina poslovanja (kuća-ured-kuća), odnosno odlaska na posao, na tzv. Hibridni model poslovanja, točnije rada od kuće. Zainteresiranost istraživanjem nastala je u tome jer su se performanse uslužnih poduzeća (onih koja nisu trebala fizički isporučiti uslugu, npr. ugostiteljstvo) bile jednake, odnosno profitabilnije, zbog umanjenja troškova transporta, najma, prehrane i sl. te mogućnosti prelaska na digitalno poslovanje. Dakle, brzina prilagodbe poduzeća na ekstremne poslovne situacije, točnije apsolutnu zabranu dolaska na radno mjesto (u početku) izazvano sveopćom panikom, a naknadno djelomičnu zabranu boravljenja na radnom mjestu (sigurnosni razmak, covid potvrde itd.). Ispitivanje se provodilo u periodu srpnja i kolovoza 2024.godine uz korištenje platforme za upitnike *Google Form*. Distribucija anketnog upitnika s ispitanicima odvijala se putem društvenih mreža (*LinkedIn*), elektronske pošte i drugih rješenja za komunikaciju. Uzorak ispitanika bio je ograničen na Grad Zagreb i zagrebačku županiju. Ispitivani su vlasnici pravnih osoba (poduzetnici) te zaposlenici na rukovodećim i upravljačkim funkcijama unutar istih ili drugih poduzeća.

#### 4.1.1. Demografske odrednice ispitanika

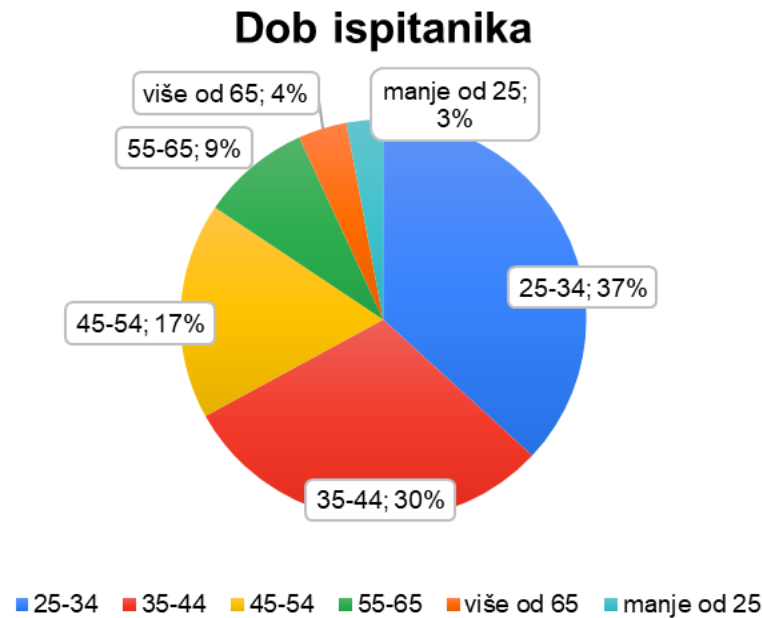
Istraživanje je provedeno putem anketnih upitnika na temelju poznanstava (prvenstveno) i na temelju *snowball* metode, na način da su anketu kolege preporučili kolegama, vlasnici poduzeća drugim vlasnicima. U anketi je sudjelovalo 103 ispitanika koji su u dobi od manje od 25 godina (njih 3), pa sve do četiri ispitanika koji su stariji od 65 godina. Najviše je sudjelovalo ispitanika od 25-34 godine i 35-44 godine sa zajedničkom zastupljenosti od 67%. Ispitanika u

---

<sup>43</sup> Sajter Domagoj: Osnove upravljanja rizicima u financijskim institucijama; Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek 2007, str:200

dobi od 45-54 godine bilo je 17% ispitanika, a 55-65 godina 9%, odnosno 9 ispitanika. Više na grafikonu br. 1. Razlog ovoj raspodjeli ispitanika leži samo u mogućnostima pronalaska ispitanika i želje za rješavanje anketnog upitnika. Nažalost odaziv i mogućnosti za ispitivanjem starije dobne skupine nije bilo jednakom mjerom kao što je to kod mlađe populacije, obzirom da je anketni upitnik distribuiran u digitalnoj formi.

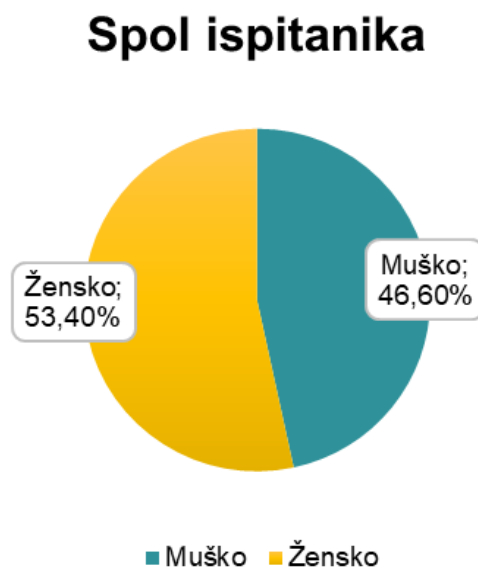
Graf 1. Prikaz dobi ispitanika



Izvor: izrada autora

Ispitanici su bili približno podjednake spolne zastupljenosti, što se može vidjeti na grafu br. 2., gdje je ženski spol bio zastupljeniji s 53,40%, odnosno 55 ispitanica, a muški spol je bio zastupljen sa 46,60%, odnosno 48 ispitanika.

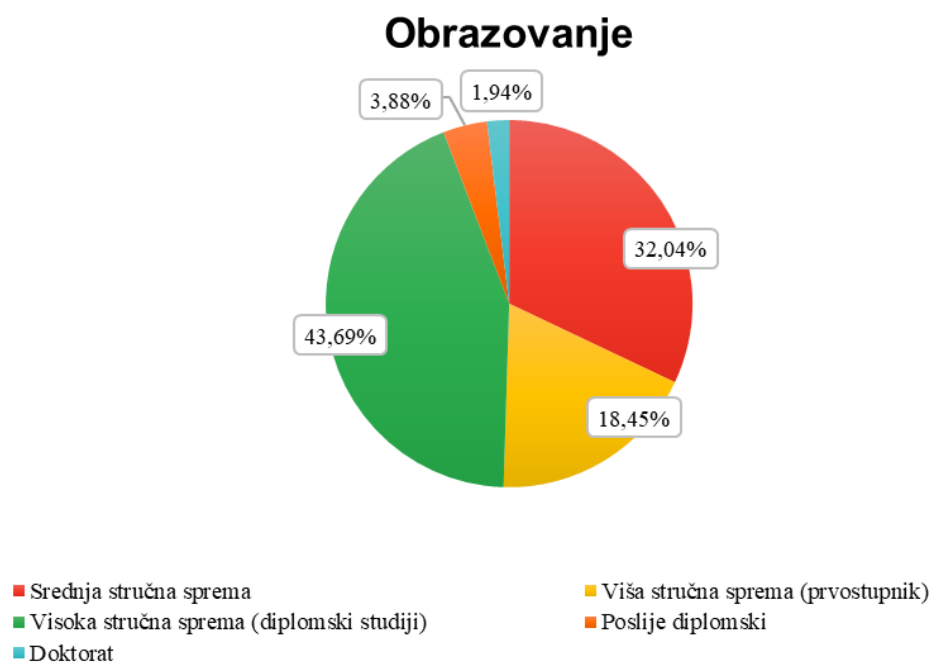
Graf 2. Prikaz strukture spolne zastupljenosti ispitanika



Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika završio je najmanje diplomski studij, odnosno visoke je stručne spreme, njih 43,69%. Druga najzastupljenija grupa unutar istraživanja je srednje stručne spreme, njih 32,04%, dok je treća najzastupljenija grupa više stručne spreme (prvostupnici), njih 18,45%. U manjini su ispitanici koji su odlučili završiti više stupnjeve edukacije od visoke stručne spreme, zbrojeno 5,82%.

Graf 3. Prikaz strukture visine obrazovanja ispitanika

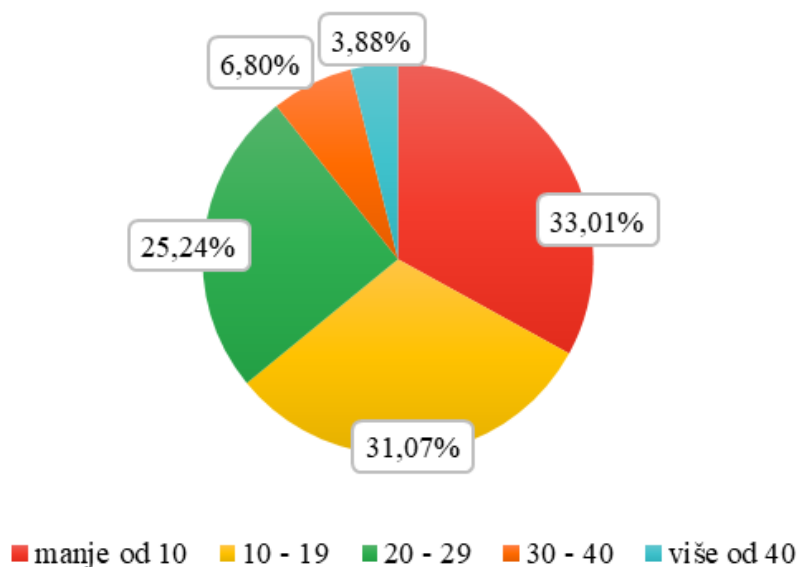


Izvor: izrada autora

Ispitanici s najvećom zastupljenosti unutar provedenog istraživanja su ispitanici s manje od 10 godina radnog staža, njih 33,01% dok je druga najzastupljenija skupina s 10-19 godina radnog staža, njih 31,07%, te je treća po zastupljenosti, skupina ispitanika s 20-29 godina radnog staža, a više od 29 godina je nekolicina unutar istraživanja, samo 10,68% ispitanika, odnosno njih 11. Prikaz u narednom grafikonu.

