

Mr. sc. Katarina Dorić

## KONZEKVENCIJE BASELSKOG SPORAZUMA O KAPITALU (BASEL II) NA POSLOVANJE PODUZEĆA U HRVATSKOJ

### CONSEQUENCES OF BASEL CAPITAL ACCORD (BASEL II) ON BUSINESS OF FIRMS IN CROATIA

---

**SAŽETAK:** Baselski sporazum o kapitalu (Basel II) je u svojoj biti sporazum koji se prije svega odnosi na banke, ali to je samo uski pogled na njegovu svrhu postojanja i dosege. Promjene koje nastaju u bankovnom sektoru neminovno izazivaju promjene u sektoru poduzeća. Primjenom Baselskog dokumenta dobivanje kredita od financijskih institucija postaje složenije i neizvjesnije, a što izravno utječe na politiku poslovanja i uspješnost poduzeća. Istodobno, Basel II implicitno sadrži odgovore i smjernice kako se poduzeća mogu pripremiti i prilagoditi promjenama na tržištu banaka, odnosno utjecati na poboljšanje svog internog rejtinga kako bi stekla povoljniji položaj u poslovnom odnosu s bankom. Za potrebe ovog rada, autorica je provela prvo empirijsko istraživanje poznavanja područja i primjene Basela II u poduzećima u Hrvatskoj. Rezultati istraživanja pokazali su da, iako je više od polovine ispitanih poduzeća upoznato sa sadržajem Baselskog sporazuma o kapitalu, većina njih nije započela i ne planira pripreme za provedbu Basela II.

**KLJUČNE RIJEČI:** Baselski sporazum o kapitalu (Basel II), rejting, upravljanje rizicima.

**ABSTRACT:** The Basel Capital Accord (Basel II) is in its essence an agreement that refers to banking primarily, but this is only a narrow view of the purpose of its existence and achievements. The changes that appear in the banking sector are bound to provoke changes firms' sector. The use of the Basel document complicates taking loans from financial institutions and makes it unpredictable, which directly affects the firms' business policy and efficiency. Similarly, Basel II contains certain implicit answers and guidelines on how firms can prepare and adjust to the changes in the banking market, i.e. influence the improvement of its internal rating in order to achieve more favorable position in the business relation with the bank. For this paper, the author carried out the first empirical study of the knowledge of Basel II and of its application in Croatian firms. The results of the research have indicated that, even though more than half of the examined firms are familiar with the content of the Basel Capital Accord, most of them have not started nor are they planning to prepare for the implementation of Basel II.

**KEY WORDS:** Basel Capital Accord (Basel II), rating, risk management process.

---

## 1. UVOD

Baselski sporazum o kapitalu (Basel II) je dokument donesen od strane Baselskog odbora za superviziju banaka u lipnju 2004. godine, a čija je službena primjena u nacionalnim bankovnim sustavima zemalja članica Baselskog odbora započela 31. 12. 2006. godine. Osnovni cilj Baselskog dokumenta na mikrorazini je usklađivanje strategije rizika i vlastitog kapitala banaka, a na makrorazini održavanje sigurnosti i stabilnosti međunarodnog bankovnog sustava (/1/ i /2/).

Međutim, Basel II nije samo dokument koji će zasigurno ostaviti trag i obilježiti ovo desetljeće u bankarstvu. Njegova primjena u poslovanju banaka implicirana je s poslovnim praksom, odnosno izazvat će značajne konzekvencije za poslovanje poduzeća. Primjenom Baselskog dokumenta dobivanje kredita od financijskih institucija postaje složenije i neizvjesnije, a što izravno utječe na politiku poslovanja i uspješnost poduzeća. Istodobno, Basel II implicitno sadrži odgovore i smjernice kako se poduzeća mogu pripremiti i prilagoditi promjenama na tržištu banaka, odnosno utjecati na poboljšanje svog internog rejtinga kako bi stekla povoljniji položaj u poslovnom odnosu s bankom.

S obzirom da se radi o novini u bankarskom i poslovnom svijetu, područje Basela II je još uvijek nedovoljno istraženo, polazišta razmišljanja su različita, znanstvena literatura je nedovoljno obrađena. Empirijsko istraživanje poznavanja područja i primjene Basela II u poduzećima u Hrvatskoj, provedeno u svrhu ostvarenja ciljeva ovog rada, prikazuje stanje pripremljenosti naših poduzeća za Basel II, a ujedno je pokušalo utjecati na podizanje svijesti o potrebi primjene Basela II u poduzećima u Hrvatskoj, i to zbog značajnih prednosti koje primjena Basela II donosi.

## 2. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POZNAVANJA PODRUČJA I PRIMJENE BASELA II U PODUZEĆIMA U HRVATSKOJ

### 2.1. Ciljevi i metode istraživanja

Glavni cilj istraživanja je dobivanje spoznaja o tome kako se poduzetnici u Hrvatskoj pripremaju za Basel II, odnosno utjecati na podizanje svijesti o potrebi primjene Basela II u poduzećima u Hrvatskoj, i to zbog značajnih prednosti koje primjena Basela II donosi. Na temelju dobivenih rezultata istraživanja induktivno se zaključuje o utjecaju Basela II na poslovnu praksu, i to na način da se objasne oblici pripreme za provedbu Basela II u poduzećima, utvrde prednosti koje poduzećima donosi pravodobna priprema za Basel II te identificiraju zapreke uvođenju Basela II u poduzećima.

Polazne hipoteze istraživanja su sljedeće:

- H1. Većina poduzeća u Hrvatskoj nije upoznata sa sadržajem Baselskog sporazuma o kapitalu (Basel II).
- H2. Većina poduzeća u Hrvatskoj nije započela s pripremama\* za provedbu Basela II (\*pripreme podrazumijevaju ocjenu i poboljšavanje vlastitog rejtinga te uvođenje sustava upravljanja rizicima u poduzeću).
- H3. Poduzeća koja su započela s pripremama za provedbu Basela II uočavaju važnost financijskih i nefinancijskih pokazatelja poslovanja, za razliku od poduzeća koja nisu

započela pripreme za Basel II, a koja pozornost pridaju samo financijskim pokazateljima poslovanja.

- H4. Poduzeća koja primjenjuju sustav upravljanja rizicima započela su s pripremama za provedbu Basela II.
- H5. Poduzeća koja nisu započela s pripremama za provedbu Basela II ne uviđaju prednosti koje pravovremena priprema i primjena istog donosi.
- H6. Nedovoljna angažiranost menadžmenta je primarni izvor problema u sustavu upravljanja rizicima, a time i nedovoljne pripreme za Basel II.

Kao temeljni instrument istraživanja korišten je anketni upitnik. U prikupljanju podataka anketnim upitnikom korišten je neizravni pristup prikupljanja podataka, odnosno upitnik je distribuiran elektroničkom poštom. Kvantitativna analiza dobivenih podataka obrađena je uz pomoć statističkog softverskog paketa SPSS 14.0. Statističke metode koje su korištene u testiranju hipoteza i obradi podataka su metode deskriptivne statistike (apsolutne i relativne frekvencije, kumulativi, prosječne vrijednosti, standardne devijacije), izračuni korelacija između nezavisnih i zavisnih varijabli, analize varijance, izračuni F-omjera i Hi-kvadrat ( $\chi^2$ ) testovi.

## 2.2. Uzorak istraživanja

Odabir uzorka poseban je problem znanstvenog istraživanja. Uzorak istraživanja izabran je s popisa 500 najboljih hrvatskih poduzeća u 2005. godini, i to iz gospodarskog adresara Poslovna Hrvatska 2005., kojeg objavljuje Zavod za poslovna istraživanja (ZAPI). Navedeni popis 500 najboljih poduzeća, ciljano je odabran jer se krenulo pod pretpostavkom da su upravo naša najuspješnija poduzeća upoznata sa sadržajem Baselskog sporazuma o kapitalu (Basel II) i da su započela s pripremama odnosno njegovom primjenom u svom poslovanju. Ciljanim uzorkovanjem izabran je uzorak od 250 poduzeća. Istraživanje je potrajalo od prosinca 2006. godine do ožujka 2007. godine, a upitnik je u tom razdoblju poslan u dva navrata. Od ukupno prikupljena 52 upitnika, konačna obrada se temeljila na 44 pravilno popunjena anketna upitnika te je stopa odaziva 18% što se može smatrati prihvatljivim za ovaj tip ankete. Valja napomenuti da iako je bilo relativno teško prikupiti podatke, veseli činjenica što postoje poduzeća koja su pokazala veliki interes za sudjelovanjem u istraživanju i zatražila povratnu informaciju o rezultatima istraživanja.

Među poduzećima koja sačinjavaju uzorak istraživanja, najzastupljenija su poduzeća stara između 11 i 30 godina (40,9%), zatim slijede poduzeća koja u Hrvatskoj posluju dulje od 31 godinu (36,4%), dok poduzeća mlađa od 10 godina čine petinu uzorka (22,7%). Veličina poduzeća iz uzorka utvrđena je putem pitanja o broju zaposlenih u poduzeću. Više od polovine poduzeća iz uzorka nalazi se u skupini velikih poduzeća (56,8%), potom slijede srednje velika poduzeća (34,1%), a najmanje je poduzeća u skupini mala poduzeća (9,1%). S obzirom na temeljnu djelatnost kojom se poduzeće bavi, uzorak istraživanja je poprilično raspršen. Najzastupljenija su poduzeća čija je djelatnost klasificirana kao ostale usluge (14%), potom slijedi trgovina kao iduća najzastupljenija djelatnost u uzorku (11%), a s istim udjelom participiraju prijevozne usluge. Promatrajući vlasničku strukturu poduzeća, prevladavaju poduzeća pretežito privatnog vlasništva (77,3%) od čega je 45,5% u domaćem vlasništvu, odnosno 31,8% u stranom vlasništvu. Pravni oblik poduzeća otkriva da su otprilike podjednako zastupljena dionička društva i društva s ograničenom odgovornošću.

