# Utjecaj psihofizičkog rizika na ljudski faktor u maloprodaji

**Fabijanac, Mateja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:327518

*Rights / Prava:* Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-26**

*Repository / Repozitorij:*

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

# UTJECAJ PSIHOFIZIČKOG RIZIKA NA LJUDSKI FAKTOR U MALOPRODAJI

**Završni rad**

Student/ica: Mateja Fabijanac 0067559792

Mentor/ica: Prof. dr. sc. Sanda Renko

Zagreb, prosinac 2019.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

# UTJECAJ PSIHOFIZIČKOG RIZIKA NA LJUDSKI FAKTOR U MALOPRODAJI

# THE INFLUENCE OF PSYCHOSOCIAL RISK ON THE HUMAN FACTOR IN THE RETAIL

**Završni rad**

Student/ica: Mateja Fabijanac 0067559792

Mentor/ica: Prof. dr. sc. Sanda Renko

Zagreb, prosinac 2019.

_____

Ime i prezime studenta/ice

# IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu,_____ _____

(potpis)

**Sažetak**

Psihofizički rizik predstavlja niz faktora koji se mogu pojaviti u svakodnevnom životu pa tako i prilikom poslovanja. Ključan dio poslovanja čine zaposlenici koji predstavljaju ljudski faktor. U ovom radu istražen je utjecaj psihofizičkog rizika na ljudski faktor u maloprodaji. U radu je objašnjen pojam psihofizičkog rizika posebice s naglaskom na maloprodaju te povezanost ljudskog faktora. Slijedom toga, osmišljena su pitanja za intervju te postavljene radne hipoteze sa svrhom utvrđivanja utjecaja psihofizičkog rizika na konkretnom primjeru hrvatskog poduzeća Agroturopolje d.o.o. Utvrđena je povezanost između stava o količini prethodnog radnog iskustva i njegova utjecaja na nošenje sa stresnim situacijama na poslu.

# Sadržaj

1. UVOD....1
1.1. Izvori i metode rada....2
1.2. Struktura rada....3
2. RIZICI U MALOPRODAJI....4
2.1. Rizici u maloprodaji s aspekta poduzeća....7
2.2. Podjela rizika u maloprodaji....10
3. PSIHOFIZIČKI RIZIK U MALOPRODAJI....18
3.1. Pojam psihofizičkog rizika....18
3.2. Uzroci psihofizičkog rizika....21
3.3. Ljudski faktor poduzeća....25
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA PSIHOFIZIČKOG RIZIKA NA LJUDSKI FAKTOR U MALOPRODAJI....29
4.1. Uzorak istraživanja....29
4.2. Instrument istraživanja....31
4.3. Rezultati istraživanja i rasprava....31
4.4. Ograničenja istraživanja....32
5. ZAKLJUČAK....33
BIBLIOGRAPHY....34
POPIS SLIKA....37
PRILOZI....38

# 1. UVOD

Maloprodaja je prodaja usluga ili dobara krajnjem kupcu, a dio je sustava lanca opskrbe. Proizvode kupuju u velikim količinama od veleprodaja ili proizvođača, a krajnjem korisniku ih prodaju u manjih količinama (Prirayani, 2018). U poslovanju poduzeća postoje niz rizika. Na rizike se uglavnom gleda s aspekta poduzeća te načina na koji će se isti odraziti na profit poslovanja. Prodaja uglavnom zahtjeva prisutnost djelatnika kako bi uspješno funkcionirala. Oni sami po sebi predstavljaju određeni rizik za poduzeće s obzirom na to da se rizik u tom kontekstu ne može generalizirati zbog individualnosti koju svaki pojedinac posjeduje te je samim time potreban i individualan pristup (Cunningham, et al., 2018). Čovjek kao faktor predstavlja racionalno, humano biće čiji rezultati ovise o znanju, sposobnostima, vještinama i motiviranosti (Kiss, 2007). Iz tog razloga, djelatniku je potreban odmor, a pretpostavlja se da stupanj iskustva kao i sposobnost snalaženja na radnom mjestu uvelike utječu na njegovu sposobnost nošenja sa stresom kao i na radnu sposobnost te cjelokupnu dobrobit poduzeća.

Psihofizički rizik specifičan je za ljudski faktor. On predstavlja način na koji se intrinzični i ekstrinzični doživljaj posla odražava na pojedinca te manifestira u psihičkom i fizičkom kontekstu.

Predmet ovog  rada je ljudski faktor u maloprodaji koji se odnosi na zaposlenike koji rade u maloprodaji. Cilj rada je utvrditi na koje načine psihofizički rizik utječe na nj. Problematika se jasno utvrdila na način, da je raščlanjen predmet i cilj rada na sve čimbenike koji su u ovom radu istraženi. To su psihofizički rizik, ljudski faktor i maloprodaja, a njihov pobliži opis i objašnjenje nalaze se u daljnjem sadržaju rada. Zaključak o ispitivanju problematike donesen je pomoću dva aspekta- teorijskog i empirijskog istraživanja.

## 1.1. Izvori i metode rada

Izrada rada temelji se na prikupljanju i analizi primarnih i sekundarnih izvora podataka.

Primarni izvori podataka odnose se na rezultate istraživanja, metodom intervjua sa zaposlenicima poduzeća Agroturopolje d.o.o. Sekundarni podaci odnose se iz područja trgovine, marketinga, relevantne literature koje su u vlasništvu Sveučilišta u Zagrebu, Internet pretraživača, odnosno baze podataka: Hrčak, Google Scholar, Science Direct, Elsevier, Emerald.

Pojam psihofizičkog rizika će biti pobliže pojašnjen kao i njegova poveznica s faktorom rizika u poduzetnom okruženju.

## 1.2. Struktura rada

Rad se sastoji od pet poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno poglavlje koje predstavlja o čemu je u ovom radu  riječ, objašnjava se tematika i cilj rada kao i sadržaj rada i način na koji je isti strukturiran. Drugo poglavlje predstavlja rizike u maloprodaji. Prikazano je na koje načine rizici utječu na poduzeće, odnosno analizira se njihov utjecaj s aspekta poduzeća. Uz to rizici su prikazani uz pomoć sistematične podjele kako bi se pojam rizika u svijetlu maloprodaje raščlanio te stvorio poveznicu sa sljedećim poglavljem – psihofizičkim rizikom u maloprodaji. U trećem poglavlju predstavlja se pojam psihofizičkog rizika. Nakon temeljne analize samog značenja pojma psihofizičkog rizika, analizom relevantne literature s naglaskom na znanstvene članke analizirani su mogući uzroci psihofizičkog rizika te se objašnjava pojam ljudskog faktora poduzeća. Sva teorijska podloga služi kako bi se podaci dobiveni empirijskim istraživanjem mogli na adekvatan način interpretirati. Četvrti dio rada čini upravo spomenuto empirijsko istraživanje utjecaja temeljeno na intervjuu psihofizičkog rizika na maloprodaju. Poglavlje započinje pojašnjavanjem odabranog uzorka za provođenje istraživanja te instrumenata istraživanja. U ovom radu kao instrument istraživanja koristi se intervju. Kao i svako istraživanje, empirijsko istraživanje utjecaja psihofizičkog rizika na ljudski faktor u maloprodaji posjeduje određena ograničenja koja su opisana u zadnjem odjeljku četvrtog poglavlja. Sam rad završava  zaključkom koji predstavlja nove spoznaje koje su ovim radom donesene. Na samom kraju rada nalazi se popis korištene literature, popis slika te dodaci.

# 2. RIZICI U MALOPRODAJI

Rizik je svaki događaj ili problem koji se može pojaviti te negativno utjecati na postignuća u vidu političkih, strateških i operacijskih ciljeva. Izgubljene prilike se također smatraju rizikom. Također podrazumijeva i moguće prijetnje, događaje (ili splet događaja), aktivnosti (ili grupa aktivnosti) te neaktivnosti koji mogu uzrokovati gubitak imovine, reputacije ili ugroziti uspješno ispunjenje zadataka koji su u organizaciji postavljeni (Čavrak, 2012., str. 10).

Maloprodaja je sklona nevjerojatnoj promjeni kroz zadnjih deset godina. Industrija se transformirala dramatičnim rastom timskih poduzeća koja su utjecala na vojsku potrošača, mijenjajući način na koji se kupuje te utječući na potražnju i očekivanja usmjerena prema prodavačima na malo. Iako prilike za uspješnu maloprodaju postoje, one dolaze uz značajne rizike koji mogu utjecati na maksimalnu prodaju (engl. *top-line growth*) kao i na dugoročnu održivost. U današnjem razornom poslovnom okruženju ne postoji univerzalna formula za uspjeh. Kako bi bili konkurentni, prodavači na malo moraju biti kreativni, pristupati upravljanju rizikom na čim balansiraniji način te otvorena uma. Jedinstvenost svakog pojedinog prodavača na malo temelji se na brojnim čimbenicima koji mogu biti strateški, operacijski, financijski, podatkovni kao i čimbenici rizika. Utjecati mogu i talent, tehnologija te kultura u kojoj se maloprodajno poduzeće nalazi te njezina reputacija. Spomenuti čimbenici prikazani su na Slika 1. Rizici u maloprodaji, kao i u brojim industrijama, međusobno su snažno povezani te se razvijaju iznimnom brzinom (Font, et al., 2018).

