

EKONOMSKA FAKULTETA
UNIVERZA V LJUBLJANI

MAGISTRSKO DELO

**VPELJAVA NOVEGA SISTEMA ZA CELOVITO OBVLADOVANJE
POSLOVANJA V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, 20. avgust 2018

URBAN LOGAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisan Urban Logar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom: Vpeljava novega sistema za celovito obvladovanje poslovanja v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko: prof. dr. Darjo Peljhan

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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;

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 OBVLADOVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	3
1.1 Uspešnost	4
1.2 Razvoj sistemov za obvladovanje uspešnosti.....	5
1.2.1 Stopnje razvoja sistemov za obvladovanje uspešnosti.....	6
1.3 Namen in funkcija sistemov za obvladovanje uspešnosti.....	6
1.4 Primeri sistemov za obvladovanje uspešnosti podjetij.....	8
1.5 Sistem uravnoveženih kazalnikov.....	9
1.5.1 Opis sistema uravnoveženih kazalnikov	10
1.5.2 Vidiki sistema uravnoveženih kazalnikov	11
1.5.3 Strateški zemljevid.....	12
2 OBVLADOVANJE TVEGANJ	13
2.1 Tveganje.....	14
2.2 Razvoj obvladovanja tveganj.....	15
2.2.1 Stopnje razvoja sistemov za obvladovanje tveganj	15
2.2.2 Primerjava tradicionalnih in novih sistemov obvladovanja tveganj.....	16
2.3 Celovito obvladovanje tveganj.....	17
2.4 Prednosti in slabosti uporabe sistemov za celovito obvladovanje tveganj	19
2.5 Sistem za celovito obvladovanje tveganj COSO.....	19
3 PRIMERJAVA SISTEMOV ZA OBVLADOVANJE USPEŠNOSTI IN SISTEMOV ZA OBVLADOVANJE TVEGANJ	26
3.1 Razvoj sistemov za obvladovanje tveganj in uspešnosti	27
3.2 Način merjenja v obravnavanih sistemih	28
3.3 Povezave med sistemoma	29
4 VPELJAVA SISTEMA ZA CELOVITO OBVLADOVANJE POSLOVANJA NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA.....	32
4.1 Sistem za celovito obvladovanje poslovanja.....	32
4.2 Predstavitev podjetja.....	33
4.2.1 Poslanstvo in vizija	35
4.2.2 Izbira strategije podjetja.....	35
4.2.3 Analiza obstoječega poslovnega sistema	37

4.2.4 Vzpostavitev sistema za celovito obvladovanje poslovanja	42
4.2.5 Prilagajanje tveganj strategiji podjetja.....	62
4.3 Vpeljava sistema za obvladovanje poslovanja.....	66
4.4 Kultura in komunikacija v podjetju	67
4.4.1 Kultura	67
4.4.2 Komunikacija	69
SKLEP	70
LITERATURA IN VIRI	72
PRILOGE	81

KAZALO TABEL

Tabela 1: Strateški cilji podjetja.....	37
Tabela 2 : Analiza poslovanja podjetja.....	38
Tabela 3 : SWOT analiza podjetja	42
Tabela 4 : Strateški cilji in kazalniki za finančni vidik	45
Tabela 5 : Strateški cilji in kazalniki za vidik strank.....	46
Tabela 6 : Strateški cilji in kazalniki za vidik notranjih procesov	47
Tabela 7 : Strateški cilji in kazalniki za vidik učenje in rast	49
Tabela 8 : Povezava med procesi in cilji	50
Tabela 9 : Tveganja, ki jim je podjetje izpostavljeno.....	53
Tabela 10 : Lestvica ocenjevanja verjetnosti pojava tveganj.....	54
Tabela 11 : Lestvica vrednotenja tveganj	55
Tabela 12 : Ocena prepoznanih tveganj v podjetju	57
Tabela 13 : Register tveganj	59
Tabela 14 : Primerjava stopenj tveganj	62
Tabela 15 : Primerjava željene izpostavljenosti.....	64
Tabela 16 : Največja tveganja podjetja.....	65
Tabela 17 : Opis vrednote uspešnost	68

KAZALO SLIK

Slika 1 : Povezava vidikov poslovanja s strategijo in vizijo.....	10
Slika 2: Primer strateškega zemljevida sistema uravnoveženih kazalnikov.....	12
Slika 3: Povezava med obvladovanja tveganj in uspešnostjo podjetja.....	21
Slika 4 : Tridimezionalno obvladovanje tveganj COSO	22
Slika 5 : Graf verjetnosti in vpliva tveganj	24
Slika 6: Shema sistema za celovito obvladovanje poslovanja	33

Slika 7 : Organizacijska struktura podjetja.....	34
Slika 8 : Strateški zemljevid podjetja.....	44
Slika 9 : Zemljevid tveganj.....	51
Slika 10 : Proces celovitega obvladovanja tveganj v podjetju.....	52
Slika 11 : Model za celovit opis in analizo tveganj angl. Risk bow-tie	53
Slika 12 : Zemljevid kontrol	60
Slika 13 : Primerjava izpostavljenosti in učinkovitosti kontrol	60
Slika 14 : Primerjava kontrolnih aktivnosti z dopustnim tveganjem	61
Slika 15 : Model Raci	67

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Okvirne podporne točke na sestankih s projektno skupino v izbranem podjetju..	1
Priloga 2: Intervju z direktorjem izbranega podjetja.....	2
Priloga 3: Intervju s finančnim direktorjem izbranega podjetja	5

UVOD

Ekonomsko stanje v svetu se neprestano spreminja. Povezanost in visoka konkurenčnost trgov podjetja silita v stalne izboljšave, spremembe. Le-te morajo biti hitre in učinkovite, saj lahko podjetja le na tak način pridobijo in ohranijo konkurenčno prednost, ter tako vsaj začasno povečajo svoj tržni delež in izboljšajo poslovni izid. V zadnjih 100 letih smo bili priča več gospodarskim krizam, vse so za seboj pustile negativne posledice, ki jih je bilo moč čutiti po vsem svetu. Zadnja kriza, ki se je razcvetela leta 2008, je dodobra zamajala temelje finančnega sektorja. Učinki krize so vidni še danes. Določena podjetja so se po krizi pobrala, druga še danes životarijo, tretjih ni več oziroma so v postopku stečaja. Nastanek kriz je posredno povezan tudi s slabimi odločitvami managerjev.

Slabe odločitve so med drugim posledica hitrega odločanja, ter uporabe napačnih informacij. Hiter pretok informacij je danes ključ do uspeha. Količina informacij, ki jih podjetja dnevno predelajo, se eksponentno veča. Predelati je potrebno ogromno informacij in iz njih izluščiti tiste prave, ki bodo osnova za sprejemanje odločitev. Vsak manager tekom svojega dela sprejme na stotine odločitev. Nekatere sprejme zavedno, druge nezavedno. Odločitve, ki jih sprejme, so ključne za delovanje podjetja. Določajo namreč potek in delo na vseh ostalih funkcijah v podjetju. Managerske odločitve lahko opredelimo kot zaporedno analizo vseh alternativnih možnosti, ter sprejetje tiste, za katero manager meni, da najbolj sovпада z njegovimi cilji in cilji organizacije (Management study guide, 2018). Za lažje in boljše odločanje so se skozi zgodovino razvijala različna orodja, ki naj bi odločanje poenostavila in izboljšala. Razvili so se sistemi za obvladovanje tveganj in sistemi za obvladovanje uspešnosti poslovanja. Oba sistema sta se razvijala in nadgrajevala v več fazah. Pri obeh je opazen prehod iz silosnega pogleda na delovanje podjetja na celovit pogled delovanja podjetja. S spreminjanjem dojemanja podjetja in dejavnikov, ki nanj vplivajo, so se spreminjala tudi orodja za obvladovanje tveganj in uspešnosti poslovanja.

Tehnološki napredek je hiter, za veliko podjetij je nezmožnost dohajanja lahko usodna. Pripravljenost in zmožnost prilagajanja, ter sprejemanja novih načinov dela je ključnega pomena za uspešno poslovanje. Podjetje mora zato razviti ustrezno organizacijsko kulturo, jo vzdrževati in nadgrajevati. Kultura mora združevati zaposlene s poenotenjem vrednot, ter spodbujati spremembe. Spremembe, ki so v 21. stoletju stalnica, podjetja najlažje sprejemajo tako, da se nanje pripravijo, jih vsaj delno predvidijo. Vsaka sprememba ima lahko usodne posledice za podjetje. Podjetja si pri predvidevanju sprememb na trgu pomagajo z različnimi orodji. Najpogosteje v svoj poslovni model vpeljejo ali sistem za obvladovanje tveganj, ali sistem za obvladovanje uspešnosti, ali pa kar oba. Vpeljava sistemov omogoča lažje in hitrejše zaznavanje sprememb na trgu in prilagajanje le-tem, to pripomore k boljšemu končnemu poslovnemu rezultatu. Vpeljava samo enega od sistemov je dobra, kljub temu pa se je v zadnji finančni krizi pokazalo, da je lahko pomanjkljiva in včasih tudi usodna za obstoj podjetja. Sistemi za obvladovanje uspešnosti so največkrat dobro razviti v podjetjih in organizacijah, ki

nastopajo izven finančnega sektorja, sistemi za obvladovanje tveganj pa so dobro razviti v finančnem sektorju. Študije (glej na primer Isa, Rasid & Ismail, 2014; McWhorter, Matherly & Frizzell, 2006) so pokazale, da je vpeljava sistemov za obvladovanje uspešnosti poslovanja v podjetjih, kjer so dobro razviti sistemi za obvladovanje tveganj, pozitivno vplivala na uspešnost poslovanja in obratno. Podjetja, ki nastopajo na trgu, morajo biti konkurenčna, hitra in prilagodljiva. Cilj poslovanja je dobiček, ki mora biti tako velik, da zadovolji potrebe lastnikov in poskrbi za nadaljnji razvoj podjetja. Menim, da podjetja, ki imajo v svoje poslovne procese vpeljane sisteme za obvladovanje tveganj in uspešnosti poslovanja, lažje dosegajo željeno uspešnost poslovanja.

Predmet preučevanja magistrskega dela so sistemi za obvladovanje tveganj in sistemi za obvladovanje uspešnosti poslovanja, njihova povezanost in uporabnost v poslovnem okolju, ter predstavitev novega sistema za celovito obvladovanje poslovanja na primeru izbranega podjetja. V magistrskem delu bom preučil sisteme za obvladovanje tveganj in uspešnosti poslovanja. S pomočjo sistema za celovito obvladovanje poslovanja in prikaza delovanja sistema na primeru izbranega podjetja bom pokazal možnost združitve orodij za obvladovanje tveganj in obvladovanje uspešnosti poslovanja v eno samo orodje, ki je primerno za uporabo v vseh panogah.

Namen magistrskega dela je podjetju in vodstvu podjetja predstaviti pomembnost uporabe sistemov za obvladovanje uspešnosti in obvladovanje tveganj, ter tako vsem odločevalcem v manjših in srednje velikih podjetjih pokazati, da sistemi kljub zahtevni vpeljavi, veliko doprinesejo k boljšemu nadzoru poslovanja in izboljšajo končno uspešnost podjetja. V poslovnem okolju se že dalj časa omenja možnost nastanka nove ekonomske krize, poznavanje in vpeljava obravnavanih sistemov lahko podjetjem omogoči hitrejšo zaznavo morebitnega pojava in tako ublaži njen vpliv.

Znanstveni prispevek magistrskega dela predstavlja primerjava in predstavitev povezanosti sistemov za obvladovanje tveganj in sistemov za obvladovanje uspešnosti poslovanja, ter predstavitev sistema za celovito obvladovanje poslovanja v izbranem podjetju. Sistemi za obvladovanje tveganj in sistemi za obvladovanje uspešnosti poslovanja so bili do sedaj večinoma vpeljani ločeno, zato je pomemben prispevek dela v aplikaciji integriranega sistema, ki je bil do sedaj v literaturi obravnavan večinoma na konceptualni ravni.

Raziskovalni vprašanji na kateri želim odgovoriti sta:

- Ali je ločeno spremljanje obvladovanja tveganj in obvladovanja uspešnosti poslovanja dovolj za uspešno poslovanje?
- Kakšen sistem je najbolj primeren za celovito spremljanje poslovanja podjetja?

Cilji magistrskega dela so predstaviti sisteme za obvladovanje tveganj in uspešnosti poslovanja; s pomočjo sistema uravnoteženih kazalnikov in obvladovanja tveganj podjetij, ter njune

povezanosti predstaviti novo orodje za celovito obvladovanje poslovanja; na praktičnem primeru podjetja iz nefinančnega sektorja pokazati uporabnost sistema in ponuditi možnosti za izboljšave v izbranem podjetju.

V podjetju sem s pomočjo intervjujev pridobil osnovne podatke o podjetju in njegovemu načinu poslovanja. Z managementom podjetja smo ustvarili projektno skupino, ki so jo sestavljali vodilni delavci v podjetju. S projektno skupino smo postavili koncept za uspešno in učinkovito vpeljavo sistema za celovito obvladovanje poslovanja, ki je prilagojen potrebam v izbranem podjetju. Hkrati s konceptom smo naredili tudi nov poslovni načrt za leto 2018, ki vključuje sistem za celovito obvladovanje poslovanja. S projektno skupino smo se večkrat sestali. Na sestankih smo preučili opravljeno delo. Sistem smo nato postopoma začeli vpeljevali v poslovne procese podjetja.

V uvodnem delu bom opisal dogajanje v gospodarstvu v zadnjih letih, ter predstavil želje in potrebe podjetji, ki so se v tem času pojavile – to so potrebe po vpeljavi novih sistemov za obvladovanje poslovanja. Jedro magistrskega dela bom razdelil v štiri poglavja. V prvem in drugem poglavju bom opisal in predstavil sisteme za obvladovanje uspešnosti in sisteme za obvladovanje tveganj. Podrobneje bom opisal sistem uravnoveženih kazalnikov in sistem za celovito obvladovanje tveganj. V tretjem poglavju bom s pomočjo komparativne analize predstavljene sisteme primerjal in predstavil podobnosti in razlike med njimi. V četrtem poglavju bom predstavil nov sistem za celovito obvladovanje poslovanja, ter prikazal vpeljavo sistema na primeru izbranega podjetja. S pomočjo deskriptivne metode bom najprej opisal in predstavil podjetje. V nadaljevanju bom analiziral stanje v podjetju in s pomočjo vpeljave sistema za celovito obvladovanje poslovanja predstavil možnosti za izboljšave v podjetju.

1 OBVLADOVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Obvladovanje uspešnosti poslovanja pomaga najti odgovore na vprašanja kot so: kaj narediti, če se odločitev izkaže za napačno; kakšne bodo posledice te odločitve, ipd. Omogoča predvidevanje, ter pripravo rezervnih planov v primeru uresničitve slabih scenarijev. Obvladovanje uspešnosti omogoča hitrejšo zaznavo težave in posledično lažje reševanje le-te, saj se podjetje lahko na to delno predhodno pripravi (Cokins, 2009).

Pri obvladovanju uspešnosti podjetje sproti izvršuje in prilagaja strategijo, z namenom uresničevanja željeni strateških ciljev. Podjetja v ta namen v svoje poslovne modele vpeljujejo sisteme, ki jim pomagajo nadzorovati in obvladovati procese, ter skupaj z njimi končno uspešnost podjetja. Vpeljava sistemov za obvladovanje uspešnosti managerjem omogoča pravočasno in pravilno oceno stanja v podjetju, kar pospeši in izboljša kakovost odločitev (Bourne, Franco & Wilkes, 2003). Obvladovanje uspešnosti podjetje usmerja v izboljšave, s pomočjo katerih ustvarja večjo dodano vrednost za vse udeležence v procesu poslovanja

(Cokins, 2009). V preteklosti so se podjetja osredotočala le na zadovoljevanje lastnikov podjetij, danes pa upoštevajo vse udeležence v procesu poslovanja, od lastnikov in strank, do zaposlenih v podjetju (Bourne, Franco & Wilkes, 2003).

Obvladovanje uspešnosti lahko razdelimo na individualno, operativno in strateško obvladovanje uspešnosti. Individualno obvladovanje uspešnosti je najstarejše, meri in nadzoruje individualno uspešnost posameznika. Operativno obvladovanje uspešnosti je neposredno povezano z operativnim managementom, ter meri in nadzira uspešnost doseganja zastavljenih ciljev. Strateško obvladovanje uspešnosti nadzoruje in meri doseganje ciljev celotnega podjetja. Predstavlja najvišjo in najpopolnejšo raven uporabe obvladovanja uspešnosti (Brudan, 2010). Obvladovanje poslovne uspešnosti spada med strateško obvladovanje uspešnosti in vključuje vpeljavo sistemov kot je na primer sistem uravnoveženih kazalnikov, ki pripomorejo k lažjemu doseganju ciljev.

Obvladovanje uspešnosti ima pomembno vlogo pri uresničevanju strategije. Osnova obvladovanja uspešnosti je merjenje uspešnosti, slednje poda osnovne podatke o poslovanju podjetja. Proces sta neločljiva in neposredno povezana. Obvladovanje uspešnosti zajema mnoge vidike poslovanja podjetja, kot so: planiranje ciljev in strategij, izvedba procesov, nadziranje dela in rezultatov. Pomemben del obvladovanja uspešnosti v podjetjih predstavlja vpeljavo sistemov za obvladovanje uspešnosti, s pomočjo katerih podjetja merijo, nadzorujejo in izboljšujejo svoje rezultate.

Obvladovanje uspešnosti je sestavljeno iz različnih meritev in ocen, ki podajajo informacije o stanju, v katerem se podjetje nahaja (Striteska & Spickova, 2012). Merjenje uspešnosti lahko opredelimo kot proces merjenja delovanja podjetja v preteklosti. Mullin (2003) merjenje uspešnosti podjetja opredeli kot merjenje kakovosti vodenja podjetja in dodane vrednosti, ki jo ustvarja za stranke in ostale deležnike v procesu poslovanja. Amaratunga in Baldry (2002) menita, da merjenje uspešnosti predstavlja osnovo za oceno, kako dobro podjetje napreduje proti zastavljenim ciljem. Podjetje z merjenjem uspešnosti ocenjuje uspešnost poslovanja, s pomočjo sistemov obvladovanja uspešnosti pa s pomočjo pridobljenih rezultatov sprejema ukrepe, za izboljšanje uspešnosti. Podjetja s pomočjo analize rezultatov dobijo vpogled v svoje prednosti in slabosti, na podlagi katerih lahko določijo ukrepe za izboljšanje poslovanja v prihodnje. Merjenje uspešnosti predstavlja osnovni element učinkovitega obvladovanja uspešnosti podjetja.

1.1 Uspešnost

Uspešnost ima več različnih definicij in interpretacij. Pojem uspešnost nam pove, kako dobro človek, stroj ipd. opravlja neko delo, aktivnost. V podjetjih najpogosteje predstavlja oceno, kako dobro nek proces ali mehanizem dosega svoj namen (Brudan, 2010). Moullin (2003) uspešnost podjetij oceni na podlagi tega, kako dobro so podjetja vodena in kakšno dodano

vrednost zagotavljajo svojim strankam in ostalim deležnikom v procesu. Obvladovanje uspešnosti je večdimenzionalen koncept. Delati prave stvari in delati stvari pravilno sta dva ključna vidika uspešnosti. »Delati prave stvari« se nanaša predvsem na zadovoljevanje strank in ostalih deležnikov v procesu poslovanja podjetja. »Delati stvari pravilno« pa predstavlja bolj ekonomski vidik učinkovitosti razporejanja in porabljanja virov (Wu, 2009, str. 8). Podjetje, ki želi doseči in obdržati visoko raven uspešnosti poslovanja, mora delati prave stvari pravilno, ter bolje kot tekmeci (Neely, 1998). Pri ocenjevanju in obvladovanju uspešnosti je potrebno oceniti vsako enoto posebej in na podlagi tega podati skupno oceno uspešnosti. Pri analizi uspešnosti je potrebno upoštevati obseg poslovanja, doseganje ciljev in povezave med njimi, ter poskrbeti, da so kazalniki, ki jo merijo, primerni in ustrezni (Burdan, 2010, str. 111).

1.2 Razvoj sistemov za obvladovanje uspešnosti

Uspešnost so podjetja v preteklosti pogojevala z dobrimi finančnimi rezultati (Kotler & Caslione, 2009; Porter & Kramer, 2006; Kaplan, 2010), kar pomeni, da je bila uspešnost podjetij v preteklosti ocenjena na podlagi doseganja kratkoročnih in srednjeročnih ciljev. Na podlagi uspešnosti slednjih so podjetja izplačevala dividende lastnikom in nagrade managerjem. Tak način vrednotenja uspešnosti je prispeval k temu, da so managerji stremeli zgolj k doseganju omenjenih ciljev, na dolgoročne pa so največkrat pozabili (Winston, 2014; Zingales, 2000). Takšen način poslovanja podjetij je Laverty (1996) poimenoval kratkoročnost angl. short-termism.

Webber (1999) je ocenil, da spremljani finančni kazalniki zajemajo zgolj od 10 do 15 odstotkov tržne vrednosti podjetja, kar pomeni, da samo na podlagi njihovih rezultatov ni možno kakovostno oceniti uspešnosti poslovanja. Pomembno je, da podjetja spremljajo svojo finančno uspešnost, vendar pa je potrebno poudariti, da uporaba samo finančnih kazalnikov uspešnosti ni zadostna za učinkovito obvladovanje uspešnosti (Horvathova, Morišova, Suhanyiova & Suhanyi, 2015). Obravnavanje in upoštevanje samo finančnih kazalnikov, kot edino merilo uspešnosti je privedlo do nastanka vrzeli in nestrinjanj o tem, kaj dejansko predstavlja uspešnost posameznega podjetja (Striteska & Spickova, 2012). Okoli leta 1990 so podjetja in raziskovalci začeli spremenjati pogled na uspešnost podjetja, kar je povzročilo razvoj novih sistemov za obvladovanje uspešnosti, ki so podobni tem, ki jih poznamo danes (Sharif, 2002, str. 2). Razviti sistemi na uspešnost podjetij niso več gledali samo s finančnega vidika, temveč večdimenzionalno, z vključevanjem različnih področij v oceno uspešnosti podjetja. S pomočjo večdimenzionalnega pogleda so podjetja želela pridobiti uravnotežen pregled nad poslovanjem. V process ocenjevanja uspešnosti so v ta namen vključila tako finančne in kot nefinančne kazalnike. Stivers, Covin, Hall in Smalt (1998) so na podlagi raziskav ameriških in kanadskih podjetij ugotovili, da je veliko managerjev že prej verjelo, da so določeni nefinančni kazalniki zelo pomembni za uspeh podjetja, a jih v podjetjih kljub temu niso merili in spremljali; obenem pa so merili in zbirali podatke, ki jih managerji pri svojem delu niso uporabljali. Prvo podjetje, ki je za merjenje uspešnosti poleg finančnih uporabilo tudi nefinančne kazalnike je bilo podjetje

General Electric. Sistem je poskušalo vpeljati v svoje oddaljene enote že okoli leta 1950 vendar je bila izvedba vpeljave sistema neuspešna (Kaplan, 2010, str. 4–5, po Lewis, 1955).

1.2.1 Stopnje razvoja sistemov za obvladovanje uspešnosti

Razvoj sistemov za obvladovanje uspešnosti lahko razdelimo na štiri obdobja. V prvem obdobju, ki se je začelo z letom 1920 in trajalo do leta 1950, so podjetja s sistemi za obvladovanje uspešnosti spremljala predvsem produktivnost. V drugem obdobju, ki je trajalo od leta 1960 do 1970, so bili sistemi osredotočeni na nadzor uresničevanja plana podjetja. V tem obdobju so podjetja začela rasti, pojavljati se začnejo prva velika mednarodna podjetja. Vse večja in kompleksnejša struktura podjetij je povzročila, da se je uspešnost iz merjenja na ravni celotnega podjetja začela meriti na ravni oddelkov in enot. V tretjem obdobju razvoja sistemov za obvladovanje uspešnosti, ki je trajalo od leta 1970 do leta 1990, se je uspešnost merila na podlagi doseganja časovnih ciljev, kakovosti proizvodov, prilagodljivostjo podjetja in zadovoljstvom strank. V tretjem obdobju, podjetja prvič kot merilo uspešnosti uporabijo nefinančne kazalnike. To je raziskovalce in podjetja vodilo v izdelavo celostnih in uravnoteženih sistemov za obvladovanje uspešnosti, ki so se pojavili po letu 1990 (Arena & Arnaboldi, 2014, str. 156). Četrto obdobje razvoja sistemov za obvladovanje uspešnosti Yadav in Sagar (2013) dodatno razčlenita na dve pomembnejši obdobji. V teh dveh obdobjih je opazen izrazit preskok iz silosnega na celovito dojetje podjetja, ter vključevanje nefinančnih kazalnikov v sisteme za obvladovanje in merjenje uspešnosti. Prvo obdobje je od 1991 do 2000. Tu opazen preskok iz vrednotenja uspešnosti na podlagi finančnih kazalnikov na celosten sistem vrednotenja z vključevanjem nefinančnih kazalnikov. V drugi fazi, od 2001 naprej, pa prehod iz operativnega pogleda in dojetanja obvladovanja uspešnosti na strateški pomen dojetanja in vpeljave omenjenih sistemov v podjetje. V zadnjem obdobju razvoja sistemov obvladovanja uspešnosti, podjetja v svoje sisteme za obvladovanje uspešnosti vključujejo še kazalnike, ki merijo njihov doprinos k boljši družbi, kot npr. okoljevarstvo, donacije, ipd. (Arena & Arnaboldi, 2014).

1.3 Namen in funkcija sistemov za obvladovanje uspešnosti

Sistemi za obvladovanje uspešnosti predstavljajo pomemben del vodenja podjetja. Z njihovo pomočjo managerji dobijo prave in pravočasne informacije, s pomočjo katerih lažje sprejmejo kakovostne odločitve. Bitici, Carrie in McDevitt (1997) so obvladovanje uspešnosti poimenovali kot proces, s pomočjo katerega podjetje vpelje in poenoti dojetanje uspešnosti z izvrševanjem svoje strategije in uresničevanjem zastavljenih ciljev. Sistemi za obvladovanje uspešnosti predstavljajo večkratni niz merjenj, na podlagi katerih podjetje določi učinkovitost in uspešnost v preteklosti sprejetih ukrepov. Obvladovanje uspešnosti je strukturiran proces, s pomočjo katerega podjetje zbira, nadzira in ocenjuje aktivnosti, ki jih izvaja.

Sistemi za obvladovanje uspešnosti podjetij predstavljajo enega izmed pomembnejših dejavnikov, ki pripomore k učinkovitejšemu uresničevanju zastavljene strategije in ciljev podjetja. Njihova uporaba pripomore k boljši končni poslovni uspešnosti in omogoča uresničevanje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev (Kaplan & Norton, 1996).

Podjetja sisteme za obvladovanja uspešnosti poslovanja vpeljejo z namenom izvajanja nadzorovanja uspešnosti izvedbe procesov in uspešnosti zaposlenih v podjetju, ter z namenom spodbujanja trajnega izboljševanja na vseh področjih. Meritve, na podlagi katerih podjetja ocenjujejo uspešnost, morajo vsebovati informacije o tem, kako dober je nek proces in kako uspešno ga zaposleni izvajajo. Cilj sistemov za obvladovanje uspešnosti je tudi ta, da podjetje spodbudi in motivira vse zaposlene za boljšo uspešnost v prihodnje. Sistemi za obvladovanje uspešnosti morajo zagotavljati uresničevanje štirih ključnih stvari (Neely, 1998):

- Preverjanje stanja v podjetju: Sistemi za obvladovanje uspešnosti morajo omogočiti preverjanje trenutnega stanja v podjetju in predvidevanje razvoja v prihodnje;
- Komuniciranje stanja v podjetju: Podjetja preko četrletnih poročil in podatkov, ki jih pridobijo iz meritev, opravljenih s sistemi za obvladovanje uspešnosti, prenesejo vse potrebne podatke na delavce, stranke, lastnike;
- Določanje in potrjevanje prioritet: Podatki o uspešnosti morajo zagotavljati vpogled v to, kar je pomembno za doseganje ciljev in kaj ne;
- Doseganje napredka: Sistemi za obvladovanje uspešnosti morajo omogočati iskanje učinkovitejših rešitev, kar prispeva k izboljšanju končne uspešnosti.

KAZALNIKI USPEŠNOSTI

S pomočjo sistemov za obvladovanje uspešnosti poslovanja podjetje določi ključne kazalnike uspešnosti (angl. Key performance indicators ali KPI). S pomočjo ključnih kazalnikov uspešnosti podjetja spremljajo izvrševanje strategije in uresničevanje ciljev. Ključni kazalniki uspešnosti predstavljajo sklop kazalnikov, ki jih podjetje izbere na podlagi analiz, ter nato spremlja in z njihovo pomočjo ocenjuje poslovno uspešnost. Pridobljeni podatki so podlaga za izbiro nadaljnjih ukrepov.

Uspešnost podjetja, procesa, zaposlenega, lahko izmerimo s pomočjo različnih kazalnikov, vsak izmed njih pa lahko poda drugačen rezultat. Zato je pomembno, da podjetje pri izbiri dobro premisli in izbere tiste, ki so najbolj primerni za merjenje, obenem pa ne pozabi na tiste, ki merijo dolgoročno uspešnost (Jelinkova & Striteska, 2015). Chae (2009) predlaga, da podjetja pri določanju ključnih kazalnikov uspešnosti upoštevajo pravilo manj je več. Pri določanju se morajo osredotočiti predvsem na to, da kazalniki merijo procese, podporo in ponudbo, ki jo podjetje nudi strankam vključno z njihovim zadovoljstvom, ter finančno upravičenost aktivnosti, ki jih izvajajo. Predlaga razvoj več kazalnikov, ki jih podjetje spremlja na različnih hierarhičnih ravneh. Kazalniki morajo biti razumljivi, spremljati morajo več področij poslovanja, vsak pa mora imeti določeno osebo, ki je odgovorna za rezultat, ki ga kazalnik

prikazuje. V literaturi je opisanih več delitev in ključnih kazalnikov uspešnosti. Najbolj preprosta in razumljiva je delitev na tri vrste kazalnikov uspešnosti, in sicer na (Badawy, El-Aziz, Idress, Hefny & Hossam, 2016, str. 48):

- kazalnike, ki merijo aktivnosti, ki bodo najbolj vplivale na uspešnost v prihodnosti;
- kazalnike, ki merijo uspešnost preteklih aktivnosti;
- kazalnike, ki merijo vitalnost procesov ali aktivnosti.

1.4 Primeri sistemov za obvladovanje uspešnosti podjetij

V preteklih letih je bilo razvitih več sistemov za obvladovanje uspešnosti poslovanja. Vsi sistemi so bili izdelani z namenom, da bi povečali in izboljšali pregled nad uspešnostjo poslovanja, jo lažje in kakovostneje ocenili, ter prepoznali glavne dejavnike, ki na uspešnost vplivajo. Wu (2008, str. 13) meni, da mora dober sistem za obvladovanje uspešnosti vsebovati nefinančne podatke, s pomočjo katerih lahko podjetje razbere in oceni katera so ključna področja uspešnosti poslovanja. Sovpadati mora s strategijo podjetja, ter temeljiti na strateških ciljih, ključnih dejavnikih za uspeh in potrebah strank podjetja. Podatke z omenjenih področji mora pridobivati tako s finančnega kot nefinančnega področja. Biti mora dolgoročno naravn in se spreminjati skupaj s strategijo podjetja. Zagotoviti mora povezavo z nagradnim sistemom (stimulacija in plače), ter biti sposoben v vsakem trenutku podati prave informacije o uspešnosti na spremljanem področju (Wu, 2009, str. 13).

Najbolj poznani in uporabljeni sistemi so (Wu, 2009, str. 13–26; Kodrin, 2016, str. 3):

- Matrika merjenja uspešnosti - angl. Performance Measurement Matrix (PMM);
- Sistem rezultatov in determinant angl. The results and determinants framework;
- Sistem uravnoteženih kazalnikov - angl. The Balanced Scorecard;
- Sistem SMART - angl. The SMART pyramid;
- Brownov makro model procesov v organizaciji - angl. Macro process model of the organisation;
- EFQM poslovni model odličnosti - angl. EFQM Bussines Exelence Model;
- ABPA profitabilnostna analiza aktivnosti - angl. ABPA Activity-based Profitability Analysis;
- Prizma uspešnosti - angl. The Performance Prism.

V preteklih desetletjih je bilo narejenih veliko raziskav, kako izbrati najbolj primeren sistem za obvladovanje uspešnosti, ter kako ga najučinkoviteje vpeljati v podjetje. Raziskave so bile narejene tako v zasebnih kot v javnih podjetjih (Broadbent & Guthrie, 2008). Izbira in vpeljava sistema za obvladovanje uspešnosti niti ni najbolj zahteven del delovanja obravnavanih sistemov. Z določanjem ključnih kazalnikov uspešnosti in izgradnjo sistema uravnoteženih kazalnikov podjetja največkrat nimajo večjih težav. Največjo oviro predstavlja začetek

izvajanja procesov, spremljanje kazalnikov, ter nato vzdrževanje delovanja sistema. Dobro je, da podjetja sistem vpeljejo v treh korakih. V prvem povežejo sistem s svojo strategijo in strateškimi cilji, v drugem določijo način poročanja, v tretjem sooblikujejo organizacijsko kulturo, ki bo podpirala doseganje zastavljenih ciljev (De Waal, 2007).

