

Integrirano upravljanje rizicima na primjeru poduzeća Samsung uz primjenu metode rizičnih novčanih tokova

Sirotković, Martina

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:866824>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-16**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**INTEGRIRANO UPRAVLJANJE RIZICIMA NA PRIMJERU
PODUZEĆA SAMSUNG ELECTRONICS UZ PRIMJENU
METODE RIZIČNIH NOVČANIH TOKOVA**

Diplomski rad

Martina Sirotković

Zagreb, rujan 2023.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**INTEGRIRANO UPRAVLJANJE RIZICIMA NA PRIMJERU
PODUZEĆA SAMSUNG ELECTRONICS UZ PRIMJENU
METODE RIZIČNIH NOVČANIH TOKOVA**

**INTEGRATED RISK MANAGEMENT ON THE EXAPMLE
OF SAMSUNG ELECTRONICS WITH THE APPLICATION
OF THE CASH – FLOW – AT – RISK METHOD**

Diplomski rad

Student: Martina Sirotković

JMBAG studenta: 0067565130

Mentor: Prof. dr. sc. Danijela Miloš Sprčić

Zagreb, rujan 2023.

Sažetak

Model integriranog upravljanja rizicima obuhvaća strukturirani proces upravljanja rizicima koji se temelji na analizi i vrednovanju svakog potencijalnog rizika odvojeno, a naposljetku i njihovog zajedničkog utjecaja na poslovanje poduzeća. Organizacije se u turbulentnoj okolini nalaze u stanju nesigurnosti i izloženosti mogućim rizicima te je upravo zato važno da se isti analiziraju, utvrde, procjene i rangiraju, a na kraju procesa i dugotrajno kontroliraju i nadziru. Rad se usredotočuje na analizu okruženja i cjelokupnog poslovanja poduzeća Samsung Electronics uz primjenu metode rizičnih novčanih tokova (*CFaR* - engl. *Cash-flow-at-Risk*) kao poveznica poslovne analize poduzeća, procjene fundamentalne vrijednosti i integriranog upravljanja rizicima. Cijeli proces analize započinje analizom eksternog okruženja koja obuhvaća PESTLE analizu te Porterov model pet sila kao analizu industrije. Zatim, prikazuje se analiza internog okruženja poduzeća kroz provedbu SWOT analize, određivanja konkurentske strategije poduzeća te analize financijskih izvještaja nastavno na koju se veže i proces procjene vrijednosti poduzeća.

Ključne riječi: analiza rizika, integrirano upravljanje rizicima, metoda rizičnih novčanih tokova, analiza poduzeća, Samsung Electronics

Summary

The integrated risk management model includes a structured risk management process based on the analysis and valuation of each potential risk separately and ultimately their shared impact on the company's business. In a turbulent environment, organizations are in a state of uncertainty and exposure to potential risks, and that is why it is important that they are analyzed, established, assessed and ranked, and at the end of the process controlled and monitored for the long run. This work focuses on analyzing Samsung Electronics' environment and overall business using the Cash-flow-at-Risk method (CFaR) as a link between the business analysis of the enterprise, the assessment of the fundamental value and the integrated risk management. The entire analysis process begins with an analysis of the external environment, which includes PESTLE analysis and Porter's five-force model as an analysis of the industry. Next, analysis of the internal environment of the enterprise is presented through the implementation of the SWOT analysis, the determination of the competitive strategy of the enterprise and the analysis of the financial statements further to which the process of valuation of the enterprise is attached. Based on the analyses carried out and the data collected, the final objective of the graduate thesis includes determining the key risks to which Samsung is exposed and assessing their significance and probability of occurrence as well as their impact on the company's business performance.

Key words: risk analysis, enterprise risk management, Cash-flow-at-Risk (CFaR), enterprise analysis, Samsung Electronics

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad 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 izvora 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.

(vlastoručni potpis studenta)

(mjesto i datum)

Sadržaj

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | UVOD | 1 |
| 1.1. | Područje i cilj rada..... | 1 |
| 1.2. | Izvori podataka i metode istraživanja..... | 1 |
| 1.3. | Sadržaj i struktura rada..... | 2 |
| 2. | KLJUČNI POJMOVI UPRAVLJANJA RIZICIMA I METODA NOVČANIH TOKOVA..... | 3 |
| 2.1. | Pojam i proces upravljanja rizicima | 3 |
| 2.2. | Važnost upravljanja rizicima u pogledu stvaranja vrijednosti | 6 |
| 2.3. | Primjena metode rizičnih novčanih tokova | 8 |
| 3. | PRIKAZ MODELA INTEGRIRANOG UPRAVLJANJA RIZICIMA | 10 |
| 3.1. | Analiza okruženja..... | 10 |
| 3.1.1. | Analiza eksternog okruženja | 11 |
| 3.1.2. | Analiza industrije..... | 14 |
| 3.1.3. | Analiza internog okruženja..... | 17 |
| 3.1.4. | Analiza konkurentske strategije poduzeća | 18 |
| 3.2. | Procjena vrijednosti poduzeća..... | 22 |
| 3.3. | Prednosti i nedostaci integriranog upravljanja rizicima..... | 24 |
| 4. | ANALIZA EKSTERNOG I INTERNOG OKRUŽENJA PODUZEĆA SAMSUNG ELECTRONICS..... | 27 |
| 4.1. | Općenito o poduzeću Samsung Electronics | 27 |
| 4.2. | Analiza eksternog okruženja poduzeća Samsung Electronics | 28 |
| 4.3. | Analiza industrije | 37 |
| 4.4. | Analiza poduzeća | 41 |

| | | |
|--------|--|----|
| 4.4.1. | Analiza konkurentske strategije poduzeća | 41 |
| 4.4.2. | Analiza financijskih izvještaja i izračun financijskih pokazatelja | 48 |
| 4.4.3. | SWOT analiza poduzeća | 58 |
| 4.5. | Procjena slobodnih novčanih tokova u poduzeću Samsung..... | 59 |
| 4.5.1. | Izrada <i>pro forma</i> financijskih izvještaja | 59 |
| 4.5.2. | Određivanje prosječnog ponderiranog troška kapitala | 62 |
| 4.5.3. | Izračun i procjena vrijednosti slobodnih novčanih tokova poduzeća..... | 64 |
| 5. | PRIMJENA MODELA INTEGRIRANOG UPRAVLJANJA RIZICIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA SAMSUNG..... | 67 |
| 5.1. | Identifikacija poslovnih rizika..... | 68 |
| 5.2. | Kvantifikacija rizika primjenom metode rizičnih novčanih tokova (CFaR)..... | 74 |
| 5.3. | Mapa rizika..... | 75 |
| 5.4. | Sveobuhvatna strategija upravljanja rizicima..... | 76 |
| 6. | ZAKLJUČAK | 80 |
| | Popis literature..... | 81 |
| | Popis slika | 85 |
| | Popis tablica | 86 |
| | Popis grafova..... | 87 |

1. UVOD

1.1. Područje i cilj rada

Integrirano upravljanje rizicima postaje važan čimbenik organizacijske kulture poduzeća jer njegova implementacija u svakodnevno poslovanje omogućuje organizacijama bolji odgovor na buduće krize. Uz to, potiče se i razvoj učinkovitog poslovnog odlučivanja, stvaranje konkurentskih prednosti na tržištu te bolji kreditni rejting, a omogućava se i potrebna koordinacija različitih odjela unutar poduzeća čime se izravno utječe na cjelokupnu organizacijsku učinkovitost.

Predmet ovog rada jest analiza okruženja i cjelokupnog poslovanja poduzeća Samsung Electronics uz primjenu metode rizičnih novčanih tokova (*CFaR* - engl. *Cash-flow-at-Risk*) kao poveznica poslovne analize poduzeća, procjene fundamentalne vrijednosti i integriranog upravljanja rizicima.

Na temelju provedenih analiza i prikupljenih podataka, finalni cilj diplomskog rada obuhvaća određivanje ključnih rizika kojima je izloženo poduzeće Samsung Electronics te procjenjivanje njihove značajnosti i vjerojatnosti nastupanja kao i njihov utjecaj na poslovni rezultat poduzeća. Očekivani stručni doprinos rada je poznavanje modela integriranog upravljanja rizicima na primjeru poduzeća Samsung Electronics i kvantifikacija ključnih rizika primjenom metode rizičnih novčanih tokova.

1.2. Izvori podataka i metode istraživanja

Metodologija za ostvarenje predmeta i ciljeva rada proizlazi iz prikupljanja i analize sekundarnih podataka iz raznih stručnih i znanstvenih literatura. Tu se ubrajaju razni članci, znanstveni i stručni časopisi, publikacije, knjige i provedene analize. Uz to, koriste se recentni internetski izvori i članci kao i financijski i poslovni izvještaji poduzeća Samsung Electronics. Pri analizi podataka koristit će se metode znanstveno-istraživačkog rada kao što su metoda komparacije, deskriptivna metoda te metoda sinteze i analize. U segmentu analize okruženja koristit će se PESTLE analiza, kao i Porterov model pet sila te SWOT analiza

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je strukturiran kroz šest glavnih cjelina. Nakon uvodnog poglavlja u kojem je predstavljen predmet rada, drugo poglavlje bavi se teorijskim određenjem pojma upravljanja rizicima kao i primjena metode rizičnih novčanih tokova. U sklopu trećeg dijela rada fokus se stavlja na integrirano upravljanje rizicima te analizama unutarnjeg i vanjskog okruženja. Također, spominje se i procjena vrijednosti poduzeća a naposljetku se navode prednosti i nedostaci integriranog upravljanja. U četvrtom poglavlju prethodno spomenute analize implementirane su na konkretnom primjeru poduzeća Samsung Electronics. Najprije se predstavlja poduzeće i tržište na kojem djeluje i posluje, a zatim se *top-down* analizom započinje analiza okruženja. *Top-down* analiza podrazumijeva najprije analizu vanjskog okruženja poduzeća, u sklopu koje se provodi PESTLE analiza, a analiza industrije provodi se putem Porterovog modela. Analiza poduzeća obuhvaća analizu konkurentske strategije, financijskih izvještaja i SWOT analizu. Na temelju analize i povijesnih podataka se formiraju pro forma financijski izvještaji koji čine temelj za izračun prosječnog ponderiranog troška kapitala a zatim slobodnih novčanih tokova te procjenu vrijednosti poduzeća. Peto poglavlje odnosi se na primjenu modela integriranog upravljanja rizicima na primjeru poduzeća Samsung Electronics. Primjena modela započinje identifikacijom poslovnih rizika poduzeća Samsung Electronics, a zatim se prethodno primijenjenom metodom rizičnih novčanih tokova (*CFaR*) određuje stupanj značajnosti i vjerojatnosti nastanka rizika. Rizici se naposljetku mapiraju i rangiraju te se određuje sveobuhvatna strategija za njihovo upravljanje. U šestom, ujedno i završnom poglavlju, iznosi se zaključak provedene analize.

2. KLJUČNI POJMOVI UPRAVLJANJA RIZICIMA I METODA NOVČANIH TOKOVA

2.1. Pojam i proces upravljanja rizicima

Upravljanje rizicima predstavlja kombinaciju aktivnosti koje su usmjerene na identificiranje, procjenu i minimiziranje rizika na razini poduzeća,¹ a omogućuje organizacijama da se usredotoče na rizike koji imaju veliku važnost u njihovom poslovanju i procesima za postizanje organizacijskih ciljeva poduzeća.² Također, važan je element učinkovitog i sveobuhvatnog sustava korporativnog upravljanja. Definira se kao kombinacija aktivnosti koje minimiziraju negativni utjecaj izloženost riziku na očekivanu dobit društva i novčane tokove, a time i cjelokupnu vrijednost poduzeća.³

Upravljanje rizicima odnosi se na razumijevanje međuovisnosti između rizika, na to kako materijalizacija rizika u jednom poslovnom području može povećati utjecaj rizika u drugom poslovnom području. Posljedično, također se radi o tome kako djelovanje za ublažavanje jednog rizika može riješiti višestruke rizike koji obuhvaćaju više poslovnih sektora.⁴

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) objavio je 2004. *Enterprise Risk Management—Integrated Framework*. Publikacija određuje proces upravljanja rizicima koji se sastoji od osam integriranih komponenti detaljnije objašnjenih u nastavku:⁵

¹ Anton, S. G., Nucu, A. E. A. (2020.) Enterprise risk management: A literature review and agenda for future research, *Journal of Risk and Financial Management*, 13(11), 281. <https://doi.org/10.3390/jrfm13110281>

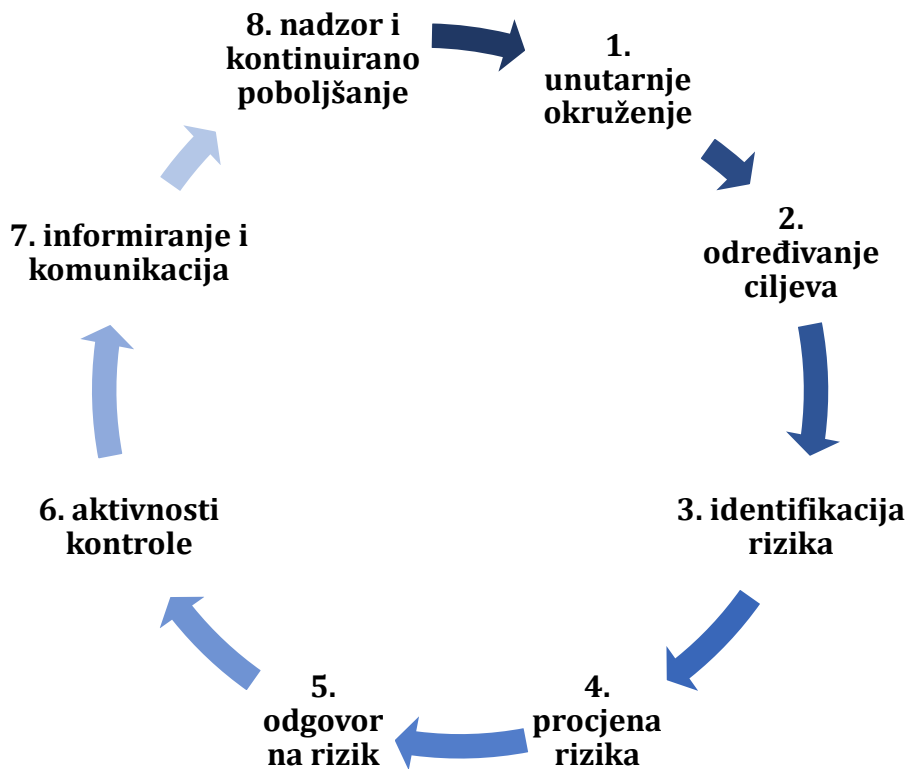
² Miloš Sprčić et. al (2020.) *Enterprise Risk Management: Theory and Practice*, Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu, str. 2

³ Ibid., str. 2.

⁴ Chapman, R. J. (2011.) *Simple tools and techniques for enterprise risk management*. John Wiley & Sons., str. 5.

⁵ COSO: Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance (2017.) Dostupno na <https://www.coso.org/SitePages/Enterprise-Risk-Management-Integrating-with-Strategy-and-Performance-2017.aspx?web=1> (11.prosinca 2022.)

Slika 1 Proces upravljanja rizicima



Izvor: izrada autorice prema Miloš Sprčić et. al (2020.) *Enterprise Risk Management: Theory and Practice*, Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu

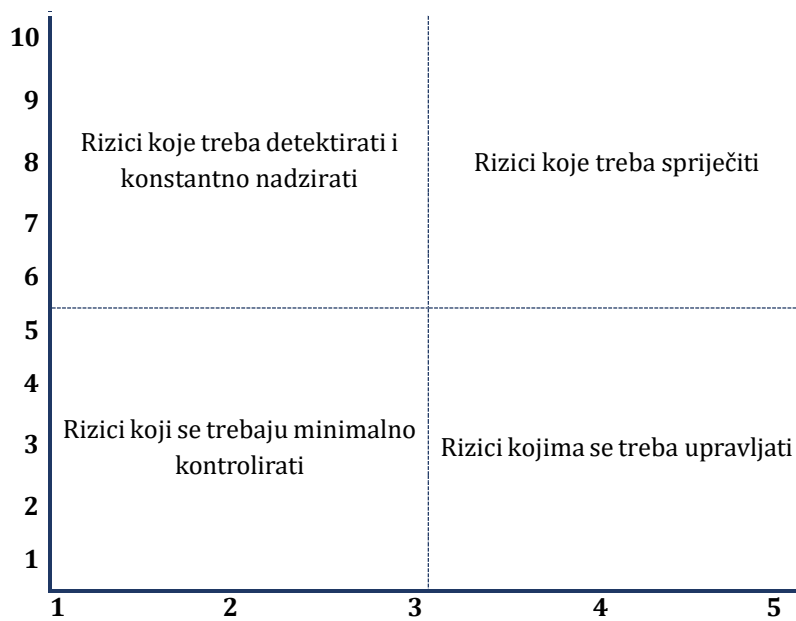
1. Unutarnje okruženje - postavlja osnovu za to kako se rizik promatra i kako se njime bavi
2. Određivanje ciljeva - ciljevi moraju postojati prije nego što menadžment može identificirati potencijal događaja koji utječu na njihovo postignuće
3. Identifikacija rizika - unutarnji i vanjski događaji koji utječu na postignuća ciljeva se moraju identificirati, razlikujući rizike od prilika
4. Procjena rizika - rizici se analiziraju, uzimajući u obzir vjerojatnost i utjecaj kao osnovu za određivanje kako njima treba upravljati
5. Odgovor na rizik - menadžment odabire odgovore na rizik: izbjegavanje rizika, smanjivanje, prenošenje, prihvaćanje rizika ili strateško upravljanje rizicima
6. Aktivnosti kontrole - politike i procedure se uspostavljaju i provode kako bi pomogle u osiguravanju učinkovite provedbe odgovora na rizik
7. Informiranje i komunikacija - relevantne informacije se identificiraju, bilježe, i komuniciraju tako da ljudi mogu ispuniti svoje odgovornosti

8. Nadzor i kontinuirano poboljšanje - prati se cjelokupno upravljanje rizicima poduzeća i po potrebi se vrše izmjene⁶

Kako se rizici otkrivaju, mapiraju se na mapi rizika rangiranjem na temelju toga koliko ozbiljno mogu utjecati na poslovanje tvrtke i koliko je vjerojatno da će se dogoditi. Rangiranje rizika prema značajnosti i vjerojatnosti nastanka temelj je za izradu mape rizika.

Graf 1 Mapa rizika

ZNAČAJNOST



VJEROJATNOST

Izvor: izrada autorice prema Miloš Sprčić, D. (2013.), *Upravljanje rizicima – temeljni koncepti, strategije i instrumenti*, Zagreb: Sinergija, str. 106.

Ažuriranje publikacije iz 2004. objavljeno je 2017. - *COSO 2017. – Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*, koje se bavi evolucijom upravljanja rizikom poduzeća i potrebom da organizacije poboljšaju svoj pristup upravljanju rizikom kako bi zadovoljile zahtjeve poslovnog okruženja. Dakle, ističe se da ERM nije funkcija ili odjel, već

⁶ Hopkin, P. (2018.) *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*, Kogan Page Publishers, str. 77.

kombinacija kulture, vještina i praksi koje organizacije integriraju u svoju strategiju, s ciljem upravljanja rizicima u procesu stvaranja i očuvanja vrijednosti.⁷

2.2. Važnost upravljanja rizicima u pogledu stvaranja vrijednosti

Tradicionalno upravljanje rizikom (TRM) nastalo je 80-ih i 90-ih godina prošlog stoljeća i odnosi se na praksu zaštite prvenstveno financijskih rizika – valutni, kamatni i cjenovni rizik uzrokovani velikom varijabilnošću financijskih cijena u dereguliranim i liberaliziranim globalnim financijskim tržištima. Međutim, trebalo bi naglasiti da se za upravljanje rizicima dugo vremena mislilo da je nebitno za poslovanje te da ne donosi nikakve koristi.⁸

U usporedbi s TRM-om, ERM nudi poduzeću sveobuhvatniji pristup učinkovitom riziku upravljanje, s akcijskim planovima koji uključuju dioničare i investitore. Osim toga, rješava problem različitih strategija i tehnika unutar organizacije predstavljanjem temeljnih načela zajedničkih za upravljanje svim vrstama rizika.⁹ Kao TRM, ERM uključuje pet modificiranih komponenti (slika 2). Iz tradicionalne perspektive upravljanja rizicima, bitno je maksimizirati resurse za uklanjanje rizika. Iz perspektive korporativnog upravljanja rizicima, potraga za pravim kombinacijama rizika za profitabilnost je ključna.¹⁰

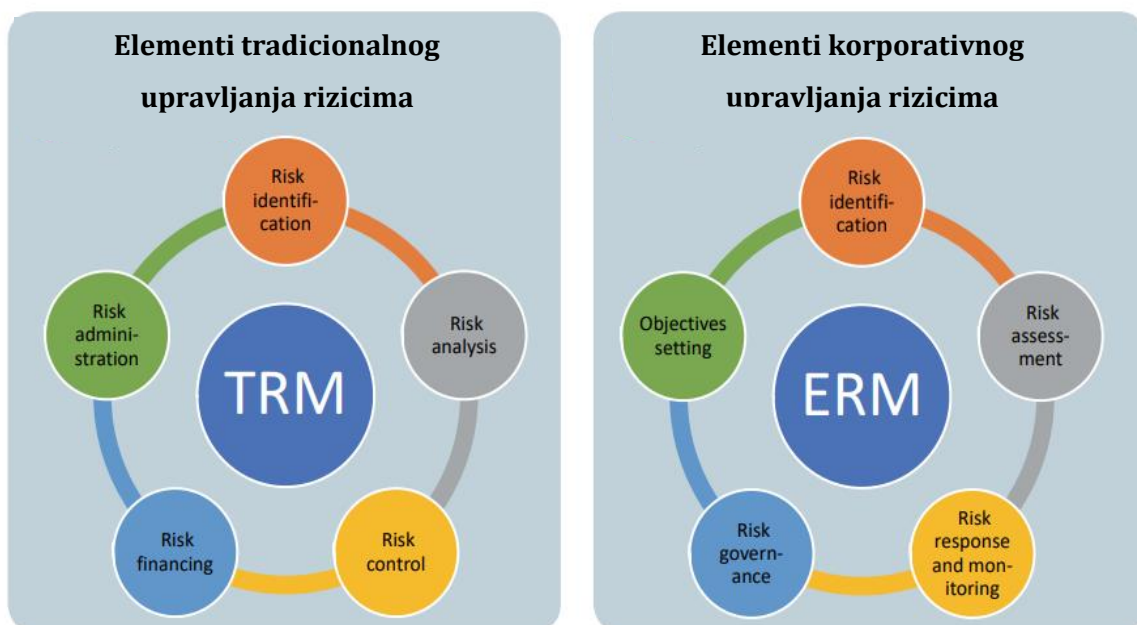
⁷ COSO: Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance (2017.) Dostupno na <https://www.coso.org/SitePages/Enterprise-Risk-Management-Integrating-with-Strategy-and-Performance-2017.aspx?web=1> (11. prosinca 2022.)

⁸ Willumsen, P., Oehmen, J., Stingl, V., Geraldi, J. (2019.) Value creation through project risk management. *International Journal of Project Management*, 37(5), str. 731. - 749.

⁹ Green, P. E. (2015.) *Enterprise risk management: A common framework for the entire organization*. Butterworth-Heinemann, str. 3. - 4.

¹⁰ Ogutu, J., Bennett, M. R., Olawoyin, R. (2018.) Closing the gap: between traditional and enterprise risk management systems. *Professional Safety*, 63(04), str. 42 - 47.

Slika 2 Razlika između TRM i ERM



Izvor: prilagodba autorice prema Ogutu, J., Bennett, M. R., Olawoyin, R. (2018.) Closing the gap: between traditional and enterprise risk management systems. *Professional Safety*, 63(04), 42-47., str. 42

Upravljanje rizicima potrebno je promatrati kao alat koji omogućava poduzećima iskorištavanje prilika u svrhu povećanja vrijednosti poduzeća. Međutim, potencijal stvaranja vrijednosti kroz upravljanje rizicima još uvijek u velikoj mjeri nije iskorišten. Jedan od razloga je taj što se većina programa za upravljanje rizicima fokusira na mjerenje i kontrolu rizika, prvenstveno kako bi se zadovoljili zahtjevi regulatora te postojeći zakoni, pravila i propisi.¹¹

Najčešći apsolutni modeli vrednovanja poduzeća – rezidualni prihod (RI) i modeli diskontiranog novčanog toka (DCF) – koriste se za razvoj mogućih objašnjenja kako ERM utječe na temeljnu vrijednost tvrtke i pokretače vrijednosti.¹²

Rezidualni dohodak je funkcija razine uloženi kapital (IC), povrata na uloženi kapital (ROIC) i ponderirani prosječni trošak kapitala WACC. Jednostavan RI model određuje vrijednost poduzeća kao:

¹¹ Miloš Sprčić, D. (2013.) *Upravljanje rizicima - Temeljni koncepti, strategije i instrumenti*, Zagreb: Sinergija, str. 44.

¹² Ibid., str 45.

$$V_c = BVE_o + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{RI_t}{(1 + r_c)^t} \quad (1)$$

gdje je V_c intrinzična vrijednost poduzeća, BVE_o trenutna knjigovodstvena vrijednost kapitala, RI_t rezidualni dohodak u razdoblju t i r_c trošak kapitala.¹³

Modeli ukazuju na odnose između ERM-a i šest pokretača vrijednosti – neto operativna dobit nakon oporezivanja (NOPAT), uloženi kapital, povrat na uloženi kapital (ROIC), slobodni novčani tokovi (FCF), stopa rasta i ponderirani prosječni trošak kapitala (WACC) – koji pretežno određuju temeljnu vrijednost poduzeća. Model predviđa da bi ERM trebao povećati vrijednost NOPAT-a i uloženog kapitala, a smanjiti WACC. Međutim, ovisno o veličini učinka, utjecaj na ROIC, FCF i stopu rasta je dvosmislen – ako je učinak ERM-a na NOPAT veći od njegovog učinka na uloženi kapital, vrijednost poduzeća će porasti zbog ERM-a. Ako je učinak ERM na NOPAT manji od njegovog učinka na uloženi kapital, vrijednost tvrtke će se smanjiti. Pozitivna razlika između ROIC-a i WACC-a ključ je stvaranja vrijednosti. Ako je ROIC veći od WACC-a, više je jedinica uloženog kapitala (tj. veće stopa rasta) stvorit će temeljniju vrijednost, i obrnuto, ako je ROIC manji nego WACC, više jedinica uloženog kapitala zapravo će uništiti vrijednost tvrtke.¹⁴

2.3. Primjena metode rizičnih novčanih tokova

Najčešće korištene metode kvantificiranja financijskih rizika su rizična vrijednost (*VaR*), rizični novčani tok (*CFaR*), *Earnings-at-Risk* (*EaR*), analiza osjetljivosti, analiza scenarija i *Monte Carlo* simulacija. *CFaR* se definira kao analitička metoda mjerenja s visokim stupnjem vjerojatnosti rizika od volatilnosti novčanog toka za nefinancijske tvrtke. Ovaj model pomaže tvrtkama tako što je mjera za procjenu promjena u njihovim vrijednostima. Model je predložen kao oblik *VaR*-a za pronalaženje ukupnog rizika u odnosu na novčani tok poduzeća.¹⁵

¹³ Ibid., str 45.

¹⁴ Miloš Sprčić et. al (2020.) *Enterprise Risk Management: Theory and Practice*, Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu, str. 46.

¹⁵ Oral, C., CenkAkkaya, G. (2015.) Cash flow at risk: a tool for financial planning. *Procedia economics and finance*, (23), str. 262 - 266.

CFaR; kao i financijske strategije i dugoročno planiranje ulaganja daje ocjenu strukture kapitala. Također, metoda rizičnih novčanih tokova pomaže tvrtkama da procijene vjerojatnost financijskih poteškoća tumačenjem volatilnost novčanog toka kao i u razmatranju novih ulaganja i donošenju strateških odluka. Glavna razlika između *CFaR*-a i *VaR* je u tome što se *CFaR* usredotočuje na operativni novčani tok, dok *VaR* fokus stavlja na vrijednost imovine i vremenski horizont.

Prednosti *CFaR*-a u odnosu na standardnu *VaR* metodologiju uključuju:

- Usredotočenost na predviđanja novčanog toka ili zarade, a ne na promjene u vrijednosti poduzeća što je relativno manje značajna mjera u kontekstu integriranog upravljanja rizicima
- Sposobnost rada s višegodišnjim vremenskim horizontima, eksplicitno shvaćanje makroekonomske dinamike i lakše podnošenje nenormalnosti
- Relativna jednostavnost provedbe metodologije s obzirom na njezino oslanjanje na većinu istih alata i informacija koje se koriste u strateškom planiranju¹⁶

U apsolutnom smislu, *CFaR* predstavlja minimalni novčani tok koji treba održati s danom razinom statističke značajnosti (obično postaviti na 95 posto u korporativnom okruženju). Također se može izračunati kao relativna mjera rizika s rizikom koji se mjeri kao potencijalno odstupanje od ciljanog novčanog toka. Analiza se može izvesti i iz *pro forma* financijskih izvješća gdje se uspoređuju sa ostvarenim veličinama.¹⁷

¹⁶ Hommel, U. (2009.) Cash flow at risk: linking strategy and finance. *The VaR implementation handbook*, str. 59. - 83.

