

# Upravljanje rizicima u poduzećima iz ICT djelatnosti

---

Kolak, Karolina

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:683627>

Rights / Prava: [Attribution 3.0 Unported](#) / [Imenovanje 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-23**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Karolina Kolak**

**UPRAVLJANJE RIZICIMA U**  
**PODUZEĆIMA IZ ICT DJELATNOSTI**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2020.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Karolina Kolak**

**Matični broj: 45959/17–R**

**Studij: Poslovni sustavi**

**UPRAVLJANJE RIZICIMA U PODUZEĆIMA IZ ICT DJELATNOSTI**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentorica:**

Dipl. oec. Ivana Dvorski Lacković

**Varaždin, rujan 2020.**

*Karolina Kolak*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Tema završnog rada je analiza upravljanja rizicima u poduzeću iz djelatnosti informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT djelatnosti). Rad je podijeljen na teorijski i praktični dio. Teorijski dio rada odnosi se na pojam i definiciju rizika, važnost procesa upravljanja rizicima za suvremena poduzeća te su analizirane vrste rizika kojima su poduzeća izložena. Kako bi proces upravljanja rizicima bio što uspješniji i učinkovit, potrebno je poznavati i primijeniti odgovarajuće tehnike upravljanja rizicima. U radu su opisane i norme upravljanja rizicima koje poduzećima stoje na raspolaganju za upravljanje rizicima. U teorijskom dijelu rada definiran je proces integriranoga upravljanja rizicima (engl. *Enterprise Risk Management* – ERM). U praktičnom dijelu rada prikazan je proces upravljanja rizicima na primjeru konkretnog poduzeća koje djeluje u ICT djelatnosti.

**Ključne riječi:** rizik; upravljanje rizicima; tehnike upravljanja rizicima; integrirano upravljanje rizicima; ICT djelatnost

# Sadržaj

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Uvod .....                                                                        | 1  |
| 2. Pojam i definicija rizika.....                                                    | 2  |
| 3. Važnost upravljanja rizicima za poduzeća.....                                     | 3  |
| 3.1. Mjesto funkcije upravljanja rizicima u poduzećima .....                         | 4  |
| 3.2. Ciljevi upravljanja rizicima .....                                              | 4  |
| 3.3. Tradicionalno naspram integriranog upravljanja rizicima .....                   | 5  |
| 3.4. Faze procesa integriranog upravljanja rizicima.....                             | 6  |
| 3.4.1. Utvrđivanje situacije u poduzeću .....                                        | 6  |
| 3.4.2. Identifikacija i subjektivna kvantifikacija rizika / Izrada Mape rizika ..... | 8  |
| 3.4.3. Analiza i objektivna kvantifikacija rizika / Revidiranje Mape rizika .....    | 9  |
| 3.4.4. Odluke o upravljanju rizicima.....                                            | 10 |
| 4. Vrste rizika i tehnike upravljanja rizicima.....                                  | 12 |
| 4.1. Tržišni rizik.....                                                              | 13 |
| 4.1.1. Kamatni rizik.....                                                            | 13 |
| 4.1.2. Valutni rizik.....                                                            | 14 |
| 4.1.3. Rizik promjene cijena dionica .....                                           | 14 |
| 4.1.4. Robni rizik .....                                                             | 15 |
| 4.2. Rizik likvidnosti.....                                                          | 15 |
| 4.3. Kreditni rizik .....                                                            | 16 |
| 4.4. Operativni rizik .....                                                          | 16 |
| 4.5. Zakonski rizik .....                                                            | 17 |
| 4.6. Intelektualni rizik .....                                                       | 17 |
| 4.7. Rizik gubitka kupaca .....                                                      | 18 |
| 4.8. Rizik inovacija .....                                                           | 18 |
| 4.9. Reputacijski rizik .....                                                        | 18 |
| 4.10. Politički rizik .....                                                          | 19 |
| 4.11. Rizik kibernetičke sigurnosti.....                                             | 19 |

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5. COSO ERM – Integrirani okvir .....                                                      | 20 |
| 5.1. COSO 2004 okvir.....                                                                  | 21 |
| 5.2. COSO 2017 okvir.....                                                                  | 23 |
| 6. ISO 31000:2009.....                                                                     | 25 |
| 7. Upravljanje rizicima na primjeru ICT poduzeća „JP HT Eronet d.d.“ .....                 | 28 |
| 7.1. Povijest i razvoj poduzeća.....                                                       | 28 |
| 7.2. Organizacija i djelatnost poslovanja .....                                            | 29 |
| 7.3. Prilike za razvoj poduzeća u zemlji.....                                              | 31 |
| 7.4. Analiza osnovnih financijskih pokazatelja poduzeća „JP HT Eronet d.d.“ .....          | 34 |
| 7.4.1. Pokazatelji likvidnosti .....                                                       | 34 |
| 7.4.2. Pokazatelji zaduženosti .....                                                       | 35 |
| 7.4.3. Pokazatelji aktivnosti .....                                                        | 37 |
| 7.4.4. Pokazatelji ekonomičnosti .....                                                     | 37 |
| 7.4.5. Pokazatelji profitabilnosti .....                                                   | 38 |
| 7.4.6. Pokazatelji investiranja.....                                                       | 39 |
| 7.5. Analiza istraživanja procesa upravljanja rizicima u poduzeću „JP HT Eronet d.d.“ .... | 41 |
| 8. Zaključak .....                                                                         | 45 |
| Popis literature .....                                                                     | 46 |
| Popis slika .....                                                                          | 51 |
| Popis tablica.....                                                                         | 52 |

# 1. Uvod

Svako poduzeće u ostvarenju poslovnih ciljeva susreće se s rizicima koji mu mogu nanijeti štetu. Tradicionalno shvaćanje rizika jest da je on negativna pojava. Međutim, suvremeni pristupi rizicima vide rizik kao priliku za daljnji rast i napredak. Rizici su neizbježni dio poslovanja poduzeća pa je njima potrebno upravljati primjenom različitih metoda i instrumenata. U ovom radu naglasak će posebno biti na rizike koji se javljaju u ICT djelatnosti. Vujović (2009) naglašava da nagli razvoj novih tehnologija povećava mogućnost nastajanja rizika. Kako bi zadržali svoje mjesto na tržištu, poduzeća posvećuju posebnu pažnju procesu upravljanja rizicima da bi povećali uspješnost poslovanja. Završni rad je kombinacija teorijskog i praktičnog dijela. Teorijski dio sadrži pregled literature i analizu svih spoznaja, a praktični tj. istraživački dio je proveden metodom intervjua u poduzeću.

Rad je organiziran u osam poglavlja. Teorijski dio rada obuhvaća poglavlja o važnosti upravljanja rizicima u kojem je objašnjeno mjesto funkcije upravljanja rizicima, ciljevi upravljanja rizicima, dva najvažnija pristupa upravljanja rizicima, faze procesa integriranoga upravljanja rizicima, vrste rizika i način na koji se upravlja rizicima te primjena COSO ERM okvira i ISO 31000:2009 norme. Praktični dio rada odnosi se na istraživanje upravljanja rizicima u poduzeću koje posluje u ICT djelatnosti: „JP HT Eronet d.d.“. Istraživanje je provedeno intervjuom, a obuhvaća pregled i opis povijesti poduzeća, poslovanje poduzeća, organizacija, misija, vizija, makroekonomski okvir u poduzeću, broj zaposlenih, analiza osnovnih financijskih pokazatelja i dr. Intervjuom su prikupljene detaljnije informacije o tome koji se rizici najčešće pojavljuju u poduzeću te kako i na koji način funkcionira proces upravljanja rizicima.

## 2. Pojam i definicija rizika

Različiti autori različito definiraju porijeklo i pojam rizik. Također, postoji i više različitih definicija rizika ovisno o aspektu promatranja. Pongrac i Majić (2015) navode da pojam „rizik“ potječe iz srednjovjekovne Italije i ima značenje opasnosti, štete i smionog pothvata. Kao znak opasnosti i prijetnje, rizik je u prošlosti sagledavan isključivo negativno sve dok se nije vezao uz vjerojatnost što je bilo pozitivno i za njihovo upravljanje. Danas se rizik prakticira kao prilika što se očituje kroz proces integriranoga upravljanja rizicima. Vujović (2009) smatra da je pojam „rizik“ španjolskog porijekla (*risco*) i označava opasnost koja prijeti brodovima. Kroz vrijeme su se znanstvenici i istraživači počeli baviti rizicima, ali u različitim aspektima npr. ekonomije, teorije vjerojatnosti, teorije očekivanog izbora i slično.

Danas se poduzeća suočavaju s različitim vrstama rizika koji im mogu nanijeti štetu ili predstavljati šansu za pozitivan ishod pa je potrebno njima upravljati. Zbog pojave rizika u različitim kontekstima ne postoji jedinstvena definicija. Jedna od definicija rizika glasi: „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.“ (Pongrac i Majić, 2015, str. 2). Pojam averzije prema riziku znači da se za veći rizik traži veći prinos od ulaganja. Temeljem toga prilikom izbora različitih ulaganja izabire se najmanje rizično, a najviše profitabilno ulaganje pri prihvatljivoj razini rizika (Pongrac i Majić, 2015).

Miloš Sprčić (2013) definira rizik kao nemogućnost predviđanja budućih rezultata s potpunom sigurnošću pri čemu se za posljedice javlja bezbroj rezultata. Ako je poznata vjerojatnost nastanka budućih događaja onda se rizici mogu kvantificirati, tj. postaju upravljivi. Ako se radi o slučaju kada nije poznata vjerojatnost nastanka budućih događaja onda se rizici ne mogu kvantificirati te se radi o neizvjesnosti. Teorija odlučivanja iznosi tezu da je rizik bliži sigurnom događaju što povlači da je vjerojatnost jedan, dok je neizvjesnost bliža nemogućem događaju i vjerojatnost je nula.

Nakon što je obrađen pojam rizika izvodi se zaključak da bi naglasak na definiciju rizika trebao biti i na vjerojatnostima i na događajima koji se mogu javiti. Promatrajući rizik kao priliku važan je i njegov utjecaj. Hoće li biti pozitivan ili negativan ishod ovisi o tome kako i koliko brzo poduzeće odgovara na rizik.

### 3. Važnost upravljanja rizicima za poduzeća

U poslovnom okruženju postavljaju se razna pitanja u procesu upravljanja. Zbog čega dolazi do pojave rizika? Koje se vrste rizika javljaju u poduzeću? Kojim rizicima je potrebno upravljati? Kojim se tehnikama upravljanja rizicima koristiti? Kakve će biti posljedice rizika za poduzeće?

Okruženje poduzeća se stalno mijenja, rizici se javljaju kako na operativnoj, tako i na strateškoj razini. Zadaća menadžera je identifikacija i shvaćanje rizika kako bi njime mogli ispravno rukovoditi. Miloš Sprčić (2013) navodi više tipova rizika koji se najčešće pojavljuju: promjena cijene robe i usluga, deviznih tečaja, rizik gubitka kupaca, kreditni rizici poslovnih partnera i drugi rizici koji su vezani uz djelatnost poduzeća. Ukoliko poduzeće nije stabilno i zanemaruje rizike to će rezultirati negativnim posljedicama za njegovu vrijednost. S tim negativnim posljedicama može se onemogućiti uspješno poslovanje i utjecati na očekivane poslovne rezultate. Kako bi se takve štete spriječile potrebno je postići odgovarajuće tehnike upravljanja rizicima. Prije svega, potrebno je razumjeti podatke i osigurati tehnike upravljanja te na taj način smanjiti utjecaj rizika koji bi se mogao pojaviti pri ostvarenju cilja poduzeća.

Miloš Sprčić (2013) objašnjava upravljanja rizicima kao poduzimanje određenih aktivnosti koji će za cilj imati minimizirati negativni utjecaj na poslovni rezultat i ciljeve poduzeća. Osim toga, to je biranje najprihvatljivijeg načina za obradu mogućih rizika u skladu s ciljevima i ulaganjem poduzeća (Vujović, 2009). Iz definicije se zaključuje da proces upravljanja ne uklanja rizike nego stvara okolinu za njihovu obradu i upravljanje njima. Miloš Sprčić (2013) naglašava da u poduzećima ne postoje propisana pravila po kojima se provodi formiranje strategija i programa procesa upravljanja rizicima te da se ciljevi upravljanja rizicima u poduzećima rijetko razumiju, a menadžeri rizika se smatraju kao „nužno zlo“ koji nemaju jasne i mjerljive rezultate. Međutim, suvremena istraživanja sve češće upućuju da je upravo osoba zadužena za upravljanje rizicima ključna da bi proces upravljanja rizicima u poduzeću funkcionirao.

### **3.1. Mjesto funkcije upravljanja rizicima u poduzećima**

Upravljanje rizicima ne odvija se jednako u svim poduzećima. Na temelju provedenog istraživanja, neka poduzeća imaju poseban odjel za upravljanje rizicima ili je upravljanje centralizirano unutar drugih odjela. Osim toga, rizicima se može upravljati individualno u različitim odjelima ili se ne upravlja nikako. Glavni menadžer rizika je osoba koja je odgovorna za upravljanje rizicima. Na koji će način poduzeće pristupiti ovoj funkciji te hoće li postojati glavni menadžer ovisi o veličini poduzeća, razvijenosti i razmišljanju koliko su rizici značajni za poduzeće.

Prema Vujoviću (2009) funkcija upravljanja rizicima usko je vezana uz strateško i operativno upravljanje jer su one ujedno i tri osnovne upravljačke funkcije koje se prepliću. Najvažnije osobine koje su potrebne za ovaj posao su: mogućnost objektivnog razmišljanja, ispravno prosuđivanje, sposobnost dobre suradnje s drugima, organizacijske sposobnosti, davanje i prihvaćanje savjeta od drugih, djelotvorno postupanje s detaljima, uvođenje novih ideja i drugo (Vujović, 2009). Osim nabrojenih vještina, menadžeri moraju imati analitičke vještine koje su orijentirane na kvantifikaciju rizika, strateški pogled na poslovanje poduzeća te sposobnost daljnjeg učenja kako bi primijenili znanje na različite situacije koje se mogu dogoditi. U poslovanju poduzeća različitih veličina javljaju se određene razlike vezane uz principe upravljanja rizicima. Ukoliko je riječ o malim poduzećima gdje vlasnik vodi poslovanje onda on odlučuje o procesima upravljanja rizicima. Vlasnik dobiva savjete od vanjskih uloga npr. bankara, knjigovođa, agenta koji mu pomažu prilikom rješavanja poteškoća. Srednja poduzeća ponekad imaju menadžera rizika koji smanjuje negativan utjecaj rizika u poduzeću.

### **3.2. Ciljevi upravljanja rizicima**

Primarna funkcija procesa upravljanja rizicima je stvaranje okoline u kojoj će se nastojati identificirati rizici i donositi odluke ovisno o posljedicama za poduzeće. Ovisno o (ne)postojanju odjela za upravljanje rizicima i glavnog menadžera rizika definiraju se ciljevi svakog procesa upravljanja te bi na taj način poduzeće znalo što očekivati od njega. Kao što je spomenuto da su rizici prijetnja i da donose negativne posljedice potrebno je smanjiti taj utjecaj i ne dovesti poduzeće u nepovoljan položaj, ali i iskoristiti priliku za pozitivne posljedice.

Prema Vujoviću (2009) poznato je 5 glavnih komponenata cijene rizika, a to su: očekivane štete, troškovi kontrole štete, troškovi financiranja rizika, troškovi smanjenja unutarnjeg rizika, troškovi preostale neizvjesnosti koja je ostala poslije primjene programa za upravljanje rizikom. Stoga ukoliko neko poduzeće želi maksimizirati dobit i povećati vrijednost

potrebno je smanjiti cijenu rizika što je više moguće. Najvažnije je da menadžeri rizika razrade planove i programe za rizike koji se najčešće javljaju u poduzeću.