Graf 4. Struktura duljine radnog iskustva ispitanika

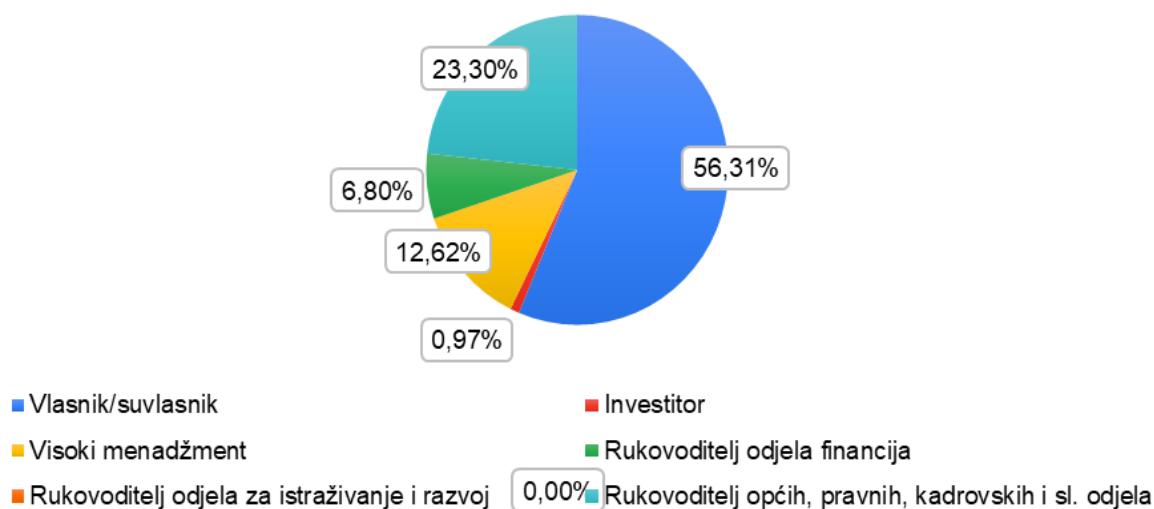
## Godine radnog staža



Izvor: izrada autora

Ispitanici unutar istraživanja su u većini vlasnici/suvlasnici poduzeća, što je izrazito perspektivno glede strukture ispitanika, a to je 56,31% ispitanika. Interesantno je da niti jedan ispitanik ne vodi odjel za istraživanje i razvoj, iz čega se može zaključiti da su većina poduzeća koja su obuhvaćena unutar ovog istraživanja, uslužnih ili trgovačkih djelatnosti (preprodaja). Druga najzastupljenija skupine su rukovoditelji (menadžeri) općih, pravnih, kadrovskih i sl. odjela s udjelom od 23,30%, a u visokom menadžmentu se nalazi 12,62% ispitanika. Rukovoditelji odjela financija, zastupljeni su svega 6,80%. Unutar istraživanja se našao čak i jedan investitor, zastupljenosti 0,97% od ukupnog broja ispitanika. Prikazano u grafikonu 5.

## Funkcija u poduzeću



Izvor: izrada autora

Važno je analizirati i visinu obrazovanja te funkciju unutar poduzeća, kako bi se dobila bolja slika o samoj strukturi ispitanika i kako bi se lakše razumjela percepcija rizika ispitanika unutar krize 2020. – 2022. godine. Najviše vlasnika pravnih osoba je srednje stručne spreme (njih 27), dok je 21 ispitanik visoke stručne spreme vlasnik/suvlasnik, a drugi je najzastupljeniji unutar strukture vlasnika poduzeća. Zanimljivo će biti promatrati percepciju o rizicima tih dviju najzastupljenijih skupina radi visine teorijskih znanja i spoznaja o rizicima na temelju visine službenog obrazovanja. Također, interesantno je što niti jedan ispitanik koji je zaposlen u okviru visokog menadžmenta, nema srednju stručnu spremu, što je ujedno i razumljivo glede projektiranja radnog mjesta i zahtjevima za razinu stečene formalne edukacije. Cjelokupna struktura obrazovanja ispitanika i njihovih funkcija u narednoj tablici.

Tablica 2. Prikaz visine obrazovanja ispitanika i njihovih funkcija unutar poduzeća

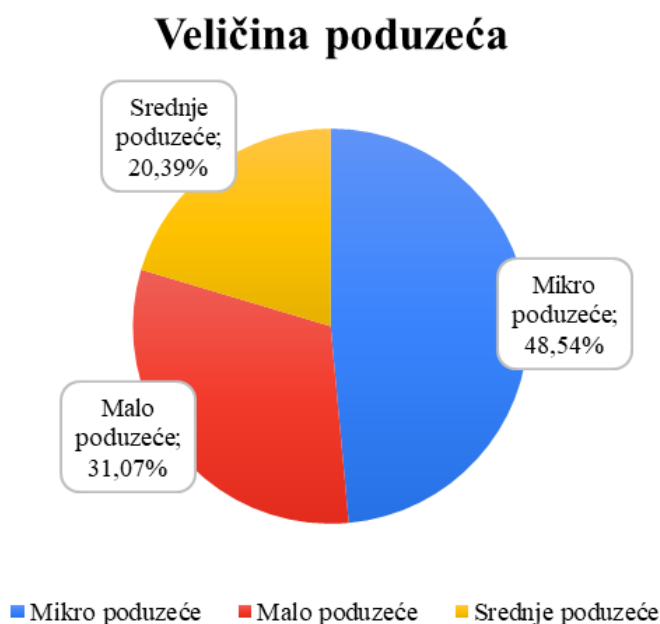
Funkcija u poduzeću	Obrazovanje					
	Srednja stručna sprema	Viša stručna sprema (prvostupnik)	Visoka stručna sprema (diplomski studiji)	Poslije diplomski	Doktorat	Grand Total
Investitor		1				1
Rukovoditelj odjela financija	2	1	4			7
Rukovoditelj općih, pravnih, kadrovs	4	8	12			24
Visoki menadžment		4	8	1		13
Vlasnik/suvlasnik	27	5	21	3	2	58
<b>Grand Total</b>	<b>33</b>	<b>19</b>	<b>45</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>103</b>

Izvor: izrada autora

#### 4.1.2. Karakteristike poduzeća ispitanika

Naredna dva grafikona će se baviti opisom poduzeća unutar kojih ispitanici obavljaju svoje zadatke glede zaposlenja ili poslovanja, a struktura poduzeća je prikazana u narednom grafikonu, gdje se može vidjeti da su mikro poduzeća najzastupljenija s 48,54% udjelom, a naredno su mala poduzeća s 31,07% i u konačnici srednja poduzeća s 20,39%. Ako se uzme u obzir statistika prema rezultatima poslovanja u 2022.godini koje prenosi FINA, udio poduzeća u ispitivanju je realan jer je prema 2022. godini, u RH od ukupnog broja poduzeća poslovalo najviše mikro poduzeća, njih 134.578 ili 89,2%, 14.102 malih poduzeća s postotnim udjelom od 9,3% i 1.753, odnosno 1,2% srednjih poduzeća.<sup>44</sup>

Graf 6. Prikaz strukture veličine poduzeća unutar kojih se nalaze ispitanici



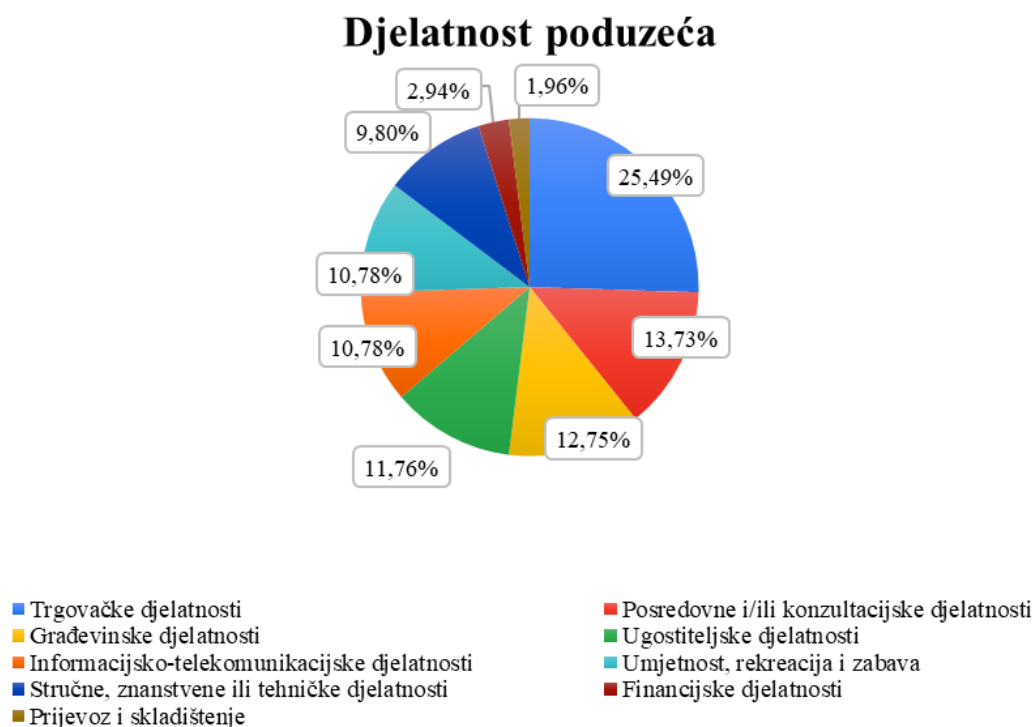
Izvor: izrada autora

Djelatnosti unutar kojih poduzeća ispitanika ili u kojima su ispitanici zaposleni se najviše bave trgovačkim djelatnostima, čime zastupaju jednu četvrtinu od svih ispitanika, u iznosu od 25,49%. Posredovnim i/ili konzultacijskim djelatnostima bavi se 13,73% (osobni treneri, agencije za vođenje društvenih mreža, PR agencije...), dok se građevinskim djelatnostima bavi 12,75% ispitanika većinom kao obrtnici i samozaposlene osobe. Ugostiteljskim djelatnostima bavi se svega 11,76% ispitanika, a podjednake zastupljenosti su ispitanici iz djelatnosti umjetnosti, rekreacije i zabave te informacijsko-telekomunikacijskih djelatnosti. Financijskim i logističkim (prijevoz i skladištenje) djelatnostima se bavi samo 2,94%, odnosno 1,96% ispitanika u logistici. Važnost isticanja raznolikosti u profesijama u okviru radnih mjesta ili poslova kojima se bave je i raznolikost u percepciji o rizicima prema djelatnostima, koje su prema narednom grafikonu podijeljene u 9 skupina. Ispitanici koji su naveli da im se poduzeća bave specifičnim djelatnostima je 7, a te djelatnosti su: pružanje medicinske pomoći, farmacija, privatna ordinacija, promet medicinskim proizvodima, odvjetništvo, arhitektura i majstorska djelatnost (položeni ispit).

