

# Analiza rizika upravljanja poduzećima Sjeverne Hrvatske

---

**Golub, Dorian**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:507558>

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

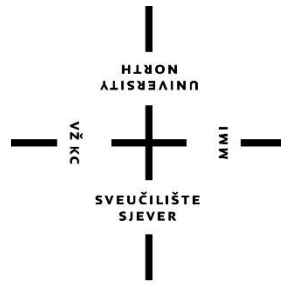
*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-26**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

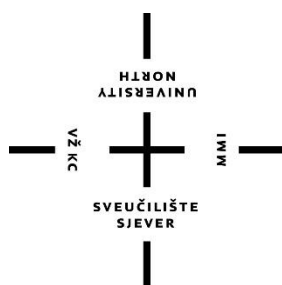
**Završni rad br. 500/TGL/2021**

**Analiza rizika upravljanja poduzećima Sjeverne Hrvatske**

**Dorian Golub, 2956/336**

Varaždin, rujan 2021. godine





# Sveučilište Sjever

Odjel za Tehničku i gospodarsku logistiku

Završni rad br. 500/TGL/2021

## **Analiza rizika upravljanja poduzećima Sjeverne Hrvatske**

### **Student**

Dorian Golub, 2956/336

### **Mentor**

prof.dr.sc. Krešimir Buntak

Varaždin, rujan 2021. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ preddiplomski stručni studij Tehnička i gospodarska logistika

PRISTUPNIK Dorian Golub

MATIČNI BROJ 2956/336

DATUM

KOLEGIJ

Upravljanje kvalitetom, okolišem i sigurnosti

NASLOV RADA

Analiza rizika upravljanja poduzećima Sjeverne Hrvatske

NASLOV RADA NA  
ENGL. JEZIKU

Risk management analysis of companies in Northern Croatia

MENTOR

dr.sc. Krešimir Buntak

ZVANJE

redoviti profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc.dr.sc. Ivana Martinčević, predsjednica povjerenstva
2. dr.sc. Vesna Sesar, članica
3. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, mentor, član
4. dr.sc. Davor Grgurević, zamjenski član
- 5.

VZ  
KZ

MIM

## Zadatak završnog rada

BROJ

500/TGL/2021

OPIS

S obzirom na turbulentnost okoline u kojoj današnje organizacije posluju sve je više rizika s kojima se susreću. To je ujedno i razlog zbog kojeg organizacije koje žele osigurati učinkovitost, odnosno menadžment koji želi kvalitetno upravljati organizacijom treba upravljati rizicima, a što podrazumijeva primjenu alata i metoda za analizu i definiranje mitigacijskih planova. Republika Hrvatska, kao članica Europske Unije, odnosno sve organizacije koje posluju unutar RH susreću se s brojnim rizicima koji proizlaze iz opće, industrijske i interne okoline. Rizik često utječe i na odluku organizacija da prošire svoje poslovanje budući da se u tom slučaju mogu susresti s različitim preprekama. S obzirom na to, menadžment organizacije treba iz spomenutih okolina rizike identificirati, analizirati i definirati mjere za njihovo smanjenje. Budući da je rizik od posebne važnosti za svaku organizaciju, u ovom radu potrebno je:

- opisati rizik i vrste rizika
- opisati upravljanje rizikom
- definirati rizike s kojima se susreću organizacije u Republici Hrvatskoj
- opisati poslovno okruženje Republike Hrvatske
- istražiti rizike koji sprječavaju tvrtke u Republici Hrvatskoj da šire poslovanje

ZADATAK URUČEN

10.09.2021.



## Sažetak

Ovaj završni rad predstavlja analizu, istraživanje rizika i upravljanja istim u tvrtkama regije Sjeverne Hrvatske, te je nastao istraživanjem, proučavanjem i analiziranjem već postojećih informacija, uz anketiranje poduzetnika regije Sjeverne Hrvatske.

U radu je vidljivo kako se rizik smatra neodvojivim dijelom bilo kojeg projekta i budući da svi čimbenici u projektima tvrtki nisu predvidljivi, upravljanje rizikom je neizbježno. Upravljanje rizikom je proces kojim se bave menadžeri, upravni odbor te svi drugi zaposlenici, i to je neprestani i rastući sustav u cijeloj tvrtki. Smišljeno je s ciljem da se uoče mogući događaji koji bi imali loš utjecaj na poslovanje te je prilagođeno svakoj tvrtki. Također, povezano je s postizanjem ciljeva u nekim različitim, ali preklapajućim kategorijama. Tvrtke Sjeverne Hrvatske po mnogim mjerilima su u boljoj poziciji od hrvatskog prosjeka i kao takve su vrlo dobar primjer ostalim regijama Republike Hrvatske.

**Ključne riječi:** rizik, prijetnje, upravljanje rizikom, tvrtke, menadžment, poslovno okruženje

## **Abstract**

This final paper presents an analysis, a research of risk and its management in Northern Croatian companies, and it was written by researching, examining and analysis of before-known information, with a survey filled out by Northern Croatian entrepreneurs.

It is clear in the paper that risk is considered a non-separable part of any project and since all the factors in project companies are not predictable, risk management is inevitable. Risk management is a proces that is dealt by managers, the managing bord and all the other employees, and it is a constantly growing system in the whole company. It is invented with a goal to identify possible events that have had a bad impact on business and is adjusted to every company. Also, it is connected with goal achieving in some of the different, but overlapping categories. Northern Croatian companies are by many standards in a better position than the Croatian average, which means they are a good example to other Croatian regions.

**Keywords:** risk, threats, risk management, companies, management, business environment

## **Popis korištenih kratica**

<b>BRM</b>	Business Risk Management Upravljanje rizikom u tvrtkama
<b>RMIS</b>	Risk Management Information System Informacijski sustav za upravljanje rizicima
<b>HRN</b>	Hrvatske norme
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization Međunarodna organizacija za standardizaciju
<b>GEM</b>	Global Entrepreneurship Monitor Globalno nadgledanje poduzetništva
<b>BDP</b>	Bruto domaći proizvod
<b>BDV</b>	Bruto dodana vrijednost



# Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja .....	2
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja .....	2
1.3. Pregled i ocjena dosadašnjih istraživanja .....	2
1.4. Znanstvene metode .....	2
1.5. Struktura završnog rada .....	3
1.6. Očekivani znanstveni doprinos istraživanja .....	3
2. Rizik .....	4
2.1. Koncept rizika.....	5
2.2. Vrste rizika .....	5
3. Upravljanje rizikom.....	7
3.1. Definicija upravljanja rizikom.....	7
3.2. Pozadina upravljanja rizikom .....	9
3.3. Komponente upravljanja rizikom .....	10
3.4. Identifikacija rizika.....	11
3.5. Ciljevi upravljanja rizikom.....	12
4. Rizici kod poslovanja tvrtki u Hrvatskoj.....	14
5. Razine ekonomske slobode u Hrvatskoj .....	18
5.1. Legislativa .....	18
5.2. Regulatorna učinkovitost.....	19
5.3. Veličina Vlade .....	19
5.4. Otvorena tržišta.....	20
5.5. Ukupna ocjena .....	20
6. Poslovno okruženje u Sjevernoj Hrvatskoj .....	22
6.1. Ekonomija i poduzetništvo Sjeverne Hrvatske.....	23
6.2. Najuspješnije tvrtke i najzastupljenije djelatnosti Sjeverne Hrvatske.....	24

6.3. Poduzetničke zone Sjeverne Hrvatske.....	26
6.4. Makroregionalna uspješnost poslovanja poduzetnika u Hrvatskoj .....	27
7. Istraživanje: Koji rizici sprječavaju tvrtke Sjeverne Hrvatske od širenja poslovanja? .....	29
8. Zaključak.....	37
Literatura .....	39
Popis slika.....	41

# 1. Uvod

Rizik je vjerojatnost pojave događaja koji može naštetiti poslovanju ili ga ugroziti, te u takvoj situaciji postoji mogućnost udaljavanja tvrtke od zadanih ciljeva. Također, to je vjerojatnost da se projekt neće moći izvršiti. Važno je napomenuti kako je rizik povezan sa izloženošću opasnosti, te je samim time viđen u negativnom svjetlu. Rizik je moguće razvrstati u četiri skupine, a to su: financijski rizici, infrastrukturni rizici, tržišni rizici i rizici reputacije.

Upravljanje rizikom je proces mjerenja, procjene rizika i razvoja strategija za kontrolu rizika. Tradicionalni menadžment rizika usmjeren je na rizike koji potječu od prirodnih ili pravnih uzroka. Financijski menadžment rizika usmjeren je na rizike kojima se može upravljati korištenjem financijskih instrumenata koji su u prometu na tržištu. Menadžment rizika poduzeća odnosi se na događaje i okolnosti koje mogu negativno utjecati na pouzdanje. Upravljanje rizikom uključuje osam povezanih komponenti. Te su komponente izvedene iz načina na koji menadžment upravlja institucijom i koji je dosljedan kod procesa upravljanja. Komponente su unutarnje okruženje, postavljanje ciljeva, identifikacija događaja, procjena rizika, reakcija na rizik, kontrolne mjere, informacije i komunikacija, te praćenje. Vlasnik projekta ključan je subjekt u svim fazama upravljanja rizikom. Identificiranje, ublažavanje i rješavanje rizika uz njihovo nadgledanje i zatvaranje vrlo su važne funkcije koje voditelj projekta obrađuje na kontinuitetu. Istodobno, čak i iskusni voditelj projekta rijetko je opremljen za identificiranje cjelokupnog niza potencijalnih rizika u projektu.

Sjeverna Hrvatska je regija Republike Hrvatske koja obuhvaća Varaždinsku, Međimursku, Krapinsko-zagorsku, Koprivničko-križevačku županiju, Grad Zagreb, Zagrebačku županiju i Bjelovarsko-bilogorsku županiju. Značajni gradovi ove regije su Zagreb, Velika Gorica, Sesvete, Varaždin, Čakovec, Koprivnica, Bjelovar i Krapina. Ova regija može se pohvaliti brojnim uspješnim tvrtkama te sa oko 150 poduzetničkih zona u kojima posluje oko 1000 tvrtki s uloženi ~900 milijuna kuna i više od 34.000 zaposlenika.

U ovoj regiji nalazi se čak 368 poduzetničkih zona na 10.024 hektara, od kojih je 7.213 hektara vlasništvu privatnih osoba. Poduzetnička aktivnost odvija se u 149 zona u koje je uloženo otprilike 900 milijuna kuna s više od 34.000 zaposlenika. Globalna efikasnost poslovnih sredstava Sjeverne Hrvatske je 41,5% iznad prosjeka svih hrvatskih poduzetnika, profitabilnost kapitala poduzetnika je 47,5% iznad prosjeka, ulaganje u dugotrajnu imovinu je 25,7% iznad prosjeka, dok je neto plaća 17,9% ispod prosjeka.

## **1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja**

Objekt istraživanja završnog rada je upravljanje rizikom, čija analiza utječe na poslovanje tvrtki regije Sjeverne Hrvatske, te je napravljeno istraživanje na temu „*Koji rizici sprječavaju tvrtke Sjeverne Hrvatske od širenja poslovanja?*“. Hipoteze istraživanja bile su sljedeće: 1. Rizik od širenja Koronavirusa ugrožava tvrtke Sjeverne Hrvatske, 2. Rizik od lošeg ekonomskog okruženja uzrokuje stagnaciju tvrtki Sjeverne Hrvatske, i 3. Rizik od nedostatka radne snage ugrožava tvrtke Sjeverne Hrvatske.

## **1.2. Svrha i ciljevi istraživanja**

Svrha i cilj ovog istraživanja su upoznavanje šire javnosti s rizicima koji dolaze kod upravljanja poduzećima Republike Hrvatske odnosno regije Sjeverne Hrvatske. Samo neki od njih su neuspješno nacionalno upravljanje, migracije velikih razmjera, duboka socijalna nestabilnost, nezaposlenost ili podzaposlenost, te financijske krize.

## **1.3. Pregled i ocjena dosadašnjih istraživanja**

Dosadašnja istraživanja korištena u radu mnogo su pridonijela zaključku o analizi rizika upravljanja poduzećima Sjeverne Hrvatske. Emilio Granados Franco, ekonomist i stručnjak za međunarodnu ekonomiju, uz pomoć kolega, javnosti je kroz odličnu inovativnu metodu ispitivanja izvršnih direktora približio rizike kod poslovanja tvrtki iz cijelog svijeta. Američka neprofitna organizacija i trust mozгова The Heritage Foundation vrlo je kvalitetno i jasno rangirala gotovo sve države svijeta po razinama ekonomske slobode pomoću 12 kriterija, uz kartu svijeta gdje su države obojene prema razini ekonomske slobode. A. Vržina u radu „Poduzetničke zone u RH“ naveo je broj (aktivnih) poduzetničkih zona, broj poduzetnika, broj zaposlenih, te iznos uloženi sredstava koje je zatim prikazao kao iznos po zaposleniku tvrtki. Pomoću tih informacija, Vržina nam na direktan način dočarava ekonomsku moć Sjeverne, ali i cijele Republike Hrvatske. Ranije navedena i ostala istraživanja korištena u radu daju jasnu sliku o upravljanju rizicima s kojima se susreću tvrtke Sjeverne Hrvatske.

## **1.4. Znanstvene metode**

U radu je korištena metoda analize, klasifikacije, deskripcije, kompilacije, te deduktivna metoda. Kod izrade rada korišteno je više izvora. Za prikupljanje potrebnih informacija i podataka služila je stručna literatura poput knjiga, web-stranica i stručnih članaka koji obrađuju ovu vrstu

sadržaja te službene stranice Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske, Hrvatskog zavoda za norme, Heritage Foundation i Zagrebačkog inovacijskog centra. Za izradu slikovnih prikaza, tablica i grafikona korišten je Microsoft Word 2016.

## **1.5. Struktura završnog rada**

Drugo poglavlje govori o riziku, te se ulazi u dubinu sadržaja obrazloženjem definicije, koncepta te vrste rizika.

Treće poglavlje bavi se definiranjem upravljanja rizikom, pozadinom upravljanja rizikom, komponentama upravljanja rizikom, identifikacijom rizika, te ciljevima upravljanja rizikom.

Četvrto poglavlje fokusira se na istraživanje konkretnih rizika kod poslovanja tvrtki u Hrvatskoj, koje je proveo Svjetski Ekonomski Forum na temu „*Istraživanje mišljenja izvršnih direktora.*“

Peto poglavlje obrađuje razine ekonomske slobode u Hrvatskoj i pojedinim Europskim zemljama koje su imale isto političko i ekonomsko uređenje kao i današnja Hrvatska sve do pada Istočnog bloka, s fokusom na legislativu, regulatornu učinkovitost, veličinu vlade te otvorenost tržišta.

Šesto poglavlje govori o poslovnom okruženju u Sjevernoj Hrvatskoj, te nam približava ekonomiju i poduzetništvo, najuspješnije tvrtke i najzastupljenije djelatnosti, poduzetničke zone, te makroregionalnu uspješnost poslovanja poduzetnika ove regije.

Sedmo poglavlje sastoji se od autorovog istraživanja na temu „*Koji rizici sprječavaju tvrtke Sjeverne Hrvatske od širenja poslovanja?*“.

## **1.6. Očekivani znanstveni doprinos istraživanja**

Kompilacija svih istraživanja korištenih u radu uz istraživanje autora omogućava sagledavanje jasnije i pouzdanije situacije kod upravljanja rizicima tvrtki Sjeverne Hrvatske. Rad široj javnosti približava rizike koji dolaze kod upravljanja poduzećima Sjeverne Hrvatske.

## 2. Rizik

Rizik se smatra neodvojivim dijelom bilo kojeg projekta i budući da svi čimbenici u projektima nisu predvidljivi, upravljanje rizikom je neizbježno. Jedan od najvećih administrativnih problema s projektima je zanemarivanje važnosti upravljanja rizikom od strane menadžera, što dovodi do kašnjenja projektnih isporuka i povećanju troškova projekata. Budući da se svi rizici ne smatraju prijateljima, nego također i mogućnostima, upravljanje rizikom smatra se faktorom ravnoteže između gubitka prijatelji i dobiti ostvarenoj pomoću prilika. Usredotočio se na neke strategije za uspješnu implementaciju upravljanja rizikom također i u projektima.

