

UPRAVLJANJE POSLOVNIM RIZICIMA

BUSINESS RISK MANAGEMENT

Boris Pongrac, Tomislava Majić

Stručni članak

Sažetak: Svijet se iznimno brzo smanjuje. Preokret u komunikacijama, putovanju i prijevozu, kretanje prema samo jednom ujedinjenom tržištu u Europi, slom komunizma u Istočnoj Europi, te golemi tijekovi inozemnog kapitala i izravnih investicija po cijelom svijetu, vode ka globalnoj ekonomiji. Cilj efektivnog sustava upravljanja rizicima je da omogući kontinuirano poslovanje i ostvarivanje ciljeva organizacije. Da bi se ovo ostvarilo, neophodno je da se, koliko god je moguće, identificiraju i analiziraju rizici sa kojima se organizacija suočava i da se procijene njihovi efekti na poslovanje. Financijska i ekonomska kriza istaknula je značaj upravljanja rizicima i dovela do većeg stupnja svijesti o njihovom postojanju. Svaki rizik, iako se događa u nekoj organizaciji, na kraju je osoban: odnosi se na individualne vlasnike, rukovodioce, kupce, zaposlene... Ovim radom se ukazuje na važnost upravljanja rizicima u poslovnom odlučivanju.

Ključne riječi: Upravljanje rizicima, poslovni rizik, poslovna poluga

Professional paper

Abstract: The world is shrinking extremely quickly. Turning-point in communications, travel and transportation, the movement toward a single unified market in Europe, the collapse of communism in Eastern Europe, and huge flows of foreign capital and foreign direct investment around the world; all this leads to true global economy. The goal of effective risk management system is to allow continuous business running and achieving the goals of an organization. In order to achieve this, it is necessary to, as far as it is possible, identify and analyze risks the organization is confronting and to evaluate their effects on the business. The financial and economic crisis has emphasized the importance of risk management and led to a higher degree of awareness of their existence. Any risk, even if it appears in an organization, becomes personal in the end: it refers to individual owners, managers, customers, employees... This study points to the importance of risk management in business decision making.

Key words: risk management, business risk, operational leverage.

1. UVOD

Ovaj rad se bavi proučavanjem rizika, njegovom pojavom i analizom pri poslovnom odlučivanju, te na temelju toga odlukama koje proizlaze na temelju uspješne analize.

Različiti menadžeri imaju različite sklonosti prema riziku, te ukoliko oni djeluju u istoj kompaniji može doći do stanja kojim se ne može upravljati. Zbog toga će se u ovom radu posvetiti pažnja načinu na koji pristupaju uspješne kompanije samom riziku i određivanju strategije odnosa prema riziku.

Mali broj poduzeća u Hrvatskoj koristi temeljiti pristup odnosa prema riziku. Zbog toga se u ovome radu želi skrenuti pozornost koliko je bitno uključiti analizu rizika u svoje poslovne odluke, što opet dovodi do posljedice da se u samom odlučivanju ništa ne prepušta slučaju.

Također u ovome radu se analiziraju načini odlučivanja u različitim okolnostima s obzirom na podatke na temelju kojih se donosi odluka (uvjeti sigurnosti, nesigurnosti i rizika), te faktori odlučivanja koji utječu na kvalitetu odluke. Ključni resurs

odlučivanja je informacija, jer bez kvalitetnih i probranih informacija nemamo temelje za kvalitetno donošenje odluka. Lošim odlukama, sebe, organizaciju ili neki drugi subjekt za koji djelujemo, dovodimo u nepovoljan i neželjeni položaj. Zbog toga sve odluke kvalitetnog menadžera moraju biti poduprte dobrim informacijama.

Iako se rizici ne mogu u potpunosti izbjeći, njima se može upravljati ili ih se može transferirati. Njihova je karakteristika da se mogu naslutiti, da se iznenada i nepredvidljivo pojavljuju, da se samo neki mogu prevenirati, da u slučaju njihova nastanka donose različite uglavnom financijske štete, te da o njima stalno treba voditi računa i poduzimati mjere kako bi štete bile što manje.

2. POJAM RIZIKA

Rizik je uvijek predstavljao potencijalnu opasnost gubitka nečega što ima vrijednost.

