

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIMERJAVA IN POVEZAVA SISTEMOV ZA OBVLADOVANJE  
USPEŠNOSTI IN OBVLADOVANJE TVEGANJ**

Ljubljana, januar 2022

BORUT BOLE


## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Borut Bole, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Primerjava in povezava sistemov za obvladovanje uspešnosti in obvladovanje tveganj, pripravljenege v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Mojco Marc

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 7.12.2021

Podpis študenta: 

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 SISTEMI ZA OBVLADOVANJE USPEŠNOSTI .....</b>	<b>4</b>
1.1 Komandna plošča.....	8
1.2 Piramida uspešnosti.....	12
1.3 Uravnoveženi sistem kazalnikov .....	15
1.4 Primerjava različnih pristopov obvladovanja uspešnosti.....	18
<b>2 SISTEMI ZA OBVLADOVANJE TVEGANJ .....</b>	<b>20</b>
2.1 Obvladovanje tveganj po ISO 31000:2018 .....	21
2.2 Obvladovanje tveganj po COSO ERM 2017 .....	23
2.3 Obvladovanje tveganj po COSO ERM 2004.....	26
2.4 Primerjava različnih pristopov obvladovanja tveganj.....	28
<b>3 PRIMERJAVA SISTEMOV ZA OBVLADOVANJE USPEŠNOSTI S SISTEMI ZA OBVLADOVANJE TVEGANJ .....</b>	<b>30</b>
3.1 Sestavni elementi obvladovanja uspešnosti .....	30
3.2 Sestavni elementi obvladovanja tveganj .....	32
3.3 Podobnosti in razlike med sistemi .....	35
<b>4 POVEZOVANJE SISTEMOV ZA OBVLADOVANJE USPEŠNOSTI S SISTEMI ZA OBVLADOVANJE TVEGANJ.....</b>	<b>41</b>
4.1 Integracija obvladovanja uspešnosti in obvladovanja tveganj.....	41
4.2 Povezovanje sistemov .....	47
4.2.1 Kontinuiranost .....	48
4.2.2 Celovitost.....	49
4.2.3 Dolgoročna orientiranost .....	50
4.3 Učinki povezovanja sistemov .....	51
<b>SKLEP .....</b>	<b>54</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>57</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Izpeljava strateških ciljev .....	10
Tabela 2: Izpeljava vzvodov .....	11
Tabela 3: Izbira kazalnikov .....	11
Tabela 4: Izbira kontrolnih kazalnikov .....	11
Tabela 5: Metoda OVAR v kontekstu komandne plošče .....	12
Tabela 6: Prednosti in pomanjkljivosti piramide uspešnosti.....	15
Tabela 7: Primerjava piramide uspešnosti in uravnoveženega sistema kazalnikov.....	19
Tabela 8: Proces izvedbe obvladovanja tveganj .....	33
Tabela 9: Ocenjevanje tveganja .....	34
Tabela 10: Primerjava ERM in BSC .....	35
Tabela 11: Primerjava ISO 31000 in uravnoveženega sistema kazalnikov .....	37
Tabela 12: Primerjava štirih ciljev COSO ERM 2004 in BSC .....	38
Tabela 13: Primerjava komponent tveganja COSO ERM 2004 in BSC.....	38
Tabela 14: Dopolnjevanje sistemov za obvladovanje uspešnosti in tveganj .....	40
Tabela 15: Hipotetični primer povezave kazalnikov in tveganj v podjetju Wal-Mart.....	46

## KAZALO SLIK

Slika 1: Vhodi in izhodi pri poslovnih aktivnostih .....	5
Slika 2: Razčlenitev tržne vrednosti podjetja .....	5
Slika 3: Vpliv strategije na komponente organizacijskega sistema .....	7
Slika 4: Vgnezden sistem komandnih plošč.....	9
Slika 5: Razvoj komandne plošče .....	9
Slika 6: Piramida uspešnosti .....	13
Slika 7: Vidiki piramide uspešnosti .....	14
Slika 8: Vzroki in učinki BSC.....	16
Slika 9: Obvladovanje tveganj po ISO 31000:2018.....	22
Slika 10: Obvladovanje tveganj po COSO 2017.....	24
Slika 11: Vloga tveganj pri izbiri strategije .....	26
Slika 12: Tridimenzionalen model celovitega obvladovanja tveganj .....	27
Slika 13: Sestava sistemov za obvladovanje tveganj .....	29
Slika 14: Uravnovežen sistem kazalnikov kot strateško ogrodje.....	31
Slika 15: Obvladovanje tveganj kot strateška tema .....	42
Slika 16: Integriran sistem BSC in COSO ERM.....	44
Slika 17: Povezava med poslanstvom in tveganji .....	45
Slika 18: Model ustvarjanja in ohranjanja vrednosti.....	47
Slika 19: Kontinuiran proces.....	48
Slika 20: Stopničenje.....	50

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

fran. – francosko

**APQC** – (angl. American Productivity & Quality Center); Ameriški center za produktivnost in kakovost

**BSC** – (angl. Balanced Scorecard); Uravnotežen sistem kazalnikov

**BTM** – (angl. Bank of Tokyo-Mitshubishi); Banka Tokyo-Mitshubishi

**COSO** – (angl. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission); Odbor sponzorskih organizacij Treadwayeve komisije

**EDI** – (angl. Electronic Data Interchange); Elektronska izmenjava podatkov

**ERM** – (angl. Enterprise Risk Management); Celovito obvladovanje tveganj

**FRB** – (angl. Federal Reserve Bank); Banka zveznih rezerv

**ISO** – (angl. International Standard Organization); Mednarodna organizacija za standardizacijo

**IT** – (angl. Information Technology); Informacijska tehnologija

**KPI** – (angl. Key Performance Indicator); Ključen kazalnik uspešnosti

**OVAR** – (fran. Objectifs-Variables d'Action-Responsables); Cilji-vzvodi-odgovornosti

**NYSE** – (angl. New York Stock Exchange); Newyorška borza

**R&D** – (angl. Research and Development); Raziskave in razvoj

**ROA** – (angl. Return on Assets); Donos na sredstva

**ROCE** – (angl. Return-of-Capital-Employee); Donos na uporabljen kapital

**S&P** – (angl. Standard and Poor's)

**SMART** – (angl. Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related); Specifični, merljivi, določljivi, realistični, časovno definirani

**SWOT** – (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats); Prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti



## UVOD

Prava pot pomeni pripraviti ljudi, da si bodo s poveljstvom delili enake cilje, v nevarnosti pa se bodo skupaj neustrašno borili na življenje in smrt (Sun Tzu, brez datuma). Podobno lahko takšno analogijo preslikamo v okolje poslovanja sodobnih organizacij.

Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe (Lipovec, 1987). Organizacija je torej družbena skupina, ki deluje v namensko oblikovani strukturi ter koordiniranim sistemom aktivnosti in je povezana z zunanjim okoljem.

Vse organizacije, najsibodo profitne, neprofitne, vladne ali katere druge, obstajajo z namenom dodajanja vrednosti deležnikom. Med deležnike uvrščamo zaposlene, lastnike, partnerje, lokalne skupnosti ter vse, ki so na kakršenkoli način povezani z organizacijo. Odločitve, ki jih organizacija sprejema, tako vplivajo na večje število deležnikov, zato so se na tem področju izvajale številne študije in raziskave o tem, kako znotraj organizacij sprejemati čim boljše odločitve.

Ena od funkcij strateških managerjev v organizacijah je postavitve strateških ciljev, ki definirajo, kaj bo organizacija delala. Ob tem se postavljata vprašanji, katere stvari delati in ali organizacija dela »prave stvari«. Ko so enkrat definirane »prave stvari«, je operativni management tisti, ki določi, kako bo organizacija te stvari delala. Posledično se pojavita vprašanji, kako stvari delati in ali organizacija dela stvari na »pravi način«. V najboljšem primeru organizacija izvaja »prave stvari« na »pravi način«.

Že iz prejšnjega odstavka je mogoče sklepati, da se ob tem pojavljajo negotovosti, iz katerih izhajajo tveganja. Strateški management je odgovoren za uspešnost, operativni management pa za učinkovitost organizacije. Vse kar se dogaja znotraj organizacije je smiselno meriti in obvladovati z različnimi orodji strateškega managementa. Pri vsem tem pa je zelo pomembno, da so cilji zaposlenih v organizaciji usklajeni s strateškimi cilji in usmeritvami organizacije.

V magistrskem delu sta preučevani dve področji strateškega managementa, ki igrata pomembno vlogo pri zagotavljanju kakovostnega poslovanja organizacije. Prvo so sistemi za obvladovanje uspešnosti, drugo so sistemi za obvladovanje tveganj.

Celotna vsebina zajema predvsem notranje okolje organizacij, torej lokalne operativne nivoje, nivo funkcijskih oddelkov organizacij do strateškega nivoja. Na določenih mestih zajema tudi nivoje zunanjega okolja organizacij, saj le-to vodi do spoznanja, katere organizacije so bolj uspešne in ali obstaja korelacija, s katero bi bilo mogoče pojasniti uspešnost.

Ker je interakcija med sistemi za obvladovanje uspešnosti in sistemi za obvladovanje tveganj, sploh na slovenskem trgu, relativno slabo raziskana, so v kontekst vključene študije, ki so bile izvedene tako na slovenskih kot tudi na tujih organizacijah. Do določene mere poskuša magistrsko delo pojasniti tudi vpliv kulture, v kateri obratujejo organizacije, saj ne moremo trditi, da se pristopi v praktičnem okolju odzivajo v vseh kulturah enako.

**Namen magistrskega dela** je dodati akademski prispevek literaturi na področju implementacije in povezovanja sistemov za obvladovanje uspešnosti s sistemi za obvladovanje tveganj, da bi s tem zapolnili vrzel v razumevanju medsebojnega delovanja obeh vrst sistemov.

Le malo je obstoječe literature, ki bi govorila o povezovanju sistemov za obvladovanje uspešnosti s sistemi za obvladovanje tveganj. To povezovanje je izhodiščna podlaga za izdelavo magistrskega dela, v katerem bom ugotavljal, v čem sta si omenjeni področji podobni in kaj lahko z morebitnimi povezavami pridobimo.

Namen magistrskega dela je razčlenjen na štiri podrobnejše **raziskovalne cilje**:

- raziskava relevantne literature s področja sistemov za obvladovanje uspešnosti in s področja sistemov za obvladovanje tveganj,
- analiza in identifikacija sestavnih elementov sistemov za obvladovanje uspešnosti in sistemov za obvladovanje tveganj,
- primerjava elementov sistemov za obvladovanje uspešnosti z elementi sistemov za obvladovanje tveganj,
- povezovanje sistemov za obvladovanje uspešnosti s sistemi za obvladovanje tveganj.

Delo je opredeljeno s tremi **raziskovalnimi vprašanji**:

- Ali obstajajo stične točke med sistemi za obvladovanje uspešnosti in sistemi za obvladovanje tveganj?
- Ali lahko integriramo sisteme za obvladovanje uspešnosti in sisteme za obvladovanje tveganj?
- Kakšne učinke lahko dosežemo z integracijo sistemov za obvladovanje uspešnosti in sistemov za obvladovanje tveganj?

Magistrsko delo je eksploratorna študija povezovanja teorije in dobrih praks s področja sistemov za obvladovanje uspešnosti s teorijo in dobrimi praksami s področja sistemov za obvladovanje tveganj.

V teoretičnem delu, ki podaja pregled obstoječe literature iz relevantnih področij, je uporabljen deskriptivni pristop. Prvi raziskovalni cilj magistrskega dela je vezan izključno na obstoječo literaturo, povzeto po različnih avtorjih. Le-ta literatura je predstavljena v prvih



dveh poglavjih, ki sta opisne narave. V sklopu raziskovanja uporabljam sekundarne vire podatkov.

V nadaljevanju, kot drugi raziskovalni cilj, na podlagi pridobljenih, predvsem kvalitativnih, podatkov izvajam analizo, ki sisteme za obvladovanje uspešnosti in sisteme za obvladovanje tveganj razčleni in identificira njihove sestavne elemente. V tem delu podajam poglobljen vidik v same pristope strateškega managementa, ki so širše uporabljeni v poslovnem okolju.

Tretji raziskovalni cilj, v tretjem delu, dosegam s komparativnim pristopom ter iskanjem stičnih točk zgoraj omenjenih področij. Izvajam sistematično analizo in izpostavljam ključne elemente obvladovanja uspešnosti in obvladovanja tveganj, njihove podobosti, ter razlike.

V sklopu četrtega raziskovalnega cilja se magistrsko delo pogloblja v povezovanje sistemov za obvladovanje uspešnosti s sistemi za obvladovanje tveganj. V tem delu, na podlagi podobnosti in razlik, magistrsko delo združuje ene z drugimi, ugotavlja prednosti in pomanjkljivosti te integracije, ter analizira ključne učinke implementacije in povezovanja le-teh.

**Struktura dela** sledi štirim ciljem, ki so zajeti v vsebini magistrskega dela, ter trem raziskovalnim vprašanjem. Vsebina se začne s teoretično opredelitvijo področij, ki so relevantna za razumevanje študije in se navezujejo na obravnavano problematiko. V začetku so v besedilu predstavljene teoretične osnove metod in pristopov vključenih v vsebino magistrskega dela. V teoretičnem delu je predstavljenih tudi nekaj izboljšav, priporočil in ugotovitev, do katerih so različni avtorji prišli v različnih okoljih, prav tako pa so vključeni tudi praktični vidiki, ki so nastali med implementiranjem in izvedbo omenjenih pristopov v različnih organizacijah.

Po začetni opredelitvi obeh vrst sistemov sledita še poglavji, ki le-te medsebojno primerjata in povezujeta. Poglavje o medsebojni primerjavi je sestavljeno iz dveh podpoglavji, ki izpostavljata glavne elemente sistemov obvladovanja uspešnosti in obvladovanja tveganj, ter poglavju o podobnostih in razlikah med sistemi, v sklopu katerega je izvedena primerjalna analiza.

V zadnjem poglavju si struktura sledi od združevanja obvladovanja uspešnosti z obvladovanjem tveganj do učinkov, ki jih je s povezovanjem teh dveh področij mogoče doseči. Učinki integracije obeh vrst sistemov so povzeti po rezultatih, kot jih navajajo nekateri avtorji, ki so izvajali integracijo ali raziskovali njen doprinos.

Rezultati in ugotovitve so predstavljeni kvalitativno, in sicer v zadnjem delu magistrskega dela.

# 1 SISTEMI ZA OBVLADOVANJE USPEŠNOSTI

Definiranje jasne strategije organizacije sodi med bolj zahtevne procese, ravno tako tudi izvajanje strategije. V splošnem smislu je uspešnost (angl. performance) definirana kot vsota aktivnosti in rezultatov (Addison, Haig & Kearny, 2009), kar pomeni izvajanje aktivnosti, ki pripelje do rezultata in rezultat skupaj.

Uspešnost organizacije presojamo glede na to, kako uspešno je gospodarila, kar pomeni, da presojamo, koliko je management, ki mora zastopati interese vseh interesnih skupin v združbi, izrabljaj razpoložljive zmogljivosti in gospodaril v dobro lastnikov (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 2006).

Sistemi za obvladovanje uspešnosti, so opredeljeni kot sistemi, katere organizacije uporabljajo za postavitev ciljev in spremljanje napredka pri doseganju zastavljenih ciljev (Okwir, Nudurupati, Ginieis & Angelis, 2018).

V sodobnem času zelo pomembno vlogo v vrednosti organizacije predstavljajo neotipljiva sredstva (angl. intangibles assets). Ta so nujna za doseganje dolgoročne konkurenčnosti organizacije. Neotipljiva sredstva lahko v splošnem razdelimo v tri skupine (Kaplan & Norton, 2004):

- človeški kapital, ki zajema znanje, veščine, inovativnost, vrednote, kulturo zaposlenih in podobno za izvajanje aktivnosti, ki jih zahteva strategija;
- informacijski kapital, ki organizaciji zagotavlja informacijski sistem, znanje in infrastrukturo, s katero organizacija podpira izvajanje strategije;
- organizacijski kapital, ki temelji na organizacijski kulturi, vrednotah za izvajanje strategije, vrednotah vodstva, razpoložljivosti kvalificiranih kadrov na vseh nivojih, ustreznosti razporeditve ciljev in iniciativ po vseh nivojih, timskem delu, deljenju znanja znotraj organizacije ter podobnem, ki vpliva na izkoriščanje strateškega potenciala.

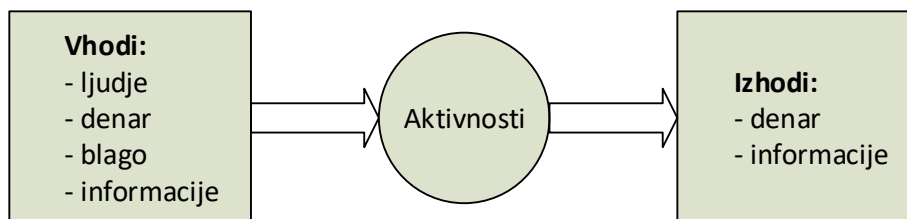
Torej, za dolgoročen uspeh organizacije so najpomembnejši zgoraj predstavljeni trije viri sredstev, ki so, zaradi svoje narave, poimenovani tudi nevidna sredstva (Roehl & Itami, 2009). Med te uvrščamo zaupanje strank, predstavo o blagovni znamki, organizacijsko kulturo, kompetence vodstva ali kaj podobnega. Za tako imenovana nevidna sredstva velja, da so izvor kompetenčnosti in ključni faktor prilagodljivosti organizacije iz treh razlogov:

- težko jih je pridobiti,
- zmožna so sočasne in večplastne uporabe,
- predstavljajo oboje, vhode in izhode poslovnih aktivnosti.

Kot prikazuje slika 1, so tako vidna kot tudi nevidna sredstva ključna pri poslovnih aktivnostih v vseh in na izhodih, kar pomeni, da morajo biti v strategiji upoštevani tako vhodi, kot izhodi. Na strani vhodov, med nevidna sredstva uvrščamo človeški in informacijski kapital, na drugi strani pa izhodne informacije. Za informacijski kapital velja,

da se lahko navezuje na informacije, ki jih podjetje pridobiva iz okolja (angl. environmental information), korporativne informacije (angl. corporate information), ki so tiste, ki jih organizacija daje širšemu okolju in notranje informacije (angl. internal information), katere ostajajo znotraj organizacije (Roehl & Itami, 2009).

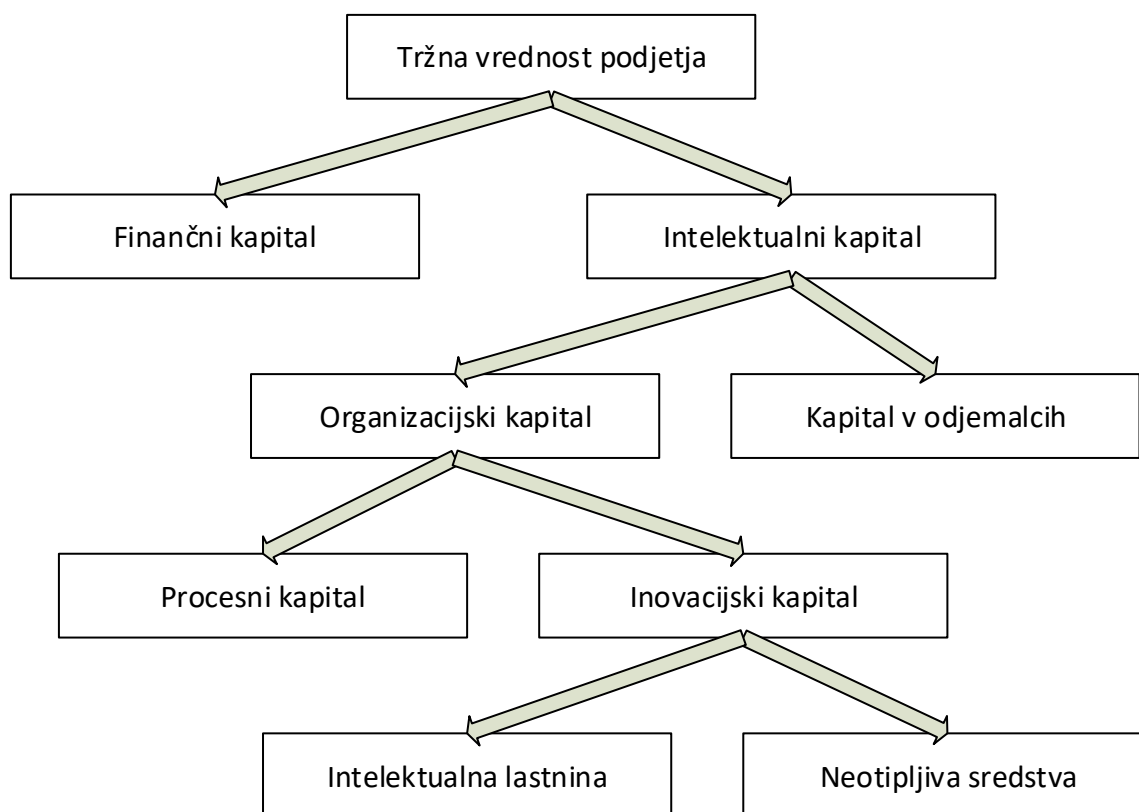
Slika 1: Vhodi in izhodi pri poslovnih aktivnostih



Prerejeno po Roehl & Itami (2009).

Podobno velja tudi pri strukturi tržne vrednosti podjetij. Neotipjiva sredstva so pomemben dejavnik tržne vrednosti podjetij, kar prikazuje slika 2.

Slika 2: Razčlenitev tržne vrednosti podjetja



Prerejeno po Edvinsson (1997).

Na sliki 2 je predstavljena razčlenitev tržne vrednosti podjetja. Na vrhu strukture je prikazano, da se tržna vrednost podjetja deli na finančni in intelektualni kapital. V nadaljevanju je intelektualni kapital razdeljen na človeški in strukturni kapital. Strukturni

kapital je sestavljen iz organizacijskega kapitala in kapitala v odjemalcih, ki predstavlja potencial kupcev, podatkovne baze o kupcih in podobno. Organizacijski kapital je nato razdeljen na procesni kapital in inovacijski kapital, slednji pa na intelektualno lastnino in neotipljiva sredstva.

Iz zgoraj podanega je mogoče razbrati, da v strokovni literaturi obstajajo različne klasifikacije nefinančnega kapitala podjetja, ki jih podajajo različni avtorji. V splošnem je vsem klasifikacijam skupno, da je kapital podjetja sestavljen iz finančnega in nefinančnega.

V skladu z dejstvom, da se kapital podjetja deli na finančnega in nefinančnega, ter s tem, da oba pomembno vplivata na uspešnost podjetja, se napredni sistemi za obvladovanje uspešnosti, v primerjavi s tradicionalnimi, razlikujejo v tem, da se ne osredotočajo zgolj na finančni vidik.

