

Dr. sc. Perica Vojinić,
viši asistent
Sveučilište u Dubrovniku
Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju
Lapadska obala 7, Dubrovnik
perica.vojinic@unidu.hr

UDK658.14(497.5)
Pregledni članak

STAV PREMA RIZIKU MENADŽERA ZAPOSLENIH U HRVATSKIM HOTELSKIM PODUZEĆIMA

SAŽETAK

Cilj je rada utvrditi koliko često i na koji način hrvatski menadžeri modificiraju rizik u poslovnim situacijama. U radu su korišteni rezultati anketnog istraživanja koje je provedeno na uzorku menadžera zaposlenih na srednjim i najvišim razinama menadžmenta u hrvatskim hotelskim poduzećima. Uzorak čini 81 menadžer. Rabeći deskriptivnu statistiku, potvrđena je pretpostavka prema kojoj su menadžeri skloniji modificiranju rizika nego jednostavnom odabiru između sigurne ili rizične alternative. Rezultati jednofaktorske analize varijance sugeriraju postojanje povezanosti između menadžerove sklonosti riziku i sklonosti modificiranju rizika. Menadžeri koji se odlučuju za rizičnu alternativu očekivano su najskloniji riziku, menadžeri koji poduzimaju sigurnu akciju očekivano su najmanje skloni riziku, dok su oni koji modificiraju rizik umjereno skloni riziku. Metodama deskriptivne statistike analizirana je primjenjivost teorije očekivanog izbora u lokalnom okruženju. Rezultati sugeriraju da se hrvatski menadžeri u hotelijerstvu ponašaju u skladu s obrascima ponašanja koje zagovara teorija očekivanog izbora. Naime menadžeri izbjegavaju rizik u domeni dobitaka, a prihvaćaju ga u domeni gubitaka.

Ključne riječi: modifikacija rizika, sklonost riziku, teorija očekivanog izbora

1. Uvod

Najveći dio literature koja se bavi rizikom naglasak stavlja na konačni izbor pojedinca,¹ dok su načini na koje pojedinci prilagođavaju (modificiraju) rizične situacije predmet istraživanja manjega broja stručnih i znanstvenih istraživanja. Rizik se može modificirati na više načina, a svrha je modificiranja poduzimanje koraka kako bi se smanjio ili eliminirao rizik. U nastavku su ukratko opisana tri najčešće rabljena načina modificiranja rizika. Jedan

od načina modificiranja rizika jest delegiranje odluke na nekog drugog. Budući da se vrlo rijetko odluka može delegirati u potpunosti, delegiranjem dijela odgovornosti može se pokušati podijeliti rizik. Na taj način, ukoliko odluka rezultira negativnim ishodom, drugi pojedinci moraju preuzeti barem dio odgovornosti za negativne rezultate. Drugi način modificiranja rizika je odgađanje konačne odluke. Odgađanje odluke neće eliminirati rizik, ali će omogućiti privremeno izbjegavanje rizične situacije dok se ne ispitaju i razviju neke druge nove mogućnosti. Na taj način odgađanje odluke može reducirati rizičnost situacije. Treći način modificiranja rizika je prikupljanje više informacija, što je ujedno i poseban način odgađanja odluke.

Naime više informacija o mogućim gubicima ili njihovim vjerojatnostima može biti jedan od načina umanjivanja rizika.

Istraživanja koje su proveli MacCrimmon i Wehrung², March i Shapira³ te Shapira⁴ sugeriraju kako menadžeri izbjegavaju prihvatiti rizik jer smatraju da ga je moguće modificirati. Prema navedenim istraživanjima, tek kad se rizična situacija više ne može modificirati, menadžeri će se suočiti s izborom između ponuđenih alternativa, a na konačan izbor odlučujući utjecaj ima sklonost riziku. Sklonost riziku može se definirati kao težnja donositelja odluke da prihvati ili izbjegne rizik, pri čemu se razlikuju tri osnovna stava prema riziku: želja za rizikom, indiferentnost prema riziku i nesklonost riziku. Slijedom navedenoga u ovom se radu testira sljedeća hipoteza:

H: Prigodom donošenja odluka u uvjetima neizvjesnosti menadžeri hrvatskih poduzeća skloniji su modificiranju rizika tako da odgode odluku, delegiraju je ili prikupe više informacija nego jednostavnom odabiru između sigurne ili rizične alternative.

Testiranjem ove hipoteze utvrđuju se načini na koji se hrvatski menadžeri suočavaju s rizikom, tj. istražuje se modificiraju li menadžeri rizik ili jednostavno odabiru između sigurne ili rizične alternative. Procjenjuje se i intenzitet korištenja svakog od triju prethodno navedenih načina modifikacije. Također se istražuje postojanje povezanosti između menadžerove sklonosti modificiranju rizika i sklonosti riziku. Utvrđuje se jesu li menadžeri konstantno jednako skloni riziku, ili njihova sklonost varira ovisno o situaciji s kojom su suočeni. To omogućuje analizu primjenjivosti teorije očekivanog izbora prema kojoj u domeni gubitaka donositelji odluke teže preuzimanju rizika, dok u domeni dobitaka teže izbjegavanju rizika.

Na menadžersko odlučivanje, osim općih obilježja gospodarstva u kojemu je menadžer zaposlen, utječe i stanje sektora zaposlenja. S obzirom na činjenicu da je turizam jedna od komparativnih prednosti Hrvatske i na opće specifičnosti poslo-

vanja hotelskih poduzeća, može se ustvrditi da je rizik prisutniji u hotelskom poslovanju u odnosu na mnoge druge gospodarske sektore pa su time i menadžeri zaposleni u hotelijerstvu izloženi riziku u odnosu na menadžere zaposlene u drugim sektorima gospodarstva. Zbog toga su kao osnovni skup istraživanja izabrani menadžeri zaposleni u hrvatskim hotelskim poduzećima.

U nastavku rada pružen je kratki prikaz teorije očekivanog izbora budući da je jedan od ciljeva rada analiza primjenjivosti navedene teorije u lokalnom okruženju. U trećem dijelu rada je objašnjena metodologija istraživanja, a u četvrtom su prikazani rezultati istraživanja. U posljednjem, petom, dijelu rada iznesena su zaključna razmatranja.

