

# Konceptualni model osiguranja kontinuiteta poslovanja temeljen na analizi rizika

---

**Belaj, Dorotea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:060180>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-20**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 218/PIM/2020**

**Konceptualni model osiguranja kontinuiteta poslovanja  
temeljen na analizi rizika**

**Dorotea Belaj, 2534/336**

Koprivnica, rujan 2020. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment

PRISTUPNIK Dorotea Belaj

MATIČNI BROJ 2534/336

DATUM 16.09.2020

KOLEGIJ Upravljanje kvalitetnom

NASLOV RADA Konceptualni model osiguranja kontinuiteta poslovanja temeljen na analizi rizika

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Conceptual model of business continuity assurance based on risk analysis

MENTOR dr.sc. Krešimir Buntak

ZVANJE Redovni profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc.dr.sc. Mirko Smoljić - predsjednik
2. dr.sc. Ivana Martinčević, v.pred. - član
3. prof.dr.sc. Krešimir Buntak - mentor
4. Vesna Sesar, univ.spec.oec., MBA - zamjenski član
5. \_\_\_\_\_

## Zadatak završnog rada

BROJ 218/PMM/2020

OPIS

Promjene u organizacijskom okruženju kao posljedicu imaju pojavu rizika kao i izbijanje kriza koje mogu ugroziti kontinuitet poslovanja organizacija. Pristup utemeljen na rizicima temelj je za kvalitetno upravljanje organizacijom ali je isto tako analiza rizika osnova za izradu plana osiguranja kontinuiteta poslovanja. Osim analize rizika, organizacijski menadžment treba analizirati i zahtjeve zainteresiranih strana budući da je jedan od zahtjeva zainteresiranih strana povezan uz nastavak pružanja usluge, odnosno proizvodnje proizvoda što se pokazalo kao imperativ za vrijeme pandemije SARS CoV - 2 virusa. Zadatak ovog završnog rada je istražiti i predložiti model osiguranja kontinuiteta poslovanja organizacije koji će se temeljiti na rizicima i zahtjevima koje postavljaju zainteresirane strane.

U ovom radu potrebno je obraditi sljedeća područja:

1. Opća teorija sustava
2. Organizaciju i organizacijske okoline
3. Rizik i utjecaj rizika na organizaciju
4. Kontinuitet poslovanja i njegove sastavnice
5. Konceptualni model osiguranja kontinuiteta poslovanja temeljen na rizicima
6. Primjer primjene konceptualnog modela

ZADATAK URUČEN

17/9/20

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SIEVER





# Sveučilište Sjever

**Odjel za ekonomiju  
Poslovanje i menadžment**

**Završni rad br. 218/PIM/2020**

## **Konceptualni model osiguranja kontinuiteta poslovanja temeljen na analizi rizika**

**Student**

Dorotea Belaj, 2534/336

**Mentor**

prof.dr.sc. Krešimir Buntak

Koprivnica, rujan 2020. godine

## **Predgovor**

Na prvom mjestu želim zahvaliti mentorima, prof.dr.sc. Krešimiru Buntaku te njegovom asistentu, Matiji Kovačiću, mag. ing. traff., koji su me vodili i pomagali mi najviše što su mogli prilikom cijelog procesa pisanja ovoga završnog rada.

Zahvaljujem svojim roditeljima koji su mi omogućili cijelo ovo studiranje i koji su bili uz mene sve ove godine te mi pomagali u svakom mogućem smislu.

Zahvaljujem i cijeloj svojoj ostaloj obitelji, a najviše svom bratu koji me, iako nije fizički bio uz mene tijekom mog studiranja, uvijek podržavao i poticao te mi bio moralna podrška.

Zahvaljujem i svim svojim prijateljima i kolegama koji su mi uljepšavali ovo razdoblje života. Posebice zahvaljujem svojoj najboljoj prijateljici, ali i kolegici s kojom sam zajedno prolazila kroz svaki uspjeh i neuspjeh tijekom našeg zajedničkog studiranja, ali i druženja. Uz to želim puno zahvaliti i svom prijatelju koji mi je uvijek nesebično pomagao kada god mi je to bilo potrebno te me tješio i podržavao u svakoj teškoj situaciji.

Na kraju, želim zahvaliti cijelom osoblju Sveučilišta Sjever u Koprivnici. Svim profesorima koji su nam prenosili znanje i omogućili nam da smo danas svi tu gdje jesmo, pametniji, mudriji i iskusniji.

## **Sažetak**

Pandemija virusa SARS – CoV 2 ukazala je kako su današnje organizacije ranjive i kako velik broj organizacija nema razvijene planove za nastavak poslovanja ako dođe do rizika koji njihovo poslovanje prekida. S obzirom na to, a sukladno zahtjevima zainteresiranih strana koji su povezani uz nastavak pružanja usluga, odnosno nastavak proizvodnje dobara, javlja se potreba za promišljanjem i stvaranjem konceptualnog modela koji će organizacijama omogućiti nastavak poslovanja nakon što dođe do njegovog ugrožavanja. U ovom završnom radu opisan je konceptualni model kao i metodologija primjene konceptualnog modela na primjeru studije slučaja. Razvijeni model temelji se na analizi rizika kao i na načelima kvalitetnog upravljanja organizacijom.

*Ključne riječi:* kontinuitet poslovanja, osiguranje kontinuiteta poslovanja, analiza rizika

## **Abstract**

Virus pandemic SARS – CoV 2 has shown that organizations nowadays are more vulnerable and that large amount of organizations does not have developed plan regarding their further management in case of a risk that could prevent their further management. According to demands of interested parties that are involved in providing further services and that are continuing producing goods, there is a need for deliberation and for creating conceptual model which will enable that organizations manage to continue their business after they are endangered. In this graduation thesis, it is described conceptual model and methodology about applying conceptual model based on an example of a case study. A developed model is based on risk analysis and also on principles of quality organization management.

*Key words:* business continuity, business continuity assurance, risk analysis

## **Popis korištenih kratica**

**BCM** (Business continuity management)

**PEST analiza** (akronim engleskih riječi Political (politički), Economic (ekonomski), Social (sociološki) i Technological (tehnološki))

**COVID-19** (bolest Koronavirus)

**WHO** (svjetska zdravstvena organizacija)

**KPI** (Key performance indicators – ključni pokazatelji uspješnosti)

**CSF** (Critical success factor - Kritični faktori uspjeha)



# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
1.1.	Metodologija .....	2
1.2.	Cilj završnog rada.....	2
1.3.	Svrha završnog rada .....	2
1.4.	Sadržaj završnog rada.....	3
1.5.	Hipoteze .....	3
2.	Opća teorija sustava .....	4
2.1.	Procesni pristup poslovanju .....	5
3.	Organizacija i organizacijske okoline .....	8
3.1.	Zainteresirane strane.....	9
4.	Uvodno o riziku .....	11
4.1.	Vrste rizika .....	12
4.2.	Identifikacija rizika.....	14
4.3.	Analiza rizika .....	16
4.4.	Upravljanje rizikom.....	16
5.	Kontinuitet poslovanja .....	19
5.1.	Sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja.....	19
5.2.	Planovi oporavka.....	20
6.	Konceptualni model osiguranja kontinuiteta poslovanja utemeljenom na rizicima .....	22
6.1.	Metodologija osiguranja kontinuiteta poslovanja .....	23
6.2.	Poboljšanje plana kontinuiteta poslovanja .....	29
7.	Studija slučaja .....	30
7.1.	Primjer na odabranoj organizaciji .....	31
7.2.	Primjena konceptualnog modela .....	32
7.2.1.	Analiza zainteresiranih strana.....	32
7.2.2.	Analiza rizika.....	33
7.2.3.	Analiza ranjivosti.....	35
7.2.4.	Definiranje postupaka osiguranja kontinuiteta poslovanja .....	36
8.	Zaključak.....	38
	Literatura.....	41
	Popis slika/grafikona.....	44

# 1. Uvod

Rizik je sastavnica poslovanja današnjih organizacija. Definiranje i najmanjeg cilja sa sobom nosi mogućnosti od nepredvidivih rizika, odnosno uvijek postoji mogućnost da se definirani cilj zbog nekih nepredvidivih situacija u budućnosti neće ostvariti. Zbog toga je potrebno unaprijed identificirati i predvidjeti, a ukoliko postoji mogućnost i smanjiti, sve moguće prijetnje koje se mogu dogoditi. Međutim, u današnje vrijeme, vrijeme stalnih i naglih promjena, vrlo je teško uopće predvidjeti, a gotovo nemoguće sa sigurnošću znati što bi se moglo sutra dogoditi i kako bi to moglo utjecati na postavljeni cilj. Danas neka zamisao ili ideja može idealno izgledati i može se činiti da se ništa ne može naći na putu te spriječiti njezino ostvarenje, a već sutra se može dogoditi neka situacija te njezino ostvarenje pretvoriti u nemoguće.

Sve to se odnosi i na poslovanje organizacije. Organizacija danas može biti izrazito uspješna, a već u skoroj budućnosti, zbog nepredvidivih događaja, postati nelikvidna, odnosno nerentabilna. Današnje organizacije posluju u izrazito dinamičnoj okolini te se nikada sa sigurnošću ne može znati što donosi budućnost. Iako organizacije u većini slučajeva ne mogu utjecati na čimbenike i događaje iz okoline, mogu se pripremati na moguće rizične događaje. Mogu prije nastanka samih kriznih situacija izraditi plan kako poslovati u takvim uvjetima te kako se nakon takve situacije ponovo vratiti na uspješno poslovanje. Važno je da svaka organizacija bude što bolje pripremljena na sve moguće rizike te da se može što brže prilagoditi novonastalim situacijama.

Organizacija treba dobro poznavati svoje okoline kao i analizirati moguće prijetnje koje dolaze iz okolina. Sukladno identificiranim prijetnjama, organizacija može definirati mjere temeljem kojih će smanjiti mogućnost tj. vjerojatnost utjecaja prijetnje na poslovanje. Ukoliko joj je otpornost slaba, svaki i najmanji negativni vanjski čimbenik ostavit će utjecaja na njezino poslovanje. Upravo zbog toga je važno da sagradi snažan okvir te da unutar njega posluje. Osim toga, važno je i da poznaje sve svoje zainteresirane strane. Organizacija treba točno znati što svaka njezina zainteresirana strana očekuje od nje te joj je u cilju poslovati upravo u skladu s njihovim zahtjevima. Kada organizacija ima zadovoljene sve specificirane zahtjeve zainteresiranih strana, tada se može reći da organizacija uspješno posluje. Ako organizacija ne ispunjava zahtjeve zainteresiranih strana, stavlja svoje poslovanje u rizičnu situaciju, a pogotovo ako je moć zainteresirane strane na visokoj razini.

Za organizaciju je od posebne važnosti da ima spreman plan kako će nastaviti svoje poslovanje u rizičnim situacijama, odnosno kako će održati svoj kontinuitet poslovanja. Upravo zbog cilja održavanja kontinuiteta poslovanja, organizacija treba znati upravljati svojim rizicima kao i identificirati rizike. Nakon što identificira i analizira kakav utjecaj rizici imaju na njezino poslovanje, važno je definirati mjere za smanjenje rizika kao i za smanjenje posljedica rizika. S

obzirom na to, a kao jedan od mogućih načina osiguranja kontinuiteta poslovanja, organizacija može razviti planove osiguranja kontinuiteta poslovanja u koje će ugraditi zahtjeve zainteresiranih strana. Drugim riječima, ako je organizacija i za vrijeme neke krizne situacije i dalje u stanju zadovoljavati zahtjeve, to znači da je kvalitetno pripremljena te da ima definirane kvalitetne procese kojima se koristi u takvim situacijama.

## **1.1. Metodologija**

Završni rad temelji se na provedenom sekundarnom istraživanju kojem su obuhvaćene literaturne reference iz relevantnih baza podataka. Uz to, u završnom radu korištena je metoda deskripcije pomoću koje su opisivani dobiveni rezultati istraživanja kao što se koristila i metoda komparacije tj. usporedbe prikupljenih i vlastitih podataka. Također, svi prikupljeni podaci zajedno su se analizirali te za što bolje razumijevanje, sintezirali u jasne izjave.

## **1.2. Cilj završnog rada**

Cilj ovoga završnog rada jest prikazati kolika je važnost osiguranja kontinuiteta poslovanja. Također, cilj je i prikazati važnost upravljanja rizicima s kojima se organizacija susreće tijekom poslovanja. Točnije, želi se dokazati može li organizacija pravilnim upravljanjem rizicima otkloniti većinu njih ili ih samo svesti na nižu razinu vjerojatnosti pojavljivanja. Uz to, želi se dokazati i važnost za organizaciju da posjeduje sustav kojim može upravljati poslovanjem svojih procesa i podprocesa. Konačni cilj završnog rada je predložiti konceptualni model kojeg bi organizacije mogle upotrebljavati u osiguranju kontinuiteta poslovanja.

## **1.3. Svrha završnog rada**

Svrha završnog rada je, kroz konceptualni model, prikazati kako kroz analizu okoline organizacije, analize zahtjeva zainteresiranih strana te identifikaciju i analizu rizika, organizacija može identificirati sve potencijalne rizike, a zatim pomoću kvalitetne strategije i educiranih zaposlenika, otkloniti ili smanjiti identificirane rizike. Svrha rada također je prikazati kako je znanost u službi prakse, odnosno kako se znanost koristi kako bi se riješili određeni problemi iz prakse.

## **1.4. Sadržaj završnog rada**

Na početku ovoga završnog rada uvodno je definirana i razjašnjena tema i svi ključni pojmovi vezani uz rizik i njegovu ulogu u osiguranju kontinuiteta poslovanja organizacije. Ovo poglavlje također opisuje i metodologiju koja je korištena u izradi rada.

Unutar drugog poglavlja rada obrađen je pojam opće teorije sustava. U sklopu ovoga poglavlja također se nalazi i analiza procesnog pristupa poslovanju kojim se objašnjava kako organizacija sve svoje procese povezuje i pretvara u jedan osnovni proces.

Treće poglavlje obuhvaća analizu okoline organizacije te analizu svih zainteresiranih strana. Istaknuto je koje sve organizacijske okoline organizacija ima te kako te okoline utječu na organizaciju. Analizom zainteresiranih strana želi se prikazati kako, s obzirom na moć zainteresirane strane, one mogu imati utjecaja na samo poslovanje organizacije.

U četvrtom poglavlju opisan je pojam rizika. Osim toga, navedena je i podjela rizika prema vrstama. Objasnjeno je kako se pomoću matrice rizika mogu identificirati svi potencijalni rizici i kako se može odrediti jačina njihova utjecaja. Također je objašnjena i analiza samoga rizika te kako se rizicima upravlja kada dođe do njih.

U petom poglavlju opisan je sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja. Zatim se objašnjava kako se u kriznim situacijama osigurava kontinuitet poslovanja. Istaknuti su i planovi oporavka te kako oni organizaciji pomažu u fazi povratka u normalno poslovanje.

Unutar šestog poglavlja razjašnjen je konceptualni model osiguranja kontinuiteta poslovanja utemeljenom na rizicima. Prikazan je tijek koji organizacija poduzima kako bi identificirala sve svoje potencijalne rizike te kako bi uspješno provela strategiju uklanjanja rizika i samim time ostvarila evoluciju uspješnosti poslovanja.