Vujović (2009) navodi dvije kategorije ciljeva upravljanja rizicima koji se međusobno dopunjuju i spremaju u dokument pod nazivom politika upravljanja rizikom:

1. ciljevi prije nastanka štete
  - ekonomska spremnost poduzeća za eventualne štete
  - smanjenje zabrinutosti od posljedice štete
  - ispunjenje obveza vanjskih faktora
2. ciljevi poslije nastanka štete
  - opstanak poduzeća i poslovnih aktivnosti
  - produžetak poslovnih aktivnosti
  - stabilnost zarade
  - kontinuirani rast poduzeća
  - socijalna odgovornost

### **3.3. Tradicionalno naspram integriranog upravljanja rizicima**

U prošlosti se proces upravljanja rizicima u poduzećima odvijao na način poznat kao tradicionalno upravljanje rizicima. Prema Udovičić i Kadlec (2013), tradicionalni menadžment rizika usmjeren je na rizike koji proizlaze od prirodnih ili pravnih uzorka (npr. požara, prirodnih katastrofa, nezgoda, pravnih postupaka i sl.) i interpretiraju ih kao opasnosti. Rizicima se upravlja samo kada oni nastanu, zanemarujući njihov međusobni utjecaj jer se svaki odjel u poduzeću zasebno bavio analizom rizika tj. upravljalo se pojedinačno (Miloš Sprčić i sur., 2019). Za tradicionalno upravljanje rizicima potrebno je osigurati dobar poslovni sustav putem kojeg bi menadžeri komunicirali kako se ne bi donosile pogrešne odluke. Miloš Sprčić i Jakirlić (2017) navode da su nedostaci tradicionalnog upravljanja rizicima to što se ne analizira ukupna rizična izloženost što rezultira podcijenjenost utjecaja rizika, krive strategije upravljanja rizicima i drugi gubitci koji mogu biti štetni za poduzeće. Osim toga, nedostaci tradicionalnog menadžmenta su modeli procjene rizika i pojava nerealnih pretpostavki modela i neodgovarajuće procedure korporativnog upravljanja (Miloš Sprčić i sur., 2019). Potrebni podaci o rizicima nisu bili uključeni u proces donošenja odluka. Stoga se tijekom posljednjeg desetljeća počinje prihvaćati koncept integriranog upravljanja rizicima kao način da se ojača nadzor nad rizicima i promatra rizik kao priliku (Beasley, 2020). Proces integriranog upravljanja rizicima je „proces koji sustavno i cjelovito identificira kritične rizike, kvantificira njihov utjecaj i osigurava provedbu integriranih strategija upravljanja rizicima u cilju povećanja vrijednosti

poduzeća“ (Miloš Sprčić, 2013, str. 79). Također, za proces integriranog upravljanja rizicima prikupljaju se podaci o tržištu na kojem poduzeće posluje, promjenama tečaja kamatnih stopa kako bi se povećala vrijednost. Prednosti uvođenja integriranog upravljanja rizicima prema Miloš Sprčić (2013) su: pomoć pri identifikaciji rizika, središte informacija o rizicima i analize rizika, mjerenje izloženosti rizicima (rizična vrijednost, rizične zarade, rizični novčani tokovi, riziku prilagođeni prinos na kapital i ekonomski kapital), razvoj poduzeća i strateško planiranje, izvještavanje o rizicima. Još neke od prednosti integriranog upravljanja rizicima su: veća svijest o rizicima s kojima se organizacija suočava i sposobnost učinkovitog odgovora, poboljšano povjerenje u postizanje strateških ciljeva, poboljšana usklađenost s zakonskim zahtjevima i povećana učinkovitost i djelotvornost akcija („Chartered Global Management Accountant“, 2013). Osim prednosti, proces integriranog upravljanja rizicima ima i nedostatke, a to su: prenaplaćena funkcija kontrole ERM-a, nedovoljno savjeta za točnu identifikaciju i poslovne prilike, nedovoljna evaluacija alternativnih strategija i ograničenje kreativnosti i inovativnih rješenja (Miloš Sprčić i sur., 2019). Integrirano upravljanje rizicima je proces koji zahtijeva stalno praćenje i identificiranje rizika kako bi se zaštitilo poslovanje poduzeća, a prije svega ostvarenje ciljeva poduzeća.

### **3.4. Faze procesa integriranog upravljanja rizicima**

Uspješnim implementiranjem sustava integriranoga upravljanja rizicima poduzeće postiže učinkovitiji način odgovora na rizike koji se pojavljuju. Miloš Sprčić (2013) navodi četiri faze procesa integriranoga upravljanja rizicima, a to su:

- Utvrđivanje situacije u poduzeću
- Identifikacija i subjektivna kvantifikacija rizika / Izrada Mape rizika
- Analiza i objektivna kvantifikacija rizika / Revidiranje Mape rizika
- Odluke o upravljanju rizicima

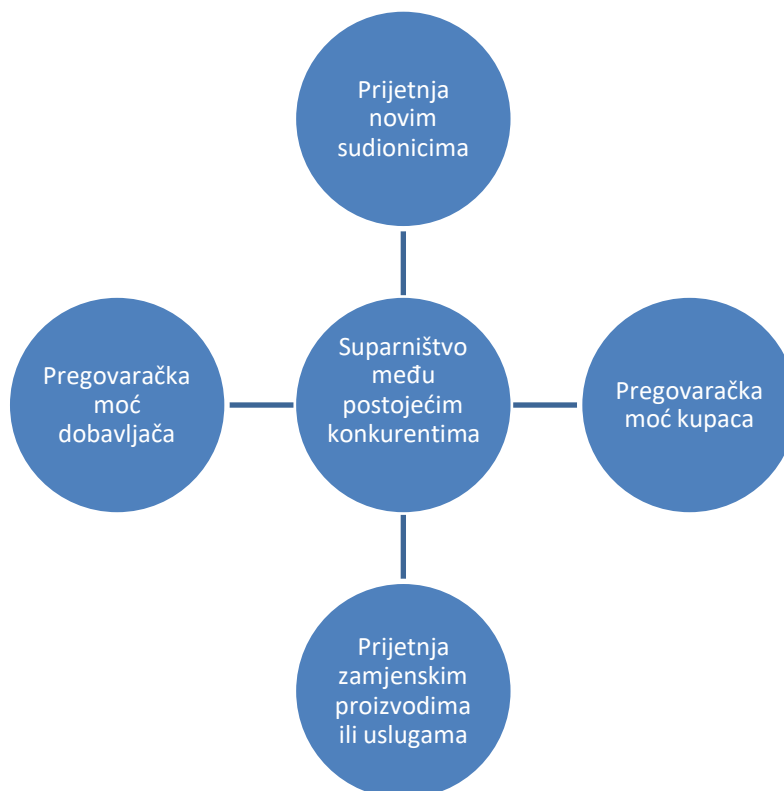
#### **3.4.1. Utvrđivanje situacije u poduzeću**

U prvoj fazi procesa integriranoga upravljanja rizicima poduzeće mora jasno definirati ciljeve i strategije da bi poslovanje bilo uspješno. Analiza poslovanja poduzeća omogućava identifikaciju osnovnih kreatora vrijednosti u poduzeću, a i utjecaje koji identificirani rizici imaju na vrijednost poduzeća (Miloš Sprčić i sur., 2019). Poslovanje poduzeća može se sagledati iz dvije perspektive, a to su: „odozgo prema dolje“ (engl. *top - down*) i „odozdo prema gore“ (engl. *bottom – up*). Pristup „odozgo prema dolje“ stvara pozitivne učinke kroz aspekte upravljanja uključujući: olakšanje kontrole kvalitete, standardizacija proizvoda i usluga, brzo postavljanje ciljeva i dr. (Eby, 2018). Pristup „odozdo prema gore“ koristi alternativne načine upravljanja za

postizanje uspjeha, a neke od njih su: stvaranje jedinstvene percepcije poduzeća, upravljanje operativnim rizicima, preraspodjela imovine, moć odlučivanja i dr. (Eby, 2018).

Poslovno okruženje dijeli se na makrookruženje koje se sastoji od političkih, ekonomskih, društveno-kulturnih, demografskih, tehnoloških, zakonodavnih utjecaja i na mikrookruženje kojeg čine postojeći i potencijalni konkurenti, kupci i dobavljači (Miloš Sprčić, 2013). Bez obzira radi li se o utjecajima makrookruženja npr. promjene kamatnih stopa, deviznih tečaja i sl. poduzeća uvijek nastoje upravljati promjenama kroz upravljanje rizicima. Društveno-kulturni trendovi imaju utjecaj na poslovanje poduzeća, a važni su za procjene rizika. Poznata je i najčešće se provodi PESTLE analiza makrookruženja koja predstavlja temelj za strateško i financijsko planiranje (Miloš Sprčić, 2013).

Za utvrđivanje situacije u poduzeću potrebno je analizirati industriju unutar koje poduzeće obavlja djelatnost. Analiza industrije provodi se pomoću Porterovog modela pet konkurentnih sila koji je vidljiv na slici 1. (Porter, 2008). Profitabilnost industrije veća je što je stabilnija konkurentska struktura, manja opasnost od ulaska novih konkurenata i povoljniji položaj industrije prema dobavljačima, kupcima i ostalim industrijama koje proizvode supstitute (Miloš Sprčić, 2013).



Slika 1. Porterov model pet konkurentnih sila (Porter, 2008, str. 27)

Zadnja analiza unutar prve faze procesa je analiza konkurentske strategije poduzeća. Konkurentska prednost postoji kada poduzeće uspješnije privlači kupce i kada je u stanju

proizvesti kvalitetne proizvode uz nižu cijenu, a ključnu ulogu ima vrhovni menadžment čija je zadaća pronaći mjesto unutar industrije gdje se poduzeće može obraniti od konkurenata (Miloš Sprčić i sur., 2019). 1985. godine Porter je klasificirao tri generičke strategije za ostvarivanje nadprosječnih profita u nekoj industriji, a to su: strategija troškovnog vodstva, strategija diferencijacije i strategija fokusiranja (Miloš Sprčić, 2013).

### **3.4.2. Identifikacija i subjektivna kvantifikacija rizika / Izrada Mape rizika**

Tradicionalni menadžment u fazi identifikacije rizika osim što prikuplja informacije bavi se i percepcijom rizika koja se prvenstveno odnosi na uočavanje situacija u kojima nastaje šteta tj. zapažanje rizika koji mogu biti aktivni uzrok štete i uočavanje opasnosti koji mogu povećati djelovanje rizika (Vujović, 2009). Za identifikaciju rizika, drugoj fazi integriranoga upravljanja koristi se anketa u kojoj se rizici kategoriziraju s obzirom na vjerojatnost pojave i utjecaja na poslovanje poduzeća te se tako prikazuju na mapi rizika (Miloš Sprčić, 2013). Pri izradi mape rizika potrebno je poznavati tržište i poslovanje poduzeća te definirati i razumjeti strateške i operativne ciljeve. Miloš Sprčić (2013) naglašava da proces mapiranja rizika pomaže menadžmentu u donošenju odluka prilikom odabira tehnika za upravljanje rizicima te združuje identifikaciju svih rizika koji se javljaju u bilo kojim dijelovima poduzeća, a koraci izrade mape rizika su:

- Određivanje ciljeva izrade mape rizika
- Određivanje načina mjerenja utjecaja rizika na poslovanje poduzeća
- Identifikacija relevantnih rizika za poduzeće korištenjem PESTLE analize, SWOT analize i analize industrije kroz Porterov model 5 sila

Rizici se kategoriziraju s obzirom na vjerojatnost pojave i utjecaja na poslovanje poduzeća te se donosi lista rizika koji se ocjenjuju ocjenama od 1-10 pri čemu rizik s ocjenom 10 ima najveći utjecaj, a rizik s ocjenom 1 najmanji utjecaj (Miloš Sprčić, 2013). Nakon rangiranja rizika prema značajnosti, procjenjuje se vjerojatnost nastupanja događaja ocjenama 1-5. Što je veća ocjena, veće je nastajanje negativnog utjecaja. Na slici 2. prikazana je mapa rizika tj. koordinatni sustav u četiri kvadranta gdje se prikazuju rizici. Kao što je vidljivo prvi kvadrant sadrži rizike koji imaju veliku vjerojatnost nastupanja i visoku značajnost stoga je njima potrebno posebno upravljati. Drugi kvadrant sadrži rizike čija je vjerojatnost nastupanja mala, ali su velikog značaja, a trećem kvadrantu pripadaju rizici koji imaju veliku vjerojatnost nastupanja, ali su manjeg značaja. U četvrtom kvadrantu su rizici čija je i vjerojatnost nastupanja i značajnost mala te time zahtijevaju minimalan nadzor.



Slika 2. Mapa rizika (Miloš Sprčić, 2013, str. 106)

### 3.4.3. Analiza i objektivna kvantifikacija rizika / Revidiranje Mape rizika

Objektivna procjena rizika odnosi se na kvantitativno određivanje utjecaja rizika na poslovanje i vrijednost poduzeća, a pritom se koriste razne metode: analiza osjetljivosti, analiza scenarija i različite simulacijske tehnike (Miloš Sprčić i sur., 2019). Najčešće korištene mjere izloženosti rizicima su: Rizična vrijednost (VaR) i Rizični novčani tok (CFaR) koje će biti objašnjene u nastavku rada (Miloš Sprčić, 2013).

Rizična vrijednost (VaR) je statistička mjera najvećeg očekivanog gubitka koji može nastati tijekom određenog vremenskog razdoblja u normalnim tržišnim uvjetima uz određenu razinu pouzdanosti (Miloš Sprčić, 2013). Rizicima se pristupa kao prijetnji zbog toga što se računaju mogući gubitci. Miloš Sprčić (2013) navodi da je za izračun VaR-a važne su tri komponente: razina pouzdanosti - proizvoljna je i obično iznosi 95% ili 99%, vremensko razdoblje koje je subjektivno i izračunava se za kratko vremensko razdoblje te vrijednost imovine. Prema Choudhry (2013) postoji tri metode izračuna VaR – a, a to su:

- Povijesna simulacija – jednostavna metoda koja izračunava potencijalne gubitke koristeći stvarne povijesne prinose, a može uključivati rijetke događaje i padove

- Metoda korelacije – analitička metoda koja pretpostavlja da se prinosi na čimbenike rizika normalno raspodjeljuju, a korelacija između čimbenika faktora je konstantna
- Monte Carlo simulacija – omogućava korištenje stvarnih povijesnih prinosa umjesto pretpostavljanja pri čemu se nasumice generiraju veliki brojevi hipotetskih vrijednosti portfelja

Rizični novčani tok (CFaR) je mjera relativnog rizika koji se mjeri u odnosu na postavljenu razinu novčanog toka i fokusiran je na poduzeća iz realnog sektora koji analiziraju novčane tokove tijekom dužeg vremenskog perioda (Miloš Sprčić, 2013). Procesom CFaR osmišljava se distribucija vjerojatnosti budućeg novčanog toka poduzeća, te se time može procijeniti vjerojatnost nastanka negativnih događaja na poduzeće. Izračun rizičnog novčanog toka pomaže poduzećima prilikom određivanja politike strukture kapitala, razmatranja novih investicija i donošenja strateških odluka (Miloš Sprčić i sur., 2019).

#### **3.4.4.Odluke o upravljanju rizicima**

Zadnja faza procesa integriranoga upravljanja rizicima odnosi se na postupanje s rizicima koje menadžer ne želi snositi. Kriteriji odabira metode ovise o kojoj je vrsti rizika riječ, ali i o trošku metode. Cilj je smanjiti štetni utjecaj djelovanja na poduzeće. Miloš Sprčić (2013) navodi pet osnovnih pristupa upravljanja rizicima, a to su:

- Izbjegavanje rizika
- Prirodni hedžing
- Transfer rizika
- Pasivno snošenje rizika
- Strateško upravljanje rizicima

Osim navedenih pristupa upravljanja rizicima, Vujović (2009) naglašava još nekoliko metoda, a to su:

- Metode fizičke kontrole – izbjegavanje i smanjenje rizika
- Metode financijske kontrole – preuzimanje i transfer rizika

Dva jednaka pristupa su metode izbjegavanja rizika i transfera rizika. Sličnost kod metode izbjegavanja rizika je to što oba autora smatraju da bi menadžeri trebali izbjegavati investicije u projekte koji bi mogli biti rizični i nanijeti štetan utjecaj poduzeću, ali ipak to ovisi o donositelju odluke te koliko dobro poznaje taj proces.

Vujović (2009) naglašava da transfer rizika podrazumijeva prijenos posljedica rizika na drugu osobu ili poduzeće putem osiguranja ili ugovora s tim da onaj na koga je rizik prenesen u potpunosti prihvaća rizik koji prenosilac želi da izbjegne. Miloš Sprčić (2013) pod transferom

rizika podrazumijeva prihvaćanje rizika, ali s transferom na druge sudionike što je različito od shvaćanja prvog autora. Sličnost definiranja transfera rizika je osiguranje jer oba autora navode da se poduzeće može osigurati tako što će platiti drugom sudioniku da snosi rizik koji se javio u poduzeću. Osim osiguranja, prema Miloš Sprčić (2013) poduzeće se mora odreći potencijalnih dobitaka koji mogu nastati kako bi se zaštitili od potencijalnih gubitaka te poduzeće može diversificirati rizik što podrazumijeva suradnju s više poslovnih partnera.

Prirodni hedžing je metoda koja se koristi prilikom upravljanja tržišnim rizikom o čemu će biti više riječi u poglavlju vrsta rizika.

Pasivno snošenje rizika je pristup kojim poduzeća prihvaćaju neke ili sve rizika koji imaju mali utjecaj na poduzeće, a promatrajući mapu rizika to se odnosi na rizike iz četvrtog kvadranta (Miloš Sprčić i sur., 2019). Stoga je bitno provesti proces upravljanja rizicima kako bi se identificirali rizici. Ako se radi o slučaju da nema adekvatne procjene utjecaja rizika na poslovanje poduzeća, nedovoljno znanja i zauzetosti menadžmenta za poslovanje poduzeća riječ je o tzv. pristupu „glava u pijesku“ koji je nepoželjan te može imati negativne posljedice na novčane tokove poduzeća i cjelokupno poslovanje (Miloš Sprčić, 2013).

Strateško upravljanje rizicima ili selektivni hedžing omogućava poduzeću minimalizaciju samo negativnih utjecaja na poslovni rezultat i novčane tokove, ali i mogućnost ostvarivanja većih poslovnih rezultata ukoliko poduzeće bude pozitivno poslovalo (Miloš Sprčić, 2013). Svrha strateškog upravljanja rizicima je izbjegavanje gubitaka u poslovanju poduzeća.

## 4. Vrste rizika i tehnike upravljanja rizicima

Učinkovit sustav za upravljanje rizicima identificira sve rizike koji se javljaju u poduzećima pa ga je stoga potrebno stalno unaprjeđivati. Naglasak je na financijske, strateške i operativne rizike koji mogu smanjiti vrijednost poduzeća, budućih novčanih tokova odnosno onih rizika koji se promatraju kao prijetnja. Važno je definirati koji se to rizici javljaju u poduzećima kako bi menadžeri mogli odrediti instrumente upravljanja i načine mjerenja rizika. Pongrac i Majić (2015) navode podjelu poslovnih rizika na prenosive i neprenosive. Prenosivi rizici su ona vrsta rizika za koje je moguće odrediti vjerojatnost nastanka te predvidjeti moguću štetu poduzeća. Kako bi se smanjili negativni utjecaj rizika, oni se mogu prenositi na druga poduzeća. Neprenosivim rizicima nije moguće odrediti vjerojatnost nastanka niti utvrditi štetu poduzeća. Menadžeri rizika moraju odrediti tehnike za upravljanje ovakvom vrstom rizika jer se oni ne mogu prenositi na druga poduzeća. Prema Miloš Sprčić (2013) definirane su dvije kategorizacije rizika:

- rizici uzrokovani događajem
- rizici prema mogućnosti diversifikacije

Prva kategorija rizika definira rizike prema nastajanju događaja koji ih uzrokuju. Upotrebljavaju ih glavni menadžeri rizika u poduzećima i financijskim institucijama. Lista rizika u ovoj kategoriji nije jedinstvena nego se nadopunjava. Glavne vrste rizika su: tržišni rizik, rizik likvidnost, kreditni rizik, operativni rizik, zakonski rizik, rizik gubitka kupaca i intelektualni rizik o kojima će više biti riječi u nastavku rada (Miloš Sprčić, 2013).