Sistemi za obvladovanje uspešnosti morajo obvladovati in spremljati ključne dejavnike uspešnosti poslovanja. Mednje sodijo (Atkinson, 2012; Jelinkova & Striteska, 2015, str. 183):

- **Procesi:** Sistem mora poznati kateri procesi potekajo v podjetju, na kak način se izvajajo in ali med njimi obstajajo povezave. Na podlagi tega analizira njihovo izvajanje in vpliv na uspešnost;
- **Zaposleni:** Sistem preuči znanja, veščine in kompetentnost zaposlenih, ter oceni ali le-ta lahko uporabijo za izboljšanje uspešnosti podjetja. zagotoviti mora tudi prenos znanj in prepoznati močna področja podjetja;
- **Sistemi - tehnologija:** Sistem analizira obstoječo tehnologijo v podjetju z vidika dostopnosti in prilagodljivosti ter oceni njihovo sposobnost zbiranja, analiziranja in poročanja podatkov;
- **Kultura:** Sistem mora prepoznati ali v podjetju obstaja kultura, ki bo preprečila negativno dožemanje merjenja uspešnosti, če ne, mora na to opozoriti.

Najbolj pogosto uporabljena sistema za obvladovanje uspešnosti sta sistem uravnoveženih kazalnikov (BSC) in EFQM (Striteska & Spickova, 2012). Kljub raziskavam in nastanku novih orodij, si stroka še vedno ni enotna, katero orodje je boljše in katero slabše. Izbira sistemov za obvladovanje uspešnosti podjetij je pomembna. Blahova, Palka in Haghirian (2017, str. 250) ugotavljajo, da velikost podjetja pogojuje smiselnost uporabe določenih sistemov za obvladovanje uspešnosti. Obstaja namreč velika verjetnost, da sistemi, namenjeni obvladovanju uspešnosti velikih podjetjih, ne bodo enako dobro delovali v majhnih in srednje velikih podjetjih. Vzrok za to lahko najdemo že v samem številu zaposlenih, kulturi in hierarhiji v podjetju.

1.5 Sistem uravnoveženih kazalnikov

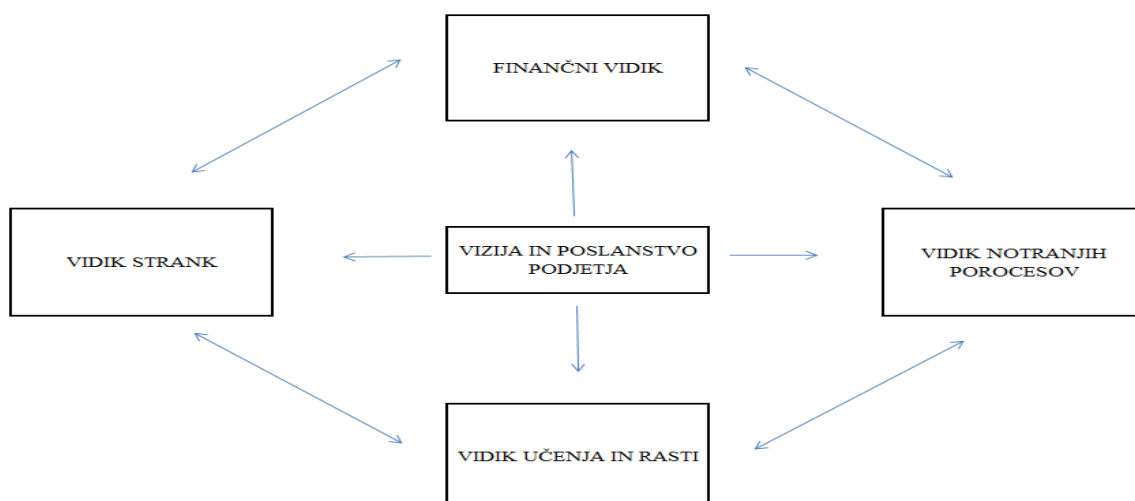
Sistem uravnoveženih kazalnikov je eden od sistemov za obvladovanje uspešnosti poslovanja. Razvila sta ga Kaplan in Norton in ga javnosti predstavila leta 1992. Sistem je bil prvi, ki je omogočal managerjem uravnovežen pregled nad poslovanjem podjetja. Sistem uravnoveženih kazalnikov spremlja tako finančne, kot nefinančne kazalnike. Kazalnike dodatno razdeli na štiri področja poslovanja: finančni vidik, vidik notranjih procesov, vidik strank in vidik učenja in rasti (Kaplan & Norton, 1992). Sistem uravnoveženih kazalnikov se je postopoma nadgrajeval, prvotni obliki uravnoveženega pogleda na finančne in nefinančne kazalnike se je priključil še strateški zemljevid, v katerem so opisane vzročno posledične povezave med kazalniki (Kaplan & Norton, 2004).

Niven (2008) sistem uravnoteženih kazalnikov vidi kot strateško, managersko in komunikacijsko orodje, ki omogoča obvladovanje uspešnosti. Podjetjem omogoča nadzorovanje finančne uspešnosti, hkrati pa nadzoruje tudi uspešnost poslovanja, ki je povezana z neoprijemljivimi sredstvi, ki so pomembna za nadaljnji razvoj in rast podjetja. To omogoča managerjem, da zasledujejo dolgoročne cilje podjetja in hkrati zagotavljajo uresničevanje kratkoročnih finančnih ciljev (Kaplan & Norton, 2007). Od svoje uvedbe pa vse do danes je sistem uravnoteženih kazalnikov postal eden izmed bolj uporabljenih sistemov za obvladovanje uspešnosti (Kodrin, 2016, str. 51).

1.5.1 Opis sistema uravnoteženih kazalnikov

Sistem uravnoteženih kazalnikov poslovanja je strateško orodje za planiranje in obvladovanje uspešnosti v podjetjih. Omogoča uravnotežen pregled nad finančnimi in nefinančnimi kazalniki, dolgoročnimi in kratkoročnimi cilji. S pomočjo strateškega zemljevida podjetja strukturirano spremljajo izbrane kazalnike in stopnjo uresničevanja postavljenih ciljev (Gupta & Sharma, 2017). Sistem kompleksne podatke o poslovanju podjetja spremeni v razumljive, poslovni model pa prilagodi strategiji in viziji. Zagotavlja pogled in pregled nad uspešnostjo poslovanja, kar pomeni, da ni namenjen le merjenju trenutne uspešnosti podjetja. Management podjetja usmeri, da se poleg spremljanja trenutne uspešnosti osredotoči tudi na uspešnost poslovanja v prihodnosti in tako sprejme tudi ukrepe, ki so povezani z dolgoročno uspešnostjo. Sistem uravnoteženih kazalnikov podjetja jasno usmeri v aktivnosti, ki jih je potrebno narediti, da bo podjetje poslovalo uspešno (Bible, Kerr & Zanini, 2006).

Slika 1 : Povezava vidikov poslovanja s strategijo in vizijo



Vir : Kaplan & Norton (2010, str. 4).

Vizija in poslanstvo podjetja sta osnovi, brez katerih sistem uravnoteženih kazalnikov ne more delovati. Pri določanju strategije morajo podjetja upoštevati vse štiri vidike sistema

uravnoteženih kazalnikov, vizijo in poslanstvo, ter na podlagi tega določiti strategijo. Vsak kazalnik izbran skozi štiri vidike sistema uravnoteženih kazalnikov mora odražati vizijo in poslanstvo podjetja (Atkinson, 2006). Slika 1 prikazuje kako sistem uravnoteženih kazalnikov omogoča prenos vizije in poslanstva na kazalnike uspešnosti, ti pa omogočajo njihov prenos na operativno raven v podjetju (Mooraj, Oyon & Hostettler, 1999, str. 482)

1.5.2 Vidiki sistema uravnoteženih kazalnikov

Kaplan in Norton (1992; 1996), s pomočjo sistema uravnoteženih kazalnikov, uspešnost podjetja ocenjujeta in spremljata skozi štiri vidike poslovanja, ki omogočajo uresničevanje vizije in strategije podjetja. Razdelita jih na finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti.

Finančni vidik odgovori na vprašanje: "Kako želimo, da podjetje vidijo lastniki." V podjetjih je omenjen vidik najpogosteje spremljan in skrbno nadzorovan. Predstavlja finančno uspešnost podjetja, ki je posledica preteklih aktivnosti (Patidar, 2005). Kljub temu, da sistem uravnoteženih kazalnikov vsebuje več nefinančnih vidikov poslovanja, to ne pomeni, da finančni vidik in z njim povezani kazalniki niso pomembni. Podatki, ki jih podjetje pridobi s pomočjo finančnega vidika povedo, kako dobro vpeljan sistem deluje. Predstavljajo tudi neko osnovo za oceno delovanja ostalih vidikov sistema uravnoteženih kazalnikov, saj njihova uspešnost pogojuje finančno uspešnost (Sainaghi, Phillips & D'Angella, 2018, str. 4). Podjetja najpogosteje spremljajo dobičkonosnost, izkoriščenost sredstev in vrednost podjetja z vidika delničarjev ipd. (Chavan, 2009, str. 397).

Vidik kupcev odgovori na vprašanje: "Kako želimo, da podjetje vidijo kupci?" Vidik kupcev je zelo pomemben za končno uspešnost podjetja. S pomočjo uvedbe sistema uravnoteženih kazalnikov, podjetje spremlja kakovost ponudbe, splošno zadovoljstvo strank, ugled podjetja ipd. (Chavan, 2009, str. 397; Amaratunga, High, Sarshar & Baldry, 2002, str. 142). Na podlagi dobljenih rezultatov podjetje prilagodi način dela, poskuša zmanjšati zaznane vrzeli in izkoristiti priložnosti za izboljšanje kazalnikov, ter tako izboljšati svoj položaj v očeh strank. Nenehno spremljanje zadovoljstva strank podjetjem omogoča lažje in pravilnejše določanje strategije, saj lahko s pomočjo pridobljenih podatkov in pravo analizo predvidijo trende v prihodnosti.

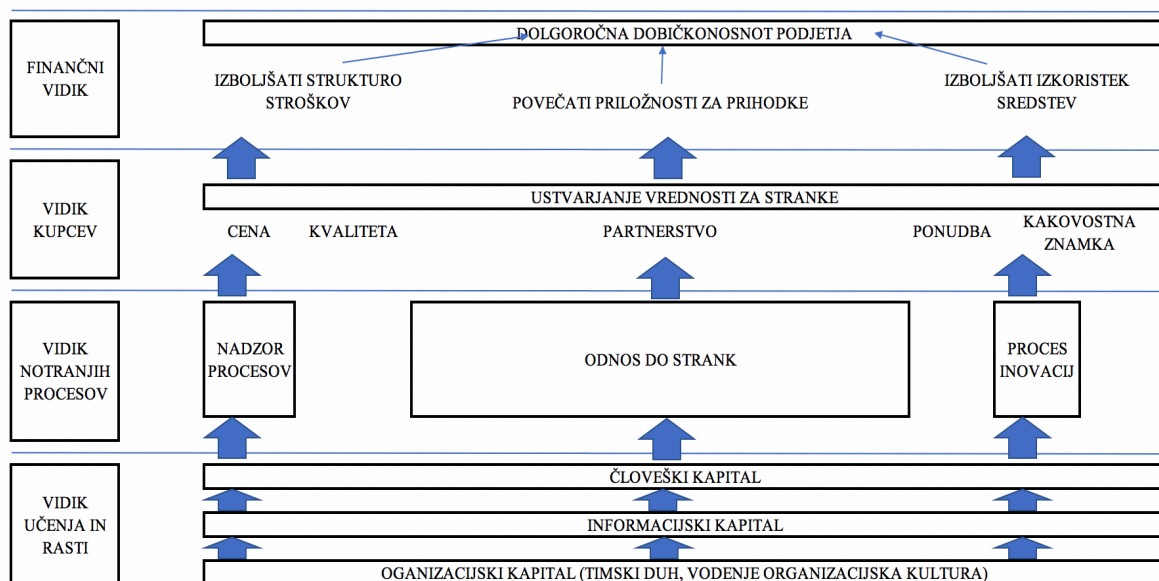
Vidik notranjih procesov odgovori na vprašanje: "V čem mora biti podjetje dobro?" Osredotoča se na izboljšanje delovnih procesov, ki so pomembni pri doseganju zastavljenih ciljev (Chia, Goh & Hum, 2009). Podjetja s tem kazalnikom spremljajo razvoj izdelkov in ponudbe, poprodajne aktivnosti, proces proizvodnje ipd. Na podlagi pridobljenih rezultatov pa se odločijo kaj je potrebno izboljšati, za povečanje uspešnosti na tem področju (Chavan, 2009, str. 397).

Vidik učenja in rasti podjetja odgovori na vprašanje: “Ali lahko podjetje nadaljuje z izboljševanjem in ustvarjanjem dodane vrednosti?” Vidik učenja in rasti podjetja spremlja sposobnosti zaposlenih, tehnologijo, ki jo uporablja podjetje, motivacijo, opolnomočenje zaposlenih ipd. (Chavan, 2009, str. 397). To so področja, ki pogojujejo rast in izboljšave v podjetju. Med vsemi omenjenimi vidiki je prav ta vidik najbolj dolgoročno usmerjen in najbolj strateški (Farooq & Hussain, 2011). Organizacije stežka izpolnjujejo svoje dolgoročne cilje na ostalih področjih (stranke, notranji proces in finance), če se ne izboljšujejo na tem področju (Bizjak, 2006, str. 28–33). Ta vidik vključuje nadgrajevanje tehnologije, izobraževanje zaposlenih, premišljeno zaposlovanje novih ljudi in s tem grajenje ali ohranjanje željene organizacijske kulture. Rast podjetja je mogoča le, če so vsi njegovi deli vitalni in prilagodljivi potrebam, ki se pojavljajo na trgu. Vitalnost in prilagodljivost podjetja določajo zaposleni in tehnologija, ki jo podjetje uporablja.

1.5.3 Strateški zemljevid

S pomočjo strateškega zemljevida Kaplan in Norton (2004) pojasnjujeta vzročno posledične povezave med predstavljenimi vidiki poslovanja. To omogoča poglobljeno razumevanje strategije, kar prispeva k sprejemanju boljših odločitev in povečanju končne uspešnosti podjetja. Strateški zemljevid predstavlja grob povzetek strategije. Slednja je lahko predstavljena na več deset, sto straneh, strateški zemljevid pa le na eni. Strateški zemljevid predstavljen na sliki 2, mora biti jasen, saj ga lahko vodilni v podjetju le v takšni obliki uspešno prenesejo na ostale zaposlene.

Slika 2: Primer strateškega zemljevida sistema uravnoteženih kazalnikov



Vir: Kaplan & Norton (2004, str. 12).

2 OBVLADOVANJE TVEGANJ

Vsaka odločitev, ki jo sprejmemo, je povezana s tveganjem, naj si bo to odločitev, ki se nanaša na vsakodnevno stvar, ali pa na pomembno strateško odločitev podjetja. V poslovnem svetu težko govorimo, da so odločitve binarne, črno-bele, oziroma pravilne in nepravilne, ločimo lahko le med bolj ali manj pravilnimi. Podjetja lahko do željenega cilja pridejo na več različnih načinov. Pri izbiri najbolj primernega načina si lahko pomagajo s sistemi za obvladovanje tveganj.

Obvladovanje tveganj in dojemanje obvladovanja tveganja se razlikuje glede na panogo v kateri deluje podjetje. Finančne organizacije, kot so npr. banke in zavarovalnice, imajo zapisane zakone, kjer so tveganja natančno opredeljena, prav tako so določeni postopki, ter ostale regulative, ki tveganja zmanjšujejo in preprečujejo nastanek neljubih situacij. Primer je npr. 144. člen zakona o zavarovalništvu (ZZavar-1, 2015), ki obvladovanje tveganj opredeli kot ugotavljanje, merjenje, ocenjevanje in spremljanje tveganj na vseh ravneh, vključno s poročanjem o tveganjih, ki jim podjetje, v tem primeru zavarovalnica, je, oziroma bi jim lahko bilo izpostavljeno. To definicijo lahko uporabimo tudi za podjetja iz drugih panog.

Proces obvladovanja tveganj ne pomeni zgolj prepoznavanja in nadzorovanja tveganj, pomeni tudi prepoznavanje priložnosti, s katerimi se podjetje srečuje, ter nevarnosti, ki jih te s seboj prinesejo. Obvladovanje tveganj je lahko vir priložnosti in izzivov, prav tako pa močno orodje za ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja (Jalal-Karim, 2013). Podjetja se največkrat zelo dobro zavedajo tveganj, so na njih pripravljena in jih obvladujejo, pogosto pa pozabljajo, da med pomembna tveganja sodijo tudi neizkoriščene priložnosti, nepripravljenost na spremembe in njihovo obvladovanje (Vezjak & Zorko, brez datuma).

Osnovni koncept obvladovanja tveganj se ukvarja s tem, kaj se lahko zgodi, kakšna je verjetnost, da se bo to zgodilo, kakšne so lahko posledice, ter kako se izogniti posledicam (Tye, 1980). Anderson in Trep (2006) sta obvladovanje tveganj definirala kot proces, ki izključuje, zmanjšuje in nadzira tveganja v podjetju, spodbuja priložnosti ter se izogiba nepotrebni izpostavljenosti, ki bi lahko povzročila škodo. Cilj obvladovanja tveganj je povečanje možnosti za uspeh. Vsako tveganje, ki ni pravilno nadzorovano, je lahko za podjetje usodno, negativno lahko vpliva na stroške, čas, kvaliteto dela in na končno uspešnost poslovanja.

Tveganja v podjetju morajo biti nadzorovana. Najpogosteje podjetja to dosežejo z vpeljavo sistema za obvladovanje tveganj, trenutno najbolj priljubljeni so sistemi za celovito obvladovanje tveganj. Vpeljava in vzdrževanje sistema za obvladovanje tveganj podjetju ne sme povzročati prevelikih dodatnih stroškov. Koristi, ki jih podjetje pridobi z vpeljavo in vzdrževanjem sistemov za obvladovanje tveganj morajo biti večje, kot pa so stroški, ki nastanejo ob vpeljavi in med delovanjem sistema (McGrew & Bilotta, 2000, str. 293).

2.1 Tveganje

Tveganje opredelimo kot možnost, da se bo nek dogodek zgodil in neugodno vplival na doseganje ciljev, obratno velja za priložnosti, ki jih mora podjetje obravnavati na enak način kot tveganja. Tveganje predstavlja možen izid dogodka v prihodnosti, ki se največkrat lahko nadzira in obvladuje. S tem se prepreči morebitne negativne posledice, ki bi jih uresničitev tega povzročila. Tveganje je povezano z negotovostjo in izpostavljenostjo v kolikor nista prisotna oba dejavnika, ne moremo govoriti o tveganju (Finančni slovar, 2018; Greene, 2014).

Poznamo več različnih definicij tveganja, ki so si v svojem bistvu podobne. Aven (2012, str. 37) predstavlja več možnih definicij tveganj, najpogosteje uporabljene so:

- Tveganje predstavlja verjetnost, da se bo zgodilo nekaj neprijetnega;
- Tveganje predstavlja možnost uresničitve dogodka ter neželenih in negativnih posledic povezanih z njim;
- Tveganje predstavlja posledice neke aktivnosti in z njo povezane negotovosti;
- Tveganje je nerazumevanje posledic neke aktivnosti, ipd.

Tveganje, ki se ga zavedamo, predstavlja gonilno silo razvoja. Podjetje opozori in pripravi na pojav morebitnih tveganjih dogodkov in tako poveča možnosti za končni uspeh.

Vrste tveganj

Razvrstitev tveganj omogoča jasen pregled nad tveganji v podjetju. Z razvrstitvijo tveganj naredimo svežnje, ki vsebujejo podobna tveganja, to podjetju omogoča hitrejši pregled nad njimi, ter lažje obvladovanje in nadzorovanje (Hoodat & Rashidi, 2009, str. 2045)

Poznamo več različnih delitev tveganj, le-te se razlikujejo glede na vidik pogleda posameznika na njih. Tveganja lahko razdelimo na notranja in zunanja tveganja. Drobnič (2008, str. 20) kot eno izmed možnosti delitve tveganj navaja delitev na zaznana, nezaznana in nepredstavljava tveganja. Lam (2003, str. 23) tveganja deli na tržna, kreditna in operativna tveganja. Rozman (2017, str. 8–9) predlaga razdelitev tveganj na poslovna in organizacijska tveganja. Ta delitev naj bi bila najprimernejša, ker edina razdeli tveganja na vrste tveganj. Med poslovna tveganja uvršča vsa tveganja, ki vplivajo na doseganje ciljev poslovanja, to so tehnična, operativna, taktična in strateška tveganja. Med organizacijska tveganja pa uvršča vsa tveganja povezana s procesi, strukturo in kulturo v podjetju. Najpogosteje podjetja tveganja delijo na (Cican, 2014):

- Strateška tveganja: To so tveganja, ki so povezana s strategijo podjetja, političnim in ekonomskim okoljem, trgom, ugledom, potrebami strank ipd;
- Operativna tveganja: To so tveganja, ki so povezana s človeškimi viri, poslovnimi procesi, tehnologijo, učinkovitostjo distribucije, zadovoljstvom kupcev ipd;

- Finančna tveganja: To so tveganja, ki predstavljajo kreditna tveganja, valutna tveganja, tveganja povezana z likvidnostjo ipd;
- Naključna tveganja: To so tveganja, povezana s stvarmi, ki jih podjetje ne more nadzorovati (npr. naravne katastrofe ipd.).

2.2 Razvoj obvladovanja tveganj

Obvladovanje tveganj je na svetu prisotno že dalj časa. Prvi zapisi o upoštevanju ocen tveganja, ki so bile podlaga za sprejemanje odločitev, se pojavijo v starogrških Atenah, pred 2400 leti. Samo prepoznavanje tveganj in poskusi obvladovanja le-teh pa je verjetno bistveno starejše. Kljub temu pa je tako znanstveno kot poslovno področje obvladovanja in ocenjevanja tveganj zelo mlado (Aven, 2016, str. 1).

Razumevanje tveganj se je v zadnjih letih precej izboljšalo, obenem pa se je povečala tudi uporaba sistemov za obvladovanje tveganj, izstopajo predvsem podjetja prisotna v finančnem sektorju. To je verjetno posledica preteklih kriz in vse bolj konkurenčnega okolja, ki ne pušča prostora za slabe odločitve (Rozman, 2017). Eden izmed vzrokov za boljši nadzor nad tveganji je zagotovo večja vpetost lastnikov in družbe v poslovanje podjetij. Omenjena deležnika zahtevata večjo transparentnost poslovanja, predvsem pri nadziranju tveganj in priložnosti, s katerimi se podjetje lahko sreča.

2.2.1 Stopnje razvoja sistemov za obvladovanje tveganj

Sistemi za obvladovanja tveganj kot jih poznamo danes so se razvili postopoma, v več stopnjah. Z razvojem se je spreminjal pogled na podjetje in njegovo delovanje. Postopoma so sistemi za obvladovanje tveganj prešli iz silosnega pristopa obvladovanja tveganj, ki je stremel predvsem k nadzoru tveganj povezanih s finančno uspešnostjo, na celovit nadzor tveganj, ki preučuje in povezuje večji spekter tveganj.

Razvoj in preučevanje obvladovanja tveganj in s tem razvoj sistemov za obvladovanje tveganj se je začel po koncu druge svetovne vojne (Dionne, 2013). Arena in Arnaboli (2014, str. 156) razdelita razvoj sistemov za obvladovanje tveganja na tri obdobja. V prvem obdobju so se podjetja osredotočala predvsem na obvladovanje kreditnega tveganja in tveganja povezanega z izgubami. Tveganja, ki so jih podjetja spremljala in poskušala obvladovati so bila povezana s finančnimi kazalniki, pred tveganji so se poskušala zavarovati s pomočjo različnih zavarovanj. Šestdeseta leta prejšnjega stoletja predstavljajo drugo razvojno obdobje sistemov za obvladovanje tveganj. V tem času so podjetja začela spremljati še druge vrste tveganj, kot so npr. tržno tveganje, tveganja povezana z zdravjem, tveganja povezana z okoljem id. To obdobje kaže na začetke novega načina dojemanja in obvladovanja tveganj, kljub vsemu pa gre še vedno za silosni pristop k obvladovanju tveganj. Podjetja so sicer poskušala prepoznati in obvladovati več tveganj vendar med njimi niso iskala povezav. V tretjem obdobju razvoja, ki se je začel med letoma 1990 in 2000, se je vzpostavil in razvil nov celovit pogled na tveganja. Podjetja so

tveganja razdelila na več različnih skupin (strateška, operativna, finančna in tveganja povezana z nesrečami) in med njimi iskala povezave, kar jim je omogočilo celovit pregled nad tveganji (Cican, 2014). Z uvedbo celovitih sistemov za obvladovanje tveganj je obvladovanje tveganj prešlo iz operativne na strateško raven poslovanja.

2.2.2 Primerjava tradicionalnih in novih sistemov obvladovanja tveganj

Značilnost tradicionalnega pristopa obvladovanja tveganj je silosni pristop, ki tveganja prepozna in oceni, a jih obravnava kot samostojne nepovezane celote. Osredotoča se na posamezna tveganja, ter poskuša preprečiti, da bi se uresničila, ali pa jih vsaj omejiti, in tako zmanjšati njihov negativen vpliv (D'Arcy, 2001). Silosni pristop ne upošteva možnih povezav med tveganji in različnimi deli poslovanja, to lahko vpliva na oceno tveganja in povzroči njegovo precenjevanje ali podcenjevanje. Tradicionalni pristopi obvladovanja tveganj ne določajo odgovornih oseb za nadzor tveganj, kar vpliva na pasivno dožemanje tveganja s strani zaposlenih. Osredotočeni so predvsem na oprijemljiva sredstva, ki so zabeležena na bilančnih izkazih podjetja in se največkrat navezujejo na pogodbe in dolžnosti. Prepoznajo predvsem tveganja, ki so neposredno povezana z izgubami podjetja (Kraus & Lehner, 2012, str. 95). V večini primerov gre za tveganja povezana s finančnimi viri in z nečim kar je lahko merljivo. Tak način obvladovanja tveganj je sestavljen iz petih korakov: prepoznavna tveganja, analiza tveganja, kontrola tveganja, financiranje tveganj (podjetje obdrži mala in srednja tveganja, velikih pa se poskuša znebiti) in beleženje aktivnosti, ki so povezane z določenim tveganjem. Sistemi za celovito obvladovanje tveganj predstavljajo integriran, celovit strateški sistem. Sovpadajo s strategijo podjetja, zagotavljajo učinkovito odzivanje na zaznana tveganja in preprečujejo izgube (Cican, 2014).

Sistemi za celovito obvladovanje tveganj predstavljajo nadgradnjo tradicionalnega pristopa k obvladovanju tveganj. Celoviti sistemi tveganja povezujejo pragmatično in sistematično (D'Arcy, 2001). Za njih je značilno, da naredijo portfelj tveganj, s pomočjo tega preučijo povezave med tveganji, ter predvidijo verjetnost in možen vpliv. To predstavlja osnovo za razvrstitev tveganj na najbolj pomembna tveganja, za uresničitev strateških ciljev, in tista manj pomembna tveganja. Za obvladovanje vsakega tveganja, sistemi predvidevajo strategijo, s pomočjo katere bo podjetje poskušalo tveganje obvladovati. Strategija obvladovanja pove, kako bo tveganje nadzorovano, kakšne ukrepe je potrebno sprejeti, ter določi pristojno osebo za obvladovanje tveganja. Tveganja ne nadzoruje zgolj ena oseba, temveč več oseb na različnih nivojih z različnimi odgovornostmi v podjetju. Izvrševanja aktivnosti, ki so namenjene zmanjševanju tveganj nadzoruje manager tveganj (angl. Chief risk officer - CRO). Sistemi stremijo k tem, da vzpostavijo novo kulturo v podjetju, ki je osredotočena na obvladovanje tveganja. S tem sistemi zagotovijo, da so tveganja nadzirana, merjena in ocenjena v vsakem trenutku. Tveganja so spremljana in ocenjena na podlagi v naprej določenih dopustnih stopenj tveganja. Dopustna stopnja tveganja je vpeljana v organizacijsko kulturo in predstavlja temelj na podlagi katerega zaposleni sprejemajo odločitve. (COSO, 2004; COSO 2017).

Sistemi za celovito obvladovanje tveganj so usmerjeni v izboljševanje in ohranjanje edinstvene kombinacije oprijemljivih in neoprijemljivih sredstev, ki sestavljajo poslovni model podjetja. Obvladovanje tveganj neoprijemljivih sredstev je v današnjem času vedno bolj pomembno. Tako kot na finančna in oprijemljiva sredstva, so lahko tudi na neoprijemljiva sredstva (npr. ime organizacije, inovativni procesi, odnos s strankami, odnosi organizacija - zaposleni, ipd.) izpostavljena tveganju. S pomočjo sistemov za celovito obvladovanje tveganj podjetja tveganja pravočasno prepoznajo, se na njih ustrezno pripravijo in ob pojavu najboljše možno odreagirajo. Nadzorujejo fizična sredstva, finančna sredstva, sredstva ustvarjena skozi odnos s strankami, sredstva ustvarjena skozi odnos z zaposlenimi in dobavitelji, ter preostala organizacijska sredstva (Kraus & Lehner, 2012, str. 95).

2.3 Celovito obvladovanje tveganj

Celovito obvladovanje tveganj ne predstavlja zgolj orodja, ki ščiti podjetje pred negativnimi vplivi, temveč tudi orodje, ki omogoča pogled v okolje in zaznavo novih priložnosti. Obvladovanje tveganj predstavlja notranjo kontrolo, ki omogoča nadzor nad tveganji in s tem učinkovitejše izvrševanje strategije, kar prispeva k boljši končni uspešnosti podjetja (Gatzert & Schmit, 2016). Sistemi za celovito obvladovanje tveganj omogočajo povezovanje zaznanih tveganj s procesi, ki se v podjetju odvijajo. Zavedanje pomembnosti obvladovanja tveganj prenesejo na vse ravni podjetja, kar prispeva k boljšemu delovanju notranjih kontrol in omogoča hitrejši odziv ob pojavu novih tveganj (Šprajac & Podbregar, 2017, str. 25). Uporaba sistemov za celovito obvladovanje tveganj, managerjem omogoča, da aktivno sodelujejo pri snovanju strategije, ter oblikujejo organizacijsko kulturo, ki bo omogočala kakovostno obvladovanje tveganj (Costantini & Iacuzzi, 2016, str. 105). Managerji že med snovanjem strateških ciljev, poskušajo s pomočjo uporabe sistemov za celovito obvladovanje tveganj, prepoznati ključne dejavnike, ki bi lahko preprečili uresničevanje postavljenih ciljev. Pridobljeni podatki, pa pomagajo pri vzpostavljanju aktivnosti, ki so usmerjene v nadzor in zmanjševanje vplivov tveganj (Burnaby & Hass, 2009). Sistemi za celovito obvladovanje tveganj obogatijo strategijo podjetja, ter opozorijo na prednosti in slabosti, ki se lahko pojavijo v primeru sprememb v okolju. S pomočjo celovitih sistemov za obvladovanje tveganj podjetje preuči več možnih opcij za obvladovanje tveganj in med njimi izbere najprimernejšo za doseganje željenih ciljev. Sistemi aktivno sodelujejo pri snovanju strategije podjetja, ko je strategija izbrana in vpeljana, pa služijo kot orodje, ki poleg boljšega obvladovanja tveganj, omogoča tudi lažje uresničevanje strateških ciljev.

Meyer in Reniers (2013, str. 56–62), ter Galloway in Fuston (2000) menijo, da je za učinkovito obvladovanje tveganj potrebno najprej vzpostaviti ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo omogočala razumevanje namena in pomembnosti izvedbe aktivnosti povezanih z obvladovanjem tveganj. Proces obvladovanja tveganj lahko nato razdelimo na šest korakov: zaznava tveganj, analiza tveganj, iskanje rešitve, ocena in revidiranje vpliva izbrane rešitve na tveganje, ocena uspešnosti in smiselnosti vpeljave rešitve, ter končni pregled in ocena kakovosti

obvladovanja tveganja (McNamee & Selim, 1998). Vzpostavljen sistem in proces obvladovanja tveganj mora omogočati lažje odločanje, ter zagotavljati standardizirane rešitve, ki zagotavljajo enakopravno obravnavanje tveganj v podjetju.