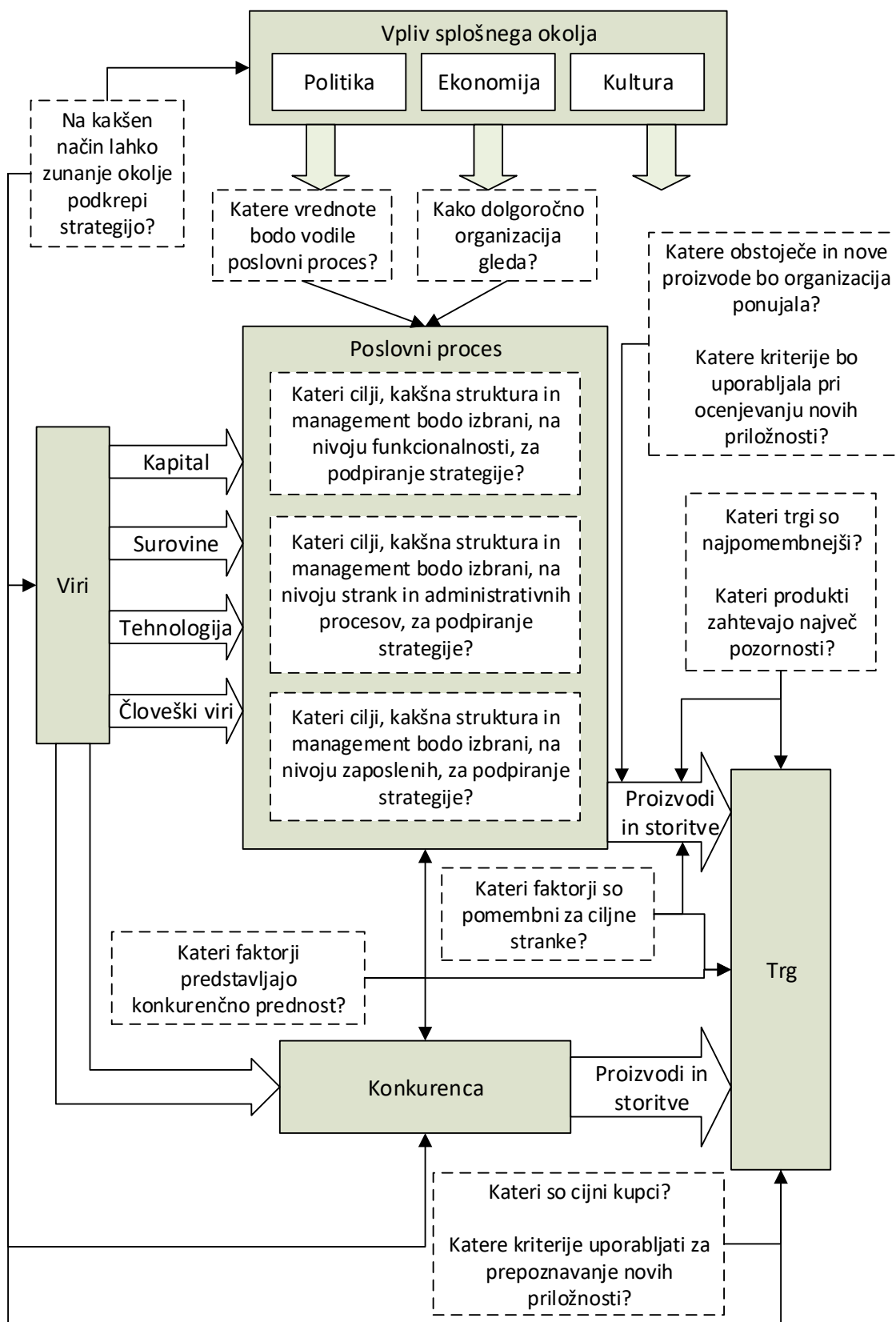
Finančni kazalniki so usmerjeni predvsem v pretekle dogodke in popisujejo trenutno stanje, do katerega so pripeljali predvsem pretekli dogodki. Za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti je tako potrebno v obzir vzeti tudi nefinančne kazalnike ter upoštevati investicije v stranke, dobavitelje, zaposlene, procese, tehnologijo, inovacije in podobno. Vse to torej tvori bolj adekvaten vpogled v trenutno stanje podjetja in omogoča sprejemanje bolj adekvatnih odločitev, ki vplivajo na dolgoročno uspešnost podjetja. Nefinančni kazalniki so tesno povezani z neotipljivimi sredstvi in tako imenovanim intelektualnim kapitalom.

Magistrsko delo obravnava izključno tiste sisteme za obvladovanje uspešnosti, ki so uravnotežene narave, kar pomeni, da v svojem pristopu upoštevajo tako finančne kot tudi nefinančne kazalnike.

Anatomijo uspešnosti organizacije ilustrira slika 3, ki prikazuje vpliv strategije na komponente organizacijskega sistema. V tem kontekstu povezuje splošno okolje (politiko, ekonomijo in kulturo), razpoložljive vire (kapital, surovine, tehnologijo in človeške vire), poslovni proces organizacije, konkurenco in trg. Slika, v pravokotnikih obrobljenih s prekinjeno črto, vključuje 11 vprašanj, ki si jih zastavlja vrhnji management organizacije in mora na njih odgovoriti že pred razvojem in uporabo katerega od sistemov za obvladovanje uspešnosti.

Na sliki 3 je prikazana osnovna struktura vpetosti organizacije v širše okolje in področja, s katerimi se spopada strateški management ter organizacija sama ob obvladovanju uspešnosti.

Slika 3: Vpliv strategije na komponente organizacijskega sistema



Prirjeno po Rummler & Brache (1990).

V naslednjih treh podpoglavjih so zaporedno predstavljeni trije sistemi za obvladovanje uspešnosti, ki so v praksi pogosto uporabljeni. Vsi trije sistemi si delijo nekatere skupne lastnosti, med njimi pa se pojavljajo nekatere razlike. Primerjava le-teh je prikazana v poglavju 1.4.

## **1.1 Komandna plošča**

Malo (1995) definira komandno ploščo (fran. tableau de bord) kot orodje vrhnjega managementa organizacije, ki omogoča globalen in hiter pregled okolja organizacije. Njen namen je spremljanje postavljenih kazalnikov uspešnosti po procesih znotraj organizacije, primerjanje teh vrednosti z zastavljenimi ciljnimi vrednostmi in ustrezno sprejemanje korektivnih ukrepov. V slovenski literaturi se podoben izraz, nadzorna plošča, uporablja predvsem v povezavi z uravnoteženim sistemom kazalnikov.

Komandna plošča je tudi razložena kot (Chiapello & Lebas, 2001) managersko orodje, sestavljeno iz nabora kazalnikov in procesa selekcije, dokumentiranja in interpretacije teh kazalnikov. Vsak kazalnik je izbran za merjenje statusa določenega dela poslovanja. Vsi ti kazalniki skupaj pa predstavljajo model, ki celotnemu poslovanju (organizaciji, sistemu) daje funkcijo doseganja zastavljenih ciljev.

Z drugimi besedami povedano, komandna plošča daje posameznim managerjem konkreten nabor informacij, ki jih potrebujejo za operativno kontrolo področja v okviru njihovih odgovornosti (Daum, 2005).

Štiri primarne karakteristike managerskega orodja imenovanega komandna plošča (de Guerny, Guiriec & Lavergne, 1990):

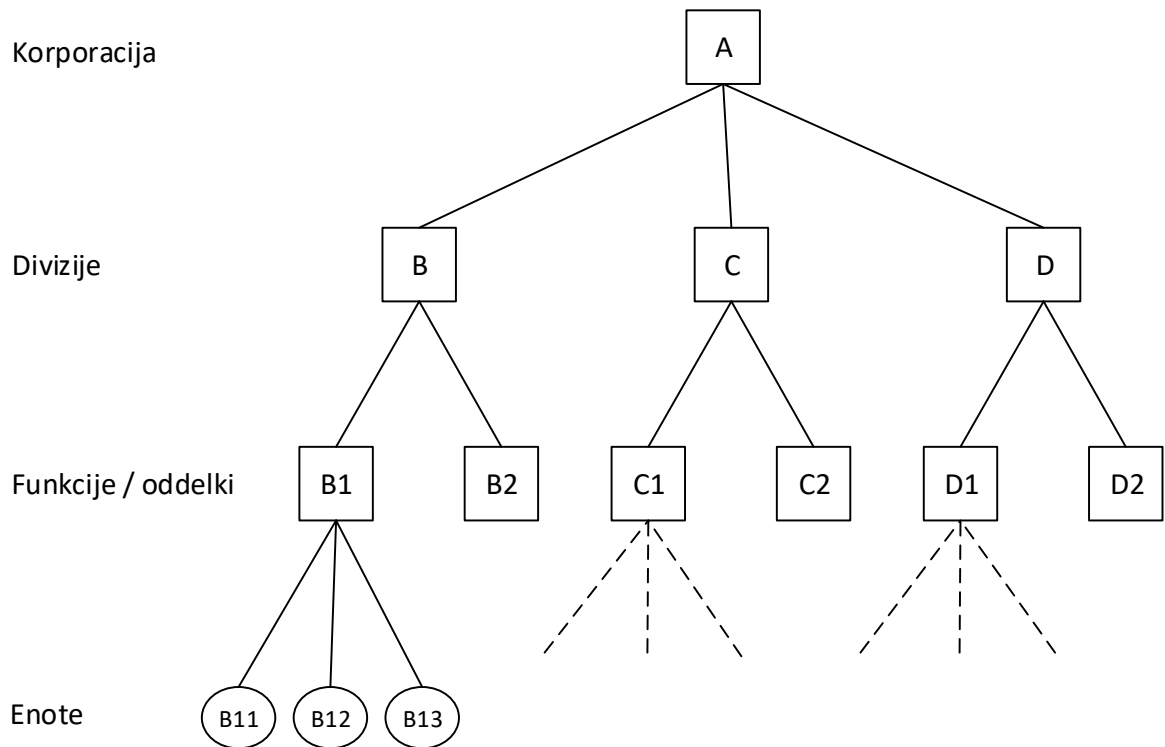
- Je enostavno in ga je mogoče uvesti relativno hitro.
- Je osredotočeno samo na nekaj ključnih informacij in na specifična področja, ki so relevantna pri sprejemanju odločitev. Nikakor ne poskuša odgovarjati na vsa možna vprašanja.
- Primarno zagotavlja informacije o statusih procesov na operativnem področju (kot sta npr. prodaja in proizvodnja) in manj informacij, ki so izključno finančne narave.
- Na zahtevo odločevalcev zagotovi specifične informacije hitro, tudi izven časa rednega periodičnega poročanja.

Za zagotavljanje jedrnatega vpogleda v ključne parametre, ki managementu omogočajo sprejemanje boljših odločitev, sta izpostavljeni dve pomembni implikaciji (Epstein & Mazoni, 1998):

- Komandna plošča ne more biti enoten dokument, ki velja enako znotraj celotne organizacije. Razlog za to je, da vsak oddelek vključuje določene specifičnosti. Komandna plošča mora biti torej prirejena za vsak oddelek individualno. Tako omenjen

sistem podpira lokalno odločanje in vključevanje. Na sliki 4 je prikazan primer vgnezenega sistema komandne plošče v korporativni strukturi. Za primer na sliki velja, da je komandna plošča A (na vrhu) sestavljena iz komandnih plošč B, C in D. Komandna plošča B je sestavljena iz komandnih plošč B1 in B2, komandna plošča B1 pa iz B11, B12 in B13. Enak princip velja za vse ostale komandne plošče.

*Slika 4: Vgnezen sistem komandnih plošč*

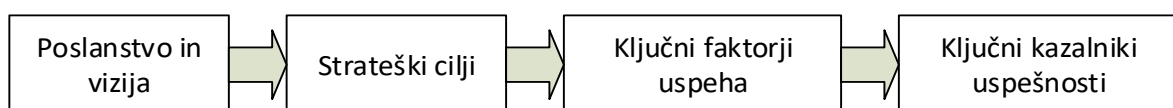


*Prirejeno po de Guerny, Guiriec & Lavergne (1990).*

- Sistemi komandnih plošč znotraj organizacije se ne smejo omejevati zgolj na finančne kazalnike. Operativni kazalniki pogosto podajajo boljše informacije o vplivih lokalnih dogodkov in odločitvah sprejetih na lokalnem nivoju. To omogoča, da prek vzročno-posledičnih razmerij nastajajo bolj relevantne informacije na strateškem nivoju.

Epstein in Mazoni (1998) razvoj komandne plošče opisujeta kot pretvarjanje poslanstva in vizije organizacije v strateške cilje, strateške cilje v ključne faktorje uspeha, ki določajo ključne vsebine poslovnega procesa, opredeljene v strategiji, le-te pa v ključne kazalnike uspešnosti (angl. key performance indicators, v nadaljevanju KPI), kot prikazuje slika 5.

*Slika 5: Razvoj komandne plošče*



*Prirejeno po Epstein & Mazoni (1998).*

Ker so komandne plošče postavljene individualno znotraj posameznih funkcijskih enot, se lahko v primeru matrično ali bolj projektno organiziranih organizacijah pojavi dilema pri obvladovanju uspešnosti interdisciplinarnih projektov ali procesov. Takšna področja morajo biti identificirana in ustrezno obvladovana prek kolaborativno učinkovitih prijemov in kazalnikov.

Cilji uporabe komandne plošče so sledeči (Epstein & Mazoni, 1998):

- zagotoviti strateškim managerjem jedrnat vpogled v uspešnost posameznih funkcijskih enot ter posledično podporo pri strateškem odločanju;
- narediti odgovornosti bolj decentralizirane;
- funkcijske enote pozicionirati v kontekst strategije in odgovornosti ter identificirati ustrezne ključne faktorje uspeha in ključne kazalnike uspešnosti;
- strukturirati agende managerjev in usmerjati managerske osredotočenosti in diskusije.

V začetku razvoja komandne plošče je bila ta uporabljana kot sistem za poročanje, kar se je v prihodnje spremenilo in je ta postala bolj uporabljana kot sistem za obvladovanje uspešnosti. Komandna plošča lahko deluje na podlagi ene od metod, kot je na primer metoda OVAR (fran. Objectifs-Variables d'Action-Responsable) (Bourguignon, Malleret & Nørreklit, 2004).

Metoda OVAR se uporablja za prenos konteksta strategije organizacije v okolje posamezne enote organizacije, ki jo vodi posamezen manager na tem nivoju. OVAR primarno sestoji iz razvoja nabora matrik, ki razčlenijo splošen vzročen model organizacije (cilje) v podkomponente (vzvode), ter le-te prinese v funkcijsko okolje in jih tam pretvori v funkcionalne akcijske načrte kazalnikov. Koncept metode OVAR je predstavljen na primeru v nadaljevanju.

V prvem koraku organizacija razvije strateške cilje in jih poveže z namerami managerjev na večih nivojih, kot prikazuje tabela 1.

*Tabela 1: Izpeljava strateških ciljev*

Strateški cilji na najvišjem nivoju	Namere managerja na drugem najvišjem nivoju (divizija)			Namere managerja na tretjem najvišjem nivoju (poslovna enota)	
	Nove poslovne enote	Profitabilnost	Izgradnja blagovne znamke	Profitabilnost poslovne enote	Kakovost storitve
Profitabilnost		X		X	X
Rast	X				X
Prepoznavnost	X		X		X

*Prيرهjeno po Daum (2005).*



V naslednjem koraku, kot prikazuje tabela 2, sledi definiranje vzvodov in povezava le-teh s cilji na nižjem nivoju. Tako je naslednji korak bolj osredotočen na prenos strategije na nižjo raven.

*Tabela 2: Izpeljava vzvodov*

Vzvod	Cilji poslovne enote	
	Profitabilnost	Kakovost storitve
Prodaja	X	
Variabilni stroški	X	
Obrat zaposlenih		X
Izbira zaposlenih		X
Obdržanje strank	X	X

*Prirejeno po Daum (2005).*

Tretji korak je izbira kazalnikov. Ta korak je podobno kot prejšnji osredotočen na prenos strategije. Izpeljan je iz drugega koraka. V tretjem koraku po metodi OVAR so v tabeli 3 prikazani cilji in njihovi kazalniki.

*Tabela 3: Izbira kazalnikov*

Cilji	kazalniki
Profitabilnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operativni denarni tok</li> <li>- Donos na sredstva (angl. return on assets - ROA)</li> </ul>
Kakovost storitve	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocena kakovosti s strani strank</li> </ul>

*Prirejeno po Daum (2005).*

V tabeli 4 so prikazani vzvodi in njim pripisani kontrolni kazalniki na konkretnem primeru.

*Tabela 4: Izbira kontrolnih kazalnikov*

Vzvodi	Kontrolni kazalniki
Prodaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stopnja prodaje</li> </ul>
Variabilni stroški	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obratovalni stroški na enoto storitve</li> <li>- Vzdrževalni stroški na enoto storitve</li> </ul>
Obrat zaposlenih	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obrat zaposlenih v tekočem letu</li> </ul>

*Prirejeno po Daum (2005).*

Iz tabele 5, ki prikazuje korelacijo med vzvodi, cilji in odgovornostmi, je mogoče razbrati kateri vzvodi so povezani z določenimi cilji in osebami. Vzvodom so pripisani kontrolni kazalniki, ki skupaj s kazalniki ciljev sestavljajo komandno ploščo. Za odgovorne osebe (prikazane na desni strani tabele) velja, da imajo individualne komandne plošče, katere vključujejo za njih pomembne komponente.

*Tabela 5: Metoda OVAR v kontekstu komandne plošče*

Vzvodi	Cilji		Odgovornosti		
	Profitabilnost	Kakovost storitve	Manager oddelka	Manager poslovne enote	Manager divizije
<b>Prodaja</b>	X		X	X	
<b>Variabilni stroški</b>	X		X	X	
<b>Obrat zaposlenih</b>		X			X
<b>Izbira zaposlenih</b>		X	X	X	
<b>Obdržanje strank</b>	X	X	X		X

*Prerejeno po Daum (2005).*

Za vsakega od vzvodov, ki so prikazani v levem stolpcu tabele, je smiselno postaviti akcijski načrt, ki predstavlja operativni načrt za izvedbo dejanja.

## 1.2 Piramida uspešnosti

Piramida uspešnosti (angl. performance pyramid) (Cross & Lynch, 1992) je pristop, ki vključuje štiri nivoje ciljev. Glavni cilj piramide uspešnosti je, da skozi organizacijo poveže strategijo in le-to prenese na operativno raven. Tako se torej vizija od zgoraj navzdol prek čedalje bolj operativnih aktivnosti realizira skozi vse nivoje organizacije. Podobno pa od spodaj navzgor poteka proces merjenja in pridobivanja povratnih informacij.

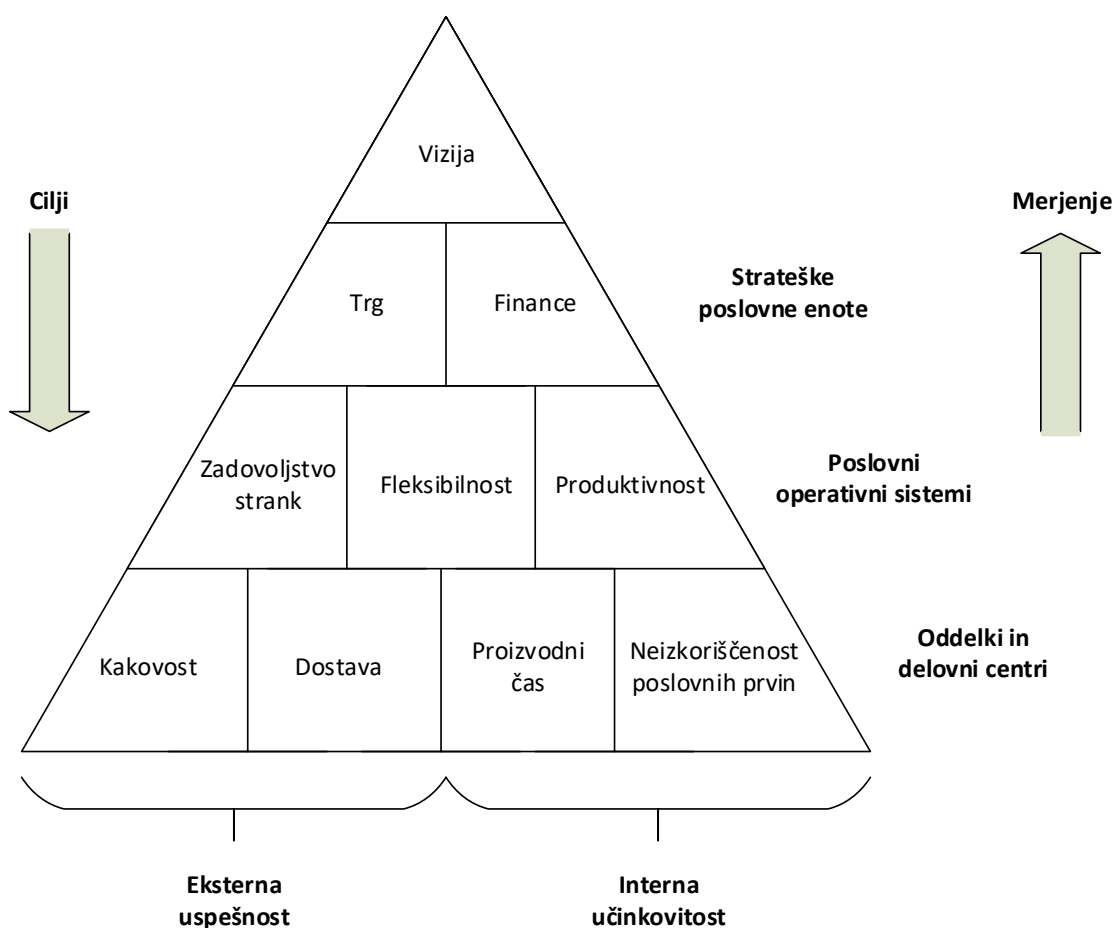
Kot prikazuje slika 6, je na najvišjem nivoju definirana vizija organizacije, ki se vnaprej pretvori v cilje posameznih poslovnih enot. Na nivoju poslovnih enot so postavljeni kratkoročni in dolgoročni cilji, ki si jih te enote zadajo. Tretji nivo vključuje vsakodnevne operativne cilje npr. zadovoljstvo strank, fleksibilnost in produktivnost, kot to prikazuje slika. Zadnji nivo zajema kazalnike uspešnosti, ki so uporabljeni na vsakodnevni bazi (Cross & Lynch, 1992).

Leva polovica piramide, kot prikazuje slika 6, predstavlja komponento uspešnosti, desna stran pa komponento učinkovitosti. To pomeni, da je vse, kar zajema uspešnost, pogojeno z zunanjim vidikom, torej s trgom in strankami. Desna stran predstavlja učinkovitost, ki je pogojena z notranjim vidikom organizacije.

Podlaga za obvladovanje uspešnosti je torej tako korporativna vizija kot tudi strateška usmeritev. Le-ta definira trg, iz katerega izhajajo konkurenčne prednosti. S tem namenom organizacija definira pot, po kateri bo dosegala zastavljene cilje in kazalnike.

Pod vizijo se nahaja nivo strateških poslovnih enot. Ta je sestavljen iz tržnih ciljev in finančnih ciljev. Tržni cilji se osredotočajo na zunanje okolje, sledijo vidiku strank. Ti so lahko vezani na tržni delež, prodajo, rast ali kaj podobnega. Finančnim ciljem organizacija sledi s finančnimi kazalniki, kot so npr. profitabilnost, denarni tok in donosnost.