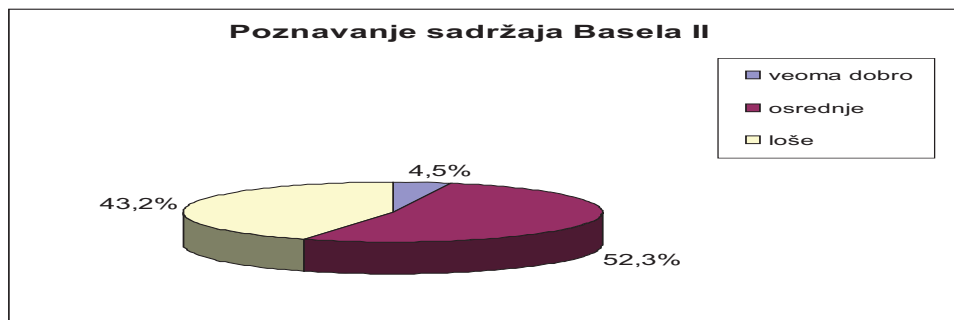
Iako je ovo empirijsko istraživanje usmjereno prije svega na poduzeća i njihove značajke te s tim povezano poznavanje područja i primjene Basela II, zanimljivo je ukazati i na osobine ispitanika koji su ispunjavali anketne upitnike. Ispitanici muškog spola su neznatno brojniji (52,3%) od ispitanika ženskog spola. Istraživanje je najvećim dijelom (59,1%) obuhvatilo dobnu populaciju od 31 do 40 godina. Ispitanika u dobi od 51 do 60 godina je 13,6%, dok ih je najmanje u dobnoj populaciji od 41 do 50 godina (6,8%). S obzirom na stupanj stručne spreme koju posjeduju, čak 81,4% ispitanika je fakultetski obrazovano, odnosno ima visoku stručnu spremu. U uzorku prevladava ekonomska stručna sprema koju ima čak 93,2% ispitanika. Predzadnje pitanje u upitniku, otvorenog je tipa, a otkriva nam naziv radnog mjesta ispitanika. To pitanje je ujedno i provjera odgovora na pitanje o hijerarhijskoj razini menadžmenta na kojoj se nalazi ispitanik. Prevladavaju ispitanici srednjeg i vršnog menadžmenta (72,7%) od čega je njih 59,1% zaposleno na poslovima srednje razine menadžmenta, a 13,6% obnaša poslove najviše razine menadžmenta. Istovjetan postotak (13,6%) odnosi se na ispitanike zaposlene na poslovima niže razine menadžmenta kao i na one koji se bave nemanadžerskim poslovima. Valja napomenuti da je najviše ispitanika zaposleno na poslovima direktora/voditelja odjela financija/računovodstva/kontrolinga, a upravo se na njih ciljalo u ovom istraživanju.

## 2.3. Rezultati istraživanja

### 2.3.1. Upoznatost poduzeća s Basel II

Prva hipoteza istraživanja je glasila: **H1**) Većina poduzeća u Hrvatskoj nije upoznata sa sadržajem Baselskog sporazuma o kapitalu (Basel II).

Ispitanicima su bila ponuđena tri odgovora na pitanje o tome kako ocjenjuju poznavanje Basela II u svom poduzeću: a) veoma dobro, b) osrednje, i c) loše (nisu upoznati s Baselom II). Svega 4,5% njih je odgovorilo da je veoma dobro upoznato sa sadržajem Baselskog sporazuma o kapitalu. Najviše ispitanika (52,3%) se izjasnilo kako su osrednje upoznati s navedenim sporazumom. 43,2% ispitanika je ocijenilo svoje poznavanje Basela II lošim, odnosno nisu upoznati s istim. Navedeno prikazuje slika 1.



Slika 1. Poznavanje sadržaja Basela II u poduzećima u Hrvatskoj

Prva hipoteza istraživanja je postavljena pod pretpostavkom da je Basel II novina s kojom naša poduzeća nisu još (dovoljno) upoznata. Riječ "većina" je upotrijebljena zbog

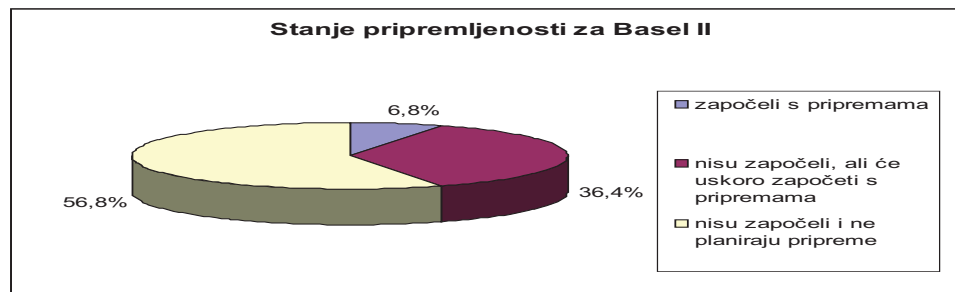
toga jer se hipotezom testira je li 51% i više od 51% poduzeća upoznato s Baselom II ili nije. Promatrajući kumulativno, 56,8% poduzeća se izjasnilo da je upoznato sa sadržajem Baselskog sporazuma o kapitalu, što znači da se *hipoteza 1* odbacuje.

Vezano uz *hipotezu 1*, zanimljivo je predočiti rezultate o tome kako naša poduzeća dobivaju informacije o Baselu II. Za očekivati bi bilo da je menadžment, odnosno uprava poduzeća glavni izvor informacija o Baselu II. Međutim, upravo suprotno, svega 6,8% poduzeća iz uzorka kao glavni izvor navodi menadžment, tj. upravu poduzeća. Vanjski konzultanti donose informacije o Baselu II u 15,9% poduzeća, a najveći postotak (77,3%) se opredijelio za ostale izvore. Od ostalih izvora koje ispitanici navode, kao primarni izvori informacija o Baselu II navedeni su odjeli financija/računovodstva/kontroling (27,3% od ukupnog uzorka istraživanja). Potom slijede odjel riznice, odjel zajedničkih poslova, funkcija upravljanja internim procesima, matrica poduzeća, banke i druge financijske institucije, internet i intranet, časopisi/seminari/stručna literatura/mediji te profesionalno individualno informiranje.

### 2.3.2. Pripremljenost poduzeća za Basel II

Druga hipoteza istraživanja je sljedeća: **H2)** Većina poduzeća u Hrvatskoj nije započela s pripremama\* za provedbu Basela II (\*pripreme podrazumijevaju ocjenu i poboljšavanje vlastitog rejtinga te uvođenje sustava upravljanja rizicima u poduzeću).

Čak 56,8% poduzeća iz uzorka nije započelo s pripremama za provođenje Basela II i ne planiraju ih započeti. Onih koji još nisu započeli s pripremama, ali namjeravaju ih započeti u roku godine dana je 36,4%. Svega 6,8% poduzeća je započelo s pripremama za provedbu Basela II. S obzirom da 56,8% poduzeća nije započelo i ne planira pripreme za provedbu Basela II, možemo zaključiti da se *hipoteza 2* prihvaća. Slika 2. prikazuje kakvo je stanje s pripremama za Basel II u našim poduzećima.



**Slika 2.** Stanje pripremljenosti za Basel II u poduzećima u Hrvatskoj

Rezultati stanja pripremljenosti za Basel II u našim poduzećima otvaraju pitanje je li moguće uspostaviti korelaciju između određenih nezavisnih karakteristika poduzeća i kategorije u kojoj se naša poduzeća nalaze s obzirom na pripreme za Basel II. Nezavisne karakteristike poduzeća koje su analizirane su redom: vlasnička struktura poduzeća, veličina poduzeća (mjerena brojem zaposlenih u poduzeću) i starost poduzeća.

Zbog male veličine uzorka i kvalitetnije statističke interpretacije, odgovori poduzeća na pitanje o stanju pripremljenosti za Basel II grupirani su u dvije kategorije: započeli pripreme i nisu započeli pripreme. Prvu kategoriju čine poduzeća koja su već krenula s priprema kao i poduzeća koja još nisu započela, ali će uskoro započeti (u roku godine dana). Drugu kategoriju čine poduzeća koja nisu započela i ne planiraju pripreme za provođenje Basela II.

Na temelju subuzorka vlasničke strukture poduzeća, jednak je broj onih koji su započeli i onih koji nisu započeli s priprema za Basel II unutar poduzeća privatnog - stranog vlasništva (50,0%). Unutar poduzeća državnog vlasništva i privatnog - domaćeg vlasništva, veći je broj poduzeća koja nisu započela s pripremom za Basel II (60,0%). Tablica 1. prikazuje stanje pripremljenosti za Basel II i vlasničku strukturu poduzeća.