Celoviti sistemi za obvladovanje tveganj zagotavljajo podjetju mehanizem, ki olajša klasifikacijo tveganj, ter pomaga najti pravi način za omejevanje vpliva dogodkov povezanih s tveganji. Vsakemu prepoznanemu tveganju določijo dopustno stopnjo tveganja, to je stopnja tveganja, ki jo lahko podjetje doseže, ter s tem ne vpliva in ne ogrozi uspešnosti podjetja. Sistemi zagotavljajo neprekinjen nadzor nad poslovanjem in povečujejo učinkovitost odločitev. V podjetjih ustvarjajo nov pogled na notranja, zunanja, predvidena in pretekla tveganja (Kot & Dragon, 2015, str. 108). Med najbolj prepoznavne in uporabljene sisteme celovitega obvladovanja tveganj spadata celovit sistem za obvladovanje tveganj, ki ga je razvil inštitut COSO (COSO predstavlja okrajšavo za angl. Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) in standard namenjen celovitemu obvladovanju tveganj ISO 31000.

Ključni kazalniki tveganja

Ključni kazalniki tveganja (angl. Key risk indicators ali KRI) predstavljajo merljive kazalnike, ki spremljajo izpostavljenost podjetja tveganjem. Ključni kazalniki spremljajo pomembna tveganja s katerimi se podjetje srečuje. Kazalnike tveganja lahko razdelimo glede na vrsto tveganja, ki ga spremljajo npr. kazalniki operativnega tveganja: pritožbe strank ipd. (Davies, Finlay, McLenaghan & Wilson, 2006).

Podjetja morajo sama določiti ključne kazalnike tveganja, saj so le-ti odvisni od poslovnega modela, panoge in vrsto drugih stvari, ki delajo vsako podjetje posebno in edinstveno. Ključne kazalnike tveganja lahko vsako podjetje določi s pomočjo analize področja zakonodaje; strategije in ciljev, ki jih želi doseči; preteklih dogodkov, ki so povzročili izgube; zahtev lastnikov; in z oceno tveganja. Pri določanju kazalnikov tveganj mora biti pozorno, na kakovost in ne kvantiteto kazalnikov, saj lahko preveliko število kazalnikov nadzor nad tveganji prej poslabša kot izboljša. Učinkoviti kazalniki tveganj morajo vsebovati naslednje (Lam & associates, 2018):

- Temeljiti morajo na enotni metodologiji in standardih, ki jih podjetje uporablja pri določanju;
- Vsebovati morajo dejavnike tveganja, kot so izpostavljenost, verjetnost, povezanost in resnost tveganja;
- Podjetje jih mora biti sposobno enostavno izraziti v denarni obliki, odstotkih ipd.;
- Zagotavljati morajo časovno sledljivost dogodkov;
- Povezani morajo biti s cilji podjetja;
- Poenostaviti morajo odločanje managerjev;
- Biti morajo časovno in stroškovno učinkoviti;
- Poenostaviti morajo razumevanje tveganja na vseh ravneh v podjetju.

2.4 Prednosti in slabosti uporabe sistemov za celovito obvladovanje tveganj

Sistemi za celovito obvladovanje tveganj skupaj v povezavi s strategijo in uspešnostjo podjetji zagotavljajo okvir za sprejemanje odločitev. Spodbujajo rast podjetij in izboljšujejo njihovo poslovno uspešnost. Pomagajo vzpostaviti celovit pristop predvidevanja, prepoznavanja, razvrščanja in obvladovanja tveganj. Zasnovani so tako, da omogočajo vrhnjemu managementu nadzor na vseh tveganjih, ostale zaposlene pa seznanijo samo s tveganji, na katere lahko le-ti vplivajo (Beasley, Chen, Nunez & Wright, 2006).

Vpeljava sistema za celovito obvladovanje tveganj podjetjem izboljša naslednja področja (Yirenkyi-Fianko & Chielshe, 2015; Elahi, 2013; McGrew & Bilotta, 2000):

- Širši pregled na priložnostmi s katerimi se podjetje srečuje;
- Prepoznavanje in nadziranje tveganj;
- Povečevanje pozitivnih izidov ter prednosti in zmanjševanje negativnih presenečenj;
- Predvidljiva in uravnotežena uspešnost poslovanja;
- Boljša razporeditev virov;
- Izboljševanje prožnosti podjetja.

Jalal-Karim (2013) ugotavlja, da veliko podjetij vidi sisteme za celovito obvladovanje tveganj kot orodje in proces, ki jim daje konkurenčne prednosti. Koncept vpeljave in delovanja sistemov za obvladovanje tveganj mora zagotoviti nenehen nadzor nad izvedbo odzivov na tveganja. Največja slabost sistemov za celovito obvladovanje tveganj je ta, da mora podjetje če želi uspešno in celovito obvladovati tveganja spremeniti svojo organizacijsko kulturo. Sprememba organizacijske kulture pa predstavlja dolgotrajen in izjemno zahteven proces, ki vključuje vse zaposlene (Smith, 2003).

V nadaljevanju, kot primer sistema za celovito obvladovanje tveganj predstavljam sistem za celovito obvladovanje tveganj COSO.

2.5 Sistem za celovito obvladovanje tveganj COSO

Celovit sistem obvladovanja tveganj, ki ga je razvil COSO, je bil prvič objavljen leta 2004. Obvladovanje tveganj pojmuje kot proces, ki sooblikuje strategijo in prispeva k boljši uspešnosti podjetja. V proces so vključeni vsi zaposleni v podjetju. Cilj delovanja sistema je prepoznavanje in zmanjševanje vpliva dogodkov, ki bi lahko negativno vplivali na poslovanje in ohranjanje prepoznanih tveganj na stopnji, ki podjetju omogoča doseganje željenih ciljev (COSO, 2017).

S pomočjo uporabe obravnavanega sistema podjetja lažje dosežajo ravnotežje med rastjo, uresničevanjem ciljev in obvladovanjem tveganj. Sistem med prvimi predstavi pomembnost upoštevanja dopustnega tveganja, ter ga poveže s strategijo podjetja (COSO, 2004). Stopnja dopustnega tveganja je odvisna od podjetja in panoge v kateri nastopa. Na velikost dopustnega tveganja v podjetju vplivajo: trenutno stanje izpostavljenosti tveganjem; zmožnost izpostavljenosti tveganju, ki jo je podjetje sposobno prenesti; koliko je podjetje pripravljeno tvegati, da bi doseglo svoje cilje; pomembnost rasti in prihodkov za podjetje. Dopustno tveganje je stalno prisotno pri vseh zaposlenih, posebej pa pri odločevalcih. Slednji ga morajo upoštevati skozi celoten proces, od snovanja do uresničevanja ciljev, saj lahko le na tak način varno dosežejo željeno uspešnost (Rittenberg & Martens, 2008).

Opis sistema za celovito obvladovanje tveganj COSO

Proces obvladovanja tveganj sistem za celovito obvladovanje tveganj COSO začne s snovanjem strategije. Izbrano strategijo in oceno njenega delovanja, uresničevanja strateških ciljev, primerja z dopustno stopnjo tveganja, ter na podlagi tega oceni ali je primerno zasnovana ali ne. Podjetju pomaga določiti pomožne strategije, ki jih uporabi v primeru izrednih dogodkov. Vizija, poslanstvo in vrednote podjetja so temelj za postavljanje organizacijske kulture. Slednja se odraža v vseh zaposlenih, pove na kakšen način se odvijajo procesi, kaj je pomembno in kaj ne. To pomeni, da ima pomembno vlogo tudi pri nadzoru in obvladovanju tveganj. Izbrana strategija mora zato sovpadati z vizijo, poslanstvom in vrednotami, saj v nasprotnem primeru podjetje ne bo moglo učinkovito obvladovati tveganj, kar bo vplivalo na končno uspešnost podjetja. Sistem za celovito obvladovanje tveganj predstavlja strateško orodje, ki vpliva na področje tveganj in uspešnosti (COSO, 2004; COSO, 2017).

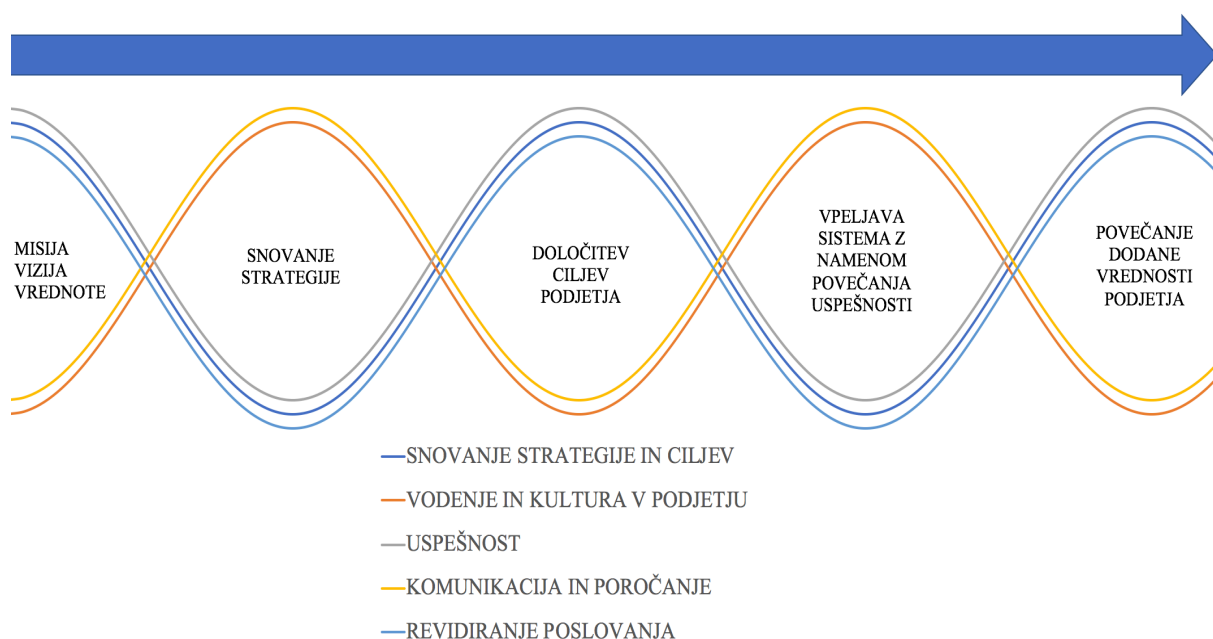
Sistem za celovito obvladovanje tveganj z obvladovanjem poskuša uskladiti izbrane strategije z željeno uspešnostjo poslovanja. Proces obvladovanja tveganj razdeli na dva dela. Prvi del predstavlja upoštevanje tveganj pri snovanju strategije, drugi del pa obvladovanje tveganj med njenim izvrševanjem. Uspešnost vpeljave in izvrševanja strategije je pogojena s petimi področji poslovanja podjetja. Področja se med seboj prepletajo v spiralo, ter vplivajo na obvladovanje tveganj in uspešnosti v podjetju. Področja, ki sestavljajo spiralo so (COSO, 2017):

- Vodenje podjetja v povezavi z organizacijski kulturo: Ta del predstavlja vrednote, željen način poslovanja in dojemanje tveganj v podjetju;
- Strategija in strateški cilji: Strategija in obvladovanje tveganj morata biti usklajena, strateški cilji pa omogočajo oceno izvrševanja strategije in predstavljajo osnovo za zaznavo tveganj;
- Uspešnost: Tveganja, ki lahko vplivajo na uspešnost poslovanja morajo biti zaznana in ocenjena z vidika dopustnega tveganja, na podlagi pridobljene ocene podjetje določi preventivne ukrepe;
- Pregled in revizija preteklega obvladovanja tveganj: S pregledom uspešnosti podjetje dobi vpogled na uspešnost delovanja sistema za obvladovanje tveganj;

- Informiranje, komunikacija in poročanje: omogoča prenos in delitev podatkov znotraj podjetja in z okoljem v katerem podjetje nastopa.

Prepletanje predstavljenih področji ustvarja pet korakov, s pomočjo katerih lahko podjetja dosežejo željeno končno uspešnost. Slika 3 prikazuje proces vključevanja sistema za obvladovanje tveganj v snovanje strategije, ki se izraža v uresničevanju zaželjene stopnje uspešnosti podjetja.

Slika 3: Povezava med obvladovanja tveganj in uspešnostjo podjetja



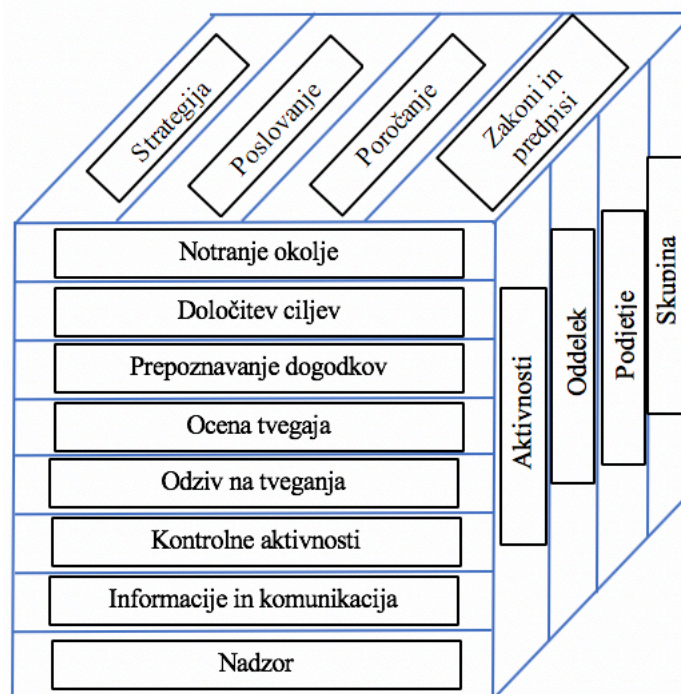
Vir : COSO (2018, str. 3).

Uresničevanje ciljev in obvladovanje tveganj, sta povezana procesa. Sistem za celovito obvladovanje tveganj COSO povezavo med njimi prikaže v tridimenzionalni matriki v obliki kocke, ki je prikazana na sliki 4. Vodoravna os predstavlja splošne cilje podjetja, razčleni jih na: strateške in operativne cilje, cilje povezane s točnostjo poročanja ter delovanja v skladu z zakoni in predpisi. Navpična os predstavlja elemente celovitega obvladovanja tveganj, razdeli jih na notranje okolje, določanje ciljev, prepoznavanje dogodkov povezanih s tveganji, oceno tveganj, odziv na tveganja, kontrolne aktivnosti, informiranje in komunikacija tveganj, ter neprestano nadziranje. Te elemente podrobneje predstavljam v nadaljevanju. Elementi prestavljeni na vodoravni in navpični osi se medsebojno prepletajo in so odvisni drug od drugega. Tretja globinska os predstavlja ravni v podjetju: aktivnost, oddelek, enota, podjetje, ki predstavljajo vidike, skozi katere je potrebno obravnavati elemente na prej omenjenih oseh, izbrati ustrezne ukrepe in jih pravilno prenesti na izbrano enoto v podjetju (COSO, 2004).

2.5.1.1 Notranje okolje

Notranje okolje predstavlja organizacijsko kulturo podjetja. Slednja pokaže način dojemanja in obvladovanja tveganj v podjetju, razumevanje dopustnega tveganja, upoštevanje vrednot podjetja in etičnih vrednot pri poslovanju, ter kompetence zaposlenih v povezavi z managementom znanja. Pove na kakšen način razmišlja in deluje podjetje (Provititi, 2006, str. 18). Uporaba sistema za celovito obvladovanje tveganj COSO, managerjem pomaga spremeniti organizacijsko kulturo, ki predstavlja temelj kakovostnega obvladovanja tveganj v podjetju. Uporaba sistema, managerjem pomaga jasno začrtati meje dovoljenega in zaželenega načina poslovanja na vseh ravneh podjetja (COSO, 2018, str. 3).

Slika 4 : Tridimezionalno obvladovanje tveganj COSO



Vir : COSO (2004, str. 5).

2.5.1.2 Določanje ciljev

Podjetja, ki so bolj nagnjena k tveganju, kar se kaže v večji stopnji dopustnega tveganja, bodo tvegala več, to se bo pokazalo tudi v izbrani strategiji, ki bo agresivnejša. Določitev ciljev je prvi korak, s pomočjo katerega lahko podjetja v naprej predvidijo možne tvegane dogodke in z njimi povezana tveganja. Najprej se določijo strateški cilji, ki se ne spreminjajo, na podlagi določenih ciljev pa podjetje naredi več različnih opcij oziroma strategij, s katerimi bo podjetje poskušalo uresničiti cilje. Določi se jih za vsak cilj in tveganje, pomembno pa je, da se podjetja

zavedajo, da morajo cilje spremeniti, oziroma prilagoditi v primeru večjih sprememb v okolju, ki lahko vplivajo na njihovo doseganje. Strateški cilji in strategije opredeljujejo široko področje poslovanja podjetja, zato je potrebno le-te razčleniti na manjše oddelčne, proizvodnje cilje in načine za njihovo uresničevanje. Opredelitev ciljev mora biti razumljiva, zagotavlja mora delovanje v skladu z zakoni in predpisi, podjetja pa morajo znati izmeriti stopnjo doseganja ciljev (COSO, 2018, str. 3).

2.5.1.3 Prepoznavanje dogodkov

Sistem podjetjem omogoča prepoznavanje notranjih in zunanjih dogodkov, ki vplivajo oziroma bi lahko vplivali na doseganje ciljev. Podjetja opozarja tako na dogodke povezane s tveganji, kot tiste povezane s priložnostmi. Pri slednjih vedno predstavi tudi tveganja, ki jih lahko povzroči uresničevanje ciljev. Dogodki, ki lahko privedejo do tveganj, so lahko, ali povsem običajni, ali pa povsem nepredstavljeni. Enako velja za njihov vpliv na poslovanje podjetja. Na dogodke, ki so povezani s tveganji, vplivajo zunanji in notranji dejavniki. Med zunanje lahko štejemo gospodarstvo, politiko, naravno okolje ipd., med notranje pa procesne napake, uporabljeno tehnologijo ipd.

Sistem za celovito obvladovanje tveganj omogoča razlikovanje med različnimi vrstami tveganj na več ravneh podjetja npr. med tveganji povezanimi z uspešnostjo oddelka ali pa tveganji povezanimi z uspešnostjo celotnega podjetja. Prepoznane tvegane dogodke mora podjetje upoštevati pri snovanju ciljev, ter s tem procesom omejiti njihov vpliv (COSO, 2004, str. 4).

2.5.1.4 Ocena tveganja

Sistem omogoča oceno verjetnosti uresničitve določenega dogodka. Ocena tveganja vsebuje izvor tveganja, izpostavljenost tveganju, verjetnost, da se bo uresničilo in možne variacije tveganja (Tchankova, 2002). Podjetje mora po oceni tveganja razdeliti na tista, ki so povezana s poslovanjem podjetja in jih lahko s pomočjo vpeljanih preventivnih aktivnosti, nadzoruje in obvlada, ter tveganja, ki kljub sprejetim ukrepom še vedno obstajajo in se lahko uresničijo, ter negativno vplivajo na končno uspešnost podjetja (COSO, 2004, str. 4).

Vsako posamezno tveganje je potrebno zapisati v register tveganj, ter oceniti verjetnosti uresničitve in vpliva tveganja na celotno organizacijo. Za vsako tveganje je potrebno sprejeti ukrepe, ki se bodo izvajali, da se tveganje prepreči, določiti odgovorne osebe in kazalnike s katerimi se bo pojav tveganj spremljal. Tveganja in priložnosti podjetja najpogosteje ocenjujejo s pomočjo tabele, ki prikazuje verjetnost uresničitve dogodka, ter njegov učinek na delovanje podjetja. Slika 5 prikazuje verjetnostni graf, s pomočjo katerega podjetje razvršča prepoznana tveganja glede na njihovo verjetnost in vpliv. Na vodoravni osi je prikazan vpliv, na navpični osi pa verjetnost uresničitve tveganja. Tveganja, ki se na grafu nahajajo desno zgoraj je

podjetju, da znajo prenesti znanje na ostale zaposlene. Na tej točki je pomembna razdelitev tveganj in pristojnosti glede na ravni v podjetju, saj lahko podjetje le na tak način doseže in vzpostavi željen način komunikacije (COSO, 2004, str. 4).

Pri vzpostavljanju kontrolnih aktivnosti se morajo podjetja zavedati, da samo in zgolj zaposleni, ki izvajajo aktivnost, lahko vpliva na njeno izvedbo. Zato je potrebno, kot omenjeno pri točki kontrolno okolje, zagotoviti pravo organizacijsko kulturo. Podjetja morajo zgraditi okolje, ki bo omogočalo učinkovito notranjo kontrolo tveganj. Tu pridejo do izraza skupne vrednote zaposlenih in kultura v organizaciji, ki morajo poudarjati odgovornost posameznikov za nadzor nad tveganji (COSO, 2013).

2.5.1.7 Informacije in komunikacija

Komunikacija in informacije predstavljata pomembno vlogo pri obvladovanju tveganj. Komunikacija je sestavni del organizacijske kulture, potekati mora tekoče, kar pomeni, da omogoča pravočasen prenos pravih informacij osebi, ki le-te potrebuje za uspešno opravljanje dodeljenega dela. Podatki o tveganjih, načinu obvladovanja in uspešnosti nadzora se morajo shranjevati, saj predstavljajo osnovo za sprejemanje ukrepov za obvladovanje tveganja v prihodnosti. Podjetje se namreč tekom svojega poslovanja velikokrat sreča s podobnimi tveganji, v kolikor pozna načine za njihovo obvladovanje, ter njihovo uspešnost, tveganja lažje in kakovostneje obvladuje. (COSO, 2004, str. 4).

Komunikacija v podjetju in z njo stališče o tveganjih mora biti jasno in konstantno. Podjetje se mora opredeliti o pomembnosti obvladovanja tveganj in to prenesti na vse zaposlene. Vzpostavljen sistem mora zagotoviti, da zaposleni dobijo ustrezne podatke o tveganjih, njihovem stanju, načinu nadzorovanja, ter najpomembneje, kako oni prispevajo k obvladovanju tveganj in končni uspešnosti podjetja. Komunikacijski model vpeljan v podjetju mora zagotoviti, da prenos podatkov teče v vseh smereh, saj lahko podjetje le na tak način nadgrajuje znanje in kompetence zaposlenih. Pomembno je, da komunikacija poteka tudi med podjetjem in zunanjim okoljem (Weller, 2018).

2.5.1.8 Nadzor

Nadzor (angl. Monitoring) nad poslovanjem in tveganji predstavlja stalen in spremenljiv proces v podjetju. Nadzor lahko razdelimo na redni nadzor in periodični nadzor. Redni nadzor se odvija vsakodnevno med samim procesom dela, temelji na vzpostavljenemu sistemu za obvladovanje tveganj. Tak nadzor prispeva k hitrejšemu in učinkovitejšemu odzivu na zaznana tveganja. Periodičen nadzor, pa je namenjen predvsem preverjanju procesa obvladovanja tveganj. Preverja delovanje celotnega sistema in postopeke obvladovanja tveganj. Največkrat ga

izvajajo notranji revizorji. Periodični nadzor je namenjen kontroli, ali sistem deluje optimalno, če ne, se na podlagi spoznanj pridobljenih z nadzorom ustrezno popravi (Weller, 2018).

Koraka kontrolne aktivnosti in nadzor se razlikujeta in od podjetja zahtevata izvedbo drugačnih aktivnosti. Korak kontrolne aktivnosti so aktivnosti, ki jih podjetje vpelje v svoj proces poslovanja z namenom, da bi zmanjšalo možnost pojava tveganj. Korak nadzor pa predstavlja zadnji korak v procesu obvladovanja tveganj in obsega nenehen proces spremljanja učinkovitosti izvajanja vseh prejšnjih korakov.

Sistem za obvladovanje tveganj ni tog, nespremenljiv proces v podjetju. Vsi elementi in procesi v podjetju, ter vpeljani sistemi se med seboj povezujejo in dopolnjujejo, ter tako vplivajo drug na drugega. S pomočjo kontrol delovanja vpeljanih sistemov, podjetje sisteme sproti prilagaja svojim potrebam, ter tako izboljša nad nadzor tveganj, kar mu omogoča nadaljnjo rast in izpopolnjevanje sistema za obvladovanje tveganj. Gre za stalen proces učenja in rasti podjetja in s tem postopno dopolnjevanje in nadgrajevanje vpeljanega sistema (COSO, 2004, str. 4).

3 PRIMERJAVA SISTEMOV ZA OBVLADOVANJE USPEŠNOSTI IN SISTEMOV ZA OBVLADOVANJE TVEGANJ

Poslovno okolje s katerim se podjetja srečujejo je nepredvidljivo, kar zahteva vpeljavo različnih sistemov za obvladovanje in nadzor poslovanja, saj v nasprotnem primeru težko ostajajo konkurenčna. Podjetja v ta namen v svoje poslovne modele vpeljujejo sisteme za obvladovanje tveganj in sisteme za obvladovanje uspešnosti. Omenjeni sistemi jim omogočajo oceno trenutnih in predvidenih rezultatov, ter pogled v prihodnost razvoja trga.

Sistemi za obvladovanje tveganj in sistemi za obvladovanje uspešnosti so se v podjetjih obravnavali ločeno. Med njimi se ni iskalo oziroma vzpostavljajo povezav. Največkrat se je in se še ob vpeljavi sistemov, predvsem v večjih podjetjih, ustvari dva nova, ločena oddelka, ki nadzorujeta vsak svoje področje. Enako velja za rezultate in spoznanja, do katerih oddelka prideta. Kljub temu, da sta se sistema dojemala kot povsem ločeni in nepovezani celoti, pa raziskave (Power, 2009, Lubis, brez datuma; Wisutteewong & Rompho, 2015; Callahan & Soileau, 2017) kažejo na močno odvisnost in povezanost med sistemoma. Arena in Arnaboldi (2014) sisteme za obvladovanje tveganj in sisteme za obvladovanje uspešnosti vidita kot dve plati istega kovanca. Vpeljava obeh sistemov ima možen pozitiven vpliv na doseganje strateških ciljev, nadzorovanje tveganj in udejanjanje strategije organizacije (Paladino, 2008). Vpeljava obeh sistemov managementu omogoči boljši vpogled v poslovanje in izpostavi pomembna področja, kar prispeva k sprejemanju boljših odločitev. Boljši rezultati so najpogosteje posledica zadovoljnejših strank, kar prispeva k dvigu zadovoljstva lastnikov, slednje pa lahko prispeva k povečanemu pritoku svežega kapitala v podjetje.

V preteklosti so podjetja največkrat imela vpeljanega le enega od sistemov. Najpogosteje je bil vpeljan sistem za obvladovanje uspešnosti. Ne glede na količino vpeljanih sistemov so se osredotočala predvsem na poročila, ki so jih prejela od sistemov za obvladovanje uspešnosti. Uspešnost in trenutni poslovni rezultat je bil najpomembnejši. Slednje je privedlo do tega, da so sisteme za obvladovanje tveganj nekoliko zanemarjale. To lahko povežemo tudi s finančno krizo leta 2008. Po omenjenem dogodku so podjetja začela intenzivno vpeljevati in upoštevati sisteme za obvladovanje tveganj.

3.1 Razvoj sistemov za obvladovanje tveganj in uspešnosti

Sistemi za obvladovanje tveganj in uspešnosti so se skozi leta razvijali, kar je privedlo do velikih sprememb v obsegu in vplivu njihovega delovanja. Pri obeh vrstah sistemov se je spremenil pogled na pomembnost določenih kazalnikov, kar je vplivalo na spremenjen način dojemanja obvladovanja uspešnosti in tveganj, ter povzročilo preoblikovanje sistemov. Tako sistem za obvladovanje uspešnosti, kot sistem za obvladovanje tveganj sta se razvijala v več fazah. Vpliv obeh sistemov se skozi stopnje razvoja povečuje, oba sistema prispevata k sprejemanju boljših odločitev managerjev.

Razvoj sistemov za obvladovanje uspešnosti je potekal v štirih fazah, razvoj sistemov za obvladovanje tveganj pa v treh. Kljub temu, da sta razvoja potekala ločeno, so si stopnje razvoja podobne. Skozi razvoj obeh sistemov je opazen prehod iz silosnega dojemanja obravnavanega področja poslovanja na celostni pristop. Oba sistema sta se v svoji začetni fazi osredotočala predvsem na finančne kazalnike in njihovo nadzorovanje. Skozi razvoj sta oba sistema postopoma dodajala nove kazalnike, spreminjala pogled na obravnavano področje in iskala vzročno posledične povezave in razloge za poslovne rezultate. Razvoj sistemov za obvladovanje uspešnosti se začne prej, kot razvoj sistemov za obvladovanje tveganj. Podjetja so vrejtno morala tveganja naprej spoznati in občutiti, šele potem so se jih zavedala in jih poskušala obvladovati.

Prva faza razvoja sistemov za obvladovanje uspešnosti se je osredotočila na produktivnost in nadzor stroškov znotraj podjetji, v drugi fazi, se je uspešnost začela meriti oddelčno. V tretji fazi je uspešnost spremljana še preko kakovosti izdelkov, časa porabljenega za njihovo izdelavo ipd. Četrta faza pa je začela povezovati obvladovanje uspešnosti s strategijo in cilji podjetja (Brudan, 2010, str. 114–115).

Sistemi za obvladovanje tveganj so se razvili v treh fazah. V prvi fazi so bili sistemi za obvladovanje tveganj osredotočeni predvsem na zavarovanje trenutnega stanja. V drugi fazi sistemi za obvladovanje tveganj, kot tveganja zaznavajo tudi tveganja povezana z okoljem, varnostjo in zdravjem, trgom. Prepoznana tveganja so obravnavali ločeno in med njimi niso iskali povezav, kar je značilnost silosnega pristopa. Znotraj teh dveh faz je moč opaziti različne pristope silosnega obvladovanja tveganj (McShane, 2017, str 141–142). Z letom 1990 se je

začela tretja faza razvoja sistemov za obvladovanje tveganj, v kateri obvladovanje tveganj postane strateški proces (Arena & Arnaboldi, 2014).

3.2 Način merjenja v obravnavanih sistemih

Sistemi za obvladovanje uspešnosti le-to merijo s pomočjo več kazalnikov. Uspešnost merijo s pomočjo ključnih kazalnikov uspeha (angl. Key success factors – KFS), ključnih faktorjev uspešnosti (angl. Key Performance Factors – KPF) in ključnih kazalnikov uspešnosti (angl. Key Performance Indicators – KPI) (Ferreira, Shamsuzzoha, Toscano & Cunha, 2012, str. 675–679). Ločimo finančne in nefinančne kazalnike uspešnosti. Finančni kazalniki so največkrat izraženi skozi denar, na primer donosnost naložb (angl. Return on investment – ROI) in donosnost sredstev (angl. Return on assets – ROA). Omenjeni kazalniki so največkrat vezani na kratkoročno uspešnost, podjetja jih lahko hitro in enostavno izboljšajo (npr. z zmanjšanjem investicij). Predstavljajo produkt dela in procesov, ki se dogajajo v podjetju. Nefinančni kazalniki niso izraženi skozi denar. Namenjeni so merjenju in nadzoru dolgoročne uspešnosti v organizacijah. Merijo zadovoljstvo strank, učinkovitost, število inovacij, zadovoljstvo zaposlenih ipd. Nefinančni kazalniki lahko tako, če so pravilno zasnovani, zaznajo tudi šibke signale v notranjem in zunanjem okolju podjetja, ki opozarjajo na nepravilnosti v poslovanju. Zagotavljajo boljši pregled nad delom in uspešnostjo ter omogočajo povezovanje s strategijo (Smart & Creelman, 2013, str. 126; Daniels, 1990).

Kazalnike sistemov za obvladovanje tveganj lahko izrazimo kvantitativno in kvalitativno. Kvalitativno jih lahko izrazimo tako, da ocenimo verjetnost tveganja in njegov učinek na organizacijo. Ocena je najpogosteje narejena s pomočjo Likertove lestvice. Takšna ocena je uporabna predvsem takrat, ko tveganj drugače ni možno oceniti zaradi pomanjkanja podatkov. Kvantitativne ocene kazalnikov pa merijo finančne ali nefinančne kazalnike. Z nastankom celovitih sistemov za obvladovanje tveganj so se uveljavile tri glavne tehnike ocenjevanja kazalnikov: kvantitativno ocenjevanje s pomočjo matrike tveganja; finančna ocena, ki temelji na indikatorjih kot so VaR (angl. Value at risk) in CaR (angl. Capital at risk); in ključni kazalniki tveganj (angl. Key risk indicators – KRI) (Smart & Creelman, 2013, str. 126).

Namen uporabe obeh vrst kazalnikov je enak, s kazalniki želi podjetje prepoznati in izmeriti, kako se bodo razvijali notranji in zunanji dogodki povezani s poslovanjem, ki lahko vplivajo na podjetje. Ključna razlika med kazalniki tveganj in kazalniki uspešnosti je ta, da slednji temeljijo pretežno na zgodovinskih podatkih, kazalniki tveganj pa so osredotočeni bolj na poslovanje v prihodnosti (Beasley, Branson & Hancock, 2010, str. 1). Drugačen časovni okvir spremljanja in ocenjevanja poslovanja je za podjetja ustrezen, saj lahko na podlagi kazalnikov uspešnosti ocenijo kako uspešno spremljajo tveganja, ki vplivajo na poslovanje in obratno.