U sedmom poglavlju opisana je studija slučaja kako bi se ukazalo na primjenjivost predloženog modela. Ovo poglavlje predstavlja kako je cijela novonastala situacija, vezana uz COVID-19, diljem cijelog svijeta utjecala na poslovanje organizacija te kako se sve to odražava na njihovo buduće poslovanje. Na kraju samoga rada iznesen je zaključak cjelokupne teme te se određuje jesu li navedene hipoteze prihvaćene i dokazane ili ipak nisu.

## **1.5. Hipoteze**

U završnom radu postavljene su hipoteze:

- Hipoteza 1: Upravljanje rizicima može utjecati na kontinuitet poslovanja
- Hipoteza 2: Kvalitetno upravljanje organizacijom temelji se na osiguranju kontinuiteta poslovanja

## 2. Opća teorija sustava

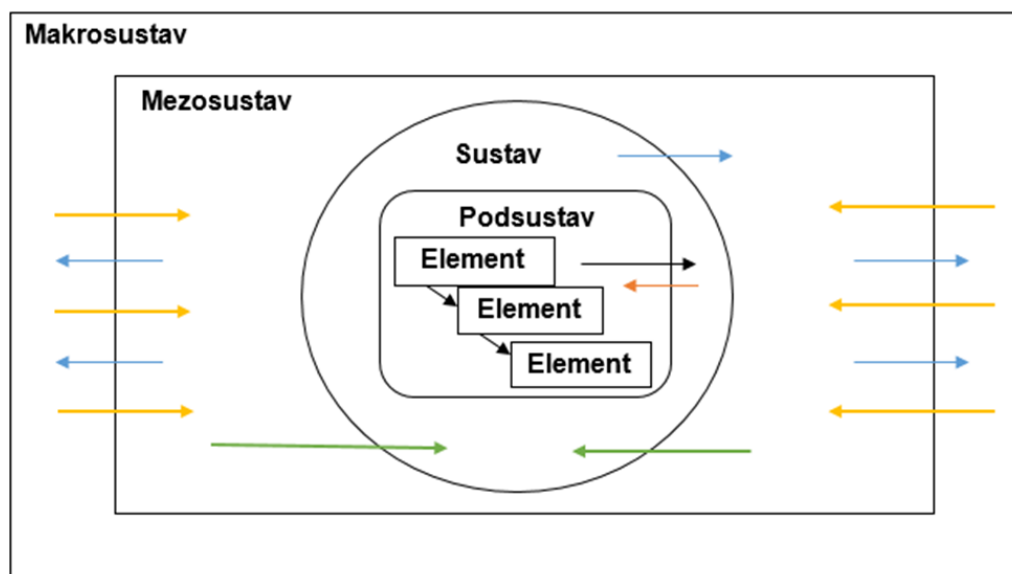
Lozina (1994) prema Back (1971) u svom radu navodi kako teorija sustava postaje dio znanstvenog svijeta, točnije znanstveno utemeljena pedesetih godina ovoga stoljeća. Uz to ističe kako polazi od dvije vrlo zahtjevne pretpostavke koje glase: „ona pokazuje pretenzije da prevlada duboki rascjep između prirodnih i društvenih znanosti, dakle, želi biti mjesto konvergencije tih znanosti, čime na neki način oponira onom metodologijskom zahtjevu kojega je, po našem stajalištu, najizrazitiji predstavnik neokvantovska škola, koja polazi od supozicije apriorne nesvodivosti prirodne i društvene zbilje na isti nazivnik, s tim u izravnoj svezi stoji namjera da pristup teorije sustava postane dominirajuće i univerzalno načelo unutar različitih znanstvenih disciplina, čiji će se rezultati i spoznaje moći podjednako primjenjivati, kako na društvenu tako i na prirodnu Zbilju. Drugim riječima, "cilj svih tih istraživanja jest konstituiranje jedne nove discipline, opunomoćene da objektivno formulira valjana načela za sve sustave i da objasni mnoštvo sveza putem koncepta aplikabilnog u svim oblastima znanja".“ (Lozina, 1994 prema Chevallier, 1978.).

Općom teorijom sustava želi se opisati povezanost svih komponenti unutar sustava. Svaka organizacija sastoji se od podsustava, dok svaki podsustav u sebi sadrži i druge elemente. U kontekstu organizacije, podsustavi podrazumijevaju organizacijske funkcije, dok se elementi odnose na organizacijske odjele, odnosno radna mjesta u organizaciji. Gledano uz rizik, ako se on pojavi u samo jednom od tih sustava ili podsustava, on će se automatski s vremenom pojaviti i unutar drugih sustava te će se na taj način proširiti cijelom organizacijom. Zato je važno da se identificira odmah te da se u što kraćem vremenu otkloni. To se događa zato što je proces međusobno povezan sa svim svojim komponentama te prolazi kroz cijelu organizaciju.

Svaka organizacija ima granicu sustava te je svakoj organizaciji za cilj da ta granica bude što otpornija kako bi bila što otpornija na sve moguće rizike iz svoje okoline. To može postići upravo kroz kvalitetno sastavljen plan kontinuiteta poslovanja o kojem će biti više riječi u drugim poglavljima ovog rada.

Nadalje, teorija sustava od posebne je važnosti za upravljanje organizacijom kao i za razumijevanje načina funkcioniranja organizacije.

Slika 1. Teorija sustava



Izvor: Buntak, K., Kovačić, M., Kondić, Ž. 2020. Upravljanje kvalitetom 2. Sveučilište Sjever

Kao što je vidljivo na slici 1, teorija sustava naglašava kako svaki sustav egzistira u mezosustavu što, u kontekstu poslovne organizacije, podrazumijeva industrijsku okolinu. S druge strane, industrijska okolina nalazi se u makrosustavu koji se može odnositi na državu, odnosno gospodarstvo. Promjene u makrosustavu determiniraju promjene u mezosustavu, a što korelira promjene u sustavu koji predstavlja organizaciju i njezinim podsustavima. Prema tome, pojava rizika u organizacijskim okolinama može imati značajan utjecaj na organizaciju i organizacija treba definirati mjere pomoću kojih će smanjiti taj rizik, odnosno smanjiti posljedice rizika. Drugim riječima, smanjenje posljedica rizika može se provoditi kroz postupke osiguranja kontinuiteta poslovanja.

## 2.1. Procesni pristup poslovanju

Danas sve organizacije imaju unutar svog poslovanja poslovne procese i bez njih organizacija ne bi mogla funkcionirati. Norma ISO 9000:2015 definira procese kao: „...skup uzajamno povezanih ili međusobno djelujućih radnja koje ulaze pretvaraju u izlaze.“ (ISO 9000, 2015). Uz pojam procesa veže se i pojam procesnog pristupa koji „... naglašava unutarnju složenost poduzeća i u njezino središte stavlja poslovne procese. On omogućava potrebnu integraciju potičući komunikaciju i povezujući i različite dijelove organizacije s ciljem stvaranja vrijednosti za kupce.“ (Vincek, 2017).

Unutar svake organizacije odvijaju se procesi, a koji se mogu razlikovati u ovisnosti o vrsti organizacije, odnosno o temeljnoj djelatnosti kojom se organizacija bavi. Drugim riječima, temeljna djelatnost organizacije determinira transformaciju koja se događa u procesu jednako kao i moguće rizike koji se javljaju unutar procesa, a koji mogu rezultirati opasnosti od prekida kontinuiteta poslovanja organizacije.

Kako bi organizacija mogla upravljati svojim procesima treba ih identificirati i mapirati. Identifikacija procesa vrši se u najvećem broju slučajeva intervjuom sa zaposlenicima koji opisuju način na koji obavljaju aktivnosti na svojem radnom mjestu kao i mehanizme koje koriste za transformaciju u procesu (Buntak et.al, 2020).

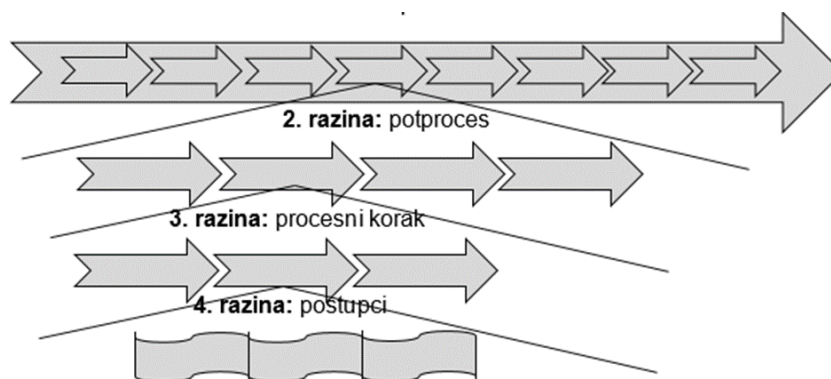
Dakle, procesni pristup je od posebne važnosti kad se govori o kvalitetnom upravljanju organizacijom i bio je jedno od načela za upravljanje kvalitetom u reviziji norme ISO 9001:2008 nakon čega je novom revizijom norme izbačen zbog činjenice kako organizacije za kvalitetno upravljanje moraju imati implementiran procesni pristup.

Poslovni procesi mogu se podijeliti na:

- Temeljne procese: temeljni procesi oblikovani su i uvjetovani temeljnom djelatnosti kojom se organizacija bavi. Dakle, oni su usmjereni na zadovoljenje zahtjeva koje definiraju zainteresirane strane.
- Upravljačke procese: upravljački procesi usmjereni su horizontalno prema dolje i temeljem njih organizacijski menadžment upravlja temeljnim procesom. Nadalje, upravljački procesi usmjereni su prema osiguranju djelotvornosti poslovanja.
- Procese podrške: procesi podrške usmjereni su horizontalno prema gore. Njihova temeljna uloga je osiguranje učinkovitosti poslovanja. Drugim riječima, procesi potprocesima trebaju osigurati sve potrebne resurse za normalno odvijanje temeljnog procesa u organizaciji (Vincek, 2017)

Jedno od najvažnijih svojstva procesnog pristupa je mogućnost mjerenja performansi kroz definiranje točaka za mjerenje. Takve se točke u procesima nazivaju KPI (ključni pokazatelji uspješnosti), pokazatelji koji pokazuju koliko učinkovito organizacija ostvaruje ciljeve, odnosno ako se identificira da su takve točke kritične za uspjeh organizacije ili da u njima postoji rizik koji bi mogao ugroziti poslovanje organizacije takve točke postaju kritične točke uspjeha (CSF). Kritične točke uspjeha predstavljaju čimbenike koji utječu na ostvarenje misije i ciljeva organizacije.

Slika 2. Poslovni procesi



Izvor: Buntak, K., Kovačić, M., Premužić, B. 2020. Upravljanje poslovnim procesima. Sveučilište Sjever.

Kao što je vidljivo na slici 2, poslovni procesi mogu se dekomponirati na sličan način kao i sustav. Svi potprocesori međusobno su povezani, a što znači da se promjene u jednom od potprocesa mogu proširiti na ostale potprocese. Drugim riječima, rizik iz jednog potprocesa može se proširiti na ostale potprocese što će u konačnici rezultirati rizikom od nastanka nesukladnosti, odnosno mogućnosti prekida kontinuiteta poslovanja organizacije. S obzirom na to, organizacija treba analizirati rizike unutar svakog potprocesa kao i procesa u cjelini i definirati mjere temeljem kojih će rizike smanjiti jednako kao i što će smanjiti posljedice nastanka rizika.

Kad se govori o mjerenju performansi, mjerenje performansi postaje osnova za stalno poboljšanje poslovnih procesa što je ujedno i jedan od temeljnih zahtjeva koje norma ISO 9001:2015 postavlja na današnje organizacije. Nadalje, povratna veza omogućuje i analizu zadovoljstva zainteresiranih strana što je važno prilikom definiranja poboljšanja povezanih uz proizvode i usluge koje organizacija nudi na tržištu.

Mjerenje performansi koje procesi razvijaju vrši se pomoću spomenutih KPI pokazatelja. KPI pokazatelji mogu biti smješteni između potprocesa, odnosno unutar svakog od potprocesa što je u ovisnosti o temeljnoj djelatnosti kojom se organizacija bavi, odnosno o vrsti transformacije koja se odvija unutar procesa.

Nadalje, kao što je to prikazano na slici 2, svaki poslovni proces može se dekomponirati na potprocese. Potprocesori se mogu dekomponirati na procesne korake, a procesni koraci na postupke. Postupci se zatim dekomponiraju na radne upute nakon čega dekompozicija staje.

Potrebno je naglasiti kako su postupci od posebne važnosti u svakom poslovnom procesu budući da se oni kao takvi aktiviraju prilikom zadovoljenja pojedinog zahtjeva. Dakle, ako se u organizaciji identificira neki problem, dolazi do aktivacije pojedinog postupka koji je usmjeren prema smanjenju štete.



### 3. Organizacija i organizacijske okoline

Organizacijska okolina u današnje vrijeme je dinamična i stalno se mijenja stoga menadžeri trebaju biti spremni u svakom trenutku na svaku moguću nastalu promjenu adekvatno reagirati. Današnje promjene su vrlo česte te svaka nastala promjena sa sobom menadžerima donosi mnoštvo novih izazova te oni te izazove trebaju dočekati spremni. Okolinu predstavlja sve ono što utječe na poslovanje, bilo to povoljno ili nepovoljno.

Organizacijska okolina je sveukupnost pojava i čimbenika koji okružuju neku organizaciju te oni svojim djelovanjem utječu na poslovanje. Okolina ponajprije na organizaciju utječe svojim promjena koje su u današnje vrijeme vrlo česte. S obzirom na to, okolina se danas vrlo brzo mijenja pa i organizacija treba vrlo brzo reagirati i prilagoditi se nastalim promjenama (Dulčić, 1998). Promjene organizaciji mogu predstavljati ili neke pogodnosti, odnosno nastale promjene mogu biti prilike za poslovanje, dok s druge strane mogu predstavljati prijetnje. Bilo da se radi o prilikama ili pak prijetnjama, organizacija treba odgovoriti u oba slučaja, a odgovor će ovisiti o razini pripremljenosti poduzeća. Ukoliko se radi o prijetnji za organizaciju, ona se može dovesti u rizičnu situaciju.

Kada se gledaju vrste okolina u kojima organizacija posluje, tada se govori o unutarnjoj i vanjskoj okolini organizacije. Unutarnja okolina predstavlja uvjete i snage koji egzistiraju unutar same organizacije. Ona predstavlja sve interne događaje unutar organizacije. Sama organizacija ima potpunu kontrolu i nadzor nad svim tim situacijama i čimbenicima bilo da se radi o pozitivnim, bilo o negativnim. Samostalno može donositi sve odluke vezane za to okruženje. U usporedbi s vanjskom okolinom, s unutarnjom okolinom je puno lakše i jednostavnije upravljati. U samo područje unutarnje okoline spadaju razni čimbenici koji djeluju unutar nje, a to su resursi kojim organizacija posluje, vlasnici organizacije ili pak njeni dioničari, upravni odbor koji upravlja organizacijom, kultura kojom se vodi poslovanje organizacije te na kraju sama „dobra volja“ organizacije (Buble, 2006).

