

Upravljanje poslovnim rizicima u malim i srednjim poduzećima

Barišić, Diana

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:683668>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-28**



Sveučilište u Zadru
Universitas Studiorum
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Diplomski sveučilišni studij ekonomije; smjer: menadžment (jednopedmetni)

Diana Barišić

**Upravljanje poslovnim rizicima u malim i srednjim
poduzećima**

Diplomski rad

Zadar, 2023.

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Diplomski sveučilišni studij ekonomije; smjer: menadžment (jednopedmetni)

Upravljanje poslovnim rizicima u malim i srednjim
poduzećima

Diplomski rad

Student/ica:

Diana Barišić

Mentor/ica:

izv. prof. dr. sc. Anita Peša

Zadar, 2023.



Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Diana Barišić**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Upravljanje poslovnim rizicima u malim i srednjim poduzećima** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 2023.

SAŽETAK

Mala i srednja poduzeća (MSP) su kategorija poduzeća koja se razlikuje od velikih korporacija po svojoj veličini, obujmu poslovanja i broju zaposlenih. Definicija malih i srednjih poduzeća se najčešće temelji na kriterijima kao što su broj zaposlenih, godišnji prihod i ukupna vrijednost imovine. Njihova veličina omogućava im brzu prilagodbu promjenama na tržištu i često su izvor poduzetničke aktivnosti. Upravljanje rizicima u malim i srednjim poduzećima ključno je za njihovu održivost i uspjeh. Mala i srednja poduzeća često se suočavaju sa raznim vrstama rizika, uključujući financijske, operativne, tržišne i druge. Postoji mnogo metoda pomoću kojih mala i srednja poduzeća mogu upravljati rizicima u svom poslovanju, a neke od metoda su: identifikacija i procjena rizika, strategije za smanjenje rizika, upravljanje financijskim i operativnim rizikom, upravljanje rizikom ljudskih resursa, upravljanje tržišnim i konkurentskim rizikom, upravljanje rizikom tehnologije i kibernetičke sigurnosti, upravljanje regulatornim rizikom i rizikom usklađenosti, komunikacija i upravljanje kriznim situacijama, te kontinuirano praćenje i poboljšanje. Upravljanje rizicima malim i srednjim poduzećima pomaže da ostanu konkurenti i otporni na izazove koji se pojavljuju tijekom poslovanja. Pravilno planiranje i implementacija strategija i navedenih metoda za upravljanje rizicima mogu doprinijeti dugoročnom uspjehu i stabilnosti poduzeća. Predmet istraživanja obuhvaća identifikaciju, analizu i upravljanje različitim vrstama rizika s kojima se takva poduzeća suočavaju. Cilj istraživanja je poboljšati sposobnost tih poduzeća da prepoznaju, procijene i efikasno upravljaju rizicima kako bi smanjili potencijalne negativne utjecaje na njihovo poslovanje. Svrha istraživanja je pronaći smjernice, alate i strategije kojima će mala i srednja poduzeća moći bolje zaštititi svoju poslovnu stabilnost i održivost.

Ključne riječi: mala i srednja poduzeća, rizik, upravljanje, metode

SUMMARY

Business risks management in small and medium enterprises

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are a category of enterprises that differs from large corporations in terms of their size, volume of operations and number of employees. The definition of small and medium-sized enterprises is most often based on criteria such as the number of employees, annual income and total value of assets. Their size allows them to quickly adapt to changes in the market and they are often the source of entrepreneurial activity. Risk management in SMEs is crucial for their sustainability and success. Small and medium-sized enterprises often face various types of risks, including financial, operational, market and others. There are many methods by which SMEs can manage risks in their business, some of the methods are: risk identification and assessment, risk reduction strategies, financial and operational risk management, human resource risk management, market and competitive risk management, technology and cybersecurity risk, regulatory and compliance risk management, communication and crisis management, and continuous monitoring and improvement. Risk management helps small and medium-sized enterprises to remain competitive and resistant to challenges that arise during business. Proper planning and implementation of strategies and specified risk management methods can contribute to the long-term success and stability of the company. The subject of the research includes the identification, analysis and management of different types of risks that such companies face. The aim of the research is to improve the ability of these companies to recognize, assess and effectively manage risks in order to reduce potential negative impacts on their operations. The purpose of the research is to find guidelines, tools and strategies with which small and medium-sized enterprises will be able to better protect their business stability and sustainability.

Keywords: small and medium enterprises, risk, management, methods

Sadržaj

<u>1. UVOD</u>	1
<u>2. POSLOVNI RIZIK</u>	2
<u>2.1. Definiranje poslovnog rizika</u>	2
<u>2.2. Unutarnji rizici</u>	4
<u>2.3. Vanjski rizici</u>	4
<u>2.4. Proces upravljanja poslovnim rizikom</u>	5
<u>2.5. Proces upravljanja rizikom prema ISO 31000</u>	6
<u>3. MALA I SREDNJA PODUZEĆA</u>	7
<u>3.1. Životni ciklus malih i srednjih poduzeća</u>	9
<u>3.2. Mala i srednja poduzeća u poteškoćama</u>	9
<u>4. POSLOVNI RIZICI U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA</u>	10
<u>4.1. Financijski rizik</u>	10
<u>4.2. Strateški rizik</u>	12
<u>4.3. Tržišni rizik</u>	14
<u>4.4. Operativni rizik</u>	15
<u>5. METODE UPRAVLJANJA POSLOVNIM RIZIKOM U MALIM I SREDNJIM</u> <u>PODUZEĆIMA</u>	17
<u>5.1. Identifikacija i procjena rizika</u>	17
<u>5.1.1. Radionice o procjeni rizika</u>	18
<u>5.1.2. SWOT analiza</u>	19
<u>5.1.3. Registar rizika</u>	20
<u>5.2. Strategije za smanjenje rizika</u>	21
<u>5.2.1. Diverzifikacija</u>	22
<u>5.2.2. Planiranje za nepredviđene situacije</u>	23
<u>5.3. Upravljanje financijskim rizikom</u>	25
<u>5.3.1. Upravljanje novčanim tokovima</u>	25
<u>5.3.2. Upravljanje dugom</u>	27
<u>5.3.3. Financijsko predviđanje</u>	28
<u>5.4. Upravljanje operativnim rizikom</u>	29
<u>5.4.1. Mapiranje procesa</u>	30
<u>5.4.2. Kontrola kvalitete</u>	31
<u>5.4.3. Upravljanje zalihama</u>	32
<u>5.5. Upravljanje rizikom ljudskih resursa</u>	34

5.5.1. Upravljanje talentima	34
5.5.2. Obuka i razvoj	36
5.5.3. Planiranje sukcesije	37
5.6. Upravljanje tržišnim i konkurentskim rizikom	38
5.6.1 Istraživanje tržišta	39
5.7. Upravljanje rizikom tehnologije i kibernetičke sigurnosti	40
5.7.1. Mjere kibernetičke sigurnosti	40
5.8. Upravljanje regulatornim rizikom i rizikom usklađenosti	41
5.8.1. Okvir usklađenosti	42
5.9. Komunikacija i upravljanje kriznim situacijama	42
5.9.1. Plan kriznog komuniciranja	42
5.9.2. Uključivanje dionika	43
5.10. Kontinuirano praćenje i poboljšanje	44
5.10.1. Učenje iz incidenata	44
6. RASPRAVA	46
ZAKLJUČAK	48
LITERATURA	49
DODACI	52
Popis slika	52
Popis tablica	52

1. UVOD

Upravljanje rizicima predstavlja ključnu komponentu uspješnog poslovanja u današnjem sve kompleksnijem poslovnom okruženju. Posebno važno postaje u malim i srednjim poduzećima koja često operiraju s ograničenim resursima i podložna su raznovrsnim izazovima.

U ovom radu istražiti ćemo važnost upravljanja rizicima u kontekstu malih i srednjim poduzeća, analizirati različite aspekte rizika s kojima se suočavaju ova poduzeća te razmotriti najbolje prakse i alate koji im mogu pomoći u identifikaciji, procjeni i upravljanju rizicima. Također ćemo istražiti kako uspješno upravljanje rizicima može doprinijeti dugoročnom održivom rastu i konkurentne prednosti MSP (malih i srednjih poduzeća) u dinamičnom poslovnom okruženju.

Cilj rada je identificirati, analizirati, kontrolirati i minimizirati potencijalne prijetnje i rizike koji bi mogli utjecati na uspješnost i stabilnost poslovanja malih i srednjih poduzeća.

Svrha rada je zaštita i unapređenje poslovanja tih poduzeća putem sustavne analize, identifikacije, procjene i upravljanja rizicima s ciljem postizanja dugoročne održivosti i uspješnosti.

Istraživačka pitanja kojima se rad vodio su: Što su to poslovni rizici?, Koja su obilježja malih i srednjih poduzeća?, Koje su najčešće vrste poslovnih rizika u malim i srednjim poduzećima? Koje su najčešće korištene metode upravljanja rizicima u malim i srednjim poduzećima?

Metodologija koja se koristila u radu je studija slučaja.

U radu su se podatci prikupljali na temelju knjiga, znanstvenih članaka, te internetskih stranica. Struktura rada sastoji se od pet dijelova. Rad započinje uvodom, zatim se nastavlja definiranje poslovnog rizika, te malih i srednjih poduzeća. U sljedećem djelu definiraju se vrste poslovnih rizika u malim i srednjim poduzećima. Nakon toga dolazi glavni dio, odnosno deset najčešće korištenih metoda upravljanja rizicima u malim i srednjim poduzećima, te na kraju zaključak rada.

2. POSLOVNI RIZIK

2.1. Definiranje poslovnog rizika

Andrijanić et al. (2016) navode da prihvaćanje sve većeg rizika u poslovnim procesima znači prihvaćanje liberalnog kapitalizma kao modela gospodarskog razvoja. Rizik je neizbježan čimbenik, ali ga treba prihvatiti i njime se upravlja na najbolji mogući način. Upravljanje poslovnim rizicima omogućuje bolji pogled u budućnost i pozitivne rezultate, procjenjuje ciljeve i strategije upravljanja u smislu rizika te otvara nove perspektive menadžmentu.

Upravljanje poslovnim rizikom, ranije poznato kao upravljanje rizikom, bavi se isključivo čistim rizikom. Upravljanje rizicima uvodi novinu integriranog pristupa svim rizicima s kojima se organizacija suočava. S obzirom da rizici postoje u svim sektorima, menadžeri koji se bave rizicima prilagođavaju se specifičnim uvjetima i po potrebi dodatno educiraju.

Današnji sustavi, alati i zahtjevi mnogo su složeniji nego u prošlosti iako dovode do domino-efekta sa velikim i dugotrajnim posljedicama.

Tablica 1 Rizici koji su obilježili 21. stoljeće

2000.	Najrazornije poplave u zadnjih 50 godina u Mozambiku koje su imale procijenjeni broj od 800 stradalih; ; u Kini 309 stradalih u požaru u trgovačkom centru, globalni internet napad nazvan VOLIM TE
2001.	Propast Enrona; 11. rujna napadi u New Yorku; i rasprava o Baselu II. sa posebnom pažnjom na opasnosti; 12.000 stradalih u potresu u Indiji u Gujaratu, kao i tropska oluja Allison u Teksasu koja je napravila štetu od 5 milijardi dolara
2002.	Propast MCI WorldComa; komunikacijski kvar; Sarbanes Oxley Act opisuje opasnosti koje prijete, povećan je broj bombaša samoubojica i autobombi, američki sukob u Afganistanu doveo je do sve većeg broja stradalih
2003.	Sukob u Iraku započeo je američkom invazijom vojske; virus koji pogađa ptice, nazvan ptičja gripa; toplinski val bez presedana u Parizu koji je dosegao 44 Celzijeva stupnja; potres na jugoistoku Irana s 27.000 stradalih; cijena nafte značajno raste;
2004.	U Indoneziji 23 000 stradalih od tsunamija; u Madridu teroristički napad sa 119 stradalih, masivna željeznička nesreća sa 320 stradalih u Iranu

2005.	Sjevernokorejska najava posjedovanja nuklearnog oružja; nastavlja se teroristička aktivnost u Londonu; razorne posljedice uragana Katarina u Americi su 1.836 izgubljenih života, a američka vlada procjenjuje da je više od 80.000 ljudi poginulo na ulicama zemlje i tijekom oluje
2006.	Zbog dugova, Ukrajina je lišena pristupa prirodnom plinu; egipatski brod potonuo sa 1400 ljudi; Potresi na Javi u Indoneziji u dva navrata odnijeli su više od 6000 života, rat u Libanonu, Saddam Hussein kažnjen smrću
2007.	Grčko plovilo ispustilo 200 tona nafte uz obalu Norveške, početak svjetske financijske krize, toplinski val u Grčkoj praćen brojnim požarima, potres u Peruu pogodio 512 žrtava
2008.	U Kini potres pogodio 69.197 žrtava, politički problemi u Tajlandu i Kanadi, cijena nafte preko 100 dolara, osjeća se recesija u Americi, financijska kriza se osjeća u cijelom svijetu, poplave u Santa Catarini su dovele do evakuacije 78.000 ljudi
2009.	Rusija je prestala isporučivati plin cijeloj Europi preko Ukrajine; globalno širenje virusa H1/N1 (svinjske gripe); sukob u Gazi; potres u Italiji koji je rezultirao smrću 300 ljudi, u Australiji veliki požari nakon rekordne temperature od 46 Celzijeva stupnja
2010.	Potresi na Haitiju koji su ubili i ranili 230.000 ljudi; Wikileaks je objavio preko 100.000 dokumenata koji su bili povjerljivi; potres u Čileu je među najsnažnijim zabilježenim; grčka kriza utjecala je na monetarni sustav i eurozonu; zaustavljen zračni promet zbog vulkanskog pepela na Islandu
2011.	800 žrtava u poplavama u Brazilu, Osama bin Laden ubijen, potres i tsunami u Japanu pogodili su 15.350 žrtava, a 8000 ljudi je nestalo u nemirima; zbog svih nemira cijena nafte sve više raste u cijelom svijetu; potres u Egiptu i Libiji
2012.	Basel III; ispodprosječan led na površini mora na Antarktici; poplave Africi; značajna suša u ljetnim mjesecima; uragan Sandy
2013.	Priznanje bivšeg zaposlenika CIA-e i NSA-e Edwarda Snowdea o globalnom špijuniranju internetskih veza i telekomunikacija; kiša meteora zasula Rusiju; Sirija blizu strane intervencije; Filipine pogodio super tajfun
2014.	Najtoplije temperature do tada na Zemlji u povijesti od kada se temperatura mjerila, monsunske poplave na granici Indije i Pakistana odnijele su živote 648 ljudi; klizište u Afganistanu koje je ubilo do 2700 osoba; suše u Brazilu; "Polarni vrtlog" - jaka zima u istočnom dijelu Sjedinjenih Američkih država

2015.	Najsnažniji El Niño u zabilježenoj povijesti; NASA-ina svemirska letjelica New Horizons preletjela je Plutonov patuljasti planet; teroristički napadi islamista ubili 129 ljudi u Parizu, dok su 352 osobe ranjene; Ujedinjeni narodi održali Klimatsku konferenciju u Parizu
2016.	Sjeverna Koreja pokušala detonirati hidrogensku bombu; pojavljuje se prvi slučaj najezde zike u Europi; bombaški napad u Istanbulu koji je odnio živote 10 ljudi, uključujući 9 Nijemaca

Andrijanić et al. (2016)

2.2. Unutarnji rizici

Krleža (1995) navodi da su interni poslovni rizici uzrokovani opasnostima unutar poduzeća tijekom poslovanja ili razvoja, vođenja ili upravljanja poduzećem, tijekom procesa rada, te u nepredvidivim i zanemarenim potencijalnim događajima. Najčešći uzroci pojave pripisuju se strukturi organizacije, sastavu sredstava i rada, proizvodnji dobara, korištenju vrijednosti za različita dobra i manipulaciji dobrima. Funda (2011) opisuje interne poslovne opasnosti na sljedeći način:

- Potencijal da tvrtka propadne - organizacija ne odgovara zahtjevima ili uvjetima tržišta.
- Rizik ljudskih resursa - profesionalno loše ponašanje, nedovoljno osoblja, nedostatak entuzijazma za rad ili smanjeni kapacitet.
- Potencijalni rizik strukture imovine poduzeća – proizlazi iz financijskih izvješća i analize poslovanja poduzeća.
- Robni rizik je složenost same robe, kao i osjetljivost održavanja njezine funkcionalnosti.
- Rizik uspješnosti je opasnost da se očekivani povrat na uloženi kapital ne poveća.
- Rizik korištenja resursa neispravno, nedovoljno ili na usklađen način neizvjesnost i rizik od neuspjeha, kako inovacije tako i njezine implementacije.
- Rizik kapitalnog ulaganja - neponovljivi poslovni rizik koji je svojstven ulaganju.