S sistemi za nadzorovanje uspešnosti so se v preteklosti ukvarjali pretežno računovodje. S prehodom na sisteme za obvladovanje uspešnosti, ki imajo strateški pogled na uspešnost, pa so se s podatki, ki jih organizacije preko njih pridobijo, ukvarjajo poleg računovodij še managerji.

Sistemi za obvladovanje tveganj so bili v času silosnega pristopa obravnavanja tveganj v domeni posameznih oddelkov, enot. Z razvojem in vpeljavo sistemov za celovito obvladovanje tveganj, se je v podjetjih vzpostavilo novo delovno mesto managerja za nadzor tveganj. Namen slednjega je koordiniranje in pomoč pri obvladovanju posameznih tveganj. Kljub vpeljavi novega delovnega mesta pa se s tveganji in njihovim obvladovanjem ukvarjajo tudi drugi managerji.

3.3 Povezave med sistemoma

Opisana področja obravnavanih sistemov, kažejo, da obstaja veliko podobnosti in sinergij med sistemi za obvladovanje tveganj in sistemi za obvladovanje uspešnosti. Sistema lahko, če sta pravilno vpeljana, drug drugega dopolnjujeta. Novi pristopi k obvladovanju uspešnosti podjetij, kot je npr. sistem uravnoteženih kazalnikov, lahko prispevajo k izboljšanju obvladovanja tveganj in obratno (McWhorter, Matherly & Frizzell. 2006). Primer: Vpeljava sistema uravnoteženih kazalnikov, lahko prispeva k boljšemu obvladovanju tveganj. Vpeljava sistema za celovito obvladovanje tveganj, pa lahko izboljša končno poslovno uspešnost.

Skupno obravnavanje sistemov omogoča hitrejše zaznavanje signalov iz okolja, ki bi lahko vplivali na uspešnost poslovanja. Pogled na tveganja s pomočjo sistema uravnoteženih kazalnikov prispeva k lažjemu in pravočasnemu zaznavanju le-teh, saj na podlagi analize poslovanja in izvedbi strateškega načrta, prepozna povezave med različnimi področji poslovanja podjetja. To omogoča hitrejše zaznavanje in boljše razumevanje tveganj.

Callahan in Soileau (2017) sta v raziskavi, na podlagi poslovanja 162 podjetij, pokazala, da obstaja pozitivna povezava med vpeljanim celovitim sistemom za obvladovanje tveganj in končno uspešnostjo poslovanja. Na končno uspešnost, poleg vpeljanega sistema za obvladovanje tveganj, vpliva tudi stopnja vpeljave sistema v proces poslovanja. Podjetja, ki imajo sistem vpeljan dalj časa in so dosegla, da njegovo delovanje poteka nemoteno, dosegajo večjo uspešnost kot tista, ki so sistem šele vpeljala. Laisasikorn in Romppho (2014) ugotavljata, da se sistemi za obvladovanje uspešnosti in sistemi za celovito obvladovanje tveganj dopolnjujejo. Uspešna vpeljava enega od obravnavanih sistemov, pripomore k lažji in uspešnejši vpeljavi drugega sistema. Vpeljava obeh sistemov prispeva k ohranjanju konkurenčnih prednosti in stabilni rasti podjetja. V raziskavi sicer ne moreta potrditi, da bi bila podjetja zaradi vpeljave obeh finančno uspešnejša, vendar to te teze ne zavrača. Finančna uspešnost je namreč močno pogojena z okoljem v katerem podjetje nastopa, primerjava pa bi morala biti narejena s podjetji, ki teh sistemov nimajo vpeljanih. Učinki vpeljave in delovanja sistema so vidni šele, ko se jih spremlja daljše časovno obdobje.

Vpeljava in delovanje sistema za celovito obvladovanje tveganj, omogoča podjetjem izboljšati poslovno uspešnost. Slednja je izrazito večja, v kolikor podjetje poleg vpeljanega sistema za

celovito obvladovanje tveganj zasleduje še strategijo stroškovne učinkovitosti (Soltanizadeh, Rasid, Golshan & Ismail, 2016). Dobro vpeljani sistemi za celovito obvladovanje tveganj prispevajo k boljši uspešnosti podjetij, enako velja za sisteme obvladovanja uspešnosti (Rasid, Golshan, Mokhber, Tan & Zamil, 2017). Sistemi za obvladovanje uspešnosti omogočajo sprejemanje boljših odločitev in pospešijo sprejemanje ukrepov pri nastanku tveganj, ki jih lahko izvajajo vsi zaposleni (McWhorter, Matherly & Frizzell, 2006).

Wisutteewong in Rompho (2015) menita, da lahko podjetja sistema uravnoreženih kazalnikov in celovitega obvladovanja tveganj v svoje poslovne procese vpeljejo hkrati. V sistemih prepoznavata veliko skupnih elementov, kot najpomembnejšega navajata sooblikovanje strategije podjetja, ki omogoča lažje doseganje zastavljenih ciljev, temu je njuna vpeljava tudi namenjena. Oba sistema pristopata k obvladovanju poslovanja preudarno in celostno, poudarjata pomembnost razumevanja strategije in načina poslovanja s strani zaposlenih, ter njihovega opolnomočenja. Sistema en drugega dopolnjujeta. Vpeljava vsakega izmed sistemov je zahtevna in dolgotrajna. Ugotavljata, da je z vidika managementa in sprejemanja odločitev je njuna vpeljava zaželjena. Vpeljava obeh sistemov poveča obseg tveganj, ki jih podjetje zazna in nadzira, ter izboljša končno uspešnost. Omogoči celostno obvladovanje tveganj na vseh področjih organizacije, ter povezavo s cilji in trenutno uspešnostjo organizacije. Podjetja, ki imajo sistem uravnoreženih kazalnikov že vpeljan, lahko le tega uporabijo kot osnovo za vpeljavo sistema za obvladovanje tveganj. Povezava sistemov v podjetjih omogoča lažje in učinkovitejše razumevanje in predstavljanje vzročno posledičnih poti. Slednje pojasni pomembnost zaposlenih in njihovih funkcij za nadzor tveganj, kar spodbudi učenje in rast celotnega podjetja. S tem podjetje poveča kompetentnost zaposlenih, izboljša notranje procese in nadzor nad njimi. Sistem uravnoreženih kazalnikov in sistem za celovito obvladovanje tveganj imata več skupnih področij, poleg tega, da oba aktivno sodelujeta pri snovanju strategije, upoštevata tudi pristop od vrha k dnu (angl. Top-down), stremita k uravnoreženemu in trajnemu obvladovanju obravnavanih tem na vseh ravneh podjetja, določata individualno odgovornost, ter sta zasnovana v obliki trajnega procesa nadgrajevanja in spremljanja (Beasley, Chen, Nunez & Wright, 2006).

V stroki in praksi se pojavlja potreba po tem, da bi se sistema združila v enega samega. Tak sistem bi lahko izkoristil sinergije, ter omogočil boljši pregled nad uspešnostjo in tveganji. Poročila takšnega sistema naj bi bila krajša, jedrnata in razumljivejša, obenem pa bi dvignila pomembnost zavedanja obvladovanja tveganj in uspešnosti na vseh ravneh v organizaciji. Beasley, Chen, Nunez in Wright (2006) predlagajo združitev sistemov v enega samega, poimenujejo ga uravnorežen sistem kazalnikov uspešnosti in tveganj (angl. Risk Balanced Scorecard). Palermo (2011) se s tem strinja, vendar dodaja, da lahko njuna združitev, zaradi prevelike kompleksnosti sistema, poročanje otežila in naredila nepregledno. Priložnosti in nevarnosti, ki bi se pojavile pri skupnem poročanju stanja uspešnosti in tveganj v podjetju, razdeli na tri področja: ovire, spodbujevalne elemente, ki pomagajo premagati ovire in vzvode, ki izboljšajo način poročanja.

Ovire, ki preprečujejo povezave med sistemoma lahko razdelimo na dve področji. Prvo področje je povezano z interpretacijo rezultatov, ki jih podjetje dosega. Interpretacija je pogojena z organizacijsko kulturo. Podjetje, ki je nagnjeno k pristopu, ki ga zagovarjajo sistemi za obvladovanje uspešnosti bo poslovne rezultate, ki so nad pričakovanimi označilo za zelo uspešne, medtem ko bo podjetje, ki je nagnjeno k pristopu, ki zagovarjajo sistemi za obvladovanje tveganj v tem rezultatu pristopilo drugače in pokazalo na morebitna tveganja, ki so z njim povezana. Drugi del pa predstavlja oviro, ki je povezana s časovnimi okvirom delovanja sistemov. Podjetje najpogosteje ocenjuje in spremlja kratkoročno uspešnost, saj lahko kakovostno oceno poda le na podlagi analize rezultatov iz preteklosti. Prav tako je spremljanje kratkoročne uspešnosti enostavnejše. Tveganja pa mora podjetje v naprej predvideti, ter nato spremljati njihov vpliv na poslovanje, kar poveča časovni okvir spremljanja, kratkoročni rezultati tveganj najpogosteje ne predstavljajo najbolj zanesljivega podatka o dejanskem učinku tveganj na poslovanje (Palermo, 2011).

Spodbujevalne elemente, ki pomagajo premagati ovire lahko razdelimo na dve področji, strategijo in register tveganj. Vpeljani sistemi temeljijo na enaki strategiji in ciljih, to podjetju omogoča lažjo in jasnejšo komunikacijo postavljenih ciljev in načinov za njihovo doseganje. Prepoznana tveganja povežejo s končno uspešnostjo, kar jim omogoča sprejemanje boljših odločitev na vseh ravneh podjetja. V drugo področje spada register tveganja, ki omogoča prenos znanja v organizaciji in izboljša njeno uspešnost v prihodnosti (Palermo, 2011).

Vzvode in povezave, ki izboljšajo način poročanja in poslovanja podjetja predstavlja poglobljen in celovit pregled poslovanja, ki kazalnike uporabljene v sistemih poveže in podjetju omogoči celovito in uravnoteženo oceno poslovanja. Odstopanja poslovnih rezultatov, ki so spremljani in ocenjeni s pomočjo sistemov za obvladovanje uspešnosti, predstavljajo dober vir informacij. Razhajanja med predvidenimi in dejanskimi rezultati lahko služijo kot dobra osnova za prepoznavo in analizo tveganj, ki so se pojavila v preteklosti, a jih organizacije niso zaznale in obvladovale, kar je povzročilo slabše rezultate. Podjetje poslovanje ocenjuje z vidika tveganja in uspešnosti, to omogoča doseganje boljših rezultatov (Palermo, 2011).

Kotze, Vermaak in Kristen (2015) v svoji raziskavi ugotavljajo, da je večina podjetij, ki je poleg vpeljanega sistema uravnoteženih kazalnikov vpeljalo še celovit sistem za obvladovanje tveganj, vidik tveganja le dodalo obstoječemu sistemu za obvladovanje uspešnosti. To bi lahko bil pokazatelj, da razširitev sistema uravnoteženih kazalnikov ne vpliva bistveno na kompleksnost poročanja in delovanja sistema. Rasid, Golshan, Mokhber, Tan in Zamil (2017) nasprotujejo združevanju sistemov v en sam sistem. Med sistemi sicer vidijo veliko povezav in sinergij, ki lahko izboljšajo uspešnost podjetja. Menijo, da skupno poročilo in delovanje sistemov lahko povzroči nepreglednost in nejasnost dobljenih rezultatov, to velja predvsem za večja podjetja. Predlagajo, da podjetja uporabljajo oba sistema ločeno, pri sprejemanju odločitev pa enako pozornost namenijo tako rezultatom, ki jih pridobijo s pomočjo sistemov za obvladovanje uspešnosti, kot rezultatom pridobljenih s pomočjo sistemov za obvladovanje tveganj. Smart in Creelman (2013) predlagata vpeljavo novega sistema, poimenujeta ga sistem

za celovito obvladovanje poslovanja (angl. Risk Based Performance Management – RBPM). Sistem vključuje sistema za obvladovanje uspešnosti in obvladovanje tveganj, a ju ne združuje, tveganja prilagaja željeni uspešnosti, pri sprejemanju odločitev in uresničevanju zastavljene poslovne uspešnosti upošteva podatke pridobljene z obeh sistemov.

V nadaljevanju bom predstavil koncept sistema za celovito obvladovanje poslovanja (angl. Risk Based Performance Management), ter možnost njegove uporabe v izbranem podjetju.

4 VPSELJAVA SISTEMA ZA CELOVITO OBVLADOVANJE POSLOVANJA NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

4.1 Sistem za celovito obvladovanje poslovanja

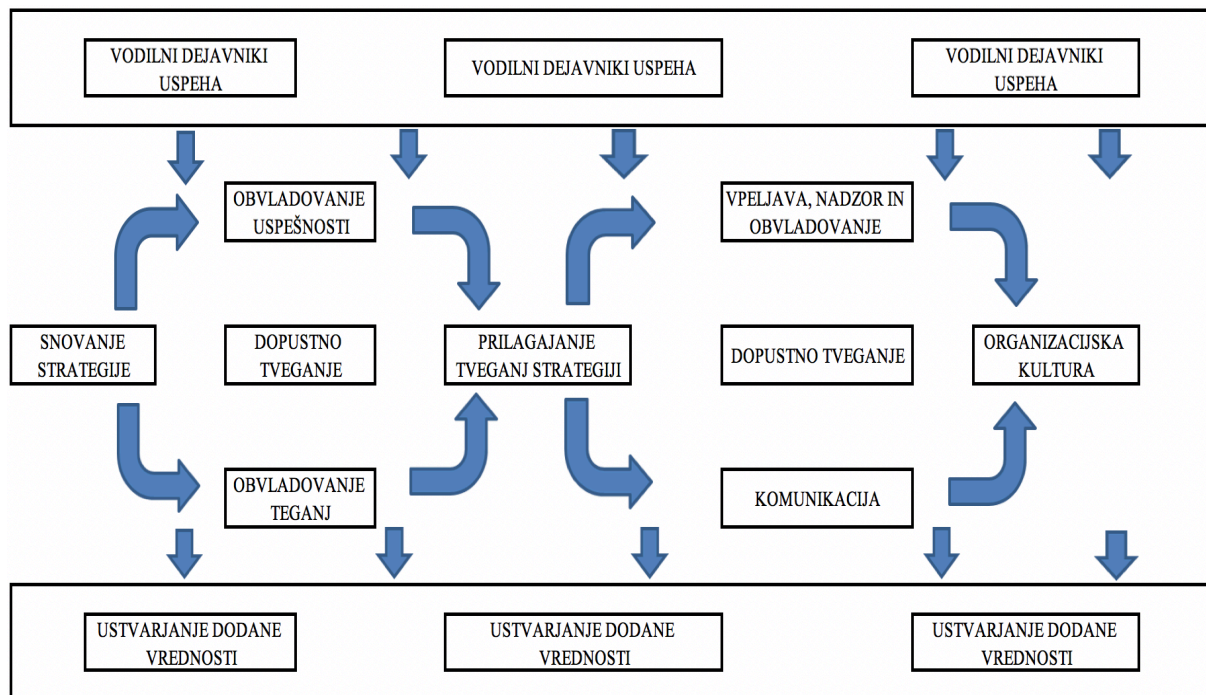
Sistem za celovito obvladovanje poslovanja sta razvila Smart in Creelman, poimenovala sta ga *'Risk Based Performance Management' - RBPM* (Smart & Creelman, 2013). Sistem predstavlja strateško orodje, ki povečuje možnost za uspeh na konkurenčnih in nepredvidljivih trgih. Smiselno združuje in povezuje področje obvladovanja uspešnosti poslovanja s področjem obvladovanja tveganj. Združuje dva managerska sistema: sistem za celovito obvladovanje tveganj (COSO, 2004) in sistem uravnoveženih kazalnikov (Kaplan & Norton, 2004).

Sistemi za celovito obvladovanje tveganj in sistemi za obvladovanje uspešnosti imajo več skupnih točk. Primerjava sistema uravnoveženih kazalnikov in sistema za celovito obvladovanje tveganj COSO, pokaže, da sta oba sistema povezana s strategijo, oba podjetje obravnavata kot celoto, oba poudarjata pomembnost notranjih povezav in odnosov, z ozaveščanjem začneta na managerski ravni in končata pri izvrševalcih procesov, želita in stremita k vzpostavitvi trajne uspešnosti s pomočjo obvladovanja uspešnosti in tveganj. Zaposlene seznanita z njihovimi pristojnostmi in odgovornostmi, kar pripomore k povečanju končne uspešnosti podjetja.

Sistem za celovito obvladovanje poslovanja podjetjem omogoča uskladitev tveganj in uspešnosti s strategijo podjetja. Pri uresničevanju in izvrševanju zastavljene strategije podjetje usmerja, da deluje v območju, ki omogoča doseganje željene uspešnosti, brez prevelike izpostavljenosti tveganjem. To dosega tako, da na končno uspešnost in z njo povezana tveganja opozori že ob sprejemanju odločitev. Sistem za celovito obvladovanje poslovanja lahko razdelimo na dva dela, levi in desni krog, ki sta med seboj povezana. Proces delovanja sistema je predstavljen na sliki 6. Delovanje sistema poteka v več ločenih korakih. V prvem koraku podjetje določi cilje, ki so povezani z dolgoročno vizijo podjetja, na podlagi slednje podjetje določi strategijo in z njo povezane strateške cilje. Postavljeni strategiji sledi vpeljava sistema za obvladovanje uspešnosti poslovanja. Po njegovi vpeljavi podjetje nadaljuje z vpeljavo sistema za celovito obvladovanje tveganj. Ko sta sistema vzpostavljena, podjetje začne s

prilagajanjem tveganj strategiji podjetja. Temu sledi obvladovanje prepoznanih tveganj in uspešnosti, vpeljava oziroma nadgrajevanje željene kulture v podjetju in jasna komunikacija vrednot, ki jih morajo posamezniki upoštevati pri poslovanju. Vsi opisani koraki so neposredno povezani z dopustnim tveganjem, ki predstavlja jedro sistema za celovito obvladovanje poslovanja. Podjetje in zaposlene usmerja v željeno smer in omogoča doseganje uspešnosti brez prevelike izpostavljenosti tveganjem.

Slika 6: Shema sistema za celovito obvladovanje poslovanja



Vir : Smart & Creelman (2013, str. 3).

4.2 Predstavitev podjetja

V nadaljevanju bom predstavil vpeljavo sistema za celovito obvladovanje poslovanja, ki sta ga razvila Smart in Creelman, na primeru izbranega podjetja. Podatke o izbranem podjetju sem pridobil s pomočjo intervjujev, obiskov v podjetju in s pomočjo aktivnega sodelovanja v projektni skupini. S pomočjo projektne skupine, v kateri smo sodelovali skupaj z managerji podjetja, smo naredili koncept kako bomo sistem za celovito obvladovanje poslovanja vpeljali v poslovne procese izbranega podjetja. Poleg konceptualne zasnove vpeljave obravnavanega sistema smo naredili tudi nov poslovni načrt za leto 2018, pri izdelavi poslovnem načrtu sem aktivno sodeloval. Vsi podatki o podjetju, vpeljavi sistema v podjetje ipd. navedeni v nadaljevanju so pridobljeni iz omenejnih področji.

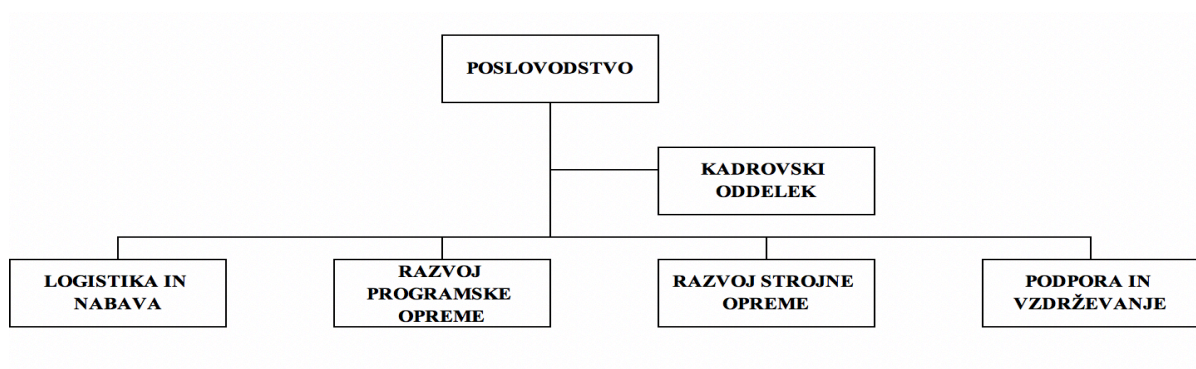
Identitete izbranega podjetja (v nadaljevanju podjetje) predstavljenega v magistrskem delu

zaradi želje posloводства in zaupnosti podatkov, iz katerih izhajajo konkurenčne prednosti podjetja, ne razkrivam. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2005. Od ustanovitve, do danes, se je lastniška struktura podjetja spreminjala, z namenom ohranjanja konkurenčnega položaja na trgih. Lastnik podjetja je večje mednarodno podjetje, to podjetju omogoča lažji vstop na nove trge, ter zagotavlja večjo stopnjo varnosti in lažji vpoklic dodatnega kapitala, v kolikor je to potrebno. Obravnavano podjetje ima v lasti eno povezano podjetje, ki posluje kot samostojen subjekt.

Podjetje obravnavano v magistrskem delu je slovensko visokotehnološko podjetje. Ukvarja se z razvojem elektronike in programske opreme (šifra dejavnosti po standardni klasifikaciji dejavnosti: 26.200). Svoje proizvode ponuja in trži po vsem svetu. Prisotno je v več panogah, od energetike, varnosti in evidentiranja delovnega časa zaposlenih, do igralništva. V letu 2017 je bilo v podjetju zaposlenih 24 ljudi. Zaposleni so strokovnjaki na področjih elektrotehnike, računalništva in naravoslovja. Zaradi hitrega napredka tehnologije podjetje, kljub visoko izobraženem kadru, namenja dodatna sredstva za njihovo izpopolnjevanje in izobraževanje. Zaposlene pošilja na različne seminarje v Sloveniji in tujini. Zaposlene spodbuja k nadaljevanju študija na višjih stopnjah (magisterij, doktorat), ki jih, v kolikor je to potrebno, sofinancira. Zaposlenim omogoča sočasno opravljanje službenih in študijskih obveznosti. Z namenom širjenja znanj in kompetenc zaposlenih se podjetje povezuje z vodilnimi proizvajalci elektronskih komponent in programske opreme, ter z vodilnimi podjetji na trgih, na katerih želi biti prisotno. S partnerskimi podjetji si med seboj izmenjujejo pridobljena znanja, kar jim omogoča lažji in hitrejši razvoj kakovostnih izdelkov. Vse od ustanovitve je podjetje poslovalo z dobičkom in vzdrževalo stabilno rast, kljub finančni krizi, ki se je pojavila v tem obdobju in močno vplivala na svetovno gospodarstvo.

Podjetje je razdeljeno na šest oddelkov: posloводство, kadroviski oddelek, logistiko in nabavo, oddelek za razvoj programske opreme, oddelek za razvoj strojne opreme, ter oddelek podpore in vzdrževanja. Vsak oddelek ima svojega vodjo, ki je odgovoren za poslovanje oddelka. Struktura podjetja je prikazana na sliki 7.

Slika 7 : Organizacijska struktura podjetja



Vir : Izbrano podjetje (2017, str. 4).

4.2.1 Poslanstvo in vizija

Poslanstvo in vizija podjetja pojasnujeta identiteto podjetja, njegove vrednote in usmerjenost v prihodnosti. Ireland in Hitt (1992) cilj poslanstva podjetij opredelita kot opis namena obstoja podjetja, opis izdelkov in trga na katerem je podjetje prisotno. Poslanstvo podjetja, lahko služi tudi kot navdih in motivacija za delo zaposlenih. Dalrymple and Parsons (1995) menita, da mora poslanstvo podjetja pokriti štiri ključna področja: opredelitev ponujenega izdelka, obseg trga, nadaljnji razvoj in rast, ter uporabljene tehnologije, Sufi and Lyons (2003), pa ta štiri področja še dodatno razčlenita. Poslanstvo podjetja ni zgolj strateško orodje, katerega namen je uresničevanje vizije (Sheaffer in dr. 2008), temveč predstavlja tudi orodje, s pomočjo katerega lahko zaposleni ustvarijo čustveno vez s podjetjem (Campbell & Yeung, 1991).

POSLANSTVO PODJETJA

“Zaposluje strokovnjake s področja elektrotehnike, računalništva in naravoslovja. Z inovativnim združevanjem izkušenj in najnovejših tehnologij, strankam nudimo celostno storitev od zasnove, implementacije, produktizacije in proizvodne logistike do organizacije prodajnih aktivnosti visokotehnoloških izdelkov (Izbrano podjetje, 2017).“

VIZIJA PODJETJA

“Znanje je vodilo razvoja, z njim utrjujemo položaj pomebnega razvojnega podjetja na področju elektronike (Izbrano podjetje, 2017).”

VREDNOTE

Vrednote imajo pomembno vlogo pri vzpostavitvi željene kulture v podjetju. Predstavljajo dožemanje, standarde, ki jih podjetje zasleduje. Z njihovo pomočjo podjetje svojim zaposlenim preda informacije o tem, kaj je pomembno in kaj ne, kaj je zaželeno in kaj ne. Dobro je, da se vrednote zaposlenih ujemajo z vrednotami podjetja. V podjetju so opredelili več vrednot, ki so jih skupaj strnili v pet glavnih: znanje, zadovoljstvo, poslovna profesionalnost, uspešnost in poštenost.

4.2.2 Izbira strategije podjetja

Strategija podjetja je tesno povezana s poslanstvom in vizijo. Strategija omogoča sledljivo in vodeno uresničevanje ciljev, ter podjetju omogoča pridobivanje in ohranjanje konkurenčnih prednosti. Strategije podjetij lahko razdelimo na tri skupine: strategije stroškovne učinkovitosti, strategije diferenciacije in strategije osredotočenosti. Baroto, Abdullah in Lai Wan (2012) predlagajo, da podjetja izberejo hibridne strategije, ki združujejo npr. stroškovno učinkovitost in diferenciacijo. Takšne strategije so se izkazale za uspešne tudi v praksi, primer uspešnih

podjetij s hibridnimi strategijami so Tesco, Canon, Toyota idr. Deloitte (2018) strategije, ki jih morajo danes uporabiti visokotehnološka podjetja, če želijo rasti in se razvijati, deli na strategijo nakupa, izgradnje in partnerstev, strategijo združitvev in prevzemov, ter strategijo tveganih naložb. Pri snovanju strategije podjetje s pomočjo SWOT analize preuči zunanje in notranje okolje. Na podlagi rezultatov se odloči za izbiro primerne strategije. Iz strategije izhajajo strateški cilji, ki jih podjetje želi doseči. Cilji morajo biti merljivi, dosegljivi in jasni, najbolje je, če pri postavljanju upošteva metodo SMART. Podjetje po opravljenih analizah določi še stopnje dopustnih tveganj, ki predstavljajo vodilo za sprejemanje odločitev med poslovanjem. Dopustno tveganje (angl. risk appetite), predstavlja območje tveganja, ki ga je podjetje pripravljeno sprejeti, da bi doseglo željene cilje in poslovno uspešnost. Delovanje v območju dopustnega tveganja podjetju omogoča doseganje željene uspešnosti. Stopnje dopustnega tveganja se razlikujejo glede na zastavljene cilje. Definiranje dopustnega tveganja je ključno, saj omogoča lažji, hitrejši in učinkovitejši prenos strategije in zavedanja o pomembnosti obvladovanja tveganj na vse zaposlene (Oracle, 2012).

Podjetje zasleduje hibridno strategijo stroškovne učinkovitosti in diferenciacije, ki se osredotoča na razvoj in inovacije izdelkov. To dosega s pomočjo lastnega razvoja in sklepanja partnerstev. Strategijo diferenciacije podjetje zasleduje s pomočjo razvoja novih izdelkov, ter z vstopanjem na nove trge in v nove panoge. Na ta način poskuša uravnovežiti svoj portfelj programov in zmanjšati odvisnost od glavnega programa. Razvoj in nadgradnja že obstoječih izdelkov je stroškovno zahtevna. S pomočjo pridobljenih znanj iz preteklega poslovanja, je podjetje razvoj in nadgradnje izdelkov izpopolnilo in v poslovanje vpeljalo projektno načrtovanje razvoja. To mu omogoča zmanjšanje stroškov in učinkovitejšo porazdelitev virov.

4.2.2.1 Definiranje strateških ciljev podjetja

Snovanje in postavljanje ciljev je eno najbolj priljubljenih managerskih orodij. Če so cilji ustrezni in smiselni, to pozitivno vpliva na delo zaposlenih v podjetju in na končno uspešnost podjetja. Podjetja, ki si postavijo visoke in težje dosegljive cilje, najpogosteje dosežejo boljšo končno uspešnost. Kljub temu pa tako zasnovani cilji niso vedno najboljši, saj lahko pri zaposlenih, ki cilja ne dosežejo, sprožijo neželjena dejanja, povečujejo stres ipd. Cilji vplivajo na štiri področja vsakega posameznika, oziroma podjetja. Cilji sprožijo aktivnosti, ki so povezane z njihovim doseganjem, služijo kot motivacija zaposlenih, prispevajo k večji vztrajnosti in predanosti uresničitve zadanih nalog, ter spodbujajo posameznike k razvoju novih in povezovanju starih znanj z namenom izboljševanja uspešnosti (Welsh & Ordenez, 2014, str. 80–81).

Podjetje za vsakega posameznika, skupino in oddelek določi cilje, ki izhajajo iz strateških ciljev podjetja. Strateški cilji podjetja morajo sovpadati s strategijo podjetja, predstavljajo oprijemljiv in merljiv zapis uresničevanja strategije, poslanstva in vizije. Poslovodstvo si je zadalo uresničitve sedmih finančnih in nefinančnih ciljev (Izbrano podjetje, 2017):

- Doseči x mio EUR čistih prihodkov.
- Dvigniti dodano vrednost na zaposlenega za x %.
- Povečati EBITDA za x %.
- Vstop na x novih trgov
- Vzpostavitev x novih partnerstev
- Razvoj nove tehnologije x za podjetja
- Vpeljati oddelek za celovit nadzor kakovosti

Zastavljene cilje smo s poslovodstvom še dodatno razčlenili, in jih razvrstili v štiri skupine, ki predstavljajo vidike poslovanja uporabljene v sistemu uravnoteženih kazalnikov. S tem smo dobili jasnejši vpogled v vzročno posledične povezave med cilji in končno uspešnostjo podjetja. To je omogočilo lažjo določitev odgovornih oseb za uresničevanje posameznih ciljev. V tabeli 1 predstavljam strateške cilje podjetja, razdeljene glede na vidik poslovanja na katerega neposredno vplivajo.

Tabela 1: Strateški cilji podjetja

FINANČNI VIDIK	VIDK NOTRANJIH PROCESOV
Dobičkonosnost	Zagotavljanje kakovosti
Gospodarnost	Optimizacija poslovnih procesov
Rast prihodkov	Povezovanje z vodilnimi podjetji v izbranih panogah
Stroškovna učinkovitost	Varnost in zdravje zaposlenih na delovnem mestu
	Prepoznavanje novih priložnosti
VIDIK STRANK	VIDK UČENJA IN RASTI
Točnost dobav	Vlaganje v znanje zaposlenih
Povečanje ugleda	Vlaganje v novo tehnologijo
Povečanje števila strank	Vzpodbudno delovno okolje
Prepoznavanje ključnih strank	

Vir: Izbrano podjetje (2018, str. 10).

4.2.3 Analiza obstoječega poslovnega sistema

Podjetje je v letu 2016 ustvarilo 8,1 mio evrov čistih prihodkov, kar predstavlja 67 % rast prihodkov glede na leto 2015. Podjetje je aktivno na več trgih, ki jih lahko razdelimo na štiri

večja področja oziroma programe. Program 1 podjetju prinaša 55 % vseh prihodkov, program 2 podjetju prinaša 25 % vseh prihodkov, program 3 podjetju prinaša 20 % vseh prihodkov, program splošnega razvoja pa 5 % vseh prihodkov. Vsi programi so dobičkonosni. V tabeli 2 prikazujem analizo poslovanja med leti 2014, 2015 in 2016, poslovnih rezultatov iz leta 2017 v analizo ne vključujem zaradi zaupnosti podatkov.

