

# Poduzetnik i poduzetništvo te upravljanje rizicima na primjeru poduzeća "Podravka d.d."

---

Tošić, Andrea

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:757955>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 96/PE/2016

**PODUZETNIK I PODUZETNIŠTVO TE**  
**UPRAVLJANJE RIZICIMA NA PRIMJERU**  
**PODUZEĆA „PODRAVKA d.d.“**

Andrea Tošić

Varaždin, ožujak 2016.



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Studij: Poslovna ekonomija**  
**Odjel: Međunarodna trgovina**



DIPLOMSKI RAD br. 96/PE/2016

**PODUZETNIK I PODUZETNIŠTVO TE**  
**UPRAVLJANJE RIZICIMA NA PRIMJERU**  
**PODUZEĆA „PODRAVKA d.d.“**

Studentica:

Andrea Tošić, 0154/336D

Mentorica:

Doc.dr.sc. Anica Hunjet

Varaždin, ožujak 2016.

# Prijava diplomskog rada

studentata IV. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

|                             |   |              |           |
|-----------------------------|---|--------------|-----------|
| IME I PREZIME STUDENTA      | Andrea Tošić  | MATIČNI BROJ | 0154/336D |
| NASLOV RADA                 | Poduzetnik i poduzetništvo te upravljanje rizicima na primjeru poduzeća<br>"Podravka d.d."          |              |           |
| NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU | Entrepreneur and entrepreneurship and risks management on the example of company<br>"Podravka d.d." |              |           |
| KOLEGIJ                     | Ekonomika poduzetništva   |              |           |
| MENTOR                      | doc. dr. sc. Anica Hunjet   |              |           |
| ČLANOVI POVJERENSTVA        | 1. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina<br>2. doc. dr. sc. Petar Kurečić<br>3. doc. dr. sc. Anica Hunjet |              |           |

## Zadatak diplomskog rada

|      |            |
|------|------------|
| BROJ | 96/PE/2016 |
| OPIS |            |

Poduzetnik kao vlasnik poduzeća upravlja ljudskim i materijalnim resursima te preuzima razne vrste rizika kako bi ostvario profit, dok je poduzetništvo gospodarska aktivnost pojedinca ili više partnera da uz određeno ulaganje kapitala i preuzimanje rizika uz neizvjesnost ulaze u poslovni poduhvat s ciljem stvaranja profita. Međutim, poduzetništvo je i proces kojega treba kontinuirano istraživati i usavršavati za bolju sutrašnjicu te uspješnost i nova dostignuća poduzeća.

No, kako je tijekom poslovanja poduzeća neminovno susretanje s različitim vrstama rizika, potrebno je planski ulaziti u njih. O rizicima, naime, ovisi cjelokupna uspješnost i održivost poduzeća i vijek poduzetničkog poduhvata te su iz toga razloga danas sve prisutniji kadrovi za detaljne analize i uspostave mjera za upravljanje rizikom. Prema tome, poduzeće bi trebalo imati visokokvalitetni sustav upravljanja rizicima koji je kompatibilan sa sustavom kvalitete ISO 9001:2008 te je sastavni dio integralnoga sustava upravljanja rizikom.

Kao primjer poduzeća koje uspješno upravlja rizicima s kojima se susreće u svome poslovanju navedeno je poduzeće „Podravka d.d.". Dat je kratki osvrt rizika u poslovanju poduzeća iz čega je izvučen zaključak kako navedeno poduzeće ima vrlo kvalitetan kadar upravljanja rizicima s obzirom na činjenicu da ih otklanja na najbolje moguće načine u skladu s modernim poduzetničkim politikama današnjice, a i jedno je od najuspješnijih poduzeća na prostoru Republike Hrvatske.

U VARAŽDINU, DANA

14. ožujka 2016.



*A. Hunjet*

DIR 01 PE

## **ZAHVALA**

Najljepše zahvaljujem svojoj mentorici doc.dr.sc. Anici Hunjet, koja mi je svojim konstruktivnim i stručnim savjetima pomogla pri izradi ovoga diplomskoga rada.

Posebnu zahvalu posvećujem svojim roditeljima, bratu i momku koji su mi tijekom cjelokupnoga akademskoga obrazovanja pružili bezuvjetu podršku te motiv za daljnjim napretkom i ostvarenjem željenih ciljeva.

Dugujem zahvalu i nastavnicima te kolegama s kojima sam se imala priliku susretati tijekom studiranja.

## **SAŽETAK**

Poduzetnik kao vlasnik poduzeća upravlja ljudskim i materijalnim resursima te preuzima razne vrste rizika kako bi ostvario profit, dok je poduzetništvo gospodarska aktivnost pojedinca ili više partnera da uz određeno ulaganje kapitala i preuzimanje rizika uz neizvjesnost ulaze u poslovni poduhvat s ciljem stvaranja profita. Međutim, poduzetništvo je i proces kojega treba kontinuirano istraživati i usavršavati za bolju sutrašnjicu te uspješnost i nova dostignuća poduzeća.

No, kako je tijekom poslovanja poduzeća neminovno susretanje s različitim vrstama rizika, potrebno je planski ulaziti u njih. O rizicima, naime, ovisi cjelokupna uspješnost i održivost poduzeća i vijek poduzetničkog poduhvata te su iz toga razloga danas sve prisutniji kadrovi za detaljne analize i uspostave mjera za upravljanje rizikom. Prema tome, poduzeće bi trebalo imati visokokvalitetni sustav upravljanja rizicima koji je kompatibilan sa sustavom kvalitete ISO 9001:2008 te je sastavni dio integralnoga sustava upravljanja rizikom.

Kao primjer poduzeća koje uspješno upravlja rizicima s kojima se susreće u svome poslovanju navedeno je poduzeće „Podravka d.d.“. Dat je kratki osvrt rizika u poslovanju poduzeća iz čega je izvučen zaključak kako navedeno poduzeće ima vrlo kvalitetan kadar upravljanja rizicima s obzirom na činjenicu da ih otklanja na najbolje moguće načine u skladu s modernim poduzetničkim politikama današnjice, a i jedno je od najuspješnijih poduzeća na prostoru Republike Hrvatske.

**Ključne riječi:** poduzetnik, poduzetništvo, rizici, upravljanje rizicima, kvaliteta

## **ABSTRACT**

The entrepreneur as the owner of company manages with human and material resources and takes various types of risk to achieve profit, while the entrepreneurship is based on economic activity of individuals or several partners with certain capital investment and risks by the uncertainty enter into a business venture with the aim of making profit. However, entrepreneurship is a process which needs to be continuously explored and improved for a better tomorrow, success and new achievements of the enterprise.

But as the business enterprises inevitably encounters with different types of risk, getting into them has to be planned. About risks, in fact, depends the whole success and sustainability of enterprises and life business venture, and because of this reason, there is more present personnel for a detailed analysis and the establishment of measures for risk management. Therefore, the company should have a high – quality risk management system that is compatible with the ISO 9001:2008 and is also part of an integral system of risk management.

As an example of companies that successfully manage encountered risks in its activity the company “Podravka d.d.” has been mentioned. It has been given out a brief overview of risk in business of this enterprise, which has drawn the conclusion that the stated company has skillful staff of risk management due to the fact it eliminates them in the best possible way in accordance with the modern enterprise policy today, and it is surely one of the most successful companies in the Republic of Croatia.

**Key words:** entrepreneur, entrepreneurship, risks, risk management, quality



# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD .....   | 1  |
| 2. PODUZETNIK.....  | 2  |
| 2.1. Pojam poduzetnika .....                                    | 2  |
| 2.2. Vrste poduzetnika .....                                    | 8  |
| 2.3. Ključne osobine poduzetnika .....                          | 11 |
| 2.3.1. Inovativnost .....                                       | 11 |
| 2.3.2. Razumno preuzimanje rizika .....                         | 12 |
| 2.3.3. Samouvjerenost .....                                     | 12 |
| 2.3.4. Uporan rad .....   | 13 |
| 2.3.5. Sposobnost postavljanja ciljeva .....                    | 13 |
| 2.3.6. Odgovornost.....   | 14 |
| 2.4. Poduzetnik i menadžer.....                                 | 15 |
| 2.4.1. Pojam menadžera .....                                    | 15 |
| 2.4.2. Razlike između poduzetnika i menadžera.....              | 17 |
| 2.4.3. Poduzetnik kao menadžer .....                            | 18 |
| 2.4.4. Menadžer kao poduzetnik.....                             | 20 |
| 2.5. Najutjecajniji i najbogatiji poduzetnici u Hrvatskoj ..... | 22 |
| 3. PODUZETNIŠTVO .....  | 23 |
| 3.1. Pojam poduzetništva.....                                   | 23 |
| 3.2. Povijest poduzetništva .....                               | 24 |
| 3.3. Vrste/klasifikacija poduzetništva.....                     | 25 |
| 3.4. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo.....          | 26 |
| 3.5. Poduzetnička infrastruktura.....                           | 28 |
| 3.6. Izazovi poduzetništva u 21.stoljeću .....                  | 30 |
| 3.6.1. E- Business .....  | 30 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 3.6.2. | Žensko poduzetništvo.....                            | 31 |
| 3.6.3. | Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća ..... | 33 |
| 3.6.4. | Klasteri .....                                       | 34 |
| 4.     | RIZIK .....  | 37 |
| 4.1.   | Pojam rizika .....                                   | 37 |
| 4.2.   | Vrste rizika .....                                   | 38 |
| 4.3.   | Program upravljanja rizikom.....                     | 44 |
| 4.4.   | Standardi rizika .....                               | 49 |
| 4.5.   | Metode upravljanja rizicima.....                     | 55 |
| 4.6.   | ISO 9001 i upravljanje rizicima.....                 | 56 |
| 5.     | UPRAVLJANJE RIZICIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA PODRAVKA.. | 59 |
| 5.1.   | Podravka d.d.....                                    | 59 |
| 5.1.1. | Povijest Podravke.....                               | 60 |
| 5.1.2. | Brandovi .....                                       | 61 |
| 5.2.   | Čimbenici rizika poduzeća Podravka.....              | 64 |
| 5.2.1. | Rizik poslovnog okruženja .....                      | 64 |
| 5.2.2. | Rizik industrije.....                                | 66 |
| 5.2.3. | Ovisnost o jednom proizvodu – Vegeta.....            | 67 |
| 5.2.4. | Rizik konkurencije .....                             | 67 |
| 5.2.5. | Rizik trgovine .....                                 | 69 |
| 5.2.6. | Poslovni rizik.....                                  | 69 |
| 5.2.7. | Ekološki rizik .....                                 | 71 |
| 6.     | ZAKLJUČAK .....                                      | 72 |
|        | LITERATURA .....                                     | 73 |
|        | POPIS SLIKA.....                                     | 76 |
|        | POPIS TABLICA.....                                   | 77 |

|                      |    |
|----------------------|----|
| POPIS GRAFIKONA..... | 77 |
|----------------------|----|

## 1. UVOD

U ovome radu bit će pojašnjen sam pojam poduzetnika, odnosno na koje se sve načine definira poduzetnik kroz povijest, koje su njegove uloge te će se detaljno opisati osnovne vrste poduzetnika. Spomenut će se ključne osobine i zadaće poduzetnika u odnosu na menadžera.

U nastavku rada bit će riječi o povijesti, vrstama, prednostima i nedostacima poduzetništva. Posebno će se nastojati pojasniti izazovi poduzetništva u 21. stoljeću s kojima se već susrećemo.

Kako se svaki poduzetnik neprestano susreće i suočava s određenim rizicima prilikom poslovanja svojega poduzeća, u zadnjem dijelu rada će se kroz primjer vrlo uspješnog poslovanja poduzeća „Podravka d.d.“ nastojati opisati uloga poduzetništva u samom ustroju i djelovanju unutar i izvan poduzeća te uspostava adekvatnog programa upravljanja rizicima s kojima je ovo poduzeće suočeno.

## 2. PODUZETNIK

### 2.1. Pojam poduzetnika

**Poduzetnik** je vlasnik poduzeća i osoba koja upravlja resursima (ljudskim i materijalnim) i preuzima rizik da bi ostvario dobit. <sup>1</sup>

Shodno iznad navedenoj definiciji, poduzetnik je osoba koja posluje na vlastiti rizik. Raspoložbe sredstvima potrebnim za određenu gospodarsku djelatnost i samostalno donosi odluke koje se odnose na tu djelatnost, organizira i kombinira proizvodne činitelje, koordinira njihovo djelovanje, nadzire, rukovodi i upravlja cjelokupnim radom i poslovanjem.

Zarada poduzetnika je poduzetnička dobit, koja ostaje nakon što se iz ukupnog prihoda odbiju troškovi. <sup>2</sup>

Sam termin poduzetnik (engl. Entrepreneur, njem. Unternehmer) prvi je u ekonomsku znanost uveo *Cantillon* u svojoj „Raspravi o naravi trgovine“ (1725. godine) u kojoj je poduzetnike prikazao kao zakupnike zemljišta, trgovce, tvorničare, graditelje itd., ali i slikare, liječnike i odvjetnike, naglašavajući već spomenutu neizvjesnost i rizik u njihovom poslovanju i dijeleći ih na poduzetnike s kapitalom i poduzetnike s vlastitim radom.

Ovisno o tome rade li poduzetnici sami ili stječu kapital *A. Smith* razlikuje poduzetnike koji to čine:

- marljivošću i štedljivošću
- poslovnim špekulacijama
- poslovnim inovacijama

*J. Schumpeter* definira poduzetnika kao nosioca inovacija, novih kombinacija činitelja proizvodnje. On razlikuje poduzetničku funkciju kao donošenje

---

<sup>1</sup> <http://hr.wikipedia.org/wiki/Poduzetnik> (pristupljeno 06. siječnja 2016.)

<sup>2</sup> [https://hr.wikipedia.org/wiki/Trgovna\\_društvo](https://hr.wikipedia.org/wiki/Trgovna_društvo) (pristupljeno 06. siječnja 2016.)

važnih strateških odluka i odluka o inovacijama od rukovodeće funkcije održavanja rutinskog djelovanja poduzeća. Inovativni poduzetnik svojom stvaralačkom energijom, konkurentnošću i tehničkim napretkom predstavlja pokretača gospodarskog razvoja.

Schumpeter prigovara uključivanju rizika u poduzetničku funkciju uz obrazloženje da je poduzetnička funkcija različita od funkcije kapitalista. Kad kapitalist upotrebljava svoj vlastiti kapital u neuspješnom poduzeću, on gubi kao kapitalist, a ne kao poduzetnik. Ako poduzetnik, koji uzima zajam, nema vlastita sredstva, očigledno je da gubi kapitalist koji daje zajam.

Ne smatrajući nužnim da je poduzetnik nužno i vlasnik poduzeća, *Peter Drucker* je 1985. godine napisao da je „Zadaća bankara kao poduzetnika mobilizirati novac drugih ljudi i uložiti ga u područja veće produktivnosti i veće dobiti. Uz to je vrlo relevantna i njegova opservacija.“. Takvi bi ljudi vjerojatno bili jednako neuspješni u nizu drugih djelatnosti, npr. u politici, komandnim položajima u vojsci i slično. U svim tim profesijama moraju se donositi odluke, a bit svake odluke je neizvjesnost.

*John Samuel Dodds* (1987.) smatra da je poduzetnik i upravljač poduzeća koji pribavlja kapital, snosi rizik proizvodnje i kontrolira poduzeće. On odlučuje što će se i u kojoj količini proizvesti, odgovoran je za poduzeće i za kombinaciju i koordinaciju proizvodnih resursa u optimalnim proporcijama. Iz dana u dan on poduzima sve što je potrebno u menadžmentu i marketingu dobara i odlučuje o razvojnoj politici. U velikim poduzećima te su funkcije podijeljene na dioničare, vijeće direktora i plaćenih rukovoditelja.

U svojem djelu *R. L. Heilbroner i J. K. Galbraith* (1987) definirali su poduzetnika kao čovjeka čija je ekonomska zadaća upravljanje poduzećem. Njegova je temeljna zadaća utvrditi opseg proizvodnje, pronaći najbolju kombinaciju faktora i utvrditi optimalnu količinu učinaka. Poduzetnik može, ali i ne mora, biti vlasnik poduzeća pa, ovisno o tome, može i ne mora dobivati profit. Kao zadaće poduzetnika autori su naveli:

- pregovaranje sa sindikatima
- uspostava kreditne linije s bankama

- angažiranje kompleksa sredstava za rad i predmeta rada
- angažiranje stručnjaka za proizvodnju i dizajn
- ocjene zahtjeva tržišta glede potreba i prodajnih cijena

*Ernest Bohmer i koautori* razlikuju poduzetnika vlasnika i ovlaštenog poduzetnika. Njihove primarne funkcije su<sup>3</sup>:

- utvrđivanje ciljeva poduzeća
- planiranje
- organizacija
- kontrola
- polaganje računa
- predstavljanje poduzeća

Prema modernoj ekonomskoj teoriji poduzetnik je nositelj gospodarske aktivnosti, ekonomski subjekt i pionir razvoja, koji angažira svoj kapital u gospodarsku djelatnost u tržišnoj konkurenciji na svoj rizik zbog čega ima autonomiju djelovanja i ostvareni profit. On uspostavlja vezu između tržišta rada, usluga i kapitala. Znatno opširnija definicija poduzetnika je ta da je poduzetnik vlasnik, odnosno menadžer u poduzeću, a njegove su funkcije slijedeće:

- pribavljanje kapitala
- organizacija proizvodnje kupovinom i kombiniranjem inputa
- odlučivanje o količini outputa u svjetlu očekivane potražnje
- preuzimanje rizika s obzirom na okolnost da resursi moraju biti angažirani i plaćeni prije nego su učinci prodani

Kao rukovoditelji, poduzetnici moraju udovoljavati višestrukim zahtjevima u koje spadaju:

- bogatstvo ideja i odlučnost, organizacijski talent, sposobnost improvizacije i smjelosti, povezana s razboritošću i oprezom

---

<sup>3</sup> <http://www.scribd.com/doc/121477525/poduzetnistvo-i-poduzetnik#scribd> (pristupljeno 06. siječnja 2016.)

- poznavanje ljudi, sposobnost za rukovođenje i suradnju, za prilagođavanje i kontaktiranje, odgovornost prema suradnicima i javnosti, spremnost za sagledavanje društveno – političkih zadataka
- posjedovanje općih ekonomskih znanja o međuovisnostima i zakonitostima gospodarskog života, te stručnih znanja u trgovačkoj i tehničkoj sferi, otvorenost za nove spoznaje iz znanosti i prakse

Iz panorame izloženih određenja poduzetnika i njihovih osobina može se izvesti reprezentativna i što prihvatljivija sinteza koja bi mogla glasiti:

*„Poduzetnik je osoba nadarena poslovnim duhom i rukovodnim sposobnostima, bogata znanjem o poslovima i ljudima, odlučna i spremna da preuzme rizik upravljanja poduzećem na temelju inovacija i stalnog razvoja.“*

<sup>4</sup>

P. Ravlić

U tablici su navedene glavne uloge poduzetnika, koje su na različite načine tumačili ekonomisti kroz povijest.

---

<sup>4</sup> <http://www.scribd.com/doc/121477525/poduzetnistvo-i-poduzetnik#scribd> (pristupljeno 06. siječnja 2016.)