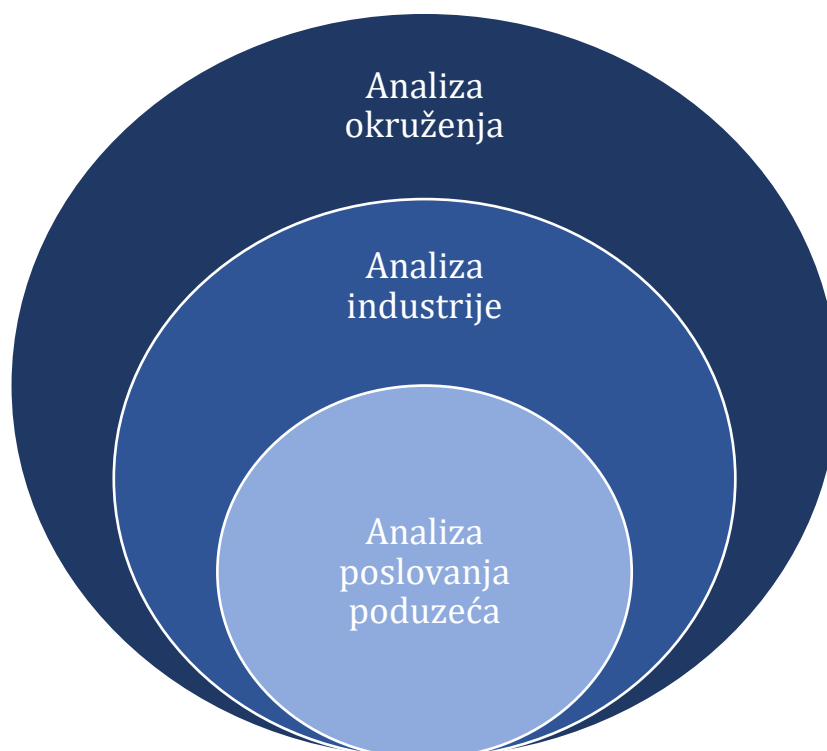
¹⁷ Ibid., str. 71.

3. PRIKAZ MODELA INTEGRIRANOG UPRAVLJANJA RIZICIMA

3.1. Analiza okruženja

Analiza okruženja poslovne organizacije podrazumijeva analizu eksternog i internog okruženja, ali i analizu industrije te konkurentske strategije poduzeća. U nastavku se odgovarajućim modelima analizira svaka od navedenih sastavnica poslovnog okruženja. Slika 3 prikazuje sažeti prikaz analize okruženja. Svrha analize okruženja je identificirati prilike i prijetnje koje mogu utjecati na sposobnost organizacije da postigne svoje ciljeve.

Slika 3 Analiza okruženja poduzeća



Izvor: Miloš Sprčić, D. (2013.), *Upravljanje rizicima — temeljni koncepti, strategije i instrumenti*, Sinergija

3.1.1. Analiza eksternog okruženja

Analiza eksternog okruženja zauzima vrlo važno mjesto u razvoju bilo koje organizacije. Činjenica jest da moderno vanjsko okruženje poduzeća karakterizira izuzetno visok stupanj dinamičnosti, složenosti i nesigurnosti. Osim toga, jedan od glavnih uvjeta u poslovanju je sposobnost organizacije da se prilagodi vanjskim promjenama u makro okruženju. Bilo koja organizacija postoji i funkcionira zajedno s mnogim čimbenicima. Ti čimbenici imaju različite utjecaje na organizaciju i imaju vrlo značajan utjecaj na sposobnosti organizacije, njezine perspektive i strategiju.¹⁸

PESTLE je akronim za šest vanjskih čimbenika koji utječu na poslovanje poduzeća: politički, ekonomski, društveni, tehnološki, pravni i ekološki. PESTLE analiza učinkovit je i široko korišten alat za razumijevanje strateškog rizika. Identificira promjene i učinke vanjske makro okoline na konkurentsku strategiju poduzeća. Vanjsko okruženje sastoji se od varijabli koji su izvan kontrole i utjecaja poduzeća, ali zahtijevaju analizu kako bi se korporativna strategija uskladila s promjenom u poslovnom okruženju.¹⁹ Kako bi se maksimizirala korist od PESTLE analize, trebalo bi koristiti redovito unutar organizacije kako bi se omogućilo identifikacija svih trendova koji bi mogli postati vanjski rizici izvan kontrole poduzeća. PESTLE analiza sastoji se od komponenti koje može biti od velike temeljne vrijednosti za poduzeće. Analiza se može provesti za cijelo poduzeće, za pojedine poslovne jedinice, za novi projekt ili partnerstvo.

Politički čimbenici određuju mjeru u kojoj vlada može utjecati na gospodarstvo ili određenu industriju. Politički faktori uključuju poreznu politiku, fiskalnu politiku, trgovinske tarife itd. Promjene u političkom okruženju mogu imati značajan utjecaj na poslovanje poduzeća, uključujući i rizike. Na primjer, promjene u zakonima o porezu mogu utjecati na profitabilnost poduzeća, a promjene u zakonima o radu mogu povećati troškove radne snage. Osim toga, političke nestabilnosti, sukobi i ratovi mogu utjecati na sigurnost i stabilnost poslovanja. Međutim, politički čimbenici također mogu donijeti i nove mogućnosti za poslovanje poduzeća, na primjer, kroz porezne olakšice, subvencije i druge poticaje za razvoj poslovanja. Također,

¹⁸ Shtal, T. V., Buriak, M., Ukubassova, G., Amirbekuly, Y., Toiboldinova, Z., Tlegen, T. (2018.) Methods of analysis of the external environment of business activities. *Revista espacios*, 39(12), str. 1

¹⁹ Sammut-Bonnici, T., Galea, D. (2014.) *PEST analysis*, NJ: John Wiley & Sons, str. 63.

politički čimbenici mogu utjecati na razine potražnje za proizvodima i uslugama, kao i na potencijalno nova tržišta.²⁰

Ekonomski čimbenici od velike su važnosti za poslovne aktivnosti i imaju najveći utjecaj na profitabilnost i ukupnu privlačnost tržišta ili industrije. Razlog tomu je što su ekonomski čimbenici izravno povezani s poslovanjem te na prihode i dobit poslovanja. Najpopularniji pokazatelj ekonomskog učinka za nacionalno gospodarstvo ili specifični industrijski sektor koji se koristi je bruto domaći proizvod (BDP) *per capita*. Ovaj se pokazatelj često se mjeri paritetom kupovne moći (PPP) kako bi se omogućile pravične usporedbe među raznim zemljama. Iako je koristan pokazatelj, BDP *per capita* pruža samo djelomičan prikaz ekonomskih čimbenika koji bi mogli imati utjecaja na poduzeće. Inflacija ne samo da utječe na kupovnu moć potrošača, nego ima i nepovoljan utjecaj na cijene sirovina i druge inpute koje poduzeće treba koristiti u pružanju proizvoda ili usluga.²¹ Neki od ključnih čimbenika su gospodarski rast, kupovna moć kupaca, inflacija, kamatne stope, tečajne razlike i slično. Kamatne stope i tečajevi valuta su još dva ključna ekonomska čimbenika koja utječu na poslovanje poduzeća. Kamatne stope utječu na troškove kreditiranja i financiranja, dok tečajevi valuta mogu utjecati na cijene uvoza i izvoza.²²

Društveni čimbenici uzimaju u obzir sve događaje koji društveno utječu kako na tržište tako i na zajednicu. Ti događaji uključuju kulturna očekivanja, norme, populacijsku dinamiku, zdravu svijest, globalno zagrijavanje. Kulturne vrijednosti igraju važnu ulogu u oblikovanju tržišnih trendova i ponašanja potrošača. To uključuje trendove u modi, umjetnosti, glazbi i drugim aspektima života koji mogu utjecati na želje i potrebe potrošača, te na to što smatraju vrijednim. Navedeni čimbenici pomno ispituju društveno okruženje tržišta i određuju determinante poput kulturnih trendova, demografije, analize stanovništva itd. Praćenje društvenih trendova omogućuje poduzeću repositionirati svoje proizvode ili usluge kako bi odgovarali očekivanjima kupaca.

²⁰ Rastogi, N., Trivedi, M. K. (2016.) PESTLE technique – a tool to identify external risks in construction projects, *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3(1), str. 384. - 388.

²¹ Sammut-Bonnici, T., Galea, D. (2014.) *PEST analysis*, NJ: John Wiley & Sons, str. 63.

²² Phan, S. (2021.) The effect of pestle factors on development of e-commerce. *International Journal of Data and Network Science*, 5(1), str. 37. – 42., [10.5267/j.ijdns.2020.11.005](https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.11.005)

Tehnološki čimbenici uključuju inovacije u tehnološkom smislu koje mogu utjecati na rad industrije, a i samog poduzeća. Tu su, između ostalog, i automatizacija proizvodnje i poslovnih procesa koja se sve više koristi kako bi se povećala produktivnost i smanjili troškovi poslovanja. Zatim, umjetna inteligencija (AI) se sve više koristi u poslovanju kako bi se poboljšale analize podataka, automatizirali procesi i poboljšala korisnička iskustva. Društvene mreže igraju sve važniju ulogu u marketingu i komunikaciji s klijentima, što je postalo ključno za povećanje angažmana i lojalnosti klijenata. Budući da tehnologija često postaje zastarjela u roku od nekoliko mjeseci nakon što je lansirana, bitno je biti u koraku s trendovima. Brzi razvoj novih tehnologija i inovacija stvara nove proizvode i usluge te poboljšava postojeće. Poduzeća koja uspijevaju pratiti i primijeniti nove tehnologije mogu stvoriti konkurentsku prednost i poboljšati svoju produktivnost.²³

Pravni čimbenici okruženja poduzeća odnose se na zakonske propise i regulative koje utječu na poslovne aktivnosti poduzeća. Ovi čimbenici mogu obuhvaćati lokalne, državne i međunarodne zakone i propise koji se odnose na poreze, radno pravo, zaštitu okoliša, trgovinu i druga područja poslovanja. Uzimajući u obzir ove čimbenike, poduzeća moraju biti svjesna pravnih propisa koji utječu na njihovo poslovanje i potrebno ih je poštivati kako bi se izbjegle kaznene sankcije i izgubljena reputacija. Također, poduzeća mogu iskoristiti pravne čimbenike za stjecanje konkurentске prednosti i zaštite svojih interesa.²⁴

Ekološki čimbenici okruženja čine klima, vremenske prilike, odgovorno gospodarenje otpadom te općenito društveno odgovorno poslovanje. Poduzeća mogu imati različit utjecaj na ekološke čimbenike okruženja, ovisno o vrsti djelatnosti koju obavljaju. Primjerice, tvrtke koje se bave proizvodnjom ili preradom materijala mogu stvarati značajnu količinu otpada, onečišćivati zrak i vodu te potrošiti velike količine prirodnih resursa poput vode i energije. S druge strane, tvrtke koje se bave obnovljivim izvorima energije mogu pridonijeti smanjenju emisije stakleničkih plinova i zaštiti prirodnih resursa. Ekološki čimbenici okruženja poduzeća sve su važniji jer su potrošači i društvo u cjelini sve svjesniji utjecaja poduzeća na okoliš. Mnoge zemlje i međunarodne organizacije uvode strože propise i pravila kako bi se smanjio

²³ Phan, S. (2021.) The effect of pestle factors on development of e-commerce. *International Journal of Data and Network Science*, 5(1), str. 37. – 42., [10.5267/j.ijdns.2020.11.005](https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.11.005)

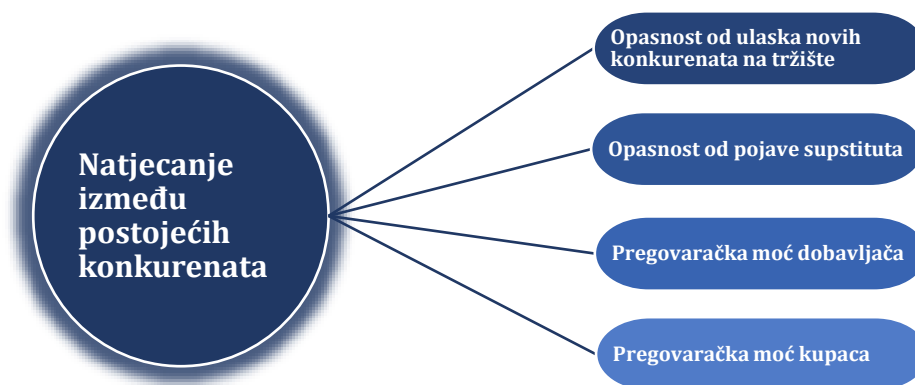
²⁴ Ibid., str. 38.

utjecaj poduzeća na okoliš, a neki potrošači daju prednost proizvodima i uslugama koji se proizvode uz minimalni utjecaj na okoliš.²⁵

3.1.2. Analiza industrije

Porterov model pet sila model je koji identificira i analizira pet konkurentskih sila koje oblikuju svaku industriju i time pomažu u određivanju slabosti i prednosti određene industrije. Model razlikuje pet sila u okruženju poduzeća koje pokreću konkurenciju.²⁶ Porterov model smatra se makro alatom u poslovnoj analitici - promatra ekonomiju industrije u cjelini, dok je SWOT analiza mikroanalitički alat koji se fokusira na podatke i analizu određenog poduzeća.

Slika 4 Model Porterovih pet sila



Izvor: Izrada autorice prema David, F. R. (2017.), *Strategic management A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, (16), Pearson, str. 74.

Natjecanje između postojećih konkurenata glavna je odrednica koliko je industrija konkurentna i profitabilna. U konkurentskoj industriji, poduzeća se moraju silovito natjecati za tržišni udio, što rezultira niskim dobitima. Rivalstvo među konkurentima raste s povećanjem broja konkurenata, kada konkurenti postaju izjednačeni po veličini i sposobnostima, kada potražnja za proizvodima industrije opada, proizvodi nisu diferencirani i mogu biti lako zamjenjivi.

²⁵ Rastogi, N., Trivedi, M. K. (2016.) PESTLE technique – a tool to identify external risks in construction projects, *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3(1), str. 384 -388.

²⁶ Bruijl, D., Gerard, H. T. (2018.) The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment, *BizChange Strategy Consulting*, str. 2.

Rivalstvo se također povećava kada su fiksni troškovi visoki te su izlazne barijere visoke, a kupci nisu lojalni. Kako se rivalstvo među suparnicima povećava, profit industrije se smanjuje, u nekim slučajevima do točke kada industrija postaje neprivlačna. Kada poduzeća osjete slabosti konkurenata, obično će intenzivirati marketinške i proizvodne napore kako bi kapitalizirali priliku.²⁷

Prijetnja od ulaska novih sudionika koja određuje koliko je lako (ili nije) ući u određenu industriju. Ako je industrija profitabilna i postoji nekoliko prepreka za ulazak, konkurencija jača i raste. Bitno je za postojeća poduzeća stvoriti visoke prepreke za ulazak kako bi odvratili nove sudionike. Prijetnja od ulaska novih konkurenata postoji i visoka je kada: nizak iznos kapitala je potreban za ulazak na tržište, postojeća poduzeća ne posjeduju patente, robne marke ili reputaciju marke, proizvodi su gotovo identični i lako se može postići ekonomija razmjera.²⁸ Unatoč brojnim preprekama pri ulasku, novi konkurenti ponekad ulaze u industrije s proizvodima više kvalitete, niže cijene i značajnim marketinškim sredstvima. Stoga je posao stratega identificirati potencijalne nove tvrtke koje ulaze na tržište, pratiti nove strategije suparničkih tvrtki te planirati kapitalizaciju postojećih snaga i mogućnosti. Kada je prijetnja ulaska novih tvrtki na tržište jaka, postojeće tvrtke općenito jačaju svoje pozicije i poduzimaju radnje da odvrte nove sudionike, poput snižavanja cijena, produljenja jamstava, dodavanja dodatnih značajki proizvodima.²⁹

U mnogim industrijama poduzeća su u bliskoj konkurenciji s proizvođačima zamjenskih proizvoda druge industrije. Prisutnost zamjenskih proizvoda postavlja ograničenje na cijenu koja se može naplatiti prije nego što se potrošači prebace na zamjenski proizvod. Cijena gornje granice izjednačavaju se s gornjim granicama dobiti i intenzivnijom konkurencijom među konkurentima. Ova sila posebno je prijeteća kada kupci mogu lako pronaći zamjenske proizvode s atraktivnim cijenama ili boljom kvalitetom i kada kupci mogu zamijeniti jedan proizvod ili uslugu za drugi uz male troškove. Konkurentska snaga zamjenskih proizvoda

²⁷ David, F. R. (2017.), *Strategic management A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, (16), Pearson, str. 74.

²⁸ Porter, M. E. (1997.) *Competitive strategy. Measuring business excellence*. 1(2), Emerald Publishing Limited. str. 12. – 17.

²⁹ David, F. R. (2017.), *Strategic management A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, (16), Pearson, str. 75.

najbolje se mjeri tržišnim udjelom koji ti proizvodi drže, kao i planovima tvrtki za povećanje kapaciteta i zauzimanja tržišnog udjela.³⁰

Pregovaračka moć dobavljača utječe na intenzitet konkurencije u industriji, pogotovo kada postoji veliki broj dobavljača, kada postoji samo nekoliko dobrih zamjenskih sirovina ili kada je trošak promjene sirovina posebno skup. Često je u najboljem interesu i dobavljača i proizvođača da pomažu jedni drugima sa razumnim cijenama, poboljšanom kvalitetom, razvojem novih usluga, isporukom točno na vrijeme, i smanjenjem troškova zaliha, čime se povećava dugoročna profitabilnost za sve zainteresirane. Jaka pregovaračka moć omogućuje dobavljačima da prodaju sirovine veće cijene ili niže kvalitete svojim kupcima. To izravno utječe na dobit tvrtki koje su u ovom slučaju kupci jer moraju platiti više. Dobavljači imaju jaku pregovaračku moć kada na tržištu ima malo dobavljača, ali a druge strane puno kupaca, zatim kada su dobavljači su veliki i prijete integracijom, postoji malo zamjenskih sirovina, dobavljači imaju oskudne resurse, a trošak zamjene sirovina posebno je visok.³¹

Kada su kupci koncentrirani ili veliki ili kupuju u velikim količinama, njihova pregovaračka moć predstavlja glavnu snagu koja utječe na intenzitet konkurencije u industriji. Konkurentske tvrtke mogu ponuditi proširena jamstva ili posebne usluge za stjecanje lojalnosti kupaca kad god je pregovaračka moć potrošača značajna. Pregovaračka moć potrošača također je veća kada su proizvodi koji se kupuju standardni ili nediferencirani. Kada je to slučaj, potrošači često mogu pregovarati o prodajnoj cijeni, pokrivenosti jamstvom i paketima dodatne opreme u većoj mjeri. Kupci imaju pregovaračku moć zahtijevati nižu cijenu ili veću kvalitetu proizvoda od proizvođača. Niža cijena znači manje prihode za proizvođača, dok kvalitetniji proizvodi obično podižu troškove proizvodnje. Oba scenarija rezultiraju manjim profitom za proizvođače. Kupci dakle imaju snažnu pregovaračku moć kada kupuju u velikim količinama količine, kada postoji samo nekoliko kupaca na tržištu, kada je trošak odlaska kod drugih dobavljača nizak.³²

³⁰ Bruijl, D., Gerard, H. T. (2018.) The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment, BizChange Strategy Consulting, str. 3. - 5.

³¹ Ibid., str. 5.

³² David, F. R. (2017.), *Strategic management A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, (16), Pearson, str. 75.

3.1.3. Analiza internog okruženja

SWOT matrica (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*) predstavlja uspostavljen model za analizu okruženja u kojem poduzeće djeluje. Na temelju ovog modela strategije poduzeća mogu se formulirati kombinacijom čimbenika unutarnjeg okruženja, a to su: snage i slabosti, s čimbenicima vanjskog okruženja: mogućnosti i prijetnje. Na faktore unutarnjeg okruženja poduzeće može utjecati, dok faktori vanjskog okruženja nisu pod kontrolom te se njima može samo prilagođavati. Utvrđivanjem svojih snaga, slabosti prilika i prijetnji organizacija može izgraditi strategije na svojim snaga, eliminiranju slabosti i iskorištavanju svojih mogućnosti ili korištenju mogućnosti u borbi protiv prijetnji.³³

Snage poduzeća obično se identificiraju kao njihova imovina i ono što dovodi do povećanja njihove konkurentnosti. Proizlaze iz materijalnih (poslovne zgrade, oprema) i nematerijalnih resursa poduzeća (organizacijska kultura, struktura, strategija, intelektualni kapital). Slabosti uključuju sve što poduzeću nedostaje, te su razlog zašto je ostvarenje ciljeva ispod očekivanja. Prilike i prijetnje rezultat su vanjskih ekonomskih, političkih, društvenih, tehnoloških, zakonodavnih i ekoloških čimbenika te promjene u strukturi industrijskog područja. Prilike su sve situacije u okruženju koje mogu potaknuti ili povećati potražnju za proizvodima ili uslugama poduzeća. Prijetnje su sve nepovoljne situacije u okruženju koje mogu ugroziti ostvarivanje poslovnih ciljeva i ugroziti vitalnost poduzeća.³⁴ Nastavno na SWOT matricu, razvijena je i TOWS matrica koja prikazuje povezanost vanjskih i unutarnjih čimbenika. TOWS matrica konceptualno identificira četiri različite kombinacije strategija: Maksi-maksi, Maksi-mini, Mini-maksi, Mini-mini.

Iako se SWOT matrica naširoko koristi u strateškom planiranju, analiza ima neka ograničenja:

- 1) SWOT ne pokazuje kako postići konkurentsku prednost pa ne smije biti sama sebi svrha. Matrica bi trebala biti polazište za raspravu kako bi se predložene strategije mogle provesti kao i razmatranja troškova i koristi koja u konačnici može dovesti do konkurentne prednosti.

³³ Kišić, A. (2020). SWOT i TOWS analiza društvene mreže Facebook kao alata za odnose s javnošću u političkim kampanjama. *University of Mostar*, (2)2, str. 95.

³⁴ Miloš Sprčić et. al (2020.) *Enterprise Risk Management: Theory and Practice*, Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu, str. 180.

- 2) SWOT je statična procjena (ili snimka) u vremenu. Kao okolnosti, sposobnosti, prijetnje i strategije se mijenjaju, dinamika konkurentskog okruženja možda neće biti prikazana u cijelosti.
- 3) SWOT analiza može navoditi poduzeće da prenaglašava jedan unutarnji ili vanjski čimbenik u formuliranju strategija. Postoje međusobni odnosi između ključnih unutarnjih i vanjskih čimbenika koje SWOT analiza ne utvrđuje koje mogu biti važne u osmišljavanju strategija.³⁵

3.1.4. Analiza konkurentske strategije poduzeća

Konkurentska strategija je dugoročni plan razvoja proizvoda i marketinškog plana s ciljem stjecanja konkurentske prednosti nad izravnim konkurentima. Primjena konkurentske strategije temeljene na temeljitoj analizi tržišta može pomoći poduzeću da se izbori sa konkurentnim tržištem, stekne bolji tržišni položaj te da privuče lojalne potrošače.

Analiza strategijskih poslovnih jedinica

Analiza strateških poslovnih jedinica uključuje procjenu različitih segmenata unutar poduzeća, od kojih svaki djeluje kao neovisni poslovni subjekt sa svojom strategijom i ciljevima. Ova analiza pomaže poduzeću da razumije snage, slabosti, prilike i prijetnje povezane sa svakom strategijskom jedinicom, omogućujući lakše donošenje odluka i pravilnu raspodjelu resursa.

BCG (*Boston Consulting Group*) matrica koristi se kao strateški alat za analizu i upravljanje strateškim poslovnim jedinicama (*SBU*). Radi se o dvodimenzionalnoj matrici koja pomaže poduzećima da procijene svoje linije proizvoda na temelju dva faktora: stope rasta tržišta i tržišnog udjela. Organizacije koje primjenjuju BCG matricu profitiraju kroz poboljšane poslovne procese, što je čini najprepoznatljivijom i najlakšom matricom za upravljanje korporativnim portfeljem. Struktura trenutnog poslovnog portfelja kompanije obuhvaća segmente koji se kategoriziraju kao zvijezde, upitnici, psi i krave muzare.³⁶

³⁵ David, F. R. (2017.), *Strategic management A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, (16), Pearson, str. 179.

³⁶ Aylesworth, A., Chapman, K., & Dobscha, S. (1999.) *Animal companions and marketing: Dogs are more than just a cell in the bcg matrix!*. ACR North American Advances, str.2.

Zvijezde ukazuju na postizanje velikog tržišnog udjela na brzo rastućem tržištu. Smatraju se najboljim prilikama za rast i dobrobit tvrtke. Iako su lideri na tržištu, još uvijek im je potrebna velika podrška za promociju i plasman. Upitnici su poslovne jedinice koje imaju mali tržišni udio na tržištu visokog rasta. Oni ne pokušavaju generirati velike sume novca u svojoj industriji. Nazivaju se upitnicima jer poduzeće mora odlučiti hoće li ih izgraditi prakticiranjem različitih strategije (pristup tržištu, razvoj tržišta ili razvoj proizvoda) ili će ih prodati; odnosno hoće li postati zvijezda ili pasti na psa. Psi predstavljaju poslovne jedinice koji imaju slabe tržišne udjele u zrelih industrijama niskog rasta ili bez tržišnog rasta. Ovakve poslovne jedinice ne mogu niti generirati niti potrošiti veliku količinu novca zbog svoje slabe poslovne strategije. Ove poslovne jedinice suočavaju se s nedostacima u pogledu troškova zbog niskog tržišnog udjela, loše kvalitete, neučinkovitog marketinga. Krave muzare posjeduju veliki tržišni udio u sporo rastućoj industriji. Trebaju vrlo niska ulaganja, a stvaraju značajne novčane tokove za ulaganje u druge poslovne jedinice. Razvoj proizvoda smatra se atraktivnom strategijom za jake krave muzare. Nakon postizanja konkurentske prednosti, krave muzare imaju visoke profitne marže i generiraju velike novčane tokove.³⁷

Poduzeće pomoću BCG matrice može odlučiti o odgovarajućoj strategiji upravljanja te predvidjeti buduće korake u planiranju strategije. Matrica stavlja naglasak na novčani tok, te skreće pozornost na karakteristike ulaganja te pokazuje da je dobit poduzeća izravno povezana s njegovim tržišnim udjelom.³⁸

Analiza lanca vrijednosti

Lanac vrijednosti predstavlja sve korake ili aktivnosti koje su potrebne da bi se proizvod ili usluga stvorili, dostavili kupcima i nakon upotrebe adekvatno zbrinuli. Uključuje različite faze, kao što su proizvodnja, logistika isporuke, marketinške aktivnosti, korisnička podrška i krajnje zbrinjavanje. U osnovnom obliku, lanac vrijednosti je kao niz karika koje svaka pridonosi dodatnoj vrijednosti proizvoda ili usluge. Osim primarnih aktivnosti, sekundarne aktivnosti uključuju infrastrukturu, ljudske resurse, razvoj tehnologije. Važno je naglasiti da proizvodnja samostalno nije dovoljna i da su ostale karike u lancu također ključne za stvaranje dodatne vrijednosti. Unutar svakog koraka postoje različite aktivnosti koje zajedno doprinose

³⁷ Ibid., str. 4.

³⁸ Ibid., str. 6.

cijelokupnoj vrijednosti lanca. Ovakav pristup analizi lanca vrijednosti omogućava organizacijama da identificiraju gdje se mogu smanjiti troškovi, povećati učinkovitost, razlikovati od konkurencije i poboljšati ukupno poslovanje. Također je koristan za prepoznavanje prilika za suradnju s drugim subjektima u lancu vrijednosti, što može dodatno unaprijediti poslovanje.³⁹

Analiza generičkih strategija

Struktura generičke industrije proizlazi iz ravnoteže Porterovog modela pet sila, čija relativna snaga odlučuje o konkurentskoj ravnoteži industrije.⁴⁰ Konkurentska prednost počiva na tome koliko dobro strategija koju tvrtka odabere za provedbu stvara vrijednost. Porter identificira tri generičke strategije: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje.

Slika 5 Generičke strategije



Izvor: izrada autorice prema David, F. R. (2017.), *Strategic management A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, (16), Pearson, str. 151.

³⁹ Kaplinsky, R. (2000). *Globalisation and unequalisation: what can be learned from value chain analysis?*. Journal of development studies, 37(2), str. 117. - 146.

⁴⁰ Porter, M. E. (1997.) *Competitive strategy. Measuring business excellence*. 1(2), Emerald Publishing Limited. str. 18.