Tabela 2 : Analiza poslovanja podjetja

KAZALNIKI	LETO			INDEKS	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
Stroški blaga, materiala in storitev kot % prihodkov	59	59	55	100,07	93,83
Stroški dela kot % prihodkov	15,48	14,97	11,27	96,74	75,29
Stroški plač kot % prihodkov	12,44	12,02	9,02	96,64	75,00
Čisti poslovni izid (čisti dobiček/izguba obračunkega obdobja) kot % prihodkov	22,06	21,85	42,38	99,05	193,96
Povprečno število zaposlenih na podlagi oddelanih ur	14,45	15,26	18,51	105,61	121,30
Dodana vrednost na zaposlenega v tisč	125	132	206	105,59	155,80
Stopnja EBIT v %	24	24	33	100,49	138,12
Stopnja EBITDA v %	26	26	35	99,61	132,09
Čista donosnost kapitala (ROE) v %	24,20	21,28	67,41	87,93	316,78
Čista donosnost sredstev (ROA) v %	19,22	18,18	56,38	94,59	310,12
Gospodarnost poslovanja	1,3	1,3	1,5	100,00	113,74
Hitri koef. likvidnosti	2,5	3,9	0,2	158,23	5,33
Pospešeni koef. likvidnosti	4,2	6,1	3,2	145,82	52,54
Kratkoročni koef. likvidnosti	4,5	6,5	3,6	145,76	54,98

Vir : Izbrano podjetje (2018, str. 14).

4.2.3.1 Spremljanje uspešnosti

Podjetje zaposluje visoko izobražen, kompetenten kader. Kadrovsko strukturo podjetja sestavljajo mladi in zagnani (od 25 do 35 let), ter starejši izkušenejši (do 50 let) zaposleni. Takšna struktura podjetju omogoča združevanje izkušenj, ki so jih starejši zaposleni pridobili na prejšnjih delovnih mestih, ter novih pogledov na razvoj tehnologije v prihodnosti, ki ga mladi pridobijo na fakultetah.

Podjetje nima vzpostavljenega sistema za spremljanje uspešnosti poslovanja, kot je na primer sistem uravnoteženih kazalnikov. Kljub temu svoje poslovanje, ter s tem uspešnost in tveganja, s katerim se srečuje, spremlja in jih poskuša obvladovati s pomočjo lastnega sistema. Uspešnost poslovanja spremlja na mesečni, kvartalni in letni ravni. Podjetje uspešnost ocenjuje s pomočjo več različnih kazalnikov. Analiza uspešnosti temelji predvsem na spremljanju finančnih kazalnikov pridobljenih s pomočjo računovodskih izkazov. Poleg splošnih računovodskih izkazov, ki predstavljajo oceno uspešnosti poslovanja v preteklosti, podjetje spremlja uspešnost razvoja s pomočjo dveh orodij. Eno meri uspešnost projekta z vidika celotnega življenjskega cikla, drugo pa z vidika stroškovnih mest, ki so udeležena pri razvoju in prodaji izdelka.

Podjetje na mesečnih sestankih preveri napredek v razvoju, realizacijo prodaje in deleže prodaje po programih, ki jih ponuja, ter stroške povezane s poslovanjem. Pridobljene podatke primerja s podatki preteklih let, ter z njihovo pomočjo oceni svojo uspešnost. Na mesečnih sestankih je prisotno poslovodstvo skupaj z vodji oddelkov. Na kvartalnih sestankih podjetje poleg omenjenih kazalnikov, kjer se časovno obdobje spremljanja poveča iz enega na tri mesece, odloča o razvojnih možnostih izdelkov in uporabi novih tehnologij. Pogoj za sprejem novih projektov je izračun dobičkonosnosti projekta, ki ga izračuna s pomočjo kazalnika ROI (angl. return on investment), ki v tem primeru predstavlja koeficient med ocenjeno dobičkonosnostjo projekta in ocenjenimi stroški razvoja. Projekte, na letni ravni, med seboj primerja in preveri razloge za različne stopnje uspešnosti. Na letni ravni oceni uspešnost na podlagi primerjave rezultatov z rezultati preteklih let. Poslovodstvo ima poleg kvartalnih sestankov namenjenih pregledu uspešnosti še kvartalne sestanke z lastnikom podjetja. Poleg naštetega se zaposleni sestajajo še na kratkih tedenskih sestankih. Namen sestankov je pregled opravljenega dela v preteklem in uskladitev ciljev v tekočem tednu

4.2.3.2 Spremljanje tveganja

Podjetje nima vzpostavljenega sistema za celovito obvladovanje tveganj. Tveganja spremlja s pomočjo lastnega sistema. Prepoznana tveganja, ki jih spremlja, so tako finančna kot nefinančna. Med najpomembnejša tveganja uvršča kreditno tveganje, ter hiter razvoj tehnologije in možnost fluktuacije kadra.

Podjetje strankam ponuja izdelke z visoko dodano vrednostjo. Izdelki so zato dražji. Da bi podjetje pospešilo prodajo, se je odločilo strankam omogočiti obročno odplačevanje. To

predstavlja prvo tveganje, s katerim se podjetje srečuje. Da bi se tveganju izognilo, podjetje pred odobritvijo kreditnega odplačevanja dobro preuči stanje stranke. Pregled vsebuje analizo poslovanja v daljšem časovnem obdobju, na podlagi katere oceni preteklo uspešnost poslovanja stranke in možnosti za nadaljnje poslovanje. Na podlagi pridobljenih podatkov določi pogoje odplačevanja.

Uporaba novih tehnologij in razvoj novih izdelkov sta vedno tvegana. Podjetje za preprečitev tveganj, s katerimi se srečuje pri vpeljavi novih tehnologij in razvoju izdelkov, naredi analizo, ki jo imenuje analiza potenciala. Analiza je narejena s pomočjo pridobljenih znanj vodilnih zaposlenih, predstavlja strukturiran postopek, sestavljen iz več točk, ki ga zaradi zaupnosti podatkov ne smem razkriti. Z analizo podjetje predvidi in oceni morebitna tveganja, s katerimi bi se lahko srečalo, če bi se odločilo za uporabo oziroma razvoj tehnologije, ali izdelka. Na podlagi tega oceni predvideno dobičkonosnost, ki predstavlja osnovo za odločitev. Poleg omenjenega spremlja tehnološko najuspešnejša podjetja in svoje zaposlene pošilja na različna srečanja in seminarje, preko katerih poskuša predvideti trend nadaljnjega razvoja, obenem pa zaposlene tako motivira in izobražuje.

Stopnja brezposelnosti v prvem četrtletju leta 2018, v Sloveniji je bila zelo nizka, brezposelnih je bilo okoli 61.000 ljudi (SURS, 2018). Zaradi nekonkurenčnosti zaposlitvenih paketov, ki jih ponujajo podjetja v Sloveniji, izobražen kader odhaja v tujino, to je značilno predvsem za strokovnjake na področju informacijske tehnologije. V podjetju se tega zavedajo, pomanjkanje kakovostnega kadra bi bilo namreč usodno za njihovo poslovanje. Tveganje fluktuacije poskušajo zmanjšati tako, da sodelujejo na študentskih delavnicah, kjer poskušajo prepoznati potenciale, slednjim omogočajo izvedbo prakse, ter jih štipendirajo. Na tak način si v podjetju zagotavljajo pritok novega, motiviranega in ustrezno izobraženega kadra, ki lahko nekoč, če bo potrebno, nadomesti trenutne zaposlene, obenem pa jim omogoča hitrejšo rast in razvoj. V podjetju se zavedajo pomembnosti odnosov, kariernega razvoja in dobrega plačila, zato svojim zaposlenim poskušajo omogočati najboljše možne pogoje, ki prispevajo k temu, da zaposleni ostanejo v podjetju.

4.2.3.3 Markoekonomska analiza

Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj OECD (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD) napoveduje gospodarsko rast nad 2 % za države članice EU in 3,7 % za celotno svetovno gospodarstvo. Predvideva, da bo inflacija na glavnih gospodarskih trgih (trgi združenih držav Amerike, Evropska unija) ostala zmerna. Rast gospodarstev v vzponu, kot je npr. Kitajsko gospodarstvo, se bo nekoliko zmanjšala. Že dalj časa trajajoča gospodarska rast se odraža v povečanju samozavesti kupcev in podjetij. To vpliva na povečanje prodaje in investicij, kar predstavlja dober znak za nadaljnji razvoj gospodarstva. V razvitih gospodarstvih se finančna tveganja, ki jih sprejemajo podjetja in posamezniki, povečujejo. Razlog so nizke obrestne mere v daljšem časovnem obdobju, to pa postopoma

povečuje zadolževanje gospodarstev in postopoma povečuje finančna tveganja (OECD, 2017). Urad za makroekonomske analize UMAR (2017) opaža, da slovensko gospodarstvo raste vse od leta 2014. Za leto 2018 napoveduje 5,8 % gospodarsko rast, za leto 2019 pa 3,8 % rast. Rast je in bo posledica povečanja potrošnje slovenskih gospodinjstev, dviga investicij in povečanja izvoza podjetij (UMAR, 2018). Nove investicije v razvoj in rast gospodarstva predstavljajo priložnost povečanja prodaje v vseh ponujenih programih, ter možnosti za nadaljnjo rast in razvoj izdelkov, ki bodo pripomogli k uspešnosti podjetja v prihodnosti. V primerjavi s preostalimi panogami je predvidena povprečna rast svetovnega igralništva 8,45%, kar lahko podjetje dodatno izkoristi, ter z razvojem novih izdelkov in polizdelkov še poveča delež prodaje na tem področju (WiseGuyReports, 2018). Evropska komisija (2010, str. 8) v svoji strategiji EU do 2020 vidi veliko priložnosti na področju razvoja in inovacij povezanih z ekologijo oziroma zelenim razvojem. Zeleni razvoj držav spodbujajo tudi Združeni narodi angl. United Nations (UN, 2018). Evropska komisija (2016) razvoj na ekološkem področju spodbuja s pomočjo nepovratnih sredstev preko dveh programov. Obravnavano podjetje je na tem področju vedno bolj aktivno, zato se mu ponuja več priložnosti za širitev prodaje obstoječih izdelkov in razvoj novih.

4.2.3.4 Analiza konkurence

Panoga razvoja in prodaje tehnoloških in programskih rešitev, ter visokotehnoloških naprav in preostale tehnologije, je zelo konkurenčna. Podjetja, ki želijo biti uspešna, morajo biti hitra, odzivna, prilagodljiva in usmerjena v prihodnost. Na trgu se pojavlja ogromno mladih podjetij z zelo dobrimi idejami in izdelki. S tem se povečujejo nevarnosti in priložnosti, s katerimi se podjetje srečuje. Uporaba najnovejših tehnologij, sledenje in uspešnost napovedovanja trendov razvoja so stvari, ki ločijo uspešna podjetja od manj uspešnih. Konkurence ne predstavljajo samo podjetja, ki se ukvarjajo z enako dejavnostjo, temveč vsa podjetja z lastnim razvojem tehnoloških rešitev (Izbrano podjetje, 2017).

4.2.3.5 SWOT analiza

SWOT analiza predstavlja strateško orodje, ki podjetju pomaga pri snovanju strategije. S pomočjo ocene notranjega okolja prepozna prednosti in slabosti podjetja, z oceno zunanjega okolja pa priložnosti in nevarnosti, s katerimi se podjetje lahko sreča med poslovanjem. Podjetju pomaga oceniti trenutno uspešnost poslovanja in predvideno poslovanje v prihodnosti. Ocena okolja služi kot temelj, na podlagi katerega podjetje določi strategijo in strateške cilje (Gupta & Mishra, 2016, str. 132). Tabela 3 prikazuje SWOT analizo obravnavanega podjetja.

Tabela 3 : SWOT analiza podjetja

PREDNOSTI	SLABOSTI
Ugled podjetja	Neenakomerni prihodki programov
Znanje in kompetence povezane na različnih področjih	Prevelika odvisnost končnega upeha od enega programa
Hiter in učinkovit razvoj	Majhno število strank
Finančna struktura podjetja	Nenadomestljivost zaposlenih
Uporabljena tehnologija	Lokacija v povezavi z širitvijo podjetja
Hitrost vstopanja na tuje trge	Kontrola kakovosti

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
Vse večja avtomatizacija	Neplačniki
Vstop na nove trge	Velika finančna izpostavljenost podjetij = finančna kriza
Povezovanje z novimi podjetji	Povečanje fluktuacije zaposlenih
Rast panog v katerih je podjetje prisotno nad povprečno rastjo svetovnega gospodarstva	Razvitost tehnološke infrastrukture v Sloveniji in v tujini
Povečanje razpisov sofinanciranja novih tehnologij s strani Evropske komisije	Hiter razvoj tehnologije
Povečanje uporabe tehnologije v vsakodnevem življenju	Hitro spreminjanje trendov

Vir : Izbrano podjetje (2018, str. 18).

4.2.4 Vzpostavitev sistema za celovito obvladovanje poslovanja

Sistem za celovito obvladovanje poslovanja predvideva vzpostavitev dveh sistemov, ki prispevata k učinkovitejšemu nadzoru poslovanja podjetja. Sistem se najprej osredotoča na obvladovanje uspešnosti, zato vzpostavi sistem uravnoteženih kazalnikov, ko je sistem vzpostavljen, pa sledi še vzpostavitev sistema za celovito obvladovanje tveganj (Smatr & Creelman, 2013). Najpomembnejšo vlogo pri vzpostavljanju izbranih sistemov imajo poslanstvo, vizija in strategija. Menim, da so omenjene stvari v podjetju dovolj dobro opredeljene in omogočajo kakovostno vpeljavo sistema za celovito obvladovanje poslovanja.

4.2.4.1 Obvladovanje uspešnosti poslovanja

Sistem za celovito obvladovanje poslovanja uspešnost obvladuje s pomočjo sistema uravnoteženih kazalnikov, ki sta ga razvila Kaplan in Norton (1992). Podjetje uspešnost ocenjuje s pomočjo štirih vidikov: finančnega vidika, vidika strank, vidika notranjih procesov in vidika učenja in rasti. Finančni vidik je in verjetno vedno bo v očeh lastnikov merilo, ali je podjetje uspešno ali ne. Potrebno pa se je zavedati, da je uspeh na tem področju tesno povezan z uspehom na preostalih treh, to so vidik strank, vidik notranjih procesov, ter vidik učenja in rasti.

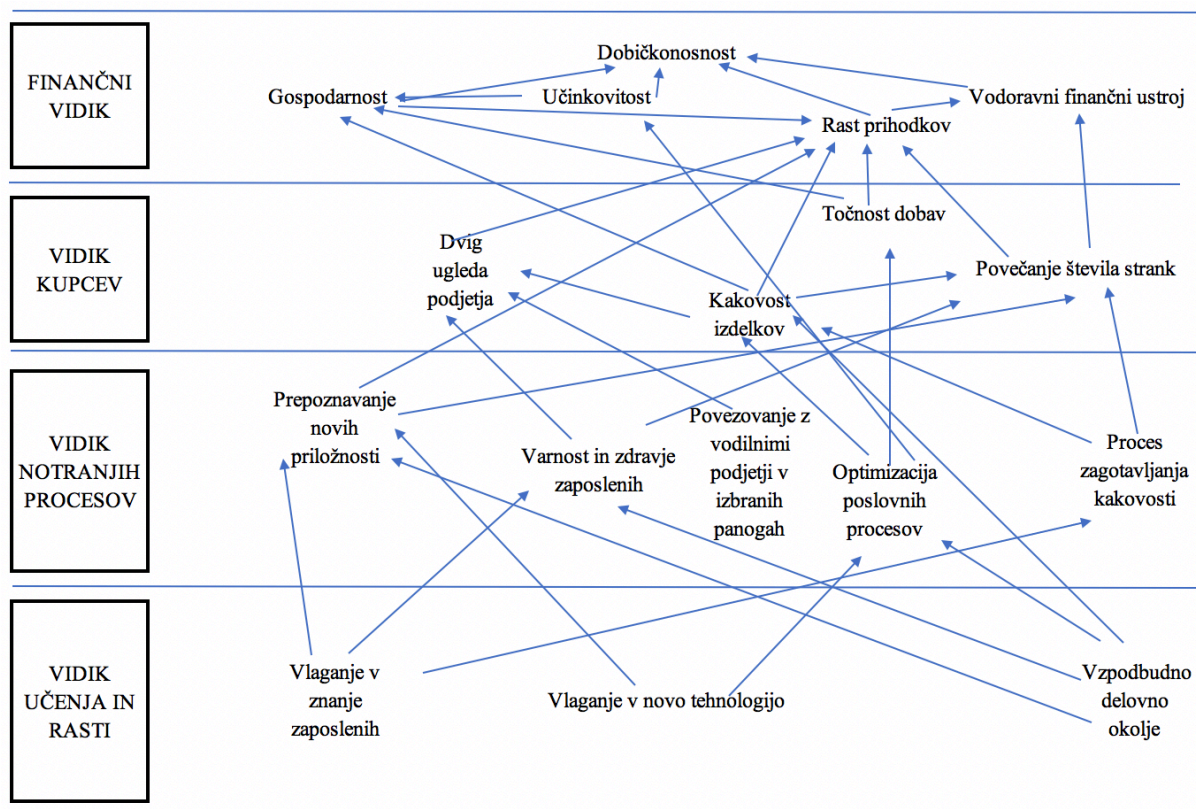
V podjetju trenutno spremljajo uspešnost pretežno s pomočjo finančnih kazalnikov. Za uspešno uresničevanje strategije in z njo povezanih ciljev je potrebno spremljati tudi nefinančne kazalnike (Kaplan & Norton, 1996). V ta namen dodajam zapis kazalnikov, ki izhajajo iz strateških ciljev podjetja in bodo pomagali poslovodstvu določiti uspešnost tudi v primerih, ko finančni kazalniki ne bodo dostopni oziroma ne bodo podali jasne slike o stanju uspešnosti podjetja.

Sistem za celovito obvladovanje poslovanja obvladuje uspešnost poslovanja s pomočjo strateških zemljevidov, spremljanjem doseganja ciljev in merjenjem stanja ključnih kazalnikov uspešnosti. Podjetje določi procesne in strateške kazalnike uspešnosti. Procesni kazalniki merijo uspešnost poslovanja v izbranem trenutku, podjetje jih spremlja vsakodnevno. Strateški kazalniki pa merijo napredek v daljšem časovnem obdobju in podjetju povedo, ali se razvija v željeno smer (Smart & Creelman, 2013).

Izbrani strateški cilji so med seboj povezani, kar pomeni, da uresničevanje enega izmed ciljev prispeva k uresničevanju ostalih. Skupaj vsi izbrani cilji tvorijo strategijo podjetja, ki jo lahko predstavimo v strateškem zemljevidu. Strateški zemljevid predstavlja enostavno zapisano strategijo, ki omogoča lažji prenos nalog in odgovornosti na zaposlene, ki so neposredno odgovorni za doseganje ciljev. Na sliki 8 je predstavljen strateški zemljevid izbranega podjetja med cilji so prikazane vzročno posledične povezave, s pomočjo katerih podjetje lažje osmisli način uresničevanja zastavljene strategije preostalim zaposlenim.

Kazalnike smo določili s pomočjo že obstoječih spremljanih kazalnikov. Sovpadajo s strategijo in strateškimi cilji podjetja. Z njihovo pomočjo bo podjetje lažje ocenilo, ali na novo vpeljane aktivnosti, namenjene izboljšanju poslovnih rezultatov, omogočajo uresničevanje zastavljenih ciljev in izbrane strategije. S pomočjo kazalnikov bo podjetje nadzorovalo porabo sredstev, dobičkonosnost, povečanje prodaje, kakovost procesov id. Skupna ocena pa bo podala jasnejšo sliko o razlogih za uspeh, oziroma morebiten neuspeh podjetja. Podjetje bo pridobljene podatke o stanju kazalnikov primerjalo s preteklimi leti. Primerjava s preteklim letom, bo poleg primerjave s planom temelj ocene uspešnosti podjetja pri posameznem kazalniku.

Slika 8 : Strateški zemljevid podjetja



Vir : Izbrano podjetje (2018, str. 20).

Kazalniki in strateški cilji, ki nadzorujejo finančni vidik so prikazani v tabeli 4, tabeli 5 so prikazani kazalniki in strateški cilji povezani z vidikom strank. V tabeli 6 kazalniki in strateški cilji povezani z vidikom notranjih procesov, tabela 7 pa prikazuje kazalnike in strateške cilje vidika učenja in rasti.

KAZALNIKI ZA FINANČNI VIDIK POSLOVANJA

Koeficient dobičkonosnosti kapitala (ROE) je finančni kazalnik, ki podjetju pokaže razmerje med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom, v izbranem obdobju.

Dodana vrednost na zaposlenega podjetju pove, kolikšna je povprečna ustvarjena vrednost na zaposlenega. Večja vrednost pomeni, da vpeljane aktivnosti pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja.

Koeficient razmerja terjatev in dolgov meri razmerje med terjatvami do strank in obveznostmi do dobaviteljev. Pove, ali je podjetje sposobno poravnati svoje dolgove s terjatvami do strank. Vrednost koeficienta mora biti večja kot 1, v nasprotnem primeru lahko podjetje postane nelikvidno in v primeru daljšega poslovanja na takšen način tudi insolventno.

Koeficient gospodarnosti predstavlja razmerje med prihodki in odhodki podjetja. Podjetju pove kolikšen delež prihodkov predstavlja izbrana enota odhodkov. Vrednost tega kazalnika mora biti nad 1, to pomeni, da podjetje ustvarja več prihodkov kot odhodkov.

Tabela 4 : Strateški cilji in kazalniki za finančni vidik

VIDK	STRATEŠKI CILJ	KAZALNIK	SPREMLJANJE	ODGOVORNA OSEBA	
FINANČNI VIDK	Dobičkonosnost	Koeficient dobičkonosnosti kapitala	Kvartalno	Poslovodstvo	
	Učinkovitost	Dodana vrednost na zaposlenega	Kvartalno	Poslovodstvo	
	Gospodarnost	Koeficient celotne gospodarnosti	Mesečno	Vodje oddelkov	
	Rast prihodkov	Stopnja rasti prihodkov	Mesečno	Poslovodstvo	
	Vodoravni finančni ustroj	Kratkoročni koeficient		Mesečno	Poslovodstvo
		Koeficient razmerja terjatev-dolgov		Mesečno	Poslovodstvo

Vir : Izbrano podjetje (2018, str. 21).

S **koeficientom prihodkov** podjetje spremlja rast prihodkov v izbranem obdobju. Kazalnik predstavlja koeficient med prihodki v izbranem obdobju v tekočem letu in med prihodki, ki jih je v enakem obdobju lani ustvarilo podjetje.

Kratkoročni koeficient pokaže stanje financiranja kratkoročnih sredstev iz kratkoročnih obveznosti do virov sredstev. Med kratkoročna sredstva štejemo zaloge, kratkoročne terjatve in finančne naložbe, ter denarna sredstva. Vrednost koeficienta 1 pomeni, da so kratkoročna sredstva financirana s kratkoročnimi obveznostmi.

KAZALNIKI ZA VIDIK STRANK

Kazalnik **delež reklamacij** primerja število reklamiranih izdelkov s številom prodanih izdelkov. Dopustno stopnjo reklamacij je v podjetju določena na podlagi preteklih izkušenj in

postavljenih ciljev.

Delež prihodkov podjetja glede na posamezno stranko predstavlja koeficient med prihodki, ki jih podjetje dobi s prodajo izdelkov posamezni stranki in celotnimi prihodki. Podjetje na podlagi tega kazalnika oceni svojo strukturo strank in v primeru prevelike odvisnosti od ene same stranke ukrepa.

Delež prodaje novim strankam je neposredno povezan s kazalnikom, ki meri delež prihodkov podjetja glede na posamezno stranko. Kazalnik predstavlja koeficient med prihodki novih strank in celotnimi prihodki podjetja. Podjetje bo z njegovo pomočjo lažje ocenilo razloge za rast prihodkov in se na podlagi tega osredotočilo na pridobivanje ali ohranjanje števila strank.

Kazalnik, ki meri **število priznanj, nagrad in pomembnih referenc**, ki jih podjetje prejme, prispeva k povečanju ugleda podjetja.

Tabela 5 : Strateški cilji in kazalniki za vidik strank

VIDK	STRATEŠKI CILJ	KAZALNIK	SPREMLJANJE	ODGOVORNA OSEBA
VIDIK STRANK	Kakovost izdelkov	Delež reklamacij glede na prodajo	Mesečno	Poslovodstvo in vodje oddelkov
	Povečanje števila strank	Delež prodaje novim strankam	Mesečno	Poslovodstvo in vodje oddelkov
		Delež prihodkov glede na stranko	Mesečno	Poslovodstvo in vodje oddelkov
	Povečanje ugleda	Delež dobička investiranega v dobrodelne namene	Letno	Poslovodstvo
		Priznanja, nagrade in referenčna podjetja	Letno	Poslovodstvo
	Zadovoljstvo strank	Povprečna ocena zadovoljstva strank	Mesečno	Poslovodstvo in vodje oddelkov

Vir : Izbrano podjetje (2018, str. 21).

Kazalnik **delež dobička, investiranega v dobrodelne namene** predstavlja vrednost donacij v dobrodelne namene v tekočem poslovnem letu. Vrednost doniranih sredstev bo podjetje

primerjalo s preteklimi leti in na podlagi tega ocenilo, kako ga vidi zunanje okolje.

Kazalnik, ki prikazuje **povprečno oceno zadovoljstva strank**, bo podjetje spremljalo s pomočjo letnih razgovorov s strankami. Poleg tega bo svojim strankam dvakrat letno poslalo vprašalnik o zadovoljstvu z izdelki in s preostalimi servisnimi storitvami.

KAZALNIKI ZA VIDIK NOTRANJIH PROCESOV V PODJETJU

Delež izdelkov neustreznih za prodajo predstavlja koeficient med neustreznimi izdelki in vsemi izdelki. Kazalnik mora biti čim manjši, v podjetju smo si zastavili cilj 0 % .

Tabela 6 : Strateški cilji in kazalniki za vidik notranjih procesov

VIDK	STRATEŠKI CILJ	KAZALNIK	SPREMLJANJE	ODGOVORNA OSEBA
VIDIK NOTRANJIH PROCESOV	Proces zagotavljanja kakovosti	Delež izdelkov neustreznih za prodajo	Tedensko	Vsi zaposleni
		Delež zavrženega materiala	Mesečno	Vodje oddelkov
	Optimizacija poslovnih procesov	Sredstva porabljena za razvoj	Mesečno	Poslovodstvo in vodje oddelkov
		Točnost dobav	Mesečno	Vodje oddelkov
	Prepoznavanje novih priložnosti	Ure namenjene strankam in razvoju trga	Mesečno	Poslovodstvo
	Povezovanje z vodilnimi podjetji v izbranih panogah	Število novih partnerstev	Kvartalno	Poslovodstvo
	Varnost in zdravje zaposlenih na delovnem mestu	Delež bolniškega staleža	Mesečno	Vodje oddelkov

Vir : Izbrano podjetje (2018, str. 22).

Delež zavrženega materiala spremlja vhod materiala, izdelkov in polizdelkov v podjetje.

Vsako dostavljeno blago mora podjetje pregledati, ter preveriti njegovo kakovost. Kazalnik predstavlja koeficient med dostavljenim materialom, ki je neustrezen, in celotno dobavljeno količino. Spremlja se ločeno, za vsakega dobavitelja posebej. Vrednost kazalnika mora biti čim manjša, cilj podjetja je manj kot 5 % neustreznega dobavljenega materiala. Podjetje na podlagi tega kazalnika oceni kakovost dobaviteljev, cilj pa predstavlja referenčno vrednost, na podlagi katere se podjetje odloča, ali zamenjati ali obdržati dobavitelja.

Sredstva porabljena za razvoj izdelka, predstavljajo kazalnik, s pomočjo katerega podjetje spremlja uspešnost svojega procesa. Kazalnik je neposredno povezan s kazalniki učenja in rasti. Kazalnik predstavlja vsoto vseh stroškov, ki nastanejo med razvojem novega izdelka. Vsota pa se nato primerja z razvojem podobnega izdelka v preteklosti, pri primerjavi se upošteva zahtevnost razvoja in uporabljena nova tehnologija. Podjetje bo to ocenilo s pomočjo znanj, ki jih je pridobilo tekom poslovanja.

Točnost dostav je kazalnik, ki meri pravočasnost dostave naročenih izdelkov strankam. Podjetje ga bo spremljalo na dva načina. Prvi način je število zamujenih dni glede na posamezno dostavo, ki mora biti čim manjši. Drugi način pa predstavlja koeficient vsote vseh zamud glede na dostave v izbranem obdobju.

Kazalnika **čas namenjen strankam in razvoju trga** in **število novih partnerstev** sta povezana. Kazalnik čas namenjen strankam in razvoju trga bo podjetje spremljalo na podlagi števila ur, ki ga bo namenilo za stranke in razvoj trga. Poslovodstvo mora temu nameniti 5-10 % časa na mesečni ravni. S pomočjo tega kazalnika podjetje lažje prepozna potrebe na trgu ter možne potencialne partnerje. Kazalnik število novih partnerstev bo podjetje spremljalo kvartalno in letno.

Delež bolniškega staleža predstavlja koeficient med urami zaposlenih, namenjenih bolniškem staležu, in vsemi preostalimi urami. Kazalnik bo podjetje spremljalo ločeno za vse zaposlene skupaj in za vsakega posameznika. S pomočjo tega kazalnika želimo ugotoviti, ali so procesi zastavljeni dovolj dobro in varno, da ne ogrožajo zaposlenih. Ta kazalnik je posredno povezan tudi z motivacijo zaposlenih na delovnem mestu. Kazalnik mora biti čim manjši - pod 3 % odstotki na letni ravni.

KAZALNIKI ZA VIDIK UČENJA IN RASTI V PODJETJU

Povprečna stopnja izobrazbe v podjetju je kazalnik, ki prikazuje povprečno stopnjo izobrazbe v podjetju. Kazalnik mora biti čim višji. Predstavlja koeficient med vsoto stopenj izobrazbe vseh zaposlenih in številom zaposlenih.

Delež prihodkov namenjenih za izobraževanje zaposlenih predstavlja koeficient med delom prihodkov, ki so namenjeni za izobraževanje in celotnimi prihodki podjetja

Delež prihodkov vloženih v razvoj predstavlja koeficient med delom prihodkov, ki so namenjeni razvoju in vsemi prihodki podjetja.

Delež prihodkov vloženih v nove tehnologije predstavlja koeficient med delom prihodkov, ki so vloženi v nove tehnologije in vsemi prihodki podjetja.

Kazalnik **fluktuacija zaposlenih** bo podjetje spremljalo kot koeficient med odhodi zaposlenih in številom vseh zaposlenih. Kazalnik bo spremljan kvartalno. Vrednost kazalnika mora biti pod 5%.

Tabela 7 : Strateški cilji in kazalniki za vidik učenje in rast

VIDIK	STRATEŠKI CILJ	KAZALNIK	SPREMLJANJE	ODGOVORNA OSEBA
VIDIK UČENJA IN RASTI	Vlaganje v znanje zaposlenih	Delež prihodkov namenjenih za izobraževanje zaposlenih	Letno	Poslovodstvo
		Povprečna stopnja izobrazbe	Letno	Poslovodstvo
	Vlaganje v novo tehnologijo	Delež prihodkov vloženih v razvoj	Letno	Poslovodstvo in vodje oddelkov
		Delež prihodkov vloženih v nove tehnologije	Letno	Poslovodstvo in vodje oddelkov
	Vzpodbudno delovno okolje	Fluktuacija zaposlenih	Kvartalno	Poslovodstvo
		Motivacija zaposlenih	Letno	Vodje oddelkov

Vir : Izbrano podjetje (2018, str. 22).

Kazalnik **motivacija zaposlenih** bo spremljan s pomočjo vprašalnika, ki ga bo izpolnil vsak zaposleni, in letnih razgovorov. Na podlagi dobljenih rezultatov bo podjetje ocenilo trenutno stanje in v primeru, potreba, sprejelo dodatne ukrepe.

S pomočjo določenih kazalnikov podjetje lažje prepozna in izboljša temeljne procese poslovanja. Na podlagi pridobljenih rezultatov vpelje nove aktivnosti, ki vplivajo na uspeh podjetja. S tema dvema aktivnostma, prepoznavanjem in izboljševanjem temeljnih procesov poslovanja, sistem nadgradi sistem uravnoteženih kazalnikov in ga delno poveže s tveganji. Z matriko, predstavljeno v tabeli 8, podjetje poveže temeljne procese z doseganjem ciljev in tveganji, vsak proces ovrednoti na podlagi prispevka k uresničevanju cilja. V tem koraku

opozori na tveganja, ki se lahko pojavijo, v kolikor eden izmed procesov ne deluje, kot bi moral (Smart & Creelman, 2013, str. 157–166).

Tabela 8 : Povezava med procesi in cilji

		CILJI					TVEGANJA			KONTROLNE AKTIVNOSTI	
		CILJ 1	CILJ 2	CILJ 3	CILJ 4	CILJ 5	TVEGANJE 1	TVEGANJE 2	TVEGANJE 3	KONTOLA 1	KONTROLA 2
PROCESI	PROCES 1	25%									
	PROCES 2			50%		75%		25%			
	PROCES 3		100%								
	PROCES 4		50%		50%		50%			50%	

Vir : Izbrano podjetje (2018, str. 24).