Tablica 1. Uloge poduzetnika

| <b>EKONOMIST</b>                    | <b>ULOGA PODUZETNIKA</b>  |
|-------------------------------------|---|
| <b><i>Klasična ekonomija</i></b>    |   |
| R.Cantillon                         | Poduzetnik: špekulant   |
| A.Smith                             | Poduzetnik: špekulant i inovator                                |
| J.B.Say                             | Poduzetnik: koordinator poslovnih aktivnosti                    |
| L.Walras                            | Poduzetnik: koordinator tržišnih dobara, usluga i kapitala      |
| <b><i>Neoklasična ekonomija</i></b> |   |
| A.Marshall                          | Poduzetnik: koordinator, inovator, posrednik                    |
| J.Schumpeter                        | Poduzetnik: inovator  |
| F.Knight                            | Poduzetnik: odgovoran donositelj odluka u uvjetima nesigurnosti |
| <b><i>Moderan pristup</i></b>       |   |
| P.Drucker                           | Poduzetnik: stvaratelj novog                                    |
| N.Siropolis                         | Poduzetnik: kreator novih radnih mjesta                         |
| A.Dragičević                        | Poduzetnik: kreator, inovator i upravitelj poslovnih aktivnost  |
| D.Gorupčić                          | Poduzetnik: lider i menadžer                                    |

Izvor: Autorica

Za modernog poduzetnika nije presudno je li on ujedno vlasnik ili suvlasnik poduzeća ili je profesionalni menadžer ovlašten da vodi i upravlja poduzećem. Za razliku od prvotnog poduzetnika, koji je istovremeno bio i vlasnik poduzeća, a nerijetko i sam neposredni proizvođač, današnji je poduzetnik najčešće menadžer profesionalac s mandatom vlasnika poduzeća da ga organizira i vodi, unapređuje njegovo poslovanje i osigura mu trajan i siguran prosperitet. Bitna je razlika jedino u tome da poduzetnik vlasnik radi za profit, a poduzetnik menadžer za visoku plaću.

Čistač ulica i poduzetnik dvije su od manjega broja profesija za koje nije potrebno imati određeni stupanj ili razinu formalnog obrazovanja, kao što ga moraju imati, primjerice, menadžeri, liječnici, profesori, inženjeri i dr. Dakle,

uopće nije teško postati poduzetnikom, ali je osobito teško *opstati* kao uspješan poduzetnik. Za takvo što treba posjedovati izvanredne sposobnosti.

Poduzetnici su osobe koje uvijek imaju inicijativu, strpljivi su i ustrajni, predani su svome poslu, posjeduju izvanredne organizacijske sposobnosti, znaju voditi i kontrolirati posao, oni animiraju i motiviraju ljude vlastitim primjerom, entuzijazmom i odlučnošću, oni su *rođeni vođe*, znaju (sa)slušati i reći što misle i hoće, znaju ustrajati u svojim nakanama, ali pravodobno se i povući, oni razumiju ljude i njihove probleme, korektni su prema svojim zaposlenicima, kupcima, dobavljačima i drugim poslovnim partnerima.

Dobri poduzetnici znaju (raz)uvjeriti i nagovoriti ljude, znaju se nagoditi i dobro prodati, znaju učiniti ustupke, vole *oštru igru* i *neizvjesne utakmice* u kojima mogu iskazati svoje sposobnosti, oni ne varaju državu i redovito plaćaju poreze, vole svoju obitelj i ne zaboravljaju *prostor svoga odrastanja*, školovanja i napredovanja, mnogi od njih dobri su mecene, dobrotvori, sponzori i pokrovitelji, najčešće nisu aktivni članovi političkih stranaka, ali podupiru politiku koja im osigurava uvjete za razmah njihovih poduzetničkih aktivnosti i sl.

Poduzetnici su osobe koje pomno promatraju svijet oko sebe i prije od drugih uočavaju poslovno izgledne prigode, jer, jednostavno, *imaju nos* za takve stvari. Svakome je poznato da *svaka stvar vrijedi onoliko za koliko se može prodati*, ali poduzetnici dobro naslućuju hoće li se neka stvar (proizvod ili usluga) uopće moći prodavati u količinama dostatnima da se vrati uloženi kapital i pri tome kontinuirano zarađuje.

Oni na tržište gledaju kao na mjesto sučeljavanja mnoštva najrazličitijih roba i usluga s platno mogućim potrošačkim željama. Oni brzo uočavaju čega na tržištu ima, a čega nema, i baš u tome *čega nema* nalaze svoju šansu. Nije to uvijek novi proizvod ili usluga, nije to neka originalna inovacija, nije to nešto što bi se moglo proglasiti kapitalnom novotarijom. Čak i poduzetnici početnici znaju da se više ljudi obogatilo na sasvim *prozaičnim* stvarima nego na primjeni suvremenih tehnologija ili kapitalnih novina u proizvodnji, trgovini ili usluživanju.

Velike su se poduzetničke ideje i poslovne prigode rijetko rađale na temelju rezultata sustavnog istraživanja procesa. Iznjedrili su ih ljudi koji su svoje misli (pre)okupirali poduzetničkim razmišljanjima

Tablica 2. Sažet prikaz razvoja uloge poduzetnika u povijesti ekonomske misli

| <b>ULOGA PODUZETNIKA TIJEKOM POVIJESTI</b> |   |
|--|---|
|  | Poduzetnik alocira resurse na alternativne načine               |
|  | Poduzetnik je arbitar   |
|  | Poduzetnik je izvršitelj poslova                                |
|  | Poduzetnik je poslodavac faktorima proizvodnje                  |
|  | Poduzetnik je vlasnik poduzeća                                  |
|  | Poduzetnik je organizator i koordinator ekonomskih resursa      |
|  | Poduzetnik je menadžer ili nadglednik                           |
|  | Poduzetnik je industrijski vođa                                 |
|  | Poduzetnik je donositelj odluka                                 |
|  | Poduzetnik je inovator  |
|  | Poduzetnik je osoba koja osigurava financijski kapital          |
|  | Poduzetnik je osoba koja preuzima rizik povezan s neizvjesnošću |

Izvor: Marica Škrtić, Mihaela Mikić: Poduzetništvo, Zagreb 2011. str. 103.

Teoretičari koji su definirali poduzetnika, dali su i osnovne odrednice poduzetništva, opisujući poduzetništvo prije svega kao skup djelatnosti koje poduzetnik poduzima u cilju ostvarenja poduzetničkog pothvata.

## 2.2. Vrste poduzetnika

Vrste poduzetnika se dijele prema njihovom pojavnom obliku kroz faze razvoja tj. životni ciklus poduzeća.

Svaka od tih faza zahtjeva neke specifične sposobnosti na temelju kojih se javljaju specifične vrste poduzetnika kao što su:

1. Pioniri
2. Maheri
3. Stratezi
4. Treneri

| 1. FAZA   | 2. FAZA | 3. FAZA         | 4. FAZA        | 5. FAZA     |
|-----------|---------|-----------------|----------------|-------------|
|           |         |                 |                |             |
| Izgradnje | Rasta   | Diferencijacije | Konsolidiranja | Likvidacije |
| PIONIR    | MAHER   | STRATEG         | TRENER         |             |

Slika 1. Poduzetnici kroz faze razvoja poduzeća

Izvor: Autorica

**Pioniri** su osnivači malog poduzeća te se javljaju u fazi izgradnje poduzeća. Oni su puni energije, ideja i odlučnosti. U pravilu su osobe jakog karaktera i ako su zaokupljeni nekom idejom nastoje ju pod svaku cijenu i ostvariti.

**Maheri** su snažne, autoritativne i ambiciozne osobe koje se javljaju u fazi rasta poduzeća. Oni su vrlo dobro organizirani i uspješno vode svoje poduzeće ka uspjehu. Slabost im je nedostatak vizije, ideja i inovacija.

**Stratezi** su mislioci, vrlo angažirani i željni uspjeha te se nalaze u fazi diferencijacije proizvoda. Svjesni su složenosti posla kojeg obavljaju pa se usredotočuju na strateško odlučivanje. Djeluje u trećoj fazi poduzeća kada dolazi do diferencijacije. Svjestan je da ne može sam kontrolirati cijelo poduzeće pa je sklon davanju većih sloboda u odlučivanju te decentralizaciji

poduzeća na organizacijske jedinice kao što su strategijske, poslovne jedinice, profitni i tome slični centri.

**Treneri** su osobe sa liderskim karakteristikama koje oko sebe šire pozitivnu emocionalnu energiju. Za taj tip poduzetnika uvjet je biti u središtu zbivanja, teži postizanju unutarnje harmonije u poduzeću. Oni komuniciraju sa svojim zaposlenicima, nastoje ih motivirati, oslušuju njihove savjete i primjedbe. Trener je poželjan u četvrtoj fazi razvitka poduzeća kada dolazi do konsolidacije poduzeća. Ovom tipu poduzetnika nedostaje kreativnost, odlučnost i hrabrost pa postignutom stanju prijeti opasnost od birokratizacije i stagnacije.

**Intrapoduzetnici** su najkvalitetniji ljudi svake kompanije koji uspijevaju pretvoriti svoje ideje u dodanu vrijednost za poduzeće.

Intrapoduzetnik je osoba koja je većim dijelom vizionar, te je iznutra motiviran snažnim osjećajem izazova što je potrebno poduzeću, a ne samo nastojanjima za vlastitim napredovanjem kroz hijerarhiju poduzeća.

To je osoba koja preuzima veliki osobni rizik u smislu propuštenog vremena i plaće u nastojanjima da prebrodi zapreke postavljene u samoj organizaciji.

Intrapoduzetnici potiču udruživanje talentiranih pojedinaca iz raznih funkcijskih područja unutar organizacije što dovodi do nastanka i razvoja novih ideja.

## 2.3. Ključne osobine poduzetnika

U ključne osobine poduzetnika spadaju<sup>5</sup>:

- inovativnost
- razumno preuzimanje rizika (rizičnost)
- samouvjerenost
- uporan rad (ustrajnost)
- postavljanje ciljeva (svrhovitost)
- odgovornost

### 2.3.1. Inovativnost

Inovativnost je općenito najizrazitija značajka suvremenog poduzetništva. Poduzetnike privlači da se *uhvate u koštac* s nepoznatim, rade stvari na nove i neočekivane načine, upleću stare ideje u nove obrasce, više nude rješenja za problem nego izgovore. Međutim, u praksi se uloga poduzetnika razlikuje od uloge inovatora. Iako inovacija može biti važna da bi se krenulo u poduzetništvo ona postaje poduzetničkom inovacijom tek kada se uključi u proizvodnju i nađe svoj izraz u ponudi proizvoda u koji je ugrađena.

Postoji sedam inovacijskih izazova:

1. Nepredvidivost uspjeha, odnosno neuspjeha
2. Nesklad između sadašnje i buduće realnosti
3. Inovacije vezane uz potrebe određenog procesa
4. Promjene u proizvodnji i tržišnoj strukturi
5. Demografske promjene
6. Nove spoznaje i znanja
7. Promjene u razmišljanjima

---

<sup>5</sup> Anica Hunjet, Goran Kozina: Osnove poduzetništva, str. 48.

### **2.3.2. Razumno preuzimanje rizika**

Svako novo poduzeće ili neki novi poduzetnički pothvat je rizik za poduzetnika. Vjerojatno će poduzetnici izbjegavati poslove u kojima je mali izgled za uspjeh, ali ih neće motivirati ni poslovi koji su posve sigurni jer je u tom slučaju vjerojatno riječ o poznatim pothvatima i sigurnim rezultatima. To nije ono što zanima poduzetnike jer oni u pravilu smjeraju na poslove visokog rizika, a mogu završiti i s visokim pozitivnim učincima. No to ne znači prihvaćati i preveliki rizik. Problem je naći pravu mjeru između visine rizičnosti minusa – plusa. Poduzetnici mogu biti pomalo i avanturisti, što je neusporedivo bolje nego biti „ziheraš“. Ali njihov avanturizam mora biti promišljen – moraju biti razumni preuzimatelji rizika.

Pogrešna odluka zbog nepredvidivog događaja ili zakazivanja ljudskog čimbenika u organizacijskom sustavu – neizvjesnost u budućnosti.

Povezuje se s oportunitetnim troškom (gubitak moguće zarade od nekog drugog ulaganja; teško mjerljivo u praksi).

Zbog smanjenja nesigurnosti i rizika, u tehnologiji se odabire fleksibilnije rješenje koje omogućava alternativnu proizvodnju, prilagođavanje raznim vrstama energije i koja dopušta veća odstupanja u kakvoći te znatnije povećanje ulaganja ili troškova rada – metoda sadašnje vrijednosti.

### **2.3.3. Samouvjerenost**

Samouvjerenost znači vjerovanje u sebe (vlastite snage i mogućnosti), da se može nadmašiti druge u istom ili sličnom poslu, odnosno području aktivnosti, ali i ne umišljanje da jesu nešto što bi htjeli biti. Pravi poduzetnici rijetko će prihvatiti *status quo*, vjerujući da ga mogu promijeniti prema svojoj zamisli. Za uspjeh su poželjne visoke ambicije ali i realnost u prosudbi stvarnih mogućnosti.

#### **2.3.4. Uporan rad**

Iza najvećih uspjeha koji su postigli pojedinci stajao je, prije svega, uporan rad i sistematičan rad, a zatim talent. Poduzetnici pripadaju redovito u najupornije ljude vođene žudnjom da nadmaše druge. Istraživanja u svijetu su pokazala da uspješni poduzetnici – menadžeri rade prosječno 60 sati tjedno, a poduzetnici još više, posebice prvih pet godina dok se posao ne uhoda. To ne znači da poduzetnici rade bez odmora. Za W. Churchila uporni radnici su bili „Djeca sreće za koju su rad i užitek jedno te isto“:

Postoji suglasnost znanstvenika, stručnjaka i praktičara da svaki poduzetnički trud, a da bi ušao u svjetsku klasu, mora proći kontinuirani proces izgrađivanja sposobnosti.

*„Malo ljudi u našem društvu radi upornije od poduzetnika. Mnogi upravitelji velikih poduzeća također rade do kasnih sati, no čini se da poduzetnici rade još više, vođeni žudnjom da nadmaše druge“.*

N.C. Siropolis

Poduzetnici smatraju promjenu i razvoj svojom obvezom i „zvijezdom vodiljom“, a stvaranje promjena nije moguće bez upornog i mukotrpnog rada koji ne mora uvijek uroditi plodom. Poduzetnik uvijek traži promjenu, reagira na nju i koristi je kao povoljnu priliku u poduzetničkoj aktivnosti.

#### **2.3.5. Sposobnost postavljanja ciljeva**

Poduzetnici često određuju sreću kao stremljenje ka ciljevima pa makar se oni i ne postigli do kraja. U poduzetniku se stalno odvija proces postavljanja i postizanja ciljeva. Već odabiranje i planiranje ciljeva, kao i svaki korak potreban da bi se postigli, djeluje poticajno; postizanje jednih ciljeva kao rezultata aktivnosti znači otvaranje vrata postavljanju novih ciljeva itd.

Cilj uspješnih poduzetnika jest kako dostići kreativne ideje kojima će konkurenti biti nadmašeni, a ne kako ih oponašati.



Osobni i poslovni cilj usko su povezani, iako se predmet poslovanja odabire prema tržišnim mogućnostima, a ne prema osobnom afinitetu.

Mnogi kreću u poduzetničke pothvate da bi stekli nezavisnost i ostvarili kontrolu nad vlastitom sudbinom, ili da bi dokazali vlastitu poduzetničku sposobnost, ili da ostvare visoku zaradu, ili zato što su ostali bez posla i nemaju drugih mogućnosti zapošljavanja.

### **2.3.6. Odgovornost**

Poduzetnici su osobe odgovorne pred samim sobom, oni žele puno priznanje za svoj uspjeh, ali preuzimaju i svu krivnju. Poduzetnici imaju odgovornost prema pothvatu u nastojanju da se stalno poboljšavaju poslovni učinci te odgovornost prema društvenoj zajednici i prirodnom okružju eliminacijom štetnih učinaka poslovnog pothvata.

Profit je mjerilo rezultata izvršenja, a da bi se rezultat postigao treba se usredotočiti na stvari i ponašanja koja ostvaruju profit.

Razine odgovornosti poduzetnika<sup>6</sup>:

1. Diskrecijska odgovornost – dodana odgovornost vidljiva kroz individualna poduzetnikova mjerila ili kao razlika spram drugih poduzeća
2. Moralna odgovornost – pridržavanje moralnih i etičkih načela
3. Zakonska odgovornost – poslovanje u skladu sa zakonom
4. Ekonomska odgovornost – profitabilna proizvodnja dobara i usluga

---

<sup>6</sup> Wickham,P.A.: Strategic Entrepreneurship, FT Prentice Hall, Harlow, 2006, ppt 199.

## **2.4. Poduzetnik i menadžer**

### **2.4.1. Pojam menadžera**

Menadžer je osoba čije primarne zadaće proizlaze iz procesa menadžmenta. Također je i osoba koja ostvaruje ciljeve na način da angažira druge ljude za izvršavanje zadaća.

Primarne zadaće menadžera su:

- Planiranje i donošenje odluka
- Organizacija rada i poslovanje
- Zapošljavanje i vođenje ljudi
- Kontrola resursa

Razine menadžera:

- Visoka razina (*Top Manager*)
- Srednja razina (*Middle Manager*)
- Prva razina, poslovođa (*Low Manager*)

### **Aktivnosti menadžera**

U osobi menadžera je objedinjeno više aktivnosti i zbog toga je vrhunski menadžer onaj koji zna upravljati vremenom (*Time Management*).

Važnije aktivnosti menadžera su:

- Tehničke
- Financijske
- Komercijalne
- Računovodstvene
- Sigurnosne
- Menadžerske
- Održavanje sastanaka
- Pisanje izvještaja

Prioritetne aktivnosti menadžera su:

- Postavljanje ciljeva
- Planiranje
- Delegiranje autoriteta
- Samorazvoj
- Kreativnost

Tipične pogreške managera su:

1. Licemjerstvo – menadžeri se vole miješati u posao svojih suradnika ili čak odlučivati umjesto njih što je znak nepoštovanja
2. Nedovoljno informiranje – potrebno je jasno, pravovremeno i objektivno informiranje čime se razvija međusobno povjerenje
3. Osamljene odluke – suradnike se ne uključuje u proces odluke iako se radi o području gdje bi menadžer morao konzultirati suradnike
4. Nedostatak mogućnosti sudjelovanja – time se misli na sudjelovanje u poslovnom odlučivanju čime bi suradnici postali lojalniji poduzeću
5. Nedovoljna spremnost na razgovor i diskusiju – menadžeri se boje da će na taj način izgubiti dio svojih ovlasti
6. Pogreške u komuniciranju – sa suradnicima treba razgovarati na način da se kod njih potakne spremnost na razumijevanje i rješavanje problema

Uloge menadžera su:

- Informacijska uloga – promatranje okoline, širenje informacija unutar i izvan poduzeća
- Interpersonalna uloga – potrebna je vještina rada sa ljudima, vođenje i povezivanje unutar poduzeća
- Uloga odlučivanja – donošenje odluka i pregovaranje

Vještine menadžera su<sup>7</sup>:

- Konceptijske – sagledavanje „velike slike“ poduzeća da bi mogao donositi prave odluke
- Vještine oblikovanja – rješavanje poslovnih problema u poduzeću
- Vještine rada s ljudima – motivacija, nagrađivanje, pomaganje, komunikacija i rješavanje konflikata
- Tehničke vještine – specijalistička znanja, većinom potrebna prvoj razini menadžera koji imaju operativnu zadaću

#### **2.4.2. Razlike između poduzetnika i menadžera**

Poduzetnik pokreće pothvat, sam stvara svoje poduzeće, uvodi inovaciju i preuzima rizik te samim time ostvaruje svoju viziju. Menadžer preuzima resurse i dobiva ciljeve te optimizira aktivnosti na postizanju ciljeva te shodno tome ostvaruje tuđu viziju. Moguća su prepletanja pojedinih funkcija: inovativnost, liderstvo, odgovornost, težnja ka uspjehu i slično. Poduzetnik postaje menadžer kad sam operativno vodi posao, a menadžer postaje poduzetnik kad uvodi kreativnost i preuzima rizik za procese koje nadzire. Idealna je ravnoteža – poduzetnički menadžment – fleksibilnost i kreativnost u uporabi resursa.