2. Teorija očekivanog izbora

Teoriju očekivanog izbora (eng. Prospect Theory) razvili su Daniel Kahnman i Amos Tversky⁵ 1979. kao alternativu klasičnoj teoriji očekivane korisnosti.⁶ Naime njihova eksperimentalna istraživanja ukazala su na odstupanja od temeljnih načela konvencionalne teorije očekivane korisnosti pa se na temelju tih odstupanja razvila nova alternativna teorija. Osnovni princip na kojemu se zasniva ova teorija jest da pojedinac svaku situaciju odlučivanja promatra kao nezavisan događaj u terminima dobitaka ili gubitaka u odnosu na situacijsku referentnu točku. Prema teoriji očekivanog izbora gubitak ima manju vrijednost u apsolutnoj mjeri od dobitka iste vrijednosti pa u domeni gubitaka donositelj odluke teži preuzimanju rizika, dok u domeni dobitaka teži izbjegavanju rizika.

Teorija čini razliku između dviju faza u procesu izbora: faza označavanja (eng. framing) i pripreme odluke te kasnija faza procjene.⁷ Faza pripreme sastoji se od preliminarne analize ponuđenih alternativa kojom se označavaju djela, nepredviđene situacije i ishodi. Označavanje se kontrolira načinom na koji je problem izbora predstavljen kao i normama, navikama i očekivanjima donositelja odluke. U drugoj se fazi pripremljene alternative procjenjuju i bira se alternativa koja je sjedinjena s

1 Brockhaus, S. i Robert H. (1980.), Kamalanabhan, T. J. i Sunder, D. L. (1999.), Makhija M. V. i Stewart, A. C. (2002.), Masters, R. i Meier, R. (1988.), Powell, M. i Ansic, D. (1997.), Sitkin, S. B. i Pablo, A. L. (1992.), Zinkhan, G. M. i Karande, K.W. (1992.)

2 MacCrimmon, K. R. i Wehrung, D. A.: The Management of Uncertainty: Taking Risks, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York, 1986.

3 March, J. G. i Shapira, Z.: Managerial perspectives on risk and risk taking, The Institute of Management Science, Vol. 33, No. 11, 1987., str. 1404 – 1418.

4 Shapira, Z.: Risk Taking: A Managerial Perspective, Russel Sage Foundation, New York, 1995.

5 Kahneman, D. i Tversky, A.: Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk, Econometrica, Vol. 47, No. 2, 1979., str. 263-291.

6 Neumann, J. von i Morgenstern, O.: Theory of Games and Economic behavior, Princeton University Press, 1947.

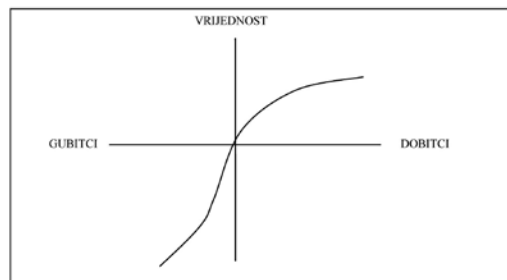
7 Tversky, A. i Kahneman, D.: Rational Choice and the Framing of Decisions, Journal of Business, Vol. 59, No. 4, 1986, str. 257 – 262.

najvećom vrijednosti. Budući da se teorija očekivanja izbora odnosi samo na fazu pripreme odluke, ona se ne može smatrati integralnom teorijom odlučivanja.

Prema ovoj teoriji pretpostavlja se da će donositelj odluke procijeniti svaku od pripremljenih alternativa i izabrati alternativu koja ima najveću vrijednost. Strogo pozitivne ili strogo negativne alternative procjenjuju se prema drukčijem pravilu. U fazi pripreme odluke takve se alternative dijele u dvije komponente: (1) nerizičnu komponentu, tj. minimalni dobitak ili gubitak koji će se sigurno dobiti ili će biti isplaćen; (2) rizičnu komponentu, tj. dodatni dobitak ili gubitak koji je zapravo na kocki.

Funkcija korisnosti, tj. funkcija vrijednosti prema teoriji očekivanog izbora nije konačno stanje (*eng. final state*), nego je definirana promjenama bogatstva. Dva su ključna čimbenika koja utječu na funkciju vrijednosti: imovinsko stanje koje služi kao referentna točka i veličina promjene (pozitivna ili negativna) u odnosu na referentnu točku. Postoji još jedna karakteristika stava prema promjenama bogatstva, a ta je da je pogoršanje koje pojedinci osjećaju kad izgube određeni iznos novca veće od zadovoljstva koje osjete kad dobiju isti iznos novca. Prema tome funkcija vrijednosti za gubitke je strmija u odnosu na funkciju vrijednosti za dobitke.

Slika 1: Hipotetska funkcija vrijednosti



Ukratko, Kahneman i Tversky postuliraju sljedeće karakteristike funkcije vrijednosti:

- Funkcija vrijednosti definirana je u odnosu na odstupanja od referentne točke.
- Funkcija vrijednosti općenito je konkavna za dobitke, a konveksna za gubitke.
- Funkcija vrijednosti strmija je za gubitke nego za dobitke.

Funkcija vrijednosti S-oblika koja zadovoljava prethodno navedene uvjete prikazana je na slici 1.

3. Metodološki okvir istraživanja

Rad se temelji na empirijskom istraživanju provedenom na uzorku menadžera najviše i srednje razine menadžmenta zaposlenim u velikim, srednjim i malim hrvatskim hotelskim poduzećima. Za prikupljanje potrebnih podataka odabrana je metoda anketnog istraživanja.

3.1. Definiranje uzorka istraživanja

Kao izvor podataka za definiranje okvira reprezentativnog uzorka uzeta su sva aktivna hotelska poduzeća koja posluju na području Republike Hrvatske. Korišten je registar poslovnih subjekata koji je dostupan na internetskim stranicama Hrvatske gospodarske komore. Registar sadrži, uz matični broj i naziv tvrtke, podatke o veličini hotela i broju zaposlenih osoba, adresu, telefax, elektroničku adresu i ime kontakt osobe za dotično hotelsko poduzeće. Izlistana su sva aktivna hotelska poduzeća koja posluju u svim županijskim komorama prema šifri glavne djelatnosti hotela H551 te prema šifri Nacionalne klasifikacije djelatnosti je I551. Tako izlistana baza broji 583 hotela, od čega je 26 velikih, 76 srednjih i 481 malo poduzeće.