Druga kategorija rizika poznata pod nazivom investitorska perspektiva rizika koristi se u akademskim krugovima, praksi fondovske industrije te u industriji osiguranja s ciljem smanjenja rizika proširenjem asortimana. Prema Miloš Sprčić (2013), rizici se dijele na:

- sistematski - tržišni ili nediversificirajući rizik javlja se izvan poduzeća pa poduzeće na njega ne može djelovati. Prikazuje stupanj sistematskog kretanja prinosa dionice koji je povezan s kretanjem prinosa cjelokupnog tržišta. Rizik kojem je izloženo ulaganje investitora je tržišni rizik čiji su elementi inflacija i monetarna politika.
- specifični – rizik koji se javlja unutar poduzeća i ovisi o poslovanju poduzeća. Naziva se još diversificirajućim ili nesistematskim rizikom. Povećanjem ulaganja u asortiman ovaj rizik će biti sve manji što će rezultirati smanjenjem ukupnog rizika asortimana.

## 4.1. Tržišni rizik

Tržišni rizik je vrsta rizika koji nastaje događajem npr. prilikom promjena tržišnih kamatnih stopa, deviznih tečajeva, cijena dobara na robnim burzama te tržišne vrijednosti glavnice (Miloš Sprčić, 2013). Tržišni rizik koji se još naziva i sustavni rizik je mogućnost da investitor doživi gubitke zbog čimbenika koji utječu na cjelokupnu uspješnost financijskih tržišta (Chen, 2020). Iz definicije se da zaključiti da tržišni rizik djeluje na cijelo tržište. Za mjerenje tržišnih rizika koriste se: metoda rizične vrijednosti (VaR) koja je detaljnije objašnjena u fazi integriranog upravljanja rizicima i beta koeficijent koji mjeri rizik kome je izložen vrijednosni papir u usporedbi s cijelim tržištem (Chen, 2020). Zbog mogućeg financijskog gubitka sve se više pažnje usmjerava na ovu vrstu rizika. Najčešća vrsta tržišnih rizika su kamatni rizik, valutni rizik, rizik promjene cijena dionica i rizik cijena roba. Tehnike za upravljanje ovim rizicima su:

- korištenje financijskih izvedenica – financijske izvedenice su sporazumi u kojima je vezana imovina financijski instrument, indeks ili stopa, a koriste se pri upravljanju valutnim rizikom, kamatnim rizikom i rizikom cijena vrijednosnih papira (Miloš Sprčić, 2013).
- korištenje robnih izvedenica – robne izvedenice su izvedenice sastavljene na konkretnu robu npr. žito, zlato, čelik i sl., a koriste se pri upravljanju rizika promjene cijena roba (Miloš Sprčić, 2013).
- prirodni hedžing – je pristup upravljanja rizicima koji uključuje smanjenje vjerojatnosti ostvarenja gubitaka u poslovanju ili smanjenje njihove veličine te se pomoću ove vrste hedžinga ne uspijeva eliminirati rizik do kraja, ali se može doprinijeti smanjenju rizika (Miloš Sprčić i sur., 2019).
- operativni hedžing – je pristup upravljanja rizicima koji omogućava veću fleksibilnost u promjeni lanca opskrbe i aktivnost okrenutu prema tržištu na način da menadžeri koriste operativne strategije u skladu s financijskom zaštitom kako bi se spriječile velike promjene u strukturi troškova i potražnje kupaca (Osak, 2012).

### 4.1.1. Kamatni rizik

Kamatni rizik je vrsta tržišnog rizika promjene kamatnih stopa za vrijeme nekih ulaganja koje nose kamate. Posebno je prisutan za one instrumente koje vlasnik ili menadžer neće držati do njihova dospijeca jer se s promjenom kamatne stope mijenjaju i cijene ostalih financijskih instrumenata. Rizik kamatne stope sastoji se od rizika cijene koji utječe na sve investicije i rizika reinvestiranja koji ne utječe na sve investicije (Mikić i sur., 2011, str. 823). Promjene kamatnih stopa utječu na mnoga ulaganja poduzeća, a porastom kamatne stope. Najčešći vanjski instrumenti upravljanja kamatnim rizikom su ročnice, kamatne opcije,

kamatne zamjene, terminski ugovori o kamatnoj stopi, ročnice tržišta novca i drugo, a što se tiče metoda upravljanja kamatnim rizikom jedna je usklađivanje dospelosti i trajanje kojim se mjeri izloženost asortimana financijskih sredstava kamatnom riziku (Tuškan, 2009).

#### **4.1.2. Valutni rizik**

Valutni rizik je rizik nepovoljnog kretanja deviznog tečaja kojim su izložena poduzeća u vanjskotrgovinskim transakcijama. Osim toga, izloženost može biti ako se obveze i potraživanja nekog subjekta u stranoj valuti ne poklapaju po iznosu i dospijeću (Tuškan, 2009). Za poduzeće se stvaraju i dobitci i gubitci iz stoga slijedi da svaka promjena tečaja valute neće uvijek biti nepovoljna za različita poduzeća. Prema Tuškan (2009) za upravljanje valutnim rizikom koriste se unutarnje i vanjske metode. Unutarnje metode koriste se u poduzeću, a vanjske nudi financijski sustav. Primjeri unutarnjih metoda su: povezivanje plaćanja i potraživanja istog dospijeća u istoj valuti, usklađivanje plaćanja, politika prodajnih cijena i upravljanje sredstvima i obvezama. Osim ovih metoda, Orsag (2006) definira sljedeće metode upravljanja valutnim rizikom:

- operacijama na novčanom tržištu ili davanje kredita – zauzimanje mjesta suprotnog od onog koja je izložena valutnom riziku
- terminskim transakcijama – kupnjom ili prodajom neke strane valute korištenjem unaprijednica
- financijskim derivatima – valutne opcije i ročnice

Za upravljanje valutnim rizikom, poduzeća mogu koristiti aktivnosti supstituta upravljanja rizicima na način da se mogu zaduživati u stranoj valuti umjesto korištenja valutnih izvedenica s ciljem zaštite od promjena valute kojoj su novčani tokovi izloženi (Miloš Sprčić, 2013).

#### **4.1.3. Rizik promjene cijena dionica**

Rizik promjene cijena dionica predstavlja pad cijena pojedinih dionica radi nepovoljnih kretanja na tržištu čiji je rezultat gubitak. Tržišne cijene dionica su podložne naglim promjenama pod utjecajem raznih situacija. Takve situacije, tj. faktori mogu biti: volatilnost cjelokupnog tržišta kapitala, makroekonomska kretanja, rezultati poslovanja, nova moguća ulaganja i slično, a i geopolitička situacija (Miloš Sprčić i sur., 2019). Strategija upravljanja ovom vrstom rizika je primjena financijskih derivata – indeks dionica i ročnica (Tuškan, 2009). Osim primjene financijskih derivata, prema Miloš Sprčić i sur., (2019) poduzeće se može orijentirati na jak dugotrajan potencijal koji se ostvaruje uz pretpostavke kvalitete poslovanja, jasno postavljenih poslovnih ciljeva i strategije njihovog ostvarenja.

#### 4.1.4. Robni rizik

Robni rizik odnosi se na sve nepredvidive događaje koji mogu biti šteta robi. Prema Mikić i sur., (2011, str. 825) tri su skupine robnih rizika:

- rizik izvršenja kupoprodajnog ugovora – ukoliko jedna ugovorna strana iz nekih razloga ne izvrši preuzetu ugovornu obvezu nanosi se šteta drugoj strani
- rizik vrste, kvalitete i količine robe – javlja se ako se kupcu isporuči druga vrsta robe, lošije kvalitete nego što je dogovoreno
- transportni rizici – izloženi su prijevoznici, prijevozna sredstva i roba koja se u tom trenutku prevozi

Poznato je da pad cijena robe može smanjiti prihode od prodaje, a da rast cijena robe može povećati prihod od prodaje ukoliko potražnja nije pod utjecajem povećanja. Stoga bi poduzeća trebala razmotriti upravljanje robnim rizicima gdje cijena i ponuda robe utječu na profitabilnost poslovanja (Barned, 2012). Primjeri mjerenja robnog rizika su: analiza osjetljivosti, VaR, diversifikacija i dr.

#### 4.2. Rizik likvidnosti

Posebna vrsta rizika likvidnosti javlja se kada novčani primici ne mogu pokriti novčane izdatke poduzeća, a proizlazi iz novčanih tokova pa je povezan s tržišnim rizicima i ne može se izolirati od ostalih rizika (Miloš Sprčić, 2013). Likvidnost općenito transformira imovinu iz jednog oblika u drugi. Veći broj poduzeća ima definirane planove likvidnosti koji imaju ulogu pomoći menadžmentu prilikom upravljanja kako ne bi došlo do nepodmirenja obveza poduzeća. Menadžeri često uspoređuju kratkoročne obveze i likvidnu imovinu koji su navedeni u financijskim izvještajima poduzeća te ako poduzeće ima prevelik rizik likvidnosti mora prodati imovinu kako bi osigurali dodatne primitke (Kenton, 2020). Miloš Sprčić (2013) navodi osnovne metode upravljanja ovim rizikom su:

- Izrada planova upravljanja likvidnošću
- Diversifikacija metoda i instrumenata financiranja – upotrebom strategije diversifikacije poslovanja smanjuje se varijabilnost stope profitabilnosti poduzeća
- Držanje veće količine likvidne imovine

Strategija diversifikacije bila je popularna 50-tih i 60-tih godina prošlog stoljeća kada su sva poduzeća upotrebljavala ovu strategiju. Prema Miloš Sprčić (2013) pozitivne činjenice donose korist u srodnim djelatnostima, a to su: veća operativna efikasnost i veći kreditni kapacitet, manja vjerojatnost propuštanja projekata s pozitivnom čistom sadašnjom

vrijednošću menadžmenta poduzeća i manje porezno opterećenje poslovnog rezultata, dok se negativne posljedice prilično odnose na nesrodne djelatnosti u poduzeću, a to su: veća vrijednost resursa poduzeća koja je uložena u neprofitabilne investicije, povećana mogućnost izvlačenja resursa iz profitabilnih djelatnosti te neslaganje u interesima između uprave poduzeća i menadžera koji vodi djelatnosti. Optimalnim korištenjem poslovanja može se povećati vrijednost poduzeća.

### **4.3. Kreditni rizik**

Kreditni rizik je rizik mogućeg gubitka kojeg uzrokuje neuspjeh poslovnog partnera (dužnika) da vrati zajam ili da ne ispuní ugovorne obveze (Labarre, 2020). U slučaju da poslovni partner ne podmiri obveze dolazi do povećanja troškova i problema u izvještaju novčanog toka. Stoga, svako poduzeće mora poduzimati mjere kako ne bi došlo do gubitka. Prema Miloš Sprčić (2013) poznate su dvije vrste kreditnog rizika:

- kreditni rizik prije izvršenja – označava vjerojatnost upadanja poslovnog partnera u financijsku krizu što rezultira propadanjem poslovnog ugovora. Primjer je poslovanje poduzeća sa stalnim dobavljačem sirovina po povoljnoj cijeni. Ukoliko dobavljač upadne u financijsku krizu, poduzeće mora nabaviti sirovine po većoj cijene što predstavlja veće troškove poslovanja.
- kreditni rizik pri izvršenju obveza ili transakcija – podrazumijeva vjerojatnost da poslovni partner neće moći izvršiti dogovor u periodu realiziranja transakcije. Naprimjer, poduzeće isporuči kupcu dogovorenu količinu robe s odgodom plaćanja 60 dana. Ako kupac u tom roku upadne u financijsku krizu i ne podmiri obvezu prema poduzeću, to će predstavljati velik gubitak za poslovanje poduzeća.

Kako bi se smanjio kreditni rizik provode se sljedeće tehnike upravljanja: analiza poslovanja partnera, korištenje modela predviđanja financijskih poteškoća, instrumenti osiguranja plaćanja te diversifikacija poslovnih partnera prilikom problema određenih velikih dužnika (Miloš Sprčić i sur., 2019).

### **4.4. Operativni rizik**

Operativni rizik je rizik gubitka za poduzeće, a uzroci su: greške računalnih sustava, unutarnje kontrole, neadekvatnih pravila i događaja poput požara, poplava, ozljeda na radu i drugo (Miloš Sprčić, 2013, str. 29). Velika je uloga i kvalitete i sposobnosti zaposlenika. Negativan utjecaj ostavlja i neodgovoran zaposlenik koji radi u poduzeću ili zaposlenik na većoj poziciji, ali s nižom kvalifikacijom. Kategorizacija operativnih rizika pomoć će pri odlučivanju

mjerenja rizika i raspodjeli resursa. Okvir upravljanja operativnim rizikom uključuje četiri osnovne komponente: organizacijska struktura, kultura rizika, strategija i politika i procesi za upravljanje operativnim rizikom („Hong Kong Institute of Bankers, 2013). Jedan od načina upravljanja je kupnja police osiguranja, a većina ih zahtijeva „*Upravljanje iz kuće*“ koji se zasniva na razvijanju internih procedura koje će opisati poslovne procese (Miloš Sprčić, 2013). Prema „HKIB“ (2013) proces upravljanja operativnim rizicima sadrži korake:

- Određivanje opsega i ciljeva programa
- Identificiranje i procjenjivanje kritičnih rizika
- Mjerenje i analiziranje rizika
- Ublažavanje i kontrola rizika

## 4.5. Zakonski rizik

Zakonski rizik uzrokovan je događajem poput nemogućnosti izvršenja važnog poslovnog ugovora zato što on nije sastavljen u skladu s važećim zakonima ili zbog toga što partneri nemaju pravnu mogućnost izvršenja ugovorene transakcije (Miloš Sprčić, 2013). U zakonski rizik ubrajaju se promjene zakona i propisa koji kontroliraju financijska tržišta te dolazi do promjena u poslovanju poduzeća. Poduzeća se moraju pridržavati propisa strane Upravnih tijela koji nadziru poslovanje, a propisi mogu povećati troškove poslovanja, uvesti pravne i administrativne prepreke i ponekad ograničiti tvrtku u poslovanju („Corporate Finance Institute“, bez dat). Prema Miloš Sprčić i sur., (2019) potrebno je razumjeti zakonske okvire poslovanja, angažirati pravne stručnjake prilikom potpisivanja važnih ugovora, poštivati prava radnika i autorskih prava, prezentirati vjerodostojne financijske izvještaje i mnoge druge metode.

## 4.6. Intelektualni rizik

Prema Miloš Sprčić i sur., (2019) intelektualni rizik spada u kategoriju strateških rizika a promatra se na dva načina, a to su:

- odlazak ključnih ljudi iz poduzeća – odlazak vrhovnog menadžmenta ili pojedinaca utječe na pad efikasnosti nekog dijela poslovanja i stvaranja negativnog utjecaja na cijelo poduzeće
- nemogućnost pronalaska visokokvalificirane radne snage – povećavanje nesigurnosti poslovanja

Odlasci zaposlenika itekako donose veće troškove poduzeću jer je potrebno educirati i usavršiti nove zaposlenike koji će ih zamijeniti. Kako bi se spriječio odlazak zaposlenika potrebno je redovno provoditi ankete u kojima se ispituje zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću.

## **4.7. Rizik gubitka kupaca**

Rizik gubitka kupaca je čest rizik koji proizlazi iz bilo koje profitne djelatnosti, a podrazumijeva napuštanje kupaca zbog toga što su ih privukli proizvodi drugog poduzeća npr. nižom cijenom ili boljom kvalitetom (Miloš Sprčić, 2013). Rizik gubitka kupaca povezan je s rizikom reputacije, kreditnim rizikom, ekološkim rizikom te je potrebno obratiti pažnju kako ne bi došlo do smanjivanja prihoda i profita u poduzeću (Miloš Sprčić i sur., 2019). Za smanjenje gubitka kupaca potrebno je identificirati potrebe i želje kupaca te naći način da kupci budu zadovoljni uslugama. Kako bi ispitali zadovoljstvo kupaca koriste se razne tehnike kao što npr. obnova ugovora, korištenje višestrukih usluga itd. („Customer Champions“, bez dat.). Ukoliko dođe do gubitka kupaca, poduzeće mora tražiti načine privlačenja novih kupaca.

## **4.8. Rizik inovacija**

Danas sve više poduzeća nastoji investirati na različite načine. Problem se javlja kada inovacije nisu primjenjive i ne daju pozitivne, očekivane rezultate. Rizik inovacije je manji ukoliko se radi o unaprjeđenju postojeće stvari, a veći ukoliko se ulaže u nove stvari (Miloš Sprčić i sur., 2019). Poduzeće mora biti sposobno implementirati inovacije s ciljem ostvarivanja konkurentске prednosti. Stoga pri uvođenju inovacija kako bi se zaštitili od konkurenata, poduzeća trebaju provesti zaštitu autorskih prava i patentiranja proizvoda. Kada su u pitanju novi proizvodi jedan od glavnih čimbenika je i izbor kupaca koji zajedno s menadžerima moraju razumjeti načine donošenja odluka (Miloš Sprčić i sur., 2019).