Kod upravljanja rizikom, najlogičniji način planiranja je upravljanje rizikom prije suočavanja s rizikom. Rizik je proračunata procjena vjerojatnosti štete ili opasnosti u svim aspektima poslovanja. Drugim riječima, rizik se smatra fluktuacijom na povrat ulaganja. To znači da što više povrat na predmet varira, to je ulaganje riskantnije. Općenito, rizik je kategoriziran u dvije vrste, i to sustavni rizik i nesustavni rizik. Sustavni rizik uključuje onaj dio ukupnog rizika koji je vezan uz nestabilnost tržišta, te ulagač nije u mogućnosti smanjiti njegovu razinu poput neočekivanih događaja, rata i sankcija. Osim toga, nesustavni rizik uključuje onaj dio ukupnog rizika koji je povezan s nepredvidljivošću tržišta kapitala i ulagač je u mogućnosti sniziti ga kroz pažljivo upravljanje i odabir dionica (Asadi, 2015).

Rizik je vjerojatnost pojave događaja koji može naštetiti poslovanju ili ga ugroziti, te u takvoj situaciji postoji mogućnost udaljavanja tvrtke od zadanih ciljeva. Također, to je vjerojatnost da se projekt neće moći izvršiti. Važno je napomenuti kako je rizik povezan sa izloženošću opasnosti, te je samim time viđen u negativnom svjetlu. Vaughan E. i Vaughan T. (1995), kako je navedeno u radu Deković, Žaja i Smiljčić, (2017), rizik definiraju kao „*stanje u kojem postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda koji očekujemo ili kome se nadamo. Stoga možemo reći da bi rizik postojao u financijskom poslovanju mora: biti moguć, izazivati ekonomsku štetu, biti neizvjestan i biti slučajan.*“ Rizik se u svim tvrtkama sastoji od dva najvažnija elementa, a to su nepredvidivi rezultati i mogući gubitak kao jedan od mogućih posljedica rizika (Deković, Žaja i Smiljčić, 2017).

Kada se spominje rizik u kontekstu ekonomije, misli se konkretno na opasnost od utjecaja nepoželjnih događaja na smanjenje ili gubitak imovine tvrtke. Zbog ovakve vrste događaja i ljudskih pogrešaka, pogrešne odluke menadžmenta mogu naštetiti tvrtki. Kada se govori o financijama, rizik je neizvjesnost i potencijalna prijateljja u ostvarivanju željenih financijskih rezultata.

## 2.1. Koncept rizika

Koncept rizika i procjena rizika imaju dugu povijest. Prije više od 2400 godina Atenjani su ponudili svoj kapacitet procjene rizika prije donošenja odluka. Međutim, procjena rizika i upravljanje rizikom kao znanstveno područje je mlado, ne više od 30-40 godina. Iz ovog razdoblja nalaze se prvi znanstveni časopisi, radovi i konferencije koji pokrivaju temeljne ideje i principe o tome kako na odgovarajući način procijeniti i upravljati rizikom. Od tada pa sve do danas, ovo je područje znatno napredovalo. Razvijene su nove i sofisticiranije metode i tehnike analize, pristupi i metode analize rizika sada se koriste u većini društvenih sektora. Posljednjih godina postignut je napredak i u temeljnim pitanjima za ovo područje, a oni su od posebnog interesa jer su generički i mogu utjecati na širok skup primjena. Područje rizika ima dva primarna zadatka: (1.) koristiti procjene rizika i upravljanje rizikom u svrhu proučavanja i sprječavanja rizika kod određenih aktivnosti (npr. rad na moru ili investiranje), i (2.) obavljanje općenitog istraživanja i razvoja rizika koje je vezano uz koncepte, teorije, okvire, pristupe, principe, metode i modele za razumijevanje, procjenu, karakterizaciju, komunikaciju i (u širem smislu) upravljanje rizikom.

Općeniti (2.) dio daje koncepte i alate za procjenu i upravljanje koji se koriste u određenim problemima procjene i upravljanja iz 1. dijela. Pojednostavljeno, može se reći da se područje rizika odnosi na razumijevanje svijeta (u odnosu na rizik) i kako mi možemo i moramo razumjeti, procijeniti te voditi ovaj svijet. Općenito istraživanje rizika (2.) u velikoj mjeri definira znanost o rizicima. Međutim, primjene (1.) vrste mogu biti i znanstvene ako rad pridonosi novim uvidima, npr. boljem razumijevanju načina provođenja određenih metoda procjene rizika u praksi. Unatoč ovoj činjenici, u posljednje vrijeme pojavilo se nekoliko važnih rasprava na ovu temu. Oni su pridonijeli lakšem razumijevanju sadržaja područja rizika i njegove znanstvene osnove. Potrebno je razlikovati područje rizika koje je karakterizirano cjelokupnošću relevantnih obrazovnih programa o riziku, časopisa, radova, istraživača, istraživačkih skupina, društva itd. (može se referirati kao disciplina rizika) i područje rizika koje pokriva generaciju znanja od (1.) i (2.) (Aven, 2015).

## 2.2. Vrste rizika

Rizik je moguće razvrstati u četiri skupine (*Slika 2.2.1.*), a to su: financijski rizici, infrastrukturni rizici, tržišni rizici i rizici reputacije. Financijski rizici su potencijalne opasnosti kod troškova financiranja ili razine dugovanja tvrtke. Razina rizika raste paralelno s razinom dugovanja tvrtke. Ova vrsta rizika ovisi o računovodstvenim standardima, kamatnim stopama, deviznim tečajevima, raspoloživosti izvora sredstava i kreditima. Infrastrukturni rizici su povezani

uz tehničku strukturu i sustave koji podržavaju poslovanje tvrtki poput informatičke tehnologije, električne energije, cesta, vodovoda, kanalizacije, i drugih sustava. Ovi rizici ovise o komunikaciji, transportnim vezama, kanalima opskrbe, prirodnim katastrofama, pa čak i kriminalu.

*Slika 2.2.1. Vrste rizika*



Izvor: AIRMIC, Alarm, IRM, (2010.) Structured Approach to Enterprises Risk Management (BRM) and the Requirements of ISO 31000.

Tržišni rizici predstavljaju vjerojatnost kako će promjene tržišta u budućnosti potencijalno rezultirati smanjenjem obujma poslovanja te smanjenjem vrijednosti tvrtke, i oni ovise o ekonomskom okruženju, tehnološkom razvoju, konkurenciji, potražnji i zahtjevima regulacija. Rizici reputacije najčešće nastaju kao produkt loših zbivanja koji su naštetili i izložili tvrtku različitim vrstama rizika. Razina ove vrste rizika ovisi o percepciji javnosti, ponašanju konkurencije, zahtjevima regulatora i društveno-odgovornom poslovanju (Sprčić i Jakirlić, 2017).



### **3. Upravljanje rizikom**

Današnji poslovni svijet neprestano se mijenja s obzirom da je nepredvidljiv i promjenjiv, te se čini da je iz dana u dan sve kompleksniji. Po vlastitoj prirodi, tvrtke se suočavaju s raznim rizicima. Povijesno gledano, tvrtke su rizik doživljavale kao nužan maliciozni element koji se mora smanjiti ili ublažiti što je više moguće. Posljednjih godina, povećanje regulatornih zahtjeva dodatno je prisililo tvrtke da ulože značajne količine sredstava za procjenu rizika i provedbu kontrolnih sustava uz velike provjere. Prepoznavanje, upravljanje i kontrola rizika postali su prijeko potrebni faktori za uspjeh i dugovječnost tvrtki. Prema Kodeksu najboljih korporativnih praksi (Code of Best Corporate Practices) objavljenom u Meksiku u 2010. i predloženom od strane Vijeća za koordinaciju poslovanja (Business Coordinating Council), dobar sustav korporativnog upravljanja mora sadržavati jedno od svojih jedanaest osnovnih načela: utvrđivanje, upravljanje, kontrola i otkrivanje rizika koji utječu na društvo. Također, naglašava funkciju unutarnje i vanjske revizije kao načina za kontrolu rizika te sugerira prisutnost posredničkog tijela koje priprema analizu sa gore spomenutim karakteristikama na kontinuirani način, tako da može biti predstavljeno upravnom odboru radi donošenja odluka u ovom području (Cervantes-Cabrera i Briano-Turrent, 2018).

HRN ISO 31000 je međunarodna norma koja propisuje niz principa i pravila koja trebaju biti ispoštovana kako bi upravljanje rizikom bilo učinkovito. Ova norma savjetuje da organizacije razvijaju, primjenjuju i konstantno unaprjeđuju plan čija je svrha ujedinjenje procesa za upravljanje rizikom u ukupno upravljanje tvrtkom, u procese izvješćivanja, vrijednosti, politike i kulturu tvrtke. Upravljanje rizikom prema normi ISO 31000 tvrtki osigurava povećanje vjerojatnosti kod postizanja ciljeva, poboljšanje metoda utvrđivanja mogućnosti i opasnosti, veće povjerenje dionika, uspostavu pouzdanog temelja kod donošenja odluka i planiranja, poboljšanje radne učinkovitosti, zaštitu zdravlja i sigurnosti, zaštitu okoliša, minimiziranje gubitaka te poboljšanje elastičnosti organizacije.

#### **3.1. Definicija upravljanja rizikom**

Upravljanje rizikom je proces kojim se bave menadžeri, upravni odbor te svi drugi zaposlenici, i to je neprestani i rastući sustav u cijeloj tvrtki. Smišljeno je s ciljem da se uoče mogući događaji koji bi imali loš utjecaj na poslovanje te je prilagođeno svakoj tvrtki. Također, povezano je s postizanjem ciljeva u nekim različitim, ali preklapajućim kategorijama. Ova se definicija izravno fokusira na dogovorene planove tvrtke te daje temelj za određivanje efektivnosti upravljanja rizikom (Asadi, 2015). Siropolis i Nicholas C. (1995) definiraju upravljanje rizikom, kako je

navedeno u radu S. Svetić (2014), kao „*proces mjerenja, procjene rizika i razvoja strategija za kontrolu rizika. Tradicionalni menadžment rizika usmjeren je na rizike koji potječu od prirodnih ili pravnih uzroka (npr. prirodnih katastrofa, požara, nezgoda, pravnih postupaka). Financijski menadžment rizika usmjeren je na rizike kojima se može upravljati korištenjem financijskih instrumenata koji su u prometu na tržištu. Menadžment rizika poduzeća (eng. enterprise risk management) odnosi se na događaje i okolnosti koje mogu negativno utjecati na poduzeće (utjecaj na sam opstanak poduzeća, ljudske i kapitalne resurse, proizvode i usluge, potrošače, kao i vanjske utjecaje na društvo, tržište i okoliš).*“

S. P. Pillai (2015) u istraživačkom radu navodi kako Tijelo znanja za upravljanje projektima odnosno *The Project Management Body of Knowledge* upravljanje rizikom definira kao „*podskup upravljanja projektima koji uključuje procese povezane s identifikacijom, analizom i odgovaranjem na projektni rizik. Sastoji se od identifikacije rizika, kvantifikacije rizika, razvoja odgovora na rizik i kontrolu odgovora na rizik.*“ Rizik u projektu može biti posljedica vanjskih ili unutarnjih uzroka. Upravljanje rizikom, u poslovnom kontekstu, odnosi se na smanjenje troškova rizika, što uključuje i troškove upravljanja rizikom. Nijedno poslovanje nije bez rizika i upravljanje rizikom neće ukloniti sve rizike. Upravljanje rizikom bazira se na 3 R: „*returns, risks and ruin*“ odnosno na povrate, rizike i propast.

Upravljanje rizikom odnosi se na razumijevanje unutarnjih i vanjskih utjecaja projekta koji mogu prouzročiti neuspjeh projekta. Jednom kada se izgradi projektni plan, na njemu je potrebno izvršiti analizu rizika. Rezultat inicijalne analize rizika je plan rizika koji treba redovito pregledavati i u skladu s time prilagoditi. Glavna svrha upravljanja rizicima je identifikacija i rješavanje neobičnih uzroka varijacija u projektima. To se bilježi u formalnom procesu u kojem se sustavno faktori rizika identificiraju, procjenjuju i predviđaju. Upravljanje rizikom izuzetno je važna aktivnost i ključan aspekt ne samo za osiguravajuća društva koja se direktno bave rizikom kao najvažnijim poslovnim elementom, nego i za bilo koju vrstu poslovne aktivnosti, budući da se može shvatiti kako je rizik kao nasljedna imovina ili posljedica ljudskih aktivnosti prije svega ostalog (Pillai, 2015).

Upravljanje rizikom u tvrtkama (BRM) je područje od iznimne važnosti zbog sve veće kompleksnosti i očite ekonomske vrijednosti. BRM je doživio promjenu u načinu na koji tvrtke upravljaju mnogim neizvjesnostima koje usporavaju postizanje svojih strateških, operativnih i financijskih ciljeva. U počecima upravljanja tvrtkama dominirao je tzv. „flaster“ pristup, princip upravljanja u kojem su se u fokus stavljala brza ali kratkotrajna rješenja za svaki pojedinačni problem koji se mogao pojaviti u tvrtki. "Flaster" pristupi upravljanju rizikom, sa svakim rizikom

zasebno razmatranim i to samo kada se pojavi, zamijenjeni su holističnim metodama, gledajući na rizike kao integrirane i međusobno povezane u cijeloj tvrtki i strategijama odgovora upravljanjem rizicima prije nego što su potrebne. Mnogo tvrtki počelo je prepoznavati i vrijednost i potrebu za promjenom u ovaj složeniji model i pristup. Usprkos tome, još uvijek je malo dostupnih računalnih alata na tržištu koji su u mogućnosti da podrže i pomognu kod donošenja kompleksnih odluka. Svaka je tvrtka jedinstvena. Razlikuju se njihovi poslovni modeli, vrste proizvoda i životni ciklusi proizvoda i usluga se razlikuju ovisno o njihovom kontekstu, organizacijske sheme su raznolike, njihova motivacija za cjelokupni poslovni stil nije jednaka. Međutim, većina ih ima kao njihov krajnji rezultat, istu težnju za ekonomskim uspjehom, tako da njihove točke interesa možda nisu jednake, ali njihovi krajnji ciljevi jesu (Castro, 2008).

### **3.2. Pozadina upravljanja rizikom**

Upravljanje rizicima postalo je toliko važno za današnje tvrtke da nije postalo samo aspekt odlučivanja svakog izvršnog direktora, već je napredovalo kroz redove srednjeg menadžmenta nagore. Ovo je izravna posljedica novog poslovnog koncepta koji donosi sa sobom: ekonomski prosperitet nije samo zarađivanje novca, nego je i izbjegavanje gubitaka novca, što se ponajviše odnosi na temeljito nadgledanje svih resursa tvrtke (bilo da su ljudski, materijalni ili ideološki) koji nadzire sve njegove aktivnosti, ali i s preventivne strane gledišta. U poslovnom svijetu, glavni je cilj uvijek bio maksimiziranje cilja tvrtki kroz uspješne planirane strategije djelovanja. S upravljanjem rizicima koji su sada u fokusu, ova izvedba mora uzeti u obzir kako je jednako važno osigurati zaštitu poslovne aktivnosti od neuspjeha zbog vanjskih ili neizravnih uzroka koji mogu proći nezapaženo, barem za nestručno oko. Uključivanje upravljanja rizicima tada poboljšava ukupni ekonomski cilj izražavajući rizik ne samo kao prijetnju, već kao i priliku za ekonomski profit. Teorije i postupci upravljanja rizikom su formulirani i reformulirani svaki dan, prezentirani i raspravljani na velikim konferencijama i sastancima (RMC, 2007; RIS, 200.; BRM, 2007; IIR, 2007) na međunarodnoj razini. Udruge za upravljanje rizicima i tvrtke (RMA, 2007; IRM, 2007; RIM, 2007) voljni razmjena ideja i iskustava privlače članstva u tisućama. Iako sada se upravljanju rizikom priznaje njegova ekonomska važnost koju zaslužuje, i unatoč svim naporima koji se poduzimaju kako bi se suočilo s njegovim impliciranim i nejasnim potencijalnim prijetnjama, očito je da nisu iskorišteni svi potencijalno korisni alati protiv toga.