Riječ „rizik“ potječe iz srednjovjekovne Italije i znači opasnost, štetu ili smion pothvat. Već u srednjem vijeku rizik se sve više vezao uz vjerojatnost, što je

predstavljalo veliki napredak. Zbog sve veće razvijenosti matematike u tom periodu, a posebice matematičkih izračuna očekivanja svoju primjenu nalaze u igrama na sreću, osiguranju i poslovnim odlukama.

Temelje teorije vjerojatnosti postavili su u Pierre de Fermat i Blaise Pascal sredinom 17. stoljeća. Ekonomske aspekte rizika prvi opisuje švicarski fizičar Daniel Bernoulli u svom eseju iz 1738. godine u kojem uvodi pojam korisnosti ishoda odluke za koju tvrdi da je subjektivna i da se odnosi na procjenu subjektivne vrijednosti (korisnosti) za donositelja odluke, a ne svodi se samo na proračun vjerojatnosti.

Elegantna matematika nije ostavljala mjesta za zamršene kognitivne teorije.

U sedamdesetim godinama prošlog stoljeća su se psiholozi upustili u proučavanje prosuđivanja u ekonomskom odlučivanju. Amos Tversky i Daniel Kahneman oblikovali su teoriju očekivanog izbora, te pokazali da reakcije ljudi u stvarnosti ne slijede pretpostavke ekonomske teorije, već ljudi donose odluke u skladu s dostupnim informacijama i vlastitim prioritetima.

Kahneman i Tversky za primjere upotrebe rezultata teorije očekivanog izbora obično uzimaju marketing i vole primjer motiviranja kupaca na kupnju gotovinom umjesto karticom. Kupcima se kaže da imaju popust na gotovinu, a ne taksu na kreditnu karticu. Većina se odlučuje za popust na gotovinu, budući da gubici izgledaju veći od dobitaka.

Bez obzira što teorija očekivanog izbora ne nudi precizan matematički model za predviđanje odluke koju bi pojedinac mogao donijeti u uvjetima rizika i neizvjesnosti, ona omogućava da se predvidi hoće li pojedinac donijeti rizičniju ili sigurniju odluku i odrediti svoju ishodišnu točku te domenu odluke na temelju efekta označavanja.

2.1. Definicija rizika

Okolnosti pod kojima menadžer donosi odluke bitno se razlikuju, a donose se u uvjetima izvjesnosti, rizika i neizvjesnosti.

Izvjesnost je stanje u kojemu postoji samo jedan mogući ishod neke odluke. U stvarnosti se potpuna informiranost i potpuna izvjesnost u ekonomiji vrlo rijetko susreću. U svakom slučaju, ni ekonomski život u cjelini, niti pojedine ekonomske procese, pa u tom kontekstu niti procese koji se događaju u temeljnim ekonomskim jedinicama kao što su poduzeće ili kućanstvo, nije moguće do kraja sagledati bez uzimanja u obzir nesigurnosti i rizika.

Rizik je stanje u kojemu odluka ima više od jednog mogućeg ishoda i u kojemu je vjerojatnost svakog specifičnog rizika poznata ili se može ocijeniti. Vjerojatnost svakoga mogućeg ishoda može se ocijeniti iz ranijeg iskustva ili iz studija tržišta. Što je veća varijabilnost (tj. veći broj i raspon) mogućih ishoda, veći se rizik pridružuje odluci ili djelovanju.

Neizvjesnost je stanje kada neka odluka ima više od jednog mogućeg ishoda i u kojemu je vjerojatnost događanja svakog specifičnog ishoda nepoznata ili čak besmislena. To može biti zbog nedostatnih informacija iz prošlosti ili nestabilnosti strukture varijabli. Na primjer,

bušenje radi istraživanja nafte na nedokazanom polju povezano je s neizvjesnošću, ako investitor ne zna ni moguće količine proizvodnje nafte, ni njihovu vjerojatnost događanja[1].

Ljudi se različito odnose prema riziku; neki su spremni ulaziti u manje rizika, a drugi u više rizika. Moderna shvaćanja financijske teorije rizika svode se na pretpostavku da ljudi imaju averziju prema riziku, što znači da za veći rizik traže i veći prinos od ulaganja (premiju rizika). Zato se rizik nastoji kvantificirati u smislu određenja cijene rizika da bi se temeljem toga moglo između različitih ulaganja izabrati najmanje rizično, odnosno koje je najviše profitabilno pri prihvatljivom riziku.

