

Igor Zovak*

UPRAVLJANJE POSLOVNIM RIZICIMA U VANJSKOJ TRGOVINI

Sažetak

Internacionalizacija poslovanja često uzrokuje pojačani intenzitet rizika koji se pojavljuje i na unutarnjem tržištu, kao i mnoge dodatne rizike, poput tečajnih rizika odnosno situacija koje proizlaze iz kulturoloških razlika. Poslovi na međunarodnom tržištu često su većeg opsega u smislu vrijednosti i količina, dok je roba u pravilu duže vrijeme u transportu, zbog čega su visina i učestalost šteta potencijalno znatno veće. Stoga je važno upravljanje rizicima kroz sustav identifikacije te odabira strategije za suočavanje s rizicima, bilo da se radi o eliminiranju, prihvaćanju, umanjivanju ili prebacivanju rizika na partnera, odnosno neku treću stranu. U radu je dan kratki pregled rizika te način upravljanja rizicima u vanjskoj trgovini.

Ključne riječi: vanjska trgovina, upravljanje rizicima, međunarodno tržište

1. Uvod

Rizik u trgovini i poslovanju s inozemstvom predstavlja prijeteću mogućnost da nastupe vremenski i prostorno nepredviđeni događaji izazvani subjektivnim okolnostima – ljudski faktor ili objektivnim okolnostima – izvan mogućnosti utjecaja sudionika u vanjskotrgovinskoj razmjeni, zbog čega može nastati šteta (Andrijanić i dr. 2016). Vanjskotrgovinski posao od potpisivanja ugovora do isporuke robe i financijske likvidacije posla prati čitav niz različitih rizika. Poslovanje na međunarodnom tržištu u robnom i financijskom dijelu izloženo je povećanoj vjerojatnosti nastupa rizičnog štetnog događaja na koji potencijalno ugrožena stranka ne može izravno utjecati, a čija se vjerojatnost može procijeniti. Možemo govoriti o trima razlozima zašto je poslovanje na međunarodnom tržištu značajnije podložno rizičnim događajima od onih na domaćem tržištu. Prvi je veća udaljenost poslovnih partnera što potencira mogućnost fizičkog oštećenja robe u tijeku transporta i/ili manipulacije robom. Drugi se ogleda u mogućim nesporazumima, primjerice tijekom financijske likvidacije

* Igor Zovak, mag. oec. Libertas međunarodno sveučilište, izovak@libertas.hr

posla zbog različitih pogleda na određeni posao, odnosno poslovnih običaja koji vladaju u drugačijem pravnom i običajnom sustavu. Treći razlog zašto možemo govoriti o povećanoj neizvjesnosti budućeg događaja koji može, pored djelomične štete, u ekstremnim slučajevima prouzročiti stečaj jedne ili obiju stranaka uključenih u poslovni pothvat, jest da se u smislu količine, ali i vrijednosti u pravilu radi o znatno većim poslovnim transakcijama. Vrlo vjerojatno će se poduzeća u vanjskoj trgovini odlučiti na kupnju ili prodaju većih količina neke robe, jer se često radi o situacijama velike geografske udaljenosti da bi roba došla do konačnog potrošača. U takvim slučajevima, ne bi li se smanjili jedinični troškovi prijevoza, tvrtkama ostaje jedina mogućnost uzeti veće količine robe.

Bez obzira na razlog nastanka, posljedica budućeg neizvjesnog događaja je opasnost od gubitka imovine i/ili dijela zarade, odnosno općenito govoreći mogućnost nedostizanja cilja poslovanja. Na posljedice nastupa rizičnog događaja, izravno utječu navedene otegotne okolnosti, stoga je nužno unaprijed analizirati moguće ishode poslovnog procesa prije i u trenutku sklapanja ugovora, pri čemu valja uzeti u obzir dugi vremenski period koji može proteći u vanjskoj trgovini od započinjanja i zaključivanja pregovora, sklapanja ugovora, isporuke robe do financijske likvidacije posla. Tek po izradi konačne kalkulacije, što poglavito vrijedi za terminski duže poslove, mogu se ocijeniti rezultati poslovanja na temelju usporedbe s planskom kalkulacijom iz čega se utvrđuju i iskazuju realne posljedice rizičnih događaja u tijeku posla. Iz tog razloga izuzetno je važno napraviti sustavnu analizu poslovanja partnera i njegova boniteta na stranom tržištu kako bi se na vrijeme uočili mogući razlozi nastanka rizika te primijenile adekvatne mjere u njegovu umanjivanju ili izbjegavanju.