Troškovno vodstvo, najčešće usvojena strategija, u cilju ima pružanje proizvoda ili usluge po najnižoj mogućoj cijeni. Strategija troškovnog vodstva postiže se ekonomijom razmjera, niskim troškovima proizvodnje itd. Poduzeća vođena ovom strategijom minimizirat će tekuće troškove ili ulaganja u procese koji se smatraju pomoćnim, na primjer kao istraživanje i razvoj, oglašavanje i služba za korisnike. Prema Porteru, definirane su dvije vrste strategija troškovnog vodstva. Tip 1 je strategija koja nudi proizvode ili usluge širokom rasponu kupaca po najnižoj cijeni dostupnoj na tržištu. Tip 2 strategija koja nudi proizvode ili usluge širokom rasponu kupaca po najboljoj dostupnoj cijeni i vrijednosti. Naziva se strategija najbolje vrijednosti te ima za cilj ponuditi kupcima niz proizvoda ili usluga po najnižoj dostupnoj cijeni u usporedbi s konkurentskim proizvodima sa sličnim karakteristikama. Obe strategije tipa 1 i tipa 2 usmjerene su na veliko tržište.⁴¹

Diferencijacija uključuje razvijanje jednog značajnog aspekta proizvoda kako bi se izdvojio od svojih konkurenata. Jedan ili više funkcija proizvoda, kao što su imidž i identitet marke, tehnologija i značajke proizvoda ili korisnička služba razvijena je do visoke razine kvalitete što rezultira dodatnom vrijednošću koju kupac percipira kao kompenzaciju za višu cijenu. Međutim, diferencijacija košta. Da bi se nadmašio prosjek industrije, poduzeće koje pokušava biti drugačije mora moći naplatiti višu cijenu. Premija ne može samo nadoknaditi veće troškove; također mora postići i veće marže. To znači da bi ukupni troškovi poduzeća koje se vodi strategijom diferencijacije trebali biti relativno slični ukupnim troškovima njegovih konkurenata⁴²

Strategija fokusa uključuje ciljanje proizvoda prema potrebama definiranog tržišnog segmenta. Postoje dvije inačice ovog segmenta: fokusirano troškovno vodstvo i fokusirana diferencijacija. *Low-cost* strategija, odnosno fokus na troškovno vodstvo usredotočuje se na ponudu proizvoda ili usluge malom rasponu kupaca po najnižoj cijeni dostupnoj na tržištu, a fokus na diferencijaciju nudi proizvode ili usluge malom broju kupaca po najboljoj cijeni i vrijednosti dostupnoj na tržištu. Razlika je u tome što je u strategiji fokusa na troškovno vodstvo u prvom planu najniža moguća cijena, a u strategiji fokusa na diferencijaciju nude se proizvodi

⁴¹ David, F. R. (2017.), *Strategic management A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, (16), Pearson, str. 151.

⁴² Porter, M. E. (1997.) *Competitive strategy. Measuring business excellence*. 1(2), Emerald Publishing Limited. str. 12. – 17.

s višim cijenama, ali s dodatnim značajkama tako da se ponude percipiraju kao najbolja vrijednost.⁴³ Poduzeće odabire segment u industriji i kroji svoju strategiju za opsluživanje tog segmenta tržišta.⁴⁴

3.2. Procjena vrijednosti poduzeća

Modelima procjene utvrđuje se intrinzična vrijednost poduzeća. Intrinzična vrijednost ili stvarna, unutrašnja vrijednost je realna vrijednost poduzeća koja se utvrđuje određenim metodama procjene, i predstavlja procijenjenu vrijednost poduzeća, kapitala ili imovine, dakle cijenu koju bi poduzeće ili imovina ostvarili na fer i otvorenom tržištu. Pri procjeni vrijednosti poduzeća budući slobodni novčani tokovi svode se na sadašnju vrijednost tehnikom diskontiranja.⁴⁵ Metode procjene su: knjigovodstvena vrijednost, likvidacijska vrijednost, ekonomska vrijednost te tržišna vrijednost.⁴⁶ Ekonomska vrijednost naziva se i *going – concern* vrijednost. U kontekstu *going - concern* koncepta osnovni organizacijski ciljevi trebali biti usmjereni ka ključnim procesima i resursima koji pridonose stvaranju, očuvanju i zadržavanju vrijednosti.⁴⁷

Apsolutni i relativni model vrednovanja dvije su osnovne vrste modela vrednovanja proizašle iz *going-concern* koncepcije. U temeljne apsolutne modele vrednovanja ubrajaju se modeli sadašnje vrijednosti, a među najpoznatijima su: Metoda diskontiranih novčanih tokova, model rezidualnog dohotka i model diskontiranih dividendi.⁴⁸ Važno je napomenuti da relativni modeli procjene vrijednosti poduzeća mogu biti osjetljivi na varijacije u industriji ili sektoru, te na različite trendove i uvjete tržišta. Stoga, preporučljivo je koristiti više različitih relativnih modela procjene vrijednosti kako bi se dobila točnija procjena vrijednosti poduzeća.

⁴³ David, F. R. (2017.), *Strategic management A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, (16), Pearson, str. 179.151

⁴⁴ Slater, S. F., Narver, J. C. (1996.) Competitive strategy in the market-focused business. *Journal of market-focused management*, 1(2), str. 159. - 174.

⁴⁵ Piljić, J. (2015.) Procjena vrijednosti poduzeća metodom diskontiranog novčanog toka, str. 363.

⁴⁶ Orsag, S. (1997.) Vrednovanje poduzeća. Zagreb, *Infoinvest*, str. 76

⁴⁷ Brlečić Valčić, S. (2015.) Poslovni modeli u going concern konceptu temeljeni na međuovisnosti kategorija stvaranja, očuvanja i zadržavanja vrijednosti. *Ekonomska misao i praksa*, (1), str. 199. - 216.

⁴⁸ Miloš Sprčić, D., Orešković Sulje, O. (2012.), Procjena vrijednosti poduzeća: Vodič za primjenu u poslovnoj praksi, Zagreb, str. 14 – 17.

U nastavku je naglasak na metodi diskontiranih novčanih tokova (engl. *Discounted Cash Flow Method*, DCF metoda). Ista se temelji na proforma predviđanju očekivanih novčanih tokova u budućnosti poduzeća koje se vrednuje i koji se diskontiranjem svode na sadašnju vrijednost.⁴⁹

Prema modelu diskontiranog novčanog toka (DCF) vrijednost poduzeća je funkcija tri varijable:

50

- 1) Slobodni novčani tokovi iz postojećih ulaganja;
- 2) Očekivana stopa rasta koja određuje vrijednost budućih novčanih tokova;
- 3) Ponderirani prosječni trošak kapitala

$$V_c = \frac{FCF_0 \times (1 + g)}{WACC - g} \quad (2)$$

gdje je V_c intrinzična vrijednost poduzeća, FCF_0 posljednji slobodni novčani tok poduzeća u promatranom razdoblju, g očekivana stopa rasta budućeg slobodnog novčanog toka te $WACC$ prosječni ponderirani trošak kapitala.⁵¹ Dugoročna stopa rasta povezana je s novim isplativim ulaganjima koja povećavaju očekivani FCF. Jedna od metoda za procjenu očekivane stope rasta operativne dobiti uključuje množenje stope reinvestiranja s očekivanom stopom povrata na uloženi kapital.

$$g = ROIC \times z \quad (3)$$

Pri procjeni vrijednosti modelom diskontiranog novčanog toka jedan od najvećih izazova predstavlja predviđanje poslovanja u budućim razdobljima. Poduzeće uglavnom ostvaruje novčane priljeve prodajom svojih proizvoda i usluga. S druge strane, novčani odljevi predstavljaju plaćanja poslovnih troškova poreza, povećanja radnog kapitala te ulaganja u dugotrajnu imovinu. Novac koji poduzeću preostane nakon plaćanja navedenih odljeva, raspoloživ je za otplatu duga kreditorima i isplatu sredstava vlasnicima te se naziva slobodni

⁴⁹ Miloš Sprčić et. al (2020.) *Enterprise Risk Management: Theory and Practice*, Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu, str. 50.

⁵⁰ Ibid., str 51.

⁵¹ Ibid., str 50.

novčani tok.⁵² Pri procjeni vrijednosti poduzeća budući slobodni novčani tokovi svode se na sadašnju vrijednost tehnikom diskontiranja. Pritom se uvažava vremenska preferencija novca kao i rizičnost ostvarenja novčanih tokova.⁵³

Nadalje, ERM utječe na razinu i promjenu uloženog kapitala. Budući da ERM utječe i na brojnik i na nazivnik omjera, predznak odnosa između ERM-a i stope rasta ne može biti unaprijed određen. Kao i u slučaju ROIC-a i FCF-a, predznak ovisi o vrijednosti i isplativosti ulaganja poduzeća. Ako je ROIC veći od ponderirane prosječne cijene kapitala (WACC), tada će više jedinica uloženog kapitala rezultirati većom stopom rasta. Ova situacija će generirati temeljnu vrijednost temeljem predviđenih slobodnih novčanih tokova. Upravljanje ERM-om i interpretacija rezultata zahtijeva pažljivo analiziranje kako bi se donijele odluke o alokaciji resursa i strategiji ulaganja poduzeća.⁵⁴

3.3. Prednosti i nedostaci integriranog upravljanja rizicima

U današnje vrijeme organizacije su izložene velikom broju rizika iz različitih izvora kao što su globalizacija, tehnološke promjene, promjene korporativnog upravljanja i slično. U takvoj dinamičnom kontekstu, povećanje konkurentske prednosti postaje jedan od najvećih izazova među organizacijama. Poboljšanje konkurentske prednosti uvelike ovisi o poboljšanju organizacije i sustavu kontrole upravljanja. Organizacije s dobro uspostavljenim kontrolnim sustavom i odjelom za upravljanje rizicima bolje se nose sa svakodnevnim promjenama.⁵⁵

Nekoliko prethodnih istraživanja pokazalo je da postoji koristan odnos između implementacije upravljanja rizikom u poduzeću i uspješnosti poduzeća. Odnos između ERM-a i uspješnosti poduzeća ovisi o kompatibilnosti između ERM-a i pet čimbenika koji utječu na poduzeće: neizvjesnost okoline, konkurencija u industriji, složenost poduzeća, veličina poduzeća te nadzor

⁵² Piljić, J. (2015.) Procjena vrijednosti poduzeća metodom diskontiranog novčanog toka, str. 363.

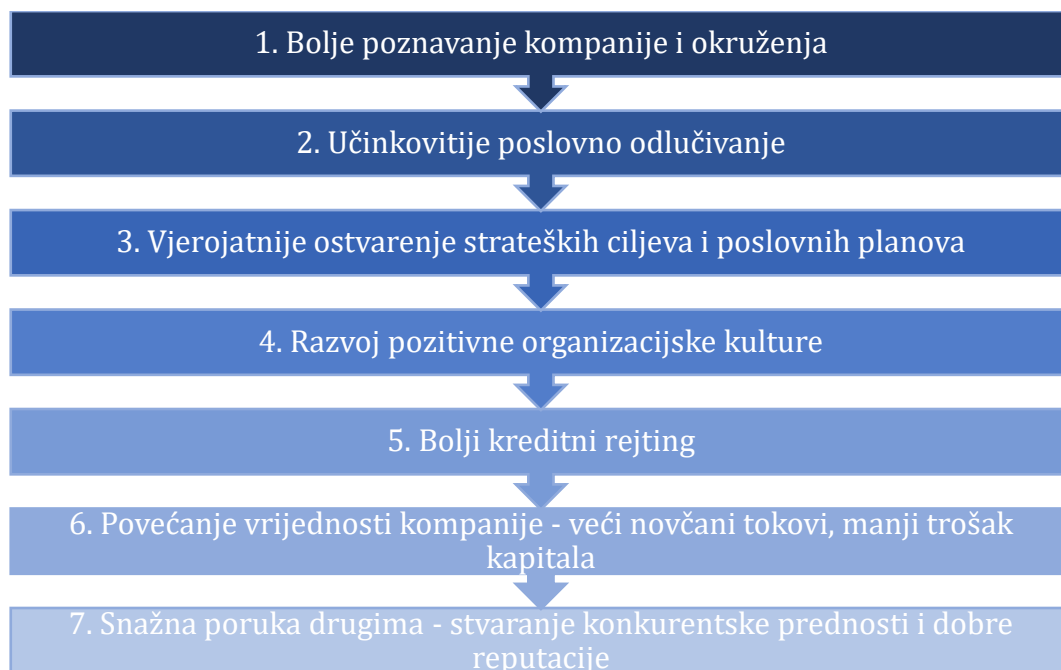
⁵³ Ibid., str. 363.

⁵⁴ Miloš Sprčić et. al (2020.) *Enterprise Risk Management: Theory and Practice*, Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu, str. 52.

⁵⁵ S., Saeidi, S. P., Nilashi, M., & Mardani, A. (2019). The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. *Computer standards & interfaces*, 63, 67-82.

uprave.⁵⁶ Proces upravljanja rizicima ne može posve stvoriti okruženje bez rizika. Umjesto toga, ERM omogućuje efikasnije djelovanje u turbulentnom okruženju poduzeća.⁵⁷ Integrirano upravljanje rizicima u poduzeću pruža poboljšanu sposobnost za: ⁵⁸

Slika 6 Prednosti integriranog upravljanja rizicima



Izvor: izrada autorice prema Miloš Sprčić et. al (2020.) *Enterprise Risk Management: Theory and Practice*, Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu, str. 39

S druge strane, integrirano upravljanje rizicima također ima svoje nedostatke i ograničenja. Česte kritike upućene su prenaplašenoj funkciji kontrole gdje se ERM opisuje kao formalno proširenje interne revizije. Opasnost može proizići iz nametanja sveobuhvatnog i kontrolno usmjerenog ERM procesa koji tako se može pretvoriti u popis zadataka za ispunjavanje potreba usklađenosti i služiti kao isprika menadžerima da su izvršili svoju dužnost u slučaju nepovoljnog razvoja događaja. ERM sustav koji je previše orijentiran na kontrolu može ograničiti kreativnost i razvoj inovativnih rješenja koja su preduvjet uspjeha poduzeća na

⁵⁶ Tseng, C. Y. (2007.). Internal control, enterprise risk management, and firm performance. University of Maryland, College Park, str. 56.

⁵⁷ Chapman, R. J. (2011.) *Simple tools and techniques for enterprise risk management*. John Wiley & Sons., 10. str

⁵⁸ Miloš Sprčić et. al (2020.) *Enterprise Risk Management: Theory and Practice*, Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu, str. 39

današnjem tržištu.⁵⁹ Kako bi se povećala vrijednost implementacije ERM-a, zaposlenici moraju biti u mogućnosti komunicirati u svojim timovima i s drugim timovima. Moraju biti u mogućnosti razvijati aktivnosti u kojima mogu razmjenjivati stajališta i donositi zaključke. Potrebna je dobra komunikacija između zaposlenika kao preduvjet za uspjeh ERM-a.⁶⁰

⁵⁹ Miloš Sprčić et. al (2020.) *Enterprise Risk Management: Theory and Practice*, Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu, str. 39

⁶⁰ Muslih, M. (2019.) The benefit of enterprise risk management (ERM) on firm performance. *Indonesian Management and Accounting Research*, 17(2), str. 168. - 185. doi: <http://dx.doi.org/10.25105/imar.v17i2.4949>

4. ANALIZA EKSTERNOG I INTERNOG OKRUŽENJA PODUZEĆA SAMSUNG ELECTRONICS

4.1. Općenito o poduzeću Samsung Electronics

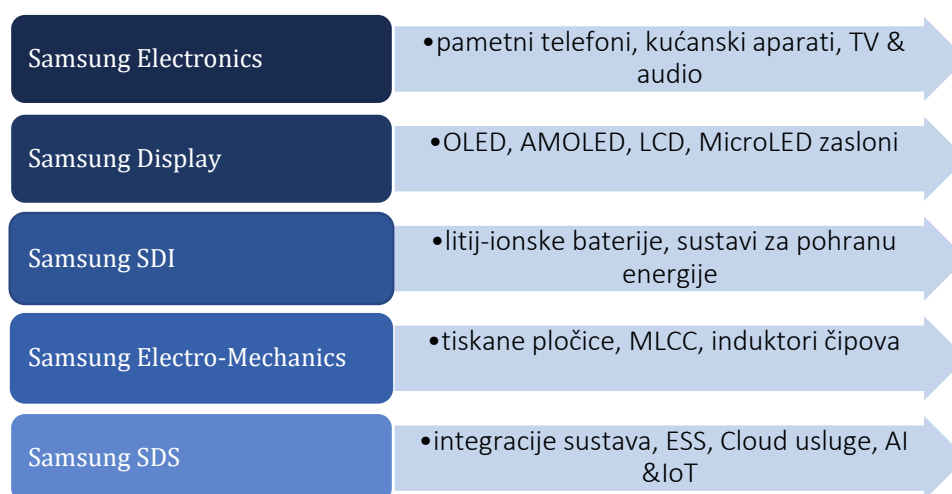
Samsung Grupa južnokorejska je multinacionalna tvrtka s nizom podružnica i pridruženih tvrtki – obično koristeći robnu marku Samsung. Tvrtku je 1938. osnovao Lee Byung-chull - kao malu trgovačku tvrtku pod nazivom "*Samsung Sanghoe*". Prvotno se poduzeće bavilo prodajom mješovite robe. Nakon Drugoga svjetskog rata tvrtka ulazi u druga područja poslovanja. Lee je gurnuo tvrtku u sektor poslovanja, osiguranja, vrijednosnih papira i maloprodaje. Tek je 1960-ih godina Samsung Grupa ušla u elektroničku industriju – formirajući vlastite odjele za elektroniku. U 1990-ima tvrtka se etablirala kao međunarodna tvrtka, postavši najveći proizvođač memorijskih čipova i drugi najveći proizvođač čipova (nakon Intela). U 2012. godini Samsung Electronics je postao najveći svjetski proizvođač telefona (pretekavši Nokiju) i sada je jedna od najvećih kompanija informacijske tehnologije na svijetu.⁶¹

Samsung Electronics glavna je divizija Samsunga jedna je od vodećih svjetskih elektroničkih tvrtki, specijalizirana za digitalne uređaje i medije. Proizvodni program tvrtke uključuje kućanske aparate i bijelu tehniku (televizori, monitori, printeri, hladnjaci i perilice rublja), kao i mobilne komunikacijske uređaje poput pametnih telefona i tableta. Samsung Electronics je poznat po svojoj Galaxy liniji pametnih telefona, koji se natječu s drugim popularnim markama kao što je Appleov iPhone. Tvrtka također proizvodi niz drugih mobilnih uređaja, uključujući tablete i pametne satove. Osim potrošačke elektronike, Samsung Electronics također proizvodi komponente za druge proizvođače, kao što su memorijski čipovi i zaslonske ploče. Divizija je osnovana 1969. i od tada je prerasla u multinacionalnu kompaniju s preko 287.000 zaposlenika u 74 zemlje.⁶²

⁶¹ Samsung: *Global Strategy Group* (online). Dostupno na:
https://sgsg.samsung.com/newpage/newpage.php?f_id=samsung_companies (10. veljače 2023.)

⁶² Samsung: *Global Strategy Group* (online). Dostupno na:
https://sgsg.samsung.com/newpage/newpage.php?f_id=samsung_companies (10. veljače 2023.)

Slika 7 Samsung Electronics podružnice



Izvor: izrada autorice prema Samsung: *Global Strategy Group* (online). Dostupno na: https://sgsg.samsung.com/newpage/newpage.php?f_id=samsung_companies (10. veljače 2023.)

4.2. Analiza eksternog okruženja poduzeća Samsung Electronics

Politički čimbenici

Niz političkih čimbenika kao što su politička stabilnost zemlje, stavovi vlade prema industriji i kompaniji, domaće lobiranje, rizik od vojne invazije na zemlju, itd. utjecat će na Samsungov prihod i dugoročni rast. Političko okruženje u Južnoj Koreji je stabilno i ima jake fiskalne, monetarne i regulatorne institucije. Nadalje, u 2021. vlada Južne Koreje najavila je planove ponuditi financijsku potporu vrijednu 451 milijardu dolara tvrtkama koje se bave proizvodnjom poluvodičkih čipova u zemlji. To bi mogla biti pozitivna vijest za elektroničku industriju jer bi zahvaljujući subvencijama mogli smanjiti svoje proizvodne troškove.⁶³

Isto tako, politički skandal izvršnog direktora Samsung Electronics divizije, Lee Jaeyong-a, u 2017. također je utjecao na reputaciju Samsunga na tržištu. U 2017. Lee je osuđen za podmićivanje bivše predsjednice Park Geun-hye i njezinog bliskog suradnika kako bi dobio

⁶³ Moss, S. (2021.) *South Korea is to spend \$451 billion on becoming a semiconductor manufacturing giant.* (online.) Dostupno na: <https://www.datacenterdynamics.com/en/news/south-korea-to-spend-451-billion-to-become-semiconductor-manufacturing-giant/>. (17. veljače 2023.)

potporu vlade za spajanje dviju Samsungovih podružnica koje su pojačale Leejevu kontrolu nad korporativnim carstvom. Dok su neke skupine građana kritizirale odluku o pomilovanju Leeja, ankete javnog mišljenja pokazale su da su Južnokorejci u velikoj mjeri podržavali tu ideju. To odražava stalni utjecaj koji Samsung ima u zemlji u kojoj ne proizvodi samo pametne telefone i televizore, već i izdaje kreditne kartice, gradi luksuzne stambene zgrade i vodi najtraženiju bolnicu u zemlji.⁶⁴

Južna Koreja ima sporazum o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja s više od 80 zemalja i to se može pokazati korisnim za tvrtke jer ne bi morale plaćati dvostruki porez na prihod zarađen u Koreji kao i na zemlju izvora. Međutim, nedostatak čipova zbog rusko-ukrajinskog rata jer je Ukrajina glavni dobavljač neonskih dobavljača potrebnih za poluvodičke čipove mogao bi utjecati na proizvodnju u elektroničkoj industriji.⁶⁵

Ekonomski čimbenici

Južna Koreja među vodećim je izvoznim zemljama u svijetu, uglavnom izvozi elektroniku, automobile i strojeve. Također je jedna od vodećih svjetskih uvoznih zemalja. Osim toga, jedna je od vodećih zemalja s najvećim udjelom globalnog domaćeg proizvoda / BDP-a na temelju pariteta kupovne moći (PPP). Njezin BDP raste posljednjih nekoliko godina, dok rast bruto domaćeg proizvoda / BDP-a u Južnoj Koreji nije stabilan, već raste od 2009. Stopa rasta BDP-a Južne Koreje za 2021. iznosila je 4,15%, što je povećanje od 4,85% u odnosu sa stopom rasta od -1% u 2020. godini, kada su zemlje diljem svijeta bile pogođene pandemijom COVID-19. Južna Koreja je uspjela relativno dobro kontrolirati širenje virusa i uspostaviti mjere zaštite koje su omogućile kontinuirani rast gospodarstva.⁶⁶

Prema nekim projekcijama međunarodnih financijskih institucija, stopa rasta BDP-a Južne Koreje u 2023. godini bi mogla biti oko 3,2%. Ovo je nešto niža stopa rasta u odnosu na 2021. godinu, ali bi i dalje bila značajan rast za južnokorejsko gospodarstvo. Međutim, valja

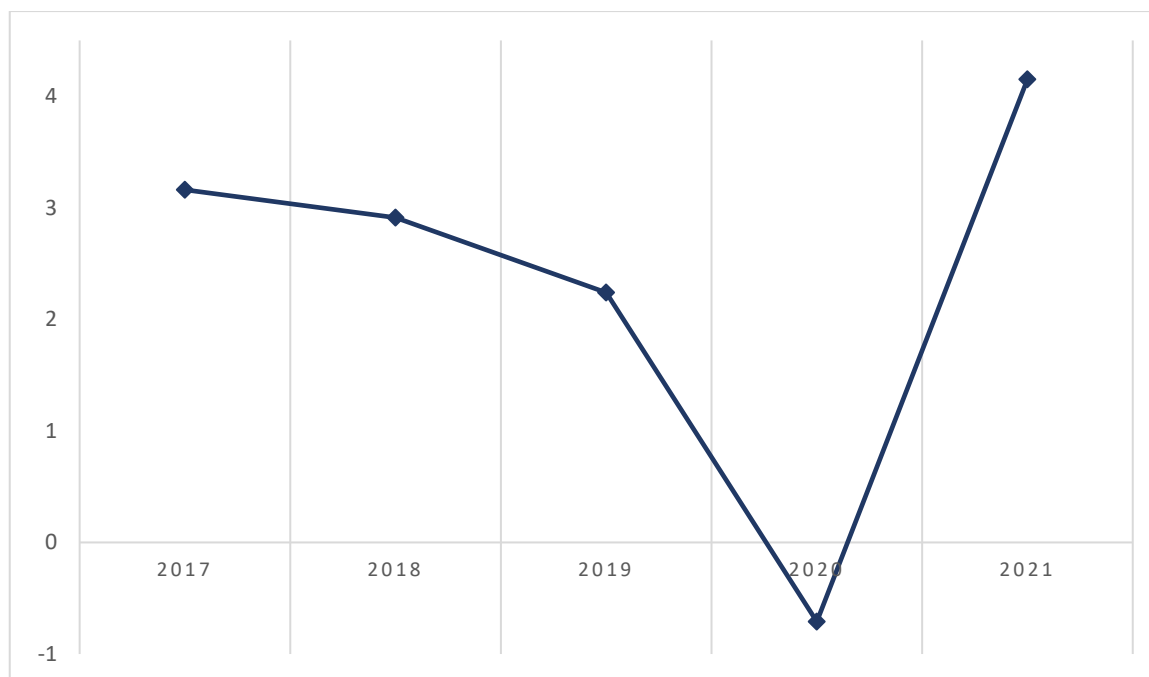
⁶⁴ Zhou, Y. (2020.) The Samsung story. *Nat Electron* (3), str. 234, <https://doi.org/10.1038/s41928-020-0418-8>

⁶⁵ Agreement for avoidance of double taxation of income and the prevention of fiscal evasion with Korea (online) Dostupno na: <https://idt.taxsutra.com/sites/idt.taxsutra.com/files/dtaa/KOREA%20DTAA.pdf> (17. veljače .2023.)

⁶⁶ MacroTrends: South Korea GDP Growth Rate 1961-2023 (online) Dostupno na: <https://www.macrotrends.net/countries/KOR/south-korea/gdp-growth-rate> (03. ožujka 2023.)

napomenuti da su ove projekcije podložne promjenama, a konačna stopa rasta BDP-a u 2023. godini će ovisiti o raznim faktorima poput globalne ekonomske situacije, stanja na tržištu rada, političke stabilnosti i drugih čimbenika.⁶⁷

Graf 2 Stopa rasta BDP-a Južne Koreje 2017. – 2021.



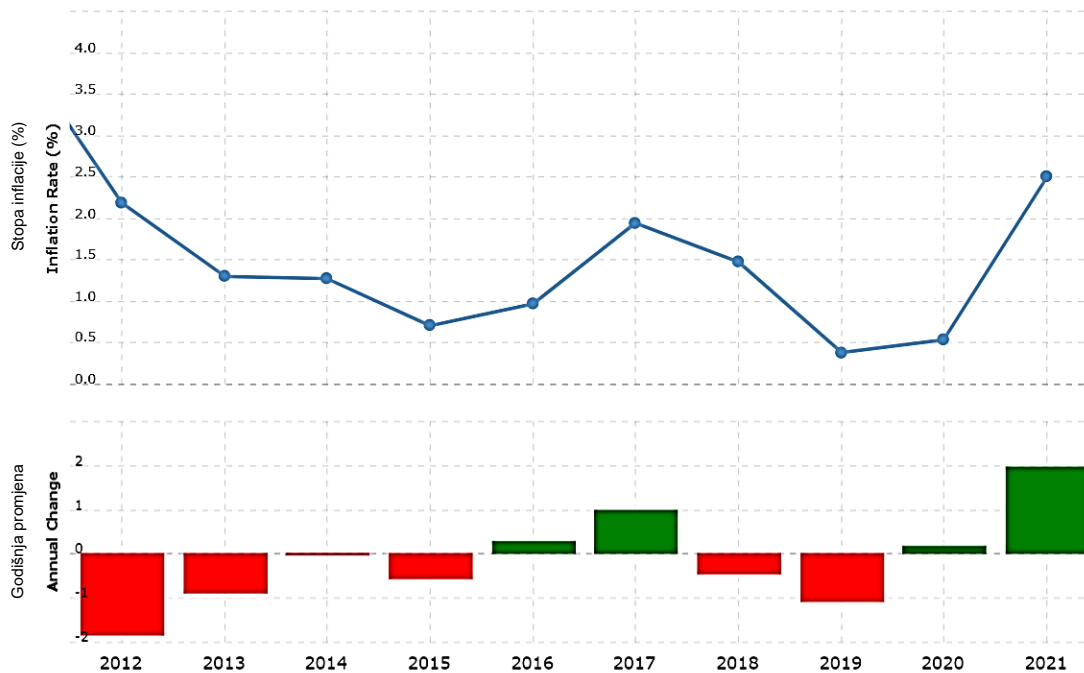
Izvor: izrada autorice prema MacroTrends: South Korea GDP Growth Rate 1961-2023 (online) Dostupno na: <https://www.macrotrends.net/countries/KOR/south-korea/gdp-growth-rate> (03. ožujka 2023.)