2.3. Vanjski rizici

Deželjin et al. (1999) tvrde da su vanjski rizici poduzeća uzrokovani vanjskim okruženjem. Imaju značajan učinak na uspjeh i rast poduzeća. Funda (2011) opisuje vanjske opasnosti poslovnih nastojanja:

- Tržišne opasnosti - kategorizirane su kao apsolutne ili relativne, prostorne ili vremenske, kvalitativne ili kvantitativne, a proizlaze iz različitih aspekata funkcije trgovine.
- Opasnosti prijevoznika - opasnosti povezane s prijevozom robe, bilo metodom ili sredstvom, dvije su klase; nosač dodatne opasnosti i nositelj osnovne opasnosti
- Politički rizik zemlje - uključuje mogućnost da se roba ili kapital izvoze u određenu zemlju, što je povezano s rizikom da se izvoz ne isplati ili da se mora platiti drugom valutom zbog nemogućnosti središnje banke zemlje uvoznice da učini tako.
- Politički rizik - uzrokovan djelovanjem državnih dužnosnika ili izvanrednim događajem u zemlji.
- Gospodarski rizici - rizik povezan s naplatom robe koja se prodaje.
- Rizik provedbe kupoprodajnog ugovora - rizik koji je prisutan kada ugovorne strane ne ispunjavaju svoje obveze.
- Izvozni rizik – posljedica ovog događaja je šteta ili gubitak koji pogađa jedno poduzeće, nepredvidiv je, neponovljiv i jedinstven

2.4. Proces upravljanja poslovnim rizikom

Horvat et al. (2004) tvrde da je rizik prisutan u cjelokupnom ljudskom ponašanju (do određenog stupnja), svim vrstama poslovanja i svakom području korporativnog upravljanja. Međutim, to je često nemoguće učiniti, što dovodi do lošijeg ishoda. Odgovornost upravljanja rizikom je identificirati opasnosti, izmjeriti vjerojatnost i moguće posljedice događaja te postupati s opasnostima kako bi se smanjila količina potrebnih resursa ili smanjila opasnost. Upravljanje rizikom provodi se u više disciplina, uključujući okoliš, zdravstvenu skrb, sigurnost i upravljanje.

Svaki poduzetnik mora biti svjestan rizika vezanih uz svoje poslovanje i snositi odgovornost za posljedice neuspjeha. Zbog toga je važno da menadžeri i poduzetnici prepoznaju važnost pitanja rizika, što zahtijeva sljedeće: identifikaciju rizika, stalnu procjenu rizika, analizu potencijalnih kontrola rizika i financiranje rizika.

Iz ovoga možemo zaključiti da su analiza i upravljačko znanje i iskustvo osnova za izradu plana upravljanja rizikom. Izbor pristupa upravljanju rizikom ovisi o veličini štete i učestalosti štete.

Tablica 2 Metode upravljanja rizicima

RIZIK	UČESTALOST ŠTETA	INTENZITET ŠTETA	METODA UPRAVLJANJA RIZIKOM
I	Niska	Nizak	Zadržavanje
II	Visoka	Nizak	Kontrola štete i zadržavanje rizika
III	Niska	Visok	Osiguranje
IV	Visoka	Visok	Izbjegavanje

Horvat et al. (2004)

U tablici za prvi rizik razumno je da menadžeri trebaju održavati kontrolu nad štetom s obzirom na njenu nisku učestalost i intenzitet. Drugi rizik je češći, ali manje intenzivan, što podrazumijeva kontrolu gubitaka i obuzdavanje rizika. Treći tip rizika je male učestalosti, ali visokog intenziteta i zahtjeva osiguranje. Izbjegavanje je metoda koja se koristi sa velikim učešćem i intenzitetom jer se teško isplaćuje, odnosno nanosi gubitke osiguranju. (Horvat i Kovačić, 2004)

2.5. Proces upravljanja rizikom prema ISO 31000

Andrijanić et al (2016) objašnjavaju da je međunarodna organizacija ISO uspostavila uvjete koji se odnose na upravljanje rizicima. Prema definiciji ISO-a, važno je slijediti sljedeća načela:

- Ključno je stvoriti novu vrijednost - U određenim projektima ili poslovanju u cjelini, praćenje rizika mora proizvesti vrijednost kako bi se opravdale sve aktivnosti povezane s upravljanjem rizikom.
- Neophodna je stalna evolucija kako bi se odgovorilo na promjene u okolišu, što zahtjeva stalnu potragu za poboljšanjima i odgovor na tržišne promjene.
- Upravljanje rizikom mora biti formalizirano i sustavno, kako bi se poslovne odluke mogle donositi na temelju što točnijih i najboljih informacija.

Andrijanić et al. (2016) navode da je primarni izvor rizika i neizvjesnosti nedostatak provjerenih, kvalitetnih informacija, što točnije, detaljnije informacije tvrtka posjeduje, da je manja vjerojatnost rizika. U poduzeću koje ima sve informacije i koje su točne, nema opasnosti od rizika jer se uz točne informacije mogu donijeti odgovarajuće odluke:

- Proces upravljanja rizikom mora biti dio procesa donošenja odluka, to će pomoći poduzeću da zapamti potencijalne opasnosti ovih odluka.
- Pri razmatranju mora se uzeti u obzir i utjecaj ljudskog čimbenika kako bi se uvijek procjenjivala znanja i sposobnosti zaposlenika, ovisno o njihovim odgovornostima i zadacima.
- Za svaku aktivnost važno je procijeniti potencijalnu štetu i rizike povezane s njom u poslovanju i, ako je moguće, pokušati eliminirati rizik ili štetu ako do njih dođe.
- Unutar poduzeća treba postojati integrirani dio osnovnih organizacijskih procesa tako da se rizici prate uvijek i mjere njihovi učinci koji mogu utjecati na poslovanje

3. MALA I SREDNJA PODUZEĆA

Iz perspektive mnogih pisaca, mala i srednja poduzeća karakteriziraju njihove bitne značajke, od kojih većina proizlazi iz broja zaposlenih, ukupnog godišnjeg prihoda i udjela kapitala. Navedene karakteristike i njihove kombinacije, ovise o vrsti aktivnosti, ali i o specifičnostima pojedine gospodarske klime zemlje. Za adekvatno definiranje malog do srednjeg poduzeća važno je razmotriti druge aspekte koji pridonose posebnim karakteristikama malog do srednjeg poduzeća, kao što su njihova organizacija, proizvodnja, financiranje, dionički kapital, ukupni prihod i sve prema pravilima nacionalne ekonomije. (Lacković, 2004)

Uvažavajući stvarno stanje i temeljne sastavnice definicije, američki Kongres je već 1953. godine osnovao agenciju posvećenu malim i srednjim poduzećima, koja je definirala kriterije za određivanje malih i srednjih poduzeća:

- Ukupna imovina
- Dionički kapital
- Godišnji prihod od prodaje
- Broj zaposlenika

Lacković (2004) navodi da je broj zaposlenih jedan od najznačajnijih i najpriznatijih kriterija. Kriterij zaposlenika relevantan je i za ostale, jer tipično manji broj zaposlenika raspolaže s

manjom imovinom i ostvaruju manje godišnje prihode, a često imaju i veći dio kapitala, što nije nužno u potpunosti točno.

U odnosu na evoluciju i značaj malih i srednjih poduzeća, Franičević (1994) navodi:

- Nova tehnologija uzrokuje distribuirani učinak koji je u konačnici veći od centraliziranog učinka, što smanjuje obujam, a istovremeno povećava njezin prihod tvrtke.
- Kako je globalizacija napredovala, tržišta su postala nemirnija zbog sve veće konkurencije. U tim okolnostima mala i srednja poduzeća imaju veću stupanj fleksibilnosti, što je važno u ukupnoj ekonomskoj strukturi.
- Značajno je porastao broj žena koje pokreću i vode nove tvrtke s ograničenim ili nikakvim osobljem.
- Promjene potražnje koje se očituju kao individualizirane i stilizirane promjene proizvoda i usluga, mogu učinkovitije zadovoljiti potrebe malih i srednjih poduzeća. U tom pogledu više nisu na inferiornom glasu, pogotovo u pogledu male proizvodnje koja je uvijek prisutna.
- U gotovo svim razvijenim zemljama koje su prošle kroz mnoge promjene, proces deregulacije je dokumentiran, što omogućava manjim tvrtkama sudjelovanje u više novih područja, uključujući: telekomunikacije, bankarstvo, razne intelektualne usluge - prijenos znanja od konzultacija do dizajna, itd.

Među značajnim atributima srednjih poduzeća Grabac (1984) navodi:

- Mala i srednja poduzeća zadovoljavaju onaj dio potražnje za robom i uslugama koji veće tvrtke ne mogu pružiti. Male jedinice, naime, zauzimaju prostor koji bi se inače trošio na prazan prostor. Ispunjavaju razne želje za dobrima i uslugama.
- Mala i srednja poduzeća mogu imati program koji je elastičan u proizvodnji, što omogućuje vrlo fleksibilnu ponudu i brz odgovor na promjene potražnje. Mala poduzeća nisu otporna na nove uvjete, ali im se brzo prilagođavaju.
- Često se smatra da tehnološki postupak u malim i srednjim poduzećima ima visok stupanj zamjenjivosti rada i resursa, što se pripisuje prirodi tehnologije. Mala i srednja poduzeća imaju veću sklonost zamjeni starog novim i to brže.
- Mala i srednja poduzeća traže univerzalnu vrstu zaposlenika i opreme koji mogu sudjelovati u različitim proizvodnim poslovima. U MPS-u neki zaposlenici imaju

sposobnost uspješnog obavljanja više poslova, a njih nije tako lako pronaći kao zamjenjivu opremu koja se može koristiti više puta.

- Mala i srednja poduzeća imaju veći raspon tehnoloških aplikacija koje se mogu koristiti. To je zato što suvremena tehnološka dostignuća pružaju značajnu decentralizaciju pojedinih dijelova procesa proizvodnje. Implementacija novih tehnoloških rješenja u malim i srednjim poduzećima jednostavnija je jer pojedini dijelovi procesa ne moraju biti centralizirani.
- Mogućnost samostalnog snošenja rizika u poslovanju i razvoju potiče male poduzetnike na povezivanje s velikim sustavima proizvodnje i trgovine radi postizanja uspješnih rezultata, ali i lakšeg pristupa riziku.

3.1. Životni ciklus malih i srednjih poduzeća

Stvaranje malih i srednjih poduzeća uključuje ukupno četiri faze; prije rođenja, prihvaćanja (djetinjstvo), prodora (rast), zrelosti (odrasla dob).

Prvih mjesec dana prije rođenja poduzetnici se trude djelovati ispravno, unatoč preprekama na koje nailaze. Zbog uvođenja novih proizvoda poduzetnici se suočavaju s većim troškovima u fazi prihvaćanja. Tijekom faze invazije, poduzetnik je suočen s rastućom stopom invazije koju ne može izbjeći, a mogu postojati i problemi s protokom novca, kvalitetom, proizvodnjom i isporukom. U tim je slučajevima važno okupiti što više stručnjaka i savjetnika koji će pridonijeti procesu oporavka i daljnjem razvoju projekta, npr. dostizanje punog potencijala projekta. (Funda, 2011)

3.2. Mala i srednja poduzeća u poteškoćama

Lacković (2002) napominje da kako su mala i srednja poduzeća primarno locirana u zemljama koje imaju veliku komponentu dezintegracije u svojim sustavima, mnogi poduzetnici nisu bili u potpunosti spremni za upravljanje poduzećem. Dodatno, mnogi poduzetnici nisu razmotrili sva pitanja i čimbenike koji mogu utjecati na poslovanje, pa se lako stvaraju uvjeti za nepogode. Mnogi razlozi dovode do kršenja tipičnog poslovnog ponašanja. One mogu biti interne, ali i eksterne, te objektivne i subjektivne. Kao rezultat toga, postoji više uzroka koji mogu uzrokovati probleme malim i srednjim poduzećima. Prema istraživanju S. Singera iz Centra za poduzetništvo u Osijeku, američke tvrtke imaju stopu neuspjeha od 88,7%, što je uzrokovano

po-greškama menadžera. Njezino istraživanje pokazalo je da sljedeći čimbenici imaju najveći utjecaj na nevolje:

- Zabluda poduzetnika o tome što znači biti vlasnik poduzeća.
- Poduzetnik se oslanja na vodstvo članova obitelji i prijatelja, koji mogu imati dobre namjere, ali ne moraju nužno biti korisni.
- Poduzetnik je krivo pozicioniran i u krivo vrijeme.
- Poduzetnik s vremenom postaje umoran, odnosno iscrpljen
- Ponos ga sprječava da potraži pomoć
- Nepoznavanje tržišta
- Budući da je oduševljen svojom idejom, ne mora se brinuti oko njezine zamjene.
- Obiteljski pritisak i financijske poteškoće doprinose njegovoj nezarađenoj potrošnji.
- Nepostojanje definiranog cilja poslovanja.
- Previše novca može uzrokovati da ljudi postanu neosjetljivi na nedostatak učinkovitosti.

4. POSLOVNI RIZICI U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

Poslovni rizici u malim i srednjim poduzećima mogu biti raznoliki i razlikovati se ovisno o industriji, regiji i specifičnostima samog poduzeća. U nastavku su navedeni i objašnjeni najčešći poslovni rizici sa kojima se susreću mala i srednja poduzeća – financijski rizik, operativni rizik, tržišni rizik i strateški rizik.

4.1. Financijski rizik

Verma (2023) navodi kako se financijski rizik odnosi na vjerojatnost gubitka novca zbog poslovne ili investicijske odluke. Rizici povezani s financijama mogu rezultirati kapitalnim gubicima za pojedince i tvrtke. Postoji nekoliko financijskih rizika, kao što su kreditni rizik, rizik likvidnosti i operativni rizik. Drugim riječima, financijski rizik je opasnost koja se može pretvoriti u gubitak kapitala. Odnosi se na izgleda za gubitak novca.

U slučaju financijskog rizika, postoji mogućnost da se novčani tok poduzeća pokaže nedostatnim za podmirivanje obveza. Neki uobičajeni financijski rizici su kreditni, operativni, rizik stranog ulaganja, pravni rizik, rizik vlasničkog kapitala i rizik likvidnosti. U državnim

sektorima, financijski rizik podrazumijeva nemogućnost kontrole monetarne politike i/ili drugih pitanja duga.

Financijski rizik jedna je od vrsta rizika visokog prioriteta za svako poduzeće. Financijski rizik nastaje zbog tržišnih kretanja, a tržišna kretanja mogu uključivati mnoštvo čimbenika. Na temelju toga, financijski rizik može se klasificirati u različite vrste kao što su tržišni rizik, kreditni rizik, rizik likvidnosti, operativni rizik i pravni rizik.

- Tržišni rizik:

Ova vrsta rizika nastaje zbog kretanja cijena financijskih instrumenata. Tržišni rizik može se klasificirati kao usmjereni rizik i neusmjereni rizik. Usmjereni rizik nastaje zbog kretanja cijena dionica, kamatnih stopa i više. Neusmjereni rizik, s druge strane, može biti rizik volatilnosti.

- Kreditni rizik:

Ova vrsta rizika nastaje kada netko ne ispunji svoje obveze prema svojim drugim ugovornim stranama. Kreditni rizik može se klasificirati u rizik države i rizik namire. Rizik države obično nastaje zbog teške devizne politike. Rizik namire, s druge strane, nastaje kada jedna strana izvrši plaćanje, a druga strana ne ispunji obveze.

- Rizik likvidnosti:

Ova vrsta rizika proizlazi iz nemogućnosti izvršenja transakcija. Rizik likvidnosti može se klasificirati na rizik likvidnosti imovine i rizik likvidnosti financiranja. Rizik likvidnosti imovine nastaje ili zbog nedovoljnog broja kupaca ili zbog nedovoljnog broja prodavača prema prodajnim nalogima i nalogima za kupnju.

- Operativni rizik:

Ova vrsta rizika proizlazi iz operativnih kvarova kao što su loše upravljanje ili tehnički kvarovi. Operativni rizik može se klasificirati u rizik prijevare i rizik modela. Rizik prijevare nastaje zbog nedostatka kontrola, a rizik modela nastaje zbog netočne primjene modela.

- Pravni rizik:

Ova vrsta financijskog rizika proizlazi iz pravnih ograničenja kao što su tužbe. Kad god se tvrtka mora suočiti s financijskim gubicima izvan pravnih postupaka, to je pravni rizik.

Financijski rizik može biti posljedica nekoliko makroekonomskih sila, fluktuirajućih tržišnih kamatnih stopa i mogućnosti neispunjavanja obveza velikih organizacija ili sektora. Kada pojedinci vode posao, suočavaju se s financijskim rizikom pri donošenju odluka koje ugrožavaju njihovu sposobnost plaćanja dugova ili prihoda. Izgradnja poduzeća iz temelja je

skupa. Tvrtke često moraju tražiti kapital iz vanjskih izvora za svoj stalan rast. Ovaj zahtjev za financiranjem stvara financijski rizik za tvrtku/posao koji traži iznos i investitora/dionika koji ulaže u poslovanje tvrtke.

Opasnost povezana s posuđivanjem novca naziva se kreditni rizik ili rizik neplaćanja. Ako zajmoprimac ne može otplatiti zajam (postaje neizvršen), ulagači pate od smanjenih prihoda od otplate zajma, kamata i glavnice. Vjerovnici se često suočavaju s povećanjem troškova naplate duga.