3. POSLOVNI RIZICI

Poduzeća prvo moraju razumjeti rizike koje preuzimaju da bi mogla njima pravilno upravljati. Premda su svi poslovni rizici u većini slučajeva i financijski rizici jer imaju financijske posljedice, zbog nekih specifičnosti poslovnih rizika treba ih posebno analizirati.

Poslovni rizik je vjerojatnost da društvo neće biti konkurentski sposobno sa sredstvima koje je nabavilo. Na primjer, poduzeće nabavi stroj koji je neispravan, ne proizvodi proizvode prikladne za prodaju ili kod kojeg se javljaju nedostaci (operativni ili tržišni) što dovode do gubitaka.

Poslovni rizici u poduzeću prepoznat će se po promjenama u ponašanju ključnih ljudi, po promjenama odnosa prema bankama, posebice po pojavi nedostatka suradnje, po ponavljanju problema za koje se pretpostavljalo da su riješeni, nerealnom povećanju cijena vlastitih proizvoda i usluga, po propuštanju izvršenja osobnih zaduženja zaposlenika, po promjenama u upravljanju, vlasništvu i ključnom osoblju, po nesposobnostima izvršenja obveza u roku, po zanemarivanju i prekidu standardnih profitabilnih proizvodnih linija, nesposobnošću planiranja, po zakašnjelim reagiranjima na promijenjene tržišne i financijske uvjete, po gubicima i propadanju ključnih proizvodnih linija, franšiza, distribucijskih kanala, jednog ili više glavnih klijenata i slično[2].

3.1. Prenosivi i neprenosivi poslovni rizici

Postoje dvije vrste poslovnih rizika: prenosivi i neprenosivi rizici. Većina poslovnih rizika je prenosiva na osiguravajuća ili faktoring društva, ali također dio tih rizika nije prenosiv.

U prenosive rizike spadaju rizici za koje je moguće utvrditi vjerojatnost njihova nastupa i visinu moguće štete koju oni mogu prouzročiti. Tako se otvara mogućnost da se njihov negativni učinak smanji ili izbjegne njihovim prenošenjem na tvrtke koje se profesionalno bave ugovornim preuzimanjem rizika uz naplatu premije ili diskonta na temelju unaprijed utvrđenih pravila i tarifa.

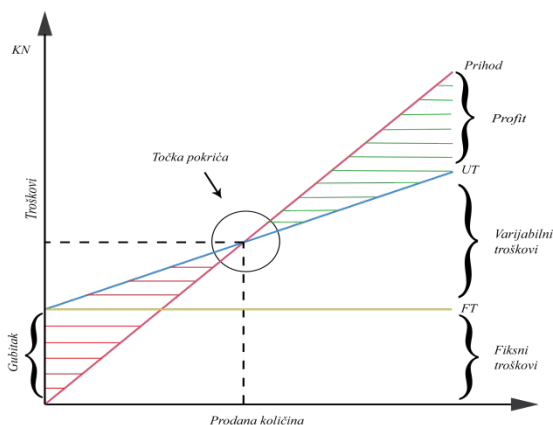
Neprenosivi rizici su oni koji nije moguće odrediti vjerojatnost nastupa, pa time ni visinu moguće štete.

Zbog toga ih nije moguće prenijeti na poslovnog partnera ili osiguravajuće društvo, već poduzeću preostaje da se samo pobrine za njihovu prevenciju odnosno smanjivanje negativnih učinaka provedbom odgovarajućih mjera.

3.2. Poslovna poluga

Poslovna poluga predstavlja upotrebu suvremene tehnike i tehnologije u proizvodnji, oslanjanje na fiksne faktore kada postoji znatan udjel fiksnih troškova, povećanje poslovnog rizika kada treba pokriti fiksnu komponentu, odnosno mogućnost povećanja zarada degresijom fiksnih troškova zbog rasta proizvodnje. Također, poslovna poluga označava razinu i udio fiksnih troškova u poslovanju u odnosu prema razini i vrsti varijabilnih troškova, te njihov utjecaj na profitabilnost poduzeća[3].