Slika 1. Čimbenici koji utječu na rizike u maloprodaji

Izvor: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/us/pdf/2018/05/stay-within-the-guardrails-top-retail-risks-2018.pdf/

Pristup: 16.9.2019.

Učinak rizika podrazumijeva posljedicu materijalizacije specifičnog rizika. S obzirom na to da se u svijetu upravljanja rizicima najčešće radi o ugrožavanju ostvarenja djelatnosti organizacije, učinak se uvijek smatra negativnim. Također se odnosi i na posljedice propuštanja aktivnosti koja bi mogla pozitivno rezultirati na poslovanje. Učinak rizika može biti nizak, srednji i visok. Nizak učinak rizika podrazumijeva da su procesi poslovanja tek neznatno ugroženi ili pak nisu uopće. Kod srednjeg učinka rizika su procesi ugroženi te je potrebno ulaganje dodatnih sredstava u svrhu ostvarenja ciljeva. Visok učinak rizika predstavlja problem u vidu nemogućnosti ostvarenja zacrtanog cilja te je u ovom slučaju potrebno uložiti znatna sredstva kako bi se cilj dostigao. Kako bi se rizici sveli na minimum potrebno je imati strategiju upravljanja rizicima. Ono služi kao sredstvo za ostvarenje ciljeva

djelatnosti organizacije. Rizici se svode na prihvatljivu mjeru kroz tri postupka – smanjivanje vjerojatnosti ostvarivanja rizika, smanjivanje učinka ukoliko do ostvarivanja rizika dođe te istovremeno smanjivanje i vjerojatnosti i učinka rizika. Da bi upravljanje rizicima bilo ekonomski isplativo, nužno je da je u upravljanje rizicima uloženo značajno manje sredstava od konačne dobiti koja je poslovanjem ostvarena. Potpuno uklanjanje rizika nije moguće niti isplativo (Čavrak, 2012., str.13).

## 2.1.Rizici u maloprodaji s aspekta poduzeća

S aspekta poduzeća važan faktor uspješnog poslovanja je upravljanje rizicima. Rizik se u većini slučajeva procjenjuje u situacijama koje su bitne za organizaciju te imaju potencijalan utjecaj na budućnost poslovanja kao i kvalitetu odvijanja poslovnih procesa unutar poduzeća. Često mu se pristupa kao prema negativnoj pojavi koja povećava mogućnost smanjenja profita ili nastanka gubitka. Unatoč tome, rizik je integralan dio svake organizacije. Rizici koji se kod upravljanja poduzećem javljaju su:

-rizici pri razvoju novih proizvoda

- rizici pri skladištenju

-investicijski rizici

-rizici prodaje

-rizici povezani s dobavljačima

-rizici pri upravljanju s ljudskim potencijalima

Pri proizvodnji novih proizvoda ključno je dodijeliti odgovornost proizvodnog procesa stručnim osobama koje posjeduju dovoljno visok stupanj iskustva u tom području. Loša izrada dokumentacije kao i primjena krive tehnologije proizvodnje mogu rezultirati lošom kvalitetom proizvoda. Time nastaje velik gubitak za poduzeće uzevši u obzir visoke cijene proizvodnih procesa. Velik rizik pri proizvodnji novih proizvoda je i samo tržište te konkurentnost proizvoda u sklopu tržišta. Naime, čak i proizvodnjom kvalitetnog završnog proizvoda postoji rizik oduzimanja dijela tržišta od strane konkurenata koji razvijaju sličan ili isti proizvod. Uz to, kupovna moć klijenata igra važnu ulogu. Pojavom krize tržišta kupovna moć klijenata slabi čime se prodaja umanjuje, a time i profit organizacije. Pod pojmom rizika pri skladištenju uglavnom se misli na moguća oštećenja skladištenih proizvoda. Do oštećenja

može doći na različite načine. Veliki čimbenik predstavljaju radnici neosposobljeni za rad u skladištu koji proizvodom rukuju na neadekvatan način i time raste mogućnost od oštećenja. Odabir skladišnih prostora također je od iznimne važnosti jer nekvalitetan skladišni prostor otvara mogućnost doticaja proizvoda sa štetnim utjecajima iz okoline. Čimbenik na koji nije moguće utjecati, a svejedno je prisutan je opasnost od elementarnih nepogoda kao što su požari i poplavi koji u mogu uništiti sve uskladištene proizvode u vrlo kratkom roku. Investicije predstavljaju najveći rizik od financijskih posljedica. Investicija unutar proizvodnog pogona ili organizacije najčešće podrazumijeva poprilično velik financijski iznos. Detaljnom analizom svih troškova i profita koji dolaze uz investiciju rizik je moguće do neke mjere umanjiti. Investicija kao čimbenik može čak dovesti do bankrota organizacije ukoliko je dovedena nepromišljeno. Rok isplativosti investiranja također treba uzeti u obzir; ulazak u investiciju koju nije moguće u razumnom roku isplatiti nije preporučljiv potez. Pri prodaji najveći rizik predstavlja mogućnost prevare. Osiguravanjem od prevare rizik se umanjuje, a konkretan primjer je mogućnost plaćanja proizvoda na obroke. Naime, najveći rizik predstavlja neplaćanje prodanog proizvoda ili usluge. Dobavljači predstavljaju izuzetno bitan segment poslovanja mnogih vrsta organizacija do te mjere da se može reći da su organizacije ovisne o svojim dobavljačima. Upravo u ovisnosti o njima se javlja rizik; proizvodni kao i prodaji proces ovise o pravovremenoj isporuci potrebnih dobara. Uz to, promjene cijena na tržištu mogu uzrokovati manji profit od prodaje proizvoda. Ovaj rizik u maloprodaji smanjuje se temeljitim dogovaranjem poslovanja s dobavljačima te organiziranjem i raspoređivanjem dovoljno širokog slobodnog prostora za slučaj razvoja nepovoljnog slijeda događaja. Jedna od najvećih varijabli u poslovanju predstavlja upravo rad s ljudima. U usporedbi sa strojevima, ljudski stupanj pouzdanosti je znatno niži. Čovjek ne može neprestano raditi što znači da mu je potreban odmor, ali i motivacija. S obzirom na

individualnost svakog pojedinog čovjeka i jedinstven pogled kako na svijet kako i na posao, svaki čovjek predstavlja zaseban rizik za organizaciju.

## 2.2. Podjela rizika u maloprodaji

Prema KPMG (2017), rizici u maloprodaji se dijele u 12 kategorija. To su naime:

A) konkurencija
B) potrošački trendovi i preferencije
C) opće ekonomsko stanje
D) robna marka i reputacija
E) transformacijski rizik
F) sigurnost potrošača i osobnih informacija
G) usklađenost s regulativama
H) tehnološke promjene
I) privlačenje i zadržavanje osoblja
J) Oporezivanje
K) OmniChannel
L) određivanje cijena.

OmniChannel je umrežena sadržajna strategija koju organizacije koriste kako bi poboljšale doživljaj korisnika. Umjesto usporednog rada, komunikacijski kanali i njihovi resursi podrške dizajnirani su i orkestrirani kako bi surađivali (Wasserman, 2015, str. 6).

Konkurencija predstavlja značajan rizik za maloprodajnu organizaciju kako na nacionalnoj tako i na internacionalnoj razini. Različiti prodavači na malo nude iste ili slične proizvode te se natječu na temelju cijene, kvalitete ili brzine iznošenja proizvoda na tržište. Konkurenti mogu imati veće resurse ili razvijeni model poslovanja koji pruža bolje potrošačko iskustvo. Po pitanju ovog maloprodajnog rizika smisleno je razmotriti čimbenike kao što su strategija određivanja i postavljanja cijena te promocije, fizička i virtualna lokacija, razlike u modelima poslovanja temeljeni na kulturi, maloprodajnom podkanalu te povijesti, utjecaj mobilne

trgovine i društvenih mreža, globalizirane maloprodajne trgovine te strani dotok maloprodajnih trgovina, troškovi dostave, utjecaj i porast društveno osviještenih kupaca te pojava tzv. *pop-up* trgovina (KPMG, 2017).