U društvu u kojem su informacijske tehnologije sve više i više prisutne u svakodnevnom životu poslovanja i gospodarstva, čini se da je upravljanje rizicima jedno od onih područja na koje računalno inženjerstvo, nažalost, nije ostavilo svoj utjecaj. Naravno, osobna računala već su dio

dnevne rutine kod odjela upravljanja rizicima posvuda, ali upotreba računala na korisničkoj razini je najdalja postaja. To sprječava korist menadžera, ne samo od primjene automatizacije i računalne snage za ponovljive procese, nego i korištenja tehnika softverskog inženjerstva za stvaranje novih softverskih alata za rješavanje problema koji u cjelini nisu adresirani uz pomoć postojećih sustava. Umjesto da se na isti način računala koriste kao pomoćni alat, ključno je koristiti računala i računalnu snagu kako bi se preuzeo što veći mogući dio zadataka i procesa kod upravljanja rizikom (Castro, 2008).

### **3.3. Komponente upravljanja rizikom**

Upravljanje rizikom uključuje osam povezanih komponenti. Te su komponente izvedene iz načina na koji menadžment upravlja institucijom i koji je dosljedan kod procesa upravljanja. Komponente su unutarnje okruženje, postavljanje ciljeva, identifikacija događaja, procjena rizika, reakcija na rizik, kontrolne mjere, informacije i komunikacija, te praćenje.

Unutarnje okruženje je prostor u tvrtki koji pruža temelje zaposlenicima ekonomske jedinice za rješavanje rizika i uključuje filozofiju upravljanja rizikom i apetit za rizikom, ispravnost i moralne vrijednosti, te radno okruženje zaposlenika.

Kod postavljanja ciljeva, oni moraju postojati prije faze u kojoj menadžment identificira potencijalna zbivanja, koja su učinkovita u njihovom postizanju. Upravljanje rizikom osigurava da će menadžment pružiti postupak za postavljanje ciljeva. Odabrani ciljevi podržat će vokaciju ekonomske jedinice i kompatibilni su s njom i njezinom sklonošću prema riziku.

Kod identifikacije događaja, vanjski i unutarnji događaji koji su učinkoviti u postizanju ciljeva ekonomske jedinice moraju biti identificirati te podijeljeni na rizike i mogućnosti. Mogućnosti su kanalizirane kroz podršku strateškim procesima ili procesima postavljanja ciljeva kod upravljanja.

Što se tiče procjene rizika, rizici se analiziraju prema vjerojatnosti njihovog utjecaja kao temelj za način upravljanja njima. Rizici se procjenjuju kao svojstveni i rezidualni rizici. Nakon toga, kao reakcija na rizik, uprava odabire reakcije na rizik uključujući izbjegavanje, prihvaćanje, smanjenje ili distribuciju opisivanjem niza radnji, kako bi rizici bili paralelni s tolerancijom na rizik i apetitom ekonomske jedinice.

Kontrolne mjere su politike i postupci koji se provode s ciljem da se kroz njih provjeri je li se reakcija na rizik dogodila učinkovito. S obzirom na informacije i komunikaciju, informacije se moraju identificirati, prikupiti i prenijeti u vremenskom okviru, tako da zaposlenicima bude

omogućeno izvršavanje svojih odgovornosti. Učinkovite informacije u širem smislu značenja postoje u cijeloj ekonomskoj jedinici.

Upravljanje rizikom mora se nadzirati i prilagoditi, ukoliko je potrebno. Nadzor se provodi stalnim aktivnostima menadžmenta i/ili odvojenim procjenama. Upravljanje rizikom nije samo uzastopni ili serijski proces na način da komponenta utječe samo na sljedeću komponentu. Zapravo, upravljanje rizikom je višesmjernan i ponovljivi proces, te svaka njegova komponenta može utjecati na drugu komponentu (Asadi, 2015).

### **3.4. Identifikacija rizika**

Identifikacija rizika koncentrirani je napor za identifikaciju potencijalnih rizika u projektu. Brainstorming tima je jedan od načina prepoznavanja rizika. Ostali izvori uključuju bazu podataka tvrtke, uređaje za praćenje rizika iz ranijih projekata itd. Vlasnik projekta ključan je subjekt u svim fazama upravljanja rizikom. Identificiranje, ublažavanje i rješavanje rizika uz njihovo nadgledanje i zatvaranje vrlo su važne funkcije koje voditelj projekta obrađuje na kontinuitetu. Istodobno, čak i iskusni voditelj projekta rijetko je opremljen za identificiranje cjelokupnog niza potencijalnih rizika u projektu. Većina rizika, a posebno tehnički, dizajnerski i arhitektonski biti će vidljivi razvojnom timu mnogo prije nego što privuče pozornost voditelja projekta. Članovi tima koji rukuju određenim funkcijama će biti u boljoj poziciji za prepoznavanje rizika povezanih s njihovim područjima.

Na primjer, arhitekt će biti u boljoj poziciji da prepozna tehnološki rizik i one rizike koji se odnose na arhitekturu. Dizajner može biti spretniji kod prepoznavanja rizika povezanih s dizajnom. Ovo ni u kojem smislu ne znači da su to jedini ljudi koji su za to sposobni: članovi čitavog tima mogu na veliki način doprinijeti prepoznavanju rizika i problema u projektu. Voditelj projekta trebao bi biti sposoban iskoristiti pojedinačne uvide kako bi se identificirali rizici i osiguralo njihovo praćenje do zatvaranja. Uspjeh menadžera ovisi o traženju potencijalnog izvora identifikacije na početku životnog ciklusa, koji će mu pomoći u pokretanju proaktivnih koraka u upravljanju projektom. Da bi se to ostvarilo, otvorena kultura treba usađena u tim gdje članovi mogu slobodno izražavati rizike koje predviđaju. Ne treba ih tretirati kao stvaratelje problema već kao izvore bitnih informacija. Potrebno je potaknuti tim da sve potencijalne sukobe iznesu unaprijed. Članove koji izražavaju zabrinutost treba poticati, a ne kažnjavati. U toj mjeri, najbolja strategija koju treba usvojiti trebala biti izolacija ublažavanja od reportera. Planovi ublažavanja koji se traže od reportera, definitivno bi spriječili njegovo otvaranje i idući put, iako bi svaka osoba trebala biti obučena za prepoznavanje strategija ublažavanja. Voditelj projekta također može

staviti rizike u brainstorming tijekom jednog od sastanaka kako bi se identificirala potencijalna ublažavanja ako je potrebno (Pillai, 2015).

### 3.5. Ciljevi upravljanja rizikom

Prema modelima određivanja cijene imovine u Financijskom sektoru, rizici specifični za tvrtku su raznoliki i stoga irelevantni, osim ako utječu na sustavni rizik tvrtke. Međutim, korporacije su glavni kupci osiguranja, financijske budućnosti i budućih ugovor, potpisuju dugoročne kupovne i prodajne ugovore i angažiraju se u raznim aktivnostima kako bi izbjegli ili smanjili rizike. Jedno objašnjenje ovog ponašanja je da se modeli određivanja cijena imovine odnose samo na učinak rizika na tržišnu diskontnu stopu te zanemaruju njen utjecaj na očekivane novčane tokove.

$$\text{Vrijednost tvrtke} = \sum [ \text{Novčani tokovi u razdoblju } t / (1 + k)^t ]$$

gdje je  $k$  tržišna diskontna stopa.

Gubici imovine često nisu jedini gubici koji nastaju kada je imovina oštećena ili uništena. Dok se ta imovina ne zamijeni ili ne vrati u početno stanje, tvrtka može pretrpjeti smanjenje neto dobiti zato što su se smanjili prihodi i/ili zato što su se povećali rashodi. Svaka radnja koju poduzima tvrtka koja smanjuje rizike, poboljšava svoje izgleda za preživljavanje i pruža veću sigurnost potencijalnim kupcima da će tvrtka još postojati u budućnosti za pružanje i nadogradnju svojih proizvoda. Očito, relativna važnost aktivnosti kod upravljanja rizikom će varirati ovisno o vlasništvu korporacije. Postojanje drugih zahtjeva, poput onih od zaposlenika i dobavljača, stvara poticaj za upravljanje rizikom. U slijedećoj raspravi, uprava je spremna poduzeti sve mjere kako bi smanjila opasnost od požara i posljedice nakon gubitka (Outreville, 1998).

Upravljanje u kontekstu vokacije ili perspektive tvrtke postavlja strateške ciljeve, odabire strategije i definira paralelne ciljeve koji postoje u svim segmentima tvrtke. Ovaj okvir upravljanja rizikom povezan je s postizanjem ciljeva tvrtke. Ti ciljevi uključuju strateške ciljeve, operativne ciljeve, ciljeve izvještavanja te ciljeve usklađenosti. Kada se govori o strateškom, to se odnosi na visoke ideale koji su paralelni i podržavaju vokaciju ciljeva; operativno učinkovito i efikasno koristi resurse ciljeva; izvještavanje uključuje pouzdanost kod izvještavanja; a usklađenost se odnosi na poštivanje pravila i regulacija. Ova kategorija ciljeva tvrtke omogućuje koncentraciju na odvojene aspekte upravljanja rizikom. Ova različita, ali preklapajuća kategorija ciljeva (određeni cilj može pripadati u više kategorija) bavi se različitim potrebama tvrtke. Štoviše, mnogi izvršni direktori mogu preuzeti izravnu odgovornost kod određivanja ciljeva upravljanja tvrtkom.

Kategorija ciljeva upravljanja rizikom također omogućuje razjašnjenje razlike između svih stvari koje su očekivane iz svake kategorije ciljeva. Zaštita resursa koju su usvojile neke tvrtke također su opisane. Budući da su ciljevi povezani s pouzdanošću izvješća i sukladnosti s pravilima i regulacijama kod kontrole tvrtke, očekivano je da upravljanje rizikom može osigurati postizanje ovih ciljeva. Međutim, postizanje strateških i operativnih ciljeva ovisi i o vanjskim utjecajima (vanjskim tvrtkama) koje su ponekad izvan kontrole tvrtke. Stoga, upravljanje rizikom može osigurati ciljeve upravljanja rizikom povezane sa zaštitom resursa, pouzdanošću izvješća, sukladnosti s pravilima i regulacijama tako da menadžment, kao skupina promatrača, bude informiran o tome koliko je tvrtka napredovala u ostvarivanju ciljeva u određenom periodu (Asadi, 2015).

## 4. Rizici kod poslovanja tvrtki u Hrvatskoj

Tvrtke Sjeverne Hrvatske dijele istu sudbinu kao i ostale regije Hrvatske i često se suočavaju s brojnim preprekama i rizicima kod poslovanja. Na *World Economic Forumu* (2019) odnosno Svjetskom Ekonomskom Forumu nalazi se istraživanje s informacijama koje se temelji na podacima iz *Istraživanja mišljenja izvršnih direktora* ranije spomenute web-stranice. Ovo istraživanje provedeno je od siječnja do travnja 2019. godine uz pomoć 12.879 ispitanika te je samim time upotpunilo *Izješće o svjetskoj konkurentnosti* Svjetskog Ekonomskog Foruma. Kroz ovu analizu prošlo je osam regija: Istočna Azija i Pacifik, Europa, Latinska Amerika i Karibi, Bliski istok i Sjeverna Amerika, Južna Azija, te Supsaharska Afrika. Ispitanici dobivaju na izbor 30 globalnih rizika (*Slika 4.1.*) u poslovanju i od njih se traži da zaokruže njih pet koji ih najviše zabrinjavaju u vezi poslovanja u njihovoj zemlji u sljedećih 10 godina.

*Slika 4.1. Globalni rizici iz istraživanja*

Imovinski mjehur	Promjene cijena energenata	Neuspjeh regionalnog ili globalnog upravljanja	Migracije velikih razmjera	Propast države ili kriza
Kolaps ekosustava	Teške vremenske neprilike	Neuspješno urbano planiranje	Ljudsko izazvane ekološke katastrofe	Teroristički napadi
Slom kritične informacijske infrastrukture	Neuspjeh prilagodbi klimatskim promjenama	Financijske krize	Zloupotreba tehnologije	Nezaposlenost ili podzaposlenost
Kibernetički napadi	Neuspjeh kritične infrastrukture	Krize s hranom	Prirodne katastrofe	Nekontrolirajuća inflacija
Prevara ili krađa podataka	Neuspjeh financijskih mehanizama ili institucija	Nelegalna trgovina	Duboku socijalnu nestabilnost	Krize s vodom
Deflacija	Neuspješno nacionalno upravljanje	Međunarodni sukobi	Širenje zaraznih bolesti	Oružje za masovno uništenje

Izvor: <https://reports.weforum.org/>



Glavni autor ovog istraživanja je Emilio Granados Franco, ekonomist i stručnjak za međunarodnu ekonomiju, analizu rizika i promociju tvrtki, te kolege Ariel Kastner, Melinda Kuritzky i Richard Lukacs. koje su pridonijele ovom radu. Analizu podataka i metodologiju za ovo istraživanje proveo je tim za globalne rizike na temelju podataka Executive Opinion Survey (EOS), odnosno Istraživanja mišljenja izvršnih direktora.

Postotci u zagradi prikazuju postotak ispitanika koji su izabrali određeni rizik među prvih pet izbora. 2019. godine, ispitanici iz Hrvatske kao najveće prijetnje za poslovanje tvrtki u Hrvatskoj (*Slika 4.2.*) naveli su:

1. Neuspješno nacionalno upravljanje (78,2%; svjetski prosjek 24,2%)
2. Migracije velikih razmjera (57,7%; svjetski prosjek 13,0%)
3. Duboku socijalnu nestabilnost (51,3%; svjetski prosjek 23,5%)
4. Nezaposlenost ili podzaposlenost (41,0%; svjetski prosjek 28,2%)
5. Financijske krize (32,1%; svjetski prosjek 28,9%)
5. Promjene cijena energenata (32,1%; svjetski prosjek 27,1%)
7. Neuspjeh financijskih mehanizama ili institucija (30,8%; svjetski prosjek 16,3%)
8. Neuspjeh regionalnog ili globalnog upravljanja (26,9%; svjetski prosjek 10,5%)
9. Imovinski mjehur (15,4%; svjetski prosjek 18,8%)
9. Neuspješno urbano planiranje (15,4%; svjetski prosjek 12,9%)

U svrhu usporedbe sa susjednim zemljama, ispitanici iz Italije smatraju kibernetičke napade (76,3%) i slom kritičke informacijske infrastrukture (48,4%) kao najveće prijetnje kod poslovanja tvrtki, dok ispitanici iz Slovenije navode financijske krize (55,6%) te međunarodne sukobe (32,1%) i neuspjeh regionalnog ili globalnog upravljanja (32,1%), koji dijele 2. mjesto. Mađarska na prva dva mjesta stavlja duboku socijalnu nestabilnost (38,8%) i imovinski mjehur (37,6%), Srbiji prijetnje stvaraju promjene cijena energenata (48,4%) i neuspješno nacionalno upravljanje (43,2%), ispitanici iz Crne Gore zabrinuti su zbog neuspjeha financijskih mehanizama ili institucija (36,4%) te financijske krize (33,8%) i zlouporabe tehnologije (33,8%), a ispitanici iz Bosne i Hercegovine navode neuspješno nacionalno upravljanje (64,9%) i duboku socijalnu nestabilnost (53,6%).