**Tablica 1.** Stanje pripremljenosti za Basel II i vlasnička struktura poduzeća

		Vlasnička struktura			Ukupno
		državno	privatno – domaće	privatno – strano	
Stanje pripremljenosti	započeli pripremu	4 40,0%	8 40,0%	7 50,0%	19 43,2%
	nisu započeli pripremu	6 60,0%	12 60,0%	7 50,0%	25 56,8%
Ukupno		10 100,0%	20 100,0%	14 100,0%	44 100,0%

Veličina poduzeća kao sljedeća nezavisna karakteristika poduzeća, stavljena je u korelaciju sa stupnjem pripremljenosti za Basel II. Među velikim poduzećima (poduzeća s 501 i više zaposlenih) tek je neznatno veći udio onih koji nisu započeli s priprema (52,0%) naspram onih koji su započeli s priprema. U srednje velikim poduzećima (poduzeća koja broje od 51 do 500 zaposlenika) udio onih koji nisu započeli s priprema je znatno izražen i iznosi 73,3%. Sličan udio od 75,0%, ali u korist poduzeća koja su započela s priprema za Basel II, uočava se među malim poduzećima (poduzeća s 1 do najviše 50 zaposlenika). Međutim, treba napomenuti da subuzorak malih poduzeća u uzorku istraživanja frekvencijski broji tek 4 poduzeća. Odnos veličine poduzeća i stanja pripremljenosti za Basel II prikazan je u tablici 2.

**Tablica 2.** Stanje pripremljenosti za Basel II i veličina poduzeća

		Veličina poduzeća			Ukupno
		malo	srednje	veliko	
Stanje pripremljenosti	započeli pripremu	3 75,0%	4 26,7%	12 48,0%	19 43,2%
	nisu započeli pripremu	1 25,0%	11 73,3%	13 52,0%	25 56,8%
Ukupno		4 100,0%	15 100,0%	25 100,0%	44 100,0%

Na temelju subuzorka starosne strukture poduzeća, jednak je broj onih koji su započeli i onih koji nisu započeli s pripremanjima za Basel II unutar poduzeća starijih od 31 godinu. (50,0%). Među poduzećima koja posluju od 11 do 30 godina, veći je udio onih poduzeća koja nisu započela pripreme za Basel II (61,1%). Također i među mladim poduzećima, odnosno poduzećima mlađim od 10 godina, više je onih koji nisu započeli s pripremanjima za provedbu Basela II (60,0%). Tablica 3. prikazuje navedeno.

**Tablica 3.** Stanje pripremljenosti za Basel II i starost poduzeća

		Starost poduzeća			Ukupno
		do 10 godina	od 11 do 30 godina	starije od 31 godinu	
Stanje pripremljenosti	započeli pripremu	4 40,0%	7 38,9%	8 50,0%	19 43,2%
	nisu započeli pripremu	6 60,0%	11 61,1%	8 50,0%	25 56,8%
Ukupno		10 100,0%	18 100,0%	16 100,0%	44 100,0%

Jedno od pitanja u anketnom upitniku je od ispitanika tražilo da navedu koji je odjel (organizacijski dio) u njihovom poduzeću odgovoran za Basel II. Čak 54,55% ispitanika na navedeno pitanje nije ponudilo odgovor ili se izjasnilo kako ni jednom odjelu nije dodijeljena odgovornost provedbe Basela II. Među 20 ispitanika koje je navelo odjel zadužen

za provođenje Basela II, čak njih 70,0% se izjasnilo kako je to odjel financija. U 25,0% poduzeća odgovornost za provedbu Basela II ima riznica. Menadžment odnosno uprava poduzeća participira s udjelom od 15,0%, a isti udjel (15,0%) u odgovornosti za provedbu Basela II ima odjel računovodstva. Među ostalim ispitanici navode odjel kontrolinga, komercijalni sektor i sektor zajedničkih poslova. Valja napomenuti da navedeni postoci u kumulativu prelaze 100% zbog toga što su se mnogi ispitanici izjasnili za kombinaciju dva i više odjela zadužena za provedbu Basela II.

Na pitanje koji bi odjel (organizacijski dio) u njihovom poduzeću trebao biti odgovoran za provedbu Basela II, odgovorili su svi ispitanici. Također i ovdje imamo slučaj da postoci u kumulativu prelaze 100% zbog toga što su se mnogi ispitanici izjasnili za kombinaciju dva i više odjela koji bi trebali snositi odgovornost za provedbu Basela II. Kao najzastupljeniji odjeli javljaju se odjel financija koji se navodi čak 27 puta (61,36%) i odjel računovodstva s 11 puta (25,0%). Vršni menadžment odnosno uprava poduzeća spomenuta je 6 puta (13,6%). Odjel riznice bi trebao snositi odgovornost u 5 poduzeća (11,4%), a odjel kontrolinga u 3 poduzeća (6,8%). Kao ostalo ispitanici navode ekonomski sektor, pravni sektor i sektor za razvoj poslovanja. 5 poduzeća iz uzorka nije ponudilo odgovor na postavljeno pitanje, odnosno izjasnilo se da ne zna kojem bi odjelu trebalo dodijeliti odgovornost za provođenje Basela II.

Zanimljivo je prezentirati dobivene podatke o načinu na koji poduzeća u Hrvatskoj vrše pripremu za provedbu Basela II. Usljed odgovaranja ispitanici su zaokruživali više odgovora, a najviše njih ( $f = 14$  poduzeća), odnosno 31,8% navodi da identificiraju slabe i jake strane u poslovanju poduzeća. 13 poduzeća (29,6%) smatra da je usredotočivanje na ciljano smanjenje slabih strana u poslovanju način pripreme za Basel II. Jednak broj poduzeća ( $f = 13$  poduzeća) uvodi, odnosno već primjenjuje sustav upravljanja rizicima u smislu priprema za provedbu Basela II. Ocjenjivanje i poboljšavanje rejtinga poduzeća način je pripreme za Basel II u 6 poduzeća iz uzorka, odnosno svega 13,6%. Prema ostalim odgovorima poduzeća se pripremaju na način da izrađuju razne vrste planova (financijski, operativni, ulagački), vrše simulacije različitih poslovnih situacija, itd.

Od ispitanika se tražilo da navedu kakve probleme očekuju u svezi priprema za provedbu Basela II. Nezadovoljavajuća educiranost menadžmenta o Baselu II za većinu poduzeća iz uzorka predstavlja glavni problem u pripremanju za provedbu Basela II. Taj odgovor je zaokružilo 26 poduzeća iz uzorka, odnosno 59,1% poduzeća. Gotovo u jednakoj mjeri kao i menadžment, i zaposlenici predstavljaju problem za pripremu Basela II. Naime, 25 poduzeća (56,8%) smatra da je nezadovoljavajuća educiranost zaposlenika o Baselu II također prepreka uvođenju koncepata Basela II u poduzeće. 22,7% poduzeća odnosno 10 poduzeća iz uzorka, problem za vršenje priprema za Basel II vidi u nedostatku informatičke podrške. Zanimljivi su odgovori koje su poduzeća ponudila u otvorenom dijelu pitanja. 9,1% poduzeća ( $f = 4$  poduzeća) mišljenja je da neće imati nikakve probleme po pitanju priprema i provedbe Basela II. Ta poduzeća smatraju da se Basel II ponajprije odnosi na bankarski sektor i da su ih banke dužne pravodobno informirati o načinima na koji ih ocjenjuju, odnosno o novim zahtjevima kojima će morati udovoljiti. Kao problem se navodi i potreba mijenjanja stajališta o upravljanju, nedovoljna informiranost te previsoka očekivanja matice poduzeća u svezi implementacije koncepata Basela II u poslovanje poduzeća.



### 2.3.3. Ocjenjivanje rejtinga poduzeća

Treća hipoteza istraživanja je glasila: **H3)** Poduzeća koja su započela s pripremama za provedbu Basela II uočavaju važnost financijskih i nefinancijskih pokazatelja poslovanja, za razliku od poduzeća koja nisu započela pripreme za Basel II, a koja pozornost pridaju samo financijskim pokazateljima poslovanja.

Za potrebe testiranja ove hipoteze, ispitanicima su bila postavljena dva pitanja. U jednom je bilo potrebno rangirati ponuđene aspekte poslovanja za koje smatraju da pravodobna priprema za Basel II ima posebnu važnost. U drugom pitanju su im bili ponuđeni razni elementi poslovanja i od njih se tražilo da ocijene u kojoj mjeri, prilikom poslovnih odnosa banke s njihovim poduzećem, banka pridaje pozornost i značaj tim elementima.

Ocjena rejtinga je suvremeni instrument ocjene boniteta i obuhvaća cjelovito vrednovanje poduzeća /3, str. 37/. Financijske institucije jezgru rejtinga vide u četiri aspekta poslovanja, a to su redom: financijski odnosi (imovina, likvidnost, prihodi poduzeća), strategija i planiranje u poslovanju, menadžment i organizacija te odnosi poduzeća s bankom. Ocjena navedenih aspekata od strane poduzeća, čini bit ocjene internog rejtinga i način je pripreme poduzeća za Basel II. U ovom istraživanju, od ispitanika se tražilo da rangiraju četiri navedena aspekta poslovanja, a kriterij rangiranja je bio važnost pojedinog aspekta poslovanja s obzirom na pripremu za Basel II. Rangiralo se ocjenama od 1 od 4 prema redoslijedu važnosti, s tim da je značenje ranga 1 = najvažnije, a značenje ranga 4 = najmanje važno. Od 44 poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju, jedno od poduzeća nije ponudilo odgovor na navedeno pitanje pa se niže navedeni rezultati temelje na uzorku od 43 poduzeća.

