

# Financijski rizici na primjeru poduzeća Lesnina H d.o.o.

---

**Posavec, Marija**

**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:191:328559>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-30**



*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**  
**Sveučilišni diplomski studij**

**MARIJA POSAVEC**

**Financijski rizici na primjeru poduzeća Lesnina H d.o.o.**

**Financial risks on the example of the company Lesnina H d.o.o.**

Diplomski rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni diplomski studij**  
Održivi razvoj turizma

**Financijski rizici na primjeru poduzeća Lesnina H d.o.o.**

**Financial risks on the example of the company Lesnina H d.o.o.**

Diplomski rad

Kolegij:	<b>Menadžment rizika</b>	Student:	<b>Marija Posavec</b>
Mentor:	<b>Prof. dr. sc. Goran Karanović</b>	Matični broj:	<b>4059</b>

Opatija, rujan 2024.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

**Marija Posavec**

(ime i prezime studenta)

**4059**

(matični broj studenta)

Financijski rizici na primjeru poduzeća Lesnina H d.o.o.

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

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 diplomskim 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/>.

U Opatiji, \_\_\_\_\_ 2024.godine \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Potpis studenta

## Sažetak

U ovom diplomskom radu istražuje se upravljanje rizicima s posebnim naglaskom na financijske rizike u trgovini neprehrambenim proizvodima. Rad započinje pregledom osnovnih koncepata menadžmenta rizika uključujući identifikaciju i klasifikaciju različitih vrsta rizika. Analiziraju se specifični izazovi s kojima se suočavaju poduzeća u sektoru neprehrambenih proizvoda te metode i strategije za mjerenje i upravljanje tim rizicima. Poseban naglasak stavljen je na financijske rizike i njihove metode mjerenja što uključuje i alate i tehnike za procjenu i minimiziranje financijskih gubitaka. Rad se bavi i strateškim pristupima upravljanju financijskim rizicima naglašavajući važnost kontinuiranog prilagođavanja i usklađivanja strategija s promjenama na tržištu. Kroz primjer poduzeća Lesnina, rad ilustrira teorijske koncepte upravljanja financijskim rizicima u praksi. Detaljno se analiziraju metode i procjene rizika u poslovanju Lesnine, s posebnim fokusom na matricu rizika, registar rizika i akcijski plan aktivnog upravljanja rizicima. Rad ukazuje na važnost kontinuiranog praćenja i prilagođavanja strategija upravljanja financijskim rizicima kako bi se osigurala dugoročna održivost i konkurentnost poduzeća. Efikasno upravljanje financijskim rizicima može značajno doprinijeti boljoj pripremljenosti poduzeća na neizvjesnosti tržišta, smanjenju financijskih gubitaka i osiguranju dugoročne stabilnosti i uspjeha poduzeća.

Ključne riječi: financijski rizici, upravljanje rizicima, trgovina neprehrambenim proizvodima

# Sadržaj

Uvod.....	1
1. Menadžment rizika .....	3
1.1. Vrste rizika.....	4
1.2. Upravljanje rizicima u trgovini neprehrambenim proizvodima.....	8
2. Financijski rizici u trgovini neprehrambenim proizvodima .....	13
2.1. Mjerenje financijskih rizika .....	17
2.2. Upravljanje financijskim rizicima .....	21
3. Upravljanje financijskim rizicima na primjeru poduzeća Lesnina .....	24
3.1. Općenito o poduzeću .....	24
3.2. Metode i procjene rizika u poslovanju.....	25
3.3. Matrica rizika.....	31
3.4. Registar rizika .....	39
3.5. Akcijski plan aktivnim upravljanjem rizicima.....	50
Zaključak.....	59
Bibliografija .....	61
Popis ilustracija.....	63

## Uvod

U suvremenom poslovnom okruženju, upravljanje rizicima postalo je ključno za održavanje stabilnosti i uspjeha organizacija. Sve složeniji uvjeti na tržištu zahtijevaju od poduzeća da proaktivno pristupaju identifikaciji, procjeni i upravljanju rizicima kako bi osigurala svoju konkurentsku prednost i dugoročnu održivost. Ovaj diplomski rad bavi se tematikom menadžmenta rizika s posebnim naglaskom na financijske rizike u trgovini neprehrambenim proizvodima. Diplomski rad izrađen je na konkretnom primjeru i to na poduzeću Lesnina, u kojem se analiziraju teoretski koncepti upravljanja rizicima s primjenom u praksi.

Prvo poglavlje rada pruža osnovni pregled ključnih pojmova i pristupa upravljanju rizicima. Kroz ovo poglavlje definiraju se i opisuju različite vrste rizika s kojima se poslovne organizacije mogu susresti u svom poslovanju, uključujući operativne, strateške, financijske i druge rizike. Poglavlje je usmjereno na specifične izazove i strategije upravljanja rizicima u trgovini neprehrambenim proizvodima. Posebna pažnja u ovom dijelu rada posvećena je identifikaciji i analizi financijskih rizika koji su karakteristični za trgovinu neprehrambenim proizvodima.

Drugo poglavlje usredotočuje se na financijske rizike specifične za trgovinu neprehrambenim proizvodima. Analiziraju se metode mjerenja tih rizika kao i strategije za njihovo upravljanje. Poseban naglasak stavljen je na alate i tehnike koje menadžeri mogu koristiti za procjenu i minimiziranje financijskih gubitaka koji mogu nastati ne samo zbog nepovoljnih tržišnih kretanja već i zbog ljudske nepažnje ili pogrešnih odluka.

Treće poglavlje, "Upravljanje financijskim rizicima na primjeru poduzeća Lesnina", pruža konkretnu primjenu teorijskih spoznaja u praksi. Ovo poglavlje započinje detaljnom analizom i pregledom poslovanja poduzeća Lesnina, njegovom poviješću, poslovnom strategijom i tržišnim položajem. Zatim, slijedi detaljna analiza metoda i procjena rizika u poslovanju poduzeća uključujući izradu matrice rizika koja vizualno prikazuje procjene vjerojatnosti i utjecaja različitih rizika za navedeno poduzeće. U sklopu ovog rada izrađen je i registar rizika za navedeno poduzeće koji dokumentira sve identificirane rizike i odgovarajuće mjere upravljanja. Na kraju poglavlja, akcijski plan aktivnog upravljanja rizicima prikazuje konkretne korake koje poduzeće poduzima kako bi minimiziralo izloženost rizicima i osiguralo održivi razvoj.

Ovaj diplomski rad nastoji pružiti sveobuhvatan pregled teorijskih i praktičnih aspekata upravljanja financijskim rizicima s posebnim naglaskom na primjenu u trgovini neprehrambenim proizvodima te ponuditi vrijedne uvide i smjernice za buduće istraživanje i praksu u ovom području. Ovaj rad nastoji prikazati kako učinkovito upravljanje financijskim rizicima može doprinijeti boljoj pripremljenosti poduzeća na neizvjesnosti tržišta i osigurati njihovu dugoročnu konkurentnost i uspjeh.



# 1. Menadžment rizika

Menadžment rizika kao formalizirana disciplina postoji već najmanje 100 godina, a svoje rane korijene ima u Sjedinjenim Američkim Državama gdje je nastao kao funkcija unutar sektora osiguranja. Ova disciplina postala je poznatija kada su troškovi osiguranja 1950-ih postali previsoki, a organizacije su shvatile da kupnja osiguranja nije bila dovoljna ukoliko nema odgovarajuće pažnje prema zaštiti imovine i ljudi. Također je postalo vrlo jasno da postoje brojni rizici s kojima se suočavaju organizacije, a koji nisu osigurani.

Hopkin navodi da je menadžment rizika kao disciplina postao sve razvijeniji što je dovelo do pojave raznih obrazovnih programa i edukacija kako bi ova disciplina postala i profesija. Počeli su se razvijati propisi o upravljanju rizikom povezani s korporativnim upravljanjem te s određenim poslovnim sektorima kao što su financijske institucije. „Razvoj alata i metoda za upravljanje rizikom postao je sve više formaliziran tijekom 1980-ih.“<sup>1</sup>

Menadžment rizika je disciplina koja se neprestano razvija. Mnogi odjeli unutar velikih organizacija poput poreznog, riznice, ljudskih resursa, nabave i logistike, integriraju značajne aspekte upravljanja rizicima u svoje aktivnosti. Cilj menadžmenta rizika nije eliminirati rizik jer uspjeh poduzeća često zahtijeva preuzimanje većeg rizika uz prihvaćanje mogućnosti neuspjeha. Da bi nadmašilo konkurente, poduzeće mora biti spremno preuzeti veće, ali proračunate rizike odnosno rizik koji se prihvaća treba biti poznat i treba mu se moći odrediti vjerojatnost i posljedica.

Postoje mnoge definicije menadžmenta rizika, a u tablici u nastavku moguće je vidjeti one poznatije i opće prihvaćene.

Tablica 1. Definicije menadžmenta rizika

ORANIZACIJA	DEFINICIJA RIZIKA
ISO priručnik 73 – ISO 31000	Koordinirane aktivnosti za usmjeravanje i kontrolu organizacije s obzirom na rizik
IRM (Institut za rizik menadžment)	Proces koji ima za cilj pomoći organizacijama da razumiju, procijene

<sup>1</sup> Hopkin, Paul. Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management, 48

	i poduzmu mjere za sve svoje rizike s ciljem povećanja vjerojatnost uspjeha i smanjenja vjerojatnosti neuspjeha
<b>HM Riznica</b>	Svi procesi uključeni u identifikaciju, procjenu rizika, dodjelu vlasništva, poduzimanje radnji za ublažavanje ili njihovo predviđanje te praćenje i pregled napretka
<b>Londonska škola za ekonomiju</b>	Odabir onih rizika koje tvrtka treba preuzeti i onih koje treba izbjegavati ili ublažiti akcijama za izbjegavanje ili smanjenje rizika

Izvor: obrada autorice prema Hopkin, Paul. Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management, 46

Neki menadžment rizika opisuju kao proces donošenja odluka, isključujući identifikaciju i procjenu rizika dok ga drugi opisuju kao cjelovit proces, uključujući identifikaciju rizika, procjenu i odluke vezane uz rizik. „Još jedan dobro prihvaćeni opis menadžmenta rizika je da je to sustavni pristup postavljanju najboljeg smjera djelovanja u uvjetima neizvjesnosti i to identificiranjem, procjenom, razumijevanjem, djelovanjem i komuniciranjem problematike rizika.“<sup>2</sup>

## 1.1. Vrste rizika

„Rizik, u užem smislu, prema tradicionalnom shvaćanju, predstavlja opasnost od gubitka ili štete dok u širem smislu, rizik znači mogućnost drukčijeg ishoda, boljeg ili lošijeg, od onog koji se očekivao.“<sup>3</sup> „Rizik je stanje u kojem postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda koji očekujemo ili kome se nadamo. Stoga možemo reći da bi rizik postojao u financijskom poslovanju mora: biti moguć, izazivati ekonomsku štetu, biti neizvjestan i biti slučajan.“<sup>4</sup>

Uz pojam rizika veže se izlaganje opasnosti te je uglavnom percipiran kao negativna pojava. Osim promatranja rizika u negativnom smislu, potrebno je razmotriti prilike za iskorištavanje pozitivnog učinka pojave određenog rizika. Izgubljene mogućnosti odnosno prilike također se smatraju rizikom te se upravo iz tog razloga kod procjene rizične situacije procjenjuju prednosti i nedostaci svakog mogućeg ishoda.

<sup>2</sup> Berg, Heinz-Peter., Risk management: procedures, methods and experiences, 81

<sup>3</sup> Gaži-Pavelić K., Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, 31

<sup>4</sup> Deković, Željko, Jelena Žaja i Ivana Smiljčić., Rizik i financijski menadžment, 124

Poduzeća se u svakodnevnom poslovanju suočavaju s raznim rizicima te su oni uglavnom kategorizirani ovisno o tome čime se pojedino poduzeće bavi. „Kategoriziranje rizika daje okvir za identifikaciju rizika, planiranje vezanih aktivnosti i komunikaciju informacija o riziku.“<sup>5</sup> Kategoriziranje rizika te razumijevanje pojedinih kategorija uvelike pomaže upravi poduzeća da odabere odgovarajuće metode i tehnike za identifikaciju i analizu rizika. Kod poduzeća može doći i do preklapanja pojedinih kategorija odnosno mogu ih sjediniti ili čak dodati nove grupe rizika, no to uvelike ovisi o veličini i samoj djelatnosti poduzeća.

„Rizici se mogu podijeliti i na one uvjetovane vanjskim i na one uvjetovane unutarnjim okolnostima koje izravno utječu na poslovanje poduzeća, a to su direktni i indirektni rizici.“<sup>6</sup> Neki od direktnih rizika proizlaze iz prirodnih katastrofa, globalnih događaja, pravnih propisa, tehnologije, regulatornih i vladinih politika, okoliša, nekretnina i opreme, sigurnosnih pitanja, ekonomskih i financijskih promjena, radne snage, dobavljača i tržišta. Često se zanemaruju događaji koji nisu izravno povezani s poslovanjem poduzeća što rezultira nespremnošću na potencijalne promjene koje mogu nastati. Na primjer, tvrtka možda nije izravno pogođena prirodnom katastrofom, ali njezini dobavljači mogu biti, što posljedično utječe na dostupnost proizvoda i usluga koje tvrtka nudi kupcima. Isto tako, ako dobavljač ne ispunjava zakonske ili regulatorne zahtjeve to može dovesti do pravnih problema i povlačenja proizvoda s tržišta. Nezadovoljstvo kupaca zbog loše kvalitete proizvoda ili usluge može dovesti do povratka proizvoda, gubitka lojalnosti kupaca i negativnog publiciteta. Neki od indirektnih rizika uvjetovani su dobavljačima, kupcima ili lokacijom. Primjerice, kašnjenja u isporuci zbog problema kod dobavljača mogu uzrokovati zastoje u proizvodnji i gubitak prihoda. Može doći i do naglog pada potražnje od strane ključnih kupaca što može uzrokovati prekomjerne zalihe i smanjenje prihoda.

Mnoge organizacije suočavaju se s poteškoćama u pronalaženju odgovarajućeg sustava za klasifikaciju rizika. To je često zbog nedovoljnog razumijevanja prirode rizika koje treba klasificirati. Sljedeća slika prikazuje podjelu rizika prema FIRM klasifikaciji rizika koja je svojevrsni alat za procjenu rizika poduzeća ili organizacije. FIRM (Firm Risk Monitoring) klasifikacija rizika je alat koji je razvilo Regulatorno tijelo za financijsku industriju (FINRA)

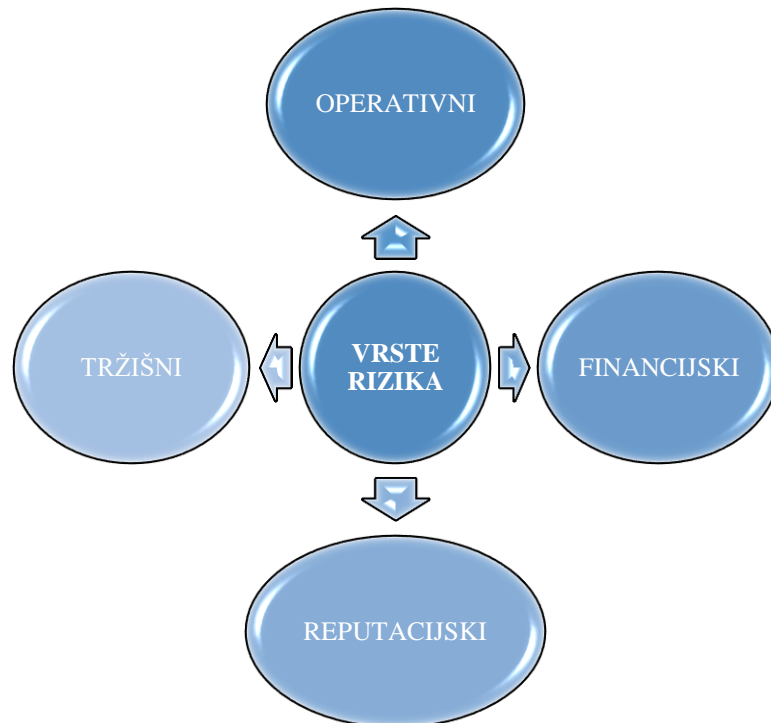
---

<sup>5</sup> Gaži-Pavelić K., Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, 33

<sup>6</sup> Ibidem, 33

kako bi pomoglo tvrtkama da utvrde svoj profil rizika. Podjela se sastoji od četiri vrste rizika koja dijeli rizike na ključne ovisnosti svake organizacije.

Slika 1. Podjela rizika prema FIRM klasifikaciji



Izvor: obrada autorice prema Hopkin, Paul. Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management, 135

Financijski i operativni rizici smatraju se unutarnjim za organizaciju, dok su reputacijski i tržišni rizici vanjski. Financijski i tržišni rizici mogu se lako kvantificirati u financijskom smislu, dok je operativne i reputacijske rizike teže kvantificirati. Uključivanje reputacijskih rizika kao posebne kategorije nije univerzalno prihvaćeno. Često se tvrdi da je narušavanje ugleda posljedica drugih rizika stoga se ne bi trebalo smatrati posebnom kategorijom. Međutim, ugled je ključan, posebno kada organizacije koriste svoje brendove za ulazak na nova tržišta.

Nešto detaljnija podjela rizika zajedno s njihovim obilježjima prikazana je u tablici u nastavku, a rizici su kategorizirani na unutarnje i vanjske. Ova podjela pomaže organizacijama da bolje razumiju i upravljaju različitim vrstama rizika kojima su izložene.

Tablica 2. Vrste rizika

<b>VRSTE RIZIKA POSLOVANJA</b>	
<b>UNUTARNJI RIZICI</b>	
Strategijski rizici	Strategija i politika organizacije, upravljanje područjima poslovanja, upravljanje financijskim troškovima, imidž poduzeća
Rizici upravljanja	Organizacijska struktura, klima i motivacija, stil vođenja, kultura organizacije i komunikacija rizika, sustav nagrađivanja, kontrolni sustavi
Operativni rizici	Procesni i projektni rizici, sigurnost na radu, utjecaji na okoliš, kompetencije osoblja, sigurnost informacija i podataka, upravljanje kvalitetom
Financijski rizici	Stanje sredstava, financija i prihoda, kamate i valute, bonitet i potraživanja, udjeli, nekretnine, investicije i financiranje
<b>VANJSKI RIZICI</b>	
Tržišni rizici	Tehnološki razvoj, atraktivnost na tržištu, položaj na tržištu, tržište nabave
Politički, društveni i pravni rizici	Pravno i političko okruženje, društveni trendovi, recesija, terorizam, obveza odgovornosti i jamstva, odgovornost za proizvod, sigurnost ugovora (opći uvjeti poslovanja)
Rizici elementarnih nepogoda	Zemljotres, oluje, poplave, suše i požari, klimatske promjene

Izvor: obrada autorice prema Bešker, Marko, Sustav upravljanja organizacijom, 15

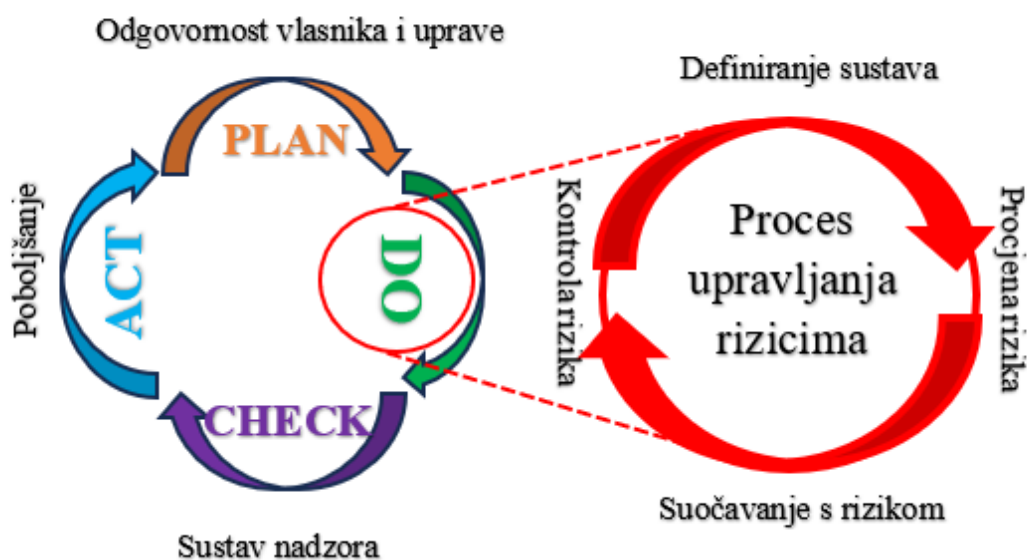
Unutarnje rizike čine strateški, operativni, financijski rizici te rizici upravljanja, dok vanjske rizike obuhvaćaju rizici elementarnih nepogoda, tržišni, politički, društveni i pravni rizici. Unutarnji rizici proizlaze iz same organizacije i njezine interne okoline te su rezultat poslovnih aktivnosti, menadžmenta i upravljanja kadrovima. S druge strane, vanjski rizici dolaze izvan organizacije, iz eksterne okoline i posljedica su različitih tržišnih, političkih ili prirodnih promjena. Iako poduzeće ne može izravno utjecati na vanjske rizike, može ih pratiti i prilagoditi se.