Bonitetna izvješća Hrvatske gospodarske komore mogu biti od velike koristi za sve dionike neovisno gdje posluju, pri čemu se HGK u izradi izvještaja koristi baza podataka iz različitih izvora (Andrijanić, 2012). U praksi se često događa da zaposlenici ne prikupe sve potrebne informacije koje utječu na poslovni pothvat pa se u procesu donošenja odluka često oslanjaju na intuiciju ili čak na sreću, pri čemu se ne analiziraju ni najosnovnije informacije ili se pogrešno interpretiraju (Matić, 2004). Procjena nastupa rizičnog događaja s prihvatljivim stupnjem vjerojatnosti radi se temeljem iskustva stečenog na prethodno odrađenim poslovima, ali i uključujući znanstvene metode predviđanja i procjena tržišnih kretanja u budućnosti. Time se omogućuje i poduzimanje odgovarajućih mjera za djelotvorno osiguranje od pojave rizika, njegovo izbjegavanje ili ako je to nemoguće, svođenje na razumnu razinu prihvatljivu za razinu poslovanja poduzeća.

2. Podjela i upravljanje rizicima u vanjskoj trgovini

U literaturi se mnogo pažnje posvećuje rizicima u fazama nakon sklapanja ugovora kada ih je već lakše uočiti i pratiti. Ipak, rizici se javljaju i puno ranije i teško je procijeniti koliko štete nastaje zbog nestručnosti osoblja, naročito u fazi vođenja pregovora sa stranim partnerima, primjerice zbog lošeg vladanja jezikom, nepoznavanja poslovnih običaja ili prirode robe što rezultira nerealiziranjem posla. Poslovni rizici koji mogu nastati u svim fazama vanjskotrgovinskog posla pogađaju obje ugovorne strane i uvoznika i izvoznika. Najveći i ključni rizik za kupca – uvoznika ogleda predstavlja mogućnost da isporučena roba ne bude onakve kvalitete, količine i cijene kakva je dogovorena, dok je najveći rizik za izvoznika mogućnost izostanka naplate isporučene roba ili izvršene usluge u skladu s ugovorom. Iz navedenog proizlazi da uvoznika prije svega zanima uredno izvršenje robnog dijela posla, a prodavatelja uredno i pravodobno izvršenje financijskog dijela kupoprodajnog ugovora od strane kupca (Andrijanić, 2012).

Autori Vaughan i Vaughan (1994), ovisno o specifičnosti pojedine gospodarske grane, rizike klasificiraju na financijske i nefinancijske ovisno o tome je li posljedica rizičnog događaja izravno smanjenje vrijednosti posla ili je taj efekt sekundaran. Zatim podjelu vrše na statičke i dinamičke rizike. Prvi su posljedica kretanja na nivou cijelog gospodarstva, promjena razina cijena, preferencije potrošača, njihovih prihoda, te obujma proizvodnje konkurencije i na njih je teže utjecati. Statički rizici s druge pak strane pretpostavljaju prirodne opasnosti ili nepoštenje pojedinaca. Slijedeća podjela koja se navodi jest podjela na osnovne (utječe na čitavu populaciju) i posebne rizike (utječu na pojedinca). Podjela na čiste i špekulativne rizike odvija se na temelju ostvarenja više mogućnosti. Tako špekulativni rizik uključuje mogućnost dobitka ili gubitka, dok čisti rizik uključuje samo mogućnost gubitka odnosno njegova izbjegavanja (Vaughan i Vaughan, 1994).