Potrošački trendovi i preferencije utječu prvenstveno s aspekta potrošača s obzirom na to da se upravo potrošač smatra „novim prodajnim mjestom" jer fizičko posjećivanje trgovine više nije nužan preduvjet za proces kupovine. Današnje iskustvo kupovine za potrošača može biti beskonačno s obzirom na povezanost koja mu je zahvaljujući internetu omogućena. Poznat je podatak da približno polovica potrošača zaista fizički posjećuje maloprodajne prodavaonice. Stoga je sa svih aspekata nužno potrošaču osigurati iskustvo kupovine koje će im značiti, ostati u pamćenju do te mjere da će ga htjeti podijeliti s drugima. Na taj način održava se personalizirani potrošački promet. Pripajanje tehnologije u identitet robne marke kroz marketing putem tzv. *influencer*-a[1] može biti snažan alata za razvijanje potrošačkih navika kod kupaca. Marketing mora biti relevantan u odnosu na proizvod koji se nalazi u ponudi te zadovoljavati potrošačke potrebe. Izgradnja identiteta robne marke u maloprodaji postala je timska igra zna mnoštvo poduzeća koja stvaraju značajne rezultate pote partnerstava kako bi dosegli konkurentne napretke (KPMG, 2017)

Opće ekonomsko stanje odražava se promjenom u vrijednosti bruto društvenog proizvoda, a ta promjena će vrlo vjerojatno proporcionalno utjecati na rast odnosno pad prodaje u maloprodajnom sektoru. U ovom slučaju, uvjeti koji utječu na potrošačku percepciju i ekonomske uvjete uključuju: predsjedničke izbore, regionalne razine nezaposlenosti, zastoj vlade, utjecaj vladinih troškova, porezna politika te porast minimalne plaće (KPMG, 2017).

Poduzeća sve više prepoznaju važnost korporativne reputacije kako bi se postigli poslovni ciljevi i održala konkurentnost. Narušena reputacija može naštetiti zaposlenicima, ali i

[1] Influencer – osoba koja utječe ili mijenja način na koji se drugi ljudi ponašaju, primjerice putem upotrebe društvenih mreža (Cambridge Dictionary, n.d.)

umanjiti potrošačko povjerenje čime se ugrožava financijska dobrobit poduzeća. Javno povjerenje je u poslovanju je nisko dok je u usporedbi s time javni nadzor iznimno visok. Čimbenici poput razvoja medija i mogućnosti dijeljenja informacija kroz posljednja dva desetljeća, zahtjevi investitora za povećanom transparentnošću, kao i rastuća pažnja koja se posvećuje društvenoj odgovornosti upućuju na potrebu za povećanjem fokusa na izgradnju i održavanje snažne reputacije (Argenti & Druckenmiller, 2004, str. 32).

Argenti i Drunckenmiller su u istraživanju iz 2004. predstavili najbolje ideje koje se tiču reputacije korporativne robne marke. Iznose kako bi poduzeća trebala obraćati pozornost na korporativno upravljanje robnom markom jer ono stvara važnu nematerijalnu imovinu poduzeća. To je osobito važno u poslovnom okruženju gdje su potrošači, ulagači i zaposlenici podjednako preplavljeni mogućnošću izbora. Kako poduzeća stvaraju nove proizvodne linije, a dok se istovremeno prodajni kanali šire, snažno korporativno upravljanje robnom markom može pružiti kohezivnost i kredibilitet novim proizvodima kao i potencijalnim ulaganjima. Upravljanjem robnom markom utječe se i na reputaciju poduzeća. Razvijeno i jasno korporativno upravljanje robnom markom svojim strateškim ciljevima može utjecati na usmjeravanje poslovnih odluka i održati poduzeće na pravom putu. S obzirom na to da korporativni identitet robne marke stvara očekivanja u umovima potrošača u vidu onog što bi poduzeće trebalo dostaviti, dorastanje očekivanjima stvara u umovima potrošača upravo onu sliku kojoj poduzeće teži. Na taj način se podiže cjelokupna reputacija (Argenti & Druckenmiller, 2004., str. 41). Primjer u današnjem dobu tehnološkog napretka koji može predstavljati rizik za prodavače na malo je činjenica da čak jedna bezazlena objava, video ili komentar bilo sa strane kupca, partnera ili menadžmenta može poslužiti kao okidač za situaciju u kojoj je robnu marku potrebno zaštiti, ta koje može utjecati na prodaju ili na potrošačevu perspektivu. Brzi razvoj društvenih mreža doprinosi razvoju ovakvog oblika

potencijalnog rizika. Godine koje su bile potrebne kako bi se ugled robne marke izgradio mogu biti uništene u sekundi (KPMG, 2017).

Za uspješno poslovanje često je potrebno uvoditi promjene kako u radnom okruženju i tehničkoj izvrsnosti tako i u uvođenju inovacija u poslovanje poduzeća i promoviranje proizvoda. Negativni ishod promjene najčešće je posljedica isključivog fokusa na tehničku izvrsnost tima. Vjerojatnost neuspjeha se povećava ako se ljudima i organizacijskim otporom ne upravlja odgovorno (KPMG, 2017).

Ovaj rizik također je usko povezan s razdobljem tehnološkog napretka. Predstavlja rizik od povrede sigurnosti poslovanja te korisničkih podatak putem hakerskih cyber-napada ili od strane sofisticiranih organizacija. Uzrok ovakvom obliku rizika može biti propust u kontroli strukture zbog oslanjanja na vanjske prodavače i suradnike.

S vremenom se povećavaju regulative koje se odnose na operacije, obaveze vezane uz proizvod, zaštitu potrošača, kontrolu cijena i ekološke čimbenike. Time se povećava i potreba za odgovornim poštivanjem propisa. U Sjedinjenim Američkim Državama povećava se spor protiv prodavača na malo. Sporna područja su opsežna  zahtijevaju snažnu poslovnu kontrolu s iskusnim pravnim odsjekom.

Za uspješno poslovanje poduzeća nužno je posjedovanje stručnog i kompetentnog kadra te je u najboljem interesu poduzeća takav kadar i zadržati. Gubitak kritičnih resursa utječe na poslovnu sposobnost dostave usluge potrošačima, ostvarivanje poslovnih rezultata te na očekivanja od strane sudionika. Brza izmjena osoblja na izvršnim pozicijama vodi do propusta u sposobnosti definiranja izvršne strategije (KPMG, 2017).

Cunnigham i suradnici u istraživanju iz 2018. godine opisuju kao jedan od poslovnih rizika suradnju zaposlenika s kriminalcima s ciljem krađe. Tvrde kako napredak digitalne

tehnologije dovodi do novih oblika zaposleničkih zločina i organizacijskog rizika te stoga krađa ne mora biti nužno fizičkog oblika, već se spektar kriminalnog djelovanja širi. Digitalni oblik pohranjivanja svih podataka u poduzeću, pa tako i onih potrošačkih, otvara vrata riziku od hakiranja. Proces može biti olakšan ukoliko je prisutna „osoba iznutra“ koja surađuje s kriminalcem. Nemarni zaposlenici te oni skloniji rizičnim postupcima mogu uzrokovati narušavanje *cyber*-sigurnosti što može dovesti do nezgoda čiji je djelokrug umnožen zahvaljujući digitalnoj povezanosti. Također, otvara i mogućnost da potencijalni budući zaposlenici iskoriste digitalni softver te društvene mreže kako bi drugačije predstavili vlastiti identitet stvarajući lažne akreditive i radno iskustvo. Nezadovoljni zaposlenici mogu sudjelovati u *cyber* sabotaži organizacije ili *cyber* zlostavljanju suradnika. Kao rješenje navedenih prijetnju navode razvijanje procjenu rizika osoblja. U radu su proveli meta-analizu 39 studija koje su koristile akreditirani sustav procjene rizika osoblja te utvrdili kako se novim oblicima zaposleničkog zločina i kontraproduktivnosti može stati na kraj pomoću novih mjera u skladu s digitalnom erom koje imaju visoki stupanj pouzdanosti za takav tip prijetnji od strane zaposlenika (Cunningham, et al., 2018, str. 9).

Velik udio prodavača na malo nisu svjesni punog potencijala vlastite transformacije zbog manjka jasnoće po pitanju uloge poreza i njegova uklapanja u potpunu sliku. Neuspjeh uklapanja poreza u plan poduzetne transformacije umanjuje efektivnost i efikasnost transformacijskog plana prodavača na malo neovisno o veličini ili djelokrugu organizacije te njenoj transformaciji (KPMG, 2017).