## **4.9. Reputacijski rizik**

Reputacija ili ugled je način na koji interesne skupine percipiraju neko poduzeće. Prema Miloš Sprčić i Jakirlić (2017), reputacijski rizik se definira kao „rizik od rizika“ koji nastaje kao posljedica različitih vrsta strateških, financijskih i operativnih rizika na način da se reputacija pretvara u smanjenje prihoda, povećanje troškova, pad broja kupaca, pad tržišnog udjela i smanjenje proizvodnje. Reputacijski rizik nastaje iz više razloga, a neki od njih su: nepažljivo poslovanje poduzeća, loše upravljanje odnosima s javnošću, neizvršavanje obveza i drugo (Miloš Sprčić i sur., 2019). Uprava i menadžeri moraju posvetiti pažnju na održavanje reputacije na način da razvijaju strategije kojima će popraviti situaciju u poduzeću. Prema

Gatzert i Shmit (2016) , za upravljanje reputacijskim rizikom koristi se proces integriranog upravljanja rizicima na način da se definira strategija rizika koja sadrži sljedeće:

- reputacijski rizik kao „rizik od rizika“
- procjena svih strateških, operativnih i financijskih rizika kojima je poduzeće izloženo
- određivanje vlasnika rizika
- stvaranje organizacijske kulture koja uključuje upravljanje rizicima i svijest o formuliranoj razini formulacije rizika

#### **4.10.      Politički rizik**

Politički rizik je strateški rizik koji obuhvaća gubitak uzrokovan netržišnim faktorima, nedjelovanjem vlade (zabrana uvoza, onemogućavanje transfera, platne sposobnosti i sl.), makroekonomskim i socijalnim politikama prije svega monetarne politike, trgovine, investicija, industrije, prihoda ili događajima poput ratova, pobuna, državnih udara (Miloš Sprčić i sur., 2019). Na poduzeća utječu razne političke odluke koje donosi Vlada, a uključuje poreze, propise, zakone o radu, potrošnju, ekološke propise i dr. (Chen, 2020). Političke rizike je potrebno identificirati, procijeniti njihov značaj te dati preporuke i ublažiti ih. Stoga, prema Miloš Sprčić i sur., (2019, str. 45) postoje dvije skupine dvojakih mjera zaštite i osiguranja. Prva skupina znači osiguranje prema kupcu ugovaranjem plaćanja cijelog iznosa ugovora unaprijed, a drugu skupinu čine oblici osiguranja od rizika izvoznog kredita kod domaće osiguravajuće ustanove.

#### **4.11.      Rizik kibernetičke sigurnosti**

Za zaštitu mreža, računala, programa i podataka od napada ili oštećenja koristi se kibernetička sigurnost kao skup tehnologija, procesa i praksi. Cilj je spriječiti sve prijetnje pa zbog toga postoji odgovornost za upravljanje informacijskom sigurnošću za koju je postavljen glavni direktor za informacijsku sigurnost (engl. *Chief Information Security Officer – CISO*), a njegova uloga je izvještavanje uprave o uspjesima te izazovima za kibernetičku sigurnost kako bi se moglo upravljati takvim rizicima (Miloš Sprčić i sur., 2019). Posljedice mogu biti nedostupnost usluge, zaraze virusom, financijske prijevare, otkrivanje podataka i dr. Jasna je potreba za programima koji će dati informacije o prijetnjama i voditi nadzor nad kontrolom rizika (KPI). Donositelji odluka trebaju procijeniti rizik kada daju prednost dobavljačima trećih strana te imati uspostavljenu strategiju ublažavanja rizika i plan odgovora u slučaju kršenja dogovora (Tunggal, 2020). Za potrebe poduzeća mogu se instalirati antivirusni programi, zahtijevati dvofaktorsku autentifikaciju za pristup, ograničiti uređaje za pristup internetu i sl.

## 5. COSO ERM – Integrirani okvir

COSO je kratica organizacije *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* koja se sastoji od pet organizacija privatnog sektora, a to su:

- American Institute of Certified Accountants (AICPA)
- Institute of Management Accountants (IMA)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Financial Executives International (FEI)
- American Accounting Association (AAA).

Zadaća COSO okvira je pružiti smjernice iz različitih dijelova područja a to su: razvoj okvira i smjernica o upravljanju rizicima u poduzeću, unutarnjoj kontroli te bez prijevara poboljšati organizacijski učinak. Smjernice o upravljanju rizicima orijentirane su na strateško planiranje i djelotvorno iskorištavanje resursa („COSO“, 2017.). Ključ je strategija koja treba biti postavljena kako bi proces upravljanja rizicima bio učinkovit. Uloga unutarnje kontrole je pomoći poduzećima da postignu važne ciljeve te održati i poboljšati izvođenje („COSO“, 2013). „Unutarnja kontrola je proces koji provodi entitetski odbor vlasnika poduzeća, dizajniran tako da pruža sigurnost u pogledu postizanja ciljeva koji se odnose na poslovanje, izvještavanje i poštivanje zakona“ („COSO“, 2013, str.11). Prema COSO okviru (2013), unutarnja kontrola sastoji se od pet komponenti, a to su: kontrolno okruženje, procjena rizika, aktivnosti kontrole, informacije i komunikacije i aktivnosti praćenja. Komponente zajedno djeluju na integrirani način te se može zaključiti da je unutarnja kontrola praktičan proces. Vodič za poboljšavanje organizacijskog učinka bez prijevara pruža smjernice za implementaciju i definiranje načela upravljanja rizikom prijevara („COSO“, 2016). Uz to, svako poduzeće ovisno o veličini i mogućnosti mora procijeniti stupanj naglasaka koji treba staviti na upravljanje takvim rizicima s ciljem poboljšanja organizacijskog učinka („COSO“, 2016).

Za upravljanje rizicima (ERM) 2004. godine COSO je izdao *Upravljanje rizikom poduzeća – integrirani okvir*. Okvir je 2017. godine ažuriran pod nazivom *Upravljanje rizikom poduzeća – integracija sa strategijom i performansama* u kojem je naglasak na razmatranje rizika u postupku postavljanja strategije i postizanja uspjeha. 2009. godine objavljeni su i misaoni radovi vezani za upravljanje i operativni učinak, radovi o upravljanju rizicima te smjernice o prijevarama. („COSO“, bez dat.).

Što se tiče unutarnje kontrole, 1992. godine COSO je objavio *Interni nadzor – integrirani okvir*. Okvir je izmijenjen i ponovno objavljen u svibnju 2013. godine, a od 15. prosinca 2014. okvir se zamjenjuje i postaje nedostupan. U 1996. godini COSO je izdao pitanja unutarnje kontrole upotrebe derivata. U 2006. godini COSO je objavio unutarnju kontrolu nad financijskim izvještavanjem – *Smjernice za manja javna poduzeća*, a u 2009. slijedi *Smjernica o nadzoru sustava unutarnje kontrole*. Dana 15. prosinca 2014., Smjernice manjih javnih poduzeća su poništene i više nisu dostupne („COSO“, bez dat.).

Za zaštitu od prijevara objavljene su dvije istraživačke studije. Prva studija objavljena je 1999. godine pod nazivom *Lažno financijsko izvještavanje: 1987-1997*. Nastavak rada istoimene studije započinje 1998. i završava 2007. Studija je objavljena 2010. godine („COSO“, bez dat.).

Kako je u radu naglasak na upravljanje rizicima u poduzećima, u nastavku će biti objašnjeni i COSO okviri iz 2004. i 2017. godine te njihove temeljne razlike.

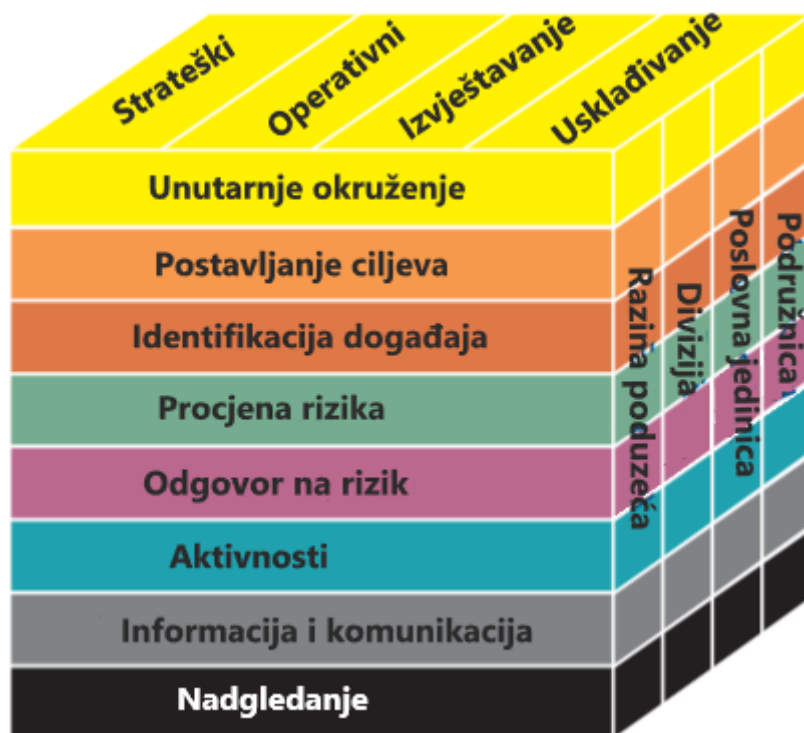
## 5.1. COSO 2004 okvir

Iako je prvi standard 1992. godine pod nazivom *Interni nadzor – integrirani okvir* poboljšavao sustave unutarnje kontrole ipak postoje propusti, a to je nemogućnost identifikacije i procjene rizika za kontrolu. Zbog toga se javljaju zahtjevi za boljim korporativnim upravljanjem i standardima upravljanja rizicima. Rezultat je donošenje novog *Integriranog okvira za upravljanje rizikom poduzeća* u 2004. godini. Okvir iz 2004. godine više se fokusira na ono što se može izmijeniti, a ne na identifikaciju prijetnji i mogućnosti (Williams, 2019).

Prema Woods (2011), COSO 2004 definira integrirano upravljanje rizicima kao proces kojeg provodi menadžment, a primjenjuje se u postavljanju strategije u poduzeću. Dizajniran je da identificira potencijalne događaje, upravlja rizikom i pruža sigurnost u pogledima postizanja ciljeva. Četiri kategorije organizacijskih objekata su:

- Strateški – ciljevi najviše razine
- Operativni – ciljevi osiguranja učinkovitosti korištenja resursa
- Izvještajni – ciljevi pouzdanosti u izvještavanju
- Usklađeni – ciljevi s primjenjivim zakonima i regulativama (Woods, 2011, str. 28-31)

Na slici 3. je prikazana COSO kocka (engl. Cube) koju koristi COSO okvir kako bi se stvorila matrica koja povezuje tri dimenzije sustava unutarnje kontrole: organizacijske ciljeve, organizacijsku kontrolu i komponente sustava unutarnje okoline.



Slika 3. COSO ERM Kocka 2004 (Izrada prema: Williams, 2019)

Prema Woods (2011) COSO ERM okvir za upravljanje rizicima sastoji se od 8 komponenti:

- Unutarnje okruženje – kultura organizacije, etički stav, apetit prema riziku
- Postavljanje ciljeva – jasni organizacijski ciljevi i povezanost sa strategijama
- Identifikacija događaja – identifikacija rizika i mogućnosti koji utječu na ostvarenje ciljeva poduzeća
- Procjena rizika – za procjenu rizika uzima se u obzir kombinacija vjerojatnosti i učinaka
- Odgovor na rizik – rizici se mogu prihvatiti, izbjeći, umanjiti ili dijeliti, ovisno o apetitu prema riziku
- Aktivnosti – određuju se politike i procedure kojima se provode faze procesa upravljanja rizicima
- Informacija i komunikacija – informacije se prikupljaju i komunikacija se vodi u odjelima za upravljanje rizicima
- Nadgledanje – ERM okvir se neprekidno nadgleda te izmjenjuje u cijelom poduzeću

COSO 2004 okvir stavlja naglasak na strategiju poslovanja, stoga se uspješno može primijeniti u poduzećima za ostvarenje strateških ciljeva.

## 5.2. COSO 2017 okvir

Novi COSO ERM okvir iz 2017. godine pod nazivom *Upravljanje rizikom poduzeća – integracija sa strategijom i performansama* temelji se na prethodnom okviru iz 2004., ali s značajnijim promjenama. Veći je naglasak na razmatranje rizika prilikom donošenja strategija za postizanje ciljeva. Dizajniran je i primjenjiv za sva poduzeća u vidu poboljšavanja pristupa upravljanja rizikom radi zadovoljenja zahtjeva poslovnog okruženja. COSO ERM 2017 okvir daje bolji uvid u vrijednost upravljanja rizikom poduzeća prilikom postavljanja i provođenja strategije, poboljšava usklađivanje, uključuje očekivanja za upravljanje, prepoznaje globalizaciju tržišta, predstavlja nove načine sagledavanja rizika uz postavljanje i postizanje ciljeva, sadržajno veće izvještavanje, određuje osnovne definicije, komponente i načela za sve razina upravljanja u provođenju procesa upravljanja rizikom („COSO“, bez dat.).

COSO 2017 ERM okvir pruža bolje smjernice za definiranje ciljeva i razvoj planova, a ne pruža smjernice za učinkovito donošenje odluka kao i razmatranje rizika pojedinačno (Williams, 2019).

Na slici 4. prikazana je struktura novog COSO ERM okvira koji se sastoji od dijagrama nalik na vrpcu koja povezuje pet kategorija kroz životni ciklus poduzeća.



Slika 4 COSO ERM 2017 okvir (Izrada prema: Williams, 2019)

Williams (2019) definira da okvir uključuje pet komponenti koji sadrži dvadeset principa raspoređenih po komponentama, a to su:

1. Upravljanje i kultura – stvara osnovu drugih komponenata pružanjem smjernica o nadzornim odgovornostima odbora, operativnim strukturama te privlačenjem i zadržavanjem pojedinaca.

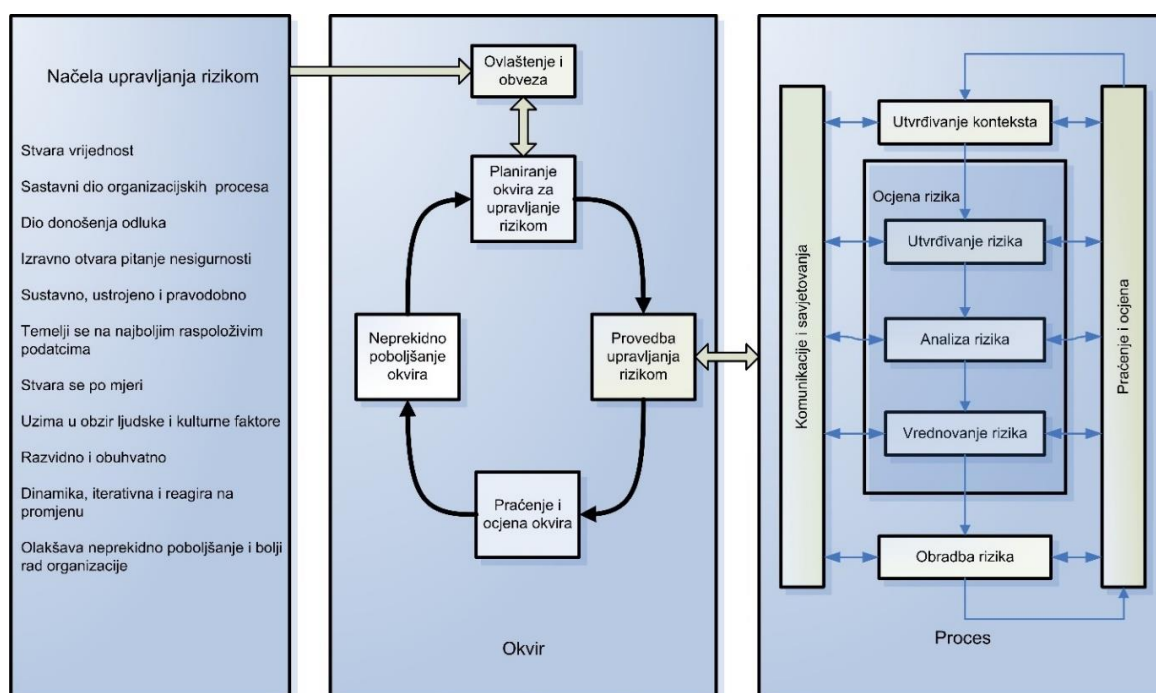
2. Postavljanje strategije i ciljeva – fokusira se na strateško planiranje i na način kako poduzeće može razumjeti utjecaj vanjskih i unutarnjih faktora na rizik. Daje smjernice za analizu poslovnog konteksta, definiranje apetita prema riziku i postavljanje ciljeva.
3. Uspjeh – nakon što je poduzeće izgradilo strategiju, nastavlja identificirati i procjenjivati rizike koji mogu utjecati na ciljeve. Također ova komponenta pomaže pri određivanju odgovora na rizike.
4. Pregled i revizija – kada se odrede prioriteti rizika i odabere postupak djelovanja, prelazi se u fazu pregleda i revizije gdje se procjenjuju sve promjene. U ovoj fazi može se shvatiti kako poboljšati ERM proces
5. Informacije, komunikacija i izvještavanje – posljednja komponenta uključuje razmjenu informacija iz unutarnjih i vanjskih izvora u poduzeću. Sustav se koristi za obradu, upravljanje i izvještavanje o riziku, organizacijskoj kulturi i performansama poduzeća.

Primjenom COSO okvira na učinkovit se način može kontrolirati proces upravljanja rizicima kao integralni dio procesa poduzeća. COSO okviri danas su rasprostranjeni u poduzećima širom svijeta.