Drugi izraz — specifični rizik, koristi se kada se samo jedna ili više tvrtki bore s financijskom situacijom. Ova vrsta opasnosti koja se odnosi na poduzeće ili grupu poduzeća tiče se strukture kapitala, izloženosti neispunjenju obveza i financijskih transakcija. Dakle, specifični rizik odražava nesigurnost ulagača oko prikupljanja povrata i potencijalnog novčanog gubitka. Nadalje, poduzeća također doživljavaju operativni rizik. Ova vrsta rizika javlja se kada poduzeća imaju pogrešno financijsko razmišljanje ili loše upravljanje, tj. ne uspijevaju u svojim pothvatima na temelju unutarnjih čimbenika. Financijski rizici utječu na poduzeća u različitim oblicima i veličinama. Svijest o financijskim rizicima je neophodna. Međutim, poznavanje opasnosti i strategija zaštite ne eliminira rizik; ublažava štetu i smanjuje šanse za negativne ishode. (Verma, 2023)

4.2. Strateški rizik

Teško je znati što učiniti kada je organizacija potpuno nova. Možda ne postoje formalizirani procesi odlučivanja, a svaka faza poslovnog ciklusa ima svoje probleme. Svaka mala organizacija mora izabrati idealnu strukturu, ciljno tržište, prodajnu i marketinšku strategiju, proizvodnu strategiju i druge aspekte svog poslovanja. Promjenjivo vanjsko okruženje također je prijetnja svim organizacijama. Konkurenti se mogu pojaviti ili promijeniti svoju ponudu i početi nuditi sličan proizvod ili uslugu. Tehnologija se može razvijati, nudeći novu priliku ili čineći trenutni postupak zastarjelim. Nova pravila mogu zahtijevati promjenu u načinu poslovanja organizacije. Kako bi ublažili ovaj rizik, mala i srednja poduzeća trebaju se jednostavno pripremiti za njega kroz istraživanje i planiranje. Potrebno je konsolidirati raznoliku grupu zaposlenika iz različitih odjela ili divizija, napraviti popis opasnosti i odrediti im prioritete, zatim pitati kako izbjeći svaku opasnost i što treba učiniti. Istraživanje treba provoditi uzimajući u obzir trendove u industriji, konkurente i prethodna iskustva. Neophodna

su i stalna poboljšanja, te se barem jednom godišnje popisi moraju ponovno pregledati kako bi se osiguralo da su aktualni i prikladni. (Rowe, 2020)

Farnham (2021) navodi devet najznačajnijih strateških rizika koje bi mala i srednja poduzeća trebala imati u vidu:

Konkurentski rizik - Rizik je da poduzeće zaostaje za svojim konkurentima jer oni uvode inovacije i poboljšavaju svoje ponude brže.

Rizik promjene - Rizik digitalne transformacije najbolji je primjer ovoga inherentnog rizika uvođenja bilo kojeg programa promjena.

Regulatorni rizik - Svaki novi propis ima potencijal za:

Poremetiti posao

Stvorite nove odgovornosti

Potražnja za novim tehnologijama (i stoga povezivanje s rizikom promjene)

Odvratiti svoje poslovne vođe od njihovih operacija jer je njihovo vrijeme apstrahirano za uvođenje novih procesa upravljanja i kontrolnih mjera

Reputacijski rizik - Rizik da je korporativni ugled poduzeća ugrožen. Mogućih uzroka tome je mnoštvo, od kršenja usklađenosti s regulativom do aktivizma dioničara ili lošeg učinka u javnim ocjenama, poput onih koje se koriste za mjerenje ESG učinka .

Politički rizik - Potencijal političke promjene ili političke promjene u cjelini može poremetiti poslovanje poduzeća. Na primjer, kroz volatilnost u zemlji unutar opskrbnog lanca poduzeća.

Rizik upravljanja - Rizik uzrokovan lošim procesima upravljanja, rizika i usklađenosti unutar organizacije.

Financijski rizik - Rizici koji se odnose na financijsko zdravlje organizacije.

Ekonomski rizik – Rizik koji se odnosi na širi gospodarski krajolik i njegov potencijal da utječe na uspjeh poslovne strategije.

Operativni rizik - Rizik da operacije poduzeća i poslovni procesi nisu na razini standarda.

Mnogi od ovih primjera strateškog rizika međusobno su povezani. Na primjer, ako se poduzeće suoči sa operativnim rizicima vezanim uz učinkovitost i strogost svojih procesa, to će vjerojatno izložiti poduzeće financijskom ili regulatornom riziku. Slično tome, ako se organizacija ne uhvati u koštac s rizicima upravljanja, mogli bi se susresti s rizikom reputacije.

4.3. Tržišni rizik

Tržišni rizik, objašnjava Tramplin (2023), se odnosi na mogućnost da investitor doživi gubitke zbog čimbenika koji utječu na ukupnu izvedbu financijskih tržišta. Ovi su rizici svojstveni ulaganju i uglavnom su nepredvidivi jer proizlaze iz promjena u ekonomskim uvjetima, političkih događaja i raspoloženja na tržištu.

Razumijevanje tržišnog rizika i upravljanje njime ključno je za ulagače i tvrtke jer im omogućuje zaštitu svojih ulaganja i donošenje informiranih odluka. Prepoznavanjem potencijalnih rizika i provedbom strategija za njihovo ublažavanje, tvrtke i ulagači mogu optimizirati svoje povrate i minimizirati utjecaj nestabilnosti tržišta.

Tržišni rizik može se općenito kategorizirati u četiri glavne vrste: rizik kapitala, rizik kamatne stope, valutni rizik i rizik robe. Svaka vrsta rizika proizlazi iz različitih čimbenika i može utjecati na izvedbu portfelja na jedinstven način.

- Rizik kapitala

Rizik vlasničkog kapitala je rizik gubitka zbog fluktuacija cijena dionica. Proizlazi iz čimbenika kao što su promjene u financijskim rezultatima poduzeća, trendovi u industriji i širi ekonomski uvjeti. Na primjer, pad gospodarstva mogao bi dovesti do niže zarade poduzeća, uzrokujući pad cijene dionica.

Na rizik vlasničkog kapitala mogu utjecati i sustavni čimbenici (oni koji utječu na cijelo tržište) i nesustavni čimbenici (oni specifični za određenu tvrtku ili industriju). Sustavni čimbenici uključuju promjene u kamatnim stopama, inflaciju i političke događaje, dok nesustavni čimbenici obuhvaćaju promjene u upravljanju poduzećem, financijskim rezultatima i događaje specifične za industriju.

- Kamatni rizik

Kamatni rizik je mogućnost gubitka zbog promjena u kamatnim stopama, što može utjecati na vrijednost ulaganja s fiksnim prihodom kao što su obveznice. Na primjer, kada kamatne stope rastu, tržišna vrijednost postojećih obveznica s nižim stopama kupona ima tendenciju pada. Kamatni rizik pod utjecajem je čimbenika kao što su odluke središnjih banaka o monetarnoj politici, inflacijska očekivanja i ukupni gospodarski uvjeti. Nadalje, rizik može varirati ovisno o dospijeću i kreditnoj kvaliteti instrumenta s fiksnim prihodom.

- Valutni rizik

Valutni rizik, poznat i kao tečajni rizik, odnosi se na potencijal gubitka zbog fluktuacija deviznih tečajeva stranih valuta . Ovaj rizik može utjecati na ulagače i tvrtke koje su izložene stranim valutama kroz ulaganja , trgovinu ili operacije. Na primjer, američki investitor koji ima dionice u europskoj tvrtki može doživjeti gubitke ako euro deprecira u odnosu na dolar.

Čimbenici koji mogu utjecati na valutni rizik uključuju promjene u ekonomskim uvjetima, političke događaje, politiku središnje banke i tržišno raspoloženje. Osim toga, na valutni rizik mogu utjecati čimbenici specifični za određenu zemlju ili regiju, kao što su ekonomska stabilnost, fiskalna politika i geopolitički događaji.

- Robni rizik

Robni rizik je rizik gubitka zbog fluktuacija cijena roba kao što su nafta, zlato i poljoprivredni proizvodi. Ovaj rizik može utjecati na ulagače i tvrtke koje su izložene robama kroz ulaganja ili operacije. Na primjer, proizvođač nafte može doživjeti gubitke ako cijene nafte padnu.

Na robni rizik utječu čimbenici kao što su promjene u ponudi i potražnji , geopolitički događaji i makroekonomski uvjeti. Osim toga, čimbenici specifični za određenu robu ili tržište, kao što su vremenske prilike, tehnološki napredak i regulatorne promjene, mogu utjecati na rizik robe. (Tramplin, 2023)

4.4. Operativni rizik

Troy (2023) u svom istraživanju spominje da je operativni rizik ukupan broj neizvjesnosti i opasnosti povezanih sa svakodnevnim poslovnim aktivnostima određenog područja ili industrije. Oblik poslovnog rizika koji je uzrokovan unutarnjim kvarovima, ljudima i sustavima, a ne vanjskim čimbenicima, kao što su politički ili ekonomski događaji ili problemi povezani s cijelim tržištem ili segmentom (naziva se sistemski rizik). Također, operativni rizik se ponekad smatra slučajnim, što je specifično za određenu tvrtku ili sektor. Operativni rizik je potencijal za štetu ili neuspjeh povezan sa svakodnevnim poslovnim aktivnostima, postupcima i sustavima tvrtke. Ova vrsta rizika najviše ovisi o ljudskim čimbenicima - pogreškama ili propustima uzrokovanim postupcima ili odlukama zaposlenika poduzeća. Tvrtke procjenjuju rizik poslovanja određivanjem ključnih pokazatelja rizika (KRI) i prikupljanjem informacija na temelju tih metrika. Tvrtke mogu smanjiti operativni rizik poduzimanjem preventivnih radnji

prije nego što se dogodi, provođenjem analize troškova i koristi, izbjegavanjem rizika koji je nepotreban i delegiranjem strateškog planiranja višim rukovoditeljima.

Operativni rizik bavi se načinom na koji se stvari postižu unutar organizacije, a ne konkretnim proizvodom ili procesom. Te su opasnosti često povezane s aktivnim odlukama koje se donose u vezi s poslovanjem organizacije i njihovim prioritetima. Unatoč tome što rizik ne jamči neuspjeh, manju proizvodnju ili veće ukupne troškove, on se i dalje smatra višim ili nižim na temelju odluka internog menadžmenta. Budući da pokazuje radnje i misli ljudi, operativni rizik poznat je i kao ljudski rizik, to je vjerojatnost poslovnog neuspjeha uzrokovanog ljudskom pogreškom. Razlikuje se od industrije do industrije i ključno je uzeti u obzir pri procjeni potencijalnih ulaganja. Industrije koje uključuju manje interakcije s ljudima imaju veću vjerojatnost da će imati manji rizik od rada.

Troy (2023) objašnjava da operativni rizik obično uzrokuju četiri različita pristupa: ljudi, procesi, sustavi i vanjski događaji. Mnogi aspekti operativnog rizika jednostavno pokušavaju smanjiti rizik što je više moguće uz razumijevanje da će neki operativni rizik uvijek biti prisutan.

- Ljudi

Može doći do operativnog rizika uzrokovanog nemarom ili izostankom zaposlenika. Na primjer, korporacija možda nema osoblje potrebno znanje za rješavanje određenog problema. Nasuprot tome, poduzeću možda nedostaju potrebni zaposlenici za rukovanje najvećom količinom ili najpopularnijim razdobljima u godini. Kako bi smanjile vjerojatnost ovakvih vrsta opasnosti, tvrtke mogu jednostavno potražiti alternativno zaposlenje. Međutim, to predstavlja nove rizike povezane s operativnim osobama, kao što je identificiranje potencijalnih zaposlenika, obuka osoblja i održavanje učinkovite strategije zapošljavanja i zadržavanja. Budući da svaki od ovih aspekata zahtijeva resurse i vrijeme, financijski rizici koje uzrokuju ljudi usko su povezani s operativnim rizicima.

- Proces

Svaka tvrtka razvija vlastite procedure. Zamršenije proizvodne tvrtke (npr. proizvođači vozila) imat će različite proizvodne procese od odvjetničkih tvrtki koje se bave samo pružanjem usluga. U oba slučaja, sve tvrtke imaju procedure koje se moraju pridržavati kako bi se izbjegle negativne posljedice. U mnogim slučajevima to se posebno odnosi na tvrtke koje su imale veliku fluktuaciju zaposlenika, tvrtke možda nisu u potpunosti razvile svoje procese ili dokumentirale sve korake. Osim toga, neki postupci također su osjetljivi na manipulaciju putem

tajnih dogovora i neuspješnih internih kontrola koje omogućuju tvrtki da bude izložena riziku od financijskog gubitka kroz krađu.

- Sustavi

Tvrtke se sve više oslanjaju na softver i druge sustave za upravljanje svojim financijama. Operativni rizik odnosi se na mogućnost da ovi sustavi budu zastarjeli, nedostatni ili neprikladni za svrhu. Uključena su i druga razmatranja izvedbe jer se operativni rizik odnosi na potencijalnu neučinkovitost sustava jedne tvrtke u usporedbi s drugima. Postoje potencijalni rizici povezani s tehničkim aspektima sustava. Sustavi mogu imati kvarove ili tehničke nedostatke koji rezultiraju većom sklonošću kibernetičkom kriminalu. Također, sustavi imaju maksimalan kapacitet, a tvrtka može povećati rizik svojih sustava postavljanjem visokog stupnja očekivanja o tome što mogu učiniti.

- Vanjski događaji

U mnogim slučajevima, operativni rizik proizlazi iz vanjskih izvora, kao što je vrijeme. To može biti bilo koja vrsta prirodne katastrofe koja narušava prijevozni proces tvrtke ili političke promjene koje utječu na sposobnost tvrtke da posluje. Neke od ovih vrsta opasnosti mogu se promatrati odvojeno (tj. geopolitička opasnost). Drugi su jednostavno priroda posla kao što je treća strana koja ne ispunjava ugovorne obveze.

5. METODE UPRAVLJANJA POSLOVNIM RIZIKOM U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

Metode upravljanja rizikom u malim i srednjim poduzećima (SME) mogu varirati ovisno o prirodi poslovanja, industriji i specifičnim rizicima koji su uključeni. U nastavku rada definirane su i analizirane neke od uobičajenih metoda upravljanja rizikom koje mala i srednja poduzeća obično koriste.

5.1. Identifikacija i procjena rizika

Identifikacija rizika je proces identificiranja i definiranja potencijalnih rizika koji bi mogli utjecati na uspješan završetak projekta, programa ili bilo kojeg drugog pothvata. Ovo je prvi korak u upravljanju rizikom, a svrha je sustavan proces predviđanja, procjene i kontrole potencijalne štete za organizaciju (Vaidya, 2022). Kod ove metode, mala i srednja poduzeća najčešće koriste radionice o procjeni rizika, SWOT analizu i registar rizika.

5.1.1. Radionice o procjeni rizika

Hannes i Susanaa (2023) tvrde kako se kod metode identifikacije i procjene rizika u pravilu održavaju razne radionice. Radionica procjene rizika je strukturirani, grupni razgovor o neizvjesnosti ili skupu neizvjesnosti. Taj je razgovor obično ograničen na neizvjesnosti koje utječu na određeni cilj ili skup ciljeva. Svrha radionice je pomoći poduzeću da donese pametan izbor o tome kako upravljati rizicima koji uključuju strategije za izbjegavanje, preuzimanje, prijenos, povećanje ili smanjenje izloženosti rizicima.

Idealan broj sudionika za radionicu procjene rizika ovisi o mnogim čimbenicima. Grupu treba činiti najmanje dvije osobe i voditelj. Grupe veće od 25 mogu postati neučinkovite i možda će biti potrebne odvojene sesije s manjim raspravama. Grupe se sastoje od onih koji donose odluke i onih od kojih se očekuje da upravljaju rizicima. Sudionici radionice predstavljaju različite perspektive kako bi pomogli sagledati rizik iz različitih kutova kako bi se razumjela prava priroda rizika.

Tradicionalne radionice procjene rizika uključuju:

- pojašnjavanje ciljeva,
- prepoznavanje rizika,
- analiziranje i procjena rizika, i
- odluka o daljnjem liječenju.

Ove vrste radionice često se koriste kao „team building“ za razmjenu informacija među članovima tima i novim članovima, te za planiranje rada.

Iako radionice procjene rizika mogu uvelike poboljšati razumijevanje među članovima tima, one posjeduju i određene nedostatke:

- rizici se mogu identificirati i definirati na nedosljedan način što otežava usporedbu sličnih rizika u cijeloj organizaciji,

- kvaliteta procjene rizika može biti ugrožena jer sudionici nisu stručnjaci za svaku temu o kojoj se raspravlja, stručnjaci koji bi mogli pružiti različite točne i provjerene informacije često nisu prisutni,
- radionice mogu postati naporne vježbe dok grupa radi na rizicima, jedan po jedan, koristeći isti program za rizike koji mogu zahtijevati različite razgovore,
- radionice mogu postati neučinkovito korištenje vremena za sudionike koji imaju malo interesa ili mogućnosti pridonijeti raspravama.

Hannes i Susanna (2023) u svom radu su ukazali na to kako postoje mnoge radionice upravljanja rizicima koje mala i srednja poduzeća mogu upotrebljavati a neke od njih su:

Radionica **širokog fokusa učenja** osmišljena je da potakne raspravu o temi, taj tip rasprave često postavlja temelje za daljnje rasprave.