<sup>44</sup><https://www.fina.hr/novosti/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2022.-godini-razvrstani-po-velicini>  
24/08/2024



Graf 7. Struktura djelatnosti poduzeća ispitanika



Sljedeća tablica prikazuje odnos vlasnika/suvlasnika poduzeća u strukturi ispitanika, njihove visine obrazovanja te djelatnosti kojom se bave. Važno je istaknuti kako se specifičnim djelatnostima bave više obrazovani ispitanici, npr. ispitanik s doktoratom se bavi trgovinom specijaliziranih medicinskih proizvoda, a drugi se bavi stručnim, znanstvenim ili tehničkim djelatnostima. Samo se jedan ispitanik bavi financijama unutar tablice te ima završen diplomski studij. Trgovačka djelatnost ima najveći udio u okviru vlasnika/suvlasnika poduzeća, a iza njih su vlasnici/suvlasnici poduzeća koja se bave ugostiteljskim djelatnostima. Važno je istaknuti kako najveći broj vlasnika/suvlasnika poduzeća je srednje ili visoke stručne spreme, dok su „manje odvažni“ ispitanici više stručne spreme te post diplomskog obrazovanja. Cjelokupna struktura prikazana je u tablici br. 3

Tablica 3. Odnos vlasnika/suvlasnika poduzeća u strukturi ispitanika, njihove visine obrazovanja i djelatnosti kojom se bave

Funkcija u poduzeću	Vlasnik/suvlasnik					
	Primarna djelatnost poduzeća					
	Obrazovanje					
	Srednja stručna sprema	Viša stručna sprema (prvostupnik)	Visoka stručna sprema (diplomski studij)	Poslije diplomski	Doktorat	Grand Total
Financijske djelatnosti			1			1
Građevinske djelatnosti	8		2			10
Informacijsko-telekomunikacijske djelatnosti	1					1
Posredovne i/ili konzultacijske djelatnosti	2		3			5
Prijevoz i skladištenje	1		1			2
Stručne, znanstvene ili tehničke djelatnosti	1		2	1	1	5
Trgovačke djelatnosti	5	2	6	1	1	15
Ugostiteljske djelatnosti	5	1	4	1		11
Umjetnost, rekreacija i zabava	4	2	2			8
<b>Grand Total</b>	<b>27</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>58</b>

Izvor: izrada autora

## 4.2. Ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja je pozitivno odgovoriti na istraživačka pitanja koja su postavljena na temelju istraživanja literature o krizama i poslovnim rizicima. Točnije želi se ustanoviti percepcija ispitanika o poslovnim rizicima i rizicima za vrijeme kriza, te dali mogu samostalno predvidjeti nadolazeće krize na temelju određenih teorijskih karakteristika kriza. Dakle, postavljaju se određena istraživačka pitanja koja će biti zasebno elaborirana u jednom od narednih poglavlja, ali potrebno je postaviti ciljeve istraživanja koji su sljedeći:

- Primarni cilj istraživanja: utvrditi mogu li poduzetnici mogu prepoznati nadolazeće krize i minimizirati ih na temelju prijašnjih iskustava te smatraju da s rastom i razvojem organizacije rastu i rizici te da se prioritete među rizicima mijenjaju.
- Sekundarni ciljevi istraživanja: Utvrditi mogu li se rizici mogu delegirati na osiguravajuća društva na temelju povjerenja u takve institucije. Također želi se dokazati da utjecaj restriktivne politike glede ljudskih kontakata u specifičnim djelatnostima povećao poslovne rizike istih

## 4.3. Metodologija

Provedeno je kvalitativno istraživanje među 103 ispitanika od kojih su 58 vlasnici/suvlasnici poduzeća. Grafički je prikazana demografska struktura ispitanika i poduzeća unutar kojih se provodilo istraživanje, a prikazano i opisano je u prethodnom poglavlju po nazivom „opis istraživanja“. Primarni podaci koji su prikupljeni od ispitanika su grupirani u smislene skupine, obrađeni, analizirani i prikazani u smislenim grafičkim oblicima te su u konačnici i interpretirani. Istraživanje je podijeljeno u 3 djela, a to su : 1. demografski podaci, 2. podaci o poduzeću i 3. istraživanje, odnosno anketni upitnik, dat ispitanicima.

Ispitanici su ciljano odabrani na temelju poznanstva istraživača zbog specifičnije ciljane skupine koja je određena u procesu planiranja istraživanja. Ciljana skupina su ispitanici koji su na upravljačkim ili rukovodećim pozicijama unutar poduzeća i/ili su vlasnici/suvlasnici istih, te investitori u poslovne poduhvate. Inicijalne ispitanike se zatražilo da prosljede upitnik ciljanoj skupini drugih ispitanika, također na temelju poznanstava (metoda snježne kugle).

Upitnik je strukturiran s tri vrste pitanja: prvi tip pitanja je s više ponuđenih odgovora, ali su mogli odabrati samo jedan odgovor, druga tip pitanja su temeljena na odgovoru da ili ne i nisam siguran/na kako bi se dobio izričit stav ispitanika te je treći oblik pitanja sastavljen kao likertova skala gdje se mjeri subjektivan dojam ispitanika o zadanoj temi ili pitanju. Također upitnik je podijeljen u tri dijela koji su prethodno i naglašeni.

## 4.4. Rezultati istraživanja

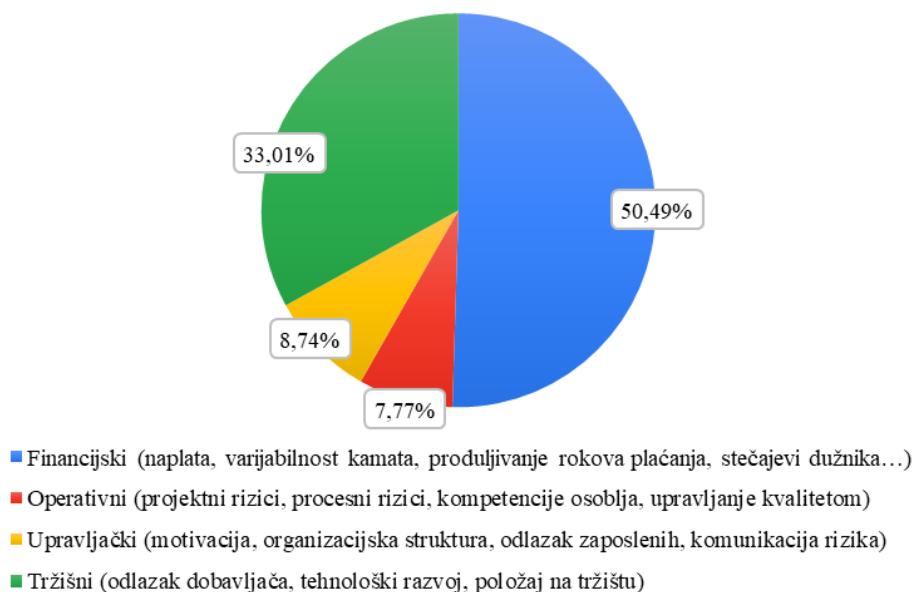
U narednom poglavlju predstavljeni su i objašnjeni dobiveni rezultati istraživanja, koji su pomoću sinteze, analize i interpretacije pretvoreni od podataka u informacije.

### 4.4.1. Percepcija poduzetnika o rizicima unutar gospodarske krize 2020.-2022. godine

Prvo istraživačko pitanje mjerilo je kod ispitanika koju vrstu rizika smatraju najrizičnijim u periodu kriznog razdoblja. Ispitanici su imali i opciju da navedu ostale vrste rizika za koje smatraju da bi bili relevantni, ali niti jedan odgovor nije predan. Kako se kriza može poistovjetiti s periodom slabije likvidnosti tako je najveći broj ispitanika 50,49% odabrao financijski rizik kao primarni rizik na koji treba obratiti specifičnu pozornost, odnosno treba staviti najveći fokus na financije i financijsku stabilnost u poslovanju. Također, isti taj rizik ima najvišu prisutnost u mikro poduzećima, a što je organizacija veća, ima manju prisutnost, ali je uvijek prisutan. Tržišni rizik u periodu kriznog razdoblja 33,01% ispitanika smatra najrizičnijim, a izrazito zbog dobavljača, izrazito kod ispitanika s trgovačkim djelatnostima. Upravljački rizik 8,74% ispitanika smatra najrizičnijim ponajviše zbog odlaska zaposlenika. Samo 7,77% ispitanika smatra da je za vrijeme krize, operativni rizik predstavlja najveću opasnost za poslovanjem, što ima smisla, jer se većina poslovanja svodi na repetitivnu, odnosno izvršavanje operativnih zadataka pri regularnom poslovanju, dok projektni rizik može predstavljati prijetnju ukoliko je poduzeće napravilo investiciju s većom količinom kapitala nego što je bilo potrebno. Strukturu mišljenja ispitanika može se vidjeti prikazano u grafikonu 8.

Graf 8. Struktura odgovora ispitanika o koji je najopasniji rizik za poslovanje tokom kriznog razdoblja

#### 1. Koju vrstu rizika smatrate najrizičnijom u periodu kriznog razdoblja?



Izvor: izrada autora

U narednoj tablici želi se odgovoriti na istraživačko pitanje i djelomično postići cilj istraživanja ovog rada, a to je da se s veličinom poduzeća svijest, odnosno prioritiziranje rizika mijenja.

Mikro poduzeća imaju najveći udio od ispitanika, ali kada se sagleda postotna struktura prioriteta među rizicima, čak 66% ispitanika koji su zaposleni i/ili su vlasnici mikro poduzeća smatra da je financijski rizik u tijeku krize daleko najveća opasnost za njihovo poslovanje, dok se taj postotni udio smanjio kod malih poduzeća 43,75%, a kod srednjih poduzeća je taj udio najmanji, 23,81%. Financijski rizik je uvijek prisutan, ali je sve manji prioritet, kako poduzeće ostvaruje rast i razvoj. Dok, se npr. upravljački rizik uopće ne smatra relevantnim kod mikro poduzeća, u malim poduzećima, spomenuti rizik ima udio od 9,38% usporedivši ga sa sumom, a u srednjim poduzećima je upravljački rizik veći od financijskog, odnosno 28,57%. Drugi najrelevantniji rizik kojem sva poduzeća daju pozornost jest tržišni rizik, a kod srednjih poduzeća to je najbitniji rizik za praćenje, koji od ukupnog broja odgovora, sačinjava 38,10% od ukupnih odgovora. Kod malih poduzeća taj rizik je 34,38%, dok je kod mikro poduzeća 30%. Poanta prioritetiziranja tržišnog rizika je da bez tržišta poduzeća ne mogu poslovati, stoga je taj rizik druga najodabranija opcija kada se uzme apsolutna suma svih odgovora, a to je 33,01% od svih ukupnih odgovora.

Tablica 4. Odnos veličine poduzeća i percepcije opasnosti rizika u periodu kriznog razdoblja

Veličina poduzeća	Koju vrstu rizika smatrate najrizičnijom u periodu kriznog razdoblja?				
	Financijski (naplata, varijabilnost kamata, produljivanje rokova plaćanja, stečajevi dužnika...)	Operativni (projektni rizici, procesni rizici, kompetencije osoblja, upravljanje kvalitetom)	Tržišni (odlazak dobavljača, tehnološki razvoj, položaj na tržištu)	Upravljački (motivacija, organizacijska struktura, odlazak zaposlenih, komunikacija rizika)	Grand Total
Mikro poduzeće	33	2	15		50
Malo poduzeće	14	4	11	3	32
Srednje poduzeće	5	2	8	6	21
<b>Grand Total</b>	<b>52</b>	<b>8</b>	<b>34</b>	<b>9</b>	<b>103</b>

Izvor: izrada autora

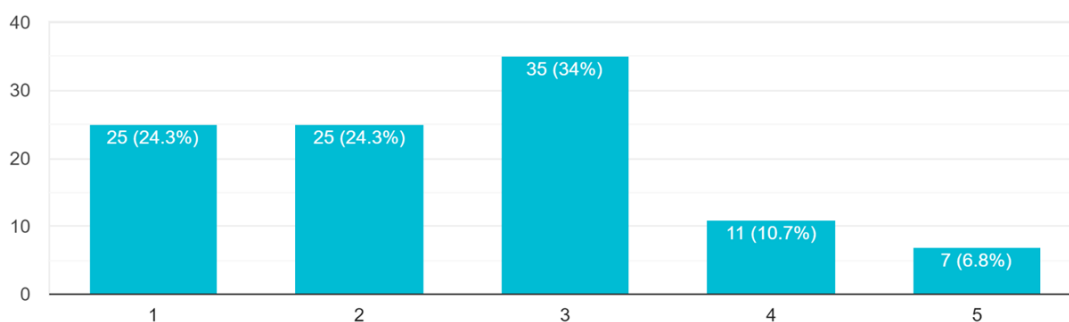
#### 4.4.2. Mogućnost predviđanja kriznog razdoblja na temelju prijašnjih iskustava ispitanika

Na naredno istraživačko pitanje: „Jeste li mogli predvidjeti krizno razdoblje 2020. – 2022. godine na temelju prijašnjih iskustava?“ odgovorilo je svih 103 ispitanika. Subjektivna mjerna skala (Likertova) gradirana je u pet stupnjeva gdje broj 1 označava „Nikako nisam mogao predvidjeti“, a broj pet označava „Svakako sam mogao predvidjeti“. Cilj istraživačkog pitanja je dokazati da ispitanici na temelju radnog iskustva lakše mogu predvidjeti krizno razdoblje. Stoga, je 25 ispitanika odgovorilo da nisu bili u mogućnosti predvidjeti krizno razdoblje koje se promatra, dok je 35 ispitanika je odgovorilo da niti su mogli, niti nisu mogli predvidjeti krizno razdoblje, a najmanji broj ispitanika, njih 7 je odgovorilo da su svakako mogli predvidjeti krizno razdoblje. Sama struktura odgovora u grafikonu 9. bila bi beznačajna ako se ne uspoređi s godinama radnog iskustva ispitanika.