## 1.2. Upravljanje rizicima u trgovini neprehrambenim proizvodima

Upravljanje rizicima je središnji dio strateškog upravljanja svakog poduzeća. „To je proces u kojem poduzeće sustavno razmatra rizike povezane sa svojim aktivnostima, a za cilj ima postizanje održive koristi u svakoj pojedinoj aktivnosti i u svim aktivnostima zajedno.“<sup>7</sup>

Dobro upravljanje rizicima fokusira se na identifikaciju i tretman rizika s ciljem dodavanja maksimalne održive vrijednosti svim aktivnostima poduzeća. To podrazumijeva razumijevanje utjecaja svih čimbenika koji mogu predstavljati potencijalne prijetnje i uzrokovati negativne posljedice za poslovanje. Upravljanje rizicima povećava vjerojatnost uspjeha poduzeća, smanjuje mogućnost neuspjeha te smanjuje nesigurnost u postizanju ukupnih ciljeva. Ovo uključuje odgovornost, mjerenje rezultata i nagrađivanje, čime se potiče operativna učinkovitost na svim razinama. Na slici u nastavku prikazan je primjer sustava upravljanja rizicima.

Slika 2. Sustav upravljanja rizicima



Izvor: izrada autorice prema Gaži-Pavelić K., Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, 35

Sustav upravljanja rizicima sastoji se od strukturnih elemenata karakterističnih za svaki sustav upravljanja, a njegov je zadatak omogućiti efikasno upravljanje rizicima. U tom kontekstu, upravljanje rizicima treba obuhvatiti planiranje (eng. plan), djelovanje (eng. do),

<sup>7</sup> Gaži-Pavelić K., Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, 35

kontrolu (eng. check) i poboljšanje (eng. act). U fazi planiranja definiraju se ciljevi i planovi za upravljanje rizicima, a uprava i vlasnici preuzimaju odgovornost za definiranje sistema koji će se koristiti za procjenu rizika. U fazi djelovanja dolazi do implementacije planiranih aktivnosti što uključuje praktičnu primjenu procesa upravljanja rizicima. Učinkovitost provedenih aktivnosti prati se u fazi kontrole. U zadnjoj fazi koja se naziva poboljšanje poduzimaju se koraci za poboljšanje procesa upravljanja rizicima. Cjelokupan proces mora biti kontinuiran i razvojni proces koji je sastavni dio ukupne strategije poduzeća kao i njezine provedbe. Sustavan i sveobuhvatan pristup upravljanju rizicima mora pokriti sve rizike, uključujući prošle, sadašnje i posebice buduće, koji utječu na poslovanje poduzeća.

Postoji niz uspostavljenih standarda i okvira za upravljanje rizikom. Standard upravljanja rizikom utvrđuje cjelokupni pristup uspješnom upravljanju rizikom uključujući opis procesa upravljanja rizikom zajedno s predloženim okvirom koji podupire taj proces. Najpoznatiji standard koji se primjenjuje je ISO 31000:2009, a njegov cilj je da pomogne organizacijama u identifikaciji, procjeni i odgovoru na rizike na sveobuhvatan način. ISO 31000 može se primijeniti na sve vrste rizika, bez obzira na njihov izvor, te je primjenjiv na sve vrste organizacija, bilo da su u privatnom ili javnom sektoru.

Hopkin navodi kako se proces upravljanja rizicima prema standardu ISO 31000 sastoji se od 7 ključnih koraka:

1. Komunikacija i konzultacije- ključne aktivnosti koje se moraju provoditi tokom cijelog procesa upravljanja rizicima, a cilj je osigurati da sve strane uključene u proces razumiju rizike kao i uloge i odgovornosti u njihovom upravljanju. Podjednako je bitna i interna i eksterna komunikacija odnosno komunikacija između odjela i timova unutar organizacije kao i komunikacija sa klijentima, dobavljačima i javnošću.
2. Postavljanje konteksta- ključan je korak za osiguranje da je upravljanje rizicima u skladu sa strateškim ciljevima i vrijednostima organizacije, a ono uključuje definiranje unutarnjeg i vanjskog okruženja u kojem organizacija djeluje kao i definiranje kriterija rizika.
3. Identifikacija rizika- proces je prepoznavanja rizika koji mogu utjecati na postizanje ciljeva organizacije. Ovaj korak uključuje prikupljanje informacija kao što su povijesni podaci, stručna mišljenja i benchmarking, zatim metode identifikacije kao što je brainstorming, SWOT analiza, analiza scenarija, intervju i ankete. Također, uključuje i

dokumentaciju rizika odnosno bilježenje identificiranih rizika u registar rizika koji sadrži opis rizika, potencijalne uzroke i posljedice.

4. Analiza rizika- podrazumijeva procjenu i razumijevanje prirode rizika i utvrđivanja njihovih uzroka i posljedica što omogućava daljnju procjenu i tretman. U ovom koraku koristi se kvantitativna analiza gdje se koriste numerički podaci za procjenu vjerojatnosti i posljedica rizika kao i kvalitativna analiza koja koristi subjektivne procjene za ocjenjivanje rizika.
5. Procjena rizika- proces je određivanja značaja rizika i donošenja odluke o tome treba li se pojedini rizik tretirati, na koji način i prema kojem redoslijedu. Ovdje se rizici uspoređuju te rangiraju prema njihovom značaju kako bi se resursi usmjerili na tretiranje najvažnijih rizika.
6. Tretman rizika- u ovom koraku organizacije imaju nekoliko opcija, a to su izbjegavanje, smanjenje, dijeljenje ili prihvaćanje rizika. Nakon što su opcije odabrane potrebno je razviti i implementirati akcijske planove te pratiti njihovu efikasnost.
7. Praćenje i pregled- podrazumijeva kontinuirano praćenje rizika i ocjenu efikasnosti tretmana rizika. Ovaj korak omogućuje organizaciji da prilagodi svoje strategije upravljanja rizicima kako bi bile u skladu sa promjenama u okruženju.<sup>8</sup>

Trgovina neprehrambenim proizvodima suočava se s brojnim rizicima koji mogu značajno utjecati na poslovanje. Efikasno upravljanje rizicima ključno je za osiguravanje kontinuiteta poslovanja, smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti. Upravljanje rizicima u ovom sektoru počinje s identifikacijom rizika koja predstavlja prvi korak u procesu upravljanja rizicima i podrazumijeva prepoznavanje svih potencijalnih rizika koji mogu utjecati na poslovanje trgovine neprehrambenim proizvodima. U ovom prvom koraku rizici su identificirani u tablici u nastavku.

Tablica 3. Primjeri rizika u trgovini neprehrambenim proizvodima

<b>OPERATIVNI RIZICI</b>	
Problemi sa skladištenjem	Neodgovarajući uvjeti skladištenja mogu dovesti do oštećenja proizvoda. Na primjer, elektronički uređaji mogu biti osjetljivi na vlagu i prašinu.
Logistika i opskrbi lanac	Kašnjenja u isporuci mogu rezultirati nedostatkom proizvoda na policama što može utjecati na zadovoljstvo kupaca i prodaju.

<sup>8</sup> Hopkin, Paul. Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management, 79



Kvarovi opreme	Kvarovi na opremi poput blagajni ili sustava za inventar mogu dovesti do zastoja u poslovanju.
<b>FINANCIJSKI RIZICI</b>	
Promjene kamatnih stopa	Povećanje kamatnih stopa može povećati troškove financiranja.
Tečajne razlike	Fluktuacije tečaja mogu utjecati na cijene uvoznih proizvoda što može smanjiti profitne marže.
Nelikvidnost	Nedostatak likvidnih sredstava može ograničiti sposobnost poduzeća da ispuni svoje obveze.
<b>PRAVNI RIZICI</b>	
Neusuglašenost sa zakonodavstvom	Nepoštivanje zakona i propisa može rezultirati kaznama i pravnim sporovima. Na primjer, neusklađenost s propisima o zaštiti potrošača može dovesti do tužbi.
Prodaja krivotvorenih proizvoda	Može dovesti do pravnih posljedica i potencijalnih financijskih obveza.
<b>TRŽIŠNI RIZICI</b>	
Promjene u preferencijama potrošača	Brze promjene u preferencijama potrošača mogu dovesti do pada potražnje za određenim proizvodima. Na primjer, povećana svijest o zaštiti okoliša može smanjiti potražnju za proizvodima od plastike.
Konkurencija	Pojava novih konkurenata ili privlačne marketinške kampanje postojećih konkurenata mogu smanjiti tržišni udio poduzeća.
Promjene u cijeni sirovina	Fluktuacije cijena sirovina mogu utjecati na troškove proizvodnje, prodaje i u konačnici do smanjenja profitne marže.
<b>REPUTACIJSKI RIZICI</b>	
Negativne povratne informacije kupaca	Loše recenzije i pritužbe kupaca mogu oštetiti ugled poduzeća.
Medijski skandali	Negativni publicitet, kao što su optužbe za neetične poslovne prakse, može ozbiljno narušiti povjerenje potrošača.
<b>TEHNOLOŠKI RIZICI</b>	
Kibernetički napadi	Hakerski napadi i sigurnosni propusti mogu ugroziti podatke o kupcima i poslovanju.
Zastarjela tehnologija	Korištenje zastarjele tehnologije može smanjiti efikasnost poslovanja i povećati rizik od kvarova.
IT kvarovi	Kvarovi informatičkih sustava mogu dovesti do zastoja u poslovanju i gubitka podataka.

Izvor: obrada autorice

Drugi korak u upravljanju rizicima u trgovini neprehrambenim proizvodima uključuje procjenu rizika. U drugom koraku koriste se kvalitativne i kvantitativne metode. Primjerice, analiza povijesnih podataka o kašnjenjima u isporuci može pomoći u procjeni učestalosti ovog

rizika. Isto tako, stručnjaci za sigurnost mogu procijeniti razinu prijetnje od kibernetičkih napada.

Treći korak odnosi se na tretman rizika gdje postoje četiri opcije odnosno poduzeće se može odlučiti na izbjegavanje, smanjenje, prijenos ili dijeljenje te na prihvaćanje rizika. Primjerice, kako bi se rizik u potpunosti eliminirao, poduzeće može odlučiti ne prodavati proizvode koji nose visoki pravni rizik. Poduzeće može i smanjiti rizik na način da implementira kontrolu ili procedure koje smanjuju vjerojatnoću nastanka određenog rizika pa tako može poboljšati uvjete skladištenja za zaštitu osjetljivih proizvoda. Korištenje osiguranja ili ugovora kako bi se rizik prenio na treću stranu je također opcija. Na primjer, osiguranje od krađe ili požara može zaštititi poduzeće od financijskih gubitaka. Poduzeće može i prihvatiti rizik od primjerice fluktuacija tečaja ako procjeni da je utjecaj na poslovanje minimalan.

Četvrti korak uključuje kontinuirano praćenje i kontrolu rizika. Primjerice, potrebno je redovno praćenje zaliha kako bi se pravovremeno otkrili problemi sa skladištenjem. Potrebno je provoditi revizije i preglede kao što su redovite sigurnosne provjere IT sustava. Isto tako, redovito izvještavanje menadžmenta o stanju rizika i efektivnosti tretmana je izuzetno bitno, a izvještaji mogu uključivati analizu trendova i preporuke za poboljšanje.

Ono najvažnije je da upravljanje rizicima postane sastavni dio svakodnevnih aktivnosti, a to podrazumijeva edukaciju zaposlenih kroz razne treninge kako bi mogli lakše prepoznati rizike i kako bi znali što napraviti nakon uočavanja određenog rizika. Primjerice, zaposlenici se mogu obučavati o procedurama za slučaj kibernetičkih napada. Važno je i razviti kulturu upravljanja rizika odnosno promovirati kulturu u kojoj su svi zaposleni svjesni rizika te aktivno sudjeluju u njihovom upravljanju. Korištenjem tehnologije i implementacijom raznih softverskih rješenja rizici se mogu pratiti u realnom vremenu. Na primjer, može se koristiti sustav za praćenje zaliha u skladištu koji omogućuje automatsko praćenje i analizu zaliha te na taj način ne može doći ili se može smanjiti mogućnost pojavljivanja viškova i manjkova robe.

## 2. Financijski rizici u trgovini neprehranbenim proizvodima

Financijski rizici su negativna odstupanja od očekivanih rezultata zbog varijabilnosti mogućih ishoda. „Varijabilnosti mogućih ishoda se odnose na nesigurnosti vezane uz kretanja razina budućih kamatnih i tečajnih stopa te s tim povezanim promjenama tržišnih cijena vrijednosnih papira i ostalih dobara i usluga.“<sup>9</sup>

„Još jedna definicija govori kako financijski rizik predstavlja rizik kod fiksnih troškova financiranja i/ili rizik koji proizlazi iz stupnja zaduženosti korporacije ili tvrtke (rizik da poduzeće neće biti u mogućnosti vratiti dug), a stupanj rizika se povećava usporedno sa stupnjem zaduženosti korporacije.“<sup>10</sup>

Realizacija financijskog rizika rezultira financijskim gubicima ili smanjenjem dobiti za pogođenu stranu. Prepoznavanje rizika je stoga ključno kako bi ih se moglo izbjeći ili adekvatno odgovoriti na njih. Kada se financijski rizik ostvari, poduzeće može doživjeti smanjenje novčanog toka, pad vrijednosti dionica što posljedično dovodi do smanjenja vrijednosti poduzeća i/ili povećanje troškova zaduživanja. Također, može doći do poteškoća u održavanju likvidnosti, što može ugroziti sposobnost podmirenja kratkoročnih obveza i izazvati dodatne operativne probleme.

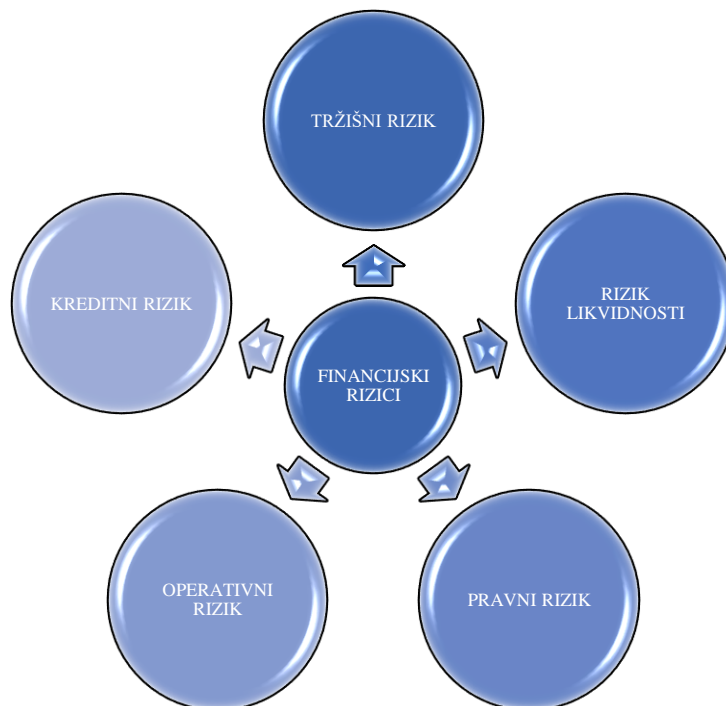
Financijski rizici mogu značajno utjecati na poslovanje poduzeća stoga je ključno razumjeti njihovu raznolikost i specifičnosti. Sljedeća slika prikazuje podjelu financijskih rizika, a razumijevanje ovih kategorija pomaže u uočavanju njihovih potencijalnih učinaka na poslovanje te također pomaže u njihovom boljem upravljanju.

---

<sup>9</sup> Domšić, Ivan, Investicijske opcije i financijski rizici, 102

<sup>10</sup> <https://alphacapitalis.com/2021/04/16/financijski-rizici-u-poslovanju/>

Slika 3. Podjela financijskih rizika



Izvor: obrada autorice prema <https://alphacapitalis.com/2021/04/16/financijski-rizici-u-poslovanju/>

„Pod tržišnim rizikom razumijevamo izloženost nepovoljnim kretanjima cijena proizvoda, kamatnih stopa, deviznih tečajeva, sirovina ili cijena dionica, a pojavljuje se na različitim razinama.“<sup>11</sup> Pojavljuje se na razini položaja kao primjerice dug ili očekivani prihodi u stranim valutama, zatim na razini portfelja kao kratkoročni i dugoročni financijski udjeli te naposljetku na razini likvidnosti. Rizik likvidnosti se javlja kada tvrtka nije u mogućnosti podmiriti svoje obveze jer nema imovinu koja se može brzo pretvoriti u gotovinu ili zbog otežanog likvidiranja imovine tijekom financijske krize. Također, može nastati problem kada tvrtka ne može pronaći investitore spremne ponuditi financiranje. Potrebno je spomenuti i rizik solventnosti koji se odnosi na sposobnost poduzeća da dugoročno podmiruje svoje ukupne obveze. Primjerice, trgovina odluči značajno proširiti svoju ponudu i otvoriti nove poslovnice diljem zemlje. Da bi financirala ovo proširenje, trgovina uzima veliki dug za izgradnju novih prodajnih prostora i nabavu zaliha. Međutim, zbog neočekivanih promjena na tržištu kao što je pad potražnje za namještajem ili pojava novih konkurenata s povoljnijim cijenama, prihodi od novih poslovnica nisu dovoljno visoki da pokriju troškove poslovanja i otplatu duga. U ovoj situaciji, trgovina se suočava s rizikom solventnosti jer bi mogla imati poteškoća s dugoročnim podmirivanjem svojih financijskih obveza što može ugroziti njezinu financijsku stabilnost i opstanak.

<sup>11</sup> <https://alphacapitalis.com/2021/04/16/financijski-rizici-u-poslovanju/>

U trgovini neprehrambenim proizvodima, tržišni rizici mogu imati značajan utjecaj na poslovanje. Promjene cijena sirovina, primjerice, mogu povećati troškove proizvodnje i smanjiti profitabilnost. Valutni rizik je također značajan jer fluktuacije tečajeva stranih valuta mogu utjecati na cijene uvoza i izvoza. Neočekivane promjene u potrošačkim preferencijama mogu smanjiti potražnju i smanjiti prodaju dok povećana konkurencija može prisiliti tvrtke na sniženje cijena. Ekonomske promjene, poput recesije, mogu smanjiti ukupnu kupovnu moć potrošača što direktno utječe na prodaju proizvoda. Regulativne promjene, poput novih zakona ili propisa, mogu povećati operativne troškove ili ograničiti poslovanje. Sve ove promjene zahtijevaju od poduzeća stalno praćenje tržišta i prilagodbu strategija kako bi se umanjio njihov negativan utjecaj.