*Slika 6: Piramida uspešnosti*



*Prerejeno po Cross & Lynch (1992).*

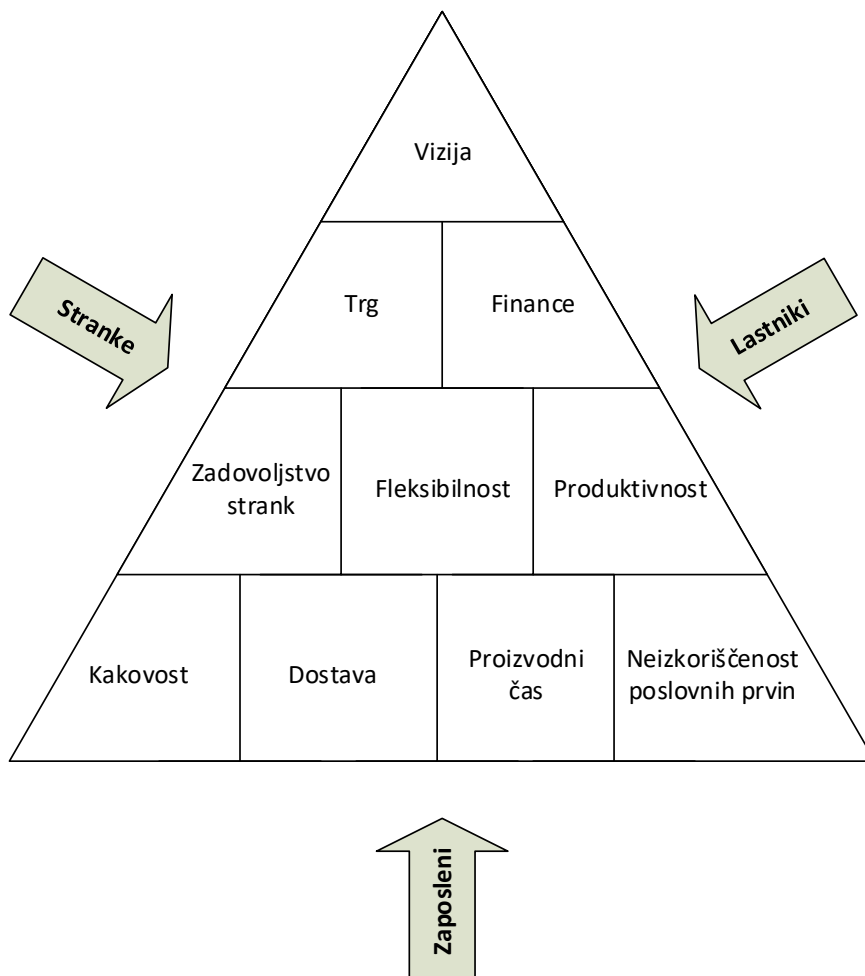
Naslednji nivo je tisti, ki povezuje strateške poslovne enote z oddelki oz. delovnimi skupinami. Sestavljajo ga tri komponente:

- zadovoljstvo strank, pri čemer se organizacija osredotoča na izpolnjevanje pričakovanja kupcev;
- fleksibilnost, ki znotraj piramide uspešnosti zagotavlja uravnoteženost med uspešnostjo in učinkovitostjo;
- produktivnost, v sklopu katere organizacija kar se da učinkovito izrablja svoje vire in s tem ustvarja zadovoljstvo strank.

Nivo oddelkov in delovnih centrov predstavlja povezavo med kazalniki na lokalnem operativnem nivoju in prioriteta, ki so definirane na zgornjih treh nivojih. Z eksterne vidika sta sestavini tega nivoja kakovost in dostava, ki ju vidijo stranke. Interni vidik pa sestavljata Proizvodni čas, ki je čas potreben za opravljanje storitev oz. ustvarjanje proizvodov in neizkoriščenost poslovnih prvin, ki nam pove koliko racionalno organizacija troši poslovne prvine.

Piramidi uspešnosti je pripisana še ena lastnost, ki je prikazana na sliki 7. Tri stranice predstavljajo tri vidike, na katere se komponente piramide osredotočajo.

*Slika 7: Vidiki piramide uspešnosti*



*Prirejeno po Cross & Lynch (1992).*

Prednosti in slabosti piramide uspešnosti, ugotovljene v komparativni študiji sistemov za obvladovanje uspešnosti Striteske in Spickove (2012), so predstavljene v tabeli 6.

*Tabela 6: Prednosti in pomanjkljivosti piramide uspešnosti*

<b>Prednosti</b>	<b>Pomanjkljivosti</b>
Poskuša integrirati korporativne cilje z operativnimi kazalniki uspešnosti	Ne vključuje nobenega mehanizma za identifikacijo ključnih kazalnikov uspešnosti
	Ne specificira oblike metrike
Uspešnost obvladuje strateško	Nima eksplicitno integriranega koncepta za kontinuirane izboljšave

*Prirjeno po Striteska & Spickova (2012).*

### 1.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov

V tem podpoglavju je predstavljen sistem, ki sta ga razvila Robert S. Kaplan in D. Norton (Kaplan & Norton, 1996). Na kratko, uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. balanced scorecard, v nadaljevanju BSC) je managersko orodje, ki pretvori strategijo v cilje in ključne kazalnike iz štirih vidikov: finančni vidik, vidik strank, procesni vidik in vidik zaposlenih.

Uravnoteženi sistem kazalnikov postavlja cilje poslovnih enot pred finančne kazalnike. Vodstvu organizacije omogoča dostop do informacij o tem, kako poslovne enote ustvarjajo vrednost za stranke in kako bo to vrednost ustvarjalo v prihodnje, kako lahko poslovne enote izboljšujejo interne sposobnosti in na kakšen način vlagajo v ljudi, sistem in procese z namenom povečanja uspešnosti.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je po svoji strukturi sestavljen iz štirih etap (Kaplan & Norton, 1996):

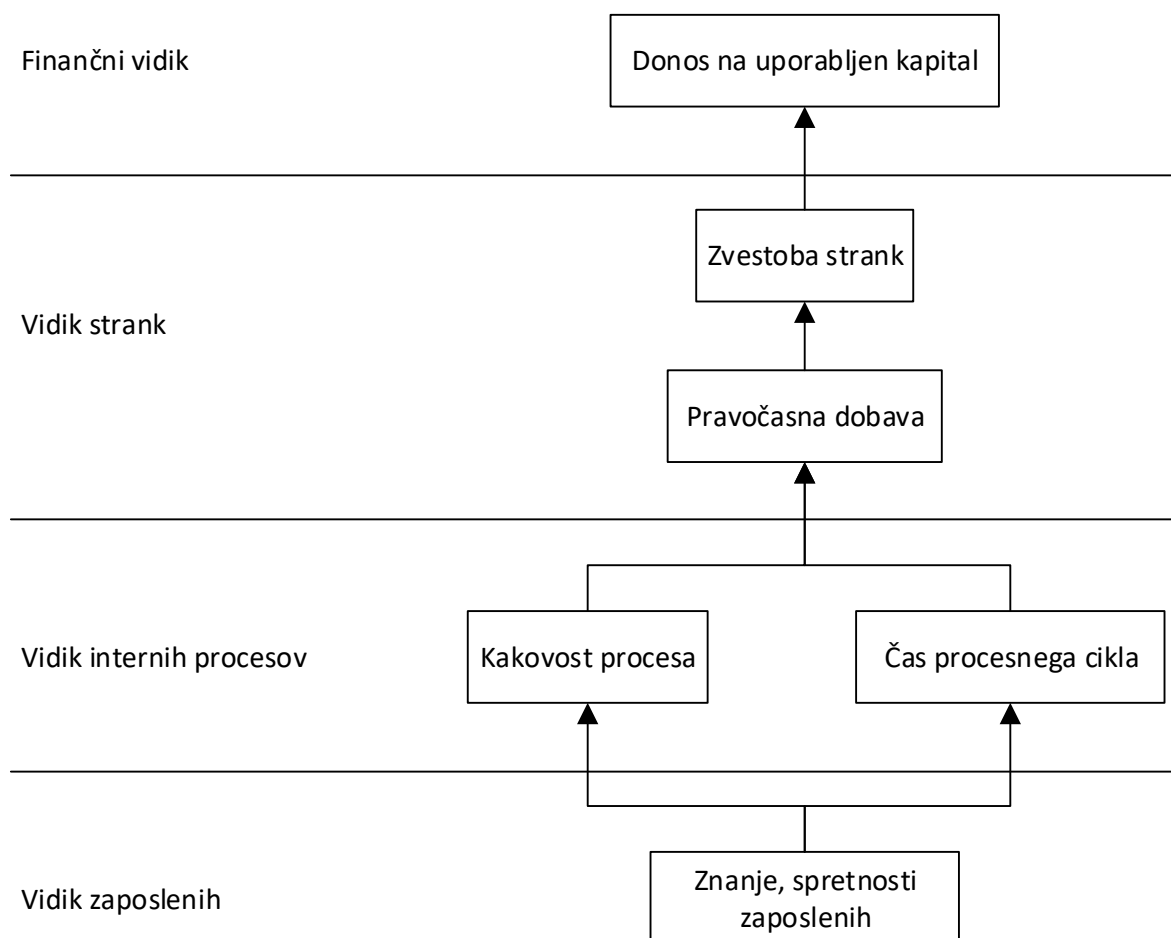
- Pojasnjevanje in preoblikovanje vizije in strategije je proces, ki se začne na vrhu, pri vrhnjem managementu, s pretvarjanjem poslovne strategije v specifične strateške cilje. V prvi fazi se definirajo finančni cilji in cilji iz vidika strank. Ko so le-ti postavljeni, se začne faza identifikacije ciljev in kazalnikov v vidiku internih poslovnih procesov organizacije. Zadnja skupina ciljev so cilji, postavljeni z namenom učenja in rasti. Pri celotni etapi gre za timsko delo, ki temelji na pridobivanju konsenza. To lahko znotraj organizacije dosejajo z različnimi pristopi. Zelo pomembno je, da se v fazi pretvarjanja vizije in strategije že v samem začetku razjasni razumevanje vizije in strategije in postane le-to razumevanje enotno med ključnimi udeleženci.
- Posredovanje in povezava strateških ciljev in kazalnikov, pri čemer organizacije uporabljajo različne metode za komunikacijo in seznanjanje zaposlenih s strateškimi cilji organizacije. Rezultat tega procesa bi moral biti, da vsi zaposleni razumejo dolgoročne

cilje, najsibo organizacije ali poslovne enote, v kateri so zaposleni. Zaposleni tako v skladu s tem oblikujejo lokalne aktivnosti in dodajo svoj prispevek k organizacijskim iniciativam in potrebnim spremembam znotraj poslovnega okolja.

- Načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških iniciativ v sklopu česar vrhnji management postavi cilje in kazalnike, ki se navezujejo na dobo od 3 do 5 let. Ti cilji predstavljajo diskontinuiteto v poslovnem okolju znotraj organizacije. Rezultati te etape se izražajo kot kvantitizacija dolgoročnih doprinosov, ki jih želimo doseči, prepoznavanje mehanizmov in zagotavljanje virov za doseganje teh doprinosov, ter postavitev kratkoročnih mejnikov za finančne in nefinančne kazalnike.
- Izboljšanje učinkovitosti pridobivanja strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja, ki vmešča uravnoteženi sistem kazalnikov v okvir strateškega učenja.

V naslednji generaciji uravnoteženega sistema kazalnikov je bil le-temu dodan pristop izdelave in uporabe strateških diagramov (angl. strategy mapping). Strateški diagram (angl. strategy map) prikazuje logične povezave, iz katerih je razvidno, kako so med seboj povezani strateški cilji. Primer strateškega diagrama prikazuje slika 8.

*Slika 8: Vzroki in učinki BSC.*



*Prirejeno po Kaplan & Norton (1996).*

Na sliki 8 je prikazan primer vplivov na donos na uporabljen kapital (angl. return on capital employed, v nadaljevanju ROCE), ki je kazalnik finančne narave. Veriga vzrokov in učinkov gre skozi vse štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov. Glavni vpliv na ROCE izhaja iz vračanja obstoječih strank in povečanja prodaje obstoječim strankam, torej je rezultat zvestobe strank, kar je na nivoju vidika strank. Zvestobo strank povzroči pravočasnost dobav, pravočasnost dobav pa je posledica tako kakovosti opravljene storitve, kot ustreznega časa procesnega cikla. Kakovost opravljene storitve in čas procesnega cikla sta kazalnika, ki se nahajata na nivoju internih procesov in sta rezultat ustreznega znanja in spretnosti zaposlenih. Izboljšave v vidiku zaposlenih vplivajo na izboljšave internih procesov. Podobno tudi boljši rezultati internih procesov vplivajo na to, kako organizacijo dojemajo stranke in posledično organizacija dosega boljše finančne rezultate. Vertikalna veriga vzrokov in njihovih učinkov se tako začne pri vidiku zaposlenih in poteka prek vseh vidikov do finančnega vidika (Kaplan & Norton, 1996).

Strateški diagrami igrajo pomembno vlogo pri metodologiji uporabe uravnoveženega sistema kazalnikov, kjer jih uporabljamo za boljše razumevanje nastanka vrednosti znotraj organizacije (Kaplan & Norton, 2004).

V nadaljevanju so prikazane štiri ovire, ki jih gre pričakovati ob implementaciji uravnoveženega sistema kazalnikov (Epstein & Mazoni, 1998):

- Prva težava je strategija, ki ni popolnoma jasna. V tem primeru lahko pride med člani vrhnjega managementa do neenotne interpretacije strategije. Ustrezen odziv na to je, da vrhnji management že v prvi fazi poskrbi za enotno razumevanje strategije.
- Razvoj in obratovanje uravnoveženega sistema kazalnikov zahteva dodatno delo nekaterih zaposlenih. Včasih je potrebno zbiranje dodatnih podatkov samo zaradi implementacije, kar lahko med zaposlenimi povzroči nenaklonjenost do tega sistema za obvladovanje uspešnosti, zato mora vrhnji management poskrbeti za motiviranost med zaposlenimi. Iz teh razlogov je smiselno skrbeti, da organizacija ne zbira nepomembnih podatkov in sam sistem redno spremlja in obnavlja ter sprotno odstranjuje nerelevantne aktivnosti.
- Netransparentnost podatkov. Operativni managerji lahko iz kakšnega drugega razloga nekaterih podatkov ne prikazujejo, jih prirejajo ali na kakšen drugi način slabšajo transparentnost podatkov. Iz tega lahko sklepamo, da operativni managerji niso vedno zanesljiv vir podatkov.
- Ko je uravnoveženi sistem kazalnikov v organizaciji enkrat implementiran, mora »obstati« in »preživeti«. Pogosto v organizacijah takrat razmišljajo o drugih mehanizmih, ki bi ga lahko izpodrinili. Prav tako mora sistem kazalnikov v organizaciji »rasti« skupaj z organizacijo, njenim okoljem in njeno strategijo, ter mora prenesti vse spremembe.

## 1.4 Primerjava različnih pristopov obvladovanja uspešnosti

Vsi prej omenjeni pristopi obvladujejo uspešnost skozi finančen in nefinančen vidik, predstavljajo okvir za prenos odločitev vrhnjega managementa na operativni nivo, med zaposlene, ter udejanjanje teh odločitev na operativnem nivoju.

Souissi (2008) je iskal primerjave med uravnoveženim sistemom kazalnikov in komandno ploščo. V zaključku svoje primerjalne raziskave poudarja, da je pri uravnoveženem sistemu kazalnikov povezava med finančnimi in nefinančnimi kazalniki bolj strateško orientirana in imajo finančni kazalniki večjo težo. Pri komandni plošči pa je ta povezava bolj operativne narave, saj so organizacije, ki uporabljajo takšen pristop, bolj procesno orientirane in dajejo večji poudarek na nefinančne kazalnike.

Bourguignon, Malleret in Nørreklit (2004) korelacijo v izbiri med sistemom BSC in komandno ploščo v Franciji in Združenih državah Amerike pripišejo ideološkim predpostavkam. Pristop komandne plošče se je razvil znotraj francoskega okolja, uravnoveženi sistem kazalnikov pa v Združenih državah Amerike. Tako avtorji zaključujejo, da je komandna plošča bolj sprejeta v kulturi, ki je bolj podobna francoski, katero označujejo kot kulturo, kjer vsak pripada neki družbeni skupini s specifičnimi obveznostmi in privilegiji, ki se razlikujejo od obveznosti in privilegijev drugih družbenih skupin. Podobno tudi ameriško okolje označujejo kot okolje, kjer se domneva, da so vsi ljudje enakovredni, management pa ima veliko vlogo pri ustvarjanju hierarhije, ki ljudem prinaša predanost, legitimnost in zmanjšanje občutka negotovosti. Slednjemu bolj ustreza uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov.

Daum (2005), kot prednost uporabe komandne plošče v primerjavi z uravnoveženim sistemom kazalnikov, dodaja, da uravnoveženi sistem kazalnikov premalo razlikuje med politično, strateško in ekonomsko dimenzijo. Politična dimenzija vključuje vizijo, poslanstvo in vrednote, strateška dimenzija predstavlja faktorje uspeha, ekonomska pa vzvode in rezultate. Tako ni jasno definiranega celovitega okvira organizacije z vidika teh dimenzij, kot tudi ni enotnega, standardiziranega procesa za razčlenjevanje vizije, poslanstva in vrednot organizacije.

Nekaj pomanjkljivosti komandne plošče v primerjavi z uravnoveženim sistemom kazalnikov (Daum, 2005):

- premajhen poudarek na teži finančnih kazalnikov;
- v številnih primerih v praksi prihaja do prevelikega števila kazalnikov, kar povečuje kompleksnost;
- kazalniki se bolj osredotočajo na notranji vidik, manj na vidik strank in zunanjih deležnikov;
- prevelika vključenost taktične operativne kontrole v strateški vidik;



- managerji velikokrat uporabljajo komandno ploščo zgolj kot orodje za poročanje, ne za komunikacijo, kot je to predvideno.

Hasnan (2006) predstavi primerjalno analizo različnih sistemov za obvladovanje uspešnosti. V tabeli 7 je prikazana primerjava piramide uspešnosti z uravnoveženim sistemom kazalnikov.

*Tabela 7: Primerjava piramide uspešnosti in uravnoveženega sistema kazalnikov*

<b>Področje</b>	<b>Piramida uspešnosti</b>	<b>Uravnoveženi sistem kazalnikov</b>
Strateški cilji	Multipli	Multipli
Strategije in plani	Ni direktno naslovljeno	Povezavo med merjenjem in strategijo vzpostavi s strateškim diagramom
Cilji	Ni direktno omenjeno, osredotočeno na stranke	Ni direktno omenjeno, z vključenostjo deležnikov, morajo managerji postaviti in dodeliti cilje
Nagrade	Ni omenjeno	Posredno prepoznane, poskuša združiti cilje posameznikov s strategijo organizacije
Povratne informacije	Ni specifično omenjeno	Učenje in obvladovanje strateških povratnih informacij

*Prيرهjeno po Hasnan (2006).*

Vežano na ugotovitve, prikazane v tabeli 7, lahko kot pomembno prednost uravnoveženega sistema kazalnikov izpostavimo uporabo strateških diagramov, ki vključujejo vzročno posledične povezave med merjenjem in strategijo. Za piramido uspešnosti velja, da ima glede na uravnoveženi sistem kazalnikov nekatera področja, kot so cilji, nagrajevanje zaposlenih ter pridobivanje povratnih informacij, definirana manj specifično.

Ravno tako ima piramida uspešnosti manj specifično definirane aktivnosti vezane na prepoznavanje ključnih kazalnikov uspešnosti, metriko in kontinuirane izboljšave, kot to prikazuje tabela 6 iz poglavja 1.2.

Pri ugotavljanju primernosti različnih sistemov za obvladovanje uspešnosti ne moremo trditi, da je kateri od omenjenih v splošnem boljši. V tem kontekstu se opiram na raziskave različnih avtorjev in njihov prispevek k razumevanju ustreznosti pristopov. Ugotovitve kažejo, da se v praksi uporabljajo vsi od treh omenjenih pristopov, vsak ima določene prednosti ter določene pomanjkljivosti. Več o sestavnih elementih obvladovanja uspešnosti je zajeto v vsebini poglavja 3.1.

## 2 SISTEMI ZA OBVLADOVANJE TVEGANJ

Ob dejstvu, da prihodnjega stanja ni mogoče napovedati s popolno gotovostjo, govorimo o negotovosti in tveganju. Negotovost je definirana kot stanje nevednosti o tem kako in ali se lahko pojavijo morebitni dogodki (COSO, 2017).

Tveganje lahko opredelimo kot vpliv negotovosti na doseganje ciljev (ISO, 2018). Pri tem je vpliv odstopanje od pričakovanega, ki pa je lahko negativno ali pozitivno. Tveganje je navadno izraženo v obliki virov tveganja, potencialnih dogodkov, njihovih posledic in njihove verjetnosti pojava. Ena od definicij tveganja je nezmožnost napovedi posledice prihodnjega dogodka s popolno gotovostjo (Fisher & Hall, 1969). Odstopanje od pričakovanega se lahko izrazi kot nevarnost ali kot priložnost. V praksi pogosto organizacije iščejo kompromis med tveganjem in koristnostjo odločitve, ki jo sprejemajo, kar je razlog, da se organizacije tveganjem izpostavljajo.

Tveganje je torej prisotno pri poslovnih odločitvah skoraj vedno, zato so se razvili različni pristopi za celovito obvladovanje tveganj (angl. enterprise risk management, v nadaljevanju ERM). Dva pogosto uporabljena sistema za obvladovanje tveganj sta ISO 31000 in COSO (angl. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Na splošno se izkaže, da so ljudje tveganju nenaklonjeni (Prašnikar & Debeljak, 1998). Iz tega dejstva izhaja tudi premija za tveganje, ki je količina denarja, ki se ji je nekdo pripravljen odpovedati, da se tveganju izogne.

Frigo (2008) tveganja, glede na njihove karakteristike, razdeli kot:

- Tveganje vrednosti za delničarje (angl. shareholder value risk) je tveganje na najvišjem nivoju. Bazira na prihodnji rasti organizacije ter dolgoročni in kratkoročni dobičkonosnosti organizacije.
- Tveganje finančnega poročanja (angl. financial reporting risk) izhaja iz nepravilnosti v poročanju.
- Tveganje upravljanja (angl. governance risk) je tveganje, povezano z upravljanjem in nadzorom.
- Tržno tveganje in tveganje strank (angl. customer and market risk) je povezano s potrošniki in trgovom.
- Operativno tveganje (angl. operations risk) je tveganje, ki nastaja na vseh področjih v verigi dodajanja vrednosti.
- Inovacijsko tveganje (angl. innovation risk) lahko nastane, ko organizacija neustrezni izvede spremembe in s tem ne doseže konkurenčne dodane vrednosti za stranke.
- Tveganje blagovne znamke (angl. brand risk) izhaja iz tega, da lahko blagovna znamka organizaciji zmanjša ugled.
- Partnersko tveganje (angl. partnering risk) vključuje tveganja, ki izhajajo iz partnerstev, kot so npr. strateške zveze.