Radionica **širokog fokusa na odlučivanje** osmišljena je za razvijanje dubinskog razumijevanja ukupne ravnoteže rizika i nagrade za konkurentne prijedloge da se odabere jedan prijedlog na račun drugih.

Radionica **uskog fokusa na rizik** detaljna je rasprava o dobro definiranom riziku ili skupu rizika za poboljšanje načina na koji upravljamo tim rizicima.

Radionica **uskog fokusa na odlučivanje** je rasprava o ograničenom skupu rizika koji podržavaju odluku koja ima ograničen utjecaj na organizaciju.

5.1.2. SWOT analiza

SWOT je akronim za Strengths, Weaknesses, Opportunities i Threats, odnosno prilike, prijetnje, snage i slabosti. U svom radu, Blasbalg (2021) tvrdi da je SWOT analiza strategija koju koriste tvrtke za objektivno mjerenje i procjenu svoje ukupne izvedbe, kao i uspješnosti konkurenata. Svi ovi čimbenici pomažu vlasnicima tvrtki da donesu pametnije odluke za svoju tvrtku, primjerice treba li pothvat prerasti u novo područje ili se treba promijeniti.

Prva dva parametra, snage i slabosti, uključuju unutarnje čimbenike kao što su ugled, tim, lokacija i intelektualno vlasništvo. Ta razmatranja nisu nužno trajna i mogu varirati tijekom vremena. U vlastitoj je kontroli organizacije da ih zadrži ili promijeni, što se može dogoditi na bolje ili na gore. Dakle, pod pretpostavkom da poduzeće želi napraviti pozitivnu promjenu, morat će uložiti truda i vremena da se to dogodi.

Prilike i prijetnje povezane su s vanjskim utjecajima kao što su konkurenti, tržišni trendovi i cijene materijala. Nažalost, oni nisu pod kontrolom organizacije i stoga ih poduzeće ne može promijeniti. Uz to, uspješne tvrtke i korporacije uče kako raditi s tim čimbenicima u svoju korist, a također prilagođavaju svoje strategije u skladu s tim kako bi se natjecale s drugima na terenu.

SWOT analiza trebala bi biti suradnički i uključiv proces, pa je potrebno okupiti svoje partnere, dionike i sve druge donositelje odluka koji će iznijeti svoje ideje na stol. Na taj će način poduzeće osigurati da čuje višestruka mišljenja i različite poglede koji će obogatiti cjelokupnu SWOT raspravu koja slijedi.

Blasbalg (2021) navodi korake kako napraviti SWOT analizu:

- Prepoznati jake strane tvrtke
- Biti svjesni svojih slabosti
- Prepoznati poslovne prilike
- Razumjeti potencijalne prijetnje
- Napraviti poslovni plan

5.1.3. Registar rizika

U svom radu Landau (2023) tvrdi kako je registar rizika ili dnevnik rizika alat za upravljanje rizikom koji se koristi za prepoznavanje potencijalnih rizika koji bi mogli utjecati na izvršenje plana projekta. Dok se registar rizika uglavnom koristi tijekom izvođenja projekta, trebao bi se izraditi tijekom faze planiranja projekta. Nikada nije prerano početi razmišljati o analizi rizika u projektu, a imati pri ruci i spreman registar rizika projekta bitno je za upravljanje rizikom.

Registar rizika je prvi korak u upravljanju rizikom projekta i važan je dio svakog okvira za upravljanje rizikom. Pomaže voditeljima projekta da pobroje rizike, njihovu razinu prioriteta, strategije ublažavanja i vlasnika rizika kako bi svi u projektnom timu znali kako odgovoriti na rizik projekta.

U svom radu Landau (2023) navodi korake kod stvaranja registra rizika:

1. Identifikacija rizika

Potrebno je okupiti projektne tim kako bi razmislili o mogućim rizicima. Svaki član tima odgovoran je za različita područja projekta, stoga se upotrebljava njihova stručnost kako bi identificirali potencijalne rizike za izbacivanje projekta iz tračnica. Također je potrebno

razgovarati sa dionicima kako bi bili sigurni da su se podsjetili na njihove brige i da se također prate njihovi rizici.

2. Opis rizika projekta

Sljedeći korak je opis rizika projekta. Rizik projekta je potrebno što temeljitije opisati s tim da se opis zadrži na bitnim stvarima. Imati previše nejasan rizik čini izazovom istinski razumjeti je li rizik postao stvarni problem. Na primjer, nepotrebno je pisati "vrijeme" za rizik koji ovisi o vremenu. Potrebno je izabrati nešto što je specifično povezano s projektom.

3. Procjena utjecaj rizika

Potrebno je uključiti sve na što rizik može utjecati, tako da se može razviti snažna strategija za suočavanje s njim. Na primjer, ako se u poslovnom sektoru priča o otkazima na regionalnoj razini, potrebno je identificirati stvarni učinak koji bi mogao imati na raspored projekta ako se to dogodi.

4. Napraviti plan odgovora na rizik

Ovo je težak posao u registru rizika projekta za koji treba vremena i truda potrebnog da se ispravno dovrši. Potrebno je biti temeljiti, ali ne pretjerivati. Plan odgovora na rizik treba biti kratak i konkretan. Potrebno je istraživati, te ukoliko se rizik pokaže u projektu, odmah krenuti u akciju.

5. Odrediti prioritete projektnih rizika

Nisu svi projektni rizici stvoreni jednako. Neki od njih imaju veći utjecaj od drugih, pa je potrebno odlučiti koji će biti na čelu reda, a koje je u redu zanemariti ako nema dovoljno vremena i resursa. Ovdje se određuje razina rizika: visoka, srednja ili niska. Na taj način se može filtrirati registar i prema tome odrediti prioritete.

6. Definiranje vlasnika rizika

Na kraju, određuje se vlasnik svakom riziku. Ako nema vlasnika rizika za svaki pojedini potencijalni rizik, tada se možda neće znati za njega sve dok utjecaj tog rizika ne bude nepovratan.

7. Bilješke

Posljednji korak u registru rizika je prikupljanje svih bilješki koje se ne uklapaju u kategorije koje smo prethodno naveli. Važno je imati mjesto za staviti te ideje kako se ne bi izgubile u rješavanju problema.

5.2. Strategije za smanjenje rizika

Mala i srednja poduzeća mogu se koristiti raznim strategijama za smanjenje rizika. Takve strategije odnose se na proces planiranja i razvoja metoda i opcija za smanjenje prijetnji ili rizika, odnosno za ciljeve projekta. Projektni tim može implementirati strategije za smanjenje rizika kako bi identificirao, pratio i procijenio rizike i posljedice svojstvene dovršetku određenog projekta, kao što je stvaranje novog proizvoda. Ublažavanje rizika također uključuje radnje poduzete za rješavanje problema i učinaka tih problema na projekt. U nastavku su navedene i objašnjene neke od strategija kojima se mala i srednja poduzeća koriste. (Indeed uredništvo, 2023)

5.2.1. Diverzifikacija

Shah i Jain (2021) u svom radu navode kako svako ulaganje nosi određeni rizik. Pametan ulagač stoga će se uvijek pobrinuti da ti rizici budu minimizirani uz pažljivo planiranje.

Prvi korak u upravljanju rizikom je diversifikacija portfelja. Sasvim je prirodno nevoljko usmjeravati dio svojih sredstava u imovinu koja se može činiti stagnirajućom. Međutim, diverzifikacija mora biti ključna komponenta svakog dugoročnog portfelja.

Diverzifikacija rizika jednostavno je još jedan način gledanja na diverzificirani portfelj. Potonji je strategija upravljanja ulaganjima u kojoj svoje ulaganje dijelimo između zasebnih sredstava. Različita imovina nosi različite stupnjeve rizika, različito reagirajući na bilo koji događaj.

Dok će neki ostati stabilni, drugima bi vrijednost mogla pasti ili porasti. Mješovita vreća imovine stoga omogućuje vašem portfelju da apsorbira utjecaj nepovoljnog događaja, osiguravajući da se svaki gubitak u potpunosti ili djelomično nadoknadi drugim ulaganjima. Diverzifikacija rizika je, dakle, taktika za balansiranje između maksimiziranja povrata i minimiziranja rizika.

Ames (2023) tvrdi kako je jedan od najvažnijih načina diversifikacije ulaganja, ulaganje u mnoge klase imovine. Klasa imovine predstavlja skupinu investicijskih sredstava sličnih karakteristika. Prema Amesu (2023), najčešće klase imovine uključuju:

Dionice : dionice javnih poduzeća, ulagači mogu ostvariti dobit kroz dividende ili rast cijena dionica.

Obveznice : odnose se na državne i korporativne dužničke vrijednosnice, omogućuju zaradu u obliku kamata na depozit.

Novčani ekvivalenti : oni uključuju trezorske zapise i jamstvene investicijske certifikate (GIC), novčani ekvivalenti su kratkoročna, niskorizična i likvidna ulaganja.

Ostale klase imovine uključuju:

Roba : prirodni resursi kao što su zlato , srebro i drugi dragocjeni materijali, djeluju kao zaštita u vremenima ekonomske nesigurnosti.

Nekretnine : materijalna imovina kao što su zemljišta i zgrade, ovu klasu imovine ulagači također koriste kao zaštitu od inflacije .

Dakle, kod diversifikacije se može ulagati s malom i velikom kapitalizacijom unutar jedne klase imovine, na primjer u dionice, kako bi upravljali rizikom. Mala i srednja poduzeća najčešće ulažu manji kapital, te su obično dionice s malom kapitalizacijom promjenjivije i, kao takve, rizičnije. No povijesno gledano, nadmašile su dionice s velikim kapitalom. Njihove cijene dionica također imaju veći potencijal rasta. (Ames, 2023)

5.2.2. Planiranje za nepredviđene situacije

Plan upravljanja rizikom sveobuhvatna je dokumentacija procesa upravljanja rizikom organizacije za posebne projekte koji nude prilike za rast i ponovno osmišljavanje. Zahtijeva blisku suradnju između odjela za rizike, viših rukovoditelja i ključnih dionika kako bi se izradio plan koji ne ugrožava izloženost tvrtke riziku. Pokriva cjelokupni pristup upravljanju rizikom , od identifikacije i procjene rizika do odgovora i dokumentacije. (Choraria, 2021)

Tablica 3 Matrica rizika

VJEROJATNOST		TEŽINA POSLJEDICE – BOLESTI ILI OZLJEDE				
		A	B	C	D	E
		Vrlo laka	Laka	Srednje teška	Teška	Vrlo teška, smrtna, skupna
I	Beznačajna	1	1	1	2	2
II	Mala	1	1	2	3	3
III	Srednja	1	2	3	3	4
IV	Velika	2	2	3	4	5
V	Izuzetno velika	2	3	4	5	5

Lončar (2016)

U biti, plan upravljanja rizikom funkcionira kao zaustavljanje potencijalnih rizičnih događaja. Pristup izvješćima o riziku i financijskoj analizi omogućuje postavljanje prihvatljivih razina rizika za sve nadolazeće projekte. Moguće je planirati unaprijed, minimizirati incidente rizika i maksimizirati uspješne rezultate s učinkovitim planiranjem upravljanja rizikom.

Proces planiranja upravljanja rizikom razlikovat će se ovisno o industriji i vrsti projekta na koji se primjenjuje. Bez obzira na to, goli kostur ostaje isti u različitim namjenama. U svom radu Choraria (2021) navodi korake za plan upravljanja rizicima:

1. Identifikacija rizika

Prvi korak svakog plana upravljanja rizikom je identificiranje svih mogućih rizičnih događaja koji mogu negativno utjecati na životni ciklus projekta. Dakle, ovdje se vraća korak unatrag, rastavlja se nacrt i pojedinačno procjenjuje svaka komponenta kako bi mogli biti sigurni da su svi dionici svjesni svakog pojedinačnog rizika. Ovi rizici mogu se zabilježiti u registar rizika i razgovarati o sljedećim koracima sa svima koji su uključeni.

2. Procjena rizika

Sljedeći korak je analiza kvalitativnog i kvantitativnog utjecaja identificiranih rizika. Mora se procijeniti svaki rizik na temelju nekoliko čimbenika, uključujući vjerojatnost, ozbiljnost, područja utjecaja, cijenu utjecaja i vremenski okvir utjecaja. Ovi elementi u registru rizika čine matricu procjene rizika koji pomažu donijeti odluku o ukupnom prioritetu i ozbiljnosti svakog potencijalnog rizičnog događaja.

3. Planiranje odgovora

Nakon što su rizici identificirani i procijenjeni potencijalni rizici, započinje priprema plana odgovora za ublažavanje negativnih utjecaja na projekt. Potrebna je suradnja sa rukovoditeljima na najvišoj razini i timom za upravljanje rizikom kako bi uravnotežili sklonost organizacije riziku i osigurali da izloženost riziku ne premaši prihvatljive granice.

Ovisno o pojedinačnim rezultatima procjene, može se odabrati hoće li rizični incident izbjeći, prenijeti, ublažiti, prihvatiti ili odgoditi; međutim, konačna odluka će uvijek biti na voditelju projekta.

4. Praćenje i kontrola

Koliko god dobar bio plan upravljanja rizikom projekta, on neće trajati zauvijek. Kontinuirano praćenje omogućuje da se razvije proaktivan pristup umjesto reaktivnog u pogledu učinkovitosti i vrhunske izvedbe. Potrebno je pratiti planove za otklanjanje rizika i kontrole za ublažavanje u stvarnom vremenu. Stalno praćenje odmah upozorava relevantne dionike ako postoji primjetan pad pozitivnih rezultata. Ako određena kontrola zakaže, može se pokrenuti odgovarajući plan za nepredviđene situacije koji će služiti kao zaštita od greške.

5. Izvještavanje

Planiranje upravljanja rizikom kontinuirani je proces koji zahtijeva neumoljivo izvješćivanje kako bismo bili sigurni da sve radi u skladu sa standardima. To je najbolja metoda za analizu

reagiraju li komponente na odgovarajući način na događaje pokretače i postoji li neusklađenost između procesa identifikacije, procjene i ublažavanja rizika. Također otkriva sve nove rizike koji se pojavljuju tijekom životnog ciklusa projekta i sve promjene u atributima rizika.

Voditelj projekta i dionici trebaju pristup detaljnim uvidima kako bi procijenili i ponovno procijenili održivost projekta, vremenski rok i profitabilnost. Redovita izvješća osiguravaju da se ne izgubi iz vida šira slika i da plan upravljanja rizikom ne ugrozi stvarni ishod projekta.

5.3. Upravljanje financijskim rizikom

Upravljanje financijskim rizikom je proces identificiranja rizika, njihove analize i donošenja investicijskih odluka na temelju prihvaćanja ili ublažavanja istih. To mogu biti kvantitativni ili kvalitativni rizici, a posao upravitelja financija je koristiti dostupne financijske instrumente kako bi zaštitio poslovanje od njih. Mala i srednja poduzeća najčešće koriste upravljanje novčanim tokovima, upravljanje dugom i financijsko predviđanje. (Stafford Global, 2020)

5.3.1. Upravljanje novčanim tokovima

Hayes (2023) je u svom radu naveo kako je novčani tok neto novac i novčani ekvivalenti koji se prenose iz poduzeća. Primljeni novac predstavlja priljeve, dok potrošeni novac predstavlja odljeve. Tvrtka stvara vrijednost za dioničare svojom sposobnošću generiranja pozitivnih novčanih tokova i maksimiziranja dugoročnog slobodnog novčanog toka (FCF). FCF je gotovina iz normalnih poslovnih operacija nakon oduzimanja novca potrošenog na kapitalne izdatke.

Poduzeća uzimaju novac od prodaje kao prihod i troše novac na troškove. Također mogu primati prihod od kamata, ulaganja, tantijema i ugovora o licenciranju te prodavati proizvode na kredit. Procjena novčanih tokova ključna je za procjenu likvidnosti, fleksibilnosti i ukupne financijske uspješnosti poduzeća.

Pozitivan novčani tok ukazuje da se likvidna imovina poduzeća povećava, što mu omogućuje pokrivanje obveza, reinvestiranje u poslovanje, vraćanje novca dioničarima, plaćanje troškova i osiguranje zaštite od budućih financijskih izazova. Tvrtke s jakim financijskom fleksibilnošću bolje prolaze u krizi izbjegavajući troškove financijskih poteškoća.

Novčani tokovi analiziraju se korištenjem izvješća o novčanom tijeku, standardnog financijskog izvješća koje izvješćuje o izvoru i korištenju gotovine tvrtke tijekom određenog razdoblja. Uprava poduzeća, analitičari i investitori koriste ga kako bi odredili koliko dobro

tvrtka zarađuje za plaćanje svojih dugova i upravljanje svojim operativnim troškovima. Izvješće o novčanom tijeku važno je za financijsko izvješće koje izdaje tvrtka, zajedno s bilancom i računom dobiti i gubitka.

Neto novčani tok = ukupni novčani priljevi – ukupni novčani odljevi

Izvješće o novčanom tijeku djeluje kao korporativna čekovna knjižica za usklađivanje bilance stanja i računa dobiti i gubitka poduzeća . Izvješće o novčanom tijeku uključuje "donju liniju", zabilježenu kao neto povećanje/smanjenje novca i novčanih ekvivalenata (CCE). Zaključak prikazuje ukupnu promjenu u gotovini poduzeća i njegovim ekvivalentima u posljednjem razdoblju. Razlika između tekućeg CCE-a i onog iz prethodne godine ili prethodnog tromjesečja treba imati isti broj kao broj na dnu izvješća o novčanom toku.