Imovinu je moguće opisati njenim stupnjem likvidnosti odnosno lakoćom ili brzinom njezina unovčavanja. „Načelno se svi oblici imovine mogu pretvoriti u novac relativno brzo, no pojam likvidnosti podrazumijeva da se to obavi bez gubitka vrijednosti što zna biti česta situacija kada je prodavatelj imovine u poziciji da mora prihvatiti nižu cijenu za svoju nelikvidnu imovinu koja mu je ponuđena.“<sup>12</sup> Mogućnost da se imovina ne može trenutno trgovati po fer vrijednosti predstavlja značajno ograničenje u poslovanju i treba je uzeti u obzir kako bi se izbjegli gubici. Poslovni subjekt mora organizirati svoje poslovanje tako da može podmirivati kratkoročne obveze. U suprotnom, bit će prisiljen na zaduživanje ili brzu prodaju nelikvidne imovine, često ispod tržišne cijene. Ova situacija predstavlja rizik likvidnosti i može ozbiljno ugroziti financijsku stabilnost poduzeća.

U trgovini neprehrambenim proizvodima rizik likvidnosti može imati ozbiljne posljedice na poslovanje. Sezonske fluktuacije prodaje često uzrokuju periodična smanjenja gotovine što otežava pretvaranje imovine u gotovinu. Produljeni rokovi plaćanja kupaca mogu smanjiti dostupna likvidna sredstva dok neočekivani pad prodaje može dovesti do nedostatka gotovine za podmirivanje kratkoročnih obveza. U tom slučaju, trgovina bi mogla imati problema s isplaćivanjem plaća zaposlenicima, plaćanjem zakupa ili podmirivanjem drugih obveza jer su sredstva vezana u zalihe koje se ne prodaju dovoljno brzo.

---

<sup>12</sup> Domšić, Ivan, Investicijske opcije i financijski rizici, 102

„Kreditni rizik je rizik gubitka ili nepovoljne promjene u financijskom stanju zbog promjena u kreditnom položaju izdavatelja financijskih instrumenata, drugih ugovornih strana i bilo kojih dužnika.“<sup>13</sup> „To je rizik od gubitka vezan uz nepodmireno potraživanje odnosno uz dug koji se ne plaća na vrijeme, a ovisi o tri parametra: o iznosu duga, vjerojatnosti ne podmirivanja duga te o iznosu koji će biti prisilno naplaćen u slučaju ne mogućnosti ispunjavanja obveze.“<sup>14</sup>

Kreditni rizik u trgovini neprehrambenim proizvodima može se manifestirati na nekoliko načina. Nepodmireni računi kupaca, gdje kupci koji kupuju na kredit ne podmiruju svoje obveze na vrijeme, mogu prouzročiti značajne financijske gubitke. Dobavljači koji nisu u stanju ispuniti svoje ugovorne obveze zbog vlastitih financijskih poteškoća mogu ugroziti opskrbu trgovine ključnim proizvodima. Nadalje, trgovina koja se prekomjerno zaduži može imati poteškoće s vraćanjem kredita što postaje posebno problematično ako dođe do neočekivanog pada prodaje.

„Operativni rizik se definira kao rizik od gubitka koji nastaje zbog neadekvatnih ili pogrešnih internih procesa, pogrešaka koje su uzrokovali ljudi i sistemi ili kao rezultat vanjskih događaja.“<sup>15</sup> Primjerice, problemi s opskrbnim lancem, poput kašnjenja ili prekida u isporuci ključnih proizvoda, mogu rezultirati praznim policama i nezadovoljnim kupcima. Greške u inventaru, kao što su netočne evidencije zaliha, mogu dovesti do prekomjerne ili nedovoljne količine robe na skladištu, uzrokujući financijske gubitke. Tehnički kvarovi na blagajnama, sustavima za upravljanje skladištem ili IT infrastrukturi mogu zaustaviti prodaju i prouzročiti operativne probleme. Ljudske pogreške, poput nepravilnog rukovanja proizvodima ili pogrešaka u blagajni, također mogu dovesti do financijskih gubitaka.

Pravni rizici mogu značajno utjecati na konkurentski položaj poduzeća te na njegov poslovni model. „Naime, u skladu s promjenama i izmjenama zakona i propisa koji su povezani s određenim sektorom i načinom poslovanja unutar njega, tvrtke moraju prilagoditi svoje procese i postupke kako bi bili u skladu s regulativom i općim političkim stanjem unutar države koje djeluju.“<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Domšić, Ivan, Investicijske opcije i financijski rizici, 103

<sup>14</sup> <https://alphacapitalis.com/2021/04/16/financijski-rizici-u-poslovanju/>

<sup>15</sup> Adelsberger, Zdenko, K. Buntak, and Dejan Adelsberger, Operativni rizici kao temelj sistema upravljanja, 2

<sup>16</sup> <https://alphacapitalis.com/2021/04/16/financijski-rizici-u-poslovanju/>

Povreda intelektualnog vlasništva, kao što su patenti, autorska prava ili zaštitni znakovi, može rezultirati pravnim sporovima i financijskim kaznama. Regulatorne promjene koje se odnose na sigurnost proizvoda, zaštitu okoliša, potrošača ili radne uvjete mogu zahtijevati prilagodbe u poslovanju i dodatne troškove, a njihova neusklađenost može rezultirati visokim kaznama i reputacijskim štetama. Nepoštivanje ugovornih obveza prema dobavljačima ili kupcima može dovesti do pravnih tužbi i štete ugledu tvrtke.

## 2.1. Mjerenje financijskih rizika

Mjerenje rizika jedna je od komponenta upravljanja rizikom. Upravljanje rizikom uključuje prepoznavanje i mjerenje rizika, nakon čega slijede odluke o tome kako najbolje upravljati njime. „Pokušaji mjerenja rizika uključuju procjenu vjerojatnosti štetnog događaja koji se dogodio i njegovog mogućeg utjecaja.“<sup>17</sup> Postoji nekoliko metoda za procjenu potencijalnih financijskih gubitaka. Mjerenje rizika uključuje procjenu vjerojatne varijabilnosti povrata, a glavni cilj mjerenja rizika je odgovoriti na pitanje: "Koliki gubitak mogu očekivati?" s razumnom razinom pouzdanosti.

Rizike mjerimo raznim metodama, a neke od njih su gap analiza, scenarij analiza te pomoću rizične vrijednosti odnosno VAR-a.

„**Gap analiza** odnosno analiza jaza ili neusklađenosti mjeri osjetljivost izloženosti, imovine ili portfelja prema tržišnoj stopi ili promjenama cijena uzimajući u obzir neusklađenost između imovine i obveza.“<sup>18</sup> Kada postoji neusklađenost između imovine i obveza, odnosno novčanih priljeva i novčanih odljeva, postoji izloženost ka gubitku. Analizu tradicionalno provode financijske institucije za upravljanje stanjem imovine i obveza. Financijska institucija koja želi minimizirati jaz između svoje imovine i obveza će grupirati financijsku imovinu i obveze u skupine dospjeća ili grupe na temelju njihove učestalosti ponovnog određivanja cijena ili ponovnog postavljanja stope. Ova analiza također se može koristiti za određivanje valutne izloženosti koja proizlazi iz novčanih tokova u stranoj valuti. Na primjer, ako organizacija ima više priljeva u eurima nego odljeva u određenom razdoblju, ali neusklađenost se preokreće u

---

<sup>17</sup> Horcher, Karen A, Osnove upravljanja financijskim rizikom, 205

<sup>18</sup> Ibidem, 207

sljedećem razdoblju, tada novčani tokovi u eurima nadoknađuju jedan drugi samo s vremenskom razlikom.

Gap analiza može, primjerice, dati uvid poduzeću da uoči razlike između očekivanih i stvarnih cijena ključnih proizvoda čime se omogućuje bolje razumijevanje potencijalnih tržišnih rizika i njihovih financijskih učinaka na poslovanje. Sljedeća tablica prikazuje gap analizu na primjeru trgovine neprehrambenim proizvodima.

Tablica 4. Gap analiza na primjeru trgovine neprehrambenim proizvodima

Proizvod	Očekivana nabavna cijena	Stvarna cijena	Razlika (Gap)	Potencijalni Utjecaj
Garniture	600 €	650 €	-50 €	Povećani troškovi
Stolovi	400 €	380 €	+20 €	Smanjeni troškovi
Stolice	100 €	120 €	-20 €	Povećani troškovi
Ormari	800 €	820 €	-20 €	Povećani troškovi
Kuhinje	1500 €	2000 €	-500 €	Povećani troškovi

Izvor: obrada autorice

Iz tablice je vidljivo kako, primjerice, očekivana nabavna cijena garniture iznosi 600€ dok je njezina stvarna tržišna cijena 650€, a ta razlika od 50€ predstavlja gap odnosno jaz. Budući da je stvarna tržišna cijena veća za 50€ od očekivane, ona ukazuje na povećane troškove nabave proizvoda što se može negativno odraziti na poslovanje poduzeća. Kod stolova stvarna cijena je za 20€ manja od očekivane što ukazuje na smanjene troškove nabave kao i na pozitivan utjecaj na poduzeće. Upravo na ovaj način poduzeća mogu donijeti informirane odluke o nabavi proizvoda i cijenama kako bi se ublažili eventualni financijski gubici te optimizirala profitabilnost poslovanja.

„**Analiza scenarija** (analiza što-ako) nudi koristan način procjene potencijalnog gubitka analizom vrijednosti instrumenta ili portfelja prema različitim, proizvoljno određenim scenarijima.“<sup>19</sup> Analiza je jednostavna i uključuje korištenje skupa unaprijed određenih promjena tržišnih cijena ili stopa (scenarija) za testiranje izvedbe trenutnog portfelja ili izloženosti. Većina financijskih menadžera već obavljaju ad-hoc izračune analize scenarija pri određivanju mogućih ishoda raznih odluka, tržišta ili transakcija. Ova analiza predstavlja sveobuhvatnu procjenu različitih mogućih ishoda budućih događaja. Ovaj postupak obično uključuje razmatranje tri ključna scenarija: najboljeg, očekivanog i najgoreg slučaja. Za svaki

<sup>19</sup> Horcher, Karen A., Osnove upravljanja financijskim rizikom, 209



scenarij potrebno je definirati specifične vrijednosti parametara koji utječu na konačni rezultat te odrediti vjerojatnosti njihovog ostvarenja. Omogućava korisnicima da anticipiraju širok raspon vjerodostojnih i dosljednih budućih događaja pružajući dublje razumijevanje faktora koji utječu na to koji će se od tih događaja zapravo ostvariti. Analiza scenarija pomaže u prepoznavanju potencijalnih rizika i prilika, omogućavajući donositeljima odluka da budu bolje pripremljeni za različite situacije koje mogu nastati. Međutim, ključni nedostatak ove metode leži u njezinoj ovisnosti o ograničenom broju scenarija. Ova ograničenost može dovesti do iznenadnih promjena u tržišnim uvjetima čime se smanjuje sveobuhvatnost i preciznost analize. Unatoč tome, analiza scenarija ostaje vrijedna alatka za strateško planiranje i upravljanje rizicima jer omogućava bolju pripremljenost i prilagodljivost u dinamičnom poslovnom okruženju.

Sljedeća tablica prikazuje primjer analize scenarije kod trgovine neprehrambenim proizvodima.

Tablica 5. Analiza scenarija na primjeru trgovine neprehrambenim proizvodima

Scenarij	Cijene sirovina	Tečaj valute	Potražnja za namještajem	Vjerojatnost nastanka	Ukupni utjecaj
Najbolji	Pad cijena za 10%	Stabilan	Povećanje za 15%	30%	Smanjeni troškovi, povećani prihodi i profitabilnost
Očekivani	Nepromijenjene cijene	Fluktuacija +/- 2%	Nepromijenjena	40%	Stabilni troškovi, stabilni prihodi i profitabilnost
Najgori	Rast cijena za 20%	Devalvacija za 10%	Smanjenje za 20%	30%	Povećani troškovi, smanjeni prihodi, značajno smanjenje profita

Izvor: obrada autorice

U najboljem scenariju trgovina se suočava sa smanjenjem cijena sirovina za 10%, što rezultira nižim troškovima proizvodnje. Stabilan tečaj valute eliminira dodatne valutne rizike dok povećanje potražnje za namještajem za 15% dovodi do povećanja prihoda. Sveukupno, ovaj scenarij ima pozitivan utjecaj s rezultatom povećane profitabilnosti. Očekivani scenarij pretpostavlja da će cijene sirovina ostati stabilne dok će tečaj valute blago fluktuirati unutar +/- 2% te će potražnja za namještajem ostati nepromijenjena. U ovom scenariju trgovina

namještajem ne očekuje značajne promjene u troškovima ili prihodima što rezultira stabilnom profitabilnošću. Najgori scenarij predviđa rast cijena sirovina za 20% što znatno povećava troškove proizvodnje. Devalvacija valute za 10% dodatno pogoršava situaciju povećavajući troškove uvoza sirovina. Istovremeno, smanjenje potražnje za namještajem za 20% dovodi do značajnog pada prihoda. Ukupni utjecaj je negativan s povećanim troškovima, smanjenim prihodima i znatnim smanjenjem profitabilnosti. Prema ovom primjeru uočljivo je kako analiza scenarija omogućava trgovini namještajem prepoznavanje i kvantificiranje potencijalnih tržišnih rizika te pripremu odgovarajućih strategija za upravljanje tim rizicima. Na taj način, trgovina može biti bolje pripremljena za različite tržišne uvjete i osigurati održivost i profitabilnost poslovanja.

„**Rizična vrijednost** odnosno VaR je je sustavna metodologija za kvantificiranje potencijalnog financijskog gubitka na temelju statističkih procjena vjerojatnosti.“<sup>20</sup> Procjena vjerojatnosti da će gubitak biti veći od (ili manji od) određenog iznosa kao rezultat tržišnih fluktuacija, ova metoda se uobičajeno koristi se za mjerenje rizika u portfelju imovine ili izloženosti. Pokušava odgovoriti na ključno pitanje: "Koliko novca mogu izgubiti?" koristeći se vjerojatnošću i postavljenim parametrima rizika. Izračuni VaR temelje se na različitim metodama pri čemu VaR generira distribuciju potencijalnih ishoda unutar određenog intervala pouzdanosti. Uobičajeni intervali pouzdanosti su 95%, 97,5% i 99%. „Na primjer, pri intervalu pouzdanosti od 95%, postoji 5% vjerojatnosti da će gubitak biti veći od 10.000.000 USD tijekom 5 od 100 dana.“<sup>21</sup> Iako je ideja o jedinstvenom broju za kvantificiranje rizika privlačna, VaR ima određena ograničenja. Najvažnije je to što je moguće izgubiti više od iznosa koji je izračunat VaR-om. VaR je samo jedan od alata za mjerenje rizika i treba ga koristiti zajedno s drugim alatima za mjerenje rizika kao što je analiza scenarija. U kontekstu procjene potencijalnih gubitaka, VaR daje informacije o slabostima portfelja i izloženostima koje grupa za upravljanje rizicima može naknadno adresirati. Jedna od ključnih prednosti VaR-a je njegova sposobnost da usmjeri pažnju kako financijskih tako i nefinancijskih menadžera na problematiku mjerenja rizika. Može potaknuti sustavniji i višedimenzionalni pristup upravljanju financijskim rizicima osiguravajući da su rizici adekvatno identificirani, kvantificirani i upravljani.

---

<sup>20</sup> Horcher, Karen A. Osnove upravljanja financijskim rizikom, 213

<sup>21</sup> Ibidem, 214

Za izračun VaR-a potrebno je pomnožiti tržišnu vrijednost pozicije, cjenovnu osjetljivost, potencijalnu promjenu kamatnih stopa te Z-vrijednost odnosno interval pouzdanosti. Primjer izračun VaR-a kod trgovine neprehrambenim proizvodima prikazan je u tablici u nastavku.

Tablica 6. Izračun VaR-a na primjeru trgovine neprehrambenim proizvodima

Parametar	Vrijednost
Tržišna vrijednost zaliha	5.000.000 EUR
Cjenovna osjetljivost	0,5
Potencijalna promjena kamatnih stopa	2% (0,02)
Interval pouzdanosti	95%
Z-vrijednost za 95% pouzdanosti	1,645
<b>VaR</b>	82.250 EUR

Izvor: obrada autorice

Cjenovna osjetljivost je mjera koja pokazuje koliko je vrijednost zaliha osjetljiva na promjene kamatnih stopa. Dakle, prema ovom izračunu, trgovina može očekivati maksimalni gubitak od 82.250 EUR uslijed promjene kamatnih stopa za 2% s intervalom pouzdanosti od 95%. Ovaj izračun pomaže u razumijevanju tržišnog rizika povezanog s promjenama kamatnih stopa i omogućuje donošenje informiranih odluka o upravljanju tim rizikom. Unatoč tome što VaR ne može predvidjeti sve moguće ishode pruža korisnu alatku za procjenu potencijalnih gubitaka i prilagodbu strategija upravljanja rizicima.

## 2.2. Upravljanje financijskim rizicima

Upravljanje financijskim rizikom predstavlja proces suočavanja s neizvjesnostima koje proizlaze iz financijskih tržišta. „Ovaj proces uključuje procjenu financijskih rizika s kojima se organizacija suočava te dosljedno razvijanje strategija upravljanja u skladu s internim prioritetima i politikama.“<sup>22</sup> Proaktivno rješavanje financijskih rizika može organizaciji pružiti značajnu konkurentsku prednost istodobno osiguravajući usklađenost menadžmenta, operativnog osoblja, dionika i odbora direktora oko ključnih pitanja rizika.

Upravljanje financijskim rizikom zahtijeva donošenje organizacijskih odluka o rizicima koji su prihvatljivi naspram onih koji nisu. Pasivna strategija, koja podrazumijeva nepoduzimanje nikakvih radnji, rezultira prihvaćanjem svih rizika. Međutim, takav pristup može organizaciju

<sup>22</sup> Horcher, Karen A., Osnove upravljanja financijskim rizikom, 4

izložiti nepotrebnim prijetnjama i potencijalnim gubicima. Stoga je ključno aktivno upravljati rizicima kako bi se osigurala financijska stabilnost i dugoročna održivost poslovanja.

Rizici rijetko djeluju izolirano, a interakcije među različitim vrstama izloženosti moraju se uzeti u obzir kako bi se razvilo cjelovito razumijevanje načina na koji nastaje financijski rizik. Ponekad je teško predvidjeti te interakcije jer u konačnici ovise o ljudskom ponašanju. Proces upravljanja financijskim rizicima je kontinuiran i dinamičan. Strategije upravljanja rizicima treba stalno implementirati i prilagođavati u skladu s promjenama na tržištu i specifičnim zahtjevima poslovanja. „Poboljšanja u strategijama mogu odražavati promjenjiva očekivanja o tržišnim stopama, promjenama u poslovnom okruženju ili međunarodnim političkim uvjetima, a kontinuirano praćenje i prilagođavanje strategija upravljanja rizicima omogućava organizacijama da se bolje pripreme za neizvjesnosti te da optimiziraju svoju financijsku stabilnost i dugoročni uspjeh.“<sup>23</sup>

Upravljanje rizikom je dinamičan proces koji se razvija zajedno s organizacijom i njezinim poslovanjem. Ovaj proces uključuje mnoge dijelove organizacije, uključujući riznicu, prodaju, marketing, pravne poslove, poreze, robu i korporativne financije. Upravljanje rizikom zahtijeva kako internu, tako i eksternu analizu. Prvi dio procesa podrazumijeva identifikaciju i određivanje prioriteta financijskih rizika s kojima se organizacija suočava, te razumijevanje njihove važnosti. Potrebno je ispitati organizaciju i njezine proizvode, menadžment, kupce, dobavljače, konkurente, cijene, trendove u industriji, strukturu bilance i položaj u industriji. Također je ključno uzeti u obzir dionike, njihove ciljeve i toleranciju na rizik. Nakon što se stekne jasno razumijevanje rizika mogu se implementirati odgovarajuće strategije zajedno s politikom upravljanja rizikom. Na primjer, može se promijeniti mjesto i način poslovanja kako bi se smanjila izloženost rizicima. Još jedna strategija za upravljanje rizikom je prihvaćanje svih rizika i mogućih gubitaka.