Slika 4.2. Prijetnje za poslovanje u Hrvatskoj



Izvor: Prilagodio autor prema Istraživanju mišljenja izvršnih direktora, <https://reports.weforum.org/>

Hrvatska bi također trebala obratiti pažnju na šest zemalja bivšeg Istočnog bloka koje su u drugom dijelu 20. stoljeća dijelile sličnu političku sudbinu s Hrvatskom, a to su Estonija, Litva, Poljska, Češka, Rumunjska i Bugarska. Kao najveće prijetnje kod poslovanja tvrtki ispitanici iz Estonije navode imovinski mjehur (62,7%) i kibernetičke napade (48,2%), ispitanici iz Litve označavaju imovinski mjehur (65,7%) i neuspješno nacionalno upravljanje (38,6%), Poljacima najveće prijetnje stvaraju međunarodni sukobi (52,4%) i promjene cijena energenata (45,1%) dok

Češke ispitanike brinu kibernetički napadi (39,7%) i imovinski mjehur (35,8%). Na jugoistoku Europe, ispitanici iz Rumunjske kao kritične prijetnje navode neuspješno nacionalno upravljanje (54,9%) i financijske krize (43,8%) dok Bugarskoj prijetnje stvaraju teške vremenske neprilike (39,0%) i teroristički napadi (37,0%) („World Economic Forum“, 2015, Risks of Doing Business 2019).

## 5. Razine ekonomske slobode u Hrvatskoj

Američka neprofitna organizacija The Heritage Foundation 2019. i 2020. godine prikupljala je podatke kako bi rangirala i grupirala gotovo sve države svijeta po razinama ekonomske slobode. Ova konzervativna organizacija iz Washington, D.C.-ja je tzv. trust mozgova, odnosno organizacija čiji članovi se bave istraživačkim radom, naobrazbom o politici i raznim drugim pitanjima. Države su ocijenjene prema 12 kriterija, pomoću kojih je izrađen *2021 Index of economic freedom*, odnosno, Indeks ekonomske slobode 2021. godine. Ocjene se sastoje od brojeva od 1 do 100 gdje je 1 najlošija, a 100 najbolja ocjena. Pomoću ovih kriterija države su podijeljene u pet skupina: Slobodne (100-80 bodova), Uglavnom slobodne (79,9-70 bodova), Umjereno slobodne (69,9-60 bodova), Uglavnom neslobodne (59,9-50 bodova) i Represivne (49,9-0 bodova). Kriteriji koji ulaze u finalnu ocjenu su slijedeći:

1. Legislativa: Privatno vlasništvo, Učinkovitost sudstva, Integritet vlade
2. Regulatorna učinkovitost: Sloboda poslovanja, Sloboda rada, Monetarna sloboda
3. Veličina Vlade: Porezno opterećenje, Državna potrošnja, Fiskalno zdravlje
4. Otvorena tržišta: Sloboda trgovanja, Sloboda ulaganja, Financijska sloboda

### 5.1. Legislativa

Prava privatnog vlasništva dobro su uspostavljena, ali sukobljene tvrdnje i pravne nejasnoće mogu pomutiti neke slučajeve. Općenito se poštuje neovisnost suda. Iako su reforme u tijeku, investitori se često suočavaju s problemima povezanim s dugotrajnim sudskim postupcima, izvršenjem ugovora i sudskom učinkovitošću. Transparency International izvještavala je da se korupcija u javnom sektoru u Hrvatskoj smatrala raširenom i pogoršavala.

Privatno vlasništvo u Hrvatskoj dobilo je ocjenu 68,4 te je tako Hrvatska označena s „Umjereno slobodna“. Prije 10 godina ocjena za privatno vlasništvo bila je 40,0 čime je zaslužila oznaku „Represivna“. Najviša ocjena 69,9 dobivena je 2020. godine uz oznaku „Umjereno slobodna“ dok je najniža ocjena 30,0 dodijeljena od 1997. pa sve do 2009. godine uz oznaku „Represivna“. Učinkovitost sudstva ocijenjena je s ocjenom 41,1 čime je država označena kao „Represivna“. Prvi podatak upisan je 2017. godine kada je ocjena iznosila 56,8 s oznakom „Uglavnom neslobodna“, što je ujedno i najviša zabilježena ocjena, dok je 2020. dobivena najniža ocjena 39,6 s oznakom „Represivna“. Integritet Vlade Republike Hrvatske dobio je ocjenu 51,4 s oznakom „Uglavnom neslobodna“, što je ujedno i najviša zabilježena ocjena. Prije 10 godina

ocjena je iznosila poraznih 41,0 bodova gdje je svrstana među „Represivne“. Najniža ocjena dobivena je 2001. godine i ona je iznosila neugodnih 27,0 od 100 bodova uz oznaku „Represivna“.

## 5.2. Regulatorna učinkovitost

Potpisi direktora za registraciju tvrtke više nisu potrebni, a smanjeni su minimalni temeljni kapital i doprinosi za vodu za izgradnju skladišta. U usporedbi s većinom Europskih zemalja, zapošljavanje ili otpuštanje zaposlenika je skupo. Vlada je postigla manji napredak u smanjenju subvencija i privatizaciji državnih tvrtki koja stvaraju gubitke.

Sloboda poslovanja dobila je ocjenu 56,2 pod oznakom „Uglavnom neslobodna“, prije 10 godina dobila je 65,2 uz „Umjereno slobodna“, što je ujedno i najviša zabilježena ocjena. Najniža ocjena 53,6 dobivena je 2020. godine, no zanemarimo li svjetsku zdravstvenu pandemiju koja je imala utjecaj na ocjenu, porazna godina za poslovanje bila je 2007. sa 54,2 boda s oznakom „Uglavnom neslobodna“. Sloboda rada dobila je 43,6 uz oznaku „Represivna“ dok je prije 10 godina bila na razini od 44,1 s jednakom oznakom. Najviša ocjena 45,5 dobivena je 2008. godine dok je najniža ocjena 39,4 iz 2014. godine. Obje ocjene označene su s „Represivna“. Monetarna sloboda u usporedbi s ostalim kriterijima je vrlo dobra s ocjenom 78,7 i oznakom „Uglavnom slobodna“ dok je prije 10 godina iznosila 78,5 s istom oznakom. Najviša ocjena 81,4 dobivena je 2005. i 2012. godine s oznakom „Slobodna“ dok je najniža ocjena 61,8 dobivena 1998. godine uz oznaku „Umjereno slobodna“.

## 5.3. Veličina Vlade

Najviša stopa poreza na dohodak građana smanjena je na 36 posto, a najviša stopa poreza na dobit iznosi 18%. Ostali porezi uključuju porez na dodanu vrijednost i trošarine. Ukupni porezni teret iznosi 22,0% ukupnog BDP-a. Državna potrošnja iznosila je 46,3% ukupnog BDP-a u posljednje tri godine, a proračunski viškovi u prosjeku su iznosili 0,3% BDP-a. Javni dug ekvivalentan je 72,0% BDP-a.

Porezno opterećenje ima ocjenu 79,0 s ocjenom „Uglavnom slobodna“, što je ujedno i najviša ocjena. Prije 10 godina ocjena je iznosila 74,6 s jednakom oznakom dok je najniža ocjena 59,3 s oznakom „Uglavnom neslobodna“ dobivena 2005. godine. Državna potrošnja je ocijenjena s 35,8 bodova kao „Represivna“, a prije 10 godina bila je na 50,3 kao „Uglavnom neslobodna“. Najviša ocjena 50,5 dobivena je 1996. i 1997. godine s oznakom „Uglavnom neslobodna“, što je samo za 0,5 bodova udaljeno od oznake „Represivna“. Najniža ocjena dobivena je 2004. godine i iznosila je skandaloznih 22,9 bodova kao „Represivna“. Fiskalno zdravlje pridaje nam oznaku

„Slobodna“ uz 89,6 bodova, što je ujedno i najviša ocjena, dok je prva zabilježena ocjena 44,7 ujedno i najniža pod oznakom „Represivna“, a potječe iz 2017. godine.

#### **5.4. Otvorena tržišta**

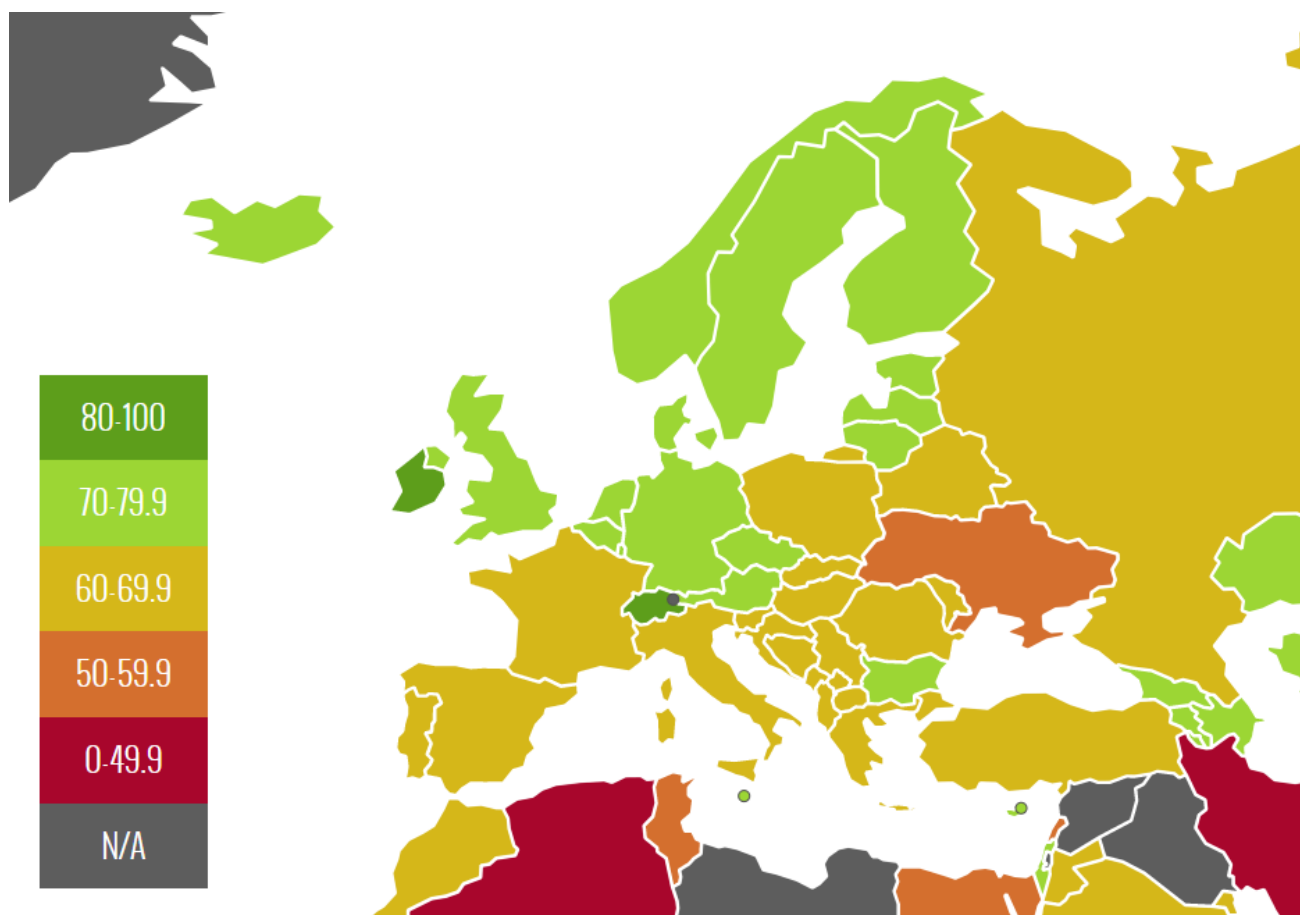
Kao članica EU, Hrvatska ima na snazi 45 preferencijalnih trgovinskih sporazuma. Prosječna trgovinsko ponderirana carinska stopa (uobičajena među članicama EU-a) iznosi 3%, a na snazi je 639 ne-tarifnih mjera koje nalaže Europska Unija. Hrvatska ima dodatnih osam ne-tarifnih zapreka specifičnih za pojedinu zemlju. Strana ulaganja nisu suočena s restrikcijama. Financijska tržišta otvorena su za strana ulaganja, a banke u stranom vlasništvu dominiraju bankarskim sektorom.

Sloboda trgovanja dobila je ocjenu 84,0 kao „Slobodna“, dok je prije 10 godina ocijenjena s 87,6 s jednakom oznakom. Najviša ocjena 87,8 dobivena je 2007. i 2010. godine dok je najniža ocjena 60,8 dobivena 1997. i 1998. godine kao „Umjereno slobodna“ čime je za samo 0,9 bodova izbjegla oznaku „Uglavnom neslobodna“. Sloboda ulaganja dobila je ocjenu 75,0 s oznakom „Uglavnom slobodna“. Prije 10 godina odnosno 2011. godine, ocjena za slobodu ulaganja bila je 70,0 čime je zaslužila jednaku oznaku kao i današnju. Najviša ocjena 80,0 dobivena je 2014. i 2015. godine uz oznaku „Slobodna“ dok je najniža ocjena 50,0 dodijeljena od 1996. pa sve do 2009. godine uz oznaku „Uglavnom neslobodna“. Financijska sloboda prije 10 godina i danas jednako je ocijenjena s 60,0 kao „Umjereno slobodna“, najviša ocjena je 70,0 s oznakom „Uglavnom slobodna“ od 2004. do 2006. godine dok je najniža ocjena 50,0 zabilježena od 1996. do 2003. godine uz oznaku „Uglavnom neslobodna“.

#### **5.5. Ukupna ocjena**

Hrvatska je 2021. godine ocijenjena s ukupno 63,6 bodova, što je ujedno i njena najviša ocjena do sada, te je svrstana u skupinu „Umjereno slobodnih“ zemalja u usporedbi s ostatkom svijeta. Prije 10 godina odnosno 2011. godine, ocjena Hrvatske iznosila je 61,1 uz oznaku „Umjereno slobodna“ dok je najniža zabilježena ocjena 46,7 iz 1997. godine pa je samim time Hrvatska označena kao „Represivna“. Ove ocjene nisu zadovoljavajuće kada je riječ o državi članici Europske Unije. Prosječna Europska država 2021. godine ocijenjena je sa 70,1 kao „Uglavnom slobodna“. Slijedeća slika je prikaz Europskih zemalja i neposredne okoline koji su obojani ovisno o stupnju ekonomske slobode crvenom, narančastom, žutom, svjetlo zelenom te tamno zelenom bojom:

Slika 5.5.1. Ekonomska sloboda Europskih zemalja



Izvor: <https://www.heritage.org/index/heatmap>

Države s kojima je Hrvatska dijelila sličnu sudbinu u 20. stoljeću, odnosno države Istočnog bloka, pozitivan su primjer te uzor Hrvatskoj u mnogim segmentima upravljanja državom. Te države su: Estonija, Litva, Poljska, Češka, Rumunjska i Bugarska. Hrvatska je na razini od ukupno 63,6 bodova, Rumunjska 69,5 bodova, a Poljska 69,7 bodova i tako ove države imaju oznaku „Umjereno slobodne“. Bugarska je ocijenjena sa 70,4 bodova, Češka sa 73,7 bodova, Litva sa 76,9 bodova i Estonija sa 78,2 boda, čime su ove države dobile status „Uglavnom slobodnih“ („The Heritage Foundation“, 2021, 2021 Index of economic freedom).

## 6. Poslovno okruženje u Sjevernoj Hrvatskoj

Sjeverna Hrvatska je regija u sjevernom dijelu Hrvatske koja obuhvaća Varaždinsku, Međimursku, Krapinsko-zagorsku, Koprivničko-križevačku županiju, Grad Zagreb, Zagrebačku županiju i Bjelovarsko-bilogorsku županiju. Značajni gradovi ove regije su Zagreb, Velika Gorica, Sesvete, Varaždin, Čakovec, Koprivnica, Bjelovar i Krapina. Ova regija nije službenog oblika, ali se često koristi kao oznaka za regiju Hrvatske. U ovoj regiji pretežito se govori kajkavskim narječjem, dok u dijelovima Koprivničko-križevačke i Bjelovarsko-bilogorske županije prevladava štokavsko narječje („Hrvatska narječja“, bez datuma). Prema popisu stanovništva iz 2011. godine, ovdje živi više od 1,76 milijuna stanovnika, što je 41% od 4,28 milijuna stanovnika Republike Hrvatske (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2011).