Osim unutarnje okoline organizacije, postoji i vanjska okolina organizacije. Za razliku od unutarnje, na vanjsku okolinu sama organizacija nema utjecaja te se vanjskoj okolini može samo prilagođavati. Vanjska okolina može imati znatno veći utjecaj na organizaciju i iz nje se mogu javiti prijetnje tj. rizici koji mogu narušiti kontinuitet poslovanja organizacije. Kako i sam naziv okoline govori, svi ti vanjski čimbenici nalaze se izvan same organizacije. Ti čimbenici sami po sebi organizaciji mogu donijeti ili određene povoljne prilike ili pak, s druge strane, nepovoljne prijetnje s kojima se organizacija mora nositi. Vanjska okolina podijeljena je na dvije vrste a to su opća okolina i industrijska okolina. Opća okolina predstavlja okolinu koja je udaljena od

organizacije te na nju može teže utjecati. Industrijska okolina uključuje konkurentne organizacije, njezine dobavljače, ali i potencijalne konkurentne (Buble, 2006).

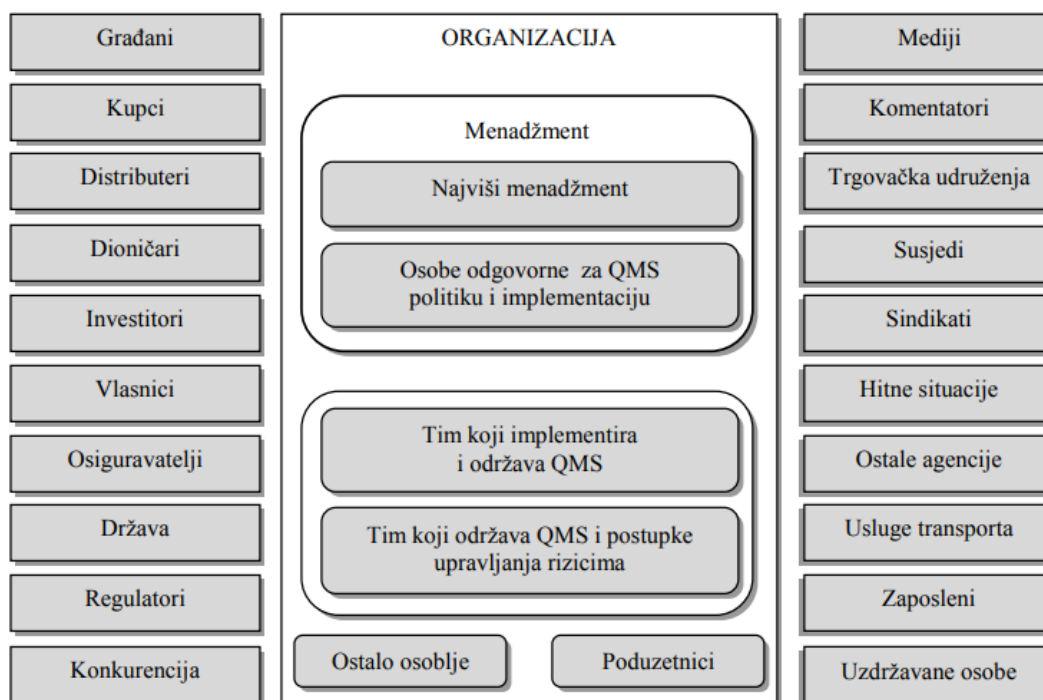
### 3.1. Zainteresirane strane

U organizacijskim okolinama mogu se identificirati sljedeće zainteresirane strane:

1. Kupci/korisnici
2. Vlasnici
3. Uža i šira društvena zajednica
4. Partneri
5. Zaposlenici

Ukoliko poduzeće uđe u detaljnije sagledavanje svojih zainteresiranih strana, moći će bolje utvrditi sve njihove potrebe i očekivanja svake pojedine zainteresirane strane. Upravo tako organizacija si omogućava otvaranje raznih drugih mogućnosti i prilika za poboljšanje, ali i napredovanje.

Slika 3. Zainteresirane strane u sustavu upravljanja kvalitetom



Izvor: Bešker, M., Čiček, J., Drljača, M. (2015). UNUTARNJI I VANJSKI KONTEKST ORGANIZACIJE prema Marko Bešker, „Kako ćemo upravljati kvalitetom od 2015“ (prezentacija), Oskar, Zagreb, 2015.

Norma ISO 9001:2015 ističe kako svaka organizacija da bi pravovremeno vršila isporuku svojih proizvoda i usluga te zadovoljavala potrebe i zahtjeve kupaca, ali se i pridržavala zakonskih i regulatornih zahtjeva, mora utvrđivati sljedeće:

- Zainteresirane strane koje su relevantne za sistem upravljanja kvalitetom
- Zahtjeve tih istih zainteresiranih strana koji su relevantni za sistem upravljanja kvalitetom (ISO 9001, 2015).

Da organizacija bi bila uspješna u zadovoljenju zahtjeva svojih zainteresiranih strana, nužno je detaljno analiziranje istih te upoznavanje njihovih očekivanja.

Svaka zainteresirana strana, odnosno svaki zahtjev određene zainteresirane strane sa sobom gotovo uvijek nosi određeni rizik. Tu se sada govori o matrici rizika te se ove dvije stavke, moć zainteresirane strane i rizik koji to nosi, stavljaju u usporedbu. Tako se može reći da što je moć zainteresirane strane veća, to je i rizik veći, točnije taj rizik je opasniji za organizaciju. To je zato što ukoliko se zahtjev zainteresirane strane s visokom moći ne ispuni, za organizaciju to predstavlja problem unutar nje. Jedan od važnijih razloga zašto je važno upravljati rizicima jest upravo ispunjenje zahtjeva zainteresiranih strana s visokom moći.

Kad se govori o samim primjerima zahtjeva zainteresiranih strana, na početku ovog poglavlja definirane zainteresirane strane mogu imati sljedeće zahtjeve:

- Kupci: zainteresirani su za stalnu opskrbu proizvodima ili uslugama kao i dostupnost istih u kanalima distribucije
- Vlasnici: zainteresirani su za razvoj organizacije kao i za povrat uloženog kapitala u organizaciju, kao i osiguranje kontinuiteta poslovanja
- Društvena zajednica: zainteresirana je za smanjenje negativnog utjecaja koji organizacija ima na okoliš kao i zapošljavanje lokalnog stanovništva
- Partneri: zainteresirani su za razvoj dugoročnih partnerskih odnosa s organizacijom
- Zaposlenici: zainteresirani su za isplatu plaće kao i za osiguranje sigurne radne okoline, odnosno osiguranje kontinuiteta poslovanja.

Spomenuti zahtjevi samo su neki od zahtjeva. Međutim, iz njih je vidljivo kako su gotovo sve zainteresirane strane zainteresirane za osiguranje kontinuiteta poslovanja, odnosno smanjenje negativnog utjecaja koji organizacija ima na okolinu.

## 4. Uvodno o riziku

Svaka organizacija u jednom trenutku svog poslovanja susreće s nekom vrstom rizika, ne postoji organizacija, a da se nekada nije susrela s rizikom (Udovičić & Kadlec, 2013). Gotovo sve organizacije pri samoj pomisli na pojam rizik, odmah pomisle na gubitak koji se ne može spriječiti. U tome se javlja problem te definicije jer se na rizik uvijek gleda kao nešto negativno. Za rizik se smatra da predstavlja određenu neizvjesnost. Nikad se ne može znati točan ishod planiranih događaja u budućnosti. Isto tako on predstavlja neku situaciju u kojoj nismo sigurni i ne znamo što će se i na koji način dogoditi. Također, rizik se usko veže i sa procesom odlučivanja. Prilikom donošenja bilo kakve odluke, nikad se ne može znati kakav se ishod može očekivati. Primjerice, danas se može donijeti neka odluka u povoljnim uvjetima i u tim uvjetima će ta odluka izgledati dosežno i ostvarivo, međutim, ne zna se što donosi budućnost i kakvi će uvjeti tada biti te zbog toga postoji rizik nemogućnosti ostvarenja te odluke ili cilja.

Proces odlučivanja može se odvijati u trima uvjetima. U uvjetima sigurnosti, rizika i nesigurnosti. Svaki od tri navedena uvjeta ne ostvaruje iste rezultate. Također, upravo ta tri uvjeta predstavljaju razinu rizika prema kojem onda menadžer donosi odluku. Kada se odluka donosi u uvjetima sigurnosti, njezina moguća ispravnost je vrlo visoka, dok je u uvjetima rizika nešto niža, a najniža je u uvjetima nesigurnosti. Zbog navedenog, važno je izabrati najbolju alternativnu odluku. Osoba koja donosi odluku tada mora sagledati sve prednosti i nedostatke određene alternative te mora izabrati onu alternativu koja će donijeti najmanji rizik, točnije najmanje štetne posljedice (Udovičić & Kadlec, 2013). Međutim, valja naglasiti kako se odabirom neke alternative, ne prihvaća automatski nužno i rizik koji dolazi s njom. Naglašavaju kako je taj izbor najbolje alternative vrlo složen proces te navode kako ovisi o sljedećem:

- Mogućih alternativa
- Posljedica
- Vrijednosti
- Činjenica uzetih u obzir prilikom donošenja odluke (Udovičić & Kadlec, 2013).

Dakle, za rizik se može reći da predstavlja neku vrstu neznanja na koju pojedinac ne može utjecati. U sadašnjosti svi uvjeti mogu izgledati povoljno, međutim, već sutra se sve može promijeniti i poduzeće ili pojedinac će se naći u nepovoljnim uvjetima. Ali kako je već i naglašeno, u većini slučajeva se na to ne može utjecati niti predvidjeti. Također, poduzeće prilikom donošenja neke odluke, u većini slučajeva treba biti spremna i na određeni rizik koji ta odluka donosi. Da bi taj rizik bio što manji i donio poduzeću što manju štetu, ponajprije je potrebno sagledati sve uvjete u kojima se odluka donosi, ali ne samo sadašnje uvjete, nego je ključno i sagledavanje budućnosti

jer ipak će se ta odluka, odnosno cilj ostvarivati u budućnosti. Važno je da uvjeti budu što više u korist poduzeća, a na protiv. Ne smije se donositi nagla odluka bez da se prije toga sagledaju sve moguće alternative, sve posljedice koje ta alternativa može donijeti, ali i vrijednosti koje se dobivaju realizacijom te na kraju važne su i sve činjenice koje su uzete u obzir prilikom samog donošenja odluke.

Ako pak gledamo pojmovno određenje prema drugom autoru, i to prema Asadi (2015), koji se pak u svom definiranju osvrće na Roudposhti & Eftekhari Aliabadi (2011), navodi kako rizik zapravo, u poslovanju, predstavlja gubitak ili samo jednog dijela ili, gora situacija, gubitak cijele dobiti. Drugim riječima, želi se naglasiti kako pojam rizika predstavlja fluktuaciju povrata ulaganja. Dakle, tu se govori o tome da što više poduzeću povrat uložena varira, to postoji veća mogućnost od rizika te se poduzeće mora pripremiti na isti. Općenito gledano, ona rizik pojmovno kategorizira kao sustavni rizik te kao nesustavni rizik. Pod sustavnim rizikom podrazumijevaju se sve situacije na koje poduzeće samo ne može utjecati. To su primjerice, rat ili pak neke druge nepredvidive situacije. Na tu vrstu rizika poduzeće se može pripremiti samo približno, ali nikada u potpunosti. S druge pak strane, na nesustavni rizik poduzeće se može pripremiti i to pažljivim odabirom alternativa uz visoke mjere opreza (Asadi, 2015).

Prema tome, može se reći da se na neke rizike poduzeće može pripremiti, dok još uvijek postoje neke situacije koje poduzeće ne može predvidjeti te se ni na koji način u potpunosti ne može pripremiti za njih. Za ove situacije, odnosno rizike na koje se može pripremiti, valjalo bi posvetiti dosta pažnje kako bi ih se dovelo na minimum, a za nepredvidive rizike valjalo bi se posvetiti maksimalno koliko god je poduzeće u mogućnosti.

#### **4.1. Vrste rizika**

Kada se govori o riziku, nije dovoljno samo pojmovno odrediti što on zapravo predstavlja. Također je važno da se ta definicija proširi i vrstama mogućih rizika kako bi se onda pojedinac lakše mogao usredotočiti na sam rizik i na taj način ga lakše identificirao te prema tome onda u skladu i postupao.

Živko, Marjanović i Grbavac (2015) u svom su radu istaknuli četiri osnovne vrste rizika s kojima se poduzeće može susresti, a unutar tih vrsta još po nekoliko potkategorija kako bi rizik bio najbolje moguće definiran i smješten u pravo područje. Prvi rizik koji navode predstavlja financijski rizik, a to je možda i najvažniji jer financijski pokazatelji su pokazatelji prema kojima se mjeri uspješnost i stabilnost poduzeća. Financijski rizik predstavljaju, odnosno njegove potkategorije su računovodstveni standardi, kamatne stope, devizni tečaj, raspoloživost izvora sredstava te krediti. Kao što je već spomenuto, upravo ove kategorije mogle bi predstavljati

najključnije kategorije iz razloga što ukoliko se primjerice, pojavi rizik koji se odnosi na kredit koji poduzeće ima te ga ono ne može vratiti, poduzeće će biti primorano proglasiti stečaj, što, naravno, predstavlja negativan ishod tog rizika. Druga vrsta koja se spominje je infrastrukturni rizik. Potkategorije koje se nalaze unutar te vrste rizika su komunikacija, transportne veze, kanali opskrbe, prirodne katastrofe, kriminal. Na neke od ovih rizika poduzeće, nažalost, ne može utjecati. Od navedenih uvelike može utjecati na komunikaciju unutar poduzeća jer je upravo poduzeće to koje potiče komunikaciju i stvara povezanost među djelatnicima. S druge strane, ne može utjecati na prirodne katastrofe, ali ih može prilikom planiranja uvesti u moguće rizike te se na taj način nekako pripremiti da bi na kraju ostavile što manji negativni ishod. Kao treća vrsta navedeni su tržišni rizici. Na njih poduzeće ne može ni na koji način utjecati, već se mora nositi sa njima te ih primjenom norme što lakše i brže savladavati. Potkategorije ove vrste su ekonomsko okruženje, tehnološki razvoj, konkurencija, potražnja te zahtjevi i regulacija. Posljednja vrsta rizika je rizik ugleda, odnosno rizik reputacije, a njegove potkategorije su percepcija javnosti, ponašanje konkurencije, zahtjevi regulatora, CSR. Na njih poduzeće također nema mogućnost velikog utjecaja već ih može samo predviđati i planirati. Ukoliko što bolje savlada sve navedene rizike i prihvati ih, vrlo će jednostavno savladati svoju konkurenciju te na taj način ukloniti taj spomenuti rizik (Živko, et.al., 2015).

U nastavku rada bit će prikazana tablica u kojoj su razvrstani gore navedeni rizici.

Tablica 1. Vrste rizika u poduzeću

<b>Vrsta rizika</b>	<b>Opis rizika</b>
Financijski rizik	Računovodstveni standardi Kamatne stope Devizni tečaj Raspoloživost izvora sredstava Krediti
Infrastrukturni rizik	Komunikacija Transportne veze Kanali opskrbe Prirodne katastrofe Kriminal

Tržišni rizici	Ekonomsko okruženje Tehnološki razvoj Konkurencija Potražnja Zahtjevi regulacija
Rizici ugleda ili reputacije	Percepcija javnosti Ponašanje konkurencije Zahtjevi regulatora CSR

Izvor: Živko, I., Marijanović, Z., i Grbavac, J. (2015) prema AIRMIC, Alarm, IRM, (2010.) Structured Approach to Enterprises Risk Management (ERM) and the Requirments of ISO 31000.