Inflacija mjerena indeksom potrošačkih cijena odražava godišnji postotak promjene u trošku prosječnog potrošača kupnje košarice dobara i usluga koji se može odrediti ili mijenjati u određenim intervalima, kao što je godišnje. Indeks potrošačkih cijena za Južnu Koreju iznosi 110,11 za mjesec siječanj 2023. što znači porast na 5,2% na godišnjoj razini u siječnju 2023., s 5% u prethodnom mjesecu i iznad očekivanja od 4,95%. Bio je to najveći rekord u 3 mjeseca zbog poskupljenja komunalnih usluga (4,6%) i poljoprivrednih proizvoda (6,2%), dok su troškovi pali kod naftnih derivata (-2,8%). BoK (*Bank of Korea*) podigla je svoju osnovnu stopu za 25 baznih poena na 3,5% u siječnju, usred troškovnih pritisaka i izgleda za nastavak povećanja kamatne stope od strane američkog FEDa, dok su troškovi posuđivanja dovedeni na

⁶⁷ Ibid.

najvišu razinu od studenog 2008. Očekuje se slabljenje domaćeg gospodarskog rasta zbog usporavanja globalnog gospodarstva i viših kamatnih stopa s rastom BDP-a 2023. koji će biti ispod prognoziranih 1,7% iz studenog. Na mjesečnoj razini, južnokorejski CPI porastao je za 0,8%, ubrzavajući se u odnosu na rast od 0,2 posto u prosincu.⁶⁸

Graf 3 Kretanje stope inflacije Južne Koreje 2012. – 2021.



Izvor: prilagodba autorice prema MacroTrends: South Korea Inflation Rate 1960. – 2023. (online) Dostupno na: <https://www.macrotrends.net/countries/KOR/south-korea/inflation-rate-cpi> (03. ožujka 2023.)

Društveni čimbenici

Demografske promjene, trendovi u načinu na koji ljudi žive, rade i razmišljaju te kulturni aspekti makro okruženja društveni su čimbenici koji mogu utjecati na poslovanje svakog poduzeća, pa tako i Samsunga. Ovi čimbenici utječu na potrebe kupaca i veličinu potencijalnih tržišta. Na društvene čimbenike utječu i drugi aktualni trendovi koji utječu na poduzeće i cijelu industriju. Promjene u ukusu, preferencijama i stavovima potrošača imaju značajan učinak na uspješnost poduzeća, budući da bi potrošači bili voljni kupiti određene proizvode dok druge zanemaruju. Negativan odgovor na ukus, sklonost i stav potrošača često bi doveo do smanjenja

⁶⁸ Ibid.

prihoda i dobiti poduzeća. Štoviše, zbog negativnih tehnoloških učinaka na zdravlje ljudi, potrošači su postali osjetljiviji na sigurnost mobilnih telefona. Potrošači traže pametne telefone s minimalnim zračenjem.⁶⁹

Nadalje, korporativna radna kultura prolazi kroz promjenu paradigme prema poslovima na daljinu. Većina južnokorejskih tvrtki koje su usvojile programe rada na daljinu zbog Covid-19 planiraju nastaviti s tom politikom čak i nakon završetka pandemije, Očekuje se da će oko 75% južnokorejskih tvrtki nastaviti raditi od kuće, a očekuje se da će u 2023. oko 26% američke radne snage raditi od kuće što bi trebalo porasti na 73% do kraja 2028. Štoviše, prognozira se da će broj radnika koji rade na daljinu u sljedećih pet godina biti gotovo dvostruko veći nego što je bio prije COVID-19: Do 2025. 36,2 milijuna Amerikanaca radit će „od kuće“, što je povećanje od 16,8 milijuna ljudi u odnosu na stope prije pandemije.⁷⁰

Kada je početkom 2020. godine izbila pandemija COVID-19, velik dio svijeta ubrzano se preselio na Internet, ubrzavajući digitalnu transformaciju koja traje desetljećima. Djeca s pristupom internetu kod kuće počela su pohađati nastavu na daljinu; mnogi su zaposlenici počeli raditi od kuće; i brojne firme usvojile su digitalne poslovne modele za održavanje poslovanja i očuvanje nekih tokova prihoda. U međuvremenu, razvijene su mobilne aplikacije koje pomažu u „praćenju i praćenju“ razvoja pandemije; i istraživači su koristili umjetnu inteligenciju (AI) kako bi saznali više o virusu i ubrzali potragu za cjepivo. Internetski promet u nekim zemljama porastao je do 60% ubrzo nakon izbijanja (OECD, 2020a), naglašavajući digitalno ubrzanje koje je izazvala pandemija. Veća potražnja za elektroničkim uređajima rezultirala je rastom industrije.⁷¹ Elektronička industrija bila je najveći dobitnik COVID-19 prema 40% globalnih marki elektronike. S obzirom da je Samsung Electronics najbitnija

⁶⁹ Lang, V., Sittler, P. (2011). *Looking for property via Smartphone, trends, offers and prospects* (No. eres2011_49). European Real Estate Society (ERES), str. 5.

⁷⁰ Business Standard: 75% of S Korean firms to continue remote work scheme even after covid (online) Dostupno na: https://www.business-standard.com/article/international/75-of-s-korean-firms-to-continue-remote-work-scheme-even-after-covid-121121600390_1.html (28. veljače 2023.)

⁷¹ United Nations University: Laptops, Cell Phones, and eGames Defied Slump as COVID-19 Dented 2020's Electronics Sales (online) Dostupno na: <https://unu.edu/media-relations/releases/the-impact-of-the-covid-19-pandemic-on-e-waste.html> (28. veljače 2023.)

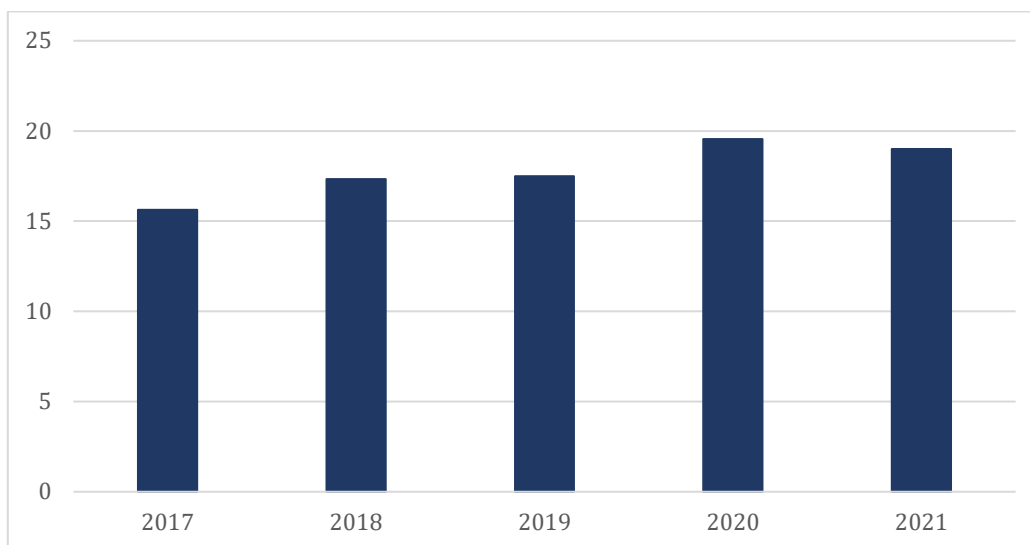
divizija Samsung Grupe, ovakav društveni faktor je itekako imao pozitivan učinak na cjelokupno poslovanje.

Tehnološki čimbenici

Najnovije brojke pokazuju sve veći broj korisnika pametnih telefona iz godine u godinu. U 2023. broj globalnih korisnika pametnih telefona procjenjuje se na 6,8 milijardi, što predstavlja godišnji porast od 4,2%. To je također 3,2 milijarde, ili 86,5%, više od broja korisnika pametnih telefona koliko ih je bilo 2016., prije samo sedam godina. Zapravo, od 2016. do 2023. ukupan broj globalnih korisnika pametnih telefona rastao je u prosjeku za 9,5% godišnje, a najveći rast dolazi 2017. Te je godine broj korisnika pametnih telefona porastao za 20,9%. Pametni telefoni također su najpopularniji elektronički uređaji. Najnovija statistika korisnika pametnih telefona pokazuje da su od svih uređaja koji se danas koriste pametni telefoni najpopularniji, a koristi ih 95,8% svih korisnika interneta. Procjenjuje se da će broj globalnih korisnika pametnih telefona nastaviti rasti i dosegnuti 7,1 milijardu do 2024. godine. Ključ uspješnosti Samsunga je njihov segment mobilnih komunikacija, koji uključuje razne linije pametnih telefona i nosivih uređaja, kao i biblioteku aplikativnog softvera tvrtke kao što je Samsung Pay. Isto tako, činjenica jest da je obitelj Galaxy najpoznatija Samsungova linija pametnih telefona, a najistaknutija je linija Galaxy S. S obzirom na to da je samo u 2021. južnokorejska tvrtka prodala više od 272 milijuna pametnih telefona diljem svijeta, porast korištenja pametnih telefona itekako ima utjecaj na poslovanje Samsunga.

Sredinom 2022. godine najavljeno je da će Vlada Južne uložiti 24,7 trilijuna wona (19,2 milijarde dolara) u istraživanje i razvoj 2023., što je povećanje od 1,7 posto u odnosu na prethodnu godinu. Prema planovima, proračun za istraživanje i razvoj usmjeren je na tri stupa jačanja strateških ulaganja za razvoj temeljnih tehnologija, rad na ugljičnoj neutralnosti i postizanje digitalne transformacije. Osim ulaganja u cijelu industriju, i Samsung samostalno ulaže u napore istraživanja i razvoja koji su ključna stavka svakog turbulentnog okruženja.

Graf 4 *Izdaci za istraživanje i razvoj Samsunga 2018. – 2021. (u milijardama USD)*



Izvor: izrada autorice prema Statista: Global research & development expenditure at Samsung Electronics between 2009 and 2021 (online) Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/236924/samsung-electronics-research-and-development-expenditure/> (02. ožujka 2023.)

Tvrtke za softver i računalne usluge te tvrtke za hardver i tehnološku opremu obično ulažu velika sredstva u istraživanje i razvoj. U posljednjih nekoliko godina tvrtke iz ova dva industrijska sektora u prosjeku su na istraživanje i razvoj trošile oko 8 – 12% svojih ukupnih prihoda. U industriji elektronike i električnih uređaja – još jednom tržištu na kojem je Samsung Electronics snažno prisutan – tvrtke ulažu oko 4 – 5% posto svojih prihoda u istraživanje i razvoj. U 2021. Samsung Electronics je uložio više od 9% svojih ukupnih globalnih prihoda u istraživanje i razvoj.⁷²

Pravni čimbenici

Gledajući utjecaj globalne politike na Samsung Electronics, iako je Samsung multinacionalna kompanija, oštra konkurencija između Applea i Samsunga na kraju zahtijeva i uključivanje vlada drugih zemalja. Naime, u Njemačkoj je Samsung Electronics bio prisiljen povući svoj tablet Galaxy. U 2011. najveća Samsungova konkurencija Apple je tužila Samsung zbog

⁷² Statista: Global research & development expenditure at Samsung Electronics between 2009 and 2021 (online) Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/236924/samsung-electronics-research-and-development-expenditure/> (02. ožujka 2023.)

dizajna tableta za koji su tvrdili da je bio previše sličan Appleovim tabletima. Apple je pokrenuo čak 6 tužbi za različite vrste kršenja autorskih prava, od kojih se 5 pokazalo istinito na sudu, a Samsung je morao platiti 1 milijardu dolara kazne. Apple i Samsung uključeni su u čak 50 aktivnih pravnih sporova o patentima i autorskim pravima u više od 10 zemalja diljem svijeta. Patenti pomažu tvrtki osigurati da njihovi proizvodi ostanu što je moguće unikatniji na tržištu na kojem postoji mala diferencijacija proizvoda. Zakoni o zaštiti intelektualnog vlasništva kao pravni čimbenik vanjskog okruženja ima velik utjecaj u navedenoj industriji.

Poduzeća u Južnoj Koreji regulirana su raznim zakonima koji uključuju Zakon o sigurnosti na radnom mjestu prema kojem se viši rukovoditelji tvrtke mogu smatrati odgovornima za ozljede na radu te su odgovorni za novčanu kaznu i jednogodišnju zatvorsku kaznu. Kako bi održao visoke sigurnosne standarde na radnom mjestu, Samsung kontinuirano procjenjuje potencijalne rizike na radnom mjestu. Sva Samsungova mjesta diljem svijeta imaju uspostavljene standarde sustava upravljanja zdravljem i sigurnošću. Otkako je 2018. uspostavljen ISO 45001 sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu, sva radna mjesta tvrtke Samsung, počevši od onih u Koreji, prešla su s certifikata OHSAS 18001 na ISO 45001. Od kraja 2020. sva su radna mjesta stekla ISO 45001 certificiranje i implementirali su okvir upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu koji zadovoljava najnovije specifikacije ISO 45001.⁷³

Ekološki čimbenici

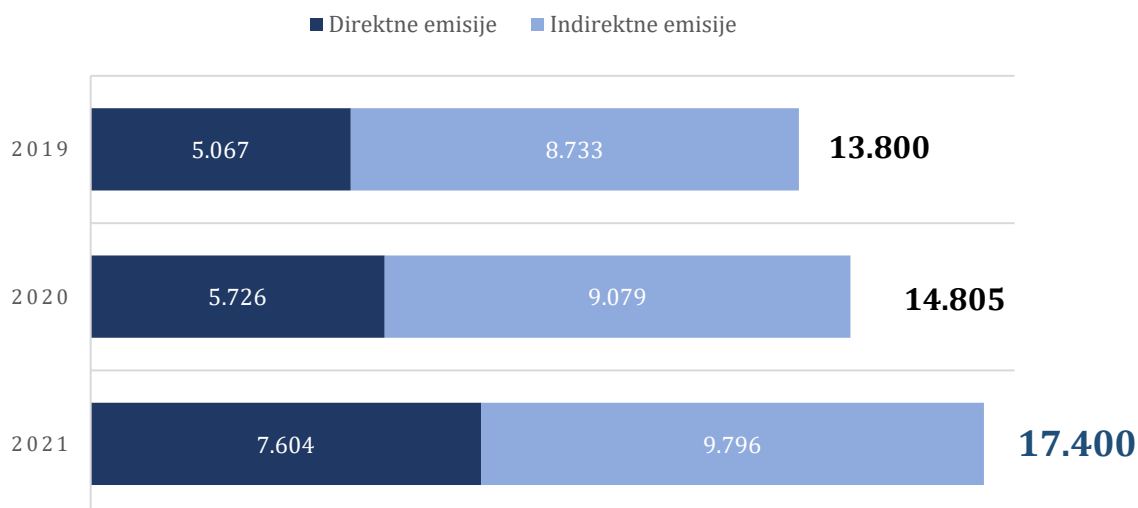
Južna Koreja je svjetski lider u proizvodnji elektronike, ali malo se zna o njihovom utjecaju na klimatske promjene. Prvenstveno se procjenjuju izravne i neizravne emisije stakleničkih plinova (GHG) korejske elektronike razvijanjem novog ekološki proširenog input-output modela visoke rezolucije, pod nazivom KREEIO. Utvrđeno je da konačna potražnja za korejskom elektronikom dovela do gotovo 8% nacionalnih emisija stakleničkih plinova u 2017., uglavnom zbog neizravnih emisija utjelovljenih u lancu nabave elektronikom. Naime, sektori poluvodiča i zaslona doprinijeli su s 3,2% i 2,4% nacionalnim emisijama, pri čemu kapitalna ulaganja čine 17% ukupnih emisija dvaju sektora ili gotovo 1% nacionalnih emisija. Za ostale elektroničke proizvode, emisije opsega 1, opsega 2 i prethodnog opsega 3 u prosjeku su činile

⁷³ Samsung: Creating a neven safer work environment (online) Dostupno na: <https://semiconductor.samsung.com/sustainability/labor-human-rights/safety-first/creating-a-culture-of-safety-with-solid-health-safety-management-system/> (20. veljače 2023.)

3%, 10%, odnosno 87% intenziteta stakleničkih plinova u sektoru. Detaljna analiza doprinosa sugerira da bi smanjenje emisija stakleničkih plinova korejske elektronike najviše koristilo prelaskom na elektroenergetsku mrežu s niskim udjelom ugljika, ali su također važni napori za ublažavanje u mnogim drugim sektorima kao što su metali i kemikalije.

Zbog velikog utjecaja industrije na zaštitu okoliša, vlada Južne Koreje pokrenula je razne korake za kontrolu zagađenja koje stvara otpad. To uključuje shemu trgovanja emisijama stakleničkih plinova prema kojoj se prava na emisije dodjeljuju tvrtkama čije su ukupne godišnje emisije manje od 125 000 tCO₂. Na grafu nalazi se emisija stakleničkih plinova Samsunga od 2019. do 2021. Industrija može imati velike koristi od ove sheme jer bi to pomoglo u zakonskom smanjenju broja emisija.⁷⁴

Graf 5 Emisije stakleničkih plinova (jedinica: tisuća tona CO₂e)



Izvor: izrada autorice prema Samsung Electronics Releases 2022 Sustainability Report (online) Dostupno na: https://images.samsung.com/is/content/samsung/assets/uk/sustainability/overview/Samsung_Electronics_Sustainability_Report_2022.pdf (27. veljače 2023.)

Ukupne emisije stakleničkih plinova koje je Samsung proizveo u 2021. iznose 17,4 milijuna tona CO₂e, povećanje od 17 posto u odnosu na prethodnu godinu. Iz tog razloga ukupne emisije stakleničkih plinova porasle su zbog instalacije i aktivacije novih linija za proizvodnju

⁷⁴ Yang Y., Park Y., Smith T.M., Kim T., Park H. (2022.) High-Resolution Environmentally Extended Input–Output Model to Assess the Greenhouse Gas Impact of Electronics in South Korea, *Environmental Science & Technology* 56 (4), str. 2107. – 2114.

poluvodiča.⁷⁵ Osim smanjenja potrošnje energije, Samsung se usredotočio i na gospodarenje otpadom. Nakon što su 2016. neispravni pametni telefoni Galaxy Note 7 počeli eksplodirati diljem svijeta, sa tržišta je povučeno preko 1 milijun uređaja. Samsung Electronics je tada uspostavio tri principa kako bi osigurao da se uređaji Galaxy Note 7 recikliraju i obrađuju na ekološki prihvatljiv način:

- 1) smatrat će se da se uređaji koriste kao obnovljeni telefoni ili telefoni za iznajmljivanje, gdje je to primjenjivo
- 2) komponente koje se mogu spasiti moraju se odvojiti za ponovnu upotrebu
- 3) procesi poput ekstrakcije metala moraju se izvoditi korištenjem ekološki prihvatljivih metoda

Također, za recikliranje preostalih komponenti, Samsung Electronics prvo izdvaja plemenite metale, kao što su bakar, nikal, zlato i srebro koristiti ekološki prihvatljiva poduzeća specijalizirana za takve procese.⁷⁶

4.3. Analiza industrije

Natjecanje između postojećih konkurenata

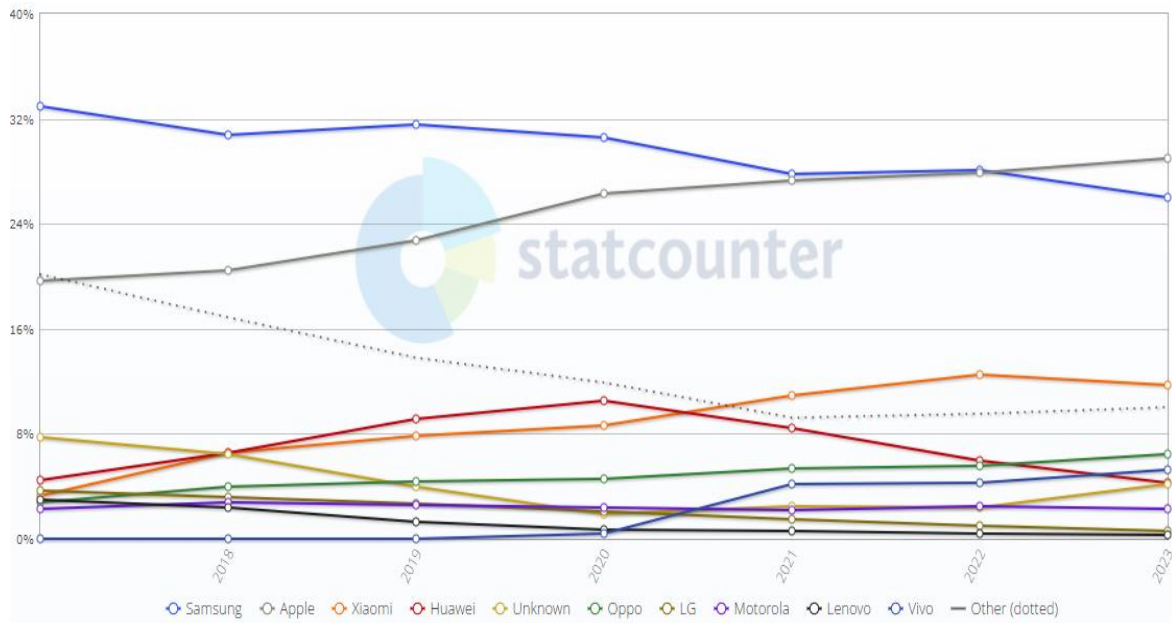
Samsung je multinacionalna tvrtka koja djeluje u različitim industrijama kao što su elektronika, IT, telekomunikacije, građevinski materijali, biotehnologija i financije. Međutim, najznačajnija industrija u kojoj Samsung posluje je elektronička industrija. Elektronička industrija je vrlo konkurentna i dinamična, s mnogim konkurentima koji se natječu na globalnom tržištu. Industriju karakteriziraju česta lansiranja proizvoda, agresivan marketing i stalni tehnološki napredak. Konkurentsko suparništvo je visoko, što dovodi do pritiska na cijene i potrebe za

⁷⁵ Samsung Electronics Releases 2022 Sustainability Report (online) Dostupno na: https://images.samsung.com/is/content/samsung/assets/uk/sustainability/overview/Samsung_Electronics_Sustainability_Report_2022.pdf (27. veljače 2023.)

⁷⁶ Samsung Newsroom: Samsung to Set the Principles to Recycle of Returned Galaxy Note7 Devices in an Environmentally Friendly Way (online.) Dostupno na: <https://news.samsung.com/global/samsung-to-set-the-principles-to-recycle-of-returned-galaxy-note-7-devices-in-an-environmentally-friendly-way> (01. ožujka 2023.)

stalnim inovacijama proizvoda. Među glavnim konkurentima Samsung Electronicsa u ovoj industriji su Apple, Huawei, Xiaomi, Sony, Oppo, Lenovo, LG i druge tvrtke.

Graf 6 Tržišni udio dobavljača mobilnih uređaja na globalno razini (2017. – 2023.)



Izvor: StatCounter: Mobile Vendor Market Share Worldwide (online). Dostupno na: <https://gs.statcounter.com/vendor-market-share/mobile/worldwide/#yearly-2017-2023> (08. kolovoz 2023.)

Do 2022. godine, Samsung je bio lider na tržištu mobilnih uređaja. Međutim, tu dominaciju je preuzeo Apple, preuzimajući vodeću poziciju koju i dalje zadržava u aktualnom razdoblju. U srpnju 2023., Apple drži tržišni udio od 28,36%, dok se Samsung nalazi odmah iza s udjelom od 24,23%. Xiaomi s udjelom od 11,23% slijedi kao idući konkurent, što upućuje na izrazito žestoku konkurenciju između Samsunga i Applea među postojećim sudionicima na tržištu.

Konkurencija u elektroničkoj industriji je vrlo jaka, a Samsung se suočava s brojnim konkurentima koji se natječu za svoj udio na tržištu. Samsung Electronics se uspješno nosi s konkurencijom zahvaljujući svojoj raznolikosti proizvoda, inovativnosti, kvaliteti i globalnoj prisutnosti. Natjecanje između postojećih konkurenata je dakle dosta izraženo, no svojim izgrađenim imidžem i reputacijom, Samsung uspijeva zadržati i privući nove lojalne potrošače.

Opasnost od ulaska novih konkurenata na tržište

Visoki troškovi promjene brenda i lojalnost robnoj marki uobičajene su ulazne barijere kod pojave novih konkurenata na tržištu. Isto tako, postojeće tvrtke u industriji mogu strateški povećati troškove promjene kako bi zadržale kupce.

Te strategije mogu uključivati skupe i komplicirane korake za raskid ugovora ili softver i pohranu podataka koji se ne mogu prenijeti na nove elektroničke uređaje. To prevladava u industriji pametnih telefona, gdje potrošači mogu plaćati naknade za raskid i suočiti se s troškovima ponovnog preuzimanja aplikacija kada razmišljaju o promjeni pružatelja telefonskih usluga.⁷⁷ Često je vrlo teško ući na tržišta u razvoju jer se mora uzeti u obzir mnoštvo čimbenika kao što je postavljanje distribucijske mreže i opskrbnog lanca. Takva se nova poduzeća najčešće percipiraju kao poduzeća s proizvodima manje kvalitete, upravo zbog velike baze lojalnih potrošača robne marke poput Samsungove, koji dominira tržištem. Industrija je već vrlo konkurentna, s mnoštvom ključnih igrača i s velikim identitetom marke. Može se zaključiti da je opasnost od ulaska novih konkurenata na tržište u slučaju Samsunga relativno niska zbog visokih inicijalnih ulaganja te najvažnije zbog etablirane mreže potrošača koji nisu tako lako spremni promijeniti potrošačke navike.

Opasnost od pojave supstituta

Pojava novih tehnologija poput virtualne stvarnosti, umjetne inteligencije i ostalih oblika tehnologije može dovesti do pojave supstituta za Samsungov najunosniji biznis – elektroničke uređaje. Iako se razvilo mnoštvo uređaja koji bi mogli zamijeniti primjerice pametne telefone, još uvijek nema pravih tehnoloških zamjena za mobilne uređaje. Kao alternativu mogu se navesti prijenosna računala, pametni satovi ili tableti, no ipak su i oni ograničeni u svojoj sposobnosti da djeluju kao zamjena – zbog nepraktičnosti korištenja i nedostatka svih funkcija koje posjeduju pametni telefoni. Budući da navedeni proizvodi ne mogu biti direktni supstituti, opasnost od pojave supstituta u slučaju Samsunga izuzetno je niska.

Pregovaračka moć dobavljača

Broj dobavljača u industriji u kojoj Samsung posluje velik je u usporedbi s kupcima. To znači da dobavljači imaju manju kontrolu nad cijenama i to čini pregovaračku moć dobavljača slabom snagom pa je stoga tvrtkama lako prijeći s jednog na drugog ako cijene proizvoda jednog dobavljača postanu previsoke. Glavni Samsungovi dobavljači, poput tvrtki za proizvodnju čipova i zaslona, obično imaju veću pregovaračku moć zbog svoje važnosti u lancu nabave i mnoštvom zahtjeva za kvalitetom i performansama. Međutim, Samsung također iznimno ulaže u razvoj vlastite tehnologije i proizvodnju vlastitih komponenti, što im omogućuje smanjenje

⁷⁷ Ibid., str. 505.

ovisnosti o dobavljačima i na taj način smanjuju i pregovaračke moći dobavljača. Razina pregovaračke moći koju imaju dobavljači uglavnom se oslanja na broj i vrstu dobavljača koje Samsung ima pod svojom kontrolom ili na koju se oslanja. Proizvođači su vodeći dobavljači u ovoj industriji. To su prvenstveno SOC (*System-on-a-Chip*) proizvođači. Na primjer, postoji više od osamdeset SOC proizvođača, uključujući AMD, Samsung, NVIDIA, Intel, Qualcomm, itd. Postoji intenzivno rivalstvo među dobavljačima pametnih telefona, zbog čega je pregovaračka moć dobavljača na niskoj razini.⁷⁸

Pregovaračka moć kupaca

Samsung Electronics ima veliki broj kupaca koji kupuju različite proizvode u njihovoj liniji proizvoda, uključujući mobilne uređaje, televizore, kućanske aparate i drugo. Veliki broj konkurenata koji postoji u industriji mobilnih uređaja potrošačima pruža mnoštvo izbora. Na tržištu se nude proizvodi sličnih karakteristika i cijena, a potrošači se najčešće odlučuju između proizvoda tvrtke Apple i Samsunga. Na odluku najčešće utječe već spomenuta lojalnost brendu. Mnogi kupci Samsunga vjerni su brendu zbog stečene reputacije za kvalitetu, inovacije i dizajn, i spremni su platiti više za proizvode koje smatraju vrhunskim. To znači da, iako kupci mogu imati određenu pregovaračku moć, Samsung i dalje može zadržati svoju poziciju na tržištu. S druge strane, velik izbor na tržištu znači da kupci mogu birati između nekoliko izbora i stoga nemaju puno kontrole nad cijenama. Dakle, pregovaračka moć kupaca u slučaju Samsung je umjerena, što može biti pozitivan faktor koji utječe na povećanje konkurentnosti i kvalitete proizvoda poduzeća.