Hayes (2023.) navodi vrste novčanog toka:

- **Novčani tokovi iz poslovanja (CFO)**

Novčani tok iz poslovanja (CFO), ili operativni novčani tok , opisuje novčane tokove koji su izravno uključeni u proizvodnju i prodaju robe iz redovnog poslovanja. CFO pokazuje ima li tvrtka dovoljno sredstava da plati svoje račune ili operativne troškove .

Operativni novčani tok izračunava se uzimanjem novca primljenog od prodaje i oduzimanjem operativnih troškova koji su plaćeni u gotovini za razdoblje. Operativni novčani tok bilježi se u izvješću o novčanom tijeku tvrtke, pokazuje može li tvrtka generirati dovoljno novčanog toka za održavanje i proširenje poslovanja te pokazuje kada bi tvrtki moglo trebati vanjsko financiranje za proširenje kapitala.

- **Novčani tokovi od ulaganja (CFI)**

Novčani tok od ulaganja (CFI) ili novčani tok ulaganja izvještava o tome koliko je novca generirano ili potrošeno iz različitih aktivnosti povezanih s ulaganjem u određenom razdoblju. Ulagачke aktivnosti uključuju kupnju spekulativne imovine , ulaganja u vrijednosne papire ili prodaju vrijednosnih papira ili imovine.

Negativan novčani tok od investicijskih aktivnosti može biti posljedica značajnih količina novca koji se ulažu u tvrtku, kao što je istraživanje i razvoj (R&D), i nije uvijek znak upozorenja.

- **Novčani tokovi od financiranja (CFF)**

Novčani tokovi od financiranja (CFF), ili novčani tok financiranja , pokazuju neto tokove novca koji se koristi za financiranje poduzeća i njegovog kapitala. Aktivnosti financiranja uključuju transakcije koje uključuju izdavanje duga, vlasničkog kapitala i isplatu dividendi. Novčani tok iz financijskih aktivnosti pruža investitorima uvid u financijsku snagu poduzeća i koliko se dobro upravlja njegovom strukturom kapitala .

5.3.2. Upravljanje dugom

Iako kreditne kartice olakšavaju kupnju korištenjem posuđenog kredita, upravljanje dugom i pravodobno plaćanje nije uvijek jednostavno. Calonia (2023) u svom nadu tvrdi da ako se poduzeće bori s rastućim neosiguranim dugom, upravljanje dugom način je da održi korak s računima, osobito ako su naizgled izmakli kontroli. Moguće je koristiti mnoge strategije za upravljanje dugom, uključujući metodu snježne grude duga ili suradnju s organizacijom za kreditno savjetovanje. U svakom od ovih slučajeva radi se plan upravljanja dugom koji odgovara proračunu poduzeća i financijskoj situaciji.

Upravljanje dugom je način da svoj dug poduzeće stavi pod kontrolu kroz financijsko planiranje i izradu proračuna. Cilj plana upravljanja dugom je korištenje ovih strategija kako bi pomoglo poduzeću da smanji svoj trenutni dug i krene prema njegovom uklanjanju.

Moguće je izraditi plan upravljanja dugom za sebe ili proći kreditno savjetovanje koje će pomoći poduzeću pomoći s izradom planom. Oba načina imaju prednosti i nedostatke. Sami sastaviti plan najjednostavniji je put naprijed, ali ponekad može biti korisno imati vanjskog partnera koji pruža pomoć ili odgovornost. Planovi upravljanja dugom odnose se na neosigurane dugove poput kreditnih kartica i osobnih zajmova. Calonia (2023) navodi kako se upravljanje dugom obično odvija na jedan od dva načina; DIY upravljanje dugom ili Upravljanje dugom uz kreditnog savjetnika.

DIY upravljanje dugom

Prva opcija je DIY verzija upravljanja dugom. U ovoj verziji poduzeće samo sebi stvara proračun koji će mu omogućiti otplatu dugova i održavanje financijske stabilnosti.

- Prednosti : poduzeće može zaštititi svoj kreditni rejting pravovremenim mjesečnim uplatama i plaćanjem u cijelosti, također postoji mogućnost izrade realističnog plana koji uključuje prekretnice i datum otplate duga kako bi ostali motivirani tijekom putovanja otplate.
- Nedostaci : poduzeće neće imati uvid od stručnjaka koji možda ima na umu učinkovitije strategije za brže izvlačenje iz duga, vjerovnici možda neće biti otvoreni za pregovore

Poduzeća mogu koristiti proračunske kalkulatore , kalkulatore otplate i aplikacije za financijsko upravljanje kako bi ostali na pravom putu. Ako je potrebno, mogu pregovarati sa svojim vjerovnicima da pokušaju smanjiti mjesečne uplate ili kamatne stope kako bi im pomogli smanjiti dug. Nakon što je dug pod kontrolom, mogu odlučiti žele li zadržati ili zatvoriti račun.

Upravljanje dugom uz kreditnog savjetnika

Drugi oblik upravljanja dugom je kreditno savjetovanje. Postoje i neprofitni i profitni kreditni savjetnici. Kreditni savjetnik pomaže poduzeću osmisliti plan za otplatu duga i može pregovarati o planu upravljanja dugom (DMP) s vjerovnicima ako je potrebno. Obično traje tri do pet godina i uključuje ustupke, poput niže kamatne stope, smanjene mjesečne uplate ili odricanja od naknada, kako bi se poduzeće brže oslobodilo duga. Ovisno o okolnostima, vjerovnik može zatvoriti račune nakon otplate svakog duga kako bi se izbjeglo stvaranje novog duga.

Prednosti: DMP je općenito isplativije riješiti se dugova nego izravno plaćati vjerovnicima. Poduzeće dobije utvrđenu mjesečnu uplatu i rok otplate duga ako pregovori budu uspješni. Pozivi za naplatu će prestati. Osim toga, utjecaj na kreditni rezultat neće biti tako značajan kao što bi bio da poduzeće podmirili dugovanja za manje nego što dugujete.

Nedostaci: poduzeće možda neće imati pristup svojim kreditnim računima tijekom trajanja DMP-a. Osim toga, prepustit će kontrolu nad svojim dugovima agenciji za savjetovanje, jedna mjesečna uplata, koja može uključivati mjesečnu naknadu, plaća se agenciji svaki mjesec i distribuira vjerovnicima.

5.3.3. Financijsko predviđanje

Kada tvrtka provodi svoje financijske prognoze, ona nastoji osigurati sredstva za izražavanje svojih ciljeva i prioriteta kako bi osigurala njihovu internu dosljednost. Predviđanja također mogu pomoći poduzeću da identificira imovinu ili dugove potrebne za postizanje svojih ciljeva i prioriteta.

Uobičajen primjer financijske prognoze je predviđanje prodaje poduzeća. Budući da je većina računa financijskih izvješća povezana s prodajom ili uz nju, predviđanje prodaje može pomoći poduzeću u donošenju drugih financijskih odluka koje podržavaju postizanje njegovih ciljeva. Međutim, ako se prodaja poveća, troškovi proizvodnje dodatne prodaje također bi se povećali. Svaka prognoza rezultira utjecajem na ukupni financijski položaj tvrtke.

Predviđanje pomaže izvršnoj upravi tvrtke odrediti kamo se tvrtka kreće. Izračun financijskog učinka tih predviđanja mjesto je gdje financijsko modeliranje ulazi u igru. (Tarver, 2022)

Financijsko predviđanje je predviđanje financijske budućnosti poduzeća ispitivanjem povijesnih podataka o učinku, kao što su prihod, novčani tijek, troškovi ili prodaja. To uključuje

nagađanja i pretpostavke jer mnogi nepredviđeni čimbenici mogu utjecati na uspješnost poslovanja. Financijsko predviđanje važno je jer informira poslovne odluke o zapošljavanju, proračunu, predviđanju prihoda i strateškom planiranju . Također pomaže zadržati razmišljanje usmjereno prema naprijed.

Svaka financijska prognoza igra važnu ulogu u određivanju toga koliko se pozornosti pridaje pojedinim stavkama troškova. Na primjer, ako poduzeće prognozira trendove visoke razine za potrebe općeg planiranja, može se više osloniti na široke pretpostavke nego na specifične detalje. Međutim, ako se prognoza odnosi na budućnost tvrtke, kao što je planirano spajanje ili akvizicija, važno je biti temeljit i detaljan. (Boyles, 2022)

Predviđanje s Pro Forma izjavama

U svom radu Boyles (2022) navodi kako uobičajena vrsta predviđanja u financijskom računovodstvu uključuje korištenje pro forma izjave. Pro forma izjave usredotočuju se na buduća izvješća poduzeća, koja uvelike ovise o pretpostavkama napravljenim tijekom pripreme, kao što su očekivani tržišni uvjeti. Budući da se izraz "pro forma" odnosi na projekcije ili prognoze, pro forma izjave primjenjuju se na bilo koji financijski dokument, uključujući:

- Računi dobiti i gubitka
- Bilance stanja
- Izvješća o novčanom toku

Ove izjave služe i za unutarnje i za vanjske svrhe. Interno se mogu koristiti za strateško planiranje. Identificiranje budućih prihoda i rashoda može uvelike utjecati na poslovne odluke vezane uz zapošljavanje i proračun. Pro forma izjave također mogu informirati nastojanja stvaranjem više izjava i izmjenom varijabli kako bi se provele usporedbe potencijalnih ishoda. Eksterno, pro forma izjave mogu pokazati rizik ulaganja u poduzeće. Iako je ovo učinkovit oblik predviđanja, ulagači bi trebali znati da pro forma izjave obično nisu u skladu s općeprihvaćenim računovodstvenim načelima (GAAP) . To je zato što pro forma izvješća ne uključuju jednokratne troškove kao što su kupnja opreme ili preseljenje tvrtke, što omogućuje veću točnost jer ti troškovi ne odražavaju tekuće poslovanje tvrtke.

5.4. Upravljanje operativnim rizikom

Operativni rizik je rizik gubitka kao rezultat neučinkovitih ili neuspješnih unutarnjih procesa, ljudi, sustava ili vanjskih događaja koji mogu poremetiti tijekom poslovanja. Ovi operativni gubici mogu biti financijski izravni ili neizravni. Na primjer, loše obučeni zaposlenik može izravno izgubiti priliku za prodaju tvrtke ili ugled tvrtke može neizravno trpjeti zbog loše usluge kupcima.

Kad se bavi operativnim rizikom, organizacija mora uzeti u obzir svaki aspekt svojih ciljeva. Budući da je operativni rizik tako sveprisutan, cilj je smanjiti i kontrolirati svaki rizik na prihvatljivu razinu. Upravljanje operativnim rizikom pokušava smanjiti rizike kroz linearni proces identifikacije rizika, procjene rizika, mjerenja i ublažavanja, praćenja i izvješćivanja dok se određuje tko upravlja operativnim rizikom. (Vincete, 2023) Mala i srednja poduzeća najčešće koriste mapiranje procesa, kontrolu kvalitete i upravljanje zalihama.

5.4.1. Mapiranje procesa

Pratt (2021) u svom radu tvrdi da je mapiranje poslovnog procesa vizualni prikaz koraka unutar poslovnog procesa koji pokazuje kako se to radi od početka do kraja. Ova vrsta mapiranja daje sažetu sliku koraka potrebnih da se proizvod, usluga ili drugi proces dovede od početka do završetka i slijed koraka koji se moraju poduzeti .

Dijagram toka često se koristi za prikaz koraka i njihovog slijeda. Takvi se grafikoni obično kreću slijeva nadesno ili ponekad odozgo prema dolje. Dijagrami toka obično koriste dobro utvrđene simbole za prikaz ključnih dijelova procesa, kao što su početak, zaustavljanje, unos i podaci.

Ovi prikazi omogućuju svima u organizaciji da razumiju kako dovršiti poslovni proces. Oni također pomažu vanjskim dionicima , kao što su regulatori, da razumiju kako funkcioniraju poslovni procesi organizacije. Kao takvo, mapiranje poslovnih procesa podržava usklađenost s utvrđenim procesima i propisima.

Mapiranje poslovnih procesa dio je ukupnog upravljanja tijekom rada , što također uključuje modeliranje poslovnih procesa. Modeliranje poslovnih procesa daje detaljniji prikaz procesa i uključuje dodatni organizacijski materijal.

Pratt (2021) navodi kako organizacije obično koriste mapiranje poslovnih procesa imajući na umu sljedeće ciljeve:

Usklađenost - mapiranje procesa osigurava poštivanje najboljih praksi, propisa i standarda

Komunikacija - prenošenje pojedinosti o procesu članovima tima i drugim dionicima lakše je uz mapiranje, na primjer, novi zaposlenici mogu lako razumjeti poslovni proces u koji su uključeni

Vidljivost - mapiranje poboljšava vidljivost poslovnog procesa u proces i korake potrebne za postizanje tijeka rada

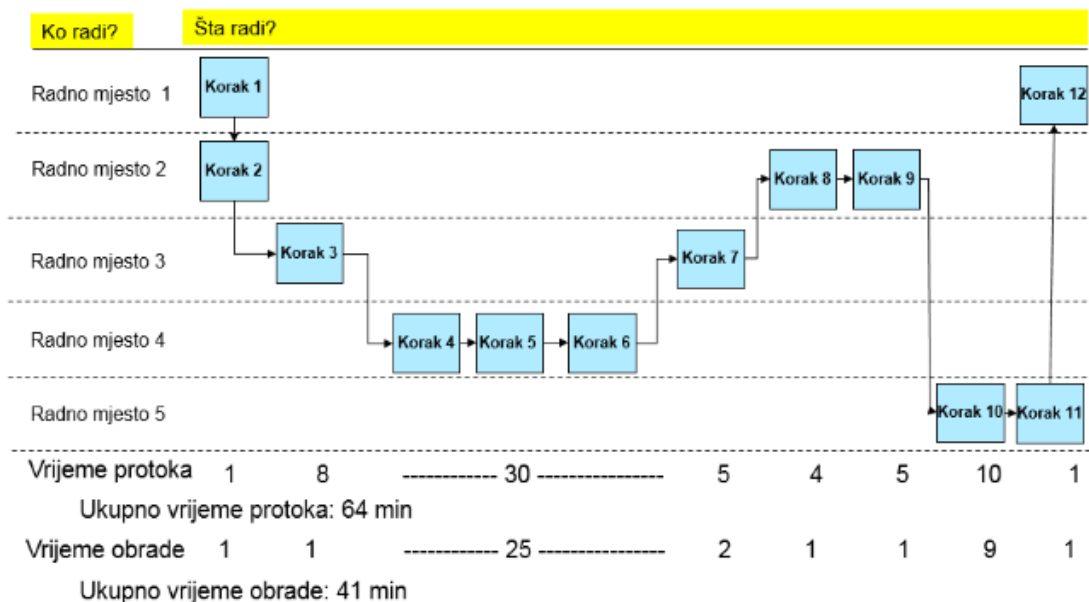
Standardizacija - mapiranje pomaže da performanse procesa budu standardiziranije i dosljednije

Revizija - mapiranje pojednostavljuje internu reviziju procesa i pomaže u optimizaciji izvedbe procesa

Trening - zaposlenici se mogu brže i lakše obučiti uz mapiranje poslovnih procesa

Stalno poboljšanje - omogućuje stalnu procjenu i poboljšanje procesa

Slika 1 Mapiranje procesa



Arneta H.I. (2019)

5.4.2. Kontrola kvalitete

Hayes (2023) u svom članku spominje da je kontrola kvalitete postupak koji poduzeće koristi kako bi pokušalo osigurati kontinuirano poboljšanje ili poboljšanje kvalitete. Kontrola kvalitete zahtijeva stvaranje prostora koji promiče težnju uprave i zaposlenika za savršenstvom. To se postiže obukom zaposlenika, uspostavljanjem standarda za kvalitetu proizvoda i testiranjem proizvoda kako bi se utvrdilo imaju li značajnu razliku na statističkoj razini.

Jedna značajna komponenta kontrole kvalitete je stvaranje dobro definiranih procesa. Ove kontrole olakšavaju standardiziranu proizvodnju robe i odgovore na pitanja kvalitete. Ograničavanje prostora za pogreške navođenjem aktivnosti u kojima bi osoblje trebalo sudjelovati smanjuje mogućnost da će zaposlenici sudjelovati u zadacima u kojima nisu vješti. Kontrola kvalitete uključuje pregledane jedinice i utvrđivanje ispunjavaju li specifikacije konačnog proizvoda. Svrha testiranja je utvrditi sve potrebne radnje za poboljšanje proizvodne procedure. Učinkovita kontrola kvalitete potiče poboljšanje želja ciljane skupine u pogledu boljih proizvoda. Stvaranje proizvoda je skupo, dugotrajno i može biti nesigurno bez uspostavljenih kontrola. Osim toga, ako tvrtka pošalje neispravne proizvode na kupnju, mogla bi se smatrati odgovornom za ozljede ili probleme koji proizlaze iz korištenja njenih proizvoda. Inspektori kontrole kvalitete osiguravaju da se neispravni ili nesigurni proizvodi identificiraju i da se uzroci isprave.