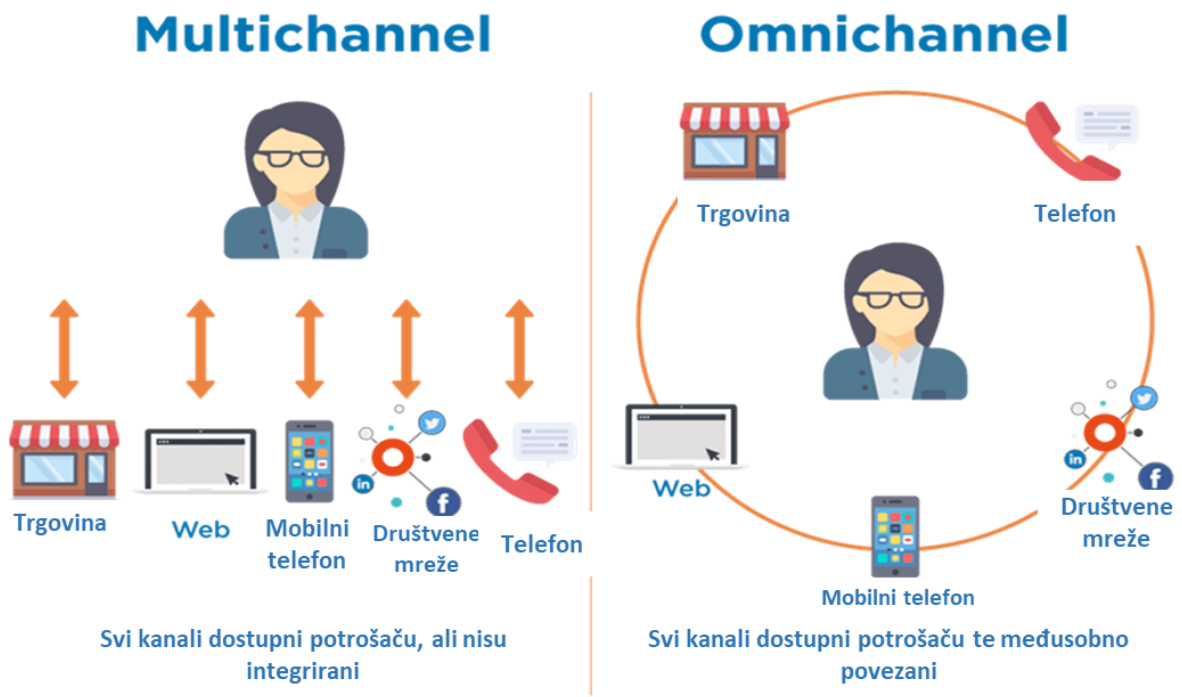
Fiskalne politike povezane s porezom utječu na maloprodajni posao mijenjajući količinu raspoloživog prihoda koje ljudi moraju potrošiti. Viši porezi ili povećanje oporezivih artikala smanjuje potrošačke neto prihode te čine potrošače svjesnijim vlastitog budžeta što vodi k ograničavanju potrošnje na razinu nužnosti. Niži porezi ostavljaju više novca potrošačima za potrošnju na dobra i usluge koje prodavači na malo nude. Fiskalna politika koja uključuje

vladinu potrošnju i dodatke na federalni deficit može dovesti do većih kamatnih stopa. To posljedično može utjecati na vrijednost kredita i hipoteka što potrošače tjera da dvaput promisle o kupnji. Takva politika može poticati na štednju što vodi do manjka raspoloživog budžeta za potrošnju u maloprodajnim trgovinama (Brunot, n.d.).

*OmniChannel* je mrežna sadržajna strategija koju organizacije koriste kako bi poboljšale doživljaj korisnika. Umjesto usporednog rada, komunikacijski kanali i njihovi resursi podrške dizajnirani su i orkestrirani kako bi surađivali (Wasserman, 2015, str. 4). Potrošači gravitiraju prema maloprodajnicima koji pružaju najbolje i najkonzistentnije višeznačno iskustvo temeljeno na perspektivi njihove kvalitete i/ili vrijednosti. Potrošačka tehnologija napreduje iznimnom brzinom, a sve više pažnje se pridodaje odnosu s potrošačem i razgovoru umjesto čiste transakcijske politike. Ažurira se struktura robnog sustava, uspostavlja se inventar poduzeća, proširuje se mogućnost mobilne kupovine. Uz to, vrši se i strateška revizija kritičnih područja za maloprodajnika kroz postupke menadžmenta miješanja kanala, pružanja posebnog iskustva povezanog s identitetom robne marke, tehnologiju i poznavanje robe, komunikaciju, personalizaciju kupnje, komunikacijske ponude, procesiranje transakcije, upravljanje zalihama, logistiku, prognoziranje, poticajno usklađivanje i profiliranje potrošača. Sve navedene karakteristike ove maloprodajne strategije predstavljaju potencijalni rizik s obzirom na to da tehnologija napreduje iznimnom brzinom, a konkurencija također prati njen napredak. U ovom pogledu, kao i kod drugih prodajnih strategija, nužno je uvoditi inovacija te ažurirati postojeće sustave kako bi se rizik sveo na minimum te istovremeno dozirati kolika visina investicije je smislena (KPMG, 2017). Modno maloprodajno poduzeće H&M je 2018. godine investiralo u poboljšanje i ažuriranje vlastite *OmniChannel* strategije s ciljem stvaranja izvanrednog potrošačkog iskustva u vidu putovanja između različitih online kanala koji potrošaču omogućuju brže i kvalitetnije potrošačko iskustvo. Poboljšanje je izvedeno zahvaljujući suradnji s poduzećem koje pruža rješenja za plaćanje - Klarna. Zahvaljujući ovoj

relativno maloj investiciji, H&M je svojim potrošačima omogućio slobodnije kretanje među kanalima, kao i mogućnost izbora načina kupovine on-line te uživo (McConnell, 2018, str. 2). Na Slika 2 prikazana je usporedba multi-channel i *OmniChannel* prodajne strategije. Iz slike je vidljivo da dok oba pristupa omogućavaju potrošaču dostup fizičkoj i online trgovini, pripadajućoj stranici na društvenim mrežama, mobilnoj aplikaciji i telefonu maloprodajnog lanca, *OmniChannel* objedinjuje sve navedene pristupe u jednu povezano cjelinu.

Slika 2. Usporedba multi-channel i OmniChannel maloprodajne strategije




Izvor: https://fitsmallbusiness.com/omnichannel-multichannel-retailing/

Pristup: 16.9.2019.

Potrošačke procjene visine cijena su promjenljive. Prodavači na malo često koriste strategiju ponude „najnižih cijena“ i „najboljih pogodbi“. Ova strategija privlačenja kupaca zna biti djelotvorna, međutim rizik leži u smanjenju margina. Uspješni prodavači na malo veći fokus stavljaju na potrošačko iskustvo nego na velike popuste. Također se okreću dinamičnom određivanju cijena uvjetovanom vremenom, sofisticiranim algoritmima i računalnim programima kako bi pratili cijene u realnom vremenu glede proizvoda prodanih od strane konkurenata. Primjeri poduzeća koja koriste dinamičko određivanje cijena su Amazon i Walmart; Amazon mijenja svoje cijene svakih 10 minuta dok je u slučaju Walmarta zabilježeno i do 50 000 mjesečnih promjena cijena.

# 3. PSIHOFIZIČKI RIZIK U MALOPRODAJI

## 3.1. Pojam psihofizičkog rizika

Psihofizika je grana psihologije koja se bavi poveznicama između fizičkog poticaja i mentalnog fenomena (Gescheider, 1997., str. 6). Psihofizički rizik predstavlja rizik od strane zaposlenika koji se javlja kao posljedica njihove percepcije prema postavljenim zadacima, a može se manifestirati fizičkim simptomima. Drugim riječima, zaposlenici posjeduju intrinzični dojam sposobnosti za izvršenje pojedinog zadatka, za kojega prema objektivnijim mjerilima možda nisu psihički ili fizički dorasli. U ovom kontekstu psihofizički rizik može se kategorizirati kao podkategoriju spomenutog rizika privlačenja i zadržavanja osoblja. Primjeri psihofizičkih aspekata koji mogu predstavljati rizik za ljudski faktor su anksioznost, stres i umor.

Važan dio u razumijevanju psihofizičkog rizika igra i sama psihologija. Psihologija predstavlja osnovni uvjet nastanka disciplina kao što su bihevioralne financije i bihevioralna ekonomija. Ona je doprinijela boljem razumijevanju ponašanja ekonomskih aktera pod uvjetima rizika koji proistječu iz nesavršenosti kognitivnih sposobnosti ljudskih bića. Samim time došlo je do zaključka da je potrebno mijenjati ekonomske modele zasnovane na matematičkim zakonitostima u korist deskriptivnih modela koji uvažavaju ograničene kognitivne sposobnosti ljudskog uma. Najčešće odluke koje se izučavaju u domeni bihevioralnih financija jesu odluke o strukturi kapitala poduzeća. Ovoj domeni pripada i proučavanje utjecaja raznih rizika povezanih s ljudskom psihom na ishod i uspjeh poslovanja poduzeća (Babanić, 2018, str. 2).