---

<sup>7</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Menad%C5%BEer> (pristupljeno 12. siječnja 2016.)

Tablica 3. Razlike između poduzetnika i menadžera

| PODUZETNIK                                       | MENADŽER  |
|--|---|
| Orijentiran je na korištenje mogućnosti          | Orijentiran je na rješavanje problema                 |
| Stvara nove vizije                               | Ističe bivše uspjehe i slavu                          |
| Stvara, kombinira i mijenja resurse              | Optimalno koristi postojeće resurse                   |
| Intenzivno upotrebljava eksterne izvore          | Upotrebljava isključivo interne izvore                |
| Neizvjesnost i promjenu vidi kao šansu           | Neizvjesnost i promjenu vidi kao prijetnju i nelagodu |
| Koristi intuiciju i imaginaciju                  | Koristi isključivo podatke i procjene                 |
| Orijentiran na budućnost i dugoročnu perspektivu | Orijentiran na sadašnjost i prošlost                  |
| Ima globalnu viziju                              | Parcijalno sagledavanje samo tekućih problema         |
| Usmjeren na inovacije                            | Optimizira postojeće, usmjeren na pravila             |
| Orijentiran na ciljeve i akciju                  | Izvršava zadatke                                      |
| Strategijsko razmišljanje                        | Precizno planiranje                                   |
| Dinamičnost                                      | Inertnost   |
| Preuzima rizik                                   | Izbjegava rizik                                       |

Izvor: [http://instrukcijeonline.com/razlike\\_poduz.html](http://instrukcijeonline.com/razlike_poduz.html)

(pristupljeno 12. siječnja 2016.)

### 2.4.3. Poduzetnik kao menadžer

*„Prva je zadaća menadžera da postigne dobro izvršenje poduzeća. Menadžer uzima dobivene resurse – ljude i novac, strojeve i materijal – i orkestrira ih u proizvodnji. Za razliku od toga, prva zadaća poduzetnika je da dovede do promjene u svrsi.“*

*Nicholas C. Siropolis*

Po svojoj prirodi rada i poslovanja, poduzetnici moraju biti lideri, odnosno menadžeri iz razloga što su oni direktno uključeni u proces odlučivanja.

Proces odlučivanja uključuje viziju poduzetnika, postavljanje okvira poslovnih planova od strane poduzetnika te sam poduzetnički entuzijazam i odlučnost koji izravno utječu na rad i ponašanje ostalih suradnika i poslovnih partnera.

Poduzetnik mora biti vođa, lider, ali prije svega osoba koja ima znanje o poslovima i ljudima, osoba koja zna slušati, osoba koja razumije ljude s kojima radi i osoba koja se iskreno bavi svojim suradnicima i partnerima.

Iz navedenog se zaključuje kako bi bilo poželjno da poduzetnik posjeduje gore navedene vještine vođenja u svrhu uspješnog poslovanja s različitim sudionicima poslovnog procesa, tj. s radnicima, dobavljačima, kupcima, bankarima, osiguravateljima, državnim činovnicima, itd.

Prema istraživanju koje je provelo poduzeće McKinsey & Company, specijalizirano za menadžmentsko savjetovanje, poduzetnici kao menadžeri koji žele promicati izvrsnost u poslovanju trebali bi se voditi slijedećim načelima<sup>8</sup>:

- Uvoditi promjene kao način života.
- Stvarati i razvijati mala tržišta.
- Natjecati se u kvaliteti a ne u cijeni.
- Razvijati snažan osjećaj za misiju.
- Voditi brigu o temeljnim stvarima.
- Boriti se protiv birokracije.
- Poticati eksperimentiranje.
- Razmišljati poput kupca.
- Motivirati novcem.
- Imati uzore na vrhu.

---

<sup>8</sup> Marica Škrtić, Mihaela Mikić: Poduzetništvo, Zagreb 2011., str. 281.-282.

#### **2.4.4. Menadžer kao poduzetnik**

Prilikom ujedinjavanja poduzetnika i menadžera pojavljuju se različiti problemi. Gotovo svi menadžeri i poduzetnici žele biti inovativni, fleksibilni, brzi i kreativni, što uspijeva samo određenom manjem broju poslovnih ljudi koji su po pravilu tržišni lideri. Najučinkovitija je ravnoteža poduzetničkog i menadžerskog angažmana te se navedenom tvrdnjom menadžeri dijele u dvije skupine:

- Poduzetničke
- Nepoduzetničke

Poduzetnički menadžeri iskorištavaju osnovne karakteristike uspješnog poduzetnika u svladavanju poslovnih prepreka. Tako npr. neizvjesnost i promjenu vide kao šansu, stvaraju nove vizije, usmjereni su na budućnost, inovacije i učinkovitost, nagrađuju ideje, znanje i timski rad, preuzimaju i dopuštaju rizik, itd. (Tablica 4.)

Tablica 4. Nepoduzetnički i poduzetnički menadžer

| NEPODUZETNIČKI MENADŽER                             | PODUZETNIČKI MENADŽER   |
|---|---|
| Usmjeren rješavanju svakodnevnih problema           | Usmjeren na iskorištenje mogućnosti                                       |
| Eksplloatira bivše uspjehe i slavu                  | Stvara nove vizije  |
| Optimalno iskorištava postojeće resurse             | Stvara, kombinira i mijenja resurse                                       |
| Upotrebljava isključivo interne resurse             | Intenzivno upotrebljava eksterne resurse kroz umrežavanje                 |
| Neizvjesnost i promjenu vidi kao nelagodu           | Neizvjesnost i promjenu vidi kao šansu                                    |
| Koristi se isključivo podacima i procjenama         | Koristi se intuicijom (imaginacijom)                                      |
| Usmjeren na sadašnjost i prošlost                   | Usmjeren na budućnost i dugoročnu perspektivu                             |
| Parcijalan i nesistematičan                         | Ima globalnu sliku i perspektivu  |
| Održava postojeći status quo                        | Nositelj je promjena  |
| Usmjeren na pravila i efikasnost                    | Usmjeren na inovacije i na njihov profit                                  |
| Izvršava zadatke                                    | Usmjeren na ciljeve i akcije  |
| Usmjeren na provođenje procedure                    | Anticipira buduće događaje i kretanja                                     |
| Obilježava ga precizno planiranje budućih aktivnost | Obilježava ga strateško razmišljanje i usmjerenost                        |
| Inertan i poslušno ambiciozan                       | Dinamičan, etičan i pošten  |
| Izbjegava rizik                                     | Preuzima i dopušta rizik  |
| Preferira prosječnost i ovisnost                    | Preferira i bira stručne i talentirane suradnike                          |
| Traži podršku i odanost                             | Razvija motivaciju i odgovornost  |
| Preferira formalne komunikacije                     | Stvara neposredne interne, neformalne krizne komunikacije                 |
| Korektno nadograđuje obavljanje zadataka i poziciju | Nagrađuje ideje, znanje i timski rad                                      |
| Usmjeren na proces                                  | Usmjeren na učinkovitost  |
| Traži konformiranost i izbjegava konflikt           | Potiče konfrontacije i različita mišljenja, uspješno upravlja konfliktima |

Izvor: Marica Škrtić, Mihaela Mikić: Poduzetništvo, Zagreb 2011. str. 283.

Prema Peteru Druckeru tri su ključna poduzetnička zadatka menadžmenta<sup>9</sup>:

1. Postizanje uspješnost postojećeg poslovanja
2. Nalaženje novih poslovnih potencijala
3. Osiguranje budućnosti poslovanja

<sup>9</sup> Marica Škrtić, Mihaela Mikić: Poduzetništvo, Zagreb 2011 str. 284.



Osnovne značajke koje menadžer kao poduzetnik pri izvršavanju navedenih zadataka treba slijediti uključuju:

- Podređene zaposlenike treba tretirati kao najveću vrijednost poduzeća
- Težiti velikom entuzijazmu u realizaciji zadataka
- Imati sposobnost donošenja velikog broja odluka
- Biti sposoban za brzo (ali ne i brzopleto) donošenje dobrih odluka
- Imati znanje i potrebu za razvijanje kreativnost i inovativnosti
- Imati sposobnost za motiviranje zaposlenih
- Biti usmjeren na timski rad
- Biti usmjeren na donošenje odluka na timove rukovoditelja

## 2.5. Najutjecajniji i najbogatiji poduzetnici u Hrvatskoj

Tablica 5. Najbogatiji poduzetnici u Hrvatskoj

|    | <b>PODUZETNIK</b>          | <b>VLASNIŠTVO /DJELATNOST</b>  | <b>PROCIJENJENO BOGATSTVO</b> |
|----|----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1. | Ivica Todorčić             | Agrokor                        | 3,37 milijardi kuna           |
| 2. | Andronico Lukšić i obitelj | Lukšić Grupa – luksuzni hoteli | 1,46 milijardi kuna           |
| 3. | Emil Tedeschi              | Atlantic Grupa                 | 1,28 milijardi kuna           |

|     |                        |   |                   |
|-----|------------------------|---|-------------------|
| 4.  | Obitelj Besnier        | Dukat i Lactalis (FR)                           | 843 milijuna kuna |
| 5.  | Ante Vlahović          | Predsjednik uprave i dioničar Adris Grupe       | 539 milijuna kuna |
| 6.  | Anđelko Leko           | HUP Zagreb                                      | 389 milijuna kuna |
| 7.  | Veljko Župan           | Ugo Grupa                                       | 348 milijuna kuna |
| 8.  | Plinio Cuccurin        | Član uprave rovinjske Adris Grupe (TDR)         | 341 milijun kuna  |
| 9.  | Marinko Zadro          | Predsjednik nadzornog odbora šećerane Viro      | 313 milijuna kuna |
| 10. | Dražen Robić           | Član nadzornog odbora šećerane Viro             | 233 milijuna kuna |
| 11. | Mirko Grbešić          | Kandit, Maraska, Brodomerkur                    | 171 milijun kuna  |
| 12. | Dragutin Drk           | Vindija   | 163 milijuna kuna |
| 13. | Obitelj Pipunić        | PPK Valpovo, PPK Orahovica, Tvornica ulja Čepin | 163 milijuna kuna |
| 14. | Branko Zec             | Suvlasnik Adris Grupe                           | 162 milijuna kuna |
| 15. | Lada Tedeschi Fiorio   | Potpredsjednica i dioničarka Adris Grupe        | 158 milijuna kuna |
| 16. | Obitelj Artuković      | Franck  | 156 milijuna kuna |
| 17. | Obitelj Pivac          | Mesna Industrija Pivac                          | 108 milijuna kuna |
| 18. | Anton Pokrajac         | Dioničar Adris Grupe                            | 107 milijuna kuna |
| 19. | Marijan Palić          | Auctor  | 93 milijuna kuna  |
| 20. | Ksenija Juhn Bojađijev | Članica uprave SN Holding                       | 81 milijun kuna   |
| 21. | Frane Skoblar          | Dioničar Turisthotela                           | 74 milijun kuna   |
| 22. | Alexander Hrkač        | Eseker grupa                                    | 69 milijuna kuna  |
| 23. | Mato Škojo             | Mlinar  | 66 milijuna kuna  |
| 24. | Georg Elitz            | Valamar Adria                                   | 60 milijuna kuna  |
| 25. | Enver Moralić          | Kutjevo   | 59 milijuna kuna  |

Izvor: Istraživanje autorice po članku iz: Hrvatska Udruga Benedikt, 30.10.2014. <http://hu-benedikt.hr/?p=15969> (pristupljeno 06. veljače 2016.)

### 3. PODUZETNIŠTVO

#### 3.1. Pojam poduzetništva

**Poduzetništvo** je gospodarska aktivnost pojedinca ili više partnera da uz određeno ulaganje kapitala i preuzimanje rizika uz neizvjesnost uđe u poslovni pothvat s ciljem stvaranja profita. To je način gospodarskog

djelovanja u kojem poduzetnik odlučuje *što, kako i za koga* stvoriti i na tržištu realizirati ulazeći u poduzetnički pothvat na svoj trošak i rizik s ciljem stjecanja dobiti.<sup>10</sup>

Poduzetništvo je važan pokretač ekonomskog rasta sektora, industrija i gospodarstva u cjelini. Iako se poduzetničke aktivnosti razlikuju među zemljama, neupitna je njihova uloga u oblikovanju ekonomskog okruženja. S makroekonomskog motrišta, poduzetništvo može utjecati na razinu zaposlenosti, tehnološki napredak zemlje, liberalizaciju zatvorenih sektora te općenito na poticanje razvoja zemlje znanja. S mikroekonomskog motrišta, poduzetnička aktivnost znači otvaranje novih poduzeća, stvaranje novih proizvoda ili usluga, otkrivanje tržišnih niša.<sup>11</sup>

Izrazi „menadžment“ i „poduzetništvo“ često se upotrebljavaju kao sinonimi, ali među njima postoje razlike jer menadžment ne znači nužno uključivanje rizika, a poduzetništvo uvijek uključuje rizik.<sup>12</sup>

### **3.2. Povijest poduzetništva**

Rane početke razvoja poduzetništva čini razdoblje do početka razvoja ekonomije kao zasebne znanstvene discipline, odnosno do 18. stoljeća. Iz antropološke perspektive prvi oblici razvoja poduzetničke aktivnosti uključuju trgovinu hranom ili neobnovljivim resursima među plemenima i klanovima zbog preživljavanja, pa se smatra da je funkcija poduzetnika (ako ne i sam pojam) stara kao institut bartera i razmjene.<sup>13</sup>

U antičkom Rimu plemići se pojavljuju u ulozi zakupnika prava ubiranja poreza na određenom teritoriju, za određenu naknadu i u ime vladara. U današnje vrijeme ti plemići bi bili franšizanti a vladari franšizori. Nova vrsta poduzetništva se obilježava srednjim vijekom.

---

<sup>10</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Poduzetni%C5%A1tvo> (pristupljeno 06. veljače 2016.)

<sup>11</sup> M. Grgić, F. Bilas, S. Franc, Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Zagreb 2010, str. 69.

<sup>12</sup> <http://www.scribd.com/doc/121477525/poduzetnistvo-i-poduzetnik#scribd> (pristupljeno 06. veljače 2016.)

<sup>13</sup> M. Škrtić, M. Mikić, Poduzetništvo, Zagreb, 2011., str. 81.

Zbog čestih sukoba i ratova inovativnost se manifestirala u izgradnji obrambenih kula, oružja i drugih potrebitosti za ratovanje, s obzirom da društveni status i vlasništvo nisu bili jamstvo uspjeha.

Broj ratova se smanjio jačanjem Crkve u razdoblju od 1000. – 1500. godine te se samim time poduzetništvo sve više iskazuje kroz arhitektonske i građevinske projekte.

Razvoj poduzetništva kao djelatnosti se odvijalo između 12. i 15. stoljeća. U početku je obuhvaćalo trgovinu, kreditne i mjenjačke poslove, brodarstvo ali i osvajanje novih područja. Prvi začeci trgovačkih poduzeća se pojavljuju u 12. stoljeću, u Italiji, dok se od kraja 14. stoljeća pojavljuju trajna udruženja koja su imala sličan poslovni oblik današnjih poduzeća. Kao tipičan masovni fenomen poduzeće se tek pojavljuje u 15. stoljeću, a stvaralačko poduzetništvo se masovno razvija tek u 17. stoljeću.

### **3.3. Vrste/klasifikacija poduzetništva**

Razlikujemo tri vrste poduzetništva:

1. Tradicionalno poduzetništvo
2. Korporativno poduzetništvo (Intrapoduzetništvo)
3. Socijalno poduzetništvo

**Tradicionalno poduzetništvo** je u ekonomskoj literaturi poznato kao poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima. Povijesno gledano, poduzetništvo je tradicionalno vezano za poduzetnike u malom poduzeću i ima tradiciju neizmjerne različitosti i civilizacijskog utjecaja na život i rad ljudi u različitim društvenim okvirima i gotovo svim strukturama gospodarskog razvoja.

Znatan dio tradicionalnog poduzetništva čine obiteljska poduzeća. U teoriji i praksi se često naglašava da upravo ta poduzeća u najrazvijenijim zemljama svijeta stvaraju 50 posto BDP-a i zapošljavaju 60 posto svih zaposlenih.

Njihova glavna prednost je fleksibilnost bez koje se danas ne može uspješno poslovati u uvjetima globalizacije.

**Korporativno poduzetništvo** čine procesi u kojima se razvijaju inovativni sustavi i proizvodi te se tako kreira poduzetnička kultura u organizaciji. S obzirom da u današnje vrijeme poduzeća sve teže pronalaze načine za opstanak na tržištu, iznimno su potrebni poduzetnici koji stvaranjem novih poslova na novim tržištima imaju zadaću preći konkurenciju.

**Socijalno poduzetništvo** je stvaranje socioekonomskih struktura, veza, institucija, organizacija i mjera koje rezultiraju održivim društvenim koristima i daljnjim razvojem. Drugim riječima, ono znači korištenje poduzetničkog ponašanja više za društvene nego za profitne ciljeve. Funkcija socijalnog poduzetništva je da se generirani profit rabi za dobrobit određenih „potlačenih“ društvenih skupina.

### **3.4. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo**

#### **Prednosti ulaska u poduzetništvo**

Vlasnici malih poduzeća se vode teorijom kako će napornim radom zaraditi više novaca te biti sretniji nego u velikom poduzeću. Prednosti koje pri tome vide jesu<sup>14</sup>:

- Preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom
- Mogućnost mijenjanja stvari
- Mogućnost iskorištavanja svojih potencijala

---

<sup>14</sup> M. Škrtić, M. Mikić, Poduzetništvo, Zagreb, 2011., str. 33.

- Ostvarivanje neograničenih profita
- Priznatost u društvu
- Radite stvari koje volite

Jedna od prednosti ulaska u poduzetništvo je stjecanje kontrole nad vlastitom sudbinom budući da posjedovanje poduzeća pruža poduzetniku slobodu i mogućnost postizanja svojih ciljeva.

Najuspješniji poduzetnici svoj posao ne smatraju istinskim poslom već odabiru onu djelatnost koja ih najviše interesira te u kojoj najviše uživaju.