## 6. ISO 31000:2009

ISO (engl. *International Organization for Standardization*) je kratica za Međunarodnu organizaciju za standardizaciju s članstvom 165 nacionalnih tijela za standarde. Cilj okupljenih stručnjaka je razmjena znanja i razvijanje dobrovoljnih međunarodnih standarda temeljeni na dogovoru koji podržavaju inovacije i nude rješenja za globalne izazove. Osim toga, zadaća je podizanje svijesti o standardima i standardizaciji, promoviranje nastave o standardizaciji sudjelujući u različitim programima, uključujući šire javnosti putem potrošačkog odbora za razvoj standarda („ISO“, bez dat.).

ISO 31000:2009 je norma koja daje principe i opće smjernice za upravljanje rizicima. Može ga koristiti bilo koje javno, privatno ili zajedničko poduzeće s primjenom na bilo koju vrstu rizika bez obzira na pozitivne ili negativne posljedice. Za dizajn i primjenu planova okvira upravljanja rizicima uzimaju se u obzir različite potrebe određenog poduzeća, njegove ciljeve, kontekst, struktura, procesi, funkcije, projekti, proizvodi, usluge, imovina te posebne prakse koje se koriste („Hrvatski zavod za norme“, bez dat.). Norma ISO 31000:2009 može se koristiti neovisno o drugim sustavima, ali i usklađivati s drugim sustavima upravljanja te tako integrirati s njima. Norma ISO 31000:2009 nije namijenjena u svrhu certificiranja („ISO“, bez dat.). Norma ISO 31000 podijeljena je u tri cjeline: principi norme, okvir prema kojem se provodi norma i proces provođenja upravljanja rizicima u poduzećima. One su međusobno povezane kao što je vidljivo na slici 5.



Slika 5. Prikaz odnosa principa, okvira i procesa upravljanja rizicima (Hrvatski zavod za norme, bez dat.)

Za definiranje uspješnog plana upravljanja rizicima doneseno je 11 principa tj. načela norme ISO 31000:2009. Načela koja su vidljiva na slici 5. trebaju biti zadovoljena kako bi proces upravljanja rizicima bio učinkovit.

Okvir norme ISO 31000:2009 služi kao spona između principa i procesa upravljanja rizicima. Svrha okvira je integrirati proces upravljanja rizikom u općenitom upravljanju poduzeća, njegovoj strategiji i planiranju, menadžmentu, politici, vrijednostima, procesima izvještavanja i kulturi.

Okvir je zasnovan na Demingovom ili PDCA krugu (Plan, Do, Check, Act). Demingov krug je neprekidan krug planiranja, realizacije, provjere i djelovanja koji potiče na rješavanje problema i provedbe rješenja (Gaži-Pavelić, bez dat.). Najčešća primjena PDC-a kruga je provedba stalnog poboljšanja na svim razinama poduzeća, identifikacija i istraživanje novih rješenja problema poboljšavanje procesa te izbjegavanje prekomjernog korištenja resursa (Gaži-Pavelić, bez dat.). Prema Gaži- Pavelić (bez dat.), proces se sastoji od četiri koraka, a to su:

- Planiranje (Plan) – faza u kojoj se precizno identificiraju i analiziraju problemi.
- Djelovanje (Do) – razvija se i testira potencijalno rješenje problema. Generiraju se sva moguća rješenja pa se odabira najbolje
- Provjera (Check) – mjerenje učinkovitosti probnog rješenja. Ukoliko je potrebno može se ponoviti prethodna dva koraka dok se dođe do zadovoljavajućeg rezultata
- Poboljšanje (Act) – provedba poboljšanog rješenja. PDCA ciklus obično ne prestaje nego se petlja vraća na prvi korak kako bi se našlo novo okruženje za poboljšanje.

Osnovna struktura procesa upravljanja rizicima norme ISO 31000:2009 prikazana je na slici 5. Proces upravljanja rizicima započinje odmah nakon stvaranja okvira. Prema Buntak i sur. (2014). elementi procesa upravljanja rizika norme ISO 31000:2009 su:

- Komunikacija i konzultacija – odvija se s internim i eksternim ulagačima na primjeren način, na svakom stupnju procesa te se proces razmatra kao cjelina.
- Utvrđivanje konteksta – utvrđuje se unutarnji, vanjski i kontekst upravljanja rizicima u kojem će se odvijati ostatak procesa. Osim toga, utvrđuju se i kriteriji prema kojima će se procjenjivati rizik i definirati struktura analize.
- Identifikacija rizika – kada, zašto i na koji se način događaji mogu spriječiti, umanjiti ili povećati postizanje ciljeva.
- Analiza rizika – u ovoj fazi ispituje se područje potencijalnih posljedica te kako se pojavljuju.
- Procjena rizika – uspoređuju se razine rizika s prethodnim kriterijima i razmatra se situacija između pozitivnih i negativnih utjecaja.

- Obrada rizika – izrađuje se i primjenjuje troškovna strategija i planovi koji će povećati potencijalne koristi i smanjiti potencijalne troškove.
- Praćenje i preispitivanje – prati se učinkovitost svih koraka procesa upravljanja rizikom što je izuzetno važno za poboljšavanje. Rizike je potrebno pratiti kako bi se osiguralo da promjena uvjeta ne mijenja prioritete.

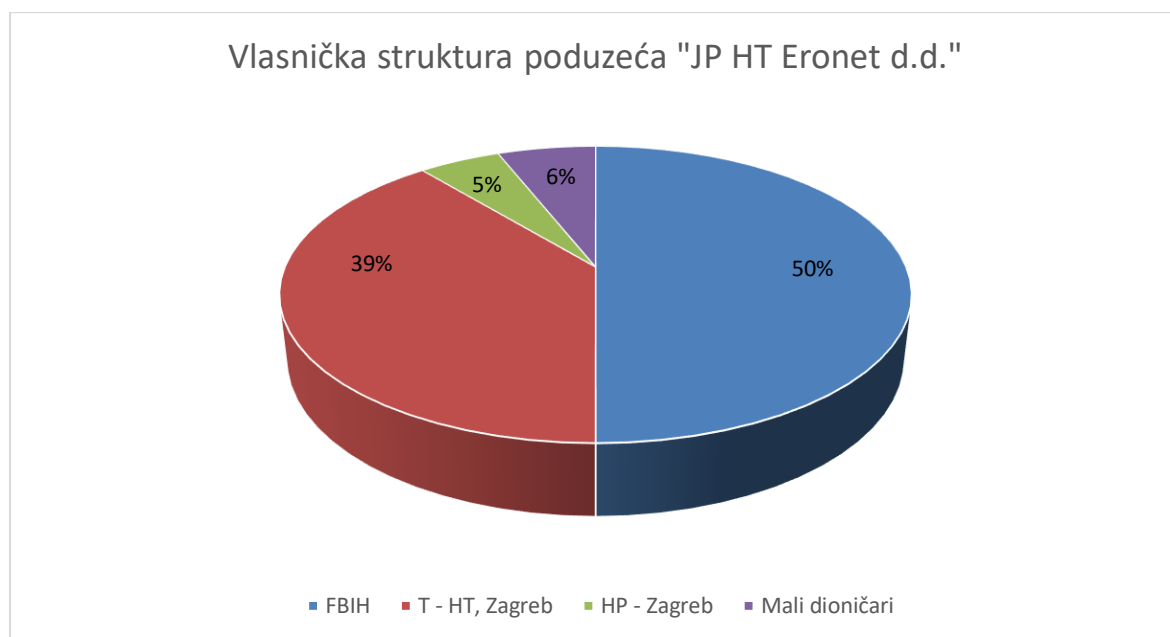
COSO ERM okvir i ISO standard imaju i sličnosti i razlike. Obje verzije proširuju opseg upravljanja rizika te se poboljšavaju. Razlike su u strukturi, fokusu, okvirima i procesima. ISO standard se više fokusira na postizanje ciljeva u poduzeću i prihvatanju rizika, dok je COSO okvir više usmjeren na rizike. Ovo su samo neke od razlika, iako ih postoji i više. Hoće li poduzeća odabrati COSO okvir ili ISO standard ovisi o potrebama poduzeća s željom ostvarenja dugoročnog uspjeha (Williams, 2019).

## 7. Upravljanje rizicima na primjeru ICT poduzeća „JP HT Eronet d.d.“

### 7.1. Povijest i razvoj poduzeća

Poduzeće Hrvatske telekomunikacije d.d. Mostar nastalo je razdvajanjem Hrvatske pošte i telekomunikacija na Hrvatsku poštu (HP) i Hrvatske telekomunikacije (HT). Kao telekom usluge pripadaju djelatnosti informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT). Iz intervjua se došlo do podatka da su u prošlosti bili ograničeni na virtualne servere, sigurnost te iznajmljivanje opreme. Od 1.siječnja 2003. godine poduzeće mijenja naziv Hrvatske telekomunikacije d.o.o. Mostar te kreće sa samostalnim radom. Poduzeće je jedan od triju nacionalnih operatera u Bosni i Hercegovini. Reorganizacijom poduzeće 24. studenoga 2006. godine HT Mobilne d.o.o. pripajaju se HT- u i tako postaju sastavnice Javnog poduzeća – HT d.o.o. Mostar. Skupština poduzeća donosi odluku 1. travnja 2009. godine o preregistraciji poduzeća – iz društva ograničene odgovornosti – u dioničko društvo. Odluka je i izvršena 8. lipnja 2009. godine, a dionice poduzeća uvrštene su na Sarajevsku burzu („Javno poduzeće Hrvatske telekomunikacije d.d.“, bez dat.).

Vlasnici poduzeća „JP HT- a d.d.“ su: Federacija BiH (FBIH), T-Hrvatski Telekom d.d., Zagreb (T-HT, Zagreb), Hrvatska pošta d.d., Zagreb (HP, Zagreb) i mali dioničari („JP HT Eronet d.d.“, bez dat.). Na slici 6. prikazana je vlasnička struktura poduzeća po postotcima.



Slika 6. Vlasnička struktura poduzeća „JP HT Eronet d.d.“ (Izrada prema: „JP HT Eronet d.d.“, bez dat)

## 7.2. Organizacija i djelatnost poslovanja

Prema podacima sa službene stranice poduzeća („JP HT Eronet d.d., bez dat.), organizacija unutar poduzeća sastoji se od sljedećih upravnih tijela:

- Skupština – čine je svi članovi Javnoga poduzeća. Sastaje se najmanje jednom godišnje, a vodi brigu o Statutu poduzeća, temeljnom kapitalu, raspodjeli dobiti i pokriću gubitka, statusnim promjenama poduzeća, usvajanju godišnjih izvještaja, imenovanje članova Nadzornog odbora itd.
- Nadzorni odbor – broji jedanaest članova, a zadaća nadzornog odbora je nadgledanje, vođenje i poslovanje poduzeće, usvajanje izvješća poduzeća, imenovanje i razrješenje članove Uprave, davanje suglasnosti na određene odluke Uprave, nadzor postupka javnih nabava i dr.
- Uprava – sastoji se od četiri člana: predsjednik Uprave, izvršni direktor za nepokretnu mrežu, izvršni direktor za pokretnu mrežu i izvršni direktor za financije. Mandat traje ukupno četiri godine. Uprava je kolektivno tijelo i vodi poslovanje poduzeća, saziva Skupštinu, donosi opće odluke, zastupa poduzeće i odgovorna je za zakonitost poslovanja.
- Odbor za reviziju – neovisno tijelo poduzeća koje imenuje vanjskog revizora, direktora Odjela za unutarnju reviziju te im omogućava svoje obveze vrše u skladu s međunarodnim revizijskim standardima, analizira godišnju studiju rizika i plan revizije.

„JP HT Eronet d.d.“ pruža usluge koje su namijenjene privatnim i poslovnim korisnicima kojima je cilj unaprijediti i poboljšati poslovanje. Tehnološkim razvojem, ulaganjem u infrastrukturu, resurse i stručne kadrove, korištenjem suvremene tehnologije poduzeće omogućuje veliki izbor telekomunikacijskih usluga koje će kroz rad biti predstavljene. Vizija poduzeća je postati tehnološki lider koji će omogućavati korisnicima da dobiju usluge prema potrebama i željama te biti kompanija u kojoj će svi zaposlenici biti motivirani i zadovoljni te kompanija koja će ulagati u mlade ljude i omogućiti im radna mjesta („JP HT Eronet d.d.“, 2017). Mrežna infrastruktura temelji se na optičkim vlaknima, a pristupna mreža uskopojasnog i širokopojasnog pristupa osigurava siguran i pouzdan prijenos govora i podataka. Makroekonomski okvir sadrži licence za pružanje 3G i 4G mreže na razini cijelog teritorija Bosne i Hercegovine. Danas broje oko 1382 zaposlenika raspoređenih po odjelima unutar poduzeća i 18 poslovnica po teritoriju Bosne i Hercegovine. Najveći konkurent poduzeću je BH Telemach.

Prema „JP HT Eronet d.d.“ (bez dat.) okviru osnovne djelatnosti HT Eronet d.d. pruža sljedeće usluge:

- Fiksna telefonija - osigurava korisnicima odabir tarifnog paketa ovisno o potrebama korisnika, vrstu priključka i dodatne usluge npr. prikaz broja, govorna pošta itd. Ponude obuhvaćaju nekoliko vrsta fiksnih telefonskih uređaja te su na raspolaganju i javne telefonske govornice. Usluga Net Phone omogućava poslovnim korisnicima funkcionalnost kućne centrale, a geografski razdvojene korisničke lokacije veže u jedinstvenu privatnu govornu mrežu. Što se tiče fiksne mreže ograničeno je na tradicionalno prisustvo Srednje Bosne, Zapadne Hercegovine i Posavine.
- Mobilna telefonija - pruža usluge pod robnom markom *HT Eronet* s pozivnim brojem 063. S unaprjeđenjem ponude i kvalitetnijim uslugama povećava se broj mobilnih korisnika. Pretplatnici mreže mogu odabrati između više tarifnih paketa i opcija. Za one korisnike koji žele voditi računa o troškovima bez registracije u ponudi je usluga *!hej*. Razvijen je velik broj usluga a neki od njih su: SMS, MMS, GPRS, mobilni Internet, privatne i poslovne korisničke grupe i dr.
- Internet - omogućava korisnicima na brz način pristup internetu. Uz pristup internetu omogućen je web hosting i e-mail. Za pristup internetu, poduzeće je osiguralo širokopojasni ADSL pristup.
- Prijenos podataka – poslovni korisnici pri korištenju usluge prijenosa podataka iznajmljuju telekomunikacijske vodove za potrebe izgradnje vlastite mreže te za prijenos podataka različitim brzinama u unutarnjem ili međunarodnom prometu. Privatna mreža omogućava povezivanje korisničkih lokacija stalnim i udaljenim ADSL pristupom u korporativnu virtualnu privatnu mrežu. Jedna od karakteristika privatne mreže je zadržavanje sigurnosti i kvalitete dosadašnjih klasičnih mreža.
- Veleprodaja – uključuje: interkonekciju, mrežne usluge, roaming i usluge s dodanom vrijednošću. Pouzdanom uslugom, kvalitetnom ponudom i poštivanjem standarda omogućava se uspješna poslovna suradnja. Usluge s dodanom vrijednošću u fiksnoj mreži uključuju TGA i besplatni telefon, a u mobilnoj VAS SMS, Bulk SMS i mParking. Sve strukture usluga prilagođene su željama naručitelja.

Uz navedene djelatnosti, poduzeće nudi usluge humanitarnog karaktera pod nazivom *Humanitarni telefoni unutar HT Eronet mreže* i *Jedinstveni humanitarni telefonski brojevi*. Aktiviraju ga isključivo pravne osobe uz potrebne dokumente, a za ovakve usluge PDV se ne naplaćuje. Za osiguranje od rizika naplate, poduzeće zadržava 10% zarade dok organizatoru humanitarne akcije pripada 90% zarade („JP HT Eronet d.d.“, bez dat.). Putem sponzorskih i donatorskih aktivnosti, poduzeće surađuje s obrazovnim, kulturnim i znanstvenim ustanovama.

### 7.3. Prilike za razvoj poduzeća u zemlji

U prošlosti je poduzeće bilježilo znatno negativan trend poslovanja. Negativan imidž, pad korisnika fiksne mreže, smanjenje korisnika mobilne mreže te vanjska ograničenja i izazovi koji su napadali telekomunikacijski sektor karakteristike su negativnog trenda („JP HT Eronet d.d.“, 2016). Dolaskom novog direktora, angažiranjem potrebnih resursa i poduzimanjem niza mjera nastoji se osigurati održivo i učinkovito poslovanje u negativnom okruženju. Djelovanjem na lokalnom tržištu poduzeće je uspjelo stabilizirati poslovanje i postati broj 1 mobilni operater u BiH. Telekomunikacijski sektor je izložen globalnim trendovima koji se najviše osjećaju na domaćem tržištu, a među najvećim potencijalima na tržištu izdvajaju se paketi koji nude prijenos podataka („JP HT Eronet d.d.“, 2016). Tempo poduzeća na domaćem tržištu karakterizira održivost, kvalitetan tehničko-tehnološki razvoj, iskorištavanje tržišnih prilika u procesu digitalizacije, veća brzina u isporuci usluga, zalaganje zaposlenih osoba koji će kroz svoje znanje i doprinos izvršiti zacrtane ciljeve poduzeća („JP HT Eronet d.d.“, 2016). Stoga poduzeće u kontekstu ponude proizvoda i usluga nastoji korisnicima ponuditi proizvode visoke kvalitete uz prihvatljivu cijenu.

Prilikom djelovanja i ponude kvalitetnih proizvoda i usluga uvažavaju se tržišna kretanja sa stalnim promjenama. U općinama Bosne i Hercegovine prisutan je signal 4G mreže. Aktivno se radi na modernizaciji i širenju 4G (4G+) mreže zajedno s partnerom Ericsson Nikola Tesla, pri čemu se radovi se prate kontinuirano i održava se kvalitetnost i dostupnost mreža i usluga s tim da poduzeće i dalje nastoji poboljšavati usluge („JP HT Eronet d.d.“, 2019). Suočeni s kriznom situacijom koja se pojavila, poduzeće „JP HT Eronet“ je jedini telekom operater koji je u državi BiH besplatno ponudio program e-Škole u sklopu IPTV platforme što upućuje na kvalitetu korištenih digitalnih platformi.