S druge strane, rizik se može podijeliti na tri osnovne vrste s kojima se poduzeće u logističkom poslovanju susreće. Ti rizici su:

1. Financijski rizik
2. Rizik kaosa
3. Tržišni rizik (Veselko & Bratkivić, 2009).

Prva vrsta, financijski rizik kojega imamo i u prvoj podjeli, predstavlja rizik koji može nastati zbog nekih zastarjelih proizvoda ili pak nedovoljne količine proizvoda na tržištu, točnije kada je potražnja veća od ponude. Posljedica te vrste rizika je upravo sljedeća vrsta rizika, a to je rizik kaosa. Taj rizik unutar poduzeća predstavlja nagle, pretjerane, a u većini slučajeva i nepotrebne reakcije koje vrlo vjerojatno ne vode prema nikakvom rješenju. Posljednje vrsta rizika, tržišni rizik predstavlja nemogućnost ili neznanje poduzeća da iskoristi poslovne prilike koje mu se nude u određenom trenutku. Do toga dolazi jer poduzeće ne prima pravovaljane signale o promjenama na tržištu te zbog toga ne može ni ispravno postupati prilikom donošenja odluka (Veselko & Bratkivić, 2009).

## 4.2. Identifikacija rizika

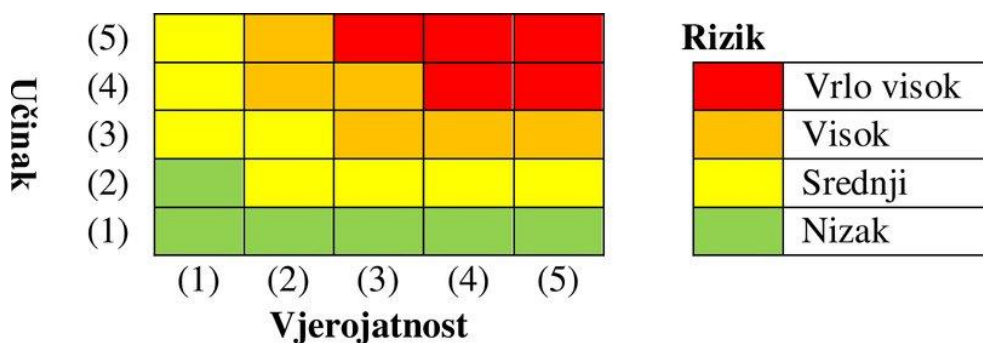
Kao što je već i u prijašnjim poglavljima rada objašnjeno, rizik poduzeću predstavlja neke nepredvidive situacije i okolnosti, točnije za poduzeće on predstavlja određenu vrstu neizvjesnosti te se svako poduzeće barem jednom našlo u neizvjesnoj situaciji. Baš zbog toga svako poduzeće bi trebalo što kvalitetnije razraditi sve moguće rizične situacije te ih svesti na najmanju moguću

razinu ostvarenja. Pri tome je nužno da identificira sve potencijalne rizike te da ih svede u granice unutar kojih može poslovati bez prevelikih opasnosti od rizika.

Tržišni rizik jedan on najčešćih i najvažnijih rizika s kojima se poduzeće susreće, a pogotovo poduzeća koja posluju s vrijednosnicama (Lozina, 1994).

Jedna od metoda identifikacije rizika je sastavljanje matrice rizika. Matricu rizika poduzeće upotrebljava kako bi dokumentiralo sve moguće rizike u svojim organizacijskim procesima. Sastavlja se tako da se prvo navedu, odnosno identificiraju svi rizici koji se mogu pojaviti tijekom poslovanja. Sljedeći korak koji se poduzima uključuje opisivanje identificiranog rizika koji je utvrđen u prvom koraku te mu se pripisuje vjerojatnost pojavljivanja. Zatim se identificira koliko će i kako određeni rizik utjecati na organizaciju. Nakon toga se svakom riziku pripisuje određeni ponder te se dodjeljuje oznaka svakom pojedinom riziku, a na kraju se svi identificirani rizici prikazuju pomoću tablice koja je prikazana u nastavku.

Slika 4. Matrica rizika



Izvor: Prilagodila autorica prema Buntak, K., Kovačić, M. 2020. Upravljanje kvalitetom 1. Sveučilište Sjever. Koprivnica.

Dakle, svaki rizik ponderira se brojem između 1 i 5. 5 predstavlja ekstremno visoku vjerojatnost pojavljivanja i vrlo velik utjecaj na organizaciju, dok 1 predstavlja neznatnu vjerojatnost pojavljivanja i vrlo mali utjecaj. Može se zaključiti da je najviše pozornosti treba usmjeriti prema rizicima koji imaju i visoku vjerojatnost pojavljivanja, ali i vrlo veliki utjecaj na organizaciju nakon što se dogodi. Za primjer se može uzeti mapiranje rizika koji su povezani uz otvaranje vlastite tvrtke. Jedan od mogućih rizika jest stečaj te se za njega može reći da ima gotovo neznatnu vjerojatnost pojavljivanja, međutim ukoliko se pojavi, imat će vrlo veliki utjecaj na organizaciju. Dakle, riziku od stečaja pripisujemo ponder 1 za vjerojatnost pojavljivanja (neznatan) te ponder 5 za utjecaj na organizaciju (vrlo velik).



### **4.3. Analiza rizika**

Kad se govori o analizi rizika voditelj projekta ili poduzeća predstavlja glavnog dionika u procesu analize rizika unutar nekog projekta ili poduzeća. Upravo je on osoba koja je zadužena i koja u isto vrijeme olakšava pronalaženje i utvrđivanje svih potencijalnih rizika te se izravno zanima kako bi ih što detaljnije i kvalitetnije analizirao, ako postoji mogućnost, ublažio te na kraju ih razlučio. Kako bi što bolje ocijenio kritičnost rizika, voditelj projekta se vodi sljedećim varijablama:

1. Utjecaj na proračun
2. Raspored utjecaja
3. Utjecaj na kupca
4. Složenost rizika
5. Vrsta rizika – područje ili klasifikacija rizika (Pillai, 2015).

Dakle, prva varijabla procjene odnosi se na to kako će mogući rizik utjecati na proračun poduzeća ili projekta, koliku novčanu štetu će donijeti. Rasporedom utjecaja prikazuje se što će sve mogući rizik zahvatiti te kakvog će traga ostaviti. Utjecajem na kupca analizira se hoće li kupac osjetiti taj rizik, hoće li doći do smanjene kvalitete proizvoda ili pak do manjka proizvoda. Četvrtom varijablom, složenost rizika, analizira se koliko je rizik složen, odnosno drugim riječima bi se moglo reći koliko je kompliciran i koliko će trebati da se ukloni ili ublaži. Na kraju identificira se o kojoj se vrsti rizika radi, koje područje je zahvatio. Na kraju voditelj projekta donosi plan ublažavanja svakog od rizika koje je identificirao u projektu ili poduzeću. Ublažavanje se može provesti od unutarnje strane tima, ali i od vanjskih stručnjaka. U svakom slučaju, voditelj je dužan pratiti sve aktivnosti vezane uz rizik, dužan je cijeli proces analize rizika dovesti do kraja te ga zatvoriti kako bi osigurao da njegovo poduzeće ili projekt budu uspješni (Pillai, 2015).

### **4.4. Upravljanje rizikom**

Proces upravljanja rizicima definiraju kao sustav kojemu je cilj pronaći, definirati, identificirati te u skladu s tim upravljati rizikom. U prethodnom poglavlju rada već je definiran pojam rizika, međutim valja istaknuti i definiciju ovih autora koja glasi: „Rizik je vjerojatnost gubitka ili vjerojatnost negativnog djelovanja.“ (Živko, et.al. 2015).

Upravljanje rizikom predstavlja najbitniji instrument upravljanja nastalom krizom, a može ga se definirati i kao jednu od „najsloženijih poslovnih aktivnosti u kojoj se traži istraživanje i stručno prosuđivanje koje zahtijeva poznavanje metoda i načina adekvatnog izračunavanja različitih vrsta rizika uz praktično primjenjivanje na aktualne probleme“ (Buntak, et.al. 2014).

Dakle, upravljanje rizikom je vještina koju je potrebno savladati da bi se moglo stručno i adekvatno djelovati s nastalim aktualnim problemom. Tu vještinu je potrebno usavršiti prije pojave problema i rizika jer ako se počne tek tada prilagođavati nastaloj situaciji, vrlo je vjerojatno da će se rizik samo vremenom povećavati te na taj način donijeti još mnoštvo drugih problema koji, naravno, ne idu u korist poduzeću već mu uvelike štete. Da se svakim rizikom ne upravlja jednako, ističu Živko, Marjanović i Grbavac (2015) koji objašnjavaju kako svaki pojedini rizik ovisi o poslovnoj liniji u kojoj je nastao, o samoj prirodi poduzeća, o nekim političkim i ekonomskim pitanjima na koje ono nema utjecaja i o pak nekim trećim čimbenicima. Ti čimbenici bi se mogli usko povezati i prethodno navedenim vrstama rizika. Kao vanjske čimbenike koji utječu na rizik, navode moguće nastale ekonomske promjene, način razvitka financijskog tržišta, sve moguće opasnosti iz političkog, pravnog, tehnološkog i demografskog okruženja ili pak iz financijske ili ekonomske krize. Na sve te vanjske čimbenike poduzeće ne može utjecati. S druge strane, navode i unutarnje čimbenike, a to su ljudski resursi, odnosno zaposlenici poduzeća, moguće prijevare, sustav pronevjera te problemi u proizvodnji. Na ove, unutarnje čimbenike poduzeće ima utjecaja i može njima upravljati (Živko, et.al., 2015).

Postoji stanovita razlika u upravljanju rizicima koja se znatno razlikuje s obzirom na promjenjivost organizacijskih okolina kao i razvoj znanosti odnosno tehnologije. Prva razlika je ta da su poduzeća prije reagirala tek kada je rizik već nastao, što znači da je već ostavio i neke posljedice. Zatim navode kako je upravljanje rizicima usmjereno prema unutra, što znači da su u fokusu najviše samo financijski rizici, točnije rizici računovodstva i plaćanja. Također, veliki fokus je i na financijsko-ekonomskim rizicima, a to predstavlja problem jer je onda upravljanje tim rizicima zadatak samo tog odjela, a ne cjelokupne organizacije zajedničkim snagama. Rizici su se prije sagledavali odvojeno, za svaki odjel posebno, točnije, svako područje se analiziralo posebno s obzirom na rizike. Budući da upravljanje rizicima predstavlja jedan od ključnih procesa kako bi se ostvarila uspješnost, važno je da taj proces provodi vrhovni menadžment, što prije nije bilo tako, odnosno, upravljanje rizicima nije bio sastavni dio aktivnosti kojima se bavio vrhovni menadžment. Na kraju ističu kako su se rizici sagledavali individualno, svaki za sebe, a ne skupno. (Buntak, et.al., 2014).

Upravljanje rizikom definirano je i kroz normu ISO 31000:2018 koja se koristi za certificiranje sustava upravljanja rizicima, a u kojoj je definirano kako svaka organizacija treba analizirati organizacijsku okolinu, odnosno okolinu u kojoj posluje. Nakon identifikacije prijetnji koje mogu doći iz organizacijskih okolina, organizacija pristupa analizi prijetnji tj. rizika te definiranje mjera koje su usmjerene prema smanjenju mogućnosti ostvarenja rizika kao i smanjenju posljedica rizika ako dođe do ostvarenja samog rizika.

Slika 4 prikazuje neke od koristi upravljanja rizicima. U prvom redu, upravljanje rizicima organizaciji omogućuje osiguranje učinkovitosti i djelotvornosti u poslovanju budući da se smanjuje mogućnost nastanka nesukladnosti u procesu.

Nadalje, upravljanje rizikom od posebne je važnosti za proces odlučivanja budući da se unutar svake odluke nalazi određena razina rizika koja može u znatnoj mjeri ugroziti odluku ako se ne analizira rizik povezan uz odluku i ako se ne definiraju mjere koje će biti usmjerene prema smanjenju rizika.

Slika 5. Koristi od upravljanja rizicima



Izvor: Gaži – Pavelić, K., Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima

(<https://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf>, 05.09.2020.)

Slika 5. prikazuje koje to koristi organizacija ima od upravljanja rizicima. Ponajprije je to usklađenost cjelokupnog poslovanja. Zatim, sigurnost koja se odnosi na sigurno poslovanje, bez straha od mogućih rizika jer je unaprijed pripremljena na njih. Odlučivanje koje predstavlja omogućeno donošenje odluka u sigurnim uvjetima te na kraju efikasnost što za cilj ima svaka organizacija, efikasno poslovanje bez velikih utjecaja nastalih rizika.

Potrebno je naglasiti kako svaka mjera koja je definirana sukladno provedenoj analizi treba biti praćena, odnosno treba se preispitivati njezina učinkovitost i djelotvornost. Svaka mjera koja se nije pokazala dovoljno učinkovitom treba biti poboljšana budući da će u konačnici rezultirati pojavom problema u organizaciji, odnosno pojavom rizika od neispunjenja ciljeva koje definira organizacijski menadžment u planovima.

## 5. Kontinuitet poslovanja

Upravljanje kontinuitetom poslovanja (BCM) može se definirati kao čin predviđanja rizika koji će utjecati na funkcije i procese kritične za organizaciju i osigurati da na bilo koji rizični događaj reagira planirano i uvježbano. Uz to ističe se i gledište singapurskog standarda za menadžment kontinuiteta poslovanja. On na ovaj koncept gleda kao na holistički postupak upravljanja kojim se pronalaze, a zatim i identificiraju svi potencijalni utjecaji i rizici koji prijete samom poslovanju organizacije te nakon identifikacije pruža određeni okvir kojim organizacija gradi svoju otpornost i sposobnost za što učinkovitiji odgovor kojim štiti sebe i svoje interese te interese svojih dionika, ugleda i na kraju aktivnosti koje stvaraju vrijednost organizacije (Supriadi & Pheng, 2018). Upravljanje kontinuitetom poslovanja podrazumijeva definiranje unaprijed oblikovanih postupaka koji omogućavaju organizaciji da na događaj odgovori na takav način da se ključne poslovne funkcije nastave s planiranim razinama prekida ili bitnih promjena.

Kontinuitet poslovanja (BCM) obuhvaća određene upravljačke procese koji su definirani tako da za funkciju imaju sprečavanje svih nastalih ozbiljnih problema i potencijalnih rizika u svim kritičnim poslovnim procesima (Alenezi, 2016). Dakle, može se reći da menadžment kontinuiteta poslovanja ima veliku ulogu u poslovanju. Pomoću kvalitetno razrađenog plana osiguranja kontinuiteta poslovanja, svaka organizacija može spremno reagirati na sve kritične situacije nastale u okruženju ili unutar same organizacije. Svaki potencijalni rizik može spremno dočekati, to jest, imati spreman odgovor na njega te se u kratkom roku prilagoditi te ispravno reagirati.

### 5.1. Sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja

Norma ISO 22301:2019 ističe da svaka organizacija treba imati implementiran sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja te ga treba stalno poboljšavati i usavršavati. Također ističe da sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja organizaciji pruža mogućnost da na vrijeme reagira na određeni rizik koji dovodi do prekida poslovanja te da se uspješno nakon tog prekida oporavi. Zahtjevi spomenute norme daju okolini jasan uvid kako organizacija posluje, a samoj organizaciji pružaju uvid kako strateški planirati, kako upravljati rizicima i resursima.