*„Pronađite posao koji volite i nećete trebati raditi ni dana.“*

Harvey McKay

### **Nedostatci ulaska u poduzetništvo**

Iako posjedovanje poduzeća pruža mnoge prednosti i mogućnosti, svi koji ulaze u poduzetništvo moraju biti svjesni potencijalnih nedostataka<sup>15</sup>:

- Nesigurnost dohotka
- Rizik gubitka uložnog kapitala
- Nedefinirano radno vrijeme i naporan rad
- Niska kvaliteta života za vrijeme uspostavljanja poslovanja
- Visoka razina stresa
- Neograničena odgovornost

---

<sup>15</sup> M. Škrtić, M. Mikić, Poduzetništvo, Zagreb, 2011., str. 34.

- Obeshrabrenje

Osnivanje i vođenje poduzeća ne daje jamstvo poduzetniku da će zaraditi dovoljno novca za preživljavanje. Na početku poslovanja poduzetnici se često susreću s financijskim poteškoćama i žive na temelju prethodne uštedevine, a razlog tome je neredovit dohodak i posljednje mjesto na listi plaćanja.

Prije samog ulaska u poduzetništvo poduzetnici moraju znati mogu li se nositi s financijskim i psihološkim posljedicama prestanka poslovanja, iz razloga što je stopa zatvaranja malih i srednjih poduzeća vrlo visoka.

Uspostavljanje poslovanja kao i osnivanje poduzeća od poduzetnika zahtijeva danonoćni rad, odnosno 10 – 12 sati na dan, šest ili sedam dana u tjednu. Problem nastaje kada poduzetnici shvate da poduzeće posjeduje njih a ne oni poduzeće.

### **3.5. Poduzetnička infrastruktura**

Poduzetnička infrastruktura se definira kao zakonski propisi, sredstva i ustanove na kojima se zasniva stabilnost društvenih zajednica i države, a u Republici Hrvatskoj programi poduzetničke infrastrukture uključuju<sup>16</sup>:

- Poduzetničke centre
- Poduzetničke zone
- Poduzetničke inkubatore

---

<sup>16</sup> <https://gov.hr/moja-uprava/poslovanje/pokretanje-poslovanja/poduzetnicka-infrastruktura/1842>  
(pristupljeno 07. veljače 2016.)

**Poduzetnički centri** su središta stručne i savjetodavne pomoći poduzetnicima. Razvijaju se u svim županijama, a zatim u gradovima i općinama, ovisno o broju poduzetnika na određenom području kojima su takve usluge potrebne. U Republici Hrvatskoj oko 7000 poduzetnika godišnje zatraži njihovu pomoć.

Funkcije poduzetničkog centra jesu<sup>17</sup>:

- Pružanje besplatne savjetodavne i konzultantske pomoći
- Besplatne informacije o projektima i programima u poduzetništvu
- Organiziranje putem info točke
- Organiziranje informativnih aktivnosti u lokalnim medijima
- Organizacija seminara za poduzetnike; usluge interneta i povezivanje poduzetnika
- Organizacija sajmova i sudjelovanja na sajmovima za poduzetnike
- Koordinacija poduzetničkih aktivnosti u lokalnoj sredini te ostale usluge

Iz gore navedenih funkcija može se zaključiti kako je zadaća poduzetničkih centara davanje informacija o mogućnostima ulaska u poduzetništvo, organizacija seminara i drugih oblika dopunskog obrazovanja poduzetnika pomoću pripremi poslovnih planova, itd.

**Poduzetničke zone** su projekt Vlade RH kojim se želi potaknuti razvoj malog i srednjeg poduzetništva. One bi trebale osigurati osnivanje i izgradnju proizvodnog objekta u najkraćem mogućem roku. Smatra se, da je razvoj poduzetničkih zona potreban u blizini svakog većeg naselja, a glavna aktivnost bi upravo trebala biti proizvodnja. Sastavni dio poduzetničke zone je centar za edukaciju i pružanje potrebnih savjeta poduzetniku o mogućnostima financiranja, potrebnoj proizvodnji i načinu poslovanja. Danas u Hrvatskoj ima oko 97 poduzetničkih zona s 13 750 zaposlenih.

---

<sup>17</sup> M. Škrtić, M. Mikić, Poduzetništvo, Zagreb, 2011., str. 73. i 74.



**Poduzetnički inkubatori** je proces okupljanja malih i mladih (poduzeća koja su tek počela s poslovanjem ili su u fazi razvoja) poduzetnika kako bi im se pružila potrebna pomoć putem različitih alata, informacija, kontakata, resursa koji bi im u suprotnom bili preskupi, nedostupni ili nepoznati.

Cilj poduzetničkih inkubatora je proizvoditi uspješna poduzeća sa zadovoljavajućom financijskom moći i samostalnošću, nakon čega bi trebali prepustiti svoje mjesto u inkubatoru drugom poduzeću.

### **3.6. Izazovi poduzetništva u 21.stoljeću**

Izazovi poduzetništva u 21. stoljeću s kojima se susrećemo su:

- E-Business
- Žensko poduzetništvo
- Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća
- Klasteri

#### **3.6.1. E- Business**

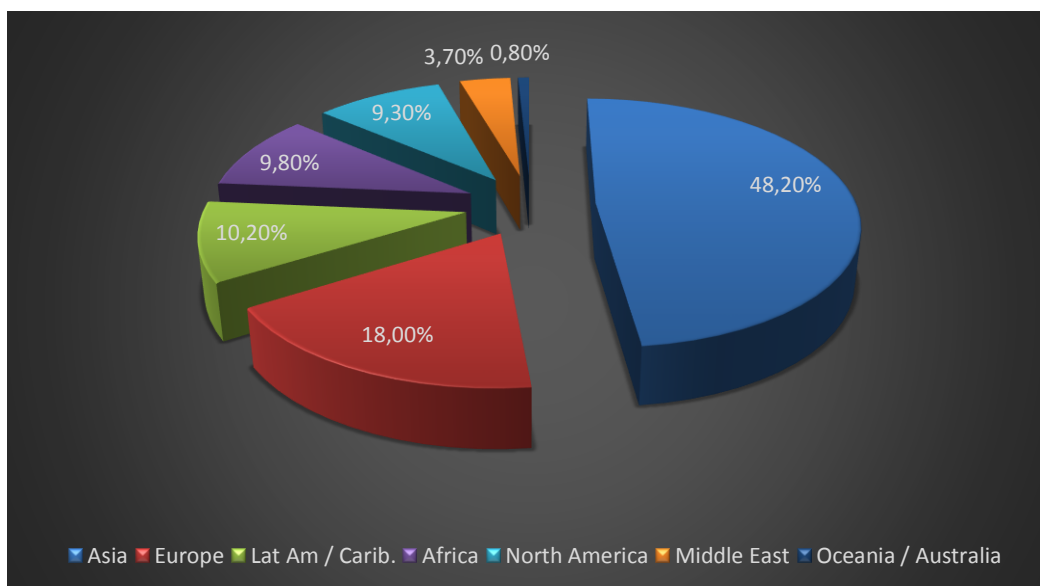
*„Pojavom e-trgovine sve su granice nestale. Postoji samo jedna ekonomija i samo jedno tržište.“*

Peter Drucker

Ubrzanim širenjem interneta stvorena je nova ekonomija, ekonomija koja povezuje proizvođače, trgovce i potrošače novim tehnologijama na jedan posve drugačiji način. Taj oblik poslovanja naziva se *E-Business*, odnosno često ga znamo susretati i pod pojmom *E-Commerce* (e-trgovina), iz razloga što je taj način poslovanja svojstven prvenstveno poduzećima u trgovinskoj djelatnosti.

E-Business osim mogućnosti kupnje, nudi informacije, specifikacije i cijene proizvoda što omogućuje potrošaču odabir najkvalitetnijega i najpovoljnijeg

proizvoda uz minimalan utrošak vremena. Kako bi poduzeća bila što uspješnija u internetskom poslovanju, ona naprosto moraju mijenjati način poslovanja, odnosno trebaju restrukturirati svoje poslovanje, promijeniti poslovnu filozofiju te integrirati tehnologiju i svoje poslovanje.



Grafikon 1. Korisnici Interneta u svijetu po zadnjim podacima iz 2015. godine

Izvor: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

(pristupljeno 11. veljače 2016.)

### 3.6.2. Žensko poduzetništvo

Žensko poduzetništvo je novija disciplina u okviru područja poduzetništva, a njegovom napretku pridonijela su brojna istraživanja koja pokazuju da su žene kao i muškarci vođeni istim motivom ulaska u poduzetništvo, odnosno željom za postignućem, zadovoljstva poslom i neovisnošću. Provedenim istraživanjima došlo se do rezultata kako su žene najbrže rastuća poduzetnička populacija te da su poduzetnički pothvati koje su pokrenule

žene važniji u smislu povećanja broja novih radnih mjesta, rasta prodaje i inovacija.

Iskrivljena percepcija o vrijednostima, kredibilitetu, sposobnostima, odgovornosti i znanju koje žena može imati a uključuje povijesni i društveni razvoj je najveći kamen spoticanja u razvoju ženskog poduzetništva, odnosno možemo ju sa sigurnošću nazvati nevidljivom preprekom. Osim navedene percepcijske barijere, ženama poduzetnicama je dodatno otežan i pristup potrebnim resursima, kao npr. početnom kapitalu, poduzetničkim vještinama i znanju, slobodnom vremenu kojeg žena zapravo i nema zbog opterećenosti kućanskim obvezama, itd.

Tablica 6. Pokazatelji ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj

|                                 | <b>2002. godina</b> | <b>2008. godina</b> |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Ukupan broj stanovnika</b>   | oko 52%             | oko 52%             |
| <b>Broj trgovačkih društava</b> | 13%                 | 24,9%               |
| <b>Broj zaposlenih</b>          | 7%                  | 13%                 |
| <b>Ukupni prihodi</b>           | 6,5%                | 11,1%               |
| <b>Poslovni rezultat</b>        | 4,0%                | 9,3%                |

Izvor: Pejić Bach, M.: Ostvarenje potencijala žena u poduzetništvu, znanosti i politici u Republici Hrvatskoj, str. 24.



Slika 2. Strategija razvoja poduzetništva žena u RH 2014.-2020. godine

Izvor: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_06\\_77\\_1452.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_06_77_1452.html)

(pristupljeno 14. veljače 2016.)

### 3.6.3. Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća

Izlazak na globalno tržište ekonomski je veoma bitan podjednako i za velika, i za mala i za srednja poduzeća. Najdostupniji je velikim poduzećima zbog ekonomske i financijske snage. Sam izlazak zahtijeva velika ulaganja u istraživanje tržišta, distribucijske kanale, promociju proizvoda, kao i promjenu poslovne filozofije, odnosno prihvaćanje koncepta upravljanja kvalitetom i stalnih inovacija.

Najbrži, najefikasniji i najjeftiniji način pojavljivanja na globalnom tržištu je izrada i otvaranje vlastite internetske stranice. Osim prethodno navedene strategije, mala i srednja poduzeća mogu koristiti i franšize, bartere, strategiju direktnog izvoza, usluge trgovačkih posrednika, zajednička ulaganja, strane licence te osnivanje međunarodnih podružnica.

Tablica 7. Razlike između malih i srednjih i velikih poduzeća kod procesa internacionalizacije

| <b>RAZLIKE IZMEĐU MIS<sup>18</sup> I VELIKIH PODUZEĆA KOD PROCESA INTERNACIONALIZACIJE</b>                               |  |
|--|--|
| <b>VELIKA PODUZEĆA</b>   | <b>MIS PODUZEĆA</b>  |
| Mnoštvo pogona i često postoji „kćerka – kompanija“ sa vlastitom upravom.  | Najčešće jedan pogon/radiona sa jednom upravom koje su i prostorno i personalno usko povezane. |
| Mreža internacionalnih prodajnih mjesta, predstavništava i „kćerka – kompanija u različitim dijelovima svijeta.          | U pravilu gotovo obrnuto, ako postoji sličan angažman, onda je on znatno manjega obujma.       |
| U internacionaliziranim dijelovima kompanije veliki broj iskusnoga personala.  | Mali broj internacionalno iskusnog personala.  |
| Odjel za nacionalna gospodarstva, koji se bavi analizom pojedinih nacionalnih ekonomija.                                 | Nema takvih odjela.  |
| Odjeli za planiranje koji imaju višegodišnje iskustvo u planiranju i koji vrše nadzor poslovanja kompanije u inozemstvu. | Nema sličnih odjela.   |
| Svjetski poznato ime firme i „brandovi“.   | Često malo poznato ime firme i proizvodi.  |
| Velike financijske mogućnosti, često korištenje tržišta kapitala.  | Nema sličnih financijskih mogućnosti.  |
| Veliki potencijali istraživanja i razvoja, sa posjedovanjem specijalnih i za ino tržište pogodnih <i>know-how-a</i> .    | Postoje slične mogućnosti, ali znatno manjega obujma.  |
| Velike mogućnosti slanja suradnika iz centrale u ino podružnice kompanije.   | Postoje samo ograničene mogućnosti.  |
| Mogućnosti obrazovanja stručne radne snage u centrali kompanije.   | Također postoje mogućnosti, ali u ograničenom obujmu.  |
| Mogućnosti preuzimanja rizika angažmana u inozemstvu, putem prebijanja eventualnih gubitaka za dobicima centrale         | Ograničene mogućnosti za poravnavanje rizika unutar kompanije.                                 |
| Spremnost da se preuzme lokalni partner, a da mu se ne mora uslijed toga predati funkcija vođenja.                       | Samo u određenim slučajevima/situacijama se preuzima lokalni partner, sa velikim brigama.      |

Izvor: <http://documents.tips/documents/internacionalizacija-malih-i-srednjih-preduzeca.html> (pristupljeno 12. veljače 2016.)

### 3.6.4. Klasteri

Klaster je proces unutar kojeg se provodi okupljanje u grupu, skupinu ili u obliku grozda. U ekonomskom smislu klaster znači zajedništvo, gospodarski

<sup>18</sup> MIS – mala i srednja poduzeća

poslovnih ili drugih subjekata koji nastoje ostvariti zajedničke ciljeve. U pravilu su geografski koncentrirani, odnosno međusobno povezani gospodarski subjekti. Primjer su specijalizirani dobavljači, davatelji usluga ili povezane institucije koje u određenom području pri izradi zajedničkog proizvoda predstavljaju regiju ili državu. Sam razvoj klastera je iznimno važan kao model tehnološke i industrijske organizacije temeljem kojeg ta poduzeća ostvaruju vrlo visoku razinu produktivnosti, inovativnosti te pridonose općem podizanju razine konkurentnosti regije u kojoj se nalaze.

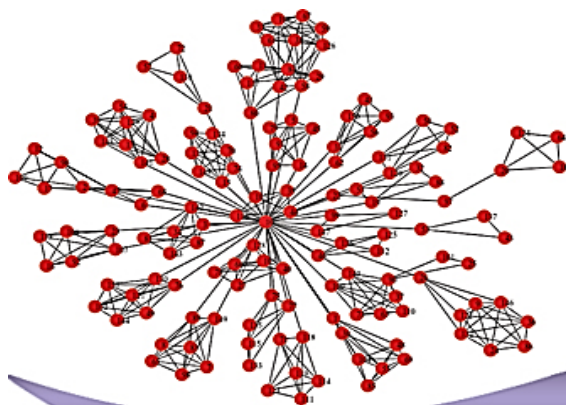
Postoje četiri pristupa interpretiranja procesa regionalne klasterizacije, a to su:

1. Industrijska zona
2. Kalifornijska škola
3. Nordijska škola
4. Porterov koncept industrijskog klastera

Tablica 8. Četiri pristupa interpretiranja procesa regionalnog stvaranja klastera

| Škola mišljenja               | Važni faktori rasta i rada klastera   |
|-------------------------------|---|
| Industrijska zona             | Eksterne ekonomije + međusobno povjerenje i „industrijske atmosfere“, u svrhu stvaranja inovacija   |
| Kalifornijska škola           | Vertikalna dezintegracija, smanjenje transakcijskih troškova i specijalizirano tržište radne snage + ugovori, neformalna pravila i navike |
| Nordijska škola               | Inovacija kao učenje, učenje kao lokalizirani proces  |
| Porterov industrijski klaster | Eksterne ekonomije jačaju u skladu s blizinom (bolji pristup tržištu inputa, lokalna konkurencija i lokalni potrošači)                    |

Izvor: European Commission, Observatory of European SMEs, Regional Cluster in Europe, str. 14.



### **Klaster (eng. Cluster)**

je koncentracija gospodarskih subjekata ili industrija povezanih zajedničkim tržištem, proizvodima, dobavljačima i zaposlenicima.

Slika 3. Klaster

Izvor: <http://klasteri.com/PrimjeriKlastera.html> (pristupljeno 2. ožujka 2016.)

## 4. RIZIK

### 4.1. Pojam rizika

**Rizik** je kalkulirana prognoza moguće štete odnosno u negativnom slučaju gubitka ili opasnosti. Biti pod rizikom znači biti subjekt štete nekog procesa ili aktivnosti. Stupanj rizika je funkcija vjerojatnosti i opasnosti od štete. S obzirom na brojnost načina na koje se ljudima može naškoditi, većina je cijelo vrijeme pod određenim stupnjem rizika.

Osim ljudima, pojam rizik može značiti i mogućnost da naškodi imovini, životinjama, prirodnom okruženju (rizik od trajnih posljedica zagrijavanja Zemlje).

**Financijski rizik** predstavlja rizik kod fiksnih troškova financiranja (rizik da se ostvarenim financijskim rezultatom neće pokriti kamate na dugove poduzeća) i/ili rizik koji proizlazi iz stupnja zaduženosti korporacije ili poduzeća (rizik da poduzeće neće biti u mogućnosti vratiti dug). Stupanj rizika se povećava usporedno sa stupnjem zaduženosti korporacije.<sup>19</sup>

Pojam poduzetništva neminovno se veže za izraze rizik i neizvjesnost. U matematičkoj se teoriji ta dva pojma bitno razlikuju. O riziku se govori kad su poznate vjerojatnosti budućih događaja, a neizvjesnost se definira kao nepoznata vjerojatnost budućih događaja, odnosno riječima Franka Knighta: „Ako ne znaš sa sigurnošću što će se dogoditi, ali si upoznat s vjerojatnostima, to je rizik. Ako ne znaš niti vjerojatnost, to je nesigurnost.“ Međutim u ekonomskoj znanosti nema čvrste granice između ta dva pojma jer se neizvjesnost uvijek može zamijeniti rizikom.

Rizik postoji kad su poznate vjerojatnosti nastupa nekog događaja, a ne zna se kad će nastupiti. Neizvjesnost postoji kad nisu poznate vjerojatnosti, a možda niti sve mogućnosti koje bi mogle nastupiti.

---

<sup>19</sup> <http://hr.wikipedia.org/wiki/Rizik> (pristupljeno 20. prosinca 2016.)



U poslovnom svijetu eliminacija rizika i neizvjesnosti nije moguća, ali je poželjno smanjiti ih na prihvatljivu mjeru. Količina i dostupnost informacija umanjuju rizik i neizvjesnost.

**Upravljanje rizikom (Risk Management)** uključuje poduzimanje svih aktivnosti u svrhu očuvanja imovine poduzeća i postizanja pozitivnog rezultata, odnosno profita.