Anketni se upitnik provodio u nekoliko faza u razdoblju od studenoga 2010. do lipnja 2011. U prvoj je fazi anketni upitnik poslan u elektroničkoj verziji na elektroničke adrese svih hotela koji se nalaze u registru poslovnih subjekata. Druga faza obuhvaća dva kruga slanja anketnog upitnika na poštanske adrese hotela iz kojih nije pristigao odgovor u prethodnoj fazi. Uz anketni je upitnik bilo priloženo popratno pismo iz kojega su potencijalni ispitanici mogli saznati u koje se svrhe istraživanje provodi te kuverta s adresom na koju su se trebali vratiti ispunjeni upitnici. U posljednjoj fazi provođenja anketnog upitnika korišteno je individualno anketiranje. Tijekom provođenja anketnog istraživanja vodilo se računa o reprezentativnosti uzorka istraživanja.

3.2. Instrument istraživanja

Ispitanicima je poslan anketni upitnik koji se sastoji od dva dijela: općeg upitnika i Risk-in-Basket upitnika.⁸ Svrha je općega upitnika prikupiti podatke o karakteristikama menadžera za koje se pretpostavlja da determiniraju sklonost riziku i o njihovim vlastitim stavovima prema prihvaćanju rizika.

Risk-in-Basket upitnik izvorno su razvili Ma-

cCrimmon i Wehrung,⁹ a rabi se u svrhu istraživanja načina na koji se menadžeri u hrvatskim poduzećima suočavaju s rizikom. Ispitanik mora pretpostaviti ulogu hipotetskoga potpredsjednika koji mora riješiti svaku od četiri standardizirane poslovne situacije s kojima je suočen. Situacije su sljedeće:

1. Tužba. Poduzeću prijeti tužba za povredu patenta pa ispitanik mora odgovoriti hoće li situaciju riješiti nagodbom izvan suda ili na sudu.
2. Ucjena klijenta. Klijent traži da poduzeće prestane s isporukom robe njegovom najvećem konkurentu. Ispitanik mora odlučiti hoće li nastaviti s isporukom robe ili ne.
3. Spor sa sindikatom. Sindikat prijeti štrajkom ukoliko se ne prekine studija o djelotvornosti radnih metoda. Ispitanik mora odlučiti hoće li nastaviti sa studijom ili će je prekinuti.
4. Zajedničko ulaganje. Odluka o isplativosti projekta. Ispitanik mora odlučiti hoće li projekt realizirati samostalno ili zajedničkim ulaganjem.

Upitnik je prilagođen hrvatskim uvjetima. Pitanja nisu otvorenoga tipa kao u originalnoj verziji, već ispitanici kao način suočavanja s rizičnom situacijom mogu odabrati jednu od sljedećih pet mogućnosti: izabrati rizičnu alternativu, izabrati sigurnu alternativu, delegirati odluku na predšjednika, odgovoriti konačnu odluku ili prikupiti još informacija.

Risk-in-Basket upitnik je korišten i za utvrđivanje sklonosti riziku ispitanika. Naime, ispitanik mora odgovoriti koju najmanju vjerojatnost događanja pozitivnoga ishoda rizične alternative za svaku od četiri poslovne situacije zahtijeva kako bi izabrao rizičnu umjesto nerizične alternative. Na taj se način dobivaju odgovarajuće vjerojatnosti na temelju kojih se određuje sklonost riziku menadžera. Vjerojatnost veća od 50% implicirat će nesklonost riziku, dok će vjerojatnost manja od 50% implicirati sklonost riziku.

3.3. Opće karakteristike uzorka istraživanja

Ukupno je 81 menadžer sudjelovao u anketi. Najveći odaziv je iz velikih hotela, od ukupnog broja velikih hotela iz 46 % njih su stigli popunjeni

anketni upitnici. Od ukupnog broja srednjih hotela 29 % ih je sudjelovalo u istraživanju, dok je očekivano najmanji odaziv iz malih hotela (6 %). Od svih menadžera koji su sudjelovali u istraživanju 37 % ih je zaposleno u malim, 38 % u srednjim i 25 % u velikim hotelskim poduzećima.

Razine menadžmenta bitan su čimbenik analize menadžmenta i menadžera. Iako je uobičajena podjela menadžera na menadžere najviše, srednje i najniže razine menadžmenta, u ovom se radu istraživanje provodi samo na uzorku menadžera srednje i najviše razine pa se razmatraju sljedeće razine menadžmenta: najviša razina, srednja razina bliže vrhu, srednja razina i srednja razina bliže dnu. Menadžeri najniže razine menadžmenta nisu uključeni u istraživanje budući da se njihov posao najvećim dijelom odnosi na donošenja operativnih odluka. Operativne su odluke najčešće programirane jer se odnose na rješavanje rutinskih problema u situacijama koje se ponavljaju pa su najmanje podložne riziku i neizvjesnosti. Od svih analiziranih menadžera 19 % ih je zaposleno na najvišoj razini menadžmenta, dok je najveći postotak 54 % analiziranih menadžera zaposleno na srednjoj razini bliže vrhu. Na srednjoj razini menadžmenta zaposleno je 21 % menadžera koji su sudjelovali u istraživanju, dok je najmanje anketiranih (6 %) zaposleno na srednjim razinama menadžmenta bliže dnu. U uzorku je zastupljeno 40 % žena i 60 % muškaraca.

U analiziranom uzorku menadžera najbrojnija je skupina menadžera starih od 31 do 40 godina (43 %) potom slijedi skupina od 41 do 50 godina (15 %). Skupina menadžera mlađih od 30 godina iznosi svega 12 % ukupnog uzorka, a menadžeri od 51 do 60 godina 14 %. U najmanjem su postotku zastupljeni menadžeri stariji od 61 godine (2 %).

Struktura hrvatskih menadžera obuhvaćenih istraživanjem s aspekta stupnja obrazovanja je sljedeća: 61 % menadžera ima visoku stručnu spremu, 25 % ih ima višu stručnu spremu, dok ih 14 % ima srednju stručnu spremu. S obzirom na vrstu završene stručne spreme rezultat je očekivan: 88 % anketiranih menadžera ima ekonomsku stručnu spremu, 4 % pravnu, 3 % tehničku i 5 % neku drugu vrstu stručne spreme. Prosječan broj godina radnoga staža menadžera u ovom istraživanju iznosi 15, dok prosječan broj radnoga staža na menadžerskim pozicijama iznosi 8 godina. Menadžeri su u prosjeku 3 puta u karijeri bili promaknuti.