Graf 9. Mogućnost predviđanja kriznog razdoblja od strane ispitanika

2. Jeste li mogli predvidjeti krizno razdoblje 2020.–2022. godine na temelju prijašnjih iskustava?

103 responses



Izvor: izrada autora

Kada se sagleda struktura odgovora o mogućnosti predviđanja promatranog kriznog perioda, može se primijetiti smanjenje broja odgovora „nikako nisam mogao predvidjeti“ kako se godine radnog iskustva povećavaju. Smanjenje negativnog odgovora se svela sa 11 odgovora (kod manje iskusnih) na 0 odgovora (kod više iskusnih). Mogućnost predviđanja kriznog perioda povećala s godinama radnog iskustva s 2 na 4 odgovora. Najveći broj odgovora kod skupine do 20 godina radnog staža je neutralan odgovor, dok je s više od 20 godina iskustva krenuo prema sve većoj mogućnosti predviđanja kriznog razdoblja.

Tablica 5. Odnos radnog iskustva i mogućnosti predviđanja krize kod ispitanika

Likertova skala	Godine radnog staža (ukupno)					Grand Total
	manje od 10	10 - 19	20 - 29	30 - 40	više od 40	
(nikako nisam mogao predvidjeti) 1	11	7	4	3		25
2	6	10	8	1		25
3	13	10	8	1	3	35
4	2	4	2	2	1	11
(svakako sam mogao predvidjeti) 5	2	1	4			7
<b>Grand Total</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>26</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>103</b>

Izvor: izrada autora

#### 4.4.3. Utjecaj nemogućnosti predviđanja krize na poslovanje i rizike

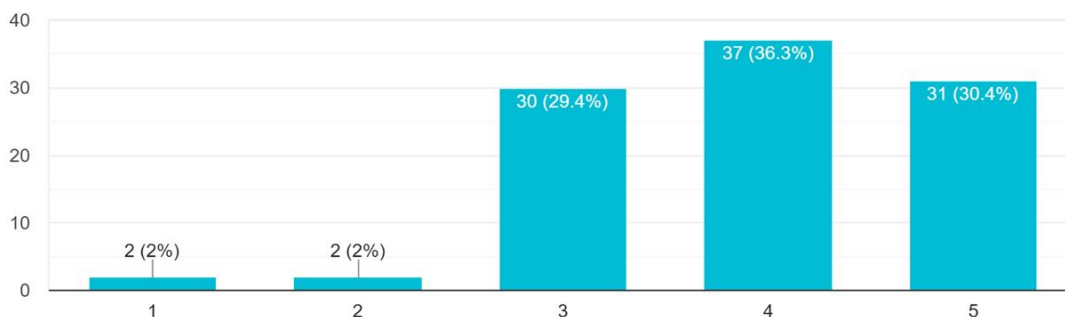
Treće istraživačko pitanje: „Smatrate li da nemogućnost predviđanja kriznih razdoblja može utjecati na stabilnost poslovanja i povećanja rizika obavljanja poduzetništva neovisno o djelatnosti?“ Treće pitanje ima poveznicu i sa četvrtim pitanjem, a ono glasi: „Smatrate li da je kriza u periodu 2020. – 2022. godine povećala strateške rizika Vašeg poslovanja (politički, tehnološki, R&D, reputacijski rizik, rizik brenda...)?“ jer je promatrana kriza bila zdravstvenog karaktera, a odrazila se na poslovanje poduzeća, dok treće pitanje mjeri percepciju ispitanika na općoj razini. Treće pitanje je također mjereno likertovom skalom gdje je 1 označavalo „uopće ne smatram“, a 5 je označavalo „Apsolutno smatram“. Najveći broj ispitanika smatra (njih 37) to jest, 36,3% da nemogućnost predviđanja može utjecati na stabilnost poslovanja. Dok 30 ispitanika, odnosno 29,4% vjeruje da predviđanje krize niti utječe niti ne utječe na poslovanje neovisno o djelatnosti. Najmanji broj ispitanika uopće ne smatra da nemogućnost

predviđanja kriznih razdoblja može utjecati na stabilnost poslovanja, a 31 ispitanik (30,40%) smatra da nemogućnost predviđanja može imati velik utjecaj na stabilnost poslovanja.

Graf 10. Prikaz mišljenja ispitanika o utjecaju nemogućnosti predviđanja krizne situacije na poslovanje

3. Smatrate li da nemogućnost predviđanja kriznih razdoblja može utjecati na stabilnost poslovanja i povećanje rizika obavljanja poduzetništva neovisno o djelatnosti?

102 responses



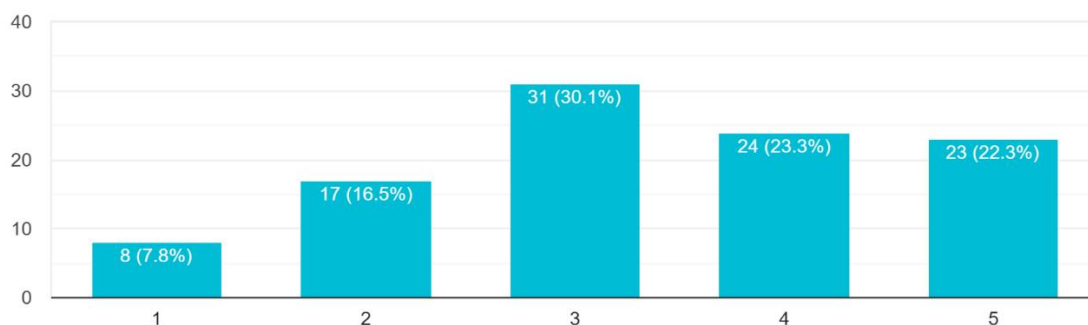
Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika niti smatra, niti ne smatra da je kriza promatranog razdoblja povećala strateške rizike njihovog poslovanja, njih 31, odnosno 30,10% ispitanika. Samo 8 ispitanika smatra da promatrana kriza uopće nije utjecala na njihove strateške rizike poslovanja, a 17 smatra da je blago utjecala. Veća je prevaga među ispitanicima koji afirmiraju rast strateških rizika poslovanja, njih 24 smatra da su im rizici uvećani, a 23 smatra da su im strateški rizici zaista povećani. Također, važno je promatrati i percepciju ispitanika o uvećanju spomenutih rizika i veličine poduzeća koje zastupaju jer postoji korelacija između veličine poduzeća i percepciji rasta strateških rizika, što se može vidjeti u grafikonu 11. Mikro i mala poduzeća (njih 8) uopće se ne slažu s time da su im strateški rizici porasli tijekom promatrane krize. Ispitanici koji su označili da ne postoji utjecaj krize bave se samo s 4 vrste djelatnosti: financijske djelatnost, posredovne i/ili konzultacijske djelatnosti, stručne, znanstvene ili tehničke djelatnosti te umjetnost, rekreacija i zabava.

Graf 11. Percepcija ispitanika o povećanju strateških rizika tijekom promatrane krize

4. Smatrate li da je kriza u periodu 2020.–2022. godine povećala strateške rizike Vašeg poslovanja (politički, tehnološki, R&D, reputacijski rizik, rizik brenda...)?

103 responses



Izvor: izrada autora

Kako je najveći postotak ispitanika u mikro poduzećima, opet će se mjeriti postotni omjer kako bi se iskazala poanta da je s rastom poduzeća, percepcija o strateškim rizicima veća jer 23,81% srednjih poduzeća smatra da su im strateški rizici uvećani, a dok 24% mikro poduzeća smatra isto, ali kada se usporedi, mikro poduzeća je 42% više nego srednjih poduzeća u okviru ovog ispitivanja, kao što se može vidjeti u tablici broj 6.

Tablica 6. Odnos percepcije rasta strateških rizika i veličine poduzeća ispitanika

Likertova skala	Veličina poduzeća			
Row Labels	Mikro poduzeće	Malo poduzeće	Srednje poduzeće	Grand Total
(u potpunosti se ne slažem) 1	6	2		8
2	6	6	5	17
3	15	9	7	31
4	11	9	4	24
(u potpunosti se slažem) 5	12	6	5	23
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>32</b>	<b>21</b>	<b>103</b>

Izvor: izrada autora

Također, važno je promatrati i fokus zaposlenika unutar srednjih poduzeća s obzirom na njihovu funkciju što se može vidjeti u tablici broj 7. Sagledavši strukturu dobivenih odgovora, niti jedan ispitanik koji obavlja svojevrsnu funkciju unutar srednjeg poduzeća ne smatra da kriza uopće nije povećala strateške rizike, dok najveći broj ispitanika smatra da niti je niti nije, a samo 5 ispitanika smatra da su strateški rizici znatno uvećani. Vlasnici poduzeća su također procijenili da promatrana kriza nije povećala strateške rizike.