U istraživanju Vlaev iz 2011. objašnjeno je kako psihofizička anomalija utječe na proturječnost u riskantnim preferencijama. Tvrdi da postoji temeljni problem konceptualizacije sa strane individualnih izvršitelja u ekonomiji i javnoj politici. U samoj srži

obje domene nalazi se naznaka da bi ljudi trebali biti u mogućnosti provoditi stabilne kompromise između različitih dobara i količina. Primjer stabilne raspodjele državnih resursa između školstva i zdravstva. U tom slučaju, ministarstvo primjerice može odlučiti da radije više resursa uloži u zdravstvo nego školstvo. U takvom slučaju dolazi do kompromisa između zdravstva i školstva na račun školstva. Međutim, nedavni teorijski i empirijski radovi upućuju da ljudi vrlo teško donose stabilne kompromise, dakle, neovisne o drugim dostupnim izborima ili kontekstu. Čini se da se ova nemogućnost reflektira na osnovno svojstvo ljudske spoznaje koja se primjenjuje u čitavoj psihologiji, od osnovne psihofizike percepcije zvuka do kognitivnih procesa visoke razine u procjeni i donošenju odluka. Takvo kognitivno ograničenje ima implikacije za ekonomiju i javnu politiku gdje otvara važna pitanja centralne metodologije koja se koristi za mjerenje i zaključivanje o ljudskim preferencijama. Popularne metode poput funkcijskog mjerenja (Anderson i Zalinski, 1988, str. 7) te sjedinjene analiza mjere kompromise na način da od ispitanika iziskuju mjeru privlačnosti ponuđenih opcija (primjerice različitih politika) koje se sastoje od parova atributa. Takav oblik procjene je koristan u procjeni kompromisa te neovisan o drugim dostupnim opcijama. Primjer pretpostavke gdje ovakva objektivna procjena vrijedi je proporcionalno povećanje zarade sa 100 kn na 200 kn ako se umjesto 30 min uloži 60 min vremena. Korelacija bi stoga trebala vrijediti neovisno o dostupnim monetarnim opcijama, kretale se one u rasponu od 100 kn do 200 kn ili od 1 kn do 2000 kn. Korisnost svake opcije trebala bi ovisiti o posljedicama pojedine opcije, a ne o tome koje su druge dostupne opcije u razmatranju, pa ipak ovakvu neovisnost nije moguće često pronaći. Rezultati ovog istraživanja pokazali su na koji način ispitanici doživljavaju zvukove u pojedinom rasponu. Zadatak je bio odrediti „osrednji zvuk“, međutim jedna skupina dobila je set zvukova u nižem frekvencijskom rasponu od druge skupine. Dakako, obje skupine su uspješno odredile najniži opaženi ton, međutim odabrani srednji ton između dvije skupine se razlikovao. Ovim istraživanjem potvrđeno je da ljudi

često donose kompromisne odluke ovisno o okruženju u kojem se nalazi odnosno drugim dostupnim informacijama (Vlaev, 2011, str. 7). Postavlja se pitanje kako je ovo povezano s psihofizičkim rizikom na radnom mjestu. Utvrđeno je kako je donošenje odluka na radnom mjestu značajno utječe na razinu psihofizičkog rizika kod zaposlenika. Naime, odluke koje se u poslovnom okruženju donose najčešće su posljedica kompromisa koji se pred donositelja odluka stavlja kada je suočen s ponuđenim izborima. U tom slučaju zaposlenik, to jest donositelj odluke, ulazi u stanje relativnog stresa. U poveznici s navedenim istraživanjem, važno je naglasiti da se utvrđena logika može generalizirati na većinu poduzetnih odluka, pa bi tako primjer mogao biti donošenje odluke o tome je li isplativije investirati u povećanje radne snage ili pak u kvalitetniju ponudu artikala s ciljem većeg neto profita na kraju godine. Ova odluka predstavlja psihički stres za zaposlenika što može djelovati na ishod donesenog poslovnog kompromisa. Abbas i Raja su u istraživanju iz 2015. utvrdili da razina radnog iskustva utječe na psihofizički stres koji se kod zaposlenika pred kojega je zadatak predstavljen manifestira, iako se ispostavilo da ono varira o geografskom položaju u kojem se radna jedinica nalazi. U svome radu predlažu i upotrebu automatiziranog sustava koji procjenjuje radnu sposobnost zaposlenika (Abbas & Raja, 2015).

## 3.2. Uzroci psihofizičkog rizika

Prema Adamus i Markiewicz (2012), psihofizički rizik često se javlja u procesu donošenja odluka koji je jedan ključnih dijelova organizacijskog menadžmenta. Efektivnost menadžerskih radnji ocjenjuje se temeljem rezultata dobivenih iz provedenih postupaka. Donošenje odluka definira se mnoštvom različitih načina te se smatra problematikom brojnih disciplina poput filozofije, matematike, psihologije, sociologije i ekonomije. Ono je svjesni čin volje donositelja odluke koji podrazumijeva ne-nasumičan izbor iz skupa mogućih odabira. U ovom slučaju djelovanje volje ostvaruje dopuštenje za početak djelovanja, a izbor nije nasumičan već je donesen svjesno i racionalno. Donošenje odluka može se razmatrati kao proces uzastopnih radnji gdje svjesno djelovanje volje te jedan od brojnih koraka. U literaturi se pronalazi velika nedosljednost u broju koraka sadržanom u procesu donošenja odluke s obzirom na to da se u svom uzastopnom slijedu nadovezuju jedna na drugu bez jasno definiranih granica te iz tog razloga mogu biti poprilično slične. Jedan od pionira u struji donošenja odluka unutar teorije menadžmenta, H. Simon, utvrdio je tri stupnja donošenja odluka: prepoznavanje, dizajn  i izbor (Martyniak, 1996, str. 4). Adair (2010., str. 189) je nasuprot tome predložio 5 slijedećih stupnjeva: prepoznavanje, definiranje i strukturiranje problematike odluke, prikupljanje informacija, potraga za alternativama i konstrukcija sustava za procjenu alternativnih odluka, donošenje odluke te implementacija i nadgledanje učinaka donesene odluke. Predloženi koraci u procesu donošenja odluke trebaju biti sastavljeni od logičkih sekvenci djelovanja te time dovesti do izbora koji je optimalno rješenje u određenim uvjetima. Adair navodi i da prijedlog navedenih koraka ne znači slijepo praćenje istih u svim situacijama. „*Naime, radi se o prilično prirodnom slijedu misli što upućuje na to da i bez formalnih okvira postoji tendencija da se slijedi upravo taj mentalni put. Korake je moguće kombinirati na različite načine ovisno o situaciji, međutim, važno imati na umu da proces razmišljanja nije uredan te je zbog toga potrebno unijeti smisao za red.*“ (Adair, 2010., str.

190). Osim dva navedena modela, Adamus i Markiewicz (2012) u svom radu sažimaju niz drugih metoda koje sistematiziraju procese donošenja odluka te ih klasificiraju prema različitim kriterijima. Kriteriji za donošenje odluka su sigurnost (engl. *certainty*), nesigurnost (engl. *uncertainty*) i rizik. Kriterij sigurnosti podrazumjeva dostupnost potpunih informacija što nije slučaj kod druga dva modela – pristup informacijama je ograničen.

Francuski autori pod pseudonimom STRATEGOR su donošenje odluka podijelili na četiri modela na osnovi njihove racionalnosti. Prvi model predlaže odluku kao razumni učinak jednog racionalnog izvršitelja koji teži maksimizaciji ciljeva. Ne postoji konflikt među ciljevima, radnja je rezultat ciljeva i preferencija donositelja odluke, ciljevi su jasno i precizno definirani, a preferencije su smještene u specifične vremenske intervale .

Drugi model je organizacijski model je koncipiran na način da je svaki dio organizacije vođen vlastitim pravilima i procedurama, ciljevi djelovanja pojedinih dijelova definiraju se menadžerstvom, pojedini dijelovi organizacije se ne odriču vlastitih ciljeva, zadaci se prevode u poznate obrasce, a poznate procedure vode do prvih rješenja koja zadovoljavaju očekivanja menadžmenta (ibid.).

Treći model naziva se politički model gdje se na organizaciju gleda kao na igru u kojoj sudionici (pojedinci ili grupe) okupiraju određene pozicije unutar strukture. Sudionici kontroliraju različite resurse (moć donošenja odluka, novac, vrijeme, ljude i informacije), organizacija nema jasan *a priori* cilj. Ovisno o stupnju posjedovanog znanja, sudionici konstantno raspravljaju o ciljevima (ibid.).

Četvrti model je takozvani model „kante za smeće“ (engl. *„trash-bin“ model*) koji podrazumijeva odluku kao slučajan proizvod specifičnih okolnosti. Odluka se ne smatra kao način kojim se rješavaju problemi, organizacije se radije smatraj kao proizvođači djelovanja, a ne uređaji za rješavanje problema (ibid.).

U prvom modelu pretpostavlja se da je racionalnost djelovanja donositelja odluka nešto prirodno i očito, a pristup informacijama je potpun. U ostalim modelima pretpostavlja se da subjekt koji donosi odluku ima ograničen stupanj racionalnosti što znači da na donošenje odluke uzrokuju različite determinante.