Prema Horcheru upravljanje rizikom može se provoditi na tri načina:

1. **Ne poduzeti ništa i prihvatiti sve rizike:** Ovo može biti aktivna ili pasivna odluka
2. **Zaštititi dio izloženosti:** Ovo uključuje određivanje koje izloženosti mogu i trebaju biti zaštićene.
3. **Zaštititi sve moguće izloženosti:** Potpuna zaštita svih identificiranih rizika.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Horcher, Karen A., Osnove upravljanja financijskim rizikom, 4

<sup>24</sup> Ibidem, 7

Mjerenje i izvješćivanje o rizicima pružaju donositeljima odluka ključne informacije potrebne za donošenje odluka i praćenje ishoda, kako prije, tako i nakon implementacije strategija za njihovo ublažavanje. S obzirom na to da je proces upravljanja rizikom kontinuiran, izvješćivanje i povratne informacije mogu se koristiti za podešavanje sustava kroz modifikaciju ili poboljšanje strategija. Aktivan proces donošenja odluka ključna je komponenta upravljanja rizicima. Odluke o potencijalnim gubicima i smanjenju rizika omogućuju raspravu o važnim pitanjima i različitim perspektivama dionika čime se osigurava da su svi aspekti rizika temeljito razmotreni i da su donesene najbolje moguće odluke za dugoročnu stabilnost i uspjeh organizacije.

### **3. Upravljanje financijskim rizicima na primjeru poduzeća Lesnina**

Lesnina je renomirano poduzeće specijalizirano za prodaju namještaja i opreme za dom s dugogodišnjom tradicijom i prisutnošću na tržištu. U dinamičnom okruženju tržišta namještaja, Lesnina se suočava s različitim financijskim rizicima koji mogu utjecati na njezinu profitabilnost i stabilnost. Ovo poglavlje analizira kako Lesnina pristupa upravljanju financijskim rizicima koristeći se različitim metodama i strategijama za njihovo prepoznavanje, mjerenje i ublažavanje.

U prvom dijelu poglavlja pružit će se opći pregled poduzeća uključujući povijest, misiju i poslovni model. Zatim će se detaljno razmotriti metode procjene rizika koje Lesnina koristi uključujući matricu rizika i registar rizika kao i strategije koje su implementirane za aktivno upravljanje tim rizicima. Poseban naglasak stavljen je na akcijski plan koji poduzeće koristi kako bi se pripremio za potencijalne financijske gubitke i osiguralo dugoročnu stabilnost i uspjeh.

Cilj ovog poglavlja je pokazati kako Lesnina integrira strategije upravljanja financijskim rizicima u svoje poslovanje kako bi osigurala dugoročnu stabilnost i konkurentnost na tržištu. Analizom konkretnih primjera i praksi pružit će se cjelovita slika o važnosti proaktivnog i sustavnog upravljanja financijskim rizicima u kontekstu trgovine neprehrambenim proizvodima.

#### **3.1. Općenito o poduzeću**

„Tvrtka Lesnina utemeljena je 1949. godine pod imenom LES, a 1956. godine preimenovana je u LESNINA.“<sup>25</sup> „U razdoblju od 1994. do danas Lesnina je kontinuirano investirala i obnavljala prodajne prostore te širila skladišta, a danas u regiji raspolaže razgranatom mrežom s više od 40 prodajnih mjesta i preko 200.000 m<sup>2</sup> prodajno-skladišnog prostora.“<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> <https://www.xxxlesnina.hr/c/povijest>

<sup>26</sup> <https://www.xxxlesnina.hr/c/povijest>

Lesnina je renomirano poduzeće s tradicijom i kvalitetom koje je hrvatskim kupcima poznato više od 70 godina. Njihovo dugogodišnje znanje, iskustvo i posvećenost zajedničkom poslanstvu tvrtke doveli su Lesninu na mjesto vodećeg trgovačkog lanca za opremanje doma u Hrvatskoj i regiji. Kroz godine, Lesnina je postala nositelj trendova na ovim prostorima, što je rezultat ozbiljnog i predanog rada te uspješne poslovne politike. Dosljedno se ističući kvalitetom svojih proizvoda i usluga, Lesnina je stekla povjerenje i lojalnost mnogih kupaca. Njihova sposobnost da prepoznaju i prilagode se potrebama tržišta, uz kontinuirano praćenje globalnih trendova u dizajnu interijera, omogućila je Lesnini da ostane relevantna i konkurentna u dinamičnom tržišnom okruženju. „Sredinom 2010. godine postala je dio velikog koncerna XXXL, koji se još od njegovog osnivanja godine 1945. kontinuirano razvija u pozitivnom smjeru, a izvrsnim radom otvorene su tisuće radnih mjesta.“<sup>27</sup>

Lesnina se ponosi svojim impresivnim prodajnim centrima širom Hrvatske koji obuhvaćaju glavne gradove poput Zagreba, Splita, Rijeke, Varaždina, Zadra i Pule. U Zagrebu se nalaze dva velika centra, Lesnina Zagreb East i Lesnina Zagreb West. Ovi centri nude raznoliku ponudu prema načelu „sve za dom“ koja uključuje tepihe, rasvjetu, posteljine, roštilje, kuhinjske potrepštine, ekskluzivne servise, baby asortiman te razne dekorativne detalje koji dom čine posebnim. Lesnina također ima prodajne centre u Čakovcu i Osijeku koji, iako manji i bez asortimana „opreme za dom“, ostaju ključan dio mreže s atraktivnom ponudom i uvijek novim trendovima u uređenju interijera. Atraktivni proizvodi Lesnine XXXL dostupni su vjernim kupcima diljem Hrvatske putem Lesnina webshopa.

### **3.2. Metode i procjene rizika u poslovanju**

„Prepoznavanje rizika i ocjena rizika zajedno čine komponentu procjene rizika u procesu upravljanja rizikom, a sama procjena rizika uključuje prepoznavanje rizika i njihovu ocjena kako bi se odredili značajni rizici s kojima se suočava organizacija, projekt ili strategija.“<sup>28</sup>

U strategiji upravljanja financijskim rizicima naglasak je na poboljšanju procesa donošenja odluka pri čemu procjena rizika predstavlja ključni doprinos menadžmenta u oblikovanju

---

<sup>27</sup> <https://www.xxxlesnina.hr/c/povijest>

<sup>28</sup> Hopkin, Paul. Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management, 119

strategije. Rizici mogu biti povezani s korporativnim ciljevima, očekivanjima dionika, osnovnim procesima i ključnim ovisnostima. Cilj procjene rizika je identificirati značajne rizike koji bi mogli utjecati na određene aspekte poslovanja. Iako je procjena rizika od vitalne važnosti, ona je korisna samo ako se njezini zaključci koriste za donošenje odluka i/ili za utvrđivanje odgovarajućih reakcija na identificirane rizike. Procjena rizika treba biti shvaćena kao početna točka u procesu upravljanja rizicima, a ne kao konačni cilj sama po sebi.

Stručnjaci za zdravlje i sigurnost, primjerice, često provode procjenu rizika uz pretpostavku da su trenutne kontrole na snazi i učinkovite. Iako je ovaj pristup jednostavniji, temelji se na pretpostavci da će kontrolne mjere uvijek funkcionirati kako je predviđeno. Na primjer, kada se procjenjuje sigurnost rendgenskog uređaja, stručnjak za sigurnost pretpostavlja da je zaštitno kućište u dobrom stanju te rizik procjenjuje na temelju te pretpostavke. Interni revizor će, s druge strane, prepoznati da je zaštitno kućište ključna kontrolna mjera koja zahtijeva redovite preglede kako bi se osigurala njegova učinkovitost. Pa tako ako se uzme isti slučaj na primjeru trgovine neprehrambenim proizvodima on može uključivati procjenu sigurnosti skladištenja i rukovanja velikim komadima namještaja. Stručnjak za zdravlje i sigurnost može pretpostaviti da su svi sigurnosni protokoli, poput pravilnog slaganja i osiguravanja namještaja, uvijek u potpunosti provedeni. Na temelju ove pretpostavke, procjena rizika može pokazati da je rizik od ozljeda radnika nizak. Međutim, interni revizor može prepoznati da je pravilno skladištenje i osiguravanje namještaja kritična kontrola koja zahtijeva redovite inspekcije i obuku zaposlenika. Revizor bi osigurao da se ti protokoli dosljedno provode te bi mogao identificirati potencijalne propuste kao što su neadekvatna obuka ili neusklađenost sa sigurnosnim smjernicama koji bi mogli povećati rizik od ozljeda ili oštećenja imovine.

„Dostupan je širok raspon tehnika procjene rizika, uključujući međunarodni standard ISO/IEC 31010 "Upravljanje rizikom: Tehnike procjene rizika", koji je objavljen 2009. godine.“<sup>29</sup> Ovaj standard pruža detaljne informacije o raznim tehnikama procjene rizika koje se mogu primijeniti. Budući da se rizici mogu povezati s različitim aspektima organizacije, a ne samo s ciljevima, praktičan i jednostavan način procjene rizika je identificiranje ključnih ovisnosti s kojima se organizacija suočava. Većina zaposlenika unutar organizacije može prepoznati aspekte poslovanja koji su od temeljne važnosti za njegov budući uspjeh.

---

<sup>29</sup> Ibidem, 122



Identificiranje tih ključnih čimbenika omogućuje izradu popisa ključnih ovisnosti organizacije što pomaže u razumijevanju i upravljanju rizicima na učinkovit način.

U procjeni rizika koriste se razne tehnike koje omogućuju identificiranje, analiziranje i upravljanje rizicima unutar organizacije, a neke od najvažnijih tehnika prema Hopkinu su:

1. **Upitnici i kontrolne liste**- korištenje strukturiranih upitnika i kontrolnih lista za prikupljanje informacija uvelike će pomoći u prepoznavanju značajnih rizika.
2. **Radionice i brainstorming**- ovom tehnikom se prikupljaju i razmjenjuju ideje na radionicama za raspravu o događajima koji bi mogli utjecati na ciljeve, temeljne procese ili ključne ovisnosti.
3. **Inspekcije i revizije**- Fizički pregledi prostora i djelatnosti te revizije usklađenosti s uspostavljenim sustavima i postupcima.
4. **Dijagrami toka i analiza ovisnosti**- tehnika uključuje analizu procesa i operacija unutar organizacije za prepoznavanje kritičnih komponenti koje su ključne za uspjeh.<sup>30</sup>

Kako bi se učinkovitije upravljalo rizicima unutar organizacije važno je razumjeti različite tehnike procjene rizika te njihove specifične prednosti i nedostatke. Svaka tehnika nudi jedinstveni pristup identificiranju i analizi rizika, a odabir prikladne metode ovisi o specifičnim potrebama organizacije. U nastavku je prikazana tablica koja opisuje glavne prednosti i nedostatke svake od navedenih tehnika procjene rizika.

Tablica 7. Prednosti i nedostaci tehnika za procjenu rizika

TEHNIKE	PREDNOSTI	NEDOSTACI
<b>Upitnici i kontrolne liste</b>	Dosljedna struktura i veća uključenost nego u radionicama	Može doći do propusta nekih rizika, a pitanja su sastavljena prema povijesnom znanju
<b>Radionice i brainstorming</b>	Iznošenje raznih mišljenja od puno ljudi, a veća interakcija dovodi do više ideja	Viši menadžment nastoji dominirati, a problemi bi mogli ostati neriješeni ukoliko se uključe „krvi ljudi“
<b>Inspekcije i revizije</b>	Fizički dokazi radnog mjesta tvore krajnje mišljenje, a revizijski pristup rezultira dobrom strukturom	Inspekcije su najprikladnije za procjenu rizika opasnosti, a revizijski pristup ima tendenciju fokusiranja na povijesnom iskustvu

<sup>30</sup> Ibidem, 123

<b>Dijagrami toka i analiza ovisnosti</b>	Dobiveni korisni rezultati koji mogu biti široku primjenu, a analiza ovisnosti pruža bolje razumijevanje procesa	Tehnike je teško primijeniti za strateške rizike te mogu biti vrlo detaljne i dugotrajne
---	--	--

Izvor: obrada autorice prema Hopkin, Paul. Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management, 123.str

Upitnici i kontrolne liste omogućavaju strukturirano prikupljanje informacija i veću uključenost, ali mogu propustiti neke rizike jer se temelje na povijesnim podacima. Radionice i brainstorming omogućuju razmjenu ideja među većim brojem ljudi, ali mogu biti manje učinkovite ako viši menadžment dominira diskusijom. Inspekcije i revizije pružaju fizičke dokaze i detaljan pregled radnog mjesta, ali su prikladnije za procjenu specifičnih rizika opasnosti, a također se mogu previše oslanjati na prošla iskustva. Dijagrami toka i analiza ovisnosti omogućuju duboko razumijevanje procesa i mogu biti široko primijenjeni, ali su često vrlo složeni i zahtijevaju puno vremena. Pregled prednosti i nedostataka različitih tehnika procjene rizika naglašava važnost korištenja više pristupa kako bi se osiguralo sveobuhvatno razumijevanje i upravljanje rizicima. Svaka tehnika ima svoje specifične prednosti koje mogu biti korisne u određenim situacijama, ali i nedostatke koje treba uzeti u obzir prilikom odabira pristupa.

Kada je rizik prepoznat kao značajan, organizacija ga treba ocijeniti kako bi se mogli identificirati prioritetni rizici. Organizacija treba uspostaviti mjere za procjenu vjerojatnosti i utjecaja rizika koje će koristiti u cijeloj organizaciji. „Mnoge organizacije imaju više od četiri dostupne opcije za vjerojatnost i učinak, a broj dostupnih opcija ovisi o prirodi, veličini i složenosti organizacije te se to se radi pomoću matrice rizika.“<sup>31</sup>

Postoji mnogo različitih stilova matrice rizika. Najčešći oblik prikazuje odnos između vjerojatnosti materijalizacije rizika i utjecaja događaja ako se rizik ostvari. Osim vjerojatnosti i utjecaja, druge značajke rizika mogu se prikazati na matrici rizika. Matrica rizika može se koristiti za bilježenje ishoda procjene rizika omogućujući jednostavan vizualni prikaz značajnih rizika koji su identificirani. Također je potrebno rangirati rizike u odnosu na sklonost prema riziku organizacije ili kriterije rizika koji su uspostavljeni. Tablica u nastavku prikazuje definicije vjerojatnosti događaja odnosno rizika koje se koriste za procjenu rizika.

---

<sup>31</sup> Ibidem, 125

Tablica 8. Definicije vjerojatnosti događaja

VJEROJATNOST DOGAĐAJA	DEFINICIJA
<b>Malo vjerojatno</b>	Može se razumno očekivati da će se dogoditi, ali se samo dogodio 2 ili 3 puta tijekom 10 godina u organizaciji
<b>Moguće</b>	Pojavio se u organizaciji više od 3 puta u zadnjih 10 godina ili se redovito javlja u organizaciji ili se smatra da postoji razumna vjerojatnost da će se pojaviti u sljedećih nekoliko godina
<b>Vjerojatno</b>	Pojavio se više od 7 puta tijekom 10 godina u organizaciji ili su okolnosti takve da će se vjerojatno dogoditi u sljedećih nekoliko godina
<b>Vrlo vjerojatno</b>	Dogodio se 9 ili 10 puta u zadnjih 10 godina u organizaciji ili su se pojavile okolnosti koje će gotovo sigurno uzrokovati da se događaj dogodi

Izvor: obrada autorice prema Hopkin, Paul. Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management, 125

Klasificiranjem vjerojatnosti događaja organizacije mogu bolje razumjeti i upravljati rizicima te planirati odgovarajuće mjere za njihovo ublažavanje. Definicije vjerojatnosti koriste se za standardizaciju procjena rizika i olakšavanje komunikacije unutar organizacije o razini rizika i potrebnim akcijama.

Sljedeća tablica prikazuje različite razine utjecaja rizika, od manjeg do kritičnog i opisuje konkretne posljedice koje svaki stupanj utjecaja može imati na poslovanje. Korištenjem ovih definicija organizacija može bolje razumjeti potencijalne prijetnje i implementirati učinkovite mjere za njihovo upravljanje.

Tablica 9. Definicije utjecaja rizika

UTJECAJ RIZIKA	DEFINICIJA
<b>Malo</b>	Nema utjecaja na kupce; manje smanjenje ugleda koje se brzo oporavlja; nema kršenja zakona; zanemariv ekonomski gubitak koji se može nadoknaditi
<b>Umjereno</b>	Manji privremeni utjecaj na zadovoljstvo kupaca; malo smanjenje ugleda koje može kratkotrajno utjecati na povjerenje kupaca; manje kršenje zakona koje rezultira upozorenjem; mali ekonomski gubitak koji se može nadoknaditi

<b>Značajno</b>	Ozbiljan utjecaj na zadovoljstvo kupaca; značajan gubitak ugleda koji će dugotrajno utjecati na povjerenje kupaca; kršenje zakona koje rezultira kaznama; veliki ekonomski gubitak koji se teško može nadoknaditi
<b>Katastrofalno</b>	Ozbiljne pritužbe kupaca ili povlačenje proizvoda s tržišta; ozbiljan gubitak ugleda koji je poguban za povjerenje kupaca; ozbiljno kršenje zakona koje rezultira velikim kaznama; značajan ekonomski gubitak koji se ne može nadoknaditi

Izvor: obrada autorice prema Hopkin, Paul. Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management. Kogan Page Publishers, 2018. , 126.str

Korištenjem ovih definicija u procjeni rizika organizacija može precizno identificirati i odrediti prioritetne rizike te učinkovito planirati mjere za njihovo upravljanje. Ova metodologija osigurava da se potencijalni rizici evaluiraju na konzistentan način što pomaže u održavanju stabilnosti poslovanja i zaštiti ugleda organizacije.

Faza ocjene rizika prema standardu ISO 31000 naziva se analizom rizika, a rangiranje rizika opisuje se kao procjena rizika. Rizik je značajan ako bi mogao imati učinak veći od referentnog praga za tu vrstu rizika. Identifikacija potencijalno značajnih rizika kako navodi Hopkin, provodi se tijekom vježbe prepoznavanja rizika te je potrebno odlučiti o:<sup>32</sup>

- veličini događaja ako se rizik ostvari
- veličini utjecaja koji bi događaj imao na organizaciju
- vjerojatnosti materijalizacije rizika na ili iznad referentne vrijednosti
- mogućnostima za daljnje poboljšanje kontrole

Nakon dovršene ocjene rizika, tipično je identificirati između 10 i 20 prioritetnih značajnih rizika s kojima se organizacija suočava.

---

<sup>32</sup> Ibidem, 126.str

### 3.3. Matrica rizika

„Matrica rizika opisuje se kao alat ili tehnika za dodjeljivanje razine rizika ishodima nekog događaja, a prema Vodiču međunarodne organizacije za standardizaciju definirana je kao alat za rangiranje i prikaz rizika definiranjem raspona za posljedice (utjecaj) i vjerojatnost.“<sup>33</sup>

U ovom poglavlju razmotrit će se primjena matrice rizika na primjeru poduzeća Lesnina, vodeće trgovine namještajem i opreme za dom. Lesnina se, kao i svako poduzeće, suočava s različitim rizicima koji mogu utjecati na njezino financijsko poslovanje. Identifikacija i procjena tih rizika ključni su koraci u osiguravanju stabilnosti i dugoročnog uspjeha poduzeća. Korištenje matrice rizika omogućava strukturiran i vizualan prikaz vjerojatnosti i potencijalnog utjecaja tih rizika što olakšava njihovo upravljanje i donošenje strateških odluka.