### **Različita tumačenja rizika**

1. Opasnost od nastupa nekog događaja koji se nije očekivao i od kojega je nastala šteta ili gubitak
2. U poslovnom životu poduzeća može biti uzrokovan lošim odlukama i zakazivanjem ljudskog faktora ili nekim nepredvidivim događajem
3. U području poslovnih financija opasnost da posao prouzroči gubitak u financijskom poslovanju
4. U smislu osiguranja od opasnosti koje obavlja određena osiguravajuća institucija

U tržišnom gospodarstvu poduzetništvo znači ulaganje danas da bi se sutra došlo do željenih rezultata. To znači da poduzetnik ne raspolaže informacijama koje će vrijediti u vrijeme kad on bude djelovao na tržištu i ostvarivao rezultate. Što je poduzeće bolje upoznato s kretanjima na tržištu i ostalim uvjetima poslovanja, to će stupanj vjerojatnosti da se postigne željena razina dobiti biti veći. Ta vjerojatnost opravdava preuzimanje rizika, ali istodobno nalaže i racionalno upravljanje rizikom.

### **4.2. Vrste rizika**

Brojne su podjele i vrste rizika. Temeljnomo podjelom rizik poslovanja se može podijeliti na unutarnji i vanjski. Unutarnji se dijele na: strategijske, rizike upravljanja, operativne i financijske. Vanjski se dalje mogu podijeliti na: tržišne, političke i društvene i rizike elementarnih nepogoda. Dalje, rizik se može podijeliti na realni i oportunitetni. Realni rizik poslovanja relativno se

Iako uočava i prepoznaje kao realan ili stvarni gubitak. Rezultat je lošiji od očekivanog, tj. gubitak bi bio manji da se zadržalo postojeće stanje. U slučaju oportunitetnog gubitka rezultat nije sukladan s očekivanjima. S obzirom na mogućnosti radi se o gubitku koji se ne može jednostavno uočiti i prepoznati. Zapravo se radi o fenomenu pretvaranja nerizične situacije u rizičnu, a uočava se tek kad nastupi štetni događaj.



Slika 4. Osnovni tipovi rizika

Izvor: Peter C. Young and Steven C. Tippins, *Managing Business Risk: An Organization Wide Approach to Risk Management*, American Management Association, New York, 2001, p. 5.

Za *špekulativne* rizike karakteristična je mogućnost da rezultat bude ostvaren u dva smjera: može se ostvariti dobit, a s druge strane, pretrpjeti šteta, odnosno ostvariti gubitak. Tipičan primjer za ovu vrstu rizika je kockanje, kartanje, igranje ruletom, klađenje i sl. U svim ovim slučajevima postoji određena vjerojatnost za ostvarivanje dobiti, odnosno gubitka.

*Hazardni* rizik, kao posljedica odluke, ne sadrži vjerojatnost dobitka već isključivo nastanka štete, odnosno gubitka. Tipični primjeri su: otuđenje stvari, požar u stanu, elementarna nepogoda i sl.

**Prenosivi rizik** nastaje zbog istog događaja koji se ponavlja i kojima je ugrožen veći broj subjekata, a uglavnom se od njega može osigurati. Još se naziva i neposlovni rizik.

**Neprenosivi rizik** nastaje zbog jedinstvenog nepredvidljivog događaja ili zakazivanja ljudskog faktora i pogađa samo jedan subjekt, koji ga snosi sam, odnosno od njega se ne može osigurati. Još se naziva i poslovni rizik.

Unutarnji poslovni rizici su:

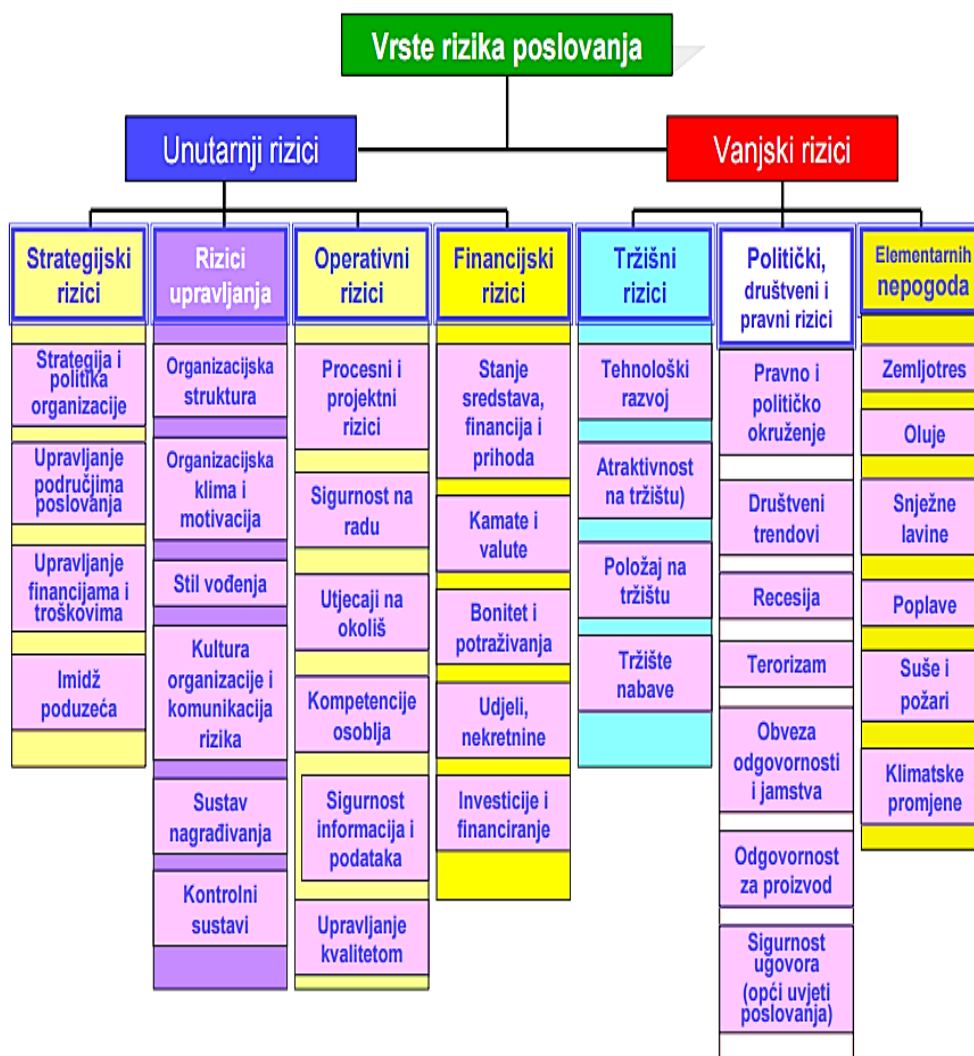
- Rizik organizacije poduzeća
- Rizik sredstava strukture poduzeća
- Rizik kadrova
- Robni rizik
- Rizik upotrebe resursa
- Rizik ulaganja kapitala
- Rizik uspješnosti
- Rizik inovacija

Vanjski poslovni rizici su<sup>20</sup>:

- Gospodarski rizik
- Tržišni rizik
- Rizik izvršenja kupoprodajnog ugovora
- Prijevozni (transportni) rizik
- Izvozni rizik
- Politički i socijalni rizik zemlje

---

<sup>20</sup> Marica Škrtić, Mihaela Mikić: Poduzetništvo, Zagreb 2011. str. 191.



Slika 5. Vrste rizika poslovanja

Izvor: Marko Bešker, Sustav upravljanja organizacijom, Oskar, Zagreb, 2009, str. 15.

Prema Detlefu Keitschu rizike možemo podijeliti na:

- Rizike više sile
- Političke ili ekonomske rizike
- Poslovne rizike

Detaljan pregled tih rizika prikazan je u sljedećoj tablici.

Tablica 9. Kategorije rizika

| KATEGORIJE RIZIKA                    |                                 |   |  |  |
|--------------------------------------|---------------------------------|---|--|--|
| Rizici „više sile“                   | Politički ili ekonomski rizici  | Poslovni rizici   |  |  |
|                                      |                                 | Organizacijski rizici   | Rizici poslovanja                          | Financijski rizici                         |
| Potresi, poplave, udari groma, oluje | Promjene u društvenom okruženju | Organizacijska struktura, odvijanje procesa, elektronska obrada podataka, osoblje | Proizvodi, tržišta, inovacije, investicije | Rizici gubitaka na financijskim pozicijama |

Izvor: Marica Škrtić, Mihaela Mikić: Poduzetništvo, Zagreb 2011. str. 192.

U skladu s već prethodno navedenom definicijom upravljanja rizikom, rizike možemo podijeliti na<sup>21</sup>:

- Tržišno orijentirane rizike
- Imovinske rizike
- Kadrovske rizike
- Potrošački orijentirane rizike

### **Tržišno orijentirani rizici**

Neki od najopasnijih rizika nalaze se u negativnim promjenama unutar ciljanog tržišta i marketinških aktivnosti. Oni utječu na konkurentnost i dugoročni opstanak te se ne može osigurati protiv njih.

<sup>21</sup> Marica Škrtić, Mihaela Mikić: Poduzetništvo, Zagreb 2011. str. 193.

Tržišno orijentirani rizici su:

- Prekid poslovnih veza s dobavljačem
- Pogoršanje ekonomskih uvjeta
- Opadanje potražnje
- Zanemarivanje proizvodnog miksa

### **Imovinski rizici**

Oni se odnose na materijalnu imovinu i od većine tih rizika se može osigurati.

To su rizici kao što su:

- Požar
- Prirodne katastrofe
- Provale i poslovne prevare
- Krađe

### **Rizici kadrova**

Potrošači su osnovni izvor profita svih poduzeća, no oni su istovremeno i predmet rizika kao što su:

- Ozljeda potrošača u poslovnom prostoru
- Sigurnost proizvoda
- Loše kreditiranje

Mogućnosti zaštite od tih rizika su:

- Izrada detaljnih uputa za korištenje proizvoda s upozorenjem na potencijalne probleme
- Razrada procedure za pritužbe potrošača
- Utvrđivanje standarda sigurnosti proizvoda
- Interno testiranje proizvoda u svrhu otkrivanja potencijalnih sigurnosnih problema
- Upoznavanje svih zaposlenika s proizvodnim standardima i upoznavanje s tekućim pravnim okruženjem u određenoj industriji

### 4.3. Program upravljanja rizikom

Menadžment rizika (upravljanje rizikom) je prepoznavanje, procjenjivanje i klasificiranje rizika po važnosti, nakon čega slijedi usklađena i racionalna upotreba resursa kako bi se minimalizirala, pratila i kontrolirala vjerojatnost i utjecaj nepoželjnih događaja.

Menadžment rizika je proces mjerenja, procjene i razvoja strategija za upravljanje rizikom (kontrolu rizika).

Upravljanje rizikom ili menadžment rizika označuje proces aktivnosti i pristup menadžmenta usmjeren na očuvanje imovine, dohodovne moći poduzeća i sprečavanje rizika gubitka, i to posebno onih slučajnih i nepredviđenih. Ujedno je i instrument anticipativnog kriznog menadžmenta koji teži povećanju sigurnosti koja se uobičajeno ostvaruje pomoću:

- Analize rizika – identifikacija i vrednovanje rizika za ciljeve i aktivnosti poduzeća, uključujući definiranje učestalosti i visine štete ciljeva i aktivnosti koje se prepoznaju kao rizični
- Mjere za povećanje sigurnosti – usmjerene su na ovladavanje rizicima i njihovo umanjeње
- Nadzora nad rizicima – označuje trajnu aktivnost koja zahtijeva prilagođeni obuhvat i obradu informacija te jasno utvrđene kompetencije s obzirom na upravljanje rizicima što, naravno, zahtijeva i kontinuirano obrazovanje kako bi se novim znanjima moglo ići ususret novim rizicima

Nalazi primjenu u situacijama rizika koji se javljaju pri odlučivanju o kapitalnim ulaganjima, investiranju na financijskim tržištima, u uvjetima prirodnih katastrofa i drugih vrsta nesreća koje ugrožavaju javno zdravstvo i sigurnost. U različitim područjima društvenog života upravljanje rizikom ima posebne metode i ciljeve, ali postoje i brojna zajednička područja. Tako postoje različite strategije upravljanja rizikom koje nalaze široku primjenu. Najviše se koriste strategije prijenosa rizika na drugu stranu, izbjegavanje

rizika, smanjivanje negativnog učinka rizika, kao i djelomično ili cjelovito prihvaćanje posljedica određenog rizika.

Budući da je upravljanje rizikom često više umijeće nego znanost, Nicholas Siropolis predlaže program upravljanja rizikom koji uključuje:

1. Točno određivanje rizika
2. Procjenjivanje posljedica gubitaka
3. Odabiranje načina postupanja s rizikom

Uz pomoć osiguravajućeg agenta poduzetnik bi trebao odabrati najbolju kombinaciju postupanja s određenim rizikom:

1. Potpuno otkloniti rizik
2. Apsorbirati rizik kroz samoosiguranje
3. Preventirati pojavu gubitaka, srezati vjerojatnost njegove pojave ili smanjiti njegovu ozbiljnost
4. Prenijeti rizik na druge kroz osiguranje

Odgovarajuća zaštita od rizika neophodna je kako bi se izbjegle opasnosti velikih gubitaka, izgubljenih investicija ili propasti poduzeća.

Svaki menadžer i poduzetnik moraju imati elementarna znanja iz područja upravljanja rizikom kako bi mogli znati tražiti savjet profesionalnog upravitelja (menadžera) rizika, obratiti se osiguravatelju ili sudjelovati u ostvarivanju programa zaštite od nepoželjnih događaja.

Sustav upravljanja rizicima treba promatrati kao podsustav sustava upravljanja organizacije koji zajedno s drugima čini jednu složenu interakciju, tj. sustav upravljanja organizacije.

„Sustav upravljanja rizicima može se definirati kao cjelovit proces obuhvaćanja, mjerenja i nadziranja relevantnih i potencijalnih rizika te analize s tim u vezi potencijalnih gubitaka.“<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Nidžara Osmanagić Bedenik, Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003, str. 69.



Prema normi ISO 31000:2009 Sustav upravljanja rizicima je „Skup komponenata koje pružaju temelje i organizacijske aranžmane za projektiranje, implementaciju, monitoring, pregled i stalno poboljšanje upravljanja rizicima u cijeloj organizaciji.“<sup>23</sup>

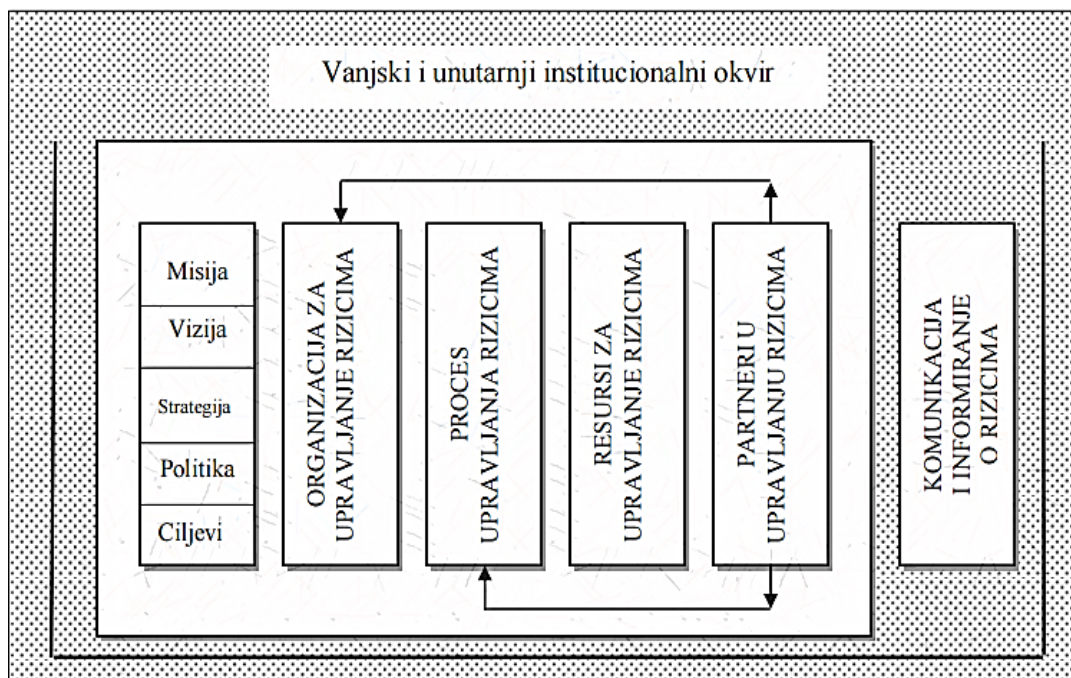
Sustav upravljanja rizicima temelji se na načelima čiji obuhvat seže do utvrđivanja okvirnih načela, procesa upravljanja rizicima, kategorizacije rizika i organizacije sustava upravljanja rizicima. Okvirnim načelima utvrđuju se i dokumentiraju smjernice za politiku rizika, kao prvog strukturnog elementa sustava upravljanja rizicima. U okviru politike utvrđuje se odgovornost za sustav upravljanja. Okvirna načela pomažu u definiranju organizacijskog ustroja i odnosa, u okviru organizacije kao drugog strukturnog elementa sustava upravljanja rizicima, a utvrđuje se i sklonost organizacije riziku. Okvirna načela upravljanja rizicima su<sup>24</sup>:

1. Rizici su nužno povezani s postizanjem gospodarskog uspjeha.
2. Niti jedna aktivnost ili odluka ne smije povlačiti rizik opstanka organizacije.
3. Rizici prihoda moraju biti primjereno nagrađeni nastalom rentom.
4. Rizike treba usmjeravati putem instrumenata sustava upravljanja rizicima.

---

<sup>23</sup> ISO 31000:2009 Risk management - Principles and guidelines (Upravljanje rizicima - Načela i smjernice)

<sup>24</sup> Karlheinz Hornung, Thomas Reichmann und Marc Diederichs, „Riskomanagement,“ Controlling, No. 7, 1999, p. 317-325.



Slika 6. Strukturni elementi sustava upravljanja rizicima

Izvor: Marko Bešker, Sustav upravljanja organizacijom, Oskar, Zagreb, 2009, str. 15.

U kontekstu upravljanja rizicima, rizik predstavlja vjerojatnost da djelovanje neće ispuniti jedan ili više ciljeva poslovanja. Za definiciju upravljanja rizicima često se koristi PMBOK-ova<sup>25</sup> definicija procesa upravljanja rizicima koja upravljanje rizicima definira kao sustavni proces identificiranja, analiziranja i odgovaranja na rizike, a što uključuje maksimiziranje vjerojatnosti i utjecaja pozitivnih događaja i minimiziranje vjerojatnosti i utjecaja negativnih događaja na ispunjenje ciljeva. I dok oko procesnih karakteristika rizika postoji visok stupanj suglasja među autorima, u konceptualizaciji pojma postoji razilaženje.

<sup>25</sup> A Guide to the **Project Management Body of Knowledge (PMBOK & Guide)**, Edition 2000, Project Management Institute, 2000, p. 127.

Upravljanje rizicima definira se i kao ukupnost svih organizacijskih prava i mjera koje se odnose na prepoznavanje rizika i odnos prema rizicima poduzetničke aktivnosti.<sup>26</sup>

Rezultati pokazuju da je najvažniji rizik koji nema dovoljno izgrađenih instrumenata osiguranja. Najvažnijim ciljem upravljanja rizikom u organizaciji smatra se njen opstanak.