V podjetju smo s pomočjo tabele 8 izboljšali razumevanje vzročno posledičnih povezav med področjem obvladovanja uspešnosti, področjem obvladovanja tveganj in poslovnimi procesi. Kot je razvidno iz tabele 8, proces 2 močno vpliva na doseganje dveh ciljev, cilja 3 in cilja 5. Z uresničevanjem teh dveh ciljev in izvajanjem tega procesa, se podjetje srečuje s tveganjem 2, ki je relativno visoko. Vzpostavljene kontrolne aktivnosti na zmanjševanje tveganja ali izboljševanje doseganja ciljev ne vplivajo. V podjetju smo tako že pri vzpostavitvi sistema za obvladovanje uspešnosti opozorili na določena tveganja, ter tako olajšali razumevanje le-teh pri vpeljavi sistema za celovito obvladovanje tveganj.

4.2.4.2 Obvladovanje tveganj

Učinkovito obvladovanje tveganj v podjetju se začne s prepoznavo kje, kdaj in s kako velikimi tveganji se podjetje srečuje. Pri prepoznavanju tveganj ne gre samo za tveganja, ki so podjetju poznana in se lahko pojavijo med poslovanjem, ter imajo negativen vpliv na doseganje uspešnosti. Podjetja morajo prepoznati tudi priložnosti in jih obravnavati enako kot preostala tveganja, ter biti pozorna na tveganja s katerimi se še nikoli niso srečala (Smart & Creelman, 2013, str. 167–193).

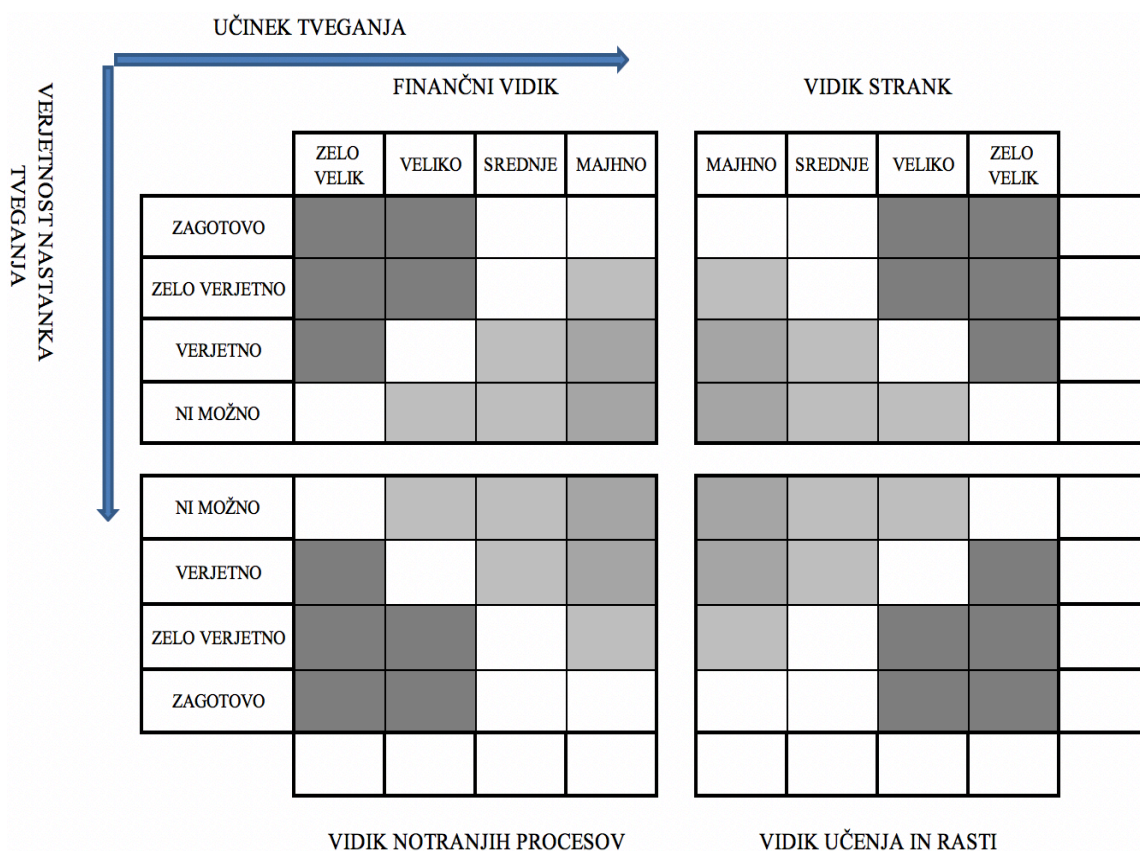
Sistem za celovito obvladovanje poslovanja pri obvladovanju tveganj posnema sistem za celovito obvladovanje tveganj, ki ga je razvil inštitut COSO. Tveganja najprej razdeli na strateška (poslovni model, ugled), finančna (likvidnost, zadolženost), operacijska tveganja (procesi, zaposleni, zunanji dogodki) in tveganja povezana z izvrševanjem strategije (zavarovanje, izdelki). Nato za vsak strateški cilj določi vrsto in stopnjo tveganja. Tveganja prepozna s pomočjo zemljevida tveganj. Zemljevid tveganj je prikazan na sliki 9. Sistem za celovito obvladovanje poslovanja tveganja poveže s sistemom uravnoveženih kazalnikov, kar mu omogoča širši pregled tveganj in lažjo prepoznavo le-teh. Vsako tveganje oceni s štirih

vidikov, kar omogoča boljše razumevanje vzročno posledičnih povezav med tveganji in uspešnostjo poslovanja.

V podjetju bodo tveganja obvladovali s pomočjo sistema za celovito obvladovanje tveganj COSO. Sistemi za obvladovanje tveganj so najpogosteje uporabljeni z namenom preprečitve negativnih izidov dogodkom. Kakovostna vpeljava in dobro delovanje sistemov za obvladovanje tveganj pa prispeva k uspešnosti podjetja (Mohammed & Knapkova, 2016). Obvladovanje tveganj je neposredno povezano z zastavljeno strategijo, vrednotami in vizijo podjetja (COSO, 2017). Sistem za obvladovanje tveganj je torej neposredno povezan tudi s sistemom za obvladovanje uspešnosti.

Pri vzpostavitvi procesa obvladovanja tveganj smo se zgledovali po Curtis-u in Carey-u (2012), str. 2). Predlagan proces sestavljen iz korakov prepoznavanja, ocenjevanja in odzivanja na tveganja smo dodatno razčlenili in natančno definirali postopek v vsakem koraku. V podjetju smo določili projektno skupino in osebo, ki bo prevzela nadzor nad vodenjem obvladovanja tveganj. Projektna skupina bo na mesečni ravni izvajala proces celovitega obvladovanja tveganj, pridobljene podatke pa prenesla na vse preostale zaposlene v podjetju in sprejela potrebne ukrepe.

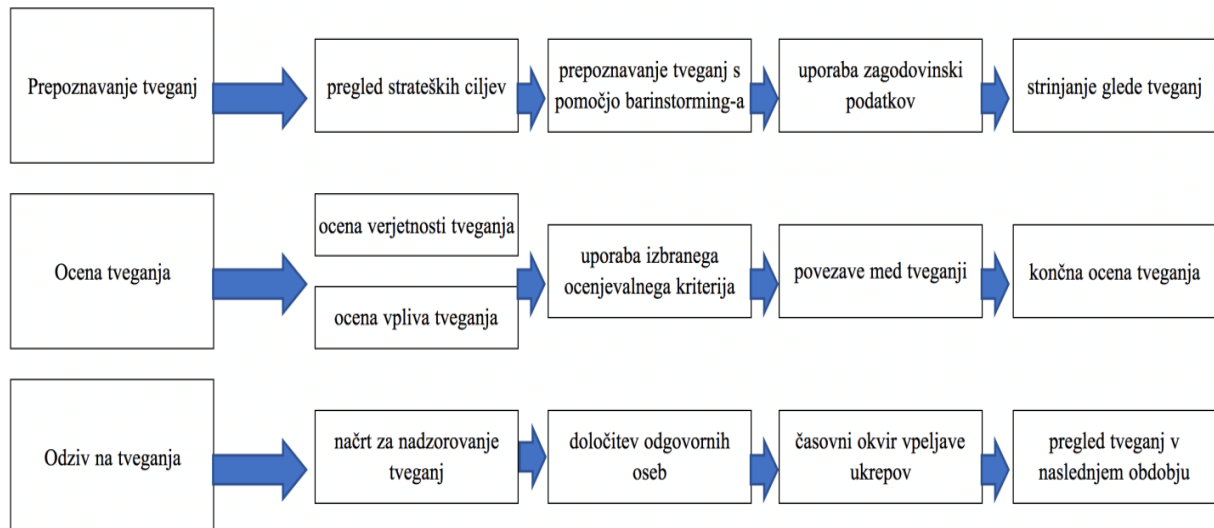
Slika 9 : Zemljevid tveganj



Vir : Smart & Creelman (2013, str. 186).

Proces celovitega obvladovanja tveganj, ki smo ga uporabili, je predstavljen na sliki 10. V prvem koraku projektna skupina prepozna tveganja, v drugem jih oceni, v tretjem pa določi aktivnosti, s pomočjo katerih tveganja zmanjša oziroma izniči.

Slika 10 : Proces celovitega obvladovanja tveganj v podjetju



Vir : Izbrano podjetje (2018, str. 26).

Prepoznana tveganja smo razčlenili, ovrednotili in opisali. S pomočjo orodja, prikazanega v sliki 11, ki omogoča celoviti opis in analizo tveganja (angl. Risk bow-tie), smo predvideli možnost uresničitve in posledic tveganj. Z njegovo pomočjo smo prepoznali dejavnike, ki bi tveganje lahko povzročili, ter na podlagi teh določili ključne kazalnike tveganj, vpeljali potreben nadzor in se tako v naprej pripravili in zavarovali pred morebitno škodo, ki bi jo uresničenje tveganja lahko povzročila. Kazalniki bodo podjetje pravočasno opozorili na povečanje oziroma zmanjšanje tveganja. Za vsako prepoznano tveganje je projektna skupina določila dopustno stopnjo tveganja, ki je osnova, na podlagi katere podjetje sprejema ukrepe za obvladovanje tveganj (Smart & Creelman, 2013, str. 179–181).

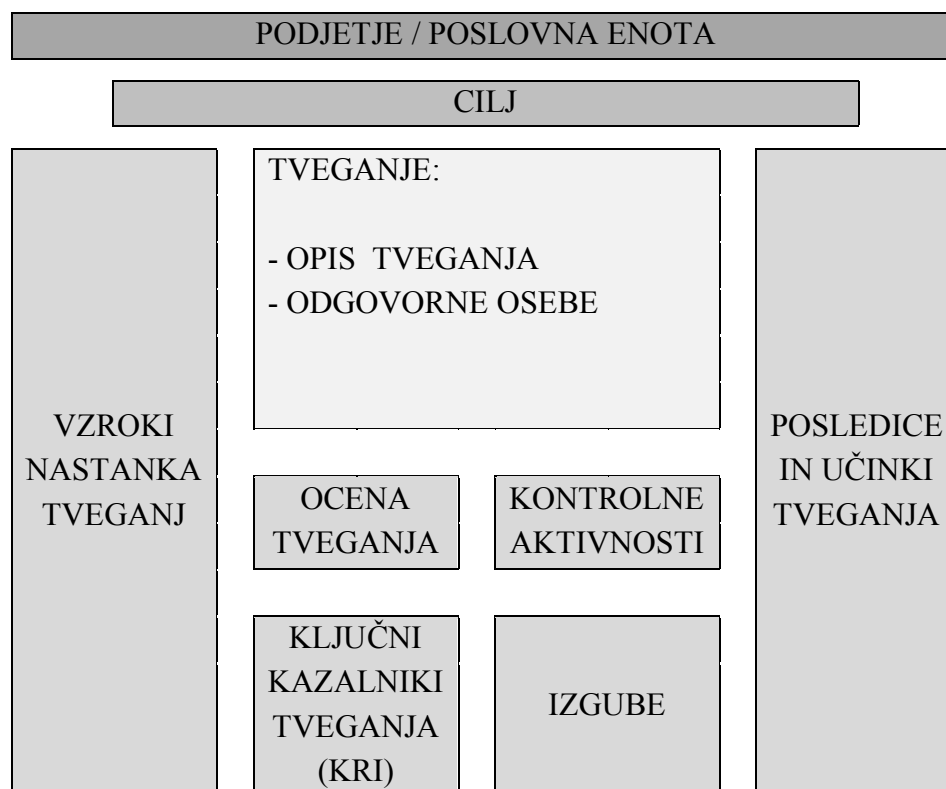
Prepoznana tveganja smo razvrstili med pomembna in manj pomembna. Za vsako pomembno tveganje smo določili kazalnik, ki lahko v vsakem trenutku poda informacijo o stanju tveganja, ki ga spremlja. Ključni kazalniki tveganja so neposredno povezani s prej določeno stopnjo dopustnega tveganja. Pomembno je, da so kazalniki zasnovani tako, da pravočasno opozorijo na povečanje tveganja, kar podjetju omogoča hitrejšo in boljše reakcijo.

Tveganja, s katerimi se podjetje lahko sreča, smo povezali s sistemom obvladovanja uspešnosti, ter jih razdelili na štiri področja, ki predstavljajo različne dele poslovanja podjetja:

- Tveganj povezana s finančnim vidikom
- Tveganja povezana z vidikom notranjih procesov

- Tveganja povezana z vidikom strank
- Tveganja povezana z vidikom učenja in rasti

Slika 11 : Model za celovit opis in analizo tveganj angl. Risk bow-tie



Vir : Smart & Creelman (2013, str. 180).

Predstavljena tveganja v tabeli 9 so splošna tveganja, na katera mora biti podjetje pozorno pri pregledu tveganj. Predstavljajo osnovno izhodišče za prepoznavanje in pregled nad tveganji, ter prikazujejo na kateri vidik poslovanja vplivajo.

Tabela 9 : Tveganja, ki jim je podjetje izpostavljeno

VIDK	TVEGANJE	VIDK	TVEGANJE
FINANČNI VIDK	Obrestne mere	VIDIK NOTRANJIH PORCESOV	Oskrbovalna veriga
	Finančne kontrole		Pravna odgovornost
	Napovedovanje in načrtovanje finančnega položaja podjetja		Pomanjkanje informacij za kakovostno odločanje
	Goljufije		Dostopnost informacij
	Cene materiala		Varno delovno okolje

Se nadaljuje

Tabela 9 : Tveganja katerim je podjetje izpostavljeno (nadaljevanje)

VIDK	TVEGANJE	VIDK	TVEGANJE
FINANČNI VIDK	Likvidnost	VIDIK NOTRANJIH PORCESOV	Opolnomočenje zaposlenih
	Dostopnost kapitala		Uporabljena tehnologija
			Zakoni in politika
VIDK	TVEGANJE	VIDK	TVEGANJE
VIDIK UČENJA IN RASTI	Sposobnosti zaposlenih	VIDIK STRANK	Želje in potrebe trga
	Obnašanje zaposlenih		Želje in potrebe strank
	Odnosi med zaposlenimi		Odnos s strankami
	Tehnološke inovacije		Trženje in promocija
	Integriteta		Prekinitev poslovanja

Vir : Izbrano podjetje (2018, str. 27).

OCENA TVEGANJA

Prepoznana tveganja smo v podjetju ocenili pretežno kvalitativno. Kvalitativna ocena je sestavljena iz dveh delov, iz verjetnosti nastanka tveganja in učinka tveganja. Verjetnost nastanka tveganja je bila ocenjena s pomočjo tabele 10.

Tabela 10 : Lestvica ocenjevanja verjetnosti pojava tveganj

Možnost pojava tveganja	Verjetnostna ocena
Neverjetno (0-15%)	1
Malo verjetno (15-30%)	2
Možno (30-50%)	3
Verjetno (55-85%)	4
Zelo verjetno (> 85%)	5

Vir : Izbrano podjetje (2018, str. 28).

Tveganja smo nato ocenili na podlagi povezanosti med seboj. Temu pa je sledila še kvalitativna ocena vpliva tveganj na izbrana področja:

- EBITDA
- Ugled podjetja
- Potreba po posredovanju posloводства
- Kakovost izdelkov
- Spremembe zakonodaje

V tabeli 11 je prikazan način ovrednotenja tveganj. Predstavljeni so ključni kazalniki tveganj in njihova ocena, za vsako prepoznano tveganje smo v podjetju izračunali skupni seštevek spremjanih področji tveganj. Višji kot je končni seštevek, bolj pomembno je tveganje za podjetje.

Tabela 11 : Lestvica vrednotenja tveganj

PODROČJE VPLIVA TVEGANJA	OPIS TVEGANJA	OCENA TVEGANJA
EBITDA	<2 % EBITDA	1
	2-3 % EBITDA	2
	3-6 % EBITDA	3
	6-10 % EBITDA	4
	>10 % EBITDA	5
Kakovost	Uporabljen nekakovosten material	1
	Izoliran dogodek, ki krši standarde	2
	Več pritožb nad kakovostjo izdelka	3
	Večkratno kršenje standarda kakovosti	4
	Odpoklic izdelkov	5
Potreba po posredovanju posloводства	Ni potrebe po posredovanju	1
	Samo posredovanje posloводства lahko prepreči tveganje	2
	Posloводство mora biti neprestano vključeno v proces obvladovanja tveganja	3
	Vključitev zunanjega managementa v proces obvladovanja tveganj za obdobje dveh let	4

Se nadaljuje

Tabela 11 : Lestvica vrednotenja tveganj (nadaljevanje)

PODROČJE VPLIVA TVEGANJA	OPIS TVEGANJA	OCENA TVEGANJA
Potreba po posredovanju posloводства	Vključitev zunanjega managementa v proces obvladovanje tveganj za obdobje daljše od dveh let	5
Ugled podjetja	Nepomemben dogodek, brez medijske pozornosti	1
	Majhna okrnitev ugleda, brez večje regionalne medijske pozornosti	2
	Srednja okrnitev ugleda in regionalna medijska pozornost	3
	Velika okrnitev ugleda podjetja in velika pozornost medijev	4
	Kritična okrnitev ugleda pozornost mednarodnih medijev	5
Sprememba zakonodaje	Sprememba zakonodaje nima vpliva na poslovanje	1
	Sprememba zakonodaje ima majhen vpliv na poslovanje podjetja, prilagoditev procesov je mala	2
	Sprememba zakonodaje ima zmeren vpliv na poslovanje, poslovne procese je potrebno le delno prilagoditi	3
	Sprememba zakonodaje ima velik vpliv na poslovanje podjetja, zahteva spremembo enega procesa poslovanja	4
	Sprememba zakonodaje ima kritičen pomen za poslovanje podjetja spremeniti je potrebno več procesov, ter vpeljati nove procese	5

Vir : Izbrano podjetje (2018, str. 30).

Pri pregledu smo v podjetju prepoznali 15 ključnih tveganj, ki so za podjetje pomembna in jih je potrebno spremljati. Prepoznana tveganja so predstavljena in ocenjena v tabeli 12. Pomembnost tveganja se določi s pomočjo zmnožka med kazalnikom verjetnosti nastanka tveganja in vsote učinka tveganja. Višji kot je končni rezultat, bolj pomembno je tveganje za

podjetje. Tveganja s katerimi se srečuje podjetje najbolj vplivajo na kazalnik EBITDA in najmanj na kakovost izdelkov. Tako kot pri sistemu za nadzor uspešnosti se tudi pri obvladovanju tveganj, vsak tvegan dogodek najprej in najbolj izrazi na finančni uspešnosti podjetja. Nizka vrednost kazalnika, ki ocenjuje vpliv dogodkov povezanih s tveganji na kakovost izdelkov, pa je majhna verjetno zaradi zahtevanih stanardov in certifikatov ustreznosti izdelkov, ki podjetjem preprečujejo prodajo v primeru, da izdelki le-tem ne ustrezajo.

Tabela 12 : Ocena prepoznanih tveganj v podjetju

	OPIS TVEGANJA	POSLEDICE TVEGANJA	Možnost pojavn tveganja	EBITDA	Ugled podjetja	Posredovanje poslovodstva	Kakovost izdelkov	Spremembe zakonodaje	POMEMBNOST TVEGANJA
1	Dvig obrestnih mer	Težje odplačevanje kreditov	3	3	0	2	0	2	21
2	Dvig cen materiala	Dvig stroškov	3	4	0	1	0	3	24
3	Prekinitev dobav materiala	Onemogočen razvoj, padec prodaje	2	3	0	2	0	3	16
4	Pomanjkanje informacij za kakovostno odločanje	Sprejemanje slabih odločitev	2	3	0	1	0	0	8
5	Nedostopnost informacij	Sprejemanje slabih odločitev	2	3	0	2	0	0	10
6	Nevarno delovno okolje	Povečanje stroškov zaradi bolnišk	1	1	3	2	1	3	10
7	Zastarela uporabljena tehnologija	Nekonkurenčnost	1	2	3	2	4	2	13
8	Neustrezen prenos znanja med zaposlenimi	Neustrezna usposobljenost zaposlenih	3	2	1	2	2	0	21

Se nadaljuje

Tabela 12 : Ocena prepoznanih tveganj v podjetju (nadaljevanje)

	OPIS TVEGANJA	POSLEDICE TVEGANJA	Možnost pojavn tveganja	EBITDA	Ugled podjetja	Posredovanje posloводства	Kakovost izdelkov	Spremembe zakonodaje	POMEMBNOST TVEGANJA
9	Neuspeh razvoj novega izdelka	Povečanje stroškov in zmanjšanje ugleda	2	3	3	2	3	3	28
10	Predlog razvoj izdelka	Povečanje stroškov	2	2	3	2	1	0	16
11	Poslabšanje odnosa s ključnimi strankami	Izpad dohodka	1	4	2	3	2	0	11
12	Stavka zaposlenih	Motnja delovnega procesa	1	2	4	2	0	3	11
13	Nezadovoljstvo strank	Izpad dohodka, zmanjšanje ugleda	2	4	3	2	3	0	24
14	Neustrezno trženje in promocija	Izpad dohodka	3	3	2	2	0	0	21
15	Prekinitev poslovanja zaradi zunanjih dogodkov	Izpad dohodka	1	5	0	0	0	0	5
				44	24	27	16	19	

Vir : Izbrano podjetje (2018, str. 32).

Pridobljene ocene tveganj smo v podjetju primerjali z dopustno stopnjo tveganja, ki smo jo določili za vsako posamezno tveganje. Tveganja, ki so bila ocenjena višje kot je predvidena dopustna stopnja tveganja, smo obravnavali prednostno.

Prepoznana tveganja bodo v podjetju hranili v registru tveganj in ga nadgrajevali na mesečni ravni, oziroma glede na potrebe, ter ob morebitnih večjih spremembah v poslovnem okolju. Del registra tveganj, je prikazan v tabeli 13. V registru so jasno razvidna ključna tveganja, s katerimi se podjetje srečuje, na katero področje imajo vpliv, kdo je odgovoren in kdo pristojen za njihov nadzor, kakšna je dopustna stopnja tveganja, izpostavljenost tveganju, stanje ključnih kazalnikov tveganja in stanje ključnih kontrolnih kazalnikov (angl. Key Control Indicators - KCI). Tveganja smo v projektni skupini prepoznali s pomočjo brainstorming-a, analize zgodovinskih podatkov, ter analize trga. Poskrbeli smo, da je v skupini potekala odprta in konstruktivna komunikacija, brez cinizma in kritike nad predlogi posameznikov, saj je to ključno za uspešno obvladovanje tveganj (National Research Council, 2005, str. 65–69).

Tabela 13 : Register tveganj

TABELA TVEGANJ							
Dejavniki uspeha	Prilagoditev strategiji	Dopustno tveganje	Izpostavljenost	Odgovorna oseba	Pristojna oseba	St. KRI	St. KCI
Inovativni izdelki	Ok	Srednje	Srednja	Direktor razvoja	Vodje oddelkov	Ok	Ok
Hitrost razvoja	Ok	Malo	Mala	Direktor razvoja	Vodje oddelkov	Ok	Ok

Vir : Izbrano podjetje (2018, str. 33).

Sistem za celovito obvladovanje poslovanja podjetja predvideva po ustrezno prepoznanih tveganjih še vpeljavo kontrol, s pomočjo katerih lahko podjetje tveganja bolje nadzira in zmanjšuje njihov vpliv. Sistem predvideva vzpostavitev željene politike poslovanja, kontrolnih aktivnosti, spremljanje, ter nadzor tveganj id. Kontrolne aktivnosti razdeli v dve skupini - na preventivne, tiste ki tveganja preprečujejo; in tiste, ki prepoznajo uresničenje predvidenega

tveganja. Učinkovitost vzpostavljenih kontrol spremlja s pomočjo dveh kontrolnih tabel, prva tabela predstavljena na sliki 12, predstavlja kontrolni zemljevid, ki pove kako učinkovite so vzpostavljene kontrolne aktivnosti.

Slika 12 : Zemljevid kontrol

USPEŠNOST	ZELO VELIKA				
	VELIKA				
	SREDNJA				
	MAJHNA				
		NISO UČINKOVITE	DOLOČENE SO UČINKOVITE	UČINKOVITE	ZELO UČINKOVITE
		UČINKOVITOST KONTROL			

Vir : Smart & Creelman (2013, str. 195).

S pomočjo tabele predstavljene na sliki 13 podjetje primerja izpostavljenost podjetja tveganjem z vzpostavljenimi kontrolnimi aktivnostmi.

Slika 13 : Primerjava izpostavljenosti in učinkovitosti kontrol

IZPOSTAVLJENOST TVEGANJU	ZELO VELIKA				
	VELIKA				
	SREDNJA				
	MAJHNA				
		NISO UČINKOVITE	DOLOČENE SO UČINKOVITE	UČINKOVITE	ZELO UČINKOVITE
		UČINKOVITOST KONTROL			

Vir : Smart & Creelman (2013, str. 196).

Nato z uporabo tabele predstavljeni na sliki 14 primerja vzpostavljene kontrolne aktivnosti s stopnjo tveganja, ki jo oceni na podlagi dopustnega tveganja kot premalo, ravno prav ali preveč izpostavljeno.

Slika 14 : Primerjava kontrolnih aktivnosti z dopustnim tveganjem

PRILAGODITEV DOPUSTNEMU TVEGANJU	ZELO VELIKA				
	VELIKA				
	SREDNJA				
	MAJHNA				
		NISO UČINKOVITE	DOLOČENE SO UČINKOVITE	UČINKOVITE	ZELO UČINKOVITE
		UČINKOVITOST KONTROL			

Vir : Smart & Creelman (2013, str. 197).

Z uporabo omenjenih orodij podjetje dobi nazornejšo predstavo o učinkovitosti vzpostavljenih kontrol (Smart & Creelman, 2013, str. 193–196). Učinkovitost vzpostavljenih kontrol podjetje spremlja s pomočjo kontrolnih kazalnikov. Vse kontrolne aktivnosti zapiše v tabelo kontrol, v kateri ima zbrane in opisane vse vzpostavljene kontrole.

Kontrolne aktivnosti predstavljajo vsako stvar, ki jo podjetje sprejme in vpelje v svoj način poslovanja z namenom obvladovanja tveganj in izboljšanja uspešnosti poslovanja. Vpeljane aktivnosti se izvajajo na vseh ravneh podjetja, mednje sodi tudi uporabljena tehnologija. Lahko so namenjene zaznavanju ali preprečevanju nezaželenih tveganjih dogodkov. V podjetjih najpogosteje predstavljajo način sprejemanja odločitev (Uwadiae, 2018).

Z managerji v podjetju smo prepoznali, da je ključna aktivnost, ki bo pripomogla k boljšemu nadzoru tveganj in dvigu končne uspešnosti organizacijska kultura podjetja. Kulture v podjetju nismo bistveno spremenjali, saj je to dolgotrajen proces. Željeno dožemanje kulture smo zaposlenim predstavili s pomočjo pojasnjenih vrednot podjetja in željenim načinom komunikacije. Z namenom boljšega nadzora nad materialom smo z managerji prepoznali potrebo po vpeljavi dodatnega delovnega mesta za nadzor kakovosti vhodnih materialov in končnih izdelkov. Poleg nadzora nad kakovostjo materialov, bo oseba odgovorna za spremljanje cen na trgih in pravočasno sporočanje večjih sprememb poslovodstvu. Kot zadnjo kontrolno aktivnost smo z managerji v podjetju izbrali primerjavo s konkurenti (angl. Benchmarking), ki ga bo podjetje opravljalo kvartalno. Za nadzor izvajanja kontrolnih aktivnosti v podjetjih se

velikokrat ustvari novo delovno mesto, oseba, ki ga zaseda pa spremlja izvajanje in učinkovitost izbranih kontrolnih aktivnosti, ter v primeru potrebe predlaga nove. V podjetju smo se na podlagi stroškovnega izračuna vpeljave novega delovnega mesta za nadzor kontrolnih aktivnosti, odločili da le-tega ne vpeljemo. Nadzor nad izvajanjem kontrolnih aktivnosti bo prevzelo poslovodstvo.

4.2.5 Prilagajanje tveganj strategiji podjetja

Prilagajanje tveganj predstavlja četrti korak vpeljave sistema za celovito obvladovanje poslovanja. Na tej točki smo v podjetju naredili pregled vseh predhodnih korakov. Na podlagi zastavljene strategije, ciljev, uspešnosti in opredeljenih tveganj, ki se lahko pojavijo med poslovanjem, smo ocenili trenutno stanje poslovanja podjetja. Ker gre pri tem koraku za prilagajanje stopenj sprejetih tveganj smo slednje ocenili, ter jih primerjali z prej določenimi dopustnimi stopnjami. S pomočjo pridobljenih podatkov smo v podjetju prepoznali tveganja pri katerih se pojavljajo največja odstopanja, ter tveganja prilagodili in uskladili, tako da bodo omogočala doseganje željene uspešnosti brez večje izpostavljenosti kot je to predvideno. Obseg prilagajanja in usklajevanja je odvisen od kakovosti izvedbe predhodnih korakov. V kolikor so na primer cilji previsoki, obstaja velika verjetnost, da podjetje med poslovanjem sprejema prevelika tveganja. V primeru, da ugotovi, da so sprejeta tveganja posledica slabih ciljev in strategije, mora le-te ponovno določiti ali pa spremeniti predvidene stopnje dopustnih tveganj, kar ni priporočljivo. Obseg aktivnosti v tem koraku je tako tesno povezan s prejšnjimi koraki sistema za celovito obvladovanje poslovanja. Bolj kakovostno kot so bili le-ti izpeljani, manj prilagajanj mora podjetje izvesti in obratno.

Prepoznana tveganja predstavljam v tabeli 14, ki primerja trenutne stopnje tveganj z dopustnimi stopnjami. Za tveganja, pri katerih se pojavljajo odstopanja, ki so večja od 5 točk, mora podjetje sprejeti preventivne ukrepe.

Tabela 14 : Primerjava stopenj tveganj

	OPIS TVEGANJA	DOPUSTNA STOPNJA TVEGANJA	OCENA STOPNJE TVEGANJA	ODSTOPANJE
1	Dvig obrestnih mer	25	21	-4
2	Dvig cen materiala	25	24	-1
3	Prekinitev dobav materiala	10	16	6

Se nadaljuje

Tabela 14 : Primerjava stopenj tveganj

	OPIS TVEGANJA	DOPUSTNA STOPNJA TVEGANJA	OCENA STOPNJE TVEGANJA	ODSTOPANJE
4	Pomanjkanje informacij za kakovostno odločanje	8	8	0
5	Nedostopnost informacij	8	10	2
6	Nevarno delovno okolje	10	10	0
7	Zastarela uporabljena tehnologija	15	13	-2
8	Neustrezen prenos znanja med zaposlenimi	15	21	6
9	Neuspeh razvoj novega izdelka	25	28	3
10	Predlog razvoj izdelka	15	16	1
11	Poslabšanje odnosa s ključnimi strankami	10	11	1
12	Stavka zaposlenih	10	11	1
13	Nezadovoljstvo strank	10	24	14
14	Neustrezno trženje in promocija	10	21	11
15	Prekinitev poslovanja zaradi zunanjih dogodkov	5	5	0

Vir : Izbrano podjetje (2018, str. 36).

Tveganja smo vnesli v tabelo 15, ki primerja dejansko izpostavljenost tveganjem z željeno izpostavljenostjo oziroma dopustnim tveganjem. Tabela omogoča hiter in enostaven pregled nad tveganji in stopnjami tveganj, ki jih podjetje sprejema. S pomočjo tabele podjetje ugotovi, ali izvaja ustrezne aktivnosti, ki preprečujejo sprejemanje večjih ali manjših tveganj kot je zaželeno. Tveganja, ki se nahajajo v sivem območju, mora podjetje ponovno pregledati, saj jim je preveč oziroma premalo izpostavljeno, da bi lahko doseglo optimalno poslovno uspešnost. Tabela predstavlja osnovo za vpeljavo novih aktivnosti, ki bodo vplivale na končno uspešnost podjetja.