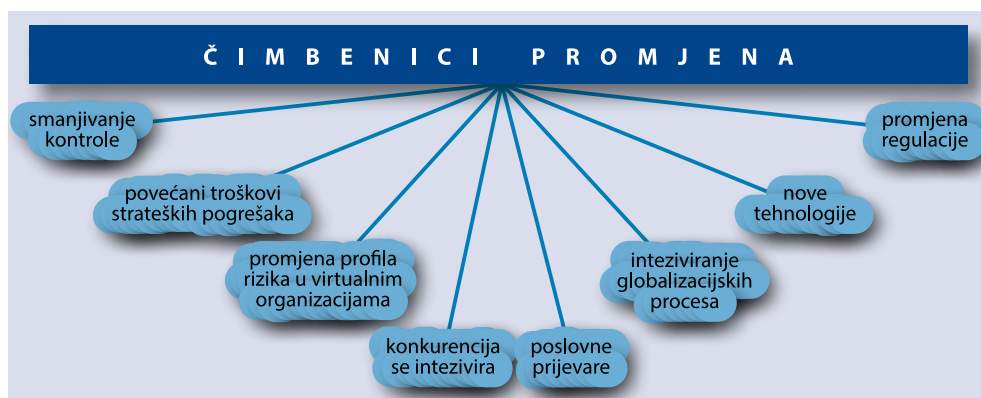
Na globalnom tržištu dolazi do utjecaja različitih kultura, vrijednosnih i moralnih stajališta na koja menadžment poduzeća mora biti spreman za razliku od poslovanja u matičnoj zemlji. Upravo nepoznavanje specifičnosti određenih zemalja može za posljedicu imati značajne financijske neuspjehe. Od menadžmenta se u globalnoj utakmici očekuje da uspješno (Buble, 2009, prema Prahalad, 1990):

1. integrira velike međunarodne akvizicije
2. razumije odgovornosti u globalno integriranom sustavu tokova proizvoda
3. gradi i upravlja logistikom u zemljama s proizvodnim operacijama
4. razvija specifične korporacijske strategije koje će prihvatiti ekonomske i političke imperATIVE različitih zemalja
5. balansira između pritisaka globalne integracije i lokalnih zahtjeva
6. upravlja globalnim rizicima uvažavajući specifičnosti zemlje domaćina.

Od menadžmenta se dakako očekuje i upravljanje promjenama koje nosi globalno okruženje, pri čemu se kao imperativ nameće fino balansiranje između globalnih i lokalnih pritisaka stalnim reorganiziranjem resursa, ljudskih mreža, tehnologije, marketinga i distribucijskog sustava (Buble, 2009). U takvom okruženju spominje se nekoliko karakterističnih trendova za današnje uvjete poslovanja, od smanjenja ograničenja u trgovini i investicijama, preko stvaranja regionalnih trgovinskih blokova što smanjivanjem prometnih i komunikacijskih troškova dovodi do povećanja konkurencije (Grgić i dr. 2010). Takvi uvjeti poslovanja zahtijevaju od poduzeća da se nauče nositi s konkurencijom te stalno iznalaženje novih oblika upravljanja rizicima koje globalizacija nosi na međunarodnom tržištu.

S procesom globalizacije javlja se čitav niz povezanih rizika koji se mogu podvesti pod političke, ekonomske, kulturalne, regulacijske, komercijalne itd. Štetne posljedice nastupa rizičnih događaja negativno utječu na poslovne rezultate u vanjskoj trgovini gdje su takve posljedice još više izražene zbog vrijednosti poslova. Stoga treba voditi računa o osiguranju protiv rizika u okviru ukupne poslovne filozofije tvrtke. Na slici 1 navode se čimbenici koji uvjetuju velike promjene promatranja poslovnih rizika.

Slika 1. Čimbenici promjena u poslovnim rizicima (Grgić, Bilas i Franc, 2010: 60).



U tom kontekstu važno je shvatiti nužnost upravljanja rizicima u poslovanju suvremenog poduzeća u kojem je to kontinuirani proces naspram tradicionalnog pristupa u kojem su reakcije bile nakon nastupa određenog događaja. U sljedećem usporednom prikazu vide se razlike tradicionalnog i modernog pristupa upravljanju rizicima.