Slika 6.1. Autoceste Sjeverne Hrvatske



Izvor: <http://www.huka.hr/Mreza-autocesta/>

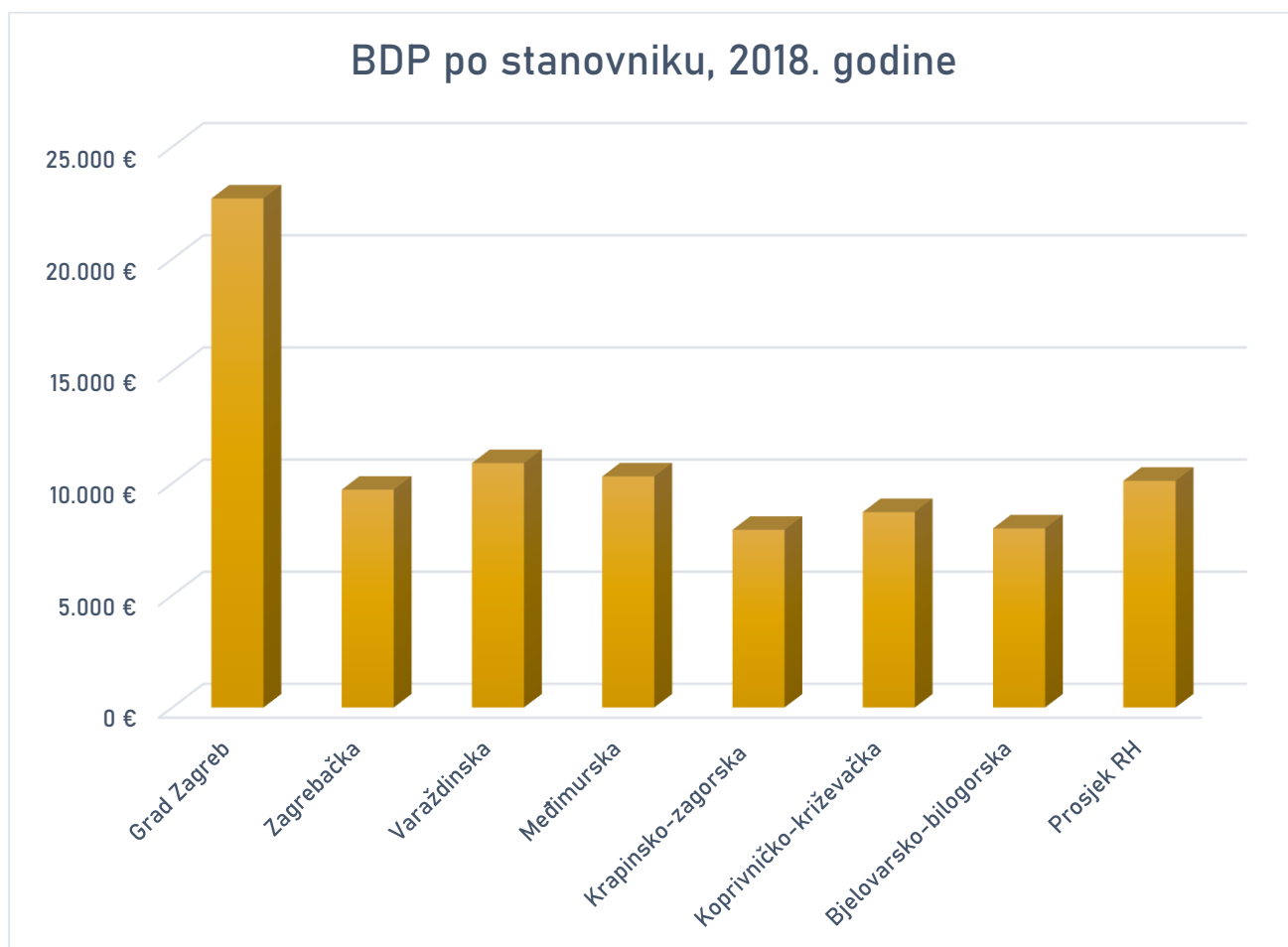
Sjeverna Hrvatska dijeli granicu s Mađarskom i Slovenijom, i kroz nju prolaze paneuropski prometni koridori V<sub>B</sub>, Rijeka (Hrvatska) – Zagreb (Hrvatska) – Bečehel (Mađarska) i X<sub>A</sub>, Graz (Austrija) – Maribor (Slovenija) – Zagreb. Paneuropski prometni koridori predstavljaju mrežu cestovnih i željezničkih prometnih pravaca, a pokretač projekta je bila Europska unija. Također, cijela regija dobro je povezana s ostatkom Hrvatske. Autoceste koje prolaze regijom su A1, A2, A3, A4, A11, A12 i A13 („Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture“, 2021).



## 6.1. Ekonomija i poduzetništvo Sjeverne Hrvatske

Ova regija najrazvijeniji je dio Hrvatske i u njoj se nalaze brojne respektabilne i poznate tvrtke. Prosječan BDP po stanovniku Republike Hrvatske 2018. godine iznosio je 10.106 € za jednu županiju, dok je za regiju Sjeverne Hrvatske iznosio 11.175 €. Za Grad Zagreb BDP po stanovniku iznosio je 22.695 €, što je 125% iznad prosjeka Hrvatske; za Zagrebačku županiju 9.710 €, što je 4% ispod prosjeka; za Varaždinsku županiju 10.899 €, što je 8% iznad prosjeka; za Međimursku županiju 10.302 €, što je 2% iznad prosjeka; za Krapinsko-zagorsku županiju iznosio je 7.919 €, što je 22% ispod prosjeka; za Koprivničko-križevačku županiju iznosio je 8.711 €, što je 14% ispod prosjeka; dok je za Bjelovarsko-bilogorsku županiju BDP po stanovniku iznosio 7.986 €, što je 21% ispod prosjeka u 2018. godini („Državni zavod za statistiku“, 2018).

Slika 6.1.1. BDP po stanovniku Sjeverne Hrvatske



Izvor: Prilagodio autor prema Državnom zavodu za statistiku,

[https://www.dzs.hr/hrv/censuses/census2011/results/htm/H02\\_02/H02\\_02.html](https://www.dzs.hr/hrv/censuses/census2011/results/htm/H02_02/H02_02.html)

Najveće svjetsko istraživanje u poduzetništvu pod nazivom Global Entrepreneurship Monitor ili skraćeno GEM 2017. godine provelo je istraživanje koje je pokazalo kako u regiji Sjeverne Hrvatske 22% odraslih građana vidi šansu u poduzetničkom svijetu. Ovaj postotak niži je od europskog prosjeka (37%) za 15%. Pozitivna je činjenica da čak 21% ispitanika Sjeverne Hrvatske planira postati dio poduzetničkog svijeta, dok europski prosjek iznosi 15%. Pojedinci koji ulaze u poduzetnički svijet zbog ukazane šanse obično imaju dugoročnije planove i optimističniji su, te samim time više doprinose ekonomiji kroz jaču inovativnost i kreiranje novih radnih mjesta. Također, prisutan je i strah od neuspjeha što dodatno demotivira pojedince koji bi željeli kročiti u poduzetnički svijet. Uvijek postoji prostor za napredak, a to se postiže dodatnom izobrazbom i motivacijom svih zainteresiranih, kako bi se što više približili europskom prosjeku (Singer, Šarlija, Pfeifer i Peterka, 2018).

## 6.2. Najuspješnije tvrtke i najzastupljenije djelatnosti Sjeverne Hrvatske

Svaka županija može se pohvaliti sa uspješnim tvrtkama ili podružnicama, te se u slijedećoj tablici nalaze najvažnije tvrtke za svaku županiju:

*Slika 6.2.1. Najuspješnije tvrtke Sjeverne Hrvatske*

Grad Zagreb	INA, Zagrebačka banka, Hrvatski telekom, Privredna banka Zagreb, Adris grupa, Janaf, Atlantic grupa, Konzum plus, Crodux derivati, Prvo plinarsko društvo, Končar, Pliva, Orbico, HEP, Zvijezda, Super sport, Tisak, Badel 1862, Dukat, Ledo
Zagrebačka županija	Lidl Hrvatska, PIK Vrbovec, Rimac Automobili, Medical intertrade, Hrvatska kontrola zračne plovidbe
Varaždinska županija	Vindija, Koka, Calzedonia grupa, Vis promotex, Kostwein, Termoplin, Gumilmpex, Knauf Insulation, Marlex, Solvis, Colas Hrvatska, Comet
Međimurska županija	LPT, Muraplast, Tubla, Midi, Centrometal, Tvornica stočne hrane, Metss, Čakovečki mlinovi, PIPO, Tehnix, TMT, Bernarda

Krapinsko-zagorska županija	Vetropack Straža, Omco Croatia, E-mont montaža, Kuna corporation, Inftec, Schiedel proizvodnja dimnjaka
Koprivničko-križevačka županija	Podravka, KTC, Belupo, Vemo trade, Carlsberg Croatia, Hartmann, Bilokalnik-Ipa, Radnik, Ljekarne Deltis
Bjelovarsko-bilogorska županija	PRIMA Commerce, Čazmatrans, Kronospan CRO, Invest Sedlić, Zdenka - mliječni proizvodi, PPK-Bjelovar, Koestlin

Izvor: <https://blog.firmoteka.hr/>

*Slika 6.2.1.* prikazuje kako su najuspješnije tvrtke Grada Zagreba iz područja naftnog, telekomunikacijskog, bankarskog i energetskeg sektora. U Zagrebačkoj županiji najuspješnije tvrtke su iz područja trgovačkog, prehrambenog, automobilskeg i prometnog sektora, u Varaždinskoj iz prerađivačkog, energetskeg, građevinskog sektora i sektora za proizvodnju strojeva, dok su u Međimurskoj županiji najuspješnije iz tekstilnog, prerađivačkog, prehrambenog i trgovačkog sektora. Krapinsko-zagorskom županijom dominiraju prerađivački, građevinski, nekretninski i kemijski sektor, Koprivničko-križevačkom županijom prerađivački, trgovački, građevinski sektor i sektor pića, dok Bjelovarsko-bilogorskom županijom dominiraju prerađivački, prometni, trgovački i prehrambeni sektor.

Svaka županija ima djelatnost koja dominira po udjelu zastupljenosti po BDV-u. BDV je bruto dodana vrijednost i ona se dobiva na način da se od BDP-a (Bruto domaćeg proizvoda) oduzmu svi porezi i isplaćene subvencije, i time je moguće uočiti velike razlike u konstrukcijama gospodarstva među županijama. 2015. godine, Državni zavod za statistiku proveo je istraživanje o najzastupljenijim djelatnostima po BDV-u županija, koje je obradila Hrvatska gospodarska komora. Najzastupljenija djelatnost u ovom segmentu u Gradu Zagrebu bila je trgovina motornih vozila na veliko i na malo (16,1%), u Zagrebačkoj županiji prerađivačka industrija (24,6%), u Varaždinskoj županiji prerađivačka industrija (35,4%), u Međimurskoj županiji prerađivačka industrija (38,6%), u Krapinsko-zagorskoj županiji prerađivačka industrija (34,6%), u Koprivničko-križevačkoj županiji prerađivačka industrija (25,5%), dok su u Bjelovarsko-bilogorskoj županiji bili Poljoprivreda, ribarstvo i šumarstvo (20,0%).

Djelatnosti koje su druge po zastupljenosti po BDV-u županija su slijedeće: U Gradu Zagrebu to su bile financijske djelatnosti i osiguranje (11,9%), u Zagrebačkoj županiji trgovina motornih vozila na veliko i na malo (17,8%), u Varaždinskoj županiji poslovanje nekretninama (8,2%), u Međimurskoj županiji poslovanje nekretninama (9,5%), u Krapinsko-zagorskoj županiji poslovanje nekretninama (10,0%), u Koprivničko-križevačkoj županiji poljoprivreda, ribarstvo i šumarstvo (14,0%), te u Bjelovarsko-bilogorskoj županiji prerađivačka industrija (18,2%) („Hrvatska gospodarska komora“, 2018, Županije – razvojna raznolikost i gospodarski potencijali).

### 6.3. Poduzetničke zone Sjeverne Hrvatske

Hrvatska se može pohvaliti sa mnogim poduzetničkim zonama, kojih je 2013. godine u prostornim planovima bilo 1308. Poduzetničkih zona u kojima se odvijala poduzetnička aktivnost, odnosno gdje je poslovao barem jedan poduzetnik s jednom zaposlenom osobom, bilo je 451, što je 34,5% od ukupno predviđenih zona. Poduzetnička zona je područje koje je prostorno-planskim dokumentima određeno za obavljanje gospodarskih djelatnosti, s izgrađenim prometnicama i komunalnom infrastrukturom. Prema Zakonu o unapređenju poduzetničke infrastrukture (NN 93/13, 114/13) poduzetničke zone su infrastrukturno opremljena područja definirana prostornim planovima, namijenjena obavljanju određenih vrsta poduzetničkih, odnosno gospodarskih aktivnosti („Zagrebački inovacijski centar“, 2018, Poduzetnička zona).

Na području Sjeverne Hrvatske 2013. godine u prostornim planovima se nalazilo čak 368 poduzetničkih zona, koje su se rasprostirale na 10.024 hektara, od kojih je 7.213 hektara bilo u vlasništvu privatnih osoba, 989 hektara u vlasništvu RH i 1.822 hektara u vlasništvu jedinice lokalne samouprave. U ovoj regiji poduzetnička aktivnost odvijala se u 149 zona, s 34.331 zaposlenikom (Vržina, 2016).

*Slika 6.3.1. Poduzetničke zone Sjeverne Hrvatske*

Županija	Broj aktivnih poduzetničkih zona	Broj aktivnih poduzetnika	Broj zaposlenih	Ulaganja (u kn)	Ulaganja po zaposleniku (u kn)
Zagrebačka + Grad Zagreb	33	224	8.500	305.308.353	35.919
Krapinsko-zagorska	21	182	6.438	116.125.815	18.038

Varaždinska	32	194	6.882	172.874.509	25.120
Koprivničko-križevačka	18	123	3.364	125.807.557	37.398
Bjelovarsko-bilogorska	14	65	1.271	62.171.942	48.916
Međimurska	31	145	7.876	109.305.337	13.878
Ukupno	149	933	34.331	891.593.513	25.971

Izvor: Prilagodio autor prema Poduzetničke zone u RH, Vržina, 2016

Jedna od najvećih poslovnih zona Sjeverne Hrvatske je poslovna zona Jankomir, u kojoj se tvrtke pretežno bave uslužnim djelatnostima. Ova zona nalazi se na zapadnoj periferiji glavnog grada Zagreba i prostire se na cca 500 hektara površine. Tvrtke ili grupacije koje se tamo nalaze su C.I.O.S. grupa, Mercedes-Benz, Končar, Peve, Orbico, Wurth Hrvatska, Vodotehnika, Karcher, Intereuropa, Zmajaska pivovara i mnoge druge. U ovakvim zonama vrlo je važna dobra infrastruktura zbog velikog obujma poslovanja na jednom mjestu. Na južnoj strani, zona je povezana s vrlo prometnom Ljubljanskom avenijom koja se veže na autoceste A2 i A3, a samo 5 km ceste dijeli je od autoceste A1. Kroz zonu prolazi Ulica Velimira Škorpika kao njena kraljeznica koja je širine od 4 pa čak do 7 prometnih traka. Na sjevernoj strani nalazi se željeznička pruga uz Aleju Bologne.

#### **6.4. Makroregionalna uspješnost poslovanja poduzetnika u Hrvatskoj**

Kako bi stanovnici regije Sjeverne Hrvatske prosperirali i napredovali u životnom standardu, uspješnost poslovanja poduzetnika je od iznimne važnosti. Dr. sc. Ivan Turčić, znanstveni savjetnik i emeritus Ekonomskog instituta u Zagrebu, 2010. godine objavio je rad u kojem uspoređuje regije Hrvatske. Rezultati ovog istraživanja prikazani su na način da je naveden prosjek cijele Hrvatske u obliku 100 bodova kao temelj, koji se može čitati kao postotak i usporediti s drugim bodovima. Primjerice, ukoliko je neka regija iz određenog kriterija ocijenjena sa 150,0 bodova u odnosu na prosječnih 100,0 bodova, to znači da ima 50,0 bodova iznad prosjeka, odnosno, za 50,0% je uspješnija od prosjeka Hrvatske. Ukoliko zaslužuje 50,0 bodova u odnosu na prosječnih 100,0 bodova, to znači da ima 50,0 bodova ispod prosjeka, odnosno, da je za 50,0% manje uspješna od prosjeka Hrvatske.