Ispitivanje kvalitete općenito se provodi u svakom koraku proizvodnog ili poslovnog procesa. Zaposlenici često počinju testiranjem sirovina, izvlačenjem uzoraka iz proizvodne linije i testiranjem gotovog proizvoda. Testiraju se različiti koraci u proizvodnom procesu kako bi se identificiralo mjesto problema i potrebni lijekovi kako bi se spriječio u nadolazećem vremenu. U neproizvodnom poslovanju ispitivanje kvalitete može uključivati procjenu korisničke službe, upitnike, ankete, inspekcije ili revizije. Tvrtka može upotrijebiti bilo koji proces ili metodu kako bi provjerila zadovoljava li krajnji proizvod ili usluga potrebe kupca te je li sigurna i zakonita. Postoji nekoliko metoda koje kontrola kvalitete koristi za komunikaciju i praćenje inspekcija i problema. Na primjer, dijagram kontrole kvalitete pokazuje zadovoljavaju li procedure i proizvodi poduzeća specifikacijama koje su planirane ili ne. Ukoliko ne zadovoljavaju, prikazuju stupanj do kojeg odstupanju od plana.

Kada dijagram proučava određeni dio jednog proizvoda u izolaciji, naziva se univarijantni grafikon. Dijagram koji ilustrira odstupanje nekoliko dijelova proizvoda naziva se multivarijantni grafikon. Praćenje odstupanja omogućuje tvrtkama da vide koliko nedostataka po proizvodnoj jedinici proizvode i koje se vrste nedostataka pojavljuju. (Hayes, 2023)

5.4.3. Upravljanje zalihama

Jenkins (2020) objašnjava kako upravljanje zalihama olakšava tvrtkama prepoznavanje što naručiti i koliko naručiti u kojem trenutku. Potrebo je prikupiti podatke o zalihama od kupnje robe do njezine prodaje. Ordinacija identificira i odgovara na trendove kako bi uvijek imala

dovoljno zaliha za ispunjavanje narudžbi kupaca i odgovarajuće nedostatke. Nakon što se to prenese, inventar je prihod. Prije nego što se stvarno proda, zalihe su još uvijek povezane s novcem. Kao rezultat toga, previše dionica je skupo i ima negativan utjecaj na novčani tok. Jedna od metoda učinkovitog upravljanja zalihama je visoka razina prometa zaliha. Računovodstveno mjerenje, promet zaliha, učestalost je kojom se zalihe prodaju tijekom razdoblja. Korporacija ne želi imati više zaliha nego što može prodati. Nizak promet zaliha može uzrokovati mrtve zalihe ili neprodane zalihe.

Upravljanje zalihama ključno je za zdravlje tvrtke, jer pomaže osigurati nedostatak ili prevelikost zaliha, što ograničava rizik od manjka i netočne evidencije. U nastavku Jenkis (2020) navodi i objašnjava neke od prednosti i poteškoća kod upravljanja zalihama.

Prednosti upravljanja zalihama

Dvije glavne prednosti upravljanja zalihama su da osigurava mogućnost ispunjavanja dolazne ili otvorene narudžbe i povećava profit. Upravljanje zalihama također:

- Štedi novac:

Razumijevanje trendova zaliha znači da poduzeće vidi koliko i gdje ima nečega na zalihama kako bi bolje mogli iskoristiti zalihe koje imaju. To im također omogućuje da zadrže manje zaliha na svakoj lokaciji (trgovina, skladište), budući da mogu povući s bilo kojeg mjesta kako bi ispunili narudžbe; sve ovo smanjuje troškove vezane za zalihe i smanjuje količinu zaliha koje ostaju neprodane prije nego što budu zastarjele.

- Poboljšava novčani tok:

Sa pravilnim upravljanjem zalihama, poduzeće troši novac na zalihe koje se prodaju, tako da se gotovina uvijek kreće kroz posao.

- Zadovoljava kupce:

Jedan od elemenata razvoja lojalnih kupaca je osigurati da dobiju artikle koje žele bez čekanja.

Izazovi upravljanja zalihama

Primarni izazovi upravljanja zalihama su previše zaliha i nemogućnost prodaje, nedostatak zaliha za ispunjavanje narudžbi i nerazumijevanje koje stavke imate u zalihama i gdje se nalaze. Ostale prepreke uključuju:

- Dobivanje točnih podataka o zalihama:

Ako poduzeće nema točne podatke o zalihama, nema načina da znaju kada treba napuniti zalihe ili koje se zalihe dobro kreću.

- Loši procesi:

Zastarjeli ili ručni procesi mogu učiniti rad podložnim pogreškama i usporiti rad.

- Mijenjanje potražnje kupaca:

Okusi i potrebe kupaca stalno se mijenjaju. Ako sustav poduzeća ne može pratiti trendove, ne može znati kada se njihove preferencije promijene i zašto.

- Dobro korištenje skladišnog prostora:

Osoblje gubi vrijeme ako je slične proizvode teško locirati. Ovladavanje upravljanjem zalihama može pomoći u uklanjanju ovog izazova.

5.5. Upravljanje rizikom ljudskih resursa

Upravljanje rizikom u ljudskim resursima znači procjenu i suočavanje s potencijalnim rizicima koji dolaze s radnom snagom. Ti su rizici povezani s načinom na koji poduzeće zapošljava, zadržava i upravlja zaposlenicima i drugim vrstama radnika, kao i s ponašanjem zaposlenika. Upravljanje rizikom ljudskih resursa odnosi se na razmatranje vjerojatnih scenarija i ishoda kako bi poduzeće moglo minimizirati neizvjesne situacije, imati odgovarajuća rješenja, pa čak i spriječiti da se problemi uopće pojave (Boatman, 2019). Mala i srednja poduzeća najčešće koriste: Upravljanje talentima, Obuka i razvoj i Planiranje sukcesije.

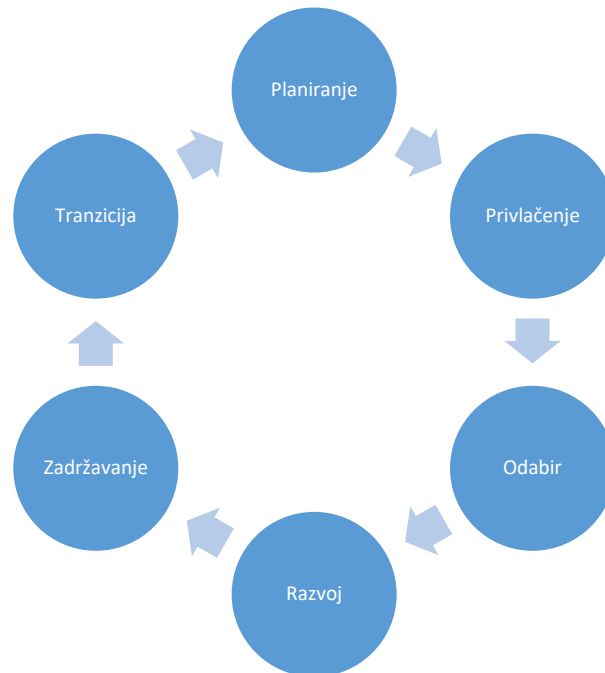
5.5.1. Upravljanje talentima

U svom radu Ghosh (2021) definira upravljanje talentima kao metodički organiziran, strateški proces uključivanja pravih talenata i pomaganja im da rastu do svojih optimalnih sposobnosti imajući na umu organizacijske ciljeve.

Proces stoga uključuje prepoznavanje nedostataka u talentima i slobodnih radnih mjesta, pronalaženje i uključivanje odgovarajućih kandidata, njihov razvoj unutar sustava i razvoj potrebnih vještina, obuku za stručnost s fokusom na budućnost i njihovo učinkovito angažiranje, zadržavanje i motiviranje za postizanje dugoročnih rezultata poslovne ciljeve. Definicija donosi na vidjelo sveobuhvatnu prirodu upravljanja talentima – kako ono prožima sve aspekte koji se odnose na ljudske resurse na poslu, dok osigurava da organizacija postigne svoje ciljeve. Stoga je to proces uključivanja pravih ljudi i omogućavanja im da omoguće poslovanje u cjelini.

Iako je često ciklički, a ne generički linearni razvoj događaja, proces upravljanja talentima može se razmotriti, za početak priznavanjem potrebe za talentom i vodi do popunjavanja te praznine i konačnog rasta i optimiziranja vještina, osobina i stručnosti zaposlenika, novo i staro.

Slika 2 Model upravljanja talentima



Ghosh (2021)

- **Planiranje:** Kao u svakom procesu sa zadanim ishodom, planiranje je prvi korak u procesu upravljanja talentima. Uključuje sljedeće: utvrđivanje gdje leže nedostaci – zahtjev za ljudskim kapitalom, formuliranje opisa poslova za potrebne ključne uloge kako bi se pomoglo u pronalaženju izvora i odabiru te razvoj plana radne snage za inicijative zapošljavanja.
- **Privlačenje:** Na temelju plana, prirodni sljedeći korak je odlučiti hoće li se zahtjevi za talentima ispuniti unutar organizacije ili iz vanjskih izvora. U svakom slučaju, proces bi uključivao privlačenje zdravog protoka kandidata. Uobičajeni vanjski izvori uključuju portale za zapošljavanje, društvene mreže i preporuke. Grupe talenata koje je potrebno iskoristiti moraju se identificirati unaprijed kako bi proces bio što glađi i učinkovitiji. Ovdje dolazi do izražaja vrsta brenda poslodavca koju je organizacija izgradila za sebe jer to odlučuje o kvaliteti prijava koje pristižu.

- **Odabir:** Ovo uključuje korištenje niza testova i provjera za pronalaženje pravog spoja za posao; idealne osobe i organizacije. Pisani testovi, intervjui, grupne rasprave i psihometrijska testiranja uz dubinsku analizu svih dostupnih informacija o kandidatu na javno dostupnim platformama pomažu u sagledavanju cjelovite slike o osobi. Danas postoje softver i rješenja omogućena umjetnom inteligencijom koja regruti mogu koristiti za prelet preko goleme populacije životopisa kako bi se usredotočili na najprikladnije opcije i pronašli idealnu kombinaciju.
- **Razvoj:** Dosta organizacija danas djeluje na ideji zapošljavanja zbog stava i obuke za vještine. To ima smisla jer iako želite predispoziciju za određene skupove vještina, jer poduzeće zapošljava osobu, a ne životopis. Razvoj zaposlenika koji će im pomoći da rastu s organizacijom i njihovo osposobljavanje za stručnost potrebnu za doprinos poslovnom uspjehu također gradi lojalnost i poboljšava angažman zaposlenika. Ovo počinje s učinkovitim programom uključivanja koji pomaže zaposleniku da se snađe u novoj ulozi, nakon čega slijedi pružanje širokih mogućnosti za poboljšanje vještina, sklonosti i stručnosti, a istovremeno omogućuje rast kroz savjetovanje, treniranje, mentorstvo i sheme rotacije poslova.
- **Zadržavanje:** Da bi bilo koja organizacija bila istinski uspješna, održiva, talent treba učinkovito zadržati. Većina organizacija pokušava zadržati svoje najbolje talente kroz promaknuća i napredovanja, nudeći prilike za rast, potičući uključivanje u posebne projekte i donošenje odluka, obuku za naprednije uloge te programe nagrađivanja i priznanja.
- **Tranzicija:** Učinkovito upravljanje talentima usmjereno je na kolektivnu transformaciju i evoluciju organizacije kroz rast pojedinačnih zaposlenika. To uključuje stvaranje osjećaja da je svaki zaposlenik dio veće cjeline. Pružanje mirovina, provođenje izlaznih intervjua i učinkovito planiranje nasljeđivanja mogu se činiti kao nepovezani bodovi u karijeri, ali sve su to tranzicijski alati koji omogućuju zajedničko putovanje. (Ghosh, 2021)

5.5.2. Obuka i razvoj

Obuka i razvoj odnose se na sustav obrazovanja zaposlenika unutar poduzeća. Uključuje različite alate, upute i aktivnosti namijenjene poboljšanju učinka zaposlenika. Prilika je to za

zaposlenike da povećaju svoja znanja i nadgrade svoje vještine. Obuka i razvoj zaposlenika ne služe samo za rast zarade. U nastavku su navedene svrhe obuke i razvoja zaposlenika:

1. Povećanje produktivnost tvrtke

Obuka zaposlenika za korištenje naprednih alata i tehnologije mogla bi poboljšati njihovu učinkovitost. Štoviše, više samopouzdanja u svoje sposobnosti učinit će ih motiviranijima za rad. Također, moći će se suočiti s izazovima i brzo se prilagoditi promjenama. Osim toga, poduzeće promovira kulturu učenja na svom radnom mjestu. Čin zajedničkog učenja može pomoći zaposlenicima da se bolje povežu jedni s drugima. Svi ovi čimbenici mogu uvelike pridonijeti produktivnosti tvrtke i smanjenu nastanka rizika.

2. Poboljšati kvalitetu proizvoda ili usluge

Programi obuke i razvoja prilika su za stručnjake unutar organizacije da podijele svoje tehnike. U kratkom vremenskom razdoblju zaposlenici će naučiti savjete i najbolje prakse za svoj rad. To će im omogućiti stvaranje boljih proizvoda ili pružanje zadovoljavajućih usluga. Dodatno, odgovarajuća obuka zaposlenika uključuje davanje istih uputa. To dovodi do ujednačenosti njihovih metoda i rezultata.

3. Smanjiti fluktuaciju zaposlenika

Istraživanja su pokazala da obuka i razvoj pozitivno utječu na fluktuaciju zaposlenika. Radnici će sigurno cijeniti ulaganje tvrtke u njihov razvoj. To će ojačati njihov osjećaj zadovoljstva poslom, pripadnosti i predanosti. Programi obuke i razvoja također bi ih mogli dovesti do boljeg odnosa s organizacijom. Kao rezultat toga, to će smanjiti njihove namjere da odu i povećati zadržavanje radne snage u tvrtki. To je situacija u kojoj svi dobivaju.

4. Smanjiti troškove i pogreške

Ako tvrtka ima visoko obučene zaposlenike, svaki dan se malo ili nimalo ne čini pogrešaka. Kao rezultat toga, troši se manje vremena i resursa na ponavljanje pogrešnog rada. Također, neispravnosti proizvoda i nepravilno pružanje usluga općenito se gledaju s mrštenjem. Oni također mogu uključivati dodatne troškove. Pravilno obučeni zaposlenici znaju kako učinkovito koristiti materijale. Tako će tvrtka trošiti manje jer su otpad i kvarenje minimalni. To se također odnosi i na strojeve. Osposobljeni djelatnik znat će se brinuti o opremi. To će dovesti do manjeg broja kvarova i duljeg životnog vijeka vaših strojeva. (Urednički tim Workhumana, 2022)

5.5.3. Planiranje sukcesije

Kenton (2022) u svom radu tvrdi kako se izraz planiranja sukcesije odnosi na poslovnu strategiju koju tvrtke koriste za prijenos vodećih uloga na drugog zaposlenika ili grupu zaposlenika. Planiranje nasljeđivanja osigurava da poduzeća nastave glatko i bez prekida, nakon što važni ljudi prijeđu na nove prilike, odu u mirovinu ili preminu. Također može osigurati događaj likvidnosti, koji omogućuje prijenos vlasništva u neograničenom poslovanju na zaposlenike u usponu. Planiranje nasljeđivanja dobar je način da tvrtke osiguraju da su poduzeća u potpunosti spremna za promicanje i napredovanje svih zaposlenika, ne samo onih koji su na rukovodećim ili izvršnim razinama.

Planiranje sukcesije je plan za nepredviđene situacije. To nije jednokratni događaj. Umjesto toga, trebalo bi ga ponovno procijeniti i ažurirati svake godine ili prema promjenama unutar tvrtke. Kao takav, procjenjuje vještine svakog vođe, identificira potencijalne zamjene unutar i izvan tvrtke i, u slučaju internih zamjena, obučava te zaposlenike kako bi bili spremni preuzeti kontrolu. Za male tvrtke i tvrtke u obiteljskom vlasništvu planiranje nasljeđivanja često znači osposobljavanje sljedeće generacije da preuzme posao.

Proces oduzima puno vremena i truda. Prema Kentonu (2022), zahtijeva:

Zapošljavanje ili pravilno zapošljavanje: Cilj je odabrati kandidate koji su sposobni napredovati u ljestvici u budućnosti. Na primjer, iskusna osoba iz druge tvrtke može se udvarati i pripremati za višu poziciju.

Obuka: To uključuje razvoj vještina, znanja o tvrtki i certifikacije. Obuka može uključivati obuku zaposlenika i praćenje različitih pozicija ili poslova u svim glavnim odjelima. Ovaj proces može pomoći osobi da postane dobro zaokružena i razumije poslovanje na detaljnoj razini. Također, proces unakrsne obuke može pomoći u prepoznavanju zaposlenika koji nisu dorasli zadatku razvoja višestrukih skupova vještina potrebnih za vođenje tvrtke.

5.6. Upravljanje tržišnim i konkurentskim rizikom

Tržišni i konkurentski rizik je potencijal za konkurente poduzeća da spriječe njegov rast i uspjeh. Budući da se mnoga poduzeća natječu za iste ciljne kupce i distributere, mogu poduzeti mjere koje će spriječiti slična poduzeća da uđu na nova tržišta i dosegnu kupce (Indeed uredništvo, 2021). Kod ove metode upravljanja rizicima, mala i srednja poduzeća najčešće koriste istraživanje tržišta i deverzifikaciju o kojoj smo već govorili.