Tablica 7. Percepcija ispitanika unutar srednjih poduzeća o povećanju strateških rizika u periodu krize 2020. - 2022. godine

4. Smatrate li da je kriza u periodu 2020.–2022. godine povećala strateške rizike Vašeg poslovanja (politički, tehnološki, R&D, reputacijski rizik, rizik brenda...)?						
Veličina poduzeća	Srednje poduzeće					
Likertova skala	Funkcija u poduzeću					
	Investitor	Rukovoditelj odjela financija	Rukovoditelj općih, pravnih, kadrovskih i sl. odjela	Visoki menadžment	Vlasnik/suvlasnik	Grand Total
(u potpunosti se ne slažem) 1						0
2		1	3	1		5
3	1		2	2	2	7
4			3	1		4
(u potpunosti se slažem) 5		2	2	1		5
<b>Grand Total</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>21</b>

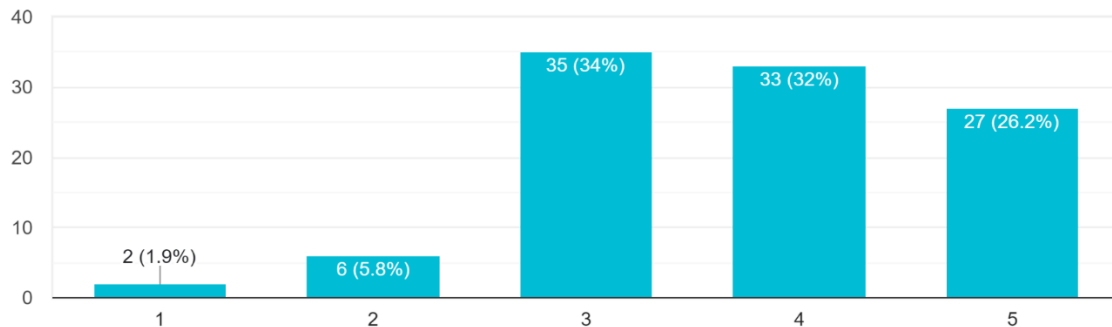
Izvor: izrada autora

Peto istraživačko pitanje također treba svrstati pod ovu točku potpoglavlja ovog rada jer mjeri percepciju o omjeru rasta organizacijske strukture i poslovnih rizika, točnije izloženost riziku od strane zaposlenika radi delegiranja obaveza i odgovornosti na njih same s idejom vodiljom da zaposlenici nisu vlasnici poduzeća i da sami vlasnici ne trebaju očekivati maksimum od zaposlenika kakav oni sami daju organizaciji koju stvaraju. Peto pitanje je također mjereno likertovom skalom gdje je 1 označavalo „u potpunosti se ne slažem“, a 5 je označavalo „u potpunosti se slažem“. Najviše ispitanika, njih 35 (34%) smatra da niti jesu, niti nisu izloženi spomenutom riziku, ali najmanji broj ispitanika (njih 8) uopće ne smatra ili se uopće ne slažu s time da poslovni rizici rastu simultano s poduzećem. Važnost promatranja izloženosti riziku zaposlenika za vrijeme ove specifične krize jer je bila zdravstvena kriza te je



velik teret bio na zaposlenicima i sami zaposlenici su bili najveći rizik poslovanja, odnosno operativni rizik, jer su cijeli odjeli nekada morali napustiti poduzeće i biti u izolaciji 14 dana. Važno je napomenuti da uslužna poduzeća koja ne zahtijevaju ljudski kontakt (npr. marketinška agencija) su se prebacila na tzv. rad od kuće i time su anulirali operativne rizike ako su zaposlenici bili u nemogućnosti obavljanja operativnih zadataka.

Graf 12. Percepcija ispitanika o rastu poslovnih rizika i rizika zaposlenika usporedno s rastom poduzeća  
 5. Smatrate li da povećanjem organizacijske strukture, jednakom mjerom poslovni rizici vrše svojevrsnu ekspanziju i da simultano raste odgovornost, odnosno izloženost riziku zaposlenika?  
 103 responses



Izvor: izrada autora

#### 4.4.3. Utjecaj COVID-19 krize na poslovne rizike

Naredno poglavlje obrađuje tematiku vezanu uz najznačajniju zdravstvenu krizu, moglo bi se reći od Španjolske gripe. Prema podacima Svjetske zdravstvene organizacije umrlo je 6.9 milijuna ljudi<sup>45</sup> od COVID-19, ali je zasigurno ostavilo utjecaj na čovječanstvo glede restriktivnih mjera, stoga se može reći da je ovo bila najveća zdravstvena kriza koja je zasigurno ostavila svoj utjecaj na poslovanje, posebno na rizike poslovanja.

Postavljeno je pitanje ispitanicima „Smatrate li da je COVID-19 kriza u periodu 2020.-2022. godine znatno uvećala rizik poslovanja djelatnosti koje zahtijevaju ljudski kontakt?“ Pitanje je također mjereno likertovom skalom gdje je 1 označavalo „U potpunosti se ne slažem“, a 5 je označavalo „u potpunosti se slažem“

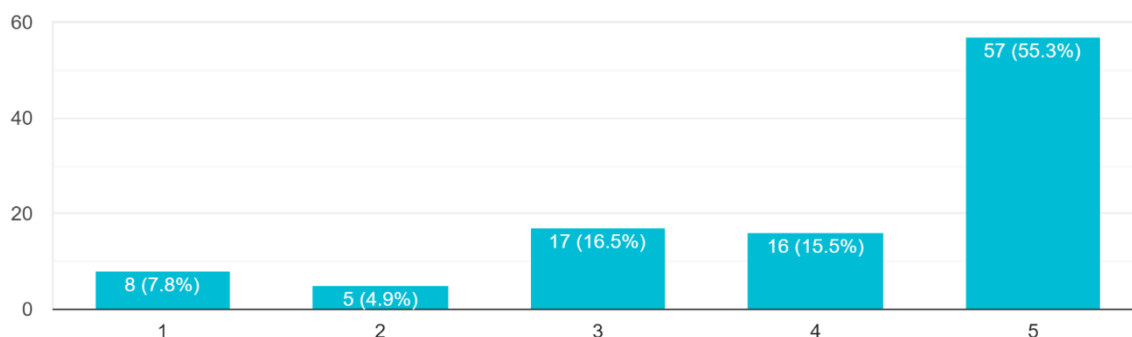
Prema ispitanicima, više od 50%, njih 55,30% smatra da je krizni period 2020. – 2022. godine znatno uvećao rizik poslovanja djelatnosti koje zahtijevaju ljudski kontakt, a to su pretežito bile uslužne djelatnosti i trgovina. Samo 8 ispitanika smatra da kriza uopće nije utjecala na takve djelatnosti vjerojatno radi sustava kompenzacija za „ne rad“, odnosno COVID naknada za zatvorene obrte, poduzeća i slično. Zanimljivo je da 17 ispitanika, odnosno 16,50% niti smatra, niti ne smatra da je COVID kriza utjecala na uvećanje rizika poslovanja djelatnosti koje zahtijevaju ljudski kontakt.

<sup>45</sup> <https://www.who.int/publications/m/item/covid-19-epidemiological-update-edition-170> 24/08/2024

Graf 13. Percepcija ispitanika o uvećanju poslovnih rizika djelatnosti koje zahtijevaju ljudski kontakt za vrijeme COVID-19 krize

6. Smatrate li da je COVID-19 kriza u periodu 2020.–2022. godine znatno uvećala rizik poslovanja djelatnosti koje zahtijevaju ljudski kontakt?

103 responses



Izvor: izrada autora

Ulaskom Republike Hrvatske u Eurozonu 2023. godine, uz povećano tiskanje novaca radi COVID-19 subvencija i COVID-19 poticajnih zajmova za poduzeća, uslijedila je povećana inflacija koja je uvelike smanjila vrijednost eura kao valute. Inflacija je prema Državnom zavodu za statistiku u listopadu 2022. godine bila 13.5%, kada je od prilike bio i kraj krize.<sup>46</sup> Realna inflacija najkorištenijih konzumnih dobara je osjetno veća.

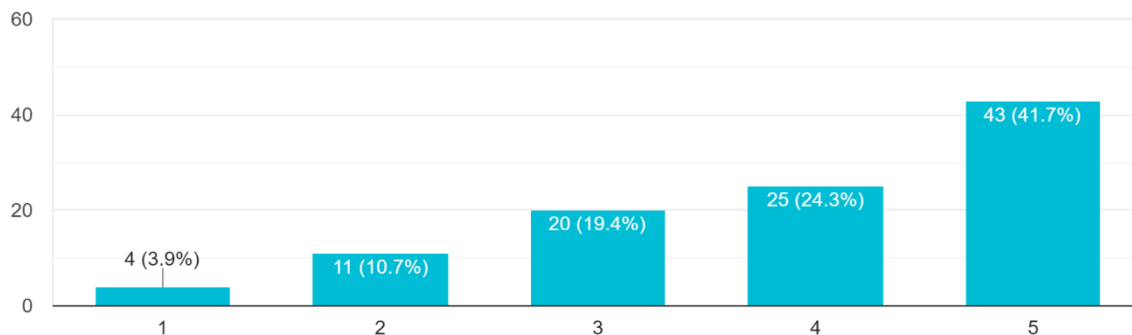
Sedmo pitanje „Smatrate li inflacijsku krizu koja je uslijedila nakon COVID-19 krize odgovornom za povećanje rizika u poslovanju?“ Pitanje je također mjereno likertovom skalom gdje je 1 označavalo „U potpunosti se ne slažem“, a 5 je označavalo „u potpunosti se slažem“. Najveći broj ispitanika smatra da je pretjerana inflacija odgovorna i za povećanje rizika u poslovanju uslijed kolektivnog dizanja cijena u cijelom nizu iz aspekta distribucijskog lanca. Broj ispitanika koji smatra da je inflacija zasigurno povećala poslovne rizike je 43, odnosno 41,70% ispitanika. Najmanje ispitanika smatra da inflacija uopće nije povećala poslovne rizike nakon COVID-19 krize, djelatnosti kojima se bave tih 4 ispitanika su: posredovne i/ili konzultacijske djelatnosti, trgovačke djelatnosti i umjetnosti, rekreacije i zabave. Samo 20 ispitanika ili 19,4% smatra da niti je, niti nije inflacija povećala rizike poslovanja. Drugi najzaokruženiji odgovor je da se utjecaj inflacije osjeti, odnosno da povećava rizike u poslovanju, a to smatra 25 ispitanika, odnosno 24,3% njih.

<sup>46</sup> <https://podaci.dzs.hr/hr/> 24/08/2024

Graf 14. Percepcija ispitanika o utjecaju inflacije na povećanje poslovnih rizika

7. Smatrate li inflacijsku krizu koja je uslijedila nakon COVID-19 krize odgovornom za povećanje rizika u poslovanju?

103 responses



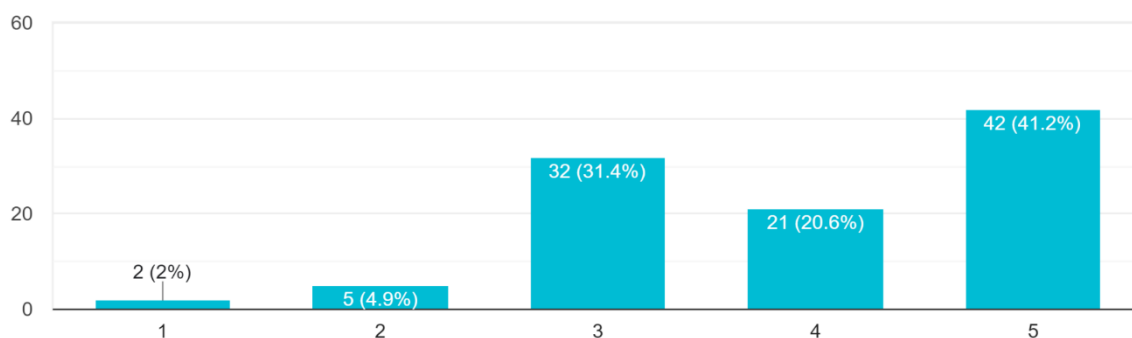
Izvor: izrada autora

Osmo pitanje proučava percepciju ispitanika o tome dali krize povećavaju poslovne rizike pri obavljanju specifičnih djelatnosti. Sve djelatnosti za koje su potrebna određena znanja, vještine i kompetencije te dozvole ili licence, se mogu smatrati specifičnim djelatnostima. Pitanje je također mjereno likertovom skalom gdje je 1 označavalo „U potpunosti se ne slažem“, a 5 je označavalo „u potpunosti se slažem“. Najviše ispitanika smatra da se u specifičnim djelatnostima poslovni rizici znatno povećavaju u periodima kriza, njih 42 (41,20%). Najmanje korisnika smatra da krize uopće ne povećavaju rizike unutar obavlja specifičnih djelatnosti, njih 2. Drugi najzastupljeniji stav ispitanika je da krize niti povećavaju niti umanjuju poslovne rizike unutar obavljanja specifičnih djelatnosti za vrijeme kriznih perioda. Dakle, kada se uzme simbioza prethodna tri istraživačka pitanja, ispitanici su daleko najsloženiji da se poslovni rizici povećavaju uslijed inflacije, zdravstvene krize COVID-19, odnosno promatranog kriznog perioda te smatraju i da krize povećavaju rizike unutar obavljanja specifičnih djelatnosti što je i logički slijed razvoja događaja za vrijeme kriznih perioda. Također, ispitanici se u prethodna tri pitanja iznesli ujednačen stav da krize nikako ne povećavaju poslovne rizike u periodu svojih trajanja, što nam ukazuje da iako su izneseni subjektivni dojmovi, ispitanici imaju donekle ista iskustva, a većina ispitanika ima jednako iskustvo gdje su im poslovni rizici porasli u toku COVID-19 krize koja je zatim popraćena s inflacijom.