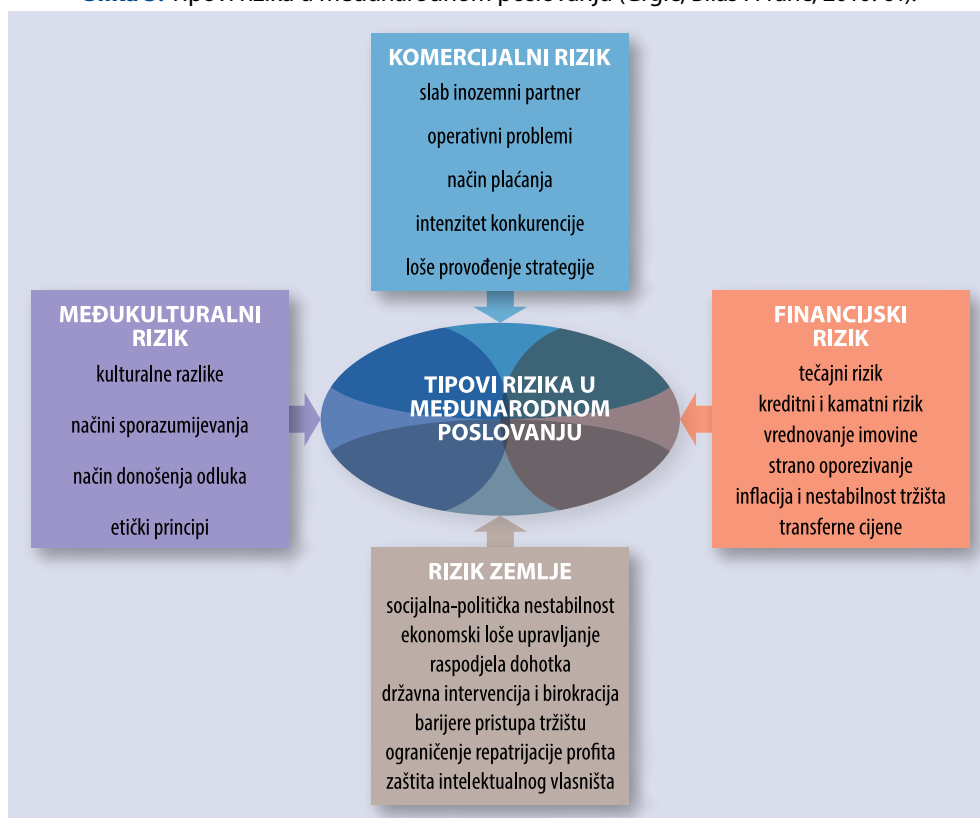
Proces globalizacije i internacionalizacije poduzeća otvara nove tržišne prilike, ali i povećava izloženost raznim poslovnim rizicima u međunarodnom poslovanju. Izlazak na međunarodno tržište sa sobom nosi opasnost od mnoštva podrizika pri-

kazanih u nastavku rada, vezanih uz komercijalni, međukulturalni, financijski aspekt te rizik zemlje.

Slika 2. Usporedni prikaz modernog i tradicionalnog pristupa upravljanju rizicima (Drljača, 2010).



Slika 3. Tipovi rizika u međunarodnom poslovanju (Grgić, Bilas i Franc, 2010: 61).



Upravljanje rizikom odvija se različitim metodama koje su grupirane u dvjema osnovnim skupinama (Andrijanić i Klasić, 2002):

- metode fizičke kontrole – tim metodama pokušava se smanjiti učestalost i intenzitet štete kroz potpuno izbjegavanje rizika (napuštanje pozicije/izlazak iz posla) ili s obzirom na to da je neke rizike nemoguće izbjeći – umanjivanjem kroz preventivno djelovanje
- metode financijske kontrole – kroz financijsku kontrolu poduzeće osigurava sredstva za pokrivanje cijene prijenosa rizika na treću stranu ili pokrivanja štete za zadržane rizike ako dođe do njihova nastupa. Kao što je istaknuto, nemoguće je i neisplativo prenijeti sve vrste rizika na treće osobe. Stoga se jedan dio rizika zadržava, a eventualne štete pokrivaju vlastitim sredstvima. Prijenos rizika karakterizira prijenos rizika na osiguravatelja, odnosno raspodjelu moguće štete na više osoba.

I drugi autori slažu se s takvom vrstom podjele upravljanja rizicima. Prema Horvatu i Kovačiću (2004) modeli upravljanja rizicima u malom poduzetništvu podrazumijevaju sljedeće:

- potpuno otklanjanje rizika
- samoosiguranjem apsorbirati rizik
- prevenirati pojavu gubitka, smanjiti vjerojatnost pojave ili smanjiti mogući intenzitet
- preko osiguranja prenijeti rizik na treću stranu.