Da bi se osigurao kontinuitet poslovanja, potrebno je osmisliti plan kojeg će se organizacija pridržavati ukoliko se nađe u nekoj kriznoj situaciji.

Bitne stavke koje strategija kontinuiteta poslovanja mora sadržavati. Ukratko, to su:

1. Određeno vrijeme za koje se očekuje oporavak ili cijele organizacije ili samo jedne kritične funkcije

2. Sve obveze koje organizacija i njezini djelatnici moraju poduzeti za vrijeme kriznih situacija
3. Izabrati neku novu poslovnu lokaciju na kojoj se vršiti poslovanje za vrijeme dok se organizacija ne oporavi
4. Odlučiti koje sve resurse će upotrebljavati na rezervnoj lokaciji
5. Članove kriznog menadžmenta i njihove obveze za vrijeme kriznih situacija (Selec, 2017).

Osiguranje kontinuiteta poslovanja nije nimalo jednostavan proces. Potrebno je uložiti puno planiranja i kreiranja strategija kako bi se organizacija što lakše i brže prilagodila nastalim situacijama. Bitno je osigurati kontinuitet poslovanja kako bi organizacija u što kraćem vremenu mogla pronaći načine kako se oporaviti i nakon završetka kriznih situacija ili nezgoda, nastaviti sa svojim poslovanjem u normalnim uvjetima ili se pak uspješno moći prilagoditi na novonastalu situaciju. Uz samo stvaranje kvalitetne strategije poslovanja u kriznim situacijama, vrlo je važna i edukacija zaposlenika. Od velike je važnosti provesti zaposlenike kroz brojne edukacije kako bi se i oni sami što bolje prilagodili nastalim situacijama te kako bi što kvalitetnije i brže reagirali jer su upravo zaposlenici ti o kojima ovisi kolikog će utjecaja određena situacija ostaviti na organizaciji. Ukoliko zaposlenici nisu educirani, neće biti sposobni postupati u određenim situacijama te će se poduzeće samo boriti protiv negativnih utjecaja, a to neće nikako imati pozitivnih rezultata.

## **5.2. Planovi oporavka**

Kad se govori o sustavu upravljanja kontinuitetom poslovanja potrebno je naglasiti kako je njihov sastavni dio i plan oporavka. Plan oporavka se obično piše zasebno za svaku kritičnu aktivnost i mora obuhvaćati sljedeće korake:

1. Vrijeme i način na koji se komunicira s raznim zainteresiranim stranama (zaposlenicima i njihovim obiteljima, dioničarima, klijentima, partnerima, državnim službama, javnim medijima i dr.),
2. Princip sastavljanja tima,
3. Provođenje oporavka infrastrukture,
4. Provjera funkcionalnosti aplikacija i kontrole pristupa,
5. Provjera podataka koji nedostaju i utvrđivanje svega što je oštećeno u havariji,
6. Oporavak podataka i uspostava normalnih aktivnosti.“ (CERT, 2020).

Sastavljanje plana oporavka ključno je za svaku organizaciju, a provodi se u sklopu sastavljanja plana kontinuiteta poslovanja. Uz sam plan oporavka, također se sastavlja i plan odaziva na incident. Definicija plana oporavka navedena je i u Pravilniku o planovima oporavka investicijskih društva te ona glasi: „Opcije oporavka su aktivnosti, sporazumi, mjere ili strategije investicijskog društva ili grupe obuhvaćene planom oporavka i predviđene za ponovnu uspostavu financijske stabilnosti u situacijama ozbiljnoga financijskog poremećaja.“ (HANFA, 2020).

Dakle, planom oporavka društvo, odnosno organizacija želi unaprijed odrediti koje su sve moguće krizne situacije za njezino poslovanje. Također, želi i odrediti sve mjere i strategije koje može i mora poduzeti u slučaju nastanka nekih od nepredvidivih situacija kako bi ponovo uspostavila poslovnu stabilnost te nastavila svoje poslovanje s uspješnim rezultatima.

Unutar plana oporavka organizacija definira način alokacije svih resursa koji su neophodni za nastavak normalnog funkcioniranja organizacije. Resursi koji su potrebni za nastavak poslovanja mogu biti determinirani incidentom koji se dogodio u organizaciji. Na planova oporavka, organizacija može definirati postupke koje će implementirati u organizacijske procese, a koji će se aktivirati ako dođe do ispunjenja određenih događaja. Drugim riječima, ako organizaciji prijete prekid kontinuiteta poslovanja zbog prethodnog požara, organizacija u postupcima definira način na koji će alocirati trenutnu proizvodnju na druga mjesta kako bi mogla nastaviti s nesmetanom opskrbom svojih kupaca, odnosno s nesmetanim zadovoljenjem zahtjeva zainteresiranih strana.

## **6. Konceptualni model osiguranja kontinuiteta poslovanja utemeljenom na rizicima**

Kontinuitet poslovanja važan je za svaku organizaciju. Kada organizacija ima razvijen sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja, moći će se prilagoditi svim nepredvidivim situacijama te će i u takvim, novim, uvjetima biti u stanju ispunjavati zahtjeve svojih zainteresiranih strana.

Organizacija posluje unutar određenih okolina. Za organizaciju je važno da je dobro upoznata sa svim zahtjevima i prijetnjama iz tih okolina. Pojava rizika u bilo kojoj od organizacijski okolina rezultirat će nepovoljnim uvjetima za poslovanje organizacije. Važno je da organizacija na vrijeme definira mjere kojima će upravljati tim rizicima, a samim time smanjiti i moguće posljedice. To će postići ukoliko će imati razvijen sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja.

Tijekom poslovanja organizacija će se uvijek susresti s nekom vrstom rizika. Kako bi se na vrijeme pripremila za sve moguće rizike, potrebno je da provede analizu rizika. Važno je da uključi sve potencijalne rizike koji se mogu pojaviti tijekom poslovanja te da za svaki rizik odredi koliki utjecaj i koliku vjerojatnost pojave ima. Također je važno da organizacija zna kako upravljati rizicima koji utječu na njezino poslovanje. Kvalitetno upravljanje rizicima organizaciji će omogućiti usklađenost cijelog poslovanja, osigurat će se sigurnost poslovanja te mogućnost donošenja odluka u sigurnim uvjetima, a na kraju će rezultirati i efikasnim poslovanjem.

Kroz provedeno sekundarno istraživanje čiji su rezultati prezentirani u ovom radu, identificirano je kako mali broj autora govori o potrebi osiguranja kontinuiteta poslovanja kao i što je identificirano kako ne postoji dovoljno dobar model osiguranja kontinuiteta poslovanja.

Nadalje, s obzirom na promjenjivost organizacijskih okolina kao i potrebu osiguranja nastavka poslovanja, organizacija treba definirati način kako će nastaviti s poslovanjem. Jedna od situacija tj. događaja koji je ukazao na potrebu razvoja planova osiguranja kontinuiteta poslovanja je izbijanje pandemije COVID – 19 virusa koji je u znatnoj mjeri narušio mogućnost da organizacije nastave s poslovanjem budući da su donijete mjere koje su ograničile kretanje kupaca kao i koje su ograničile maksimalan broj kupaca koji može istovremeno boraviti na jednom prostoru.

No, izbijanje pandemije nije jedini primjer mogućnosti ugrožavanja kontinuiteta poslovanja. Rizici izbijanja požara kao i rizici povezani uz prirodne nepogode također može u znatnoj mjeri utjecati na mogućnost prekida kontinuiteta poslovanja.

S obzirom na to, model osiguranja kontinuiteta poslovanja treba se temeljiti na rizicima i analizi svih rizika iz organizacijskih okolina kao i što se treba temeljiti na načelima kvalitetnog upravljanja organizacijom.

## 6.1. Metodologija osiguranja kontinuiteta poslovanja

S obzirom na opisane uvijete na početku ovog poglavlja kao i s obzirom na potrebu za razvojem modela upravljanja kontinuitetom poslovanja, predlaže se konceptualni model osiguranja kontinuiteta poslovanja prikazan na slici 7.

Prvi korak koji se poduzima je analiza okoline organizacije. Prilikom ovoga koraka, postavlja se pitanje kako organizacija provodi analizu okoline organizacije. Odgovor je, kroz stvaranje matrice zainteresiranih strana, odnosno analizu prilika i prijetnji iz organizacijskih okolina.

Jedan od alata koji organizacija može koristiti je PEST analiza. PEST analiza predstavlja akronim engleskih riječi, a to su *Political, Economic, Social, Technological*. Ovom analizom organizacija ispituje i procjenjuje vanjske čimbenike koji utječu na njezino poslovanje i kojih mora itekako biti svjesna iako ne može utjecati na njihovo djelovanje. Kao što i sam naziv govori, analizira četiri čimbenika, a to su politički i pravni čimbenici, ekonomski čimbenici, sociokulturni i medijski čimbenici te na kraju tehnološki čimbenici. Primjerice, ako je nešto ocijenjeno kao negativno – politički segment – on predstavlja rizik tj. prijetnju prekida kontinuiteta poslovanja. Npr. politička nestabilnost ili rat može ugroziti poslovanje organizacije. Ekonomski okvir – kriza, pad BDP-a utječe na organizaciju i cilj je da se stvori mehanizam pomoću modela da se organizacija obrani. Također, osim ove analize, organizacija može koristiti i Porterov model te analizu ranjivosti organizacije, odnosno procjena tehnologije.

Nakon što je organizacija analizirala svoju okolinu pomoću neke od metoda, ona iz te okoline dobiva određene zahtjeve od svojih zainteresiranih strana. U ovom koraku organizacija analizira što to njezine zainteresirane strane očekuju, odnosno analizira njihove zahtjeve te u skladu s tim zahtjevima i postupima. U tablici 2 prikazan je jedan od mogućih načina na koje je moguće dokumentirati zahtjeve. Sagledavaju se sve zainteresirane strane koje organizacija može imati te se navode zahtjevi koje te zainteresirane imaju od organizacije.

Tablica 2. Zahtjevi zainteresiranih strana

Zainteresirana strana	Zahtjev

Izvor: Tablica je rad autorice

U sljedećem koraku provodi se identifikacija rizika za svaki od zahtjeva, odnosno za svako stanje koje smo identificirali u okolini. Kao što je već i istaknuto u prijašnjim poglavljima, organizacija veliku pozornost mora usmjeriti na one zainteresirane strane iz matrice rizika i matrice zainteresiranih strana koje se pokazuju kao imatelji najveće moći, a samim time i najvećeg utjecaja.



Drugim riječima, što je moć zainteresirane strane veća, to je organizaciji veći i rizik da ne ispuni određenu specifikaciju koju definira zainteresirana strana. FMEA analiza upotrebljava se za analizu rizika i definiranje mogućih mjera za smanjenje rizika. Prilikom provođenja FMEA analize prvo je potrebno definirati opseg za koji se izrađuje analiza. Zatim se definira objekt koji se analizira te način kako se navedeni rizici mogu pojaviti. Za svaki rizik navodi se posljedica koju donosi sa sobom. Ponderima od 1 do 5 (1 - najmanja vjerojatnost, 5 – najveća vjerojatnost) određuje se razina učinka, odnosno ozbiljnost, pojavnost te vjerojatnost detekcije. Također se za svaki rizik definira razina kontrole. Određuje se rang prioriteta rizika (RPR) koji se dobije množenjem razine učinka, pojavnosti i detekcije. Definiraju se mjere kojima će se rizik anulirati te se određuju odgovornosti za rizik.

Tablica 3. FMEA analiza

Stavka	Potencijalni rizik	Potencijalni učinak	Razina učinka	Potencijalni uzrok	Pojavnost	Postojeće kontrole	Detekcija	RPR	Mjere	Odgovornost

Izvor: Tablica je rad autorice

Nakon što je organizacija napravila i identificirala analizu rizika pomoću matrice rizika, postavlja se pitanje jesu li svi rizici identificirani. Ukoliko nisu, organizacija se ponovo vraća u fazu identifikacije i analize rizika. Nakon ponovne analize i identifikacije, postavlja se isto pitanje te se ono postavlja sve dok se ne identificiraju svi rizici.

Kada organizacija uspješno identificira sve svoje rizike, provodi se procjena ranjivosti organizacije. Prilikom ove procjene analizira se koliko je organizacija otporna na vanjske čimbenike. Drugim riječima, analizira se koliko je organizacija podložna pojedinim rizicima iz okoline i kako pojedini rizici mogu implicirati organizacijsko poslovanje.

Slika 6 prikazuje primjer matrice procjene ranjivosti organizacije. Kao što je to prikazano na matrici, organizacija se može nalaziti u četiri karakteristične situacije i s obzirom na položaj na matrici, organizacija može definirati postupke, odnosno može pristupiti kreiranju plana osiguranja kontinuiteta poslovanja. Nadalje, varijable koje organizacija upotrebljava prilikom analize tj. procjene ranjivosti su u pravilu rizici, odnosno varijable koje bi mogle u znatnoj mjeri implicirati organizacijsko poslovanje i to tako da organizacija neće moći nastaviti s poslovanjem.

Nadalje, svaka od pozicija unutar matrice koja je prikazana na slici 6 za organizaciju može značiti:

- Bez zaštite: organizacija koja identificira da se pojedine varijable nalaze u ovom području mora za sve varijable definirati mjere temeljem kojih će povećati organizacijsku otpornost, odnosno temeljem kojih će osigurati postupke koji će se aktivirati ako dođe do opasnosti od prekida kontinuiteta poslovanja.
- Opasno: u ovom području nalaze se varijable koje bi mogle imati značajan utjecaj na organizaciju ako dođe do njihove pojave. Dakle, radi se o varijablama koje kao takve predstavljaju značajnu opasnost za organizaciju
- Ranjivo: u ovom području nalaze se varijable koje bi mogle utjecati na organizaciju međutim organizacija ima definirane mjere pomoću kojih će nastojati spriječiti nastanak veće štete ali definirane mjere nisu dovoljno učinkovite,
- Spremno: odnosi se na sve varijable za koje je organizacija spremna tj. varijable koje organizacija kontrolira i za koje organizacija ima definirane postupke koje će aktivirati ako dođe do pojave problema.

Za ocjenjivanje varijabli i njihovo prikazivanje u matrici koristi se tablica 4. Ponderi koji se koriste za ocjenjivanje su od 1 do 10 gdje je ponder 1 najmanji utjecaj, a ponder 10 najveći utjecaj. Dodjeljivanjem pondera ujedno se dodjeljuje i oznaka za prikazivanje u matrici.