4. Rezultati istraživanja

⁹ MacCrimmon, K. R. i Wehrung, D. A.: The Risk-In-Basket, Journal of Business, Vol.57, No. 3, 1984., str. 367-387.

Podatci prikupljeni anketnim upitnikom uneseni su u softverski paket SPSS 17.0. Metode deskriptivne i inferencijalne statistike rabe se kako bi se došlo do rezultata kojim bi se ostvarili osnovni ciljevi rada.

4.1. Modifikacija rizika

Rizik se može modificirati na više načina, a svrha modificiranja je poduzimanje koraka kako bi se smanjio ili eliminirao rizik. Tri najčešće korištene načina modificiranja rizika jesu delegiranje odluke, odgađanje konačne odluke i prikupljanje više informacija o mogućim gubicima ili njihovim vjerojatnostima.

U tablici 1 u postotcima je prikazano koliko često menadžeri modificiraju rizik za sve četiri poslovne situacije. U svim situacijama veći je postotak onih koji modificiraju rizik u odnosu na one koji jednostavno odabiru sigurnu ili rizičnu alternativu. U poslovnoj situaciji u kojoj podružnici prijete tužba za povredu patenta 59,3 % svih menadžera odlučuju se za modifikaciju rizika. Od ponuđenih načina modifikacije rizika menadžeri se najčešće odlučuju za prikupljanje više informacija (33,3 %), potom za odgađanje konačne odluke (23,5 %),

a najmanji ih se postotak odlučuje za delegiranje odluke na predsjednika poduzeća (2,5 %).

U poslovnoj situaciji koja se odnosi na prestanak isporuke robe klijentu 54,3 % menadžera modificira rizik. Najveći postotak menadžera odlučuje se za odgađanje konačne odluke (24,7 %), nešto manje (22,2 %) za prikupljanje više informacija, a najmanji broj za delegiranje odluke na predsjednika poduzeća (7,4 %).

Modifikacija rizika najzastupljenija je (55,5 %) kao način suočavanja s rizikom i kad je menadžer suočen sa situacijom u kojoj sindikat prijete štrajkom. U takvoj se situaciji menadžeri najčešće odlučuju za odgađanje konačne odluke (24,7 %), potom za prikupljanje više informacija o događaju s kojim se suočavaju (18,5 %), a najrjeđe delegiraju odluku na predsjednika poduzeća (12,3 %).

Rizik se modificira (53,1 %) i u situaciji u kojoj se donosi odluka o samostalnom ili zajedničkom ulaganju. Najveći bi postotak menadžera (19,8 %) prikupio više informacija, 17,3 % bi ih odgodilo konačnu odluku, a 16,0 % bi ih delegiralo odluku na predsjednika poduzeća.

S obzirom na prethodne rezultate i na činjenicu da se samo 7 menadžera (8,6 %), od 81 koji su sudjelovali u anketnome istraživanju, ni u jednoj

Tablica 1: Učestalost načina suočavanja s rizikom u četiri različite poslovne situacije

Podružnici prijete tužba za povredu patenta		Prestanak isporuke robe		Štrajk		Projekt - samostalno ili zajedničko ulaganje	
Riješiti slučaj na sudu	25,9 %	Prestati s isporukom robe klijentu Y.	9,9 %	Nastaviti sa studijom	32,1 %	Samostalno ulaganje	21,0 %
Riješiti slučaj nagodbom izvan suda	14,8 %	Nastaviti isporučivati robu klijentu Y.	35,8 %	Prekinuti studiju	12,3 %	Zajedničko ulaganje	25,9 %
Delegirati odluku na predsjednika	2,5 %	Delegirati odluku na predsjednika	7,4 %	Delegirati odluku na predsjednika	12,3 %	Delegirati odluku na predsjednika	16,0 %
Odgoditi konačnu odluku	23,5 %	Odgoditi konačnu odluku	24,7 %	Odgoditi konačnu odluku	24,7 %	Odgoditi konačnu odluku	17,3 %
Prikupiti još informacija	33,3 %	Prikupiti još informacija	22,2 %	Prikupiti više informacija	18,5 %	Prikupiti više informacija	19,8 %
Ukupno	100,0 %	Ukupno	100,0 %	Ukupno	100,0 %	Ukupno	100,0 %

Tablica 2: Srednje vrijednosti ekvivalenta vjerojatnosti

Poslovna situacija	Srednja vrijednost
Podružnici prijete tužba za povredu patenta	60,90 %
Prestanak isporuke robe	44,33 %
Štrajk	41,57 %
Projekt - samostalno ili zajedničko ulaganje	51,44 %

Tablica 3: Rezultati testa ANOVA za prvu poslovnu situaciju

	Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Srednji kvadrati	F	Značajnost
Između uzoraka	16051,788	2	8025,894	20,169	,000
Unutar uzoraka	30243,402	76	397,940		
Ukupno	46295,190	78			

od četiri poslovne situacije ne služi modifikacijom rizika, može se prihvatiti hipoteza da su menadžeri općenito skloniji modificiranju rizika od prihvatanja sigurne ili rizične alternative. Menadžeri se češće služe odgađanjem odluke i prikupljanjem više informacija u odnosu na delegiranje odluke na predsjednika poduzeća.

4.2. Menadžerova sklonost riziku i sklonost prema modificiranju rizika

Risk-In-Basket upitnikom se, osim načina na koje se hrvatski menadžeri suočavaju s rizičnim situacijama, mjeri i sklonost riziku. Naime ispitanik mora odgovoriti koju najmanju vjerojatnost događanja pozitivnoga ishoda rizične alternative za svaku od četiri situacije on zahtijeva kako bi izabrao rizičnu umjesto nerizične alternative. Na taj se način utvrđuju odgovarajuće vjerojatnosti (varijabla *ekvivalent vjerojatnosti*) na temelju kojih se određuje menadžerova sklonost riziku. Vjerojatnost veća od 50 % implicira nesklonost riziku, dok vjerojatnost manja od 50 % implicira sklonost riziku. Srednje vrijednosti (tablica 2) sugeriraju kako su u dvije poslovne situacije menadžeri u prosjeku skloni riziku (*ekvivalent vjerojatnosti* je manji od 50 %), a u dvije neskloni riziku (*ekvivalent vjerojatnosti* je veći od 50 %).