⁷⁸ Ibid., str. 505

4.4. Analiza poduzeća

4.4.1. Analiza konkurentske strategije poduzeća

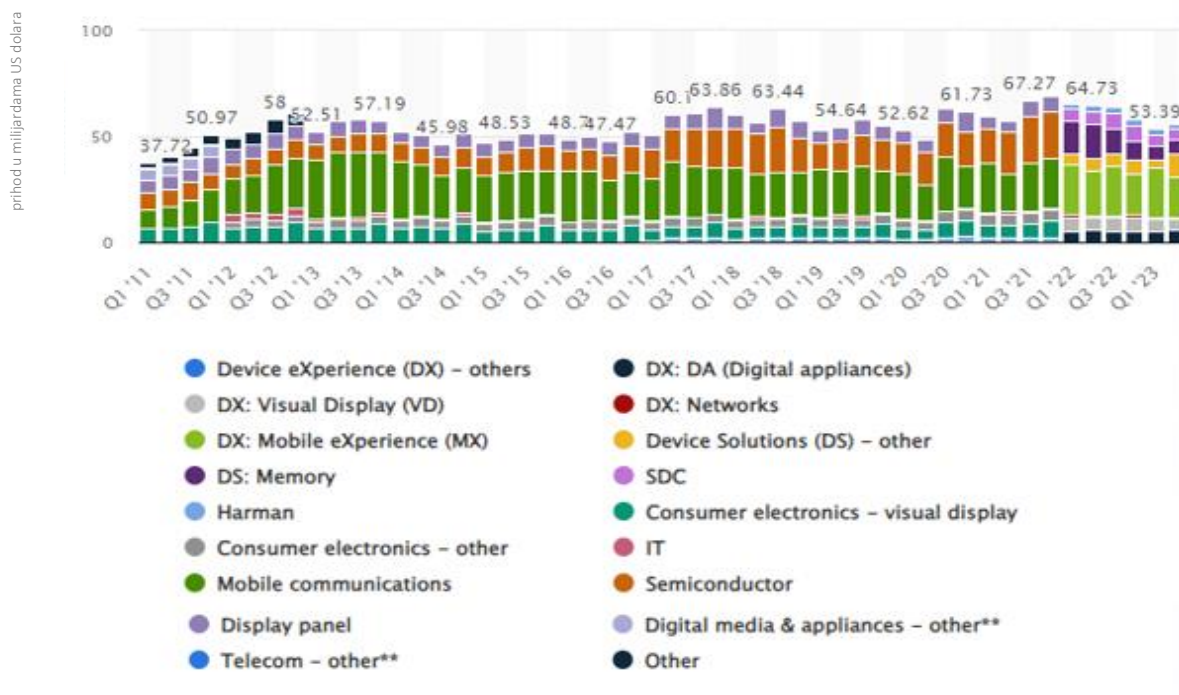
Analiza strategijskih poslovnih jedinica

Tok prihoda tvrtke podijeljen je u 3 odjela na temelju kategorija proizvoda: segment potrošačke elektronike, segment IT i mobilne komunikacije te segment rješenja uređaja. od kojih svaki ima više poslovnih segmenata i podružnica, kako je spomenuto i navedeno u poglavlju 4.1.

Segment potrošačke elektronike predstavlja obična elektronika za kojom je bila velika potražnja, potaknuta pandemijskim interesom za televizore, pametne nosive uređaje i slušalice. IT i mobilne komunikacije zastupljene su mobilnim uređajima i komunikacijskim uslugama. Mobilne mreže i komunikacije u Samsungu su cilj poduzeća za stvaranje cjelovitog portfelja proizvoda za 5G komercijalne usluge. U prethodnoj godini potrošili su više od 100 milijuna dolara na oglašavanje na digitalnoj, tiskanoj i nacionalnoj televiziji. Globalna usluga mobilne komunikacije tvrtke Samsung je ChatON koja radi na svim većim platformama za pametne telefone. Device Solutions je segment koji predstavljaju poluvodiči i zaslone. Od 1993. godine opskrbljuju globalno tržište memorijskih poluvodiča i pridonose rastu cjelokupnog globalnog IT tržišta.⁷⁹

⁷⁹ GlobalData: Samsung Electronics Co Ltd: Overview (online) Dostupno na: <https://www.globaldata.com/company-profile/samsung-electronics-co-ltd/> (23. lipnja 2023.)

Graf 7 Prihod Samsung Electronics prema proizvodu/poslovnom segmentu



Izvor: Statista: Samsung Electronics' revenue from 1st quarter 2011 to 1st quarter 2023, by product/business segment (online). Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/630434/samsung-quarterly-revenue-by-segment/> (13. kolovoz 2023.)

Mobile communications, odnosno *Mobile experience (MX)* od 2022., najveći je generator prihoda Samsung Electronicsa, čineći približno 33,30% ukupnih prihoda. U prvom kvartalu 2023. odjel *Device Solutions* zauzimao je 2. mjesto po ostvarenim prihodima sa postotkom od 19,93% ukupnih prihoda. Segment *Digital appliances (DA)* imao je nešto niži postotak, 9,67% ukupnih prihoda. Segment *Samsung DS: Memory* odnosi se na proizvodnju poluvodiča, a ima udio od 12,15% ukupnih prihoda.

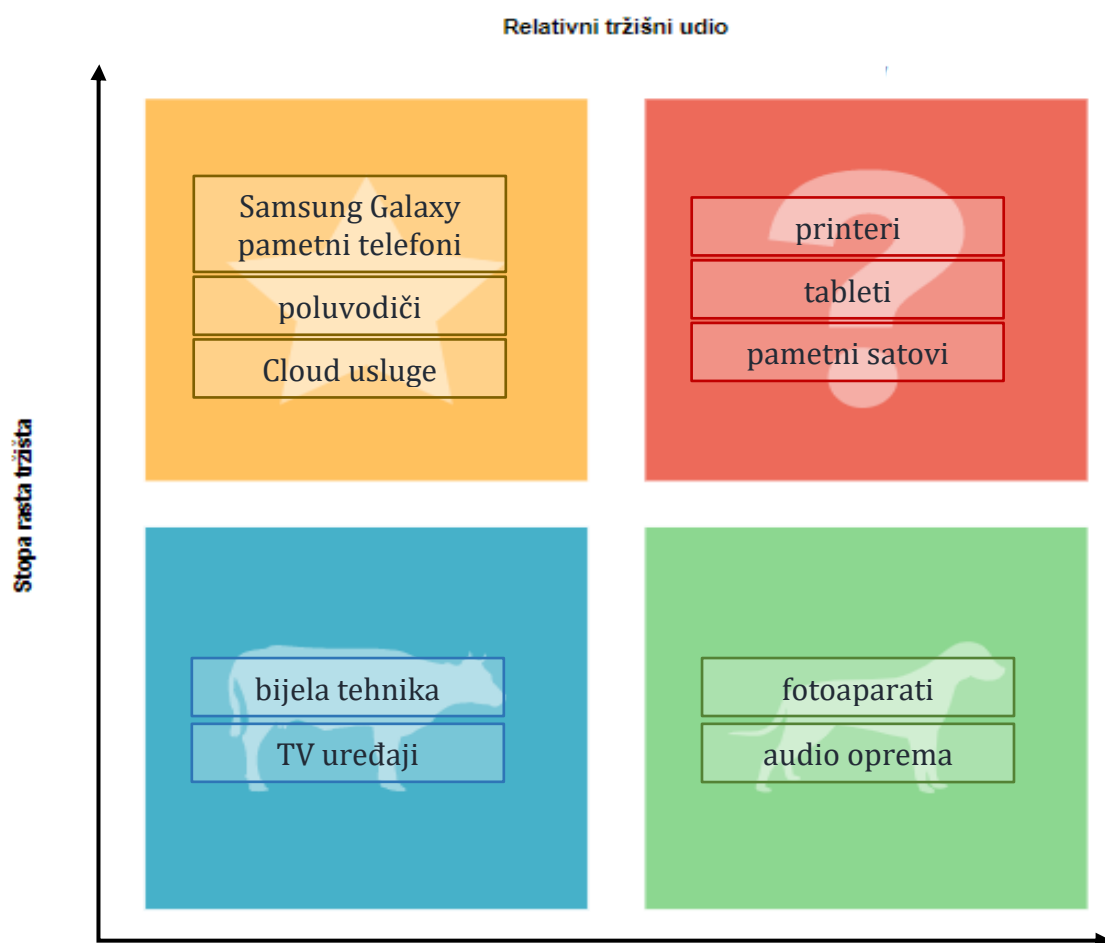
BCG matrica

Prema BCG matrici, proizvode i usluge koje nudi Samsung Electronics moguće je klasificirati u jednu od četiri kategorije. Iz pripadajuće pozicije na matrici, vidimo da proizvodi kao što su mobilni uređaji, poluvodiči i Cloud usluge pripadaju kvadrantu „zvijezda“. Navedene 3 kategorije proizvoda i usluga pripadaju elektroničkom segmentu poslovanja za koji se kroz analizu i utvrdilo da je najbitniji dio poslovanja Samsung grupe. To su projekti koji imaju visok udio na tržištu i istovremeno su u brzom rastu.

S druge strane, proizvodi poput printera, tableta i pametnih satova segment su poslovanja u kvadrantu „upitnik“, koje karakterizira brz rast tržišta, ali nešto niži relativni tržišni udio. Kvadrant „krave muzare“ predstavlja proizvode i usluge koje imaju visok tržišni udio, ali je rast tržišta nešto niži. Tu su smješteni proizvodi poput bijele tehnike i TV uređaja. Ovakvi se proizvodi i usluge smatraju najstabilnijim proizvodima koji stvaraju stalan prihod i dobit. Nizak relativni tržišni udio i stopa rasta tržišta karakterizira kvadrant „psi“. Ovdje se nalaze najmanje privlačni proizvodi, jer ostvaruju nizak prihod i profit. Poduzeća bi trebala razmotriti postupno ukidanje ovih proizvoda. U Samsungovom slučaju proizvodi i usluge koji pripadaju ovoj kategoriji su fotoaparati. Samsungov odjel za audio opremu, koji uključuje zvučnike i zvučne trake također pripada u ovu kategoriju. Rast tržišta za audio opremu može biti relativno ograničen, a Samsungov tržišni udio možda neće biti tako jak kao u drugim područjima. Ove poslovne jedinice mogu zahtijevati daljnju procjenu i strateške odluke kako bi se utvrdila njihova dugoročna održivost.

Nakon što su projekti klasificirani, Samsung može razviti strategije za podršku svojim "zvijezdama" i "upitnicima", kao i posvetiti svoje resurse unapređenju novih projekata koji će u budućnosti biti klasificirani kao "zvijezde". Uz to, moguće je da Samsung ukloni "pse" iz svog portfelja kako bi se usredotočio na projekte sa snažnom vizualnom privlačnošću.

Graf 8 BCG matrica



Izvor: izrada autorice

Analiza lanca vrijednosti

Analiza lanca vrijednosti korisna je metoda za precizno određivanje ključnih internih poslovnih operacija i postupaka koji dodaju vrijednost proizvodima i uslugama tvrtke. Neki od primarnih zadataka lanca vrijednosti su ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, marketing i prodaja te servis i održavanje. Samsung ima raširenu globalnu mrežu opskrbnog lanca koja uključuje nabavu resursa, gotovih proizvoda i sirovina od dobavljača diljem svijeta. Kako bi se osigurala isporuka ispravne robe i materijala u pravo vrijeme i po pravoj cijeni, Samsung je izgradio veze s brojnim dobavljačima te ima sustav logistike i upravljanja zalihama. Samsung ima različite logističke tvrtke kao svoje podružnice kako bi učinkovitije nadzirao dolazni logistički dio poslovanja. Najistaknutiji je Samsung Electronics Logitech, globalni operater za sveobuhvatno upravljanje logistikom poduzeća s 540 radnika i 8600 partnerskog osoblja, koji

je osnovan 1998. godine.⁸⁰ Aktivnosti proizvodnje podrazumijevaju značajno ulaganje u istraživanje i razvoj kako bi osiguralo vrhunske proizvode koji zadovoljavaju potrebe potrošača. Kako bi poboljšao produktivnost i učinkovitost, Samsung ima vlastite proizvodne pogone i koristi se najsuvremenijim proizvodnim metodama. Poduzeće značajno ulaže u istraživanje i razvoj kako bi osiguralo vrhunske proizvode koji zadovoljavaju potrebe potrošača. Kako bi poboljšao produktivnost i učinkovitost, Samsung ima vlastite proizvodne pogone i koristi se najsuvremenijim proizvodnim metodama. Sljedeća primarna aktivnost lanca vrijednosti je izlazna logistika. Samsungovi proizvodi isporučuju se kupcima diljem svijeta putem globalne distribucijske mreže. Poduzeće koristi različite načine prijevoza, uključujući zrak, more i kopno, kako bi osiguralo da klijenti dobiju svoje narudžbe na vrijeme. Glavne tvrtke kćeri za upravljanje logistikom su već spomenuti SELC i Samsung SDC (*Samsung Data Systems*).⁸¹ Kako bi promovirao svoje proizvode i povećao prepoznatljivost robne marke, Samsung značajno ulaže u prodaju i marketing. Tvrtka koristi brojne strategije kako bi dosegla do ciljane skupine potrošača, kao što su kampanje na društvenim mrežama, sponzorstva te digitalno i tradicionalno oglašavanje. Jedan od ključnih izvora stvaranja vrijednosti za Samsung u marketinškim i prodajnim dijelovima tvrtke je učinkovito emocionalno obraćanje zahtjevima i željama potrošača. Najbolji primjer takvom pristupu je Samsung reklamna serija „*Do What You Can't*“ iz 2021. Kratki promotivni video prikazuje pet inspirativnih mladih pojedinaca koji prkose svim poteškoćama u ostvarivanju svojih strasti s velikim uspjehom.⁸² Kao zadnja primarna aktivnost, servisiranje i održavanje nakon kupnje proizvoda također ima veliku ulogu u stvaranju lanca vrijednosti. Tehničku pomoć, rješavanje problema i usluge održavanja nudi Samsungovo osoblje korisničke službe svojim klijentima. Kako bi se osigurala lojalnost i zadovoljstvo potrošača, tvrtka također nudi jamstvo i podršku nakon prodaje.

⁸⁰ Samsung SDS: Warehousing & Distribution (online) Dostupno na: <https://www.samsungsds.com/en/contract-logistics-service/warehousing-distribution.html> (10. ožujka 2023.)

⁸¹ Samsung Electronics Releases 2022 Sustainability Report (online) Dostupno na: https://images.samsung.com/is/content/samsung/assets/uk/sustainability/overview/Samsung_Electronics_Sustainability_Report_2022.pdf (27. veljače 2023.)

⁸² Samsung: Samsung Calls on Youths to Do What They Can't with Launch of #TeamUnstoppable Campaign across Southeast Asia (online) Dostupno na: <https://www.samsung.com/sg/news/local/samsung-calls-on-youths-to-do-what-they-cant-with-launch-of-teamunstoppable-campaign-across-southeast-asia/> (10. ožujka 2023.)

Kod analize sekundarnih aktivnosti važno je spomenuti infrastrukturu, ljudske resurse, razvoj tehnologije i nabavu. Samsung je izgradio pozamašnu globalnu mrežu proizvodnih pogona, distribucijskih centara i maloprodajnih lokacija. Kako bi osiguralo kontinuirani uspjeh i zajamčilo učinkovitu isporuku svojih proizvoda klijentima, poduzeće ulaže u infrastrukturu. Samsung je posvećen privlačenju, zadržavanju i razvoju svojih radnika, koji čine znatan dio njegove globalne radne snage. Kako bi svoje osoblje održalo motiviranim i produktivnim, organizacija nudi mogućnosti obuke i razvoja, konkurentne plaće i pakete pogodnosti. Primjerice, svojim zaposlenicima nude program cjeloživotnog učenja kroz mogućnosti sudjelovanja na otvorenim programima — uključujući MBA programe, magistarske tečajeve za osoblje i financije, te akademske programe obuke u Koreji i inozemstvu— na temelju njihove razine karijere i potreba. Svake godine provode istraživanje *Samsung Culture Index (SCI)*, kako bi identificirali snage i točke poboljšanja, te mjerenje zadovoljstva zaposlenika radnim okruženjem. U 2021. preko 240.000 zaposlenika na 126 poslovnih lokacija diljem svijeta sudjelovalo je u istraživanju.⁸³ Kada govorimo o tehnologiji, Samsung značajno ulaže u istraživanje i razvoj kako bi proizveo nove proizvode i poboljšao one koji su već na tržištu. Grupa predanih inženjera i dizajnera u tvrtki koncentrira se na stvaranje novih tehnologija i poboljšanje onih koje već postoje. Također, održavaju "*Biz Technology Trans Fair*" kako bi istaknuli izume koji se mogu pretvoriti u proizvode i "*Advanced Technology Trans Fair*" kako bi predstavili tehnologiju koju su stvorile domaće javne i akademske institucije. Samsung je podržao „*Technology Development Based on Private-Public Joint Investment*“ korejskog Ministarstva za mala i srednja poduzeća i „startupe“ od 2013., osiguravajući otprilike 20 milijardi KRW za 32 poduzeća do 2021. Osim toga, kao dio stalnih napora da poboljšaju tehnološku konkurentnost malih i srednjih poduzeća i pothvata, od 2015. učinili su svoje patente dostupnima za korištenje dobavljačima. Kroz navedeni program savjetovanja u vezi s patentima podijeljeno je otprilike 1800 patenata (ukupno od 2021.).⁸⁴ Završna sekundarna aktivnost lanca vrijednosti je nabava. Samsung kupuje sirovine i dijelove od velikog broja dobavljača, pregovarajući oko troškova i razvijajući veze kako bi bili sigurni da dobivaju robu najviše

⁸³ Samsung Electronics Releases 2022 Sustainability Report (online) Dostupno na: https://images.samsung.com/is/content/samsung/assets/uk/sustainability/overview/Samsung_Electronics_Sustainability_Report_2022.pdf (27. veljače 2023.)

⁸⁴ Samsung Electronics Releases 2022 Sustainability Report (online) Dostupno na: https://images.samsung.com/is/content/samsung/assets/uk/sustainability/overview/Samsung_Electronics_Sustainability_Report_2022.pdf (27. veljače 2023.)

kvalitete po najpristupačnijim cijenama. Samsung Electronics ima ogroman nabavni lanac koji se sastoji od oko 2500 dobavljača diljem svijeta. Neki od njih isporučuju sirovine ili pojedine komponente, dok drugi osiguravaju opremu, ali svi su neizostavni. Samsung dobavljačima pruža tehničku i ekonomsku podršku te im dodjeljuje konzultante. Čineći to, potiče ih na aktivan prijelaz na „*Green Management*“ te se tako gradi održiv opskrbni lanac. Osim toga, prilikom odabira novih dobavljača, provodi se procjenu upravljanja okolišem kroz interni program certificiranja, shemu *Eco-Partner*. Konačna odluka donosi se nakon ove evaluacije, koja provjerava ekološke vrijednosti kandidata, njihovu spremnost da se uključe u ekološki prihvatljivu proizvodnju i stupanj do kojeg je potencijalni partner te vrijednosti primijenio u praksi.⁸⁵

Analiza generičkih strategija

Samsungova generička strategija kombinira troškovno vodstvo s diferencijacijom. Kako bi se izdvojila od svojih konkurenata i zadržala niske troškove, poduzeće nastoji ponuditi vrhunsku robu i usluge po konkurentnim cijenama. Pružanjem karakterističnih značajki, dizajna i korisničkih iskustava koji se ne nalaze kod konkurentskih proizvoda na tržištu, Samsung se izdvaja od konkurencije. Poduzeće značajno ulaže u istraživanje i razvoj kako bi proizvelo vrhunsku robu i tehnologije koje privlače potrošače. Samsung je postao tržišni lider u sektoru potrošačke elektronike zahvaljujući svom naglasku na diferencijaciji proizvoda. Najbolji primjer za to su modeli pametnog telefona Galaxy Z Fold i Galaxy Z Flip. Galaxy Fold je sklopivi pametni telefon koji se otvara kako bi otkrio veći zaslon veličine tableta, dok je Flip model sklopivi pametni telefon koji se preklopi na pola, što ga čini kompaktnijim i prijenosnijim od tradicionalnih pametnih telefona. Isto tako, zakrivljene OLED (*Organic Light-Emitting Diodes*) zaslone prvi je predstavio Samsung. Radi se o 'samosvjetlećem zaslonu' koji koristi organske materijale koji se sami osvjetljavaju kada kroz njih teče struja.⁸⁶ Samsung je sada najveći proizvođač OLED zaslona i koristi ih za sve svoje mobilne i druge uređaje. S druge strane, kako bi kupcima pružio konkurentne cijene, Samsung također radi na održavanju niskih

⁸⁵ Samsung: Sustainable Supply Chain (online) Dostupno na: <https://www.samsung.com/us/aboutsamsung/sustainability/environment/sustainable-supply-chain/> (11. ožujka 2023.)

⁸⁶ Samsung Display: OLED Display (online) Dostupno na: <https://www.samsungdisplay.com/eng/tech/oled-display.jsp> (11. ožujka 2023.)

troškova. Poduzeće može nabaviti sirovine i komponente po nižoj cijeni od svojih suparnika zahvaljujući svojoj opsežnoj mreži opskrbnog lanca diljem svijeta. Kako bi smanjio troškove, Samsung također ulaže u optimizaciju opskrbnog lanca i učinkovitost proizvodnje. Samsung može pružiti visokokvalitetne proizvode po konkurentnim cijenama spajajući diferencijaciju s troškovnim vodstvom, što ga čini poželjnom opcijom za kupce. Samsung Electronics je izgradio dobro poznati *brand image* zahvaljujući ovoj strategiji. Zaključno, Samsungova generička strategija više se bavi diferencijacijom nego troškovnim vodstvom, ali poduzeće je poduzelo značajne korake za smanjenje troškova kako bi povećala svoju profitabilnost i zadržalo svoju poziciju na tržištu.

4.4.2. Analiza financijskih izvještaja i izračun financijskih pokazatelja

Financijsko stanje promatranog poduzeća ispitano je na temelju raspoloživih financijskih izvještaja, a važni zaključci iz vertikalnog i horizontalnog pregleda bilance i računa dobiti i gubitka detaljno su navedeni u nastavku.

Analiza bilance

Analiza aktive pokazala je da u strukturi imovine nešto više dominira dugotrajna imovina u odnosu na kratkotrajnu. U 2022. odnos Dugotrajne i kratkotrajne imovine bio je 51,28% naprema 48,72%. Ipak, udio kratkotrajne imovine u ukupnoj imovini s vremenom je konstantno bio na većoj razini od dugotrajne, tek se 2022. omjer obrnuo. Od 2018. do 2022. smanjio se za 2,76% dok se udio dugotrajne imovine u aktivni povećao. Najznačajniji udio kratkotrajne imovine čine kratkoročna ulaganja koja čine 30% ukupne kratkotrajne imovine. Samsung Electronics je u 2022. godini također imao približno 50 milijuna KRW u novcu i novčanim ekvivalentima, dok su stavke potraživanja i zalihe iznosile oko 20% ukupne kratkotrajne imovine. Predujmovi i ostala potraživanja stavka je kratkotrajne imovine koja je nosila najmanji postotak u ukupnoj kratkotrajnoj imovini, nešto ispod 5%. Dugotrajna imovina zauzima približno 51,28% ukupne imovine te se kroz promatrano petogodišnje razdoblje održavalo na konstantnoj razini od oko 48% ukupne imovine, sve do zadnje godine promatranog razdoblja. Najveća stavka dugotrajne imovine su nekretnine, postrojenja i oprema kao rezultat inovacija koje zahtijevaju značajna ulaganja u dugotrajnu imovinu kao što su proizvodna postrojenja, oprema i intelektualno vlasništvo. Stavke dugoročnih ulaganja, nematerijalna imovina te ostala dugoročna imovina kreću se na razini od 10% ukupne dugotrajne imovine.

Analizom pasive utvrđena je važnost financiranja vlastitim kapitalom – udio vlasničkog kapitala u ukupnoj pasivi u 2022. godini bio je 79,11%. Stavka s najvećim dijelom vlasničkog kapitala jest zadržana dobit 95,26%. Ostale stavke vlasničkog kapitala – kapitalne rezerve i nekontrolirajući udjeli zauzimaju ispod 3%, dok temeljni kapital te ostale komponente kapitala zauzimaju manje od 1% vlasničkog kapitala. Kratkoročne obveze čine 17,47% udjela u strukturi pasive, a većinu kratkoročnih obveza čine ostale kratkoročne obveze u koje se ubrajaju kratkoročne rezervacije, odgođeno plaćanje troškova i ostale kratkoročne obveze. Osim navedenih obveza, kratkoročne obveze čine i obveze prema dobavljačima, kratkoročni dug, porez na dohodak te ostale kratkoročne obveze. U usporedbi s 2021., dugoročne obveze smanjile su se za 54,38% u 2022. godini te se iznosile 3,42% ukupne pasive. Najveća stavka dugoročnih obveza jesu odgođene porezne obveze. Interval u kojem se kreću odgođene porezne obveze je u rasponu od 33% u 2022. godini do 70,50% u 2020. godini. Tendencija kretanja varira, osobito u 2022. godini u odnosu na 2021. kada je zabilježen pad udjela od približno 78%.

Tablica 1 Vertikalna analiza bilance za razdoblje 2018. – 2022. (u milijunima KRW)

| AKTIVA | 2018. | 2019. | 2020. | 2021. | 2022. |
|----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| KRATKOTRAJNA IMOVINA | 174.697.424 | 181.385.260 | 198.215.579 | 218.163.185 | 218.470.581 |
| Novac i novčani ekvivalenti | 30.340.505 | 26.885.999 | 29.382.578 | 39.031.415 | 49.680.710 |
| Kratkotrajna ulaganja | 70.599.438 | 81.838.790 | 95.270.265 | 85.118.777 | 65.546.576 |
| Potraživanja | 36.948.466 | 39.310.463 | 34.569.597 | 45.210.672 | 41.870.772 |
| Zalihe, neto | 28.984.704 | 26.766.464 | 32.043.145 | 41.384.404 | 52.187.866 |
| Predujmovi i ostala potraživanja | 7.824.311 | 6.583.544 | 6.949.994 | 7.417.917 | 9.184.657 |
| DUGOTRAJNA IMOVINA | 164.659.820 | 171.179.237 | 180.020.139 | 208.457.973 | 229.953.926 |
| Nekretnine, postrojenja i oprema | 115.416.724 | 119.825.474 | 128.952.892 | 149.928.539 | 168.045.388 |
| Dugoročna ulaganja | 15.628.293 | 17.561.328 | 21.854.964 | 24.423.434 | 23.696.349 |
| Nematerijalna imovina | 14.891.598 | 20.703.504 | 18.468.502 | 20.236.244 | 20.217.754 |
| Ostala dugoročna imovina | 18.723.205 | 13.088.931 | 10.743.781 | 13.869.756 | 17.994.435 |
| Ukupna aktiva | 339.357.244 | 352.564.497 | 378.235.718 | 426.621.158 | 448.424.507 |
| | | | | | |
| PASIVA | 2018. | 2019. | 2020. | 2021. | 2022. |
| KRATKOROČNE OBVEZE | 69.081.510 | 63.782.764 | 75.604.351 | 88.117.133 | 78.344.852 |
| Kratkoročni dug | 13.586.660 | 15.239.558 | 17.269.528 | 13.687.793 | 5.147.315 |
| Obveze prema dobavljačima | 8.479.916 | 8.718.222 | 9.739.222 | 13.453.351 | 10.644.686 |
| Porez na dohodak | 8.720.050 | 1.387.773 | 4.430.272 | 6.749.149 | 4.250.397 |
| Ostale kratkoročne obveze | 38.294.884 | 38.437.211 | 44.165.329 | 54.226.840 | 58.302.454 |
| DUGOROČNE OBVEZE | 22.522.557 | 25.901.312 | 26.683.351 | 33.604.094 | 15.330.051 |
| Dugoročni dug | 1.047.057 | 3.172.479 | 2.947.853 | 3.374.388 | 4.096.765 |
| Odgođene porezne obveze | 15.162.523 | 17.053.808 | 18.810.845 | 23.198.205 | 5.111.332 |
| Dugoročna rezerviranja | 663.619 | 611.100 | 1.051.428 | 2.772.878 | 2.196.888 |
| Ostale dugoročne obveze | 5.649.358 | 5.063.925 | 3.873.225 | 4.258.623 | 3.925.066 |
| VLASNIČKI KAPITAL | 247.753.177 | 262.880.421 | 275.948.016 | 304.899.931 | 354.749.604 |
| Temeljni kapital | 897.514 | 897.514 | 897.514 | 897.514 | 897.514 |
| Zadržana dobit | 242.698.956 | 254.582.894 | 271.068.211 | 293.064.763 | 337.946.407 |
| Kapitalne rezerve | 4.403.893 | 4.403.893 | 4.403.893 | 4.403.893 | 4.403.893 |
| Nekontrolirajući udjeli | 7.684.184 | 7.964.949 | 8.277.685 | 8.662.234 | 9.563.462 |
| Ostale komponente kapitala | -7.931.370 | -4.968.829 | -8.699.287 | -2.128.473 | 1.938.328 |
| Ukupna pasiva | 339.357.244 | 352.564.497 | 378.235.718 | 426.621.158 | 448.424.507 |

Izvor: izrada autorice prema godišnjim izvješćima 2018. – 2022. godine Samsung Electronics

Tablica 2 Horizontalna analiza bilance za razdoblje 2018. – 2022.