Provedeno je i istraživanje na uzorku od 79 menadžera velikih hrvatskih poduzeća.<sup>27</sup> Rezultati pokazuju da hrvatski menadžeri imaju veliku sklonost riziku (59%), u odnosu na (41%) s niskom sklonošću riziku, što je karakteristično za neuređeno tržište. Nadalje, muškarci su skloniji riziku (75%) od žena (25%). Istovremeno u vrhovnom menadžmentu je 75% muškaraca u odnosu na samo 25% žena. Rezultati pokazuju da sklonost riziku opada sa starošću menadžera. Nadalje, menadžeri u financijskom sektoru manje su skloni riziku. U idealnom slučaju odgovornost za rizike preuzimaju svi zaposleni, odnosno, sustav upravljanja rizicima treba živjeti u glavi svakog zaposlenog.<sup>28</sup>

Da bi ovaj koncept zaživio potrebno je definirati odgovornost u sustavu upravljanja poslovanjem za izvršenje aktivnosti iz područja upravljanja rizicima. Treba prihvatiti činjenicu da su rizici prisutni u svim poslovnim procesima i da postoji odgovornost pojedinca, a posebno menadžera, za upravljanje rizicima.

Na strateškoj razini upravljanja donosi se politika rizika i modelira se sustav upravljanja rizicima te osiguravaju resursi za njegovo funkcioniranje. Na ovoj se razini donose odluke za koje je karakterističan visok stupanj rizika. Na ovoj upravljačkoj razini vodit će se računa o vanjskim (globalni, nacionalni ili regionalni), ali i unutarnjim rizicima (financijski, operativni) do razine utvrđivanja općih menadžerskih ciljeva (likvidnost, investicije, krediti, politika prodaje, marketinška strategija i sl.)

---

<sup>26</sup> Nidžara Osmanagić Bedenik, *Kriza kao šansa*, Školska knjiga, Zagreb, 2003, str. 69.

<sup>27</sup> Jasna Prester, „Sklonost riziku hrvatskih menagera,“ *Slobodno poduzetništvo*, Broj 4, TEB, Zagreb, 2004, str.15.

<sup>28</sup> Nidžara Osmanagić Bedenik, *Kriza kao šansa*, Školska knjiga, Zagreb, 2003, str. 80.

#### 4.4. Standardi rizika

Potreba za izgradnjom sustava upravljanja rizicima je globalna. S obzirom da su sve ljudske, pa tako i poslovne aktivnosti teritorijalizirane i problem upravljanja rizicima egzistira kao globalni problem koji zahtijeva globalno rješenje.

Tablica 10. Pregled važnijih nacionalnih i međunarodnih dokumenata za upravljanje rizicima

| Izdavač           | Naziv dokumenta   |
|-------------------|---|
| ISO/IEC           | ISO/FIDS 31000:2009 Risk management - Principles and guidelines (Upravljanje rizicima - Načela i smjernice)   |
|                   | ISO/IEC Guide 73:2002 Risk Management - Vocabulary - Guidelines for use in standards (Vodič 73:2002 Upravljanje rizicima - Rječnik - Smjernice za primjenu norme)   |
|                   | ISO/IEC Guide 51:1999 Safety aspects - Guidelines for their inclusion in standards (Vodič 51:1999 Sigurnosni aspekti - Smjernice za njihovo uključivanje u normu)   |
|                   | ISO 14971:2000 Medical devices - Application of risk management to medical devices (Medicinska oprema - aplikacija za upravljanje rizicima kod medicinske opreme)   |
|                   | ISO 17776:2000 Petroleum and natural gas industries - Offshore production installation - Guidelines on tools and techniques for hazard identification and risk assessment (Industrija nafte i prirodnog plina - Instalacije za proizvodnju u podmorju - Primjena alata i tehnika za procjenu opasnosti i ocjenu rizika) |
|                   | ISO 10006 Quality management systems - Guidelines for quality management in projects (Sustav upravljanja kvalitetom - Smjernice za upravljanje kvalitetom u projektima)   |
|                   | IEC 62198 Project Risk management - Application guidelines (Projekt upravljanja rizicima - smjernice aplikacije)  |
|                   | IEC 60300-3-9 Risk analyses of technological systems - Application guide (Analiza rizika tehnoloških sustava - vodič aplikacije)  |
| CSA <sup>29</sup> | CSA Q 850:1997 Risk Management Guidelines for Decision Makers (Smjernice za upravljanje rizicima za donositelje odluka)   |

<sup>29</sup> CSA – Canadian Standards Association (Kanadsko društvo za normizaciju); JSA – Japanese Standards Association (Japansko društvo za normizaciju); ASA – American Standards Association (Američko društvo za normizaciju); OHS – Occupational Health and Safety (Zaštita na radu i sigurnost).

|                   |   |
|-------------------|---|
| JSA               | JIS Q 2001:2001 Guidelines for development and implementation of risk management system (Smjernice za izgradnju i implementaciju sustava upravljanja rizicima)  |
| AS/NZS            | AS/NZS 4360:2004 Risk management (Upravljanje rizicima).  |
|                   | AS/NZS HB 436:2004 Risk Management Guidelines Companion to ASA/NZS 436:2004 (Smjernice za upravljanje rizicima zajedno s ASA/NZS 436:2004)  |
|                   | AS/NZS HB 203:2004 Environmental Risk Management - Principles and process (Upravljanje rizicima okoliša - Načela i proces)  |
|                   | AS/NZS HB 221:2004 Business Continuity Management (Upravljanje kontinuitetom poslovanja)  |
|                   | AS/NZS HB 240:2004 Guidelines for managing risk in outsourcing utilizing the AS/NZS 4360 process (Smjernice za upravljanje rizikom kod outsourcinga AS/NZS 4360 procesa)  |
|                   | AS/NZS 4810.1 Medical devices - Risk management - Application of risk analysis (Medicinska oprema - upravljanje rizikom - Aplikacija za analizu rizika)   |
| AS                | AS HB 205:2004 OHS Risk Management Hand Book (Priručnik upravljanja rizicima)   |
|                   | AS HB 254:2004 Guide to control assurance and risk management (Vodič za kontrolu osiguranja i upravljanje rizicima)   |
| BSI <sup>30</sup> | PAS 56:2003 Guide to Business Continuity (Smjernice za kontinuirano poslovanje)   |
|                   | BS 31100:2008 Code of practice for risk management (Kodeks za upravljanje rizicima)   |
|                   | BS 6079-3 Project Management - Part 3: Guide to the management of business related project risk (Upravljanje projektima - Dio 3: Smjernice za upravljanje rizicima u projektu)  |
|                   | PD 6668 Managing Risk for Corporate Governance (Upravljanje rizikom kod upravljanja korporacijom)   |
| ÖN                | ONR 49000 Risk management for organizations and systems - Terms and principles (Upravljanje rizicima za organizacije i sustave – Pojmovi i načela)  |
|                   | ONR 49001 Risk management for organizations and systems - Elements of the risk management systems (Upravljanje rizicima za organizacije i sustave - elementi sustava upravljanja rizicima)  |
|                   | ONR 49002-1 Risk management for organizations and systems-Part 1: Guidelines for risk management (Upravljanje rizicima za organizacije i sustave-Dio 1: Smjernice za upravlj. rizicima)   |
|                   | ONR 49002-2 Risk management for organizations and systems-Part 2: Guidelines for the integration of risk management into the general management system (Upravlj. rizicima za organizacije i sustave-Dio 2: Smjernice za integraciju upravlj. rizicima u sustav upravlj. Org.) |
|                   | ONR 49003 Risk management for organizations and systems - Qualification of the risk manager (Upravljanje rizicima za organizacije i sustave - kvalifikacija za menadžere rizika)  |
|                   | ONORM S 2300 Risk, security and crisis management - Concepts (Rizik, sigurnost i upravljanje krizom - koncepcija)   |
|                   | ONORM S 2310 Risk, security and crisis management - Selection and verification criteria for persons appointed for crisis management (Rizik, sigurnost i upravljanje krizom - Izbor i potvrđivanje kriterija za  |

<sup>30</sup> BSI – British Standard Institution (Britanski zavod za norme)

|                              |   |
|------------------------------|---|
|                              | osobe ovlaštene za upravljanje krizom)  |
| SNZ <sup>31</sup>            | SNZ HB 8669:2004 Guideline for Risk Management in Sport and Recreation (Smjernice za upravljanje rizikom u sportu i rekreaciji) |
| IRM/AIR<br>MIC <sup>32</sup> | A Risk Management Standard 2002 (Norma za upravljanje rizicima)   |

Izvor: Miroslav Drljača, Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti, Doktorska disertacija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010, str. 215.

Radi standardizacije pristupa u izgradnji sustava upravljanja rizicima i procesa upravljanja rizicima, pristupilo se izradi međunarodnih normi, čija je svrha standardizirati postupanje na globalnoj razini. Rezultat takvih nastojanja su brojne norme za upravljanje rizicima, od kojih se djelomično obrađuju samo dvije, AS/NZ 4360:2004 i norma ISO 31000:2009.

#### **Norma AS/NZ 4360:2004**

Normu AS/NZS 4360 spominje se prvenstveno zato što je prethodila normi ISO 31000 koja je od nje preuzela brojna rješenja iz metodologije i procesne orijentacije u sustavu upravljanja. AS/NZS 4360 usvojena je i primijenjena u tisućama organizacija u Australiji i Novom Zelandu, kao i širom svijeta, u proteklih četrnaest godina. Uspostavljena je kako bi omogućila praktični pristup upravljanju rizicima i široku primjenu. Pojavljivanje ove norme imalo je svoju genezu. Najprije se pojavila kao nacrt DR 98549. Nakon toga objavljena je kao AS/NZS 4360:1995 - Risk Management. Nakon revizije provedene 1999. godine pojavljuje se drugo izdanje pod nazivom AS/NZS 4360:1999 - Risk Management, da bi, nakon ponovne revizije bilo objavljeno treće izdanje pod nazivom AS/NZ 4360:2004 - Risk Management.

Radi se o zajedničkoj normi Australije i Novog Zelanda, u čijem stvaranju je sudjelovao Udruženi tehnički odbor OB/7 - upravljanje rizicima. Norma je odobrena u interesu Vijeća za norme Australije i Novog Zelanda, 12.04.1999.

<sup>31</sup> SNZ – Standards New Zealand (Novozelandske norme)

<sup>32</sup> IRM/AIRMIC – Institute of Risk Management/Association of Insurance and Risk Management (Institut za upravljanje rizicima/Društvo za osiguranje i upravljanje rizicima).

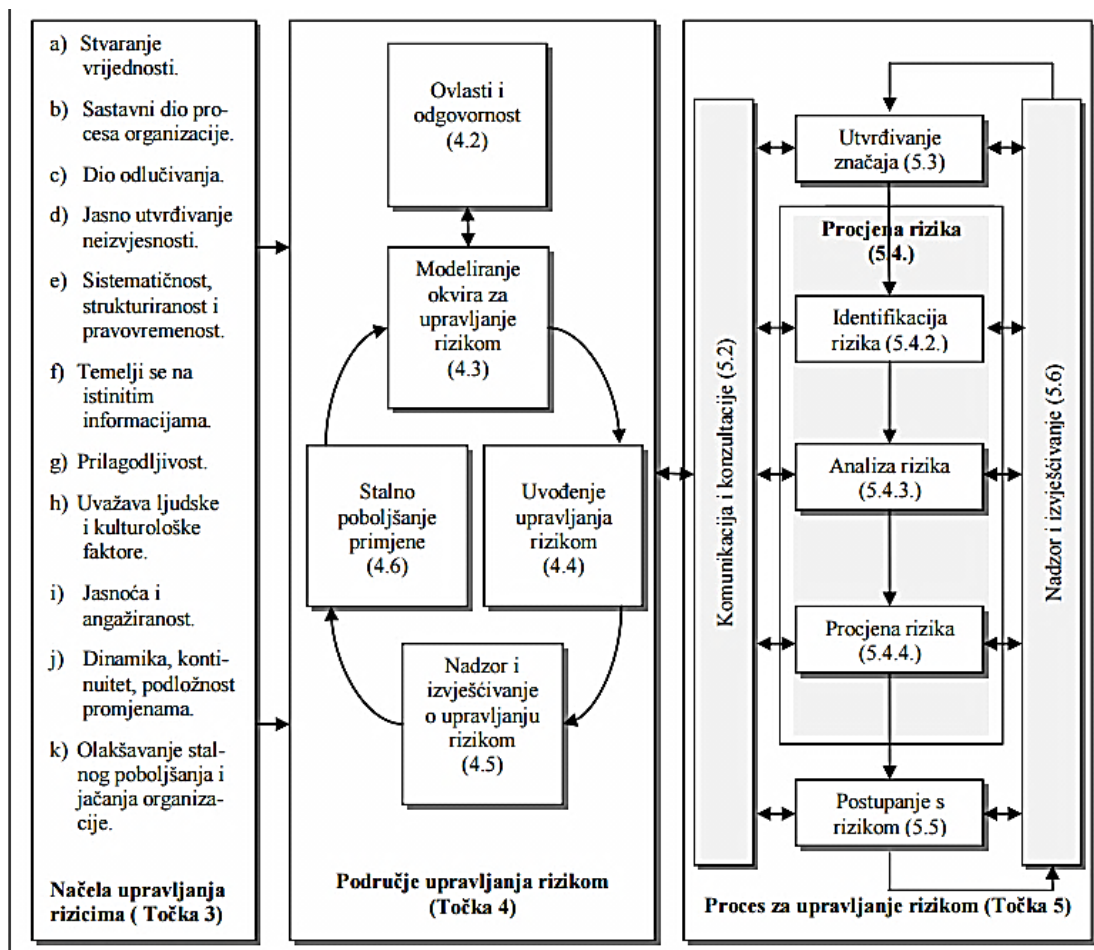
godine. Prilikom izrade i donošenja ove norme, Odbor OB/7 vodio je računa o zastupljenosti brojnih interesa.

### **Međunarodna norma ISO 31000:2009**

Međunarodna norma ISO 31000:2009, kao i sve druge ISO norme, globalnog je karaktera. Tijekom 2010. godine doživljava svoju primjenu kao prva međunarodna norma za upravljanje rizicima u svijetu. Ona će pomoći onim organizacijama koje nisu ranije primijenile upravljanje rizicima, a također i kompanijama koje su prilagodile svoje strategije potrebi upravljanja rizicima, ali još nisu postigle očekivanu učinkovitost. Ova norma pisana je uzimajući u obzir široki raspon interesa različitih organizacija. Ona ne daje samo informacije o tome da poslovni procesi trebaju općenito biti prilagođeni upravljanju rizicima, već također sadrži i preporuke kako ti poslovni procesi mogu biti implementirani kroz primjenu i implementaciju aspekta upravljanja rizicima. Kao okvir za integraciju upravljanja rizicima u organizaciji podrazumijeva ovlasti, resurse i sustav upravljanja koji omogućuje da učinkovito upravljanje rizicima zauzme svoje mjesto, poboljšava se i prilagođava zahtjevima vremena.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Miroslav Drljača, Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti, Doktorska disertacija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010, str. 215.

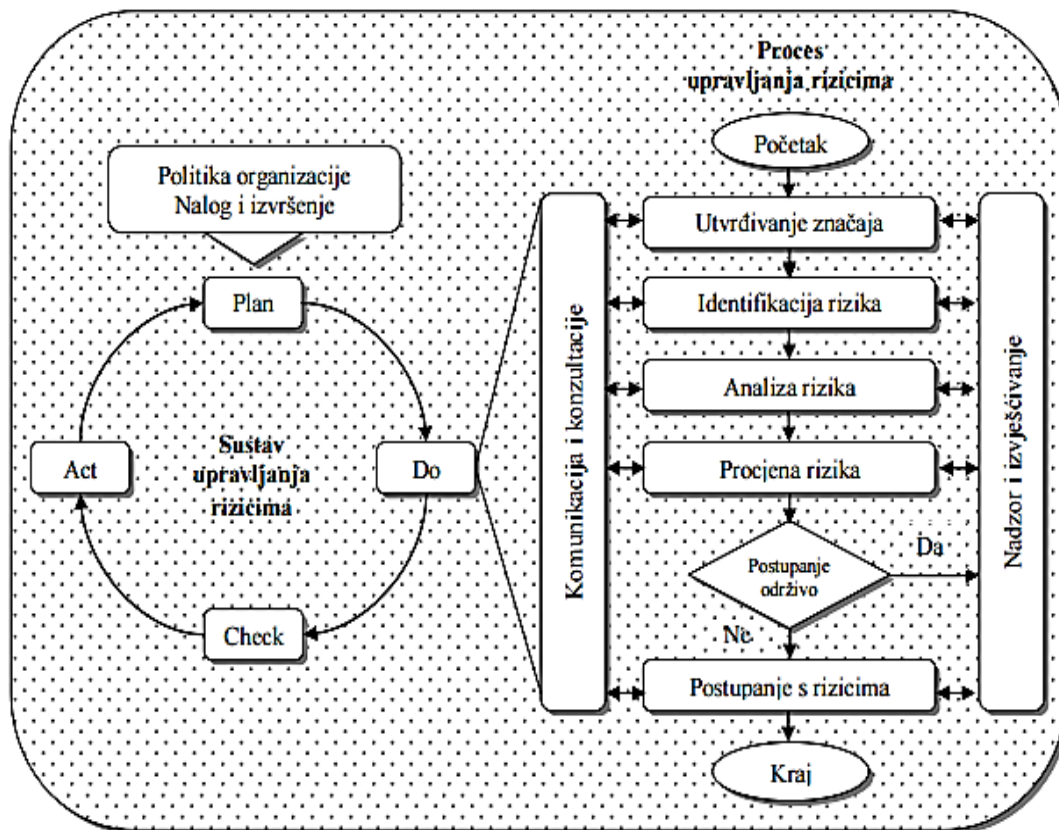


Slika 7. Odnos između načela upravljanja rizicima, područja primjene i procesa

Izvor: Međunarodna norma ISO 31000:2009 Risk management - Principles and guidelines (Upravljanje rizicima - Načela i smjernice), str. 8.

Sustav upravljanja rizicima sastoji se od strukturnih elemenata koje ima svaki sustav upravljanja i ima zadatak omogućiti upravljanje rizicima. U tom smislu upravljanje rizicima treba obuhvatiti: (Plan) planiranje, (Do) djelovanje, (Check) kontrolu i (Act) poboljšanje. Ove se aktivnosti ponavljaju u ciklusima, uvijek na višoj razini kvalitete sustava upravljanja rizicima, odnosno veće razine sigurnosti od štetnih posljedica eventualnih događaja.





Slika 8. Sustav upravljanja rizicima

Izvor: Risikomanagement für Organisationen und Systeme, Global competence in standards, 2008, p. 6

Proces upravljanja rizicima strukturni je element sustava upravljanja rizicima, što znači da bez njega sustav ne postoji i ne može djelotvorno funkcionirati. Proces upravljanja rizicima također se odvija u neprekinutim ciklusima. Svaki novi ciklus, na višoj razini pouzdanosti procesa.