Taj poslovni rizik očituje se u promjeni dobiti koji uzrokuju promjene u prihodima. Naime, kod društva koja imaju visoki udio fiksnih troškova i time visoku poslovnu polugu, mali postotak rasta prihoda uzrokuje veliku promjenu u poslovnoj dobiti. Naravno, isto vrijedi i u obratnom smjeru, što znači da i najmanji pad prihoda može "izbrisati" svu do tada ostvarenu dobit. Slika 1. prikazuje poslovnu polugu i točku pokrića troškova.



Slika 1. Poslovna poluga i točka pokrića troškova

Na slici 1. se vidi da presjek krivulje ukupnog prihoda i krivulje ukupnih troškova određuje proizvodnju koja pokriva ukupne troškove (točka pokrića). Nakon što doprinos (kontribucija) proizašao iz proizvodnje minimalne količine proizvoda pokrije fiksne troškove, dobit raste brže od rasta obujma proizvodnje. Pri većim troškovima kada poduzeće ima uzdignutiju poslovnu polugu količina kojom se pokrivaju troškovi raste, a dobije se presijecanjem krivulje ukupnog prihoda i novih troškova. Glavni faktor poslovnog rizika su fiksni troškovi poslovanja koji su neelastični na kratkoročne promjene obujma aktivnosti[4].

4. ANALIZA POSLOVNIH RIZIKA

Zanemarivanje rizika jedan je od najvećih uzroka loših odluka. Iako je rizik sastavni dio poslovanja, potrebno je znati upravljati rizikom kroz donošenje informiranih odluka temeljenih na suvremenim

analizama kvalitetnih podataka. Razumijevanje podataka je od iznimne važnosti, najviše zbog toga što pomaže da se identificiraju i shvate potencijalne prilike, ali i da se minimizira rizik ulaska u poslovne poduhvate koji nemaju pokrića. Nedovoljnim razumijevanjem podataka i primjerenih metoda za analizu podataka, najčešće se dolazi do rezultata koji su pogubni za poduzeće. Bez dubinskog poznavanja suvremenih metoda, bolje je donositi zaključke bez podataka, tj. intuicijom nego stvarati lažni privid sigurnosti u donesenu odluku.

Razne suvremene tehnike poboljšavaju kvalitetu odlučivanja u normalnim uvjetima neizvjesnosti, a među najvažnijim je analiza rizika.

Donositelji odluka trebaju znati veličinu i prirodu rizika u koji se upuštaju odabirom nekog pravca akcije. Svaka odluka se temelji na interakciji nekog broja važnih varijabli od kojih mnoge sadržavaju element neizvjesnosti, ali možda i prilično visok stupanj vjerojatnosti. Tako opravdanost lansiranja nekog proizvoda može ovisiti o sljedećim presudnim varijablama:

- troškovima uvođenja proizvoda,
- troškovima njegove proizvodnje,
- potrebnim kapitalnim ulaganjima,
- cijeni koju se može zaračunati za proizvod,
- veličini potencijalnog tržišta,
- udjelu što će ga proizvod imati na ukupnom tržištu.

Kod slučajnih varijabli ne možemo sa sigurnošću reći koju će vrijednost poprimiti. I upravo one su izvor rizika. U klasičnim analizama rizik se često zanemaruje aproksimirajući slučajne varijable prosječnom vrijednošću. Ne uzimanje u obzir rizika može imati drastičan efekt na kvalitetu poslovnih odluka. Na primjer, dvije investicije mogu imati jednak očekivani prinos, ali vrlo različit stupanj rizičnosti. Gledajući samo očekivani prinos bilo bi nam svejedno koju od njih odabrati, a kad uzmemo u obzir rizik stvari se mijenjaju. Primjenom analize rizika, iskorištavamo sve informacije koje postoje o određenom poslovnom problemu te na taj način podižemo kvalitetu odluke.

Raspon vjerojatnosti prinosa na ulaganje u novi proizvod može se temeljiti na različitim procjenama:

Tabela 1. Stopa prinosa i vjerojatnost određene stope

Stopa prinosa, %	0	10	15	20	25	30	35
Vjerojatnost ostvarenja stope	0,35	0,22	0,18	0,15	0,06	0,03	0,01

U tabeli 1. se vidi da postoji 35 postotna šansa (0,35) da stopa prinosa (ili stopa po kojoj tvrtka zarađuje novac od ulaganja u novi proizvod) bude barem nula, 22 postotna (0,22) šansa da bude barem 10 posto i tako dalje.