| AKTIVA | Relativna promjena 2019./18. | Relativna promjena 2020./19. | Relativna promjena 2021./20. | Relativna promjena 2022./21. | Relativna promjena 2022./18. |
|----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| KRATKOTRAJNA IMOVINA | 3,83% | 9,28% | 10,06% | 0,14% | 25,06% |
| Novac i novčani ekvivalenti | -11,39% | 9,29% | 32,84% | 27,28% | 63,74% |
| Kratkotrajna ulaganja | 15,92% | 16,41% | -10,66% | -22,99% | -7,16% |
| Potraživanja | 6,39% | -12,06% | 30,78% | -7,39% | 13,32% |
| Zalihe. neto | -7,65% | 19,71% | 29,15% | 26,11% | 80,05% |
| Predujmovi i ostala potraživanja | -15,86% | 5,57% | 6,73% | 23,82% | 17,39% |
| DUGOTRAJNA IMOVINA | 3,96% | 5,16% | 15,80% | 10,31% | 39,65% |
| Nekretnine. postrojenja i oprema | 3,82% | 7,62% | 16,27% | 12,08% | 45,60% |
| Dugoročna ulaganja | 12,37% | 24,45% | 11,75% | -2,98% | 51,62% |
| Nematerijalna imovina | 39,03% | -10,80% | 9,57% | -0,09% | 35,77% |
| Ostala dugoročna imovina | -30,09% | -17,92% | 29,10% | 29,74% | -3,89% |
| Ukupna aktiva | 3,89% | 7,28% | 12,79% | 5,11% | 32,14% |
| | | | | | |
| PASIVA | Relativna promjena 2019./18. | Relativna promjena 2020./19. | Relativna promjena 2021./20. | Relativna promjena 2022./21. | Relativna promjena 2022./18. |
| KRATKOROČNE OBVEZE | -7,67% | 18,53% | 16,55% | -11,09% | 13,41% |
| Kratkoročni dug | 12,17% | 13,32% | -20,74% | -62,39% | -62,11% |
| Obveze prema dobavljačima | 2,81% | 11,71% | 38,14% | -20,88% | 25,53% |
| Porez na dohodak | -84,09% | 219,24% | 52,34% | -37,02% | -51,26% |
| Ostale kratkoročne obveze | 0,37% | 14,90% | 22,78% | 7,52% | 52,25% |
| DUGOROČNE OBVEZE | 15,00% | 3,02% | 25,94% | -54,38% | -31,93% |
| Dugoročni dug | 202,99% | -7,08% | 14,47% | 21,41% | 291,26% |
| Odgođena porezna imovina | 12,47% | 10,30% | 23,32% | -77,97% | -66,29% |
| Dugoročna rezerviranja | -7,91% | 72,05% | 163,72% | -20,77% | 231,05% |
| Ostale dugoročne obveze | -10,36% | -23,51% | 9,95% | -7,83% | -30,52% |
| VLASNIČKI KAPITAL | 6,11% | 4,97% | 10,49% | 16,35% | 43,19% |
| Temeljni kapital | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Zadržana dobit | 4,90% | 6,48% | 8,11% | 15,31% | 39,25% |
| Kapitalne rezerve | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Nekontrolirajući udjeli | 3,65% | 3,93% | 4,65% | 10,40% | 24,46% |
| Ostale komponente kapitala | -37,35% | 75,08% | -75,53% | -191,07% | -124,44% |
| Ukupna pasiva | 3,89% | 7,28% | 12,79% | 5,11% | 32,14% |

Izvor: izrada autorice prema godišnjim izvješćima 2018. – 2022. godine Samsung Electronics

Ukupna imovina u promatranom je razdoblju zabilježila rast od 32,14%, te u 2022. godini iznosi 448.424.507 KRW, dok relativna promjena u 2021. iznosi 5,11%. Rast ukupne aktive potaknut je ponajviše rastom stavke dugotrajne imovine - čak 39,65% u odnosu na 2018. godinu. Kratkotrajna imovina, nakon održavanja otprilike iste razine kao i godinu prije, također bilježi porast, od 25,06% u 2022 u odnosu na 2018. Razlog tomu jest prvenstveno porast stavki novac i novčani ekvivalenti te zalihe. Obje su stavke u 2022. godini porasle za preko 25%. Pasiva je u 2022. godini rasla uzrokovana rastom najvećom stavkom – vlasnički kapital, dok su se kratkoročne obveze smanjile za 11%, a dugoročne za 54%. Zabilježen je rast stavke vlasničkog kapitala od 43,19% u odnosu na 2018. godinu. Stavka zadržane dobiti porasla je otprilike 40%. Razlog tome može biti velika diverzifikacija poslovanja na nova tržišta i ulaganja u istraživanje i razvoj, što je poduzeću omogućilo inovacije i stvaranje novih proizvoda i tehnologija. Dugoročne obveze smanjile su se za 31,93% kao odraz smanjenja odgođenih poreznih obveza od 66,29% u odnosu na početak promatranog razdoblja. S druge strane, iznos dugoročnih rezerviranja izrazito se povećao te je u 2022. iznosio 2.196.888 KRW. Kratkoročne obveze također su zabilježile porast od 13,41%. Najviše su rasle ostale kratkoročne obveze, a izrazito se smanjio porez na dohodak u postotku od 51,26% te kratkoročni dug u postotku od 62,11%. Kratkoročni dug u zadnje 3 godine bilježi kontinuirano smanjenje.

Analiza računa dobiti i gubitka

Analiza računa dobiti i gubitka ukazuje na važnost poslovnih prihoda koji su kroz promatrano razdoblje kontinuirano rasli osim u 2019., kada je zabilježen pad od 5,48%. Tijekom petogodišnjeg razdoblja poduzeće je ostvarivalo pozitivan financijski rezultat uz nekoliko fluktuacija. U 2019. zabilježen je pad neto dobiti od 50,98% u odnosu na godinu prije, dok su ostala razdoblja nakon navedenog zabilježila kontinuirani rast. Najveći rast neto profita bio je 2021. godine kada je zabilježeno 51,12%, dok je u 2022. rast iznosio 39,46% u iznosu od 55.654.077 KRW. Opći i administrativni troškovi fluktuiraju kroz vrijeme, dok troškovi istraživanja i razvoja kontinuirano rastu. Amortizacija raste do 2021. godine kada je zabilježen manji iznos u odnosu na godinu prije. Vidljiv je rast ukupnih prihoda pouzda sa istovremenim povećanjem udjela troškova prodaje u prihodima. Može se zaključiti da se kroz promatrano razdoblje 2019. godina ističe kao godina koja nema istu tendenciju kretanja kao ostale.

Tablica 3 Vertikalna analiza RDG-a za razdoblje 2018. – 2022.

| (u milijunima KRW) | 2018. | 2019. | 2020. | 2021. | 2022. |
|------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Ukupni prihodi | 243.771.415 | 230.400.881 | 236.806.988 | 279.604.799 | 302.231.360 |
| Troškovi prodaje | 132.394.411 | 147.239.549 | 144.488.296 | 166.411.342 | 190.041.770 |
| Bruto dobit | 111.377.004 | 83.161.332 | 92.318.692 | 113.193.457 | 112.189.590 |
| Opći i administrativni troškovi | 26.237.170 | 27.022.180 | 26.084.793 | 29.528.020 | 33.560.956 |
| Istraživanje i razvoj | 18.354.080 | 19.907.236 | 21.111.490 | 22.401.726 | 24.919.198 |
| Amortizacija | 1.447.690 | 2.040.817 | 2.085.679 | 2.073.051 | 2.239.103 |
| Ostali operativni troškovi | 6.451.395 | 6.422.590 | 7.042.854 | 7.556.804 | 8.093.703 |
| Operativna dobit/gubitak | 58.886.669 | 27.768.509 | 35.993.876 | 51.633.856 | 43.376.630 |
| Ostali prihodi/troškovi | 2.273.289 | 2.663.680 | 351.241 | 1.717.971 | 3.063.844 |
| Dobit prije kamata i poreza | 61.159.958 | 30.432.189 | 36.345.117 | 53.351.827 | 46.440.474 |
| Porez na dobit | 16.815.101 | 8.693.324 | 9.937.285 | 13.444.377 | -9.213.603 |
| Neto profit | 44.344.857 | 21.738.865 | 26.407.832 | 39.907.450 | 55.654.077 |

Izvor: izrada autorice prema godišnjim izvješćima 2018. – 2022. godine Samsung Electronics

Tablica 4 Horizontalna analiza RDG-a za razdoblje 2018. – 2022.

| (u milijunima KRW) | Relativna promjena 2019./18. | Relativna promjena 2020./19. | Relativna promjena 2021./20. | Relativna promjena 2022./21. | Relativna promjena 2022./18. |
|------------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Ukupni prihodi | -5,48% | 2,78% | 18,07% | 8,09% | 23,98% |
| Troškovi prodaje | 11,21% | -1,87% | 15,17% | 14,20% | 43,54% |
| Bruto dobit | -25,33% | 11,01% | 22,61% | -0,89% | 0,73% |
| Opći i administrativni troškovi | 2,99% | -3,47% | 13,20% | 13,66% | 27,91% |
| Istraživanje i razvoj | 8,46% | 6,05% | 6,11% | 11,24% | 35,77% |
| Amortizacija | 40,97% | 2,20% | -0,61% | 8,01% | 54,67% |
| Ostali operativni troškovi | -0,45% | 9,66% | 7,30% | 7,10% | 25,46% |
| Operativna dobit/gubitak | -52,84% | 29,62% | 43,45% | -15,99% | -26,34% |
| Ostali prihodi/troškovi | 17,17% | -86,81% | 389,11% | 78,34% | 34,78% |
| Dobit prije kamata i poreza | -50,24% | 19,43% | 46,79% | -12,95% | -24,07% |
| Porez na dobit | -48,30% | 14,31% | 35,29% | -168,53% | -154,79% |
| Neto profit | -50,98% | 21,48% | 51,12% | 39,46% | 25,50% |

Izvor: izrada autorice prema godišnjim izvješćima 2018. – 2022. godine Samsung Electronics

Analiza financijskih pokazatelja

Pokazatelji djelovanja poluge

Tablica 5 Pokazatelji djelovanja poluge 2018. – 2022.

| | 2018. | 2019. | 2020. | 2021. | 2022. |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| stupanj zaduženosti | 0,270 | 0,254 | 0,270 | 0,285 | 0,209 |
| koeficijent vlastitog financiranja | 0,730 | 0,746 | 0,730 | 0,715 | 0,791 |
| odnos duga i glavnice | 0,370 | 0,341 | 0,371 | 0,399 | 0,264 |
| stupanj pokrića I | 0,004 | 0,012 | 0,011 | 0,011 | 0,011 |
| stupanj pokrića II | 1,505 | 1,536 | 1,533 | 1,463 | 1,543 |

Izvor: izrada autorice prema godišnjim izvješćima

Prema stupnju zaduženosti koji se kroz promatrano razdoblje kreće između 20% i 29% zaključuje se da poduzeće dobro upravlja izvorima financiranja. S obzirom da je vrijednost koeficijenta manja od 50%, niži je financijski rizik. U 2022. stupanj zaduženosti iznosio je 20,9%, što je prvi put u promatranih 5 godina da je zaduženost ispod 25%. Recipročno, koeficijent vlastitog financiranja u 2022. rastao je preko 75% te je iznosio 79,10%, što znači da je navedeni postotak imovine financirano iz vlastitog kapitala. Odnos duga i glavnice se kroz promatrano razdoblje nalazi na razini ispod 1 što ukazuje da poduzeće nema poteškoća pri vraćanju posuđenih sredstava. Stupanj pokrića I govori o pokriću dugotrajne imovine kapitalom, odnosno kapitalom uvećanom za dugoročne obveze. Dugotrajna imovina je pokrivena 0,01 puta vlastitim kapitalom, odnosno 1,54 puta kapitalom uvećanom za dugoročne obveze. S obzirom da je vrijednost pokazatelja stupanj pokrića II veća od 1, znači da dio dugoročnih izvora, zbog održanja likvidnosti, mora biti iskorišten za financiranje kratkotrajne imovine.

Pokazatelji likvidnosti

Tablica 6 Pokazatelji likvidnosti 2018. – 2022.

| | 2018. | 2019. | 2020. | 2021. | 2022. |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| tekući odnos | 2,53 | 2,84 | 2,62 | 2,48 | 2,79 |
| brzi odnos | 2,11 | 2,42 | 2,20 | 2,01 | 2,12 |
| novčani odnos | 0,44 | 0,42 | 0,39 | 0,44 | 0,63 |

Izvor: izrada autorice prema godišnjim izvješćima

Koeficijent tekućeg odnosa kreće se u intervalu od 2,4 – 2,8, što je veće od granice od 2, prema čemu se može zaključiti da poduzeće dobro upravlja imovinom i koristi sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza. Brzi odnos pokazuje rast, zatim blagi pad u 2020. U 2022. godini tekuće su obveze pokrivena 2,12 puta tekućom imovinom bez zaliha, što ukazuje na uravnoteženu likvidnost poduzeća. Novčani odnos se kroz promatranih 5 godina nalazio na razini od 0,4, a tek se zadnje godine promatranog razdoblja povećao na 0,63. Zaključuje se da poduzeće uravnoteženo upravljanja novčanim sredstvima te održava stupanj likvidnosti. S obzirom da je navedeni koeficijent manji od 1, to znači da se iz dijela dugoročnih izvora mora financirati kratkotrajna imovina.

Pokazatelji aktivnosti

Tablica 7 Pokazatelji aktivnosti 2018. – 2022.

| | 2018. | 2019. | 2020. | 2021. | 2022. |
|---|-------|-------|-------|-------|--------|
| koeficijent obrtaja zaliha | 8,41 | 8,61 | 7,39 | 6,76 | 5,79 |
| dani vezivanja zaliha | 79,91 | 66,35 | 80,95 | 90,77 | 100,23 |
| koeficijent obrtaja potraživanja | 6,60 | 5,86 | 6,85 | 6,18 | 7,22 |
| prosječno vrijeme naplate potraživanja | 55,32 | 62,28 | 53,28 | 59,02 | 50,57 |
| koeficijent obrtaja obveza prema dobavljačima | 28,75 | 26,43 | 24,31 | 20,78 | 28,39 |
| vrijeme obrtaja obveza prema dobavljačima | 12,70 | 13,81 | 15,01 | 17,56 | 12,86 |
| koeficijent obrtaja ukupne imovine | 0,72 | 0,65 | 0,63 | 0,66 | 0,67 |

Izvor: izrada autorice prema godišnjim izvješćima

Koeficijent obrtaja zaliha se kroz promatrano razdoblje smanjuje, te u 2022. iznosi 5,79, odnosno dani vezivanja zaliha su oko 100 dana. Koeficijent obrtaja potraživanja kroz vrijeme je varijabilno, a vrijeme naplate potraživanja iz godine u godinu također fluktuiraju s više na nižu razinu u usporedbi s godinom prije. U 2022. godini potraživanja su se 7,22 puta pretvorila u prihode. Ipak, prosječno se vrijeme naplate potraživanja smanjilo sa 55 u 2018. na 50 dana u 2022. godini. Koeficijent obrtaja obveza prema dobavljačima vremenom se smanjivao sve do 2022. kada je porastao na 28,39, no ipak je na nižoj razini nego 2018. godine. Vrijeme obrtaja obveza prema dobavljačima se kroz godine povećavalo, no 2022. se vratilo na razinu iz 2018. Poduzeću treba prosječno 13 dana da podmiri svoje obveze. Koeficijent obrtaja ukupne imovine kroz promatrani je period otprilike ujednačen, no iznosi ispod 1 što znači da se imovina poduzeća u jednoj godini ne obrne niti jedanput.

Pokazatelji profitabilnosti

Tablica 8 Pokazatelji profitabilnosti 2018. – 2022.

| | 2018. | 2019. | 2020. | 2021. | 2022. |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| neto profitna marža | 18,19% | 9,44% | 11,15% | 14,27% | 18,41% |
| bruto profitna marža | 45,69% | 36,09% | 38,98% | 40,48% | 37,12% |
| profitabilnost ukupne imovine (ROA) | 13,07% | 6,17% | 6,98% | 9,35% | 12,41% |
| profitabilnost vlasničke glavnice (ROE) | 17,90% | 8,27% | 9,57% | 13,09% | 15,69% |
| EBITDA marža | 25,09% | 13,21% | 15,35% | 19,08% | 15,37% |

Izvor: izrada autorice prema godišnjim izvješćima

Pokazatelji profitabilnosti generalno osciliraju kroz vrijeme. Neto i bruto profitna marža pozitivne su te svoj maksimum bruto doseže u 2018. kada je 45,69%. Neto profitna marža svoj maksimum doseže u 2022. sa 18,41%. Nakon 2018. neto profitna marža smanjila se dvostruko, no to se kroz godine koje slijede ponovno uravnotežuje te je 2022. neto marža ponovno na razini od oko 18%. Profitabilnost ukupne imovine kreće se slično kao i neto profitna marža – nakon 2018. smanjuje se za dvostruko, no zadnju se godinu opet vraća na približnu razinu kao iz 2018. godine, 12,62%. Profitabilnost vlasničke glavnice (ROE) i profitabilnost ukupne imovine (ROA) kreću se proporcionalno. Može se zaključiti da bi se poduzeću isplatilo financirati iz tuđih izvora financiranja. EBITDA marža pozitivna je no ipak nešto ispod prosjeka industrije.

Pokazatelji investiranja

Tablica 9 *Pokazatelji investiranja 2018. – 2022.*

| | 2018. | 2019. | 2020. | 2021. | 2022. |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| zarade po dionici (EPS) | 6,46 | 3,17 | 3,84 | 5,78 | 8,06 |
| cijena po dionici (PPS) | 37,45 | 55,50 | 88,80 | 78,30 | 59,10 |
| odnos cijene i zarada (P/E) | 5,80 | 17,51 | 23,13 | 13,55 | 7,33 |
| dividenda po dionici (DPS) | 1,416 | 1,416 | 2,994 | 1,444 | 1,444 |

Izvor: izrada autorice prema godišnjim izvješćima

Pokazatelji investiranja fluktuiraju kroz vrijeme. Zarade po dionici prvotno su se 2019. smanjile, no u razdobljima koji slijede kontinuirano su rasle. Cijena po dionici nije izrazito rasla te je 2022. iznosila 88,80. Odnos cijene i zarada kroz promatrano petogodišnje razdoblje je pozitivno, s tendencijom pada od 2020. P/E za 2022. iznosi 7,33 što je opet niže od prosjeka industrije, no svakako karakterizira stabilnu profitabilnost poduzeća s malom vjerojatnosti snažnog rasta u budućnosti.

4.4.3. SWOT analiza poduzeća

Tablica 10 SWOT analiza

| Snage (S) | Slabosti (W) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * stečeno povjerenje i lojalnost potrošača * goodwill * ekološki osviješteno poslovanje * širok portfolio proizvoda i usluga * velika ulaganja u istraživanje i razvoj * globalna prisutnost * primarni dobavljač OLED zaslona za pametne telefone svojim konkurentima * vodeći svjetski dobavljač poluvodiča * vodeća pozicija na Azijskom tržištu * inovativni dizajn i tehnologija | <ul style="list-style-type: none"> * problemi s neispravnosti proizvoda * fluktuirajući pokazatelji investiranja * kompleksna organizacijska struktura * oscilacija pokazatelja profitabilnosti * ovisnost o Android operativnom sustavu * ograničeno prisustvo na određenim tržištima |
| Prilike (O) | Prijetnje (T) |
| <ul style="list-style-type: none"> * visok tržišni udio na tržištu bijele tehnike * fokusiranost na unaprjeđenje softvera * prelazak na 5G i 6G mrežu * digitalna transformacija * ulaganje u razvoj vlastite tehnologije i proizvodnju vlastitih komponenti * izbjegavanje dvostrukog oporezivanja * razvoj <i>Internet of Things</i> * korištenje obnovljivih izvora energije * strateške akvizicije * pružanje usluga temeljenih na pretplati | <ul style="list-style-type: none"> * pravni sporovi o patentima i autorskim pravima * veliki broj konkurenata i neizvjesna tržišna utakmica * visoka pregovaračka moć kupaca * razvoj umjetne inteligencije nakon čega slijedi pojava supstituta * ekonomska nestabilnost * politički incidenti * sigurnosne povrede podataka i pokušaji hakiranja * umjerena pregovaračka moć kupaca |

Izvor: izrada autorice

4.5. Procjena slobodnih novčanih tokova u poduzeću Samsung

4.5.1. Izrada *pro forma* financijskih izvještaja

Koristeći metodu diskontiranih novčanih tokova slobodni novčani tok poduzeća vrednovan je po sadašnjoj vrijednosti. Predviđeni budući novčani tokovi poslovanja tada se u modelu diskontiraju na njihovu sadašnju vrijednost. Prema modelu, vrijednost poduzeća može se izraziti kroz vrijednost budućih novčanih tokova koje će proizvesti i njegovu intrinzičnu vrijednost.⁸⁷ Kao rezultat toga, sadašnja vrijednost poduzeća predstavljena je sadašnjom vrijednošću očekivanih budućih novčanih tokova poduzeća.

Kako bi se mogla provesti procjena očekivanih budućih novčanih tokova poduzeća, a naposljetku i procjena vrijednosti poduzeća, potrebno je najprije izraditi projekcije financijskih izvještaja. U ovom je radu projekcija prikazana kroz 5 godina, obuhvaćajući razdoblje od 2023. do 2027. godine. Za izradu *pro forma* financijskih izvještaja korišteni su povijesni podaci kao i metoda postotka od prodaje u kojoj se projiciraju očekivani prihodi od prodaje, na temelju kojih je izvedena većina preostalih stavki izvještaja o dobiti i bilance.⁸⁸

Projekcija prihoda temeljena je na prosječnoj stopi promjene zadnjih 5 godina. Troškovi prodaje projicirani su na temelju metode postotka od prodaje. Bruto dobit izračunata je kao razlika prihoda i troškova prodaje. Opći i administrativni troškovi, troškovi istraživanja i razvoja te ostali operativni troškovi također su projicirani na temelju metode postotka od prodaje. Amortizacija je prognozirana na temelju udjela u nekretninama, postrojenju i opremi također koristeći prosjek udjela prethodnih 5 godina. Porez na dobit izračunat je koristeći prosjek povijesnih podataka, odnosno razdoblja 2018. – 2022.

⁸⁷ Miloš Sprčić, D., Orešković Sulje, O. (2012.), Procjena vrijednosti poduzeća: Vodič za primjenu u poslovnoj praksi, Zagreb, str. 95.

⁸⁸ Ibid., str. 95.

Tablica 11 Pro forma Računa dobiti i gubitka

| (u milijunima KRW) | POVIJESNI PODACI | | | | | PROJEKCIJE | | | | |
|------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | 2018. | 2019. | 2020. | 2021. | 2022. | 2023. | 2024. | 2025. | 2026. | 2027. |
| Ukupni prihodi | 243.771.415 | 230.400.881 | 236.806.988 | 279.604.799 | 302.231.360 | 317.471.197 | 335.569.085 | 362.205.687 | 394.692.656 | 422.907.151 |
| Troškovi prodaje | 132.394.411 | 147.239.549 | 144.488.296 | 166.411.342 | 190.041.770 | 191.516.470 | 206.470.852 | 221.137.871 | 241.002.099 | 259.536.067 |
| Bruto dobit | 111.377.004 | 83.161.332 | 92.318.692 | 113.193.457 | 112.189.590 | 125.954.727 | 129.098.233 | 141.067.816 | 153.690.557 | 163.371.084 |
| Opći i administrativni troškovi | 26.237.170 | 27.022.180 | 26.084.793 | 29.528.020 | 33.560.956 | 35.030.779 | 37.255.353 | 39.456.553 | 42.755.120 | 46.961.269 |
| Istraživanje i razvoj | 18.354.080 | 19.907.236 | 21.111.490 | 22.401.726 | 24.919.198 | 26.249.495 | 28.365.924 | 30.391.545 | 32.082.589 | 34.869.006 |
| Amortizacija | 1.447.690 | 2.040.817 | 2.085.679 | 2.073.051 | 2.239.103 | 2.337.323 | 2.462.526 | 2.472.542 | 2.473.955 | 2.478.637 |
| Ostali operativni troškovi | 6.451.395 | 6.422.590 | 7.042.854 | 7.556.804 | 8.093.703 | 8.755.101 | 9.347.544 | 10.087.122 | 10.618.527 | 11.325.380 |
| Operativna dobit/gubitak | 58.886.669 | 27.768.509 | 35.993.876 | 51.633.856 | 43.376.630 | 53.582.029 | 51.666.887 | 58.660.054 | 65.760.366 | 67.736.792 |
| Ostali prihodi/troškovi | 2.273.289 | 2.663.680 | 351.241 | 1.717.971 | 3.063.844 | 2.454.147 | 2.486.990 | 2.383.784 | 3.000.024 | 3.337.683 |
| Dobit prije kamata i poreza | 61.159.958 | 30.432.189 | 36.345.117 | 53.351.827 | 46.440.474 | 56.036.176 | 54.153.876 | 61.043.838 | 68.760.389 | 71.074.475 |
| Porez na dobit | 16.815.101 | 8.693.324 | 9.937.285 | 13.444.377 | -9.213.603 | 7.935.297 | 6.159.336 | 5.652.538 | 4.795.589 | 3.065.831 |
| Neto profit | 44.344.857 | 21.738.865 | 26.407.832 | 39.907.450 | 55.654.077 | 48.100.880 | 47.994.540 | 55.391.300 | 63.964.800 | 68.008.644 |

Izvor: izrada autorice

Unutar *pro forma* bilance, stavke kratkotrajne imovine – novac i novčani ekvivalenti, kratkoročna ulaganja, potraživanja, zalihe te predujmovi i ostala potraživanja projicirane su na temelju udjela u prihodu od prodaje za odgovarajuću godinu. Ostala dugotrajna imovina – dugoročna ulaganja i potraživanja projicirana su u odnosu na povećanje poslovnih prihoda. Stavke nematerijalne imovine i ostale dugotrajne imovine predviđene su kao konstante, odnosno poprimaju vrijednost iz 2022. godine. Kratkoročne i dugoročne obveze izračunate su kao prosjek petogodišnjeg razdoblja. Stavka temeljnog kapitala, kapitala i rezervi te nekontrolirajućih udjela projicirane su kao fiksne vrijednost iz 2022. godine. Zadržana dobit izračunata je kao zbroj zadržane dobiti i neto dobiti iz prethodne godine uz pretpostavku da se sva dobit koristi kao izvor financiranja za daljnja kapitalna ulaganja. Kroz promatrano projicirano razdoblje aktiva je konstantno manja od pasive, odnosno poduzeće ima višak sredstava na raspolaganju koji se u bilanci prikazuje na strani aktive kao uvećanje kratkoročnih investicija.