Za svaku poslovnu situaciju kreirana je varijabla *način suočavanja s rizikom* koja se sastoji od tri kategorije na temelju odgovora na pitanje kako će menadžeri riješiti pojedinu poslovnu situaciju. Menadžeri su mogli odgovoriti da će poduzeti rizičnu

ili sigurnu alternativu, ili da će pak modificirati rizik (na način da koriste jedan od tri ponuđena načina modifikacije) pa su na temelju tih odgovora kreirane sljedeće tri kategorije varijable *način suočavanja s rizikom*: sklonost riziku, modifikacija rizika i nesklonost riziku.

Za prvu situaciju koja se odnosi na odluku rješavanja spora preko suda ili izvan njega testira se postojanje statistički značajne razlike u prosječnome *ekvivalentu vjerojatnosti* (mjera sklonosti riziku) i *načinu suočavanja s rizikom*. Ova se pretpostavka testira jednofaktorskom analizom varijance (ANOVA). Osnovni su rezultati testa prikazani u tablici 3.

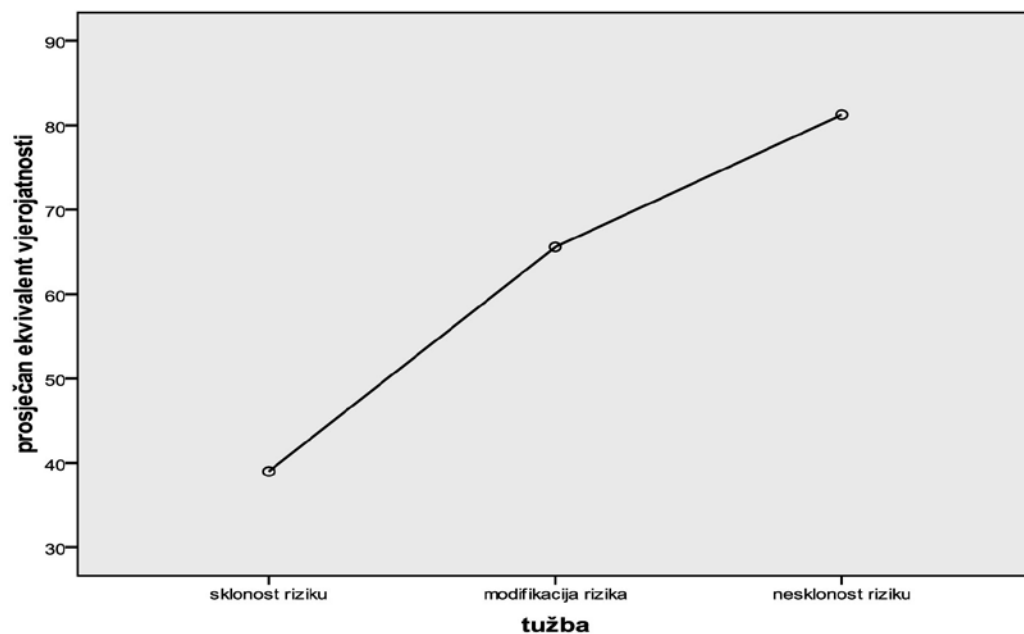
Iz tablice 3 razvidno je postojanje statistički značajne razlike u prosječnome *ekvivalentu vjerojatnosti* između menadžera koji se na različite načine suočavaju s rizikom (razina signifikantnosti 1 %). Deskriptivna statistika (tablica 4) i grafički prikaz (slika 2) testa ANOVA o razlici između prosječnog *ekvivalenta vjerojatnosti* i *načina suočavanja s rizikom* za prvu poslovnu situaciju pokazuju postojanje veze između sklonosti riziku i sklonosti modificiranja rizika, jer menadžeri koji se odlučuju za rizičnu alternativu imaju najmanji prosječan *ekvivalent vjerojatnosti* (najveća sklonost riziku), menadžeri koji poduzimaju sigurnu akciju imaju najveći *ekvivalent vjerojatnosti* (najmanje su skloni riziku), dok menadžeri koji modificiraju rizik imaju prosječan *ekvivalent vjerojatnosti* negdje između ove dvije krajnosti.

Prema tome za prvu poslovnu situaciju Risk-in-

Tablica 4: Deskriptivna statistika testa ANOVA o razlici između prosječnog ekvivalenta vjerojatnosti i načina suočavanja s rizikom za prvu poslovnu situaciju

	N	Srednja vrijednost	Std. devijacija	Std. greška	Minimum	Maksimum
Sklonost riziku	21	39,00	28,513	6,222	0	90
Modifikacija rizika	46	65,59	15,331	2,260	25	100
Nesklonost riziku	12	81,25	17,597	5,080	60	100
Ukupno	79	60,90	24,362	2,741	0	100

Slika 2: Grafički prikaz odnosa srednje vrijednosti ekvivalenta vjerojatnosti i načina suočavanja s rizikom za prvu poslovnu situaciju



Basket upitnika postoji povezanost između sklonosti riziku i sklonosti modificiranja rizika.

Test jednofaktorske analize varijance o razlici između prosječnoga ekvivalenta vjerojatnosti i načina suočavanja s rizikom proveden je za sve četiri poslovne situacije. Rezultati su u sva četiri slučaja isti:¹⁰ postoji statistički značajna razlika u prosječnom ekvivalentu vjerojatnosti s obzirom na načine suočavanja s rizikom. Menadžeri koji prihvaćaju rizičnu alternativu imaju najmanji prosječni ekviva-

lent vjerojatnosti, tj. najskloniji su riziku. Menadžeri koji se odluče za sigurnu alternativu imaju najviši prosječni ekvivalent vjerojatnosti, tj. najmanje su skloni riziku, a menadžeri koji modificiraju rizik, imaju prosječan ekvivalent vjerojatnosti niži od menadžera nesklonih riziku, a viši od menadžera sklonih riziku. Prema tome potvrđuje se pretpostavka o postojanju povezanosti između sklonosti riziku menadžera i sklonosti modificiranju rizika.

¹⁰ Za sve situacije se potvrđuje statistički značajna razlika između dvije varijable na razini signifikantnosti od 1 %, jedino za drugu situaciju razina signifikantnosti iznosi 10 %

4.3. Analiza primjenjivosti teorije očekivanoga

izbora

Osnovni princip na kojemu se zasniva teorija očekivanoga izbora jest da pojedinac svaku situaciju odlučivanja promatra kao nezavisan događaj u terminima dobitaka ili gubitaka u odnosu na situacijski referentnu točku. Prema teoriji očekivanoga izbora gubitak ima veću vrijednost u apsolutnoj mjeri od dobitka iste vrijednosti pa u domeni gubitaka donositelj odluke teži preuzimanju rizika, dok u domeni dobitaka teži izbjegavanju rizika.