Upravljanje rizikom podrazumijeva odgovorno ponašanje prema riziku i svjesnost posljedica mogućeg gubitka. Stoga poduzetnici i menadžeri stalno moraju poduzimati aktivnosti identifikacije rizika, procjene i mjerenja vjerojatnosti njihova nastupa, analize moguće kontrole i njihovo financiranje (Horvat i Kovačić, 2004). Važno je naglasiti da je upravljanje rizikom puno šire od upravljanja osiguranjem, jer se u procesu upravljanja rizicima, menadžment suočava i s onim vrstama rizičnih događaja koje nije moguće prenijeti na treću stranu, poput tržišnog rizika i lošeg plasmana robe, odnosno od rizika od kojih se nije moguće osigurati (Vaughan i Vaughan, 1994).

Proces upravljanja rizicima bavi se svim aspektima, od identifikacije i mjerenja utjecaja te predviđanja i poduzimanja mjera za rješavanje rizika u cilju ostvarenja poslovnih ciljeva. Najveći izazov upravljanja rizicima zapravo predstavlja identifikacija rizika koji nisu uvijek lako uočljivi. Naime, određeni rizični događaj, odnosno odabir između dvaju alternativa može imati nedvosmislene potencijalne rizike i štetne posljedice poput pada prihoda ili smanjenja dobiti, dok s druge strane postoji čitav niz mogućih povezanih djelovanja i posljedica poput gubitka ugleda na tržištu. U tom kontekstu upravljanje rizicima zahtijeva jako pažljivu identifikaciju svih mogućih rizičnih događaja te njihove potencijalne posljedice kako bi se mogao napraviti plan djelovanja i odlučiti kojom se metodom suočiti s određenom poslovnom situacijom.

Za identifikaciju poslovnih rizika iz kontrolinga se razvio sustav ranog upozorenja koji se temelji na zanimljivom konceptu efekta leptira koji kaže da zamah krilima leptira u Brazilu može uzrokovati tornado u Japanu. Naravno, radi se samo o konceptu koji na slikovit način govori da problem treba rješavati u početku dok ne razvije svoje pune potencijale. U suvremenom poslovanju manevarski prostor menadžmenta za reakciju i rješavanje rizičnih situacija se sužava, stoga je za uspješno rješavanje problema nužno reagirati u sve ranijim fazama. Zadatak ranog upozorenja je preko identifikatora prikazati latentne moguće opasnosti (rizike), ali i prilike u poslovanju prije nego su nastupile (Osmanagić Bedenik, 1999).

Navedeni sustavi u svom razvoju kreću od jednostavne vremenske usporedbe pokazatelja i analize proračuna. Sljedeća faza razvoja je uključivanje eksternih informacija u bližem okruženju poduzeća i industrijske grane u kojoj djeluje, dok treću generaciju sustava obilježava strateško praćenje i prosuđivanje makroekonomskih indikatora te kvalitativno opisivih signala. Ideja procjene kvalitativnih signala temelji se na pretpostavci da velike tehnološke, političke i druge trendove iniciraju utjecajni pojedinci i organizacije kroz objave u različitim medijima i publikacijama (Osmanagić Bedenik, 1999).

Cilj sustava upravljanja rizicima je identificirati potencijalne rizike, procijeniti posljedice njihovih nastupa, ali i moguće uzroke, što omogućuje menadžmentu priliku da se pripremi na promjene djelovanja i sprečavanje uzroka, a ne saniranje posljedica. Na pojavu i pojačavanje rizika poduzeće može odgovoriti tako da aktivno upravlja rizicima pri čemu ima na raspolaganju nekoliko mogućnosti (Grgić i dr. 2010) – prihvaćanje rizika i održavanje postojećeg stanja, prijenos rizika s jednog posla na drugi ili osiguravatelja, uklanjanje rizika napuštanjem poslovne jedinice ili područja djelovanja, povećano izlaganje za postizanje većih očekivanih povrata, smanjenje rizika putem poboljšanja kontrole i poslovnih procesa te poduzimanje akcija za ublažavanjem rizika promjenom poslovnog upravljanja.