Prema Akerlofu i Schilleru, čimbenici koji mogu uzrokovati pojavu psihofizičke krize su i iskušenja, zavist, ozlojeđenost i deluzija. Također, problemi procjene vjerojatnosti specifičnih opcija prikazuju slabost ljudskog uma te uz to naznačuju i složenost svijeta koji predstavlja prostor donošenja odluka. Deluzije su ništa drugo doli vjerovanje u realizaciju najpovoljnijeg ishoda dok je pristup informacijama istovremeno ograničen zbog čega donositelj odluke nema osnovu za svoje uvjerenje. Mogućnost prikupljanja potpunog znanja u zadanom vremenskom periodu i s obzirom na kognitivna ograničenja je neizvjesna iz čega slijedi zaključak da se neovisno o ekonomskim uvjetima, određeni dio odluka donosi pod utjecaj jedne vrste deluzija.

Zbog toga se smatra da glavni utjecaj na proces donošenja odluka nije nužno povjerenje već strah. Kada bi u model donošenja odluka bio uključen adekvatan somatski marker vjerojatno bi bilo moguće uvidjeti da se u ovom procesu pojavljuje „bori se ili bježi“ mehanizam (engl. *fight or flight mechanism*) koji kada funkcionira ispravno omogućuje ljudima donošenje odluka tijekom konfrontacije ili povlačenja. Ovaj fiziološki signal uzrokuje negativne asocijacije iz čega slijedi da strah od mogućeg gubitka omogućava, pod normalnim uvjetima, smanjivanje dostupnih strategija na one koje će biti najkorisnije. Činjenica je da profit ne mora nužno biti prikazan u obliku novca. Mozak određenog subjekta može odgovoriti na poticaje povezane s prestižom i društvenim prepoznavanjem što ne znači da takva osoba djeluje na iracionalan način. Slijedom toga, autori zaključuju kako hipoteza da povjerenje nadilazi racionalnost nema čvrstu osnovu. Uz to, važno je napomenuti najčešće oblike

pristranosti u procesu donošenja odluka, kao što su istraživačka dostupnost i sidrenje (engl. *anchoring*).

Macdonald i Levy su istraživanjem iz 2016. proučili na koji način starenje kao psihosocijalni faktor utječe na zadovoljstvo, predanost i angažman. Ispitivani uzorak sastojao se od 800 radnika koji pripadaju različitim dobnim skupinama i socioekonomskim pozadinama u Sjedinjenim Američkim Državama. Psihosocijalni čimbenici ispitani u istraživanju bili su: dobni identitet, dobna anksioznost, percipirana dobna diskriminacija, percipirana društvena potpora na poslu i radna centralnost. Za navedene čimbenike se smatra da mogu ublažiti ili omesti zadovoljstvo na poslu, predanost te angažman. Pokazalo se da su varijable identiteta poput dobnog identiteta i radne centralnosti kao i percipirana društvena podrška na poslu pozitivno povezane sa zadovoljstvom poslom, predanošću i angažmanom dok su dobna diskriminacija i anksioznost oko starenja negativno povezani s trima navedenima varijablama koje ocjenjuju dugoročnost zaposlenja. Rezultati ukazuju na to da se ciljanjem na psihosocijalne faktore poput dobnog identiteta, radne centralnosti i percipirane društvene potpore može utjecati na zadovoljstvo na radnom mjestu dok bi istovremeno za organizacijsku politiku bilo korisno reducirati dobnu diskriminaciju kao i anksioznost oko starenja (Macdonald & Levy, 2016).

U istraživanju Carmichael i sur. (2016) proučavano je kako radni uvjeti utječu na zdravlje i dobrobit na radnom mjestu na gradilištima i u maloprodaji. Zaključci upućuju na to da dok su u građevini zdravlje i sigurnost uglavnom povezani s industrijskom praksom, radnim satima i muškom kulturom, u maloprodaji su čimbenici više holistički, a ponajviše se fokusiraju na dobrobit te obuhvaćaju zadovoljstvo poslom (Carmichael, et al., 2016, str. 6).

## 3.3. Ljudski faktor poduzeća

Kiss (2007) prema Sikavici i Novaku (1993) u svom radu navodi kako novo mjesto i nova uloga čovjeka u svim djelatnostima društva značajno utječe na povećanje važnosti ljudskih potencijala. Čovjek kao faktor predstavlja racionalno, humano biće čiji rezultati ovise o znanju, sposobnostima, vještinama i motiviranosti. U radu je istraženo u kojoj mjeri, u teoriji, djelatnici na funkciji prilagođavanja radnog tima promjenama u okolini i stvaranja ugodne radne atmosfere s ciljem postizanja boljih rezultata predstavljaju važnost za radnu organizaciju. Rad je usmjeren na naglašavanje važnosti značenja ljudskog faktora u djelatnosti svakog poduzeća. Uz to, naglasak je stavljen i na značaj njegovanja organizacijske kulture u skladu s raspoloživim ljudskim potencijalima kao i kreiranja strukture poduzeća. Radom je utvrđeno da budućnost razvoja poslovnih organizacija ovisi o sposobnosti djelatnika poduzeća da uče te time povećavaju znanju, inovativnost i kreativnost. U današnjem poslovnom okruženju javlja se sve veća potreba za prilagodbom na promjene čime se povećava sama konkurentnost poduzeća. Upotpunjavanje znanja i vještina ključno je za uspješan razvoj i rast poduzeća. Također je utvrđeno da iz navedenih razloga postoji velika potreba za kadrom čija je funkcija usavršavanje osoblja s obzirom na to da je osoblje najčešće već formalno obučenu, međutim, potreba se javlja u domeni noviteta u branši (Kiss, 2007, str. 8). Težina ovog rada leži u potvrđivanju ljudskog faktora u poslovanju poduzeća te se stoga navedena osnovna premisa i zaključak mogu primijeniti i u primjeru ljudskog faktora u maloprodaji.

Poljski znanstvenici s područja ekonomije, Adamus i Markiewicz su u svom istraživanju iz 2012. godine pokušali objasniti kako psihofizički rizik utječe na ljudsko ponašanje. Naime, situacije u svakodnevnom životu koje iziskuju donošenje odluka uglavnom su do neke mjere prožete nesigurnošću ili rizikom koji ukazuje ne samo na nemogućnost postavljanja seta izvodljivih strategija već štoviše, određivanja ishoda koje je moguće postići. Klasični model

donošenja odluka koji naglašava visoku racionalnost često biva kritiziran zahvaljujući činjenici da jedan subjekt nema mogućnost procijeniti ogromnu količinu bitnih podataka koje mu se pružaju i elaboriraju kroz rasuđivanje. Donošenje odluka u takvim situacijama uključuje barem potencijalne rizike i time mogu kod donositelja odluka izazvati određenu averziju prema riziku. Mehanizmi odgovorni za redukciju po pitanju informacijskog materijala su biološkog karaktera i tvore prirodni dar svakog ljudskog bića što ih na jedan način isključuje iz objektivne analize modela odlučivanja te time i njihovu adekvatnost u kontekstu stvarnih odlučujućih problema (Adamus & Markiewicz, 2012). Drugim riječima, moguće je pokušati pratiti kako psihofizički rizik utječe na donošenje odluka kod ljudi, međutim, s obzirom na to da je odgovor često individualan, pouzdanost rezultata je do jedne mjere upitna.

Preferencije svakog pojedinca su strogo vođene tendencijom za maksimizacijom korisnosti s istovremenim snižavanjem rizika koji je povezan sa svakim pojedinim izborom. Pojedine situacije koje se mogu definirati kao iracionalne ili panične mogle bi se smatrati kao pokušaj smanjivanja nesigurnosti i s njome povezanog rizika na način da se problem ostavi neriješen. Zaključci istraživanja Ostaszewskog i surdanika iz 2008. pridobiveni udruživanjem psihologije i ekonomije, utvrđeno je da je vrlo varljivo pokušati tretirati subjektove preferencije kao fenomen odvojen od širokog društvenog konteksta koji je povezan sa situacijom u kojoj je potrebno donijeti izbor, kao i od mentalnog sklopa pojedinog subjekta. U situacijama kada je ponuđeno više od jednog dobrog izbora, subjekt mora održati ravnotežu između svih vlastitih odluka. Analogno tome, rizik i nesigurnost su umnoženi, što subjekta prisiljava da pažljivo razmotri ostvarive opcije ili da smanji rasuđivanje. Kada bi se analizirala panika na tržištu dionicama, moglo bi uočiti da osim normalnog pravila optimizacije dolazi do pojave takozvanog mehanizma popusta (engl. *discounting mechanism*) koji se iz psihološke perspektive sastoji od smanjivanja vrijednosti dobra od interesa u odnosu