Najveći broj poduzeća (51,2%) smatra da je odnos poduzeća s bankom aspekt poslovanja za koji pravodobna priprema za Basel II ima najveću važnost. Financijski odnosi (imovina, likvidnost, prihodi poduzeća) najznačajniji su aspekt poslovanja za 41,9% poduzeća iz uzorka. Strategiju i planiranje kao najznačajniji aspekt poslovanja u pravodobnoj pripremi za Basel II vidi 14,0% poduzeća. Najmanji broj poduzeća, njih 7,0% smatra da su menadžment i organizacija aspekt poslovanja za koji pravodobna priprema za Basel II ima najveću važnost. Prosječne vrijednosti važnosti pojedinih aspekata poslovanja za koje pravodobna priprema za Basel II ima poseban značaj procijenjene su s obzirom na to je li poduzeće započelo s pripremama za Basel II ili nije započelo s pripremama. Poduzeća koja su započela s pripremama za Basel II kao najvažniji aspekt internog rejtinga poduzeća vide financijske odnose ( $\bar{X} = 1,58$ ). Visoku važnost pridaju i odnosu poduzeća s bankom ( $\bar{X} = 1,79$ ). Strategija i planiranje su na trećem mjestu s prosječnom vrijednošću ( $\bar{X} = 2,58$ ), a najslabije je rangiran menadžment i organizacija ( $\bar{X} = 3,37$ ). Slično je i s poduzećima koja nisu započela pripreme za Basel II. Njima je najbitniji aspekt poslovanja odnos poduzeća s bankom ( $\bar{X} = 1,96$ ). Drugo mjesto zauzimaju financijski odnosi ( $\bar{X} = 2,04$ ), a na trećem mjestu je strategija i planiranje ( $\bar{X} = 2,63$ ). S prosječnom vrijednošću ( $\bar{X} = 2,83$ ) menadžment i organizacija zauzimaju posljednje mjesto. Deskriptivna statistika značaja pojedinih aspekata internog rejtinga poduzeća i pravodobne pripreme za Basel II prikazani su u tablici 4.

**Tablica 4.** Važnost pojedinih aspekata internog rejtinga poduzeća i pravodobne pripreme za Basel II – deskriptivna statistika

		N	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija
<b>Financijski odnosi</b>	započeli pripremu	19	1,58	0,607
	nisu započeli pripremu	24	2,04	1,083
	Ukupno	43	1,84	0,924
<b>Strategija i planiranje</b>	započeli pripremu	19	2,58	0,902
	nisu započeli pripremu	24	2,63	0,824
	Ukupno	43	2,60	0,849
<b>Menadžment i organizacija</b>	započeli pripremu	19	3,37	1,012
	nisu započeli pripremu	24	2,83	1,049
	Ukupno	43	3,07	1,055
<b>Odnos poduzeća s bankom</b>	započeli pripremu	19	1,79	0,976
	nisu započeli pripremu	24	1,96	1,197
	Ukupno	43	1,88	1,096

Prema rezultatima jednosmjerne analize varijance, F-omjeri nisu pokazali statistički značajnu razliku među poduzećima koja su započela i onima koja nisu započela s pripremanjima za provedbu Basela II u važnosti financijskih i nefinancijskih pokazatelja poslovanja. Na razini signifikantnosti testa 5%, *hipoteza 3* se odbacuje. Međutim, ako *hipotezu 3* testiramo pri razini od 10% značajnosti, uočavamo da postoji statistički značajna razlika među poduzećima koja su započela i onima koja nisu započela s pripremanjima za provedbu Basela II u rangiranju važnosti aspekta menadžmenta i organizacije, pri čemu poduzeća koja nisu započela s pripremanjima pridaju veću važnost tom aspektu ( $\bar{X} = 2,83$ ) od onih poduzeća koja su započela s pripremanjima za provedbu Basela II ( $\bar{X} = 3,37$ ). S obzirom da aspekti menadžment i organizacija predstavljaju nefinancijske pokazatelje poslovanja, dolazimo da zaključka da se *hipoteza 3* pri razini od 90% pouzdanosti procjene također odbacuje. Analiza varijance, odnosno ANOVA, prikazana je u tablici 5.

**Tablica 5.** Važnost pojedinih aspekata internog rejtinga poduzeća i pravodobne pripreme za Basel II – ANOVA

		Zbroj kvadrata odstupanja	Stupnjevi slobode	Prosječni kvadrat	F omjer	Značajnost
<b>Financijski odnosi</b>	između uzoraka	2,271	1	2,271	2,771	0,104
	unutar uzoraka	33,590	41	0,819		
	Ukupno	35,860	42			
<b>Strategija i planiranje</b>	između uzoraka	0,022	1	0,022	0,030	0,862
	unutar uzoraka	30,257	41	0,738		
	Ukupno	30,279	42			
<b>Menadžment i organizacija</b>	između uzoraka	3,036	1	3,036	2,845	0,099
	unutar uzoraka	43,754	41	1,067		
	Ukupno	46,791	42			
<b>Odnos poduzeća s bankom</b>	između uzoraka	0,302	1	0,302	0,247	0,622
	unutar uzoraka	50,116	41	1,222		
	Ukupno	50,419	42			

Osim pitanja u kojem se od ispitanika tražilo da rangiraju ponuđene aspekte poslovanja za koje smatraju da pravodobna priprema za Basel II ima posebnu važnost, u cilju testiranja *hipoteze 3*, od ispitanika se tražilo da ocijene u kojoj mjeri, prilikom poslovnih odnosa banke s njihovim poduzećem, banka pridaje pozornost i značaj ponuđenim elementima poslovanja. Ti elementi su redom: bilančni pokazatelji/analiza poduzeća, planski podaci/planska bilanca poduzeća, ciljevi i strategija poduzeća, situacija u grani u kojoj poduzeće posluje, snaga i sposobnost menadžmenta poduzeća, dosadašnje kretanje bankovnog konta/prometa poduzeća, tržišna atraktivnost poduzeća, kvalificiranost zaposlenika poduzeća, kvaliteta pravodobne raspoloživosti informacija o poduzeću, sustav upravljanja rizicima u poduzeću, državna ekonomska politika spram grane djelatnosti u kojoj poduzeće posluje tehnologija i kvaliteta proizvoda/usluga poduzeća.

Ispitanici su zamoljeni da zaokruže broj koji najbolje opisuje njihovo stajalište, koristeći se sljedećim načinom ocjenjivanja: 1 = uopće se ne slažem, 2 = djelomično se slažem, 3 = u potpunosti se slažem. Ispitanici se slažu u tome da su bilančni pokazatelji/ana-

liza poduzeća element kojem banka pridaje najveću pozornost prilikom poslovnih odnosa s njihovim poduzećem. Poduzeća koja su započela s pripremama za provedbu Basela II daju mu prosječnu vrijednost ( $\bar{X} = 2,84$ ), slično kao i poduzeća koja nisu započela s pripremama ( $\bar{X} = 2,80$ ). Element kojem banka pridaje najmanji značaj, po mišljenu poduzeća iz uzorka, je kvalificiranost zaposlenika poduzeća. Poduzeća koja su započela s pripremama za provedbu Basela II ocjenjuju ga s prosječnom vrijednošću ( $\bar{X} = 1,58$ ), a poduzeća koja nisu započela s pripremama za Basel II daju mu ocjenu ( $\bar{X} = 1,64$ ). Analiza varijance pokazuje da F-omjeri nisu pokazali statistički značajnu razliku među poduzećima koja su započela i onima koja nisu započela s pripremama za provedbu Basela II u ocjeni važnosti gore nabrojanih elemenata. S obzirom da se ti elementi odnose na financijske i nefinancijske pokazatelje poslovanja, možemo još jednom zaključiti da se na temelju 95% pouzdanosti procjene *hipoteza 3* odbacuje.

#### 2.3.4. Sustav upravljanja rizicima u poduzećima

Četvrta hipoteza istraživanja je sljedeća: **H4**) Poduzeća koja primjenjuju sustav upravljanja rizicima započela su s pripremama za provedbu Basela II.

Uz ocjenu i poboljšavanje vlastitog rejtinga poduzeća kao način pripreme za Basel II izdvaja se i uvođenje, odnosno primjena sustava upravljanja rizicima u poduzeću. Logično je za pretpostaviti da su među onim poduzećima koja su krenula s pripremama za provedbu Basela II upravo poduzeća koja u svom poslovanju primjenjuju sustav upravljanja rizicima.

Na pitanje je li u njihovom poduzeću razvijen sustav upravljanja rizicima, ispitanicima su bila ponuđena tri odgovora, i to: a) da, u velikoj mjeri, b) ne, ali radimo na njegovoj primjeni, i c) ne, nismo upoznati sa sustavom upravljanja rizicima ili ga zanemarujemo. U 40,9% poduzeća nije još razvijen sustav upravljanja rizicima, ali se radi na njegovoj primjeni, odnosno skorom uvođenju u poslovanje poduzeća. 31,8% ispitanika je odgovorilo da se u njihovom poduzeću u velikoj mjeri primjenjuje sustav upravljanja rizicima. Najmanje ispitanika, njih 27,3% se izjasnilo kako nisu upoznati sa sustavom upravljanja rizicima ili ga zanemaruju. S obzirom da su obje varijable nominalne (stanje pripremljenosti za Basel II i razvijenost sustava upravljanja rizicima u našim poduzećima), za testiranje *hipoteze 4* korišten je Hi-kvadrat test ( $\chi^2$  test). Rezultati su prikazani u tablici 6.