Pomoću takvih podataka menadžer je u boljem položaju da odredi vjerojatnost ostvarenja najbolje procjene te može vidjeti kolike bi mu bile šanse za uspjeh ako bi bila dovoljna niža stopa prinosa. On također može zaključiti da je vjerojatnost ostvarenja manja što je cilj veći.

5. PROCES UPRAVLJANJA RIZIKOM

Upravljanje rizicima je proces kojim se identificiraju, procjenjuju i obrađuju rizici pomoću konzistentnih i ponovljivih postupaka na osnovu čega se pravi izvještaj te se vrši nadgledanje rizičnih aktivnosti. Upravljanje rizicima ne nastoji eliminirati rizike, već stvoriti okruženje u kojem se mogu donijeti optimalne poslovne odluke uzimajući u obzir identificirane rizike i posljedice koje oni mogu izazvati.

Nakon što se rizici identificiraju i prođu navedene procedure, vrlo je važno izabrati odgovarajuću tehniku koja će na najbolji mogući način efikasno ukloniti ili kontrolirati izloženost rizicima.

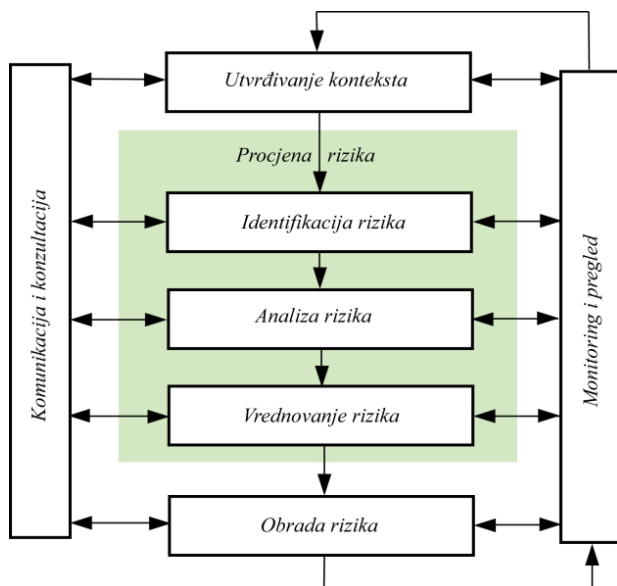
Nakon provedene procjene rizika i analize posljedica, organizacije mogu iskoristiti neke od osnovnih tehnika vezanih za smanjenje negativnih posljedica rizika. Neke tehnike mogu proizvesti željene rezultate, druge uspijevaju najbolje kroz kombinaciju zavisno od veličine i tipa izloženosti.

Odgovori na rizike uključuju sljedeće tehnike:

- izbjegavanje rizika,
- transfer rizika,
- upravljanje gubitkom,
- razvrstavanje sredstava,
- prihvaćanje rizika.

5.1. Proces upravljanja rizikom prema ISO 31000

Kada neka organizacija odluči implementirati menadžment rizika u svoj svakodnevni život, prvo se donosi odluka o organizaciji sistema za upravljanje rizicima koji se odvija putem sljedećih procesa. Slika 2. prikazuje elemente važne za proces upravljanja rizicima.



Slika 2. Elementi za proces upravljanja rizicima

Na temelju prethodne slike, elementi za proces upravljanja rizicima opisuju se na sljedeći način:

- Komunikacija i konzultacija sa internim i eksternim ulagačima – zainteresiranim stranama, kako je primjereno (tehnološki), na svakom stupnju procesa

upravljanja rizikom i promatranje procesa kao cjeline.

- Utvrđivanje konteksta – treba utvrditi kriterije prema kojima će se procjenjivati rizik i definirati struktura analize.
- Analiza rizika – ova analiza treba razmotriti područje potencijalnih posljedica i njihovu pojavu.
- Vrednovanje rizika – poredak procijenjenih nivoa rizika sa prethodno utvrđenim kriterijima i razmatranje ravnoteže između potencijalnih koristi i nepovoljnih rezultata.
- Obrada rizika – izrada i primjena specifičnih troškovno – efikasnih strategija i akcijskih planova.
- Monitoring i pregled – neophodno je za stalno poboljšanje pratiti efikasnost svih koraka procesa upravljanja rizikom[5].