na potencijalni omjer vremena i udaljenosti koje dijeli subjekt od nagrade. Subjektivna vrijednost očekivanih pogodnosti stoga može u skladu s ovim konceptom varirati ovisno o mnoštvu faktora, posebice u slučaju ako se dobro dijeli s ostalima. Osim toga, istraživanja upućuju na to da ovaj proces nije povremen već postaje konstantna karakteristika u procesu donošenja odluka. Autori navode kako je ovaj fenomen moguće pratiti pod eksperimentalnim uvjetima i potom u dobro definiranim statističkim uvjetima predočiti taj fenomen kao krivulju popusta koja pokazuje koliko brzo nagrada gubi svoju vrijednost ovisno o vremenu čekanja i rizicima povezanima s njezinom stvarnom pojavom. Preduvjet za provođenje takvoga eksperimenta je hipoteza da biološki organizmi koji su prirodni dar svakog ljudskog bića koje donosi odluke te (možebitno i nekih drugih bića) kao što su primjerice somatski markeri ili proces diskontiranja (engl. *discounting process*) čine prirodne signale upozorenje i obrambene reakcije koje olakšavaju ukupnu korisnost i time preživljavanje. Ova činjenica se ne može negirati, čak i ako ovi mehanizmi ponekad operiraju na nepouzdane način koje vode do naglih, manje poželjnih odluka. Međutim, njihova općenita uloga je od ogromnog značaja, a služi u održavanju pravilnog funkcioniranja pojedinca u biološkom i društvenom okruženju (Ostaszewski, et al., 2008).

Laici i profesionalci su oboje uključeni u društveni kontekst prilikom suočavanja s pitanjima vezanima uz rizik te donošenja riskantnih odluka i procjena u grupi. Postoji niz istraživanja i prikupljenog znanja temeljenog na psihološkom istraživanju generalnog utjecaja društvenih čimbenika te grupne dinamike na ljudsko formiranje procjene i donošenje odluka. Brojne psihološke teorije pružaju temelj za pretpostavku da pojedinac traži društveno odobravanje za vlastite riskantne procjene. Teorija društvene usporedbe predlaže da pojedinci uspoređuju svoje pretpostavke s pretpostavkama ostalih što koriste kao strategiju za validiranje vlastitih procjena. Ljudi konstantno testiraju vlastite hipoteze u svojem okruženju te time verificiraju ili odbacuju postojeće pretpostavke uspoređujući ih s pretpostavkama ostalih. Primjerice,

pojedinac može imati određene pretpostavke po pitanju sigurnosti odlaska na planinarenje tijekom određenog dana. Konzultiranjem te promatranjem procjena drugih ljudi, tj. njihova mišljenja o odlasku na planinarenje, osoba može vlastite predodžbe potvrditi ili odbaciti. Psihološki koncept socijalnog dokaza tvrdi kako ljudi često pretpostavljaju te zatim reflektiraju ponašanje ostalih kako bi odredili odgovarajuće ponašanje za njih same. Stoga, pojedinci često usvajaju ponašanje ostalih jer pretpostavljaju da bi ono što radi većina trebalo biti ispravno ponašanje. U vidu procjene rizika, to znači da ljudi uzimaju u obzir evaluaciju drugih ljudi te njihove načine nošenja s rizikom kao što i usvajaju procjene rizika na odgovarajući način. Ljudi uglavnom pokazuju volju za ponašanje na način koji je sukladan ponašanju ostalih te time prihvaćaju društvene norme. Ispravna procjena rizika u većini slučajeva nije jednostavna te je stoga usvajanje tuđeg načina nošenja s rizicima uglavnom raširena strategija. Primjer ovakvog ponašanja može biti nošenje zaštitne kacige tijekom skijanja; ukoliko većina ljudi nosi kacige, nošenje se počinje smatrati obavezom, a skijanje bez kaciga riskantnom procedurom čime se povećava šansa da će i pojedinac nositi kacigu prilikom skijanja, što je i slučaj današnjice. Međutim, prije malo više od 15 godina tek je 25 % skijaša nosilo kacigu čime je utjecaj na ovaj oblik mjere sigurnosti među općom populacijom bio znatno snižen. Činjenica da tako nizak udio ljudi nosi zaštitnu opremu moguće je iskoristiti kao društveni dokaz niskog rizika u slučaju ne nošenja zaštitne opreme, što u stvarnosti nije tako (Eller & Frey, 2018).

# 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA PSIHOFIZIČKOG RIZIKA NA LJUDSKI FAKTOR U MALOPRODAJI

Metoda korištena u istraživanju je intervju. Pitanja za intervju osmišljena su tako da pobliže daju uvid u:

- utjecaj stresnih čimbenika na radnu efikasnost zaposlenika
- utjecaj radnog iskustva na radni performans zaposlenika
- povezanost između radnog iskustva i doživljaja radnog mjesta u prvim tjednima zaposlenja

Radne hipoteze su sljedeće:

H1 - radno (ne)iskustvo kao psihofizički rizik utječe na zaposlenikov doživljaj radnog mjesta

H2 – visoke količine stresa na radnom mjestu negativno utječu na uspješnost poslovanja

Izvor hipoteza su zaključci temeljeni na prethodno prikupljenim podacima iz literature pojašnjeni u teorijskom dijelu ovog rada. Dobiveni rezultati usporedit će se s onima prikupljenima iz relevantne literature.

## 4.1. Uzorak istraživanja

Intervju je proveden među sedam zaposlenika poduzeća AGROTUROPOLJE d.o.o., osnovanog 1990. godine. Nalazi se u okolici Velike Gorice. Poduzeće 2002. godine započinje s proizvodnjom proizvoda od betona za građevinarstvo. Uz to, ostale djelatnosti koje poduzeće provodi su uzgoj usjeva, stoke, peradi i ostalih životinja (mješovita proizvodnja),kupnja i prodaja robe, obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu, javni prijevoz putnika i tereta u domaćem i međunarodnom prometu,

održavanje i popravak motornih vozila, knjigovodstveni i računovodstveni poslovi, zastupanje stranih pravnih osoba, promet opasnim kemikalijama na veliko i malo, promet otrovima, nadzor nad proizvodnjom, prometom, uporabom i zbrinjavanjem otrova, promet gnojivima i poboljšivačima tla te promet sredstvima za zaštitu bilja i aktivnih tvari koje su sredstva za zaštitu bilja.

Što se tiče socio-demografskih podataka o ispitanicima, u istraživanju je sudjelovalo tri žene i četiri muškarca. Troje ispitanika pripada dobnoj skupini između 18 i 25 godina, u skupinu od 26 i 36 godina života spada dvoje ispitanika te u skupini između 37 i 50 godina života također spada dvoje ispitanika.

## 4.2. Instrument istraživanja

Istraživanje je provedeno pomoću intervjua ( u prilozima rada). Intervju se sastoji od pet pitanja kojima se utvrdio način na koji psihofizički rizik utječe na zaposlenike odabranog poduzeća. Pitanjima se utvrdilo radno iskustvo zaposlenika, izvori stresa kao što su neinformirani kupci, dobavljači, loša komunikacija s kolegama, poslodavcem. Te kako velika količina stresa utječe na uspješnost poslovanja.

## 4.3. Rezultati istraživanja i rasprava

Svi ispitanici posjedovali su određenu radnog iskustva prije zapošljavanja u poduzeću u kojem trenutno rade. Ovisno o ispitaniku, iznos godina radnog iskustva kreće se od 2 godine do 30 godina radnog iskustva. Šest ispitanika smatra kako im je prethodno radno iskustvo pomoglo prilikom nošenja sa stresom. Najčešće se kao izvor stresa navodi rad s kupcima, što je kao najveći izvor stresa navelo četvero ljudi, a zatim i loša komunikacija. Po pitanju utjecaja stresa na zdravlje, 5 od 7 ispitanika smatra da povezanost postoji i da stres utječe na njihovo zdravlje dok preostalih dvoje ispitanika navodi kako stres ne utječe na njihovo zdravlje. Ispitanici koji tvrde kako stres nema utjecaja na njihovo zdravlje pripadnici su muškog roda.. Istraživanje Gyllensten i Palmer (2005) pokazalo je ulogu spola u nošenju sa stresom na radnom mjestu. Istraživanjem je utvrđeno da žene izražavaju više razine stresa na radnom mjestu u usporedbi s muškarcima (Gyllensten i Palmer, 2005).

Među ispitanicima koji osjećaju da stres na radnom mjestu utječe na njihovo zdravlje najčešće kao simptom navode glavobolju i neraspoloženje, a zatim i histeričnost, osjećaj nezadovoljstva, grčenje u želucu i bol u trbuhu. Svi ispitanici smatraju kako stres manjak radnog iskustva i velika količina stresa negativno utječu na uspješnost poslovanja. U istraživanju Hammer i sur. (2004) ispitan je utjecaj normi na organizacijskoj razini u odnosu na radne zahtjeve i društvene odnose te poslovno-obiteljske konflikte na poslovni stres i

subjektivne zdravstvene simptome. Uzorak se sastojao od 1346 ispitanika iz 56 norveških poduzeća koja se bave hranom i pićem. Utvrđena je značajne količina varijance po pitanju stresa na poslu u odnosu na poslovno- obiteljske konflikte koji se povezuju s zdravstvenim simptomima (Hammer, et al., 2004, str. 2).