Graf 15. Percepcija ispitanika o rastu rizika unutar specifičnih djelatnosti za vrijeme krize

8. Smatrate li da krize povećavaju poslovne rizike unutar obavljanja specifičnih djelatnosti?

102 responses



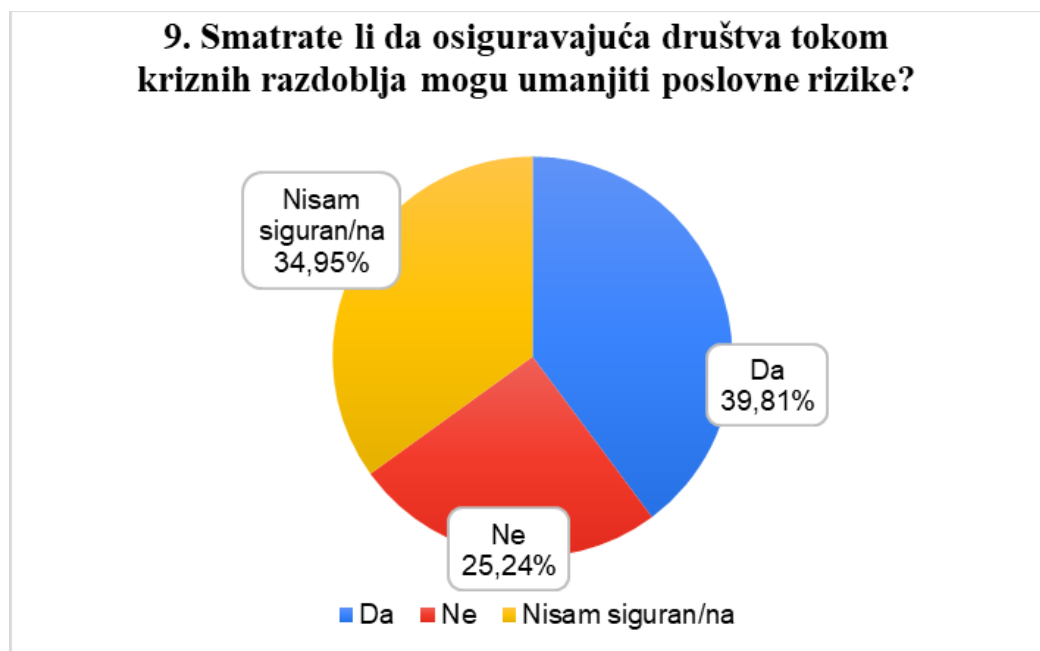
Izvor: izrada autora

#### 4.4.4. Percepcija ispitanika o osiguranjima i novim poslovnim poduhvatima u kriznim periodima

Naredna kategorija pitanja iz upitnika se bavila percepcijom ispitanika o osiguravajućim društvima za vrijeme kriznih razdoblja, štednjom tj. financijskom pripremom za krizne periode i dali su poduzetnici odvažni i vide krizni period kao priliku i dali su spremni ući u novi poslovni poduhvat. Mogućnost kategoriziranja sljedećih pitanja jest što se mogu svrstati u jedan koš na temelju povezanosti, a to su financije.

Osiguravajuća društva posluju na izrazito jednostavnom poslovnom modelu. Korisnici uplaćuju police na temelju procjene vjerojatnosti štetnog događaja (na temelju vješto zakompliciranih matematičkih formula) te ukoliko se štetni događaj dogodi, a da je pod vrijednosti police osiguranja, osiguravajuće društvo ulazi u pregovore s korisnikom police, kako bi isplatilo što manju naknadu. Kada se dogovor postigne, osiguravajuće društvo isplaćuje naknadu za štetu, ukoliko je nastala te ukoliko osiguravajuće društvo utvrdi da događaj nije sceniran i da je zaista nastao, pod punom kaznenom odgovornosti osiguranika. Dakle, osiguravajuća društva kvantificiraju štetne događaje i ukoliko se dogode, za njih isplaćuju naknade za koje smatraju da su adekvatne. Stoga, 39,81% ispitanika koji su sudjelovali u provedenom istraživanju, smatra da osiguravajuća društva tokom kriznih razdoblja mogu umanjiti poslovne rizike, iako bi bilo interesantnije specificirati iste te rizike za koje smatraju da ih osiguravajuća društva mogu umanjiti, što bi trebao biti predmet drugog istraživanja. Dio populacije obuhvaćene istraživanjem nije sigurno dali osiguravajuće društvo može umanjiti poslovne rizike za vrijeme krize, njih 34,95%, a samo 25,24% ispitanika smatra da osiguravajuća društva ne mogu umanjiti poslovne rizike za vrijeme kriznih razdoblja. Zanimljivo bi bilo istražiti zašto postoji nepovjerenje kod osiguravajućih društava u populaciji koja je obuhvaćena ovim istraživanjem, jer više od četvrtinu ispitanika ne vjeruje osiguravajućim društvima jer se istraživačko pitanje dotaklo teme percepcije povjerenja ispitanika u osiguravajuća društva. Naknadno sekundarni istraživački cilj o povjerenju ispitanika u osiguravajuća društva je ostvaren jer većina ispitanika smatra da osiguravajuća društva mogu umanjiti poslovne rizike tokom kriznih razdoblja.

Graf 16. Percepcija ispitanika o povjerenju u osiguravajuća društva tokom kriznih razdoblja

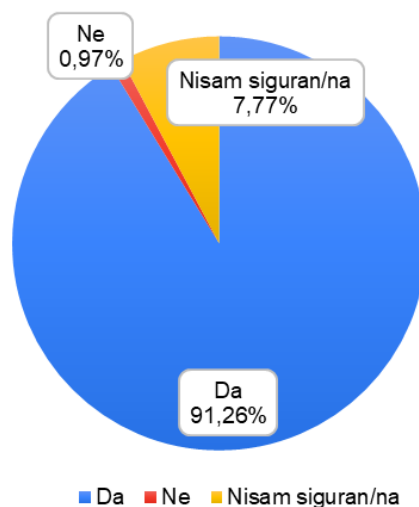


Izvor: Izrada autora

Krizno najčešće donosi financijsku neizvjesnost ili rizičnije razdoblje za financije, kako osobne tako i poslovne, važno je mjeriti i percepciju poduzetnika o novčanim zalihama za vrijeme kriznih razdoblja kako bi očuvali financije poduzeća stabilnim i kako bi poduzeće bilo likvidno. Poduzetnici ili menadžeri koji smatraju da je potrebno imati dovoljno financijskih sredstava tokom kriznog razdoblja je 91,26% ispitanika, dok 7,77% ispitanika smatra da nisu sigurni, dok je anomalija 1 ispitanik koji ne smatra da treba imati financijsko osiguranje za vrijeme kriznog razdoblja. Kao dodatnu raspravu na tematiku vezanu uz ovo istraživačko pitanje, bitno je uzeti u obzir i koje oblike financijske imovine bi bilo adekvatno držati, a da nije novac, jer često uz krize dolazi i do inflacije. Zlato se smatra najboljim zaštitnikom protiv inflacije<sup>47</sup>, a ostali oblici financijske imovine će se ukratko razmotriti kao financijska sredstva koja bi potencijalno dobro bilo imati u sklopu financijske imovine glede zaštite od inflacije. Moguće je štiti se od gospodarske krize i s kupovinom financijskih instrumenata kao npr. državnih obveznica ili slabo volatilnih dionica koje redovito isplaćuju dividende tzv. *blue chip* dionice. Poanta ostvarivanja novog prinosa sa uloženim financijskim sredstvima je kada se ostvaruje prinos, umanjuje se štetnost inflacije na sami novac koji posjeduje poduzeće. Poanta ulaganja u financijske instrumente je pretvorba novca u drugi oblik, ali s velikim oprezom kako se u konačnici ne bi ostvario gubitak.

<sup>47</sup><https://www.goldmansachs.com/insights/articles/which-commodities-are-the-best-hedge-for-inflation>  
25/08/2024

**10. Smatrate li da Vam je kao poduzetniku bitno osigurati dovoljnu količinu finansijskih sredstava tijekom kriznog razdoblja u svrhu očuvanja likvidnosti i stabilnosti poduzeća?**



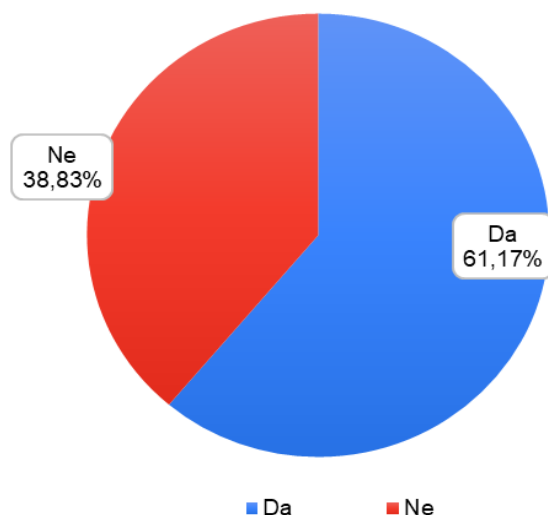
Izvor: Izrada autora

Krizni periodi također mogu služiti i kao izrazito adekvatno razdoblje za ulazak u novi poslovni poduhvat ili investiciju. Za vrijeme kriza, najčešće cijene teško dostupnih dobara padaju, a određena investicijska poduzeća čekaju takve periode kako bi jeftinije mogla ostvarivati nove investicije. Primjerice, poznati *Berkshire Hathaway* i *Warren Buffet* čekaju novo krizno razdoblje jer je za vrijeme COVID-19 krize njegovo poduzeće imalo novčanu zalihu od 144,1 mlrd. \$ u drugom kvartalu, a u drugom kvartalu 2024. godine, 276,9 mlrd. \$. Poanta je da s količinom znanja i djelatnosti, krizna razdoblja mogu biti „plodno tlo“ za investicije, a tako smatraju i ispitanici provedenog istraživanja, njih 61,17% smatra da su skloni ulaziti u nove investicije, dok 38,83% ne smatra da su skloni ulaziti u novi poslovni poduhvat za vrijeme gospodarske krize.