Osim mogućih djelovanja jedne od tih skupina rizika valja uzeti u obzir da se često u praksi u većoj ili manjoj mjeri u pojedinom fazama izvršenja posla javljaju svi od navedenih skupina rizika koji svojim međudjelovanjem mogu značajno ugroziti planirani poslovni rezultat. Stoga je nužno pomno planiranje izvršenja posla te osiguranje svih njegovih faza, od ugovaranja do posljednje faze, njegove financijske likvidacije. U vanjskotrgovinskom poslovanju postoje mnogobrojni načini osiguranja kojima se mogu zaštititi interesi dionika te djelovanje rizika otkloniti ili barem minimizirati. Ovisno o vrsti rizika te prirodi posla (broju partnera, vrijednosti posla i sl.), gospodarski subjekti na raspolaganju imaju čitav niz tehnika poput prebacivanja rizika na specijalizirane osiguravajuće ustanove ili poslovnog partnera, poduzimanja politike samoosiguranja (koja treba biti sastavni dio poslovne filozofije), korištenja tehnika prijenosa rizika poput hedginga ili forfaitinga. Prije odluke o korištenju neke od

navedenih tehnika valja provesti potrebnu analizu uspješnosti birajući onu strategiju koja će najbolje odgovarati određenoj vanjskotrgovinskoj transakciji.

Dakle, u vanjskotrgovinskoj praksi prema Matiću (2004) možemo istaknuti sljedeće oblike osiguranja od rizika:

- primjenom samoosiguranja kad rizik nije moguće prebaciti na treću osobu
- osiguranje od rizika preko hedginga i forfetiranja od financijskih rizika
- prebacivanje rizika na poslovnog partnera odnosno osiguravajuću organizaciju.

U slučaju da prenošenje rizika nije moguće, poduzeće je prisiljeno koristiti tehniku samoosiguranja. Naime, u nekim situacijama prenošenje rizika na treću stranu ili poslovnog partnera nije moguće, bilo da je takva situacija neisplativa zbog manjih vrijednosti robe, da nije moguće procijeniti vjerojatnost nastupa i potencijalnu štetu ili da poslovni partner ne želi prihvatiti organizaciju prijevoza i ostalih logističkih aktivnosti do zemlje kupca u svom aranžmanu. Samoosiguranje se provodi već od trenutka upravljanja timom i stvaranja timskog duha koji teži uspjehu poduzeća kroz edukaciju i nagrađivanje zaposlenika za uspješno obavljene poslove. Tako će motivirani zaposlenici sustavno pratiti ponudu i potražnju na određenom tržištu, bonitet partnera, tržišne inovacije, političke i socijalne prilike te sve druge okolnosti koje mogu utjecati na poslovni rezultat (Matić, 2004). Gubici koji se usprkos primjenama tih mjera dogode, često se pokrivaju iz posebnih fondova poduzeća osnovanih za takve namjene, a koji se mogu puniti kroz povećanu izvoznu cijenu ili određenim postotnim iznosom očekivane dobiti.

Hedging je strategija kombinacije transakcija na terminskom tržištu sa svrhom poništenja rizika mogućih nepovoljnih promjena cijena na promptnom tržištu. S obzirom na to da navedene promjene cijena na promptnom tržištu mogu biti i povoljne za stranu koja se štiti hedgingom, možemo kazati da je prvenstveni cilj zaštita od rizika, a ne ostvarivanje zarade. Hedging se koristi za zaštitu od promjene cijene realne robe te promjene tečajeva deviza.

Uspješnost hedginga omogućuju dva faktora (Matić, 2004):

- u normalnim okolnostima cijene na terminskim tržištima su u pravilu više od cijena na promptnom tržištu
- cijene na promptnim i terminskim tržištima najčešće se kreću u istom smjeru.

Na taj je način moguće gubitke na jednoj pokriti dobitima na drugoj strani. Tako hedgeri svoje neizvjesne pozicije na promptnom tržištu poravnavaju suprotnim pozicijama na terminskom, jer bez obzira na to kakva promjena cijene bila i dogodi se gubitak, na drugoj poziciji cijena će rasti i anulirati će se gubitak (Matić, 2004: 379). Konkretno financijski rezultat iz Inine poslovne prakse pokazuje važnost hedginga. Primjerice, da se tečaj američkog dolara u drugom kvartalu 2011. zadržao na razini onog iz 2010. Ina bi ostvarila lošiji kvartalni rezultat za 600 milijuna kuna (Bašić, 2011). Dakle, da bi se zaštitili od takvih utjecaja tečajnog rizika prilikom izvoznog po-

sla pribojavajući se pada strane valute u kojoj imamo naplatiti robu, možemo prodati devize na terminskom tržištu. Ako tečaj deviza stvarno padne, izvoznik će zatvoriti svoju terminsku poziciju. Ostvarenom dobiti na terminskom tržištu ostvaruje se profit koji je veći od gubitka zbog pada tečaja na promptnom tržištu.