Globalna efikasnost poslovnih sredstava je omjer poslovnih sredstava i dohotka, gdje se poslovna sredstva odnose na sveukupnu dugotrajnu i kratkotrajnu imovinu dok dohodak čine neto

plaće, troškovi poreza i doprinosi, pribrajujući pritom dobit i oduzimajući gubitak. Kada bismo uzeli broj 100,0 kao prosjek globalne efikasnosti poslovnih sredstava svih poduzetnika Hrvatske 2008. godine bez obzira na uspješnost poslovanja, regija Sjeverne Hrvatske dobila bi 141,5 bodova, Istočna Hrvatska 113,0 bodova, Zapadna Hrvatska 109,8 bodova, Južna Hrvatska 96,7 bodova, Središnja Hrvatska 93,5 bodova.

Profitabilnost kapitala poduzetnika je omjer kapitala poduzetnika i profita, gdje se profit sastoji od dobiti oduzetom s gubitkom, a kapital je imovina koja se ulaže u proizvodnju budućih dobara. Kada bismo uzeli broj 100,0 kao prosjek profitabilnosti kapitala svih poduzetnika Hrvatske 2008. godine bez obzira na uspješnost poslovanja, regija Sjeverne Hrvatske dobila bi 147,5 bodova, Istočna Hrvatska 109,8 bodova, Središnja Hrvatska 104,9 bodova, Zapadna Hrvatska 82,0 bodova, a Južna Hrvatska 49,2 boda.

Ulaganje u dugotrajnu imovinu su odnos ulaganja tokom godine prema dugotrajnoj imovini na početku godine. Kada bismo uzeli broj 100,0 kao prosjek ulaganja u dugotrajnu imovinu svih poduzetnika Hrvatske 2008. godine bez obzira na uspješnost poslovanja, regija Istočne Hrvatske dobila bi 129,4 boda, Sjeverna Hrvatska 125,7 bodova, Zapadna Hrvatska 111,9 bodova, Južna Hrvatska 103,7 bodova te Središnja Hrvatska 93,6 bodova.

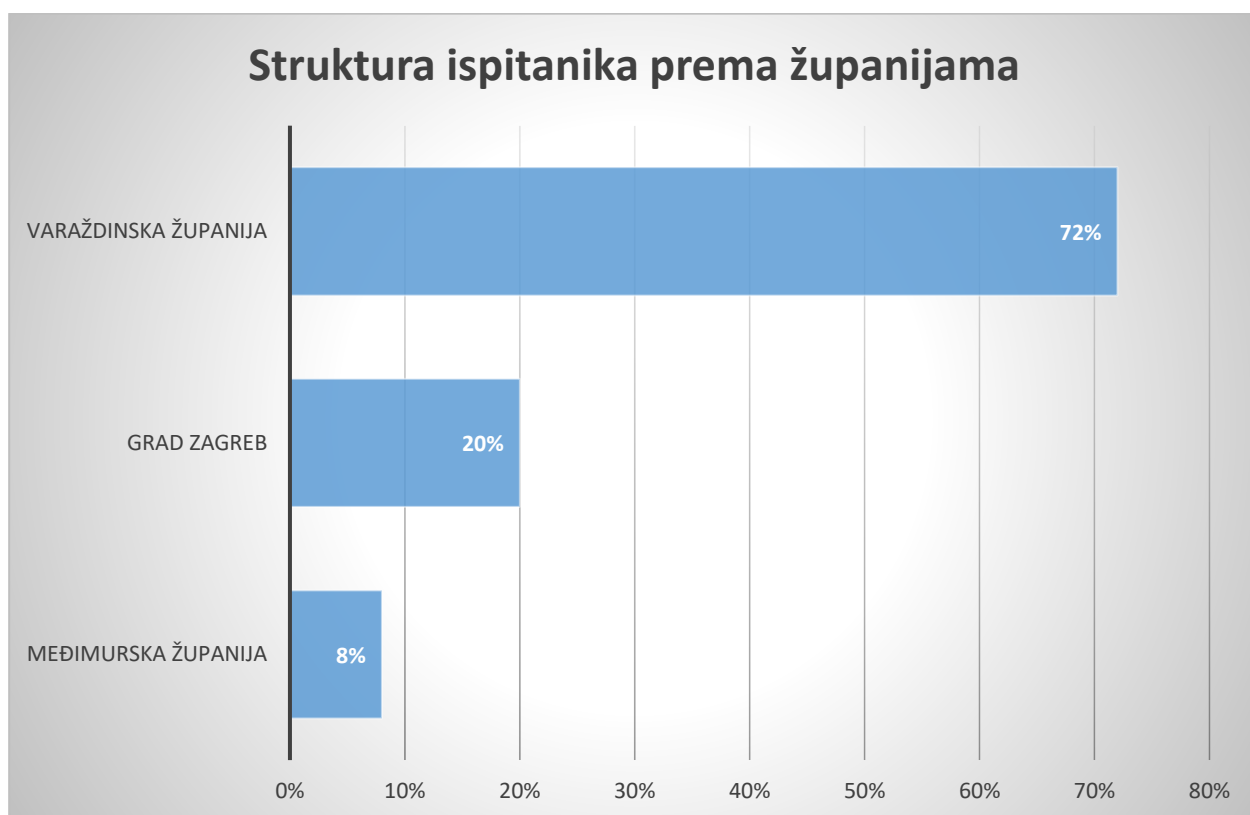
Neto plaća je plaća koju zaposlenici zarade nakon svih doprinosa i poreza iz plaće. Kada bismo uzeli broj 100,0 kao prosjek neto plaća zaposlenika svih poduzetnika Hrvatske 2008. godine bez obzira na uspješnost poslovanja, regija Središnje Hrvatske dobila bi 111,7 bodova, Zapadna Hrvatska 97,6 bodova, Južna Hrvatska 92,3, Sjeverna Hrvatska 82,1 bodova, dok bi regija Istočne Hrvatske dobila 76,6 bodova (I. Turčić, 2010).

## 7. Istraživanje: Koji rizici sprječavaju tvrtke Sjeverne Hrvatske od širenja poslovanja?

U ovoj anketi sudjelovalo je 25 ispitanika, odnosno, poduzetnika s prostora Sjeverne Hrvatske. Ciljana skupina ispitanika je vrlo specifična, a dodatne prepreke napravila je i pandemija Koronavirusa, stoga je ovo istraživanje napravljeno pomoću 25 poduzetnika iz regije Sjeverne Hrvatske, odnosno iz 3 županije: Varaždinske županije, Grada Zagreba i Međimurske županije. Anketa je anonimna. Autor je zahtijevao da tvrtke svih ispitanika su u potpunosti ili većinski u privatnom vlasništvu.

Hipoteze ovog istraživanja su: 1. Rizik od širenja Koronavirusa ugrožava tvrtke Sjeverne Hrvatske, 2. Rizik od lošeg ekonomskog okruženja uzrokuje stagnaciju tvrtki Sjeverne Hrvatske, i 3. Rizik od nedostatka radne snage ugrožava tvrtke Sjeverne Hrvatske. Svrha ovog istraživanja je upoznavanje svih poduzetnika i šire javnosti s rizicima koji dolaze kod upravljanja poduzećima Republike Hrvatske odnosno regije Sjeverne Hrvatske. Anketa je izrađena u Google Forms.

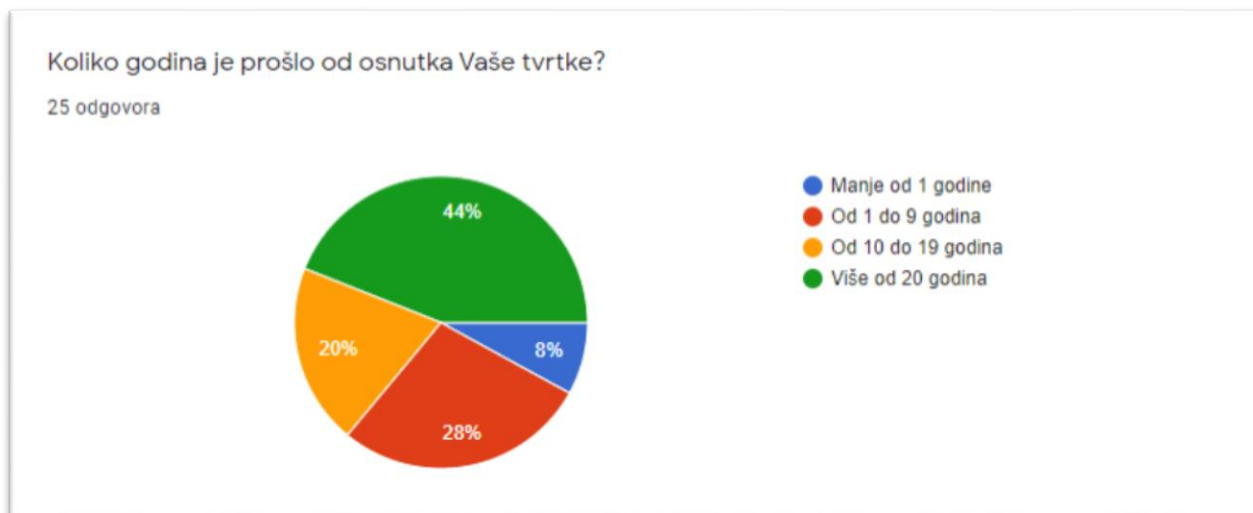
Slika 7.1. Struktura ispitanika prema županijama



Izvor: Slika je obrada autora

1. pitanje ovog istraživanja glasi „Koliko godina je prošlo od osnutka Vaše tvrtke?“. Manje od 1 godine odgovorila su 2 poduzetnika, Od 10 do 19 godina odgovorilo je 5 poduzetnika, Od 1 do 9 godina odgovorilo je 7 poduzetnika, dok je Više od 20 godina odgovorilo 11 poduzetnika.

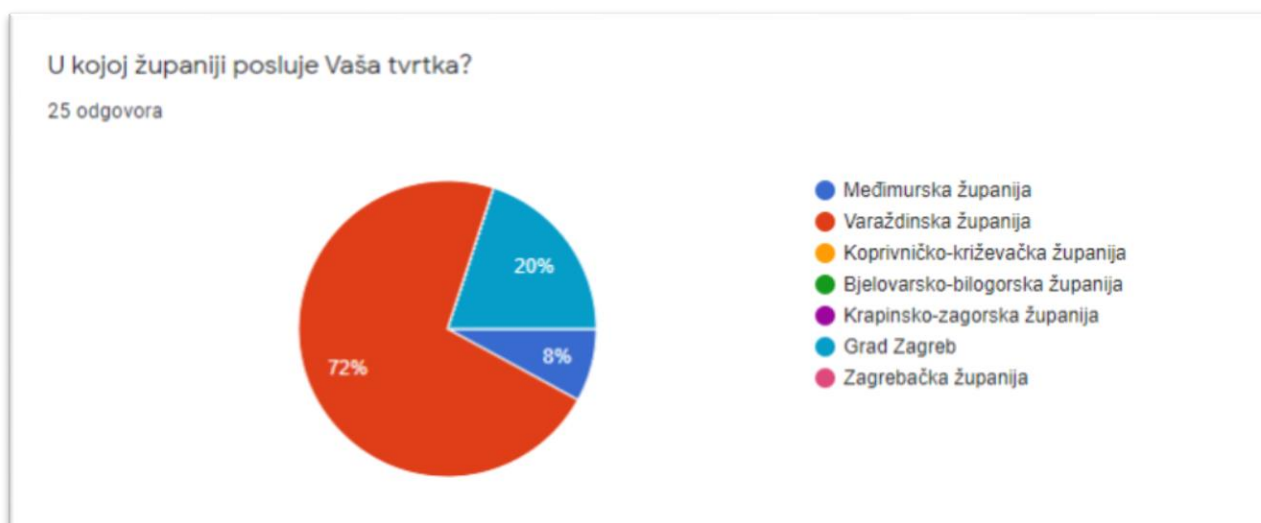
Slika 7.2. Anketa, 1. pitanje



Izvor: Slika je obrada autora

2. pitanje glasi „U kojoj županiji posluje Vaša tvrtka?“. Najviše odgovora, točnije 18, bilo je Varaždinska županija, 5 odgovora su bila Grad Zagreb, te su 2 odgovora bila Međimurska županija. Koprivničko-križevačka županija, Bjelovarsko-bilogorska županija, Krapinsko-zagorska županija i Zagrebačka županija nisu dobile nijedan odgovor.

Slika 7.3. Anketa, 2. pitanje

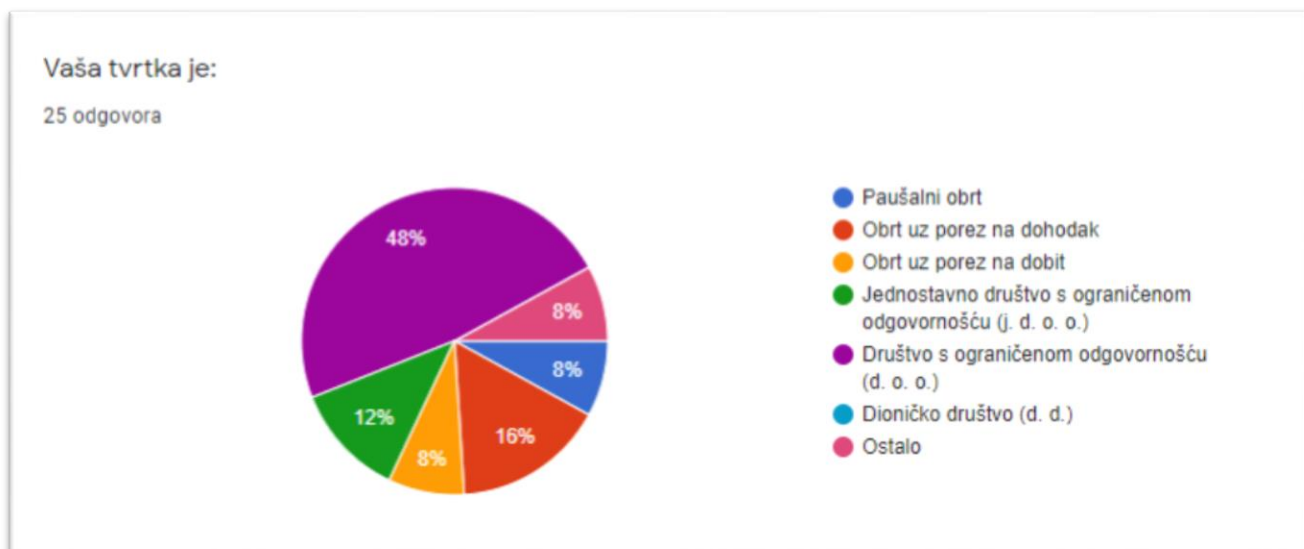


Izvor: Slika je obrada autora



3. pitanje odnosi se na oblik tvrtke. Najviše odgovora dobilo je *Društvo s ograničenom odgovornošću (d. o. o.)* s 12 glasova, zatim *Obrt uz porez na dohodak* sa 4 glasa, *Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j. d. o. o.)* s 3 glasa, *Paušalni obrt* s 2 glasa, *Obrt uz porez na dobit* s 2 glasa, te *Ostalo* s također 2 glasa. *Dioničko društvo (d. d.)* nije dobilo nijedan odgovor.