Na temelju priložene tablice 6. vidljivo je da je  $\chi^2$  test statistički neznačajan (p-vrijednost iznosi 0,254) te odbacujemo *hipotezu 4* i zaključujemo kako ne postoji statistički značajna razlika u razvijenosti sustava upravljanja rizicima između poduzeća koja su započela i onima koja nisu započela s pripremama za provedbu Basela II. Međutim, rezultati pokazuju kako unutar subuzorka poduzeća koja su započela s pripremama za Basel II čak 84,2% je upoznato sa sustavom upravljanja rizicima dok ga 42,1% već primjenjuje, a unutar subuzorka poduzeća koja nisu započela s pripremama za provedbu Basela II njih 64,0% poznaje sustav upravljanja rizicima, ali samo 24,0% poduzeća ga primjenjuje. Na temelju dobivenih rezultata možemo pretpostaviti da bi se ova hipoteza potvrdila na većem uzorku poduzeća što predstavlja vrijedan podstrek za daljnje istraživanje.

Osim pitanja o stupnju razvijenosti sustava upravljanja rizicima u njihovom poduzeću, od ispitanika se također tražilo da između ponuđenih tvrdnji o poimanju sustava upravljanja rizicima izaberu one koje su karakteristične za poduzeće u kojem su zaposleni. Spomenute

**Tablica 6.** Hi-kvadrat test stanja pripremljenosti za Basel II i razvijenosti sustava upravljanja rizicima u našim poduzećima

		Razvijenost sustava upravljanja rizicima			Ukupno
		razvijen u velikoj mjeri	radi se na njegovoj primjeni	nepoznat ili se zanemaruje	
Stanje pripremljenosti	započeli pripremu	8 42,1%	8 42,1%	3 15,8%	19 100,0%
	nisu započeli pripremu	6 24,0%	10 40,0%	9 36,0%	25 100,0%
Ukupno		14 31,8%	18 40,9%	12 27,3%	44 100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,741 <sup>a</sup>	2	<b>,254</b>
Likelihood Ratio	2,828	2	,243
Linear-by-Linear Association	2,630	1	,105
N of Valid Cases	44		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,18.

tvrdnje su sljedeće: a) preventivno se vrši identifikacija i upravljanje rizicima, b) analiza i vrednovanje rizika je kontinuiran proces, c) upravljanje rizicima je cjelovito i sustavno za poduzeće u cjelini, d) upravljanje rizicima se promatra fragmentirano (po pojedinim funkcijama, područjima poduzeća), e) u fokusu su financijski rizici, te f) rizici se ne prate, niti analiziraju, niti vrednuju. U gotovo polovini anketiranih poduzeća odnosno 47,7% (f = 21 poduzeće) upravljanje rizicima se promatra fragmentirano (po pojedinim funkcijama, područjima poduzeća). U sličnom postotku 45,5% (f = 20 poduzeća) zastupljena su poduzeća koja su u upravljanju rizicima uredotočena na financijske rizike. Analiza i vrednovanje rizika kao kontinuiran proces provodi se u 31,8% poduzeća (f = 14 poduzeća), a 29,5% njih (f = 13 poduzeća) preventivno vrši identifikaciju i upravljanje rizicima. U 6 poduzeća, odnosno 13,6%, upravljanje rizicima je cjelovito i sustavno za poduzeće u cjelini. Najmanji postotak odnosi se na poduzeća u kojima se rizici ne prate, niti analiziraju, niti vrednuju. Takvih poduzeća je 9,1% odnosno 4 poduzeća iz uzorka.

Prema Grünwaldima (2001) razlikuju se dva osnovna poimanja upravljanja rizicima: tradicionalno i suvremeno upravljanje rizicima. S obzirom na njihova obilježja /4, str.

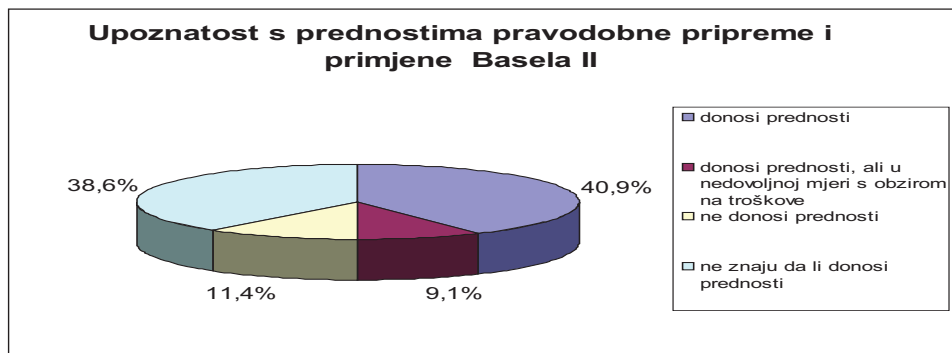
268./ i dobivene rezultate o učestalosti pojedinih karakteristika sustava upravljanja rizicima u ovom istraživanju, možemo zaključiti da u poduzećima u Hrvatskoj u većoj mjeri prevladava tradicionalno poimanje upravljanja rizicima. Obilježava ga fragmentirano upravljanje rizicima (svaka funkcija i područje se odvojeno analizira s obzirom na rizik) te fokusiranje na financijske rizike. Analiza i vrednovanje rizika kao kontinuiran proces, preventivna identifikacija i cjelovito, sustavno upravljanje rizicima obilježja su suvremenog poimanja upravljanja rizicima.

### 2.3.5. Prednosti pravodobne pripreme i primjene Basela II u poduzećima

Peta hipoteza istraživanja je glasila: **H5)** Poduzeća koja nisu započela s priprema za provedbu Basela II ne uviđaju prednosti koje pravovremena priprema i primjena istog donosi.

Jedan od ciljeva ovog istraživanja bio je utjecati na podizanje svijesti o potrebi primjene Basela II u poduzećima u Hrvatskoj i to zbog značajnih prednosti koje primjena Basela II donosi. Poduzeća koja strategijski razmišljaju i anticipativno prilagođavaju perspektivu svog djelovanja, primjenom Basela II mogu troškovno efektivno izgraditi snažnu konkurentsku prednost primjenjivu kako u trenutačnom, tako i budućem poslovanju poduzeća (/7/). Sukladno tome, trebalo je ispitati u kojoj mjeri su naša poduzeća upoznata s tim prednostima.

Ispitanicima su bila ponuđena četiri odgovora na pitanje smatraju li da pravodobna priprema za Basel II donosi značajne prednosti za njihovo poduzeće: a) da, donosi, b) da, ali u nedovoljnoj mjeri s obzirom na troškove, c) ne, ne donosi, i odgovor d) ne znam. Polovina poduzeća ( $f = 22$ ) iz uzorka upoznata je prednostima pravovremene pripreme za Basel II. Od toga najviše njih (40,9%) opredijelilo se za odgovor pod a), tj. da pravodobna priprema za Basel II donosi značajne prednosti za njihovo poduzeće, a 9,1% poduzeća smatra da priprema donosi značajne prednosti, ali u nedovoljnoj mjeri s obzirom na troškove koje iz nje proizlaze. Visok postotak je i onih ispitanika koji su odgovorili kako ne znaju da li pravodobna priprema donosi prednosti za poslovanje njihovog poduzeća (38,6%). Pet ispitanika odnosno 11,4% poduzeća smatra da pravovremena priprema za Basel II ne donosi nikakve prednosti. Slika 3. prikazuje navedeno.



**Slika 3.** Stanje upoznatosti s prednostima pravodobne pripreme i primjene Basela II u poduzećima u Hrvatskoj

Za testiranje *hipoteze 5* korišten je Hi-kvadrat test ( $\chi^2$  test) jer su obje varijable nominalne (stanje pripremljenosti za Basel II i upoznatosti s prednostima pravodobne pripreme i primjene Basela II u poduzećima u Hrvatskoj). Tablica 7. prikazuje dobivene rezultate.

**Tablica 7.** Hi-kvadrat test stanja pripremljenosti za Basel II i upoznatosti s prednostima pravodobne pripreme i primjene Basela II u poduzećima u Hrvatskoj

		Prednosti pravodobne pripreme i primjene Basela II				Ukupno
		donosi	donosi, ali nedovoljno s obzirom na troškove	ne donosi	ne znaju	
Stanje pripremljenosti	započeli pripremu	12 63,2%	1 5,3%	3 15,8%	3 15,8%	19 100%
	nisu započeli pripremu	6 24,0%	3 12,0%	2 8,0%	14 56,0%	25 100%
Ukupno		18 40,9%	4 9,1%	5 11,4%	17 38,6%	44 100%

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,679 <sup>a</sup>	3	<b>,021</b>
Likelihood Ratio	10,189	3	,017
Linear-by-Linear Association	7,164	1	,007
N of Valid Cases	44		

Uz pomoć  $\chi^2$  testa utvrđena je statistički značajna razlika (p-vrijednost iznosi 0,021) u uviđanju prednosti koje donosi pravovremena priprema i primjena Basela II između poduzeća koja su započela i koja nisu započela s pripremanjima za provedbu Basela II pa se *hipoteza 5* prihvaća. Poduzeća koja su započela s pripremanjima za Basel II u većini slučajeva (63,2%) smatraju kako pravovremena priprema i primjena Basela II donosi značajne prednosti za poslovanje poduzeća, dok poduzeća koja nisu započela s pripremanjima za Basel II u većini slučajeva (56,0%) ne znaju donosi li priprema značajne prednosti. U daljnjem istraživanju svakako bi vrijedilo ispitati leži li jedan od uzroka zbog čega većina poduzeća u Hrvatskoj (56,8%) nije krenula s pripremanjima za Basel II upravo u činjenici što poduzeća nisu upoznata s značajnim prednostima koje pravovremena priprema i primjena koncepta Basela II donosi.

