

Analiza poslovnih rizika poduzeća Nintendo Co., Ltd.

Vučić, Borna

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:670191>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-13**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski Fakultet

**Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, Analiza i poslovno
planiranje**

ANALIZA POSLOVNIH RIZIKA PODUZEĆA NINTENDO Co., Ltd.

Diplomski rad

Borna Vučić

Zagreb, lipanj 2023.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski Fakultet

**Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, Analiza i poslovno
planiranje**

ANALIZA POSLOVNIH RIZIKA PODUZEĆA NINTENDO Co., Ltd.

ENTERPRISE RISK ANALYSIS OF NINTENDO Co., Ltd.

Diplomski rad

Borna Vučić, 0067510383

Mentor: Prof. Dr. Sc. Danijela Miloš Sprčić

Zagreb, lipanj 2023.

Ime i prezime studenta/ice

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____

(vrsta rada)

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

Student/ica:

U Zagrebu , _____

Sadržaj

Sažetak	i
Summary	ii
1. Uvod.....	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja	1
1.3. Struktura rada.....	1
2. Teorijsko objašnjenje integriranog upravljanja rizicima.....	3
2.1. Definiranje rizika	3
2.2 Upravljanje rizicima.....	9
2.3 Integrirano upravljanje rizicima.....	12
2.3.1 Analiza okruženja i poslovanja poduzeća, određivanje poslovnih ciljeva, apetita i tolerancije prema riziku	12
2.3.2 Identifikacija i subjektivna procjena rizika i rangiranje u mapu rizika.....	19
2.3.3 Analiza i objektivna kvantifikacija rizika (revidiranje mape rizika).....	22
2.3.4 Odluke (mjere) o upravljanju rizicima.....	24
2.3.5. Nadzor, komunikacija i izvještavanje, kontinuirano praćenje i revidiranje procesa.....	25
3. Analiza poduzeća Nintendo d.o.o.	27
3.1. Povijest poduzeća Nintendo.....	27
3.2. Analiza makro okruženja	29
3.3. Analiza Industrije.....	38
3.4. Analiza samog poduzeća.....	41
3.4.1. Konkurentska strategija poduzeća	41
3.4.2. Financijska analiza Nintendo Co., Ltd.....	42
3.4.3. SWOT ANALIZA.....	51
4. Identifikacija i kvantifikacija rizika te prijedlog strategije upravljanja identificiranim rizicima.....	53
4.1. Identifikacija i mapiranje rizika Nintenda	53
4.2. Kvantifikacija rizika Nintendo Co., Ltd.....	55
4.3. Prijedlog strategija upravljanja identificiranim rizicima.....	63
5. Zaključak.....	67
Literatura.....	68
Popis tablica	72
Popis grafikona	72
Popis slika	72

Sažetak

Proces upravljanja rizicima danas je bitan za svako poduzeće koje želi biti uspješno u današnjem globalnom poslovnom svijetu. U zadnje vrijeme kao najbolji oblik upravljanja rizicima se spominje proces integriranog upravljanja rizicima (ERM). Cilj ovog rada je da se uporabom procesa, instrumenata i metoda integriranog upravljanja rizicima identificiraju, kvantificiraju i mapiraju svi rizici kojima poduzeće Nintendo može biti izloženo te da se predloži strategija za upravljanje tim rizicima. Nintendo Co., Ltd. kao jedno od tri najveća poduzeća u industriji video igara jest izloženo određenim internim i eksternim rizicima koji će se identificirati analizom njegovog makro-okruženja, mikro-okruženja i internog okruženja poduzeća. Kao rezultat ovih analiza autor ovog rada je identificirao 8 rizika kojima je poduzeće Nintendo izloženo. Kvantifikacijom identificiranih rizika došlo se do saznanja da nijedan od tih 8 rizika nije od velike opasnosti za nastavak poslovanja Nintenda.

Ključne riječi: rizik, upravljanje rizicima, integrirano upravljanje rizicima (ERP), PESTLE analiza, Porterovih 5 sila, SWOT analiza, Nintendo Co., Ltd., video igre, igraće konzole

Summary

Risk management process, in today's business world, is very important for any successful company. The latest and the best form of risk management to emerge is the enterprise risk management (ERM). By using tools and methods provided by ERM the main purpose of this paper is to identify, quantify and map these all risks which may harm the business process of Nintendo company and to also form the optimal strategy for managing them. Nintendo is one of the largest video game companies in the world and as such is vulnerable to certain internal and external risks which can be identified by the analysis of their macro-environment, micro-environment and internal environment of the company. As a result of all these analysis the author has identified 8 risks to which Nintendo company is exposed. By quantifying these risks the author has reached the conclusion in which none of these risks pose immediate danger for the successful continuation of business run by Nintendo

Key words: risk, risk management, enterprise risk management (ERM), PESTLE analysis, Porters 5 forces, SWOT analysis, Nintendo Co., Ltd., video games, video game consoles

1. Uvod

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog diplomskog rada je analiza poslovnih rizika poduzeća Nintendo Co., Ltd. U ovom radu pozornost će se najviše usmjeriti na proces integriranog upravljanja rizicima (engl. Enterprise risk management, ERM) koji predstavlja noviji pristup upravljanju rizicima čija upotreba raste nakon Globalne financijske krize. Integrirano upravljanje rizicima dobiva sve više na značajnosti zbog svoje efektivnosti u procesu korporativnog upravljanja poduzećem i zbog toga što je važan izvor konkurentske prednosti poduzeća na suvremenim tržištima. Cilj rada je da se putem procesa, metoda i instrumenata integriranog upravljanja rizicima identificiraju rizici poduzeća Nintendo Co., Ltd. zatim kvantificiraju i mapiraju te na kraju predlože strategije za prevladavanje i ovladavanje tim rizicima. Prolazeći kroz sve korake procesa integriranog upravljanja rizicima pokušat će se prikazati rizike kao dio svakodnevnog unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća te sam proces integriranog upravljanja njima kao nezamjenjivi dio svakodnevnog poslovanja poduzeća na današnjim visoko kompleksnim tržištima.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Izvori podataka koji će biti korišteni prilikom izrade ovoga rada su stručne knjige te znanstveni i stručni radovi iz područja rizika, integriranog upravljanja rizicima, financijske analize te iz područja strateškog upravljanja. Uz to koristit će se financijska izvješća i analize kompanije Nintendo Co., Ltd. dostupna s web stranice kompanije. Također će se koristiti izvješća rađena od strane profesionalnih udruženja i specijaliziranih institucija te mnogi drugi podaci dostupni iz raznih sekundarnih izvora. Prilikom same izrade rada koristit će se sekundarne istraživačke metode kao što su metoda deskripcije, komparacije analize, sinteze, indukcije, dedukcije i klasifikacije. U analizi poslovnog slučaja Nintendo Co., Ltd. koristit će se znanstveno utemeljena metodologija integriranog upravljanja rizicima koja predstavlja kombinaciju kvalitativnih i kvantitativnih metoda poput PESTLE analize, Porterovog modela 5 konkurentskih sila, analize osjetljivosti, analize scenarija te procjene značajnosti i vjerojatnosti nastupanja rizika.

1.3. Struktura rada

Ovaj diplomski rad je osmišljen u 5 glavnih poglavlja. Prvo poglavlje je uvod i tu se iznose temelji ovog diplomskog rada i to definiranje predmeta i ciljeva ovog rada. Drugo poglavlje je

teorijsko objašnjenje integriranog upravljanja rizicima i tu će se prvo definirati pojam rizika, zatim objasniti proces upravljanja rizicima i naposljetku upoznati s procesom integriranog upravljanja rizicima. U trećem poglavlju će se provesti analiza Nintendo poduzeća tako da će se krenuti od analize makro-okruženja, preko analize mikro-okruženja i na kraju završiti s analizom internog okruženja. U četvrtom poglavlju će se identificirati i kvantificirati rizici kojima je poduzeće Nintendo izloženo te predložiti strategiju za njihovim upravljanjem. Zadnje poglavlje jest zaključak gdje će se sumirati cijeli rad i donijeti zaključak nakon analize identificiranih rizika.

2. Teorijsko objašnjenje integriranog upravljanja rizicima

2.1. Definiranje rizika

Rizik kao pojam ima mnogo definicija. Razlog tomu je što se on nalazi u svakom dijelu ljudskog života i skoro svim djelatnostima te ga svaka djelatnost definira na način svojstven toj djelatnosti. Opća definicija rizika polazi od vjerojatnosti nastanka događaja koji će imati negativne posljedice na pojedinca, organizaciju ili društvo u cjelini (Miloš Sprčić, 2013.). Uz sam pojam rizika se inače vežu dva nova pojma: ishod i neizvjesnost. Općenito spominjanje riječi rizik se veže uz negativne ishode, ali u većinu slučajeva i pozitivan ishod može biti prisutan. Na primjer pješak ima dva cilja: uštedjeti na vremenu i ne čekati zeleno svjetlo i prijeći cestu, a da ga auto pritom ne udari. Tu odmah postoji neizvjesnost prelaska ceste i zadovoljavanja oba dva cilja. Prvi cilj je povezan s ostvarenjem pozitivnog ishoda, a to jest ušteda vremena, dok u drugom cilju želja pješaka izbjegavanje negativnog ishoda tj. biti pogođen od strane auta (Green, 2016.).

Ljudi često uz riječ rizik vežu dvije zablude. Prva jest da je rizik uvijek loš. Rizik uvijek predstavlja priliku ili prijetnju. On nije ni dobar ni loš. Rizik je jednostavno to što jest. Za vlasnika stambenog objekta na obali južne Karoline, rizik uragana predstavlja lošu stvar, dok za dobavljača drva, pješčanih vreća i meteoroloških radija u istoj toj regiji predstavlja način preživljavanja. Druga zabluda jest da su neki rizici toliko loši da ih se treba eliminirati pod svaku cijenu. Ovdje problem nije u tom trebaju li se loši rizici reducirati, nego je li se pod pojmom "reducirati" misli na potpuno eliminiranje rizika i jesu li troškovi reduciranja rizika vrijedni toga. Na primjer, ako se uzme u obzir rizik da Zemlju, u bilo kojem trenutku, pogodi asteroid iz svemira i da može uništiti sav život na Zemljinoj površini, dilema nastaje u tome da li bi čovječanstvo trebalo uliti novac u financiranje izgradnje podzemnih skloništa pod cijenom smanjenja sredstava za škole, bolnice, itd... Lekcija u ovom slučaju je da se rizik mora promatrati kroz okvir vjerojatnosti nastanka tog događaja, a ne samo kroz posljedice. Tako bi posljedica bila nestanak svog života na zemlji, ali vjerojatnost nastanka takvog događaja je npr. 1 naprema 1 milijarda (Culp, 2001.).

Ranije smo spomenuli pojam neizvjesnosti. On se često poistovjećuje s rizikom što nije dobro i stoga treba objasniti razliku između njih. Za rizičnu situaciju se kaže da je to ona situacija u kojoj se može izmjeriti vjerojatnost nastupa određenih ishoda dok za situaciju neizvjesnosti se

ne može točno izmjeriti vjerojatnost nastupa određenih ishoda (Gough, 1998.). Ta glavna razlika je zapravo veoma važna za proces upravljanja rizicima. Zato kada se neki budući događaj može kvantificirati i kada postoji mogućnost računanja vjerojatnosti nastupa tog događaja tada se tek može govoriti o riziku i mogućnosti upravljanja njime.

Prije nego što se počne govoriti o procesu upravljanja rizicima treba prvo znati klasificirati rizike po vrsti. Općenito u svijetu postoji veliki broj različitih vrsta rizika i samim time velik broj njihovih podjela. I u poslovnom kontekstu ima više kategorizacija rizika s obzirom na koju industriju se odnose. U ovom radu koristit će se kategorizacija koja rizike kategorizira u tri glavne grupe: strateški rizici, financijski rizici i operacijski rizici (Miloš Sprčić, 2020.).

Strateški rizici

Bilo koji rizik koji može utjecati na poslovnu strategiju i strateške ciljeve se klasificira kao strateški rizik. Strateški rizici se uglavnom identificiraju s budućim planovima i strategijama povezanim s novih proizvoda i usluga, ekspanzije trenutnog poslovanja kroz akvizicije i spajanja, i konstrukcije novih postrojenja (Miloš Sprčić, 2020.). Među strateške rizike se ubrajaju:

- politički rizik,
- rizik društveno-kulturnih trendova,
- tehnološki rizik,
- rizik istraživanja i razvoja,
- rizik inovacija,
- rizik ekspanzije,
- reputacijski rizik,
- rizik brenda,
- rizik gubitka kupaca i
- intelektualni rizik (Miloš Sprčić, 2020).

Politički rizik, kao fenomen promatran iz perspektive multinacionalne korporacije koja se pojavljuje u ulozi stranog izravnog ulagača, se odnosi na političke i regulatorne rizike koji postoje u zemljama domaćinima. Multinacionalne korporacije politički rizik zemlje domaćina vide kao jedan od najvažnijih odrednica u donošenju investicijskih odluka (Janačković, 2019.)

Društveno-kulturni rizici uključuju istodobne društvene, demografske i kulturne trendove u društvu, te stavove javnosti i trendove koji proizlaze iz karakteristika radne snage. Društveno-

kulturni rizici mogu biti izvor značajnih problema za poduzeća s jedne strane, no s druge strane, ako su poduzeća otvorena za praćenje tržišnih kretanja i fleksibilna za prilagodbe, ti rizici mogu biti izvor za postizanje konkurentske prednosti stvaranjem reputacije društveno odgovorne tvrtke (Miloš Sprčić, 2020.).

Tehnološki rizik može nastati kao nedostatak investicija u tehnologiju i posljedično erozije kompetitivnosti, neadekvatnog upravljanja tehnologijom i oslanjanja na vanjske dobavljače (engl. Outsourcing), neusklađenosti tehnologije s poslovnim ciljevima, neadekvatne zaštite od virusa te gubitaka povjerljivih informacija zbog loše kibernetičke sigurnosti. Učinkovito upravljanje tehnološkim rizikom doprinosi poboljšanju kvalitete informacija važnih u procesu odlučivanja (Miloš Sprčić, Puškar, Zec, 2019.).

Istraživačko-razvojni projekti su od kritične važnosti za uspjeh poduzeća. Rizik istraživanja i razvoja proizlazi iz nesigurnosti u upravljanju tehnologijom i tržištima, čime se smanjuje vjerojatnost proizvodnje i uspješnosti prodaje (Miloš Sprčić, 2020.).

Inovacijski rizik karakteriziraju mogući gubici koji nastaju kada organizacija ulaže resurse u proizvodnju novih dobara i usluga te razvoj novih tehnika i tehnologija, koje u različitim situacijama možda neće imati očekivanu potražnju na tržištu. Rizici se također mogu pojaviti kod inovacija upravljanja financiranjem koje možda neće polučiti očekivani učinak (Nechaev, Zakharov, Troshina, 2017.)

Rizik ekspanzije se uglavnom veže uz dugoročne strateške odluke koje uključuju poslovne kombinacije spajanja kompanija i preuzimanja drugih kompanija. Dobre odluke vode prestizanju konkurenata, dok loše mogu unazaditi poduzeće (Miloš Sprčić, Puškar, Zec, 2019.).

Reputacijski rizik, mogućnost ili opasnost od gubitka ugleda, predstavlja prijetnju organizacijama na mnogo načina. Gubitak ugleda utječe na konkurentnost, lokalno pozicioniranje, povjerenje i lojalnost dioničara, odnose s medijima i legitimitet poslovanja (Aula, Pekka, 2010.)

Rizik brenda, u slučaju pojavljivanja, može nanijeti veliku štetu poduzeću. Rizik se može javiti u obliku svjedočenja zaposlenika o lošoj korporativnoj kulturi, upitnih radnih praksi poduzeća

i njegovih kooperanata, kao i nezadovoljnih kupaca koji izražavaju svoje nezadovoljstvo kroz recenzije na društvenim mrežama (Green, 2016.)

Rizik gubitka kupaca može imati dva temeljna uzroka – ili su ih konkurenti privukli boljim proizvodima odnosno nižim cijenama ili proizvodi poduzeća više nemaju istu vrijednost za kupce. Rizik gubitka kupaca u međusobnoj je interakciji s mnogim drugim rizicima kao čija posljedica može nastati (Miloš Sprčić, Puškar, Zec, 2019.).

Za intelektualni rizik najvažniji je intelektualni kapital suvremenih organizacija. Iako je dugoročno zaposlenje danas rijetkost, ne treba zanemariti intelektualni rizik koji podrazumijeva situaciju u kojoj odlazak visokokvalificiranog zaposlenika iz poduzeća može prouzrokovati gubitke sve dok se ne educira novi zaposlenik koji će preuzeti njegove poslove (Miloš Sprčić, Puškar, Zec, 2019.).

Financijski rizici

Financijski rizici se manifestiraju kao gubitak vrijednosti zbog negativnih promjena cijena financijskih ili realnih imovina, tržišne kamatne stope, promjena valutnog tečaja i nemogućnosti poslovnih partnera da ispunjavaju svoje obveze što može negativno utjecati na novčani tok poduzeća (Miloš Sprčić, 2020.). Rizici koji se ubrajaju u financijske rizike su:

- valutni rizik,
- kamatni rizik,
- cjenovni rizik,
- rizik likvidnosti,
- kreditni rizik.

Izloženost valutnom riziku sve je značajniji problem na globalnoj razini koji proizlazi iz neizvjesnosti budućeg tečaja. Ukazuje na rizik promjene tečaja stranih valuta kojem su poduzeća, banke i druge financijske institucije izložene u svakodnevnom poslovanju, posebice u međunarodnom poslovanju vezano uz obveze i potraživanja u stranoj valuti (Miloš Sprčić, 2020.).

Kamatni rizik može se definirati kao mogućnost gubitaka zbog promjene kamatnih stopa na tržištu u odnosu na kamatnu stopu koja je vrijedila u trenutku ugovaranja određenog depozitnog ili kreditnog posla. Kamatni rizik postoji kod ugovaranja fiksnih i promjenljivih kamatnih

stopa, pri čemu smjer kretanja kamatnih stopa može biti različit za različite valute (Miloš Sprčić, Puškar, Zec, 2019.).

Cjenovni rizik je rizik gubitka koji proizlazi iz promjena cijena robe i financijske imovine (Miloš Sprčić, 2020.).

Rizik likvidnosti je rizik da novčani primici poduzeća neće biti dovoljni za pokrivanje novčanih obveza poduzeća, što često dovodi do likvidacije važnije imovine poduzeća za podmirenje obveza (Culp, 2001.). Rizik likvidnosti kao sam se rijetko javlja, često dolazi kao rezultat tržišnog ili kreditnog rizika.

Kreditni rizik se može definirati kao mogućnost da poslovni partner neće moći ispuniti svoju obvezu koja je definirana u međusobnom dogovoru. Kreditni rizik se isto može zvati rizik neplaćanja, rizik izvedbe ili rizik protu-stranke. Svi ti pojmovi znače isto: utjecaj kreditnih efekta na transakcije poduzeća. Kreditni rizik ima tri karakteristike: izloženost prema poslovnom partneru koji možda neće moći nastaviti poslovati na adekvatnoj razini, mogućnost da taj poslovni partner neće moći podmirivati svoje obveze i stopa oporavka, tj. u slučaju da partner ne ispunji svoje obveze koliko potraživanja se mogu naplatiti (Brown, Moles, 2014.).

Operativni rizici

Operativni rizici su rizici pojave neželjenih događaja unutar organizacije kao rezultat neodgovarajućih ili neuspjelih procesa, ljudi i sistema ili eksternih događaja (Green, 2016.).

Operativni rizici mogu biti unutarnji ili vanjski i oni uključuju:

- greške u internim procedurama,
- rizik prijevare i štete zaposlenika,
- rizik kibernetičke sigurnosti i IT sistemski rizik,
- rizik elementarnih nepogoda,
- rizik kod praske zapošljavanja i sigurnosti na radnom mjestu,
- zakonski rizik
- rizik okoliša (Miloš Sprčić, 2020.).

Rizik od pogrešaka koji proizlaze iz internih procedura uglavnom se odnosi na one uzrokovane nevoljnom i neplaniranom ljudskom pogreškom. Ovoj vrsti rizika izloženi su svi dijelovi

poslovnog procesa, ali njegova pojava uvelike ovisi o sektoru u kojem tvrtka posluje (Miloš Sprčić, 2020.).

Rizik od prijevare i štete zaposlenicima preklapaju se u mnogim aspektima. Prijevarena se definira kao namjerna radnja jedne ili više osoba unutar menadžmenta, zaposlenika ili trećih strana, koja uključuje varanje radi stjecanja nepoštene ili nezakonite koristi, a njezini izvori mogu biti unutarnji ili vanjski (Miloš Sprčić, Puškar, Zec, 2019.).

Kibernetička sigurnost se može definirati kao skup tehnologija, procesa i praksi koje su dizajnirane s ciljem zaštite računala, programa i internih mreža od neovlaštenog pristupa, napada i štete. Iako se rizik kibernetičke sigurnosti povećava u svijetu on se još uvijek najviše veže uz tehnološke probleme (Green, 2016.).

Rizik elementarne nepogode uglavnom se može promatrati kao događaj s niskom vjerojatnošću nastupanja, ali sa značajnim utjecajem na poslovanje. Poduzeća su izložena riziku elementarnih nepogoda poput poplava, potresa, oluja, udara groma te požara i mnogih drugih budući da posjeduju određenu imovinu koja pritom može biti oštećena ili uništena (Miloš Sprčić, Puškar, Zec, 2019.).

Rizik prakse zapošljavanja i sigurnosti na radnom mjestu odnosi se na gubitke koji proizlaze iz radnji koje nisu u skladu sa zakonima i ugovorima o zapošljavanju, zdravlju ili sigurnosti, od zahtjeva za isplatu ili tjelesne ozljede ili od događaja različitosti i diskriminacije (Miloš Sprčić, 2020.).

Zakonski rizik može se definirati kao rizik nepostupanja u skladu sa zakonima i propisima, nepoznavanje zakonskih obveza, nepoštivanje ugovornih odredbi, neprepoznavanje pravnih prijetnji i neučinkovito upravljanje njima (Miloš Sprčić, Puškar, Zec, 2019.).

Rizik okoliša proizlazi iz odnosa između poduzeća i njegovog prirodnog okoliša te između subjekata koji uređuju, štite i upravljaju okolišem. Njegovi izvori uključuju potrošnju energije i njezine učinke, emisije stakleničkih plinova, korištenje i ispuštanje vode, odlaganje otpada, onečišćenje, kao i ukupne učinke na bioraznolikost i zdravlje ljudi (Miloš Sprčić, 2020.).

2.2 Upravljanje rizicima

Upravljanje rizicima je proces kojim se identificiraju, procjenjuju i obrađuju rizici pomoću konzistentnih i ponovljivih postupaka na osnovu čega se pravi izvještaj te se vrši nadgledanje rizičnih aktivnosti. Upravljanje rizicima ne nastoji eliminirati rizike, već stvoriti okruženje u kojem se mogu donijeti optimalne poslovne odluke uzimajući u obzir identificirane rizike i posljedice koje oni mogu izazvati (Pongrac, Majić, 2015.). Prvi oblici upravljanja rizicima se javljaju nakon drugog svjetskog rata i uglavnom su bili povezivani s uporabom osiguranja, kako bi se poduzeće zaštitilo od nepredvidljivih nesreća i tako izbjeglo gubitak novčanih sredstava (Dionne, 2013.). Baš takvi prvi oblici upravljanja rizicima koji su bili usredotočeni na kupovinu raznih oblika osiguranja radi očuvanja poduzeća od čistog rizika su nazvani tradicionalnim upravljanjem rizikom (TRM).