Tablica 4. Analiza prijetnji

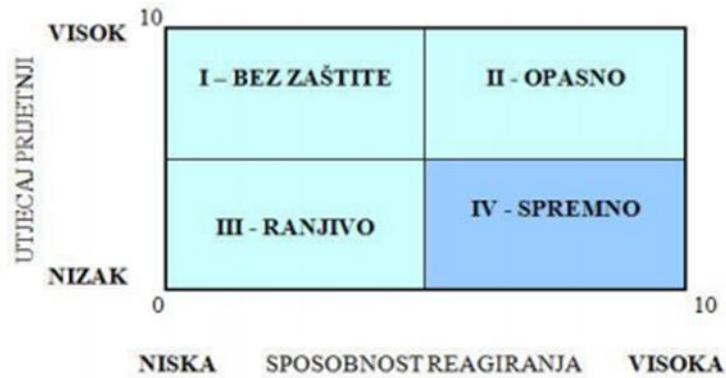
Varijabla	Utjecaj prijetnje	Sposobnost reagiranja	Oznaka

Izvor: Tablica je rad autorice

U tablici 4 utjecaj prijetnje je utjecaj koji prijetnja ima na organizaciju. Što je utjecaj prijetnje veći to je i ponder kojim se opisuje prijetnja veći i obrnuto. S druge strane, sposobnost reagiranja ovisi o definiranim postupcima koje organizacija ima. Ako organizacija ima definirane postupke za svaku od identificiranih prijetnji tj. svaki od identificiranih rizika, sposobnost reagiranja organizacije je veća i ponder temeljem kojeg se opisuje sposobnost reagiranja je veći.

Nakon definiranja pondera, ponderi postaju koordinate koje se prikazuju u matrici koja je prikazana u tablici 6. Na temelju prikaza pojedinih prijetnji u tablici, organizacija se može fokusirati na one prijetnje koje su ocjenjene najvećim ponderima, odnosno visokim utjecajem na organizaciju, a malom sposobnosti organizacije da odgovori na identificiranu prijetnju.

Slika 6. Matrica procjene ranjivosti organizacije



Izvor: Rajić, L. (2016). Strateška analiza OPG-a Jambrešić prema Buble, M. (ur.), (2005):  
Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 33

Nakon što je organizacija uspješno identificirala svoju ranjivost, izrađuje se strategija kontinuiteta. Strategija kontinuiteta obuhvaća identificiranje što je sve potrebno da bi organizacija umanjila svoju ranjivost, odnosno što je potrebno da bi osigurala nastavak pružanja usluge ili nastavila proizvodnju proizvoda, a sve to da bi ispunila zahtjeve zainteresiranih strana.

Kada je organizacija oblikovala svoju strategiju, prelazi se na fazu testiranja i edukacije. Norma ISO 22301:2019 za kontinuitet poslovanja ističe kako je važno da svaka organizacija mora, nakon što definira postupke odnosno mehanizme za osiguranje kontinuiteta poslovanja, provesti obuku svojih zaposlenika, odnosno edukaciju, a nakon toga testirati koliko je učinkovito to što je do sada kreirala, točnije, koliko te mjere i mehanizmi odgovaraju i omogućuju nastavak kontinuiteta poslovanja.

Kad se govori o edukaciji, potrebno je napomenuti kako norma ISO 9001:2015 naglašava kompetentnost kao jednu od sastavnica kvalitetnog upravljanja organizacijom, a što stavlja dodatnu težinu kao i imperativ da organizacija provede edukaciju svojih zaposlenika kako bi oni bili obučeni za rad na siguran način (ISO 9001, 2015). Usporedno s edukacijom, organizacija treba osigurati sve mehanizme, a kao što su to higijensko tehnička zaštita, sustav uzbunjivanja u slučaju izbijanja požara, itd. kako bi svi organizacijski zaposlenici smanjili rizik za zdravlje i sigurnost, a samim time i spriječili mogućnost da neki od njih nastradaju što također može utjecati na kontinuitet poslovanja organizacije.

Isto tako, organizacija, nakon što je definirala mjere za osiguranje kontinuiteta poslovanja, treba ažurirati sve radne upute kao i ažurirati sve postupke, ako ih ima, kako bi spriječila mogućnost da zaposlenici nastave obavljati aktivnosti na način na koji su to radili do sada.

Sljedeće što organizacija radi jest preispitivanje strategije, odnosno jesu li svi definirani postupci zaista dobri za organizaciju i omogućuju li organizaciji da nastavi s pružanjem usluge ili proizvodnjom proizvoda. Ukoliko je odgovor na njezina preispitivanja „ne“, vraća se na korak oblikovanja strategije. Sva ova preispitivanja provode se na temelju testiranja i edukacije. Dakle, ukoliko se kroz testiranje identificira da strategija nije dobra, nužno je vratiti se na prethodni korak i poboljšava se ta strategija sve dok ona ne postane zadovoljavajuća.

Evaluacija definirane strategije može se vršiti na temelju praćenja indikatora, odnosno temeljem analiziranja KPI pokazatelja. Ovo je ujedno i dokaz kako je za osiguranje kontinuiteta poslovanja i implementaciju ovog modela neophodno implementirati procesni pristup poslovanju koji omogućuje, kako je to opisano u prijašnjim poglavljima, mjerenje performansi.

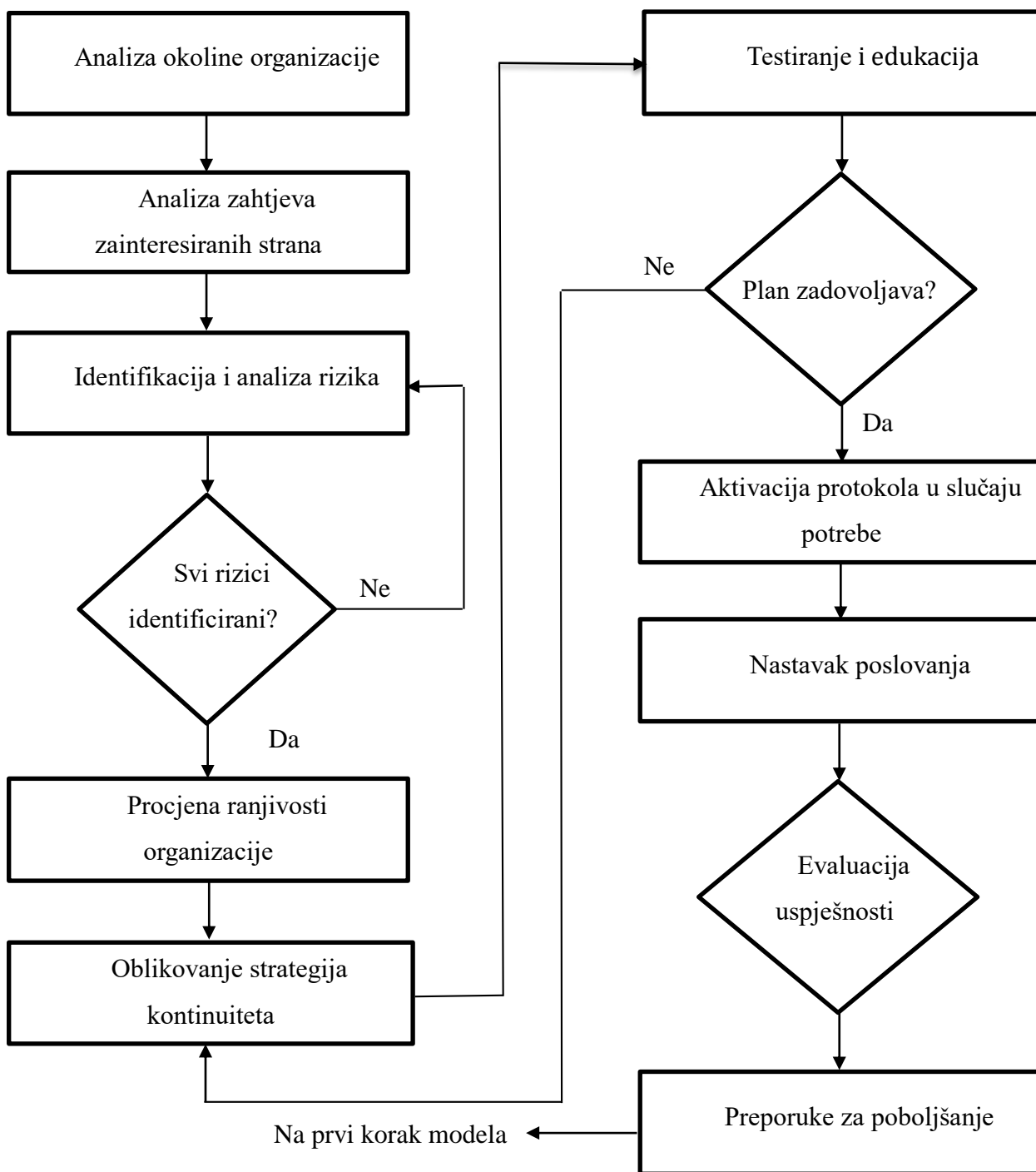
Nakon što je definirala strategiju, organizacija nastavlja sa svojim poslovanjem. Kada dolazi do neke krize, primjerice COVID-19, organizacija aktivira ovaj definirani protokol te počinje njegova primjena, odnosno primjena mehanizama za nastavak kontinuiteta poslovanja. Događaj spomenute ili neke druge krize organizaciji prijeti prestanak kontinuiteta poslovanja, točnije prestanak pružanja usluga i proizvodnje proizvoda. Cilj je organizaciji smanjiti tu krizu ili čak u potpunosti je anulirati.

Dakle, organizacija bez obzira na krizu nastavlja sa svojim poslovanjem i postavlja pitanja koliko je ona zapravo uspješna, je li dobro definirala svoje protokole, je li učinkovitost ista, manja ili možda čak veća u odnosu na prethodni procesni ciklus gdje još nije bilo krize, jednostavnije rečeno, pita se koliko je zapravo uspješna u usporedbi sa svojom konkurencijom. Konkurencija može svoje poslovanje prekinuti nakon što se dogodi kriza, a s druge strane, može i nastaviti poslovanje te biti još uspješnija što znači da je bila više pripremljena te ima puno veću otpornost, točnije postupci koje konkurencija ima za osiguranje kontinuiteta poslovanja su znatno kvalitetniji.

Upravo zbog te mogućnosti da konkurencija ima bolje pripremljen protokol, organizacija radi evaluaciju uspješnosti. Tu se ponovo preispituje je li sve što je do sada napravila ispravno. Ukoliko nije, definiraju se preporuke za poboljšanje. Preporuke kako da se poboljša performanse u budućnosti ako se dogodi ista ili slična kriza, odnosno da postigne da njezini kupci ili čak njezine sve zainteresirane strane budu zadovoljnije te da se u potpunosti ispuni njihova specifikacija, točnije da je organizacija uspješnija od konkurencije.

Važnost samog osiguranja kontinuiteta poslovanja leži upravo u zadovoljenju specifikacija svih zainteresiranih strana organizacije, odnosno da bi organizacija zadržala svoju reputaciju na tržištu.

Slika 7. Konceptualni model upravljanja kontinuitetom poslovanja



Izvor: Slika je rad autorice

Konceptualnim modelom žele se na vrijeme definirati svi rizici koji mogu ugroziti poslovanje organizacije. Također se žele izraditi strategije kontinuiteta poslovanja kako ti rizici ne bi mogli negativno utjecati na kontinuitet poslovanja organizacije.

## 6.2. Poboljšanje plana kontinuiteta poslovanja

Za poboljšanje plana kontinuiteta poslovanja organizacija koristi određene alate za analizu odstupanja i definiranje preporuka za poboljšanje.

Jedan od tih alata je Pareto dijagram. Pareto dijagram koristi se za identifikaciju vrlo vjerojatnih uzroka nastanka problema, odnosno za analizu najvjerojatnijeg uzroka problema. Sastavni dio Pareto dijagrama je ABC analiza. ABC analiza sastoji se od tri kategorije. A kategorija uključuje 80% svih nesukladnosti koje organizacija ima. Kategorija B uključuje 80% - 95% nesukladnosti te na kraju C kategorija koja uključuje 95% - 100%. Prilikom identifikacije uzroka nastanka problema, najviše se potrebno fokusirati na A kategoriju zato što je u ovih 80% svrstani vrlo vjerojatni uzroci nastanka problema. Prilikom izrade Pareto dijagrama, prvo je potrebno definirati problem. Nakon toga prikupljaju se uzroci, odnosno nesukladnosti. To se može prikupiti pomoću oluje mozgova, odnosno mogu biti prikupljeni na temelju zbirne liste grešaka. U zbirnoj listi grešaka nalaze se nabrojene sve greške koje se javljaju u procesu. Te greške razvrstavaju se po pojavnosti, odnosno frekvenciji od greške koja se najviše pojavljuje do greške koja se najmanje pojavljuje. Nakon toga se računa kumulativ, odnosno postotni udio. Na kraju se radi sam Pareto dijagram, analizira se pomoću ABC analize i donosi se konačni zaključak.

Drugi alat je Ishikawa dijagram. Ishikawa dijagram koristi se također za identifikaciju vrlo vjerojatnih uzroka nastanka problema. Uobičajeno je da Ishikawa dijagram predstavlja rezultat Pareto analize. Ishikawa dijagram radi se na način da se sve generirane ideje vezane uz problem svedu na zajednički nazivnik. Zajednički nazivnici koji postoje su strojevi i uređaji, mjerilo, zaposlenici, materijal, metode i viša sila. Prvi korak u izradi je definiranje problema. Nakon definiranja problema identificiraju se svi mogući uzroci nastalih problema te se provodi njihova kategorizacija. Kategorizacija se radi na temelju prethodno spomenutih kategorija, odnosno nazivnika. Zatim se ponderiraju svi uzroci problema ponderima od 1 do 5, gdje ponder 1 ima najmanji utjecaj, a ponder 5 najveći utjecaj. Nakon toga se svi utjecaji, odnosno ponderi zbrajaju te se iznosi konačan zaključak.

Dakle, primjenom opisanih alata organizacija može analizirati eventualna odstupanja kao i što može, na temelju analiziranih odstupanja, odnosno na temelju analize problema do kojeg je došlo nakon aktivacije postupka za osiguranje kontinuiteta poslovanja, definirati poboljšanja samog plana osiguranja kontinuiteta.

U ovom poglavlju opisani su samo neki od alata, dok je popis alata znatno veći.

## 7. Studija slučaja

Ovo poglavlje rada bavi se studijom slučaja koja proučava novonastalu situaciju diljem cijeloga svijeta vezanu uz COVID-19 te kakav utjecaj upravo ova kriza ostavlja na poslovanje organizacija. Ovu bolest definirala je i svjetska zdravstvena organizacija (WHO) koja navodi kako je to zarazna bolest koju uzrokuje teški akutni respiratorni sindrom koronavirus. Po prvi puta se pojavila u prosincu 2019. godine u Kini te se od tada velikom brzinom proširila na cijeli svijet. Ova bolest ne samo da je imala utjecaja na poslovanje organizacija, već je imala izrazito velikog utjecaja na cjelokupan način života cijelog svijeta.

Što se tiče utjecaja na poslovanje brojnih organizacija, neke su čak morale i prekinuti svoje poslovanje što pak dovodi do poremećaja u većini industrijskih sektora. Većina onih organizacija koje su ipak nastavile svoje poslovanje, suočavaju se s mnogim kratkoročnim izazovima, a to su oni koji su vezani uz samo zdravlje i sigurnost zaposlenih, ali i onih koji koriste usluge ili proizvode organizacije. Sve te organizacije koje se za sada uspješno bore sa novonastalom situacijom ne stvaraju si sigurnost da će biti uspješne i dalje u budućnosti. Postavlja se pitanje zašto ne postoji sigurnost u budućnosti, a odgovor je taj da kada, i ako, ova situacije prođe, ništa neće biti kao prije i organizacije će morati nastaviti poslovati kao i za vrijeme pandemije, a nije sigurno koliko su se organizacije dobro pripremile i mogu li zapravo tako poslovati dugi rok.