Tablica 12 Pro forma bilance (u milijunima KRW)

| AKTIVA | 2018. | 2019. | 2020. | 2021. | 2022. | 2023. | 2024. | 2025. | 2026. | 2027. |
|----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| KRATKOTRAJNA IMOVINA | 174.697.424 | 181.385.261 | 198.215.580 | 218.163.186 | 218.470.581 | 270.368.797 | 293.416.052 | 323.422.854 | 358.174.519 | 397.565.802 |
| Novac i novčani ekvivalenti | 30.340.505 | 26.885.999 | 29.382.578 | 39.031.415 | 49.680.710 | 37.390.779 | 40.129.825 | 44.659.462 | 49.895.075 | 53.665.548 |
| Kratkotrajna ulaganja | 70.599.438 | 81.838.790 | 95.270.265 | 85.118.777 | 65.546.576 | 143.321.127 | 157.303.497 | 174.220.852 | 192.864.690 | 220.765.496 |
| Potraživanja | 36.948.466 | 39.310.463 | 34.569.597 | 45.210.672 | 41.870.772 | 42.841.298 | 45.454.083 | 48.173.581 | 52.989.177 | 55.983.382 |
| Zalihe, neto | 28.984.704 | 26.766.464 | 32.043.145 | 41.384.404 | 52.187.866 | 38.620.061 | 42.015.127 | 47.133.945 | 52.360.845 | 56.203.689 |
| Predujmovi i ostala potraživanja | 7.824.311 | 6.583.544 | 6.949.994 | 7.417.917 | 9.184.657 | 8.195.533 | 8.513.521 | 9.235.014 | 10.064.733 | 10.947.687 |
| DUGOTRAJNA IMOVINA | 164.659.820 | 171.179.237 | 180.020.139 | 208.457.973 | 229.953.926 | 199.537.216 | 205.159.590 | 211.410.373 | 217.126.839 | 218.947.060 |
| Nekretnine, postrojenja i oprema | 115.416.724 | 119.825.474 | 128.952.892 | 149.928.539 | 168.045.388 | 136.433.803 | 140.637.219 | 144.799.568 | 147.968.904 | 147.576.977 |
| Dugoročna ulaganja | 15.628.293 | 17.561.328 | 21.854.964 | 24.423.434 | 23.696.349 | 24.891.223 | 26.310.182 | 28.398.616 | 30.945.746 | 33.157.894 |
| Nematerijalna imovina | 14.891.598 | 20.703.504 | 18.468.502 | 20.236.244 | 20.217.754 | 20.217.754 | 20.217.754 | 20.217.754 | 20.217.754 | 20.217.754 |
| Ostala dugoročna imovina | 18.723.205 | 13.088.931 | 10.743.781 | 13.869.756 | 17.994.435 | 17.994.435 | 17.994.435 | 17.994.435 | 17.994.435 | 17.994.435 |
| Ukupna aktiva | 339.357.244 | 352.564.498 | 378.235.719 | 426.621.159 | 448.424.507 | 469.906.013 | 498.575.643 | 534.833.227 | 575.301.358 | 616.512.862 |

| PASIVA | 2018. | 2019. | 2020. | 2021. | 2022. | 2023. | 2024. | 2025. | 2026. | 2027. |
|----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| KRATKOROČNE OBVEZE | 69.081.510 | 63.782.764 | 75.604.351 | 88.117.133 | 78.344.852 | 74.986.122 | 76.167.044 | 78.643.900 | 79.251.810 | 77.478.746 |
| Kratkoročni dug | 13.586.660 | 15.239.558 | 17.269.528 | 13.687.793 | 5.147.315 | 12.986.171 | 12.866.073 | 12.391.376 | 11.415.746 | 10.961.336 |
| Obveze prema dobavljačima | 8.479.916 | 8.718.222 | 9.739.222 | 13.453.351 | 10.644.686 | 10.207.079 | 10.552.512 | 10.919.370 | 11.155.400 | 10.695.809 |
| Porez na dohodak | 8.720.050 | 1.387.773 | 4.430.272 | 6.749.149 | 4.250.397 | 5.107.528 | 4.385.024 | 4.984.474 | 5.095.314 | 4.764.547 |
| Ostale kratkoročne obveze | 38.294.884 | 38.437.211 | 44.165.329 | 54.226.840 | 58.302.454 | 46.685.344 | 48.363.436 | 50.348.680 | 51.585.351 | 51.057.053 |
| DUGOROČNE OBVEZE | 22.522.557 | 25.901.312 | 26.683.351 | 33.604.094 | 15.330.051 | 24.808.273 | 25.265.416 | 25.138.237 | 24.829.214 | 23.074.238 |
| Dugoročni dug | 1.047.057 | 3.172.479 | 2.947.853 | 3.374.388 | 4.096.765 | 2.927.708 | 3.303.839 | 3.330.111 | 3.406.562 | 3.412.997 |
| Odgodene porezne obveze | 15.162.523 | 17.053.808 | 18.810.845 | 23.198.205 | 5.111.332 | 15.867.343 | 16.008.307 | 15.799.206 | 15.196.878 | 13.596.613 |
| Dugoročna rezerviranja | 663.619 | 611.100 | 1.051.428 | 2.772.878 | 2.196.888 | 1.459.183 | 1.618.295 | 1.819.734 | 1.973.396 | 1.813.499 |
| Ostale dugoročne obveze | 5.649.358 | 5.063.925 | 3.873.225 | 4.258.623 | 3.925.066 | 4.554.039 | 4.334.976 | 4.189.186 | 4.252.378 | 4.251.129 |
| VLASNIČKI KAPITAL | 247.753.178 | 262.880.422 | 275.948.017 | 304.899.932 | 354.749.605 | 370.111.618 | 397.143.182 | 431.051.089 | 471.220.333 | 515.959.878 |
| Temeljni kapital | 897.514 | 897.514 | 897.514 | 897.514 | 897.514 | 897.514 | 897.514 | 897.514 | 897.514 | 897.514 |
| Zadržana dobit | 242.698.956 | 254.582.894 | 271.068.211 | 293.064.763 | 337.946.407 | 359.604.674 | 385.921.550 | 419.564.339 | 458.669.349 | 503.445.976 |
| Kapitalne rezerve | 4.403.893 | 4.403.893 | 4.403.893 | 4.403.893 | 4.403.893 | 4.403.893 | 4.403.893 | 4.403.893 | 4.403.893 | 4.403.893 |
| Nekontrolirajući udjeli | 7.684.184 | 7.964.949 | 8.277.685 | 8.662.234 | 9.563.462 | 9.563.462 | 9.563.462 | 9.563.462 | 9.563.462 | 9.563.462 |
| Ostale komponente kapitala | -7.931.370 | -4.968.829 | -8.699.287 | -2.128.473 | 1.938.328 | -4.357.926 | -3.643.237 | -3.378.119 | -2.313.886 | -2.350.968 |
| Ukupna pasiva | 339.357.245 | 352.564.498 | 378.235.719 | 426.621.159 | 448.424.508 | 469.906.013 | 498.575.643 | 534.833.227 | 575.301.358 | 616.512.862 |

Izvor: izrada autorice

4.5.2. Određivanje prosječnog ponderiranog troška kapitala

Prije izračuna sadašnje vrijednosti slobodnih novčanih tokova potrebno je utvrditi pripadajuću diskontnu stopu. Izračun diskontne stope svodi se na određivanje prosječnog ponderiranog troška kapitala. Stavke za izračun WACC (*Weighted average cost of capital*) prikazane su u tablici 14. Najprije je potrebno odrediti pondere duga i glavnice, zatim trošak obične glavnice i trošak duga. Formula za izračun prosječnog ponderiranog troška kapitala slijedi u nastavku:

$$k_A = W_D \times [r_B \times (1-t)] + W_G \times r_G \quad (4)$$

pri čemu je k_A prosječni ponderirani trošak kapitala, W_D ponder duga, r_B trošak duga prije poreza, t stopa poreza na dobit, W_G ponder glavnice i r_G trošak obične glavnice.⁸⁹

Trošak obične glavnice izračunat je CAPM modelom sljedećom formulom:

$$r_G = R_F + \beta \times (R_M - R_F) \quad (5)$$

gdje je r_G trošak obične glavnice, R_F nerizična kamatna stopa, β koeficijent – mjera tržišnog rizika te R_M očekivani prinos na tržišni indeks. Prema CAPM modelu, zahtijevani prinos na neku investiciju funkcija je nerizične kamatne stope te premije tržišnog rizika dionice koja je određena kao umnožak očekivane tržišne premije rizika i beta koeficijenta kao mjere sistematskog rizika procjenjivane investicije. Tržišna premija rizika određena je razlikom prinosa na tržište i nerizične kamatne stope. Na taj način je nagrada za preuzeti sistematski rizik proporcionalna veličini rizika na ukupno tržište i relevantnoj rizičnosti neke investicije mjerene beta koeficijentom.⁹⁰ Nerizična kamatna stopa uglavnom se izjednačava s prinosom na državne obveznice koje je izdala vlada države u kojoj je procijenjeno poduzeće locirano (odnosno u kojoj ostvaruje novčane tokove), koji već odražava rizik zemlje.⁹¹ Za nerizičnu kamatnu stopu

⁸⁹ Miloš Sprčić, D., Orešković Sulje, O. (2012.), Procjena vrijednosti poduzeća: Vodič za primjenu u poslovnoj praksi, Zagreb, str. 64.

⁹⁰ Miloš Sprčić, D. (2013.) Upravljanje rizicima - Temeljni koncepti, strategije i instrumenti. Zagreb: Sinergija, str. 86.

⁹¹ Miloš Sprčić, D., Orešković Sulje, O. (2012.), Procjena vrijednosti poduzeća: Vodič za primjenu u poslovnoj praksi, Zagreb, str.79.

korištena je stopa prinosa na tridesetogodišnje državne obveznice Južne Koreje koja trenutno iznosi 3,37%.⁹² Tržišna premija rizika računa se kao razlika između očekivanoga tržišnog prinosa i nerizične kamatne stope. U ovom slučaju tržišna premija rizika iznosi procijenjenih 6,79%.⁹³ Beta koeficijent dionice mjeri korelaciju prinosa na promatranu dionicu sa cjelokupnim tržišnim prinosom.⁹⁴

Beta koeficijent prema bazi podataka profesora Aswarda Damodarana u ovom se slučaju uzima kao beta elektroničke industrije. Povijesna beta koeficijent za elektroničku industriju na globalnoj razini iznosi 1,3. Prilagođena beta temelji se na istraživanju Marshall E. Blume koji je pokazao da stvarne bete pokazuju tendenciju konvergiranja ka 1 tijekom vremena te se stoga korištene bete usporedivih poduzeća prilagođavaju za spomenutu tendenciju koristeći sljedeću formulu:⁹⁵

$$\text{prilagođena beta} = (0,67 \times \text{povijesna beta}) + (0,33 \times 1) \quad (6)$$

Prilagođena beta poduzeća Samsung Electronics iznosi 1,067. Beta koeficijent investicije veći od 1 ukazuje na sistematski rizik veći od prosjeka i očekivani prinos viši od tržišnog. Dionice takvih poduzeća osjetljivije su na gospodarsku aktivnost te se često nazivaju cikličkim (agresivnim) dionicama.⁹⁶ Trošak duga nakon poreza izračunat je na temelju izvještaja profesora Damodarana.

⁹² World Government Bonds: South Korea 30 Year Bonds – Historical dana (online) Dostupno na: <http://www.worldgovernmentbonds.com/bond-historical-data/south-korea/30-years/> (30. travnja 2023.)

⁹³ Damodaran online: Data Current (online) Dostupno na: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> (30. travnja 2023.)

⁹⁴ Sprčić D., Sulje O.O.(2012.) Procjena vrijednosti poduzeća: vodič za primjenu u poslovnoj praksi, Ekonomski fakultet, str.83

⁹⁵ Ibid., str. 52

⁹⁶ Ibid., str. 54

Tablica 13 Izračun prosječnog ponderiranog troška kapitala

| | |
|---------------------------------|---------------|
| Ponder glavnice | 71,47% |
| Ponder duga | 28,53% |
| Trošak obične glavnice | 11,52% |
| <i>Nerizična kamatna stopa</i> | 3,37% |
| <i>Povijesna beta</i> | 1,3 |
| <i>Prilagođena beta</i> | 1,201 |
| <i>Tržišna premija rizika</i> | 6,79% |
| Trošak duga nakon poreza | 5,24% |
| <i>Trošak duga prije poreza</i> | 6,95% |
| <i>Stopa poreza na dobit</i> | 12,43% |
| WACC | 9,73% |

Izvor: izrada autorice

4.5.3. Izračun i procjena vrijednosti slobodnih novčanih tokova poduzeća

Za izračun slobodnih novčanih tokova poduzeća korišten je model zasnovan na dobiti prije kamata i poreza koji se nakon odbitka poreza na dobit uvećava za amortizaciju te promjene obrtnog kapitala, a umanjuje za kapitalne investicije. Kapitalna ulaganja (*CAPEX*) izračunata su kao neto povećanje nekretnina, postrojenja i opreme uvećano za trošak amortizacije. Promjena obrtnog kapitala razlika je u iznosu neto obrtnog kapitala iz jednog obračunskog razdoblja u drugo. Neto obrtni kapital računa se kao razlika kratkoročne imovine (potraživanja i zaliha) te kratkoročnih obveza.

Iznosi se zatim svode na sadašnju vrijednost diskontiranjem diskontnim faktorom kojeg predstavlja prethodno izračunat prosječni ponderirani trošak kapitala. Ukupna sadašnja vrijednost slobodnih novčanih tokova poduzeća zatim se dobije zbrajanjem svih slobodnih novčanih tokova poduzeća svake godine. Dobivena ukupna sadašnja vrijednost slobodnih novčanih tokova iznosi 205.534.655 milijuna KRW.

Tablica 14 Izračun ukupnih sadašnjih vrijednosti slobodnih novčanih tokova poduzeća

| PROJEKCIJA | | | | | |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| u milijunima KRW | 2023. | 2024. | 2025. | 2026. | 2027. |
| <i>Dobit prije kamata i oporezivanja *</i> <i>(1-porezna stopa)</i> | 49.070.880 | 47.422.549 | 53.456.089 | 60.213.473 | 62.239.918 |
| <i>Promjene obrtnog kapitala</i> | -12.159.672 | 5.662.419 | 7.471.457 | 9.806.466 | 7.296.639 |
| <i>Kapitalne investicije</i> | -29.274.262 | 6.665.942 | 6.634.891 | 5.643.290 | 2.086.710 |
| Slobodni novčani tokovi poduzeća | 90.504.814 | 35.094.189 | 39.349.741 | 44.763.716 | 52.856.569 |
| <i>Broj razdoblja</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Diskontni faktor</i> | 0,911 | 0,831 | 0,757 | 0,69 | 0,629 |
| <i>Sadašnja vrijednost slobodnih novčanih tokova u poduzeću</i> | 82.449.885 | 29.163.271 | 29.787.754 | 30.886.964 | 33.246.782 |
| Ukupna sadašnja vrijednost slobodnih novčanih tokova poduzeća | 205.534.655 | | | | |

Izvor: izrada autorice

Naposljetku, za izračun procjene vrijednosti poduzeća potrebno je izračunati sadašnju vrijednost rezidualne vrijednosti. Rezidualna vrijednost računa se formulom:⁹⁷

$$Rv = \frac{V_t \times (1 + g)}{k_A - g} \quad (7)$$

gdje je V_t slobodni novčani tok na kraju razdoblja, g dugoročna stopa rasta i k_A trošak kapitala. Dugoročna stopa rasta predstavlja prosječnu vrijednost umnoška pokazatelja profitabilnosti obične glavnice i omjera zadržane dobiti.

Dugoročna stopa rasta temelji se na stopi očekivanog rasta svjetskog gospodarstva, a procjena iznosi otprilike 3,0%. Predviđa se da će globalni rast pasti s procijenjenih 3,5% u 2022. na 3,0% u 2023. i 2024. godini.⁹⁸

Dobivenu rezidualnu vrijednost potrebno je diskontirati na sadašnju vrijednost koristeći diskontni faktor odnosno prosječni ponderirani trošak kapitala od 9,73%. Zbrojem ukupne

⁹⁷ Miloš Sprčić, D., Orešković Sulje, O. (2012.), Procjena vrijednosti poduzeća: Vodič za primjenu u poslovnoj praksi, Zagreb, str. 11.

⁹⁸ International Monetary Fund: World Economic Outlook Update (online). Dostupno na: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/07/10/world-economic-outlook-update-july-2023> (6. rujna 2023.)

sadašnje vrijednosti slobodnih novčanih tokova poduzeća i sadašnje vrijednosti rezidualne vrijednosti dobiva se procjena vrijednosti poduzeća na temelju slobodnih novčanih tokova te iznosi 714.039.042 KRW. Dobivena vrijednost procijenjene dionice iznosi 111,07 KRW, a ako ju usporedimo sa tržišnom cijenom dionice na dan 30. lipnja 2023. kada cijena iznosi 72,2 KRW, može se zaključiti je da je tržišna cijena dionice podcijenjena.

Tablica 15 Procijenjena vrijednost poduzeća temeljem slobodnih novčanih tokova poduzeća

| | |
|---|--------------------|
| Sadašnja vrijednost rezidualne vrijednosti | 508.504.377 |
| <i>Slobodni novčani tok na kraju promatranog razdoblja (2027.)</i> | 52.856.569 |
| <i>Dugoročna stopa rasta</i> | 3,00% |
| <i>Ponderirani prosječni trošak kapitala (WACC)</i> | 9,73% |
| <i>Rezidualna vrijednost</i> | 808.948.968 |
| Ukupna sadašnja vrijednost slobodnih novčanih tokova poduzeća | 205.534.655 |
| Procjena vrijednosti poduzeća na temelju slobodnih novčanih tokova | 714.039.042 |
| <i>Neto dug u 2022. godini</i> | -40.436.630 |
| <i>Procijenjena vrijednost obične glavnice</i> | 754.475.672 |
| <i>Broj emitiranih dionica</i> | 6.792.670 |
| Tržišna vrijednost po dionici (u tisućama) | 111,07 |

Izvor: izrada autorice

5. PRIMJENA MODELA INTEGRIRANOG UPRAVLJANJA RIZICIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA SAMSUNG

Na temelju provedene unutarnje i vanjske analize poduzeća identificirani su poslovni rizici grupe Samsung. Proces identifikacije započinje subjektivnom procjenom vjerojatnosti rizika. Vjerojatnost nastupa pojedinog rizika ocjenjuje se ocjenama 1 – 5 pri čemu se za rizik sa ocjenom 1 smatra da je vrlo mala vjerojatnost nastupanja, dok ocjena 5 upućuje na iznimno veliku vjerojatnost nastanka rizika. Značajnost nastalog rizika mjeri se primjenom metode rizičnih novčanih tokova (CFaR) koja kvantificira potencijalni negativan učinak rizika na poslovanje poduzeća. Značajnost rizika mjeri se ocjenom 1 – 10 pri čemu ocjena 1 predstavlja rizik s najmanjim potencijalnim utjecajem, a ocjena 10 upućuje na iznimno velik utjecaj rizika na poduzeće. Ljestvice za ocjenu značajnosti i vjerojatnosti rizika navedene su u tablici 16.

Tablica 16 Ljestvica vjerojatnosti nastanka i značajnosti rizika

| Vjerojatnost nastanka | Razina | Značajnost | Razina |
|-----------------------|--------|-----------------------------|--------|
| < 5% | 1 | Pad vrijednosti < 5% | 1 |
| ≥ 5% < 25% | 2 | Pad vrijednosti ≥ 5% < 15% | 2 |
| ≥ 25% < 65% | 3 | Pad vrijednosti ≥ 15% < 25% | 3 |
| ≥ 65% < 95% | 4 | Pad vrijednosti ≥ 25% < 35% | 4 |
| ≥ 95% | 5 | Pad vrijednosti ≥ 35% < 45% | 5 |
| | | Pad vrijednosti ≥ 45% < 55% | 6 |
| | | Pad vrijednosti ≥ 55% < 65% | 7 |
| | | Pad vrijednosti ≥ 65% < 75% | 8 |
| | | Pad vrijednosti ≥ 75% < 85% | 9 |
| | | Pad vrijednosti ≥ 85% | 10 |

Izvor: izrada autorice prema literaturi iz kolegija Upravljanje rizicima

5.1. Identifikacija poslovnih rizika

Politički rizik

Kao multinacionalna korporacija koja posluje u brojnim zemljama, Samsung je izložen političkim rizicima koji bi mogli imati značajan učinak na poslovanje. Kao politički rizik koji može utjecati na poslovanje Samsung Electronics navedeni su trgovinski sporovi između dvaju važnih gospodarstava. Budući da se Samsung natječe na globalnoj razini, trgovinski sporovi između SAD-a i Kine mogu imati veliki utjecaj na Samsungovo poslovanje. SAD i Kina sudjeluju u trgovinskim napetostima i sporovima, koji bi potencijalno mogli utjecati na poslovanje Samsunga zbog tarifa, trgovinskih ograničenja i promjena uvoznih/izvoznih propisa. U 2022. godini 51% prihoda od prodaje pripadalo je upravo Sjedinjenim Američkim državama i Kini. Za procjenu značajnosti pretpostavit će se smanjenje razine prihoda poduzeća od 51%. Vjerojatnost za nastanak političkog rizika ocjenjuje se ocjenom 3. Značajnost navedenog rizika ocijenjena s visokom ocjenom 9.

Intelektualni rizik

Kao što je već navedeno u društvenim čimbenicima okoline, Samsung se bori i s manjkom kvalificirane radne snage. Za Samsung Electronics, nedostatak kvalificiranih radnika ili radne snage predstavlja ozbiljan rizik jer može otežati tvrtki da ostvari svoje ciljeve i ostane konkurentna. IT sektor, koji uključuje proizvodnju elektronike, često treba visokokvalificiranu radnu snagu sa poznavanjem predmeta kao što su inženjerstvo, razvoj softvera i dizajn. Demografski trendovi, promjene u obrazovanju te konkurencija za kvalificirane radnike iz drugih poduzeća i industrija samo su neki od čimbenika koji mogu pridonijeti ovom riziku. Ukoliko se ne može privući i zadržati kvalificirane radnike, u nabavnom lancu može doći do kašnjenja u projektima ili problema s kvalitetom, što bi moglo utjecati na financijski rezultate i ugled poduzeća. U svojem nastojanju da zadrži postojeću radnu snagu, poduzeće povećava plaće svojim zaposlenicima. Ova inicijativa rezultira rastom udjela troškova osoblja u prihodima od prodaje s 11% na 14% u promatranom razdoblju. Vjerojatnost nastupanja ovog rizika, kao i značajnost, ocijenjena je sa ocjenom 3 s obzirom da Samsung neprestano ulaže u edukaciju i osposobljavanje novih radnika.

Rizik kibernetičke sigurnosti

Financijski gubici, šteta za reputaciju poduzeća, gubitak intelektualnog vlasništva i zakonske obveze mogući su ishodi rizika od kibernetičkih napada i povrede podataka. Uz to, može doći i do gubitka povjerenja od strane klijenata, ali i poslovnih partnera. Samsung je u srpnju prošle godine priopćio da je otkrio sigurnosni incident i da je "neovlaštena treća strana prikupila podatke iz nekih Samsungovih sustava u SAD-u". Kibernetički napad nije zahvatio brojeve socijalnog osiguranja i brojevi kreditnih kartica, ali su uzeti neki podaci o kupcima — ime, kontakt i demografski podaci, datum rođenja i podaci o registraciji proizvoda. Navedeni slučaj je bio već drugi koji se dogodio u 2022. godini. Ranije u ožujku potvrdili su incident povrede podataka. U ožujku je potvrđen da je hakerska skupina *Lapsus\$* — ista skupina koja se infiltrirala u Nvidiju, Microsoft i T-Mobile — dobila i procurila gotovo 200 gigabajta povjerljivih podataka, uključujući izvorni kod za razne tehnologije i algoritme za operacije biometrijskog otključavanja.⁹⁹ S obzirom na učestalost i važnost podataka koji su bili u središtu kibernetičkih napada, predviđa se povećanje udjela ostalih troškova u prihodima od prodaje kao posljedica rasta troškova usmjerenih na osiguranje sigurnosti informacijskih sustava. Očekuje se rast ostalih troškova sa 1% na 4%, kao i rast troškova osoblja od 5%. Vjerojatnost nastanka ovog rizika ocjenjuje se s ocjenom 4, a značajnost s ocjenom 2.

Valutni rizik

Zbog svojih međunarodnih operacija i transakcija u različitim valutama, Samsung je podložan valutnom riziku. Valutni rizik odnosi se na potencijalni utjecaj fluktuacija deviznih tečajeva na financijsku uspješnost poduzeća. Promjene tečaja mogu utjecati na prihode, troškove i dobit poduzeća. Na primjer, ako se dogodi aprecijacija korejskog won-a u odnosu na američki dolar, Samsungov prihod i dobit u američkim dolarima bit će na nižoj razini kada se pretvore u won. Isto tako, ako Samsung plaća troškove u korejskim wonima, ali znatan dio svojih prihoda ostvaruje u američkim dolarima, njegovi prihodi i profitabilnost mogli bi se smanjiti ako won ojača u odnosu na dolar. Pad tečaja wona u odnosu na dolar u 2020. povećao je valutne rizike

⁹⁹ Marius Sandbu: Samsung hacked by Lapsus (online) Dostupno na: <https://msandbu.org/samsung-hacked-by-lapsus/> (02. svibnja 2023.)

za inozemno poslovanje Samsung Electronicsa. Samsung Electronics pretrpio je tečajni gubitak od 5,38 trilijuna wona u 2020. Druge podružnice Samsunga također su 2020. godine pretrpjele velike gubitke na tečajnim razlikama. Samsung Electro-Mechanics zaradio je 52,4 milijarde wona u tečajnoj dobiti u 2019., ali je izgubio 35,3 milijarde wona u 2020.¹⁰⁰ Iz navedenog može se zaključiti da je poduzeće izrazito izloženo valutnom riziku zbog okruženja i tržišta na kojima posluje. Budući da 39% Samsungovih prihoda od prodaje dolazi iz SAD-a važno je istaknuti snažnu aprecijaciju korejskog won-a u odnosu na američki dolar. Za procjenu značajnosti pretpostavit će se negativan utjecaj na razinu prihoda poduzeća sa smanjenjem od 34,60%, kao aritmetičke sredine prosječnog udjela prihoda od prodaje iz SAD-a u ukupnim prihodima od prodaje. Vjerojatnost nastanka valutnog rizika ocijenjena je s 4, a značajnost sa ocjenom 6.

Rizik konkurencije

Iako Samsung ima izgrađen imidž i dobar glas na tržištu, rizik konkurencije izrazito je prisutan. S obzirom da konkurenti nude slične proizvode i usluge, iznimno je bitan čimbenik inovacije, dodatne usluge ili bilo kakav drugi faktor diferencijacije zbog kojeg bi kupci odabrali upravo Samsung. U elektroničkoj industriji Samsungu konkuriraju Apple, Huawei, Xiaomi i Google. U industriji poluvodiča Samsung se natječe s tvrtkama kao što su Intel i TSMC. Na tržištu kućanskih aparata i potrošačke elektronike konkurencija se odvija s tvrtkama kao što su LG, Sony i Panasonic. U ovim različitim granama industrije razine konkurencije i vrste konkurenata razlikuju se, ali općenito govoreći, Samsung djeluje na visoko konkurentnim tržištima gdje su inovacija, kvaliteta proizvoda i cjenovna konkurentnost ključni čimbenici uspjeha. Vjerojatnost nastupa ovakvog rizika ocijenjena je sa 5, s obzirom na scenarij da Apple realizira dodatno povećanje tržišnog udjela za 5% na tržištu pametnih telefona što rezultira padom prihoda Samsung Electronics-a za otprilike 3%. Značajnost je na razini 2.

Operativni rizik

Operativni rizik povezan je s mogućnosti pretrpljenja gubitka kao rezultat loših ili neučinkovitih unutarnjih sustava, procesa i ljudi, kao i zbog nekontroliranih vanjskih čimbenika. Operativni rizik u Samsungovoj situaciji može biti uzrokovan stvarima kao što su prekidi u opskrbnom

¹⁰⁰ Business Korea: Samsung Electronics Logs 5 Tril. Won in Exchange Losses in 2020. (online) Dostupno na: <http://www.businesskorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=61431> (24. travnja 2023.)

lancu, zastoji u proizvodnji, neispravni proizvodi, prijetnje kibernetičkoj sigurnosti i problemi s usklađenošću s propisima. Vodeći se ranijim primjerima kao u 2016. nakon što su neispravni pametni telefoni Galaxy Note 7 počeli eksplodirati zbog nedostataka baterije koji su doveli do toga da su se neki uređaji zapalili, može se reći da ja utjecaj operativnog rizika iznimno visok. Poduzeće je pretrpjelo značajne financijske gubitke kao rezultat ovog incidenta, ali je također došlo i do narušavanja dotad stečene reputacije na tržištu. Vjerojatnost nastanka operativnog rizika ocijenjena je s ocjenom 5 s obzirom da se i u sektoru poluvodiča Samsung susreo s operativnim rizicima poput kvarova opreme, nestanaka struje i problema s kontrolom kvalitete koji su usporili proizvodnju. Prilikom procjene značajnosti operativnog rizika predviđa se povećanje operativnih troškova zbog potencijalnog rasta troškova raznih šteta. Prognozira se rast ostali operativnih troškova od 5%. Značajnost rizika ocijenjena je sa ocjenom 4.

Pravni rizik

U prošlosti Samsung se bavio raznim pravnim problemima, kao što su sporovi oko kršenja patenata s konkurentskim tvrtkama, pravne radnje koje uključuju nedostatke proizvoda i sigurnosna pitanja te regulatorne istrage o antimonopolskim pitanjima i pitanjima zaštite potrošača. Iako je poduzeće u prošlosti imalo značajne troškove vezane uz tužbe i pravne probleme, razvijen je specijalizirani pravni tim koji se upravo usredotočuje i upravlja pravnim rizicima poslovanja. Osim toga, tvrtka ima snažan program usklađenosti koji jamči da je u skladu sa svim primjenjivim pravilima i zakonima. Uz to, Samsung značajno ulaže u istraživanje i razvoj kako bi proizveo vrhunske proizvode, što može pomoći u smanjenju rizika od pravnih postupaka za navodnu povredu intelektualnog vlasništva. Pretpostavka za procjenu značajnosti je da bi postojanje pravnih problema dovelo do općeg povećanja ostalih troškova za 2,5%. Iz navedenih razloga, pravni rizik ocijenjen je s ocjenom 2 u vidu vjerojatnosti nastanka rizika, a ocjenom 1 u vidu značajnosti.

Ekološki rizik

Poslovanje Samsunga ima veliki utjecaj na okoliš, posebice u smislu korištenja energije, emisije ugljika i proizvodnje otpada. Novčane kazne, zakonske obveze i narušavanje ugleda mogu proizaći iz ne poštovanja propisa o zaštiti okoliša. Kao što je navedeno kod ekoloških čimbenika poslovanja, utvrđeno je da konačna potražnja za korejskom elektronikom dovela do gotovo 8% nacionalnih emisija stakleničkih plinova u 2017., uglavnom zbog neizravnih emisija

utjelovljenih u lancu nabave. Poduzeće je 2021. provelo smanjenje količine proizvedenih stakleničkih plinova i povećanje postotka obnovljive energije korištene na svakom poslovnom mjestu.¹⁰¹ Iz tog razloga ukupne emisije stakleničkih plinova porasle su kao i zbog instalacije i aktivacije novih linija za proizvodnju poluvodiča. Prognozira se povećanje ostalih rashoda od 15% na temelju dosadašnjih dobivenih kazni. Ekološkom riziku za vjerojatnost nastupanja pridodaje se ocjena 2, dok je značajnost na razini 1.

Rizik ključne marke

Jedan značajan poslovni rizik povezan sa Samsung Electronicsom je njegovo snažno oslanjanje na segment potrošačke elektronike. Iako je Samsungov segment potrošačke elektronike značajan izvor prihoda, preveliko oslanjanje na jednu kategoriju proizvoda ili tržišni sektor može izložiti poslovanje brojnim rizicima i poteškoćama. Industrija potrošačke elektronike vrlo je nestabilna i podložna brzim promjenama u tehnologiji, preferencijama potrošača i potražnji na tržištu. Samsung Electronics može se suočiti s izazovima ako dođe do iznenadnog pada potražnje za proizvodima potrošačke elektronike ili promjene u preferencijama potrošača prema alternativnim tehnologijama ili uređajima. Budući da je odjel *Mobile experience* najveći generator prihoda Samsung Electronicsa, čineći približno 33,30% ukupnih prihoda, ukoliko dođe do smanjenja udjela prihoda od prodaje *MX* odjela od 10%, ukupni prihodi padaju za 30,03%. Značajnost rizika ocijenjena je sa 5, a vjerojatnost njegova nastupanja s 4.