Tradicionalno upravljanje rizicima, poznato kao i "silos upravljanje rizicima", je bilo orijentirano na upravljanje svakim od rizika zasebno, izolirano, ne sagledavajući međusobni utjecaj rizika kao i njihov utjecaj na vrijednost cijelog poduzeća (Miloš, 2009.). Taj način upravljanja rizicima se pokazao kao neadekvatnim za uspješno upravljanje rizicima u poduzeću iako je njegova primjena i dalje aktivna u puno poduzeća. Početkom 90-ih propast nekoliko velikih američkih poduzeća je potaknulo ljude da počnu razmišljati o boljem načinu upravljanja rizicima. Normalno i tada se znalo da nije moguće kompletno eliminirati određeni rizik nego da se na bolji način njime treba upravljati (Borghesi i Gaudenzi, 2012.). Uzimanjem u obzir prethodno opisan događaj počelo se posvećivati više pažnje harmonizaciji prakse upravljanja rizicima na razini poduzeća s osnovnim ciljem poslovanja poduzeća, a to je povećanje tržišne vrijednosti i bogatstva vlasnika (Miloš Sprčić, 2009.). Razvoj ovakvog mišljenja o funkciji upravljanja rizicima potaknuo je nastanak i sveobuhvatnog i proaktivnog pristupa rizicima poduzeća nazvanog sveobuhvatno (engl. Enterprise risk management ili ERM) odnosno integrirano upravljanje rizicima poduzeća (engl. Integrated risk management).

Integrirano upravljanje rizicima poduzeća obuhvaća aktivnosti usmjerene na otkrivanje i procjenu ključnih rizika koji utječu na vrijednost poduzeća i primjenu sveobuhvatnih strategija za upravljanje tim rizicima u cilju optimiziranja izloženosti ukupnom riziku i maksimiziranju vrijednosti poduzeća. Za razliku od tradicionalnog upravljanja rizicima, koji podrazumijeva taktičko i nesistematsko upravljanje pojedinim grupama rizika, ERM podrazumijeva strategijsko i integrirano upravljanje svim rizicima poduzeća (Čupić, 2018.). Sam ERM je nastao i bio oblikovan kroz djelovanje nekoliko faktora, a to su bili upravljanje rizicima korištenjem instrumenata osiguranja, brzi tehnološki razvitak, razvoj kvantitativnih tehnika i modela za mjerenje rizika i evolucija financijskih tržišta (Baranoff, 2004.).

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) proces integriranog upravljanja rizicima poduzeća definira kao proces koji se izvršava od strane uprave društva, menadžmenta i drugih zaposlenika, provodi se u cijelom poduzeću u skladu sa strategijom poduzeća, dizajniran je u cilju identificiranja potencijalnih događaja koji mogu utjecati na poduzeće, a sve u svrhu ostvarenja ciljeva poduzeća. Najvažnija premisa ERM-a jest da on povećava vrijednost za sve vlasnike/dioničare poduzeća. Vrijednost se povećava kada menadžment poduzeća jasno postavi strategiju i ciljeve sa svrhom da uspostavi optimalnu ravnotežu između ciljeva poput rasta i povrata i srodnih rizika, i kada se efikasno i efektivno iskoriste resursi poduzeća sa svrhom ostvarivanja ciljeva tog poduzeća (COSO, 2004.).

Integrirano upravljanje rizicima obuhvaća: usklađivanje averzije prema riziku i strategije poduzeća, poboljšanje odluka vezane za rizike, smanjenje operativnih iznenađenja i gubitaka, identificiranje i upravljanje većeg broja rizika na razini poduzeća, iskorištavanje prilika i poboljšanje razvrstavanja kapitala. ERM se sastoji od osam međusobno povezanih komponenti. Te komponente su derivirane od načina na koji menadžment vodi poduzeće i integrirane su u proces upravljanja. Te komponente su:

- Unutarnje okruženje – obuhvaća način na koji se rizik gleda i odnosi u poduzeću, uključuje filozofiju upravljanja rizikom i averziju prema riziku, integritet i etične vrijednosti, i okruženje u kojem oni operiraju.
- Postavljanje ciljeva – ciljevi moraju postojati prije nego što menadžment može identificirati događaje koji mogu utjecati na njihovo ostvarenje. ERM osigurava da menadžment ima proces za postavljanje ciljeva koji su u skladu s misijom poduzeća i koji su konzistentni s averzijom poduzeća prema riziku.
- Identificiranje događaja – interni i eksterni događaji koji utječu na ostvarenje ciljeva poduzeća se moraju identificirati, kako bi se razaznalo između rizika i prilika.
- Procjena rizika – rizici se analiziraju, pritom se u obzir uzima vjerojatnost nastupa i utjecaj rizika, kao baza za odlučivanje načina za njihovo upravljanje. Rizici se analiziraju na osnovi svojstvene i rezidualne baze.
- Odgovor na rizik – identificira i procjenjuje mogući odgovor na rizik, odnosno pristupe upravljanja rizicima – izbjegavanje, prihvaćanje, smanjenje ili transfer rizika. Usklađuju se rizici subjekta s njegovom tolerancijom rizika i sklonosti prema riziku.

- Kontrolne aktivnosti – politike i procedure su osnovane i implementirane s ciljem osiguranja pravilnog odgovora na rizik.
- Informacije i komunikacije – identifikacija i sakupljanje relevantnih informacija, dostavljenih u roku i u obliku koji korisnicima omogućava izvršavanje njihovih zadataka.
- Monitoring – Cijeli ERM proces mora biti nadziran te prema potrebi određene izmjene se moraju provesti. Ono se ostvaruje kroz kontinuirane aktivnosti upravljanja, zasebne procjene ili oboje (COSO, 2004.).

Postoji mnogo koristi koje integrirano upravljanje rizicima donosi, ono može smanjiti volatilitet novčanog toka i povećati vrijednost poduzeća tako (Smithson i Simkins, 2005.). Isto tako ono omogućuje bolju dijagnozu i kontrolu nad strateškim i operativnim rizicima, bolje informirane odluke, veći konsenzus menadžmenta, veću odgovornost menadžmenta, smanjenje volatiliteta zarada, povećanje profita i osiguranje kompetitivne prednosti (Gates, 2006.). Može se zaključiti da cilj ERM-a nije samo u osiguranju od rizika, već i u zaštiti poslovanja poduzeća od ostvarivanja gubitaka pritom ostavljajući dovoljno manevarskog prostora za ostvarivanje potencijalnih dobitaka ako tržišne prilike to dopuste (Miloš Sprčić, 2013.).

Da bi se počelo s ERM procesom u poduzeću potrebno je prvo odabrati pravovaljani okvir implementacije ERM-a. U praksi je razvijeno nekoliko okvira za ERM, od kojih su najčešće i najšire korišteni COSO ERM i ISO 31000:2009. COSO ERM ili Upravljanje rizikom poduzeća – integrirani okvir je 2004. razvio Komitet sponzorskih organizacija Treadway komisije s ciljem da poduzećima pruži smjernice za razvoj i primjenu efektivnog sistema ERM-a (Čupić, 2018.). Također široku primjenu u praksi ima i ISO 31000:2018 Upravljanje rizikom – principi i smjernice Međunarodne organizacije za standardizaciju (BS ISO 31000:2018, 2018.). Ovaj standard pruža relativno jednostavan okvir za upravljanje rizikom, razvijen od strane tehničkog odbora ISO/TC 262, u kojem su prisustvovali razni stručnjaci iz specijaliziranih organizacija. Korištenje bilo kojeg od trenutno dostupnih okvira ERM-a ovisi najviše o vrsti industrije u kojoj se poduzeće nalazi i specifičnosti poduzeća. Različite industrije su izložene različitim oblicima rizika, a svako poduzeće drugačije reagira na rizike i ima različitu averziju prema riziku.

2.3 Integrirano upravljanje rizicima

Kao što je već navedeno ranije u tekstu proces ERM-a nije jedinstven. Postoji veći broj procesa kojim se ERM može provoditi unutar poduzeća i koji su inače slični jedan drugome uz iznimku razlike u broju faza provođenja. Ono što je važno za proces ERM-a jest da bi on trebao biti:

- Integralni dio menadžmenta i dio svih važnih aktivnosti i funkcija
- Ugrađen u kulturu i upravljanje organizacije, uključujući i donošenje odluka
- Prilagođen poslovnom procesu poduzeća (BS ISO 31000:2008, 2018.).

U ovome radu će se pratiti proces integriranog upravljanja rizicima prema modelu razvijenom od strane autorice Miloš Sprčić i suradnika (2019.) prema kojem se ERM proces odvija u pet međusobno povezane faze:

1. Analiza okruženja i poslovanja poduzeća, određivanje poslovnih ciljeva, apetita i tolerancije prema riziku
2. Identifikacija i subjektivna procjena rizika i rangiranje u mapu rizika
3. Analiza i objektivna kvantifikacija rizika (revidiranje mape rizika)
4. Odluke (mjere) o upravljanju rizicima
5. Nadzor, komunikacija i izvještavanje, kontinuirano praćenje i revidiranje procesa

2.3.1 Analiza okruženja i poslovanja poduzeća, određivanje poslovnih ciljeva, apetita i tolerancije prema riziku

Prvi korak u procesu ERM-a jest analiza stanja poduzeća te ona osigurava kvalitativnu podlogu relevantnih informacija kako bi analize i kvantifikacije rizika imale realno uporište. Analiza stanja poslovanja također omogućava identifikaciju osnovnih stvaratelja vrijednosti u poduzeću, a onda i utjecaja koji identificirani rizici imaju na vrijednost poduzeća (Miloš Sprčić, Puškar, Zec, 2019.). Prvi korak se provodi kroz tri analize:

1. Analiza okruženja
2. Analiza industrije
3. Analiza samog poduzeća

Postoje dva pristupa u provođenju tih analiza, pristup „odozgo prema dolje“ (engl. top-down) ili odozdo prema gore (engl. bottom-up). „Top-down“ pristup kreće od makro-okruženja prema analizi industrije u kojoj poduzeće posluje i njegovu poziciju unutar iste te zatim te informacije iz prethodnih analiza koristi u kontekstu poslovne i financijske analize poduzeća. „Bottom-up“ polazi od samog poduzeća i njegovoga poslovanja, poslovnih planova i strategije koja se stavlja u kontekst industrije i okruženja (Miloš Sprčić, 2013.). „Top-down“ pristup je objektivniji jer

omogućuje preko razine makroekonomske aktivnosti lakše projiciranje ukupne vrijednosti prihoda od prodaje analiziranog poduzeća stoga će se taj pristup koristiti u ovom radu.

Slika 1. Pristup analizi poslovanja poduzeća



Izvor: Stowe, D. John i dr. (2002.), Analysis of Equity Investments – Valuation, United Book Press, Baltimore

Pošto smo se odlučili za „Top-down“ pristup u ovom radu prva analiza u procesu ERM-a jest analiza okruženja. Poduzeće je svakodnevno u interakciji sa svojim okruženjem i uglavnom ne može nikako utjecati na okruženje (Cadle i dr., 2010.). Ono stvara prilike i opasnosti za poduzeće i smatra se da sposobnost pravilnog i pravovremenog razumijevanja promjena i utjecaja koji dolaze iz okruženja je nezaobilazan dio uspješnog poslovanja (Johnson i dr., 2017.). Poslovno okruženje se sastoji od makro-okruženja i mikro-okruženja.

Makro-okruženje je skup sila koje se tipično mogu klasificirati kao socijalne, ekonomske, tehnološke i političke/regulatorne. Analiza ovih područja uključuje proučavanje trenutnih i potencijalnih promjena i procjenjivanje tih efekata tih promjena na poduzeća/organizacije. Trendova poput generalnog starenja stanovništva, prelaska s proizvodne industrije na uslužnu i sve veća uporaba robotizacije u velikoj mjeri utječu na razna poduzeća/organizacije (Ginter, Duncan, 1990.). Jedan od najkorisnijih alata za praćenje i razumijevanje makro-okruženja jest PESTLE analiza.

PESTLE analiza je analiza koja utjecaje iz makro-okruženja kategorizira u šest faktora odnosno čimbenika, a to su politički, ekonomski, društveno-kulturni, tehnološki, zakonodavni i u novije vrijeme utjecaji kao što su okolišno/ekološki (Johnson i dr., 2017.). Ono postavlja strateški okvir za razumijevanje vanjskih utjecaja na uspješnost poslovanja poduzeća (Rastogi, Trivedi, 2016.).

Slika 2. PESTLE analiza



Izvor: Izrada autora

Ekonomski čimbenici obuhvaćaju stopu inflacije, kamatnu stopu, tečaj valuta, kretanja ekonomskih ciklusa, kretanje stope BDP-a i kretanja cijena važnih sirovina i energenata. Politički faktori određuju veličinu opsega kojim pojedine vlade mogu utjecati na ekonomiju ili pojedinu industriju. Politički faktori uključuju poreznu politiku, fiskalnu politiku, trošarine itd. Društveni faktori se sastoje od kulturnih očekivanja, normi i dinamike stanovništva. Tehnološki čimbenici prate kretanja tehnoloških dostignuća kroz patente i opću dostupnost tehnologije diljem svijeta. Zakonodavni faktori uzimaju u obzir sve legalne aspekte poput zaposlenja, kvota, poreza, resursa, uvoza i izvoza itd. I na kraju ekološki faktori su svi oni koji utječu ili su definirani neposrednim okolišem.

Kao dodatak PESTLE analizi koriste se još dva alata, a to su modeli „Predviđanja“ (Forecasting) i „Scenario analize“. Korištenjem tih alata mogu se predviđati buduća kretanja čimbenika PESTLE analize i osmišljavati različiti scenariji odvijanja budućnosti (Johnson i dr., 2017.).

Nakon analize makro-okruženja potrebno je analizirati mikro-okruženje odnosno industriju. Rezultati industrijske analize predstavljaju temelj analize poduzeća. Postojeća industrijska struktura uvjetuje i određuje pravila konkurentne igre odnosno oblike suparničke borbe, načine odvijanja poslovnog procesa, marketinška, tehnološka i razvojna rješenja te odabir dugoročnih poslovnih strategija (Miloš Sprčić, 2013.). Jedan od najkorisnijih alata za analizu industrije jest Porterov model pet konkurentskih sila, a tih pet sila su:

1. Natjecanje između postojećih konkurenata
2. Prijetnja ulaska novih poduzeća na tržište
3. Opasnost od zamjenskih proizvoda
4. Pregovaračka moć kupaca
5. Pregovaračka moć dobavljača (Porter, 2008.).

Slika 3. Porterovih pet konkurentskih sila



Izvor: Michael E. Porter, 2008., The five competitive forces that shape strategy

Konkurentne sile nisu jednake u svim industrijama. Ovisno o strukturi industrije pojedine sile mogu biti jače ili slabije. Najsnažnije konkurentne sile određuju profitabilnost industrije i postaju jako važne za formuliranje strategija (Porter, 2008.).

Prva sila jest prijetnja od ulaska novih konkurenata. Nova poduzeća će ulaziti u industrije u kojima postoji velika mogućnost zarađivanja visokih profita. Nova poduzeća ulaskom u

industriju donose nove kapacitete i želju za ostvarivanjem tržišnog udjela što će stvoriti pritisak na troškove, cijene i stope investicija neophodne da bi se moglo konkurirati. Prijetnja ulaska novih konkurenata u industriju uvelike ovisi o visini ulaznih barijera i reakcije postojećih poduzeća u industriji. Glavni izvor postojanja ulaznih barijera jest postojanje ekonomije obujma koja omogućuje niže troškove proizvodnje po jedinici, lojalnost kupaca i troškovi prebacivanja s kojim su kupci suočeni prilikom promjene dobavljača, proizvodna diferencija, zahtjevi za velikim stupnjem kapitalizacije, upotreba bolje i specifične tehnologije, pristup izvorima najboljih sirovina, povoljne lokacije, etabliranog brenda i kumuliranog iskustva, nejednakog pristupa kanalima distribucije i državnih ograničenja u vidu davanja koncesije, zaštite intelektualnog vlasništva i postavljanja standarda (Miloš Sprčić, Puškar, Zec, 2019.).

Druga sila jest pregovaračka moć dobavljača. U pravilu ide što je veća pregovaračka moć dobavljača to će biti više cijene koje on može zaračunati, limitirana kvaliteta usluge, ili veći troškovi prelaska na nove dobavljače u istoj industriji. Snaga pregovaračke moći dobavljača ovisi najviše o: koncentraciji dobavljača u industriji, ako dobavljač teško ne ovisi o prihodima te industrije, troškovima prelaska na nove dobavljače, jedinstvenosti proizvoda koji se dobavlja, nepostojanosti supstituta za taj proizvod i mogućnosti dobavljača da se integriraju unaprijed (Porter, 2008.).

Treća sila jest pregovaračka moć kupaca. Kupci mogu, kroz svoju pregovaračku moć, utjecati na snižavanje cijena te poboljšavanje kvalitete proizvoda i usluge, što je veći trošak za poduzeće. Pregovaračka moć kupaca jest veća u industrijama gdje postoji jaka konkurencija među poduzećima, niski troškovi zamjene proizvoda i niski stupanj diferenciranosti proizvoda. Isto tako pregovaračka moć kupaca može biti veća u slučajevima gdje mali broj kupaca kupuje velike količine proizvoda, kad postoji mogućnost istodobne kupnje od više proizvođača te kad je riječ o najvećem ili pretežnom kupcu (Miloš Sprčić, Puškar, Zec, 2019.).

Četvrta sila jest opasnost od zamjenskih proizvoda. Zamjenski proizvod ima istu ili sličnu funkciju kao originalan proizvod. Što je veća opasnost od zamjenskih proizvoda to je i manja profitabilnost industrije. Zamjenski proizvodi limitiraju profitabilnost industrije tako što postavljaju plafon na visinu cijena. Opasnost od zamjenskih proizvoda ovisi o: relativnoj cijeni supstituta, troškovima zamjene i sklonosti kupaca prema supstitutima (Porter, 2008.).

Peta i posljednja sila, koja je ujedno i u centru svih sila jest natjecanje među postojećim poduzećima. Rivalitet između postojećih poduzeća poprima mnogo oblika poput snižavanja cijena, razvijanja novih proizvoda, marketinških kampanja i poboljšanja u pružanju usluga. Intenzitet između postojećih poduzeća je veliki ako je broj poduzeća u industriji veliki ili ako su približno jednakih veličina i snaga, ako je rast industrije spor, ako su barijere izlaska iz

industrije visoke, ako su fiksni troškovi visoki, ako je diferenciranost proizvoda mala (Porter, 2008.).

Ovom analizom završava analiza mikro-okruženja koja je bitna komponenta u cjelokupnom procesu integriranog upravljanja rizicima zato što veliki dio rizika s kojima se poduzeće susreće su vanjskog karaktera te njihova pravovremena i sveobuhvatna identifikacija je preduvjet kontinuiranog uspješnog poslovanja.

Zadnji korak u prvoj fazi procesa integriranog upravljanja rizicima jest analiza poslovanja samog poduzeća i ono se sastoji od tri analize:

1. Analiza konkurentske strategije
2. Analiza unutarnjeg okruženja
3. Swot analiza.

Osnova iznadprosječnog poslovanja i zadržavanje boljeg položaja u odnosu na konkurente u dugom roku je održiva konkurentska prednost. Iako poduzeće može imati mnogobrojne prednosti i slabosti u odnosu na konkurente, postoje dvije osnovne vrste konkurentskih prednosti koje poduzeće može posjedovati, a to su diferencijacija i niski troškovi (Fučkan, Sabol, 2013.). Važnost bilo kojeg nedostatka ili prednosti poduzeća u konačnici je samo funkcija diferencijacije ili troškovnog vodstva. To je rezultat sposobnosti poduzeća da izađe na kraj s pet konkurentskih sila bolje od svojih suparnika. Dvije osnovne vrste konkurentske prednosti u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje poduzeće može ostvariti dovode do tri generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji:

1. Strategija troškovnog vodstva
2. Strategija diferencijacije
3. Strategija fokusiranja (Porter, 2008.).

Troškovno vodstvo najjasnija je od triju generičkih strategija. U njoj poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Poduzeće koje primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente, a može čak i poslovati u srodnim industrijama - veličina poduzeća često je bitna za njegovu troškovnu prednost (Porter, 2008.). Poduzeće koje koristi logiku strategijskih troškovnih prednosti stvara veću profitabilnost u odnosu na svoje konkurente, a time i veću vrijednost ponudom vlastitog proizvoda uz koji su vezani niži troškovi, uz sličnu ili istu kvalitetu proizvoda (Fučkan, Sabol, 2013.). Izvori troškovne prednosti su različiti i ovise o strukturi industrije. Oni mogu uključivati provođenje ekonomije obujma, vlastite tehnologije, povlašteni pristup sirovinama i ostale čimbenike. Strategijska logika troškovnog vođe obično zahtijeva da

bude jedini troškovni vođa, a ne jedno od poduzeća koja se natječu za tu poziciju. Ne uvidjevši to, mnoga su poduzeća učinila strategijsku pogrešku. Kada više poduzeća teži poziciji troškovnog vođe, rivalstvo među njima veoma je žestoko jer se svaki djelić tržišta smatra presudnim.

Poduzeće se **diferencira** od svojih konkurenata ako može biti jedinstveno u nečemu što je vrijedno kupcima. Unatoč važnosti diferencijacije, njezini se izvori često ne razumiju baš dobro. Poduzeća gledaju na pojedine izvore diferencijacije preograničeno. Ona vide diferencijaciju u smislu fizičkog proizvoda ili postupaka marketinga, umjesto njenog potencijalnog nastajanja u lancu vrijednosti (Porter, 2008.). Diferencijacija se postiže superiornim imidžom marke i proizvoda, dizajnom, kvalitetom i imidžem kvalitete, raširenom trgovačkom mrežom i kvalitetnim servisom, i na temelju diferencijacije mogu se ostvariti više cijene, ali uz više troškove za poduzeće (Fućkan, Sabol, 2013.).

Zadnja strategija jest **strategija fokusiranja**. Poduzeće koje koristi strategiju fokusiranja odabire segment ili skupinu segmenata u industriji te kroji svoju strategiju kako bi isključivo ona usluživala te segmente. Postoje dvije varijante strategije fokusiranja. U fokusiranju na troškove, poduzeće nastoji ostvariti troškovnu prednost u svom ciljanom segmentu, dok kod fokusiranja na diferencijaciju poduzeće teži diferenciranju u svom ciljanom segment. Ciljani segmenti moraju ili imati kupce s neuobičajenim potrebama ili se sustav proizvodnje i dostave koji najbolje uslužuje ciljani segment mora razlikovati od onih u drugim industrijskim segmentima (Porter, 2008.).