Neki autori poput Donthu (2020) opisuju utjecaj pandemije COVID – 19 na poslovanje i ističu da će ovo stanje zapravo vrlo vjerojatno prouzročiti bankrot, a samim tim i zatvaranje mnogih poznatih organizacija ako se one ne pripreme za ovakve situacije. Kao razlog toga ističe to što svi potrošači, prema uputama, ostaju kod kuće te same organizacije u tom slučaju nemaju za koga raditi. Osvrće se i prema navodima još jednih autora, Asmelash & Cooper (2020), koji navode kako su neke od vrlo poznatih organizacija iz SAD-a poput Searsa, JCPenneya, Neimana Marcusa, Hertza i J. Crewa zbog ove pandemije pale pod veliki financijski pritisak. Ističe kako je turistička industrija jako zahvaćena te je oko 80% hotelskih soba prazno te općenito turističke agencije neće ostvariti dobit tijekom 2020. godine. Što se tiče zrakoplovnih industrija, bile su prisiljene otpustiti čak 90% svojih zaposlenih. Sva javna događanja kao što su izložbe, konferencije, sportska događanja i druga velika okupljanja, kao i kulturne ustanove poput galerija i muzeja, sve je otkazano i sve se bilježi kao veliki gubitak za organizatore i vlasnike. Usluge poput frizera, kozmetičara, taksija i slično, svi su bili prisiljeni prekinuti svoje poslovanje. Velike industrije poput automobilske, kamionske i elektroničke, bile su prisiljene ili naglo se zatvoriti ili prilagoditi svoje poslovanje nastaloj situaciji, a kao što je već rečeno, ako nisu pripremljene, neće moći biti uspješne. Postoji mnoštvo pitanja koja se mogu postaviti u vezi s cijelom ovom situacijom, a neka od njih su: „Zašto tvrtke nisu bolje pripremljene za rješavanje takvih situacija (npr. ostavljajući po

strani zaradu ili razmišljajući o alternativnim izvorima prihoda)? Kako tvrtke, pa čak i zemlje koriste trenutnu situaciju kako bi poboljšale svoju konkurentsku situaciju? Jedna od zemalja koja izgleda koristi situaciju je Kina koja kupuje europsku infrastrukturu i tehnologiju.“ (Donthu prema Rapoza, 2020)

Već i iz ovih navoda vidljivo je koliko je priprema bitna za svaku organizaciju. Trenutna situacija sve organizacije dovela je u neugodnu situaciju. Ni jedna se nije mogla dovoljno unaprijed pripremiti na to. Međutim, važno je da se brzo može prilagoditi te da izgradi strategiju i plan kako poslovati u nastalim uvjetima. Kao što je navedeno, Kina je država koja zapravo i napreduje u cijeloj ovoj situaciji, a to je zasigurno rezultat kvalitetno izrađenog modela za takve situacije. Na vrijeme je uočila sve rizike i čimbenike koji negativno utječu na nju, ali je uz pomoć mehanizama i alata uočila i neke pogodnosti koje joj pružaju mogućnost rasta i napredovanja.

U cijeloj ovoj situaciji gdje se većina organizacija zatvara, postoji i ona druga, pozitivna strana gdje neke tvrtke uistinu napreduju. Donthu (2020) navodi kako su to brojne internetske tvrtke koje su vezane za dostavu hrane, kupnju putem interneta, mrežno obrazovanje te brojna druga rješenja koja se koriste za rad na daljinu. Uz navedena područja, pozitivno posluju i one organizacije vezane sa zdravstvom i lijekovima.

## **7.1. Primjer na odabranoj organizaciji**

Kako bi se dokazalo da uistinu postoje organizacije koje uspješno posluju unatoč pandemiji, predstaviti će se poslovanje tvrtke Podravka d.d. koja je čak ostvarila i dobit u cijelom ovom razdoblju kako je istaknuto na njihovim službenim stranicama. Podravka je organizacija koja već dugi niz godina svoje proizvode prodaje u više od šezdeset zemalja. Ima izrazito širok asortiman proizvoda te mnoštvo svojih brendova. Posluje u 2 glavna segmenta, a to je segment prehrane i segment farmaceutike (<https://www.podravka.hr/>, 13.09.2020.).

Nakon analiziranja podataka za prvo polugodište 2020. godine, ustanovilo se da su ostvareni pozitivni rezultati na gotovo svim razinama poslovanja unutar same kompanije i to bez obzira na otežane radne uvjete. Ukupna neto dobit u usporedbi s prijašnjom godinom, veća je za 15,4% te ona za prvo polugodište ove godine, 2020., iznosi 161,6 milijuna kuna. Prihodi od prodaje također bilježe rast s obzirom na prošlu godinu. Za prvo polugodište iznose 2.245,3 milijuna kuna čime se bilježi porast od 105,8 milijuna kuna. Ukoliko se osvrne i na ostvarenje prihoda od prodaje po regijama, tamo se isto bilježi porast. Gledano za svaku regiju zasebno, u Adria regiji bilježi se porast od 68,5 milijuna kuna, u regiji Centralna Europa 30,4 milijuna kuna, regija Istočna Europa bilježi iznos od 5,6 milijuna kuna, a regija Zapadna Europa i preoceanske zemlje ostvaruju prihod od 3.6 milijuna kuna. S obzirom da se Grupa Podravka, kao i većina drugih organizacija,



našla u izrazito otežanim i novim uvjetima rada koji uključuju povećane cijene sirovina, poskupljenje usluga prijevoza, ali i općenito otežano obavljanje isporuke proizvoda te općenita kompleksnost cijelog poslovanja, uspješno je nastavila pozitivno poslovanje (<https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/vijesti/rezultati-poslovanja-grupe-podravka-za-1-6-2020-godine/>, 09.09.2020.)

Iz navedenog primjera vidljivo je da se kvalitetnom pripremom može ne samo opstati na tržištu, već i napredovati te bilježiti pozitivne rezultate s obzirom na prethodna razdoblja. U ovome trenutku nije poznat detaljan plan i način kako je kompanija ostvarila ove rezultate, ali zasigurno je riječ o kvalitetno, ponajprije, analiziranim i identificiranim svim mogućim rizicima, zatim jasno upoznavanje s očekivanjima zainteresiranih strana, a na kraju i ispunjenje istih. Organizacija je, s obzirom na dugogodišnje poslovanje, zasigurno bila svjesna svoje granice ranjivosti koja je može se reći, s obzirom na rezultate, vrlo snažna i visoka. Najvažnije u cijeloj ovoj priči jest to da je organizacija za vrijeme ove teške situacije u kojoj nitko nije znao kako se treba ponašati, uspjela ispuniti zahtjeve svojih kupaca, a time, naravno, ostvariti i dobit. Uspjela je razviti strategiju i plan poslovanja tijekom ovog razdoblja te će vrlo vjerojatno pomoću te strategije moći i nastaviti svoje uspješno poslovanje ako se pandemija nastavi i situacija u svijetu ostane ista. Upravo to je i cilj razvijanja strategije, odnosno konceptualnog modela za osiguranje kontinuiteta poslovanja.

## **7.2. Primjena konceptualnog modela**

Kako bi se prikazala upotreba razvijenog konceptualnog modela, model će se prikazati kroz situaciju u kojoj se zatekla Podravka d.d. i to tako što će se prikazati korak po korak način na koji je Podravka d.d. mogla definirati postupke za osiguranje kontinuiteta poslovanja.

### **7.2.1. Analiza zainteresiranih strana**

U prvom koraku analizira se organizacijska okolina te se definiraju zahtjevi zainteresiranih strana. Kao primjer zainteresiranih strana uzeti su kupci, zaposlenici i dobavljači, menadžment, vlasnici te država. U Tablici 5. opisani su zahtjevi koje svaka od zainteresiranih strana ima. Sukladno zahtjevima, organizacija mora definirati mjere tj. mehanizme temeljem kojih će osigurati ispunjenje zahtjeva, a sve kako bi osigurala nastavak poslovanja, odnosno kako bi umanjila rizike povezane uz pad prihoda zbog pojave pandemije COVID – 19 i zatvaranja trgovina, odnosno distribucijskih kanala.

Tablica 5. Analiza zahtjeva zainteresiranih strana

Zainteresirana strana	Zahtjev
Kupci	moгуćnost kupnje unatoč tome što su prodavaonice zatvorene, smanjivanje potrebe za posjećivanjem prodavaonica
Zaposlenici	stabilan i siguran posao, redovita i prihvatljiva plaća
Dobavljači	moгуćnost suradnje, plaćanje u roku
Menadžment	ispunjenje obveza u roku
Vlasnici	ostvarenje dobiti, uspješno poslovanje
Država	poštivanje zakona, doprinosi državi

Izvor: Tablica je rad autorice

Iz navedene tablice vidljivo je da organizacija prima zahtjeve od šest zainteresiranih strana. Prva zainteresirana strana su kupci koji unatoč zatvorenim prodavaonicama žele mogućnost kupnje te nastoje smanjiti svoje potrebe za posjećivanjem prodavaonica. Druga zainteresirana strana jesu zaposlenici koji žele stabilan i siguran posao te redovitu i prihvatljivu plaću. Treća zainteresirana strana predstavlja dobavljače koji očekuju mogućnost suradnje te plaćanje njihovih usluga u roku. Menadžment organizacije je četvrta zainteresirana strana te se njezina očekivanja odnose na ispunjenje svih obveza u roku. Vlasnici kao peta zainteresirana strana žele bez obzira na situaciju ostvariti dobit te uspješno poslovati. Posljednja zainteresirana strana, država, očekuje poštivanje zakona te doprinose državi.

### 7.2.2. Analiza rizika

Nakon analize zainteresiranih strana i njihovih zahtjeva, pristupa se analizi rizika. Za analizu rizika koristit će se FMEA metoda koja je prikazana tablicom 6.

Tablica 6. FMEA analiza na primjeru

Stavka	Potencijalni rizik	Potencijalni učinak	Razina	Potencijalni uzrok	Pojavnost	Postojeće	Detekcija	Mjere	Odgovornost
Zatvaranje prodavaonica zbog zaraze osoblja	COVID-19	Pad profita poslodavcu	8	Pandemija	9	Nema	8	Paketi	Zaposlenici

Zaraza kupaca	Nepridržavanje dovoljnog razmaka među kupcima	Širenje zaraze	6	Previše ljudi u istom prostoru	7	Nema	7	Beskontaktna dostava	Zaposlenici
Pad prodaje	Visoke cijene robe zbog velike potražnje	Kupnja kod konkurencije	7	Nestašica robe i velika potražnja	9	Nema	9	Snižene cijene za veće količine	Menadžment
Kašnjenje isporuke	Otežan promet preko granice	Nezadovoljstvo klijenata	5	Prevenција	8	Nema	6	Nema	-
Samoizolacija vozača dostave	Kašnjenje dostave	Nezadovoljstvo kupaca	7	Sprečavanje širenja virusa	4	Nema	8	Redovit pregled zaposlenih	Poslodavac
Pad izvoza na vanjska tržišta	Smanjeni profit i dobit	Moguće otpuštanje radne snage zbog manje posla	8	Države zatvaraju granice radi vlastite sigurnosti	7	Nema	8	Online prodaja na domaćem tržištu	Menadžment
Prekid proizvodnje	Stečaj, bankrot	Zatvaranje tvornice	9	Potražnja za proizvodima pada ili je nema	6	Nema	8	Stvaranje većih zaliha	Menadžment

Izvor: Tablica je rad autorice

Provedenom analizom željelo se utvrditi koliko utjecaja ima svaka od navedenih stavki na poslovanje organizacije. Tako se zaključuje da zatvaranje prodavaonica zbog zaraze osoblja ima izrazito visoku razinu učinka, ali i samu mogućnost pojave. Veliki utjecaj na poslovanje ima i pad izvoza na vanjska tržišta, ali i prekid proizvodnje. Valja naglasiti kako pad prodaje ima i izrazito visoku mogućnost pojave u ovoj situaciji. Na sve spomenute varijable organizacija bi trebala usmjeriti svoju pozornost te provesti propisane mjere kako bi smanjila rizik od istih.

### 7.2.3. Analiza ranjivosti

U trećem koraku procjenjuje se ranjivost organizacije, točnije koliko je organizacija ranjiva na rizike iz drugog koraka. Navedene varijable za organizaciju predstavljaju rizik prekida poslovanja ili otežanog poslovanja te ih je zbog toga potrebno na vrijeme identificirati te provođenjem propisanih mjera nastojati anulirati.

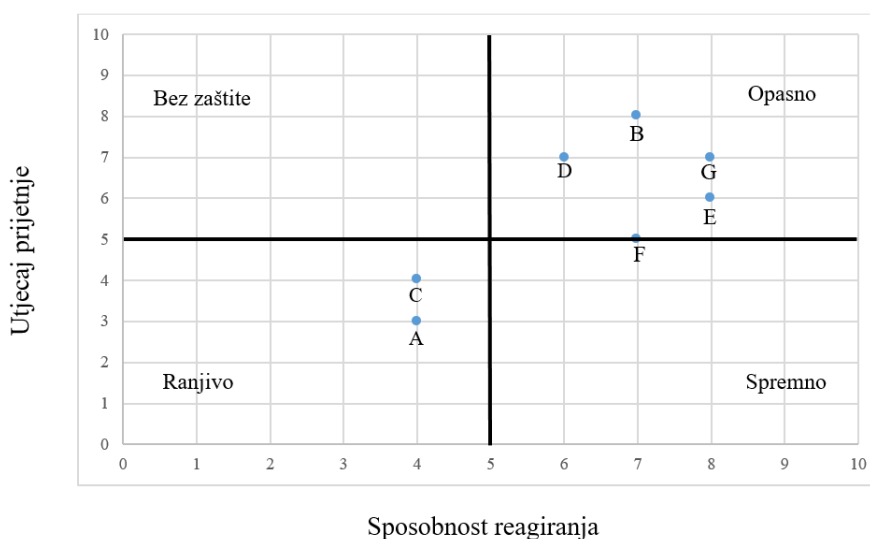
Tablica 7. Analiza ranjivosti

Prijetnja	Utjecaj prijetnje	Sposobnost reagiranja	Oznaka
Zatvaranje prodavaonica zbog zaraze osoblja	4	3	A
Zaraza kupaca	7	8	B
Pad prodaje	4	4	C
Kašnjenje isporuke	6	7	D
Samoizolacija vozača dostave	8	6	E
Pad izvoza na vanjska tržišta	7	5	F
Prekid proizvodnje	8	7	G

Izvor: Tablica je rad autorice

Grafički prikaz rezultata analize ranjivosti organizacije prikazan je na slici 8. Kao što je vidljivo iz slike identificirano je kako je zatvaranje prodavaonica zbog zaraze osoblja i pad prodaje izrazito ranjiva prijetnja.

Slika 8. Grafički prikaz rezultata analize ranjivosti organizacije



Izvor: Slika je rad autorice

Ostale prijetnje, zaraza kupaca, kašnjenje isporuke, samoizolacija vozača dostave, pad izvoza na vanjska tržišta te prekid proizvodnje, za organizaciju su opasne.

#### 7.2.4. Definiranje postupaka osiguranja kontinuiteta poslovanja

Iz provedene procjene ranjivosti, dolazi se do zaključka da je organizacija ranjiva na pad prodaje i na moguću zarazu virusom, odnosno zaposlenici koji rade u prodavaonici mogu se zaraziti zbog čega prodavaonice koje Podravka opskrbljuje rade skraćeno pa nam pada prodaja, ljudi zbog karantene ne izlaze van, itd.