Da bi dobili detaljniju sliku o tome koliko su naša poduzeća upoznata s prednostima pravovremene pripreme i provedbe Basela II, od ispitanika se tražilo da ocijene u kojoj se mjeri slažu s tvrdnjama koje Schumacher (2004) navodi kao prednosti pravodobne pripre-

me za Basel II /6, str. 5./, a to su: povećanje transparentnosti unutar poduzeća i prema van (potiče redovito izvještavanje o poslovanju), pravovremeno otklanjanje uskih grla u području menadžmenta (preispitivanje kompetentnosti menadžmenta, planiranje menadžera – nasljednika), stvaranje boljeg imidža kod kupaca, dobavljača i zaposlenih, optimaliziranje internih sustava upravljanja i procesa, poticanje aktivnog odnosa prema promjenama (pomaže u predusretanju poslovne krize) te izgradnja bolje pozicije u financijskim institucijama.

Ispitanici su zamoljeni da zaokruže broj koji najbolje opisuje njihovo stajalište, koristeći se sljedećim načinom ocjenjivanja: 1 = uopće se ne slažem, 2 = djelomično se slažem, 3 = u potpunosti se slažem. Ispitanici najznačajniju prednost pravodobne pripreme i provedbe Basela II vide u mogućnosti stvaranja bolje pozicije njihovog poduzeća u financijskim institucijama. Poduzeća koja su započela s pripremanjima za provedbu Basela II toj prednosti daju prosječnu vrijednost ( $\bar{X} = 2,79$ ), a za poduzeća koja nisu započela s pripremanjima prosječna vrijednost iznosi ( $\bar{X} = 2,58$ ). Također kao značajniju prednost ocjenjuju povećanja transparentnosti unutar poduzeća i prema van. ( $\bar{X} = 2,58$ ) je prosječna vrijednost kojom poduzeća koja su započela s pripremanjima za provedbu Basela II ocjenjuju prednost povećanje transparentnosti, a ( $\bar{X} = 2,46$ ) je prosječna vrijednost za poduzeća koja nisu započela s pripremanjima. Poduzeća se najmanje slažu s tvrdnjom da pravodobna priprema i provedba Basela II vodi stvaranju boljeg imidža kod kupaca, dobavljača i zaposlenih. Poduzeća koja su započela s pripremanjima za provedbu Basela II ocjenjuju tu prednost prosječnom vrijednošću ( $\bar{X} = 1,89$ ), a poduzeća koja nisu započela s pripremanjima za Basel II daju joj ocjenu ( $\bar{X} = 1,79$ ).

Jednosmjerna analiza varijance pokazuje da F-omjeri nisu pokazali statistički značajnu razliku među poduzećima koja su započela i onima koja nisu započela s pripremanjima za provedbu Basela II u ocjeni važnosti prednosti koje su rezultat pravodobne pripreme i provedbe Basela II.

Na pitanje o tome donosi li pravodobna priprema za Basel II značajne prednosti za njihovo poduzeće 9,1% poduzeća odgovorilo je da donosi, ali u nedovoljnoj mjeri s obzirom na troškove koje iz te pripreme proizlaze. Kao otvoreno pitanje, od ispitanika se tražilo da navedu najvažnije troškove koji nastaju zbog pripreme za Basel II u njihovom poduzeću. Većina poduzeća, odnosno njih 56,8% nije dalo odgovor na ovo pitanje. Upravo toliki je postotak onih poduzeća koja su se izjasnila da nisu započeli i ne planiraju pripreme za provođenje Basela II. Odgovori na pitanje o troškovima pripreme za Basel II temelje se dakle na uzorku od 19 poduzeća, i to poduzeća koja su ili već započela s pripremanjima ili će uskoro započeti (u roku godine dana).

Kao najčešći trošak koji nastaje kao posljedica priprema za Basel II, ispitanici navode nedostatak informatičke podrške. Većina ispitanika (52,6%) vide nedostatke u svom informatičkom sustavu bilo da se radi o izmjeni, prilagodbi, proširenju, nadogradnji ili čak nepostojanju adekvatnog software-a. Idući najčešći trošak kojeg navodi 47,4% poduzeća predstavlja trošak edukacije kadrova. Međutim, poduzeća nisu jasno definirala misle li pritom podjednako na edukaciju menadžmenta i edukaciju zaposlenih. Samo 3 poduzeća su precizirala kako se taj trošak odnosi na obrazovanje menadžmenta i obuku zaposlenika koji su izravno zaduženi za pripremu Basela II. Troškove angažiranja konzultanata kao izravne troškove pripreme za Basel II navodi 10,5% poduzeća. Svi ostali troškovi imaju frekvenciju 1. To su troškovi rejting agencija, organizacijski troškovi i troškovi promjene procedura, praćenja poslovanja, izvještavanja i donošenja odluka odnosno administrativni troškovi te oportunitetni trošak prilagodbe novim okolnostima vezanim uz primjenu Basela II.



15,8% ispitanika mišljenja je da pripreme za Basel II ne iziskuju značajnije troškove i to s obzirom na tržišni i financijski položaj njihovog poduzeća. Također navode kako utrošak radnog vremena zaposlenika na pripreme za Basel II ne bi trebao predstavljati dodatni trošak poslovanja jer se pripreme vrše u okviru postojećeg radnog vremena. Međutim, poduzeća se ograđuju i ostavljaju prostora svojoj pogrešci u vrednovanju troškova pripreme Basela II zbog nedovoljne upućenosti i poznavanja problematike istog.

### 2.3.6. Uzroci nedovoljne pripreme za Basel II u poduzećima

Posljednja, šesta hipoteza istraživanja bila je: **H6**) Nedovoljna angažiranost menadžmenta je primarni izvor problema u sustavu upravljanja rizicima, a time i nedovoljne pripreme za Basel II.

Prema rezultatima ovog istraživanja, većina poduzeća u Hrvatskoj (56,8%) nije započela s pripremanjima za provedbu Basela II. Postavlja se pitanje koji je pravi uzrok nedovoljne pripremljenosti naših poduzeća za pripremu, odnosno provedbu Basela II. Da bi dobili što kvalitetnije i pouzdanije rezultate, do odgovora se pokušalo doći indirektno putem pitanja o sustavu upravljanja rizicima u poduzeću. Naime, u uvjetima dinamičkih promjena, globalizacije, zaoštavanja konkurencije i općenito turbulentnosti i kompleksnosti okoline, adekvatno upravljanje rizicima postaje ključna poduzetnička aktivnost i način anticipativnog upravljanja neizvjesnom tržišnom utakmicom.

Od ispitanika se tražilo da identificiraju primarni izvor problema u sustavu upravljanja rizicima u poduzeću u kojem su zaposleni. Ponuđena su im četiri odgovora kao mogući izvor problema u sustavu upravljanja rizicima, i to: a) nedovoljna stručnost suradnika, b) neučinkoviti procesi, c) nedovoljna angažiranost menadžmenta i d) ostalo. Najviše ispitanika, njih 29,5% (f = 13 poduzeća) primarni izvor problema u sustavu upravljanja rizicima pronalazi u nedovoljnoj angažiranosti menadžmenta. Neučinkoviti procesi su izvor problema u sustavu upravljanja rizicima za 27,3% ispitanika (f = 12 poduzeća). Najmanji postotak (18,2%) odnosi se na identificiranje nedovoljne stručnosti suradnika kao primarnog izvora problema u sustavu upravljanja rizicima (18,2%). Četvrtina poduzeća (f = 11) se opredijelila za odgovor pod d) ostalo. Od toga dva poduzeća smatraju kako nemaju problema pri upravljanju rizicima, a također isti je postotak poduzeća koja navode veličinu sustava, kojeg je teško u potpunosti i u svako vrijeme nadgledati, kao primarni izvor proble-



**Slika 4.** Primarni izvor problema u sustavu upravljanja rizicima u poduzećima u Hrvatskoj

ma upravljanja rizicima. Ostala poduzeća vide primarni uzrok problema u lošem protoku informacija, povremenom kašnjenju dokumentacije, nedovoljnoj informatiziranosti poslovanja, centraliziranom načinu donošenja odluka te nepostojanju preventivnog, cjelovitog i planskog pristupa identifikaciji i upravljanju rizicima. Slika 4. prikazuje primarne izvore problema u sustavu upravljanja rizicima u našim poduzećima.

S obzirom da su obje varijable nominalne (stanje pripremljenosti za Basel II i primarni izvor problema u sustavu upravljanja rizicima u našim poduzećima), za testiranje *hipoteze 6* korišten je Hi-kvadrat test ( $\chi^2$  test). Rezultati se temelje na uzorku od 33 poduzeća jer su, zbog kvalitetnije statističke interpretacije, u obzir uzeti samo zatvoreni odgovori na pitanje o primarnom izvoru problema u sustavu upravljanja rizicima ponuđeni pod a), b) i c). U tablici 8. prikazani su dobiveni rezultati.