Cjenovni rizik

Materijalni troškovi poduzeća Samsung mogu biti izloženi cjenovnom riziku jer volatilnost cijena sirovina kao što su metali i poluvodiči mogu utjecati na troškove proizvodnje njihovih proizvoda. Kao veliki proizvođač, Samsung nabavlja razne sirovine, kao što su poluvodiči, memorijski čipovi, zaslone i baterije, a svi oni podložni su fluktuacijama cijena na temelju ponude i potražnje. Na Samsungove profitne marže mogu utjecati bilo kakva iznenadna povećanja troškova ovih materijala, osobito ako nisu u mogućnosti prenijeti te troškove na kupce. Osim toga, Samsungove opsežne proizvodne mogućnosti i visoke razine proizvodnje mogu povećati cjenovni rizik. Unatoč tome, Samsung ima dominantan položaj na tržištu i često

¹⁰¹ Samsung Electronics Releases 2022 Sustainability Report (online) Dostupno na: https://images.samsung.com/is/content/samsung/assets/uk/sustainability/overview/Samsung_Electronics_Sustainability_Report_2022.pdf (10. svibnja 2023.)

sklapa dugoročne ugovore o nabavi sa svojim dobavljačima, što može smanjiti navedeni rizik. Za procjenu značajnosti rizika predviđa se povećanje cijena sirovina od strane Samsungovog najvećeg dobavljača – DAP Corporation (vezano uz odjel *MX*). Prognoza se temelji na pretpostavci da DAP poveća cijene svojih proizvoda za 7%, što će dovesti do povećanja troškova prodaje. Iz tog razloga vjerojatnost nastanka ovog rizika ocijenjen je s 2, dok je značajnost rizika ocijenjena s ocjenom 4.

Reputacijski rizik

Reputacijski rizik može biti uzrokovan raznim čimbenicima, kao što su loša kvaliteta proizvoda, neetička zabrinutost, loš tisak i druge stvari koje bi mogle naštetiti reputaciji tvrtke u očima dionika kao što su kupci, investitori i drugi. Samsung se ranije suočio s reputacijskim problemima izazvanim povlačenjem proizvoda, pravnim sporovima i optužbama za podmićivanje. Postoje velike šanse da će se reputacijski rizik ostvariti s obzirom na veličinu i opseg poslovanja poduzeća, kao i potencijal za kontroverze u tehnološkoj industriji. Kako bi smanjio rizik od narušavanja ugleda, Samsung mora nastaviti davati visoki prioritet etičkom poslovnom ponašanju, kvaliteti proizvoda i transparentnosti. S obzirom na ranije primjere, predviđa se pad prihoda od prodaje od 15%. Vjerojatnost nastupa ovog rizika ocijenjen je s ocjenom 4, dok je značajnost umjerena na razini 3.

5.2. Kvantifikacija rizika primjenom metode rizičnih novčanih tokova (CFaR)

Tablica 17 Kvantifikacija značajnosti rizika CFaR metodom

| RIZIK | SCENARIJ | RAZDOBLJE | %ΔEV | ZNAČAJNOST |
|-------------------------------|--|---------------|---------|------------|
| Politički rizik | Pad prihoda od 51% (trgovinski rat SAD - Kina) | 2024. - 2026. | -78,37% | 9 |
| Intelektualni rizik | Povećanje troškova osoblja od 3% (manjak kvalificirane radne snage) | 2023. - 2026. | -2,22% | 1 |
| Rizik kibernetičke sigurnosti | Povećanje ostalih troškova od 3% i troškova osoblja od 5% (kibernetički napad na poduzeće) | 2024. | -5,84% | 2 |
| Valutni rizik | Pad prihoda od 34,60% (aprecijacija korejskog won-a u odnosu na američki dolar) | 2024. - 2026. | -47,30% | 6 |
| Rizik konkurencije | Pad prihoda od 3% (povećanje tržišnog udjela konkurencije) | 2023. - 2026. | -6,12% | 2 |
| Operativni rizik | Rast operativnih troškova od 5% i pad prihoda od 30% (prekidi u lancu nabave) | 2024. - 2026. | -30,93% | 4 |
| Pravni rizik | Rast ostalih troškova od 2,5 % (sporovi i kazne oko kršenja патената) | 2025. | -0,12% | 1 |
| Ekološki rizik | Rast ostalih troškova od 15% (kazne zbog nepoštivanja propisa o zaštiti okoliša) | 2024. - 2026. | -0,87% | 1 |
| Rizik ključne marke | Pad prihoda od prodaje od 30,03% (pad prihoda divizije MX) | 2023. - 2026. | -41,05% | 5 |
| Cjenovni rizik | Rast troškova prodaje od 7% (rast cijena sirovina dobavljača) | 2024. | -28,67% | 4 |
| Reputacijski rizik | Pad prihoda od prodaje od 20% (povlačenje proizvoda, pravni sporovi) | 2024. - 2026. | -20,25% | 3 |

Izvor: izrada autorice

5.3. Mapa rizika

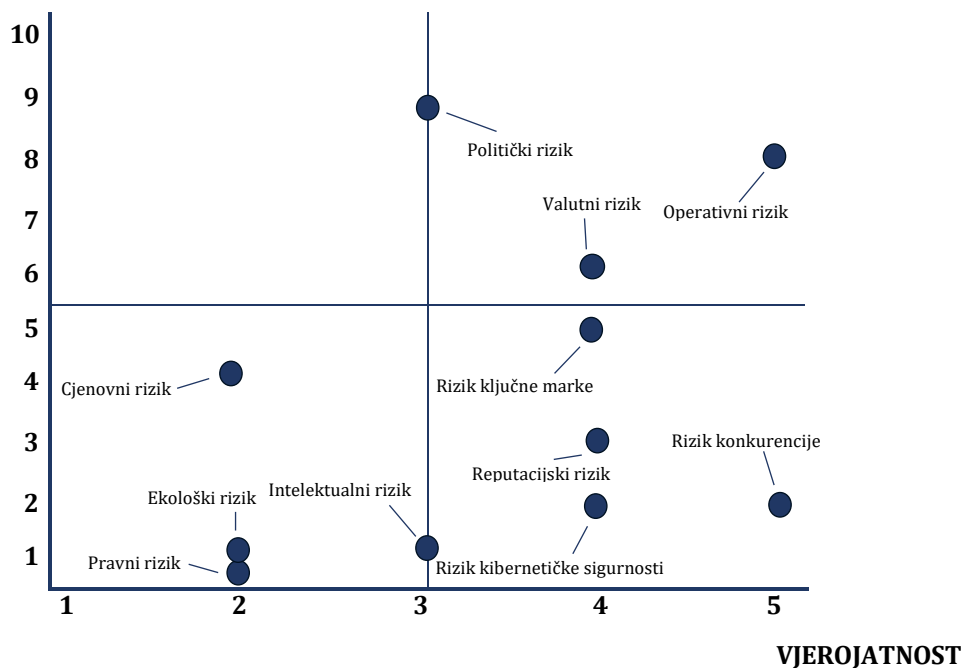
Tablica 18 Popis rizika prema značajnosti i vjerojatnosti nastanka

| | | VJEROJATNOST (1 – 5) | ZNAČAJNOST (1 – 10) |
|-----|-------------------------------|-------------------------|------------------------|
| 1. | Politički rizik | 3 | 9 |
| 2. | Valutni rizik | 4 | 6 |
| 3. | Rizik ključne marke | 4 | 5 |
| 4. | Operativni rizik | 5 | 4 |
| 5. | Cjenovni rizik | 2 | 4 |
| 6. | Reputacijski rizik | 4 | 3 |
| 7. | Rizik konkurencije | 5 | 2 |
| 8. | Rizik kibernetičke sigurnosti | 4 | 2 |
| 9. | Intelektualni rizik | 3 | 1 |
| 10. | Pravni rizik | 2 | 1 |
| 11. | Ekološki rizik | 2 | 1 |

Izvor: izrada autorice

Slika 8 Mapa rizika

ZNAČAJNOST



Izvor: izrada autorice

5.4. Sveobuhvatna strategija upravljanja rizicima

Politički rizik

Politički rizik trgovinskog rata može utjecati na Samsung povećanjem carine na proizvode ili komponente kojima se trguje između SAD-a i Kine što može dovesti do većih troškova za Samsung. To može rezultirati nižim profitnim maržama ili povećanjem cijena za potrošače, što može utjecati na prodaju. Samsung bi mogao smanjiti ovaj rizik raznolikostima svog poslovanja u različitim zemljama kako bi umanjio ovisnost o prodaji u tim specifičnim državama. Kako bi smanjio potencijalne poremećaje na korejskom tržištu, Samsung bi također mogao ojačati svoje odnose s regionalnim poduzećima u mjestima poput jugoistočne Azije. Također, može razviti rezervne planove za rješavanje bilo kakvih potencijalnih poremećaja. Planiranje scenarija, testiranje otpornosti na stres i procjena rizika mogu se koristiti u ovom procesu za prepoznavanje potencijalnih rizika i izradu planova za ublažavanje.

Valutni rizik

Samsung bi mogao upravljati valutnim rizikom različitim financijskim instrumentima, uključujući forward, futures, opcije i swap. Uz pomoć ovih alata Samsung može zaštititi svoje prihode i profit od fluktuacija tečaja. Samsung može koristiti hedging kao strategiju zaštite od rizika gdje sklapa ugovor o kupnji ili prodaji valute po unaprijed određenom tečaju. To pomaže poduzeću da zaključa tečaj i izbjegne gubitke zbog valutnih fluktuacija.

Operativni rizik

Operativnim rizikom teže je upravljati zbog nepredvidivosti njegova nastanka. Predlaže se implementacija redovitih internih kontrola, razvijanje okvira za procjenu rizika i postupaka za praćenje rizika. Također, treba se staviti naglasak na održavanje kontinuiteta poslovanja stvaranjem rezervnih planova u slučaju da dođe do bilo kakvih operativnih smetnji zbog prirodnih katastrofa ili kibernetičkih napada. Također, mogu uvesti redovitu obuku i programe podizanja svijesti za svoje zaposlenike kako bi osigurali razumijevanje operativnog rizika.

Rizik ključne marke

Kako bi upravljao rizikom ključne marke, predlaže se diverzifikacija poslovanja. Samsung Electronics treba još više proširiti svoje poslovne operacije izvan potrošačke elektronike kako bi uključio druge sektore kao što su poslovna rješenja, poluvodiče ili tehnologije u nastajanju poput Interneta stvari (IoT) ili umjetne inteligencije. Diverzifikacijom svog portfelja,

Samsung je u mogućnosti smanjiti svoje oslanjanje na jedan proizvod ili poslovnu liniju, čime se smanjuje rizik bilo kakvog negativnog utjecaja na marku.

Reputacijski rizik

Reputacijski rizik zahtijeva izgradnju čvrste korporativne kulture. Samsung bi se trebao usredotočiti na stvaranje kulture koja cijeni odgovornost i transparentnost. Kupci, investitori i ostali vanjski dionici moći će to primijetiti, što pomaže uspostaviti dobar ugled. Samsung isto tako može ulagati u inicijative društveno odgovornog poslovanja koje su u skladu s vrijednostima tvrtke i bave se društvenim i ekološkim problemima. To može pomoći poduzeću da stekne dobar ugled i razlikuje se od konkurencije. Između ostalog, praćenjem društvenih mreža također se može upravljati navedenim rizikom. Samsung može pratiti društvene mreže kako bi što prije uočio potencijalne reputacijske rizike i brzo djelovao u slučaju kritika ili pritužbi.

Rizik konkurencije

Samsung treba značajno ulagati u istraživanje i razvoj kako bi proizveo inovativne proizvode i usluge kojim se izdvajaju od konkurencije. Osim ulaganja u postojeće proizvode i usluge, potrebno je razviti i nove proizvode s ciljem privlačenja što većeg broja kupaca. Također, treba se staviti veliki naglasak na zadovoljstvo kupaca, te nastojati pružiti izvrsnu korisničku uslugu i podršku. Na taj način stječe se lojalnost kupaca i zadržava tržišni udio. Osim toga, strategiji upravljanja navedenim rizikom može se pristupiti i stvaranjem partnerstva s drugim poduzećima kako bi se iskoristile njihove prednosti i ublažile vlastite slabosti.

Cjenovni rizik

Iako cjenovni rizik zbog razina značajnosti i vjerojatnosti nastanka pripada skupini rizika koji se trebaju minimalno kontrolirati potrebno je njime pažljivo upravljati. Za upravljanje ovim rizikom predlaže se sklapanje dugoročnih ugovora s dobavljačima. Pregovaranjem o dugoročnim ugovorima i uvjetima poslovanja sa svojim dobavljačima i klijentima, Samsung može povećati stabilnost cijena i smanjiti svoju izloženost volatilnosti cijena. Još jedna strategija je i proširenje mreže dobavljača: širenjem izbora svojih dobavljača, Samsung može smanjiti svoju izloženost cjenovnom riziku.

Intelektualni rizik

Intelektualni rizik zahtijeva strategijsko upravljanje od strane odjela ljudskih potencijala. Ulagati se treba u programe obuke i razvoja zaposlenika kako bi unaprijedili postojeće zaposlenike. Osim fokusiranja na postojeće zaposlenike potrebno je razviti učinkovitu strategiju zapošljavanja i novih zaposlenika. Strategija se treba temeljiti na privlačenju i zadržavanju vrhunskih talenata, uključujući ponudu konkurentnih kompenzacija i paketa pogodnosti, pružanje poticajnog radnog okruženja i promicanje jake kulture tvrtke.

Rizik kibernetičke sigurnosti

U borbi s rizikom kibernetičke sigurnosti trebalo bi uspostaviti snažnu kontrolu autentičnosti i pristupa kako bi se osiguralo da samo ovlaštene korisnici mogu pristupiti osjetljivim sustavima i podacima. Implementacija sigurnosnih tehnologija za otkrivanje i zaustavljanje kibernetičkih napada, kao što su vatrozidi, sustavi za otkrivanje i sprječavanje napada mogu spriječiti *cyber* napade. Redovito ažuriranje i unaprjeđenje softvera i sustava kako bi se popravili poznati sigurnosni nedostaci još jedna je od strategija za upravljanje ovog rizika.

Ekološki rizik

Kako bi smanjio količinu energije korištenu u svojem poslovanju, predlaže se da Samsung implementira sustave upravljanja obnovljivim izvorima energije. S fokusom na smanjenje utjecaja na okoliš tijekom životnog ciklusa proizvoda, predlaže se u razvoj proizvoda uključiti načela ekološkog dizajna. Kupci, zaposlenici, dobavljači i lokalne zajednice samo su neki od

dionika s kojima Samsung može surađivati kako bi se proširila svijest o ekološkim problemima i radilo na rješenjima.

Pravni rizik

Upravljanje pravnim rizikom treba započeti formiranjem pravnog tima koji može biti u tijeku s pravnim razvojem i pružiti pravne savjete i podršku. Samsung također može poduzeti korake za ublažavanje potencijalnih pravnih rizika provođenjem iscrpne dubinske analize prije sklapanja poslovnih ugovora ili partnerstava i korištenjem postupaka rješavanja sporova poput arbitraže ili posredovanja kako bi se izbjegle visoki troškovi sudskih sporova.

6. ZAKLJUČAK

Na temelju provedene *top down* analize okruženja poduzeća posebno se ističu tehnološki i društveni čimbenici zbog tržišnog segmenta u kojem poduzeće djeluje. Tehnološki čimbenici odnose se na kontinuirano ulaganje u istraživanje i razvoj novih tehnologija, dok društveni čimbenici podrazumijevaju demografske promjene, postojanje radne kulture te i problem manjka kvalificirane radne snage. Na temelju Porterove analize pet sila, Samsung Grupa djeluje u visoko konkurentnoj industriji s visokom mogućnosti pojave supstituta te ulazaka novih konkurenata na tržište. Kao najveće snage naveden je širok portfolio proizvoda i usluga, globalna prisutnost te povjerenje i lojalnost potrošača, dok su kao slabe točke poslovanja uočeni operativni problemi te prevelika ovisnost Grupe o Electronic diviziji. U skladu s provedenom analizom utvrđeno je 11 rizika kojima je potrebno upravljati i time smanjiti potencijalni negativni utjecaj na procijenjenu vrijednost poduzeća. Politički rizik, valutni rizik, operativni rizik te rizik ključne marke rizici su koje treba spriječiti s obzirom na visoku razinu značajnosti i vjerojatnosti nastanka kojim su ocijenjeni. Reputacijski rizik, rizik konkurencije i rizik kibernetičke sigurnosti rizici su čija je vjerojatnost nastanka ocijenjena s ocjenom višom od 3, no njihova je značajnost je niska. Takvim se rizicima treba upravljati kako ne bi došlo do povećanja značajnosti. Zadnju skupinu rizika čine Cjenovni rizik, intelektualni rizik, ekološki rizik i pravni rizik. Navedeni rizici ocijenjeni su s niskim ocjenama vjerojatnosti nastanka i značajnosti za vrijednost poduzeća. Iz navedenog razloga, ovu skupinu rizika potrebno je minimalno kontrolirati. Zaključno, kao najbitnije strategije upravljanja navedenim rizicima predložene su mjere poput formiranja transparentne korporativne kulture, stvaranje partnerstva s drugim poduzećima, implementacija redovitih internih kontrola te razvijanje okvira za procjenu rizika. Općenito, Samsung je pokazao dobru sposobnost upravljanja različitim rizicima kroz proaktivno strateško planiranje i stalne inovacije. Kako bi zadržalo svoju konkurentsku poziciju na globalnom tržištu, poduzeće treba biti prilagodljivo promjenjivim tržišnim uvjetima i potencijalnim rizicima. Učinkovito upravljanje rizikom bit će ključno za Samsungov dugoročni uspjeh.

Popis literature

1. Anton, S. G., Nucu, A. E. A. (2020.) Enterprise risk management: A literature review and agenda for future research, *Journal of Risk and Financial Management*, 13(11), 281. <https://doi.org/10.3390/jrfm13110281>
2. Aylesworth, A., Chapman, K., & Dobscha, S. (1999.) Animal companions and marketing: Dogs are more than just a cell in the bcg matrix!. ACR North American Advances
3. Bruijl, D., Gerard, H. T. (2018.) The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment, BizChange Strategy Consulting
4. Business Standard: 75% of S Korean firms to continue remote work scheme even after covid (online) Dostupno na: https://www.business-standard.com/article/international/75-of-s-korean-firms-to-continue-remote-work-scheme-even-after-covid-121121600390_1.html (28. veljače 2023.)
5. Chapman, R. J. (2011.) Simple tools and techniques for enterprise risk management. John Wiley & Sons.
6. COSO: Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance (2017.) Dostupno na <https://www.coso.org/SitePages/Enterprise-Risk-Management-Integrating-with-Strategy-and-Performance-2017.aspx?web=1> (11.prosinca 2022.)
7. David, F. R. (2017.), *Strategic management A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, (16), Pearson
8. Green, P. E. (2015.) *Enterprise risk management: A common framework for the entire organization*. Butterworth-Heinemann
9. Hommel, U. (2009.) Cash flow at risk: linking strategy and finance. *The VaR implementation handbook*
10. Hopkin, P. (2018.) Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management, Kogan Page Publishers
11. Kamath, S., Kulheyko, I., Kuvík, I., Niziołek, P. (2017.) A Historic and Strategic Overview of South Korea's Champion Chaebol: Samsung Electronics, (15).,
12. Kišić, A. (2020). SWOT i TOWS analiza društvene mreže Facebook kao alata za odnose s javnošću u političkim kampanjama. *University of Mostar*, (2)2
13. Lang, V., Sittler, P. (2011). *Looking for property via Smartphone, trends, offers and prospects* (No. eres2011_49). European Real Estate Society (ERES)

14. MacroTrends: South Korea GDP Growth Rate 1961-2023 (online) Dostupno na: <https://www.macrotrends.net/countries/KOR/south-korea/gdp-growth-rate> (03. ožujka 2023.)
15. MacroTrends: South Korea Inflation Rate 1960-2023 (online) Dostupno na: <https://www.macrotrends.net/countries/KOR/south-korea/inflation-rate-cpi> (03. ožujka 2023.)
16. Marius Sandbu: Samsung hacked by Lapsus (online) Dostupno na: <https://msandbu.org/samsung-hacked-by-lapsus/> (02. svibnja 2023.)
17. Miloš Sprčić et. al (2021). Company analysis and risk management strategies in the global business environment – a case study collection. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu
18. Miloš Sprčić et. al (2020.) *Enterprise Risk Management: Theory and Practice*, Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu
19. Miloš Sprčić, D. (2013.), *Upravljanje rizicima – temeljni koncepti, strategije i instrumenti*, Zagreb: Sinergija
20. Miloš Sprčić, D., Orešković Sulje, O. (2012.), Procjena vrijednosti poduzeća: Vodič za primjenu u poslovnoj praksi, Zagreb
21. Muslih, M. (2019.) The benefit of enterprise risk management (ERM) on firm performance. *Indonesian Management and Accounting Research*, 17(2), str. 168. - 185. doi: <http://dx.doi.org/10.25105/imar.v17i2.4949>
22. Ogutu, J., Bennett, M. R., Olawoyin, R. (2018.) Closing the gap: between traditional and enterprise risk management systems. *Professional Safety*, 63(04), 42-47
23. Oral, C., CenkAkkaya, G. (2015.) Cash flow at risk: a tool for financial planning. *Procedia economics and finance*, (23)
24. Orsag, S. (1997.) Vrednovanje poduzeća. Zagreb, *Infoinvest*,
25. Piljić, J. (2015.) Procjena vrijednosti poduzeća metodom diskontiranog novčanog toka
26. Phan, S. (2021.) The effect of pestle factors on development of e-commerce. *International Journal of Data and Network Science*, 5(1), str. 37. – 42., [10.5267/j.ijdns.2020.11.005](https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.11.005)
27. Porter, M. E. (1997.) *Competitive strategy. Measuring business excellence*. 1(2), Emerald Publishing Limited.
28. Rastogi, N., Trivedi, M. K. (2016.) PESTLE technique – a tool to identify external risks in construction projects, *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3(1)

29. Ravanavar, G. M., & Charantimath, P. M. (2012). Strategic formulation using tows matrix– A Case Study. *International Journal of Research and Development*, 1(1), 87-90.
30. S., Saeidi, S. P., Nilashi, M., & Mardani, A. (2019). The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. *Computer standards & interfaces*, 63,
31. Sammut-Bonnici, T., Galea, D. (2014.) *PEST analysis*, NJ: John Wiley & Sons
32. Samsung: Creating a neven safer work environment (online) Dostupno na: <https://semiconductor.samsung.com/sustainability/labor-human-rights/safety-first/creating-a-culture-of-safety-with-solid-health-safety-management-system/> (20. veljače 2023.)
33. Samsung Electronics: Financial Statements (online) Dostupno na: <https://www.samsung.com/global/ir/financial-information/audited-financial-statements/> (05. travnja 2023.)
34. Samsung: Global Strategy Group (online). Dostupno na: https://sgsg.samsung.com/newpage/newpage.php?f_id=samsung_companies (10. veljače 2023.)
35. Samsung Heavy Industries: Financial Statments (online) Dostupno na: <https://www.wsj.com/market-data/quotes/KR/010140/financials/annual/balance-sheet> (05. travnja 2023.)
36. Samsung Life Insurance: Financial Statements (online) Dostupno na: <https://www.wsj.com/market-data/quotes/KR/XKRX/032830/financials/annual/balance-sheet> (05. travnja 2023.)
37. Samsung Newsroom: Samsung to Set the Principles to Recycle of Returned Galaxy Note7 Devices in an Environmentally Friendly Way (online.) Dostupno na: <https://news.samsung.com/global/samsung-to-set-the-principles-to-recycle-of-returned-galaxy-note-7-devices-in-an-environmentally-friendly-way> (01. ožujka 2023.)
38. Samsung: Samsung Electronics Releases 2022 Sustainability Report (online) Dostupno na: https://images.samsung.com/is/content/samsung/assets/uk/sustainability/overview/Samsung_Electronics_Sustainability_Report_2022.pdf (27. veljače 2023.)
39. Shamout, M. D., & Elayan, M. B. (2020.) A Comparative Analysis of Strategic Planning Practices in Gulf Cooperation Council Region: A Case Study of Huawei and Samsung

- Companies. *Journal of Talent Development and Excellence*, 12(1), str. 505. doi: <https://doi.org/10.5373/JARDCS/V12SP8/20202549>
40. Shin, G. (2022.) Beyond Representation: How Diversity Can Unleash Korea's Innovation
41. Slater, S. F., Narver, J. C. (1996.) Competitive strategy in the market-focused business. *Journal of market-focused management*, 1(2),
42. Shtal, T. V., Buriak, M., Ukubassova, G., Amirbekuly, Y., Toiboldinova, Z., Tlegen, T. (2018.) Methods of analysis of the external environment of business activities. *Revista espacios*, 39(12),
43. StatCounter: Mobile Vendor Market Share Worldwide (online). Dostupno na: <https://gs.statcounter.com/vendor-market-share/mobile/worldwide/#yearly-2017-2023> (08. kolovoza 2023.)
44. Izvor: Statista: Samsung Electronics' revenue from 1st quarter 2011 to 1st quarter 2023, by product/business segment (online). Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/630434/samsung-quarterly-revenue-by-segment/> (13. kolovoza 2023.)
45. Tseng, C. Y. (2007). Internal control, enterprise risk management, and firm performance. University of Maryland, College Park.
46. Willumsen, P., Oehmen, J., Stingl, V., Geraldi, J. (2019.) Value creation through project risk management. *International Journal of Project Management*, 37(5)
47. Yang Y., Park Y., Smith T.M., Kim T., Park H. (2022.) High-Resolution Environmentally Extended Input–Output Model to Assess the Greenhouse Gas Impact of Electronics in South Korea, *Environmental Science & Technology* 56 (4)

Popis slika

| | |
|--|----|
| Slika 1 <i>Proces upravljanja rizicima</i> | 4 |
| Slika 2 <i>Razlika između TRM i ERM</i> | 7 |
| Slika 3 <i>Analiza okruženja poduzeća</i> | 10 |
| Slika 4 <i>Model Porterovih pet sila</i> | 14 |
| Slika 5 <i>Generičke strategije</i> | 20 |
| Slika 6 <i>Prednosti integriranog upravljanja rizicima</i> | 25 |
| Slika 7 <i>Samsung Electronics podružnice</i> | 28 |
| Slika 8 <i>Mapa rizika</i> | 75 |

Popis tablica

| | |
|---|----|
| Tablica 1 <i>Vertikalna analiza bilance za razdoblje 2018. – 2022. (u milijunima KRW)</i> | 50 |
| Tablica 2 <i>Horizontalna analiza bilance za razdoblje 2018. – 2022.</i> | 51 |
| Tablica 3 <i>Vertikalna analiza RDG-a za razdoblje 2018. – 2022.</i> | 53 |
| Tablica 4 <i>Horizontalna analiza RDG-a za razdoblje 2018. – 2022.</i> | 53 |
| Tablica 5 <i>Pokazatelji djelovanja poluge 2018. – 2022.</i> | 54 |
| Tablica 6 <i>Pokazatelji likvidnosti 2018. – 2022.</i> | 55 |
| Tablica 7 <i>Pokazatelji aktivnosti 2018. – 2022.</i> | 55 |
| Tablica 8 <i>Pokazatelji profitabilnosti 2018. – 2022.</i> | 56 |
| Tablica 9 <i>Pokazatelji investiranja 2018. – 2022.</i> | 57 |
| Tablica 10 <i>SWOT analiza</i> | 58 |
| Tablica 11 <i>Pro forma Računa dobiti i gubitka</i> | 60 |
| Tablica 12 <i>Pro forma bilance (u milijunima KRW)</i> | 61 |
| Tablica 13 <i>Izračun prosječnog ponderiranog troška kapitala</i> | 64 |
| Tablica 14 <i>Izračun ukupnih sadašnjih vrijednosti slobodnih novčanih tokova poduzeća</i> | 65 |
| Tablica 16 <i>Procijenjena vrijednost poduzeća temeljem slobodnih novčanih tokova poduzeća</i> | 66 |
| Tablica 17 <i>Ljestvica vjerojatnosti nastanka i značajnosti rizika</i> | 67 |
| Tablica 18 <i>Kvantifikacija značajnosti rizika CFaR metodom</i> | 74 |
| Tablica 19 <i>Popis rizika prema značajnosti i vjerojatnosti nastanka</i> | 75 |

Popis grafova

| | |
|---|----|
| Graf 1 <i>Mapa rizika</i> | 5 |
| Graf 2 <i>Stopa rasta BDP-a Južne Koreje 2017. – 2021.</i> | 30 |
| Graf 3 <i>Kretanje stope inflacije Južne Koreje 2012. – 2021.</i> | 31 |
| Graf 4 <i>Izdaci za istraživanje i razvoj Samsunga 2018. – 2021. (u milijardama USD)</i> | 34 |
| Graf 5 <i>Emisije stakleničkih plinova (jedinica: tisuća tona CO₂e)</i> | 36 |
| Graf 6 <i>Tržišni udio dobavljača mobilnih uređaja na globalno razini (2017. – 2023.)</i> | 38 |
| Graf 7 <i>Prihod Samsung Electronics prema proizvodu/poslovnom segmentu</i> | 42 |
| Graf 8 <i>BCG matrica</i> | 44 |