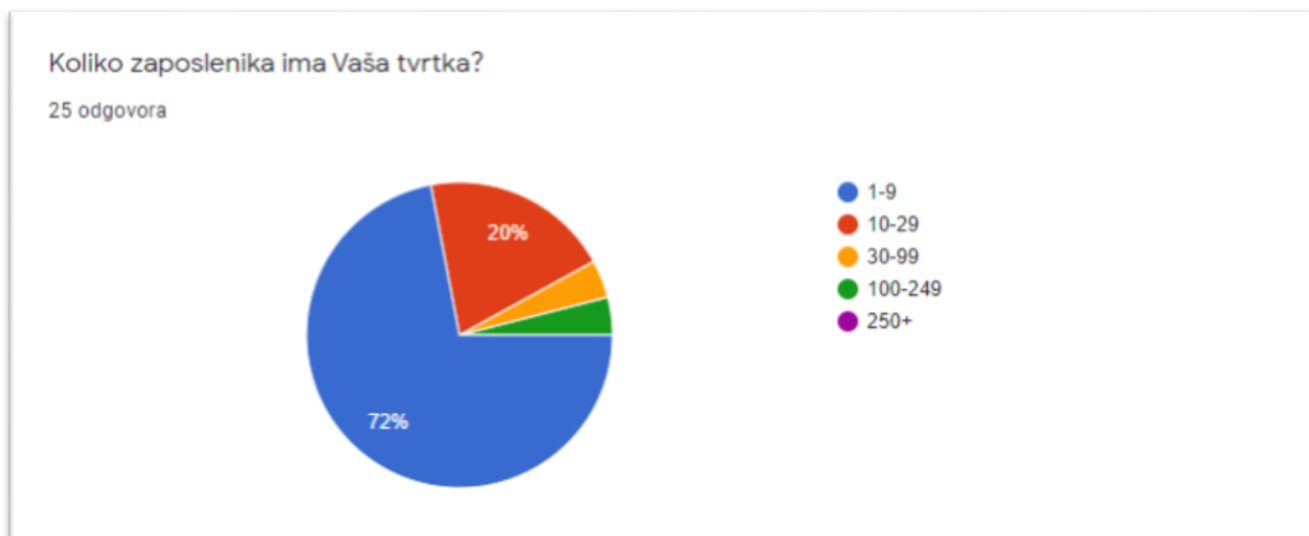
Slika 7.4. Anketa, 3. pitanje



Izvor: Slika je obrada autora

4. pitanje odnosi se na broj zaposlenika u tvrtki. Najčešći odgovor bio je *1-9*, koji je označen 18 puta, zatim *10-29* koji je označen 5 puta, *30-99* označen 1 put, te *100-249* 1 put.

Slika 7.5. Anketa, 4. pitanje



Izvor: Slika je obrada autora

Ispitanici su upućeni u vrijednosni sustav ocjenjivanja slijedećih tvrdnji s kojima se slažu ili ne slažu. Od 5. do 13. pitanja ispitanicima su ponuđene ocjene 1 „*U potpunosti se ne slažem*“, ocjena 2 „*Ne slažem se*“, ocjena 3 „*Niti se slažem, niti ne slažem*“, ocjena 4 „*Slažem se*“, i ocjena 5 „*U potpunosti se slažem*“. Od 14. do 18. pitanja ocjena 1 znači „*Potpuno nezadovoljan/na*“, ocjena 2 „*Nezadovoljan/na*“, ocjena 3 „*Djelomično zadovoljan/na*“, ocjena 4 „*Zadovoljan/na*“, a ocjena 5 „*Potpuno zadovoljan/na*“. Slijedeća slika prikazuje tablicu rezultata odgovora od 5. do 18. pitanja.

Slika 7.6. Anketa, 5.-18. pitanje

	1	2	3	4	5	UKUPNO	X	X'	S
	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne	Slažem se	U potpunosti				
Industrija u kojoj posluje Vaša tvrtka osjetila je negativne posljedice COVID-19 pandemije.	0	2	8	7	8	25	3,84	15,68	3,44
Rizik od zaraze virusom COVID-19 sprječava potencijalne klijente da traže usluge/proizvode Vaše tvrtke.	3	5	8	5	4	25	3,08	11,00	2,81
Epidemiološke mjere Stožera civilne zaštite negativno su utjecale na poslovanje Vaše tvrtke.	1	2	8	5	9	25	3,76	15,44	3,42
Rad Vladinih organizacija je na zadovoljavajućem nivou.	9	6	5	4	1	25	2,28	6,68	2,10
Vaša tvrtka ima poteškoća s pronalaskom dovoljnog broja adekvatne radne snage.	6	4	7	5	3	25	2,80	9,60	2,61
Suradnja s bankama i kreditorima je na zadovoljavajućem nivou.	5	6	6	4	4	25	2,84	9,88	2,65
Uvoz radne snage iz drugih zemalja Vlada bi trebala pojednostavniti i deregulirati.	5	2	6	5	7	25	3,28	12,88	3,10
Dijalog sa zaposlenicima i sindikatima je na zadovoljavajućem nivou.	4	6	8	4	3	25	2,84	9,56	2,59
Vaša tvrtka trpila bi manji rizik od nedostatka radne snage kada bi porez na dohodak, prirez i ostali doprinosi	1	0	1	5	18	25	4,56	21,60	4,13
	Potpuno nezadovoljan/na	Nezadovoljan/na	Djelomično zadovoljan	Zadovoljan/na	Potpuno zadovoljan/na				
Stopa poreza na dohodak (za obrtnike) ili poreza na dobit, uključujući parafiskalne namete i	12	5	5	2	1	25	2,00	5,36	1,83
Državna potrošnja sredstava u Sjevernoj Hrvatskoj	7	5	11	2	0	25	2,32	6,32	2,00
Sloboda trgovanja u Sjevernoj Hrvatskoj	2	3	10	7	3	25	3,24	11,64	2,90
Sloboda ulaganja u Sjevernoj Hrvatskoj	2	5	12	4	2	25	2,96	9,76	2,61
Financijska sloboda u Sjevernoj Hrvatskoj	3	3	11	6	2	25	3,04	10,40	2,71

Izvor: Slika je obrada autora

Odgovori na 5. do 18. pitanje koncipirani su po Likertovoj skali. Prvi dio, povezan sa slaganjem odnosno neslaganjem s tvrdnjama, dobio je slijedeće rezultate, redom od najvećeg do najmanjeg prosjeka pondera:

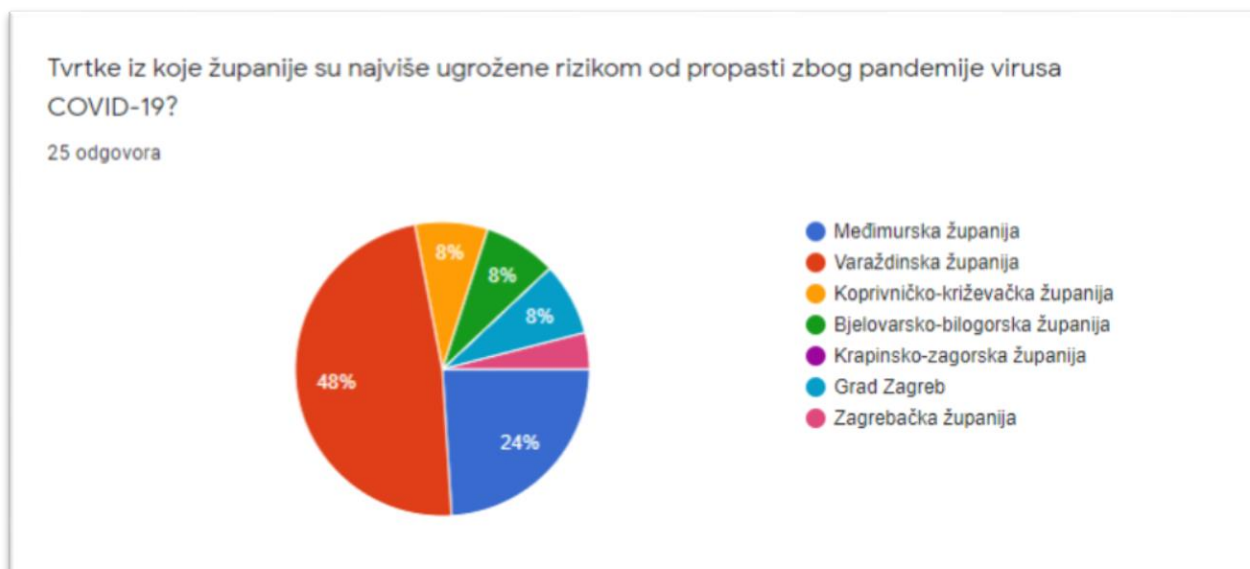
- [1] Vaša tvrtka trpila bi manji rizik od nedostatka radne snage kada bi porez na dohodak, prirez i ostali doprinosi zaposlenika bili nižih stopa. (X = 4,56)
- [2] Industrija u kojoj posluje Vaša tvrtka osjetila je negativne posljedice COVID-19 pandemije. (X = 3,84)
- [3] Epidemiološke mjere Stožera civilne zaštite negativno su utjecale na poslovanje Vaše tvrtke. (X = 3,76)
- [4] Uvoz radne snage iz drugih zemalja Vlada bi trebala pojednostavniti i deregulirati. (X = 3,28)
- [5] Rizik od zaraze virusom COVID-19 sprječava potencijalne klijente da traže usluge/proizvode Vaše tvrtke. (X = 3,08)
- [6] Suradnja s bankama i kreditorima je na zadovoljavajućem nivou. (X = 2,84)
- [6] Dijalog sa zaposlenicima i sindikatima je na zadovoljavajućem nivou. (X = 2,84)
- [7] Vaša tvrtka ima poteškoća s pronalaskom dovoljnog broja adekvatne radne snage. (X = 2,80)
- [8] Rad Vladinih organizacija je na zadovoljavajućem nivou. (X = 2,28)

Drugi dio pitanja po Likertovoj skali, povezan sa zadovoljstvom faktora poslovanja u Sjevernoj Hrvatskoj, dobio je slijedeće rezultate, redom od najvećeg do najmanjeg prosjeka pondera:

- [1] Sloboda trgovanja u Sjevernoj Hrvatskoj (X = 3,24)
- [2] Financijska sloboda u Sjevernoj Hrvatskoj (X = 3,04)
- [3] Sloboda ulaganja u Sjevernoj Hrvatskoj (X = 2,96)
- [4] Državna potrošnja sredstava u Sjevernoj Hrvatskoj (X = 2,32)
- [5] Stopa poreza na dohodak (za obrtnike) ili poreza na dobit, uključujući parafiskalne namete i ostale doprinose (X = 2,00)

19. pitanje bilo je „Tvrte iz koje županije su najviše ugrožene rizikom od propasti zbog pandemije virusa COVID-19?“. 12 ispitanika zaokružilo je „Varaždinska županija“, 6 ispitanika „Međimurska županija“, 2 ispitanika „Koprivničko-križevačka županija“, 2 ispitanika „Bjelovarsko-bilogorska županija“, također 2 ispitanika „Grad Zagreb“, te 1 ispitanik „Zagrebačka županija“.

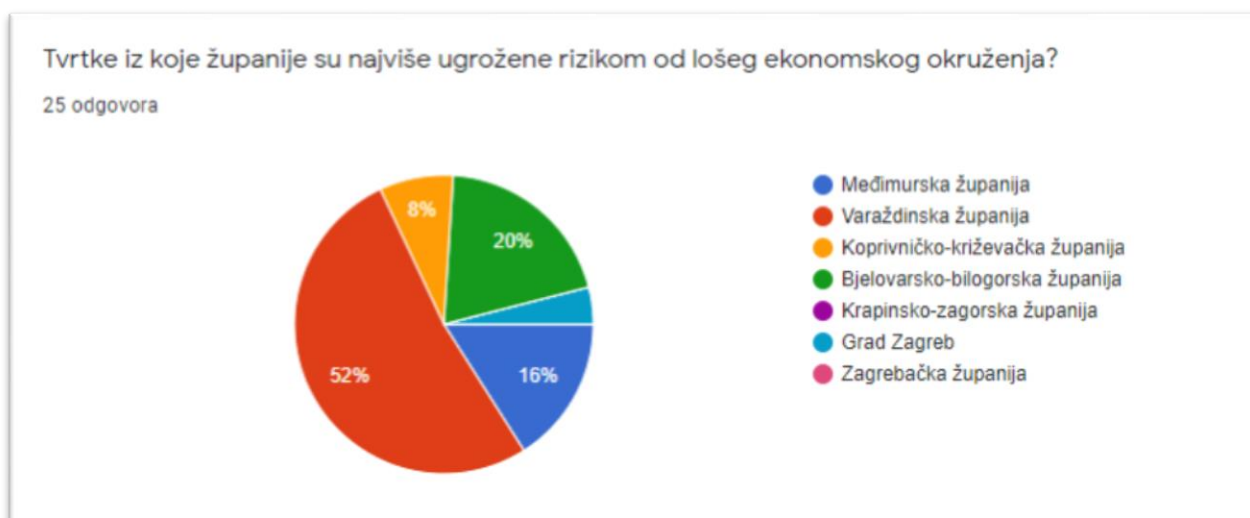
Slika 7.7. Anketa, 19. pitanje



Izvor: Slika je obrada autora

20. pitanje glasi „Tvrte iz koje županije su najviše ugrožene rizikom od lošeg ekonomskog okruženja?“. 13 ispitanika odgovorilo je „Varaždinska županija“, 5 ispitanika „Bjelovarsko-bilogorska županija“, 4 ispitanika „Međimurska županija“, 2 ispitanika „Koprivničko-križevačka županija“, te 1 ispitanik „Grad Zagreb“.

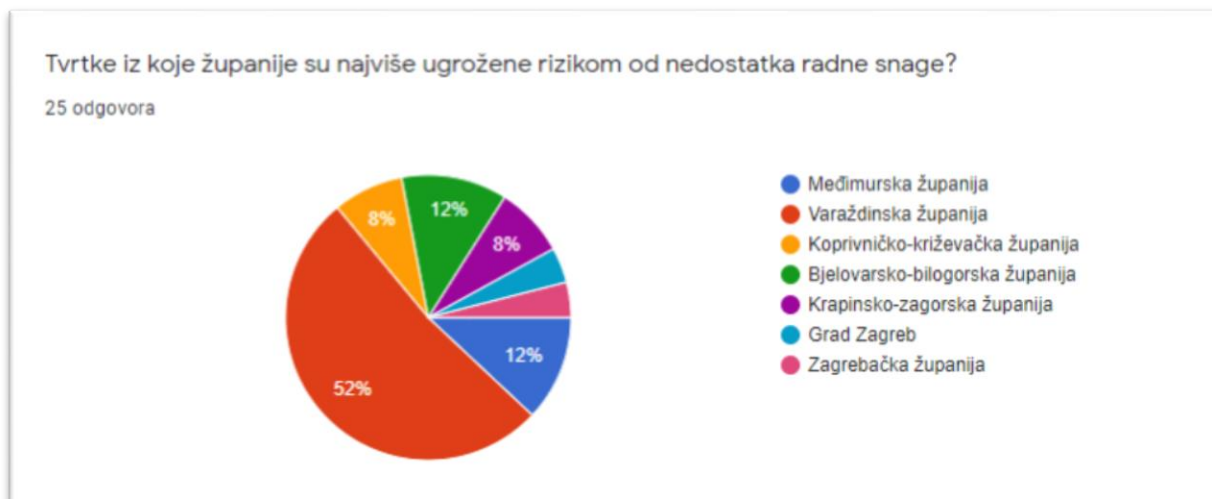
Slika 7.8. Anketa, 20. pitanje



Izvor: Slika je obrada autora

21. pitanje glasi „Tvrtnke iz koje županije su najviše ugrožene rizikom od nedostatka radne snage?“. Čak 13 ispitanika odgovorilo je „*Varaždinska županija*“, 2 ispitanika „*Koprivničko-križevačka županija*“, 3 su odgovorila „*Bjelovarsko-bilogorska županija*“, 3 ispitanika „*Međimurska županija*“, 2 ispitanika „*Krapinsko-zagorska županija*“, 1 ispitanik odgovorio je „*Grad Zagreb*“, te također 1 ispitanik „*Zagrebačka županija*“.