#### 4.5. Metode upravljanja rizicima

Metode koje se koriste za identifikaciju, procjenu i ocjenu pouzdanosti procesa upravljanja rizicima brojne su. Prema njihovim karakteristikama dijeli ih se u pet skupina:

- Metode kreativne tehnike (Brainstorming, Delphi-tehnika i Morfologija),
- Metode analize scenarija (Analiza gubitka, Stablo pogrešaka i analiza tijeka i Analiza scenarija),
- Metode analize pokazatelja (Izveštavanje o kritičnim događajima, Upravljanje rizicima na temelju promjena),
- Metode analize funkcije (FMEA, Analiza ugroženosti, HAZOP, HACCP), i
- Statističke metode (Standardna devijacija, Interval pouzdanosti i Monte Carlo simulacija).

Tablica 11. Metode za ocjenu pouzdanosti procesa upravljanja rizicima

| Metoda                             | Proces upravljanja rizicima |            |            |                |            |
|------------------------------------|-----------------------------|------------|------------|----------------|------------|
|                                    | Identifikacija              | Procjena   |            |                | Pouzdanost |
|                                    |                             | Djelovanje | Izvedivost | Stupanj rizika |            |
| Brainstorming                      | +++                         | +          | +          |                | +          |
| Delphi-tehnika                     |                             | ++         | ++         |                | ++         |
| Morfologija                        | +                           |            |            |                | +++        |
| Analiza gubitka                    | ++                          | +          | +          |                | ++         |
| Stablo pogrešaka i analiza tijeka  |                             | ++         | +++        | +              | +          |
| Analiza scenarija                  | +++                         | +++        | ++         | ++             | ++         |
| CIRS -Critical Incidents Reporting | +++                         |            | +          |                | +          |
| CBRM-Change Based Risk Management  | +++                         | +          |            |                |            |
| FMEA                               | +++                         | ++         | ++         | +              | ++         |
| Analiza ugroženosti                | ++                          | +++        | ++         | ++             | ++         |
| HAZOP                              | +++                         | +++        | ++         | +              | ++         |
| HACCP                              | ++                          | ++         |            |                | ++         |

|                        |   |    |     |    |  |
|------------------------|---|----|-----|----|--|
| Standardna devijacija  |   | ++ | +++ | ++ |  |
| Interval pouzdanosti   |   | ++ | +++ | ++ |  |
| Monte Carlo simulacija | + | ++ | +++ | ++ |  |

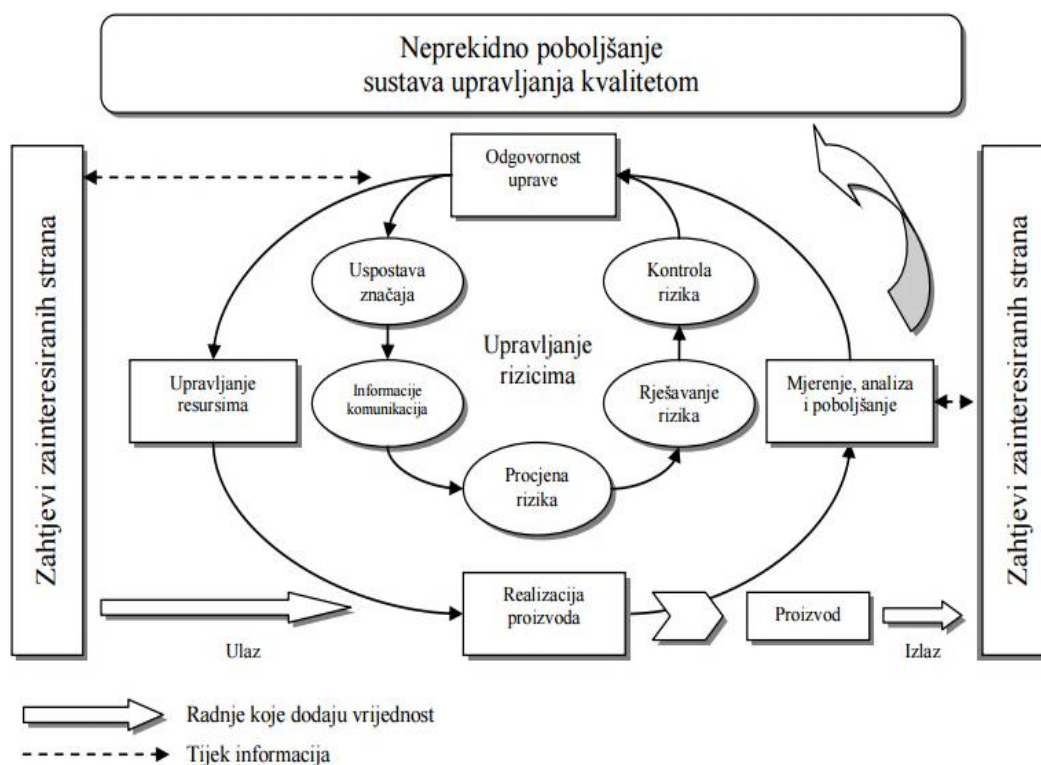
Izvor: Risikomanagement für Organisationen und Systeme, Global competence in standards, 2008, p. 8.

#### 4.6. ISO 9001 i upravljanje rizicima

S obzirom da je sustav upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima međunarodne norme ISO 9001 temeljni sustav, potrebno je razjasniti odnos sustava upravljanja rizicima i sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001. Oba sustava temelje se na istim načelima i dio su sustava upravljanja organizacije. Teško je povući strogu granicu i reći gdje završava jedan, a počinje drugi sustav. Treba ih promatrati kroz niz međusobnih interakcija.

Govoriti o sustavu upravljanja kvalitetom, a ne govoriti istovremeno i o sustavu upravljanja rizicima, neutemeljeno je. Može li se govoriti o kvaliteti ukoliko se ne upravlja rizicima?

Pored zahtjeva za procesnim pristupom očito je potrebno primijeniti i proces procjene rizika, osobito na tržišne trendove, strateške odrednice, razvojne studije, operativne aktivnosti, zadovoljstvo korisnika proizvodima i uslugama. Kao rezultat ova dva pristupa organizacija treba posvetiti više pažnje potrebama i očekivanjima kupaca i ostalih zainteresiranih strana.



Slika 9. Sustav upravljanja rizicima i sustav upravljanja kvalitetom

Izvor: Risikomanagement für Organisationen und Systeme, Global competence in standards, 2008, p. 7.

Međunarodna norma ISO 9001:2008 eksplicitno ističe da razvoj sustava upravljanja kvalitetom mora uzeti u obzir okruženje u kojem organizacija djeluje, promjene u okruženju, kao i rizike koji su vezani za to okruženje. Istovremeno norma ISO 9001:2008 ne sadrži zahtjeve u odnosu na ostale sustave upravljanja, osobito upravljanja okolišem, zdravljem i sigurnošću, upravljanje financijama ili upravljanje rizicima. Ta norma ne sadrži posebne napomene za upravljanje rizicima (npr. identifikaciju, analizu, ispitivanje, mjere za smanjenje ili eliminaciju rizika, itd.). Ipak, pažljiva analiza norme ISO 9001:2008 pokazuje da postoje odrednice koje se indirektno odnose na neke elemente upravljanja rizicima.

Drugim riječima to znači da čak i stupanj materijalizacije načela upravljanja kvalitetom na razini zahtjeva norme ISO 9001:2008 podrazumijeva

utvrđivanje elemenata sustava upravljanja rizicima, što je nužan korak u modeliranju sustava upravljanja rizicima kao strukturnog elementa integriranog sustava upravljanja, jer sustav kvalitete uspostavljen na ovoj razini doprinosi kvaliteti razvoja TQM-a (Total Quality Management – Potpuno upravljanje kvalitetom).

## 5. UPRAVLJANJE RIZICIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA PODRAVKA

### 5.1. Podravka d.d.

Podravka d.d. je hrvatsko poduzeće osnovano 1934. godine sa sjedištem u Koprivnici koje se primarno bavi proizvodnjom prehrambenih proizvoda. U 2007. godini Podravka je ostvarila prihod od 2,672 milijarde kuna što ju čini najvećim hrvatskim prehrambenim poduzećem ispred Vindije i Dukata. Podravka ima oko 7000 zaposlenih te je izdala 5 420 003 dionica od kojih se preko 70% dionica nalazi u slobodnom opticaju. Dionica Podravke dobila je nagrade Financijskog foruma za najlikvidniju dionicu u 2001. i 2002. godini te nagradu „Zlatna dionica“ za najbolju industrijsku dionicu u 2005. godini.

Ime kompanije Podravka potječe od naziva za stanovnicu Podravskog kraja u kojem se nalazi sjedište poduzeća.

Logotip Podravke se mijenjao tijekom godina. Dominantna boja, posebno u posljednjih trideset godina, je jarko crvena na bijeloj podlozi. Crvena u spektru boja spada u one tople, a kako je riječ o prehrambenoj industriji, posve je razumljiv odabir tople boje koja pozitivno utječe na emocije ljudi.



Slika 10. Logotip Podravke

Izvor: <http://www.podravka.hr/>

Jedna je od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Osim u Hrvatskoj i susjednim zemljama, tržište je rašireno diljem svijeta. Tako ovo poduzeće prodaje svoje proizvode u: Njemačkoj, Češkoj, Hrvatskoj, Velikoj Britaniji, Latviji, Mađarskoj, Srbiji, Južnoj Americi, Kosovu, Poljskoj, Makedoniji, Rusiji, Švicarskoj, Africi i Bliskom Istoku, Švedskoj, Italiji, Bugarskoj, BiH, Slovačkoj, Rumunjskoj, Ukrajini, Kirgistanu, Armeniji, Estoniji, Austriji, Bjelorusiji, Kazahstanu, Sloveniji, SAD-u, Kanadi, Litvi, Australiji, Crnoj Gori te Kini.

Najdugovječniji Podravkini slogani bili su „Od srca srcu“, te „Kompanija sa srcem“, a godinama se u kampanjama koristio slogan „Kad se srcem kuha, kuha se Podravka juha“. Srce je, osim u znaku kompanije, simbolički korišteno i kao izvor emocija čovjeka, a poznato je da hrana u životima mnogih ima i značenje izvora velikog spektra zadovoljstava.

### 5.1.1. Povijest Podravke

U narednom tabličnom prikazu dan je kratki povijesni pregled poduzeća Podravka d.d., od 1934. do 2014. godine.

Tablica 12. Povijest Podravke

| GODINA       |   |
|--------------|---|
| 1934. godina | Braća Marijan i Matija Wolf osnovala su radionicu za preradu voća i tvornicu pekmeza, preteču današnje Podravke   |
| 1947. godina | Radionica braće Wolf prelazi u društveno vlasništvo i Podravka dobiva ime koje nosi danas.  |
| 1949. godina | Podravka započinje s proizvodnjom fine marmelade  |
| 1952. godina | Počinje proizvodnja novih Podravkinih proizvoda; kandirano voće, žele bomboni, voćni sirup, senf, kečap, voćna vina, sušeno povrće, sterilizirane mahune i grašak, mesne konzerve.                |
| 1957. godina | Počela proizvodnja Podravkinih juha.  |
| 1958. godina | Počinje proizvodnja klasične kokoške i goveđe juhe.   |
| 1959. godina | Prof. Zlata Bartl zajedno sa svojim timom stvara Vegetu – najpoznatiji univerzalni dodatak jelima koji se proizvodi više od pola stoljeća i prodaje u više od 40 zemalja na svih pet kontinenata. |
| 1964. godina | Na tržištu izlazi izbor od 10 novih juha u vrećicama  |
| 1967. godina | Vegetin prvi izvoz u Mađarsku i Rusiju.   |
| 1970. godina | Podravka započinje proizvodnju Čokolina sa zaštitnim znakom medvjedića zvanog Lino.   |
| 1972. godina | U Ludbregu pokraj Koprivnice, osnovana je poduzeće Belupo te  |

|              |   |
|--------------|---|
|              | počinje proizvodnja lijekova.   |
| 1973. godina | Izgrađen Podravkin mesni kompleks Danica mesna industrija d.d.  |
| 1993. godina | Privatizacija i registracija Podravke kao dioničko društvo.   |
| 1998. godina | Dionice Podravke kotiraju na Zagrebačkoj burzi.<br>Mineralna voda dobiva naziv „Studenac“, koji zadržava do danas.  |
| 2000. godina | Otvorena nova tvornica Vegete u Koprivnici te tvornica Vegete, juha i praškastih proizvoda u Poljskoj.  |
| 2002. godina | Podravka je preuzela porečko poduzeće Ital-Ice, proizvođača kvalitetnog sladoleda, slastica i distributera smrznute hrane.<br>Preuzima češko poduzeće Lagris. |
| 2004. godina | Vegeta je u Poljskoj dobila nagradu „Superbrand Polska“ koju joj je dodijelilo „vijeće marki“ na poljskom tržištu   |
| 2006. godina | Kupljen brand Eva.  |
| 2007. godina | Podravka kupuje poljske brandove Warzywko i Perfekta, te hrvatski brand Lero.   |
| 2009. godina | U Dugopolju je otvoren novi skladišno – distributivni centar.<br>Podravka kupila marku Belsad.  |
| 2014. godina | Kulinarska emisija „Ručak za sutra s Podravkom“ najgledanija je kulinarska emisija u Hrvatskoj.   |

Izvor: Autorica (po podacima s Podravkine stranice)

[http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-po-godinama/#\\_year-1934](http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-po-godinama/#_year-1934)

### 5.1.2. Brandovi

Brandovi Podravke su prepoznatljivi i omiljeni na hrvatskom i stranom tržištu. Visoku kvalitetu jamče izvrsne sirovine, moderni tehnološki procesi i znanje. Uz kvalitetu, odlikuje ih praktičnost i sigurnost svakog proizvoda.

1. Podravka – prehrambeni brand br.1 u regiji



2. Vegeta – jedinstvena mješavina začina



3. Dolcela – proizvodi za pripremu slastica





4. Lino – dječja hrana, kremasti namazi i žitarice



5. Eva – bogata i zdrava riznica ribljih proizvoda



6. Fant – mješavine za pripremu jela



7. Fini – mini – praktične i hranjive instant juhe



8. Žito – Vodeća kompanija u pekarskoj industriji u Sloveniji



9. Kviki – hrskave grickalice



10. Talianetta – bogat izbor tjestenina



11. Studena – prva hrvatska izvorska voda



12. Lero – sirupi



13. Studenac – prirodna, čista i osvježavajuća mineralna voda



14. Provita – žitarice pune vitamina i minerala



15. Belsad – marmelade



16. Coolinarka – kulinarska internet destinacija



17. Belupo – sretna strana zdravlja!



18. Lagris – World's best choice of taste!



19. Warzywko – Ključni sastojak u kuhinji!



Proizvodi poduzeća Podravka su prepoznatljivi u cijelome svijetu te danas vjerojatno ni nema kućanstva u Hrvatskoj koja ne koriste barem jedan od Podravkinih proizvoda.

Od tipova proizvoda koje Podravka nudi u svom asortimanu razlikujemo:

- Juhe
- Dodaci jelima
- Slastice
- Snack
- Dječja hrana
- Salate
- Prilozi jelima
- Napitci
- Kremni namazi



Slika 11. Proizvodi poduzeća Podravka d.d.

Izvor: <http://www.podravka.hr/proizvodi/> (pristupljeno 3. ožujka 2016.)

## 5.2. Čimbenici rizika poduzeća Podravka

### 5.2.1. Rizik poslovnog okruženja

Rizik poslovnog okruženja određen je političkim, ekonomskim i socijalnim uvjetima u zemlji, ali i regiji, koji utječu na poslovanje i uspješnost poslovanja

domaćih poslovnih subjekata. Kako su kretanja u prehrambenoj industriji, među ostalim, pod utjecajem stopa rasta bruto domaćeg proizvoda, promjena u životnom standardu, stupanj političke, ekonomske i socijalne razvijenosti u značajnoj mjeri određuju i razvoj prehrambene industrije.

Politički rizik pojedine države uključuje sve rizike povezane s mogućom političkom nestabilnošću, a u svojoj krajnosti uključuje i integritet i opstojnost države. Uzimajući u obzir trenutačne unutarnje i vanjskopolitičke odnose, Hrvatska je stabilna parlamentarna demokracija, članica NATO saveza; glavni joj je vanjskopolitički cilj bio uspješno uključivanje u Europsku uniju što se i ostvarilo 1. srpnja 2013. godine.

Sukladno cilju uspješnog pridruživanja Europskoj uniji, Hrvatska je znatan dio svojih aktivnosti usmjerila na reforme potrebne za uspješno usklađivanje s pravnom stečevinom EU, kao i na razvoj i održavanje intenzivnih partnerskih odnosa sa zemljama članicama EU. Službenim početkom pregovora o priključenju Europskoj uniji 3. listopada 2005. godine Republika Hrvatska je intenzivirala aktivnosti vezane za prilagodbu europskim standardima i normama. Valja očekivati da će proces prilagodbe utjecati i na prehrambenu industriju i poslovanje pojedinih poduzeća unutar prehrambene industrije koje će se u raznim područjima svoje djelatnosti – kao što su kontrola kvalitete proizvoda, zaštita okoliša, zaštita zdravlja – morati uskladiti s kriterijima i standardima Europske unije.

Otvorena pitanja koja Hrvatska ima sa svojim susjedima ne utječu na političku stabilnost države već su legitimno zastupanje strateških i gospodarskih interesa države u međunarodnim odnosima, kao što čine i sve druge razvijene države.

Politički i opći društveni rizik svojstven je na svim dijelovima jednog društva i na njega se iz perspektive pojedinca, redovito, ne može individualno utjecati.

### 5.2.2. Rizik industrije<sup>34</sup>

Podravka je, kao složena grupa s poslovnom djelatnošću u nekoliko gospodarskih grana, suočena s izazovima prisutnim u prehrambenoj, mesnoj i farmaceutskoj industriji u zemlji i inozemstvu.

Prehrambena i mesna industrija suočene su s promjenama u potrošačkim i prehrambenim navikama potrošača, promjenama u stilu života i sve manje zastupljenoj svijesti potrošača na području vlastite prehrane. Navedene promjene stavljaju pred mesnu i prehrambenu industriju izazov kontinuirane prilagodbe asortimana proizvoda potrebama i zahtjevima potrošača kao i ulaganja u tehnološki razvoj, proizvodne procese i ljudske resurse. Pri tome treba uzeti u obzir i trajanje i troškove postupka registracije novih proizvoda na domaćem i inozemnim tržištima.

Podravka je kao poduzeće koje oko 45% svoje prodaje ostvaruje na inozemnom tržištu, suočena sa strogim kriterijima provjere kvalitete proizvoda prilikom izvoza. Međutim, kontinuirani rast prodaje u inozemstvu znak je uspješnog zadovoljavanja kriterija kvalitete i standarada zemalja u koje Podravka izvozi i u kojima ima svoje proizvodne kapacitete. Uključivanje Hrvatske u regionalne i svjetske gospodarsko – političke organizacije, među ostalim pridruživanje Europskoj uniji, Podravki otvara niz mogućnosti, ali i stavlja pred nju specifične zahtjeve kojima se prehrambena industrija mora ubrzano prilagođavati, i izlaže ju sve većem pritisku konkurencije.