5.6.1 Istraživanje tržišta

U svom radu Farese (2023) navodi kako je istraživanje tržišta proces prikupljanja informacija o ciljnom tržištu poduzeća i potrošačima da potvrde uspjeh novog proizvoda, pomognu timu da ponovi postojeći proizvod ili razumiju percepciju marke kako bi osigurali da tim učinkovito komunicira vrijednost tvrtke.

Istraživači tržišta istražuju višestruka područja tržišta i mogu proći tjedni ili čak mjeseci da se stvori sveobuhvatno razumijevanje poslovnog okruženja. Osim toga, samo istraživanje jednog od ovih područja može pružiti dodatni, intuitivniji uvid u klijente tvrtke i kako im pružiti vrijednost koju druge tvrtke nemaju.

Istraživanje tržišta omogućuje da se kupca upozna tamo gdje se nalazi. Kako naš svijet (i digitalni i analogni) postaje sve glasniji i zahtijeva sve više naše pažnje, to se pokazuje neprocjenjivim. Razumijevanjem problema kupca, bolnih točaka i željenih rješenja, može se prikladno izraditi proizvod ili usluga kako bi im se prirodno svidjeli. Kada mala i srednja poduzeća budu spremna proširiti svoje poslovanje, također mogu koristiti istraživanje tržišta koje će im pomoći u stvaranju strategije razvoja tržišta .

Farese (2023) navodi kako postoje dvije vrste istraživanja tržišta a to su primarno i sekundarno istraživanje.

Primarno istraživanje je potraga za informacijama iz prve ruke o tržištu poduzeća i kupcima na tržištu. Korisno je kod segmentacije tržišta i utvrđivanja ličnosti kupaca. Primarno istraživanje tržišta obično spada u jednu od dvije skupine: eksplorativno i specifično istraživanje.

Eksplorativno primarno istraživanje - ova vrsta primarnog istraživanja tržišta manje se bavi mjerljivim trendovima kupaca, a više potencijalnim problemima s kojima bi se isplatilo pozabaviti timom. Obično se odvija kao prvi korak, prije nego što se provede bilo kakvo specifično istraživanje i može uključivati otvorene intervjuje ili ankete s malim brojem ljudi.

Specifično primarno istraživanje tržišta često slijedi eksplorativno istraživanje i koristi se za upoznavanje problema ili prilika koje je tvrtka već identificirala kao važne. U specifičnom istraživanju, tvrtka može uzeti manji ili precizniji segment svoje publike i postaviti pitanja usmjerena na rješavanje problema na koji se sumnja.

Sekundarno istraživanje su svi podaci i javne evidencije koje stoje na raspolaganju za izvlačenje zaključaka (npr. izvješća o trendovima, tržišne statistike, sadržaj industrije i podaci o prodaji koje već imate o svom poslovanju). Sekundarno istraživanje posebno je korisno za analizu

konkurenata . Glavne skupine u koje će spadati sekundarno istraživanje tržišta uključuju javne, komercijalne i interne izvore.

Javni izvori

Ovi su izvori prvi i najdostupniji sloj materijala kod provedbe sekundarnog istraživanja tržišta. Često su besplatni za pronalaženje i recenziranje. Državna statistika jedna je od najčešćih vrsta javnih izvora prema Entrepreneuru. Dva primjera javnih tržišnih podataka u SAD-u su Ured za popis stanovništva SAD- a i Zavod za rad i statistiku , a oba nude korisne informacije o stanju raznih industrija diljem zemlje.

Komercijalni izvori

Ti izvori često dolaze u obliku tržišnih izvješća, koja se sastoje od uvida u industriju koje je sastavila istraživačka agencija kao što su Pew , Gartner ili Forrester . Budući da su ove informacije tako prenosive i distribuirane, njihovo preuzimanje i dobivanje obično nije besplatno.

Interni izvori

Interni izvori zaslužuju više zasluga za potporu istraživanju tržišta nego što ih općenito dobivaju jer su to tržišni podaci koje organizacija već ima. Prosječni prihod po prodaji, stope zadržavanja kupaca i drugi povijesni podaci o stanju starih i novih računa pomažu kod donošenja zaključka o tome što bi kupci sada željeli. (Farese, 2023)

5.7. Upravljanje rizikom tehnologije i kibernetičke sigurnosti

Upravljanje IT rizicima i kibernetička sigurnost dvije su ključne prakse koje definiraju učinkovitost i sigurnosnu strukturu modernih organizacija. Upravljanje IT rizicima proces je upravljanja i ublažavanja rizika putem pažljivog planiranja, specijaliziranih sustava, smjernica, politika i odluka u različitim sektorima, ne samo u kibernetičkoj sigurnosti. Uz upravljanje IT rizicima, IT osoblje je u potpunosti usredotočeno na ublažavanje IT rizika. S druge strane, kibernetička sigurnost bavi se zaštitom sustava, uređaja, programa i mreža od kibernetičkih napada (Sukianto, 2023)

5.7.1. Mjere kibernetičke sigurnosti

Dutta (2023) u svom radu ističe kako u poslu koji se brzo razvija, kibernetička sigurnost se pojavila na vrhu popisa zabrinutosti. Kako sve više tvrtki premješta svoje usluge i podatke na

internet, izlažu se riziku od kibernetičkih napada. Na prvoj liniji ovog digitalnog rata protiv kibernetičkog kriminala, organizacije moraju stvoriti otpor primjenom mjera kibernetičke sigurnosti i najboljih praksi kibernetičke sigurnosti. Organizacija mora poduzeti mjere za sprječavanje kibernetičkog kriminala.

Cyber sigurnost je imperativ jer je digitalna imovina osjetljiva. S tolikom ovisnošću o online transakcijama, počevši od naručivanja namirnica i drugih stvari do pristupa bankovnim računima i korištenja kreditnih kartica za razne aktivnosti, 75% ljudi danas je ranjivo na kibernetičke napade. Sigurnosne povrede događaju se malim i srednjim poduzećima, kao i normalnim pojedincima.

Svaka bi organizacija trebala slijediti najbolju praksu kibernetičke sigurnosti za mjere kontrole kibernetičke sigurnosti kako bi održala kibernetičku higijenu i zaštitila se od novih kibernetičkih napada. Dutta (2023) navodi sljedećih 10 najboljih praksi cyber sigurnosti koje mogu pomoći organizaciji da osigura svoje sustave i podatke:

- Održavati softver i hardver ažurnim.
- Koristiti antivirusni i antimalware softver
- Postaviti vatrozid za blokiranje neželjenog mrežnog prometa
- Koristiti virtualnu privatnu mrežu (VPN) za privatizaciju mrežne veze
- Postaviti jaku lozinku
- Koristiti provjeru autentičnosti s više faktora (MFA)
- Upotrijebiti šifriranje uređaja
- Izbjegavati korištenje sumnjive e-pošte.
- Redovito sigurnosno kopirati podatke
- Educirati zaposlenike o svijesti o kibernetičkoj sigurnosti

5.8. Upravljanje regulatornim rizikom i rizikom usklađenosti

Gentles (2020) navodi kako upravljanje rizikom ima za cilj smanjiti vjerojatnost da organizacija neće postići svoje ciljeve. Sukladnost je obveza poštivanja zakona, propisa, uvjeta ugovora, internih pravila i drugih zahtjeva. Upravljanje rizikom usklađenosti odnosi se na organizacijske postupke, procese i kulturu koji smanjuju vjerojatnost nesukladnosti. Uz snažnije zakone o privatnosti, protiv mita, korupcije, pranja novca, zviždanja i druge zakone; i povećanog fokusa na ekološke, društvene i upravljačke (ESG) pokazatelje, opseg organizacijske usklađenosti

danas je dublji i višestruki. Kod ove metode, mala i srednja poduzeća najčešće koristi okvir usklađenosti.

5.8.1. Okvir usklađenosti

Okvir usklađenosti je strukturirani skup smjernica koji detaljno opisuje procese organizacije za održavanje sukladnosti s utvrđenim propisima, specifikacijama ili zakonodavstvom. Okvir ocrtava regulatorne standarde usklađenosti relevantne za organizaciju te poslovne procese i interne kontrole koje organizacija ima kako bi se pridržavala tih standarda.

Takav okvir može uključivati komunikacijske procese, kontrole rizika i prakse upravljanja za održavanje usklađenosti. Okvir bi također trebao specificirati koji se procesi usklađivanja preklapaju kako bi se pomoglo u uklanjanju suvišnosti. (Cole, 2023)

Kazne za nepridržavanje

Neispunjavanje obveza usklađenosti s propisima može rezultirati skupim novčanim kaznama, a te kazne dolaze nakon dugotrajnih istraga, što će također povećati interne troškove tijekom same istrage.

Ponekad tvrtke također mogu biti prisiljene obustaviti svoje poslovanje. U najkritičnijim slučajevima tvrtka može čak izgubiti licencu ili certifikat za rad. Konkretno kazne razlikuju se ovisno o režimu usklađenosti i pravilima. (RiskOptics, 2022)

5.9. Komunikacija i upravljanje kriznim situacijama

Goh (2019) u svom radu tvrdi kako je krizni menadžment (CM) sveukupna koordinacija odgovora organizacije na krizu. Provođi se na učinkovit, pravovremen način, s ciljem izbjegavanja ili minimiziranja štete za profitabilnost, ugled ili sposobnost poslovanja organizacije.

Tijekom krize, krizno komuniciranje (CC) ima sličan organizacijski cilj kao i upravljanje kriznim situacijama. Međutim, prvenstveno je usredotočen na prikupljanje, koordinaciju i pravovremeno širenje informacija i mišljenja povezanih s krizom zainteresiranim stranama radi zaštite i obrane organizacije u suočavanju s javnim izazovom njezinu ugledu.

5.9.1. Plan kriznog komuniciranja

Cleary (2023) u svom radu navodi kako su krizne komunikacije e-poruke/razgovori koje se razmjenjuju sa zaposlenicima tijekom krize. Učinkovito komuniciranje u kriznim situacijama pomaže brzini, učinkovitosti i sigurnosti odgovora na krizne situacije. Potrebno je uspostaviti pouzdan i brz komunikacijski kanal sa svojim zaposlenicima, a to može biti u nekoliko oblika. E-pošta je najčešći oblik komunikacije u kriznim situacijama. E-pošta je ključna za odgovor na kriznu situaciju jer:

- lako ih je izraditi i brzo poslati,
- dostupni su putem brojnih uređaja i
- mogu pokazati je li primatelj razumio informaciju.

Cleary (2023) tvrdi da je zadnja točka najvažnija. Može se poslati bezbroj e-mailova zaposleniku kao odgovor na krizu, ali ako ih zaposlenici ne čitaju, onda je to kao da nisu ni poslani. Postoje razni softveri za praćenje e-pošte koji mogu pokazati koliko je zaposlenika otvorilo e-poštu, jesu li kliknuli na bilo koju poveznicu, pa čak i koliko dugo čitaju e-poštu.

Mnogi zaposlenici na prvoj liniji i na licu mjesta ne rade za računalima, što će odgoditi njihovu sposobnost čitanja kriznih komunikacija. Korištenje hitnih SMS tekstualnih upozorenja kao alternativnog internog komunikacijskog kanala izvrstan je način da se poboljša komunikacija u kriznim situacijama putem e-pošte.

SMS tekstualne poruke šalju se izravno na mobilne uređaje zaposlenika, a zaposlenici će gotovo uvijek primiti fizičko upozorenje kada prime tekstualnu poruku. SMS komunikacija zaposlenika može se brzo kreirati i poslati, posebno kada se koriste predlošci SMS tekstualnih poruka.

5.9.2. Uključivanje dionika

Uključivanje dionika je proces koji organizacije mogu slijediti kako bi slušale, surađivale ili informirale (ili kombinaciju sva tri) svoje postojeće dionike. Ovaj proces uključuje identificiranje, mapiranje i određivanje prioriteta dionika kako bi se odredila najbolja taktika za učinkovitu komunikaciju uz najbolje korištenje dostupnih resursa.

Angažman dionika pomaže organizacijama da proaktivno razmotre potrebe i želje svakoga tko ima udjela u njihovoj organizaciji, što može potaknuti veze, povjerenje i prihvaćanje ključnih inicijativa organizacije. Kada se dobro provede, angažman dionika može ublažiti potencijalne

rizike i sukobe sa skupinama dionika, uključujući nesigurnost, nezadovoljstvo, neusklađenost, neangažiranost i otpor promjenama.

Dionici su specifične skupine ljudi (npr. ne šira javnost), svaka s različitim željama i potrebama organizacije. Dionik je svatko tko ima udio u organizaciji, bilo kroz interes, utjecaj ili oboje. Dionici mogu varirati od dioničara do osoblja, članova odbora, volontera, financijera, vlade, kupaca i šire. (Sedmak, 2021)

5.10. Kontinuirano praćenje i poboljšanje

U svom radu Fox (2018) navodi kako bi se dobar program usklađenosti trebao stalno razvijati. Poslovanje poduzeća mijenja se tijekom vremena, kao i okruženje u kojem posluje, priroda njegovih kupaca, zakoni koji upravljaju njegovim djelovanjem i standardi njegove industrije. Osim toga, programi usklađivanja koji ne postoje samo na papiru, već se provode u praksi neizbježno će otkriti slabosti usklađenosti i zahtijevati poboljšanja. Kontinuirano poboljšanje zahtijeva ne samo reviziju, već i praćenje pridržavaju li se zaposlenici programa usklađenosti. Svaka tvrtka treba procijeniti svoje rizike i upravljati njima. Posebno je navedeno da će mala i srednja poduzeća vjerojatno imati različite profile rizika i stoga drugačije prateće programe usklađenosti od velikih multinacionalnih korporacija. Svaki program usklađenosti bi trebao biti prilagođen specifičnim potrebama poduzeća, rizicima i izazovima.

5.10.1. Učenje iz incidenata

Nesreće i incidenti često pobuđuju emocije bilo zbog ekonomskih gubitaka, osobnih ozljeda, smrtnih slučajeva ili ekološke štete. Prevencija i smanjenje broja incidenata važan je cilj svih organizacija. Literatura i prijašnja izvješća o istrazi incidenata pokazuju da se slični incidenti redovito događaju budući da većina organizacija nije naučila nešto iz prethodnih incidenata. Posljedično, neuspjeh u prepoznavanju i učenju iz prethodnih incidenata često rezultira većim incidentima. Tvrdilo se da je neučinkovito učenje iz procesa incidenta (LFI) i oslanjanje uglavnom na dijeljenje znanja umjesto koncentracije na proces učenja dovelo do ponavljanja sličnih incidenata u organizacijama.

Učenje iz incidenata, ili LFI, samo je jedna od mnogih aktivnosti u upravljanju sigurnošću u organizaciji. LFI se definira kao proces kroz koji zaposlenici i organizacija u cjelini nastoje razumjeti sve negativne sigurnosne događaje koji su se dogodili kako bi spriječili slične buduće

događaje. Ishod bi obično trebao dovesti do promjena u ponašanju ili tehničkom procesu u bilo kojoj organizaciji ako su sve faze LFI-a ispravno implementirane. Neuspjeh prepoznavanja i učenja iz prethodnih incidenata često rezultira većim incidentima.