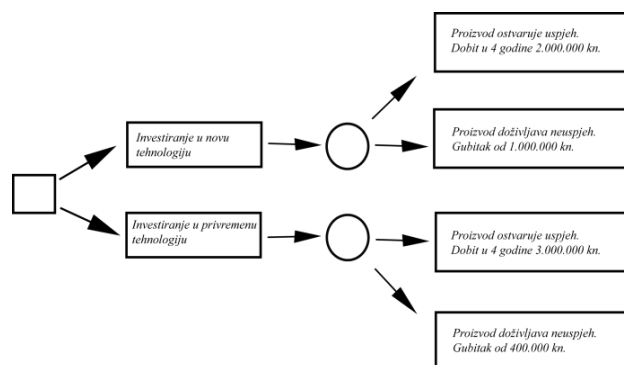
5.2. Stablo odlučivanja

Stablo odlučivanja pruža izvrsne mogućnosti analitičarima i menadžerima da predstave kompleksne situacije donošenja odluka. Osobito je pogodno kad postoji mogućnost da se situacija donošenja odluke podijeli u niz manjih situacija odlučivanja, koje se u vremenskom slijedu naslanjaju jedna na druge, tj. kada je riječ o lančano vezanim odlukama (jedna vrsta odluka izvodi se iz donošenja druge vrste odluka). Stablom odlučivanja moguće je prikazati anatomiju složenih odluka[6].

Stablo odlučivanja služi kao grafička pomoć pri donošenju odluka, analiziranju mogućih ishoda ili procjeni rizika. U teoriji odlučivanja mora postojati osoba koja će izgraditi stablo odlučivanja, primjerice stručnjak iz određenog područja. Glavne komponente stabla odlučivanja su:

- čvor odluke, predstavlja odluke koje treba donijeti, a prikazan je kvadratom,
- čvor mogućnosti/ nesigurnosti: predstavlja vjerojatnost određenog vanjskog događaja na koji osoba koja donosi odluku nema izravne kontrole,
- odluke/posljedice/ishodi[7].

Na slici 3. prikazan je primjer stabla odlučivanja.



Slika 3. Stablo odlučivanja

Stablo odlučivanja sastoji se od serije grana koje proizlaze iz čvorova odlučivanja i čvorova okolnosti. Pomičući se slijeva na desno na stablu odlučivanja, vrste čvorova se naizmjenice mijenjaju: uvijek počevši sa

čvorom odlučivanja za osnovnu situaciju i nastavljajući sa čvorovima okolnosti. Svaki put koji vodi kroz stablo, od početka do krajnjih grana (slijeva nadesno), odvojena je logična mogućnost za donositelja odluke. On završava u jednoj krajnjoj grani koja je jedan od sveukupno mogućih krajnjih rezultata (ishoda i posljedica) donošenja odluke.

5.3. Primjer poslovnog rizika na slučaju Coca-cola pri promjeni njene tajne formule

23. travnja 1985. godine Coca-Cola Company je objavila da mijenja svoj 99 godina star recept Cokoa. Coke je vodeće bezalkoholno piće na svijetu i kompanija je preuzela neuobičajen rizik šeptrajući svojim vrlo uspješnim proizvodom. Coca-Cola Company je osjetila da je promjena njena recepta nužna strategija da se suzbije izazov Pepsi-Cole, koja je godinama nagrizala tržišno vodstvo Cokoa. Nova Coke, svojim slađim i manje pjenušavim okusom, jasno je bila usmjerena na poništenje Pepsijevih tržišnih vrijednosti. Coca-cola je potrošila preko 4 milijuna dolara da razvije svoju novu Coke i tijekom je trogodišnjeg razdoblja provela testove okusa na više od 190.000 potrošača.

Činilo se da testovi pokazuju da potrošači više vole novu nego staru Coke u omjeru 61 prema 39 posto. Potom je Coca-Cola potrošila preko 10 milijuna dolara na reklamiranje novog proizvoda.

Kada je u svibnju 1985. nova Coke konačno uvedena, nije bilo ničeg osim pobune potrošača protiv nove Cokoa, i u tom je, zasigurno jednom od najzapanjujućih multimilijunskih dolarskih preokreta u povijesti marketinga, kompanija osjetila da je prisiljena vratiti natrag staro piće pod imenom zaštitnog znaka Coca Cola Classic.