Za analizu primjenjivosti teorije očekivanoga izbora uspoređuju se dvije poslovne situacije iz Risk-in-Basket upitnika. Prva se situacija odnosi na prestanak isporuke robe klijentu jer ta situacija uključuje samo gubitke. Druga se situacija odnosi na odluku o samostalnom ili zajedničkom ulaganju u projekt jer se mogući ishodi ovakve odluke odnose samo na dobitke, tj. prinose.

Prosječan je ekvivalent vjerojatnosti manji (44,33 %) za situaciju koja uključuje gubitke u kojoj menadžer mora odlučiti o prestanku isporuke robe u odnosu na situaciju koja uključuje dobitke i koja se odnosi na odluku o zajedničkom ili samostalnom ulaganju (51,44 %). Na temelju rezultata može se zaključiti da je veća sklonost riziku učestalija za gubitke, a da je manja sklonost riziku učestalija za dobitke. Prema tome rezultati podupiru nalaze teorije očekivanoga izbora prema kojoj pojedinci preuzimaju rizik u domeni gubitaka, a izbjegavaju rizik u domeni dobitaka.

5. Zaključna razmatranja

U radu se pretpostavlja da su menadžeri skloniji modificiranju rizika nego jednostavnu odabiru između sigurne ili rizične alternative. Hipoteza je potvrđena metodama deskriptivne statistike. Naime utvrđeno je da većina menadžera, u četiri poslovne situacije s kojima su bili suočeni, modificira rizik.

Uporabom testa jednofaktorske analize varijance potvrđeno je postojanje povezanosti menadžerove sklonosti riziku i sklonosti modificiranju rizika. Za sve četiri poslovne situacije menadžeri koji modificiraju rizik manje su skloni riziku od menadžera koji poduzimaju rizične akcije, a više skloni riziku od menadžera koji poduzimaju sigurne akcije. Može se ustvrditi da su menadžeri koji modificiraju rizik umjereno skloni riziku.

Usporedbom odgovora menadžera za dvije poslovne situacije analizirana je primjenjivost teorije očekivanoga izbora u okolnostima predmetnog istraživanja. Prema teoriji očekivanoga izbora gubitak ima veću vrijednost u apsolutnoj mjeri od dobitka iste vrijednosti pa u domeni gubitaka donositelj odluke teži preuzimanju rizika, dok u domeni dobitaka teži izbjegavanju rizika. Rezultati podupiru osnovni princip na kojem se zasniva ova teorija.

LITERATURA

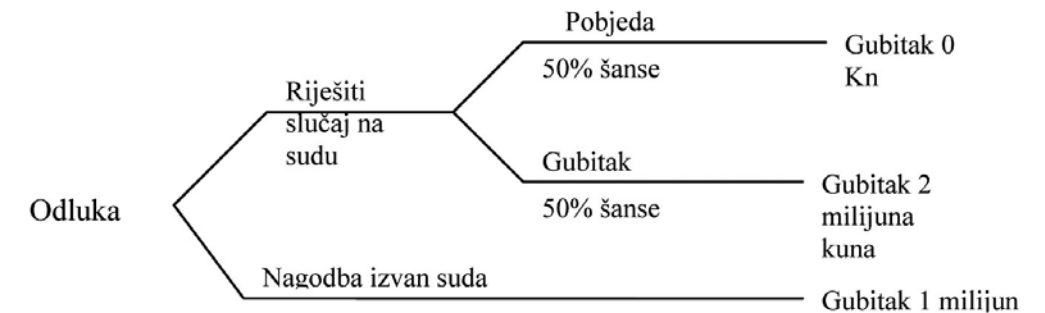
1. Brockhaus, S., Robert H. (1980). „Risk Taking Propensity of Entrepreneurs“, *Academy of Management Journal*, (23), 3: 509-520.
2. Kahneman, D., Tversky, A. (1979). „Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk“, *Econometrica*, (47), 2: 263-291.
3. Kamalanabhan, T. J., Sunder, D. L. (1999). „Managerial Risk-taking: An Empirical Study“, *Social Behavior and Personality*, (27), 4: 421-430.
4. MacCrimmon, K. R., Wehrung, D. A. (1986). *The Management of Uncertainty: Taking Risks*. New York: The Free Press, A Division of Macmillan.
5. MacCrimmon, K. R., Wherung, D. A. (1984). „The Risk-In-Basket“, *Journal of Business*, (57), 3: 367-387.
6. Makhija M. V., Stewart, A. C. (2002). „The Effect of National Context on Perceptions of Risk: A Comparison of Planned Versus Free-Market Managers“, *Journal of International Business Studies*, (33), 4: 737-756.
7. March, J. G., Shapira, Z. (1987). „Managerial perspectives on risk and risk taking“, *The Institute of Management Science*, (33), 11: 1404 – 1418.
8. Masters, R., Meier, R. (1988). „Sex differences and risk-taking propensity of Enterpreneuers“, *Journal of Small Business Management*, (26), 21: 31-35.
9. Neumann, J., Morgenstern, O. (1947). *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton University Press
10. Powell, M., Ansic, D. (1997). „Gender differences in risk behaviour in financial decision-making: An experimental analysis“, *Journal of Economic Psychology*, (18): 605-628.
11. Shapira, Z. (1995). *Risk Taking: A Managerial Perspective*. New York: Russel Sage Foundation.
12. Sitkin, S. B., Pablo, A. L. (1992). „Reconceptualizing the determinants of risk behavior“, *Academy of Management Review*, (17), 1: 9-38.
13. Tversky, A., Kahneman, D. (1986). „Rational Choice and the Framing of Decisions“, *Journal of Business*, (59), 4: 257 – 262.
14. Zinkhan, G. M., Karande, K., W. (1992). „Cultural and gender Differences in Risk-Taking Behaviour Among American and Spanish Decision Makers“, *The Journal of Social Psychology*, (151), 5: 741-742.