Kao društveno odgovorno, poduzeće nastoji dati doprinos u svim sferama prije svega njegovanje dobrih odnosa s lokalnom zajednicom, ulaganje u društvenu zajednicu, podrška mladim ljudima, poticaj društvenih i sportskih događaja. Provođenje strateških projekata vodi jačanju ukupnih kapaciteta poduzeća.

Svojim ulaganjima i inicijativama koja još postoje, a nisu navedena u radu, poduzeće „JP HT Eronet“ nastoji pridonijeti razvoju bosansko-hercegovačkom tržištu. Pod sloganom „Veza koja traje“ odgovara se potrebama korisnika i transformira digitalno društvo, što je za sada predstavlja uspjeh i za poduzeće i za korisnike.

Jedna od najpoznatijih kvalitativnih tehnika koja ukazuje na potencijalne probleme poduzeća koje se dalje analiziraju i kvantificiraju je SWOT analiza. Cilj je odabrati strategiju kojom će poduzeće ostvariti ciljeve. Vanjsko okruženje sastoji se od varijabli – prilika i prijetnji

koje su izvan poduzeća i čine kontekst unutar kojeg poduzeće posluje. Unutarnje okruženje sadržava snage i slabosti (Gonan Božac, 2008). Snage poduzeća se interpretiraju u obliku onog što poduzeće posjeduje i proizlaze iz opipljivih i neopipljivih resursa poduzeća, a slabosti su nedostaci koji fale poduzeću da realiziraju ciljeve (Miloš Sprčić i sur., 2019). Prilike su situacije u okolini koje mogu povećati potražnju za proizvodima ili uslugama poduze, a prijetnje su nepovoljne situaciju u okolini koje mogu pogoršati stanje u poduzeću (Miloš Sprčić i sur., 2019).

Tablica 1. SWOT Analiza poduzeća "JP HT Eroneta d.d."

|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SNAGE</b><br>-Sponzorstvo raznim događajima<br>-Posjedovanje digitalnih platformi<br>-Provođenje strateških projekata s poslovnim partnerima<br>-Rast baze korisnika<br>-Zadovoljstvo korisnika | <b>SLABOSTI</b><br>-Fokus na tradicionalno upravljanje upravljanja rizicima<br>-Nedostatak ERM pristupa<br>-Pad prosječnih prihoda po korisniku<br>-Pad ukupnih poslovnih prihoda |
| <b>PRILIKE</b><br>-Predvodnik digitalizacije<br>-Modernizacija 4G mreže<br>-„5G- ready“<br>-„IoT- ready“                                                                                           | <b>PRIJETNJE</b><br>-Smanjenje korisnika mobilne i fiksne mreže<br>-Jačanje postojeće konkurencije<br>-Politička pitanja<br>-Kibernetički napadi                                  |

Izvor: vlastita izrada

Snage poduzeća „JP HT Eronet d.d.“ se očituju u pružanju kvalitetnih proizvoda i usluga s ciljem prilagođavanja zahtjevima korisnika. Sklapanjem partnerskih odnosa s drugim poduzećima postižu se ciljevi poduzeća i povećavaju ukupni kapaciteti, primjerice sklapanje ugovora s poduzećem Ericsson Nikola Tesla nastoji se proširiti LTE mreža u cijeloj Bosni i Hercegovini. Zabilježen je veći rast baze korisnika koji su se prešli s drugih telekoma što je pozitivan trend u mobilnom segmentu. Još jedna od snaga poduzeća je posjedovanje i razvoj digitalnih platformi poput Cloud sustava, IPTV platforma, OTT koji su dani na korištenje učenicima i nastavnicima.

Orijentiranost na tradicionalno upravljanja rizicima jedna je od slabosti poduzeća, a zbog neimplementiranja integriranoga upravljanja rizicima rizik doživljavaju kao prijetnju. Uzrok pada prosječnih prihoda po korisniku je smanjenje cijena proizvoda i usluga s obzirom na situaciju na tržištu i konkurenciju. Potrebno je razviti strategiju koja ima za cilj stabilizaciju poslovanja.

Poduzeće „JP HT Eronet“ naglašava da je nastupilo digitalno doba što i ukazuju svojim uslugama kao predvodnici digitalizacije. Razvijajući projekt s tehnološkim partnerom, radi se na modernizaciji i ulaganju u 4G mrežu koja omogućava veću brzinu downloada i uploada podataka. Važan je prelazak na 5G tehnologiju koji će uvelike biti brži i jednostavniji zbog ugrađene opreme radijskog sustava. 5G tehnologija omogućavat će veće korisničke brzine, smanjenje kašnjenja signala, razvoj umjetne inteligencije te veći kapacitet broja korisnika i istodobno povezanih uređaja (IoT).

Među najvažnijim prijetnjama ubraja se smanjenje korisnika mobilne i fiksne mreže koji može nastati iz više razloga te je potrebno osluškivati potrebe korisnika, a posebno mlađih generacija. Brojni su izazovi koji uključuju i jačanje konkurencije pa je i to jedna od prijetnji poduzeću. Javljaju se i mnoga politička pitanja zbog kojih se može usporiti gospodarski rast što predstavlja veliku štetu za poduzeće. Poduzeće je izloženo i kibernetičkim napadima koji mogu uništiti sustav te predstavlja veliku opasnost od koje se poduzeće mora zaštititi.

## 7.4. Analiza osnovnih financijskih pokazatelja poduzeća „JP HT Eronet d.d.“

Analiza financijskih pokazatelja poduzeća je jedna od najčešće korištenih analiza financijskih izvještaja koja daje pregled poduzeća (Vukoja, bez dat). Kada se izračunaju pokazatelji, potrebno ih je usporediti s određenim veličinama da bi se dala dobra financijska podloga za donošenje odluka. Prema Žager K. i Žager L. (1999) razlikuje se šest pokazatelja, a to su:

- pokazatelji likvidnosti
- pokazatelji zaduženosti
- pokazatelji aktivnosti
- pokazatelji ekonomičnosti
- pokazatelji profitabilnosti
- pokazatelji investiranja

Prema Dvorski i sur. (2007), financijski pokazatelji koriste se da bi se mogla utvrditi i predvidjeti uspješnost poslovanja, a uporabu financijskih pokazatelja moguće je podijeliti na:

- usporedbu performansi poduzeća tijekom različitih razdoblja
- usporedbu različitih poduzeća
- usporedbu različitih industrija

Pokazatelji likvidnosti i zaduženosti smatraju se pokazateljima koji opisuju financijski položaj poduzeća i odnose se na sigurnost, a pokazatelji ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja opisuju uspješnost poslovanja (Alpha Capitalis, 2018).

Poslovanje poduzeća „JP HT Eronet d.d.“ prikazano je kroz osnovne financijske pokazatelje u razdoblju od 3 godine. Analizirani su svi pokazatelji, a podaci prilikom obrade su korišteni iz financijskih izvještaja.

### 7.4.1. Pokazatelji likvidnosti

Pokazatelji likvidnosti je mjera kojom se procjenjuje sposobnost poduzeća da podmiri dospjele kratkoročne obveze (Žager K. i Žager L., 1999). Prema Žager K. i Žager L. (1999) pokazatelji likvidnosti i njihovi izračuni su prikazani na sljedeći način:

- $koeficijent\ trenutne\ likvidnosti = \frac{novac}{kratkoročne\ obveze}$ , pri čemu je preporuka da je rezultat veći od 0,10

- *koeficijent ubrzane likvidnosti* =  $\frac{\text{novac} + \text{potraživanja}}{\text{kratkoročne obveze}}$ , pri čemu je preporuka da je rezultat minimalno 1
- *koeficijent tekuće likvidnosti* =  $\frac{\text{kratkotrajna imovina}}{\text{kratkoročne obveze}}$ , pri čemu je preporuka da rezultat bude veći od 2
- *koeficijent financijske stabilnosti* =  $\frac{\text{dugotrajna imovina}}{\text{kapital} + \text{dugoročne obveze}}$ , pri čemu je preporuka da rezultat uvijek bude manji od 1

Tablica 2. Pokazatelji likvidnosti poduzeća "JP HT Eronet d.d."

| Pokazatelji likvidnosti             | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------|------|------|------|
| Koeficijent trenutne likvidnosti    | 0,50 | 0,63 | 0,92 |
| koeficijent ubrzane likvidnosti     | 1,02 | 1,22 | 2,46 |
| koeficijent tekuće likvidnosti      | 1,12 | 1,39 | 1,91 |
| koeficijent financijske stabilnosti | 0,98 | 0,94 | 0,87 |

Izvor: vlastita izrada

Koeficijent trenutne likvidnosti odnosi se na mjerenje sposobnosti poduzeća da podmiri kratkoročne obveze. U razdoblju od 2016.- 2018. godine koeficijent se povećava te doseže vrijednosti 0,92 u 2018. godini što je za sve godine pozitivno.

Koeficijent ubrzane likvidnosti je veći od 1 kroz sva promatrana razdoblja te se može zaključiti da je likvidnost poduzeća „JP HT Eronet d.d.“ optimalna te da posjeduju dovoljno kratkoročnih sredstava za podmirenje obveza.

Koeficijent tekuće likvidnosti raste iz godine u godinu, ali ne doseže minimalan rezultat. S obzirom da je u 2018. godini koeficijent znatno veći zaključak je da poduzeće neće ostati bez likvidnih sredstava u svrhu podmirenja dospjelih obveza.

Koeficijent financijske stabilnosti iz godine u godinu se smanjuje i manji je od 1, što znači da poduzeće posluje financijski stabilno.

#### 7.4.2. Pokazatelji zaduženosti

Ovi pokazatelji koriste se za procjenu financijskog rizika poduzeća, tj. mjere stupanj zaduženosti poduzeća (Vukoja, bez dat). Prema Vukoji (bez dat), najčešći pokazatelji zaduženosti su:

- *koeficijent zaduženosti* =  $\frac{\text{ukupne obveze}}{\text{ukupna imovina}}$ , pri čemu bi vrijednost trebala biti 0,5 ili manja
- *koeficijent vlastitog financiranja* =  $\frac{\text{kapital}}{\text{ukupna imovina}}$ , pri čemu bi koeficijent trebao biti barem veći od 50%
- *koeficijent financiranja* =  $\frac{\text{ukupne obveze}}{\text{kapital}}$ , idealan omjer bi bio 1:1
- *faktor zaduženosti* =  $\frac{\text{ukupne obveze}}{\text{neto dobit} + \text{amortizacija}}$ , pri čemu je kontrolna mjera 5 godina
- *stupanj pokrića 1* =  $\frac{\text{vlastiti kapital}}{\text{dugotrajna imovina}}$ , vrijednost bi trebala biti veća od 1
- *stupanj pokrića 2* =  $\frac{\text{vlastiti kapital} + \text{dugoročne obveze}}{\text{dugotrajna imovina}}$ , vrijednost bi trebala biti veća od 1

Tablica 3. Pokazatelji zaduženosti "JP HT Eronet d.d."

| Pokazatelji zaduženosti            | 2016     | 2017     | 2018     |
|------------------------------------|----------|----------|----------|
| koeficijent zaduženosti            | 0,16     | 0,16     | 0,13     |
| koeficijent vlastitog financiranja | 0,83     | 0,84     | 0,86     |
| koeficijent financiranja           | 0,20     | 0,19     | 0,16     |
| faktor zaduženosti                 | 0,96 ≈ 1 | 1,01 ≈ 1 | 0,87 ≈ 1 |
| stupanj pokrića I.                 | 1,0      | 1,04     | 1,12     |
| stupanj pokrića II.                | 1,02     | 1,06     | 1,14     |

Izvor: vlastita izrada

Prvi pokazatelj, koeficijent zaduženosti je manji od 0,5 što je zadovoljavajuće jer se mali postotak imovine nabavljao zaduživanjem. U prosjeku 84% imovine se financiralo iz vlastitih izvora. Koeficijent financiranja prikazuje odnos ukupnih obveza i kapitala.

Prema Žager K. i Žager L. (1999). faktor zaduženosti pokazuje koliko je godina potrebno da bi se iz zadržane dobiti uvećane za amortizaciju podmirile obveze. Veličina faktora zaduženosti ne bi smjela prelaziti 3 godine jer bi poduzeće imalo pretjeranu zaduženost.

Stupanj pokrića I. i stupanj pokrića II. računaju se na temelju bilance. Ako je stupanj pokrića II. veći od 1 kao što je vidljivo u tablici za poduzeće to znači da je dio dugoročnih izvora iskorišten za financiranje kratkotrajne imovine.

### 7.4.3. Pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti ili koeficijenti obrta računaju se na temelju odnosa prometa i prosječnog stanja (Žager K. i Žager L., 1999). Prilikom izračuna prosječnog stanja uzima se zbroj knjigovodstvenog stanja na početku i na kraju godine i dijeli s 2 (Vukoja, bez dat.). Ako je poznat koeficijent obrtaja, lako se mogu izračunati prosječni dani vezivanja što će biti i prikazano. Prema Žager K. i Žager L. (1999) navode najčešće pokazatelje aktivnosti, a to su:

- $koeficijent\ obrta\ ukupne\ imovine = \frac{ukupni\ prihod}{ukupna\ imovina}$
- $koeficijent\ obrta\ kratkotrajne\ imovine = \frac{ukupni\ prihod}{kratkotrajna\ imovina}$
- $koeficijent\ obrta\ potraživanja = \frac{prihodi\ od\ prodaje}{potraživanja}$
- $trajanje\ naplate\ potraživanja\ u\ danima = \frac{365}{koeficijent\ obrta\ potraživanja}$

Tablica 4. Pokazatelji aktivnosti poduzeća "JP HT Eronet d.d."

| Pokazatelji aktivnost                  | 2016  | 2017  | 2018  |
|----------------------------------------|-------|-------|-------|
| Koeficijent obrta ukupne imovine       | 0,58  | 0,55  | 0,56  |
| koeficijent obrta kratkotrajne imovine | 3,56  | 2,81  | 2,40  |
| koeficijent obrta potraživanja         | 6,225 | 7,412 | 7,233 |
| trajanje naplate potraživanja u danima | 58,63 | 49,24 | 50,46 |

Izvor: vlastita izrada

Koeficijent obrta ukupne imovine ukazuje na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu. Što je taj koeficijent veći, veća je brzina cirkulacija, a broj dana vezivanja imovine manji (Vukoja, bez dat). Ukupna imovina poduzeća u 2016. godini obrne se 0,58 puta. Koeficijent obrta kratkotrajne imovine pokazuje koliko se kratkotrajna imovina obrne u razdoblju od jedne godine, a najveći obrtaj bilježi u 2016. godini i iznosi nešto više od 3 puta. Na temelju koeficijenta obrta potraživanja koji pokazuje koliko se puta potraživanja obrnu tijekom jedne godine, lako je izračunati trajanje naplate potraživanja u danima. Najveći obrtaj potraživanja je u 2017. godini, a iznosi 7,412 puta. Poduzeće naplati potraživanja u prosjeku od 53 dana.

### 7.4.4. Pokazatelji ekonomičnosti

Cilj svakog poduzeća je ostvariti što bolji rezultat uz najmanje troškove. Pokazatelji ekonomičnosti računaju se na temelju podataka iz izvještaja računa dobiti i gubitka, a mjere odnos prihoda i rashoda tj. koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda (Alpha Capitalis, 2018).

Ukoliko je vrijednost pokazatelja manja od 1 to znači da se ostvaruje gubitak, stoga je poželjno da koeficijent ekonomičnosti bude što veći. Autori Žager K. i Žager L. (1999) definiraju sljedeće pokazatelje ekonomičnosti:

- *ekonomičnost ukupnog poslovanja* =  $\frac{\text{ukupni prihodi}}{\text{ukupni rashodi}}$
- *ekonomičnost poslovanja (prodaje)* =  $\frac{\text{prihodi od prodaje}}{\text{rashodi prodaje}}$
- *ekonomičnost financiranja* =  $\frac{\text{financijski prihodi}}{\text{financijski rashodi}}$
- *ekonomičnost izvanrednih aktivnosti* =  $\frac{\text{izvanredni prihodi}}{\text{izvanredni rashodi}}$

Tablica 5. Pokazatelji ekonomičnosti poduzeća "JP HT Eronet d.d."

| Pokazatelji ekonomičnosti         | 2016  | 2017 | 2018 |
|-----------------------------------|-------|------|------|
| ekonomičnost ukupnog poslovanja   | 1,03  | 1,00 | 1,01 |
| ekonomičnost poslovanja (prodaje) | 0,97  | 1,00 | 0,99 |
| ekonomičnost financiranja         | 55,68 | 3,15 | 8,35 |

Izvor: vlastita izrada

Iz tablice je vidljivo da koeficijenti ekonomičnosti variraju. Ovisno o pokazatelju ekonomičnosti, Dvorski i sur. (2007) navode da poslovanje može biti:

- ekonomično, ukoliko je kvocijent veći od 1,
- neekonomično, ukoliko je kvocijent manji od 1,
- na granici ekonomičnosti, ukoliko je kvocijent jednak 1

U 2016. godini zabilježen je mali pad koeficijenta ekonomičnosti poslovanja tj. prodaje. Ekonomičnost ukupnog poslovanja i ekonomičnost financiranja daju zadovoljavajuće rezultate za poduzeće, a ekonomičnost poslovanja tj. prodaje bilježi manji pad u 2016. godini i 2018. godini.

#### 7.4.5. Pokazatelji profitabilnosti

Pokazatelji profitabilnosti kao cjelina pokazuju ukupnu učinkovitost poslovanja društva i izračunavaju se na temelju bilance i računa dobiti i gubitka (Alpha Capitalis, 2018).