## 4.4.Ograničenja istraživanja

U izradi završnog rada i dobivanju konačnih rezultata u istraživanju nalazilo se na neka ograničenja. Istraživanje se provodilo putem intervjua. Cilj je bio istražiti povezanost između radnog iskustva i radne okoline. Dobiveni rezultati se mogu tretirati kao smjernice svima onima u radu tvrtke Agroturopolje d.o.o., koji će na temelju tako dobivenih rezultata moći dobiti bolji uvid u stavove zaposlenika i njihovu percepciju koliko stres utječe na zdravlje, kako manjak radnog iskustva i velike količine stresa negativno utječu na uspješnost. Slijedom toga, smanjivanjem razine stresa na radnom mjestu moguće je pozitivno utjecati na uspješnost poslovanja u maloprodaji.

Nadalje, ograničenje istraživanja vezuje se i uz nedostatak prethodnih istraživanja na prostoru Hrvatske s kojima bi se rezultati provedenog istraživanja mogli uspoređivati. Iz tog razloga je otežana interpretacija rezultata istraživanja zbog nemogućnosti usporedbe rezultata i izvođenja zaključaka. Međutim, dobiveni rezultati prikladni su za donošenje indikativnih zaključaka dok bi za stvaranje potpune slike bilo potrebno provesti istraživanje na većem uzorku.

# 5. ZAKLJUČAK

Psihofizički rizik postaje dio svake organizacije. Odnosi se na posljedice propuštanja aktivnosti koja bi mogla pozitivno rezultirati na poslovanje. Javlja se u procesu donošenja odluka, te utječe na ljudski faktor u maloprodaji. Ljudski faktor podrazumijeva zaposlenike poduzeća. Čovjek kao faktor predstavlja racionalno, humano biće čiji rezultati ovise o znanju, sposobnostima, vještinama i motiviranosti. Iz tog razloga može se zaključiti da je ljudski faktor u maloprodaji podložan posljedicama psihofizičkog rizika koji može biti i svakodnevno prisutan. Veliki problem predstavljaju i radnici neosposobljeni za rad. Da bi se rizik sveo na minimum treba imati strategiju upravljanja rizicima, a ono služi kao sredstvo za ostvarenje ciljeva.

Zaključak je da su rizici neizbježan dio našeg života te da među zaposlenicima poduzeća Agroturopolje d.o.o. ne postoji dovoljna svijest o važnosti rizika te koliko stres utječe na njihovo zdravlje i posao.

U razvoju su brojne metode kako bi se došlo do rješavanja problema sa kojima se nalazimo svakodnevno u poslovanju. A do tada postoje ostali alati koji mogu pomoći u rješavanju problema kada je u pitanju rizik, kao što su određeno znanje i iskustvo.

# Popis literature


Abbas, M. & Raja, U., 2015. Impact of psychological capital on innovative performance and job stress.. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration,* 32(2), pp. 128-138.

Adair, J., 2010. *Decision Making and Problem Solving*.. London: Kogan Page.

Adamus, M. & Markiewicz, A., 2012. Psycho-physical factors of decision making process. *Intellectual Economics,* 6(3), p. 365–376.

Argenti, P. & Druckenmiller, B., 2004. Reputation and the Corporate Brand. *Corp Reputation Rev*, Svezak 6, p. 368.

Babanić, M., 2018. Uticaj određenih psiholoških faktora investitora i menadžera na strukturu kapitala. *The European Journal of Applied Economics,* 15(1), pp. 20-37.

Brunot, T., n.d. *How Do Fiscal Policies Impact the Retail Business?.* [Mrežno]
Available at: https://smallbusiness.chron.com/fiscal-policies-impact-retail-business-73966.html (Pristup 16. 7. 2019.)

Cambridge Dictionary, n.d. *Cambridge Dictionary.* [Mrežno]
Available at: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/influencer (Pristup 20.9.2019.)

Carmichael, F. i dr., 2016. Workplace health and wellbeing in construction and retail. *International Journal of Workplace Health Management,* 9(2), pp. 251-268.

Cunningham, M. R., Jones, J. W. & Dreschler, B. W., 2018. Personnel risk management assessment for newly emerging forms of employee crimes.. *Int J Select Assess.,* Svezak 26, pp. 5-16.

Čavrak, S., 2012. *Središnja Agencija za Financiranje i Ugovaranje..* [Mrežno] Available at: http://www.safu.hr/ (Pristup 20.9.2019.)

Eller, E. & Frey, D., 2018. The Group Effect: Social Influences on Risk Identification, Analysis, and Decision Making. *Psychological Perspectives on Risk and Risk Analysis,* pp. 131-150.

Font, J.-P., Moushey, L., Haubert, H. & Howe, A., 2018. *Stay within the guardrails. Top retail risks in 2018.* [Mrežno] Available at: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/us/pdf/2018/05/stay-within-the-guardrails-top-retail-risks-2018.pdf (Pristup: 17.9.2019.)

Gescheider, G., 1997. Psychophysics: the fundamentals. 14 (3rd ed.). pp. 181–8. U: 3rd ur. s.l.:Somatosensory & Motor Research., pp. 181-8.

Gyllensten, K. & Palmer, S., 2005. The role of gender in workplace stress: a critical literature review. *Health Education Journal,* 64(3), pp. 271-288.

Hammer, T. i dr., 2004. Expanding the Psychosocial Work Environment: Workplace Norms and Work-Family Conflict as Correlates of Stress and Health. *Journal of Occupational Health Psychology,* 9(1), pp. 83-97.

Kiss, I., 2007. Ljudski faktor - najvažniji element organizacijske strukture. *Ekonomija ,* 13(2), pp. 379-392.

KPMG, 2017. *Top Risks In Retail 2017.* [Mrežno] Available at: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/be/pdf/Markets/top-risks-in-retail-2017.pdf

[Pokušaj pristupa 16. 7. 2019].

Macdonald, J. L. & Levy, S. R., 2016. Ageism in the Workplace: The Role of Psychosocial Factors in Predicting Job Satisfaction, Commitment, and Engagement. *Journal od Social Issues,* 72(1), pp. 160-169.

Martyniak, Z., 1996. Methods of organizing work processes.. *Państwowe Wydawnictwo.*

McConnell, S., 2018. *Power Retail.* [Mrežno] Available at: https://www.powerretail.com.au/multichannel/hm-20-million-omnichannel/ (Pristup: 30.9.2019.)

Ostaszewski, P., Błaszek, W. & Oniszk, A., 2008. *Value of reinforcement and its changes: discounting and its practical references.* Krakow: Współczesna psychologia behawioralna.

Prirayani, J., 2018. *Economics of Retailing and Distribution.* s.l.:Society Publishing .

Wasserman, T., 2015. Creating a circular omni-channel customer experience.. *Mobile Business Insights.*

POPIS SLIKA

Slika 1. Čimbenici koji utječu na rizike u maloprodaji ..... 10

Slika 2. Usporedba multi-channel i OmniChannel maloprodajne strategije ..... 21

PRILOZI

Mateja Fabijanac

fabijanacmateja17@gmail.com

ZAMOLBA

Poštovani,

U svrhu izrade završnog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu provodi se istraživanje na temu „Utjecaj psihofizičkog rizika na ljudski faktor u maloprodaji“. Cilj ovog intervjua je istražiti povezanost između radnog iskustva i radne okoline na nastanak psihofizičkih rizika u maloprodaji. Podaci dobiveni obradom Vaših odgovora koristit će se isključivo u znanstvene svrhe izrade završnog rada.

S poštovanjem,

Mateja Fabijanac

**INTERVJU – ISTRAŽIVANJE UTJECAJA PSIHOFIZIČKOG RIZIKA NA LJUDSKI FAKTOR U MALOPRODAJI**

**1. KOLIKO STE RADNOG ISKUSTVA IMALI KADA STE POČELI RADITI U AGROTUROPOLJU d.o.o.?**

**2. JE LI VAM ISKUSTVO PRIDONJELO U NOŠENJU SA STRESOM?**

**3. ŠTO JE Z AVAS NAJVEĆI IZVOR STRESA NA POSLU?**

**4. SMATRATE LI DA SE KOLIČINA STRESA ODRAŽAVA NA VAŠE ZDRAVLJE?**

**5. SMATRATE LI DA MANJAK ISKUSTVA I KOLIČINA STRESA UTJEČU NA USPJEŠNOST POSLOVANJA?**