Sljedeća tablica prikazuje primjer matrice rizika prema kojem će u nastavku biti izrađena ista na primjeru poduzeća Lesnina.

Tablica 10. Primjer matrice rizika

<b>VJEROJATNOST</b>	Vrlo vjerojatno (4)	Srednje	Značajno	Značajno	Katastrofalno
	Vjerojatno (3)	Umjereno	Srednje	Značajno	Značajno
	Moguće (2)	Umjereno	Umjereno	Srednje	Značajno
	Malo vjerojatno (1)	Malo	Umjereno	Umjereno	Srednje
		Malo (1)	Umjereno (2)	Značajno (3)	Katastrofalno (4)
<b>UTJECAJ</b>					

Izvor: obrada autorice prema Oktavia, Fitriyani, and Bambang Pamungkas, Internal Controls in the Sales Cycle to Minimize Risks, 83

Matrica rizika na slici prikazuje procjenu rizika kombinirajući vjerojatnost nastanka događaja i njegov utjecaj. Ova matrica koristi četiri razine vjerojatnosti i četiri razine utjecaja, a svaka kombinacija vjerojatnosti i utjecaja dobiva odgovarajuću razinu rizika koja se može kretati od niske (zelene) do vrlo visoke (crvene). Matrica omogućuje identifikaciju kritičnih

<sup>33</sup> Lansdowne, Zachary F., Risk matrix: an approach for prioritizing risks and tracking risk mitigation progress, 3

područja gdje je potrebna hitna intervencija (crvena polja) kao i područja koja zahtijevaju praćenje i moguće poboljšanje (žuta polja). Koristeći ovu matricu, poduzeće može bolje prioritzirati svoje resurse i usredotočiti se na najznačajnije rizike koji mogu utjecati na njegovu operativnu i financijsku stabilnost.

U tablici u nastavku prikazani su financijski rizici odjela nabave i logistike na primjeru poduzeća Lesnine. Ova tablica poslužit će kao temelj za izradu matrice rizika koja će pružiti vizualni prikaz odnosa između vjerojatnosti i utjecaja svakog rizika. Tablica u nastavku kao i ostale u ovom poglavlju napravljene su na temelju informacija prikupljenih iz intervjua sa zaposlenicima u poduzeću Lesnina.

Tablica 11. Financijski rizici odjela nabave i logistike na primjeru Lesnine

<b>BROJ</b>	<b>RIZICI</b>	<b>VJEROJATNOST NASTANKA</b> <b>(1-4)</b>	<b>UTJECAJ (POSLJEDICA)</b> <b>(1-4)</b>	<b>REZULTAT</b>	<b>NIVO RIZIKA</b>
1	<b>Kašnjenje isporuke robe</b>	4	3	12	Značajno
2	<b>Nepotpune isporuke po narudžbi</b>	4	3	12	Značajno
3	<b>Nedostizanje uvjeta do pune narudžbe</b>	3	3	9	Značajno
4	<b>Kašnjenje u zaprimanju robe</b>	3	2	6	Srednje
5	<b>Neažuran listing (asortiman)</b>	4	1	4	Srednje
6	<b>Trenutno pomanjkanje internih logističkih kapaciteta</b>	2	2	4	Umjereno
7	<b>Nedostatne zalihe akcijskih artikala</b>	3	3	9	Značajno
8	<b>Oštećenje robe tijekom transporta</b>	3	4	12	Značajno
9	<b>Promjene cijene transporta</b>	2	3	6	Srednje

10	<b>Nepravodobno ažuriranje skladišnih zaliha</b>	3	3	9	Značajno
11	<b>Loša kvaliteta isporučene robe</b>	2	4	8	Značajno
12	<b>Povećanje cijena goriva</b>	3	3	9	Značajno
13	<b>Zastarjelost opreme za rukovanje</b>	1	2	2	Umjereno

Izvor: obrada autorice

Tablica 12. Matrica financijskih rizika odjela nabave i logistike na primjeru Lesnine

<b>VJEROJATNOST</b>	Vrlo vjerojatno (4)	Rizik 5		Rizik 1, 2	
	Vjerojatno (3)		Rizik 4	Rizik 3, 7, 10, 12	Rizik 8
	Moguće (2)		Rizik 6	Rizik 9	Rizik 11
	Malo vjerojatno (1)		Rizik 13		
		Malo (1)	Umjereno (2)	Značajno (3)	Katastrofalno (4)
		<b>UTJECAJ</b>			

Izvor: obrada autorice

Na temelju podataka iz tablice i matrice rizika identificirani su najznačajniji i manje značajni rizici. Najznačajniji rizici, koji imaju visoku vjerojatnost nastanka i visok utjecaj na poslovanje, uključuju kašnjenje isporuke robe (rizik 1), nepotpune isporuke po narudžbi (rizik 2) i oštećenje robe tijekom transporta (rizik 8). Ti rizici zahtijevaju poseban fokus i kontinuirano praćenje kako bi se minimizirale njihove negativne posljedice. Rizik kao što je kašnjenje u zaprimanju robe (rizik 4) ima umjeren utjecaj, ali je prilično vjerojatan. Implementacija učinkovitih kontrola i preventivnih mjera može značajno smanjiti negativan utjecaj. Rizici s niskom vjerojatnošću i niskim utjecajem kao što su zastarjelost opreme za rukovanje (rizik 13) i trenutno pomanjkanje internih logističkih kapaciteta (rizik 6) zahtijevaju redovno praćenje, ali ne predstavljaju neposrednu prijetnju poslovanju.

Sljedeća tablica prikazuje financijske rizike odjela marketinga, njihove vjerojatnosti nastanka, utjecaje na poslovanje te ukupnu razinu rizika.

Tablica 13. Financijski rizici odjela marketinga na primjeru Lesnine

<b>BROJ</b>	<b>RIZICI</b>	<b>VJEROJATNOST NASTANKA</b>	<b>UTJECAJ (POSLJEDICA)</b>	<b>REZULTAT</b>	<b>NIVO RIZIKA</b>
		<b>(1-4)</b>	<b>(1-4)</b>		
1	Oglašavanje robe koja nije stigla na skladište na vrijeme/prije početka akcije	4	2	8	Značajno
2	Nedostatak informacija o prodajnoj akciji kod prodaje	4	3	12	Značajno
3	Rad s osobnim podacima kroz rad s loyalty Lesnina karticom	4	4	16	Katastrofalno
4	Važnost poznavanja prednosti loyalty Lesnina kartice od strane prodajnog osoblja	3	3	9	Značajno
5	Distribucija kataloga – kontrola na terenu	4	3	12	Značajno
6	Reakcija na konkurenciju	4	4	16	Katastrofalno
7	Prekomjerno trošenje budžeta za oglašavanje	3	3	9	Značajno
8	Pad potražnje zbog sezonskih trendova	2	3	6	Srednje
9	Nekonkurentne cijene	2	3	6	Srednje
10	Zastarjela marketinška tehnologija	2	2	4	Umjereno
11	Promjene u preferencijama kupaca	3	3	9	Značajno

Izvor: obrada autorice



Tablica 14. Matrica financijskih rizika odjela marketinga na primjeru Lesnine

<b>VJEROJATNOST</b>	Vrlo vjerojatno (4)		Rizik 1	Rizik 2, 5	Rizik 3, 6
	Vjerojatno (3)			Rizik 4, 7, 11	
	Moguće (2)		Rizik 10	Rizik 8, 9	
	Malo vjerojatno (1)				
		Malo (1)	Umjereno (2)	Značajno (3)	Katastrofalno (4)
		<b>UTJECAJ</b>			

Izvor: obrada autorice

Najveći rizici s katastrofalnim posljedicama uključuju rad s osobnim podacima kroz loyalty program (rizik 3) i reakciju na konkurenciju (rizik 6). Ovi rizici zahtijevaju hitne i učinkovite mjere upravljanja kako bi se spriječili ozbiljni financijski i reputacijski gubici. S druge strane, značajni rizici, poput nedostatka informacija o prodajnim akcijama (rizik 2), distribucije kataloga (rizik 5) i prekomjernog trošenja budžeta za oglašavanje (rizik 7) također predstavljaju značajan izazov i zahtijevaju pažljivo planiranje i koordinaciju između odjela.

Srednji rizici kao što su pad potražnje zbog sezonskih trendova (rizik 8) i nekonkurentne cijene (rizik 9) te umjereni rizici poput zastarjele marketinške tehnologije (rizik 10) i dalje imaju potencijal za negativan utjecaj, ali su manje kritični i mogu se lakše upravljati uz odgovarajuće mjere.

Identifikacija i upravljanje financijskim rizicima u odjelu računovodstva i kontrolinga ključno je za osiguranje stabilnog poslovanja i financijske održivosti Lesnine. Sljedeća tablica prikazuje različite financijske rizike, njihovu vjerojatnost nastanka i utjecaj na poslovanje.

Tablica 15. Financijski rizici odjela računovodstva i kontrolinga na primjeru Lesnine

<b>BROJ</b>	<b>RIZICI</b>	<b>VJEROJATNOST NASTANKA (1-4)</b>	<b>UTJECAJ (POSLJEDICA) (1-4)</b>	<b>REZULTAT</b>	<b>NIVO RIZIKA</b>
1	<b>Naplata potraživanja</b>	4	3	12	Značajno
2	<b>Plaćanje obveza</b>	4	3	12	Značajno

3	Rokovi obrade dokumentacije	4	3	12	Značajno
4	Pogreške u financijskom izvještavanju	4	4	16	Katastrofalno
5	Izmjene i dopune zakona	4	3	12	Značajno
6	Krada podataka	2	4	6	Značajno
7	Tržišne promjene	4	4	16	Katastrofalno
8	Neusklađenost s poreznim propisima	2	4	8	Značajno
9	Promjene u računovodstvenim standardima	2	3	6	Srednje
10	Nepravilan obračun plaća	2	3	6	Srednje
11	Prijevarena računovodstvenim podacima	1	4	4	Značajno
12	Rizik od promjena u kamatnim stopama	2	3	6	Srednje
13	Neusklađenost s regulatornim zahtjevima i standardima	2	4	8	Značajno

Izvor: obrada autorice

Tablica 16. Matrica financijskih rizika odjela računovodstva i kontrolinga na primjeru Lesnine

VJEROJATNOST	Vrlo vjerojatno (4)			Rizik 1, 2, 3, 5	Rizik 4, 7
	Vjerojatno (3)				
	Moguće (2)			Rizik 9, 10, 12	Rizik 6, 8, 13
	Malo vjerojatno (1)				Rizik 11
		Malo (1)	Umjereno (2)	Značajno (3)	Katastrofalno (4)
<b>UTJECAJ</b>					

Izvor: obrada autorice

Na temelju analize financijskih rizika u odjelu računovodstva i kontrolinga u poduzeću Lesnina, može se zaključiti da postoji nekoliko ključnih područja koja zahtijevaju posebnu

pažnju i upravljanje kako bi se osigurala stabilnost poslovanja. Tablica i matrica rizika pokazuju da su rizici kao što su naplata potraživanja (rizik 1), plaćanje obveza (rizik 2), rokovi obrade dokumentacije (rizik 3) i izmjene i dopune zakona (rizik 5) kategorizirani kao "značajni" rizici s visokim rezultatom od 12 bodova. Ovi rizici imaju veliku vjerojatnost nastanka i značajan utjecaj na poslovanje što znači da je potrebno implementirati učinkovite kontrolne mjere za njihovo ublažavanje. Posebno zabrinjavajući su rizici pogreške u financijskom izvještavanju (rizik 4) i tržišne promjene (rizik 7) koji su označeni kao "katastrofalni" s rezultatom od 16 bodova. Ovi rizici mogu imati devastirajući utjecaj na poslovanje i stoga zahtijevaju stroge kontrolne procese i kontinuirano praćenje kako bi se osigurala točnost financijskih izvještaja i pravovremena reakcija na tržišne promjene. Drugi rizici kao što su krađa podataka (rizik 6), neusklađenost s regulatornim zahtjevima i standardima (rizik 13) te promjene u računovodstvenim standardima (rizik 9) također su značajni, ali imaju niži rezultat zbog niže vjerojatnosti nastanka ili manjeg utjecaja na poslovanje.

U analizi financijskih rizika odjela ljudskih resursa i odjela organizacije (službe za kontrolu radnih procesa) u poduzeću Lesnina, identificirani su ključni rizici koji mogu utjecati na stabilnost i uspješnost poslovanja, a u tablici u nastavku prikazani su primjeri tih rizika.

Tablica 17. Financijski rizici odjela ljudskih resursa i organizacije na primjeru Lesnine

<b>BROJ</b>	<b>RIZICI</b>	<b>VJEROJATNOST NASTANKA (1-4)</b>	<b>UTJECAJ (POSLJEDICA) (1-4)</b>	<b>REZULTAT</b>	<b>NIVO RIZIKA</b>
1	Pogreška u obračunu plaće	3	3	9	Značajno
2	Nepostupanje u skladu sa zakonom u radno pravnim odnosima (zapošljavanje i odjava radnika)	2	3	6	Srednje
3	Pogrešno zapošljavanje	2	3	6	Srednje
4	Nepotpune evidencije o zaposlenima	2	3	6	Srednje

5	Neželjena fluktuacija zaposlenih	2	3	6	Srednje
6	Izlazak povjerljivih informacija	1	4	4	Srednje
7	Nedostatak kvalificiranih radnika	3	3	9	Značajno
8	Povećani troškovi rada	4	3	12	Značajno
9	Pravni sporovi sa zaposlenicima	2	4	8	Značajno
10	Funkcioniranje ključnih sustava u prodaji	2	3	6	Srednje
11	Priprema novog programiranja	2	4	8	Značajno
12	Izrada točnih naputaka za rad	2	3	6	Srednje
13	Monitoring i poboljšanje radnih procesa	2	3	6	Srednje
14	Provjera rada poslovne jedinice	2	3	6	Srednje
15	Nekontrolirani troškovi projekata	3	3	9	Značajno
16	Loša koordinacija između odjela	2	2	4	Umjereno

Izvor: obrada autorice

Tablica 18. Matrica financijskih rizika odjela ljudskih resursa i organizacije na primjeru Lesnine

<b>VJEROJATNOSTI</b>	Vrlo vjerojatno (4)			Rizik 8	
	Vjerojatno (3)			Rizik 1, 7, 15	
	Moguće (2)		Rizik 16	Rizik 2, 3, 4, 5, 10, 12, 13, 14	Rizik 9, 11
	Malo vjerojatno (1)				Rizik 6
		Malo (1)	Umjereno (2)	Značajno (3)	Katastrofalno (4)
		<b>UTJECAJ</b>			

Izvor: obrada autorice

Na temelju analize financijskih rizika u odjelima ljudskih resursa i organizacije (podrška za radne procese) u poduzeću Lesnina, može se zaključiti da postoji nekoliko ključnih područja koja zahtijevaju posebnu pažnju i upravljanje kako bi se osigurala stabilnost poslovanja. Tablica i matrica rizika pokazuju da su rizici poput pogrešaka u obračunu plaće (rizik 1), nedostatak kvalificiranih radnika (rizik 7), povećanih troškova rada (rizik 8), nekontroliranih troškova projekata (rizik 15) te pravnih sporova sa zaposlenicima (rizik 9) kategorizirani kao "značajni" rizici s visokim rezultatima od 9 do 12 bodova. Ovi rizici imaju veliku vjerojatnost nastanka i značajan utjecaj na poslovanje što znači da je potrebno implementirati učinkovite kontrolne mjere za njihovo ublažavanje. Također, srednje značajni rizici, kao što su nepostupanje u skladu sa zakonom u radno-pravnim odnosima (rizik 2), pogrešno zapošljavanje (rizik 3), nepotpune evidencije o zaposlenima (rizik 4), neželjena fluktuacija zaposlenih (rizik 5), izlazak povjerljivih informacija (rizik 6), funkcioniranje ključnih sustava u prodaji (rizik 10), izrada točnih naputaka za rad (rizik 12), monitoring i poboljšanje radnih procesa (rizik 13) te provjera rada poslovne jedinice (rizik 14) također zahtijevaju redovito praćenje i upravljanje kako bi se spriječili potencijalni negativni učinci na poslovanje. Umjereni rizici uključuju lošu koordinaciju između odjela (rizik 16) koja ima nižu vjerojatnost nastanka i manji utjecaj na poslovanje.

### **3.4. Registar rizika**

„Registar rizika je osnovni alat za praćenje i upravljanje rizikom tokom izvođenja projekata i on je “živi” i aktualni dokument koji se izrađuje, koristi i revidira tokom čitavog životnog ciklusa projekta pa i nakon završetka projekta kao osnova za upravljanje rizikom kod novih projekata.“<sup>34</sup> Sadrži sveobuhvatni popis svih rizika koje je organizacija prepoznala zajedno s detaljnim informacijama o svakom riziku kao što su opis rizika, vjerojatnost nastanka, utjecaj, vrsta rizika, osoba ili odjel odgovoran za upravljanje rizikom, mjere za ublažavanje i datum izvršenja. Registar rizika je ključan alat za upravljanje rizicima jer omogućava organizacijama da sustavno i transparentno prate i kontroliraju rizike pomažući u donošenju informiranih odluka i osiguravanju kontinuiteta poslovanja.

---

<sup>34</sup> Stojanović, Anđelka, Živan Živković, and Marija Panić, Risk Impact Assessment on the Project NPV by using Monte Carlo Simulation, 478

U ovom poglavlju bit će prikazan registar rizika za sve odjele u poduzeću Lesnina. Registar rizika omogućava sistematičan pregled svih identificiranih rizika unutar organizacije, njihovih karakteristika te mjera koje se poduzimaju kako bi se tim rizicima učinkovito upravljalo. Kroz detaljnu analizu svakog odjela uključujući računovodstvo, kontroling, ljudske resurse, marketing, nabavu i logistiku prikazat će se ključni rizici, njihova vjerojatnost nastanka, potencijalni utjecaj na poslovanje te odgovarajuće kontrolne mjere. Ova analiza pomoći će u boljem razumijevanju rizika s kojima se Lesnina suočava i u identificiranju područja koja zahtijevaju posebnu pažnju kako bi se osigurala stabilnost i uspješnost poslovanja.

U nastavku je prikazan registar rizika odjela nabave i logistike u poduzeću Lesnina, koji identificira ključne rizike te opisuje aktivnosti i mjere za njihovo ublažavanje. Registar također jasno određuje odgovorne osobe za provođenje mjera, čime se osigurava odgovornost i praćenje provedbe.