PRILOG 1.
Risk-in-Basket

Pretpostavite da ste tek prije tjedan dana dobili mjesto potpredsjednika velikog poduzeća koje se bavi prodajom multinacionalnih proizvoda. Predsjednik poduzeća traži od Vas da još danas predložite (na temelju Vašega dosadašnjeg iskustva na drugim poslovima) način na koji će se riješiti naredna četiri slučaja.

Slučaj 1:

Pretpostavite da podružnici Vašeg poduzeća prijete tužba za povredu patenta koji se odnosi na novi proizvod s kojim Vaše poduzeće želi izaći na tržište. Ako tužba završi na sudu, Vaš pravni savjetnik vjeruje kako postoji 50 % vjerojatnosti da će poduzeće imati 2 milijuna kuna gubitka koji se odnosi na štetu i izgubljene profite od napuštanja proizvoda. Postoji također 50 % šanse da poduzeće dobije slučaj i ne izgubi ništa. Alternativno, možete se dogovoriti izvan suda i odustati od plasiranja proizvoda na tržištu te platiti parničaru milijun kuna. Vi trebate odlučiti kako će se ovaj problem riješiti.

**A1. Koju biste od sljedećih mogućnosti izabrali?**

a) Riješiti slučaj na sudu.	
b) Riješiti slučaj nagodbom izvan suda.	
c) Delegirati odluku na predsjednika.	
d) Odgoditi konačnu odluku (otići na sud, a ako suđenje ne bude išlo u Vašu korist, nagoditi se izvan suda).	
e) Prikupiti još informacija – savjetovanje s pravnim stručnjacima o mogućnosti pobjede na sudu.	

A2. Da vjerojatnosti dvaju ishoda kod rješavanja slučaja na sudu nisu dane, odgovorite kolika bi vjerojatnost pobjede na sudu trebala biti da odlučite riješiti slučaj na sudu?

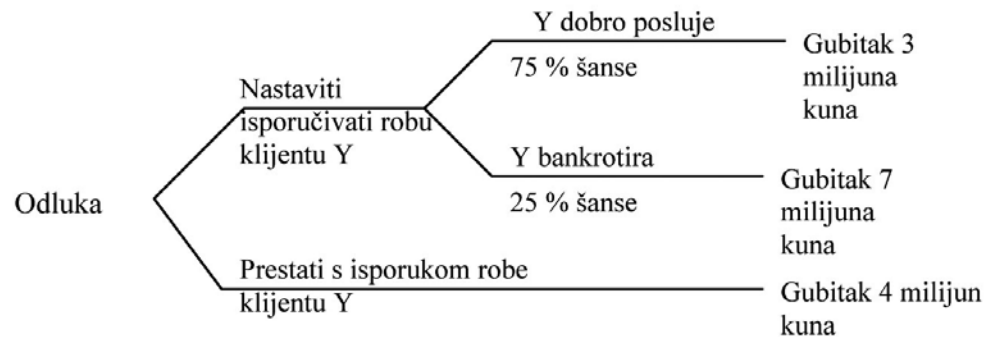
Odgovor: ___ %

Ili zaokružite odgovarajući odgovor:

a) Ne bih se odlučio, -la za rješavanje slučaja na sudu bez obzira na vjerojatnost pobjede.	
b) Odlučio, -la bih se za rješavanje slučaja na sudu bez obzira na vjerojatnost pobjede.	

Slučaj 2:

Pretpostavite da jedan od glavnih klijenata Vašeg poduzeća (u daljnjem tekstu X) traži da prestanete isporučivati robu njegovu najvećem konkurentu (Y), koji je ujedno i Vaš klijent. Ukoliko to ne učinite, X prijeti da će prestati poslovati s Vašim poduzećem. Vaše poduzeće ima 3 milijuna kuna prihoda godišnje od klijenta X i 4 milijuna kuna od klijenta Y. Ukoliko odlučite prestati isporučivati robu klijentu Y, poduzeće će imati gubitak od 4 milijuna godišnje. Ukoliko odlučite i dalje isporučivati robu konkurentu Y postoji 75 % šanse da će Y nastaviti dobro poslovati i da će Vaše poduzeće imati 3 milijuna kuna gubitka (ovaj se gubitak odnosi na prekid poslovanja s poduzećem X). Međutim postoji i 25 % šanse da će poduzeće Y bankrotirati i da ćete imati gubitak od 7 milijuna kuna (4 milijuna kuna od poduzeća Y i 3 milijuna kuna od poduzeća X). Vi odlučujete kako riješiti prethodno navedeni problem.

**B1. Koju biste od sljedećih mogućnosti izabrali?**

a) Prestati s isporukom robe klijentu Y.	
b) Nastaviti isporučivati robu klijentu Y.	
c) Delegirati odluku na predsjednika poduzeća.	
d) Odogoditi konačnu odluku – (još neko vrijeme nastaviti s isporukom i poduzeću X i poduzeću Y dok se ne vidi kako će se situacija razvijati).	
e) Prikupiti više informacija – savjetovanje sa stručnjacima o poslovanju oba poduzeća.	

B2. Odgovorite kolika bi trebala biti vjerojatnost da Y nastavi dobro poslovati da se odlučite nastaviti isporučivati robu klijentu Y (ukoliko vjerojatnosti dvaju ishoda u slučaju da Vaše poduzeće nastavi isporučivati robu klijentu Y nisu dane)?

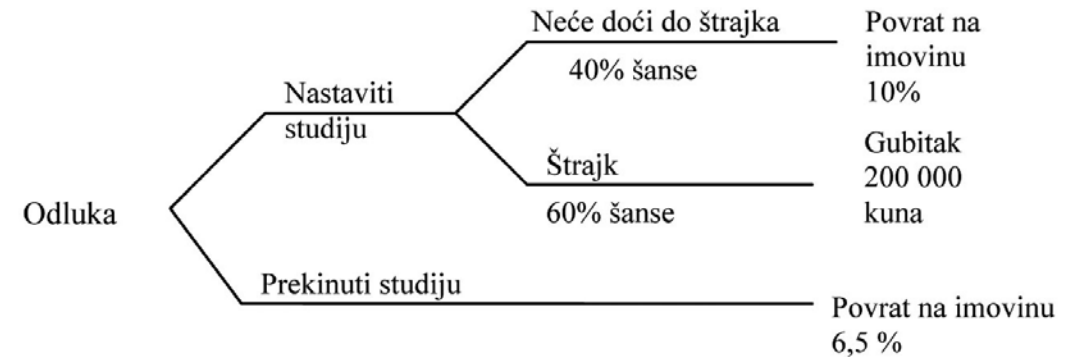
Odgovor: ___ %

Ili zaokružite odgovarajući odgovor:

a) Ne bih se odlučio, -la nastaviti isporučivati robu klijentu Y bez obzira na vjerojatnost budućeg dobrog poslovanja toga klijenta.	
b) Odlučio, -la bih se za nastavak isporučivanja robe klijentu Y bez obzira na vjerojatnost budućeg dobrog poslovanja toga klijenta.	