Kada se sagleda struktura odgovora vlasnika/suvlasnika poduzeća, dali su spremni ući u novi poslovni poduhvat za vrijeme gospodarske krize, dva su apsolutna stava poduzetnika, a to je da ispitanici s doktoratom apsolutno ne žele ulaziti u nove poduhvate, dok ispitanici s poslije diplomskim studijima se apsolutno smatraju poduzetnicima koji bi mogli ući u nove poslovne poduhvate za vrijeme gospodarske krize. Kako stupanj stručne spremne ispitanika opada, postotni udio unutar skupine se povećava prema negativnom stavu, samo 28,57% ispitanika s visokom stručnom spremom nije spremno ući u novi poslovni poduhvat, dok 60% ispitanika s višom stručnom spremom je isto tako i odgovorilo. Ispitanici sa srednjom stručnom spremom su više spremni ući u novi poslovni poduhvat, nego nesprenni, a to je njih 44,44% ispitanika, koji su se izjasnili nesprennima. Važnost sagledavanja strukture ispitanika vlasnika/suvlasnika poduzeća i njihovog stava o ulasku u nove poslovne poduhvate jest dobivanje šire slike o odnosu njihove visine stručne spremne i spremnosti na ulazak u novi poslovi poduhvat. Dakle, iz navedeno se može zaključiti da je donošenje odluke, prema našim ispitanicima individualno, odnosno ovisno o njihovom karakteru i načinu donošenja novih poslovnih odluka.

Graf 38. Percepcija ispitanika o sklonostima ulaska u nove poslovne poduhvate za vrijeme krize

**11. Smatrate li se poduzetnikom koji je u slučaju gospodarske krize sklon ulaziti u novi poslovni poduhvat?**



Izvor: Izrada autora

Tablica 8: Stav vlasnika o sklonosti poslovnih poduhvata u vrijeme gospodarske krize

11. Smatrate li se poduzetnikom koji je u slučaju gospodarske krize sklon ulaziti u novi poslovni poduhvat?						
Funkcija u poduzeću:	Vlasnik/suvlasnik	Stručna sprema ispitanika				
		Srednja stručna sprema	Viša stručna sprema (prvostupnik)	Visoka stručna sprema (diplomski studiji)	Poslije diplomski	Doktorat
Da		15	2	15	3	35
Ne		12	3	6		23
Grand Total		27	5	21	3	58

Izvor: Izrada autora

#### 4.5. Zaključci istraživanja i preporuke

Istraživanje je provedeno nad 103 ispitanika, koji su vlasnici/suvlasnici i/ili su zaposlenici na pozicijama koje su menadžerskog ili upravljačkog karaktera. Odstupanje u spolnoj zastupljenosti je minimalno što je zadovoljavajuće kako bi se moglo vidjeti dali u jednakoj mjeri muški i ženski ispitanici jednako percipiraju krizna razdoblja. Ispitanici su bili raznih stručnih sprema, dok su srednja, viša i visoka stručna sprema daleko bile najdominantnije. U istraživanju se ističe i jedan investitor, dok su ostali ispitanici poduzetnici i/ili menadžeri.

Primarni cilj istraživanja je ostvaren gdje se upitnikom može i potvrditi da s razvojem organizacije rastu i rizici te da se prioriteti u rizicima mijenjaju. Srednja poduzeća su prema upitniku više prioretizirala upravljački rizik, a najviše tržišni rizik, dok su mikro poduzeća prioretizirala financijski rizik. Srednja poduzeća financijski rizik stavljaju tek na treće mjesto prioriteta rizika. Drugi dio primarnog cilja je sposobnost dokazivanja da s godinama radnog iskustva, ispitanici mogu lakše predvidjeti krizno razdoblje koje se može djelomično potvrditi

s postotkom ispitanika koji imaju više od 20 godina radnog iskustva. Dakle, prijelomna točka lakšeg prepoznavanja nadolazećih kriznih situacija bila bi 20 godina radnog iskustva, dok osobe s više radnog iskustva mogu lakše predvidjeti nadolazeće krizne situacije, što ujedno i ima logike kada se uzme u obzir visina formalnog obrazovanja i radno iskustvo.

Sekundarni cilj istraživanja je dokazati da se poslovni rizici mogu delegirati na osiguravajuća društva što je potvrdilo više ispitanika nego demantiralo, dok je dio populacije ispitanika bio nesiguran, što se može obrazložiti nepoznavanjem financijskih i osiguravateljskih proizvoda. Također, potvrđeno je da utjecaj restriktivne politike je zasigurno uzrokovao porast poslovnih rizika, u što vjeruje veliki broj ispitanika (zbirno njih 93,20%). Također 87,30% ispitanika smatra da je COVID-19 zdravstvena kriza utjecala na porast rizika djelatnosti koje zahtijevaju ljudski kontakt, što može poslužiti i kao dodatno pitanje s kojim se ta tvrdnja može potvrditi jer je većina djelatnosti koja se smatra specifičnim (unutar ispitanika) zahtjeva ljudski kontakt (osobne usluge).

Ograničenja istraživanja su prvenstveno bila vremenskog karaktera na temelju krive procjene utrošenog vremena za stjecanje adekvatnih ispitanika unutar ciljanje promatrane skupine. Također, potrebno je istaknuti kako bi rezultati bili zanimljiviji kada bi ispitanici bili podjednako dobno zastupljeni prema kategorijama i da je veći broj ispitanika kako bi rezultati upitnika bili još relevantniji te bi se kvaliteta istraživanja samim time i podigla te bi se dobiveni rezultati znatno promijenili, dok su u ovom istraživanju najzastupljeniji bili mladi poduzetnici i/ili rukovoditelji, koji su najčešće samozaposleni te ujedno i jedini zaposlenici u poduzeću. Uz vremensko ograničenje, važno je istaknuti i financijsko ograničenje provođenja istraživanja što je rezultiralo provođenjem istraživanja samo na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije, a bilo bi interesantno uključiti i poduzetnike i menadžere ostalih gradova Republike Hrvatske.

Za daljnja istraživanja predlaže se proširivanje uzorka ispitanika s tendencijom da prema kategorijama dobi i radnog iskustva budu podjednako zastupljeni kako bi se ostvario relevantniji rezultat te kako bi se primarni cilj istraživanja mogao zasigurno potvrditi, a to je da poduzetnici mogu predvidjeti nadolazeće krize na temelju prijašnjih iskustava, dok je potvrđeno da s rastom poduzeća se mijenjaju prioritete među poslovnim rizicima.



## Zaključak

Kako je navedeno u prvom poglavlju, mikro, mala i srednja poduzeća tvore 99% od cjelokupne strukture svih poduzeća na području Europske Unije, dok u Republici Hrvatskoj su dionici od 99,70% na ukupan broj registriranih poduzeća. Prema Zakonu o računovodstvu, postoji kategorizacija poduzeća po njihovim veličinama te kako bi poduzeće „napredovalo“ u veću skupinu, mora zadovoljiti najmanje dva od tri kriterija. Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva, kriteriji se blago razlikuju, ali su u principu donekle slični. Važnost isticanja razumijevanja veličina poduzeća jest u svrstavanju poduzeća prema kategorijama u okviru kojih se naknadno provodilo istraživanje, a to su bila, mikro poduzeća (njih najviše), mala i srednja poduzeća. Iz srednjih poduzeća, dobiveni su odgovori menadžmenta, upravljačkog i rukovodećeg koja ostvaruju značaj za istraživanje jer se mjeri percepcija menadžera koji najviše razmišljaju funkcijski, skrojeno prema vlastitoj poziciji na kojoj su zaposleni ili „zaduženi“.

Poslovni rizici, koji su zapravo uzročno-posljedične veze donesenih odluka unutar poduzeća ili odluka donesenih od strane zakonodavca, tržišta i/ili drugih „sila“ na koje sam poduzetnik nema utjecaj. Npr. energetska kriza izazvana Rusko-Ukrajinskim ratom zimi 2023. godine na području Europske Unije. Dakle, rizici su prema sintezi drugih autora, mogu se definirati kao sveprisutan element obavljanja planiranih aktivnosti (tako i poslovnih) koji može, a i ne mora prouzročiti pozitivno ili negativno odstupanje od planiranog ishoda. Spomenuti ishodi rizika mogu biti: pozitivni, neutralni i negativni, a sama bit poduzetništva je svjesno kontinuirano ulaženje u poslovne rizike s ciljem ostvarivanja pozitivnih ishoda, odnosno ako se ishod kvantificira, ostvarivanja dobiti. Rizici se kategoriziraju prema raznim definicijama, ali za potrebe rada, najjednostavnije ih je kategorizirati u tri skupine: hazardni, kontrolni i rizici prilike. Hazardni rizici, npr. požar unutar skladišta su najčešće negativni rizici na koje poduzeće ne može apsolutno imati nikakav utjecaj. Kontrolni rizici su rizici najčešće negativnog karaktera i nepredvidivi su, ali se mogu percipirati ukoliko poduzetnik dobro procjenjuje rizike, a spomenuti rizik, npr. može biti gubitak dobavljača. Rizik prilike ili špekulativni rizik, ukoliko se dobro procjeni najčešće može biti pozitivnog ishoda, a to su za vrijeme kriza npr. pad cijena dionica koje redovno isplaćuju dividendu, a efekt ulaska u taj rizik može biti pozitivan i dugotrajan.

Kako bi se rizici lakše mogli kategorizirati u prethodno navedene skupine, postoji sustav upravljanja poslovnim rizicima, prvenstveno kao dokument gdje se rizici prvo moraju identificirati, a za same rizike, može poslužiti i SWOT analiza, PEST analiza i sl. metode analize poduzeća i njegovog okruženja. Naknadno treba napraviti procjenu rizika na temelju istih tih modela analize te se može ubaciti i studija slučaja, odnosno *what-if* parabola gdje bi se rizici procjenjivali na temelju scenarija štetnih, odnosno rizičnih za poduzeće. U konačnici uspostavljanja sustava upravljanja poslovnim rizicima, najbitnije je te iste, prethodno definirane i procijenjene rizike kvantificirati, odnosno potrebno ih je mjeriti. Sustav mjerenja poslovnih rizika također može doći i u obliku *software-a*, ali u ranim fazama rasta i razvoja poduzeća, napredni programi nisu potrebni. Važnost mjerenja poslovnih rizika je u tome što za svako poduzeće, određeni rizik ne treba imati istu težinu.