Ironija je da je usporednom prodajom klasične i nove Cokoa, Coca-Cola ponovo zadobila određeni dio tržišnog udjela što ga je bila prisvojila Pepsi. Iako neki ljudi vjeruju da je Coca-Cola cijelo vrijeme kanila ponovo uvesti staru Coke i da je čitava stvar bila dio lukave marketinške strategije, većina je stručnjaka za marketing uvjereni da je Coca-Cola podcijenila privrženost potrošača staroj Coke. To nije proizišlo iz sveobuhvatnih testova okusa koje je provela Coca-Cola, jer testirani potrošači nisu nikada bili obaviješteni da kompanija namjerava zamijeniti staro piće novim umjesto da ih prodaje usporedno.

Ovaj slučaj jasno pokazuje da je čak dobro osmišljena strategija rizična i da može dovesti do rezultata za koje za koje se procjenjivalo da im je vjerojatnost događanja mala[8].

6. ZAKLJUČAK

Teorija i praksa su potvrdile da je sistemskim i dosljednim pristupom upravljanju rizikom moguće minimizirati rizike koje aktivnosti investiranja nose sa sobom. Menadžeri i poduzetnici moraju biti svjesni svih prijetnji koje prijete poduzeću ili započetoj investiciji, a samom investitoru ostavljaju dugove. Kada poznaje rizike menadžer može napraviti dobar program

upravljanja samim rizikom, jer zaštita od rizika je izrazito bitan i potreban dio poslovanja poduzeća.

Ulagачi su izloženi pristranosti, određenim vlastitim sklonostima u donošenju odluka na tržištu, a fondovi tako nešto kod ulagača iskorištavaju. Ako se investitor ponaša u skladu s određenim pristranostima onda je lako predvidjeti njegovo ponašanje, što je korisno u vremenima kada je na tržištu situacija loša. Nakon nedavne krize, ljudi su počeli shvaćati da je brojna imovina koju su smatrali sigurnom ustvari bila nesigurna. Zato je upravljanje rizikom postalo važno jer se prije vuklo mnogo rizičnih poteza koji se uopće nisu smatrali rizičnima.

Menadžment bi trebao imati slobodu da radi u uvjetima gdje se potencijalne nagrade od bilo kakvih poslovnih odluka uspoređuju s rizikom koji se preuzima. U takvim okruženjima kompanije ne samo da štite poslovanje od nepredvidljivih rizika već i postižu kompetitivnu prednost jer preuzimaju rizik s oprezom.

U doba informacija, brzih promjena, manjka sigurnosti i više mogućnosti potreban je određeni stupanj kreativnosti, te visoki stupanj poslovne i financijske pismenosti, jer ipak živimo u informatičkom dobu, gdje je bitno koliko smo stari mentalno, a ne fizički.

7. LITERATURA

- [1] Salvatore, D.: Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi, MATE d.o.o., Zagreb, 1994.
- [2] Vukičević, M.; Odošić, S.: Upravljanje rizicima, "Baltazar Adam Krčelić", Zatrešić, 2012.
- [3] <http://limun.hr/main.aspx?id=13790> (Dostupno 25.09.2014.).
- [4] <http://www.revicon.info/novost/14084/Rizik-u-poslovanju-i-leverage-poluga> (Dostupno 25.09.2014.).
- [5] <http://upravljanjerizicima.com/proces-upravljanja-rizikom/3.2.2> (Dostupno 10.10.2014.).
- [6] Vukičević, M.; Odošić, S.: Upravljanje rizicima, "Baltazar Adam Krčelić", Zatrešić, 2012.
- [7] <http://savjetnik.ba/sta-je-stablo-odlucivanja/> (Dostupno 20.11.2014.).
- [8] Gilpin, K. N.: Old Coke Coming Back After Outcry by Faithful, The New York Times, 11.srpnja 1985., str. 13

Kontakt autora:

Boris Pongrac, bacc. ing. logist.

Kralja Zvonimira 2
40324 Goričan
boris.pongrac45@gmail.com

mr. sc. Tomislava Majić, v. pred.

Sveučilište Sjever
tomislava.majic@unin.hr