**Tablica 8.** Hi-kvadrat test stanja pripremljenosti za Basel II i primarnog izvora problema u sustavu upravljanja rizicima u poduzećima u Hrvatskoj

		Primarni izvor problema u sustavu upravljanja rizicima			Ukupno
		nedovoljna stručnost suradnika	neučinkoviti procesi	nedovoljna angažiranost menadžmenta	
Stanje pripremljenosti	započeli pripremu	4 36,4%	5 45,5%	2 18,2%	11 100,0%
	nisu započeli pripremu	4 18,2%	7 31,8%	11 50,0%	22 100,0%
Ukupno		8 24,2%	12 36,4%	13 39,4%	33 100,0%

#### Chi-Square Tests

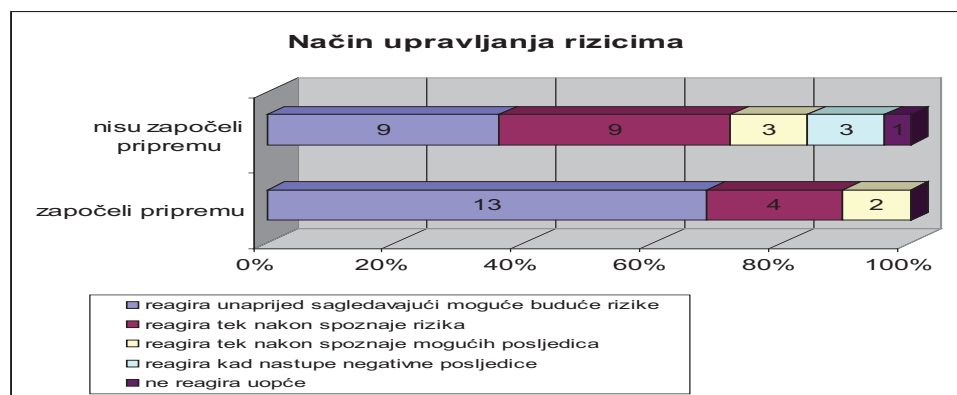
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,260 <sup>a</sup>	2	,196
Likelihood Ratio	3,457	2	,178
Linear-by-Linear Association	2,898	1	,089
N of Valid Cases	33		

Pretpostavka nedovoljne angažiranosti menadžmenta kao primarnog izvora problema u sustavu upravljanja rizicima, a time i nedovoljne pripreme za Basel II, postavljena je u skladu s činjenicom da je menadžment taj koji vodi poduzeće i donosi ključne odluke bitne za uspješnost poslovanja poduzeća. Međutim, *hipoteza 6* se odbacuje jer primjenjujući  $\chi^2$  test nije utvrđena statistički značajna razlika (p-vrijednost iznosi 0,196) pri utvrđivanju primarnog uzroka problema u sustavu upravljanja rizicima s obzirom na stanje pripremlje-

nosti za Basel II. Ukupni rezultat za poduzeća koja su započela s pripremama za provedbu Basela II i za ona poduzeća koja nisu započela pripreme ukazuje da 39,4% poduzeća bira nedovoljnu angažiranost menadžmenta kao primarni izvor problema u sustavu upravljanja rizicima, a 36,4% ističe neučinkovite procese. Međutim, poduzeća koja su započela s pripremanjama za Basel II kao veći problem ističu neučinkovite procese (45,5%), a nedovoljna angažiranost menadžmenta kao primarni uzrok problema u sustavu upravljanja rizicima participira s najmanjim udjelom od 18,2% ( $f = 2$  poduzeća). Drukčija je slika kod poduzeća koja nisu započela s pripremanjama za provedbu Basela II, gdje čak polovina tih poduzeća smatra kako je primarni izvor problema u sustavu upravljanja rizicima upravo nedovoljna angažiranost menadžmenta (50,0%). Dolazimo do zaključka kako možemo pretpostaviti da bi se *hipoteza 6* potvrdila na većem uzorku poduzeća, što pak otvara prostor daljnjem istraživanju.

Iako se *hipoteza 6* nije potvrdila kao ispravna, uvažavajući dobivene rezultate o nedovoljnoj angažiranosti menadžmenta kao najzastupljenijem uzroku problema u sustavu upravljanja rizicima, zanimljivo je prezentirati podatke o načinu na koji menadžment upravlja rizicima. U 50,0% poduzeća menadžment reagira unaprijed sagledavajući moguće buduće rizike. U 29,5% poduzeća reagira tek nakon spoznaje rizika, a reagiranje nakon spoznaje mogućih posljedica znakovito je za 11,4% poduzeća. U svega 6,8% poduzeća ( $f = 3$ ) reakcija menadžmenta nastaje kad nastupe negativne posljedice. Udio od 2,3% ( $f = 1$  poduzeće) odnosi se na poduzeća u kojima izostaje reakcija menadžmenta, odnosno menadžment ne upravlja rizicima.

Analizirajući način na koji menadžment upravlja rizicima s obzirom na stanje pripremljenosti za Basel II dolazimo do saznanja koja upućuju na opravdanost pretpostavke da bi se *hipoteza 6* vjerojatno potvrdila na većem uzorku istraživanja. Naime, među poduzećima koja su započela s pripremanjama za provedbu Basela II nalazi se 68,4% onih poduzeća u kojima menadžment djeluje preventivno, odnosno reagira unaprijed sagledavajući moguće buduće rizike. U poduzećima koja nisu započela s pripremanjama za Basel II menadžment reagira unaprijed sagledavajući moguće buduće rizike tek u 36,0% udjelu. Indikativan je i podatak da u 16,0% poduzeća koja nisu započela s pripremanjama za Basel II menadžment reagira kad nastupe negativne posljedice odnosno ne reagira uopće, dok takvog načina



Slika 5. Način na koji menadžment upravlja rizicima u poduzećima u Hrvatskoj

upravljanja rizicima nema u poduzećima koja su započela s pripremama za provedbu Basela II. Navedeno zorno prikazuje slika 5.

### 3. ZAKLJUČAK

Baselski sporazum o kapitalu je u svojoj biti sporazum koji se prije svega odnosi na banke, ali to je samo uski pogled na njegovu svrhu postojanja i dosege. Primjena Basela II izaziva značajne konzekvencije na poslovnu praksu jer je poslovanje poduzeća povezano s bankarskom djelatnošću, poduzeća su klijenti banaka. Promjene koje nastaju u bankovnom sektoru neminovno izazivaju promjene u sektoru poduzeća.

Baselski sporazum o kapitalu traži od banaka da povećaju osjetljivost na rizike na način da naprave poveznicu između visine kapitalnih zahtjeva i visine izloženosti riziku. Povećana izloženost riziku implicira povećane kapitalne zahtjeve i vrijedi obrnuto, niža izloženost riziku uvjetuje niže kapitalne zahtjeve. Promatrajući s aspekta poduzeća, prema suvremenim zahtjevima o visini kapitala, banke će još intenzivnije ocjenjivati rejting svojih dužnika – poduzeća. Ispitivanje kreditne sposobnosti poduzeća postaje kompleksnije i neizvjesnije, ovisno o položaju koji poduzeće ima u svojoj poslovnoj banci. Poduzeća kojima je dodijeljen povoljniji rejting financirat će se pod povoljnijim uvjetima od poduzeća koja su ocijenjena slabijim rejtingom. Takva poduzeća kojima je dodijeljen nepovoljni rejting dobit će lošije uvjete kreditiranja ili uopće neće moći dobiti kredit od strane banke. Bit Basela II sa stajališta poduzeća ogleda se u pitanju na koji način poduzeća mogu djelovati kako bi poboljšala ocjenu svog rejtinga i time stekla povoljniji položaj u svojoj poslovnoj banci /5, str. 59/.

Prvi koraci koje poduzeća treba napraviti na putu uvođenja koncepta Basela II su identificiranje slabih i jakih strana u poslovanju te potom fokusiranje na ciljano smanjenje slabosti poduzeća. To su temelji na kojima poduzeće gradi filozofiju poslovanja prema kojoj se treba usredotočiti na dva važna segmenta: ocjenu i poboljšavanje vlastitog rejtinga te uvođenje sustava upravljanja rizicima u poduzeću.

Poduzeća koja rade na ocjenjivanju rejtinga vlastitog poslovanja u prednosti su u odnosu na poduzeća koja nisu upoznata s rejtingom i njegovom svrhom. Ocjenjivanje vlastitog rejtinga predstavlja svojevrсни certifikat za poduzeće i automatski ga dovodi u bolji položaj u poslovnom odnosu s bankom. Za očekivati je da će banka "nagraditi" svako poduzeće koje razmišlja proaktivno i transparentno vodi svoje poslovanje u skladu s očekivanjima banke. Vrednovanje rejtinga poslovanja poduzeća temelji se na četiri aspekta poslovanja /6, str. 10./: financijskim odnosima (imovina, likvidnost, prihodi poduzeća), strategiji i planiranju u poslovanju, menadžmentu i organizaciji te odnosima poduzeća s bankom. Navedeni aspekti predstavljaju srž, jezgru rejtinga i ključ su ispitivanja kreditne sposobnosti poduzeća. Ocjenjivanje četiri temeljna aspekta poslovanja od strane poduzeća, čini bit ocjene internog rejtinga i način je pripreme poduzeća za Basel II.

Uz ocjenu i poboljšavanje vlastitog rejtinga kao način pripreme za Basel II, ključno je da poduzeće vodi aktivnu i proaktivnu politiku upravljanja rizicima. Baselski sporazum o kapitalu od poduzeća traži da se proaktivno, preventivno pripremaju za identifikaciju i ovladavanje potencijalnim rizicima pri čemu se suvremeno poimanje upravljanja rizicima i uvođenje sustava upravljanja rizicima u poduzeću nameće kao imperativ. Primjereno

upravljanje rizicima pozitivno utječe na povećanje vjerojatnosti budućeg uspjeha poduzeća, a ujedno je i jedan od načina postizanja dobre ocjene rejtinga. Poduzeća koja pronadu ravotežu između svjesnog preuzimanja rizika i adekvatnog upravljanja njima na pravom su putu ostvarenja svrhe svog postojanja i zauzimanja željene pozicije na tržištu. Poznavanje problematike Basela II i njegovih konzekvencija na poslovanje te poštivanje i primjenu koncepata Basela II u poduzećima, možemo tretirati kao zalag osiguranja opstanka i temelj budućeg uspjeha poduzeća.