Tablica 19. Registar rizika odjela nabave i logistike na primjeru Lesnine

BROJ	RIZIK	CILJ RIZIKA	OPIS RIZIKA	AKTIVNOSTI I MJERE ZA UBLAŽAVANJE RIZIKA	ODGOVORNA OSOBA
1	<b>Kašnjenje isporuke robe</b>	Osigurati pravovremenu dostupnost robe	Dobavljač kasni s isporukom robe što može uzrokovati prekide u prodaji i rezultirati nezadovoljstvom kupaca	Unaprijediti komunikaciju s dobavljačima, optimizirati rute dostave kako bi se smanjilo vrijeme prijevoza, provoditi strogi nadzor i praćenje isporuka, uvođenje sustava za praćenje i izvješćivanje o statusu isporuka, ugovaranje penala za kašnjenja u isporuci	Voditelj nabave
2	<b>Nepotpune isporuke po narudžbi</b>	Osigurati točnost narudžbi	Isporučena količina robe ne odgovara narudžbi	Implementirati softver za praćenje narudžbi i inventara kako bi se osigurala točnost, redovite provjere i inspekcije narudžbi prije isporuke, redovito obučavati zaposlenike o postupcima provjere i isporuke narudžbi	Skladišni nadzornik
3	<b>Nedostizanje uvjeta do pune narudžbe</b>	Osigurati efikasno dostizanje uvjeta za narudžbe	Neispunjavanje uvjeta za punu narudžbu, problemi s neispunjavanjem uvjeta za pune narudžbe mogu rezultirati neiskorištenim poslovnim prilikama i	Poboljšati komunikaciju s dobavljačima, redovito praćenje zaliha i uvjeta narudžbe, uspostavljanje minimalnih zaliha za ključne artikle, optimizacija uvjeta narudžbi, automatizirati proces naručivanja kako bi se smanjila mogućnost ljudske pogreške	Voditelj nabave

			smanjenim prihodima		
4	<b>Kašnjenje u zaprimanju robe</b>	Osigurati pravovremeno zaprimanje robe	Kašnjenja u prijemu robe mogu usporiti procese skladištenja i distribucije što može utjecati na raspoloživost robe za prodaju	Poboljšanje procesa zaprimanja, dodatno osoblje, optimizirati raspored dostava, unaprijediti logističke procese kroz tehnološka rješenja	Skladišni nadzornik
5	<b>Neažuran listing (asortiman)</b>	Osigurati ažurnost asortimana	Neprecizne informacije o dostupnosti artikala	Redovito ažuriranje asortimana, redovne provjere, učestala komunikacija s dobavljačima, korištenje softvera za automatsko ažuriranje asortimana	Voditelj nabave
6	<b>Trenutno pomanjkanje internih logističkih kapaciteta</b>	Osigurati dovoljne logističke kapacitete	Nedostatak logističkih kapaciteta može uzrokovati zastoje u skladištenju, distribuciji i ukupnoj operativnoj učinkovitosti	Analiza trenutnih kapaciteta i predviđanje budućih potreba, poboljšati učinkovitost postojećih kapaciteta kroz trening i tehnologiju	Voditelj logistike
7	<b>Nedostatne zalihe akcijskih artikala</b>	Osigurati dostupnost akcijskih artikala	Nedostatak zaliha tijekom promocije može rezultirati gubitkom prodaje i nezadovoljstvom kupaca	Praćenje zaliha i planiranje nabave akcijskih artikala, povećati narudžbe akcijskih artikala prije početka promocije	Voditelj nabave
8	<b>Oštećenje robe tijekom transporta</b>	Očuvati kvalitetu isporučene robe	Oštećena roba može uzrokovati reklamacije, gubitak kupaca i povećane troškove zbog zamjene ili popravka	Poboljšanje ambalaže, osigurati dodatne mjere zaštite tijekom transporta obuka osoblja za rukovanje robom, inspekcije pri prijemu robe	Voditelj logistike
9	<b>Promjene cijene transporta</b>	Kontrolirati troškove transporta	Fluktuacije u cijeni prijevoza mogu značajno utjecati na ukupne troškove poslovanja	Dugoročni ugovori s transportnim tvrtkama, pregovaranje fiksnih cijena s transportnim partnerima, Diverzificirati prijevoz dobavljača kako bi se smanjila ovisnost o jednom izvoru	Voditelj logistike
10	<b>Nepravodobno ažuriranje skladišnih zaliha</b>	Osigurati točno stanje zaliha	Kašnjenja u ažuriranju skladišnih zaliha mogu dovesti do prekomjernih zaliha ili nestašica što utječe na	Uvesti automatizirane sustave za praćenje i ažuriranje zaliha, redovite inspekcije zaliha odnosno provođenje redovitih inventura skladišta	Voditelj skladišta

			operativnu učinkovitost		
11	<b>Loša kvaliteta isporučene robe</b>	Očuvati kvalitetu proizvoda	Isporuka robe loše kvalitete može dovesti do reklamacije, nezadovoljstva kupaca i smanjenja ponovljenih kupovina	Kontrola kvalitete pri prijemu robe, Implementirati sustav povratnih informacija od kupaca, provoditi redovite kontrole kvalitete s dobavljačima	Voditelj logistike
12	<b>Povećanje cijena goriva</b>	Kontrolirati troškove poslovanja	Povećanje cijene goriva povećava troškove transporta, što može smanjiti profitabilnost	Ugovaranje fiksnih cijena goriva, optimizacija transporta, razviti dugoročne strategije za smanjenje potrošnje goriva, ulagati u energetska učinkovita vozila	Voditelj logistike
13	<b>Zastarjelost opreme za rukovanje</b>	Osigurati efikasno rukovanje robom	Zastarjela oprema može usporiti proces rukovanja robom i povećati rizik od oštećenja	Redovito održavanje i zamjena zastarjele opreme, investirati u novu opremu ili modernizirati postojeću, redovito obučavati osoblje o pravilnoj uporabi opreme	Voditelj skladišta

Izvor: obrada autorice

Na temelju registra rizika odjela nabave i logistike u poduzeću Lesnina može se zaključiti da je ovaj odjel suočen s brojnim potencijalnim rizicima koji mogu značajno utjecati na operativnu učinkovitost i zadovoljstvo kupaca. Najveći rizici uključuju kašnjenje isporuke robe, nepotpune isporuke po narudžbi, kašnjenje u zaprimanju robe, nedostatne zalihe akcijskih artikala te promjene cijene transporta. Svaki od ovih rizika može uzrokovati prekide u prodaji, nezadovoljstvo kupaca i povećane troškove. Aktivnosti za ublažavanje ovih rizika uključuju unapređenje komunikacije s dobavljačima, optimizaciju logističkih procesa, korištenje softvera za praćenje zaliha i narudžbi te ulaganje u modernu opremu i obuku zaposlenika. Odgovornost za provođenje ovih mjera pripisana je voditeljima nabave, logistike i skladišta koji moraju osigurati pravovremenu implementaciju i kontinuirano praćenje učinkovitosti poduzetih mjera.

U nastavku je predstavljen registar rizika odjela marketinga koji identificira ključne rizike, njihove uzroke i posljedice te aktivnosti i mjere koje će se poduzeti kako bi se ti rizici smanjili.

Tablica 20. Registar rizika odjela marketinga na primjeru Lesnine

BROJ	RIZIK	CILJ RIZIKA	OPIS RIZIKA	AKTIVNOSTI I MJERE ZA UBLAŽAVANJE RIZIKA	ODGOVORNA OSOBA
1	<b>Oglašavanje robe koja nije</b>	Osigurati pravovremenu	Rizik nastaje kada reklamirana	Poboljšati koordinaciju	Voditelj marketinga



	<b>stigla na skladište na vrijeme/prije početka akcije</b>	dostupnost reklamirane robe	roba nije dostupna na skladištu u planiranom vremenu što može dovesti do nezadovoljstva kupaca i gubitka prodaje	između odjela marketinga i nabave, koristiti sustave za praćenje isporuka, postaviti realistične rokove za akcije	
2	<b>Nedostatak informacija o prodajnoj akciji kod prodaje</b>	Osigurati informiranost prodajnog osoblja	Prodajno osoblje nije dovoljno informirano o tekućim akcijama što može dovesti do neefikasne prodaje i nezadovoljstva kupaca	Redovite obuke za prodajno osoblje, pravovremeno slanje informacija o akcijama, uspostavljanje internog komunikacijskog sustava	Voditelj marketinga
3	<b>Rad s osobnim podacima kroz rad s loyalty Lesnina karticom</b>	Osigurati zaštitu osobnih podataka	Neppravilno rukovanje osobnim podacima može dovesti do kršenja zakona o zaštiti podataka i gubitka povjerenja kupaca	Implementirati stroge protokole za zaštitu podataka, redovite obuke za osoblje, usklađivanje s GDPR regulativom	Voditelj marketinga
4	<b>Važnost poznavanja prednosti loyalty Lesnina kartice od strane prodajnog osoblja</b>	Povećati učinkovitost loyalty programa	Prodajno osoblje nije dovoljno educirano o prednostima loyalty kartice što može smanjiti njezinu upotrebu i učinkovitost	Redovite obuke i prezentacije za prodajno osoblje, razvoj edukativnih materijala	Voditelj marketinga
5	<b>Distribucija kataloga – kontrola na terenu</b>	Osigurati pravovremenu i točnu distribuciju kataloga	Rizik od neadekvatne distribucije kataloga može dovesti do gubitka potencijalnih kupaca	Uspostaviti sustav kontrole distribucije, redovito provjeravati izvršenje distribucije na terenu	Voditelj marketinga
6	<b>Reakcija na konkurenciju</b>	Osigurati konkurentsku prednost	Rizik od nepravovremene reakcije na konkurencijske aktivnosti može rezultirati gubitkom tržišnog udjela	Redovito praćenje konkurencije, brza prilagodba marketinških strategija, razvoj jedinstvenih prodajnih prednosti	Voditelj marketinga

7	<b>Prekomjerno trošenje budžeta za oglašavanje</b>	Kontrolirati marketinške troškove	Prekoračenje budžeta za oglašavanje može dovesti do financijskih problema i smanjenja profitabilnosti	Precizno planiranje i praćenje marketinškog budžeta, redovite analize učinkovitosti kampanja	Voditelj marketinga
8	<b>Pad potražnje zbog sezonskih trendova</b>	Održati stabilnu prodaju tijekom cijele godine	Sezonski padovi u potražnji mogu utjecati na stabilnost prihoda	Planiranje sezonskih kampanja, diversifikacija asortimana, razvoj posebnih ponuda za izvansezonske periode	Voditelj marketinga
9	<b>Nekonkurentne cijene</b>	Osigurati konkurentske cijene	Nekonkurentne cijene mogu dovesti do gubitka kupaca i smanjenja tržišnog udjela	Redovita analiza tržišta i konkurencije, prilagodba cijena na temelju tržišnih trendova	Voditelj marketinga
10	<b>Zastarjela marketinška tehnologija</b>	Modernizirati marketinške alate	Korištenje zastarjele tehnologije može smanjiti učinkovitost marketinških aktivnosti	Ulaganje u nove marketinške tehnologije, redovite obuke za korištenje novih alata	Voditelj marketinga
11	<b>Promjene u preferencijama kupaca</b>	Prilagoditi se promjenama na tržištu	Neredovito praćenje promjena u preferencijama kupaca može rezultirati gubitkom relevantnosti i prodaje	Redovita istraživanja tržišta, prilagodba marketinških strategija na temelju povratnih informacija kupaca	Voditelj marketinga

Izvor: obrada autorice

Iz registra rizika za odjel marketinga u poduzeću Lesnina jasno je da postoji niz potencijalnih rizika koji mogu utjecati na poslovanje. Ključni rizici uključuju kašnjenje isporuke robe u akciji, nedostatak informacija o prodajnim akcijama, nepravilno rukovanje osobnim podacima te reakcije na konkurenciju. Aktivnosti i mjere za ublažavanje ovih rizika uključuju poboljšanje interne komunikacije, redovite obuke za zaposlenike, implementaciju naprednih tehnoloških rješenja i kontinuirano praćenje tržišnih trendova. Dodjeljivanje odgovornosti specifičnim osobama unutar odjela marketinga osigurava provedbu i praćenje mjera za upravljanje rizicima čime se povećava učinkovitost i stabilnost poslovanja.

Sljedeća tablica prikazuje registar rizika za odjel računovodstva i kontrolinga pružajući pregled potencijalnih prijetnji i njihovih mogućih utjecaja na poslovanje.

Tablica 21. Registar rizika odjela računovodstva i kontrolinga na primjeru Lesnine

<b>BROJ</b>	<b>RIZIK</b>	<b>CILJ RIZIKA</b>	<b>OPIS RIZIKA</b>	<b>AKTIVNOSTI I MJERE ZA UBLAŽAVANJE RIZIKA</b>	<b>ODGOVORNA OSOBA</b>
1	<b>Naplata potraživanja</b>	Osigurati pravovremenu naplatu potraživanja	Kašnjenja ili neuspjeh u naplati potraživanja mogu ugroziti likvidnost	Redovito praćenje potraživanja, uspostava automatiziranih sustava naplate, slanje opomena	Voditelj računovodstva
2	<b>Plaćanje obveza</b>	Osigurati pravovremeno plaćanje obveza	Kašnjenja u plaćanju obveza mogu dovesti do penalizacija i narušavanja odnosa s dobavljačima	Planiranje cash flow-a, redovito praćenje dospelih obveza	Voditelj računovodstva
3	<b>Rokovi obrade dokumentacije</b>	Poštivati zakonske rokove za obradu dokumentacije	Kašnjenja u obradi dokumentacije mogu rezultirati kaznama i pravnim problemima	Automatizacija procesa, obuka osoblja, redovito praćenje rokova	Voditelj računovodstva
4	<b>Pogreške u financijskom izvještavanju</b>	Osigurati točnost financijskih izvještaja	Pogreške mogu dovesti do pogrešnog donošenja poslovnih odluka i gubitka povjerenja	Uvođenje kontrolnih točaka, revizije, redovita provjera izvještaja	Kontrolor financija
5	<b>Izmjene i dopune zakona</b>	Pridržavati se svih zakonskih izmjena	Nepoštivanje zakonskih izmjena može rezultirati kaznama	Redovito praćenje zakonskih izmjena, pravovremena obuka osoblja	Voditelj računovodstva
6	<b>Krada podataka</b>	Zaštititi financijske i osobne podatke	Gubitak podataka može rezultirati financijskim gubicima i gubitkom povjerenja	Implementacija sigurnosnih protokola, redovite sigurnosne provjere	Voditelj računovodstva
7	<b>Tržišne promjene</b>	Prilagoditi poslovanje tržišnim promjenama	Tržišne promjene mogu utjecati na profitabilnost i stabilnost poslovanja	Redovita analiza tržišta, prilagodba strategija	Financijski analitičar

8	<b>Neusklađenost s poreznim propisima</b>	Osigurati usklađenost s poreznim propisima	Neusklađenost može dovesti do kazni i pravnih problema	Redovita obuka osoblja, konzultacije s poreznim stručnjacima	Voditelj računovodstva
9	<b>Promjene u računovodstvenim standardima</b>	Pridržavati se računovodstvenih standarda	Nepoštivanje standarda može rezultirati netočnim financijskim izvještajima	Redovito praćenje standarda, obuka osoblja	Kontrolor financija
10	<b>Nepravilan obračun plaća</b>	Osigurati točan obračun plaća	Pogreške mogu rezultirati nezadovoljstvom zaposlenika i pravnim problemima	Automatizacija obračuna plaća, redovita provjera obračuna	Voditelj obračuna plaća
11	<b>Prijevarena u računovodstvenim podacima</b>	Spriječiti prijevare u financijskim izvještajima	Prijevarena može rezultirati gubitkom povjerenja i financijskim gubicima	Implementacija kontrolnih točaka, redovite interne revizije	Kontrolor financija
12	<b>Rizik od promjena u kamatnim stopama</b>	Minimizirati utjecaj promjena u kamatnim stopama	Promjene u kamatnim stopama mogu povećati troškove zaduživanja	Praćenje kamatnih stopa, dugoročno planiranje zaduživanja	Financijski analitičar
13	<b>Neusklađenost s regulatornim zahtjevima i standardima</b>	Osigurati usklađenost s regulatornim zahtjevima	Neusklađenost može dovesti do pravnih problema i kazni	Redovita obuka osoblja, konzultacije s regulatornim stručnjacima	Voditelj računovodstva

Izvor: obrada autorice

Ovim registrom rizika odjela računovodstva i kontrolinga uočava se da područja kao što su naplata potraživanja, plaćanje obveza, rokovi obrade dokumentacije te izmjene i dopune zakona zahtijevaju posebnu pažnju i kontinuirano praćenje. Ovi rizici, ako se ne upravljaju učinkovito, mogu dovesti do problema s likvidnošću, narušiti odnose s dobavljačima, izazvati pravne komplikacije te uzrokovati pogreške u financijskim izvještajima. Aktivnosti i mjere za ublažavanje rizika uključuju automatizaciju procesa, redovitu obuku zaposlenika, uspostavu strožih kontrolnih točaka, te konzultacije s pravnim i poreznim stručnjacima. Dodatno, rizici kao što su krađa podataka, tržišne promjene i neusklađenost s poreznim i regulatornim propisima zahtijevaju napredne sigurnosne protokole, fleksibilne poslovne strategije i redovite interne revizije kako bi se osigurala dugoročna otpornost na vanjske i unutarnje prijetnje. Upravljanje rizikom od promjena u kamatnim stopama i nepravilan obračun plaća također je

ključno za kontrolu troškova i održavanje zadovoljstva zaposlenika. Iz registra rizika jasno je da Lesnina prepoznaje i adresira potencijalne prijetnje koje mogu utjecati na njenu financijsku stabilnost. Predložene mjere za ublažavanje rizika su relevantne i učinkovite, ali zahtijevaju kontinuirano praćenje i prilagođavanje kako bi se osigurala njihova djelotvornost. Implementacija dodatnih sigurnosnih slojeva kao što su vanjske revizije i napredna tehnološka rješenja, može dodatno smanjiti rizik i osigurati dugoročan uspjeh poduzeća. Time Lesnina može održati visoku razinu usklađenosti, zaštite podataka i financijske stabilnosti, ključne za održiv rast i razvoj.

Tablica u nastavku prikazuje registar rizika za odjel ljudskih resursa i organizacije ističući ključne prijetnje koje mogu utjecati na ljudske resurse i operativnu učinkovitost, ali i određene aktivnosti i mjere za njihovo ublažavanje.