- Tveganje oskrbovalne verige (angl. supply chain risk) je tesno povezano z aktivnostmi na področju zunanjega izvajanja (angl. outsourcing) in globalnimi aktivnostmi oskrbovalne verige.
- Tveganje zaposlenih (angl. employee engagement risk) se osredotoča na zaposlene v organizaciji.
- Tveganje raziskav in razvoja (angl. R&D risk) izhaja iz vprašanja, kaj bo organizacija naredila, da bo v prihodnosti ponujalo trgu konkurenčne proizvode oz. storitve.
- Tveganje komunikacij (angl. communication risk) je odvisno od tega, kako dobro organizacija komunicira interno in kako dobro komunicira eksterno.

Tradicionalni pristopi k obvladovanju tveganj temeljijo na tem, da se znotraj organizacije tveganja obvladuje v funkcijskih silosih. Silosnemu pristopu obvladovanja tveganj lahko pripišemo pomanjkljivost interakcije z drugimi procesi, saj se le-ta izvaja popolnoma ločeno od ostalih procesov in je z vidika celovitosti neustrezen. V nadaljevanju se magistrsko delo osredotoča samo na sisteme za obvladovanje tveganja, ki so celoviti.

Ameriški center za produktivnost in kakovost (APQC, 2021) definira celovito obvladovanje tveganj kot integriran proces, ki omogoča organizacijam sposobnost identifikacije in obvladovanja širokega portfelja relevantnih tveganj.

Organizacija COSO (2017) celovito obvladovanje tveganj definira kot kulturo, sposobnost in praktično izvajanje, integrirano v postavitev strategije, in izvedbo, kar organizaciji omogoči obvladovanje tveganj pri ustvarjanju, ohranjanju in realiziranju vrednosti.

Dodatno lahko omenimo, da je leta 2004 Newyorška borza (NYSE) sprejela nova pravila korporativnega upravljanja, zaradi katerih morajo revizijske komisije izvajati več nadzora nad tveganji. To je še dodatno spodbudilo člane upravnih odborov, da so v svoje aktivnosti čedalje bolj vključevali vidik tveganj in pospešilo razvoj na področju obvladovanja tveganj (McShane, Nair & Rustambekov, 2011).

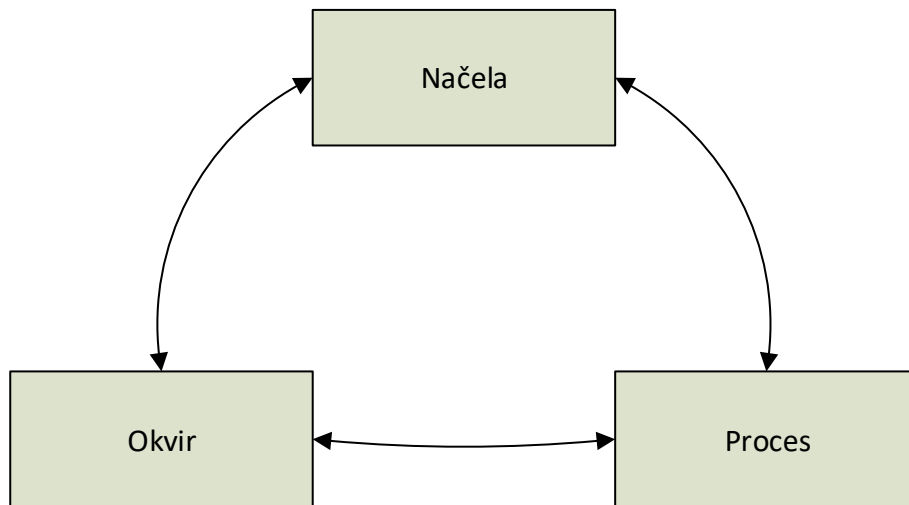
Rezultat uporabe sistemov za obvladovanje tveganj se lahko izraža kot sprejemanje boljših odločitev, manj nepričakovanih dogodkov, bolj učinkovita izraba virov, bolj mirni deležniki organizacije in podobno.

## **2.1 Obvladovanje tveganj po ISO 31000:2018**

Obvladovanje tveganja ISO definira kot kot skupek usklajenih aktivnosti, s katerimi organizacije usmerjajo in nadzorujejo poslovne procese in pri tem upoštevajo vidik tveganj (ISO, 2018).

Standardiziran pristop obvladovanja tveganj po ISO 31000:2018 je razdeljen na načela, okvir in proces, kot to prikazuje slika 9.

Slika 9: Obvladovanje tveganj po ISO 31000:2018



Prirejeno po ISO (2018).

Glavni namen obvladovanja tveganj je ustvarjanje in varovanje vrednosti. Da to ustrezno udejanjamo, sledimo naslednjim načelom (ISO, 2018):

- obvladovanje tveganj je sestavni del vseh organizacijskih aktivnosti;
- mora biti strukturiran in celovit pristop;
- prilagojeno in sorazmerno z zunanjim in notranjim kontekstom organizacije, povezano z njenimi cilji;
- ustrezno vključuje deležnike, upošteva njihovo znanje, aspekte in dojetanja;
- je dinamičen proces;
- ustrezna razpoložljivost informacij, ki temeljijo na preteklih in trenutnih informacijah ter tudi na pričakovanjih za prihodnost, ter naj bodo jasne in na voljo ustreznim deležnikom;
- človeško vedenje in kultura pomembno vplivata na vse vidike obvladovanja tveganj;
- obvladovanje tveganja se nenehno izboljšuje z učenjem in izkušnjami.

Okvir obvladovanja tveganj ima namen pomagati organizaciji pri vključevanju obvladovanja tveganj v pomembne aktivnosti in funkcije. Razvoj okvira vključuje naslednje komponente (ISO, 2018):

- najvišji organi morajo zagotoviti, da je obvladovanje tveganja vključeno v vse organizacijske aktivnosti, pri tem pa naj dokažejo sposobnost vodenja in zavezanost;
- vključevanje obvladovanja tveganja, ki temelji na razumevanju organizacijskih struktur in konteksta;
- v sklopu zasnove mora organizacija preučiti in razumeti svoj zunanji in notranji kontekst, izražati zavezanost obvladovanju tveganja, dodeliti organizacijske vloge, pooblastila in odgovornosti, ustrezno razporediti vire ter vzpostaviti komuniciranja in posvetovanja;
- izvajanje okvira obvladovanja tveganj;

- ovrednotenje uspešnosti okvira obvladovanja tveganj;
- izboljševanje skozi prilagajanje in nenehno izboljševanje.

Proces obvladovanja tveganj, kot ga podaja ISO 31000 (ISO, 2018), se začne z definiranjem obsega, konteksta in kazalnikov za obvladovanje tveganj. Pri načrtovanju le-tega se upoštevajo cilji in odločitve, pričakovani rezultati, časovni okvir, ustreznost in viri. Pri tem je nujno razumevanje notranjega in zunanjega okolja organizacije. Pri kazalnikih je zelo pomembno, da so dinamični, se jih sproti pregleduje in po potrebi prilagaja.

Ocenjevanje tveganj je sestavljeno iz identifikacije tveganja, katere namen je najti, prepoznati in opisati tveganja, ki lahko organizaciji omogočijo ali preprečijo doseganje zastavljenih ciljev, analize tveganja, katere namen je razumeti naravo tveganja in njegove značilnosti, in ovrednotenja tveganja, ki je podpora odločitvam in vključuje primerjavo rezultatov analize tveganja z vzpostavljenimi merili tveganja, na podlagi katere se opredeli, kje so pomembni dodatni ukrepi. Obravnavanje tveganja po ISO 31000 se nanaša na izbiro in uresničevanje možnosti za odziv na ocenjena tveganja.

Namen spremljanja in pregleda je zagotoviti ter izboljšati kakovost in uspešnost zasnove, izvajanja in izidov procesa. Stalno spremljanje in redni pregledi obvladovanja tveganj so načrtovani del procesa obvladovanja tveganja z jasno določenimi odgovornostmi. Zapisovanje in poročanje omogoča, da se obvladovanje tveganja skupaj z njegovimi izidi z ustreznimi mehanizmi dokumentira ter da se o njem poroča.

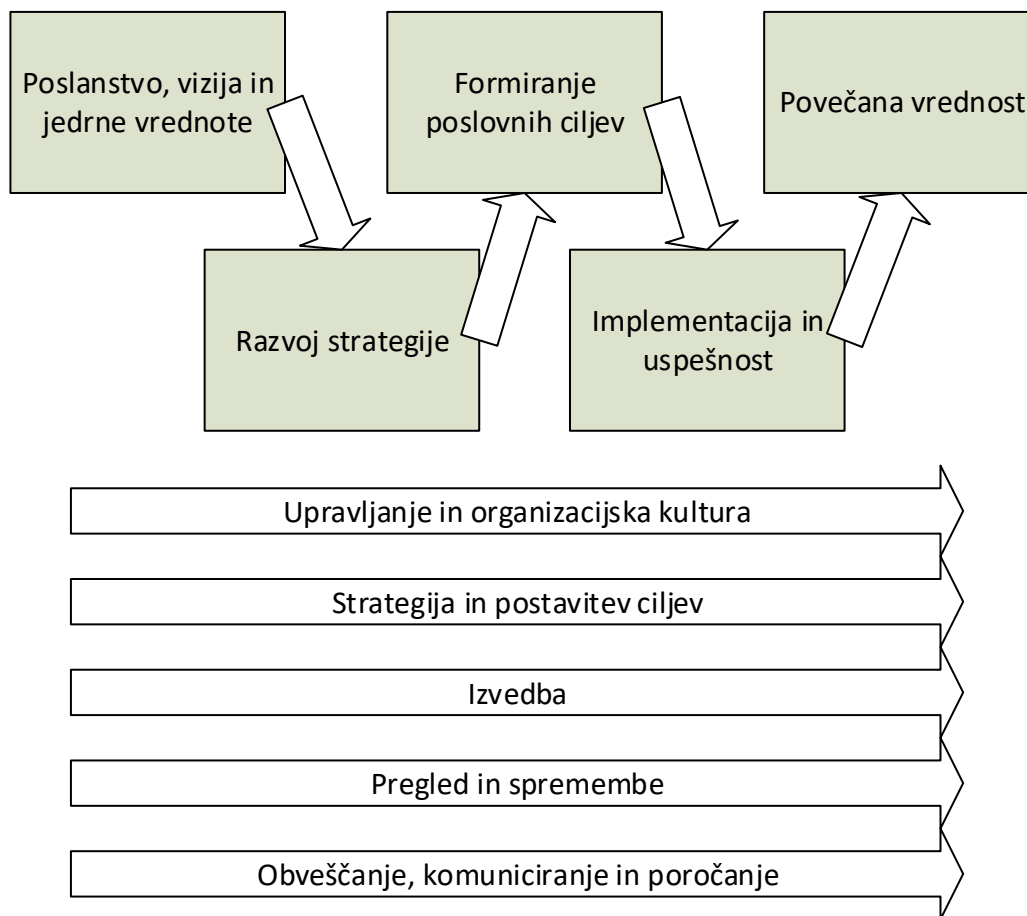
Komuniciranje in posvetovanje je proces, ki pomaga deležnikom pri razumevanju tveganja, osnove za sprejemanje odločitev in razlogov, zakaj so potrebni določeni ukrepi.

## **2.2 Obvladovanje tveganj po COSO ERM 2017**

Kot že prej omenjeno, je eden izmed najširše uporabljenih pristopov za celovito obvladovanje tveganj, pristop, ki ga podaja organizacija COSO. COSO je leta 2004 objavil integriran delovni okvir za celovito obvladovanje tveganj, imenovan Enterprise Risk Management – Integrated Framework, ki ga je leta 2017 posodobil z novim, tako imenovanim COSO Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance. Slednji je bolj usmerjen v strategijo in uspešnost.

Obvladovanje tveganj, kot ga predstavlja model COSO (2017), je prikazano na sliki 10. Ob tem COSO upošteva pomembnost celovitega obvladovanja tveganj v strateškem planiranju in izvajanju le-tega po celotni organizaciji.

Slika 10: Obvladovanje tveganj po COSO 2017



Prيرهjeno po COSO (2017).

Na sliki 10 vidimo pet komponent, ki potekajo od poslanstva, vizije in jedrnih vrednot do povečane vrednosti.

Upravljanje in kultura je komponenta, ki sestoji iz petih principov COSO (2017):

- vpogled in nadzor vrhnjega managementa - njegov namen je, da vrhnjemu managementu omogoča vpogled v strategijo in upravljanje odgovornosti in s tem podpira management pri doseganju strategije in poslovnih ciljev;
- postavitve operative strukture, ki organizaciji omogoči izpolnjevanje strategije in doseganje poslovnih ciljev;
- definiranje zelene kulture ter s tem določanje želenega obnašanja, ki karakterizira želeno kulturo;
- demonstracija predanosti temeljnim vrednotam;
- privlačenje, razvoj in zadrževanje sposobnih posameznikov - organizacije se zavzemajo za gradnjo človeškega kapitala, ki je usklajen s strategijo in poslovnimi cilji.

Naslednja komponenta, prikazana na sliki 10 od zgoraj navzdol, je strategija in postavitve ciljev, ki sestoji iz štirih principov COSO (2017):

- analiza poslovnega koncepta, v sklopu katerega organizacija proučuje potencialne učinke na profil tveganj;
- definiranje apetita za tveganje - to zajema določitev količine tveganja, ki ga je organizacija pripravljena prevzeti v kontekstu ustvarjanja, ohranjanja in realiziranja vrednosti;
- ovrednotenje alternativnih strategij in potencialnih vplivov na profil tveganja;
- oblikovanje poslovnih ciljev - ob tem so upoštevana tveganja in postavljeni poslovni cilji na vseh nivojih, ki sledijo strategiji in se ji prilagajajo.

Komponento izvedbe sestavlja pet principov COSO (2017):

- identifikacija tveganj - organizacija prepoznava tveganja, ki vplivajo na izvedbo strategije in doseganje poslovnih ciljev;
- ocenjevanje resnosti tveganj;
- prioritizacija tveganj, pri čemer organizacija prednostno razvrsti tveganja;
- implementacija odzivov na tveganja - pri tem organizacija prepoznava in izbira odzive na tveganja;
- razvoj portfeljnega pregleda tveganj.

Komponenta pregled in spremembe je sestavljena iz treh principov COSO (2017):

- ocena pomembnih sprememb - v tem koraku gre za ugotovitev in oceno sprememb, ki lahko bistveno vplivajo na strategijo in poslovne cilje;
- pregled tveganj in izvedbe, kjer organizacija pregleduje izvedbo in proučuje tveganja;
- stremitev k izboljšavam celovitega obvladovanja tveganj.

Obveščanje, komuniciranje in poročanje sestavljajo trije principi COSO (2017):

- izravnavanje informacijskih sistemov - organizacija čim boljše izkoristi informacijske in tehnološke sisteme in s tem podpira celovito obvladovanje tveganj;
- komuniciranje informacij o tveganjih - to zajema uporabo komunikacijskih kanalov, prek katerih organizacija podpira celovito obvladovanje tveganj;
- poročanje o tveganjih, kulturi in uspešnosti - vrši se na več nivojih vzdolž organizacijske strukture.

Obvladovanje tveganj po COSO (2017) prikazuje močno prepletenost obvladovanja tveganj s strategijo in povečevanjem uspešnosti. Vloga obvladovanja tveganj pri izbiri strategije je predstavljena na sliki 11.

Slika 11: Vloga tveganj pri izbiri strategije



Prirejeno po COSO (2017).

V izbiro strategije, poslovnih ciljev in izvedbe, ki temeljijo na poslanstvu, viziji in temeljnih vrednotah, je po tej metodologiji potrebno vključiti tri vidike, s katerimi vplivamo na povečanje uspešnosti:

- Možnost, da strategija ni skladna s poslanstvom, vizijo in temeljnimi vrednotami organizacije, je smiselno preučiti, saj je ta temeljnega pomena za odločanje. Izbrana strategija mora slediti poslanstvu in viziji organizacije, saj nasprotno lahko vodi v neuspešnost.
- Posledice izbrane strategije. Ob izbiri strategije se mora organizacija osredotočiti na posledice, ki jih lahko povzroči izbrana strategija.
- Tveganja za strategijo in izvedbo vključuje obvladovanje tveganj pri uresničevanju strategije in doseganju zastavljenih ciljev.

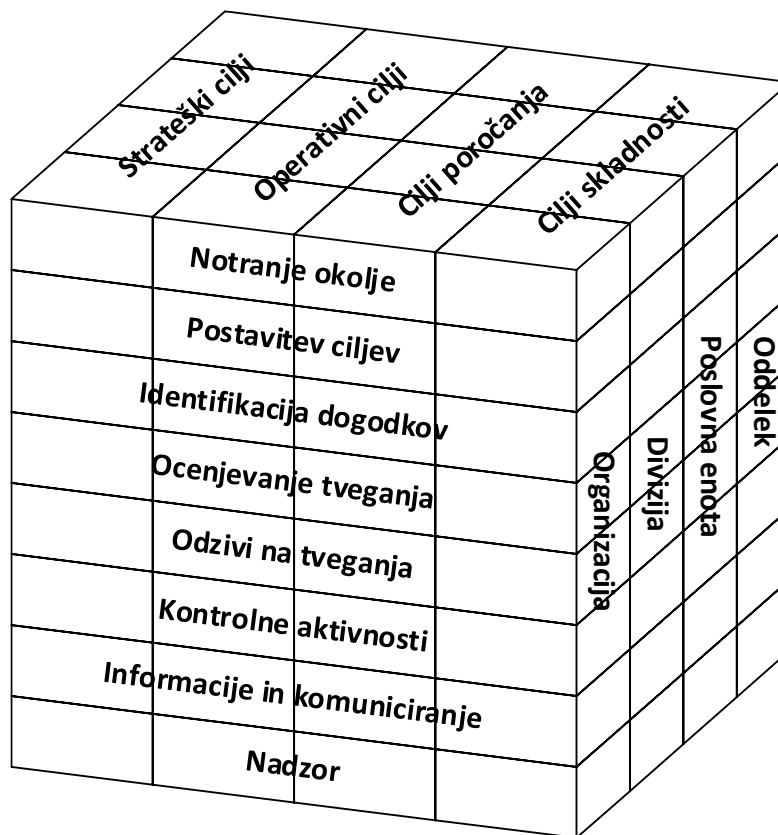
### 2.3 Obvladovanje tveganj po COSO ERM 2004

Ker v obstoječi literaturi, ki primerja ali povezuje sisteme za obvladovanje tveganj s sistemi za obvladovanje uspešnosti, nekateri avtorji uporabljajo pristop, ki ga je predstavil COSO v letu 2004, je v tem poglavju predstavljen omenjen pristop za celovito obvladovanje tveganj.

V okviru pristopa je zajet koncept, predstavljen kot tridimenzionalen model, ki povezuje različna področja znotraj organizacije. To managerjem, na vseh nivojih organizacije, omogoča večjo vključenost v razumevanje tveganj in ravnanje s tveganji. Tridimenzionalen model obvladovanja tveganj po COSO je prikazan na sliki 12.



Slika 12: Tridimenzionalen model celovitega obvladovanja tveganj



Prirejeno po COSO (2004).

Na sliki 12 vidimo na zgornji ploskvi kocke prikazane cilje, ki jih postavlja pristop COSO za celovito obvladovanje tveganj. Ti cilji so (COSO, 2004):

- strateški cilji, ki podpirajo poslanstvo organizacije na strateškem nivoju;
- operativni cilji, ki se nahajajo na nivoju učinkovite izrabe virov s katerimi razpolaga organizacija;
- cilji poročanja, ki se navezujejo na zanesljivost poročanja;
- cilji skladnosti, s katerimi organizacija skrbi za delovanje skladnostno z zakoni in regulativami.

Na sprednji ploskvi tridimenzionalnega modela, prikazanega na sliki 12, je osem horizontalnih vrstic, ki predstavljajo komponente tveganj (COSO, 2004):

- Notranje okolje predstavlja komponento na najvišjem nivoju okvirja za obvladovanje tveganj. Ta komponenta predstavlja temelj za vse ostale komponente in bistveno vpliva na to, kako je zgrajena strategija, kako so postavljeni cilji, kako vplivajo tveganja na poslovne aktivnosti ter kako so le-te strukturirane. Zajema filozofijo obvladovanja tveganj, apetit za tveganje organizacije, naravnost vodstva, integriteto in etične

vrednote, kompetenčnost, organizacijsko strukturo, avtoritete in odgovornosti ter standarde zaposlenih.

- Postavitev ciljev - cilji morajo biti postavljeni preden management identificira tveganja, ki se pojavljajo. Postavljeni morajo biti tako, da upoštevajo naravnost organizacije, sledijo njenemu poslanstvu in apetitu za tveganja.
- Identifikacija dogodkov - tem koraku organizacija išče možne vzroke, ki lahko vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev. Med te vzroke uvrščamo tako notranje kot tudi zunanje vzroke.
- Ocenjevanje tveganja - tako se tveganjem določi učinek in verjetnost pojava. To omogoči organizaciji določanje prioritet tveganja.
- Odzivi na tveganja - ob tem organizacija izbira, kako se bo odzivala na tveganja in razvije aktivnosti v skladu s svojim apetitom za tveganje in toleranco pri sprejemanju tveganj.
- Kontrolne aktivnosti - organizacija razvije ustrezne politike in postopke ter poskrbi za njihovo izvedbo.
- Informacije in komuniciranje - informacije morajo biti ustrezno prepoznane in prenesene na nivoje zaposlenih v razumljivi obliki.
- Nadzor ima namen spremljanja in nadzora nad obvladovanjem tveganj.