S obzirom da je primjena Basela II tek započela, još uvijek ne postoji dovoljno relevantnih podataka o tome kako su se poduzeća dosad pripremila ili se pripremaju za značajnu promjenu koja je nastala u poslovanju njihovih banaka. Istraživanje provedeno u poduzećima u Njemačkoj ukazuju da pripreme za Basel II sporo napreduju /6, str. 5./Navedeno istraživanje pružilo je uporište prvom empirijskom istraživanju poznavanja područja i primjene Basela II u poduzećima u Hrvatskoj.

Prva hipoteza istraživanja glasila je: *H1) Većina poduzeća u Hrvatskoj nije upoznata sa sadržajem Baselskog sporazuma o kapitalu (Basel II)*. Hipoteza je odbačena s obzirom da se 56,8% ispitanih poduzeća izjasnilo kako je upoznato sa sadržajem Baselskog sporazuma o kapitalu naspram 43,2% ispitanika koji su svoje poznavanje Basela II ocijenili lošim, odnosno nisu upoznati s istim.

Druga hipoteza istraživanja je sljedeća: *H2) Većina poduzeća u Hrvatskoj nije započela s pripremanjima\* za provedbu Basela II (\*pripreme podrazumijevaju ocjenu i poboljšavanje vlastitog rejtinga te uvođenje sustava upravljanja rizicima u poduzeću)*. S obzirom da dobiveni rezultati pokazuju da 56,8% poduzeća nije započelo i ne planira pripreme za provedbu Basela II, možemo zaključiti da je hipoteza potvrđena. Poduzeća se za Basel II pripremaju se na način da vrše identifikaciju slabih i jakih strana u poslovanju poduzeća (31,8%), potom se usredotočuju na ciljano smanjenje slabih strana (29,6%), uvode odnosno već primjenjuju sustav upravljanja rizicima (29,6%) te ocjenjuju i poboljšavaju vlastiti, interni rejting (13,6%). Najveći problemi koje očekuju u svezi priprema za provedbu Basela II su nezadovoljavajuća educiranost menažmenta (59,1%), nezadovoljavajuća educiranost zaposlenika (56,8%) i nedostatak adekvatne informatičke podrške (22,7%). Navedeni postotci u kumulativu prelaze 100% zbog toga što je ispitanicima bila na raspolaganju mogućnost višestrukog zaokruživanja ponuđenih odgovora.

Treća hipoteza istraživanja bila je: *H3) Poduzeća koja su započela s pripremanjima za provedbu Basela II uočavaju važnost financijskih i nefinancijskih pokazatelja poslovanja, za razliku od poduzeća koja nisu započela pripreme za Basel II, a koja pozornost pridaju samo financijskim pokazateljima poslovanja*. Prema rezultatima jednosmjerne analize varijance, F-omjeri nisu pokazali statistički značajnu razliku među poduzećima koji su započela i onima koja nisu započela s pripremanjima za provedbu Basela II u važnosti financijskih i nefinancijskih pokazatelja poslovanja pa se, na razini signifikantnosti testa 5%, hipoteza odbacuje. Međutim, pri razini od 10% značajnosti, utvrđena je statistički značajna razlika u rangiranju važnosti aspekta menadžmenta i organizacije (nefinancijski pokazatelji poslovanja) pri čemu poduzeća koja nisu započela s pripremanjima pridaju veću važnost tom aspektu ( $\bar{X} = 2,83$ ) od onih poduzeća koja su započela s pripremanjima za provedbu Basela II ( $\bar{X} = 3,37$ ).

Četvrta hipoteza istraživanja glasila je: *H4) Poduzeća koja primjenjuju sustav upravljanja rizicima započela su s pripremanjima za provedbu Basela II*. Za testiranje hipoteze korišten je Hi-kvadrat test ( $\chi^2$  test) koji se pokazao statistički neznačajan (p-vrijednost iz-

nosi 0,254), odnosno hipoteza se ne prihvaća. Međutim, rezultati pokazuju kako unutar subuzorka poduzeća koja su započela s pripremama za Basel II čak 84,2% je upoznato sa sustavom upravljanja rizicima dok ga 42,1% već primjenjuje, a unutar subuzorka poduzeća koja nisu započela s pripremama za provedbu Basela II njih 64,0% poznaje sustav upravljanja rizicima, ali samo 24,0% poduzeća ga primjenjuje. Na temelju dobivenih rezultata možemo pretpostaviti da bi se ova hipoteza potvrdila na većem uzorku poduzeća, što ostavlja vrijedan podstrek za daljnje istraživanje.

Peta hipoteza istraživanja bila je: *H5) Poduzeća koja nisu započela s pripremama za provedbu Basela II ne uviđaju prednosti koje pravovremena priprema i primjena istog donosi.* Hipoteza se prihvaća jer je korištenjem  $\chi^2$  testa utvrđena statistički značajna razlika (p-vrijednost iznosi 0,021) u uviđanju prednosti koje donosi pravovremena priprema i primjena Basela II s obzirom na stanje pripremljenosti za Basel II u našim poduzećima. 63,2% poduzeća koja su započela s pripremama za Basel II smatraju kako pravovremena priprema i primjena Basela II donosi značajne prednosti za poslovanje poduzeća, dok poduzeća koja nisu započela s pripremama za Basel II u većini slučajeva (56,0%) ne znaju donosi li priprema značajne prednosti. U daljnjem istraživanju svakako bi vrijedilo ispitati leži li jedan od uzroka zbog čega većina poduzeća u Hrvatskoj (56,8%) nije krenula s pripremama za Basel II upravo u činjenici što poduzeća nisu upoznata sa značajnim prednostima koje pravovremena priprema i primjena koncepta Basela II donosi.

I naposljetku, šesta hipoteza istraživanja glasila je: *H6) Nedovoljna angažiranost menadžmenta je primarni izvor problema u sustavu upravljanja rizicima, a time i nedovoljne pripreme za Basel II.* Primjenom  $\chi^2$  testa nije utvrđena statistički značajna razlika (p-vrijednost iznosi 0,196) pri utvrđivanju primarnog izvora problema u sustavu upravljanja rizicima s obzirom na stanje pripremljenosti za Basel II pa se hipoteza odbacuje. 39,4% svih poduzeća bira nedovoljnu angažiranost menadžmenta kao primarni izvor problema u sustavu upravljanja rizicima, a 36,4% ističe neučinkovite procese. Međutim, poduzeća koja su započela s pripremama za Basel II kao veći problem ističu neučinkovite procese (45,5%), za razliku od poduzeća koja nisu započela s pripremama za provedbu Basela II, a gdje čak polovina tih poduzeća smatra kako je primarni izvor problema u sustavu upravljanja rizicima upravo nedovoljna angažiranost menadžmenta (50,0%). Također možemo pretpostaviti kako bi se i ova hipoteza potvrdila na većem uzorku poduzeća, što pak otvara prostor daljnjem istraživanju.

Dobiveni rezultati istraživanja predstavljaju vrijedan doprinos i omogućuju induktivno zaključivanje o konzekvencijama Basela II na poslovanje poduzeća. Osim što imaju vrijednost novih saznanja, prikupljeni podaci ukazuju na mogućnost i potrebu provođenja daljnjeg istraživanja o Baselu II i njegovom utjecaju na poslovnu praksu. U budućem istraživanju trebalo bi revidirati anketni upitnik u cilju prikupljanja što relevantnijih podataka, proširiti uzorak istraživanja te provesti dubinsku analizu na poduzećima koja u svom poslovanju primjenjuju koncepte Basela II, kako bi dobili saznanja "najbolje prakse".

Iako je stopa odaziva od 18% relativno mala, raduje činjenica što postoje poduzeća koja su pokazala veliki interes za sudjelovanjem u istraživanju i zatražila povratnu informaciju o rezultatima istraživanja. Također, nesumnjivo je velik broj onih poduzeća koja su se putem ovog istraživanja prvi put susrela s problematikom Basela II i krenula s proučavanjem istog. Time je postignut jedan od glavnih ciljeva ovog istraživanja, a to je podizanje svijesti o potrebi primjene Basela II u poduzećima u Hrvatskoj.

Zaključno, možemo reći da je ovo preliminarno istraživanje polučilo uspjeh te postavilo visoke ciljeve budućem istraživanju. Nastavak istraživanja na temu Basela II značajno će popularizirati samu njegovu filozofiju i potaknuti poduzeća na razmišljanje o njegovoj primjeni.

## LITERATURA:

1. Basel Committee on Banking Supervision (2006) *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, Bank for International Settlements. Dostupno na: <http://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf>
2. Basel Committee on Banking Supervision (2007) *Progress on Basel II implementation, new workstreams and outreach*, Basel Committee newsletter No 11, Bank for International Settlements. Dostupno na: [http://www.bis.org/publ/bcbs\\_n11.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs_n11.htm)
3. Füser, K. (2001), *Inteligentes Scoring und Rating*, Gabler, Wiesbaden.
4. Grünwald, E., Grünwald S. (2001), *Bonitätanalyse im Firmenkundengeschäft*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
5. Osmanagić Bedenik, N. (2004) Bazel II i rejting – konzekvencije za poslovnu praksu, *Računovodstvo, revizija i financije*, br. 10/2004.
6. Schumacher, J. (2004), *Basel II und Rating in der Unternehmenspraxis*, Carl Heymanss verlag, Köln.
7. Standard & Poor's (2005) *Turning Basel II Compliance into a Competitive Edge*. Dostupno na: <http://www.gtnews.com/article/5891.cfm>