Slučaj 3.

Pretpostavite da Vaše poduzeće provodi studiju koja se bavi istraživanjem djelotvornosti radnih metoda u Vašem poduzeću. Sindikat prijeti štrajkom ukoliko se studija ne prekine. Vaš savjetnik vjeruje da će Vaše poduzeće ukoliko se prekine studija, imati povrat na imovinu od 6.5 %. Ukoliko se studija nastavi, postoji 40 % vjerojatnosti da neće doći do štrajka i povrat na imovinu će iznositi 10 %, ali isto tako postoji 60 % vjerojatnosti da će doći do štrajka, i u tom slučaju Vaše poduzeće ima gubitak od 200 000 kuna. Vi trebate odlučiti kako će se ovaj problem riješiti.

**C1. Koju biste od sljedećih mogućnosti izabrali?**

a) Nastaviti sa studijom.	
b) Prekinuti studiju.	
c) Delegirati odluku na predsjednika.	
d) Odogoditi konačnu odluku (pregovarati sa sindikatom).	
e) Prikupiti više informacija.	

C2. Odgovorite kolika bi trebala biti vjerojatnost da ne dođe do štrajka da nastavite sa studijom ukoliko vjerojatnosti dvaju ishoda u slučaju da nastavite sa studijom nisu dane)?

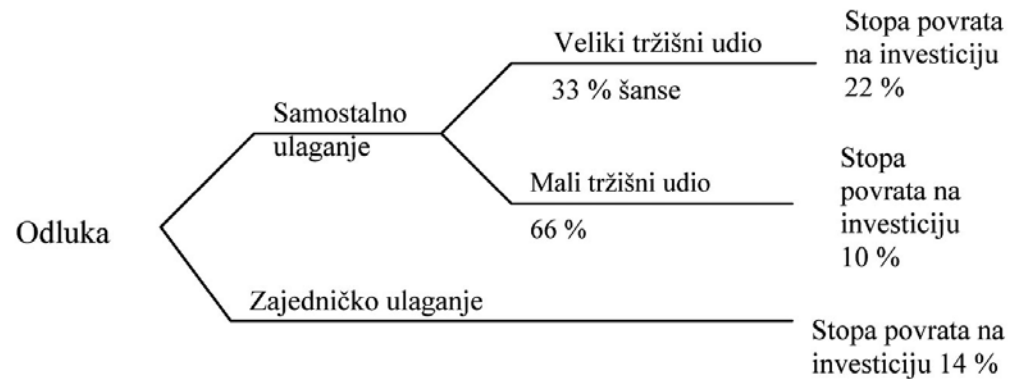
Odgovor: ___ %

Ili zaokružite odgovarajući odgovor:

b) Ne bih se odlučio, -la nastaviti studiju bez obzira kolika je vjerojatnost da neće doći do štrajka.	
a) Odlučio, -la bih se nastaviti provoditi studiju bez obzira kolika je vjerojatnost da neće doći do štrajka.	

Slučaj 4:

Pretpostavite da morate istražiti isplativost nekog projekta kako biste odredili treba li projekt nastaviti ostvarivati samostalno ili kao zajedničko ulaganje (s nekim drugim poduzećem – Vašim konkurentom). Vaš savjetnik vjeruje da, ukoliko se odlučite na samostalno ulaganje, postoji 33 % vjerojatnost da će Vaše poduzeće preuzeti veliki tržišni udio i da će stopa povrata na investiciju biti 22 %, ali isto tako postoji 66 % vjerojatnosti da će Vaše poduzeće preuzeti mali tržišni udio i stopa povrata na investiciju će biti 10 %. S druge strane, ukoliko se odlučite na zajedničko ulaganje s drugim poduzećem, stopa povrata na investiciju će biti 14 %. Vi trebate odlučiti koju od ovih akcija poduzeti.

**D1. Koju biste od sljedećih mogućnosti izabrali?**

a) Samostalno ulaganje.	
b) Zajedničko ulaganje.	
c) Prepustiti odluku direktoru poduzeća.	
d) Odogoditi konačnu odluku (pregovaranje s drugim poduzećem).	
e) Prikupiti više informacija – savjetovanje sa stručnjacima.	

D2. Odgovorite kolika bi trebala biti vjerojatnost da će Vaše poduzeće osvojiti veliki tržišni udio da se odlučite na samostalno ulaganje (kada vjerojatnosti dvaju ishoda u slučaju da samostalno ulažete ne bi bile ponuđene)?

Odgovor: __%

Ili zaokružite odgovarajući odgovor:

a) Ne bih se odlučiti -o, -la samostalno ulagati bez obzira na vjerojatnost osvajanja velikoga tržišnog udjela.	
b) Odlučiti -o, -la bih se za samostalno ulaganje bez obzira na vjerojatnost osvajanja velikoga tržišnog udjela.	

Dr. sc. Perica Vojinić
Senior lecturer
perica.vojinic@unidu.hr

RISK MODIFICATION ON THE PART OF MANAGERS**ABSTRACT**

The paper aims to determine how and how often Croatian managers modify the risk in business situations. The paper includes results of a survey conducted among the sample of managers employed at middle and senior management levels in Croatian companies. The sample consists of 81 managers. Descriptive statistics was used in the process. The hypothesis that managers are more prone to modify the risk than to make a simple choice between a safe or a risky alternative was confirmed. The results of a one-way analysis of variance suggest that there is a connection between a manager's risk preferences and risk modification preferences. As expected, managers who choose risky alternatives are those who are likely to take a risk; managers undertaking a safe action are the least likely to take a risk, whereas those who modify risk are moderately risk prone. Methods of descriptive statistics were used to analyse the applicability of the prospect theory in local environment. The results suggest that Croatian managers in the hotel industry behave according to behaviour patterns advocated by the prospect theory. Namely, managers avoid risk in the gain domain, whereas they accept it in the loss domain.

Keywords: risk modification, risk prone, prospect theory