Forfetinganje je specifična transakcija u vanjskoj trgovini i važna tehnika osiguranja od uskrate plaćanja potraživanja od strane vanjskotrgovinskog partnera. Forfeting se u praksi definira kao instrument financiranja trgovačkog posla, bez prava regresa na izvoznika. Dakle forfeting organizacija (bila specijalizirana baš za takve transakcije ili bankarska institucija) odriče se bilo kakvih potraživanja prema izvornom vjerovniku, u ovom slučaju izvozniku (prodavatelju). Forfeting organizacija za preuzeti rizik naplaćuje naknadu od izvoznika u obliku umanjene isplate početnog potraživanja. Koliko će se umanjiti prvotno potraživanje ovisi o ročnosti posla, kamatnim stopama, rizičnosti i načinu osiguranja potraživanja (Matić, 2004). Temeljna razlika između faktoringa i forfetinga ogleda se upravo u osiguranju naplate potraživanja. Tako forfeting organizacije mogu zahtijevati da je posao osiguran nekim od sljedećih instrumenata (PBZ, 2022):

- mjenicama – dodatno osiguranim avalom ili garancijom
- ugovorenim plaćanjem dokumentarnim akreditivom
- izdanom bankovnom garancijom.

Glavne prednosti za izvoznika prilikom ugovaranja forfeting posla ogledaju se kroz ubranu naplatu potraživanja, povećanje likvidnosti i mogućnosti financiranja novog poslovnog aranžmana što je posebno značajno za manje tvrtke kojima nedostaje obrtnog kapitala te oslobađanja svih rizika koji mogu nastati u fazi dospijeca potraživanja. U slučaju da izvoznik u trenutku sklapanja planira prodaju potraživanja forfetaru mogao bi povisiti početnu kalkuliranu cijenu koliko je to moguće u odnosu na tržišnu poziciju (te konkurenciju koja nudi razne pogodnosti ne bi li postala konkurentnija) i time izbjeći prekomjerno smanjenje planirane dobiti. Možemo kazati da je forfeting koristan način ubrzanja naplate potraživanja i eliminiranja rizika naplate koji se mogu dogoditi zbog različitih okolnosti na cjelokupnom tržištu ili unutar tvrtke dužnika. Faktoring ima neke razlike. Radi se o kratkoročnom financiranju na temelju ustupanja kratkoročnih, i za razliku od forfetinga, neosiguranih potraživanja bankarskoj ili specijaliziranoj faktoring organizaciji, prije dospijeca naplate temeljem dokumenata kojima se dokazuje postojanje potraživanja (PBZ, 2022). Faktoring se provodi isplatom unaprijed ovisno o instituciji i dogovorenim uvjetima do 98 % vrijednosti posla, umanjenog za faktoring naknadu. Preostala vrijednost isplaćuje se nakon dospijeca, odnosno nakon podmirenja obveza dužnika. S obzirom na to da su korisnici takvih usluga redovito manje tvrtke s nedostatkom obrtnih sredstava, sredstvima dobivenim od faktoring organizacije mogu podmirivati vlastite obveze, poput obveza prema dobavljačima, čime zadržavaju ugled kod partnera, ali i potencijalno ostvaruju različite pogodnosti poput *kasa skonta* i *bonusa* (Andrijanić i Pavlović, 2012).