S obzirom na široki asortiman proizvoda, podijeljenih po grupama, odnosno segmentima, svaki segment izložen je specifičnim rizicima koji utječu na uspješnost poslovanja i financijske rezultate Podravke. Poslovni rezultati koje ostvaruje segment pića pod znatnim su utjecajem vremenskih prilika koje u velikoj mjeri determiniraju razinu potrošnje vode i ostalih bezalkoholnih pića. Stoga je prodaja proizvoda iz tog segmenta podložna oscilacijama i bilježi pad u godinama loših vremenskih prilika. Segment proizvodnje lijekova Belupo suočen je s rizicima farmaceutske industrije. Najistaknutiji problemi u

---

<sup>34</sup> Iz prospekta Podravke, str. 52-55, [http://www.podravka.hr/repository\\_files/file/553/](http://www.podravka.hr/repository_files/file/553/)

tom segmentu su kretanje cijena lijekova, promjene u listi lijekova Hrvatskog zavoda za zdravstvo, teškoće u naplati potraživanja od veletrgovlja, suočenost s mogućim reformama zdravstvenog sustava, padom profitnih marži i ekološkim rizikom, odnosno s problemom zbrinjavanja otpada i starih lijekova. Kako bi se čim uspješnije suočila s navedenim rizicima, Podravka posvećuje izuzetnu pažnju sveobuhvatnom praćenju svjetskih trendova u prehrambenoj industriji te nastoji držati korak s najnovijim tehnološkim dostignućima, nudeći tržištu inoviranje i nove proizvode sa sve većim udjelom novoostvarene vrijednosti.

### **5.2.3. Ovisnost o jednom proizvodu – Vegeta**

Vegeta je najvažniji strateški proizvod Podravke prepoznatljiv diljem svijeta. Prihodi od prodaje tog proizvoda čine oko 20 posto ukupnih prihoda od prodaje što je potencijalni rizik, u slučaju drastičnog smanjenja proizvodnje i/ili pada prodaje na domaćem i/ili inozemnom tržištu. Iako je Vegeta u 2005. u odnosu prema 2004. ostvarila rast prodaje od 2 posto, negativne promjene u proizvodnji, prodaji i naplati prodaje Vegete mogle bi imati znatan utjecaj na financijski rezultat Podravke.

### **5.2.4. Rizik konkurencije**

Na važnost prehrambene industrije, točnije sektora proizvodnje hrane i pića, upućuje podatak o visokom udjelu toga sektora u ukupnoj industrijskoj proizvodnji. Proizvodnja hrane i pića tradicionalno čini najveći udio u ukupnoj prerađivačkoj industriji. Prehrambenu industriju karakterizira stalna i rastuća potražnja koja je, među ostalim, posljedica porasta životnog standarda i kvalitete prehrambenih navika i koja je uzrokovala snažnu konkurenciju unutar sektora.

Upravo su potencijal i ostvarene stope rasta industrije hrane i pića u velikoj mjeri utjecale na povećanje konkurencije u tom sektoru. Osim toga, prisutan proces globalizacije, politička stabilnost, razvoj i liberalizacija tržišta kao i rast životnog standarda uvelike su utjecali na uklanjanje tržišnih barijera i povećanje stupnja konkurencije u prehrambenoj industriji. Dodatni utjecaj na izloženost domaćih prehrambenih poduzeća konkurenciji velikih svjetskih poduzeća proizlazi iz procesa približavanja Hrvatske Europskoj uniji.

Također, usklađivanje zakonodavstva država kandidatkinja za članstvo u Europskoj uniji s „*acquis communautaireom*“, ali i država obuhvaćenih Procesom stabilizacije i pridruživanja, postupno se uklanjaju prepreke u pripajanju tih tržišta unutarnjem tržištu Europske unije te postavljaju novi standardi i norme. Rezultat navedenih procesa je velika izloženost lokalnih prehrambenih poduzeća globalnoj konkurenciji uz istodobno stvaranje novih poslovnih mogućnosti lokalnim poduzećima brzim otvaranjem stranih tržišta.

S druge strane, ulazak u Europsku uniju i otvaranje inozemnih tržišta domaćim poduzećima poput Podravke, koja je u znatnoj mjeri već prisutna na inozemnim tržištima, otvorio je mogućnost daljnjeg razvoja, novih poslovnih mogućnosti i jačanja trenutačne tržišne pozicije na tržištima u regiji. Osim toga, potrebno je istaknuti da je prehrambena industrija u velikoj mjeri određena lokalnim potrošačkim i prehrambenim navikama i potrebama, pa domaća prehrambena poduzeća, kao što je Podravka, koja kontinuirano unaprjeđuju kvalitetu svojih proizvoda i proširuje asortiman, uspijevaju ne samo održati već i ojačati svoje poslovanje i tržišnu poziciju na domaćem tržištu.

Stoga, Podravka, kao poduzeće s jasnom razvojnom i ulagačkom strategijom, ima snage potrebne da se uspješno prilagodi konkurentskim zahtjevima i domaćeg i inozemnog tržišta.

### **5.2.5. Rizik trgovine**

Posljednjih godina razni multinacionalni trgovački lanci ušli su na hrvatsko tržište. Dolazak inozemnih trgovačkih lanaca znači i povećanu koncentraciju proizvoda inozemnih proizvođača na domaćem tržištu. Osim toga, mnoga domaća prehrambena poduzeća posjeduju i vlastite trgovačke lance, odnosno distribucijske i prodajne kapacitete.

Da bi proizvodi domaćih prehrambenih poduzeća našli svoje mjesto u trgovačkim lancima i trgovinama, potrebna je jasna i prepoznatljiva marketinška strategija i kontinuirano jačanje maraka proizvoda kako bi se intenzivirala potražnja za proizvodima i tako ojačala pregovaračka moć prehrambene industrije prema trgovini. Budući da razvoj distribucijskog segmenta ide u smjeru premještanja ključne uloge na potrošača, trgovačka poduzeća moraju uzimati u obzir signale krajnjih potrošača. Time je stvoren prostor za poduzeća, poput Podravke, da svojom kvalitetnom marketinškom kampanjom uspješno pozicioniraju svoj položaj u trgovačkim lancima.

Podravka ima razvijene partnerske odnose s trgovačkim lancima i zajedno s njima radi na prepoznavanju promjena i zahtjevima potrošača i zadovoljavanju njihovih potreba.

### **5.2.6. Poslovni rizik**

Korporacije su svakog dana izložene poslovnom riziku koji obuhvaća rizik lošeg poslovanja i smanjenja stabilnosti poduzeća. Loše poslovne odluke, loši poslovni i financijski rezultati pojedinog segmenta, neefikasna kontrola troškova i slično povećavaju poslovni rizik i mogu rezultirati nestabilnošću poslovanja poduzeća.

Podravka sustavno rabi određene pokazatelje putem kojih prati poslovni rizik. Tako je svako značajnije odstupanje pokazatelja aktivnosti, profitabilnosti i zaduženosti od njihovih normalnih vrijednosti signal povećanog poslovnog



rizika i zahtijeva poduzimanje prikladnih mjera kako bi se osigurala stabilnost u poslovanju poduzeća.

Aktivnosti koje u svojem poslovanju obavlja Podravka izlažu ju raznim financijskim rizicima, uključujući učinke promjena tržišnih cijena te promjene deviznih tečajeva i kamatnih stopa. Potencijalni rizik poslovanja Podravke sastoji se u činjenici da Grupa Podravka posluje u različitim državama s različitim valutama kao zakonskim sredstvima plaćanja. U skladu s računovodstvenim pravilima koja su na snazi u Hrvatskoj, i Međunarodnim računovodstvenim standardom br. 21, Podravka mora načiniti revaluaciju ukupne monetarne pozicije podružnica izvan Hrvatske kojima je valuta izvješćivanja različita od kune, vlastitu valutu izvješćivanja – hrvatsku kunu. Zbog navedene izloženosti prema kretanjima tečaja kune prema euru (velik dio financijskih obveza Podravke ima valutnu klauzulu u eurima), te manjim dijelom u ovisnosti o kretanju tečaja kune prema USD-u, rezultati poslovanja Podravke mogu biti u određenoj mjeri pod utjecajem promjena vrijednosti navedenih valuta. Grupa Podravka rabi i derivativne instrumente za aktivnu zaštitu od izloženosti financijskom riziku.

Upravljanje rizikom likvidnosti podrazumijeva dostatne količine novca i obrtnoga kapitala te osiguravanje raspoloživosti financijskih sredstava u obliku kreditnih linija. Financijska imovina koja potencijalno može dovesti Grupu Podravka u kreditni rizik uključuje uglavnom gotovinu, potraživanja od kupaca i dane kredite. Grupa Podravka svoju gotovinu drži u velikim bankama, tako da je taj rizik zanemariv. Potraživanja od kupaca iskazana su umanjena za rezerviranja i sumnjiva i spora potraživanja. Dani krediti uglavnom se odnose na potraživanja od povezanih poduzeća.

Prihod Grupe Podravka i novčani tok od njezinih poslovnih aktivnosti ovise o promjenama tržišnih kamatnih stopa. Većina posudbi je iskazana prema varijabilnim kamatnim stopama (stope vezane za EURIBOR, WIBOR, BUBOR, PRIBOR, i TOM za dugoročne kredite, te trezorske zapise Ministarstva financija i za komercijalne zapise).

### **5.2.7. Ekološki rizik**

Poput ostalih proizvođača, i Podravka u okviru svojih djelatnosti stvara otpad, od kojeg dio spada u kategoriju opasnih otpada. Stoga Podravka podliježe raznim propisima vezanih za zdravlje, sigurnost i zaštitu okoliša, i propisima o zbrinjavanju otpada.

Podravka ima razvijenu politiku zaštite okoliša koja, među ostalim, definira politiku zbrinjavanja otpadnih voda, gospodarenje otpadom, rješavanje otpadnih tvari, laboratorijske kontrole, i sl., čime je minimiziran rizik značajnijih troškova poradi kršenja postojećih propisa i zakona.

## 6. ZAKLJUČAK

Svrha ovoga rada bila je pojasniti termine poduzetnika, kao i menadžera, pojma poduzetništva, rizika te načine upravljanja rizikom.

Zaključno bih željela istaknuti kako je poduzetnik zapravo nositelj glavnih procesa odlučivanja unutar poduzeća kojim rukovodi. Takva osoba trebala bi posjedovati sljedeće karakteristike: odgovornost, kreativnost, inovativnost, prilagodljivost, sposobnost brzoga detektiranja možebitnih problema i potencijalnih poslovnih prilika i suradnji. Raspoláže cjelokupnim kapitalom i uglavnom samostalno donosi odluke, stoga je njegova motiviranost i želja za prosperitetom i poslovnom ekspanzijom ključna za ostvarivanje ciljeva u poslovanju poduzeća. Poduzetništvo kao temeljna perjanica današnje globalne ekonomije, pa tako i poslovne ekonomije u Republici Hrvatskoj, je proces s konstantnim održavanjem postojećih trendova ukoliko su oni pozitivni, kao i stremljenje poboljšanju tih trendova u budućnosti.

No, tijekom poslovanja poduzeća neizbježno je susretanje s različitim vrstama rizika o kojima uglavnom ovisi i cjelokupna uspješnost i održivost samoga poduzeća i poduzetničkoga poduhvata. Potrebno je planski ulaziti u rizike te su iz toga razloga u poduzećima danas sve prisutniji kadrovi za detaljne analize i mjere upravljanja rizikom, što je dakako u interesu vlasnika kapitala, tj. poduzetnika. Sustav upravljanja rizicima kompatibilan je sa sustavom kvalitete ISO 9001:2008 koji zajedno čine integralni sustav upravljanja rizicima.

U radu je dan i kratki osvrt na rizike s kojima se susreće poduzeće „Podravka d.d.“, gdje je zaključeno da se njima uspješno upravlja. Iz toga se može izvući zaključak kako sustav upravljanja rizicima uvelike doprinosi održivom uspjehu poslovanja, što podrazumijeva kontinuiranu poslovnu uspješnost i konkurentnost na tržištu temeljenu na načelima kvalitete proizvoda, održivoga razvoja, socijalne odgovornosti prema zaposlenicima i jasno i učinkovito definirane poslovne etike.

U Varaždinu, 14. ožujka 2016.

## LITERATURA

### *Knjige*

- Bešker, M.: Sustav upravljanja organizacijom, Oskar, Zagreb, 2009.
- Bobera, D.; Hunjet, A.; Kozina, G.: Poduzetništvo, Varaždin, 2015., ISBN 978 – 953 – 7809 – 23 - 2
- Boflek, B.; Sigurnjak, L.: Poduzetništvo, Slavonski Brod, 2011.
- Deteljini, J.; Deteljini, J.; Dujanić, M.; et al.: Poduzetnički menadžment, Zagreb, 2002.
- Fritz, R.: Bez rizika nema profita, Lisac&Lisac, Ljubljana, 2006., ISBN 978 – 961 – 6312 – 94 – 3
- Gorupić, D.; Gorupić, D. jr.: Poduzeće: postanak i razvoj, Zagreb: Informator, 1990., ISBN 86 – 301 – 0210 – 1
- Grgić, M.; Bilas, F.; Franc, S.: Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Zagreb, 2010., ISBN 978 – 953 – 6895 – 41 – 0
- Hisrich, R. D.; Peters, M. P.; Shepherd, D. A.: Poduzetništvo, Mate d.o.o., Zagreb, 2011., ISBN 978 – 953 – 2460 – 97 - 1
- Hunjet, A.; Kozina, G.: Osnove poduzetništva, Varaždin, 2014., ISBN 978 – 953 – 7986 – 01 – 08
- Janeš, Z.; Dojčić, I.; Paić Ćirić, M.: Državne potpore i poticaji razvoju poduzetništva u RH, Zagreb, 2010., ISBN 412 – 532 – 0000 – 28 - 1
- Osmanagić Bedenik, N.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003., ISBN 953 – 0 – 30338 – 6
- Škrtić, M.; Mikić, M.: Poduzetništvo, Zagreb 2011., ISBN 978 – 953 – 6895 – 43 – 4
- Vizjak, A.: Klaster, novi pravac razvoja malog i srednjeg poduzetništva, Osijek, 2006.

### ***Prezentacije***

1. European Commission, Observatory of European SMEs, Regional Cluster in Europe
2. Karlheinz Hornung, Thomas Reichmann und Marc Diederichs, „Riskomanagement,“ Controlling, No. 7, 1999.
3. Pejić Bach, M.: Ostvarenje potencijala žena u poduzetništvu, znanosti i politici u Republici Hrvatskoj
4. Peter C. Young and Steven C. Tippins, Managing Business Risk: An Organization Wide Approach to Risk Management, American Management Association, New York, 2001.
5. Risikomanagement für Organisationen und Systeme, Global competence in standards, 2008.
6. Wickham, P.A.: Strategic Entrepreneurship, FT Prentice Hall, Harlow, 2006.

### ***Stručni članci***

1. ISO 31000:2009 Risk management - Principles and guidelines (Upravljanje rizicima - Načela i smjernice)
2. A Guide to the **Project Management Body of Knowledge** (PMOBOK & Guide), Edition 2000, Project Management Institute, 2000.
3. Jasna Prester, „Skлонost riziku hrvatskih menagera,“ Slobodno poduzetništvo, Broj 4, TEB, Zagreb, 2004.

### ***Znanstveni i stručni radovi***

1. Miroslav Drljača, Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti, Doktorska disertacija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010.

## **Internet stranice**

1. <http://hr.wikipedia.org/wiki/Poduzetnik>
2. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Trgovačko\\_društvo](https://hr.wikipedia.org/wiki/Trgovačko_društvo)
3. <http://www.scribd.com/doc/121477525/poduzetnistvo-i-poduzetnik#scribd>
4. <https://hr.wikipedia.org/wiki/Menad%C5%BEer>
5. [http://instrukcijeonline.com/razlike\\_poduz.html](http://instrukcijeonline.com/razlike_poduz.html)
6. <http://hu-benedikt.hr/?p=15969>
7. <https://hr.wikipedia.org/wiki/Poduzetni%C5%A1tvo>
8. <http://www.scribd.com/doc/121477525/poduzetnistvo-i-poduzetnik#scribd>
9. <https://gov.hr/moja-uprava/poslovanje/pokretanje-poslovanja/poduzetnicka-infrastruktura/1842>
10. <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
11. [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_06\\_77\\_1452.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_06_77_1452.html)
12. <http://documents.tips/documents/internacionalizacija-malih-i-srednjih-preduzeca.html>
13. <http://hr.wikipedia.org/wiki/Rizik>
14. <http://limun.hr/main.aspx?id=518488>
15. [http://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/index_en.htm)
16. <http://klasteri.com/PrimjeriKlastera.html>
17. <http://www.podravka.hr/>
18. <https://www.facebook.com/PodravkaHrvatska>

## POPIS SLIKA

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Poduzetnici kroz faze razvoja poduzeća.....                                | 9  |
| Slika 2. Strategija razvoja poduzetništva žena u RH 2014.-2020. godine.....         | 33 |
| Slika 3. Klaster .....  | 36 |
| Slika 4. Osnovni tipovi rizika .....  | 39 |
| Slika 5. Vrste rizika poslovanja .....  | 41 |
| Slika 6. Strukturni elementi sustava upravljanja rizicima .....                     | 47 |
| Slika 7. Odnos između načela upravljanja rizicima, područja primjene i procesa..... | 53 |
| Slika 8. Sustav upravljanja rizicima .....  | 54 |
| Slika 9. Sustav upravljanja rizicima i sustav upravljanja kvalitetom .....          | 57 |
| Slika 10. Logotip Podravke .....  | 59 |
| Slika 11. Proizvodi poduzeća Podravka d.d. ....                                     | 64 |

## POPIS TABLICA

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1. Uloge poduzetnika .....   | 5  |
| Tablica 2. Sažet prikaz razvoja uloge poduzetnika u povijesti ekonomske misli .....              | 8  |
| Tablica 3. Razlike između poduzetnika i menadžera .....  | 18 |
| Tablica 4. Nepoduzetnički i poduzetnički menadžer .....  | 21 |
| Tablica 5. Najbogatiji poduzetnici u Hrvatskoj .....   | 22 |
| Tablica 6. Pokazatelji ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj .....                         | 32 |
| Tablica 8. Četiri pristupa interpretiranja procesa regionalnog stvaranja klastera .....          | 35 |
| Tablica 9. Kategorije rizika .....   | 42 |
| Tablica 10. Pregled važnijih nacionalnih i međunarodnih dokumenata za upravljanje rizicima ..... | 49 |
| Tablica 11. Metode za ocjenu pouzdanosti procesa upravljanja rizicima .....                      | 55 |
| Tablica 12. Povijest Podravke .....  | 60 |

## POPIS GRAFIKONA

|   |    |
|---|----|
| Grafikon 1. Korisnici Interneta u svijetu po zadnjim podacima iz 2015. godine ..... | 31 |
|---|----|



# Sveučilište Sjever

SVEUČILIŠTE  
SIEVER

## 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 studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, **Andrea Tošić** pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom **Poduzetnik i poduzetništvo te upravljanje rizicima na primjeru poduzeća „Podravka d.d.** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:  
Andrea Tošić

---

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, **Andrea Tošić** neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom **Poduzetnik i poduzetništvo te upravljanje rizicima na primjeru poduzeća „Podravka d.d.** čija sam autorica.

Studentica:  
Andrea Tošić

---