Na temelju toga definiraju se mjere koji osiguravaju kontinuitet poslovanja:

- Prva mjera su paketi Podravke – postoji pet vrsta paketa, paket za male u iznosu od 300,00 kn, paket za velike i male za 500,00 kn i 800,00 kn te paketi za velike u iznosima od 500, 00 i 800,00 kn.
- Besplatna i beskontaktna dostava – dostavljač bi naručene pakete ostavljao ispred ulaznih vrata te obavijestio kupca o dolasku paketa, a plaćanje se obavlja putem interneta
- Popusti na veće količine – s obzirom na situaciju kupci žele što manje napuštati svoje domove pa zbog toga prilikom kupovine kupuju veće količine proizvoda na što bi dobili određene popuste
- Stvaranje većih zaliha - u slučaju prekida proizvodnje mogućnost korištenja zaliha za nesmetanu prodaju

U tablici 8 definirane su mjere koje će se upotrebljavati za evaluaciju uspješnosti.

Tablica 8. Definirane mjere za osiguranje kontinuiteta poslovanja

Mjera	Način evaluacije
Podravka paketi	Broj prodanih paketa, komparacija prodaje prije i nakon uvođenja mjere
Besplatna i beskontaktna dostava	Komparacija broja zaraženih zaposlenika prije i nakon uvođenja mjere
Popusti za veće količine	Komparacija prihoda od prodaje te količine prodane robe prije i nakon uvođenja mjere
Stvaranje većih zaliha	Komparacija prodane količine robe prije i nakon uvođenja mjere

Izvor: Tablica je rad autora

Cilj ovog modela je omogućiti nesmetano poslovanje organizacije za vrijeme pandemije. Provođenjem navedenih koraka Podravka ostvaruje kontinuitet poslovanja te unatoč trenutnoj situaciji zadovoljava zahtjeve svojih zainteresiranih strana. Važno je naglasiti da je ovo simulacija tj. da je Podravka korištena samo kao primjer i prijedlog rješenja problema.

## 8. Zaključak

Na kraju ovoga rada zaključno se može reći da se obje hipoteze koje su postavljene prihvaćene i dokazane. Prva hipoteza je glasila: „Upravljanje rizicima može utjecati na kontinuitet poslovanja“. Ova hipoteza smatra se točnom zato što ukoliko organizacija na vrijeme analizira svoje rizike pomoću nekih od metoda, a u ovome radu je riječ bila o matrici rizika, može uspješno upravljati njima te si time osigurati siguran kontinuitet poslovanja. Matricom rizika organizacija prvo identificira sve potencijalne rizike, a zatim ih analizira i ponderira prema jačini utjecaja i vjerojatnosti pojave. Time si uvelike olakšava sam proces upravljanja rizicima te organizacija stvara otpornost na rizike i rizici teže prodiru u samo poslovanje. To može potvrditi i studija slučaja koja se bavila analiziranjem poslovanja Podravke d.d. za vrijeme pandemije COVID-19. Uspješno je upravljala svim nastalim rizicima te se brzo prilagodila nastaloj situaciji i nije dozvolila da joj otežano poslovanje utječe na uspjeh. Iskoristila je svoj sagrađeni okvir tijekom godina poslovanja te nastala rizična situacija nije mogla ostaviti prevelikog negativnog utjecaja, već, naprotiv, Podravka je bilježila izrazito uspješne rezultate. Uspješnim upravljanjem nastalim rizicima, omogućila je nesmetano zadovoljenje zahtjeva svojih zainteresiranih strana te time ostvarila kontinuitet poslovanja.

Druga hipoteza glasi: „Kvalitetno upravljanje organizacijom temelji se na osiguranju kontinuiteta poslovanja“. Ova hipoteza se također smatra točnom i potvrđenom. Ukoliko organizacija radi na osiguranju kontinuiteta svog poslovanja, zasigurno će to rezultirati mogućnošću kvalitetnog upravljanja organizacijom. Kada se organizacija pobrine da, bez obzira na moguće nepredvidive rizične situacije, uspješno nastavi svoj kontinuitet poslovanja, znači da ima kvalitetno razrađenu strategiju kako poslovati u takvim situacijama. To potvrđuje konceptualni model naveden u prijašnjem poglavlju rada. U tom konceptu organizacija najprije analizira svoju okolinu, što ju sve okružuje i koji to čimbenici utječu na nju. Također analizira i svoje zainteresirane strane, odnosno zahtjeve koje te strane stavljaju pred organizaciju. Isto tako je važno i da identificira moguće rizike. Zatim procjenjuje svoju ranjivost te na temelju toga izrađuje strategiju kako će sebi omogućiti kontinuitet poslovanja usprkos mogućim rizicima. Naravno tu su ključni i zaposlenici koji moraju biti educirani i osposobljeni za provođenje cijelog koncepta i strategije. Kada se potvrdi da strategija odgovara određenoj organizaciji, kreće njezina upotreba te se tijekom poslovanja s tom strategijom uvijek mogu primati i neki prijedlozi poboljšanja. Ali svakako i dalje se podrazumijeva da kada organizacija unaprijed razrađenim konceptom osigura kontinuitet poslovanja, za rezultat dobiva kvalitetno upravljanje organizacijom u bilo kojoj situaciji. To potvrđuje i primjer Podravke koja je za vrijeme cijele ove pandemije

diljem cijelog svijeta, uspješno upravljala svojom organizacijom, a samim time i osigurala kontinuitet uspješnog poslovanja koji provodi već dugi niz godina.

Bilo kakva vrsta rizika za organizaciju stvara određenu prijetnju i strah. Međutim, ako je organizacija prije nastanka samog rizika provela sve potrebne akcije navedene i objašnjene u ovom radu, ne bi se trebala susresti s nikakvim velikim poteškoćama i negativnim utjecajima. Važno je samo na vrijeme identificirati sve rizike te pravilnim upravljanjem osigurati kontinuitet poslovanja.

U Koprivnici, \_\_\_\_\_

Potpis: \_\_\_\_\_





IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studentu su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, DOROTEA BELAJ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog rada pod naslovom

KONCEPTUALNI MODEL OSIGURANJA KONTINUITETA  
POSLOVANJA TEHEJEN NA ANALIZI RIZIKA

te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
Dorotea Belaj

Belaj

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, DOROTEA BELAJ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog rada pod naslovom

KONCEPTUALNI MODEL OSIGURANJA KONTINUITETA  
POSLOVANJA TEHEJEN NA ANALIZI RIZIKA

čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
Dorotea Belaj

Belaj

(vlastoručni potpis)

## Literatura

Knjige:

1. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Sinergija nakladništvo. Zagreb.
2. Buntak, K., Kovačić, M., Kondić, Ž. (2020). Upravljanje kvalitetom 2. Sveučilište Sjever. Koprivnica
3. Buntak, K., Kovačić, M., Premužić, B. (2020). Upravljanje poslovnim procesima. Sveučilište Sjever. Koprivnica

Internetski izvori:

1. Alenezi, M. (2016). Business Continuity Management & Disaster Recovery Capabilities in Saudi Arabia ICT Businesses, Business Continuity Management & Disaster Recovery: [https://www.researchgate.net/publication/312159452\\_Business\\_Continuity\\_Management\\_Disaster\\_Recovery\\_Capabilities\\_in\\_Saudi\\_Arabia\\_ICT\\_Businesses](https://www.researchgate.net/publication/312159452_Business_Continuity_Management_Disaster_Recovery_Capabilities_in_Saudi_Arabia_ICT_Businesses) (pristupljeno 04.09.2020.)
2. Asadi, Z. (2015). An investigation of risk management strategies in projects. Marketing and Branding research: [https://www.researchgate.net/publication/307849736\\_An\\_investigation\\_of\\_risk\\_management\\_strategies\\_in\\_projects](https://www.researchgate.net/publication/307849736_An_investigation_of_risk_management_strategies_in_projects) (pristupljeno 03.09.2020.)
3. Bešker, M., Čiček, J., Drljača, M. (2015). Unutarnji i vanjski kontekst organizacije. Zbornik radova 16. međunarodnog simpozija o kvaliteti Kvaliteta i konkurentnost, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Opatija, Zagreb, 2015, str. 455-472.: [https://www.bib.irb.hr/817094/download/817094.Unutarnji\\_i\\_vanjski\\_kontekst\\_organizacije.pdf](https://www.bib.irb.hr/817094/download/817094.Unutarnji_i_vanjski_kontekst_organizacije.pdf) (pristupljeno 04.09.2020.)
4. BS EN ISO 22301:2019. Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. BSI Standards Publication: <http://www.nobelcert.com/DataFiles/FreeUpload/ISO%2022301-2019.pdf> (pristupljeno 04.09.2020.)
5. Buntak, K., Droždek, I., i Koščak, M. (2014). Metodologija implementacije upravljanja rizicima FMEA metodom. Tehnički glasnik, 8(1), str. 25-33.: <https://hrcak.srce.hr/120069> (pristupljeno 05.09.2020.)
6. CERT. Upravljanje kontinuitetom poslovnih procesa: <https://www.cis.hr/www.edicija/LinkedDocuments/NCERT-PUBDOC-2010-15-307.pdf> (pristupljeno 04.09.2020.)

7. Čavrak, V. (2020). Makroekonomija krize COVID-19 i kako pristupiti njenom rješavanju. EFZG working paper series, (03), str. 1-19.: <https://hrcak.srce.hr/236781> (pristupljeno 09.09.2020.)
8. Donthu, N. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. Journal of Business Research, Volume 117, Pages 284-289.: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303830> (pristupljeno 09.09.2020.)
9. Dulčić, Ž. (1998). Inženjering poduzeća i poslovni procesi kao ključne odrednice dizajniranja modernog poduzeća. Ekonomska misao i praksa, 7(2), str. 233-246.: <https://hrcak.srce.hr/222524> (pristupljeno 04.09.2020.)
10. EN ISO 9001 (2015). Quality management systems - Requirements: [https://infostore.saiglobal.com/preview/98706475812.pdf?sku=865365\\_SAIG\\_NSAI\\_NS\\_AI\\_2058210](https://infostore.saiglobal.com/preview/98706475812.pdf?sku=865365_SAIG_NSAI_NS_AI_2058210) (pristupljeno 07.09.2020.)
11. Gaži – Pavelić, K., Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima: <https://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf> (pristupljeno 05.09.2020.)
12. Gibb, F., Buchanan, S. (2006). A framework for business continuity management. International Journal of Information Management, str. 128–141.: <https://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-information-management> (pristupljeno 05.09.2020.)
13. HANFA. Pravilnik o planovima oporavka investicijskih društava: <https://www.hanfa.hr/getfile/42000/SID%202%20%20Pravilnik%20o%20planovima%20oporavka%20-%20nacrt.pdf>. (pristupljeno 04.09.2020.)
14. ISO 9000 (2015). Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=43> (pristupljeno 07.09.2020.)
15. Latković, M. (2002). Upravljanje rizicima: identifikacija, mjerenje i kontrola. Financijska teorija i praksa, str. 463-477.: <https://hrcak.srce.hr/5892> (pristupljeno 06.09.2020.)
16. Lozina, D. (1994). Teorija sustava kao instrument društvene analize. Društvena istraživanja, 3(6 (14)), str. 671-684.: <https://hrcak.srce.hr/32887> (pristupljeno 03.09.2020.)
17. Parameswaran Pillai, S. (2015). Risk Management in Practice: Process and Tools. National Institute of Technology Calicut: [https://www.researchgate.net/publication/281097655\\_Risk\\_Management\\_in\\_Practice\\_Process\\_and\\_Tools](https://www.researchgate.net/publication/281097655_Risk_Management_in_Practice_Process_and_Tools) (pristupljeno 06.09.2020.)
18. Podravka. (2020).: <https://www.podravka.hr/> (pristupljeno 13.09.2020.)

19. Podravka. (2020).: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/podravka-i-hrvatska-posta-omogucile-online-narudzbu-paketa-podravkinih-proizvoda-uz-besplatnu-dostavu/> (pristupljeno 14.09.2020.)
20. Procesni pristup. (2012). Svijet kvalitete: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/497-procesni-pristup>. (pristupljeno 05.09.2020.)
21. Rajić, L. (2016). Strateška analiza OPG-a Jambrešić. Završni rad. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:835630> (pristupljeno 13.09.2020.)
22. Risk management — Guidelines ISO 31000:2018(E): <https://www.iso.org/standard/65694.html> (pristupljeno 07.09.2020.)
23. Selec, O. (2017). Očuvanje kontinuiteta poslovnog procesa i prihvatljive razine sigurnosti informacijskog sustava uslijed havarije. Završni specijalistički. Sveučilište u Zagrebu. Fakultet organizacije i informatike: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:563768> (pristupljeno 04.09.2020.)
24. Supriadi, L. S. R., Sui Pheng, L. (2015). Business Continuity Management (BCM), Management in the Built Environment, str. 41-73.: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-5487-7\\_3](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-5487-7_3) (pristupljeno 04.09.2020.)
25. Types of Organisational Environment. (2019). Higher Study: <https://higherstudy.org/types-of-organizational-environment/> (pristupljeno 03.09.2020.)
26. Udovičić, A., i Kadlec, Ž. (2013). Analiza rizika upravljanja poduzećem. Praktični menadžment, 4(1), str. 0-0.: <https://hrcak.srce.hr/118470> (pristupljeno 04.09.2020.)
27. Veselko, G., i Bratkovič, T. (2009). Upravljanje rizicima i opasnostima u lancima globalne logistike / Managing risks and threats in global logistics chains. Pomorstvo. 23(1), str. 67-85.: <https://hrcak.srce.hr/38350> (pristupljeno 05.09.2020.)
28. Vincek, I. (2017). Definiranje poslovnih procesa i modeliranje procesa prodaje u poduzeću Mikronis. Diplomski rad. Sveučilište Sjever. Varaždin: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A1245/datastream/PDF/view> (pristupljeno 13.09.2020.)
29. Živko, I., Marijanović, Z., i Grbavac, J. (2015). Rizici u poslovanju – upravljanje pristupom financija i računovodstva. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru. (Posebno izdanje 2015), str. 401-412: <https://hrcak.srce.hr/204423> (pristupljeno 05.09.2020.)

## Popis slika/grafikona

### Popis slika

Slika 1. Teorija sustava.....	5
Slika 2. Poslovni procesi .....	7
Slika 3. Zainteresirane strane u sustavu upravljanja kvalitetom.....	9
Slika 4. Matrica rizika.....	15
Slika 5. Koristi od upravljanja rizicima.....	18
Slika 6. Matrica procjene ranjivosti organizacije .....	26
Slika 7. Konceptualni model upravljanja kontinuitetom poslovanja.....	28
Slika 8. Grafički prikaz rezultata analize ranjivosti organizacije .....	35

### Popis tablica

Tablica 1. Vrste rizika u poduzeću .....	13
Tablica 2. Zahtjevi zainteresiranih strana.....	23
Tablica 3. FMEA analiza.....	24
Tablica 4. Analiza prijetnji .....	25
Tablica 5. Analiza zahtjeva zainteresiranih strana .....	33
Tablica 6. FMEA analiza na primjeru .....	33
Tablica 7. Analiza ranjivosti.....	35
Tablica 8. Definirane mjere za osiguranje kontinuiteta poslovanja .....	36