Analizom konkurentske strategije dobivaju se važne informacije o bitnim obilježjima poduzeća i o samom strateškom pravcu kompanije, te se već u toj analizi mogu potencijalno odrediti bitni rizici za poduzeće.

Druga analiza u analizi poduzeća jest analiza unutarnjeg okruženja. Prilikom analize unutarnjeg okruženja poduzeća korisno je poslužiti se analitičkim okvirima razvijenim od strane konzultanata i akademskih stručnjaka. Dobar primjer tih analitičkih okvira jest McKinseyev 7 S model koji daje cjeloviti pregled obuhvaćajući umreženje tri tvrda (strategija, sustavi, struktura) i četiri meka čimbenika uspjeha (zajedničke vrijednosti, vještine, zaposlenici, stil vođenja). Pomoću tih čimbenika se dijagnosticiraju najvažniji pojedinačni činitelji uspjeha, i istražuje njihova povezanost te otkrivaju mogućnosti njihovog individualnog

poboljšanja i inovativnog strategijskog povezivanja (Miloš Sprčić, Puškar, Zec, 2019.). U upoznavanju s trenutnim stanjem unutarnjeg okruženja važna je i financijska analiza poslovanja. Ona je veoma važan alat koji menadžmentu daje uvid u stanje poduzeća, otkriva gdje su joj jake, a gdje slabe strane. U financijskoj analizi se primjenjuju horizontalna i vertikalna analiza bilance te računa dobiti i gubitka gdje se dobivaju informacije o povijesnoj izvedbi poduzeća i ocjena strukture različitih oblika imovine i obveza poduzeća. Uz vertikalnu i horizontalnu analizu koristi se i analiza pomoću financijskih pokazatelja koji govore o uspješnosti i sigurnosti poslovanja poduzeća. Provođenjem financijske analize lakše se identificiraju rizici kojima je poduzeće izloženo i kojima bi moglo biti izloženo u budućnosti.

Zadnja analiza u prvoj fazi procesa integriranog upravljanja rizicima jest SWOT analiza. Podaci dobiveni analizom vanjskog okruženja, industrije, konkurentske strategije i unutarnjeg okruženja poduzeća predstavljaju podlogu za izrade SWOT analize. SWOT je akronim engleskih riječi strengths, weaknesses, opportunities and threats, što u prijevodu znači snage, slabosti, prilike i prijetnje. SWOT analiza je kvalitativna tehnika koja predstavlja jedan od najboljih načina prikazivanja usklađenosti resursa poduzeća s njegovim okruženjem. Ne omogućuje dobivanje preciznih odgovora o rizičnosti poduzeća, no ukazuje na potencijalne probleme koji se dalje analiziraju i kvantificiraju. Najveći doprinos SWOT analize jest pokušaj cjelovite vizualizacije rizično-profitne pozicije poduzeća (Miloš Sprčić, 2013.). U konačnici bi SWOT analiza trebala identificirati prilike koje se trenutno ne mogu iskoristiti zbog nedostatka potrebnih resursa i jedinstvene kompetencije koje poduzeće posjeduje i superiornog načina na koji ih koristi (Autry, Bond, Harvey, Novicevic, 2004.).

2.3.2 Identifikacija i subjektivna procjena rizika i rangiranje u mapu rizika

Druga faza u procesu integriranog upravljanja rizicima jest identifikacija i subjektivna kvantifikacija rizika (izrada mape rizika). Kako bi se rizici objektivnije i lakše procijenili, potrebno je provesti sve elemente analize koji su prethodno pojašnjeni u ovom radu. Identifikacijom rizika nastoje se identificirati izvori rizika i predvidjeti razvoj budućih događaja te mogući uzroci i posljedice takvih događaja. Cilj identifikacije rizika je izraditi popis rizika temeljenih na događajima koji mogu imati veliki utjecaj te određenu vjerojatnost nastupanja. Taj popis bi trebao uključivati rizike koje poduzeće kontrolira, kao i one koji su izvan kontrole poduzeća, rizike koji su otprije poznati te nove rizike koji su otkriveni prilikom identifikacije. Identifikacijom rizika trebale bi se spoznati potencijalne posljedice nekog događaja (Green, 2016.).

Druga faza ERM-a se može provesti kroz tri koraka koji se moraju proći kako bi poduzeće pravilno identificiralo rizike te izradila pravilna mapa rizika poduzeća:

1. Određivanje ciljeva mapiranja poduzeća
2. Određivanje načina mjerenja utjecaja rizika
3. Identifikacija rizika (Miloš Sprčić, 2013.)

Za uspješan prvi korak moraju se odrediti ciljevi mapiranja rizika. Tri glavna cilja zbog kojih poduzeće kreće u izradu mapa su 1. definiranje željene izloženosti poduzeća rizicima i stvaranje okvira, odnosno raščlanjivanje rizika u strukturu koja se može primijeniti na cijelo poduzeće, 2. razvoj kataloga rizika koji imaju potencijalan najveći negativni učinak na poslovanje i razvoj adekvatnih aktivnosti za njihovo ovladavanje te 3. izrada dinamičkog financijskog modela koji će objediniti sve rizike koji mogu imati negativan utjecaj na očekivane zarade i novčane tokove poduzeća (Shimpi, 1999. navedeno u Miloš Sprčić, 2013.). U drugom koraku se određuje optimalni način mjerenja utjecaja rizika na poslovanje poduzeća i uglavnom obuhvaća odabir mjera kojim će se kvantitativno prikazivati određeni utjecaji rizika. Ovisno o industriji u kojoj se poduzeće nalazi odabrat će se mjere pomoću kojih će se pokazati utjecaj rizika na to poduzeće. Sljedeći poslovnu logiku poduzeća bi trebala uzimati mjere koje prikazuju financijski utjecaj rizika na poslovanje poduzeća. Pošto je sama mapa je pretežito dvodimenzionalni prikaz (koordinatni sustav) rizika za poduzeće pretpostavlja se da je odabir dvaju mjera dovoljan (Olson, Wu, 2010.). U poslovnoj praksi kao mjere se najčešće uzimaju značajnost rizika na ordinati i vjerojatnost nastupanja rizika na apscisi (Miloš Sprčić, 2013.).

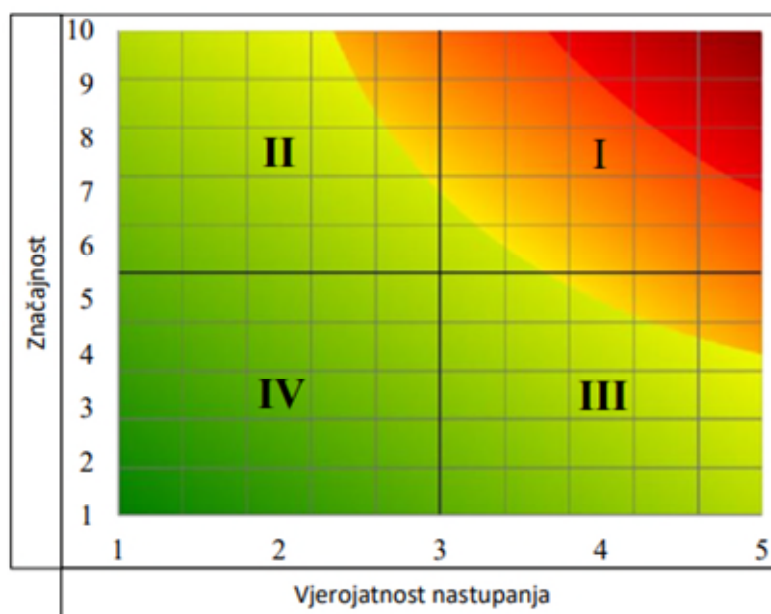
U trećem i zadnjem koraku potrebno je identificirati sve rizike koji su relevantni za poslovanje poduzeća od tržišnih rizika, rizika likvidnosti, operativnih rizika, rizika proizvoda i gubitka kupaca, rizika rasta cijena inputa, kreditnog rizika pa sve do zakonskog rizika i rizika gubitka reputacije, kao i mnogih drugih vrsta rizika svojstvenih za industriju i organizaciju u kojoj se provodi proces integriranog upravljanja rizicima (Miloš Sprčić, 2013.). Za uspješnu identifikaciju rizika potrebno je temeljno poznavanje organizacije poduzeća, tržišta i okruženja u kojem ono djeluje i razumijevanje njegovih operativnih i strateških ciljeva te opasnosti i prijetnji povezanih s tim ciljevima, čemu puno pridonosi provođenje prethodno navedenih analiza.

U praksu je najčešće da se većina rizika tek mogu prepoznati u fazi izrade mape rizika (Miloš Sprčić, 2013.). Za vrijeme izrade mape rizika važno je da se prepoznaju i izvuku najbitniji rizici vezani za poslovanje poduzeća. U tom procesu često se zna koristi Delfi metoda (Miloš Sprčić, 2013.). Delfi metodu je razvio Norman Dalkey u RAND korporaciji 1950-ih godina za projekt

sponzoriran od strane američke vojske. Delfi metoda je iterativni proces koji ima svrhu prikupljanja i filtriranja mišljenja raznih eksperta korištenjem upitnika. Ti upitnici su dizajnirani da se fokusiraju na određene probleme, prilike, rješenja i prognoze. Cilj metode je da se kroz raspravu i upotrebu upitnika postigne konsenzus o temi rasprave (Skulmoski, Hartman, Krahn, 2007.). U ovom slučaju tema rasprave su rizici vezani za poslovanje poduzeća.

Ako se postigne konsenzus o rizicima vezanih za poslovanje poduzeća prelazi se na kategoriziranje rizika prema vjerojatnosti njihovog nastupa i prema značajnosti koje imaju za poduzeće te se prikazuju na mapi. Za rangiranje vjerojatnosti nastupa rizika koristi se skala ocjena od 1 do 5. Ocjena 1 predstavlja najmanju moguću vjerojatnost nastupa rizika, dok ocjena 5 predstavlja vjerojatnost rizika koji će se skoro definitivno pojaviti. Kod značajnosti rizika koriste se skale od 1 do 5 ili od 1 do 10, gdje 10 predstavlja rizik s najvećim utjecajem, a rizik s ocjenom 1 predstavlja rizik s najmanjim utjecajem na poslovanje poduzeća (Miloš Sprčić, 2013.). Te ocjene nisu rezultat sto posto točnih izračuna nego prije procjene raznih stručnjaka ili zaposlenika. Nakon rangiranja rizici se grafički prikazuju na grafičkom prikazu mape rizika.

Slika 4. Grafički prikaz mape rizika



Izvor: Danijela Miloš Sprčić, 2013., Upravljanje rizicima

Mapa je podijeljena na četiri kvadranta s obzirom na vjerojatnost nastupanja i značajnost rizika. U prvom kvadrantu su rizici s najvišom vjerojatnosti nastupa i s najvećom značajnošću za poduzeće. Njima se treba pridodati visoki prioritet i treba se zahtijevati od menadžmenta poduzeća da što prije preuzme kontrolu i upravljanje nad njima. U drugom kvadrantu su rizici koji imaju veliku značajnost, ali malu vjerojatnost nastupanja. Takve rizike treba stalno nadzirati i što ranije spriječiti u slučaju njihovog mogućeg nastajanja. U trećem kvadrantu su rizici koji imaju veliku vjerojatnost nastupanja i malu značajnost. S tim rizicima treba se upravljati redovito kako im značajnost ne bi porasla. Četvrti kvadrant sadrži rizike koji imaju i malu značajnost i malu vjerojatnost nastupanja. To su rizici koji predstavljaju najmanji prioritet kod nadziranja. S izradom mape rizika završava druga faza procesa integriranog upravljanja rizicima i započinje treća.

2.3.3 Analiza i objektivna kvantifikacija rizika (revidiranje mape rizika)

Nakon subjektivne procjene rizika slijedi faza u kojoj se pokušava objektivno kvantificirati rizike. Objektivna kvantifikacija rizika odnosi se na kvantitativno određenje njegova utjecaja na vrijednost i poslovanje poduzeća. Objektivno kvantificiranje se može postići raznim metodama poput: analiza osjetljivosti, analiza scenarija, rizična vrijednost (VaR), rizični novčani tokovi (CfaR) te različite simulacijske tehnike. Takve procjene omogućavaju bolje tumačenje važnosti pojedinih rizika i pokazuju koliko svaki individualni rizik doprinosi

ukupnom profilu rizika. Uz bolje razumijevanje važnosti rizika spomenute procjene omogućuju izradu objektivnije mape rizika koja osim kvalitativnih elemenata sadrži i kvantifikaciju utjecaja identificiranih rizika (Miloš Sprčić, Puškar, Zec, 2019.).

Jedna od jednostavnijih metoda jest analiza osjetljivosti zbog toga što se lako koristi i zbog jednostavnosti modela. Takva analiza je idealna za manja poduzeća zbog toga što manja poduzeća nemaju potrebe za kompleksnijim analizama. . Analizom osjetljivosti se može testirati osjetljivost novčanih tokova poduzeća na razne varijable kao što su promjene prodajnih cijena, cijena sirovina i mnogih drugih, no mana ove metode je to što se njome ne može mjeriti zajednički utjecaj više varijabli što više odgovara stvarnoj tržišnoj situaciji nego promatranje promjena samo jedne varijable (Miloš Sprčić, Sulje, 2012.).

Rizična vrijednost (VaR) je nešto kompleksnija metoda. Ta mjera je razvijena 90-ih godina prošlog stoljeća od strane investicijske banke JP Morgan i ona je mjera najvećeg mogućeg gubitka koji se može dogoditi u određenom vremenskom periodu u normalnim tržišnim uvjetima uz određenu razinu podudarnosti (Miloš Sprčić, 2013.). Tom statističkom mjerom se računa najveća moguća promjena vrijednosti portfelja financijskih instrumenata s vjerojatnošću x% (najčešće 99% i 95%) tijekom određenog perioda (Miloš Sprčić, 2013.).

Kod izračunavanja VaR-a važne su tri komponente, a to su: vremensko razdoblje, razina pouzdanosti i vrijednost imovine. Za izračun VaR-a mogu se koristiti tri metode: povijesna simulacija, metoda varijancije-kovarijancije te Monte Carlo simulacija (Miloš Sprčić, 2013.). Glavna prednost VaR-a jest što se ona prikazuje kroz jedan broj koji se može brzo i lagano izračunati (Lam, 2014.).

Rizični novčani tok (CFaR) predstavlja alternativu VaR-u te uključuje simulacije novčanih tokova poduzeća koje omogućavaju procjenu vjerojatnosti nastupanja financijskih poteškoća ili stečaja poduzeća u dužem vremenskom periodu (Miloš Sprčić, 2013.). Ova mjera naglašava mjerenje rizika na temelju novčanih tokova poduzeća. CFaR je prvotno korišten od strane RiskMetrics grupe u svrhu kvantificiranja utjecaja tržišnih rizika na novčane tokove poduzeća i mjeri volatilnost novčanih tokova (RiskMetrics grupa, 1999.). CFaR mjeri rizik kroz duži vremenski period kao što su mjeseci, kvartali i godine što ukazuje na to da se poduzeće i njegovo poslovanje sastoji od mnogo financijskih faktora što znači da se ti faktori ne mogu promijeniti i prikazati kao gubici unutar samo jednog dana kao što je to slučaj kod uporabe VaR-a (McKinsey&Company, 2013). CFaR mjeru je najbolje izračunati kroz Monte Carlo simulaciju jer ona omogućava prognoziranje novčanih tokova poduzeća kroz dulji vremenski

period uključivanjem kombiniranih učinaka i međusobnih interakcija svih rizika kojima je poduzeće izloženo (Miloš Sprčić, 2013.).

I VaR i CFaR se primjenjuju na tržištu, no treba imati na umu da se ti modeli baziraju na određenim pretpostavkama i procjenama parametra te ako oni nisu točni može doći do pogrešnih odluka. Zbog toga treba shvatiti da su statistički modeli pomoć pri odlučivanju, ali nikako ne mogu zamijeniti iskustvo i procjenu menadžera rizika pri donošenju odluka kako upravljati rizicima kojima je poslovanje poduzeća izloženo (Miloš Sprčić, 2013.).

2.3.4 Odluke (mjere) o upravljanju rizicima

Četvrta ujedno i zadnja faza integralnog upravljanja rizicima jest donošenje odluke u upravljanju rizicima. Nakon što su sve prethodne analize završene menadžment na temelju rezultata analiza stvara plan za upravljanje rizicima.

Na pet načina se može pristupiti upravljanju rizicima:

1. Izbjegavanje rizika
2. Prirodni hedžing
3. Transfer rizika
4. Pasivno snošenje rizika (Miloš Sprčić, Puškar, Zec, 2019).

Izbjegavanje rizika jest strategija potpunog eliminiranja rizika u slučaju predviđanja negativnog ishoda. Ova strategija ima najveće postotak uspješnosti ako se rizik ukloni prije započinjanja poslovne aktivnosti ili nekog projekta. Na primjer ne podizanje kredita zbog straha od rasta kamatnih stopa. Danas mnoga poduzeća trebaju injekciju financijskih sredstava kako bi mogli nastaviti rasti te ne bi trebala izbjegavati taj rizik nego početi kvalitetno upravljati njime. Zato jest jako važno definirati apetit prema riziku i toleranciju prema riziku. Što su apetit i tolerancija prema riziku manji, to će se veći broj poslovnih projekata neprihvaćati. (Miloš Sprčić, Puškar, Zec, 2019).

Drugi pristup je prirodni hedžing. Prirodni hedžing je smanjenje vjerojatnosti ostvarenja gubitaka u poslovanju ili barem smanjenje njihove veličine (Miloš Sprčić, 2013.). Najčešće se javlja kao jedan od oblika upravljanja valutnim rizikom. Na primjer neko poduzeće izvozi svoj proizvod na američko tržište i želi smanjiti izloženost prema kretanju tečaja američkog dolara. Najbolji način za to bi bilo da se poduzeće zaduži u američkim dolarima. Tako je poduzeće zaštićeno tako što su joj i obveze i potraživanja u istoj valuti.

Treći pristup je transfer rizika. On podrazumijeva prijenos rizika na ostale sudionike na tržištu. Danas većina poduzeća prenose svoje rizike na druge sudionike tržišta i obično se taj transfer može provoditi na četiri načina:

- Hedžiranje putem terminskih ugovora poput valutnih ročnica ili valutnih unaprednica.
- Kupovina osiguranja kod osiguravajućih društva. Najčešće se odnosi na osiguranje nekih od oblika operativnih rizika.
- Diverzifikacija poslovanja poduzeća (dobavljači, kupci, tržišta, itd.)
- Ulazak u joint venture dogovor s drugim poduzećem čime se tako dijeli rizik, ali i potencijalni profit koji bi nastao iz tog poslovnog pothvata (Moeller, 2007.).

Četvrti pristup jest Pasivno snošenje rizika. U tom pristupu postoje dva modela za pasivno snošenje rizika, jedan je onaj u kojem vrhovni menadžment poduzeća smatra da je rizična izloženost poduzeća unutar granica afiniteta prema riziku koje poduzeće ima za preuzimanje rizika i da ne treba njima upravljati. Dok vrhovni menadžment u drugom modelu donosi odluku da većina rizika kojima je poduzeće izloženo ima nikakav ili potencijalno maleni utjecaj na poslovanje poduzeća te da se upravljanjem njima stvara veći trošak nego što se dobiva korist što znači da se odlučuje da je njima bolje ne upravljati. Takve odluke su obično rezultat opsežnih analiza i procjena rizika i u tom slučaju čine dio strategije poduzeća (Miloš Sprčić, 2013.).

2.3.5. Nadzor, komunikacija i izvještavanje, kontinuirano praćenje i revidiranje procesa

Proces ne završava implementacijom odluka o upravljanju rizicima, već se nastavlja uspostavom nadzora uz kojeg se osigurava učinkovitost kontrola, učenje lekcija iz uspjeha i promašaja, identifikaciju trendova i uočavanje promjena u vanjskom i unutarnjem okruženju. Kako bi se rizik bolje kontrolirao, preporučuje se posebno tijelo na razini nadzornog odbora. Danas najčešće ulogu tog tijela vrši revizijski odbor koji je zadužen, između ostalog i za nadzor sustava upravljana rizicima (Miloš Sprčić, Puškar, Zec, 2019.).

Za dugoročnu uspješnost procesa upravljanja rizicima, važno je kontinuirano nadzirati promjene u poduzeću i njegovom okruženju i sukladno tome ažurirati popis značajnih rizika i mapu rizika. Zbog velike dinamičnosti okruženja u kojem se poduzeće nalazi, proizašle iz promjena u ekonomskim, političkim i drugim faktorima, ponovna evaluacija rizika je potrebna barem jednom godišnje u svrhu identifikacije novih rizika ili promjene značajnosti postojećih rizika. Cilj nadziranja i ponovne evaluacije jest dobiti odgovore na sljedeća pitanja:

- Jesu li mjere upravljanja rizicima implementirane po odgovarajućem planu?
- Jesu li postojeće mjere efektivne ili treba li poduzeti nove mjere?
- Je li se izloženost prema riziku promijenila od zadnje procjene?
- Jesu li se pojavili novi rizici koji dosad nisu bili identificirani? (Miloš Sprčić, 2020.).

Donošenjem odluke o upravljanju rizicima označava se zadnja faza u procesu integriranog upravljanja rizicima. Kroz taj cijeli proces poduzeće može stvoriti konkurentsku prednost na svom tržištu, što pritom povećava vrijednost tog poduzeća.

3. Analiza poduzeća Nintendo d.o.o.

3.1. Povijest poduzeća Nintendo

Nintendo Co., Ltd. je svjetski pionir u stvaranju interaktivnog zabavnog sadržaja. Sa sjedištem u Kyotou, Japan, Nintendo proizvodi software (u obliku video igara) i hardware (u obliku igraćih konzola) za cijeli svijet, a neki od njihovih najpopularnijih proizvoda su Nintendo Switch, Nintendo wii, Nintendo DS, Gameboy itd. Od lansiranja svoje prve igraće konzole Nintendo Entertainment System (NES) u prodaju 1983. godine, Nintendo je proizveo i prodao više od 4.7 milijardu video igara i više od 750 milijuna igraćih konzola po cijelom svijetu (Nintendo, 2020.).

Slika 5. Nintendo igraće konzole



Izvor: Nintendo, 2020.

Nintendo je poduzeće s velikom tradicijom i kontinuitetom poslovanja. To se može vidjeti u činjenici da je poduzeće osnovano 1889. godine od strane Fujasiro Yamauchia i da je u početku proizvodilo igračke karte za japansku kartašku igru Hanafuda (Green, 2016.). 1963. godine Nintendo je uz to što još uvijek proizvodi igračke karte za više vrsta kartaških igara odlučilo osnovati svoj odjel za razvoj video igara. U to vrijeme video igre su se mogle igrati samo na velikim uređajima koji su se zvali igračke arkade. Jedna od najpopularnijih video igara u to vrijeme je bila kulturna igra Space Invaders. Uglavnom veliki broj tih igraćih arkada je bio jako skup i mogli su podržavati samo jednu video igru te zbog toga potrošači koji su ih htjeli igrati su mogli to tek u "Gaming centrima", mjesta specijalizirana samo za video igre. Nintendo je 1983. godine revolucionizirao tržište video igara lansiranjem u prodaju prve igraće konzole dostupne svakom kućanstvu originalnog imena Famicom, kasnije preimenovanog u Nintendo

Entertainment System (skraćeno i zapamćeno pod imenom NES). NES je uz to što je bila prva konzola koju je svako kućanstvo moglo priuštiti prednjačio u tom što je mogao podržavati više video igara odjednom, najpopularnija od kojih je bila Super Mario (Nintendo, 2020.).