Pokazatelji profitabilnosti dijele se u dvije skupine. Prva skupina orijentirana je na pokazatelje koji pokazuju profitabilnost u odnosu prema prodaji (bruto i neto marža profita), dok druga skupina definira pokazatelje koji pokazuju profitabilnost u odnosu prema ulaganjima (rentabilnost imovine i rentabilnost kapitala) (Vukoja, bez dat). Prema Žager K. i Žager L. (1999) pokazatelji profitabilnosti su:

- $\text{neto marža profita} = \frac{\text{neto dobit} + \text{kamate}}{\text{ukupni prihod}}$
- $\text{bruto marža profita} = \frac{\text{dobit prije oporezivanja} + \text{kamate}}{\text{ukupni prihod}}$
- $\text{rentabilnost imovine (ROA)} = \frac{\text{neto dobit}}{\text{ukupna imovina}}$
- $\text{rentabilnost vlastitog kapitala (ROE)} = \frac{\text{neto dobit}}{\text{vlastiti kapital (glavnica)}}$

Tablica 6. Pokazatelji profitabilnosti poduzeća "JP HT Eronet d.d."

| Pokazatelji profitabilnosti     | 2016         | 2017         | 2018         |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Neto marža profita              | 0,0432=4,32% | 0,0168=1,68% | 0,0218=2,18% |
| Bruto marža profita             | 0,0433=4,33% | 0,0170=1,70% | 0,0222=2,23% |
| rentabilnost imovine            | 0,0198=1,98% | 0,27%        | 0,59%        |
| rentabilnost vlastitog kapitala | 2,3617%      | 0,3187%      | 0,6814%      |

Izvor: vlastita izrada

Vukoja (bez dat.) u svom radu navodi da neto marža profita pokazuje koliki postotak prihoda ostaje u dobiti kojim se može slobodno raspolagati. Poduzeće bilježi najveću neto maržu u 2016. godini, a najmanju u 2017. godini. Također, Vukoja (bez dat.) je u radu objasnio i bruto maržu koja označuje udio bruto dobiti uvećanu za kamate s ukupnom prodajom poduzeća koja se može izraziti postotno. Što je bruto marža veća, poduzeće uspješnije ostvaruje zaradu. Postotak bruto marže je pozitivan u svim godina, a iznosi jako male postotke u promatranom razdoblju.

Rentabilnost imovine pokazuje dobit koju poduzeće stvara iz jedne novčane jedinice. Najvažnije je da poduzeće nije u gubitku, iako su postotci dobiti izrazito mali. Najveći postotak zabilježen je u 2016. godini. Slična situacija je s rentabilnosti vlastitog kapitala koji pokazuje koliku dobit generira poduzeće na jednu jedinicu vlastitog kapitala. U svim godinama ostvaren je povrat, a najveći se bilježi u 2016. godini.

#### 7.4.6. Pokazatelji investiranja

Pokazatelji investiranja mjere uspješnost ulaganja u dionice poduzeća. Uz financijske izvještaje potrebni su i podaci o dionicama – broj dionica i njihova tržišna vrijednost (Žager K. i Žager L., 1999). Prema Žager K. i Žager L. (1999) neki od važnijih pokazatelja rentabilnosti su:

- $\text{dobit po dionici (EPS)} = \frac{\text{neto dobit}}{\text{broj dionica}}$

- $dividenda\ po\ dionici\ (DPS) = \frac{dio\ neto\ dobiti\ za\ dividende}{broj\ dionica}$
- $odnos\ cijene\ i\ dobiti\ po\ dionici\ \left(\frac{P}{E}\right) = \frac{tržišna\ cijena\ dionice\ (PPS)}{dobit\ po\ dionici\ (EPS)}$

Tablica 7. Pokazatelji investiranja poduzeća "JP HT Eronet d.d."

| Pokazatelji investiranja               | 2016    | 2017     | 2018    |
|----------------------------------------|---------|----------|---------|
| dobit po dionici (EPS)                 | 0,2404  | 0,0325   | 0,0715  |
| odnos cijene i dobiti po dionici (P/E) | 20,7973 | 153,6303 | 69,9194 |

Izvor: vlastita izrada

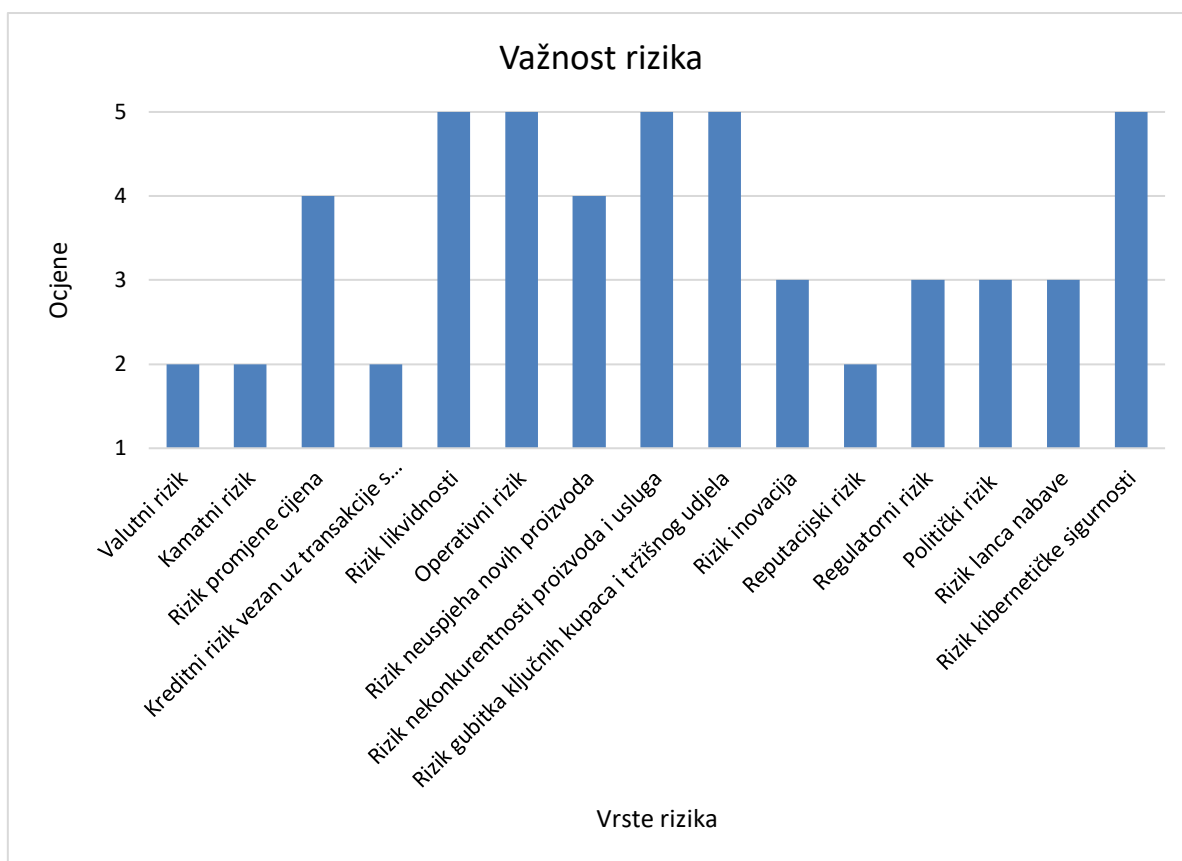
Poduzeće „JP HT Eronet d.d.“ iz izvještaja 2018. godine posjeduje 31.586.325 dionica nominalne vrijednosti 10,00 KM (40,00 kn). S raspoloživim podacima izračunata je dobit po dionici koja je znatno manja u 2017. godini. U 2016. godini tržišna cijena dionice je 20 puta veća od dobiti po dionici, a u 2017. godini je tržišna cijena čak 153 puta veća nego dobit po dionici.

## **7.5. Analiza istraživanja procesa upravljanja rizicima u poduzeću „JP HT Eronet d.d.“**

Kao jedna od vodećih kompanija koja nudi bogate telekomunikacijske usluge i ostvaruje suradnju s različitim poduzećima iz ICT djelatnosti, HT Eronet nastoji privući što više korisnika bilo privatnih ili poslovnih. Težnja k tom cilju vodi povećanju bogatstva i tržišnog udjela. Na tom putu u djelatnosti poslovanja poduzeća javljaju se rizici kojima je potrebno upravljati kako bi se smanjio negativan utjecaj. Stoga u nastavku rada slijede rezultati ankete koja je provedena s pitanjima pojave najčešćih rizika te kako i na koji način se upravlja rizicima u poduzeću.

U poduzeću nitko nije zadužen za proces upravljanja rizicima tj. ne postoji glavni menadžer rizika. Sam proces upravljanja rizicima je decentraliziran, što znači da se rizicima upravlja individualno po različitim odjelima. Poduzeće većim dijelom percipira rizike kao prijetnju iz razloga što nije implementiran integrirani razvoj upravljanja rizicima. S obzirom da je proces upravljanja rizicima baziran na tradicionalnom menadžmentu, ne primjenjuje se COSO okvir za integrirano upravljanje rizicima. Standard ISO 3100 nije definiran za proces upravljanja, ali posjeduju certifikate standarda ISO 14000 i ISO 9000. ISO 14000 dio je niza standarda koji se bave određenim aspektima propisa o okolišu, a svrha je pomoći tvrtkama u upravljanju procesima uz minimalizaciju utjecaja na okoliš (Kenton, 2019). ISO 9000 opisuje temeljne koncepte i principe upravljanja kvalitetom kako bi poduzeća mogla poboljšati svoje proizvode i usluge te ispuniti očekivanja kupaca („ISO“, bez dat.). Za potrebe informacijske sigurnosti koristi se standard ISO 27000.

Vrlo važni rizici koji se javljaju u poduzeću i s kojima se suočavaju su: rizik likvidnosti, operativni rizik, rizik nekonkurentnosti proizvoda i usluga, rizik gubitka ključnih kupaca i tržišnog udjela te rizik kibernetičke sigurnost. Među važnim rizicima ubrajaju se rizik promjene cijena i rizik neuspjeha novih proizvoda ili usluga. U skupinu rizika koji su niti važni niti nevažni za poduzeće su: rizik inovacija, regulatorni rizik, politički rizik i rizik lanca nabave. Najmanje važni rizici su: kamatni rizik, valutni rizik, kreditni rizik koji je vezan uz transakcije s poslovnim partnerima i reputacijski rizik. Kako bi smanjili negativan utjecaj rizika na poslovanje poduzeća, razvijene su i koriste se tehnike samoprocjene rizika, intervjuiranje zaposlenika, analiza povijesnih događaja i njihovih posljedica i analiza osjetljivosti. Na sljedećim grafikonima prikazane su ocjene vrste rizika prema važnosti koju je poduzeće dalo putem intervjua pri čemu je: 1 – uopće nije važan, 2- donekle nije važan, 3 – niti važan niti nevažan, 4 – važan, 5 – vrlo važan.



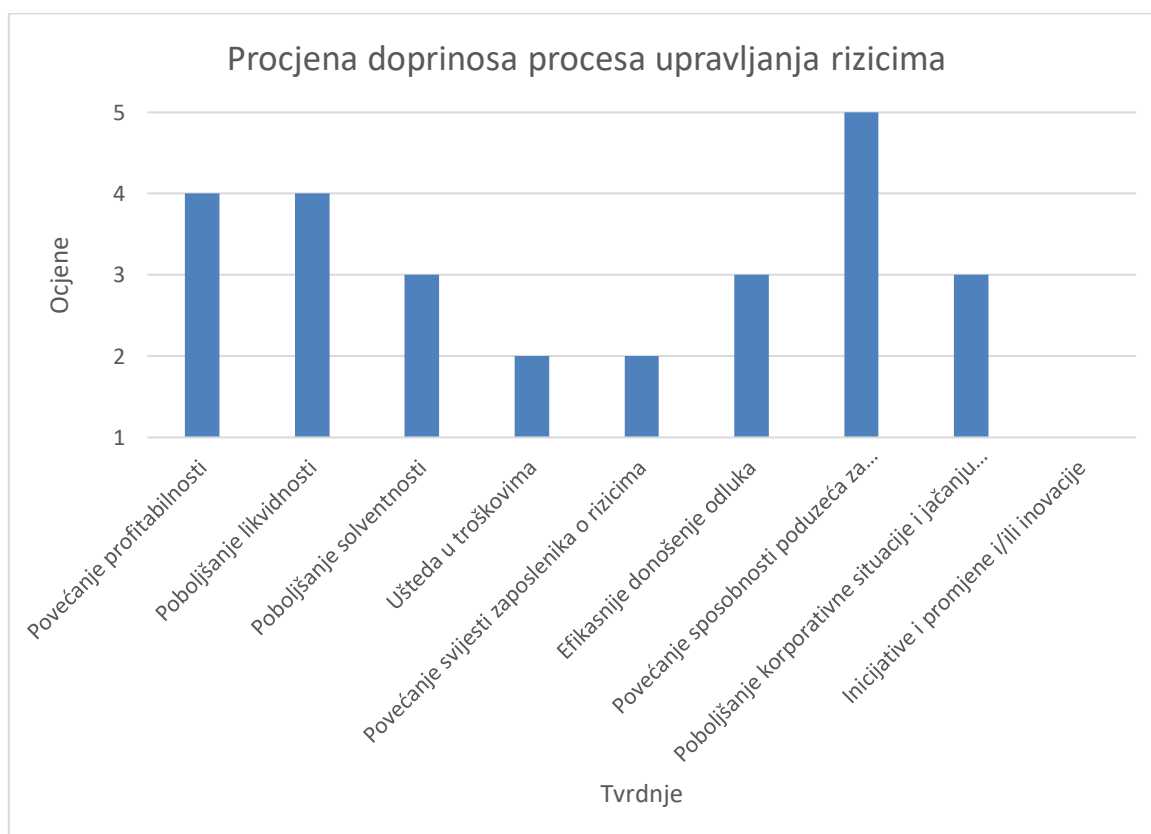
Slika 7. Ocjene važnosti rizika za poduzeće, (vlastita izrada)

Prema izvješčaju o poslovanju iz 2017. godine slijedi detaljni opisi rizika te na koji način se nadzire i upravlja rizicima:

- Kreditni rizik – društvo poduzeća usvojilo je politiku da posluju samo s kreditno pouzdanim strankama i da osiguraju dovoljno depozita kako bi se umanjio financijski gubitak. Kreditna izloženost kontrolira se ograničenjima klijenata koje pregledava i odobrava Uprava.
- Tržišni rizik – najvećim dijelom poduzeće je izloženo promjeni tečaja strane valute i kamatne stope. Izloženost tržišnom riziku dopunjava se analizom osjetljivosti
- Valutni rizik – od strane Društva obavljaju se različite transakcije u stranim valutama te prema tome dolazi do izloženosti promjenama tečaja stranih valuta. Podložnost valutnom riziku je u slučaju promjene tečaja valuta USD, HRK I CHF te se primjenjuje stopa od 10% pri unutarnjem izvješću Uprave. Analiza se vrši samo za potraživanja i obveze u stranoj valuti i predstavlja usklađenje njihove vrijednosti na kraju razdoblja po navedenoj stopi.
- Rizik likvidnosti – odgovornost za ovu vrstu rizika pripada Upravi Društva, koja primjenjuje odgovarajući okvir u skladu s potrebama. Rizikom likvidnost se upravlja na održavanjem optimalne rezerve. Osim toga, još jedan način upravljanja je putem

kredita od strane banaka i ostalim izvorima financiranja s tim da Društvo stalno nadgleda novčane tokove i uspoređuje dospjeće financijske imovine i obveza.

Proces upravljanja rizicima za poduzeće „JP HT Eronet d.d.“ izrazito povećava sposobnost ostvarenja poslovnih ciljeva, povećava profitabilnost poslovanja i poboljšava likvidnost. Poboljšavanje solventnosti, efikasnije donošenje odluka i poboljšanje korporativne reputacije i jačanje slike odgovornog poduzeća koja se šalje vanjskim dionicima poduzeća su također područja na koje proces upravljanja rizicima ima utjecaj, ali u znatno manjoj mjeri. Najveći problem prilikom definiranja procesa upravljanja rizicima za poduzeće predstavlja promjenjiv regulatorni okvir. Stoga proces upravljanja rizicima nema nikakav utjecaj na strategije uštede u troškovima, povećanje svijesti zaposlenika o izloženosti rizicima i inovacijama ili inicijativama za promjenama. Poduzeće je na skali od 1 do 5 procijenilo doprinos procesa upravljanja rizicima što je vidljivo na sljedećem grafikonu.



Slika 8. Procjena doprinosa procesa upravljanja rizicima, (vlastita izrada)

Za dio rizika postoje propisana pravila ili procedure koji se primjenjuju unutar poduzeća. Proces identifikacije rizika provodi se jedanput godišnje. Nakon što se provede identifikacija rizika slijedi korak slanja gotovih izvješća Upravi i Nadzornom odboru kako bi se detaljnije upoznala situacija i utvrdilo stanje poslovanja uslijed pojave rizika. Uzimajući u obzir sve informacije, određeni članovi sastavljaju godišnja financijska izvješća o upravljanju rizicima te djelomično upoznaju javnost o stanju u poduzeću.

Promatrajući rizik kao opasnost, poduzeće „JP HT Eronet“ nastoji se suočiti sa svim rizicima i primjenom odgovarajućih tehnika mjerenja suzbiti štetan utjecaj. Primjenom i osloncem na tradicionalni menadžment poduzeću je za procjenu rizika važna pouzdanost i dostupnost podataka na vrijeme kao i sigurnost sustava. Izradom i detaljnom analizom izvješća stavlja se fokus na kontinuirano poboljšanje unutar poslovanja poduzeća uslijed pojave rizika. Zaključak bi bio da poduzeće kroz daljnje povećanje tržišnog udjela i profitabilnosti poslovanja napravi korak naprijed te započne proces uvođenja integriranoga upravljanja rizicima kojim bi se odluke donosile na efikasniji i brži način, ali bi se i rizik sagledavao kao šansa za ostvarivanje napretka.