3. Zaključak

U radu je stavljen naglasak na podjelu rizika i osnovne metode upravljanja poslovnim rizicima u vanjskoj trgovini. Svaka poslovna aktivnost povezana je s određenom dozom rizika. Menadžment poduzeća mora prihvatiti jedan dio rizika jer bi se u suprotnom onemogućilo normalno poslovanje. Za rizike koji se ne mogu izbjeći nužno je njihovo pravilno procjenjivanje i umanjivanje potencijalne štete u odnosu na maksimalne moguće iznose koje neće ugroziti stabilnost poduzeća. Menadžment na međunarodnom tržištu suočen je s velikim pritiscima i nužnosti upravljanja i koordiniranja logističkih, proizvodnih i prodajnih aktivnosti uvažavajući specifičnosti lokalnih tržišta. Iz tog razloga upravljanje rizicima mora biti kontinuiran proces, kroz stalnu analizu konkurencije, kao i vlastitih poslovnih procesa koji u novije vrijeme postaju primarni izvor rizika. Za identifikaciju poslovnih rizika iz kontrolinga se razvio sustav ranog upozorenja koji je do sada prošao nekoliko faza razvoja, od jednostavne dinamične usporedbe pokazatelja do uključivanja eksternih informacija vezanih uz industrijsku granu te u konačnici strateškog praćenja makroekonomskih indikatora te kvalitativno opisivih signala. U radu su prikazane i specifične tehnike osiguranja kroz hedging i forfeting poslove. Hedging je specifična aktivnost kombinacije kupnje i prodaje robe na terminskom i promptnom tržištu sa svrhom poništenja rizika mogućih nepovoljnih promjena cijena. Forfeting se u praksi definira kao instrument financiranja trgovačkog posla, bez prava regresa na izvoznika, što znači da se forfetar odriče bilo kakvih potraživanja prema izvornom vjerovniku. Za preuzeti rizik naplaćuje naknadu od izvoznika u obliku umanjene isplate početnog potraživanja ovisno o različitim okolnostima vjerojatnosti kasnije naplate od dužnika. Na taj način izvoznik se osigurava od ključnog rizika, a to je nemogućnost naplate izvezeno robe. Iako se radi o iznimno kompleksnoj temi, neke relativno jednostavne strategije navedene u radu mogu pomoći poduzetnicima da se suoče s rizicima u svakodnevnoj praksi. Pritom bi se, uz činjenicu da je jedan dio rizika nužno prihvatiti, trebalo voditi računa da preuzeti rizik nikada ne smije biti takav da dovede u pitanje opstanak poduzeća na tržištu.

Literatura

1. Andrijanić, I. (2012). *Vanjska trgovina: Kako poslovati s inozemstvom*. Zagreb: Mikro-rad.
2. Andrijanić, I., Gregurek, M. i Merkaš, Z. (2016). *Upravljanje poslovnim rizicima*. Zagreb: Plejada – Libertas.
3. Andrijanić, I. i Klasić, K. (2002). *Tehnika osiguranja i reosiguranja*. Zagreb: Mikro-rad.
4. Andrijanić, I. i Pavlović, D. (2012). *Menadžment međunarodne trgovine*. Zagreb: VPŠ Libertas.
5. Bašić, T. (2011). *Hedging više nije bauk nego potreba izvoznika*. <http://www.poslovnih.hr/domace-kompanije/hedging-vise-nije-bauk-nego-potreba-izvoznika-179066>. 20. prosinca 2022.
6. Buble, M. (2009). *Međunarodni menadžment*. Zagreb: Lares Plus.
7. Drljača, M. (2010). *Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti*. Doktorska disertacija. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
8. Grgić, M., Bilas, V. i Franc, S. (2010). *Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji*. Zagreb: Sinergija.
9. Horvat, Đ. i Kovačić, M. (2004). *Menadžment u malom poduzetništvu*. Zagreb: Cera-prom.
10. Matić, B. (2004). *Međunarodno poslovanje*. Zagreb: Sinergija.
11. Osmanagić Bedenik, N. (1999). *Kontroling abedeceda poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
12. PBZ. 2022. <https://www.pbz.hr/mali-poduzetnici/zelim-prodati-potrazivanje.html>. 21. prosinca 2022._
13. Vaughan, E. i Vaughan, T. (1994). *Osnove osiguranja upravljanje rizicima*. Zagreb: Mate.



Business risk management in international trade

Abstract

Internationalization often results in an increased intensity of the same risks that appear in the internal market, as well as many additional ones, such as exchange rate risks or situations arising from cultural differences. Businesses transactions in the international market are often greater in terms of value and quantity, while goods usually take longer in transport, which is why the amount and frequency of damage can be significantly higher. Therefore, it is important to manage risks, through the identification system, and to choose a strategy for dealing with risks, be it through eliminating, accepting, reducing or transferring risks to a partner or to a third party. The paper provides a brief overview of risks and the ways to manage risks in international trade.

Keywords: international trade, risk management, international market