Nakon uspjeha s NES-om Nintendo se još jednom pokazuje kao glavni inovator na tržištu video igara lansiranjem prve prenosive igraće konzole Game Boy-a, koji se prodao ukupno u 118 milijuna komada. (Nintendo, 2020.). Nakon uspjeha s Game Boy-em Nintendo niže uspjehe s novim konzolama poput Nintendo 64, Game boy Color, Game boy Advance, GameCube, Nintendo DS i Nintendo Wii.

2017. godine Nintendo je izdao posljednju konzolu Nintendo Switch koja objedinjuje aspekte igranja video igara za velikim ekranom u svakoj kući i prenosive igraće konzole koja se može igrati bilo gdje bilo kad. Danas je Nintendo jedno od tri najjača imena u industriji video igara sa Sonyem i Microsoftom i tržišni je lider u segmentu prenosivih igračih konzola.

3.2. Analiza makro okruženja

Prilikom analize Nintendo poduzeća koristit će se Top-down analiza po kojoj se prvo vrši analiza makro okruženja. Makro okruženje se sastoji od političkih, ekonomskih, društveno-kulturnih, tehnoloških, zakonodavnih, demografskih te u novije vrijeme ekoloških čimbenika.

Politički čimbenici

Nintendo je poduzeće s velikom globalnom prisutnošću te je ono itekako osjetljivo na globalne političke čimbenike. Od svih tržišta Nintendo je najzastupljeniji u Sjevernoj Americi, Europi i Japanu stoga pri PESTLE analizi će se primarno promatrati politički čimbenici iz tih dijelova svijeta.

SAD, kao najveća ekonomska i politička sila u svijetu još uvijek ima veliki utjecaj na politička zbivanja u svijetu. Trenutni predsjednik SAD-a Joe Biden će podržati provođenje politike u drugom smjeru od politike koju je bivši predsjednik Donald Trump vodio. Moguće je i poboljšanje odnosa s Kinom kojoj je SAD nametnulo visoke carine na uvoz, 25% u 2019. godini (BBC research, 2019.). U Europi politička situacija isto nije izvjesna. Od 31.01.2020. Ujedinjeno Kraljevstvo više nije dio Europske Unije i što otežava trgovinu između Europske Unije i Ujedinjenog Kraljevstva zbog oporezivanja i carinjenja. Također u Europi sve više populističkih i ekstremnih stranaka dobivaju na popularnosti zahvaljujući lakim širenjem (često neistinitih) informacija putem socijalnih mreža. U Aziji su napetosti na visokoj razini zbog mogućeg potencijalnog sukoba između Kine i Indije o vlasništvu teritorija Ladakh na granici između te dvije zemlje. Daljnje pogoršavanje situacije između dvije najmnogoljudnije zemlje na svijetu može dugoročno imati katastrofalne posljedice svjetsko gospodarstvo. Bliski istok i dalje ostaje visoko nestabilno područje. Iako se situacija u Siriji lagano smiruje zbog izlaska američkih vojnih jedinica, novi potencijalni sukob može nastati zbog napetih odnosa između SAD-a i Irana. Naime Washington je naredio ubojstvo iranskog komandanta Qasema Soleimana na što je Iran uzvratio raketiranjem iračkih baza u kojima su američki vojnici boravili. Njihovi odnosi su uvijek bili loši zbog američkog podržavanja Saudijske Arabije koja je veliki politički rival Irana. Potencijalni sukobi na tom području mogu značiti nove fluktuacije u cijeni nafte pošto je to područje bogato naftom.

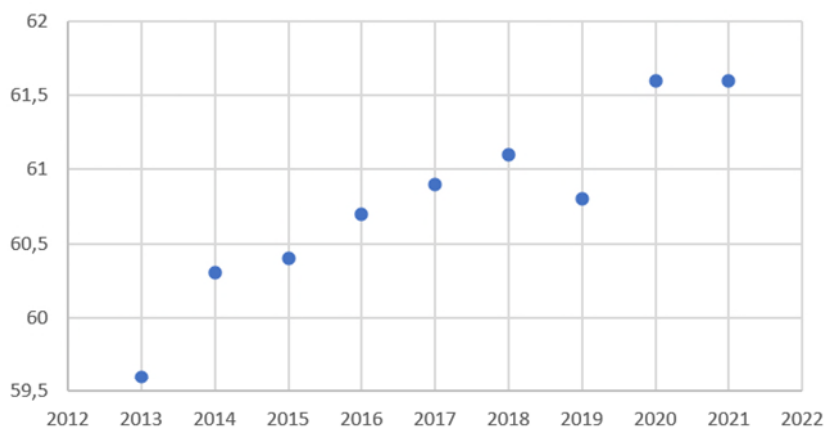
U afričkoj regiji zadnjih par godina je zabilježen umjeren rast gospodarstva, ali to se sve stavlja pod upitnik nastankom COVID-19 epidemije. U Africi zbog COVID-19 ljudske žrtve mogu biti veće zbog slabog zdravstvenog sustava u većini afričkih zemalja što ima jaki utjecaj na ekonomske i socijalne čimbenike u Africi. Afrika je postala veoma važan izvor sirovina koje

su potrebne za daljnji razvoj velikog broja ekonomija po cijelom svijetu i politička stabilnost u toj zemlji je od velike važnosti. Uređaji poput mobitela, prijenosnih računala, igraćih konzola i drugih elektroničkih naprava izrađeni su od tantala. Od pet najvećih proizvođača tantala u svijetu, tri su u Africi. Demokratska Republika Kongo je najveći proizvođač tantala na svijetu u iznosu od 700 metričkih tona (MT), a slijedi ga Brazil s 470 MT, Ruanda s 270 MT, Nigerija s 260 MT i na posljednjem mjestu Kina sa 76 MT (Investing News, 2022.).

Veliki utjecaj na poslovanje globalnih poduzeća ima i ruska invazija na Ukrajinu. Takav čin agresije je osuđen od strane mnogih zemalja, a i globalnih poduzeća koji su svoju podršku Ukrajini iskazali kroz povlačenje svojih proizvoda s ruskog tržišta. Sony i Nintendo su među poduzećima koja su uklonili svoje proizvode s ruskog tržišta. Kako Rusija je veliko tržište, može se očekivati određeni pad u prihodima tih poduzeća (CNBC, 2022.).

Kako bi se objedinili sve prethodno navedeni utjecaje u ovom radu će se koristiti Indeks ekonomskih sloboda. Agregatni pokazatelji ekonomskih sloboda, kao što sam izraz kaže, mjere razinu ekonomskih sloboda u nekoj zemlji. Pojam ekonomskih sloboda usko je povezan s idealnim konceptom tržišnoga gospodarstva pri čemu idealna ekonomska sloboda jamči svima iste uvjete neograničenog i ravnopravnog sudjelovanja u tržišnoj utakmici (Baletić, Budak, 2007.). Indeks ekonomskih sloboda se može izračunati na temelju dvanaest kvantitativnih i kvalitativnih faktore koji se grupiraju u 4 opće skupine: 1. vladavina prava (učinkovitost pravosudnog sustava, razina korupcije, vlasničko pravo), 2. utjecaj države (potrošnja države, porezno opterećenje, fiskalna stabilnost), 3. djelotvornost regulative (monetarna sloboda, poslovna sloboda, sloboda rada) i 4. slobodno tržište (sloboda investiranja, financijska sloboda, sloboda trgovine) (The Heritage foundation, 2022.).

Grafikon 1. Kretanje indeksa ekonomskih sloboda u periodu 2013. – 2021. godine



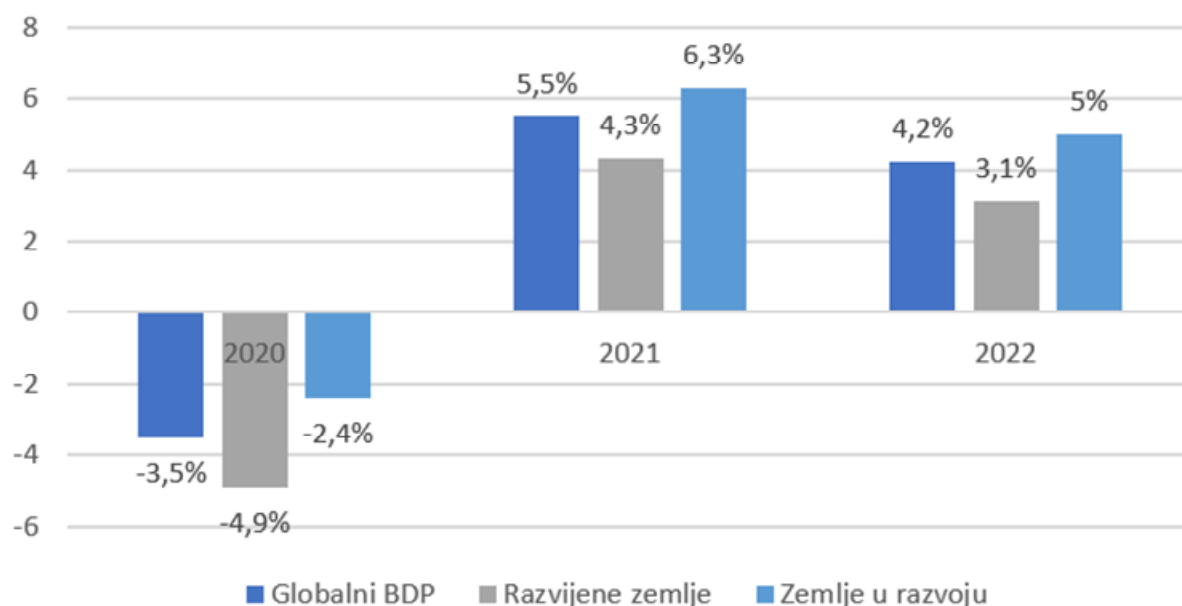
Izvor: The Heritage foundation 2022.

U kretanju indeksa se vidi da je svoj vrhunac dosegao 2020. godine, i da se održao na toj razini u 2021. godini. Potencijalni rizik koji bi mogao nastati za Nintendo kao posljedica utjecaja političkih čimbenika je rizik širenja trgovinskog rata među najjačim ekonomijama svijeta. Širenje trgovinskog rata između najjačih ekonomija svijeta može se odraziti u padu prihoda Nintendo poduzeća ako proizvodi Nintendo budu podlegnuti raznim tarifama i carinama.

Ekonomski čimbenici

U svrhu analize ekonomskih čimbenika uzimaju se makroekonomske varijable poput inflacije, BDP-a i kretanja na financijskim tržištima.

Grafikon 2. Kretanja stopa realnog BDP-a u razdoblju 2019. – 2022., u %

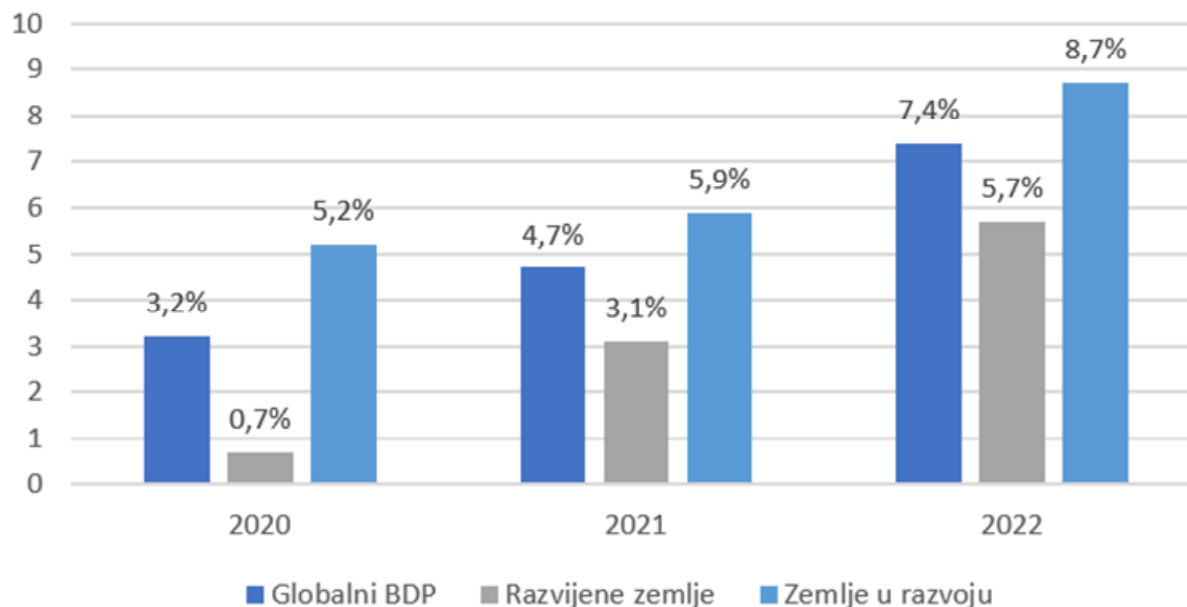


Izvor: Izrada autora prema podacima s IMF World Economic Outlooka, 2022.

2020. godine Globalni BDP je pao za -3,5%. Taj pad se može objasniti pojavom Covid-19 virusa. Prema IMF-u (2022.) mnoge zemlje su početkom 3. mjeseca počele uvoditi lock down mjere, dok se globalna ekonomska aktivnost za to vrijeme bitno smanjila. Uvođenje lock down mjera je bio bitan faktor u nastanku recesije u 2020. godini, ali isto tako treba navesti i socijalno distanciranje, koje je nastalo s ciljem sprječavanja širenja infekcije, kao jedan od faktora smanjenja globalne ekonomske aktivnosti. U 2021. godini BDP je u svijetu narastao za 5,5%. Rast se može objasniti uvođenjem cjepiva protiv Covid-19 virusa i postepenim otvaranjem ugostiteljskih i ostalih poslovnih objekata koji nisu radili za vrijeme lock downa. IMF (2021.) predviđa rast globalnog BDP-a od 4,2 % u 2022. godini. Vidljivo je da su zemlje u razvoju rasle po višoj stopi od razvijenih zemalja u 2021. Taj trend se predviđa i u 2022. godini. Tome

najviše doprinose azijske zemlje kao što je Kina, koja iako je bila zemlja izvora Covid-19 pandemije sada ostvaruje značajan i brzi oporavak.

Grafikon 3. Kretanje inflacije po consumer price indexu od 2019. – 2022.



Izvor: Izrada autora prema podacima s IMF World Economic Outlooka, 2022.

2020. godine rast inflacije se usporio zbog pojave Covid-19 virusa. 2021. godine zbog popuštanja mjera protiv Covid-19 virusa cijene su rasle po većoj stopi dok se u 2022. godini predviđa ponovno povećanje rasta stope inflacije zbog dizanja cijena goriva i hrane prouzrokovano ratom u Ukrajini.

Najveći problem za industriju video igara jest nedostatak elektroničkih komponenti. Kao posljedica nedostatka komponenti njihove cijene rastu što uzrokuje i veće troškove proizvodnje video igara i igračih konzola. Proizvođači podižu cijene kako bi umanjili štetu koju im nanose razne smetnje u cijelom globalnom opskrbnom lancu. Tako postaju puno više podređeni opskrbom u nego potražnjom, zbog nedostatka radne snage, materijala i tereta. Proizvođači su već povećali svoje cijene za 10-20 posto u posljednjih godinu dana. Međutim, zbog stalne nestašice poluvodiča, proizvođači čipova imaju veliku slobodu kada je riječ o cijenama (EPS, 2022.).

Potencijalni rizici ovdje bi imali značajni udarac na poslovanje Nintendo. Rast cijena materijala i njihova nestašica mogu jako utjecati na troškove proizvodnje i proizvedene količine gotovih proizvoda što bi na kraju utjecalo na tržišnu poziciju poduzeća. Rizik je moguće umanjiti pažljivim planiranjem proizvodnje i dobro uređenim ugovorima s proizvođačima materijala, s

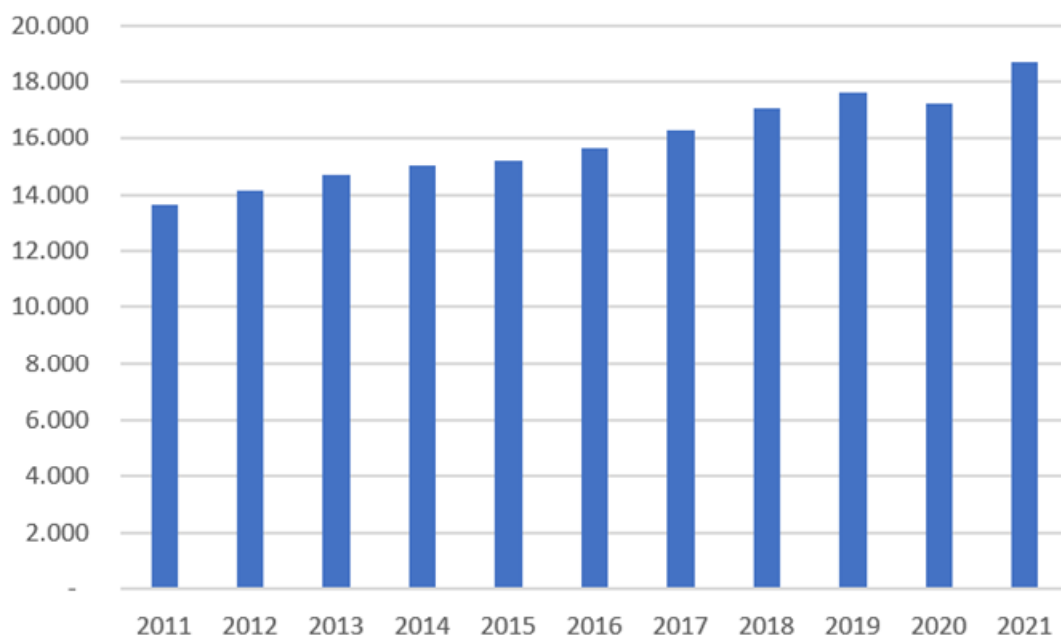
cijenama koje su fiksne ili ograničene varijabilnosti. Upotreba nove tehnologije je moguće rješenje za smanjenje ostalih troškova i kompenzaciju rasta troška materijala.

Društveno-kulturni čimbenici

Društveno-kulturni čimbenici koji su danas najbitniji u industriji video igara su jačanje kupovne moći kupaca na globalnoj razini, jačanje utjecaja društvenih mreža i sve veća potreba za političkom korektnošću.

Prvi društveno-kulturni čimbenik jest jačanje kupovne moći kupaca na globalnoj razini. Najveće stope rasta BDP-a po glavi u zadnjih 10 godina se ostvaruju u zemljama koje su još uvijek u razvoju kao što su Indija, Kina i ostale zemlje pretežito u Aziji. Kako raste kupovna moć kupaca tako se i mijenjaju njihove preferencije. Kupci s takvih tržišta, ali i ostalih, počinju kupovati robu proizvedenu na zapadnim tržištima zbog njihove bolje kvalitete i većeg luksuza. Na primjer modni brendovi najveće stope rasta i prinosa bilježe upravo na takvim tržištima.

Grafikon 4. Kretanje BDP-a po glavi u razdoblju od 2009. – 2019. godine (u USD)



Izvor: Izrada autora prema podacima Svjetske banke (2020.)

Drugi društveno-kulturni čimbenik jest jačanje utjecaja društvenih mreža. 2020. godine preko 4,6 milijardi ljudi je koristilo internet, od njih 4,2 milijardi su korisnici društvenih mreža. Broj korisnika društvenih mreža 2020. godine naspram prošle godine se povećao za 490 milijuna, što implicira brzi rast. Najviše se koristio YouTube 23,2 sati/mjesec u prosjeku po korisniku, a prate ga Facebook s 19,5 sati/mjesec, WhatsApp 19,4 sati/mjesec, TikTok 13,3 sati/mjesec i

Instagram 10,3 sati/mjesec. Kao razlog za korištenje društvenih mreža najviše korisnika je navelo informiranje s najnovijim vijestima i događajima u svijetu (36,5%). Druga dva najveća razloga su smiješni ili zabavni sadržaj (35%) i iskorištavanje slobodnog vremena (34,4%) (Hotsuite, Siječanj 2021.). Te društvene mreže s pristupom korisnicima i njihovim podacima imaju veliku mogućnost utjecati na svoje korisnike i način na koji oni razmišljaju.

I zadnji čimbenik, koji je povezan s prethodnim čimbenikom, jest sve veća potreba za političkom korektnošću. To se najviše može odraziti u činjenici da velike korporacije obraćaju pažnju o tome o udjelu žena na visokim pozicijama u kompaniji, da se zapošljava veći broj transrodnih osoba i osoba homoseksualne orijentacije. Povodom tragičnog događaja ubojstva Georga Floyda u 2020. godini sve se više pažnje pridodaje izrazima i riječima koje diskriminiraju protiv pripadnika različitih rasa. Video igre koje u sebi imaju sadržaj koji je uvredljiv prema određenim ljudskim grupama mogu biti meta raznih negativnih kritika na tu temu što može dovesti do pada u prodaji.

Društveno-kulturni čimbenike se ne bi smjelo zanemarivati. Ignoriranje današnjih društvenih trendova može rezultirati izradom proizvoda koji neće zadovoljavati potrebe kupaca. Nintendo može riješiti taj problem prisutnošću na svim relevantnim društvenim platformama i praćenjem današnjih trendova.

Tehnološki čimbenici

Tehnološki čimbenici su jedan od najvažnijih čimbenika za Nintendo koji se dosta oslanja na razvoj tehnologije kako bi ostao konkurentan.

Najvažniji tehnološki čimbenik jest internet. Zahvaljujući internetu razvoj mnogih tehnoloških inovacija je moguć jer on ima skoro neograničen potencijal za stalno nadograđivanje. Krajem 2020. godine internet je koristio nešto više od 4,6 milijarde ljudi. Što se tiče dostupnosti interneta i njegove mogućnosti korištenja, ono nije jednako svugdje u svijetu. U regiji središnje Afrike samo 26% ljudi koristi internet, dok u istočnoj Africi 24%. Nakon njih najgori su zapadna Afrika 42%, jug Azije 42%, Sjeverna Afrika 56% i središnja Azija 57%. Čovjek više nije umrežen samo za stolnim računalom već i sa svojim pametnim telefonom, na što upućuje podatak da 92,6% korisnika interneta isti koriste preko svog pametnog telefona. Prosječan korisnik interneta provede 6 sati i 54 minute na njemu što pokazuje da je internet postao veoma važan dio našeg života (Hotsuite, Siječanj 2021.).