## 8. Zaključak

U poslovanju poduzeća javljaju se brojne vrste rizika kojima je potrebno upravljati. Tradicionalno se rizik promatrao kao prijetnja koja uzrokuje štete za poduzeće, a suvremeni pristupi vide rizik kao priliku što predstavlja pozitivan ishod za poduzeća. Ovisno o veličini poduzeća, proces upravljanja rizicima može se implementirati na različite načine, a cilj je smanjiti negativan utjecaj te ostvariti ciljeve i povećati vrijednost poduzeća.

Zadaća glavnog menadžera rizika je identificirati rizike koji se javljaju u poduzeću te utvrditi koje su tehnike upravljanja rizicima. Rizik se ne može u potpunosti eliminirati, ali se može smanjiti njegov utjecaj. U ovom radu naglasak je na financijske, strateške i operativne vrste rizika koji mogu smanjiti vrijednost budućih novčanih tokova poduzeća. Ovisno o vrsti rizika, provode se različite tehnike upravljanja rizicima, a neke od njih su: analiza osjetljivosti, VaR, korištenje financijskih i robnih izvedenica, diversifikacija, prirodni i operativni hedžing i dr.

Implementiranjem integriranoga upravljanja rizicima, poduzeća mogu koristiti COSO okvir koji pruža smjernice za upravljanje rizicima u kojima je ključna strategija koja se mora postaviti kako bi proces upravljanja rizicima bio uspješan. Norma ISO 31000:2009 daje principe i opće smjernice za upravljanje rizikom koja se može koristiti neovisno o drugim sustavima, ali se može i integrirati s njima. Norma ISO je više orijentirana na postizanje ciljeva u poduzeću, a opisuje 11 načela koji moraju biti zadovoljeni kako bi proces upravljanja rizicima bio učinkovit.

Prema provedenom istraživanju, poduzeće „JP HT Eronet d.d.“ fokusirano je na tradicionalno upravljanje rizicima na decentraliziran način tj. individualno upravljanje po različitim odjelima. Najvažniji rizici s kojima se suočavaju su: rizik likvidnosti, operativni rizik, rizik nekonkurentnosti proizvoda i usluga, rizik gubitka ključnih kupaca i tržišnog udjela te rizik kibernetičke sigurnost, a među važnim rizicima ubrajaju se rizik promjene cijena i rizik neuspjeha novih proizvoda ili usluga. Za upravljanje rizicima razvijene su tehnike samoprocjene rizika, intervjuiranje zaposlenika, analiza povijesnih događaja i njihovih posljedica i analiza osjetljivosti. Nakon identifikacije rizika, sastavljaju se izvješća koja se šalju Upravi. Poduzeće nastoji upravljati svim rizicima, ali je nedostatak neimplementiranje integriranoga procesa upravljanja rizicima kojim bi i rizici imali veći pozitivan ishod.

## Popis literature

- [1] Alpha Capitalis (2018). *Financijski omjeri i indikatori: Ekonomičnost, profitabilnost, investiranje*. Preuzeto 27.8.2020 s <https://alphacapitalis.com/2018/03/02/financijski-omjeri-i-indikatori-ekonomicnost-profitabilnost-investiranje/>
- [2] BARNED, J., (2012). *Guide to managing commodity risk*. Preuzeto 30.8.2020. s <https://www.cpaaustralia.com.au/-/media/corporate/allfiles/document/professional-resources/business/managing-commodity-risk.pdf?la=en&rev=3fe5254501cf4764837576df1c23b5ab>
- [3] BEASLEY, M., (2020). *What is Enterprise Risk Management (ERM)?* Preuzeto 2.9.2020. s <https://erm.ncsu.edu/library/article/what-is-enterprise-risk-management>
- [4] BUNTAK, K., DROŽDEK, I. i KOŠČAK, M. (2014). Metodologija implementacije upravljanja rizicima FMEA metodom. *Tehnički glasnik*, 8 (1), 25-33.
- [5] Chartered Global Management Accountant [CGMA] (2013). *Enterprise Risk Management (ERM) – What is it?* Preuzeto 2.9.2020. s <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/enterprise-risk-management.html>
- [6] CHEN, J., (2020). *Market Risk*. Preuzeto 30.8.2020. s <https://www.investopedia.com/terms/m/marketrisk.asp>
- [7] CHEN, J., (2020). *Political Risk*. Preuzeto 1.9.2020. s <https://www.investopedia.com/terms/p/politicalrisk.asp>
- [8] CHOUDHRY, M. (2013). *An Introduction to Value-at-Risk*. John Willey & Sons.
- [9] Corporate Finance Institute [CFI] (bez dat). *What is Regulatory Risk?* Preuzeto 31.8.2020. s <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/regulatory-risk/>
- [10] Customer Champions (bez dat.). *Identifying customers at risk of leaving*. Preuzeto 1.9.2020. s <http://www.customerchampions.co.uk/identifying-customers-at-risk-of-leaving/>
- [11] DVORSKI, S., KOVŠKA V., RUŽA F., (2007). *Poslovna ekonomija*. Varaždin: TIVA – tiskara Varaždin.
- [12] EBY K., (2018). *Which Management Style Is Right for You: Top- Down or Bottom- Up Approach?* Preuzeto 4.9.2020. s <https://www.smartsheet.com/top-down-bottom-up-approach>
- [13] GATZERT, N., SCHMIT, J. (2016). Supporting strategic success through enterprise-wide reputation risk management: *The Journal of Risk Finance*, 17 (1), 26-45.

- [14] Gaži-Pavelić, K., (bez dat). *Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima – Osnove najbolje poslovne prakse za mala i srednja poduzeća*. Preuzeto 26.8.2020. s: <https://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf>
- [15] Gonan Božac, M. (2008). SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA – SLIČNOSTI I RAZLIKE. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 21 (1), 19-34.
- [16] Hong Kong Institute of Bankers [HKIB] (2013). *Operational Risk Management*. John Wiley & Sons.
- [17] Hrvatski zavod za norme [HZN] (bez dat). *HRN ISO 31000 – Upravljanje rizikom*. Preuzeto 22.07.2020. s <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=55>
- [18] International Organization for Standardization [ISO] (bez dat.). *About us*. Preuzeto 22.07.2020. s <https://www.iso.org/about-us.html>
- [19] International Organization for Standardization [ISO] (bez dat.). *ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and guidelines*. Preuzeto 22.07.2020. s <https://www.iso.org/standard/43170.html>
- [20] International Organization for Standardization [ISO] (bez dat.). *ISO 9000 FAMILY – QUALITY MANAGEMENT*. Preuzeto 3.9.2020. s <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- [21] Javno poduzeće Hrvatske telekomunikacije d.d. [JP HT Eronet d.d.] (bez dat.). *Djelatnost*. Preuzeto 13.8.2020. s <https://www.hteronet.ba/upoznajte-nas/djelatnost-s123>
- [22] Javno poduzeće Hrvatske telekomunikacije d.d. [JP HT Eronet d.d.] (bez dat.). *Godišnji izvještaj o poslovanju emitenta „JP HT Eronet d.d.“ za period 01.01.-31.12.2016*. Preuzeto 28.8.2020. s: [https://www.hteronet.ba/storage/upload/natjecaji/izvjestaj\\_o\\_poslovanju\\_2016\\_135720.pdf](https://www.hteronet.ba/storage/upload/natjecaji/izvjestaj_o_poslovanju_2016_135720.pdf)
- [23] Javno poduzeće Hrvatske telekomunikacije d.d. [JP HT Eronet d.d.] (bez dat.). *Godišnji izvještaj o poslovanju emitenta „JP HT Eronet d.d.“ za period 01.01.-31.12.2017*. Preuzeto 28.8.2020. s: [https://www.hteronet.ba/storage/upload/natjecaji/1312\\_001\\_112857.pdf](https://www.hteronet.ba/storage/upload/natjecaji/1312_001_112857.pdf)
- [24] Javno poduzeće Hrvatske telekomunikacije d.d. [JP HT Eronet d.d.] (bez dat.). *Godišnji izvještaj o poslovanju emitenta „JP HT Eronet d.d.“ za period 01.01.-31.12.2018*. Preuzeto 28.8.2020. s: [https://www.hteronet.ba/storage/upload/natjecaji/izvjestaj\\_o\\_poslovanju\\_za\\_2018\\_godinu\\_1\\_15558.pdf](https://www.hteronet.ba/storage/upload/natjecaji/izvjestaj_o_poslovanju_za_2018_godinu_1_15558.pdf)
- [25] Javno poduzeće Hrvatske telekomunikacije d.d. [JP HT Eronet d.d.] (2019.). *Ispunili smo planirano i najavili novi smjer komunikacije* [Intervju]. Preuzeto 14.8.2020. s

<https://www.hteronet.ba/upoznajite-nas/predsjednik-uprave-vprimorac-ispunili-smo-planirano-i-najavili-novi-smjer-komunikacije-n5892>

[26] Javno poduzeće Hrvatske telekomunikacije d.d. [JP HT Eronet d.d.]. (2018.). *Izvešće o poslovanju „JP HT Eronet d.d. Mostar“ za razdoblje I-XI 2017 godine*. Preuzeto s: [http://parlamentfbih.gov.ba/dom\\_naroda/v2/userfiles/file/Materijali%20u%20proceduri\\_2018/i\\_zvijestaj\\_JPHTelekomunikacije%20d\\_d\\_%20Mostar%20za%202017\\_god.pdf](http://parlamentfbih.gov.ba/dom_naroda/v2/userfiles/file/Materijali%20u%20proceduri_2018/i_zvijestaj_JPHTelekomunikacije%20d_d_%20Mostar%20za%202017_god.pdf)

[27] Javno poduzeće Hrvatske telekomunikacije d.d. [JP HT Eronet d.d.]. (2019). *Izvešće o poslovanju „JP HT Eronet d.d. Mostar“ za razdoblje I-XI 2018 godine*. Preuzeto s: [https://parlamentfbih.gov.ba/v2/userfiles/file/Materijali%20u%20proceduri\\_2020/2\\_%20Izvešće%20o%20poslovanju%20JP%20HT%20d\\_d\\_%20Mostar%20za%20razdoblje%20I%20XI%202018.pdf](https://parlamentfbih.gov.ba/v2/userfiles/file/Materijali%20u%20proceduri_2020/2_%20Izvešće%20o%20poslovanju%20JP%20HT%20d_d_%20Mostar%20za%20razdoblje%20I%20XI%202018.pdf)

[28] Javno poduzeće Hrvatske telekomunikacije d.d. [JP HT Eronet d.d.]. (2017.). *Moja vizija HT- Eroneta je – biti tehnološki lider* [Intervju]. Preuzeto 14.8.2020. s <https://www.hteronet.ba/upoznajite-nas/predsjednik-uprave-ht-eronet-a-vilim-primorac-u-intervjuu-za-dnevni-list-moja-vizija-ht-eronet-a-je-biti-tehnoloski-lider-n5661>

[29] Javno poduzeće Hrvatske telekomunikacije d.d. [JP HT Eronet d.d.]. (bez dat.). *O nama*. Preuzeto 13.8.2020. s <https://www.hteronet.ba/upoznajite-nas/o-nama-s143>

[30] Javno poduzeće Hrvatske telekomunikacije d.d. [JP HT Eronet d.d.]. (2016.). *Trebamo novi pristup regulaciji tržišta telekomunikacija u BiH* [Intervju]. Preuzeto 14.8.2020. s <https://www.hteronet.ba/upoznajite-nas/trebamo-novi-pristup-regulaciji-trzista-telekomunikacija-u-bih-n3536>

[31] Kenton, W., (2019). *ISO 1400*. Preuzeto 3.9.2020. s <https://www.investopedia.com/terms/i/iso-14000.asp>

[32] Kenton W., (2020). *Liquidity Risk*. Preuzeto 30.8.2020. s <https://www.investopedia.com/terms/l/liquidityrisk.asp>

[33] Labarre O., (2020). *Credit Risk*. Preuzeto 31.8.2020. s <https://www.investopedia.com/terms/c/creditrisk.asp>

[34] Mikić, M., Orsag, S., Pološki Vokić N., Švaljek, S. (2011). *EKONOMSKI leksikon*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža.

[35] Miloš Sprčić, D., Bedeković K., ... Zrinski S., (2019). *Primjena modela integriranog upravljanja rizicima – Zbirka poslovnih slučajeva*. Sveučilište u Zagrebu: Ekonomski fakultet.

[36] Miloš Sprčić, D. (2013). *Upravljanje rizicima – temeljni koncepti, strategije i instrumenti*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.

- [37] Miloš Sprčić, D., Jakirlić, L. (2017). Upravljanje reputacijskim rizikom korištenjem modela integriranog upravljanja rizicima: *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 15 (2), 127-145.
- [38] Orsag, S. (2006.). *Izvedenice*. Zagreb: Hrvatske udruge financijskih analitičara.
- [39] Osak, M., (2012). *Operational hedging curbs exchange rate uncertainty*. Preuzeto 30.8.2020. s <https://financialpost.com/executive/operational-hedging-curbs-exchange-rate-uncertainty>
- [40] Pongrac, B., Majić, T. (2015). Upravljanje poslovnim rizicima: *Tehnički glasnik*, 9 (1), 94-98.
- [41] Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harward Business Review*, 86 (1), 25-40.
- [42] Sarajevska berza- burza vrijednosnih papira d.d. Sarajevo (bez dat). *Poslovanje poduzeća „JP HT Eronet d.d.“ u razdoblju od 2016. do 2018. godine*. Preuzeto 28.8.2020. s [http://www.sase.ba/v1/Tr%C5%BEi%C5%A1te/Emitenti/Profil-emitenta/symbol/HTKMR#tab\\_FinancialReportsTab](http://www.sase.ba/v1/Tr%C5%BEi%C5%A1te/Emitenti/Profil-emitenta/symbol/HTKMR#tab_FinancialReportsTab)
- [43] The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO] (bez dat.). *About us*. Preuzeto 20.07.2020. s <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>
- [44] The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO] (2017) *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. Preuzeto 26.08.2020. s <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- [45] The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO] (2016) *Fraud – Risk Management Guide*. Preuzeto 26.08.2020. s <https://www.coso.org/documents/COSO-Fraud-Risk-Management-Guide-Executive-Summary.pdf>
- [46] The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO] (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. Preuzeto 26.08.2020. s <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>
- [47] Tunggal, T. A., (2020). *What is a Cybersecurity Risk? – A Trough Definition*. Preuzeto 1.9.2020. s <https://www.upguard.com/blog/cybersecurity-risk>
- [48] Tuškan, B., (2009). Upravljanje rizicima upotrebom financijskih derivata u RH: *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 7 (1), 107-120.
- [49] Udovičić, A., Kadlec, Ž. (2013). ANALIZA RIZIKA UPRAVLJANJA PODUZEĆEM: Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 4 (1), 0-0.

- [50] Vujović, R. (2009). *Upravljanje rizicima i osiguranje*. Beograd, Srbija: Univerzitet Singidunum.
- [51] Vukoja B. (bez dat.). Primjena analize finansijskih izvješća pomoću ključnih finansijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka. *Revident: društvo za reviziju i poslovne usluge*.
- [52] Williams, C., (2019). *COSO ERM FRAMEWORK – BACKGROUND & OVERVIEW*. Preuzeto 20.7.2020. s <https://www.erm insightsbycarol.com/coso-erm-framework/>
- [53] Williams, C., (2019). *ISO 31000 VS. COSO – COMPARING AND CONTRASTING THE WORLD'S LEADING RISK MANAGEMENT STANDARDS*. Preuzeto 23.7.2020. s <https://www.erm insightsbycarol.com/coso-erm-framework/>
- [54] Woods, M. (2012). *Risk management in organizations: An integrated case study approach*. Routledge.
- [55] Žager, K. i Žager, L. (1999). *Analiza finansijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia.

## Popis slika

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1. Porterov model pet konkurentnih sila (Porter, 2008, str. 27).....                                       | 7  |
| Slika 2. Mapa rizika (Miloš Sprčić, 2013, str. 106) .....                                                        | 9  |
| Slika 3. COSO ERM Kocka 2004 (Izrada prema: Williams, 2019).....                                                 | 22 |
| Slika 4 COSO ERM 2017 okvir (Izrada prema: Williams, 2019).....                                                  | 23 |
| Slika 5. Prikaz odnosa principa, okvira i procesa upravljanja rizicima (Hrvatski zavod za norme, bez dat.) ..... | 25 |
| Slika 6. Vlasnička struktura poduzeća „JP HT Eronet d.d.“ (Izrada prema: „JP HT Eronet d.d.“, bez dat) .....     | 28 |
| Slika 7. Ocjene važnosti rizika za poduzeće, (vlastita izrada) .....                                             | 42 |
| Slika 8. Procjena doprinosa procesa upravljanja rizicima, (vlastita izrada).....                                 | 43 |

## Popis tablica

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 1. SWOT Analiza poduzeća "JP HT Eroneta d.d." .....               | 32 |
| Tablica 2. Pokazatelji likvidnosti poduzeća "JP HT Eronet d.d." .....     | 35 |
| Tablica 3. Pokazatelji zaduženosti "JP HT Eronet d.d." .....              | 36 |
| Tablica 4. Pokazatelji aktivnosti poduzeća "JP HT Eronet d.d." .....      | 37 |
| Tablica 5. Pokazatelji ekonomičnosti poduzeća "JP HT Eronet d.d." .....   | 38 |
| Tablica 6. Pokazatelji profitabilnosti poduzeća "JP HT Eronet d.d." ..... | 39 |
| Tablica 7. Pokazatelji investiranja poduzeća "JP HT Eronet d.d." .....    | 40 |