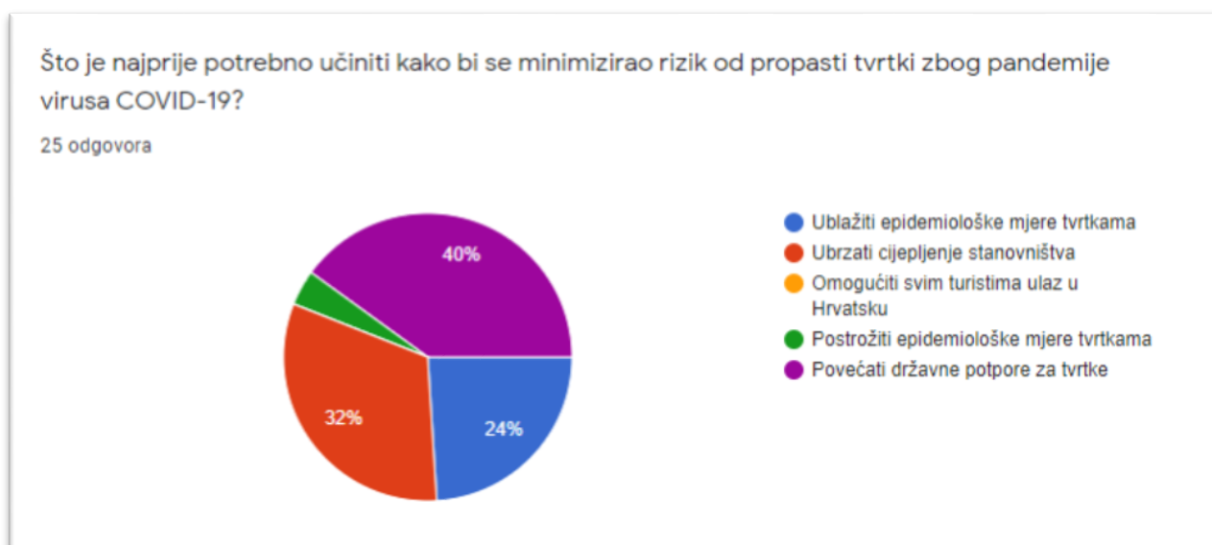
Slika 7.9. Anketa, 21. pitanje



Izvor: Slika je obrada autora

22. pitanje glasi „Što je najprije potrebno učiniti kako bi se minimizirao rizik od propasti tvrtki zbog pandemije virusa COVID-19?“. 10 ispitanika odgovorilo je „*Povećati državne potpore za tvrtke*“, 8 ispitanika „*Ubrzati cijepljenje stanovništva*“, 6 ispitanika „*Ublažiti epidemiološke mjere tvrtkama*“, i 1 ispitanik „*Postrožiti epidemiološke mjere tvrtkama*“.

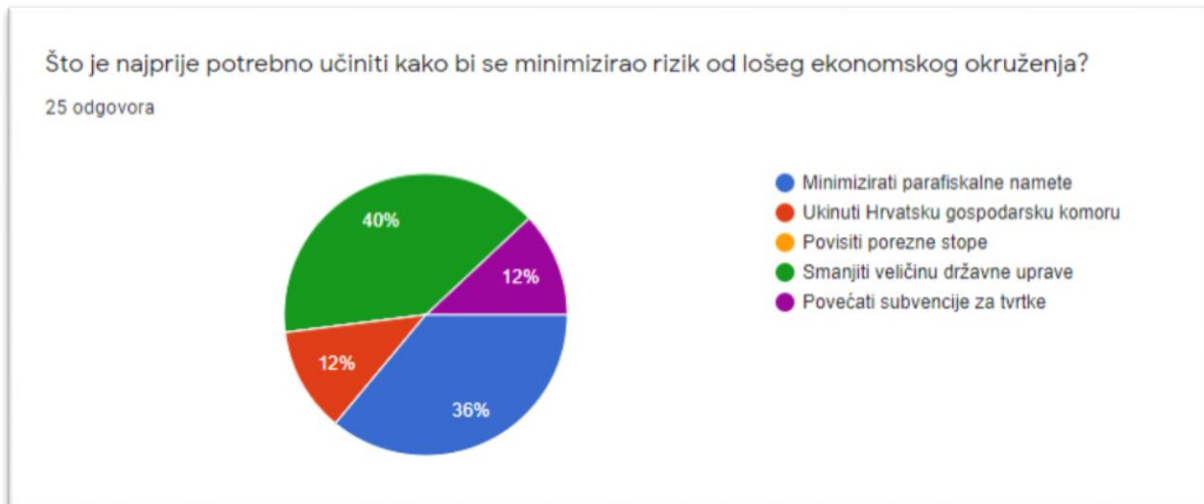
Slika 7.10. Anketa, 22. pitanje



Izvor: Slika je obrada autora

23. pitanje glasi „Što je najprije potrebno učiniti kako bi se minimizirao rizik od lošeg ekonomskog okruženja?“. 10 ispitanika odgovorilo je „Smanjiti veličinu državne uprave“, 9 ispitanika „Minimizirati parafiskalne namete“, 3 ispitanika „Ukinuti Hrvatsku gospodarsku komoru“, i također 3 ispitanika odgovorilo je „Povećati subvencije za tvrtke“.

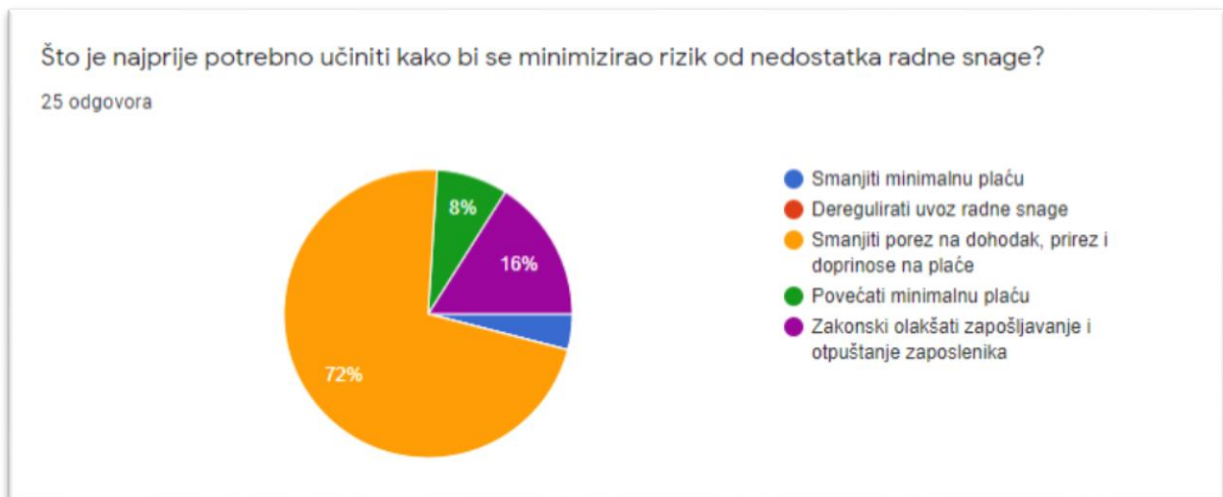
Slika 7.11. Anketa, 23. pitanje



Izvor: Slika je obrada autora

24., ujedno i posljednje pitanje glasilo je „Što je najprije potrebno učiniti kako bi se minimizirao rizik od nedostatka radne snage?“. 18 ispitanika odgovorilo je „Smanjiti porez na dohodak, prizrez i doprinose na plaće“, 4 ispitanika „Zakonski olakšati zapošljavanje i otpuštanje zaposlenika“, 2 ispitanika „Povećati minimalnu plaću“, te 1 ispitanik „Smanjiti minimalnu plaću“.

Slika 7.12. Anketa, 24. pitanje



Izvor: Slika je obrada autora

Čak 18 ispitanika odgovorilo je „Smanjiti porez na dohodak prizrez i doprinose na plaće“, 4 ispitanika „Zakonski olakšati zapošljavanje i otpuštanje zaposlenika“, 2 ispitanika „Povećati minimalnu plaću“, te 1 ispitanik „Smanjiti minimalnu plaću“.

## 8. Zaključak

Upravljanje rizikom je neizbježno i ono se smatra faktorom ravnoteže između gubitka prijetnji i dobiti ostvarenoj pomoću prilika. To je proces kojim se bave menadžeri, upravni odbor te svi drugi zaposlenici, i to je neprestani i rastući sustav u cijeloj tvrtki. Norma ISO 31000 neizbježna je kod upravljanja rizikom tvrtke budući da osigurava povećanje vjerojatnosti kod postizanja ciljeva, poboljšanja metoda utvrđivanja mogućnosti i opasnosti, većeg povjerenja dionika, poboljšanja radne učinkovitosti, te minimiziranja gubitaka.

Istraživanja ukazuju na činjenicu kako su tri najveća rizika za poslovanje hrvatskih tvrtki neuspješno nacionalno upravljanje, migracije velikih razmjera i duboka socijalna nestabilnost. Također, Hrvatska je pomoću 12 kriterija ocijenjena sa 63,6 od ukupno 100,0 bodova prema indeksu ekonomskih sloboda, te je tako svrstana u skupinu ekonomski „Umjereno slobodnih“ zemalja.

U regiji Sjeverne Hrvatske živi 41% stanovništva Republike Hrvatske. Kroz njeno područje prolaze paneuropski prometni koridori i 7 autocesti, koji su od visoke važnosti za razvoj ove regije. BDP po stanovniku jedne hrvatske županije u prosjeku iznosi 10.106 €, dok za županiju Sjeverne Hrvatske iznosi 11.175 €, odnosno 10,6% iznad hrvatskog prosjeka. 22% građana vidi šansu u poduzetničkom svijetu, dok 21% planira postati dio poduzetničkog svijeta.

U ovoj regiji nalazi se čak 368 poduzetničkih zona na 10.024 hektara, od kojih je 7.213 hektara vlasništvu privatnih osoba. Poduzetnička aktivnost odvija se u 149 zona u koje je uloženo otprilike 900 milijuna kuna s više od 34.000 zaposlenika.

Globalna efikasnost poslovnih sredstava Sjeverne Hrvatske je 41,5% iznad prosjeka svih hrvatskih poduzetnika, profitabilnost kapitala poduzetnika je 47,5% iznad prosjeka, ulaganje u dugotrajnu imovinu je 25,7% iznad prosjeka, dok je neto plaća 17,9% ispod prosjeka. Razlog niskih neto plaća je prerađivačka industrija, koja po BDV-u kao najzastupljenija djelatnost dominira u Zagrebačkoj županiji (24,6%), u Varaždinskoj županiji (35,4%), u Međimurskoj županiji (38,6%), u Krapinsko-zagorskoj županiji (34,6%) te u Koprivničko-križevačkoj županiji (25,5%).

Autor je proveo istraživanje na temu „*Koji rizici sprječavaju tvrtke Sjeverne Hrvatske od širenja poslovanja?*“. 1. hipoteza istraživanja, Rizik od širenja Koronavirusa ugrožava tvrtke Sjeverne Hrvatske, ovim istraživanjem je potvrđena, 2. hipoteza, Rizik od lošeg ekonomskog okruženja uzrokuje stagnaciju tvrtki Sjeverne Hrvatske, također je potvrđena, dok 3. hipoteza, Rizik od nedostatka radne snage ugrožava tvrtke Sjeverne Hrvatske, ostaje nepotvrđena.

Pomoću ranije navedenih mjerila, iznosa i informacija moguće je zaključiti kako regija Sjeverne Hrvatske ima velik potencijal za daljnji rast i razvoj, i svi faktori ukazuju da će usprkos mnogim preprekama te potencijalnim rizicima i dalje ostati industrijsko središte, a ujedno i najrazvijenija i najutjecajnija regija Republike Hrvatske.



## Literatura

1. Asadi Z., An investigation of risk management strategies in projects, 2015, str. 89-92
2. Aven T., Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation, 2015, str. 1-2
3. Castro L. M., Managing the Risks of Risk Management, 2008, str. 502-504
4. Cervantes-Cabrera O. A., Briano-Turrent G. C., Journal of Accounting Research, Organization and Economics Vol. 1 (2), 2018, str 122
5. Deković Ž., Žaja J., Smiljčić I., Rizik i financijski menadžment, Stručni rad, Veleučilište u Šibeniku, 2017., str. 124
6. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2011, Dostupno na: [https://www.dzs.hr/hrv/censuses/census2011/results/htm/H02\\_02/H02\\_02.html](https://www.dzs.hr/hrv/censuses/census2011/results/htm/H02_02/H02_02.html) [7. kolovoza 2021.]
7. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2018, Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/Pokazatelji/Bruto%20domaci%20proizvod.xls](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/Pokazatelji/Bruto%20domaci%20proizvod.xls) [1. kolovoza 2021.]
8. Firmoteka, 2020, Dostupno na: <https://blog.firmoteka.hr/> [14. srpnja 2021.]
9. Hrvatska narječja, Godina nepoznata, Dostupno na: <https://jezik.hr/hrvatska-narjecja.html> [2. kolovoza 2021.]
10. Hrvatski zavod za norme, 2021, Dostupno na: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=55> [1. kolovoza 2021.]
11. Index of Economic Freedom: Promoting Economic Opportunity, 2021, Dostupno na: <https://www.heritage.org/index/> [19. svibnja 2021.]
12. Outreville J. F., Risk Management Concepts, 1998, str. 2-3

13. Pillai S. P., Risk Management in Practice: Process and Tools, 2015, str. 2-4
14. Risks of Doing Business, 2019, Dostupno na: <https://reports.weforum.org/global-risks-report-2020/survey-results/global-risks-of-highest-concern-for-doing-business-2020/#country/HRV> [12. svibnja 2021.]
15. Savić Z., Pipp P., Zubak D., Hanzl Ž., Pađen Ž., Peter T., Akrap A., Ivaanda K., Županije – razvojna raznolikost i gospodarski potencijali, 2018, str. 10
16. Singer S., Šarlija N., Pfeifer S., Peterka S. O., Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?, 2018, Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2019/04/GEM2018zaweb.pdf> [8. kolovoza 2021.]
17. Sprčić D. M., Jakirlić L., Upravljanje reputacijskim rizikom korištenjem modela integriranog upravljanja rizicima, 2017, str. 133-134
18. Svetić S., Upravljanje rizikom u dobavnom lancu, Diplomski rad, 2014, str. 23
19. Turčić B., Makroregionalna uspješnost poslovanja poduzetnika u Republici Hrvatskoj godine 2008., 2010, str. 600, 604, 605, 607, 614
20. Vržina A., Poduzetničke zone u RH, 2016, str. 17-18
21. Zagrebački inovacijski centar, 2018, Dostupno na: <https://www.zicer.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Poduzetnicka-zona> [14. kolovoza 2021.]

## Popis slika

Slika 2.2.1. Vrste rizika .....	6
Slika 4.2. Prijetnje za poslovanje u Hrvatskoj .....	16
Slika 5.5.1. Ekonomska sloboda Europskih zemalja.....	21
Slika 6.1. Autoceste Sjeverne Hrvatske.....	22
Slika 6.1.1. BDP po stanovniku Sjeverne Hrvatske .....	23
Slika 6.2.1. Najuspješnije tvrtke Sjeverne Hrvatske .....	24
Slika 6.3.1. Poduzetničke zone Sjeverne Hrvatske .....	26
Slika 7.1. Struktura ispitanika prema županijama .....	29
Slika 7.2. Anketa, 1. pitanje.....	30
Slika 7.3. Anketa, 2. pitanje.....	30
Slika 7.4. Anketa, 3. pitanje.....	31
Slika 7.5. Anketa, 4. pitanje.....	31
Slika 7.6. Anketa, 5.-18. pitanje .....	32
Slika 7.7. Anketa, 19. pitanje.....	34
Slika 7.8. Anketa, 20. pitanje.....	34
Slika 7.9. Anketa, 21. pitanje.....	35
Slika 7.10. Anketa, 22. pitanje.....	35
Slika 7.11. Anketa, 23. pitanje.....	36
Slika 7.12. Anketa, 24. pitanje.....	36

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, DORIAN GOLUB (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ANALIZA RIZIKA UPRAVLJANJA PODUZECIMA SJEVERNE HRVATSKE (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

DORIAN GOLUB

Golub

\_\_\_\_\_ (vlastoručni potpis)

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

Ja, DORIAN GOLUB (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ANALIZA RIZIKA UPRAVLJANJA PODUZECIMA SJEVERNE HRVATSKE (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

DORIAN GOLUB

Golub

\_\_\_\_\_ (vlastoručni potpis)