Kako je internet promijenio živote tako je i promijenio način na koji se može vršiti kupnja raznih proizvoda i usluga. U 2020. godini 3,47 milijardi ljudi je kupovalo preko interneta, a ukupna vrijednost svih kupovina preko interneta iznosila je 2,44 trilijuna dolara. Jedna osoba prosječno potroši po 703 dolara u godini (Hotsuite, Siječanj 2021.). Ti iznosi će svakako rasti u budućnosti s povećanjem populacije i dostupnosti interneta svugdje u svijetu.

Jedan od bitnijih tehnoloških čimbenika koji će imati veliku ulogu u budućnosti su kriptovalute. Kriptovalute su se nametnule kao alternativni oblik plaćanja u 2017. godini kada je vrijednost Bitcoina naglo porasla, a s njim i vrijednosti ostalih kriptovaluta pošto je njihov rast u korelaciji s rastom Bitcoina. Prednost kriptovaluta bi mogla biti u tome što će olakšati trgovinu preko interneta. Ali tu su i velike mane poput nereguliranosti tržišta i velika volatilnost njihove vrijednosti. Kriptovalute još uvijek se u velikoj mjeri koriste za špekulativno trgovanje, ali sve više poduzeća u svijetu počinju prihvaćati određene kriptovalute kao način plaćanja. Prednost kriptovalute je također u činjenici da u zemljama s lošom bankovnom infrastrukturom potrošači mogu preuzeti i koristiti kriptovalute koristeći svoj mobitel ili osobno računalo (Nasdaq, 2021.).

Jedan od najbitnijih tehnoloških faktora za Nintendo bi mogao biti daljnji razvoj VR tehnologije (virtual reality technology). VR tehnologija omogućuje novo iskustvo svojim kupcima koje nisu mogli iskusiti do sada. Dok će VR tehnologija učiniti iskustvo igranja video igara još boljim, ona bi mogla u budućnosti imati puno više namjena. Već se danas VR tehnologija primjenjuje u edukativne svrhe. Facebook, HTC i Europska Komisija nude mogućnost učenja korištenjem VR tehnologije (Forbes, 2020.). Isto tako ta tehnologija može biti primjenjiva u bilo kakvoj vrsti treniranja, simulirajući sigurnu okolinu koja bi inače u pravom svijetu bila opasna.

Razvoj tehnologije predstavlja u isto vrijeme rizik i priliku za daljnji rast. Poduzeće koje koristi zastarjelu tehnologiju ili loša implementacija nove tehnologije mogu rezultirati gubitkom konkurentske prednosti te smanjenje tržišnog udjela. S druge strane pravilna upotreba nove tehnologije može sniziti troškove i povećati proizvodnju što na kraju vodi do veće dobiti. Nintendo je poduzeće koje ulaže u inovativna rješenja i tako osigurava kontinuitet poslovanja.

Pravni čimbenici

Za svako poduzeće je veoma bitno da posluje u uređenom pravnom okruženju, jer stabilnost pravnog okruženja jako može utjecati na uspješnost nekog poduzeća.

Kretanje pravnih čimbenika se ne može lagano pratiti zbog velikog broja zemalja, no postoje grupacije koje prate i analiziraju pravne čimbenike u različitim zemljama. Jedna od tih grupacija jest World Justice Project. To je grupacija koja je uspjela sažeti sve pravne čimbenike na svjetskoj razini u jedan indeks zvan indeks vladavine prava. Indeks vladavine prava, na temelju percepcije i iskustva građana i pravnih stručnjaka iz 128 zemalja obuhvaćenim istraživanjem, mjeri vladavinu prava. Indeks vladavine prava se mjeri kroz pet kategorija: osnovna ljudska prava, ograničenje ljudskih prava, prisutnost korupcije, građansko pravo i red i sigurnost (World Justice Project, 2020.).

Na globalnoj razini u prošloj godini, najveći pad se dogodio u području osnovnih ljudskih prava (54 zemlje su nazadovale, 29 ih se popravilo), ograničenju državne vlasti (52 zemlje su nazadovale, 28 ih se popravilo) i prisutnost korupcije (51 zemlje su nazadovale, 26 ih se popravilo). To nije nikakav novi trend. Podaci WJP-a pokazuju da te tri kategorije padaju već 5 godina. Građansko pravo bilježi najbolji napredak u prošloj godini (47 ih je napredovalo, 41 nazadovalo), dok je od 2015. godine kategorija red i sigurnost najviše napredovala (65 država je napredovalo, 29 nazadovalo). U zadnjih pet godina zemlje čiji je indeks vladavine prava najviše pao su: Egipat (-4,6%), Venezuela (-3,9%), Kambodža (-3,0%), Filipini (-2,5%) i Kamerun (-2,1%) (World Justice Project, 2020.).

Važan utjecaj na pravno okruženje u svijetu ima Opća uredba o zaštiti osobnih podataka (GDPR) koja je stupila na snagu 25. svibnja 2018. godine. To je uredba Europske Unije kojom se regulira zaštita podataka i privatnost osoba unutar EU, a isto tako donosi propise vezane za iznošenje podataka u treće zemlje. GDPR obuhvaća sve tvrtke koje analiziraju i pohranjuju podatke EU građana, čak i ako nisu unutar EU. Ovom zakonskom uredbom EU štiti privatne podatke svojih građana koji su mogli biti izloženi zlouporabi i krađi njihovih podataka. Svrha GDPR-a je da se kompanije počnu odgovornije ponašati prema podacima koje prikupljaju od svojih klijenata. Taj novi okvir znači veće troškove osiguranja, a u slučaju nepoštivanja tih mjera i financijske kazne (GDPR, 2018.).

Potencijalni rizik koji bi mogao nastati za Nintendo kao posljedica pravnih čimbenika jesu financijske kazne u slučaju nepoštivanja GDPR-a. Nintendo zbog raznih online sadržaja koji nudi zahtjeva registraciju korisnika i pritom raspoložuje velikim brojem privatnih podataka. Treba se osigurati kako ne bi došlo do zlouporabe tih podataka.

Ekološki čimbenici

Uz tehnološke promjene obično dolaze i promjene u okolišu. Promijene vezane uz okoliš većinom su negativnog karaktera te imaju veliki utjecaj na svakodnevni život. Rezultat takvih promjena je vidljiv kroz rast ekstremnih temperatura, povećanje prirodnih katastrofa i neuobičajenih vremenskih kretanja. Tu znanstvenici kao glavni razlog ističu pojavu globalnog zatopljenja zbog povećane industrijske aktivnosti.

Zbog globalnog zatopljenja led na polovima se sve brže topi, a razina mora se sve više povećava po prosječnoj godišnjoj stopi od 3mm. Spomenute promjene mogu u budućnosti imati velike posljedice na krajolik određenih dijelova zemlje. Visoke temperature i visoka energetska aktivnost u atmosferi, kao uzrok tih promjena, mijenjaju distribuciju vjerojatnosti određenih meteoroloških parametara i vremenskih uzoraka. Ako će se ekstremne vrijednosti u takvoj distribuciji sve više događati to znači da će biti i sve više gubitaka, osim ako se određene mjere ne poduzmu. Kao primjer bi mogli poslužiti razni inženjerski projekti s ciljem zaštite od ekstremnog vremena ili promjena u iskorištavanju zemlje. Najvjerojatnije zbog klimatskih problema su i nastali veliki požari koji su potresli Kaliforniju u 2020. godini, jake tuče koje pogađaju Europu i Sjevernu Ameriku i toplinski valovi u mnogim regijama (Munich Re, 2020.).

Industrija video igara, kao i većina drugih industrija, predstavlja opasnost za očuvanje okoliša. Najveći problem je činjenica da se igraće konzole i fizički primjerci video igara izrađuju od materijala poput bakra, nikala, zlata i olova. Rudarenje tih materijala predstavlja veliki problem za okoliš zbog velike količine CO₂ koja se ispušta u atmosferu u tom procesu (Earth.Org, 2021.).

Kako bi se takav tijek događaja zaustavio potrebno je uložiti napor u smanjenje negativnih vremenskih utjecaja na okoliš kao što su manjak recikliranja i emisija stakleničkih plinova. Također osmišljavanje i ulaganje u zelenu, čistu tehnologiju može biti izvrsno rješenje za budućnost.

Zbog industrije u kojoj se nalazi, Nintendo će uvijek imati određenu razinu negativnog utjecaja na okoliš. Sve dok se ne pojavi nova tehnologija koja će smanjiti loš utjecaj rudarenja i prerade materijala, s proizvodne strane Nintendo će imati loš utjecaj na okoliš.

3.3. Analiza Industrije

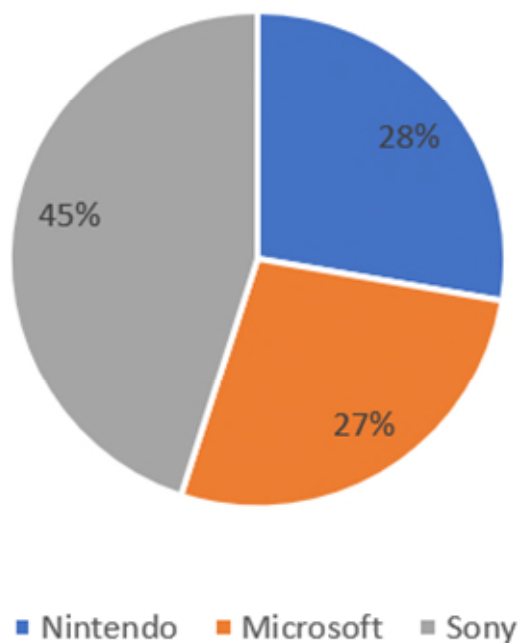
Nakon analize makro okruženja sljedeći korak je analiza industrije u kojoj se Nintendo nalazi. Pošto se Nintendo nalazi u industriji video igara (specifičnije u industriji proizvodnje igraćih konzola za video igre), ona će biti predmet ove analize. Kako bi se analizirala industrija u ovom radu će se koristiti model Porterovih pet kompetitivnih sila. Prema Porteru, poduzeće mora razumjeti pravila natjecanja unutar određene industrije kao bi moglo stvoriti adekvatnu konkurentsku strategiju (Porter, 2008.). Ta pravila natjecanja se odražavaju kroz pet vrsta konkurentskih sila: natjecanje između postojećih konkurenata, prijetnja ulaska novih poduzeća na tržište, opasnost od zamjenskih proizvoda, pregovaračka moć kupaca i pregovaračka moć dobavljača (Porter, 2008.). Pomoću tih pet sila može se odrediti snaga poduzeća unutar određene industrije.

Natjecanje između postojećih konkurenata

Tržište igraćih konzola za video igre je veoma kompetitivno. Čest je slučaj da jedan od postojećih konkurenata zauzme prvo mjesto u toj utrci, ali uglavnom samo na godinu dana, nikad dugoročnije. U tom intenzivnom rivalitetu tri su najjača poduzeća na globalnoj razini: Nintendo, Sony i Microsoft. Svak tri poduzeća imaju u ponudi igraće konzole, ali se njihove igraće konzole međusobno razlikuju. Sony, sa svojim PlayStationom 5, i Microsoft, sa svojim Xbox X i S, uglavnom ciljaju onaj segment koji najviše cijeni tehnološki najrazvijenije konzole. To su uglavnom konzole fokusirane na pružanju najboljeg grafičkog sučelja i najboljeg doživljaja za iskusnije korisnike video igara. Nintendo, sa svojim Nintendo Switchem, s druge strane cilja mlađu publiku i njihove konzole su uglavnom lako prenosive i mogu se koristiti svugdje. Nintendo konzola je više osmišljena kao zabavna konzola za cijelu obitelj gdje u isto vrijeme više korisnika može koristiti konzolu.

U 2022. godini tržište igraćih konzola je generiralo 56,2 milijardu dolara. S obzirom na 2021. godinu tržište se iznenađujuće smanjilo za 8% s 60,9 milijardu dolara. (Ampere Analysis, 2023.). Smanjenje tržišta može se objasniti manjkom ponude igraćih konzola Playstation 5 i Xbox One, što je posljedica zastoja u opskrbnom lancu zbog manja materijala.

Grafikon 5. Tržišni udio u industriji igračih konzola u 2022.



Izvor: Izrada autora prema podacima Ampere Analysis (2023.)

Iz prethodnog grafa se vidi da je trenutni lider na tržištu Sony s trenutnih 45% čiji se udio minimalno smanjio u odnosu na 2021. godinu. Microsoft je zabilježio rast u svom tržišnom udjelu, s 25% 2021. godine na 27% 2022. godine. Nintendo okupira 28% tržišnog udjela u 2022. godini, isti tržišni udio koji je imao i 2021. Nintendo je zadržao svoj tržišni položaj zbog manjka ponude igračih konzola PlayStation 5 i Xbox one, ali nije uspio iskoristiti problem u opskrbnom lancu svojih konkurenata kako bi povećao svoj tržišni udio (Ampere Analysis, 2023.).

Prijetnja ulaska novih poduzeća na tržište

Prijetnja ulaska novih poduzeća na tržište igračih konzola je veoma malena. Sonyjev PlayStation, Microsoftov Xbox i Nintendov Nintendo Switch su najpoznatija imena u industriji u toj mjeri da bi svakom novom konkurentu koji bi imao namjeru ući na to tržište bilo teško za opstati. Ulazne barijere su jednostavno prevelike da bi neki novi konkurent uopće mogao ući. Kao prvo trošak i vrijeme potrebno za razvijanja jedne igraće konzole je veoma veliko. Za primjer se može navesti da je Sony izdao PlayStation 4 2013. godine na tržište, a PlayStation 5 je tek 2020. godine izašao na tržište. Iz ovih 7 godina razmaka je vidljivo da je dosta vremena potrebno za razvijanje jedne konzole, kao i značajan iznos financijskih sredstava. Završni proizvod mora biti odličan i bez greške, u protivnom to će značiti veoma velike gubitke za

poduzeća koja su proizvodila te konzole. Isto tako troškovi postavljanja i održavanja proizvodnih pogona koji imaju sposobnost natjecati se s pogonima velike trojke (Sony, Nintendo i Microsoft) bi bili veoma veliki (BBC, 2007.).

Lojalnost kupaca je faktor koji se također treba uzeti u obzir. Većina kupaca igraćih konzoli preferira određeni brend i neće tako lako mijenjati svoju igraću konzolu jednog brenda za drugi brend. Jedan od glavnih razloga je u tom što cijena same konzole nije mala, a tu je i činjenica da su određene video igre ekskluzivno dostupne samo za određene konzole. Tu za primjer može poslužiti Googleov Google Stadia. Sam Google posjeduje velika financijska sredstva koja bi mu omogućila ulazak na to tržište, ali proizvod sam po sebi nije generirao veliki interes publike i njegov daljnji razvoj je zaustavljen. Potrošači jednostavno nisu bili voljni dati priliku potpuno novoj igraćoj konzoli (Baird, 2020.).

Opasnost od zamjenskih proizvoda

Glavni supstitut igraćim konzolama jest osobno računalo (stolno i prijenosno). Iako se osobno računalo koristi za razne zadatke, značajan dio korisnika video igara svoje video igre igra i na računalu. U pravilu takva osobna računala su skuplja od drugih osobnih računala pa čak i skuplja od igraćih konzola. Najkvalitetnija i najnaprednija osobna računala namijenjena za igranje video igara dosežu čak i do 5000 dolara što je puno više od trenutno najskuplje igraće konzole (PlayStation 5: 500 dolara) Premda iako kvalitetan supstitut, osobno računalo bi predstavljalo srednju opasnost za igraće konzole zahvaljujući svojoj cijeni. Kao supstituti se isto mogu navesti pametni telefoni i tableti, ali oni predstavljaju jako malu opasnost za igraće konzole. Razlog tome je što su video igre koje su namijenjene za te sustave jednostavno kvalitetno puno slabije od video igara za igraće konzole.

Pregovaračka moć kupaca

Pregovaračka moć kupaca u industriji igraćih konzola nije velika s obzirom na to da su kupci igraćih konzola brojni veleprodajni i maloprodajni lanci. Pošto ih ima jako puno njihova moć nije velika. Cijena igraćih konzola je uvijek slična za svaku novu iteraciju i veoma malo oscilira od cijene prethodne verzije. U trenutku njihova lansiranja na tržište, konzole uvijek generiraju veliki interes javnosti i trgovački lanci si jednostavno ne mogu dopustiti da im prodaja padne jer nisu mogli osigurati nove konzole. S obzirom na to da postoje samo tri proizvođača igraćih konzola na svijetu u ovom trenutku, kupci nemaju veliki izbor.

Pregovaračka moć dobavljača

Pregovaračka moć dobavljača na ovom tržištu je velika. Većina proizvođača proizvodi materijale i tehnološke inovacije koje se mogu koristiti i u proizvodnji ostalih elektroničkih proizvoda, a ne samo u igraćim konzolama. U slučaju da proizvođač prestane proizvoditi tehnološke inovacije koje se koriste u proizvodnji igraćih konzola tržište bi moglo nastradati. Za primjer se može uzeti nestašica čipova koja je nastala krajem 2020. godine, a čija je upotreba u raznim elektroničkim uređajima veoma velika (od automobilske industrije do industrije igraćih konzola). Zbog toga Sony nije mogao u početku zadovoljiti veliku potražnju za svojim novim proizvodom PlayStation 5. S druge strane Microsoft, Nintendo i Sony proizvode jedan dio materijala i sami, čime dijelom umanjuju pregovaračku moć dobavljača, ali ne previše jer se jedna konzola sastoji od velikog broja različitih uređaja i materijala (Bloomberg, 2021.).

3.4. Analiza samog poduzeća

Analiza samog poduzeća je zapravo i najvažnija analiza u cijelom procesu integriranog upravljanja rizicima. U analizi poduzeća se prvo analizira konkurentska strategija poduzeća, zatim financijski položaj poduzeća i na kraju se provodi SWOT analiza.

3.4.1. Konkurentska strategija poduzeća

Kako bi se Nintendo uspio održati na današnjem tržištu video igara i kako bi uspio konkurirati za poziciju tržišnog lidera mora imati određene konkurentske prednosti naspram svojih rivala. Te prednosti su bitna obilježja poduzeća i omogućavaju Nintendo da se svojom ponudom diferencira od ostatka konkurencije. Tako Nintendo može stvoriti dodatnu vrijednost za korisnike svojih proizvoda.

Konkurentske prednosti na kojima Nintendo bilježi svoje poslovanje su:

- Jeftini troškovi proizvodnje igraćih konzola – To znači da Nintendo može lagano ostvariti profit prodajom svojih konzola, dok njegovi konkurenti moraju prodavati svoje konzole po višim cijenama kako bi ostvarili sličnu maržu. Nintendo isto tako ima i više prostora s manevriranjem cijene kako bi mogao utjecati na svoje konkurente (Forbes, 2021.).
- Inovativnost u proizvodima – Dokaz da je Nintendo najinovativniji leži u činjenici da je Nintendo prvi izbacio igraću konzolu na tržište koja se mogla koristiti u svakom domu. To dokazuje i dan danas s Nintendo Switchem koji se može koristiti kao i obična stolna konzola u svakom domu ili kao prenosiva konzola koja se može koristiti bilo gdje, bilo kad (Medium, 2020.).

- Jaka snaga brenda koji je prisutan svugdje na svijetu – Dodatna vrijednost koju Nintendo pruža svojim potrošačima i kvaliteta svojih proizvoda se sve reflektira u snazi branda. Danas, pogotovo u ovoj industriji, nije lako izgraditi takav imidž o nekom brendu (Medium, 2020.).
- Duga tradicija u industriji video igara – Otkad je Nintendo početkom 80-ih godina prošlog stoljeća ušao u industriju video igara, prošlo je 40-ak godina i to se možda ne čini pretjerano dugom tradicijom s obzirom na to da postoje poduzeća koja posluju već 100 godina u drugim industrijama. Kao pionir u industriji video igara Nintendo je tu od početka bio i još uvijek uspješno posluje što za okvire industrije video igara jest duga tradicija uspješnog poslovanja.

Nintendo sigurno posjeduje konkurentske prednosti jer od samog početka posluje uspješno, globalno je prisutno skoro u svim zemljama te proizvodi visoko kvalitetne igraće konzole koje pružaju svojim korisnicima dugoročni izvor zabave. Rijetko tko ima takve sposobnosti u ovoj industriji i zbog toga je maleni broj poduzeća koji su pri vrhu industrije video igara. Dokaz da Nintendo dobro koristi svoje konkurentske prednosti je u tome što je u 2020. godini zaradio 12,1 milijardu dolara od prodaje i 2,4 milijardu dolara neto dobiti (Nintendo, 2021.).

3.4.2. Financijska analiza Nintendo Co., Ltd.

Financijska analiza će se provoditi na temelju podataka iz konsolidiranih, revidiranih godišnjih financijskih izvještaja za 2019., 2020. i 2021. godinu. Ti izvještaji dostupni su na web stranici Nintendo poduzeća. Financijska analiza Nintendo poduzeća će se sastojati od vertikalne analize, koja analizira strukturu pozicija u financijskim izvještajima, horizontalne analize, s kojom se analizira trend te na kraju izračun financijskih pokazatelja za odabrano razdoblje.

Horizontalna i vertikalna analiza bilance Nintendo CO., Ltd. za razdoblje 2019. –2021. godine

Tablica 1. Aktiva bilance Nintendo CO., Ltd. za razdoblje 2019.-2021. (u mil. JPY)

U milijunima JPY	2019	2020	2021
AKTIVA			
Kratkotrajna imovina			
Novac i novčani depoziti	844.550	890.402	1.185.151
Potraživanja za prodanu robu	78.169	133.051	140.570
Vrijednosni papiri	238.410	326.382	557.238
Zalihe	135.470	88.994	86.817
Ostalo	48.453	63.268	50.692
Naknada za sumnjive račune	- 82	- 515	- 94
Ukupno kratkotrajna imovina	1.344.972	1.501.583	2.020.375
Dugotrajna imovina			
Zemljišta, tvornice i oprema			
Zgrade i strukture	37.592	38.149	42.230
Alati, namještaj i fiksture	4.015	4.681	4.783
Mašinerija, oprema i vozila	1.575	1.678	1.591
Zemljište	38.223	37.685	34.785
Konstrukcija u tijeku	143	672	178
Ukupno zemljišta, tvornice i oprema	81.550	82.866	83.569
Nematerijalna imovina			
Software	11.962	12.832	11.106
Ostalo	2.128	2.185	3.815
Ukupno nematerijalna imovina	14.090	15.017	14.922
Investicije i ostala imovina			
Investicijski vrijednosni papiri	167.134	237.710	214.832
Mirovinski fond zaposlenika	7.056	6.407	8.205
Odgođena porezna imovina	57.992	72.199	82.819
Ostalo	17.536	18.329	22.194
Naknada za sumnjive račune	- 29	- 27	-
Ukupno investicije i ostala imovina	249.690	334.619	328.051
Ukupno dugotrajna imovina	345.331	432.504	426.543
UKUPNO AKTIVA	1.690.304	1.934.087	2.446.918

Izvor: Godišnja izvješća Nintendo CO., Ltd. u razdoblju 2019.-2021.