Također, poslovni rizici, na koje poduzeće ne može nikako utjecati su eksterni rizici, a jedan od tih rizika su gospodarske krize, koje se gradiraju prema određenim uputama. Postoje sigurnosne krize, zdravstvene krize i financijske krize (recesija i kriza), ovisno o duljini kvartala unutar promatrane države. Obradena je najključnija financijska kriza 21. stoljeća, druga najveća

ekonomska globalna kriza nakon sloma burze 1929. godine., a to je bila globalna ekonomska kriza izazvana pohlepom bankara unutar najvećih investicijskih banaka gdje su izdavani krediti za kupovinu nekretnina s garancijom hipoteke, eng. *Mortgage Backed Security*, izdavana kao investicijska opcija na sekundarnim financijskim tržištima npr. NYSE – *New York Stock Exchange* ili famozna „Njujorška burza“. Nakon propadanja *Lehman Brothers* investicijske kuće radi nemogućnosti građana za podmirenjem svojih obveza, država (Sjedinjene Američke Države) su morale intervenirati na način da su izdavanjem državnih obveznica, krpale dugove velikih privatnih banaka, a dan danas te dugove otplaćuju porezni obveznici. Ukratko banke su na temelju hipoteka i stvaranja umjetne potražnje za takvim obveznicama, stvorile krizu na tržištu nekretnina, koje je u konačnici morala sanirati država, a još uvijek to porezni obveznici otplaćuju.

Druga spomenuta kriza ovog rada koja je i period promatranja istraživanja jest COVID-19 kriza, koja je ujedno i zdravstvena kriza, koja je odnijela 6,9 milijuna života te se smatrala i propagirala najvećom zdravstvenom prijetnjom nakon Španjolske gripe. Spomenuta kriza je imala drugačiji utjecaj na poduzetništvo, a njezine glavne karakteristike su bile: ograničenje ljudskog kontakta, zabrana bavljenjem određenim djelatnostima i sl. Sama COVID kriza je ujedno bila i motivacija za rad, kako bi se dobila bolja slika o percepciji ispitanika o toj krizi, rastu poslovnih rizika za vrijeme te krize itd.

Motivacija za provođenje istraživanja je prvenstveno bila restrikcija kretanja te prelazak sa standardnog načina poslovanja (kuća-ured-kuća), odnosno odlaska na posao, na tzv. Hibridni model poslovanja, točnije rada od kuće. Zainteresiranost je istraživanjem je nastala u tome jer su se performanse uslužnih poduzeća (onih koja nisu trebala fizički isporučiti uslugu, npr. ugostiteljstvo) bile jednake, odnosno bolje, zbog umanjenja troškova transporta, najma, prehrane i sl. U istraživanju je sudjelovalo 103 ispitanika, približno podjednake spolne zastupljenosti, raznih visina stručnih sprema. Odgovori su interpretirani prema pitanjima i slikovito, grafički ili su tablično prikazani uz vid autora o rezultatima. Primarni cilj istraživanja je djelomično ostvaren dok su svi sekundarni ciljevi istraživanja ostvareni. Naknadno je raspisana diskusija, pojašnjena su ograničenja i prijedlozi za druga istraživanja.

Zaključno, potrebno je izraziti zahvalu svim ispitanicima u okviru anketnog upitnika koji su svojevrijem odlučili ispuniti isti i odvojiti svoje vrijeme. Također, potrebno je i sumarizirati istraživanje u okviru zaključka i izraziti zadovoljstvo i iznenađenost dobivenim rezultatima. Zadovoljstvo dobivenim rezultatima jest u okviru ostvarivanja ciljeva istraživanja, a iznenađenost je što je percepcija o kriznim situacijama i sve veća mogućnost predviđanja istih sve veća kod poduzetnika, te se *gap* između godina radnog iskustva i prepoznavanja kriznih perioda smanjuje, dok s druge strane povjerenje u osiguravajuća društva je dovoljno visoko u svrhu minimizacije poslovnih rizika za vrijeme kriznih razdoblja.

## Bibliografija

### Knjige:

1. Andrijanić Ivo, Gregurek Miroslav, Merkaš Zvonko: Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016
2. Bedeković, Klara ; Miloš Sprčić, Danijela: Upravljanje strateškim, financijskim i operativnim rizicima kroz sustav integriranog upravljanja rizicima – zbirka poslovnih slučajeva, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2019
3. Buble, Marin, Cingula, Marijan, Dujanić, Marčelo, Dulčić, Želimir, Gonan Božac, Marli, Galetić, Lovorka, Ljubić, Franjo, Pfeifer, Sanja, Tipurić, Darko: Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija nakladništvo, 2005
4. Harrington Scott.E. i Niehaus Gregory. R.: Risk Management and Insurance, McGraw Hill, Boston, 2003
5. Jorion Philippe: Value at Risk – New benchmark for managing financial risk – third edition, The McGraw-Hill Company Inc. 2007
6. Olson L. David., i Dasheng Wu: Enterprise Risk Management Models – third edition, Springer-Verlag GmbH, 2020
7. Osmanagić Bedenik Nidžara: Kriza kao šansa, Školska knjiga, 2003
8. Pelivan Ivana, Čurak Marijana. i Pepur Sandra: Upravljanje rizicima malih i srednjih poslovnih tvrtki u Republici Hrvatskoj, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera, Osijek, 2018
9. Rohatinski, Željko: Kriza u Hrvatskoj, naklada Ljevak, 2019
10. Sajter Domagoj: Osnove upravljanja rizicima u financijskim institucijama, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007
11. Vujić, Vidoje: Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima; Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010

### Stručni radovi i stručne publikacije:

1. CEPOR (2022): Izvješće o malim i srednjim poduzećim u Hrvatsko 021.: Mala i srednja poduzeća u hrvatskoj u uvjetima pandemije bolesti COVID-19, ACT PRINTLAB d.o.o., Zagreb 2022.
2. CEPOR (2011): Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj - 2011., ACT PRINTLAB d.o.o., Zagreb 2011
3. Čevrak Vladimir: Makroekonomija krize COVID-19 i kako pristupiti njenom rješavanju; Ekonomski fakultet Zagreb 2020.,
4. Drljača, Miroslav, Bešker, Marko: Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja, Q kvartet, Milić, Evica (ur.), Poslovna politika, Beograd, 2010.
5. Ministarstvo gospodarstva (MINGO): Minivodič za poslovnu zajednicu, Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima
6. Nikolić, Gordana i Dario Zorić: Razvoj startup kulture u Hrvatskoj u funkciji razvoja gospodarstva, Praktični menadžment 5, br. 2, 2014
7. Pongrac Boris, Majić Tomislava: Upravljanje poslovnim rizicima, Tehnički glasnik; 9. izdanje, 2015

8. Viral V. Acharya and Matthew Richardson: Causes of the financial crisis – critical review, A Journal of Politics and Society, 21 izdanje, 2013
9. Živko, Igor, Zora Marijanović i Josipa Grbavac: Rizici u poslovanju – upravljanje pristupom financija i računovodstva, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Posebno izdanje 2015

#### **Zakoni:**

1. Zakon o računovodstvu, članak 5. (NN 78/15, 114/22)
2. Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, Članak 1.; Članak 2. (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16)

#### **Internet stranice:**

1. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/63/mala-i-srednja-poduzeca> 01/07/2024
2. <https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf> 28/06/2024.
3. <https://www.hzn.hr/hr/hrn-iso-31000-upravljanje-rizikom-55/55> 28/06/2024
4. <https://www.hanfa.hr/core-functions/financial-stability/stresno-testiranje/> 22/07/2024
5. <https://www.investopedia.com/terms/g/great-recession.asp> 18/08/2024
6. <https://www.rba.gov.au/education/resources/explainers/the-global-financial-crisis.html> 18/08/2024
7. <https://www.investopedia.com/articles/economics/09/lehman-brothers-collapse.asp#citation-15> 23/08/2024
8. <https://www.fina.hr/novosti/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2022.-godini-razvrstani-po-velicini> 24/08/2024
9. <https://www.who.int/publications/m/item/covid-19-epidemiological-update-edition-170> 24/08/2024
10. <https://podaci.dzs.hr/hr/> 24/08/2024
11. <https://www.goldmansachs.com/insights/articles/which-commodities-are-the-best-hedge-for-inflation> 25/08/2024
12. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/PRC\\_HICP\\_MANR\\_custom\\_3761882/bookmark/line?lang=en&bookmarkId=4ad27e6f-358a-4a3d-82a0-587d69a833eb](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/PRC_HICP_MANR_custom_3761882/bookmark/line?lang=en&bookmarkId=4ad27e6f-358a-4a3d-82a0-587d69a833eb) 05/09/2024

## Popis Ilustracija

### Tablice:

Tablica 1. Kategorizacija rizika u odnosu na poduzeće .....	9
Tablica 2. Prikaz visine obrazovanja ispitanika i njihovih funkcija unutar poduzeća .....	24
Tablica 3. Odnos vlasnika/suvlasnika poduzeća u strukturi ispitanika, njihove visine obrazovanja i djelatnosti kojom se bave .....	27
Tablica 4. Odnos veličine poduzeća i percepcije opasnosti rizika u periodu kriznog razdoblja .....	30
Tablica 5. Odnos radnog iskustva i mogućnosti predviđanja krize kod ispitanika .....	31
Tablica 6. Odnos percepcije rasta strateških rizika i veličine poduzeća ispitanika .....	33
Tablica 7. Percepcija ispitanika unutar srednjih poduzeća o povećanju strateških rizika u periodu krize 2020. - 2022. godine .....	33
Tablica 8: Stav vlasnika o sklonosti poslovnih poduhvata u vrijeme gospodarske krize....	40

### Slike:

Slika 1. Elementi rizika .....	7
Slika 3. Grafički prikaz dobne strukture ispitanika .....	21

### Grafikoni:

Graf 1. Prikaz dobi ispitanika .....	21
Graf 2. Prikaz strukture spolne zastupljenosti ispitanika .....	21
Graf 3. Prikaz strukture visine obrazovanja ispitanika .....	22
Graf 4. Struktura duljine radnog iskustva ispitanika .....	23
Graf 5. Struktura funkcija ispitanika unutar poduzeća .....	24
Graf 6. Prikaz strukture veličine poduzeća unutar kojih se nalaze ispitanici .....	25
Graf 7. Struktura djelatnosti poduzeća ispitanika .....	26
Graf 8. Struktura odgovora ispitanika o koji je najopasniji rizik za poslovanje tokom kriznog razdoblja .....	29
Graf 9. Mogućnost predviđanja kriznog razdoblja od strane ispitanika .....	31
Graf 10. Prikaz mišljenja ispitanika o utjecaju nemogućnosti predviđanja krizne situacije na poslovanje .....	32
Graf 11. Percepcija ispitanika o povećanju strateških rizika tijekom promatrane krize ....	32
Graf 12. Percepcija ispitanika o rastu poslovnih rizika i rizika zaposlenika usporedno s rastom poduzeća .....	34
Graf 13. Percepcija ispitanika o uvećanju poslovnih rizika djelatnosti koje zahtijevaju ljudski kontakt za vrijeme COVID-19 krize .....	35
Graf 14. Percepcija ispitanika o utjecaju inflacije na povećanje poslovnih rizika .....	36
Graf 15. Percepcija ispitanika o rastu rizika unutar specifičnih djelatnosti za vrijeme krize .....	36
Graf 46. Percepcija ispitanika o povjerenju u osiguravajuća društva tokom kriznih razdoblja .....	38
Graf 57. Percepcija ispitanika o osiguranju financijskih sredstava tijekom kriznog razdoblja .....	39
Graf 68. Percepcija ispitanika o sklonostima ulaska u nove poslovne poduhvate za vrijeme krize .....	40