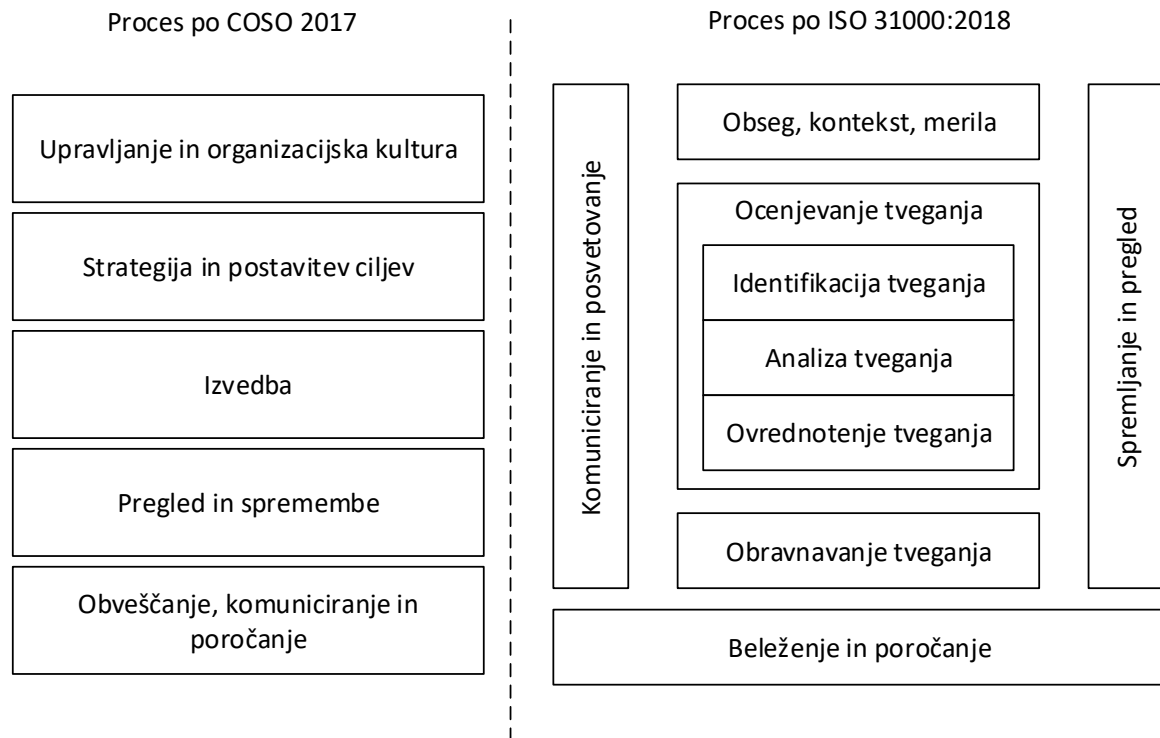
Na sliki 12, na desni strani modela, so prikazani štirje nivoji organizacije, na katerih se izvaja obvladovanje tveganj. Model COSO ERM 2004 predstavlja organizacijo kot najvišji nivo, divizije kot drugi najvišji nivo, sledita nivoja poslovnih enot in oddelkov. Vsi ti nivoji skupaj predstavljajo celovitost, saj se obvladovanje tveganj izvaja od najvišjega do najnižjega nivoja znotraj organizacije

## **2.4 Primerjava različnih pristopov obvladovanja tveganj**

V tem poglavju je predstavljena kratka primerjava med sistemoma za obvladovanje tveganj ISO 31000 in COSO ERM 2017. Na sliki 13 je predstavljena primerjalna shema obeh ogrodij.

Kot lahko ugotovimo s slike 13, gre za sestavne dele obvladovanja tveganj, ki jih je mogoče medsebojno primerjati. Pristop po COSO (2017) vsebuje fazi upravljanja in organizacijske kulture ter strategije in postavitve ciljev, katerima v ISO 31000 ustreza faza obsega konteksta in meril. Tretja komponenta procesa po COSO je izvedba, ki se v ISO podobno izvede znotraj ocenjevanja in obravnavanja tveganj. Pregled in spremembe po COSO lahko primerjamo s spremljanjem in pregledom po ISO, obveščanje, komuniciranje in poročanje pa z beleženjem in poročanjem ter komuniciranjem in posvetovanjem.

Slika 13: Sestava sistemov za obvladovanje tveganj



Prيرهjeno po COSO (2017), ISO (2018).

Oba zgoraj omenjena pristopa obravnavata enako vsebino ter vključujeta podobne sestavne dele. Več o sestavnih delih obvladovanja tveganj je zajeto v podpoglavju 3.2, naslednjega poglavja. Ob primerjavi dveh pristopov tudi ne moremo trditi, da je kateri boljši od drugega, izbira pa je odvisna predvsem od profila organizacije in njenega nagnjenja k uporabi različnih smernic in priporočil (Dias & de Sena, 2017).

Dodatno lahko omenimo, da tudi standard ISO 9001:2015 (ISO, 2015), ki sicer zajema zagotavljanje kakovosti, v svoji vsebini omenja razmišljanje, ki bazira na tveganjih. Sam standard ne opredeljuje konkretnih postopkov obvladovanja tveganj, pač pa le usmerja organizacijo v vključevanje tveganj v njene interne procese, spodbuja vodstvo v organizaciji, naj v procese vključi vidik tveganja in promovira identifikacijo tveganj v že v samih fazah planiranja.

Ugotovljeno je tudi, da bodo tiste organizacije, ki imajo integriran standard ISO 9001, zelo verjetno bolj uspešne ob uporabi standarda za obvladovanje tveganj ISO 31000, kot bi bile z uporabo modela COSO (Dias & de Sena, 2017).

### **3 PRIMERJAVA SISTEMOV ZA OBVLADOVANJE USPEŠNOSTI S SISTEMI ZA OBVLADOVANJE TVEGANJ**

Pri primerjavi sistemov za obvladovanje uspešnosti in sistemov za obvladovanje tveganj je v besedilu upoštevano dejstvo, da strokovna literatura gleda na njih z različnih vidikov ter določene sestavne dele le-teh razlaga nekoliko drugače. Podobno se tudi v praksi izkazuje, da različne organizacije uporabljajo te sisteme na nekoliko drugačen način in jih na nekaterih področjih prilagodijo.

Primerjava, predstavljena v nadaljevanju, vključuje sisteme za obvladovanje uspešnosti, ki so povzeti v poglavju 1, ter sisteme za obvladovanje tveganj iz poglavja 2. Namen poglavja je odgovoriti na sledeče vprašanje:

- Ali obstajajo stične točke med sistemi za obvladovanje uspešnosti in sistemi za obvladovanje tveganj?

#### **3.1 Sestavni elementi obvladovanja uspešnosti**

Uporabljeni sestavni deli obvladovanja uspešnosti izhajajo iz treh pristopov: uravnoveženega sistema kazalnikov, komandne plošče in piramide uspešnosti. Iz pregleda sistemov za obvladovanje uspešnosti, predstavljenega v poglavju 1, je mogoče sklepati, da se omenjeni sistemi do določene mere medsebojno razlikujejo. Vsi ti sistemi obstajajo z enakim namenom, ne moremo pa trditi, da obstaja univerzalen sistem, ki bi bil najboljši v vseh pogledih. V nadaljevanju je predstavljen konsenz, na podlagi katerega lahko postavimo ogrodje za nadaljnjo razpravo:

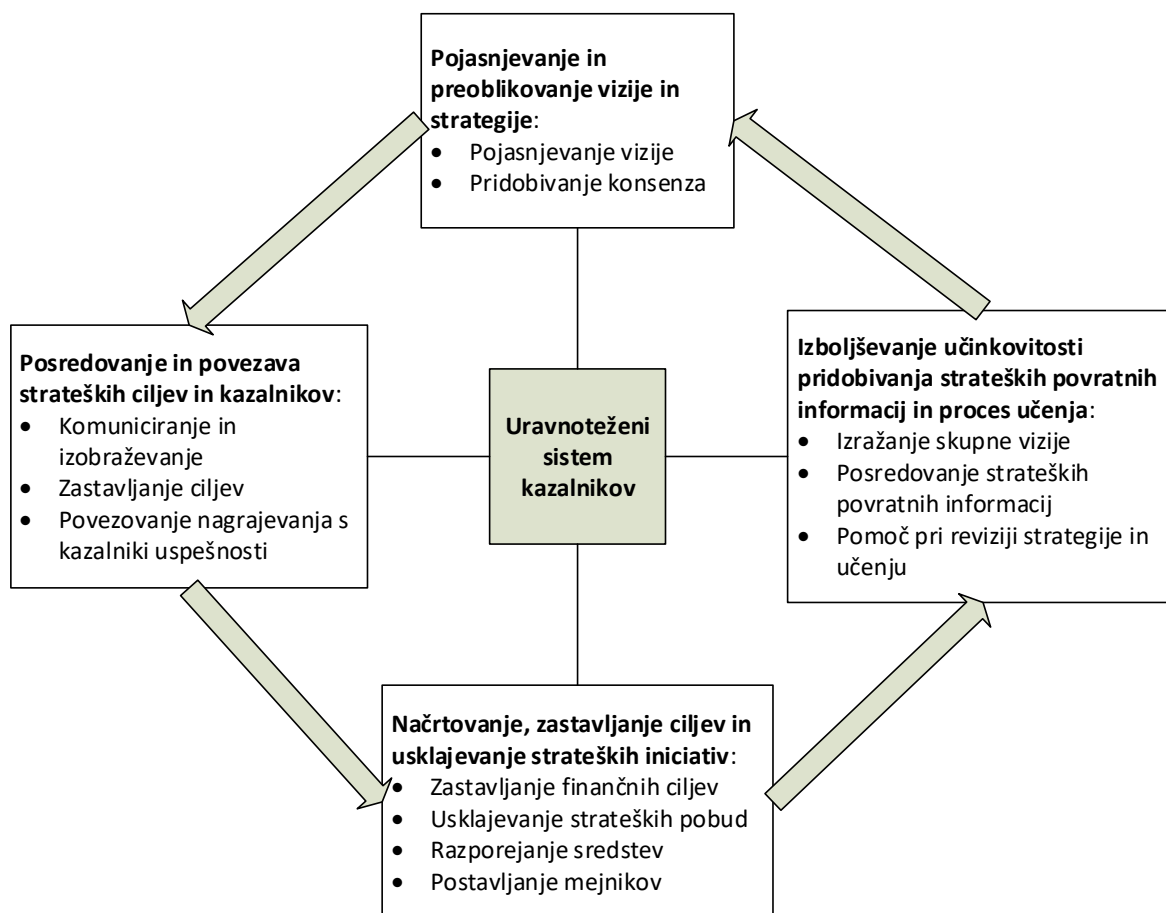
- sistemi za obvladovanje uspešnosti se osredotočajo na finančne in nefinančne kazalnike,
- izražajo se v obliki kontinuiranega pristopa, ki se izvaja neprekinjeno,
- informacije se pretakajo od zgoraj navzdol, povratne informacije pa v smeri od spodaj navzgor,
- vključujejo zaposlene v organizaciji na vseh nivojih,
- usklajujejo interese zaposlenih z interesi vodstva,
- so dolgoročno orientirani.

Vzemimo za primer uravnoveženi sistem kazalnikov, prikazan na sliki 14, kjer so glavni procesi, ki se izvajajo v sklopu obvladovanja uspešnosti po uravnoveženem sistemu kazalnikov. Konceptualno zelo podobne procese vključuje tudi komandna plošča, le da pri definiranju le-tega ni enoznačne literature, ki bi se omejevala v tako ozko usmerjeno ogrodje pristopa.

Iz tega lahko sklepamo, da bi bilo mogoče izvajati faze uravnoveženega sistema kazalnikov in bi ob tem zadovoljili številne kriterije sistema komandne plošče.

Tudi piramida uspešnosti nima specifično definiranih vseh procesov na ožjih nivojih, temveč bolj podaja konceptualni pristop izvajanja in merjenja uresničevanja strategije vzdolž po organizacijski strukturi.

*Slika 14: Uravnotežen sistem kazalnikov kot strateško ogrodje*



*Prirajeno po Kaplan & Norton (1996).*

S fazami, predstavljenimi na sliki 14, se z uravnoteženim sistemom kazalnikov poistovetita tudi druga dva sistema za obvladovanje uspešnosti:

- Pojasnjevanje in preoblikovanje vizije in strategije: tako komandna plošča, kot tudi piramida uspešnosti njuno uspešno delovanje udejanjata na temeljih jasne strategije, ki mora biti pripravljena v takšni obliki, da jo je mogoče pretvoriti v strateške cilje, jo razumeti, jo prenašati po različnih nivojih organizacije in podobno.
- Posredovanje in povezava strateških ciljev in kazalnikov: ta proces asocira predstavljenega v poglavju 1.1, na sliki 4, imenovanega vgnuzden sistem komandne plošče, kjer je predstavljena povezava med celostnim, divizijskimi, funkcijskimi in ostalimi nivoji. Podobno se temu približa piramidna oblika sistema piramide uspešnosti, ki prikazuje komuniciranje od najvišjega strateškega nivoja do najbolj operativnega. Piramida uspešnosti je prikazana na sliki 6, v poglavju 1.2.

- Načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud: pri vseh že prej omenjenih sistemih za obvladovanje uspešnosti velja, da se pri njihovem izvajanju pojavlja planiranje in postavitve ciljev ter tudi ključnih kazalnikov. Pri postavitvi ključnih kazalnikov velja, da jih ne sme biti premalo, saj to povzroči pomanjkanje informacij, in ne preveč, ker to povzroči neosredotočenost na tiste bolj pomembne.
- Izboljšanje učinkovitosti pridobivanja strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja: tako kot uravnotežen sistem kazalnikov tudi literatura o komandni plošči, predstavljena v poglavju 1.1, govori o merjenju pri njenem izvajanju. Pri piramidi uspešnosti, prikazani na sliki 6 v poglavju 1.2, merjenje poteka od dna piramide proti vrhu.

Za postavitev ciljev lahko, tako pri obvladovanju uspešnosti, kot pri obvladovanju tveganj, uporabimo metodo SMART (Doran, 1981). Po tej metodi morajo dobro zastavljeni cilji upoštevati pet pogojev:

- cilji morajo biti specifični (angl. specific),
- cilji morajo biti merljivi (angl. measurable),
- cilji morajo biti določljivi (angl. assignable),
- cilji morajo biti realistični (angl. realistic),
- cilji morajo biti časovno definirani (angl. time-related).

Ugotavljam da lahko vse štiri, na sliki 14 predstavljene procese, obravnavamo kot glavne sestavne dele sistemov za obvladovanje uspešnosti.

### **3.2 Sestavni elementi obvladovanja tveganj**

Podobno kot sestavni deli sistemov za obvladovanje uspešnosti so si sistemi za obvladovanje tveganj, prikazani v poglavju 2, konceptualno zelo podobni. V vseh treh primerih gre za sledeče:

- proces poteka od zgoraj navzdol,
- vključujejo zaposlene na vseh nivojih,
- niso silosno orientirani,
- izvajajo se kontinuirano, iterativno, sprotno dograjujejo sistemske vrednosti,
- so dolgoročni procesi,
- usklajujejo cilje zaposlenih s cilji vodstva.

Iz poglavja 2.4 o medsebojni primerjavi sistemov za obvladovanje tveganj lahko ugotovimo, da imajo sistemi za obvladovanje tveganj v svoji strukturi stične skupne elemente, ki so ciljno skoraj enakovredni.

Tako v primeru obvladovanja tveganj po ISO 31000, kot po COSO (2017), se obvladovanje tveganj začne s korakom, ki vključuje temeljno podlago za vse nadaljnje korake. Tukaj

govorimo o upravljanju in organizacijski kulturi ter strategiji in postavitvi ciljev oz. obsegu konteksta in merilih za obvladovanje tveganj.

V nadaljevanju sledi izvedbeni proces, ki je prikazan v tabeli 8. V primeru uporabe COSO (2017) gre za pet pristopov izvedbe celovitega obvladovanja tveganj, v primeru ISO pa za dve fazi procesa, imenovani ocenjevanje tveganja in obravnavanje tveganja. Ocenjevanje tveganja je sestavljeno iz identifikacije, analize in ovrednotenja tveganja.

*Tabela 8: Proces izvedbe obvladovanja tveganj*

<b>COSO 2017</b>	<b>ISO 31000:2018</b>
Identifikacija tveganja	Identifikacija tveganja
Ocenjevanje resnosti tveganj	Analiza tveganja
Prioritizacija tveganj	Ovrednotenje tveganja
Implementacija odzivov na tveganja	Obravnavanje tveganja
Razvoj portfeljnega pregleda tveganj	/

*Prيرهjeno po COSO (2017), ISO (2018).*

V fazi identifikacije tveganj organizacija išče potencialne dogodke, ki bi lahko povzročili negativne ali pozitivne posledice. V to fazo je smiselno vključiti čim bolj multidisciplinarno skupino oseb in s tem odpreti čim več različnih vidikov. K temu koraku je mogoče pristopiti sistematično, s kakšno od metod in tehnik za spodbujanje inovativnega razmišljanja.

Ocenjevanje resnosti tveganja oz. ocenjevanje vpliva dogodka je določitev učinka pojava dogodka in verjetnosti, da se bo potencialni dogodek zgodil. Rezultat le-tega v nadaljevanju služi za vrednotenje in prioritiziranje tveganj. Ta proces je po obvladovanju tveganj po ISO podan kot analiza tveganj.

Orodje, ki ga lahko uporabimo pri izvedbi tega koraka, je matrika tveganj (Hussey, 1978). Matrika tveganj ima na vertikalni osi verjetnost pojava dogodka, na horizontalni osi pa učinek pojava dogodka. Tveganjem, ki imajo majhno verjetnost pojava in majhen učinek dogodka, ne pripisujemo pomembne pozornosti. S tveganji, ki imajo veliko verjetnost pojava in velik učinek dogodka, se organizacije ukvarjajo veliko več.

Po tej metodi se vsem dogodkom pripiše učinek, ki predstavlja posledico pojava dogodka in verjetnost pojava. Primer je prikazan v tabeli 9. Na levi strani tabele vidimo vrednosti, povezane z vplivom dogodka. V prvem stolpcu je opisna ocena vpliva dogodka, v drugem pa kvantitizirana vrednost. Podobno velja v tretjem in četrtem stolpcu, ki predstavljata opisno in številčno oceno verjetnosti pojava tveganja.

Tabela 9: Ocenjevanje tveganja

Vpliv dogodka		Verjetnost pojava	
Ekstremno visok	6	Gotova	6
	5	Zelo verjetna	5
Visok	4	Verjetna	4
	3	Srednje verjetna	3
Relativno nizek	2	Manj verjetna	2
	1	Zelo malo verjetna	1
Brez	0	Nemogoča	0

*Prيرهjeno po Hussey (1978).*

V naslednjem koraku se tveganjem omogoči oceno, ki je definirana kot produkt številčne vrednosti vpliva dogodka in verjetnosti pojava. Na osnovi ocene tveganja v koraku prioritizacije tveganja prioritiziramo.

V nadaljevanju za identificirana, ovrednotena in prioritizirana tveganja sledi planiranje in implementacija njihovih odzivov. Na različna tveganja se je mogoče odzvati različno, glede na njihovo naravo. Nekateri ukrepi za obvladovanje tveganj (COSO, 2017) so:

- Sprejetje tveganja. Noben ukrep ni določen. Organizacija se odloči, da bo učinek negativnega dogodka sprejela, če se ta pojavi. To velja za tveganja, ki so znotraj apetita za tveganje.
- Izognitev tveganju. Sprejet je ukrep, ki bo tveganje odstranil.
- Izkoriščanje tveganja. Sprejet je ukrep, s katerim organizacija sprejme povečano tveganje za izboljšanje uspešnosti. Pri odločanju za prevzem tveganja vodstvo razume naravo in obseg le-tega, pri tem pa ne presega meja sprejemljive tolerance.
- Zmanjšanje tveganja. Sprejet je ukrep, ki bo tveganje zmanjšal.
- Deljenje tveganja. Sprejet je ukrep, s katerim bo organizacija del tveganja prenesla na nekoga drugega.

Ker so tveganja lahko tudi pozitivna, za njih velja ravno nasprotno. Pri obvladovanju pozitivnih tveganj so ukrepi lahko povečanje tveganja, deljenje tveganja, nastavljanje tveganju, sprejetje tveganja in podobno.

Proces komuniciranja pri celovitem obvladovanju tveganj praviloma omogoči vsem deležnikom razumevanje strategije, odločitev vodstva in pomembnost določenih ukrepov. Podobno, le v nasprotni smeri, poteka proces pridobivanja povratnih informacij o obvladovanju tveganj.



Sistemi za celovito obvladovanje tveganj vključujejo tudi nadzor, ki ga organizacije opravljajo na različne načine. Znotraj nadzora bi se moralo aktivnosti obvladovanja tveganj spremljati in jih primerjati s planiranim stanjem. To je tudi osnova za izboljševanje celovitega obvladovanja tveganj.

### 3.3 Podobnosti in razlike med sistemi

To poglavje zajema primerjavo med sistemi za obvladovanje uspešnosti in sistemi za obvladovanje tveganj. Kot podlaga za izvedbo primerjave so uporabljene ugotovitve iz poglavij 3.1 in 3.2, v katerih je predstavljena zgradba obravnavanih sistemov. V obzir so vzeti tudi izvlečki iz strokovnih virov, kjer so bile izvedene komparativne študije.

V tabeli 10 je prikazana primerjava celovitega obvladovanja tveganj z uravnoteženim sistemom kazalnikov. V primerjavi so vključene štiri dimenzije, na katerih so izpostavljene lastnosti vsakega od sistemov.

*Tabela 10: Primerjava ERM in BSC*

<b>Dimenzija</b>	<b>Celovito obvladovanje tveganj</b>	<b>Uravnotežen sistem kazalnikov</b>
Namen in obseg procesa	Ocenjuje obstoječa in nastajajoča tveganja, oblikuje toleranco na tveganja in identificira učinkovito strategijo obvladovanja tveganj	Razvija kriterije za učinkovito obvladovanje uspešnosti, ključne kazalnike in dejavnike uspešnosti uspešnosti
Časovni okvir	Periodično poročanje	Letno usklajevanje ciljev in ukrepov, medletno redno poročanje rezultatov
Ključne osebe	Vrhnji management skupaj s strokovnjaki za posamezna področja	Vrhnji management, finančna funkcija ali vodstvo poslovne enote
Pričakovan doprinos	Integriran poslovni proces, ki identificira, oceni in bolje obvladuje tveganja v organizaciji	Kolaborativno prepoznavanje ključnih ciljev in ukrepov, ki pripomore k uresničevanju strategije in izboljša uspešnost organizacije

*Prerejeno po Paladino, Cuy & Frigo (2009).*

Kot je razvidno iz tabele 10, se sistema v namenu in obsegu procesa razlikujeta predvsem v tem, da se en opira na tveganja, drugi pa bolj na strateške cilje. Tako tveganjem kot tudi strateškim ciljem lahko pripišemo določene lastnosti, kot so njihovi dejavniki, posledice, itd.

V nadaljevanju vidimo, da gre tako pri uravnoteženem sistemu kazalnikov kot tudi na splošno pri celovitem obvladovanju tveganj za ciklično poročanje. Le-to pove, da je smiselno oba procesa redno spremljati, iz njiju pridobivati informacije in izvajati kontrolne aktivnosti. Kot je bilo ugotovljeno že v poglavjih 3.1 in 3.2, se proces obvladovanja tveganj, ter prav tako proces obvladovanja uspešnosti začeta in končata na vrhu organizacije, zato je smiselno, da so kot ključne osebe izpostavljeni vrhnji managerji.

Razlika pri ključnih osebah sistemov je v tem, da so v proces celovitega obvladovanja tveganj bolj vključeni strokovnjaki iz posameznih področij. Mednarodni standard ISO 31000, kot je tudi razvidno iz poglavja 2.1, celo v svojih smernicah podaja, naj bodo v proces obvladovanja tveganj vključeni pravi strokovnjaki v pravem trenutku. Uravnoteženi sistem kazalnikov pa ima na najvišjem nivoju finančni vidik, torej je bolj orientiran finančno, zato so pri izvedbi le-tega bolj vključene osebe iz finančnega področja. Kot ugotavljajo raziskave, katerih rezultati so predstavljeni v poglavju 1.4, lahko trdimo, da je pri sistemu komandne plošče manj pomemben finančni vidik, zato imajo finančne funkcije manjši vpliv, vendar še vedno bistveno večji kot pri sistemih za celovito obvladovanje tveganj. Sistemi za obvladovanje uspešnosti so že sami po sebi bolj finančno orientirano kot sistemi za obvladovanje tveganj.