U 2021. Godini ukupna aktiva je iznosila 2.447 milijardi JPY i u odnosu na prethodnu godinu se povećala za 513 mlrd. JPY, odnosno 82,6%. Kratkotrajna imovina čini veći dio aktive od dugotrajne u iznosu od 2.020 mlrd. JPY, odnosno 77,6%. U kratkotrajnoj imovini najveći udio imaju stavke novac i novčani depoziti s 48,3%, zatim kratkoročni vrijednosni papiri s 22,7% i potraživanja za prodanu robu s 5,7%. Stavka novac i novčani depoziti je neupitno najveća stavka u aktivi Nintenda. Ona se sastoji od vremenskih depozita s rokom dospijeca većim od 3 mjeseca (310 mlrd. JPY) i vremenskih depozita s rokom dospijeca manjim od 3 mjeseca (57 mlrd. JPY). Ako se oduzmu depoziti s dospijecom većim od 3 mjeseca od ukupnog iznosa

stavke novac i novčani depoziti i dodaju depoziti s dospijećem manjim od 3 mjeseca dobije se stavka novac i novčani ekvivalenti u iznosu od 932 mlrd JPY za 2020 godinu, odnosno 621 mlrd JPY za 2020. godinu i 585 mlrd JPY za 2019. godinu . Nintendo ima najveću rezervu likvidnosti u industriji video igara. Ukupna kratkotrajna imovina se povećala za 518 mlrd JPY u odnosu na prethodnu godinu od kojih je stavka novac i novčani depoziti najviše narasla za 295 mlrd. JPY, a najviše se smanjila stavka ostalo za 13 mlrd. JPY. Rast kratkotrajne imovine s 2020. na 2021. godinu jest skoro četiri puta veći u odnosu na rast kratkotrajne imovine s 2019. na 2020. godinu.

Dugotrajna imovina je iznosila 427 mlrd. JPY i čini 17,4% aktive u 2020. Godini. Unutar dugotrajne imovine najveće stavke su investicijski vrijednosni papiri s 215 mlrd. JPY i odgođena porezna imovina s 83 mlrd. JPY. U odnosu na prethodnu godinu dugotrajna imovina se smanjila za 1,4%. Stavka koja je najviše porasla promatranom periodu je investicijski vrijednosni papiri za 48 mlrd. JPY, odnosno za 22,2%.

Tablica 2. Pasiva bilance Nintendo Co., Ltd. za razdoblje 2019.-2021 (u mil. JPY)

U milijunima JPY	2019	2020	2021
OBVEZE			
Kratkoročne obveze			
Obveze prema dobavljačima	59.689	98.074	114.677
Provizije za bonus	3.891	4.394	5.227
Obveze za porez na dohodak	62.646	66.411	157.307
Ostalo	118.781	186.801	249.119
Ukupno kratkoročne obveze	245.009	355.683	526.331
Dugoročne obveze			
Obveze za zaposleničke mirovine	15.068	20.450	21.001
Ostalo	15.427	17.052	24.970
Ukupno dugoročne obveze	30.496	37.503	45.972
Ukupno obveze	275.505	393.186	572.304
KAPITAL			
Kapital vlasnika			
Dionički kapital	10.065	10.065	10.065
Višak kapitala	12.069	15.041	15.043
Zadržane dobiti	1.556.881	1.707.119	1.993.325
Trezorske dionice	- 156.755	- 156.798	- 156.851
Ukupno kapital vlasnika	1.422.260	1.575.428	1.861.582
Akumulirani ostali sveobuhvatni dohodak			
Razlika u procjeni vrijednosnih papira spremnih za prodaju	17.665	10.637	33.571
Prilagodba prevođenja u stranoj valuti	- 30.214	- 45.378	- 20.782
Ukupno akumulirani ostali sveobuhvatni dohodak	- 12.548	- 34.741	12.788
Nekontrolirani interes	5.086	213	243
Ukupno kapital	1.414.798	1.540.900	1.874.614
UKUPNO KAPITAL I OBVEZE	1.690.304	1.934.087	2.446.918

Izvor: Godišnja izvješća Nintendo CO., Ltd. u razdoblju 2019.-2021.

U pasivi najveća ukupna stavka jest kapital s 1.862 mlrd. JPY i čini skoro 80% pasive. U odnosu na prethodnu godinu stavka kapital se povećala za 334 mlrd. JPY, odnosno za 17,8%. Međutim, u obzir treba uzeti najveću stavku koja čini kapital vlasnika, zadržana dobit. Ta stavka iznosi 1.993 mlrd. JPY i svake godine se povećavala u promatranom periodu. U slučaju da se zadržana dobit isplati, stavka kapital bi bila među najmanjim stavkama u pasivi. Nintendo-va vlasnička struktura sadrži veliki broj dioničara od kojih su najveći: The Master Trust Bank of Japan, Ltd. (7,45%), Custody Bank of Japan, Ltd. (4,91%), JP Morgan Chase Bank (4,9%), The Bank of Kyoto, Ltd. (4,1%), The Nomura Trust and Banking Co., Ltd. (3,53%), Citibank, N.A.-NY (1,9%), State Street Bank West Client (1,53%), DeNA Co., Ltd. (1,48%), Custody Bank of Japan, Ltd. (1,47%) i State Street Bank and Trust Company (1,35%) (Nintendo, 2021.).

Druga najveća stavka nakon kapitala jest kratkoročne obveze u visini od 526 mlrd. JPY koja čini 23,4% pasive u 2020. godini, te se u odnosu na prethodnu godinu povećala za 179 mlrd JPY, odnosno za 297 mlrd. JPY u odnosu na 2019. godinu. Najveće stavke u kratkoročnim

obvezama su stavka ostalo s 249 mlrd. JPY koja se u odnosu na prethodnu godinu povećala 62 mlrd. JPY te obveze za porez na dohodak sa 157 mlrd. JPY koja se isto povećala s obzirom na prethodnu godinu za 91 mlrd JPY.

Dugoročne obveze su najmanja ukupna stavka u pasivi i one iznose 46 mlrd. JPY i s obzirom na prethodnu godinu povećale su se za 8 mlrd. JPY. Unutar dugoročnih obveza najveća stavka je ostalo u iznosu od 25 mlrd. JPY što je za 8 mlrd. JPY više od prethodne godine, odnosno za 17,2%.

Vertikalna i horizontalna analiza računa dobiti i gubitka

Tablica 3. Račun dobiti i gubitka Nintendo Co., Ltd. za razdoblje 2019.-2021. (u mil JPY)

U milijunima JPY			
	2019	2020	2021
Neto prodaja	1.200.560	1.308.519	1.758.910
Troškovi prodaje	699.370	666.817	788.437
Bruto dobit	501.189	641.701	970.472
Opći troškovi i troškovi administracije	251.488	289.331	329.838
Operativna dobit	249.701	352.370	640.634
Ne-operativni prihod			
Prihod od kamata	13.131	15.203	5.723
Udio u dobiti od subjekta obračunat korištenjem kapitalne metode	6.949	7.945	6.564
Tečajne razlike	5.426	-	24.039
Ostalo	2.807	2.432	3.385
Ukupno ne-operativni prihod	28.315	25.582	39.713
Ne-operativni troškovi			
Tečajne razlike	-	15.806	-
Ostalo	221	1.683	1.350
Ukupno ne-operativni troškovi	662	17.490	1.351
Redovna dobit	277.355	360.461	678.996
Izvanredni prihod			
Dobitak od prodaje dugotrajne imovine	1	10	2.516
Dobitak od prodaje investicijskih vrijednosnica	-	1.030	40
Ukupno izvanredni prihod	1	1.041	2.556
Izvanredni troškovi			
Gubitak zbog umanjena vrijednosti	4.622	-	-
Gubitak od otuđenja dugotrajne imovine	278	173	247
Gubitak od prodaje investicijskih vrijednosnica	-	56	-
Gubitak od procjene investicijskih vrijednosnica	682	-	-
Ukupno izvanredni troškovi	5.584	229	247
Dobit prije poreza	271.772	361.273	681.305
Porez na dobit - trenutni	88.137	114.063	220.348
Porez na dobit - odgođeni	- 10.932	- 11.473	- 19.463
Ukupno porez na dobit	77.204	102.589	200.884
Dobit na kraju godine	194.568	258.683	480.420

Izvor: Godišnja izvješća Nintendo CO., Ltd. u razdoblju 2019.-2021.

Prihodi od prodaje su se povećali s obzirom na prethodnu godinu za 25,6% i sada su 1.758 mlrd. JPY. Troškovi prodaje su se povećali u 2021. godini za 122 mlrd. JPY, odnosno za 15,4%. Opći troškovi i troškovi administracije su porasli u 2021. godini na 330 mlrd. JPY. U toj kategoriji obuhvaćeni su troškovi istraživanja i razvoja s 93 mlrd. JPY, troškovi oglašavanja 84 mlrd. JPY, plaće i bonusi 34 mlrd. JPY, troškovi za mirovine 4 mlrd. JPY, deprecijacija 11 mlrd. JPY, provizija za bonuse 1 mlrd. JPY i naknada za sumnjičave račune 0,3 mlrd JPY. Sve te stavke se nisu bitno mijenjale osim stavke troškovi istraživanja i razvoja koja se povećala za 9 mlrd. JPY u odnosu na 2020. godinu.

Ukupna operativna dobit je porasla na 641 mlrd. JPY kao rezultat većeg povećanja prihoda od prodaje od povećanja troškova.

Ne-operativni prihodi su porasli na 40 mlrd. JPY u 2021. godini, dok su se ne-operativni troškovi smanjili na 1 mlrd. JPY. Dobit iz redovnih aktivnosti iznosi 679 mlrd. JPY u 2021. godini, što je preko duplo više u odnosu na 2019. godinu.

Izvanredni prihodi su se povećali na 2,5 mlrd JPY u 2021. godini kao rezultat dobitka od prodaje dugotrajne imovine, dok su se izvanredni troškovi blago povećali na 0,2 mlrd JPY.

Neto dobit Nintendo Co., Ltd. na kraju 2021. godine je iznosila 480 mlrd. JPY što je za 222 mlrd. JPY više od prethodne godine, odnosno 46,2%.

Analiza financijskih pokazatelja Nintendo Co., Ltd.

Analiza financijskih pokazatelja analizira međudnos između određenih stavki bilance i računa dobiti i gubitka (Orsag, 2015.). Financijski pokazatelji su racionalni brojevi u kojima se sadrži jedinica mjere i mjera količine kvalitete određenih ekonomskih problema i pojava (Orsag, 2017.). Oni kroz odnose određenih stavki u financijskim izvještajima omogućuju uvid u usklađenost ili neusklađenost financijskih struktura poduzeća (Orsag, 2015.). Financijski pokazatelji najbitniji za poduzeće su:

1. Pokazatelji likvidnosti
2. Pokazatelji aktivnosti
3. Pokazatelji djelovanja poluge
4. Pokazatelji profitabilnosti
5. Pokazatelji investiranja

Tablica 4. Pokazatelji likvidnosti

Pokazatelji likvidnosti	2019	2020	2021
Novčani odnos	3,45	2,50	2,25
Brzi odnos	4,94	3,97	3,67
Tekući odnos	5,49	4,22	3,84

Izvor: Izrada autora prema godišnjim izvještajima Nintendo Co., Ltd., 2019.-2021.

Prema pokazateljima likvidnosti može se zaključiti da Nintendo ima odličnu likvidnost. Iako su s obzirom na 2019. godinu pokazatelji pali, oni su još uvijek i više nego dobri. Uzrok tog pada možemo naći u povećanju njihovih kratkoročnih obveza. Za tekući odnos možemo reći

da je najvažniji od triju pokazatelja likvidnosti. On je promatranom periodu iznad razine 2 za koju se smatra poželjnom razinom likvidnosti u nekom poduzeću. To znači da u Nintendou ima pregršt radnog kapitala i na to da se poštuje zlatno pravilo financiranja (jedan dio kratkotrajne imovine mora biti financiran iz kvalitetnih dugoročnih izvora). Novčani i brzi odnos su iznad 1 što znači da Nintendo može imati u jako kratkom periodu velike razine likvidnih sredstva na raspolaganju. Uvijek je poželjno imati adekvatnu razinu likvidnosti u poduzeću u slučaju neočekivanih troškova, no previsoka likvidnost može predstavljati oportunitetni trošak. Novčana sredstva se ne mogu iskoristiti u daljnji razvoj poduzeća, što može generirati dodatne prihode, ako poduzeće nije voljno odreći se jednog dijela sredstava.

Tablica 5. Pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti	2019	2020	2021
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	0,71	0,68	0,72
Prosječni dani vezivanja ukupne imovine	514	539	508
Trajanje naplate potraživanja	24	37	29

Izvor: Izrada autora prema godišnjim izvještajima Nintendo Co., Ltd., 2019.-2021.

Pokazatelji aktivnosti mjere kako poduzeće efikasno upotrebljava svoju imovinu. Pošto je koeficijent obrtaja ispod 1 u promatranom razdoblju može se reći da Nintendo sporo vrti svoju imovinu što je rezultat njihove visoke razine novčanih rezervi i vjerojatnost je da se koeficijent u budućnosti neće previše mijenjati jer je jedna od glavnih politika Nintenda to da razina likvidnosti uvijek mora biti velika. Što se tiče naplate potraživanja tu Nintendo odlično stoji.

Tablica 6. Pokazatelji djelovanja poluge

Pokazatelji djelovanja poluge	2019	2020	2021
Stupanj zaduženosti	0,16	0,20	0,23
Odnos dugoročnog duga	0,02	0,02	0,02
Odnos duga i glavnice	0,19	0,26	0,31
Pokriće kamata	5.675,02	2.912,15	3.619,40
Pokriće novčanim tokom	6.176,64	2.985,73	3.849,18

Izvor: Izrada autora prema godišnjim izvještajima Nintendo Co., Ltd., 2019.-2021.

Pokazatelji djelovanja poluge pokazuju koliko je određeno poduzeće zaduženo. Njima se mjeri sposobnost poduzeća da podmiri svoja dugovanja. Stupanj zaduženosti se povećao u 2021. godini, ali to je maleni porast te se još uvijek vidi da je odnos kapitala i duga povoljan u Nintendou te da poduzeće ima maleni stupanj zaduženosti. Odnos dugoročnog duga je isti u svim godinama u promatranim razdoblju, dok se odnos duga i glavnice povećao s 0,19 u 2019.

godini na 0,31 u 2021. godini što ukazuje na mali pomak, to jest okret prema tuđim izvorima financiranja pretežito kroz kratkoročno financiranje. U pokazatelje djelovanja poluge ubrajaju se i pokazatelji pokrića. Njima se promatraju koliko puta su kamate i drugi fiksni tereti financiranja pokriveni veličinom novčanog toka ili profita (Orsag, 2015.). Kretanje pokazatelja pokriće kamata pokazuje na to da Nintendo više nego dovoljno pokriva svoj trošak kamata na godišnjoj razini, iako se pokazatelj smanjio u odnosu na 2019. godinu. Pokriće novčanim tokom je isto zadovoljavajuće.

Tablica 7. Pokazatelji investiranja

Pokazatelji profitabilnosti	2019	2020	2021
Zarada po dionici	486,42	646,71	1201,05
Dividende po dionici	270,00	820,00	1410,00
Odnos isplate dividendi	0,56	1,27	1,17
Odnos cijene i zarade po dionici	21,70	22,40	16,80
Prinos od dividende	0,05	0,04	0,06
Cijena po dionici	10.555,31	14.486,25	20.177,64

Izvor: Izrada autora prema godišnjim izvještajima Nintendo Co., Ltd., 2019.-2021.

Pokazatelji investiranja ukazuju na rast profitabilnosti Nintenda iz godine u godinu. Zahvaljujući dobrim rezultatima dividende su rasle svaku godinu u promatranim razdoblju. Iz odnosa isplate dividendi vidljivo je da je u 2020. i 2021. godini taj odnos bio veći od 1 što znači da su dividende po dionici u tim godinama bile veće od zarade po dionici. Pokazatelj odnos cijene i zarade po dionici (P/E) je u 2021. pao na 16,8 zbog velikog rasta cijene po dionici.

Tablica 8. Pokazatelji profitabilnosti

Pokazatelji profitabilnosti	2019	2020	2021
Bruto profitna marža	0,21	0,27	0,36
Neto profitna marža	0,16	0,20	0,27
Profitabilnost imovine (ROA)	0,15	0,18	0,26
Profitabilnost glavnice (ROE)	0,14	0,17	0,26

Izvor: Izrada autora prema godišnjim izvještajima Nintendo Co., Ltd., 2019.-2021.

Pokazatelji profitabilnosti mjere kolika je visina profita ostvarena u odnosu na prodaju ili visinu angažiranog kapitala. Promatranjem pokazatelja profitabilnosti može se zaključiti da Nintendo posluje profitabilno te da su mu i bruto i neto marža porasli u 2021. godini. Profitabilnost imovine (ROA) i profitabilnost glavnice (ROE) su skoro sličnih vrijednosti s tim da je profitabilnost imovine malo veća. Oba pokazatelja su narasla u 2021. godini.

3.4.3. SWOT ANALIZA

SWOT analiza je jedna od važnih instrumenata koji se koriste prilikom utvrđivanja situacije u poduzeću. Ovo je kvalitativna analitička metoda koja kroz četiri čimbenika unutrašnje slabosti i snage organizacije te vanjske prijetnje i prilike s kojima se ta organizacija susreće (Miloš Sprčić, 2013). SWOT analiza je sažetak svih ključnih činjenica do koje se dolazi provedbom interne i eksterne analize.

Tablica 9. SWOT analiza Nintendo Co., Ltd.

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Pioniri u industriji video igara, duga tradicija • Jedno od top 3 najveća poduzeća u industriji • Velika razina likvidnosti • Globalna prisutnost • Dobro određena ciljana publika u industriji • Jedino poduzeće na segmentu prenosivih igraćih konzola • Kontinuirana profitabilnost • Veliki broj visoko obučениh zaposlenika • Mala zaduženost 	<ul style="list-style-type: none"> • Slabija grafička kvaliteta u odnosu na rivale • Nemogućnost daljnjeg probijanja u segment iskusnijih korisnika video igara • Visoka ovisnost o par velikih naslova video igara • Visoki troškovi razvijanja novih konzola i oglašavanja • Slaba zastupljenost u određenim zemljama u razvoju

Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> • Veliki rast populacije na novim tržištima • Povećanje kupovne moći kupaca • Potencijalno strateško partnerstvo s Disney-em • Ekspanzija tržišta video igara zbog mogućnosti preuzimanja video igri upotrebom interneta • Povećanje populacije koja igra video igre • Potencijalne tehnološke inovacije koje mogu poboljšati iskustvo igranja video igara • Mogućnost diverzificiranja u slične industrijske grane zbog tehnoloških inovacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencijalne promjene u regulativi u vezi dopuštanja igranja video igara dječjoj publici • Manjak sirovina potrebnih za proizvodnju igračih konzola • Rast cijena sirovina • Valutni rizik zbog visoke prodaje u ostatku svijeta • Potencijalni supstituti u budućnosti – pametni mobiteli i tableti • Opasnost od hakerskih napada • Rastuća konkurencija od postojećih rivala na tržištu

Izvor: Izrada autora prema godišnjim izvještajima Nintendo Co., Ltd., 2019.-2021.

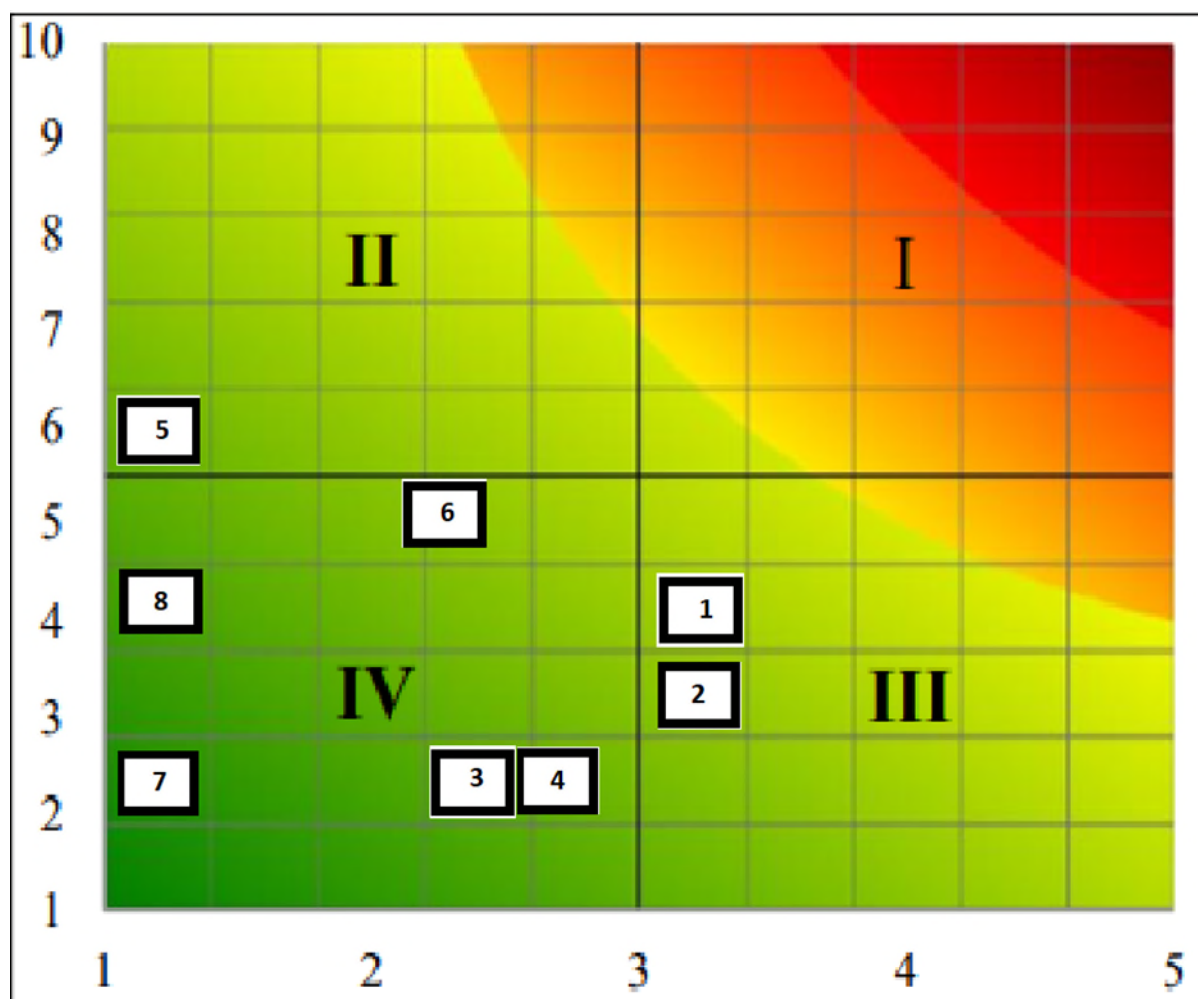
4. Identifikacija i kvantifikacija rizika te prijedlog strategije upravljanja identificiranim rizicima

4.1. Identifikacija i mapiranje rizika Nintendo

Pri provođenju identifikacije i mapiranja rizika poduzeća sam proces zahtijeva veći broj zaposlenika i ljudi iz menadžmenta sa suradnjom vanjskih suradnika odnosno stručnjacima specijaliziranim za tu tematiku (Miloš Sprčić, 2013.). U tom procesu koriste se razne metode i alati kao što su upitnici, intervjui i ankete nakon čega se sastavi lista potencijalnih rizika. Nakon toga se iz te liste potencijalnih rizika biraju oni najvažniji za poduzeće u smislu da se ili vrlo vjerojatno mogu dogoditi ili da se njihovom pojavom nanosi značajnija šteta poslovanju poduzeća. Za taj proces se najčešće koristi Delfi metoda kojom se osigurava postizanje dogovora cijelog tima oko najbitniji točaka analize (Miloš Sprčić, 2013.). Kako je analiza poduzeća Nintendo rad samo jednog autora koji promatra poduzeće izvana i koji ima samo javno dostupne informacije mora se naglasiti da rad sadrži mišljenje i zaključke autora koji su uglavnom subjektivne prirode.