Tablica 22. Registar rizika odjela ljudskih resursa i organizacije na primjeru Lesnine

<b>BROJ</b>	<b>RIZIK</b>	<b>CILJ RIZIKA</b>	<b>OPIS RIZIKA</b>	<b>AKTIVNOSTI I MJERE ZA UBLAŽAVANJE RIZIKA</b>	<b>ODGOVORNA OSOBA</b>
1	<b>Pogreška u obračunu plaće</b>	Osigurati točan obračun plaća	Greške u obračunu plaća mogu rezultirati nezadovoljstvom zaposlenika i pravnim problemima	Uvođenje automatskog softvera za obračun plaća, redovite provjere i revizije, obuka zaposlenika	Voditelj ljudskih resursa, voditelj računovodstva
2	<b>Nepostupanje u skladu sa zakonom u radno pravnim odnosima (zapošljavanje i odjava radnika)</b>	Osigurati usklađenost sa zakonom	Neusklađenost s radno-pravnim zakonima može dovesti do kazni i pravnih problema	Redovita obuka zaposlenika o zakonodavstvu, konzultacije s pravnicima, redovite revizije procesa	Voditelj ljudskih resursa
3	<b>Pogrešno zapošljavanje</b>	Osigurati zapošljavanje kvalificiranih radnika	Zapošljavanje neodgovarajućih kandidata može smanjiti produktivnost i povećati fluktuaciju	Poboljšanje procesa selekcije, korištenje testova sposobnosti, temeljite provjere kandidata	Voditelj ljudskih resursa
4	<b>Nepotpune evidencije o zaposlenima</b>	Osigurati točnost i potpunost evidencija	Nepotpune ili netočne evidencije mogu utjecati na poslovne odluke i pravne zahtjeve	Implementacija sustava za upravljanje evidencijama, redovite provjere i ažuriranja podataka	Voditelj ljudskih resursa

5	<b>Neželjena fluktuacija zaposlenih</b>	Smanjiti fluktuaciju zaposlenika	Visoka fluktuacija zaposlenika može povećati troškove zapošljavanja i smanjiti moral	Provođenje anketa zadovoljstva zaposlenika, poboljšanje radnih uvjeta, programi nagrađivanja	Voditelj ljudskih resursa
6	<b>Izlazak povjerljivih informacija</b>	Zaštititi povjerljive informacije	Gubitak povjerljivih informacija može dovesti do pravnih problema i narušavanja reputacije	Implementacija sigurnosnih mjera, redovita obuka zaposlenika o sigurnosti podataka, stroga kontrola pristupa informacijama	Voditelj ljudskih resursa
7	<b>Nedostatak kvalificiranih radnika</b>	Osigurati dostupnost kvalificiranih radnika	Nedostatak kvalificiranih radnika može smanjiti produktivnost i kvalitetu rada	Poboljšanje procesa zapošljavanja, suradnja s obrazovnim institucijama, programi obuke i razvoja	Voditelj ljudskih resursa
8	<b>Povećani troškovi rada</b>	Optimizacija troškova rada	Povećani troškovi rada mogu smanjiti profitabilnost	Optimizacija radnih procesa, analiza i kontrola troškova, pregovaranje o plaćama	Voditelj ljudskih resursa
9	<b>Pravni sporovi sa zaposlenicima</b>	Izbjegavanje pravnih sporova	Pravni sporovi sa zaposlenicima mogu uzrokovati financijske gubitke i narušiti moral	Pravna savjetovanja, redovita obuka o radno-pravnim pitanjima, jasno definiranje radnih prava i obveza	Voditelj ljudskih resursa
10	<b>Funkcioniranje ključnih sustava u prodaji</b>	Osigurati neprekidno funkcioniranje sustava	Problemi u ključnim sustavima mogu utjecati na prodaju i poslovanje	Redovito održavanje i ažuriranje sustava, uvođenje rezervnih sustava	Voditelj odjela organizacije, IT voditelj
11	<b>Priprema novog programiranja</b>	Osigurati uspješnu implementaciju novih programa	Kašnjenja ili pogreške u pripremi novog programiranja mogu utjecati na poslovanje	Detaljno planiranje, testiranje prije implementacije, obuka zaposlenika	Voditelj odjela organizacije, IT voditelj
12	<b>Izrada točnih naputaka za rad</b>	Osigurati jasnoću i točnost radnih naputaka	Netočni ili nejasni naputci mogu dovesti do pogrešaka u radu i smanjenja produktivnosti	Revizija i ažuriranje naputaka, obuka zaposlenika, uvođenje standardnih operativnih procedura	Voditelj odjela organizacije

13	<b>Monitoring i poboljšanje radnih procesa</b>	Poboljšati efikasnost radnih procesa	Nedostatak monitoringa i poboljšanja može dovesti do neefikasnosti i povećanih troškova	Uvođenje sustava za praćenje i analizu radnih procesa, redovite revizije i poboljšanja	Voditelj odjela organizacije
14	<b>Provjera rada poslovne jedinice</b>	Osigurati kvalitetu i učinkovitost rada poslovne jedinice	Nedostatak provjera može dovesti do neefikasnosti i pogrešaka	Redovite inspekcije i auditi, uspostava kontrolnih točaka, obuka zaposlenika	Voditelj odjela organizacije
15	<b>Nekontrolirani troškovi projekata</b>	Kontrolirati troškove projekata	Prekoračenje troškova projekata može smanjiti profitabilnost	Detaljno planiranje i praćenje troškova projekata, redovite analize i izvještaji, optimizacija resursa	Voditelj projekta
16	<b>Loša koordinacija između odjela</b>	Poboljšati koordinaciju i komunikaciju između odjela	Loša koordinacija može dovesti do neefikasnosti i povećanih troškova	Uvođenje redovitih sastanaka između odjela, poboljšanje komunikacijskih kanala, definiranje odgovornosti	Voditelj odjela organizacije

Izvor: obrada autorice

Registar rizika odjela ljudskih resursa i organizacije u Lesnini pokazuje da su ključni rizici povezani s administrativnim greškama, usklađenošću s pravnim zahtjevima, zapošljavanjem, sigurnošću informacija, operativnom efikasnošću i tehnološkom podrškom. Kroz implementaciju automatiziranih sustava, redovite obuke i pravna savjetovanja, Lesnina može značajno smanjiti rizik od administrativnih grešaka i osigurati usklađenost s relevantnim propisima. Optimizacija procesa zapošljavanja, poboljšanje radnih uvjeta i nagrađivanje zaposlenika ključno je za smanjenje fluktuacije i osiguranje kvalificiranih radnika. Sigurnosne mjere za zaštitu informacija te stroga kontrola pristupa štite poslovne tajne i osobne podatke zaposlenika. Operativna efikasnost može se postići kroz detaljno planiranje i praćenje troškova, kao i poboljšanje koordinacije između odjela. Redovito održavanje i modernizacija tehnološke infrastrukture te kontinuirano praćenje i poboljšanje radnih procesa osiguravaju nesmetano funkcioniranje poslovanja. Provedbom predloženih mjera za ublažavanje rizika, Lesnina može značajno smanjiti negativne utjecaje tih rizika, osigurati usklađenost s propisima, optimizirati procese i poboljšati ukupnu operativnu efikasnost. Proaktivno i sustavno upravljanje rizicima ključ je za dugoročni uspjeh i konkurentnost poduzeća.

### 3.5. Akcijski plan aktivnim upravljanjem rizicima

U ovom poglavlju napraviti će se akcijski plan za aktivno upravljanje financijskim rizicima u poduzeću Lesnina. Akcijski plan obuhvaća strategije, aktivnosti i mjere koje će poduzeće poduzeti kako bi identificiralo, procijenilo, kontroliralo i kontinuirano pratilo financijske rizike. Svrha ovog poglavlja je pružiti jasan i detaljan putokaz za efikasno upravljanje rizicima te osigurati financijsku stabilnost i održivost poduzeća.

Akcijski plan za upravljanje rizicima u odjelu nabave i logistike poduzeća Lesnina detaljno razmatra različite strategije za izbjegavanje, smanjenje, transfer i prihvaćanje ključnih rizika. Kroz ovaj plan poduzeće se priprema na različite scenarije i osigurava proaktivne mjere za minimiziranje negativnih utjecaja na poslovanje. Tablica u nastavku prikazuje akcijski plan koji sadrži strategije upravljanja rizicima, a rizici koji su izdvojeni prikazuju one koji su ocijenjeni najvišim ocjenama pri izradi matrice rizika.

Tablica 23. Akcijski plan za upravljanje rizicima odjela nabave i logistike

Rizik	Izbjegavanje rizika	Smanjenje rizika	Transfer rizika	Prihvaćanje rizika
<b>Kašnjenje isporuke robe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dobavljačima s povijesti kašnjenja isporuke ne obnavljaju se ugovori.</li> <li>-Odabir samo pouzdanih dobavljača s dokazanim track recordom.</li> <li>-Implementacija stroge selekcije dobavljača i redovite evaluacije njihove učinkovitosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Unaprijediti komunikaciju s dobavljačima putem redovitih sastanaka</li> <li>-Optimizirati rute dostave korištenjem naprednih logističkih softvera.</li> <li>- Provoditi strogi nadzor i praćenje isporuka s pomoću sustava za praćenje i izvješćivanje o statusu isporuka.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ugovaranje s osiguravajućim društvom koje nudi osiguranje od kašnjenja</li> <li>- Ugovaranje penala za kašnjenja s dobavljačima kako bi se osigurao povrat sredstava u slučaju kašnjenja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prihvaćanje rizika ako kašnjenje ne utječe značajno na poslovanje</li> <li>- Održavanje dovoljnih sigurnosnih zaliha i planiranje alternativnih dobavljača u slučaju kašnjenja.</li> </ul>
<b>Nepotpune isporuke po narudžbi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rad samo s dobavljačima koji dosljedno isporučuju točne količine robe</li> <li>- Postavljanje strožih uvjeta u ugovorima i redovita evaluacija točnosti isporuka.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementacija sustava za praćenje i potvrdu isporuka</li> <li>-Redovite provjere i inspekcije narudžbi prije isporuke.</li> <li>-Obuka zaposlenika o postupcima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ugovaranje s vanjskim dobavljačima koji garantiraju točnost isporuka</li> <li>- Outsourcing dijela procesa kontrole kvalitete kako bi se osigurala točnost isporuka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prihvaćanje ako nepotpune isporuke imaju mali utjecaj na ukupno poslovanje</li> <li>-Fleksibilne politike vraćanja i zamjene robe kako bi se minimizirao utjecaj na kupce.</li> </ul>



		provjere i isporuke narudžbi		
<b>Oštećenje robe tijekom transporta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izbjegavanje ruta i metoda transporta koje su poznate po visokim stopama oštećenja.</li> <li>- Odabir pouzdanih transportnih partnera s niskom stopom oštećenja robe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poboljšanje ambalaže i osiguranje dodatnih mjera zaštite tijekom transporta.</li> <li>- Obuka osoblja za rukovanje robom.</li> <li>- Redovite inspekcije pri prijemu robe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osiguranje transporta i robe od fizičkog oštećenja</li> <li>- Ugovaranje s tvrtkama koje nude osiguranje od oštećenja tijekom transporta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prihvaćanje mogućnosti incidentnih oštećenja kao dio logističkih operacija</li> <li>- Ako su stope oštećenja niske i nemaju značajan utjecaj na poslovanje.</li> <li>- Brzi procesi za rješavanje reklamacija i zamjene oštećene robe</li> </ul>
<b>Nedostatne zalihe akcijskih artikala</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planiranje akcija samo kada je dostupna dovoljna količina zaliha</li> <li>- Precizno planiranje zaliha na temelju povijesnih podataka i prognoza potražnje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Praćenje zaliha i planiranje nabave akcijskih artikala unaprijed.</li> <li>- Povećanje narudžbi akcijskih artikala prije početka promocije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outsourcing dijela planiranja zaliha kako bi se osigurale dovoljne količine tijekom promocija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ako nedostatak zaliha ima minimalan utjecaj na ukupnu prodaju</li> <li>- Fleksibilna strategija popusta i promocija alternativnih artikala.</li> </ul>
<b>Nedostizanje uvjeta do pune narudžbe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izbjegavanje rada s dobavljačima koji često ne ispunjavaju uvjete pune narudžbe.</li> <li>- Strogi kriteriji pri izboru dobavljača i redovita evaluacija njihovih performansi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poboljšanje komunikacije s dobavljačima.</li> <li>- Redovito praćenje zaliha i uvjeta narudžbe.</li> <li>- Uspostavljanje minimalnih zaliha za ključne artikle.</li> <li>- Automatizacija procesa naručivanja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ugovori s dobavljačima koji garantiraju ispunjenje uvjeta narudžbe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prihvaćanje mogućnosti manjih varijacija u uvjetima kao operativni rizik</li> <li>- Alternativni dobavljači i fleksibilni uvjeti narudžbi</li> </ul>
<b>Nepravodobno ažuriranje skladišnih zaliha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementacija automatiziranih sustava za praćenje skladišnih zaliha</li> <li>- Izbjegavanje rad s ručnim sustavima koji su skloni greškama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redovito obnavljanje i ažuriranje baza podataka o zalihama</li> <li>- Redovite inspekcije zaliha i provođenje redovitih inventura skladišta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osiguranje softverskim rješenjima i uslugama ažuriranja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prihvaćanje mogućnosti manjih varijacija u ažuriranju zaliha kao operativni rizik</li> <li>- Planiranje sigurnosnih zaliha</li> </ul>

				i redovite provjere zaliha
<b>Povećanje cijena goriva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dugoročno planiranje ugovora s prijevoznicima uz fiksne cijene goriva</li> <li>- Izbjegavanje ovisnosti o jedinom izvoru goriva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ugovaranje fiksnih cijena goriva.</li> <li>-Optimizacija transporta i ulaganje u energetske učinkovita vozila.</li> <li>-Razvoj dugoročnih strategija za smanjenje potrošnje goriva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osiguranje protiv fluktuacija cijena goriva putem ugovora o zaštiti od cjenovnih rizika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ako je povećanje cijena goriva predvidljivo i ima minimalan utjecaj na ukupne troškove.</li> <li>- Prilagodba cijena usluga i proizvoda kako bi se kompenzirali povećani troškovi.</li> </ul>

Izvor: obrada autorice

Plan predviđa izbjegavanje suradnje s nepouzdanim dobavljačima, korištenje automatiziranih sustava i strože kriterije za odabir partnera kako bi se smanjio rizik od kašnjenja isporuka, nepotpunih isporuka, nepravodobnog ažuriranja skladišnih zaliha i povećanja cijena goriva. Ova strategija omogućava poduzeću da smanji mogućnost nastanka problema već u fazi planiranja i odabira poslovnih partnera. Detaljno su opisane mjere koje poduzeće može poduzeti za smanjenje vjerojatnosti i utjecaja identificiranih rizika. Mjere uključuju unapređenje komunikacije s dobavljačima, optimizaciju logističkih procesa, uvođenje naprednih tehnologija i redovite inspekcije. Ove mjere omogućuju kontinuirano poboljšanje procesa i povećavaju otpornost poduzeća na potencijalne probleme. Transfer rizika kroz osiguranje i outsourcing ključnih procesa osigurava da poduzeće ne nosi cijeli teret rizika samo. Primjeri uključuju osiguranje robe tijekom transporta i ugovaranje s vanjskim partnerima za upravljanje zalihama i transportom. Ovaj pristup omogućuje poduzeću da se fokusira na svoje osnovne aktivnosti, dok vanjski partneri preuzimaju dio rizika. U slučajevima kada se rizici ne mogu izbjeći ili smanjiti, plan predviđa prihvaćanje tih rizika i upravljanje njima putem strategija kao što su održavanje sigurnosnih zaliha i fleksibilne politike vraćanja. Ovaj pragmatičan pristup omogućava poduzeću da ostane operativno čak i u slučaju nepredviđenih problema.

Iako je plan detaljan, kontinuirano praćenje učinkovitosti mjera i prilagodba novih strategija prema promjenama na tržištu moglo bi dodatno poboljšati otpornost poduzeća. Poboljšanje koordinacije između različitih odjela i transparentna komunikacija ključni su za uspješnu implementaciju plana. Razmatranje šireg spektra mogućih rizika i scenarija može dodatno ojačati plan i pripremiti poduzeće za neočekivane situacije.

Akcijski plan za upravljanje rizicima u odjelu marketinga poduzeća Lesnina jasno identificira ključne rizike i pruža detaljne strategije za njihovo izbjegavanje, smanjenje, transfer i prihvaćanje, a prikazan je u tablici u nastavku.

Tablica 24. Akcijski plan za upravljanje rizicima odjela marketinga

Rizik	Izbjegavanje rizika	Smanjenje rizika	Transfer rizika	Prihvaćanje rizika
<b>Rad s osobnim podacima kroz rad s loyalty Lesnina karticom</b>	-Izbjegavanje prikupljanja nepotrebnih osobnih podataka i minimiziranje opsega informacija koje se pohranjuju.	-Implementacija naprednih sigurnosnih mjera za zaštitu podataka, redovite sigurnosne provjere i obuke zaposlenika o zaštiti podataka.	- Ugovaranje s vanjskim IT tvrtkama za upravljanje i zaštitu podataka, te osiguranje od cyber napada	-Prihvaćanje određenog stupnja rizika uz stalni monitoring sustava i brzo reagiranje na eventualne sigurnosne incidente.
<b>Reakcija na konkurenciju</b>	-Kontinuirano praćenje tržišta i analiza konkurencije kako bi se predvidjeli njihovi potezi.	- Razvijanje fleksibilnih marketinških strategija koje se mogu brzo prilagoditi promjenama na tržištu, kontinuirano unapređenje ponude	-Angažiranje vanjskih konzultanata za istraživanje tržišta i razvoj marketinških strategija	-Prepoznavanje da su reakcije konkurencije neizbježne te osiguranje resursa za brzu prilagodbu i odgovor na promjene
<b>Nedostatak informacija o prodajnoj akciji kod prodaje</b>	-Detaljno planiranje prodajnih akcija i osiguranje da su sve informacije dostupne unaprijed.	-Uvođenje sustava za centralizirano upravljanje informacijama o akcijama, redovita interna komunikacija i obuke zaposlenika	-Korištenje vanjskih agencija za promociju i distribuciju informacija o prodajnim akcijama.	-Prihvaćanje manjeg rizika od eventualnih nedostataka informacija uz osiguranje brze interne komunikacije za rješavanje problema.
<b>Distribucija kataloga – kontrola na terenu</b>	-Planiranje distribucije kataloga s dovoljno vremena za eventualne korekcije.	-Praćenje distribucije u stvarnom vremenu, angažiranje dodatnog osoblja za kontrolu i provjeru.	-Ugovaranje distribucije s profesionalnim vanjskim tvrtkama koje imaju iskustvo i resurse za osiguranje pravilne distribucije	-Prihvaćanje određenog rizika uz dodatne provjere i fleksibilne strategije za rješavanje problema na terenu.
<b>Prekomjerno trošenje budžeta za oglašavanje</b>	-Detaljno planiranje budžeta za oglašavanje i stroga kontrola troškova.	-Uvođenje sustava za praćenje troškova u stvarnom vremenu, redovite analize učinkovitosti oglašavanja.	-Outsourcing marketinških aktivnosti s jasnim ugovorima o troškovima i rezultatima.	-Prihvaćanje određenog rizika uz postavljanje financijskih granica i strateško usmjeravanje
<b>Promjene u preferencijama kupaca</b>	-Kontinuirano istraživanje tržišta i praćenje trendova kako bi se predvidjele	-Brzo prilagođavanje ponude i marketinških strategija na temelju	-Angažiranje vanjskih istraživačkih agencija za redovita	-Prihvaćanje da su promjene u preferencijama kupaca stalna pojava i osiguranje

	promjene u preferencijama kupaca.	povratnih informacija od kupaca, uvođenje fleksibilnih proizvoda i usluga.	istraživanja tržišta i trendova.	resursa za brze prilagodbe
<b>Važnost poznavanja prednosti loyalty Lesnina kartice od strane prodajnog osoblja</b>	-Redovita obuka prodajnog osoblja o prednostima loyalty kartice i njenim pogodnostima	-Uvođenje sustava za kontinuiranu edukaciju i certificiranje zaposlenika, redovita interna komunikacija o pogodnostima loyalty programa	-Outsourcing dijela edukacije vanjskim stručnjacima ili agencijama za obuku.	-Prihvatanje rizika uz uvođenje povratnih mehanizama gdje kupci mogu prijaviti nedostatke u znanju prodajnog osoblja što omogućuje brze korekcije

Izvor: obrada autorice

Akcijski plan odjela marketinga obuhvaća različite aspekte odjela uključujući rad s osobnim podacima, reakciju na konkurenciju, informiranost o prodajnim akcijama, distribuciju kataloga, kontrolu troškova, promjene u preferencijama kupaca i edukaciju prodajnog osoblja. Strategije su razrađene tako da osiguraju sveobuhvatno pokrivanje i fleksibilnost u odgovoru na različite izazove. Plan predviđa proaktivne mjere za smanjenje rizika poput implementacije naprednih sigurnosnih mjera, redovitih sigurnosnih provjera i obuka zaposlenika, što povećava operativnu učinkovitost i otpornost poduzeća. Uvedeni sustavi za praćenje troškova u stvarnom vremenu, centralizirano upravljanje informacijama o akcijama i fleksibilne marketinške strategije omogućuju stalno praćenje i prilagodbu mjera prema potrebama. Poboljšanje koordinacije i komunikacije između različitih odjela može osigurati bržu implementaciju i učinkovitost mjera. Ovo bi moglo uključivati redovite sastanke između odjela marketinga, prodaje i IT-a kako bi se osiguralo da su svi na istoj strani i da su informacije pravilno distribuirane. Angažiranje vanjskih konzultanata i agencija za specifične aspekte, kao što su istraživanje tržišta i razvoj marketinških strategija, može donijeti dodatna stručna znanja i perspektive koje mogu poboljšati učinkovitost strategija.