Pričakovani doprinos obeh sistemov je integriran proces, ki identificira na eni strani tveganja, na drugi dejavnike uspešnosti in se z nimi uspešno spopade tako, da organizaciji poveča korist ali zmanjša povzročeno škodo. Oba sistema sta namenjena povečevanju vrednosti organizacije.

Z uravnoteženim sistemom kazalnikov je v tabeli 11 prikazana primerjava z obvladovanjem tveganj, kot ga predpisuje ISO 31000:2018.

S temeljno fazo pristopa ISO, v kateri organizacija postavi obseg, kontekst in merila obvladovanja tveganj, se lahko primerja faza pojasnjevanja in preoblikovanja vizije, ki je bolj podrobno razložena v poglavju 3.1. Isti fazi, torej obsega, konteksta in meril, pa lahko pripišemo podobnosti iz uravnoteženega sistema kazalnikov tudi z načrtovanjem, postavljanjem ciljev in strateških pobud. V obeh, oz. vseh treh korakih, gre za osnovno fazo, znotraj katere se postavijo temelji na najvišji ravni, na katerih se izvajajo vsi nadaljnji koraki tako pri obvladovanju tveganj kot pri obvladovanju uspešnosti.

Komuniciranje in posvetovanje, ter posredovanje in povezava strateških ciljev in kazalnikov vključujejo prenos osnove pobude vzdolž organizacijske strukture. V tem primeru je razlika ta, da se v sklopu obvladovanja tveganj ne postavi ključnih kazalnikov uspešnosti kot pri obvladovanju uspešnosti, pač pa pri obvladovanju tveganj komuniciranje poteka v kontekstu tveganj.

Izboljševanju učinkovitosti pridobivanja strateških povratnih informacij in procesu učenja iz BSC sta primerljivi v ISO 31000 dve fazi, in sicer beleženje in poročanje, ter spremljanje in pregled.

Tabela 11: Primerjava ISO 31000 in uravnoteženega sistema kazalnikov

<b>ISO 31000</b>	<b>Uravnotežen sistem kazalnikov</b>
Obseg, kontekst, merila	Pojasnjevanje in preoblikovanje vizije in strategije <ul style="list-style-type: none"> <li>- pojasnjevanje vizije</li> <li>- pridobivanje konsenza</li> </ul>
Komuniciranje in posvetovanje	Posredovanje in povezava strateških ciljev in kazalnikov <ul style="list-style-type: none"> <li>- komuniciranje in izobraževanje</li> <li>- postavitve ciljev</li> <li>- povezovanje nagrajevanja s kazalniki uspešnosti</li> </ul>
Obseg, kontekst, merila	Načrtovanje, zastavljanje ciljev in usklajevanje strateških iniciativ <ul style="list-style-type: none"> <li>- zastavljanje finančnih ciljev</li> <li>- usklajevanje strateških iniciativ</li> <li>- razporejanje sredstev</li> <li>- postavljanje mejnikov</li> </ul>
Ocenjevanje tveganja <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifikacija tveganja</li> <li>- analiza tveganja</li> <li>- ovrednotenje tveganja</li> </ul>	/
Obravnavanje tveganja	/
Beleženje in poročanje	Izboljševanje učinkovitosti pridobivanja strateških povratnih informacij in proces učenja <ul style="list-style-type: none"> <li>- izražanje skupne vizije</li> </ul>
Spremljanje in pregled	<ul style="list-style-type: none"> <li>- posredovanje strateških povratnih informacij</li> <li>- pomoč pri reviziji strategije in učenju</li> </ul>

*Vir: lastno delo.*

Primerjava med sistemoma COSO ERM 2004 in uravnoteženim sistemom kazalnikov je predstavljena v nadaljevanju. V tabeli 12 je predstavljena primerjava štirih ciljev tridimenzionalnega modela COSO ERM 2004, ki predstavljajo eno od dimenzij. Dimenzija ciljev modela COSO ERM 2004 je podobna področju, ki ga pokriva procesni vidik sistema uravnoteženih kazalnikov.

*Tabela 12: Primerjava štirih ciljev COSO ERM 2004 in BSC*

<b>COSO ERM 2004</b>	<b>Uravnoteženi sistem kazalnikov</b>
Strateški cilji	Strateške teme
Operativni cilji	Stopničenje in prenos strategije na operativno raven
Cilji poročanja	Finančno poročanje, poročanje o družbeni odgovornosti
Cilji skladnosti	Socialni in regulatorni procesi, ki se pojavljajo pri mnogih uravnoteženih sistemih kazalnikov

*Prirejeno po Nagumo & Donlon (2006).*

Strateškim temam sta avtorja pripisala podobnost s strateškimi cilji. Primer uporabe strateških tem je prikazan na sliki 15, v poglavju 4.1 v nadaljevanju magistrskega dela. Podobno kot dimenzija operativnih ciljev modela COSO ERM 2004, zajema uravnotežen sistem kazalnikov prenos strategije na operativno raven. Oba pristopa vključujeta proces poročanja in usklajevanja.

Kot drugo je mogoče primerjati drugo dimenzijo COSO ERM 2004 modela, ki predstavlja komponente tveganja. Ta primerjava je prikazana v tabeli 13.

*Tabela 13: Primerjava komponent tveganja COSO ERM 2004 in BSC*

<b>COSO ERM 2004</b>	<b>Uravnoteženi sistem kazalnikov</b>
Notranje okolje	Uveljavljanje sprememb preko izvršnega vodenja
Postavitev ciljev	Pojasnjevanje in preoblikovanje vizije in strategije
Identifikacija dogodkov	/
Ocenjevanje tveganja	/
Odzivi na tveganja	/
Kontrolne aktivnosti	/
Informacije in komuniciranje	Uravnotežen sistem kazalnikov poskrbi, da se strategija prenaša na nižje nivoje, povratne informacije pa nazaj proti vrhu
Nadzor	Management nadzira uspešnost posameznih poslovnih enot, interni revizorji pa uspešnost in učinkovitost na celovitem nivoju

*Prirejeno po Nagumo & Donlon (2006).*

Uveljavljanje sprememb preko izvršnega vodenja si lahko v tem kontekstu razlagamo kot mobilizacijo vodstva z namenom podpore učinkovite integracije strategije in obvladovanja tveganj, saj predstavlja eno od načel strateško osredotočene organizacije.

Postavitev ciljev se pri COSO ERM 2004, podobno kot pri uravnoveženem sistemu kazalnikov, izvede pred samim izvedbenim procesom, komuniciranje in nadzor pa vsebujeta oba pristopa.

Tretja dimenzija modela COSO ERM 2004 predstavlja organizacijske enote. Podobnosti na tem področju so v tem, da sta tako COSO ERM 2004 kot uravnoveženi sistem kazalnikov celovita sistema, kar pomeni, da svojo funkcijo opravljata na vseh področjih organizacije, ki jih predpisuje model COSO ERM 2004.

Skupna področja med uravnoveženim sistemom kazalnikov in celovitim obvladovanjem tveganj, ki z roko v roki dosegata pozitivne rezultate, so (Beasley, Chen, Nunez & Wright, 2006):

- osredotočenost na strategijo,
- holističen vidik,
- poudarek na medsebojnem odnosu,
- proces poteka od zgoraj navzdol,
- želja po doslednosti,
- osredotočenost na odgovornosti posameznikov,
- kontinuirana narava.

Kot razlike med sistemi za obvladovanje tveganj in sistemi za obvladovanje uspešnosti v sami sestavi lahko ugotovimo, da sistemi za obvladovanje uspešnosti ne vsebujejo aktivnosti za obvladovanje tveganj, kot so identifikacija tveganj, analiza tveganj, ovrednotenje tveganj, odzivi na tveganja in podobno. Na osnovi razlik med njima bi lahko združevanje potencialno pomenilo izpopolnjevanje enih sistemov z drugimi.

Sistemi za obvladovanje uspešnosti pri njihovi implementaciji izhajajo iz vizije in poslanstva organizacije. Pri njih gre za razjasnjevanje strategije in komunikacijo strategije na vse nivoje, pri čemer vključujejo tudi kontrolne aktivnosti, saj le-to omogoča iterativen pristop.

Iz vsega zgoraj omenjenega lahko ugotovimo, da si sistemi za obvladovanje uspešnosti s sistemi za obvladovanje tveganj delijo kar nekaj skupnih lastnosti:

- Oboji so kontinuirani procesi (niso enkratni) in njihova zasnova izhaja iz strategije organizacije.
- Imajo skupni namen, ki ga dosegajo vsak s svojega vidika.
- V izvedbo so vključeni zaposleni na vseh nivojih vzdolž organizacije. Zaposleni morajo razumeti svojo vlogo in jo udeležati pri svojih vsakodnevnih aktivnostih.
- Niso funkcijski silos.

- Se nahajajo na vseh ravneh organizacije. Njihova komunikacija poteka hierarhično po vseh nivojih.
- Vključujejo proces spremljanja in pridobivanja povratnih informacij.
- Nenehno izboljševanje in iterativni pristop.
- Učinkujejo dolgoročno, so orientirani na prihodnje učinke.

V tabeli 14 so prikazane komponente SWOT (angl. strengths, weaknesses, opportunities, threads), ki predstavljajo prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti. Prvi dve komponenti sta usmerjeni v notranje okolje organizacije in predstavljata prednosti in pomanjkljivosti organizacije. Zadnji dve, priložnosti in nevarnosti, sta osredotočeni na zunanje okolje, torej na panogo, v kateri organizacija deluje. Tabela 14 prikazuje, kako lahko z obvladovanjem uspešnosti izboljšamo prvi dve komponenti analize SWOT, z obvladovanjem tveganj pa drugi dve. S tega zornega kota bi lahko rekli, da se pristopa dopolnjujeta.

*Tabela 14: Dopolnjevanje sistemov za obvladovanje uspešnosti in tveganj*

<b>Dimenzija SWOT</b>	<b>Rezultat</b>	<b>Sistem</b>
Izboljševanje prednosti	Krepitev prilagodljivosti organizacije	Obvladovanje uspešnosti
Odpravljanje pomanjkljivosti	Odpravljanje pomanjkljivosti v internem okolju	Obvladovanje uspešnosti
Izkoriščanje priložnosti	Obvladovanje nepredvidenih pozitivnih dogodkov	Obvladovanje tveganj
Obvladovanje nevarnosti	Obvladovanje nepredvidenih negativnih dogodkov	Obvladovanje tveganj

*Vir: lastno delo.*

Osnovna logika, ki jo uporabljamo ob oblikovanju poslovne strategije, je postaviti strategijo ob upoštevanju lastnih virov in poslovnih priložnosti, ki jih ponuja širše okolje (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009). Izrabo lastnih virov lahko povežemo z izboljševanjem prednosti in odpravljanjem pomanjkljivosti v ožjem okolju organizacije, izrabo poslovnih priložnosti pa z izkoriščanjem priložnosti in z obvladovanjem nevarnosti, ki jih podaja širše okolje. Skozi vse štiri komponente lahko organizacija gradi konkurenčne prednosti.

Pri izvajanju obvladovanja tveganj gre za izkoriščanje priložnosti predvsem tam, kjer obstaja verjetnost, da se bodo pojavili nepredvideni pozitivni dogodki, katerih vpliv želi organizacija povečati, pri obvladovanju nevarnosti pa gre za izkoriščanje obrambnega mehanizma, ki zmanjša vpliv ali verjetnost pojava negativnih potencialnih dogodkov.

## **4 POVEZOVANJE SISTEMOV ZA OBVLADOVANJE USPEŠNOSTI S SISTEMI ZA OBVLADOVANJE TVEGANJ**

Kot nadaljevanje poglavja 3, ki opredeljuje sestavne dele posameznih sistemov ter jih medsebojno primerja, je to poglavje osredotočeno na medsebojno povezovanje sistemov za obvladovanje uspešnosti s sistemi za obvladovanje tveganj na podlagi njihovih stičišč.

Namen tega poglavja je odgovoriti na sledeči raziskovalni vprašanji:

- Ali lahko integriramo sisteme za obvladovanje uspešnosti in sisteme za obvladovanje tveganj?
- Kakšne učinke lahko dosežemo z integracijo sistemov za obvladovanje uspešnosti in sistemov za obvladovanje tveganj?

Vsebina poglavja se začne s predstavitvijo obstoječe literature, v vsebini katere so se nekateri avtorji ukvarjali z integracijo obvladovanja tveganj in obvladovanja uspešnosti. Na podlagi vseh ugotovitev iz poglavja 3 in sekundarnih ugotovitev iz podpoglavja 4.1, je v podpoglavju 4.2 postavljen model, ki povezuje obvladovanje tveganj in obvladovanje uspešnosti z ustvarjanjem in ohranjanjem vrednosti organizacije. V zadnjem podpoglavju so predstavljeni učinki integracije.

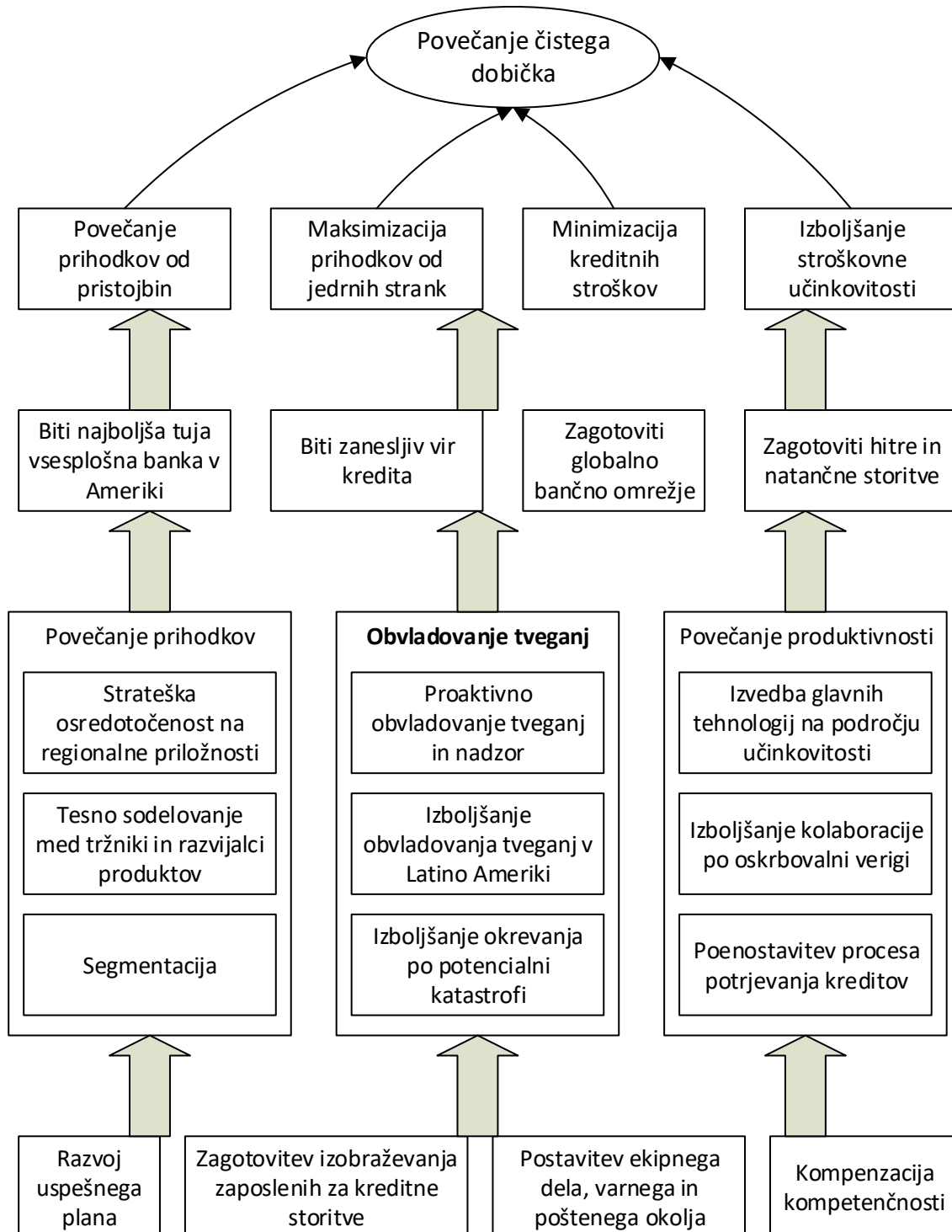
### **4.1 Integracija obvladovanja uspešnosti in obvladovanja tveganj**

Konvencionalna metodologija izvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov v svoji vsebini ne zajema obvladovanja tveganj. Organizacije, ki v sklopu svojega uravnoteženega sistema kazalnikov obvladujejo tveganja, lahko to storijo na različne načine (Nagumo & Donlon, 2006):

- Uporaba ključnih kazalnikov uspešnosti v vlogi ključnih kazalnikov tveganj. V tem primeru KPI-ji opravljajo tudi funkcijo ključnih kazalnikov tveganja, čemur po svoji naravi niso namenjeni. Takšen pristop je lahko neučinkovit, saj se lahko tveganja pojavijo na popolnoma drugih področjih, kot jih pričakujemo.
- Obvladovanje tveganj kot komponenta obvladovanja procesov. V tem primeru ima organizacija detajlen načrt obvladovanja tveganj za vsak plan aktivnosti, kar doseže z uporabo dveh pristopov: napredno obvladovanje tveganj v projektnem managementu in management kakovosti procesov. Ta način je učinkovit, vendar veliko organizacij nima kapacitet za izvedbo, zato bi bile pri tem omejene.
- Obvladovanje tveganj kot strateška tema. Prednost takšnega načina je v tem, da se obvladovanje tveganj nahaja na vseh štirih nivojih uravnoteženega sistema kazalnikov. Pomanjkljivost pa se izkazuje v tem, da so zelo težko razvidne jasne povezave med obvladovanjem tveganj in ostalimi strateškimi temami, saj je v tem primeru obvladovanje tveganj neodvisna strateška tema. Primer uporabe obvladovanja tveganj

kot strateške teme v organizaciji Bank of Tokyo-Mitshubishi (v nadaljevanju BTM) je prikazan na sliki 15.

Slika 15: Obvladovanje tveganj kot strateška tema



Prيرهjeno po Nagumo & Donlon, (2002).



V banki BTM so integrirali pristop COSO kot interni sistem za celovito obvladovanje tveganj v okvir uravnoteženega sistema kazalnikov in s tem uspeli povezati in združiti vsa operativna tveganja s strategijo (Nagumo & Donlon, 2002). Kot prikazuje slika 15, je obvladovanje tveganj strateška tema, ki se nahaja na nivoju vidika notranjih procesov. Uspešno obvladovanje tveganj izhaja iz spodnjega nivoja (vidika učenja in rasti), ki je osredotočen na razvoj uspešnega plana, izobraževanja zaposlenih, ekipnega dela in izboljšanja kompetenčnosti zaposlenih. Uspešnost obvladovanja tveganj pa posledično vpliva na zadovoljstvo strank ter prek tega na doseganje zastavljenih finančnih ciljev.

Nagumo in Donlon, (2006) sta se ukvarjala tudi z združevanjem sistemov COSO ERM z uravnoteženim sistemom kazalnikov in sta v sklopu le-tega sestavila okvir, predstavljen na sliki 16.

Na primeru na sliki 16 vidimo strateški diagram od vidika zaposlenih, preko procesnega vidika in vidika kupcev, do finančnega vidika. Na najvišjem nivoju finančnega vidika je kazalnik, imenovan dolgoročna vrednost za delničarje, vrednost katerega organizacija povečuje na tri načine:

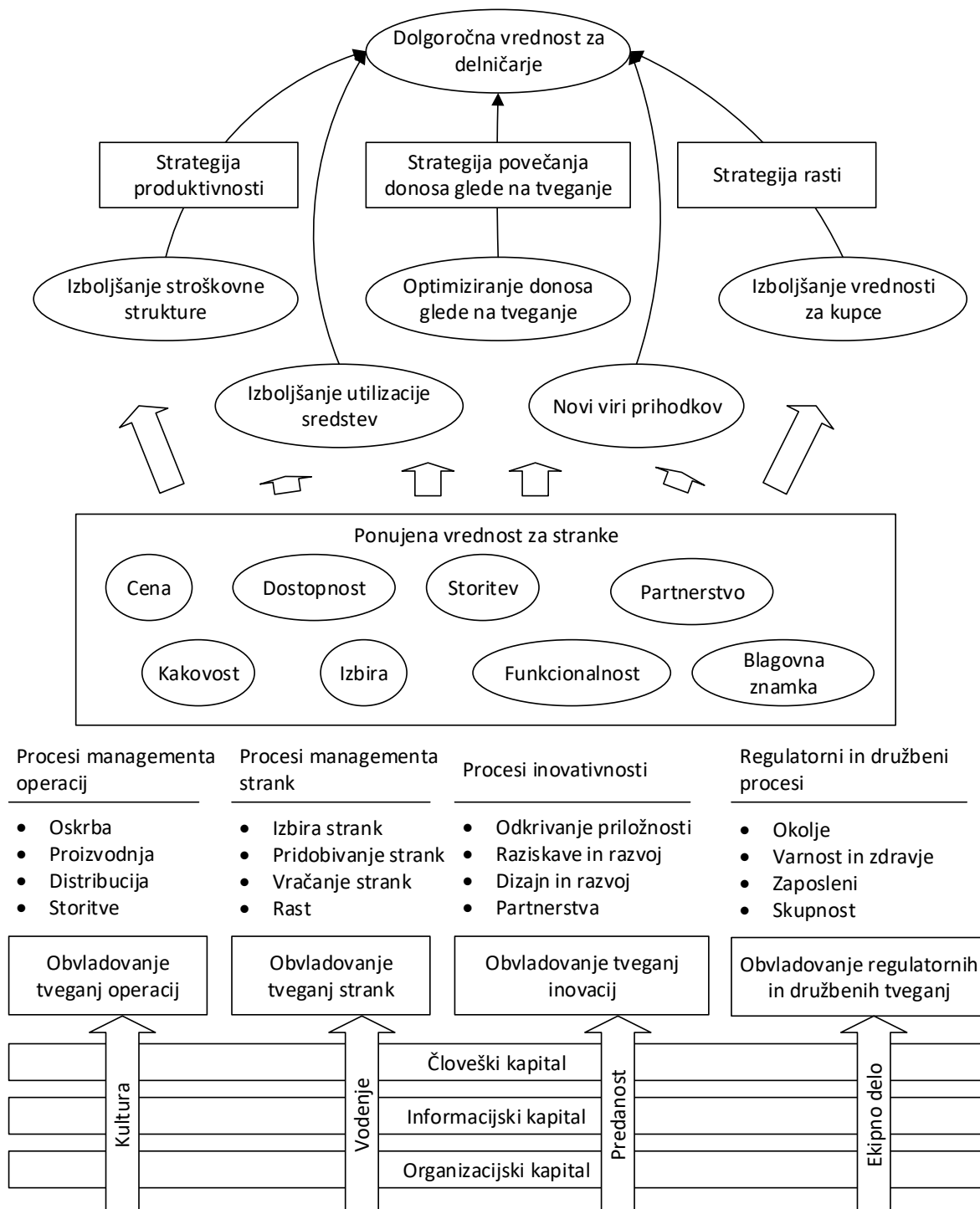
- s strategijo produktivnosti, ki zajema izboljševanje stroškovne strukture in izrabe sredstev;
- s strategijo optimiziranja tveganj glede na donos;
- s strategijo rasti, ki vključuje nove vire prihodkov in povečanje vrednosti za stranke.