Korištenjem analize makro-okruženja (PESTLE), analize industrije (Porterovih pet sila) i analize internog okruženja (strategijska analiza, analiza financijskih izvještaja i SWOT analiza) autor je identificirao 8 rizika kojima je Nintendo izložen. Rizici su pokazani u mapi rizika.

Grafikon 6. Mapa identificiranih rizika Nintendo Co., Ltd.



Izvor: Izrada autora

Tablica 10. Popis identificiranih rizika

Broj	Rizik
1.	Rizik nabavne cijene
2.	Rizik promjene regulative u industriji video igara
3.	Rizik od hakerskog napada
4.	Reputacijski rizik
5.	Rizik likvidnosti
6.	Rizik lošeg utjecaja investitora na razvoj proizvoda
7.	Rizik pada prodajne cijene
8.	Rizik supstitucije smartphone uređajima

Izvor: Izrada autora

4.2. Kvantifikacija rizika Nintendo Co., Ltd.

Kvantifikacija rizika se temelji na modelu za 2021. godinu u kojem se procjenjuje rast prodaje od 13,7 % u odnosu na 2021. godinu. Procjenjuje se manja stopa rasta prihoda s obzirom na prethodnu godinu zbog slabije ponude uzrokovane nestašicom materijala na tržištu. Za troškove prodaje se procjenjuje rast od 5,3% zbog povećanja cijene materijala i sirovina. Opći troškovi i troškovi administracije će se povećati za 10,6% zbog opće inflacije za koju se očekuje da će rasti i u 2022. godini.

Tablica 11. Bazni scenarij kvantifikacije

U milijunima JPY	2021	2022	Pretpostavke modela
Neto prodaja	1.758.910	2.038.085	113,7%
Troškovi prodaje	788.437	832.971	40,9%
Opći troškovi i troškovi administracije	329.838	369.013	18,1%
Operativna dobit (EBIT)	640.634	836.102	

Izvor: Izrada autora

Tijekom kvantifikacije rizika autor rada je kao najvažniju varijablu s kojom se radila usporedba dobivenih rezultata kvantifikacije odabrao operativnu dobit (EBIT). Za 2021. godinu pretpostavljena je operativna dobit (EBIT) od 836 milijardu Japanskih Jena prema modelu napravljenom od strane autora rada. Kako bi se rezultati modela stavili u okvir upravljanja rizicima koristila se analiza osjetljivosti koja analizira osjetljivost procijenjene vrijednosti u odnosu na promjene varijabli u modelu (Miloš Sprčić, Sulje, 2012.).

Tablica 12. Razine značajnosti događaja rizika prema operativnoj dobiti Nintendo

Značajnost (%)	Značajnost (mlrd. JPY)	Razina
Pad vrijednosti 0-5%	Pad procijenjene EBIT-e do 41.805 mil. JPY	1
Pad vrijednosti 5-10%	Pad procijenjene EBIT-e do 83.610 mil. JPY	2
Pad vrijednosti 10-20%	Pad procijenjene EBIT-e do 167.220 mil. JPY	3
Pad vrijednosti 20-30%	Pad procijenjene EBIT-e do 250.830 mil. JPY	4
Pad vrijednosti 30-40%	Pad procijenjene EBIT-e do 334.441 mil. JPY	5
Pad vrijednosti 40-50%	Pad procijenjene EBIT-e do 418.051 mil. JPY	6
Pad vrijednosti 50-60%	Pad procijenjene EBIT-e do 501.661 mil. JPY	7
Pad vrijednosti 60-70%	Pad procijenjene EBIT-e do 585.271 mil. JPY	8
Pad vrijednosti 70-80%	Pad procijenjene EBIT-e do 668.881 mil. JPY	9
Pad vrijednosti 80-90%	Pad procijenjene EBIT-e do 752.491 mil. JPY	10

Izvor: Izrada autora

Tablica 13. Razine vjerojatnosti događaja rizika korištena prilikom kvantifikacije rizika

Vjerojatnost	Razina
>95%	5
>65%<95%	4
>25%<65%	3
>5%<25%	2
<5%	1

Izvor: Tablica vjerojatnosti temeljena na normalnoj distribuciji

Prema ovom modelu kvantifikacije značajnost događaja rizika se promatra kroz 10 razina, a vjerojatnost nastupa rizika kroz 5 razina.

Rizik nabavne cijene

Rizik nabavne cijene jest zapravo podvrsta cjenovnog rizika i Nintendo poduzeće jest izloženo tom riziku preko cijene ključnih komponenti i sirovina kao što su mikročipovi, tranzistori, plastika, metal. itd koji su veoma bitni u proizvodnji igračih konzola. Isto tako i cijena električne struje je veoma bitna pošto se ona koristi za cijeli niz operacija u njihovim proizvodnim pogonima. Svoje komponente Nintendo nabavlja od dobavljača diljem svijeta. Cijena tih resursa se određuje kroz mehanizam ponude i potražnje. Pošto trenutno na tržištu vlada nestašica mikročipova koji se koriste ne samo u proizvodnji igračih konzola nego i u cijelom nizu elektroničnih produkta može se pretpostaviti da će cijena komponenti rasti pošto je potražnja velika a ponuda mala. Uzrok toj nestašici je velika potražnja za elektronskim aparatima uzrokovana pojavom Covid-19 virusa. Zbog toga što se mnogi materijali koriste i u drugim industrijama (kao što su automobilna) za očekivati je da će produljenje nestašice utjecati na rast cijena materijala na tržištu koje se povećava svake godine.

Utjecaj rizika nabavne cijene na poslovanje Nintendo poduzeća se može vidjeti kroz kretanje udjela troškova prodane robe u ukupnim prihodima. Početni scenarij pretpostavlja da je udio troškova prodane robe u ukupnim prihodima 40,9%. Nastup rizika nabavne cijene, drugim riječima rast cijene bitnih komponenti bi utjecao na rast troškova od 7% na razinu od 47,9%.

Tablica 14. Rezultat kvantifikacije rizika nabavne cijene

Rizik nabavne cijene	
EBIT	692.829 mil. JPY
Razlika EBIT-e	-143.272 mil. JPY
Promjena u postotku	-20,68%

Izvor: Izrada autora

Vjerojatnost događaja rizika nabavne cijene se pretpostavlja na razini 3, zbog trenda rasta cijena u svijetu. Značajnost ovog događaja jest razine 4, zbog predviđenog pada operativne dobiti (EBIT) od 20-30%.

Rizik promjene regulative u industriji video igara

Video igre su uvijek predmet pomnog izučavanja od strane regulatornih organa. Slično kao i u filmskoj industriji, u industriji video igara postoje dobna ograničenja za jako veliki broj video igara. Ovisno o njihovom sadržaju one mogu biti grupirane u više skupina: PGR 3, PGR 7, PGR 12, PGR 16 i PGR 18 (PGR = Parental Guidance Recommended, preporučena dob).

Osim dobnih restrikcija, pojedine zemlje znaju zabraniti prodavanje određenih video igara unutar svojih granica zbog zdravstvenih i političkih razloga. Kineska vlada je prošle godine zaustavila proces odobrenja pojedinih novih video igara za njeno tržište zbog brige za zdravlje njihove djece. Njihova glavna briga je bila miopija (kratkovidnost) koja se javlja kod djece čije oči nisu bile dovoljno izložene sunčevom svjetlu jer previše vremena provode unutar svoji domova (Newzoo, 2021.). Tu video igre mogu i ne mogu biti uzrok. Istina jest da većina korisnika video igara igraju video igre unutar svojih domova, ali isto tako s druge strane ne može nitko nikoga prisiliti da provodi više vremena van svojeg doma.

U geografskoj strukturi prihoda iz 2021. godinu najviše Nintendovih proizvoda se prodalo u Sjevernoj i Južnoj Americi (731.168 mil. JPY, 42%), zatim u Europi (441.097 mil. JPY, 25%), u Japanu (397.443 mil. JPY, 23%) i ostatku svijeta (189.200 mil. JPY, 10%) (Nintendo, 2021.). U ovom scenariju će se pretpostaviti promjena legislative u Europskoj Uniji prema kojoj se podiže dobna granica za igranje video igara. Takva promjena će imati utjecaja na prodaju Nintendovih proizvoda u Europi i procjenjuje se pad prodaje od 90.000 mil. JPY. Ako se pretpostavi da je geografska struktura prihoda ista kao i u 2021. godini, prihod od prodaje u Europi će iznositi 421.108 mil. JPY u 2022. godini. Prema ovom scenariju autor ovog rada pretpostavlja da bi nastup takve regulative u Europi rezultirao padom ukupnih prihoda od prodaje od 5%, odnosno prihod u 2022. bi iznosio 1.948.083 mil. JPY.

Tablica 15. Rezultat kvantifikacije rizika promjene regulative u industriji video igara

Rizik promjene regulative u industriji video igara	
EBIT	746.099 mil. JPY
Razlika EBIT-e	-90.002 mil. JPY
Promjena u postotku	-12,6%

Izvor: Izrada autora

Vjerojatnost događaja rizika promjene regulative u industriji video igara se pretpostavlja na razini 3, a značajnost ovog događaja jest razine 3, zbog predviđenog pada operativne dobiti (EBIT) od 10-20%.

Rizik od hakerskog napada

Cyber kriminalne aktivnosti koštaju globalnu ekonomiju više od 1.000 mlrd. dolara, svake godine. Ova velika brojka je 1% cjelokupnog globalnog BDP-a. Od 2018. godine trošak, koji se pojavio kao rezultat cyber napada, se povećao za više od 50% kad su globalni gubici bili 600 milijardi dolara (CSIS, 2021.). Pošto je Nintendo velika globalna korporacija, ona ovisi o svom internom informacijskom sustavu i kvantitativnim i kvalitativnim podacima koji su pohranjeni u njemu. Isti informacijski sustav se isto koristi pri obavljanju svi financijskih transakcija s dobavljačima, distributerima i ostalim strankama povezanim s Nintendo-om. Može se tako zaključiti da je taj interni informacijski sustav veoma bitan za normalno poslovanje Nintendo poduzeća.

Prema Centru za strateške i internacionalne studije (CSIS) (2018) hakerski napadi mogu uzrokovati sljedeće situacije: pojava oportunitetnih troškova koji su nastali kao rezultat usporenog ili prekinutog poslovanja zbog hakerskog napada, veća vjerojatnost reputacijskog rizika, gubitak povlaštenih i povjerljivih podataka.

Nintendo zbog svoje veličine i velikog broja osjetljivih podataka (među kojima su najbrojniji osobni podaci korisnika njihovih proizvoda) predstavlja atraktivnu metu hakerima kojima je samo potrebno dobro računalo i visoka razina informatičkog znanja.

U slučaju hakerskog napada poduzeće će povećati broj zaposlenika zaduženih za informacijsku sigurnost i više financijskih sredstava će uložiti u razvoj novog informacijskog sustava otpornijeg na hakerske napadi. Povećanje troškova u tim područjima će dovesti do povećanje općih troškova i troškova administracije koji će se povećati u 2022. s 18,1% na 20,07% prihoda od prodaje.

Tablica 16. Rezultat kvantifikacije rizika hakerskog napada

Rizik hakerskog napada	
EBIT	786.102 mil. JPY
Razlika EBIT-e	-50.000 mil. JPY
Promjena u postotku	-6,36%

Izvor: Izrada autora

Vjerojatnost događaja rizika uspješnog hakerskog napada predviđa se na razini od 2, a značajnost ovog rizika na 2 odnosno predviđa se pad operativne dobiti od 5-10%.

Reputacijski rizik

Nintendo je jedno od najjačih imena u svijetu video igara i u toj industriji je prisutno od njenih samih početaka što mu je pomoglo da izgradi i zadrži veliku bazu lojalnih kupaca. Kao jedno od tri od najveća poduzeća u industriji video igara, Nintendo proizvodi veliki broj igračih konzola i video igara. Iako u takvoj velikoj korporaciji postoje rigorozne kontrole za provjeru proizvoda moguće jest da jedna od izdanih video igara ima na neki način neprikladan sadržaj koje bi određene grupe ljudi mogle shvatiti uvredljivim prema sebi ili ostalim grupama ljudi. Tako bi nastup reputacijskog rizika mogao imati utjecaj na prihode od prodaje.

U ovom scenariju će se pretpostaviti da je Nintendo izdao novu video igru koju jedan dio kupaca smatra uvredljivim. U današnjem svijetu u kojem su društvene mreže svugdje zastupljene i gdje ih svatko koristi moguće je relativno brzo i lagano proširiti vijest da je Nintendo izdao video igru uvredljivog sadržaja. Nastankom tog događaja može doći do pada prihoda od prodaje te dodatnim pozivom na bojkotiranje proizvoda koje Nintendo proizvodi.

U ovom scenariju se pretpostavlja pad prihoda od prodaje od 3% (61.143 mil. JPY) i rast općih troškova i troškova administracije od 3% (11.070 mil. JPY kao) zbog rasta troškova oglašavanja u cilju koji su dio općih troškova. Troškovi oglašavanja se povećavaju zbog reklamnih kampanja u cilju saniranja počinjene štete. Razlog za pad prihoda od 3% jest što Nintendo na godišnjoj bazi izdaje veći broj video igara i ostalih proizvoda, što znači da jedna video igra uvredljivijeg sadržaja ne može u potpunosti naštetiti cjelokupnom poslovanju Nintenda.

Tablica 17. Rezultat kvantifikacije reputacijskog rizika

Reputacijski rizik	
EBIT	763.889 mil. JPY
Razlika EBIT-e	-72.213 mil. JPY
Promjena u postotku	-8,64%

Izvor: Izrada autora

Značajnost nastupa reputacijskog rizika predviđa se na razini od 2 odnosno pad operativne dobiti od 5-10%, a vjerojatnost događaja takvog rizika na 2. Vjerojatnost nastupa jest niska zbog opreznosti Nintendo pri izdavanju novog sadržaja i praćenja današnjih društveno-kulturnih trendova.

Rizik likvidnosti

Rizik likvidnosti se pojavljuje kada poduzeće ne može podmiriti svoje tekuće obveze u najkraćem mogućem vremenu korištenjem svoje likvidne imovine.

Tablica 18. Pokazatelji likvidnosti

Pokazatelji likvidnosti	2019	2020	2021
Novčani odnos	3,45	2,50	2,25
Brzi odnos	4,94	3,97	3,67
Tekući odnos	5,49	4,22	3,84

Izvor: Izrada autora prema godišnjim izvještajima Nintendo Co., Ltd., 2019.-2021.

Analizom pokazatelja likvidnosti poduzeća Nintendo vidno je da je Nintendo poduzeće s jako visokom likvidnošću što znači da ima veliku količinu obrtnog kapitala. Visoka likvidnost isto tako upućuje na činjenicu da se Nintendo ne mora okretati financijskom tržištu i zaduživanju kako bi održalo svoje poslovanje profitabilnim.

Rizik likvidnosti se rijetko kada javlja sam, ono će se pojaviti kao posljedica nekog drugog događaja štetnog za zdravo poslovanje poduzeća. Pošto se utjecaj rizika likvidnosti teško može kvantificirati vjerojatnost događaja rizika likvidnosti procjenjuje se na 1 za Nintendo. Iako Nintendo ima velike rezerve likvidnosti i teško je za pretpostaviti da ih može iscrpiti u kraćem roku nastup takvog rizika bi ipak bio značajan kao i za svako poduzeće na svijetu, stoga značajnost nastupa rizika likvidnosti jest 6, zbog toga što bi nastupom rizika likvidnosti

nastupili još drugi veliki problemi koji bi utjecali na tržišni položaj poduzeća i njegovu financijsku snagu.

Rizik lošeg utjecaja investitora na razvoj proizvoda

Kako bi se napravio kvalitetan proizvod u industriji video igara potrebna je određena količina resursa i vremena kako bi video igra ili igraća konzola zadovoljila potrebe svojih korisnika/kupaca. Međutim, zadnjih par godina vidljiv je trend ulaska investitora u različita poduzeća u industriji video igara. Većina tih novih investitora ne razumiju koncept kvalitetne video igre ili igraće konzole i bitnije im je da skrate vrijeme razvijanja proizvoda kako bi se što prije mogao prodavati. Naravno cijenu brže produkcije bi platili u nižoj kvaliteti proizvoda. Postoji već dosta primjera visoko iščekivanih video igara koje su na kraju masovno podbacile zbog toga što su bile prezentirane kao završeni proizvod, ali u stvari to nisu bile. Jedan od novijih primjera je video igra Cyberpunk 2077 koja je bila najočekivanija video igra u trenutku njenog izdavanja krajem 2020. godine. Međutim mnogobrojni *buggovi* (problemi u video igri) su učinili Cyberpunk 2077 velikom broju kupaca gotovo nemogućom za igrati. Toliko je bilo nezadovoljstvo kupaca da je PlayStation store, jedan od platformi preko koje se mogla kupiti video igra, prvi put u svojoj povijesti nudio povrat novaca kupcima. Unatoč problemima s kojima su se susreli, greške su naknadno ispravljene, ali je izdavač dobio negativni publicitet (Forbes, 2020.).

U slučaju Nintendo, kad bi se takav sličan pritisak investitora vršio na razvoj nove igraće konzole to bi moglo nanijeti štetu poduzeću. Pogotovo u slučaju razvoja igračih konzola, čiji razvoj zna trajati više godina i koji zahtjeva izdašna financijska sredstva.

U ovom scenariju pretpostavit će se da je Nintendo prijevremeno izdao novu igraću konzolu, zbog utjecaja investitora radi postizanja što veće zarade u kraćem vremenskom roku. Nova konzola nije zadovoljila očekivanja svih potrošača i Nintendo se procjenjuje pad prodaje od 15%, odnosno procijenjeni prihod od prodaje u 2022. su 1.732.372 mil. JPY.

Tablica 19. Rezultat kvantifikacije rizika lošeg utjecaja investitora na razvoj proizvoda

Rizik pada prodajne cijene	
EBIT	530.389 mil. JPY
Razlika EBIT-e	-305.713 mil. JPY
Promjena u postotku	-36,66%

Izvor: Izrada autora

Vjerojatnost nastupanja ovog rizika je 2 jer u vlasnička struktura Nintendo je veoma diverzificirana. Značajnost nastupa ovog rizika je 5, zbog predviđenog pada operativne dobiti od 30-40%

Rizik pada prodajne cijene

Rizik pada prodajne cijene se kod Nintendo može ogledati u činjenici da se njihove igraće konzole velikim dijelom prodaju u lancima trgovina elektroničkim aparatima. To je pozicija u kojoj najveći trgovački lanci mogu sami diktirati prodajne cijene, kao što mogu i tražiti i više rabate od dobavljača. Česti instrument njihove pregovaračke moći jest i korištenje položaja proizvoda na policama kao poluge u pregovorima. Nintendo bi u takvoj situaciji bio u lošijem položaju i morao pristati na određene ustupke.

Mogući utjecaj rizika pada prodajne cijene bi se ogledao u smanjenju prihoda od prodaje od 3%, što je zapravo pad od 61.143 mil JPY. Prihod se ne bi značajno smanjio jer Nintendo koristi i druge kanale prodaje, kao što je prodaja preko interneta.

Tablica 20. Rezultat kvantifikacije rizika pada prodajne cijene

Rizik pada prodajne cijene	
EBIT	774.959 mil. JPY
Razlika EBIT-e	-61.143 mil. JPY
Promjena u postotku	-7,31%

Izvor: Izrada autora

Vjerojatnost događaja rizika pada prodajne cijene predviđa se u razini 1, jer je broj lanaca trgovina elektroničkim aparatima velik i osim u slučaju njihovog međusobnog dogovora rizik neće imati veliku vjerojatnost nastupa. Značajnost ovog rizika je razine 2 odnosno pad vrijednosti operativne dobiti od 5-10%.

Rizik supstitucije smartphone uređajima

Smartphone uređaji danas mogu nuditi više sadržaja svojim korisnicima uključujući i video igre u obliku aplikacija na svojim smartphone uređajima. Iako su još uvijek video igre dizajnirane za osobna računala i igraće konzole puno kvalitetnije i grafički i sadržajno moguće je da bi smartphone uređaji mogli u budućnosti postati supstitut igraćim konzolama. To je moguće samo uz daljnji tehnološki napredak, jer kako bi video igre dizajnirane za smartphone

uređaje bile kvalitetom slične onima koje su dizajnirane za igrače konzole ili osobna računala, preduvjet je proizvodnja smartphone uređaja s jačim tehničkim konfiguracijama (jači procesori, grafičke kartice, matične ploče, itd.)

U ovom scenariju pretpostavit će se da se kvaliteta smartphone uređaja poboljšala (u smislu podržavanja boljih video igara), ali da još nisu na istoj razini kao igrače konzole. Tu bi pad prihoda od prodaje iznosio 7% (142.666 mil. JPY), a u isto vrijeme porasli bi i opći troškovi i troškovi administracije za 10% (36.901 mil. JPY) s ciljem razvijanja nove igrače konzole koja bi pokušala istisnuti smartphone uređaje s tržišta pošto troškovi istraživanja i razvoja spadaju pod navedene troškove.

Tablica 21. Rezultat kvantifikacije rizika supstitucije smartphone uređajima

Rizik supstitucije smartphone uređajima	
EBIT	656.534 mil. JPY
Razlika EBIT-e	-179.567 mil. JPY
Promjena u postotku	-21,48%

Izvor: Izrada autora

Vjerojatnost događaja ovog rizika jest 1 pošto je potreban veći tehnološki napredak kako bi smartphone uređaji počeli ozbiljnije konkurirati igraćim konzolama, a značajnost ovog rizika jest 4 što znači da se predviđa pad operativne dobiti od 20-30%.

4.3. Prijedlog strategija upravljanja identificiranim rizicima

Prije same implementacije strategije upravljanja rizika treba prvo predložiti optimalnu strategiju upravljanja identificiranim rizicima. U tom koraku veoma je bitna mapa identificiranih rizika pošto se po njoj predlažu prvo strategije za rizike koji su najopasniji za poslovanje poduzeća, a tek onda se prelazi na rizike koji su manje opasni za poduzeće.

1. Kvadrant

U prvom kvadrantu se nalaze rizici koju su najopasniji za poduzeće, odnosno njima je dan visok prioritet u procesu upravljanja rizika (Miloš Sprčić, 2013.) U pravilu to su rizici koji mogu nanijeti visoku financijsku štetu poduzeću i koji imaju visoku vjerojatnost događaja.