Sljedeća tablica prikazuje akcijski plan za upravljanje rizicima u odjelu računovodstva i kontrolinga poduzeća Lesnina. Plan osigurava proaktivno upravljanje rizicima kako bi se minimizirali potencijalni negativni učinci na poslovanje.

Tablica 25. Akcijski plan za upravljanje rizicima odjela računovodstva i kontrolinga

<b>Rizik</b>	<b>Izbjegavanje rizika</b>	<b>Smanjenje rizika</b>	<b>Transfer rizika</b>	<b>Prihvatanje rizika</b>
<b>Tržišne promjene</b>	-Analiza tržišnih trendova i predviđanje	-Diversifikacija portfelja, osiguranje dugoročnih ugovora,	-Osiguranje od poslovnih prekida, korištenje hedging	- Kada su tržišne promjene neizbježne.

	<p>promjena kako bi se izbjegli negativni učinci.</p> <p>- Redovito praćenje tržišnih trendova, ekonomskih indikatora i pravovremeno prilagođavanje poslovnih strategija.</p>	<p>prilagodba poslovnih modela prema tržišnim trendovima</p> <p>-Uvođenje novih proizvoda ili usluga temeljenih na aktualnim tržišnim zahtjevima</p>	<p>strategija za zaštitu od tržišnih fluktuacija</p> <p>-Sklapanje ugovora s konzultantima za tržišne analize</p>	<p>-Priprema planova za krizne situacije i fleksibilne poslovne strategije.</p>
<b>Pogreške u finansijskom izvještavanju</b>	<p>-Implementacija automatiziranih sustava za finansijsko izvještavanje</p> <p>-Uvođenje naprednog softvera koji smanjuje mogućnost ljudskih pogrešaka</p>	<p>-Redovite revizije, obuka zaposlenika, uvođenje kontrolnih točaka</p> <p>-Dvostruka provjera svih finansijskih izvještaja prije slanja nadređenima</p>	<p>-Ugovaranje revizorskih usluga s vanjskim revizorima</p> <p>-Korištenje vanjskih tvrtki za finansijske analize.</p>	<p>Prihvatanje u slučaju kada su pogreške neizbježne.</p> <p>-Brzo ispravljanje pogrešaka i transparentno komuniciranje s dionicima</p>
<b>Naplata potraživanja</b>	<p>-Provjera kreditne sposobnosti kupaca prije sklapanja ugovora</p>	<p>-Implementacija sustava za praćenje potraživanja, redoviti podsjetnici za naplatu.</p> <p>-Automatizirani sustavi za praćenje dospjelih potraživanja.</p>	<p>-Ugovaranje s factoring tvrtkama koje preuzimaju naplatu potraživanja.</p> <p>-Osiguranje potraživanja kod specijaliziranih osiguravatelja.</p>	<p>-Kada su kupci ključni za poslovanje i nemoguće je izbjeći rizik.</p> <p>-Izgradnja dobrih odnosa s kupcima i kontinuirana komunikacija.</p>
<b>Plaćanje obveza</b>	<p>-Precizno planiranje likvidnosti i novčanih tokova</p>	<p>-Implementacija softvera za upravljanje obvezama, redoviti pregledi obveza.</p> <p>-Postavljanje automatskih plaćanja za redovite obveze</p>	<p>-Ugovaranje usluga finansijskog menadžmenta s vanjskim tvrtkama.</p> <p>- Korištenje usluga trećih strana za upravljanje obvezama.</p>	<p>-Pregovaranje s vjerovnicima o uvjetima plaćanja u slučaju poteškoća.</p>
<b>Izmjene i dopune zakona</b>	<p>-Proaktivno praćenje zakonodavnih promjena.</p> <p>-Pravni savjeti i konzultacije s</p>	<p>-Redovite obuke i ažuriranje internih pravila</p> <p>-Prilagodba poslovnih procesa novim zakonskim zahtjevima</p>	<p>-Angažiranje vanjskih pravnih savjetnika.</p> <p>- Pravno osiguranje za pokrivanje troškova pravnih sporova.</p>	<p>- Kada su zakonske promjene neizbježne.</p> <p>-Prilagodba poslovanja i kontinuirana</p>

	pravnim stručnjacima			edukacija zaposlenika.
<b>Neusklađenost s poreznim propisima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redovite konzultacije s poreznim savjetnicima.</li> <li>-Pravovremeno prilagođavanje poreznim propisima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Automatizacija poreznih prijava, redoviti pregledi poreznih obveza.</li> <li>- Softver za porezno planiranje i praćenje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ugovaranje usluga poreznih savjetnika.</li> <li>-Porezno osiguranje za pokrivanje potencijalnih kazni i troškova.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Interni porezni odjel za rješavanje problema u realnom vremenu.</li> </ul>
<b>Neusklađenost s regulatornim zahtjevima i standardima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Interni porezni odjel za rješavanje problema u realnom vremenu.</li> <li>-Ažuriranje internih procedura prema novim standardima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Redovite revizije i kontrole, edukacija zaposlenika.</li> <li>-Implementacija sustava za praćenje usklađenosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Angažiranje vanjskih konzultanata za usklađenost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kontinuirano praćenje i prilagodba operativnih procesa.</li> </ul>

Izvor: obrada autorice

Plan pokriva sve bitne rizike povezane s odjelom računovodstva i kontrolinga, od tržišnih promjena do neusklađenosti s poreznim propisima i regulatornim zahtjevima. Nudi detaljne strategije za izbjegavanje, smanjenje, transfer i prihvaćanje rizika omogućujući poduzeću da proaktivno pristupi upravljanju rizicima. Uvođenje naprednih tehnologija i automatiziranih sustava za smanjenje ljudskih pogrešaka pokazuje predanost proaktivnom upravljanju rizicima. Fleksibilnost u prilagođavanju poslovnih modela prema tržišnim trendovima i promjenama u zakonodavstvu osigurava dugoročnu održivost poslovanja. Kontinuirana edukacija zaposlenika o novim rizicima i strategijama za njihovo upravljanje može dodatno smanjiti vjerojatnost nastanka rizika. Redovite obuke i informiranje zaposlenika o promjenama u zakonodavstvu, tržišnim uvjetima i internim procesima ključni su za učinkovito upravljanje rizicima

Sljedeća tablica prikazuje akcijski plan za upravljanje rizicima u Lesnini u odjelu ljudskih resursa i organizacije. Ovaj plan detaljno razrađuje strategije upravljanje rizicima u poduzeću s ciljem osiguravanja efikasnosti poslovnih procesa i zaštite od potencijalnih negativnih utjecaja.

Tablica 26. Akcijski plan za upravljanje rizicima odjela ljudskih resursa i organizacije

Rizik	Izbjegavanje rizika	Smanjenje rizika	Transfer rizika	Prihvatanje rizika
<b>Povećani troškovi rada</b>	-Automatizacija rutinskih poslova kako bi se smanjila potreba za dodatnim zaposlenicima	-Implementacija učinkovitih procesa za evaluaciju radnog učinka i optimizacija radne snage	-Osiguranje za slučajeve naglih povećanja troškova rada ili outsourcing određenih poslova.	-Proračunom predvidjeti određeni porast troškova rada i planirati poslovanje u skladu s time.
<b>Pogreška u obračunu plaće</b>	-Uvođenje automatiziranog sustava obračuna plaća	-Redovite provjere i auditi obračuna plaća  -Potrebne su rutinske provjere i revizije kako bi se otkrile i ispravile pogreške na vrijeme	-Kada je ekonomski isplativije ili sigurnije koristiti vanjske stručnjake za obračun plaća	-Kada su pogreške rijetke i manje te se mogu brzo ispraviti bez značajnog utjecaja na poslovanje  -Uspostaviti internu kontrolu koja prepoznaje i ispravlja manje pogreške bez značajnih troškova
<b>Nedostatak kvalificiranih radnika</b>	-Proaktivno zapošljavanje i stvaranje baze potencijalnih kandidata	-Kada je moguće internim obukama i razvojnim programima povećati kvalifikacije trenutnih zaposlenika  -Ulaganje u obuku i razvoj postojećih zaposlenika	-Koristiti agencije za privremeno zapošljavanje	-Prihvatanje manjka kvalificiranih radnika s planom za prilagodbu radnih procesa i raspodjelu postojećih resursa
<b>Nekontrolirani troškovi projekata</b>	-Detaljno planiranje projekata i precizna procjena troškova prije početka projekta	-Uvođenje stroge kontrole troškova i redovito praćenje projektnih budžeta.	-Korištenje ugovora s fiksnim cijenama s dobavljačima i izvođačima	-Priprema rezervnog fonda za nepredviđene troškove projekata
<b>Pravni sporovi sa zaposlenicima</b>	-Uvođenje jasnih politika i procedura te edukacija zaposlenika o pravima i obvezama	-Uvođenje učinkovitog sustava za rješavanje pritužbi i sukoba unutar poduzeća	-Korištenje pravnih osiguranja ili angažiranje vanjskih pravnih savjetnika	-Prihvatanje manjih pravnih sporova s planom za brzu i ekonomičnu nagodbu
<b>Priprema novog programiranja</b>	-Kada je moguće koristiti već postojeća i dokazana softverska rješenja umjesto razvoja novih	-Uvođenje pilot programa i testiranje novog softvera kako bi se identificirale i ispravile potencijalne greške prije pune implementacije	-Kada je ekonomski isplativije ili sigurnije angažirati vanjske stručnjake za razvoj i implementaciju softverskih rješenja	-Prihvatanje manjih problema u početnim fazama s planom za njihovo postupno rješavanje
<b>Funkcioniranje ključnih sustava u prodaji</b>	-Kada je moguće osloniti se na provjerena rješenja	-Redovito održavanje i nadogradnja sustava	-Ugovaranje usluga održavanja s vanjskim partnerima	-Prihvatanje manjih problema i poteškoća s

	koja su se već pokazala pouzdanima	te uvođenje back-up rješenja		planom za njihovo brzo rješavanje
--	------------------------------------	------------------------------	--	-----------------------------------

Izvor: obrada autorice

Akcijski plan za upravljanje rizicima u odjelu ljudskih resursa i organizacije poduzeća Lesnina obuhvaća ključne rizike koji mogu utjecati na operativnu učinkovitost i financijsku stabilnost poduzeća. Izbjegavanje rizika je primijenjeno u situacijama kada poduzeće može unaprijed planirati i spriječiti pojavu rizika, primjerice automatizacijom procesa ili korištenjem provjerenih softverskih rješenja. Smanjenje rizika se fokusira na preventivne mjere i kontrolne mehanizme poput redovitih audita i održavanja sustava kako bi se umanjila vjerojatnost nastanka problema i njihovog utjecaja. Transfer rizika uključuje outsourcing specifičnih funkcija i korištenje usluga osiguranja kako bi se poduzeće zaštitilo od financijskih gubitaka. Prihvatanje rizika je prepoznato kao opcija u situacijama gdje se rizici ne mogu u potpunosti eliminirati, ali se mogu upravljati kroz planiranje i proračun. Redovito praćenje i revizija plana su ključni za osiguranje njegove učinkovitosti. Rizici se mogu mijenjati tokom vremena stoga je važno da plan bude fleksibilan i da se prilagođava novim uvjetima i izazovima na tržištu. Korištenje naprednih tehnoloških rješenja može dodatno smanjiti rizike. Na primjer, implementacija sustava za praćenje performansi zaposlenika i automatizacija obračuna plaća mogu značajno smanjiti ljudske pogreške. Akcijski plan za upravljanje rizicima treba biti integriran u cjelokupno poslovno planiranje poduzeća. To uključuje usklađivanje s dugoročnim ciljevima poduzeća i osiguravanje da svi odjeli razumiju i podržavaju strategije upravljanja rizicima.



## Zaključak

Ovaj diplomski rad naglašava ključnu ulogu upravljanja rizicima u osiguravanju stabilnosti i uspješnosti poduzeća u dinamičnom sektoru trgovine neprehrambenim proizvodima. Kroz temeljitu analizu upravljanja rizicima, s posebnim fokusom na financijske aspekte, rad je pružio uvid u izazove i prilike s kojima se suočava Lesnina, vodeća trgovina namještajem i opremom za dom.

Rad započinje pregledom osnovnih koncepata menadžmenta rizika koji su ključni za razumijevanje načina na koji poduzeća mogu identificirati, klasificirati i upravljati različitim vrstama rizika. U tom kontekstu, Lesnina se suočava s nizom specifičnih izazova koji proizlaze iz prirode njezinog poslovanja u sektoru neprehrambenih proizvoda, uključujući tržišne promjene, operativne izazove te pravne i regulatorne rizike.

Jedan od ključnih doprinosa ovog rada jest analiza specifičnih rizika kojima je Lesnina izložena, uključujući kašnjenje isporuke robe, oštećenje robe tijekom transporta, nepravodobno ažuriranje skladišnih zaliha kao i izazove vezane uz promjene u preferencijama kupaca i prekomjerno trošenje budžeta za oglašavanje. Osim toga, rad se osvrće na probleme poput neusklađenosti s regulatornim zahtjevima i standardima, povećanim troškovima rada te nedostatka kvalificiranih radnika koji mogu značajno utjecati na financijsko zdravlje poduzeća. Praktična primjena teorijskih koncepata upravljanja rizicima prikazana je kroz izradu matrice rizika, registra rizika i akcijskog plana aktivnog upravljanja rizicima. Ovi alati omogućuju Lesnini ne samo da identificira i procijeni rizike s kojima se suočava već i da razvije strategije za njihovo smanjenje, prijenos ili prihvaćanje ovisno o njihovoj prirodi i potencijalnom utjecaju na poslovanje.

Kroz ovu analizu, rad je pokazao da uspješno upravljanje rizicima zahtijeva neprestanu prilagodbu i inovativnost, osobito u sektoru trgovine neprehrambenim proizvodima gdje promjene na tržištu mogu brzo utjecati na poslovanje. Lesnina, s obzirom na svoju poziciju na tržištu, mora nastaviti razvijati svoje sposobnosti u području menadžmenta rizika kako bi osigurala dugoročnu održivost i konkurentnost. Naposljetku, ovaj rad potvrđuje da je učinkovito upravljanje financijskim rizicima ključno za stabilnost i rast poduzeća poput Lesnine. Kontinuirano praćenje tržišnih uvjeta, unapređenje unutarnjih procesa te edukacija

zaposlenika o važnosti prepoznavanja i upravljanja rizicima je ključno kako bi se Lesnina uspješno nosila s izazovima i iskoristila prilike koje donosi buduće poslovno okruženje.

## Bibliografija

- Adelsberger, Zdenko, K. Buntak, and Dejan Adelsberger. "Operativni rizici kao temelj sistema upravljanja." (2019)
- Arias, José Carlos, and Robert Stern. "Review of risk management methods." *Business Intelligence Journal* 4, no. 1 (2011): 51-78.
- Aven, Terje. "Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation." *European journal of operational research* 253, no. 1 (2016): 1-13.
- Berg, Heinz-Peter. "Risk management: procedures, methods and experiences." *Reliability: Theory & Applications* 5, no. 2 (17) (2010): 79-95.
- Bešker, Marko, *Sustav upravljanja organizacijom*, Oskar, Zagreb, 2009.
- Deković, Željko, Jelena Žaja i Ivana Smiljčić. "Rizik i financijski menadžment" *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku* 11
- Dionne, Georges. "Risk management: History, definition, and critique." *Risk management and insurance review* 16, no. 2 (2013): 147-166.
- Domšić, Ivan. "Investicijske opcije i financijski rizici." *Hrvatski časopis za osiguranje* , br. 1 (2019)
- Gaži-Pavelić K. (2014.) *Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, mini vodič za poslovnu organizaciju*, Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta
- Hopkin, Paul. *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers, 2018.
- Horcher, Karen A. *Osnove upravljanja financijskim rizikom* . John Wiley & Sons, 2011.
- Kovacevic, Nenad, Aleksandra Stojiljkovic, and Mitar Kovac. "Application of the matrix approach in risk assessment." *Oper. Res. Eng. Sci. Theory Appl* 2, no. 3 (2019): 55-64.
- Lansdowne, Zachary F. "Risk matrix: an approach for prioritizing risks and tracking risk mitigation progress." *Proceedings of the 30th Annual Project Management Institute*, Philadelphia, PA, October (1999): 10-16.
- Oktavia, Fitriyeni, and Bambang Pamungkas. "Internal Controls in the Sales Cycle to Minimize Risks (Case Study at PT XYZ)." In *Asia Pacific Business and Economics Conference (APBEC 2018)*, pp. 78-86. Atlantis Press, 2019.
- Stojanović, Anđelka, Živan Živković, and Marija Panić. "Risk Impact Assessment on the Project NPV by using Monte Carlo Simulation." in book of proceedings, p. 476. 2016.
- Šverko, Ivan. "Rizična vrijednost (Value at Risk) kao metoda upravljanja rizicima u financijskim institucijama." *Ekonomski pregled* 53, no. 7-8 (2002): 640-657.
- Udovičić, Ana, and Željka Kadlec. "Analiza rizika upravljanja poduzećem." *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta* 4, no. 1 (2013): 0-0.

<https://alphacapitalis.com/2021/04/16/financijski-rizici-u-poslovanju/>

<https://www.xxxlesnina.hr/c/povijest>

<https://www.simplilearn.com/financial-risk-and-types-rar131-article>

<https://www.hzn.hr/hr/hrn-iso-31000-upravljanje-rizikom-55/55>

# Popis ilustracija

## Tablice

Tablica 1.	Definicije menadžmenta rizika	3
Tablica 2.	Vrste rizika	7
Tablica 3.	Primjeri rizika u trgovini neprehrambenim proizvodima	10
Tablica 4.	Gap analiza na primjeru trgovine neprehrambenim proizvodima	19
Tablica 5.	Analiza scenarija na primjeru trgovine neprehrambenim proizvodima	20
Tablica 6.	Izračun VaR-a na primjeru trgovine neprehrambenim proizvodima	22
Tablica 7.	Prednosti i nedostaci tehnika za procjenu rizika	28
Tablica 8.	Definicije vjerojatnosti događaja	30
Tablica 9.	Definicije utjecaja rizika	30
Tablica 10.	Primjer matrice rizika	32
Tablica 11.	Financijski rizici odjela nabave i logistike na primjeru Lesnine	33
Tablica 12.	Matrica financijskih rizika odjela nabave i logistike na primjeru Lesnine	34
Tablica 13.	Financijski rizici odjela marketinga na primjeru Lesnine	35
Tablica 14.	Matrica financijskih rizika odjela marketinga na primjeru Lesnine	36
Tablica 15.	Financijski rizici odjela računovodstva i kontrolinga na primjeru Lesnine	36
Tablica 16.	Matrica financijskih rizika odjela računovodstva i kontrolinga na primjeru Lesnine	37
Tablica 17.	Financijski rizici odjela ljudskih resursa i organizacije na primjeru Lesnine	38
Tablica 18.	Matrica financijskih rizika odjela ljudskih resursa i organizacije na primjeru Lesnine	39
Tablica 19.	Registar rizika odjela nabave i logistike na primjeru Lesnine	41
Tablica 20.	Registar rizika odjela marketinga na primjeru Lesnine	43
Tablica 21.	Registar rizika odjela računovodstva i kontrolinga na primjeru Lesnine	46
Tablica 22.	Registar rizika odjela ljudskih resursa i organizacije na primjeru Lesnine	48
Tablica 23.	Akcijnski plan za upravljanje rizicima odjela nabave i logistike	51
Tablica 24.	Akcijnski plan za upravljanje rizicima odjela marketinga	54
Tablica 25.	Akcijnski plan za upravljanje rizicima odjela računovodstva i kontrolinga	55
Tablica 26.	Akcijnski plan za upravljanje rizicima odjela ljudskih resursa i organizacije	58

## Slike

Slika 1.	Podjela rizika prema FIRM klasifikaciji	6
Slika 2.	Sustav upravljanja rizicima	8
Slika 1.	Podjela financijskih rizika	15