Najvažniji element je razumjeti proces LFI i kako organizacije mogu učiti iz vlastitih i vanjskih neželjenih događaja. Proces može trajati od nekoliko dana do nekoliko mjeseci, ovisno o razmjeru incidenta i tome koliko je učenje distribuirano u cijeloj organizaciji. (Vatanparast, 2017)

6. RASPRAVA

U ovom radu analizirali smo ključne spoznaje upravljanja rizicima u malim i srednjim poduzećima. Definirali smo čimbenike i strategije relevantne za mala i srednja poduzeća koje utječu na njihovu održivost i konkurentske prednosti. Jedno od značajnih saznanja iz istraživanja je raznolikost rizika s kojima se mala i srednja poduzeća suočavaju. Financijski, operativni, tržišni i strateški rizici često se pojavljuju u MSP-ima, što zahtjeva integrirani pristup upravljanju rizicima. Saznali smo da je identifikacija ključnih rizika ključna za uspješno upravljanje. MSP moraju pažljivo analizirati svoje okruženje kako bi utvrdili koji rizici imaju najveći utjecaj na njihovo poslovanje. Kultura svijesti o riziku, kako se otkriva, igra ključnu ulogu u efikasnom upravljanju rizicima. Zaposlenici moraju biti educirani i motivirani kako bi aktivno doprinosili identifikaciji i minimalizaciji rizika. MSP moraju biti sposobni brzo se prilagoditi promjenama u okolini, uključujući neočekivane događaje. Ovo zahtjeva fleksibilnost u strategijama upravljanja rizicima i brzu reakciju na krizne situacije. Naglašena je važnost kontinuiranog praćenja i evaluacije strategija upravljanja rizicima. MSP trebaju redovito pregledavati i pratiti svoje postupke kako bi osigurali da su u skladu s promjenama u okolini. Ovaj rad naglašava važnost upravljanja rizicima u malim i srednjim poduzećima i ističe ključne aspekte koji su identificirani kroz istraživanje. Razumijevanje tih aspekata pomoći će malim i srednjim poduzećima da razviju bolje strategije upravljanja rizicima i unaprijede svoju konkurentsku poziciju na tržištu. U radu su analizirane ključne metode upravljanja rizicima u malim i srednjim poduzećima, te njihova primjena i važnost u suvremenom poslovnom okruženju. Jedna od ključnih metoda upravljanja rizicima u malim i srednjim poduzećima je diverzifikacija portfelja proizvoda ili usluga. Ova strategija pomaže smanjiti koncentraciju rizika u jednom sektoru ili proizvodu te povećava otpornost na promjena na tržištu. Matrice rizika su koristan alat za mala i srednja poduzeća koji omogućuju vizualizaciju rizika prema njihovoj vjerojatnosti i utjecaju. Ovaj alat pomaže poduzeću da fokusira resurse na najkritičnije rizike. Upravljanje rizicima zahtijeva razumijevanje najnovijih trendova i pristupa. Mala i srednja poduzeća bi trebala ulagati u kontinuiranu edukaciju zaposlenika i uprave kako bi osigurali da su njihovi pristupi upravljanju rizicima uvijek relevantni. SWOT analiza omogućuje malim i srednjim poduzećima da dublje razumiju svoje unutarnje snage i slabosti u kontekstu upravljanja rizicima. Identificiranje snaga, poput stručnih timova ili dobre financijske pozicije, pomaže MSP-ima u prepoznavanju svojih resursa za suočavanje s rizicima. Kontrola kvalitete pomaže MSP-ima u smanjenju operativnih rizika vezanih uz lošu kvalitetu proizvoda ili usluga. Kvalitetan proizvod ili usluga smanjuju mogućnost povratka proizvoda, pritužbi

kupaca i štete reputaciji. Upravljanje resursima omogućuje MSP-ima da bolje rasporede resurse prema prioritetima. To pomaže u smanjenju resursnih rizika, kao što su nedostatak sredstava ili neadekvatni kapaciteti. Radionice o procjeni rizika pružaju priliku za edukaciju osoblja i članovima uprave o različitim vrstama rizika s kojima se MSP mogu suočiti. Pomažu zaposlenicima da razumiju kako rizici mogu utjecati na poslovanje i zašto je važno njima se baviti. Registar rizika omogućava MSP-ima da identificiraju i dokumentiraju sve potencijalne rizike koji mogu utjecati na njihovo poslovanje. Ovaj proces pruža jasan pregled svih identificiranih rizika. Planiranje za nepredviđene situacije prisiljava MSP-a da razmišljaju o različitim vrstama rizika i kako bi se mogli manifestirati. To povećava svijest o potencijalnim opasnostima i ranjivostima poslovanja. Upravljanje novčanim tokom i upravljanje dugom igraju ključnu ulogu u upravljanju rizicima u MSP-ima jer utječu na financijsku stabilnost i sposobnost MSP-a da se nosi s financijskim rizicima. Financijsko predviđanje ima značajan utjecaj na upravljanje rizicima u MSP-a jer pomaže bolje razumjeti svoje buduće financijske izgleda, identificirati potencijalne rizike i razviti strategije za njihovo upravljanje. Mapiranje procesa također ima važnu ulogu u upravljanju rizicima u malim i srednjim poduzećima jer pomaže u boljem razumijevanju poslovnih operacija, identifikaciji rizika i razvoju strategija za njihovo upravljanje. Planiranje sukcesije osigurava kontinuitet poslovanja u slučaju iznenadnih događaja poput bolesti, smrti ili povlačenja ključnih osoba iz poslovanja. To smanjuje rizik od prekida poslovanja i gubitka prihoda. Istraživanje tržišta pomaže MSP-ima da bolje razumiju tržišne uvjete, potrebe kupaca i konkurencije. To smanjuje rizik od razvoja proizvoda ili usluga koji neće zadovoljiti tržišne zahtjeve. Mjere kibernetičke sigurnosti MSP-ima pomažu u identifikaciji, sprječavanju, ublažavanju upravljanju rizicima povezanim sa cyber prijetnjama i sigurnosnim incidentima. Implementacija sigurnosnih mjera kao što su antivirusni programi, sigurnosne politike i prakse, firewall-i, pomaže u prevenciji cyber prijetnji. Ovo smanjuje vjerojatnost pojave sigurnosnih incidenata i pomaže u smanjenju rizika. Okvir usklađenosti se često veže za MSP-a kako bi se osiguralo pridržavanje zakona, propisa i internih standarda te upravljalo rizicima koji proizlaze iz nepoštivanja tih obveza. Ova metoda obično uključuje smjernice i preporuke za implementaciju određenih kontrola kako bi se osigurala usklađenost s regulativnim zahtjevima. Plan kriznog komuniciranja i uključivanje dionika potiče transparentnost i otvorenost s dionicima. To pomaže u izgradnji povjerenja i smanjenju rizika od širenja neprovjerenih informacija ili dezinformacija tijekom krize. I na kraju posljednja metoda u radu je učenje iz incidenata prema kojoj se na temelju incidenata, MSP-a mogu

identificirati nedostatke u postojećim sigurnosnim mjerama i praksama. To ih potiče na unapređenje sigurnosnih sustava i politika kako bi se smanjio rizik od budućih incidenata.

ZAKLJUČAK

Mala i srednja poduzeća predstavljaju važan segment gospodarstva u mnogim zemljama širom svijeta. Ovi pojmovi se često koriste kako bi se opisala poduzeća koja su manja u veličini i obimu poslovanja u usporedbi s velikim korporacijama. Definicije MSP-a mogu varirati između različitih zemalja i industrija, ali obično uključuju faktore kao što su broj zaposlenih, godišnji prihod ili ukupna vrijednost imovine. MSP-ovi igraju ključnu ulogu u stvaranju radnih mjesta, poticanju inovacija i potpori lokalnim ekonomijama. U mnogim zemljama, vlade i različne institucije pružaju podršku MSP-ovima kroz različite programe i poticaje kako bi im pomogli u razvoju i rastu. Važno je napomenuti da se definicije MSP-a i njihove karakteristike mogu razlikovati ovisno o regiji i sektoru, pa je važno uzeti u obzir specifične okolnosti kada se govori o malim i srednjim poduzećima u određenom kontekstu.

Mali i srednji poduzetnici suočavaju se s raznim rizicima, uključujući financijske, operativne, tržišne i strategijske rizike. Upravljanje tim rizicima ključno je za dugoročni uspjeh ovih poduzeća. Proaktivno upravljanje rizicima može pomoći malim i srednjim poduzećima da minimiziraju negativne utjecaje rizika i iskoriste prilike koje se pojavljuju. Identifikacija i procjena rizika važan je prvi korak u procesu upravljanja rizicima. Analiza potencijalnih rizika omogućuje poduzećima da razviju strategije za njihovo upravljanje. Diversifikacija portfelja i pravilno upravljanje financijskim resursima ključni su elementi u smanjenju financijskog rizika za mala i srednja poduzeća. Važno je kontinuirano praćenje i ažuriranje strategija upravljanja rizicima kako bi se osiguralo da odgovaraju promjenama u okolini poduzeća. Obrazovanje i osposobljavanje osoblja o važnosti upravljanja rizicima i primjena najboljih praksi mogu doprinijeti boljem razumijevanju i primjeni procesa upravljanja rizicima.

Suradnja s vanjskim stručnjacima, kao što su konzultanti za upravljanje rizicima ili osiguravajuće kompanije, može pružiti dodatnu podršku malim i srednjim poduzećima u upravljanju rizicima. Upravljanje rizicima nije samo važno za velike korporacije, već i za mala i srednja poduzeća. Efikasno upravljanje rizicima može pomoći tim poduzećima da ostanu konkurentna, održe stabilnost i ostvare održivi rast. Stoga je važno da mala i srednja poduzeća prepoznaju važnost upravljanja rizicima i usvoje odgovarajuće strategije za suočavanje s njima.

LITERATURA

Knjige:

1. Andrijanić Ivo, Gregurek Miroslav i Merkaš Zvonko: Upravljanje poslovnim rizicima, Zagreb, 2016
2. Deželjin Josip, Dujanić Marčelo, Tadin Hvoje, Vujić Vidoje: Poduzetnički menadžment, Izazov, rizik, zadovoljstvo, Zagreb, 1999
3. Funda Dragutin: Menadžment malog poduzeća, Zaprešić, 2011
4. Grbac Bruno: Marketing pristup u klasifikaciji malih i srednjih poduzeća u Zborniku radova, Ekonomski institut Zagreb, 1984
5. Horvat Đuro i Kovačić Marinko: Menadžment u malom poduzetništvu, Zagreb, 2004
6. Krleža Miroslav: Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod, Zagreb, 1995
7. Lacković Zlatko: Malo poduzeće u uvjetima tranzicije, Požega i Osijek, 2002
8. Lacković Zlatko: Management malog poduzeća, Osijek, 2004

Znanstveni radovi:

1. Franičević Vojmir: Mala Poduzeća između mita i stvarnosti, Ekonomska misao i praksa, Zagreb, 1994.(pristupljeno 03.09.2023. <https://hrcak.srce.hr/221989>)
2. Lončar Jurica: Procjena rizika, 2016 (pristupljeno 31.08.2023. <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vuka:405/preview>)

Internetske stranice:

1. Amos Solomon, What Is Diversification Of Risk And How Can You Do It? 2023 (pristupljeno 04.08.2023. <https://advisorsavvy.com/what-is-risk-diversification/#h-what-are-the-advantages-of-risk-diversification>)
2. Boatman Andrea, HR Risk Management: A Practitioner's Guide, 2019 (pristupljeno 30.08.2023. <https://www.aihr.com/blog/hr-risk-management/>)
3. Boyles Michael, 7 Financial Forecasting Methods to Predict Business Performance, 2022. (pristupljeno 31.08.2023. <https://online.hbs.edu/blog/post/financial-forecasting-methods>)
4. Calonia Jennifer, What is debt management? 2023 (pristupljeno 04.09.2023. <https://www.bankrate.com/personal-finance/debt/what-is-debt-management/#how>)
5. Choraria Nidhi, What is a Risk Management Plan? A Comprehensive Guide, 2021 (pristupljeno 18.08.2023. <https://www.selecthub.com/risk-management/risk-management-plan/>)
6. Cleary Alex, How to Create a Crisis Communication Plan, 2023 (pristupljeno 21.08.2023. <https://www.contactmonkey.com/blog/crisis-communications>)
7. Cole Ben, Compliance framework, 2023 (pristupljeno 22.08.2023. <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/compliance-framework>)
8. Dutta Koushik, , 2023. (pristupljeno 20.04.2023 <https://www.knowledgehut.com/blog/security/cyber-security-measures>)

9. Farese Debbie, How to Do Market Research: A Guide and Template, 2023 (pristupljeno 16.08.2023. <https://blog.hubspot.com/marketing/market-research-buyers-journey-guide>)
10. Fernham Kezia, 9 strategic risk examples and how to successfully tackle them, 2021 (pristupljeno 13.09.2023. <https://www.diligent.com/resources/blog/strategic-risk-examples>)
11. Fox Tom, Continuous monitoring to continuous improvement, 2018 (pristupljeno 18.04.2023. <https://www.complianceweek.com/continuous-monitoring-to-continuous-improvement/8770.article>)
12. Gentles Apolone, 8 essential components of compliance risk management, 2020 (pristupljeno 19.08.2023. <https://blog.firstreference.com/8-essential-components-of-compliance-risk-management/>)
13. Ghosh Prarthana, What is Talent Management? Definition, Strategy, Process and Models, 2021 (pristupljeno 30.08.2023. <https://www.spiceworks.com/hr/talent-management/articles/what-is-talent-management/>)
14. Goh Heng Moh, What is Crisis Management and Crisis Communication? Are They Similar? 2019 (pristupljeno 28.08.2023. <https://blog.bcm-institute.org/crisis-communication/what-is-crisis-management-and-crisis-communication-are-they-similar>)
15. Hannes Barnard I Durston Sussana, Delivering Engaging, Insightful and Enjoyable Risk Assessment Workshops, 2023 (pristupljeno 29.08.2023. <https://facilita.com.au/risk-assessment-workshops/>)
16. Hayes Adam, Cash Flow: What It Is, How It Works, and How to Analyze It, 2023 (pristupljeno 30.08.2023. <https://www.investopedia.com/terms/c/cashflow.asp>)
17. Hayes Adam, Quality Control: What It Is, How It Works, and QC Careers, 2023 (pristupljeno 29.08.2023. <https://www.investopedia.com/terms/q/quality-control.asp>)
18. Indeed uredništvo, Managing Reputation and Competitive Risk in Business, 2021 (pristupljeno 30.08.2023. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-manage-reputation-and-competitive-risk>)
19. Indeed uredništvo, 5 Key Risk Mitigation Strategies (With Examples), 2023 (pristupljeno 19.05.2023. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/risk-mitigation-strategies>)
20. Jenkis Abby, What is Inventory Management? Benefits, Types, & Techniques, 2020 (pristupljeno 14.09.2023. <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/inventory-management.shtml>)
21. Kenton Will, Succession Planning Basics: How It Works, Why It's Important, 2022 (pristupljeno 03.09.2023. <https://www.investopedia.com/terms/s/succession-planning.asp>)
22. Landau Peter, What Is a Risk Register & How to Create One, 2023 (pristupljeno 01.09.2023. <https://www.projectmanager.com/blog/guide-using-risk-register>)
23. Lazzaro Blasbalg Cecilia, SWOT analysis: what is it and how to do it for your business, 2021 (pristupljeno 07.08.2023. https://www.wix.com/blog/how-to-do-a-swot-analysis?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=13708482660^)

[124757113592&experiment_id=^530755701287^ DSA&gclid=CjwKCAjwrranBhAEEiwAzbhNtbTniHNrsZki4fT7TWEv6MqWbgorlqsRyNOmbK28vB1nzGwxc_TgBhoCglwQAvD_BwE\)](https://www.techtarget.com/searchcio/definition/process-mapping)

24. Pratt K. Marry, Business process mapping, 2021 (pristupljeno 10.08.2023. <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/process-mapping>)
25. RiskOptics, What is a Compliance Framework? 2022 (pristupljeno 18.08.2023. <https://reciprocity.com/resources/what-is-a-compliance-framework/>)
26. Rowe Craig, The 6 Biggest Risks Concerning Small Businesses, 2020 (pristupljeno 13.09.2023. <https://www.clearrisk.com/risk-management-blog/bid/47419/the-6-biggest-risks-concerning-small-businesses>)
27. Sedmak Jenne, What is Stakeholder Engagement, and Why is it Important for Strategic Planning? 2021 (pristupljeno 29.08.2023. <https://www.smestrategy.net/blog/stakeholder-engagement-management-for-strategic-planning>)
28. Segal Troy, Operational Risk: Overview, Importance, and Examples, 2023 (pristupljeno 10.09.2023. https://www.investopedia.com/terms/o/operational_risk.asp)
29. Shah Hersh i Jain Aashika, What Is Diversification Of Risk And How Can You Do It? 2021 (pristupljeno 01.09.2023. <https://www.forbes.com/advisor/in/investing/what-is-diversification/>)
30. Stafford Global, What is Financial Risk Management? 2020 (pristupljeno 18.08.2023. <https://www.staffordglobal.org/articles-and-blogs/finance-articles-blogs/what-is-financial-risk-management/>)
31. Sukianto Axel, IT Risk Management vs Cybersecurity?, 2023 (pristupljeno 12.08.2023. <https://www.upguard.com/blog/it-risk-management-vs-cybersecurity>)
32. Tarver Evan, Financial Forecasting vs. Financial Modeling: What's the Difference? 2022 (pristupljeno 31.08.2023. <https://www.investopedia.com/ask/answers/difference-between-financial-forecasting-and-financial-modeling/>)
33. Tramplin True, Market Risk, 2023 (pristupljeno 14. 09. 2023. <https://www.financestrategists.com/wealth-management/investment-risk/market-risk/>)
34. Urednički tim Workhumana, What Is Training and Development in HRM? 2023 Complete Guide, 2022 (pristupljeno 18.08.2023. <https://www.workhuman.com/blog/training-and-development-in-hrm/>)
35. Vaidya Dheeraj, Risk Identification, 2022 (pristupljeno 27.08.2023. <https://www.wallstreetmojo.com/risk-identification/>)
36. Vatanparast Shahram, Learning From Incidents, 2017 (pristupljeno 29.08.2023. <https://www.hsmemagazine.com/article/learning-from-incidents/>)
37. Verma Eshna, What Is Financial Risks and Its Types? Everything You Need to Know, 2023 (pristupljeno 14.09.2023. <https://www.simplilearn.com/financial-risk-and-types-rar131-article>)
38. Vicente Vice, A Complete Overview of Operational Risk Management, 2023 (pristupljeno 31.08.2023. <https://www.auditboard.com/blog/operational-risk-management/>)

DODACI

Popis slika

Slika 1 Mapiranje procesa	31
Slika 2 Model upravljanja talentima.....	35

Popis tablica

Tablica 1 Rizici koji su obilježili 21. stoljeće.....	2
Tablica 2 Metode upravljanja rizicima	6
Tablica 3 Matrica rizika.....	23