Prema autoru ovog rada Nintendo poduzeće nije izloženo niti jednom riziku koji bi se mogao nalaziti u prvom kvadrantu. To je dokaz da Nintendo dobro upravlja svojim rizicima i da nije izloženo niti jednom riziku kojeg bi trebalo odmah spriječiti.

2. Kvadrant

U drugom kvadrantu se nalaze rizici čija bi značajnost za poslovanje poduzeća bila velika uslijed njihova nastupa no njihova vjerojatnost događanja je niska te rizike iz drugog 1 kvadranta treba na vrijeme detektirati i nadzirati kako im se vjerojatnost događanja ne bi povećala (Miloš Sprčić, 2013.).

U drugom kvadrantu autor ovog rada je smjestio samo rizik likvidnosti.

Rizik likvidnosti se javlja kada poduzeće ne može pomiriti svoje tekuće obveze zbog manjka trenutno raspoložive novčane imovine. Kao što je u kvantifikaciji rizika vidljivo Nintendo ima odlične rezerve likvidnosti. To je rezultat politike Nintenda da uvijek ima velike rezerve likvidnosti u slučaju nastanka nove krize. Iako bi pojava manjka likvidnih sredstava ugrozio poslovanje bilo kojeg poduzeća Nintendo tu nema razloga za brigu sve dok se drži svoje politike očuvanja visoke likvidnosti. Treba napomenuti da se rizik likvidnosti nikad ne javlja sam nego je vjerojatno posljedica nekog drugog rizika i zato je važno vjerojatnost pojave tog rizika održati na minimumu. Iako je korisno održavati likvidnosti iznad optimalne razine, u ovom slučaju to može biti i oportunitetni trošak. Nintendo ima veliki iznos financijskih sredstava koja se mogu alocirati u razne projekte s ciljem maksimiziranja vrijednosti poduzeća.

3. Kvadrant

U trećem kvadrantu mape rizika se nalaze rizici čija je vjerojatnost nastupanja visoka no značajnost njihovog nastupa za poslovanje niska. Njima je važno upravljati kako njihova značajnost ne bi porasla i počela biti štetna za poslovanje poduzeća.

Autor ovog rada je u treći kvadrant smjestio rizik nabavne cijene i rizik promjene regulative u industriji video igara.

Rizik nabavne cijene je dio skupine tržišnih rizika čiji se utjecaj povećao s vremenom zbog procesa globalizacije. Nintendo jest jedno od poduzeća koje je izloženo tom riziku.

U svijetu danas postoji veliki raspon tehnika i instrumenata koji pomažu u upravljanju ovog rizika. Različite vrste robnih ili financijskih izvedenica se mogu iskoristiti kako bi se poduzeće zaštitilo od porasta cijene važnih sirovina te da se osigura količina sirovina adekvatna za dugoročno poslovanje. Isto tako važno je i uložiti u vlastite pogone za proizvodnju komponenti (među proizvoda) koje su bitne za završni proizvod. Tako bi se troškovna struktura očuvala i postigla veća neovisnost poduzeća od određenih dobavljača.

Nintendo dobro upravlja ovim rizikom što je vidljivo iz njihove troškovne strukture koja kroz zadnje tri godine nije imala velike oscilacije.

Rizik promjene regulative u industriji video igara spada u skupinu političkih rizika jer donošenjem regulative u tom području bi najviše bilo motivirano političkim razlozima. Industrija video igara uvijek je predmet rasprave i uvijek će postojati određeni ljudi/političari koji će zagovarati ograničenost njihovog korištenja. Od političkog rizika se nije lako obraniti.

Kao strategiju upravljanja ovim rizikom autor ovog rada predlaže fokusiranje na tržišta koja nisu toliko jako regulirana ili ulaganjem u istraživanje i razvoj s ciljem stvaranja novih proizvoda koji će minimizirati štetne utjecaje video igara. Nintendo je unio već nekoliko mehanizma u kojima daje veću kontrolu roditeljima nad vremenom svoje djece koje iskorištavaju za igranje na njihovim konzolama. Primjer je tu da roditelj preko aplikacije na svom mobitelu može bežično i kroz veliku udaljenost ograničiti rad igraće konzole svojeg djeteta. Tako Nintendo dobiva imidž poduzeća koje brine o zdravlju svojih kupaca/korisnika.

4. Kvadrant

U četvrtom kvadrantu se nalaze rizici koji imaju malu vjerojatnost događanja i čija značajnost za poslovanje poduzeća nije velika. Oni najmanje zahtijevaju kontrolu i nadzor.

U četvrtom kvadrantu autor ovog rada je smjestio rizik od hakerskog napada, reputacijski rizik, rizik lošeg utjecaja investitora na razvoj proizvoda, rizik pada prodajne cijene te rizik supstitucije smartphone uređajima.

Rizik hakerskog napada je rizik koji se tek počeo pojavljivati razvojem informacijske tehnologije te zahvaća mnoga poduzeća. Velika ovisnost o informacijskoj tehnologiji čini mnoga poduzeća veoma ranjivim na ovu vrstu rizika, pogotovo velika globalna poduzeća poput Nintendo-a. Jedini način obrane od ove opasnosti jest povećanje ulaganja poduzeća u zaštitu svojih informacijskih sustava (razni antivirusni sustavi, veći IT odjeli) te smanjenje udjela ljudi uključenih u proces unošenja podataka u sustav jer i ljudski faktor zna često biti glavni uzrok problema.

Reputacijski rizik se često javlja kao posljedica nastupa nekih od operativnih rizika kao što su ljudske greške, nepoštivanje procedura, loša interna kontrola itd. Kako se u razvoju video igara mora paziti da se ne uključi uvredljiv sadržaj jako je važno implementirati internu kontrolu nad proizvodom. Operativnim rizicima se najčešće upravlja preventivno, tj. mora se pridodavati velika pažnja kontroli razvoja proizvoda kroz sve njegove faze kako bi se spriječila proizvodnja

lošeg proizvoda. Autorov prijedlog je i daljnja implementacija interne kontrole ako ne i zaoštavanje drugih procedura. Nintendo ovaj prijedlog već koristi pošto već dulji niz godina nije pretrpio nikakav udarac svojoj reputaciji.

Rizik lošeg utjecaja investitora na razvoj proizvod nije uobičajen rizik i strategije za upravljanje njime ne postoje u knjigama. Prijedlog autora ovog rada u ovom slučaju jest da se investitori obavezno obrazuju o važnosti strpljivog i kvalitetnog razvoja video igre ili igraće konzole kako bi se na kraju imalo kvalitetan proizvod na tržištu, a ne ubrzanje procesa razvoja radi bržeg lansiranja video igre ili igraće konzole.

Rizik pada prodajne cijene jest rizik kojem su izložena poduzeća koja za prodaju svojih proizvoda koriste posrednike. Nintendo je umjereno izložen ovom riziku zato što se njihove igraće konzole prodaju u trgovačkim lancima elektroničke robe kao i jedan dio video igara (veći dio se prodaje preko njihovog online dućana, Nintendo store). U tom odnosu i Nintendo i posrednik žele ostvariti što veću zaradu od prodaje proizvoda što može dovesti do konflikta. U pravilu u tom konfliktu trgovački lanci su u prednosti pošto su oni ti koji posjeduju prodajno mjesto. Nintendo rješava taj problem tako što je veći dio svojih video igara prodaje preko svog online dućana, a što se tiče prodaje igračih konzola Nintendo nema nijednog kupca koji im premašuje 10% prihoda od prodaje u tom segmentu. Autor predlaže daljnji razvoj online dućana kako bi se što više isključili posrednici i maksimizirao prihod.

Rizik supstitucije smartphone uređajima je specifični rizik koji se bi se mogao pojaviti u industriji video igara. Iako smartphone uređaji još nisu specifikacijski dovoljno razvijeni da podrže kvalitetnije video igre moguće je u budućnosti da će doći do te situacije. Normalno uvjet bi ovdje bio jači tehnološki razvoj smartphone uređaja od igračih konzola u tom segmentu. Nintendo se već dosta specijalizirao u razvoj prenosivih igračih konzola po čemu se on diferencira od Sonya i Microsofta koji razvijaju igraće konzole specijalizirane za korištenje u kući. Ako bi došlo do razvoja smartphone uređaja u segmentu video igara, kao njihova najveća prednost spominjalo bi se lagana prenosivost i mogućnost igranja video igara bilo gdje, što Nintendo već ima sa svojim Nintendo Switchem. Stoga prijedlog autora ovog rada bi bila daljnje ulaganje u segment prenosivih igračih konzola i učvršćivanje pozicije apsolutnog lidera na tom segmentu.

5. Zaključak

Cilj i predmet ovog rada je bila analiza poslovnih rizika poduzeća Nintendo Co., Ltd. Analiza je provedena koristeći tehnike, proceduru i instrumente koji su opisani procesom integriranog upravljanja rizicima. Važno je za naglasiti da postoje velike razlike u analizi koja bi se inače provodila unutar poduzeća i analize u ovom radu jer je ovo analiza jednog autora koja se bazira na javno dostupnim podacima i subjektivnom mišljenju. Provođenjem analize prvo se proučavalo makro-okruženje, zatim industrije i posljednje interno okruženje poduzeća. Rezultat tih analiza je bila identifikacija osam vrsta rizika prema kojima je Nintendo izložen i kojima bi trebalo upravljati. Temeljem kvantifikacije rizika na model autora došlo se do rezultata u kojim je bilo vidljivo da se nijedan od tih 8 rizika ne nalazi u prvom kvadrantu mape rizika te se svega samo jedan rizik nalazi u drugom kvadrantu. Može se zaključiti da je Nintendo dovoljno dobro strateški pozicionirano pošto jest izbjeglo pojavu rizika u najopasnijim kvadrantima. Glavnim razlogom dobrog pozicioniranja smatra se dobro strateško planiranje koje jest pridonijelo ostvarenju poslovnih ciljeva kao i izbjegavanja najopasnijih rizika. Rezultat toga jest globalna prisutnost Nintendo poduzeća kao i precizna identifikacija ciljanog segmenta kupaca. Kao dobar primjer toga može se navesti razvoj i prodaja prenosive igraće konzole Nintendo Switch koja se može koristiti i na velikom ekranu i kao pokretna konzola koja omogućava igranje video igara bilo gdje. Upravo na tom primjeru se vidi rezultat integriranog upravljanja rizicima kao najsuvremenijeg oblika upravljanja rizicima, a koje Nintendo aktivno koristi. Imajući sve to na umu za Nintendo se može reći da je jedno od top tri najjačih poduzeća u veoma jakoj i još uvijek rastućoj industriji video igara, a i apsolutni tržišni lider u segmentu prenosivih igračih konzola te autor smatra, na temelju ove analize, da će Nintendo održati svoju poziciju u narednom razdoblju.

Literatura

1. Aula, P. (2010.), Social media, reputation risk and ambient publicity management, *Strategy & Leadership*, 38 (6), 43-49. <https://doi.org/10.1108/10878571011088069>
2. Baird, S. (2020.), Study Claims PlayStation Fans Are The Most Brand Loyal, preuzeto 8. rujna 2022. s <https://www.thegamer.com/study-claims-playstation-fans-most-loyal/>
3. Baranoff, E. (2004.) *Risk management and insurance*, Hoboken: J. Wiley & Sons.
4. BBC News (2007.), Cost headache for game developers, preuzeto 12. srpnja 2021. s <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/7151961.stm>
5. BBC Research & Consulting (2019.), Economic Impact Assessments, preuzeto 5. lipnja 2021. s <https://bbcresearch.com/economic-impact-assessments/>
6. Bloomberg (2021.), It's Going to Get Even Harder to Buy a PlayStation 5, preuzeto 23. travnja 2021. s <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-11-11/sony-trims-playstation-5-assembly-plans-after-chip-shortages-hit?leadSource=uverify%20wall>
7. British Standard (BS ISO) 31000 2019 (2010.), Risk management – Principles and guidelines, preuzeto 12. veljače 2021 s <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
8. Brown K., Moles P., (2014.) *Credit Risk Management*, Edinburgh Business School
9. CNBC (2022.), Sony's PlayStation and Nintendo suspend sales in Russia over Ukraine war, preuzeto 15. srpnja 2022 s <https://www.cnn.com/2022/03/09/sony-suspends-all-playstation-sales-in-russia-over-ukraine-war.html>
10. COSO (2012.), Risk assessment in practice, preuzeto 12. veljače 2021 s <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Risk-Assessment-in-Practice-Thought-Paper-October-2012.pdf>
11. CSIS (2018.), Economic Impact of Cybercrime, preuzeto 12. veljače 2021 s <https://www.csis.org/analysis/economic-impact-cybercrime>
12. CSIS (2020.), The hidden Costs of Cybercrime, preuzeto 12. veljače 2021 s <https://www.csis.org/analysis/hidden-costs-cybercrime>
13. Culp. L. C., (2001), *The Risk Management Process – Business Strategy and Tactics*, John Wiley & Sonsapl
14. Čupić, M. (2018.), *Implikacije ekonomije znanja za razvojne procese u Republici Srbiji*, preuzeto s https://www.ekfak.kg.ac.rs/images/Nir/ProjekatFakulteta/Zbornik2018-Implikacije_ekonomije_znanja_za_razvojne_procese_u_Republici_Srbiji.pdf
15. Čupić, M., (2018.), *Okvir, principi i proces upravljanja rizikom poduzeća, Implikacije ekonomije zasnovane na znanju za razvojne procese u Republici Srbiji*, Editors: V. Ivanović, D. Zlatanović, J. Nikolić, Z. Kalinić, B. Jovković, N. Janković, University of Kragujevac, Faculty of Economics, pp. 737-747
16. Damodaran, A. (2009.), *Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management: What is Risk*, FT Press
17. Earth.Org (2021.), Sustainability and the Video Gaming Industry, preuzeto 13. srpnja 2022. s <https://earth.org/sustainability-and-the-video-gaming-industry/>

18. EPS News (2022.), Component Prices Continue to Rise so Prepare Now, preuzeto 14. srpnja 2022. s <https://epsnews.com/2022/06/16/component-prices-continue-to-rise-so-prepare-now>
19. Forbes (2021.), The Nintendo Switch OLED Estimated To Cost Only \$10 More Per Unit To Make, preuzeto 18. srpnja 2021. s <https://www.forbes.com/sites/paultassi/2021/07/15/the-nintendo-switch-oled-estimated-to-cost-only-10-more-per-unit-to-make/?sh=36d5ad9a4e1b>
20. Fraser, J., Simkins, B.J. (2010.), *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*, Wiley
21. Fučkan, Đ., Sabol, A., (2013.), *Planiranje poslovnih dometa*, Zagreb: Hum naklada
22. GDPR, (2018.), GDPR - Ključne promjene i kazne, preuzeto 24. veljače 2021. s <https://gdpr2018.eu/sto-donosi-gdpr/kljucne-promjene-i-kazne/>
23. Gough J., (1988.), Risk and uncertainty, preuzeto 5. veljače 2021. s https://researcharchive.lincoln.ac.nz/bitstream/handle/10182/1376/crm_ip_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y
24. Green, P.E.J., (2016.), *Enterprise risk management - A common framework for the entire organization*, Oxford : Elsevier inc.
25. Green, S. (2016.), Nintendo, preuzeto 30. ožujka 2021. s <https://www.scribd.com/book/401049947/Nintendo>
26. Harding-Rolls, P. (2023.), Console market 2022 review: Hampered by lack of hardware availability, preuzeto 13. travnja 2023. s <https://www.ampereanalysis.com/insight/console-market-2022-review-hampered-by-lack-of-hardware-availability>
27. IMF (b.d.), World Economic Outlook, preuzeto 24. ožujka 2021. s <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>
28. Investing News (2022.), Top 5 Tantalum-mining countries, preuzeto 15. ožujka 2021. s <https://investingnews.com/daily/resource-investing/critical-metals-investing/tantalum-investing/2013-top-tantalum-producers-rwanda-brazil-drc-canada/>
29. ISO 31000:2009 (2009.), Risk management- Principles and guidelines, preuzeto 12. siječnja 2021. s <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
30. Janačković, M. i Janačković, T. (2019.), Uticaj političkog rizika na strane direktne investicije, *Ekonomski signali: poslovni magazin*, 14(2), 15-30. <https://doi.org/10.5937/ekonsig1902015X>
31. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P., (2017.), *Exploring Strategy - Text and cases*, 11th edition, Pearson
32. Lam, J. (2014.) *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*, John Wiley & Sons
33. Medium (2020.), Nintendo's sustainable competitive advantage, preuzeto 20. srpnja 2022. s <https://kishoremokkapati.medium.com/nintendos-sustainable-competitive-advantage-624ce59ba688>
34. Miloš Sprčić, D., (2013.), *Upravljanje rizicima-temeljni koncepti, strategije i instrumenti*, Zagreb: Sinergija
35. Miloš Sprčić, D., Kožul, A. i Pecina, E. (2017.), Managers' Support – A Key Driver behind Enterprise Risk Management Maturity. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 20 (SCI), 25-39. <https://doi.org/10.1515/zireb-2017-0003>

36. Miloš Sprčić, D.; Orešković Sulje, O., (2012.), *Procjena vrijednosti poduzeća: vodič za primjenu u poslovnoj praksi*, Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu
37. Miloš Sprčić, D.; Zoričić, D.; Pecina, E.; Sabol, A.; Lacković, D.I., (2020.), *Enterprise Risk Management – theory and practice with selected case studies of multinational companies*, Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu
38. Nasdaq (2021.), How Bitcoin Improves Financial Access And Inclusion, preuzeto 15. srpnja 2022. s <https://www.nasdaq.com/articles/how-bitcoin-improves-financial-access-and-inclusion-2021-06-21>
39. Nechaev, A.S., Zakharov, S.V., & Troshina, A.O. (2017.), Innovation risk minimization and neutralization methods, 2017. *International Conference "Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies" (IT&QM&IS)*, 552-555, doi: 10.1109/ITMQIS.2017.8085884
40. Nintendo (b.d.), Ninetno investor relations 2021., preuzeto 19. srpnja 2022. s <https://www.nintendo.co.jp/ir/en/index.html>
41. Nintendo Co., Ltd. (b.d.), Konsolidirani financijski izvještaji 2021., preuzeto 19. srpnja 2022. s <https://www.nintendo.co.jp/ir/en/library/annual/index.html>
42. Novicevic, M. M., Harvey, M., Autry, C. W., & Bond, E. U. III. (2004). Dual-perspective SWOT: A synthesis of marketing intelligence and planning, *Marketing Intelligence & Planning*, 22(1), 84–94. <https://doi.org/10.1108/02634500410516931>
43. Olson D. L. i Wu D. D. (2010.), *Enterprise risk management models*, Springer Texts in Business and Economics
44. Orsag S., (2015.), *Poslovne financije*, Zagreb: Avantis
45. Orsag S., (2017.), *Investicijska analiza*, Zagreb: Avantis
46. Peter M. Ginter i W. Jack Duncan (1990.), *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, Pergamon Press Plc
47. Pongrac, B. i Majić, T. (2015.), Upravljanje poslovnim rizicima. *Tehnički glasnik*, 9 (1), 94-98. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/138002>
48. Porter, M., (2008.), *Konkurentaska prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb: Masmedia
49. Rastogi, N., & Trivedi, K. M. (2016.), Pestle Technique—A Tool to Identify External Risks in Construction Projects, *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3, 384-388.
50. Reuters (2021.), Nintendo ships 1 million Switches in China since late-2019 launch, preuzeto 19. srpnja 2021. s <https://www.reuters.com/article/us-tencent-nintendo-exclusive-idUSKBN29G0PC>
51. The Heritage foundation (2022.), Indeks ekonomskih sloboda, preuzeto 3. rujna 2022. s <https://www.heritage.org/index/about>
52. The Newzoo (b.d.), The global standard for games data, preuzeto 16. srpnja 2022. s <https://newzoo.com/>
53. The World Bank, (2022.), GDP per capita, preuzeto 3. rujna 2022. s <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD>
54. Thiere, D. (2020.) , Too Big To Fail: Why ‘Cyberpunk 2077’ Is A Massive Success Despite Being A Massive Failure, preuzeto 13. travnja 2023. s <https://www.forbes.com/sites/davidthier/2020/12/23/too-big-to-fail-why-cyberpunk-2077-is-a-massive-success-despite-being-a-massive-failure/?sh=2e00a15e4b91>

55. World Justice project (2020.), Rule of law indeks, preuzeto 3. rujna 2022. s <https://worldjusticeproject.org/>

Popis tablica

Tablica 1. Aktiva bilance Nintendo CO., Ltd. za razdoblje 2019.-2021. (u mil. JPY).....	43
Tablica 2. Pasiva bilance Nintendo Co., Ltd. za razdoblje 2019.-2021 (u mil. JPY).....	45
Tablica 3. Račun dobiti i gubitka Nintendo Co., Ltd. za razdoblje 2019.-2021. (u mil JPY) .	47
Tablica 4. Pokazatelji likvidnosti.....	48
Tablica 5. Pokazatelji aktivnosti.....	49
Tablica 6. Pokazatelji djelovanja poluge.....	49
Tablica 7. Pokazatelji investiranja.....	50
Tablica 8. Pokazatelji profitabilnosti.....	51
Tablica 9. SWOT analiza Nintendo Co., Ltd.....	51
Tablica 10. Popis identificiranih rizika.....	54
Tablica 11. Bazni scenarij kvantifikacije.....	55
Tablica 12. Razine značajnosti događaja rizika prema operativnoj dobiti Nintendo.....	55
Tablica 13. Razine vjerojatnosti događaja rizika korištena prilikom kvantifikacije rizika.....	56
Tablica 14. Rezultat kvantifikacije rizika nabavne cijene.....	57
Tablica 15. Rezultat kvantifikacije rizika promjene regulative u industriji video igara.....	58
Tablica 16. Rezultat kvantifikacije rizika hakerskog napada.....	59
Tablica 17. Rezultat kvantifikacije reputacijskog rizika.....	60
Tablica 18. Pokazatelji likvidnosti.....	60
Tablica 19. Rezultat kvantifikacije rizika lošeg utjecaja investitora na razvoj proizvoda.....	61
Tablica 20. Rezultat kvantifikacije rizika pada prodajne cijene.....	62
Tablica 21. Rezultat kvantifikacije rizika supstitucije smartphone uređajima.....	63

Popis grafikona

Grafikon 1. Kretanje indeksa ekonomskih sloboda u periodu 2013. – 2021. godine.....	30
Grafikon 2. Kretanja stopa realnog BDP-a u razdoblju 2019. – 2022., u %.....	31
Grafikon 3. Kretanje inflacije po consumer price indexu od 2019. – 2022.....	32
Grafikon 4. Kretanje BDP-a po glavi u razdoblju od 2009. – 2019. godine (u USD).....	33
Grafikon 5. Tržišni udio u industriji igračih konzola u 2021.	39
Grafikon 6. Mapa identificiranih rizika Nintendo Co., Ltd.	54

Popis slika

Slika 1. Pristup analizi poslovanja poduzeća.....	13
Slika 2. PESTLE analiza.....	14
Slika 3. Porterovih pet konkurentskih sila.....	15
Slika 4. Grafički prikaz mape rizika.....	22
Slika 5. Nintendo igraće konzole.....	27