Vidik strank vsebuje osem komponent, od katerih je odvisno, kako organizacijo vidijo kupci. Te komponente vplivajo na doseganje uspešnosti na finančnem nivoju in so direktno odvisne od procesnega vidika. Procesni vidik sestavljajo štirje procesi:

- procesi managementa operacij,
- procesi managementa strank,
- procesi inovativnosti,
- družbeni in socialni procesi.

Vsem štirim procesom so pripeti procesi obvladovanja tveganj znotraj le-teh. Obvladovanje tveganj dobi v tem kontekstu velik pomen, saj neposredno vpliva na izvajanje procesov v organizaciji. Uspešnost procesov pa izhaja iz nivoja učenja in rasti in je odvisna od človeškega, informacijskega in organizacijskega kapitala, ki so predstavljeni v poglavju 1. Avtorji so na tem nivoju pripisali poudarek organizacijski kulturi, vodenju, predanosti in ekipnemu delu.

Slika 16: Integriran sistem BSC in COSO ERM

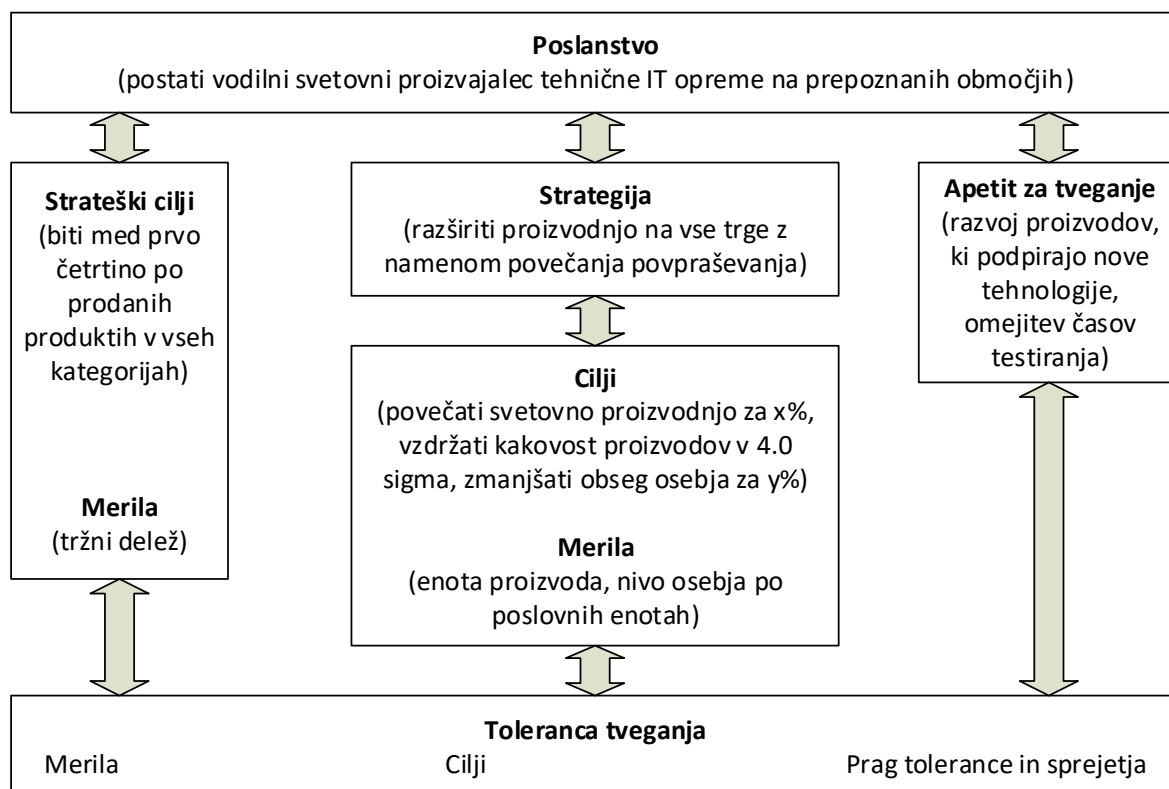


Prيرهjeno po Nagumo & Donlon, (2006).

Na sliki 17 je predstavljen vpliv poslanstva organizacije na tveganja na konkretnem primeru. Slika predstavlja primer vloge poslanstva in tveganj pri postavitvi ciljev. Poslanstvo je dinamičen koncept, ki navaja dokaj stalne namene, ki jih organizacija zasleduje na dolgi rok. Stalni nameni, ki naj bi jih poslanstvo opredeljevalo, dajejo predvsem odgovore na naslednja zastavljena vprašanja (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009):

- Na katerih strateških poslovnih področjih bo organizacija dejavna?
- Kaj bodo osnovni smotri organizacije v smislu rasti, širine in konkurenčne arene?
- Kakšne odnose bo organizacija razvijala do posameznih skupin svojih deležnikov?
- Kako bo organizacija skušala dosežati svojo konkurenčno prednost?
- Kakšne bodo značilnosti kulture organizacije?

Slika 17: Povezava med poslanstvom in tveganji



Prيرهjeno po Moeller (2011).

Slika 17 ilustrira priporočilo vsem organizacijam, naj razvijejo svoje poslanstvo in za tem postavijo nekaj formalnih ciljev, preko katerih bodo uresničevale svoje poslanstvo (Moeller, 2011). Organizacija naj tudi postavi merila, s katerimi bo merila dosežke obvladovanja tveganj. Na sliki je prikazano, da na postavitev strateških ciljev in njihovih meril, na podlagi katerih je pozneje zgrajena strategija, vplivata z ene strani poslanstvo organizacije, z druge pa vplivi različnih elementov tveganja. Iz strategije in elementov tveganja so v nadaljevanju razviti tudi bolj specifični cilji in njihova merila. Upoštevan je tudi vpliv apetita za tveganje na strategijo in obratno.

Združiti je mogoče štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov z organizacijskimi cilji organizacije v matriko, kot prikazuje tabela 15. Primer na sliki izhaja iz podjetja Wal-Mart (Ballou, Brewer & Hietger 2006).

Tabela 15: Hipotetični primer povezave kazalnikov in tveganj v podjetju Wal-Mart

	<b>Strateška tveganja</b>	<b>Operativna tveganja</b>	<b>Tveganja poročanja</b>	<b>Tveganja skladnosti</b>
<b>Kazalniki učenja in rasti</b>	Število inovacij vezanih na lastne produkte	Prihranek stroškov zaradi uvedbe novega EDI sistema	Izobraževalne ure na zaposlenega	Okoljske in zdravstvene kršitve povezane z izbranimi lokacijami za nove prodajne centre
<b>Kazalniki poslovnih procesov</b>	Povprečen dobaviteljev tržni delež	Čas cikla oskrbovalne verige	Povprečni stroški pošiljanja za prevoznike	Povprečna plača in bonitete zaposlenih glede na spol in raso
<b>Kazalniki strank</b>	Kakovost storitve za stranke	Število blagovnih znamk, ki so na voljo za izdelek	Indeks zadovoljstva strank	Število nepooblaščenih dostopov do baze podatkov strank
<b>Finančni Kazalniki</b>	Ekonomska dodana vrednost	Bruto marža	Stroški zunanjega revizorja	Število pomanjkljivosti, ki jih ugotovi revizor v notranjem nadzoru nad finančnim poročanjem

Prirejeno po Ballou, Brewer & Hietger (2006).

Integriran pristop, kot ga prikazuje tabela 15, sestavljata dva koraka (Ballou, Brewer & Hietger, 2006):

- Prvi korak integriranja je izdelava matrike, ki v eni dimenziji podaja štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov, v drugi dimenziji pa strateška, operativna, poročevalska tveganja in tveganja skladnosti.
- V drugem koraku vrhni management oceni vseh šestnajst celic matrike ter v vsako celico vključi eno ali več kazalnikov. S tem procesom vrhni management razvije tudi globlje razumevanje tveganj organizacije ter tako izvaja sam proces obvladovanja tveganj bolj učinkovito.

V primeru, prikazanem v tabeli 15, je v vsaki celici vzorčno predstavljen en kazalnik. V horizontalni liniji vidika učenja in rasti se na nivoju strateških tveganj nahaja kazalnik, imenovan število novih lastnih produktivnih inovacij. Ta kazalnik se navezuje na izdelke, ki jih Wal-Mart prodaja pod svojo blagovno znamko. Kazalnik z vidika obvladovanja uspešnosti sodi v kategorijo učenja in rasti, saj z njim podjetje meri inovativnost. Z vidika tveganj je pozicionirano v kategorijo strateških tveganj, ker je direktno povezano s strategijo. Novi inovativni proizvodi morajo dosegati standarde kupcev na področju kakovosti in cene.

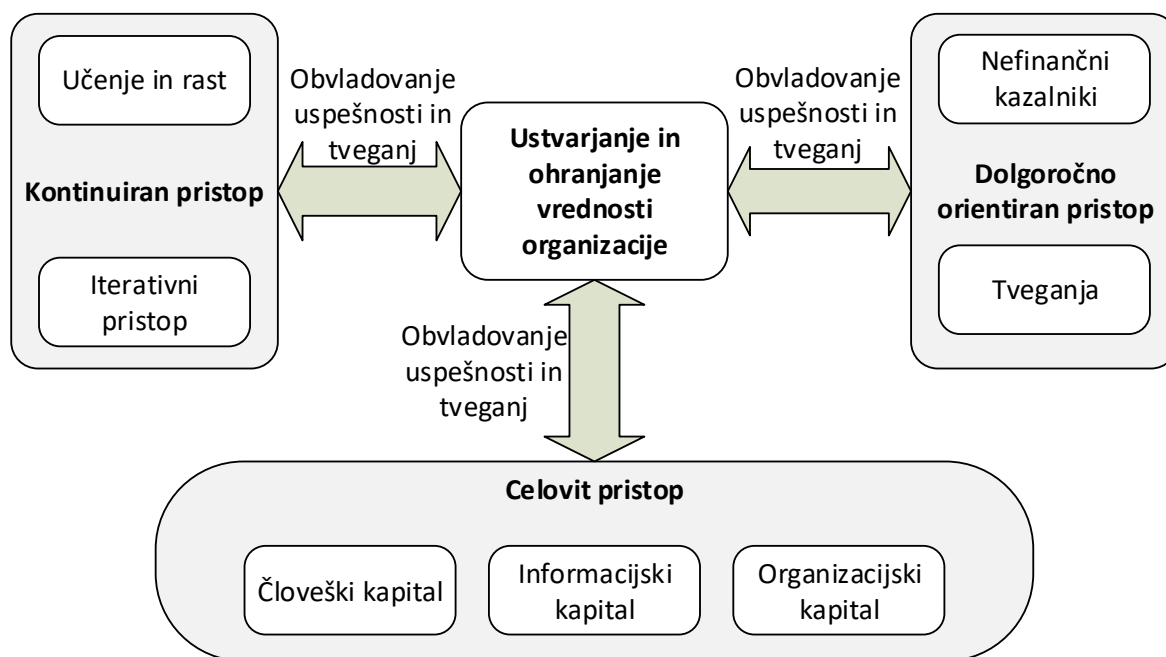
Drugi kazalnik je kazalnik na vidiku poslovnih procesov in v komponenti tveganj skladnosti. Kazalnik povprečna plača in bonitete za vsako stopnjo glede na spol in raso pomaga organizaciji razumeti njihov procesni odnos do neenakosti, pri tem se pojavljajo tveganja skladnosti z regulatornim, pravnim in drugimi pogledi. Ostale kazalnike si je mogoče razložiti na enak način kot omenjena dva.

## 4.2 Povezovanje sistemov

Kot ena najpomembnejših vsebin magistrskega dela je na tem mestu prikazano povezovanje sistemov na podlagi vsebine, prikazane v prejšnjih poglavjih.

Iz rezultatov prejšnjih poglavij so izpostavljene tri glavne komponente, ki jim sledijo napredne metode obvladovanja uspešnosti in celovitega obvladovanja tveganj. Tri komponente, kontinuiranost, dolgoročno orientiranost in celovitost, so prikazane na sliki 18, skupaj z njihovim vplivom na ustvarjanje in ohranjanje vrednosti organizacije.

Slika 18: Model ustvarjanja in ohranjanja vrednosti



Vir: lastno delo.

Na sliki 18 vidimo tudi vzvode vsake od komponent. Vsaka od komponent je v nadaljevanju predstavljena v svojem podpoglavju. Model, predstavljen na sliki, sledi konceptu, da obvladovanje uspešnosti in tveganja izvajamo na podlagi treh komponent, posledično pa dosegamo glavni namen. Tako sistemi za obvladovanje uspešnosti kot sistemi za obvladovanje tveganj stremijo k istemu namenu.

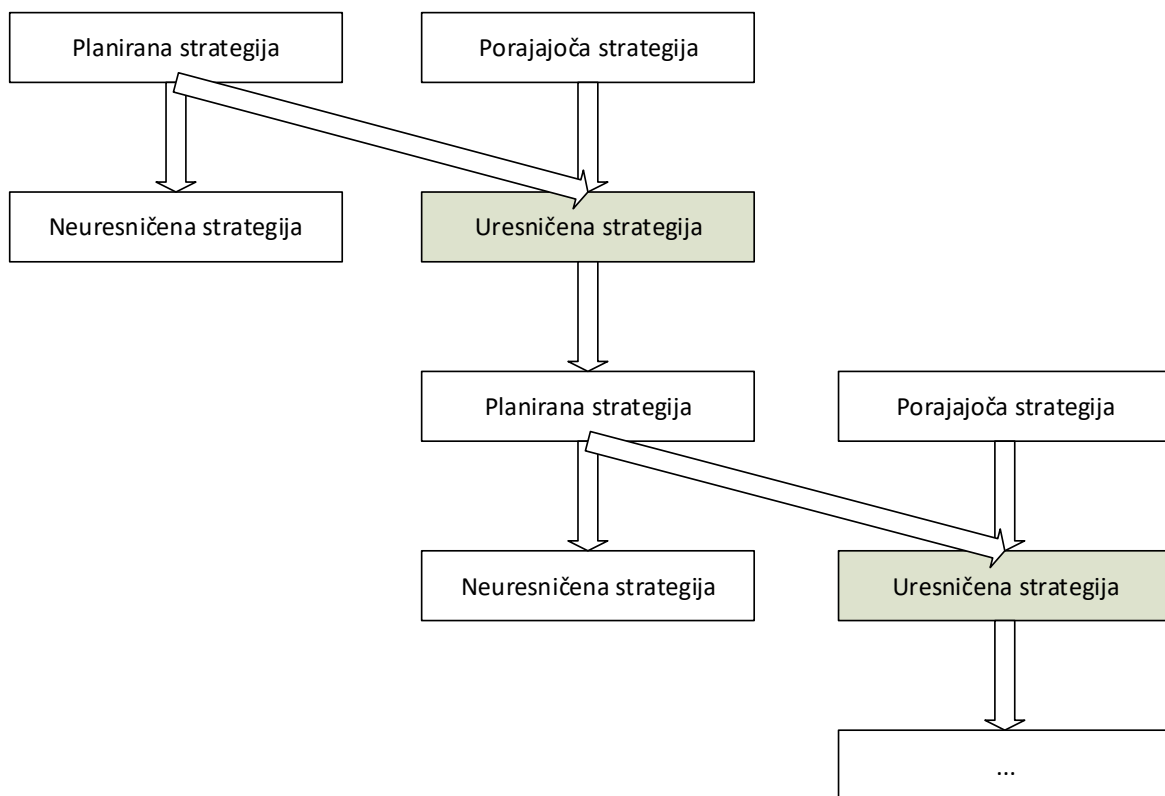
#### 4.2.1 Kontinuiranost

Sistemi za obvladovanje uspešnosti so tako kot sistemi za obvladovanje tveganj kontinuirani pristopi, ki se ne izvajajo enkratno. Gre za celovit pristop, ki ga spremljamo, merimo, se iz njega učimo in ga nenehno izboljšujemo.

Teorija procesne šole strateškega managementa omenja, da organizacije izoblikovane in sprejete strategije ne uresniči, ampak uresniči neko drugo, torej obstajata planirana in uresničena strategija, ki se med seboj razlikujeta. Poleg teh dveh strategij obstaja še tretja, ki se poraja med uresničevanjem planirane strategije. Gre za opažanje, da se v organizaciji pogosto uresniči nekaj drugega, kar je nastalo postopoma, kot nekakšen konsistenčen vzorec obnašanja organizacije (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009).

Na osnovi temeljev procesne šole strateškega managementa, procesa iteracije in nenehnega izboljševanja je na sliki 19 prikazan proces kontinuiranega pristopa uresničevanja planiranja in uresničevanja strategije, ter tako ustvarjanja in ohranjanja vrednosti organizacije.

Slika 19: Kontinuiran proces



Vir: lastno delo.

Pri kontinuiranosti je mogoče poudariti pomen rasti in učenja. Iz preteklih dogodkov se organizacije učijo in sprotno dopolnjujejo podatkovne baze. Proces rasti in učenja je tesno povezan z nefinančnim kapitalom.

#### 4.2.2 Celovitost

Pristopi so celoviti, kar pomeni, da niso silosno orientirani. Aktivnosti obvladovanja uspešnosti ter tudi aktivnosti obvladovanja tveganj so razpršene po vsej organizaciji in se izvajajo na vseh nivojih. Ob ustvarjanju in ohranjanju vrednosti organizacije imajo pomemben vpliv človeški, informacijski in organizacijski kapital, kateri predstavljajo osnovo za uspešno obvladovanje tako uspešnosti kot tveganj. Človeški, informacijski in organizacijski kapital so v modelu na sliki 18 predstavljeni kot vzvodi celovitosti.

Takšen sistem mora imeti v prvi vrsti naklonjenost vodstva, saj s tega nivoja izhaja definiranje jasne strategije, postavitve strateških ciljev in postavitve obsega obvladovanja tveganj.

Da dosežemo, da je pristop celovit, lahko sledimo elementom, katere Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2009) navajajo kot ključni elementi za uspešno uresničevanje in kontrolo uresničevanja kakovosti, ki so:

- strategija, ki je jasna in osredotočena,
- sistem merjenja uspešnosti,
- povezava z operativnimi orodji,
- nagrajevanje zaposlenih.

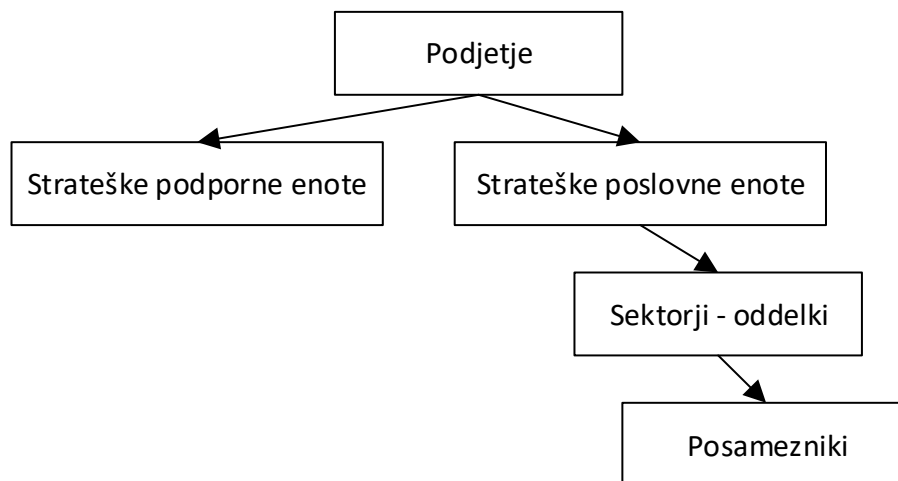
Med zgoraj navedenimi štirimi elementi poteka komunikacija, ki ima zelo pomembno vlogo. Z informacijskimi sistemi je mogoče izboljšati komunikacijo med zaposlenimi na različnih nivojih. Informacijski sistem lahko tudi pripomore k boljšemu razumevanju vloge posameznega zaposlenega v organizaciji kot celoti.

Vključenost zaposlenih prinaša dodatno prednost, saj so le-ti tisti, ki sodelujejo v operativnih procesih in jih najbolj poznajo. Pomembno je tudi, da prave ljudi vključimo v pravem trenutku, da se zaposleni zavedajo svoje vloge v poslovnem procesu, svojega doprinosa in so za svoj doprinos primerno nagrajeni.

Pristop, ki poteka od zgoraj navzdol, imenovan stopničenje (angl. cascading), je prikazan na sliki 20. To je komunikacija strateških usmeritev na nižje ravni, ki posreduje vizijo med zaposlene in poveča njihovo razumevanje le-te. Tako so zaposleni bolj aktivno vključeni v obvladovanje uspešnosti in obvladovanje tveganj in lahko s tem uskladijo svoje osebne preference in cilje.

V tem kontekstu je v proces smiselno vključiti tudi kupce, saj njihova dejanja znatno vplivajo na poslovanje organizacije.

Slika 20: Stopničenje



Prirejeno po Pučko, Čater & Rejc Buhovac (2009).

Poznavanje strategije organizacije med zaposlenimi in vključenost le-teh v procesa obvladovanja uspešnosti in tveganj omogoči, da so zaposleni vključeni v proces identifikacije tveganj in drugih procesov obvladovanja tveganj v njihovem okolju in ob tem hkrati osredotočeni na uresničevanje strategije organizacije.

#### 4.2.3 Dolgoročna orientiranost

Stičišče med sistemi za obvladovanje uspešnosti in sistemi za obvladovanje tveganj predstavlja tudi časovni okvir. Poleg finančnih kazalnikov, ki so orientirani na pretekle dogodke, so nefinančni kazalniki orientirani v prihodnje učinke. Tako sprememba, ki je izvedena na nivoju procesov, kupcev ali znanja, torej bolj usmerjena v neotipljiva sredstva, izkazuje rezultate po nekem daljšem obdobju.

Proces ustvarjanja in ohranjanja vrednosti je dolgoročno orientiran, kar pomeni, da se rezultat trenutnih doseženih ciljev lahko izraža v prihodnosti. Proces, kot je v uravnoteženem sistemu kazalnikov, lahko tudi v kontekstu obvladovanja tveganj vključuje:

- orientiranost na stranke,
- orientiranost na procese,
- orientiranost na zaposlene.

Dolgoročno orientiranost predstavlja tudi slika 8 iz poglavja 1.3, ki prikazuje vzročno-posledična razmerja med ključnimi kazalniki uspešnosti v sistemu BSC. Iz slike vidimo, da so izboljšave na področju učenja in rasti zaposlenih, v procesih organizacije vidne šele po nekem daljšem časovnem obdobju. To pa zato, ker zaposleni svoja novo pridobljena znanja, veščine, vrednote in podobno udeležijo v internih procesih šele po nekem času. Prav tako



tudi stranke rezultat izboljšav internih procesov zaznajo šele po nekem daljšem časovnem obdobju.

Podobno je tudi obvladovanje tveganj orientirano v prihodnost, saj gre pri tem za prepoznavanje in vrednotenje dogodkov, ki se še niso zgodili, prav tako pa tudi za načrtovanje aktivnosti, ki bodo potencialno sprejete v prihodnosti.

### 4.3 Učinki povezovanja sistemov

V nadaljevanju so omenjeni praktični primeri in študije, ki se navezujejo na učinke povezovanja sistemov za obvladovanje uspešnosti in tveganj.

Federal Reserve Bank (v nadaljevanju FRB) of Cleveland je organizacija, katere namen je krepitev gospodarske uspešnosti in vpeljevanje sprememb v državo in federalno regijo, ki ji služi (Federal Reserve Bank of Cleveland, brez datuma). Paladino, Cuy in Frigo (2009) so FRB of Cleveland označili kot primer dobre prakse preskakovanja ovir med področji strateškega planiranja, obvladovanja tveganj in obvladovanja uspešnosti. FRB of Cleveland je v svojo fazo strateškega planiranja vključil uravnoteženi sistem kazalnikov, ki ga je uporabljal za implementacijo strategije in spremljanje uspešnosti. Že sam sistem kazalnikov je vključeval faktorje celovitega obvladovanja tveganj. Iz tega je izhajalo bolj uspešno spoprijemanje s tveganji in bolj uspešno izvajanje poslovnih strategij. Povečanje uspešnosti je izhajalo tudi iz tega, da so že v strateškem planiranju prepoznati nekatere priložnosti potencialnih pozitivnih dogodkov in koristi le-teh maksimizirali.

Drugi primer dobre prakse izkoriščanja »skritih« priložnosti pri povezovanju področij tveganj in uspešnosti (Paladino, Cuy & Frigo, 2009) je organizacija Independent Health Association, ki širši populaciji ponuja zavarovalniške storitve in proizvode ter omogoča dostop do kakovostnih zdravstvenih storitev. Ta je integrirala sistema ERM in uravnoteženi sistem kazalnikov kot orodji za doseganje poslovnih strategij, pri tem pa je bila zelo uspešna.

V študiji slovenskih podjetij so avtorice analizirale povezave med sistemi za obvladovanje tveganj, strategijo podjetja in uspešnostjo poslovanja (Peljhan, Miloš Sprčić & Marc, 2019). Avtorice so podjetja razvrstile v štiri skupine glede na kriterije strateške usmeritve po (Miles & Snow, 1978):

- raziskovalci kot inovatorji, ki nenehno iščejo tržne priložnosti v proizvodih in trgih;
- branilci, ki so usmerjeni predvsem v učinkovitost poslovanja, a manj vlagajo v raziskave in razvoj;
- analitiki, ki so nekje med raziskovalci in branilci;
- reaktorji kot podjetja, ki nimajo konsistentne usmeritve.

Ugotovitve študije kažejo, da raziskovalci z vidika rasti prihodkov in dobičkonosnosti poslujejo bolj uspešno kot branilci, analitiki in reaktorji ter so bolj uspešni pri razvoju novih

proizvodov in doseganju zadovoljstva kupcev. Študija pa ne more potrditi, da imajo raziskovalci bolj razvite sisteme za obvladovanje tveganj kot ostali. Ugotovljeno je tudi, da so podjetja, ki imajo bolj razvit sistem za obvladovanje tveganj, uspešnejša pri razvijanju novih proizvodov.

Vpliv celovitega obvladovanja tveganj na vrednost podjetja so Meshane, Nair in Rustambekov (2010) raziskovali prek kazalnika, ki ga je v letu 2007 postavil Standard and Poor's (S&P), tako imenovanega kazalnika celovitega obvladovanja tveganj (angl. ERM Rating), namenjenega splošnemu vrednotenju procesov, predvsem za zavarovalniška podjetja. To je sofisticiran in izčrpen indeks, ki rangira kulturo, sistem, procese in prakse obvladovanja tveganj. Raziskava je bila izvedena na 82 zavarovalniških podjetjih v letu 2008. Kot odvisna spremenljivka je bil uporabljen Tobinov Q, ki podaja vrednost podjetja. Zavarovalniška podjetja so uvrstili v pet nivojev po zrelosti sistema obvladovanja tveganj. V tri nivoje so uvrščena podjetja, ki tveganja obvladujejo po tradicionalnem pristopu, v dva nivoja pa podjetja, ki uporabljajo celovit pristop. V rezultatih se izkazuje, da izboljšanje obvladovanja tveganj v podjetjih, ki uporabljajo tradicionalne metode, poveča vrednost podjetja, pri podjetjih, v katerih je implementiran celovit pristop, pa se to povečanje ne izkazuje.

V kritični analizi celovitega obvladovanja tveganj (Miloš Sprčić & Sprčić, 2009) je bilo izpostavljeno, da se je operativen pristop obvladovanja tveganj izkazal kot neuspešen za povečanje vrednosti podjetja. Kot bolj primeren pristop strateškega karakterja avtorja izpostavita integrirano obvladovanje tveganj, ki identificira tveganja in implementira strategijo celovitega obvladovanja tveganj, ki je kompatibilna s strategijo podjetja. Iz tega razloga je korporativno obvladovanje tveganj pripisano upravi podjetja, saj le-ta dovolj dobro razume poslovne operacije podjetja in odločitve na najvišjem nivoju, ki se v podjetju sprejemajo. Tako poskrbi, da je korporativno obvladovanje tveganj komplementarno s strategijo podjetja in bolj uspešno izvedeno, kot če bi se izvajalo na operativnem nivoju.

Povezovanje celovitega obvladovanja tveganj z uspešnostjo podjetja so Gordon, Loeb in Tseng (2009) raziskovali na osnovi petih faktorjev na vzorcu 112 ameriških podjetij:

- negotovost okolja, v katerem podjetje deluje,
- konkurenčnost panoge, v kateri podjetje deluje,
- velikost podjetja,
- kompleksnost podjetja,
- monitoring, ki ga izvaja upravni odbor podjetja.

Iz tega je prek multivariantne analize ugotovljeno, da je povezava med celovitim obvladovanjem tveganj in uspešnostjo podjetja odvisna od tega, kako dobro se implementacija obvladovanja tveganj v podjetju prilega specifičnim faktorjem podjetja.

Wiraeus in Creelman (2019) v svoji literaturi o gradnji agilnega in adaptivnega uravnoteženega sistema kazalnikov omenjata vlogo ključnih kazalnikov tveganj ob uporabi uravnoteženega sistema kazalnikov in dodajata, da strategija ne more biti uspešno obvladovana, če management ne razume tako ključnih kazalnikov uspešnosti kot ključnih kazalnikov tveganj.

Glede na rezultate študije obvladovanja tveganj v indonezijski kreditni zadrugi Cindelas Tumangkar Credit Union so izvajalci študije organizaciji priporočili integracijo uravnoteženega sistema kazalnikov in celovitega obvladovanja tveganj v organizacijski okvir za obvladovanje uspešnosti (Safitri & Pangeran, 2020). Za kombinacijo celovitega obvladovanja tveganj z uravnoteženim sistemom kazalnikov je na podlagi raziskave pričakovano, da bo izboljšala uspešnost organizacijske uspešnosti in vrednosti. Prav tako bi takšna kombinacija tudi izboljšala upravljanje organizacije in povečala zadovoljstvo lastnikov.

Učinki povezovanja in združevanja pristopa COSO z uravnoteženim sistemom kazalnikov v banki BTM, kjer so uporabili obvladovanje tveganj kot strateško temo, kot prikazuje slika 15 v poglavju 4.1, so se izkazali v naslednjih oblikah (Nagumo & Donlon, 2002):

- Kmalu po uvedbi strateških diagramov so se zaposleni začeli pogovarjati o strategiji, saj so bili z njo seznanjeni. Zaposleni so tudi prepoznali, da je potrebno merjenje uspešnosti glede na strategijo.
- Podporne funkcije so seznanjene s kvantitativnimi pristopi za obvladovanje uspešnosti in posledično bolj osredotočene na operativne nivoje, vrhnji management pa ima boljši pregled nad aktivnostmi podpornih funkcij.
- Deljenje ciljev in pomoč pri poenotenju med divizijami vzdolž oskrbovalne verige.
- Revizijske komisije so označile sistem uravnoteženih kazalnikov kot učinkovito orodje za korporativno upravljanje.
- Managerji tveganja se po integraciji bolj posvečajo metriki ter s tem bolj učinkovito obvladujejo tveganja.

Podobno so tudi na vzorcu 93 tajskih podjetij raziskovali povezave med celovitim obvladovanjem tveganj po modelu COSO in uravnoteženim sistemom kazalnikov (Wisutteewong & Rompho, 2015). Rezultati so pokazali pozitivno korelacijo med učinkovitostjo celovitega obvladovanja tveganj in uspešnostjo implementacije uravnoteženega sistema kazalnikov. Integriran pristop COSO obvladovanja tveganj in uporabe sistema BSC pomaga pri izvedbi strategije znotraj apetita za tveganje organizacije in posledično izboljša ustvarjanje dolgoročne vrednosti za delničarje. Pri samem investiranju celovito obvladovanje tveganj pripomore k odkritju škodljivega dogodka, ki bi lahko bil nevaren za organizacijo.

## SKLEP

Povezovanje in združevanje sistemov za obvladovanje uspešnosti in sistemov za obvladovanje tveganj je relativno slabo raziskano. Iz tega razloga magistrsko delo podaja eksploratorno študijo teorije in dobrih praks, ter primerja in združuje sisteme za obvladovanje uspešnosti in sisteme za obvladovanje tveganj. Namen magistrskega dela je dodati strokovni prispevek literaturi na tem področju.

Namen magistrskega dela je dosežen s pomočjo štirih raziskovalnih ciljev. Prvi raziskovalni cilj je raziskava relevantne literature sistemov za obvladovanje uspešnosti in obvladovanje tveganj. Ob doseganju prvega raziskovalnega cilja je raziskava, ki temelji na sekundarnih virih podatkov, osredotočena na napredne sisteme za obvladovanje uspešnosti, med katere uvrščam tiste, ki so po svoji naravi uravnoteženi kar pomeni, da vsebujejo finančni in nefinančni vidik. Podobno so v raziskavo vključeni sistemi za obvladovanje tveganj, ki so celoviti. Ta cilj je dosežen v poglavju 1, ki podaja literaturo komandne plošče, piramide uspešnosti in uravnoteženega sistema kazalnikov, ter v poglavju 2, ki predstavlja literaturo COSO modela za obvladovanje tveganj in obvladovanje tveganj po ISO 31000:2018.

Drugi raziskovalni cilj je analiza in identifikacija sestavnih elementov sistemov za obvladovanje uspešnosti in obvladovanje tveganj. Ta cilj je delno dosežen v poglavjih 1 in 2, delno pa v poglavju 3.1, v katerem so medsebojno primerjani različni sistemi za obvladovanje uspešnosti, ter v poglavju 3.2, v katerem so medsebojno primerjani sistemi za obvladovanje tveganj.

Ugotovitve kažejo, da imajo obravnavani sistemi za obvladovanje uspešnosti naslednje karakteristike:

- osredotočajo se na finančne in nefinančne kazalnike,
- izražajo se v obliki kontinuiranega pristopa, ki se izvaja neprestano,
- informacije se pretakajo od zgoraj navzdol, povratne informacije pa v smeri od spodaj navzgor,
- vključujejo zaposlene v organizaciji na vseh nivojih,
- usklajujejo interese zaposlenih z interesi vodstva,
- so dolgoročno orientirani.

Obravnavani sistemi za obvladovanje tveganj imajo naslednje karakteristike:

- potekajo od zgoraj navzdol,
- vključujejo zaposlene na vseh nivojih,
- niso silosno orientirani,
- izvajajo se kontinuirano, iterativno, sprotno dograjujejo sistemske vrednosti,
- so dolgoročni procesi,
- usklajujejo cilje zaposlenih s cilji vodstva.

Tretji raziskovalni cilj je primerjava sistemov za obvladovanje uspešnosti s sistemi za obvladovanje tveganj, kar je predmet poglavja 3.3. V tem delu so predstavljeni rezultati primerjalne analize med naslednjimi pristopi:

- celovitim obvladovanjem tveganj z uravnoteženim sistemom kazalnikov,
- obvladovanjem tveganj po ISO 31000 z uravnoteženim sistemom kazalnikov,
- COSO ERM 2004 z uravnoteženim sistemom kazalnikov.

V sklopu tretjega raziskovalnega cilja sem odgovoril na prvo raziskovalno vprašanje: »Ali obstajajo stične točke med sistemi za obvladovanje uspešnosti in sistemi za obvladovanje tveganj?«

Tako z teoretičnega vidika kot tudi z vidika empiričnih študij posameznih primerov, lahko trdim, da stične točke med obema vrstama sistemov vsekakor obstajajo. V spodnjih alinejah so povzete glavne ugotovitve iz poglavja 3.3, ki predstavljajo skupne lastnosti obeh obravnavanih sistemov:

- V obeh sistemih so procesi kontinuirani (niso enkratni) in njihova zasnova izhaja iz strategije organizacije.
- Imajo skupni namen, ki ga dosegajo vsak s svojega vidika.
- V izvedbo so vključeni zaposleni na vseh nivojih vzdolž organizacije. Zaposleni morajo razumeti svojo vlogo in jo udeležati pri svojih vsakodnevnih aktivnostih.
- Niso funkcijski silos.
- Se nahajajo na vseh ravneh organizacije. Njihova komunikacija poteka hierarhično na vseh nivojih.
- Vključujejo proces spremljanja in pridobivanja povratnih informacij.
- Nenehno se izboljšujejo in vključujejo iterativni pristop.
- Učinkujejo dolgoročno, so orientirani na prihodnje učinke.

V sklopu četrtega raziskovalnega cilja, je v poglavju 4 predstavljeno povezovanje sistemov za obvladovanje uspešnosti s sistemi za obvladovanje tveganj. Ta del magistrskega dela predstavi povezovanje teh dveh vrst sistemov, kot so to storili nekateri drugi strokovnjaki na tem področju. V nadaljevanju, iz prej ugotovljenih stičnih točk, povzemam tri glavne vzvode, na katerih bi bilo mogoče sisteme medsebojno povezovati:

- kontinuiranost,
- dolgoročno orientiranost,
- celovitost.

V tem delu odgovarjam na drugo raziskovalno vprašanje: »Ali lahko integriramo sisteme za obvladovanje uspešnosti in sisteme za obvladovanje tveganj?«

Integracija je mogoča. Komparativna analiza, predstavljena v poglavju 3, nakazuje, na katerih področjih je mogoča integracija. Poglavje 4.1 povzema tudi, kako so integracijo opisali nekateri drugi avtorji, kateri so raziskovali to področje, ter nekaj konkretnih primerov integracije iz različnih organizacij.

Na podlagi ugotovitev iz poglavja 3, ki sem jih združil v tri glavne stične točke, in dejstva, da tako sistemi za obvladovanje uspešnosti, kot sistemi za obvladovanje tveganj, stremijo k ustvarjanju in ohranjanju vrednosti organizacije, je v poglavju 4.2 predstavljeno doseganje ustvarjanja in ohranjanja vrednosti organizacije, ki bazira na zgoraj omenjenih treh vzvodih, torej na kontinuiranosti, dolgoročni orientiranosti in celovitosti, vrednost pa ustvarja preko obvladovanja tveganj in uspešnosti.

Kot odgovor na raziskovalno vprašanje: »Kakšne učinke lahko dosežemo z integracijo sistemov za obvladovanje uspešnosti in sistemov za obvladovanje tveganj?« so v poglavju 4.3 prikazani nekateri učinki povezovanja sistemov za obvladovanje tveganj in sistemov za obvladovanje uspešnosti.

Nekatere študije ugotavljajo, da je učinek integrirane uporabe sistemov za obvladovanje uspešnosti in tveganj v nekaterih primerih povečanje uspešnosti poslovanja, ki izhaja iz izkoriščanja »skritih« priložnosti, v smislu prepoznavanja tveganj v procesu obvladovanja uspešnosti in ustrezno obravnavanje le-teh.

Povečanje uspešnosti je ponekod izhajalo tudi iz tega, da so že v strateškem planiranju prepoznati nekatere priložnosti potencialnih pozitivnih dogodkov in koristi le-teh maksimizirali. Obvladovanje tveganj je izvedeno bolj uspešno, če so tveganja obvladovana celovito, saj je tako poskrbljeno, da je obvladovanje tveganj komplementarno s strategijo podjetja. Nekatera druga študija ugotavlja, da je povezava med celovitim obvladovanjem tveganj in uspešnostjo podjetja odvisna od tega, kako dobro se implementacija obvladovanja tveganj v podjetju prilega specifičnim faktorjem podjetja.

Nekateri avtorji ugotavljajo, da strategija ne more biti uspešno obvladovana, če management ne razume tako ključnih kazalnikov uspešnosti kot ključnih kazalnikov tveganj. Za kombinacijo celovitega obvladovanja tveganj in obvladovanja uspešnosti je na podlagi predstavljenih rezultatov raziskav pričakovano, da bo ta kombinacija izboljšala uspešnost in vrednost organizacije.

Na osnovi učinkov, opisanih v poglavju 4.3, je mogoče trditi, da integrirana uporaba sistemov za obvladovanje uspešnosti in obvladovanje tveganj, preko izkoriščanja »skritih« priložnosti pri povezovanju in preko dopolnjevanja sistemov izboljša uspešnost poslovanja organizacije in njeno vrednost.

## LITERATURA IN VIRI

1. Addison, R., Haig, C. & Kearny, L. (2009). *Performance architecture: The art and science of improving organizations*. San Francisco: Pfeiffer.
2. APQC – American Productivity & Quality Center. (2021). *Evolving Practices In Enterprise Risk Management*. Houston, Texas.
3. Ballou, B., Brewer, P. C. & Hietger, D. L. (2006). Integrating the balanced scorecard and enterprise risk management. *Internal Auditing*, 21(3).
4. Beasley, M., Chen, A., Nunez, K. & Wright, L. (2006). Working hand in hand: balanced scorecards and enterprise risk management. *Strategic Finance*, 87(9).
5. Bourguignon, A., Malleret, V. & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107–134.
6. Chiapello, E. & Lebas, M. (2001). The Tableau de Bord, a French Approach to Management Information. *3rd Management Control Systems Symposium*. Bergen: Imperial College London and European Accounting Association Conference.
7. COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary*. COSO.
8. COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *COSO Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*. COSO.
9. Cross, K. F. & Lynch, R. L. (1992). For good measure. *CMA Magazine*, 66(3), 20-24.
10. Daum, J. H. (2005). Tableau de Bord: Besser als die Balanced Scorecard? *Der Controlling Berater*, 7, 459-502.
11. de Guerny, J., Guiriec, J. C. & Lavergne, J. (1990). *Principes et mise en place du Tableau de Bord de Gestion* (6. izd.). Paris: Delmas.
12. Dias, P. & de Sena, A. A. (2017). A more effective audit after COSO ERM 2017 or after ISO 31000:2009. *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(2), 73–82.
13. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
14. Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 366–373.
15. Epstein M. & Mazoni J. F. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190–203.
16. Federal Reserve Bank of Cleveland. (brez datuma). *About Us*. Pridobljeno 30. septembra 2021 iz <https://www.clevelandfed.org/en/community-development/about-us.aspx>
17. Fisher, I. N. & Hall, G. R. (1969). Risk and Corporate Rates of Return. *The Quarterly Journal of Economics*, 83(1), 79–92.
18. Frigo, M. L. (2008). When Strategy and ERM Meet. *Strategic Finance*, str. 45–49.
19. Gordon, L. A., Loeb, M. P. & Tseng, C.-Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301–327.

20. Hasnan, N. (2006). *Developing a balanced scorecard model for evaluation of project management and performance* (doktorska disertacija). Birmingham: Business School, Department of Commerce, University of Birmingham.
21. Hussey, D. E. (1978). Portfolio analysis: Practical experience with the directional policy matrix. *Long Range Planning*, 11, 2–8.
22. ISO - International Standard Organization. (2018). *Risk management – Guidelines* (ISO 31000:2018).
23. ISO - International Standard Organization. (2015). *Quality management systems - Requirements* (ISO 9001:2015).
24. Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes..* Boston: Harvard Business Press.
25. Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
26. Lipovec, F. (1987): *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.
27. Malo, J. L., (1995). Les tableaux de bord comme signe d'une gestion et d'e une comptabilite ala franciase. V *Melanges en l'honneur du professeur Claude Pérochon* (str. 357-376). Paris: Foucher.
28. McShane, M. K., Nair, A. & Rustambekov, E. (2011). Does Enterprise Risk Management Increase Firm Value? *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 26(4), 641–658.
29. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
30. Miloš Sprčić, D. & Sprčić, P. (2009). Kriička analiza instrumenata sveobuhvatnog upravljanja korporacijskim rizicima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 7(1), 93-105.
31. Moeller, R. R. (2011). *COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, And Compliance* (2. izd.). John Wiley & Sons.
32. Nagumo, T. & Donlon, B. S. (2002). Building a Strategy-based Culture at Bank of Tokyo-Mitsubishi. *Balanced Scorecard Report*.
33. Nagumo, T. & Donlon, B. S. (2006). Integrating The Balanced Scorecard And COSO ERM Frameworks. *Cost Management*, 20(4), 20-30.
34. Okwir, S., Nudurupati, S. S., Ginieis, M. & Angelis, J. (2018). Performance Measurement and Management Systems: A Perspective from Complexity Theory. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 731–754.
35. Paladino, B., Cuy, L. & Frigo, M. L. (2009). Missed opportunities in performance and enterprise risk management. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 20(3), 43–51.
36. Peljhan, D., Miloš Sprčić, D. & Marc, M. (2019). Vpliv sistemov za obvladovanje tveganj in strateške usmeritve na uspešnost poslovanja. *Economic and business review for Central and South-Eastern Europe*, 21, 133-140.
37. Prašnikar, J. & Debeljak, Ž. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.



38. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2009). *Strateški management 2* (2. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Roehl, T. W. & Itami, H. (2009). *Mobilizing Invisible Assets*. Združene države Amerike: Harvard University Press.
40. Rummler, G. A. & Brache, A. P. (1990). *Improving performance : how to manage the white space on the organization chart* (1. izd.). Jossey-Bass.
41. Safitri, R. & Pangeran, P. (2020). Balanced Scorecard and ISO 31000, Risk Management Integration to Improve Performance: Case Study at Indonesian Credit Union. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(6), 527–538.
42. Souissi, M. (2008). A Comparative Analysis Between The Balanced Scorecard And The French Tableau de Bord. *International Business & Economics Research Journal*, 7(7), 83-86.
43. Striteska, M. & Spickova, M. (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems. *Journal of Organizational Management Studies*, 2012, 1–13.
44. Sun Tzu (brez datuma). *The Art of War*.
45. Turk, I., Kavčič, S. & Kokotec-Novak, M. (2006). *Poslovodno računovodstvo* (1. ponatis dopolnjene izd.). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
46. Wiraeus, D. & Creelman, J. (2019). *Agile Strategy Management in the Digital Age: How Dynamic Balanced Scorecards Transform Decision Making, Speed and Effectiveness*. (1. natis). Switzerland: Palgrave Macmillan.
47. Wisutteewong, G. & Rompho, N. (2015). Linking Balanced Scorecard and COSO ERM in Thai Companies. *Journal of Management Policy and Practice*, 16(2), 127-134.