Tabela 15 : Primerjava željene izpostavljenosti

IZPOSTAVLJENOST	ZELO VELIKA (125 – 90)				
	VELIKA (89 – 55)				
	SREDNJA (54–25)	3, 8, 13, 14	2, 9		
	MAJHNA (24-1)	1,4,5,6,7, 10, 12, 15			
		MAJHNO	SREDNJE	VELIKO	ZELO VELIKO
		DOPUSTNO TVEGANJE			

Vir : Izbrano podjetje (2018, str. 37).

Sistem za celovito obvladovanje poslovanja izpostavljenost podjetja tveganjem razdeli na tri območja: optimalno območje, območje prevelike in območje premajhne izpostavljenosti. Tveganja, ki se nahajajo v sivem območju, od dopustne stopnje tveganja odstopajo za 5 točk in več. Za njih smo v podjetju prednostno sprejeli ukrepe, ki bodo prispevali k njihovem obvladovanju. Sprejeti ukrepi so predstavljeni v tabeli 16.

Proces prilagajanja stopenj tveganj dopustnim in s tem obvladovanja tveganj je stalen. Podjetje nenehno preverja sprejeta tveganja in izpostavljenost, ki jo le-ta povzročajo, ter jih prilagaja zastavljeni strategiji. Proces prilagajanja tveganj je sestavljen iz osmih korakov. Podjetje

pregleda in preuči glave dejavnike uspeha v panogi in okolju v katerem posluje, nato pregleda strateške cilje in predvidene stopnje tveganj za doseg le-teh. Omenjene tri korake mora podjetje narediti enkrat letno, oziroma večkrat, če posluje v izjemno dinamični panogi in okolju, kjer se trendi neprestano spreminjajo in jih je težko predvideti. Predstavljenim korakom sledi pregled poslovne uspešnosti, pregled ključnih tveganj, ocena tveganj, prilagajanje stopenj tveganj, prilagajanje tveganj, ki so večja ali manjša kot je bilo to predvideno. Predstavljen proces teče ves čas poslovanja.

Tabela 16 : Največja tveganja podjetja

	OPIS TVEGANJA	DOPUSTNA STOPNJA TVEGANJA	OCENA STOPNJE TVEGANJA	ODSTOPANJE	UKREP
3	Prekinitev dobav materiala	10	16	6	Dvig zalog materiala in iskanje novih dobaviteljev
8	Neustrezen prenos znanja med zaposlenimi	15	21	6	Vpeljava mentorstva za nove zaposlene in vpeljava enciklopedije znanja podjetja
13	Nezadovoljstvo strank	10	24	14	Aktivnejše poprodajne aktivnosti, vpeljava dodatnih kontrol v proces razvoja in proizvodnje izdelkov
14	Neustrezno trženje in promocija	10	21	11	Priprava novega načrta trženja podjetja

Vir : Izbrano podjetje (2018, str. 38).

4.3 Vpeljava sistema za obvladovanje poslovanja

V prvem delu vpeljave sistema za celovito obvladovanje poslovanja smo v podjetju izvajali predvsem tehnične naloge, določili smo strategijo, vpeljali sistema za obvladovanje uspešnosti in tveganj, ter izvedli proces prilagajanja tveganj izbrani strategiji. Pri vpeljavi smo si pomagali z uporabo več različnih orodij, kot so npr: strateški zemljevid, ki pove, kaj želi podjetje doseči; kontrola sprejetih stopenj tveganj, ki opozori na prevelika ali premajhna tveganja, ki jih podjetje sprejema; proces prilagajanja stopenj tveganj vnaprej določeni dopustni stopnji tveganja ipd. Rezultati in učinki vpeljanih sistemov v proces poslovanja so lahko merljivi. Predstavljajo osnovo za vpeljavo in uresničenje drugega dela sistema celovitega obvladovanja poslovanja, ki se nanaša na integracijo, nadzor in obvladovanje poslovanja, kulturo ter komunikacijo v podjetju.

Uspešna vpeljava, nadzor in obvladovanje vzpostavljenega sistema za celovito obvladovanje poslovanja je tesno povezana z načinom vodenja podjetja, vzpostavljeno organizacijsko kulturo in načinom komunikacije v podjetju. Najpomembnejšo vlogo za uspešno vpeljavo sistema za celovito obvladovanje poslovanja imajo managerji in vodje oddelkov, ki s svojo komunikacijo in načinom dela vzpodbujajo in prenašajo željeno vedenje na zaposlene (Smart & Creelman, 2013).

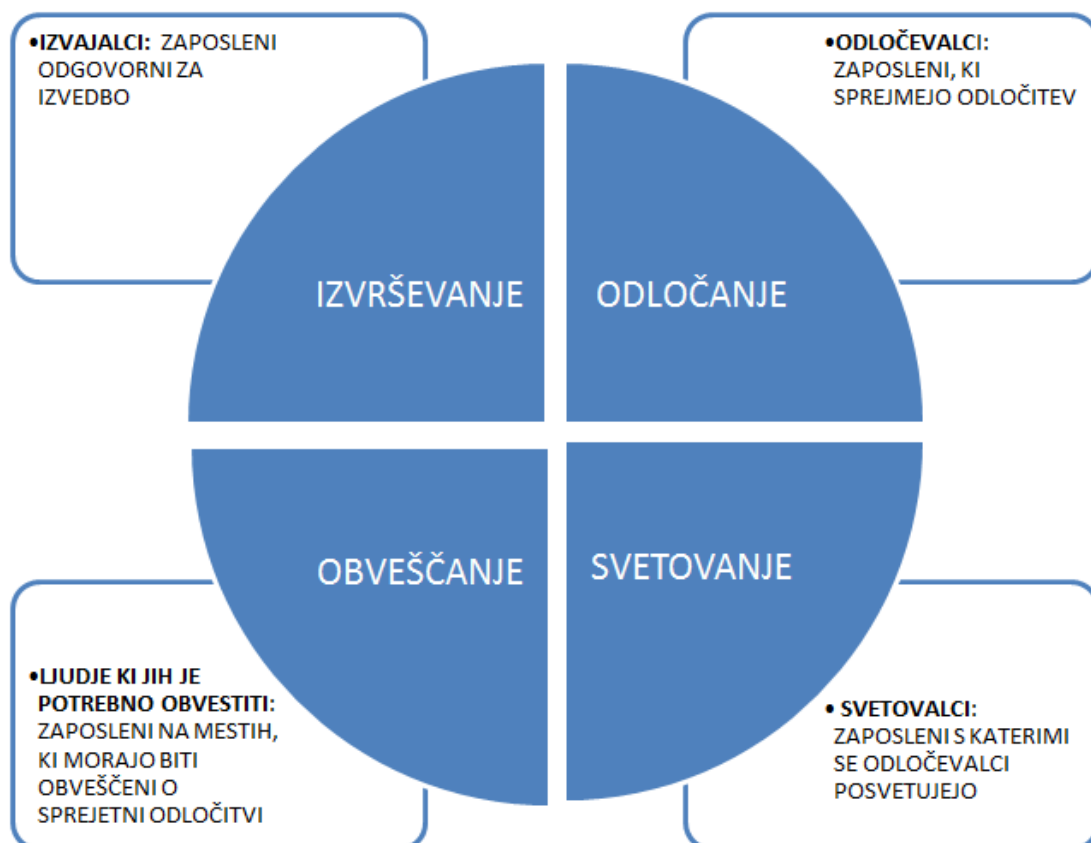
Sistem za celovito obvladovanje poslovanja v ta namen v poslovni model podjetja vpelje odločevalski sistem RACI (angl. Responsible, Accountable, Consult, Inform). Model RACI upošteva cilje in strategijo podjetja, pri sprejemanju odločitev pa posameznika usmeri tako, da le-ta sprejme najboljšo možno odločitev. Model RACI predstavljen na sliki 15, predstavlja odločevalski model, ki poleg sprejemanja boljših odločitev izboljša pregled nad samimi procesi v podjetju. Določi namreč pristojne osebe za izvedbo procesa, odgovorne osebe za končni rezultat, ter zaposlene, ki jih je potrebno o procesu obvestiti in se z njimi posvetovati v primeru nejasnosti (Smart & Creelman, 2013). V podjetju smo se odločili, da izdelamo več organigramov ki bodo pomagali pri izvajanju procesov in uresničevanju zastavljenih ciljev. Struktura organigrama je prikazana na sliki 15. Organigrame smo predali zaposlenim. S tem nismo zgolj izboljšali in pospešili procesa odločevanja, temveč tudi sam proces dela, saj je iz organigrama jasno razvidno, kdo je končni odločevalec, ter katera oseba v podjetju ima potrebno znanje za rešitev morebitnih težav, ki bi pri izvajanju procesa lahko nastale.

Podjetja se z uporabo tega odločevalskega modela izognejo nerazumevanju ciljev in dvojnemu delu, obenem pa izboljšajo uspešnost skupinskega dela, povečajo pretok informacij v podjetju, ter dvignejo zavedanje o pomembnosti poslovanja v območju dopustnega tveganja (Smart & Creelman, 2013, str. 226–229).

Strategijo in z njo povezane strateške cilje, ki smo jih v podjetju določili v prvem delu vpeljave sistema za celovito obvladovanje uspešnosti, smo s pomočjo modela RACI dodatno razčlenili, ter spremljali s pomočjo vzpostavljenih sistemov. V podjetju smo si zastavili kratkoročne cilje

in mejnike, ki poleg željenih rezultatov vsebujejo tudi podatek o stopnji tveganja, ki jo lahko zaposleni sprejmejo med delom. Te cilje in vse z njimi povezane informacije smo prenesli na ostale zaposlene. Dopustno tveganje predstavlja osnovo za sprejemanje odločitev pri zaposlenih, saj podjetju omogoča, da deluje v skladu s predpisi in zakoni, ki so na področju elektronike in elektronski naprav zelo jasno in strogo definirani. Podjetje bo s takim pristopom lažje dosegalo željene cilje.

Slika 15 : Model Raci



Vir : Smart & Creelman (2013, str. 229).

4.4 Kultura in komunikacija v podjetju

4.4.1 Kultura

Organizacijska kultura predstavlja zelo pomemben del poslovanja podjetja. Massaras, Sahinidis in Polychronopoulos (2014, str. 416) jo opredelita kot globoko utrjene vrednote in prepričanja, ki si jih delijo zaposleni. Prestavlja način poslovanja podjetja. Lok in Crawford (2004, str. 322–324) ugotavljata, da pravilno vzpostavljena, močna organizacijska kultura omogoča podjetju,

da posluje v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji tudi v težkih časih. Organizacijska kultura je tesno povezana z vizijo in poslanstvom podjetja, z načinom vodenja v podjetju in uresničevanjem zastavljenih ciljev (Martins & Terblanch, 2003).

Sistem za celovito obvladovanje poslovanja poudarja, da je kljub vsem postavljenim sistemom za preprečevanje sprejemanja prevelikih tveganj, prav kultura podjetja tista, ki to najbolj prepreči. Kultura podjetja mora sovpadati s strategijo podjetja in prispevati k njenemu izvrševanju. Zaposlene mora spodbujati k nadzorovanju in obvladovanju tveganj in priložnosti, s katerimi se srečajo med poslovanjem (Smart & Creelman, 2013).

Uspešno in močno organizacijsko kulturo pogojuje več dejavnikov. Mednje sodijo (Smart & Creelman, 2013, str. 234–242):

- Vizija podjetja mora biti jasna in razumljiva;
- Vrednote podjetja, ki podkrepijo vizijo, morajo biti razumljive in sovpadati s poslovnim modelom;
- Vodenje zaposlenih ima zelo pomembno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture, vodje s svojim delom odražajo prepričanja in vrednote, ki jih prenašajo na zaposlene;
- Komunikacija znotraj podjetja, slednja pospešuje pretok informacij, kar pripomore k sprejemanju boljših odločitev;
- Motivatorji zaposlenih morajo izvirati iz bistva zastavljene strategije, kar pomeni, da ne smejo spodbujati neželenih dejanj;

Poslovna kultura v izbranem podjetju je po mnenju managementa in mojem opažanju na zelo visokem nivoju. Poleg doseganja ciljev, se le ta odraža tudi v odnosih med zaposlenimi, izstopa komunikacija. Kljub temu pa smo se skupaj z managerji odločili, da željeno kulturo v podjetju še nekoliko jasneje razdelamo in jo tako dodatno približamo zaposlenim. Kulturo podjetja najbolje opišejo vrednote, zato smo se odločili, da vsako vrednoto opišemo s pomočjo odgovorov na vprašanja: »Kako v podjetju razumemo vrednoto?« in »Zakaj pri svojem delu upoštevam izbrano vrednoto?« V tabeli 17 je prikazan opis vrednote uspešnost.

Tabela 17 : Opis vrednote uspešnost

USPEŠNOST
KAKO V PODJETJU RAZUMEMO USPEŠNOST?
Aktivno sodelujem pri sprejemanju odločitev in razvoju
Prispevam k uspehu celotnega podjetja
K uspehu prispevam po svojih najboljših močeh

Se nadaljuje

Tabela 17 : Opis vrednote uspešnost (nadaljevanje)

KAKO V PODJETJU RAZUMEMO USPEŠNOST?
Prezemam odgovornost
Ovire predstavljajo novo izzive za preizkušanje znanj
Če česa ne vem, vprašam
ZAKAJ PRI DELU UPOŠTEVAM VREDNOTO USPEŠNOST?
Ker s takšnim vedenjem spodbudim sodelavce
Ker z uresničevanjem skupnega cilja uresničujem tudi svoje cilje
Ker le na tak način lahko napredujem
Ker odločitve sprejemam zavestno in za svojimi besedami stojim
Ker tako rastem in se izpopolnjujem skupaj s podjetjem
Ker vem, da lahko le tako svoje delo opravljam dobro

Vir : Izbrano podjetje (2018, str. 40).

4.4.2 Komunikacija

Komunikacija v podjetju predstavlja pomembno vlogo pri vzpostavitvi močne organizacijske kulture in uresničevanju strategije (Romenti, Invernizzi & Biraghi, 2012). Kako dobra je komunikacija, podjetje najpogosteje izve pri vpeljavi novosti. Doseganje željene stopnje razvitosti komunikacije je ponavljajoč se proces, ki se nadgrajuje in prilagaja strategiji in organizacijski kulturi podjetja. Smart in Creelman (2013, str. 233–248) menita, da mora komunikacija v podjetju neprestano opozarjati na strategijo in obvladovanje tveganj. V ta namen predlagata, da se pri komunikaciji upošteva pravilo, ki ga poimenujeta pravilo petih C-jev. Pri komuniciranju je tako potrebno paziti na naslednje stvari: jasnost angl. Clarity; kredibilnost angl. Credibility, kar pomeni, da dejanja sovpadajo s komunikacijo; vsebinsko polnost in jedrnatost angl. Concision; premišljenost in skladnost s trenutnim stanjem v podjetju angl. Context; konstantnost in razumljivost informacij angl. Consistency.

Komunikacija je tesno povezana s kulturo podjetja. Predstavlja prvo kontrolno točko, ki pove ali zaposleni v podjetju dejansko upoštevajo vrednote podjetja in s tem njegovo kulturo. V primeru, da komunikacija ni na željenem nivoju, menim, da je sprememba le-te nujna za vse predhodno opisane korake vpeljave sistema za celovito obvladovanje poslovanja. Menim, da izbranemu podjetju načina komunikacije ni potrebno spreminjati. V podjetju vlada prepričanje,

da je moč argumenta pomembnejša od argumenta moči. To zaposlenim omogoča učinkovitejše sprejemanje odločitev in hkrati spodbuja vse k odprti in jasni komunikaciji.

Sistem za celovito obvladovanje poslovanja v slovenskem podjetju še ni bil vpeljan. Predstavlja uravnotežen pregled nad uspešnostjo in tveganji. Ti dve področji sta tesno povezani, če sta dobro nadzorovani in obvladovani prispevata k boljši končni uspešnosti podjetja. Sistem za celovito obvladovanje poslovanja, v poslovne procese vpelje dva sistema, sistem uravnoteženih kazalnikov in sistem za celovito obvladovanje tveganj. Kljub ločeni vpeljavi posameznega sistema, izkorišča njune podobnosti, kar mu omogoča boljši pregled nad poslovanjem in učinkovitejše obvladovanje tako tveganj kot uspešnosti. Z vpeljavo dopustne stopnje tveganja, ki predstavlja temelj celotnega procesa obvladovanja poslovanja, sistem poslovanje podjetja usmeri tako, da lahko zaposleni v vsakem trenutku sprejmejo najboljšo možno odločitev. Jasno določena dopustna stopnja tveganja omogoča, da managerji in ostali zaposleni s sprejetimi odločitvami ne ogrozijo končne uspešnosti podjetja, oziroma ga ne izpostavijo morebitnim tveganjem, ki bi bila zanj lahko usodna.

Spremljanje tveganj in uspešnosti je za podjetje zelo pomembno. Vpeljava obeh sistemov, tako za obvladovanje uspešnosti kot za obvladovanje tveganj, je zagotovo boljša, kot vpeljava zgolj enega izmed njiju. Vsak izmed sistemov pokriva določen poslovni vidik podjetja. Ločeno spremljanje uspešnosti in tveganj ne izkorišča podobnosti med področji, ter ne išče povezav med njimi. V primeru ločene obravne sistemov in podatkov, ki jih podjetje pridobi z njihovo uporabo, prav tako obstaja verjetnost, da ne bo prepoznalo vzročno posledičnih povezav med področjema, saj bo za vsako področje zadolžen ločen oddelek, kar velikokrat onemogoči popolno razumevanje rezultatov. Menim, da je za podjetje smiselna vpeljava obeh sistemov za obvladovanje uspešnosti in tveganj, ter nato skupno spremljanje rezultatov in iskanje vzročno posledičnih povezav med njimi. Način vpeljave sistema za spremljanje poslovanja je odvisen od vsakega posameznega podjetja. Sistem si mora podjetje prilagoditi, a kljub temu ohraniti njegova ključna področja. Sistem za celovito obvladovanje poslovanja je po mojem menenju trenutno eden izmed primernejših za celovito obvladovanje poslovanja v podjetjih, ne glede na njihovo velikost in panogo v kateri nastopajo. Podjetju omogoča celovit pregled nad poslovanjem in pokaže vzročno posledične povezave med tveganji in uspešnostjo, ki jih najpogosteje ne prepoznajo. Skupaj z managementom menimo, da uporaba sistema za celovito obvladovanje poslovanja povečuje končno uspešnost podjetja.

SKLEP

Sisteme za obvladovanje poslovanja, ki so obravnavani v magistrskem delu delimo na sisteme za obvladovanje uspešnosti in sisteme za obvladovanje tveganj. Sistemi za obvladovanje poslovanja so se in se še razvijajo in izpopolnjujejo. Stroka in podjetja se poslužujejo vpeljave tako sistemov za obvladovanje uspešnosti, kot sistemov za obvladovanje tveganj. Njihova

vpeljava podjetju omogoča preverjen in voden proces, ki prispeva k nemotenemu delovanju in lažjemu konkuriranju na trgu. Sistemi vplivajo na način poslovanja, procese in postopke v podjetju. Podjetju omogočajo, da so le-ti opravljeni na način, ki omogoča uresničevanje postavljenih ciljev. Podjetja z vpeljavo izbranega sistema spremenijo celoten način poslovanja. Vpeljava sistemov podjetju ne predstavlja največjega izziva, najpomembnejša je doslednost, upoštevanje in izvajanje potrebnih aktivnosti, ki omogočajo, da sistem pravilno deluje.

V izbranem podjetju smo vpeljali sistem za celovito obvladovanje poslovanja. Sistem vključuje tako obvladovanje tveganj, kot obvladovanje uspešnosti. Obvladovanje vsakega področja poteka ločeno, vendar kljub ločeni obravnavi sistem išče povezave med področjema in s tem pripomore k njenemu boljšemu obvladovanju. Sistema smo vpeljali tako kot predvideva sistem za celovito obvladovanje poslovanja, ki sta ga razvila Smart in Creelman. Konceptualni razvoj sistema za celovito obvladovanje poslovanja smo skupaj z managerji razvijali dva meseca, nato pa smo pričeli s postopno vpeljavo prej omenjenih podsistemov. Vpeljava je trajala tri mesece. Postopna vpeljava sistemov je vključevala, najprej vpeljavo sistema za obvladovanje uspešnosti, ter nato sistema za obvladovanje tveganj. Tak način vpeljave je omogočil izkoriščanje sinergij med managerskima sistemoma. Podjetje in zaposleni so bili po vpeljavi sistema za obvladovanje uspešnosti bolj dovzetni za vpeljavo sistema za obvladovanje tveganj. Prepoznavanje tveganj je bilo lažje in hitrejše, saj je predhodno vpeljan sistem za obvladovanje uspešnosti posredno na njih opozorili že pri svoji vpeljavi. Poleg več prepoznanih tveganj, smo lažje določili vzročno posledične povezave med tveganji in dejavniki uspešnosti, preverili kakšne stopnje tveganj sprejemamo in jih, v kolikor je bilo to potrebno, prilagodili. Vpeljan sistem za celovito obvladovanje poslovanja poleg spremljanja in obvladovanja tveganj in uspešnosti, poskuša spremeniti tudi organizacijsko kulturo podjetja. Po končani vpeljavi in preučitvi sistema za celovito obvladovanje poslovanja in njegovih podsistemov smo ugotovili, da je uspešnost njihovega delovanja pogojena z organizacijsko kulturo podjetja. Menimo, da bi bilo smiselno z vpeljavo sistema za celovito obvladovanje poslovanja začeti obratno. Vsi vpeljeni sistemi, ki močno spremenijo način poslovanja so namreč tesno povezani s strategijo, vizijo in poslanstvom podjetja. Te prvine, skupaj z vrednotami podjetja, tvorijo njegovo organizacijsko kulturo. Menimo, da bi bila vpeljava sistemov za obvladovanje uspešnosti in tveganj, ki jih predvideva sistem za celovito obvladovanje poslovanja lažja, če bi jih podjetje začelo vpeljevati potem ko bi oblikovalo nove temelje željene organizacijske kulture. Slednja pa bi se nato tekom vpeljave ostalih predvidenih sistemov le še izpopolnjevala.

Sistem za celovito obvladovanje poslovanja podjetja omogoča celovit pregled nad poslovanjem. Z njim podjetje spremlja pretekle, trenutne in prihodnje poslovne rezultate. Sistem pripravi podjetje na priložnosti in nevarnosti, ki nanj prežijo, ter mu obenem pokaže razloge za trenutni uspeh oziroma neuspeh. Omogoča kakovostno izvedbo štirih korakov, ki jih morajo zagotavljati sistemi za obvladovanje poslovanja: planiranje, izvedba, kontrola in reagiranje (izvajanje ukrepov).

Vpeljava in delovanje sistema za celovito obvladovanje poslovanja predstavlja zahteven in dolgotrajen proces. Kljub navidezno enostavni vpeljavi podsistemov za obvladovanje uspešnosti in tveganj, le-ta zahteva ogromno časa in pripravljenosti zaposlenih. Sistem za celovito obvladovanje poslovanja omogoča širok pregled in nadzor nad poslovanjem. Smiselno združuje dva managerska sistema, tri ločena področja poslovanja, ki so medseboj povezana in neločljiva. Podjetja z vpeljavo sistema za celovito obvladovanje tveganja ne vpeljejo zgolj sistema, ki bo služil kot orodje za obvladovanje določenega področja poslovanja, temveč vpeljejo sistem, ki podjetje v celoti preobrazi.

LITERATURA IN VIRI

1. Amaratunga D., Haigh, R., Sarshar, M. & Baldry, D. (2002). Application of the balanced scorecard concept to develop a conceptual framework to measure facilities management performance within NHS facilities. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 15(4), 141–151.
2. Amaratunga, D. & Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*. 20(5/6), 217–223.
3. Anderson, K. & Terp, A. (2006). *Risk Management, Andersen T.J. (ed.). Perspectives on Strategic Risk Management*. Denmark: Copenhagen Business School Press. 27–46.
4. Arena, M. & Arnaboldi, M. (2014). Risk and performance management: are they easy partners? *Management Research Review*. 37(2), 152–166.
5. Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*. 44(10), 1441–1460
6. Atkinson, M. (2012). Developing and using a performance management framework: a case study. *Measuring Business Excellence*. 16(3), 47–56.
7. Aven, T. (2012). The risk concept – historical and recent development trends. *Reliability Engineering & System Safety*. 99, 33–44.
8. Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*. 253(1), 1–13.
9. Badawy, M., El-Aziz, A. A. A., Idress, M. A., Hefny, H. & Hossam, S. (2016). A survey on exploring key performance indicators. *Future Computing and Informatics Journal*. 1(1–2), 47–52.
10. Baroto, M. B., Abdullah, M. M. & Lai Wan, H. (2012). Hybrid strategy: a new strategy for competitive advantage. *International Journal of Business and Management*. 7(20), 120–133.
11. Beasley, M., Chen, S., Nunez, K. & Wright, L. (2006). Working hand in hand: Balanced Scorecard and Enterprise Risk Management. *Institute of Management Accountants. Strategic Finance*. 87(9), 49–55.
12. Bible, L., Kerr, S. & Zanini, M. (2006). The balanced scorecard: here and back: from its beginnings as a performance measurement tool. *Management Accounting Quarterly*.

13. Bitici, S., Carrie, A. S. & Mcdevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*. 17(5), 522–534.
14. Bizjak, M. (2006). *Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja: uvajanje in nadgradnja sistema v podjetju Valkarton* (magistrsko delo). Ljubljana Ekonomska fakulteta.
15. Blahova, M., Palka, P. & Haghirian, P. (2017). Remastering contemporary enterprise performance management systems. *Measuring Business Excellence*. 21(3), 250–260.
16. Bourne, M., Franco, M. & Wilkes, J. (2003). Corporate performance management. *Measuring Business Excellence*. 7(3), 15–21.
17. Broadbent, J. & Guthrie, J. (2008). Public sector to public services: 20 years of "contextual" accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 21(2), 129–169.
18. Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*. 14(1), 109–123.
19. Burnaby, P. & Hass, S. (2009). Ten steps to enterprise-wide risk management. *Corporate Governance: The international journal of business in society*. 9(5). 539–550.
20. Callahan, C. & Soileau, J. (2017). Does enterprise management enhance operating performance? *Advances in Accounting*. 37, 122–139.
21. Campbell, A. & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long Range Planning*. 24(4), 10–20.
22. Chae, K. B. (2009). Developing key performance indicators for supply chain: an industry perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*. 14(6), 422–428.
23. Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*. 28(5), 393–406.
24. Chia, A. Goh, M. & Hum, S. (2009). Performance measurement in supply chain entities: balanced scorecard perspective. *Benchmarking: An International Journal*. 16(5), 605–620.
25. Cican, S. J. (2014) *Comparative study between traditional and enterprise risk management – a theoretical approach*. Pridobljeno dne 1. maja 2018 iz <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2014/n1/029.pdf>
26. Cokins, G. (2009). *Performance Management*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
27. COSO. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework (executive summary)*. Pridobljeno 5. maja 2018 iz <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>
28. COSO. (2013, maj). *Internal Control – Integrated Framework (executive summary)*. Pridobljeno 18. maja 2018 iz https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/documents/executive_summary.pdf
29. COSO. (2017). *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance (executive summary)*. Pridobljeno 5. maja 2018 iz

- <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
30. COSO. (2018). *Enterprise Risk Management Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks (executive summary)*. Pridobljeno 5. maja 2018 Iz <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Preliminary-Draft.pdf>
 31. Costantini, A. & Iacuzzi, S. (2016). Risk Tools for the Assessment of Strategic Risk: An Exploratory Study. *International Journal of Business and Social Science*. 7(12), 104–114.
 32. Curtis, P. & Carey, M. (2012). *Risk Assessment in Practice*. Pridobljeno 18. maja 2018 iz <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM%20Risk%20Assessment%20in%20Practice%20Thought%20Paper%20October%202012.pdf>
 33. D'Arcy, S. (2001). Enterprise Risk Management. *Journal of Risk Management of Korea*. 12(1). 207–228.
 34. Dalrymple, D. J. & Parsons, L. J. (1995). *Marketing Management. Text and Cases*, (6th ed.). New York: John Wiley & Sons.
 35. Daniels, B. (1990). Performance Indicators. *Work Study*, 39(5), 22–26 .
 36. Davies, J., Finlay, M., McLenaghan, T. & Wilson, D. (2006). *Key Risk Indicators – Their Role in Operational Risk Management and Measurement*. Pridobljeno 20. maja 2018 iz <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.457.893&rep=rep1&type=pdf>
 37. De Waal, A. (2007). Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle! *Measuring Business Excellence*. 11(2), 4–11.
 38. Deloitte. (2018). *2018 Tehnology Industry Outlook Navigating toward the future: Leveraging technology advances in the digital transformation era*. Pridobljeno 7. julija 2018 iz <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/technology-industry-outlook.html#>
 39. Dionne, G. (2013). Risk Management History, Definition, and Critique. *Risk Management and Insurance Review*. 16(2), 147–166.
 40. Drobnič, D. (2008). *Na tveganjih zasnovano načrtovanje notranjega revidiranja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
 41. Evropska komisija. (2010). *Europe 2020 A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Pridobljeno 10. aprila 2018 iz <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>
 42. Evropska komisija. (2016). *Founding opportunities*. Pridobljeno 30. junija 2017 iz http://ec.europa.eu/environment/funding/intro_en.htm

43. Farooq, A. & Hussain, Z. (2011). Balanced scorecard perspective on change and performance: a study of selected Indian companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 24, 754–768.
44. Ferreira, S., P., Shamsuzzoha, A., H., M., Toscano, C. & Cunha, P. (2012). Framework for performance measurement and management in a collaborative business environment. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 61 (6), 672–690.
45. Finančni slovar. (2018) *Tveganje*. Pridobljeno 4. junija 2018 iz <http://www.financnislovar.com/definicije/tveganje.html>
46. Galloway, D. & Funston, R. (2000). The challenges of enterprise risk management. *Balance Sheet*. 8(6), 22–25.
47. Gatzert, N. & Schmit, J. (2016). Supporting strategic success through enterprise-wide reputation risk management. *The Journal of Risk Finance*. 17(1), 26–45.
48. Greene, A. (2016). *A process approach to project risk management*. Leichester: Loughborough University: Department of Civil and Building Engineering.
49. Gupta, A. K. & Sharma, S. (2017). Balanced Scorecard: A conceptual framework. *International Conference on Innovative Research in Science, Technology and Management*. Rajasthan: Modi Institute of Management & Technology. Str. 209–305.
50. Gupta, G. & Mishra, P. R. (2016). A SWOT analysis of reliability centered maintenance framework. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. 22(2), 130–145.
51. Hoodat, H. & Rashidi, H. (2009). Classification and Analysis of Risks in Software Engineering. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Computer, Electrical, Automation, Control and Information Engineering*. 3(8), 2044–2050.
52. Horvathova, J., Moriškova, M., Suhayinova A. & Suhanyi, L. (2015). Selection of key performance indicators of chosen industry and their application in formation of Creditworthy model. *Business Economics and Management 2015 Conference*. 360–367.
53. Ireland, R. D. & Hitt, A. H. (1992). Mission State - ments: Importance, Challenge, and Recommendations for Development. *Business Horizons*. 34–42.
54. Izbrano podjetje. (2017). *Poslovni načrt izbranega podjetja za leto 2017*. Kraj: Izbrano podjetje.
55. Izbrano podjetje. (2018). *Poslovni načrt izbranega podjetja za obdobje 2018–2021*. Kraj: Izbrano podjetje.
56. Jalal-Karim, A. (2013). Iavering enterprise risk management (ERM) for boosting competitive business advantages in Bahrain. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 9(1), 65–75.
57. Jelinkova, L. & Striteska, M. (2015). Selected Components Affecting Quality of Performance Management Systems. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 210. 181–187.

58. Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundations of Balanced Scorecard (working paper)*. Pridobljeno 4. maja 2018 iz https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf
59. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 70(1), 71–79.
60. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 74(1), 75–85.
61. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*. 32(5), 10–17.
62. Kodrin, A. (2016). *The balanced scorecard approach for sustainable performance in an uncertain future: the case of climate change* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Kot, S. & Dragon, P. (2015). Business Risk Management in International Corporations. *Procedia Economics and Finance*. 27. 102–108.
64. Kotler, P. & Caslione, J. A. (2009). *Chaotics: The business of managing and marketing in the age of turbulence*. New York: Amacom.
65. Kotze, P. N., Vermaak, F. N. S. & Kristen, E. (2015). Including risk in the balanced scorecard: Adoption rate and implementation methods of Johannesburg Stock Exchange listed organisations. *Southern African Business Review. Special Edition Accounting Research 2015*.
66. Kraus, V. & Lehner, M. L. (2012). The nexus of enterprise risk management and value creation: a systematic literature review. *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives*. 1(1), 91–163.
67. Laisaikorn, K. & Rompho, N. (2014). A Study of the Relationship Between a Successful Enterprise Risk Management System, a Performance Measurement System and the Financial Performance of Thai Listed Companies. *Journal of Applied Business and Economics*. 16(2).
68. Lam, J. (2003). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. Hoboken. New Jersey: John Wiley & Sons.
69. Lam, J. & associates. (2018, 1. februar). *Emerging best practices in Developing Key Risk Indicators and ERM Reporting*. Congos Incorporated.
70. Laverty, K. J. (1996). Economic “short-termism”: The debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. *Academy of Management Review*. 21(3), 825–860.
71. Lok, P. & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*. 23(4), 321–338.
72. Lubis, I. (brez datuma). *Integrating Balanced Scorecard and Enterprise Risk Management in Banking*. Pridobljeno 4. aprila 2018 iz <http://www.dpu.ac.th/masean/upload/content/files/041%20Integrating%20Balanced%20Scorecard%20and%20Enterprise%20Risk%20Management%20in%20Banking.pdf>

73. Management study guide. (2018). *What is decision making?* Pridobljeno 17. aprila 2018 iz <https://www.managementstudyguide.com/decision-making.htm>
74. Mark. S., Beasley, S. M., Branson, C. B. & Hancock V. H. (2010). *Current State of Enterprise Risk Oversight and Market Perceptions of COSO's ERM Framework*. Pridobljeno: 20. maja 2018 iz <https://www.coso.org/Documents/COSO-Survey-Report-FULL-Web-R6-FINAL-for-WEB-POSTING-111710.pdf>
75. Martins, E. C. & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*. 6(1), 64–74.
76. Massaras, P., Sahinidis, A. & Polychronopoulos, G. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*. 14, 415–424.
77. McGrew, F. J. & Bilotta G. J. (2000). The effectiveness of risk management: measuring what didn't happen. *Management Decision*. 38(4), 293–301.
78. McNamee, D. and Selim, G. (1998). *Risk Management: Changing the Internal Auditor's Paradigm*. Florida: Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs.
79. McShane, M. (2018). Enterprise risk management: history and a design science proposal. *The Journal of Risk Finance*. 19(2), 137–153.
80. McWhorter, B. L., Matherly, M. & Frizzell, M. D. (2006). *The connection Between Performance measurement and Risk Management*. IMA conference.
81. Meyer, T. & Reniers, G. (2013). *Engineering risk management*. Berlin: De Gruyter Graduate.
82. Mohammed, K. H. & Knapkova, A. (2016). The Impact of Total Risk Management on Company's Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 220. 271–277.
83. Mooraj, S., Oyon, D. & Hostettler, D. (1999). The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil? *European Management Journal*. 17(5), 481–491.
84. Moullin, M. (2003). Defining performance measurement. *Perspectives on Performance*. 2. *International Journal of Health Care, Quality Assurance*. 20(3), 181–183.
85. National Research Council. (2005). *The Owner's Role in Project Risk Management*. Committee for Oversight and Assessment of U.S. Department of Energy Project Management. Pridobljeno 14. junija 2018 iz <https://www.nap.edu/read/11183/chapter/9>
86. Neely, A. (1998). Three models of measurement: theory and practice. *International Journal of Business Performance Management*. 1(1), 47–64.
87. Niven, P.R. (2008). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Non profit Agencies*, Hoboken. New Jearsy: John Wiley & Sons Inc.
88. OECD. (2017). *General assessment of the macroeconomic situation*. Pridobljeno 10. maj 2018 iz <https://www.oecd.org/eco/outlook/general-assessment-of-the-macroeconomic-situation-november-2017-OECD-economic-outlook.pdf>
89. Oracle. (2012). *Goal Setting: A Fresh Perspective*. Pridobljeno 6. junija 2018 iz <http://www.oracle.com/us/%20media1/goal-setting-fresh-perspective-ee-1679275.pdf>

90. Paladino, B. (2008). Strategically managing risk in today's perilous markets. *Strategic Finance*. 27–33.
91. Palermo, T. (2011). Integrating risk and performance in management reporting. Chartered Institute of Management Accountants. *Research executive summary series*, 7(5). Pridobljeno 10. maja 2018 iz http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/6307_R269_Integrating%20risk_FINAL.pdf
92. Patidar, V. (2005). *Balance Score Card – A Conceptual Framework*. Pridobljeno 23. maja 2018 iz http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC192/fc192.html
93. Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 84(12), 78–92.
94. Power, M. (2004). The risk management of everything. *The Journal of Risk Finance*. 5 (3), 58–65.
95. Provititi. (2006). *Guide to Enterprise Risk Management Frequently asked Questions*. Provititi independant risk consulting. Pridobljeno 30. maja 2018 iz https://www.ucop.edu/enterprise-risk-management/_files/protiviti_faqqguide.pdf
96. Rasid, A. Z. S., Golshan, N., Mokhber, M., Tan, G. & Mohd-Zamil A. N. (2017). Enterprise risk management, performance measurement systems and organizational performance in malaysian public listed firms. *International Journal of Business and Society*. 18(2), 311–328.
97. Rasid, S. Z. A., Isa, C. R. & Ismail, W. K. W. (2014). Management accounting systems, enterprise risk management and organisational performance in financial institutions. *Asian Review of Accounting*. 22, 128–144.
98. Rittenberg, L. & Martens, F. (2008). *Understanding and Communicating Risk Appetite*. Pridobljeno 18. maja 2018 iz <https://www.coso.org/Documents/ERM-Understanding-and-Communicating-Risk-Appetite.pdf>
99. Romenti, S., Invernizzi, E. & Biraghi, S. (2012). Engaging employers to develop quality in higher education: the case of communication studies in Italy. *Quality in Higher Education*. 18(2), 205–220.
100. Roseke, B. (2015, 23. januar). *Risk Response Strategies*. Pridobljeno 10. aprila 2018 iz <http://www.projectengineer.net/5-risk-response-strategies/>
101. Rozman, R. (2017). Organizacijski vidiki ravnanja s tveganji 15. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji: obvladovanje tveganj. Zbornik referatov. Društvo slovenska akademija za management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
102. Sainaghi, R., Phillips, P. & D'Angella, F. (2018). The balanced scorecard of a new destination product: Implications for lodging and skiing firms. *International Journal of Hospitality Management*. 1–15.
103. Shafir, M. A. (2002). Benchmarking performance management systems. *Benchmarking: An International Journal*. 9(1), 62–85.

104. Sheaffer, Z., Landau, D. & Drori, I. (2008). Mission statement and performance: an evidence of 'coming of age. *Organizational Development Journal*. 26(2), 49–62.
105. Smart, A. & Creelman, J. (2013). *Risk-Based performance management, integrating strategy and risk management*. New York: Palgrave Macmillan.
106. Smith, E. M. (2003). Changing an organisation's culture: correlates of success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*. 24(5), 249–261.
107. Stivers, B., Covin, T., Hall, N. & Smalt, S. (1998). How non-financial performance measures are used. *Management Accounting*. 79(8), 44–49.
108. Striteska, M. & Spickova, M. (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems. *The Journal of Organizational Management Studies*. IBIMA Publishing.
109. Sufi, T. & Lyons, H. (2003). Mission statements exposed. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 15(5), 255–262.
110. SURS. (2018). *Prebivalci glede na aktivnost po spolu in kohezijskih regijah*. Pridobljeno 7. julija 2018 iz <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
111. Šprajc, P. & Podbregar, I. (2017). Celovito obvladovanje tveganj in notranje kontrole v organizaciji. *15. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji: obvladovanje tveganj. Zbornik referatov*. Društvo slovenska akademija za management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
112. Tchankova, T. (2002). Risk identification – basic stage in risk management. *Environmental Management and Health*. 13(3), 290–297.
113. Tye, J. (1980). The concept of risk management. *Education + Training*. 22(4), 127–128.
114. UMAR. (2017). *Poročilo o razvoju 2017*. Pridobljeno dne 05. junij 2018 iz http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2017/PoR_2017_prava.pdf
115. UMAR. (2018). *Pomladanska napoved 2018: Visoka in široko osnovana gospodarska rast se bo nadaljevala tudi letos*. Pridobljeno dne 01. junija 2018 iz http://www.umar.gov.si/novice/novice/obvestilo/news/pomladanska-napoved-2018-visoka-in-siroko-osnovana-gospodarska-rast-se-bo-nadaljevala-tudi-letos/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=49356a834cf06aa5a3fd78dfbc90cb29
116. UN. (2018). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Pridobljeno 18. junij 2018 iz <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
117. Uwadiae, O. (2018). *COSO – Control Activities. Financial Report*. Pridobljeno dne 15. junija 2018 iz https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ng/Documents/audit/Financial%20Reporting/ng-coso-control-activities_15042015.pdf
118. Vezjak, B. & Zorko, N. (brez datuma). *Tveganja, letno poročilo in sodelovanje nadzornega sveta z revizorji. Združenje nadzornikov Slovenije*. Pridobljeno 5. maja

- 2018 iz http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/zorko_in_vezjak_-_tveganja_letno_porocilo_in_sodelovanje_nadzornega_sveta_z_revizorji.pdf
119. Webber, A. M. (1999, 31. december). *New math for a new economy*. Pridobljeno dne 14. junija 2018 iz <https://www.fastcompany.com/38859/new-math-new-economy>
 120. Weller, N. (2018). *COSO Enterprise Risk Management Framework*. Pridobljeno 15. julija 2018 iz <https://www.accaglobal.com/uk/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p1/technical-articles/coso-enterprise-risk-management-framework-part-1.html>
 121. Welsh, T. D. & Ordóñez, D. L. (2014). The dark side of consecutive high performance goals: Linking goal setting, depletion, and unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 123(2), 79–89.
 122. Winston, A. (2014). Resilience in a Hotter World. *Harvard Business Review*. 92(4), 56–64.
 123. WiseGuyReports (2018, 5. februar) *Gambling 2018 global market – opportunities challenges, strategies & forecasts 2022*. Pridobljeno 30. aprila 2018 iz http://www.abnewswire.com/pressreleases/gambling-2018-global-market-opportunities-challenges-strategies-forecasts-2022_183385.html
 124. Wisutteewong, G. & Rompho, N. (2015). Linking Balanced Scorecard and COSO ERM in Thai Companies. *Journal of Management Policy and Practice*. 16(2), 127–134.
 125. Wu, D. (2009). *Measuring Performance in Small and Medium Enterprises in the Information & Communication Technology Industries*. Ho chi minh: College of Business, School of Management.
 126. Yadav, N. & Sagar, M. (2013). Performance measurement and management frameworks: Research trends of the last two decades. *Business Process Management Journal*. 19(6), 947–971.
 127. Yireny-Fianko, A. B. & Chileshe, N. (2015). An analysis of risk management in practice: the case of Ghana's construction industry. *Journal of Engineering, Design and Technology*. 13(2), 240–259.
 128. Zingales, L. (2000). In Search of New Foundations. *The Journal of Finance*. 55(4), 1623–1653.
 129. ZRSZ. (2018). *Trg dela v številkah. Gibanje registrirane brezposelnosti po mesecih, 2008-2018*. Pridobljeno 10. julija 2018 iz https://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah

PRILOGE

Priloga 1: Okvirne podporne točke na sestankih s projektno skupino v izbranem podjetju

V nadaljevanju predstavljam oporne točke, na katere smo se v projektni skupini osredotočili. Sestanki projektne skupine so potekali v obdobju od marca do junija 2018. projektno skupino sem vodil sam. Skupaj smo pripravili konceptualno zasnovo za vpeljavo sistema za celovito obvladovanje poslovanja v podjetju.

Na sestankih smo obravnavali teme:

- Vizijo, poslanstvo, organizacijsko strukturo podjetja, omenjeno jasneje definirali in dodali še jasen opis vrednot podjetja.
- Opravili smo pregled trenutnega stanja poslovanja
- Ocenili uspešnost delovanja programov in smer nadaljnjega razvoja podjetja
- Ocenili obstoječ poslovni načrt in možnosti za vpeljavo sistema za celovito obvladovanje poslovanja
- Analizirati ali obstajajo potrebe po vpeljavi novih delovnih mest

Pri analizi tveganj in uspešnosti sem se pogovoril z poslovoilstvom in vodji oddelkov. Zanimalo me je predvsem dojemanje in pristop k obvladovanju uspešnosti vsakega posameznika. S pomočjo pridobljenih podatkov smo v projektni skupini analizirali ključne dejavnike za uspeh podjetja in z njihovo pomočjo določili tveganja s katerimi se podjetje srečuje. S pomočjo finančne analize poslovanja smo prepoznali nekaj dodatnih tveganj. vprašanja na katera smo poskušali odgovoriti so:

- Kako podjetje dojema tveganja in uspešnost?
- Kako poteka proces poslovanja
- Kakšne odnose ima podjetje s kupci in kako jih lahko izboljša?
- Kakšne odnose ima podjetje z dobavitelji, kako poteka proces nabave ter kako se ga lahko izboljša?
- Kako poteka razvoj v podjetju?

S projektno skupino smo nato začeli s konceptualno vpeljavo sistema za celovito obvladovanje poslovanja v podjetje.

Priloga 2: Intervju z direktorjem izbranega podjetja

PROTOKOL ZA INTERVJU – MAGISTRSKO DELO Urban logar (mentorica:izr. prof. dr. Darja Peljhan)

Zaporedna številka intervjuja: 1.

Datum in ura intervjuja: 04.04.2018; 10:00

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): 45 min

Tip intervjuvanca (pozicija v podjetju) : direktor podjetja

Druge opombe: /

Lepo pozdravljeni,

Sem Urban Logar, študent magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Intervju opravljam za potrebe magistrskega dela. Kot predhodno dogovorjeno bom v magistrskem delu imena vašega podjetja ne bom razkril.

Intervju bo potekal predvidoma eno uro. Vključeval bo vprašanja odprtega tipa o načinu poslovanja v vašem podjetju.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi in prepisu podatkov v veliko pomoč. Tonski zapis intervjuja ne bo objavljen, ter nobenemu posredovan.

Dovoli snemanje: DA / NE

Imate morda še kakšno vprašanje, preden začneva s pogovorom?

VPRAŠALNIK

1. Kakšna je lastniška struktura podjetja?

Nedavno je bilo podjetje prodano večjemu mednarodnemu podjetju. Prodano je bilo zgolj zaradi lažjega vstopa na nove trge in večje varnosti. Kljub prodaji smo ohranili samostojen način odločanja o nadaljnjem razvoju podjetja in ne spreminjamo svoje vizije.

2. Kakšna je kadrovska struktura podjetja?

Podjetje sestavlja slabih 30 zaposlenih, ki so povezani v šest oddelkov. Dva od njih sta namenjena izključno razvoju, dva pa podpora razvoju (nabava in servis). Naše ekipe so sestavljene iz mladih in starejših zaposlenih, to nam omogoča lažje združevanje izkušenj in novih tehnologij. Mladi poskrbijo, da zagnanosti nikoli ne zmanjka, starejši bolj izkušeni pa, da je ta zagnanost nadzirana in pravilno usmerjena.

3. Kaj so po vašem mnenju dejavniki uspešnosti na trgih na katerih nastopate?

Dejavnikov uspešnosti je več, dejavniki ki podjetje potisnejo v ospredje in ga naredijo uspešnega pa so zagotovo izobražen kader, trajen in hiter razvoj, ter uporaba naprednih tehnologij.

4. Mi lahko prosim predstavite vizijo, strategijo in vrednote podjetja.

Naša vizija je ohranjati vodilni položaj v razvoju vgradnih elektronskih sistemov v regiji in svetu. Stremimo k temu, da smo prvi in najboljši ponudnik na trgu elektronskih komponent. Iz vizije izhaja tudi strategija podjetja, ki je usmerjena v razvoj novih tehnološko dovršenih izdelkov in polizdelkov. To poskušamo dosežati ali sami, ali pa s pomočjo partnerskih podjetji. Vseeno pa kljub razvoju, ki zna biti velikokrat finančno zahteven, poskušamo zasledovati stroškovno učinkovitost, s pomočjo sistemov, ki smo jih razvili sami. Med vrednote podjetja uvrščamo znanje in poštenost, ki sta najbolj pomembni, ter zadovoljstvo zaposlenih in profesionalizem.

5. Opazil sem, da ste družbeno odgovorno podjetje, sicer tega ne oglašujete, vendar ste kot sponzor priostni na več dogodkih. Zakaj?

Ja imamo nekaj področji na katerih smo aktivni. Čim več poskušamo vrniti domačemu okolju. Poleg sponzorstva kulturnim dogodkom smo aktivni tudi v podjetniških klubih, smo del podjetniškega pospeševalnika ipd. Zavedamo se, da lahko samo uspešno in razvito okolje omogoča naš razvoj, prav tako pa dviguje naš ugled.

6. Kaj predstavljajo zaposleni v vašem podjetju in ali menite, da so v podjetju zadovoljni?

Zaposleni so ključ do uspeha. Brez naših zaposlenih ne bi bili tako uspešni kot smo, to jim poskušamo pokazati na dnevni ravni. So glavni vir znanja in idej za nov razvoj. Menim, da so zaposleni pri nas zadovoljni. Poskušamo jim omogočati najboljše možne pogoje za delo. Kultura podjetja temelji na medsebojnem spoštovanju in odprti komunikaciji. Če narediva danes anketo bi bili zaposleni verjetno od 70 % do 90 % zadovoljni z delom in delodajalcem. Menim, da popolno zadovoljstvo samo podjetje zelo težko ustvari, veliko je odvisno tudi od zaposlenih, navsezadnje nismo objekti brez čustev. Res pa je, da v popolnem zadovoljstvu, če temu lahko rečemo cona udobja, vsak posameznik zelo težko napreduje. V svojih ekipah si želim zaposlene, ki rastejo tako osebno, kot profesionalno in tak odstotek se mi zdi primeren. V slabih dvajsetih letih poslovanja smo zamenjali zelo malo zaposlenih, fluktuacije skoraj nimamo. To si štejem oziroma štejem v čast. Dobro delo in zadovoljstvo pa najbolj pride do izraza sedaj ko je zanimanje za našo stroko zelo veliko, naši zaposleni pa ostajajo.

7. Zaposleni lahko podajajo predloge za razvoj, se lahko samostojno odločajo kaj bi razvijali? Kako to poteka pri vas, glede na to, da ste razvojno podjetje.

Nimamo nabiralnika idej, že sami projekti, ki se jih lotevamo so takšni, da zahtevajo veliko znanja in inovativnega pristopa k reševanju problemov. Poskrbimo, da zaposleni delajo na projektih, ki jih zanimajo, kar še dodatno vzpodbudi inovativno razmišljanje, in prav zaradi tega smo pred kratkim prejeli nagrado za najinovatorja na področju enega izmed ponujenih programov. Seveda lahko vsak zaposleni pristopi k meni, kateremu od direktorjev ali k vodjem oddelkov in poda svoj predlog za nov projekt, izdelk ipd. Pri idejah je vedno problem pri ekonomski upravičenosti in smiselnosti izvedbe, vsekakor pa vsak predlog obravnavamo, ter zaposlenemu pojasnimo zakaj ja in zakaj ne. Včasih se zgodi tudi to, da trg enostavno še ni pripravljen za nek izdelek.

8. Poslovni rezultati podjetja, so po finančni kazalnikih sodeč, nadpovprečni. Kako pa vidite razvoj podjetja v bodoče? Imate deset, pet letne cilje?

Desetletnih ciljev prav tako petletnih, kar se tiče vpeljave programov nimamo. Nič ni natančno določeno, začrtano imamo smer in prihodke, ki jih želimo če toliko let dosežati. Za stoletni cilj imamo ohranjati, in če bo možno nadgrajevati trenutno vzdušje v naših ekipah. V naslednjih letih želimo predvsem nadaljevati s postopno rastjo prihodkov in seveda z dobičkonosnostjo. Postopoma bomo povečevali ekipe. Porfelj programov bomo obdržali, ter ga poskušali postopno razširiti, vidimo pa velik potencial v blockchain tehnologiji, ter v iskanju partnerstev z drugimi podjetji.

Priloga 3: Intervju s finančnim direktorjem izbranega podjetja

PROTOKOL ZA INTERVJU – MAGISTRSKO DELO Urban logar (mentorica: izr. prof. dr. Darja Peljhan)

Zaporedna številka intervjuja: 2.

Datum in ura intervjuja: 05.04.2018; 10:00

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): 60 min

Tip intervjuvanca (pozicija v podjetju) : finančni direktor podjetja

Druge opombe: /

Lepo pozdravljeni,

Sem Urban Logar, študent magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Intervju opravljam za potrebe magistrskega dela. Kot predhodno dogovorjeno bom v magistrskem delu imena vašega podjetja ne bom razkril.

Intervju bo potekal predvidoma eno uro. Vključeval bo vprašanja odprtega tipa o načinu poslovanja v vašem podjetju.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi in prepisu podatkov v veliko pomoč. Tonski zapis intervjuja ne bo objavljen, ter nobenemu posredovan.

Dovoli snemanje: DA / NE

Imate morda še kakšno vprašanje, preden začneva s pogovorom?

VPRAŠALNIK

1. Konkurenčna podjetja so vedno prisotna, z razvojem tehnologije in elektronike se ukvarja veliko podjetji, kako pa vi vidite svojo konkurenco in kako poskušate biti boljši od njih?

Na trgu je res veliko konkurentov. Danes celotno gospodarstvo temelji na novih tehnologijah. V Sloveniji je veliko malih in velikih podjetji, ki se ukvarjajo z razvojem elektronike in drugimi sorodnimi stvarmi. Vsa ta podjetja predstavljajo našo konkurenco, mednje štejem tudi večja podjetja z lastnim razvojem (npr. Gorenje). Zakaj tudi njih, čar tehnologije in elektronike je prav v tem, da lahko zelo hitro zamenjaš panogo, danes proizvajaš čipe za avtomobile, pralne stroje jutri pa si lahko prisoten v popolnoma drugi panogi, saj so znanja lahko prenosljiva na druga področja. Možnosti je

torej ogromno, če le imaš znanje in smisel za njegovo povezovanje. Najpogosteje se s konkurenti primerjamo, naredimo neke vrste analizo prodajnih kanalov, prihodkov podjetja in pokritosti trga, ter seveda najpomembnejše analizo izdelkov, ki jih ponujajo. Pridobljeni podatki pa služijo za primerjavo. Danes seveda primerjava s slovenskimi podjetji ni več dovolj, globalizacija trgov nas usmerja na tuje konkurente. Ti so velikokrat precej večji in agresivnejše nastopajo na trgu, to je bil tudi eden od razlogov, zaradi katerega smo se odločili za “združitev” s podjetjem X. Vseeno bi rad poudaril, da je tudi Slovenija zelo močna in svetovno priznana v razvoju več različnih elektronskih komponent. Kako pa ostanemo korak pred ostalimi, tako, da vlagamo v znanje naših zaposlenih.

2. Ponujate več različnih izdelkov, na kak način v podjetju spremljate uspešnost, če sploh jo?

Res je ponujamo več različnih izdelkov, ki jih povezujemo v svežnje oziroma programe. Na spletu imamo predstavljenih več področji, znotraj podjetja pa jih združujemo v štiri programe. Uspešnost merimo za vsak izdelek posebej in nato še za celoten program. Uspešnost spremljamo vedno bolj podrobno, spremljamo jo na ravni podjetja, na ravni programov in na ravni posameznega izdelka, seveda spremljamo tudi uspešnost zaposlenih. Uspešnost posameznega izdelka pogojujemo predvsem s prodajno maržo in količino prodanih izdelkov. Uspešnost programa pa merimo s pomočjo računovodskih izkazov. Naredimo za nas klasično analizo, ki ji rečemo P&L analiza oziroma analiza dobička in izgub. To poročilo je zelo pomembno tudi za lastnika, saj mu s tem nekako utemeljimo, zakaj sta razvoj izdelka ali vpeljava novega programa smiselna. Seveda primerjamo uspešnost programov tudi med seboj ampak rezultati ne povedo vedno veliko, saj imamo programe, ki so izredno dobičkonosni že zaradi atraktivnosti panoge in obratno. Uspešnost spremljamo na mesečni ravni, na nivoju celotnega podjetja in ločeno po programih. Uspešnost izračunamo s pomočjo kalkulacij stroškovnih mest. Ta izračun je v podjetju ločen na dva dela, en je namenjen redni prodaji, kjer je izračun relativno lahek, drug izračun pa je namenjen razvoju, kjer upoštevamo porabljen čas, uporabljeno tehnologijo ipd. Razvoj je ocenjen tudi s pomočjo postopka, ki mu rečemo kapitalizacija, s pomočjo katerega se oceni kakšni bodo predvideni stroški razvoja, ter kakšni so predvideni prihodki, ter dobiček od prodaje izdelka ali programa. Po izračunu obržimo samo dobičkonosne programe, pri izračunu pa upoštevamo celoten življenski cikel izdelka in ne zgolj mesečni ali letni prihodeh/odhodek, saj drugače ne bi mogli investirati v nič.

3. Uspešnost spremljate samo preko finančnih kazalnikov ali uporabljate tudi kakšne nefinančne?

Nefinančne kazalnike zelo težko merimo. Spremljamo npr. zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo strank ipd. vendar to delamo predvsem neformalno. Zaradi svoje velikosti oziroma majhnosti, menimo, da lahko s takšnim pristopom najlažje pridobimo informacije o željah in zadovoljstvu zaposlenih, ki ga z formalizacijo težje. Zakaj zadovoljstvo zaposlenih? Samo zadovoljen zaposlen je motiviran, in samo motiviran človek lahko razvija in je uspešen. S strankami pa imamo večkrat letno sestanke, na katerih se odkrito pogovorimo o njihovem zadovoljstvu, željah in predlogih za izboljšave. Na sestanku hitro izveš ali so s produktom zadovoljni ali ne, tu je zadeva verjetno malo bolj formalizirana, a vseeno ohranja neko pristnost in partnerski odnos, ki ga z neko anketo o zadovoljstvu težje dosežeš. Vsaka stranka ima določenega tudi svojega skrbnika, ki poskrbi za njeno zadovoljstvo tako med procesom prodaje, kot po prodaji.

4. Kako pa v podjetju poskrbite za rast in izobraževanje zaposlenih.

Zaposlene letno pošiljamo na izobraževanja doma in v tujino. Najbolj smo osredotočeni na seminarje, ki ponujajo podatke o novostih na področju razvoja elektronike, saj je to jedro našega podjetja in pogoj za uspešno poslovanje. Včasih predavatelje, ki pokrivajo druga področja in ne zgolj elektronike povabimo k nam in seminar oziroma delavnico izvedemo, kar tu v domačem okolju. Poleg tega, pa omogočamo zaposlenim tudi sočasno opravljanje študijskih in službenih obveznosti. V podjetju imamo nekaj programov in oddelkov, poskušamo zagotavljati kroženje zaposlenih med programi in s tem prispevati k hitrešemu izmenjavanju znanja. Smo malo podjetje in si to lažje privoščimo kot pa neko veliko podjetje s tisoč zaposlenimi. Poleg tega pa je dobro, da posameznik pozna npr. programski in strojni razvoj neke naprave. S tem ohranjamo zanimivost delovnega mesta, dobrega inženirja namreč najlažje izgubiš, če se dolgočasi, dolgočasi pa se, ko delo postane rutinsko, monotono.

5. Kaj pa produktivnost zaposlenih to spremljate?

Moram reči, da do sedaj nismo imeli vzpostavljenega sistema s pomočjo katerega bi to lahko natančno spremljali. Sedaj smo ravno v prehodnem obdobju v katerem ocenjujemo smiselnost vpeljave. Spremljamo pa delovno uspešnost zaposlenih, kjer je uspešnost dodatno nagrajena poleg pohvale tudi v denarni obliki. To spremljamo s pomočjo lastnega sistema.

6. Ali je možno, da bi zaposleni zaradi želje po večji uspešnosti/večji plači deloval v nasprotju z usmeritvami in vrednotami ki jih zasledujete v podjetju?

Kot sem rekel nekaj je finančna nagrada nekaj nefinančna, ki je po mojem mnenju velikokrat bolj učinkovita. Oba pozna motivacijsko piramido, slabo osnovno plačilo bi definitivno prispevalo k temu, da bi zaposleni poskušali delovati v nasprotju z našimi željami. Zato se trudimo, da zaposlenim ponujamo najboljši možen paket, tako s finančnega kot nefinančnega vidika, saj lahko le zadovoljen zaposleni učinkovito opravlja svoje delo. Finančna nagrada je velikokrat povezana z napredovanji, prevzemom večje odgovornosti, vse to pa je pogojeno z posameznikovimi željami in samoiniciativnostjo. V podjetju seveda vedno spremljamo morebitna neželjena vedenja, moram pa povedati, da se jih naši zaposleni ne poslužujejo.

7. Ali z zaposlenimi opravljate letne razgovore o uspešnosti?

Zavedamo se, da so letni razgovori pomembni, tako za nas, kot za zaposlene. Razgovore opravljamo, včasih se sicer zgodi, da je razgovor opravljen neformalno v neformalnem okolju. V preteklem letu zaradi daljše odsotnosti (kot so porodniške, očetovki dopust ipd.) z določenimi zaposlenimi razgovora nismo opravili. Poskušamo pa sprotno komunicirati o uspešnosti, dobrih in slabih stvareh, ki jih opazimo pri delu.

8. Kako bi opisali način poslovanja v podjetju?

Naše poslovanje laično delimo na projekte in posle. Projekt predstavlja investicijo za katero se odločimo sami. Posel pa smatramo kot to, da stranka pride k nam po produkt, ki ga ponujamo, oziroma z željo po razvoju novega produkta. Način odločanja za izpeljavo projekta sva že delno obdelala. Za vsak projekt si zastavimo cilje in določimo časovnico skupaj z predvidenimi stroški. V

primeru večjih odstopanj in počasnega napredka prav zaradi postavljenih mejnikov pravočasno prenehamo s projektom. Načeloma je že prehodna analiza, ki jo opravimo dovolj natančna, da izvemo ali lahko z razvojem novega izdelka dosegamo željene ekonomske učinke ali ne. Vsakič pa je neuspeh razvoj priložnost za uporabo razvite tehnologije na drugem ustreznijšem področju. Pri poslu se odločamo nekoliko drugače, poleg časovnice in ciljev, opravimo še analizo podjetja oziroma stranke, ki želi izdelek kupiti. Analiza vsebuje poglobljeno finančno analizo podjetja, ta vsebuje tudi potencial za nadaljnji razvoj podjetja. O stranki povprašamo tudi pri drugih podjetjih, ki so z njo že sodelovala, to je zelo lahko izvedljivo za podjetja v regiji, za tuja pa malo težje. V primeru, da stranka po naši oceni ne ustreza željenim standardom, se poskušamo dogovoriti za plačilo v naprej, če to ni možno posla ne sprejmemo. V vsakem primeru pa poskušamo poskrbeti, za vsaj delno predplačilo izdelkov. V Sloveniji je to sicer težje dosegljivo, v tujini (ZDA in preostali zahod) pa je to lahko rečem nekaj vsakdanjega. Pri vsakem poslu in projektu smo projektno organizirani. Ekipe na tedenski ravni spremljamo napredek in določajo cilje za naprej, prav tako na mesečni in kvartalni ravni, kjer je prisotno tudi poslovodstvo.

9. Kako pa v podjetju spremljate tveganja?

Poleg spremljanja tveganja pri prodaji, spremljamo tudi ekonomsko stanje v svetu, ter razvoj tehnologije. Tveganja spremljamo oziroma lažje določimo tudi s pomočjo prej omenjene primerjave s konkurenti. Vse naštetno predstavlja glavene vire tveganj, ki jih spremljamo in od katerih je odvisna naša uspešnost. Razmere na trgu spremljamo zelo podrobno prevsem zaradi tega ker strankam omogočamo obročno odplačevanje, v primeru, da zaznamo kakšno odstopanje, ki bi lahko odplačevanje ogrozilo poskušamo takoj reagirati, se pa že pred tem zavarujemo s prodajno pogodbo. Finančna tveganja redno spremljamo s pomočjo finančnih kazalnikov. Vzpostavljenega nimamo formalnega sistema ERM, vseeno pa poskušamo tveganja, ki se pojavljajo razumeti, predvideti in obvladovati.

10. Kaj pa fluktuacija, jo dojemate kot tveganje ali ne?

Seveda, fluktuacija predstavlja veliko tveganje. Zaradi tega poskušamo zaposlenim ponuditi najboljši možen paket, ki vsebuje tako dobro plačilo, kot dobro delovno okolje. Zelo pomembno nam je, da se zaposleni poveže s podjetjem. S spodbujanjem nadaljnjega šolanja, ki ga financiramo mi, poskušamo dodatno motivirati zaposlene. Kot sva že govorila, pa se poskušamo s kroženjem po oddelkih in projektih zavarovati pred morebitnimi odhodi tako, da nihče ni nenadomestljiv. Veliko vlagamo v iskanje novih kadrov. Zavedamo se, da danes zelo težko dobimo izdelanega zaposlenega, zato smo prisotni na več študentskih delavnicah, ponujamo opravljanje prakse in možnost štipendiranja. S pomočjo teh ukrepov nekako poskušamo preprečiti odhode zaposlenih in k sebi privabiti najboljši kader.

11. Kako pa je s tveganjem, ki ga prinaša obročno odplačevanje

Kot rečeno vsako stranko analiziramo na mesečni in letni ravni in na podlagi tega se odločimo o nadaljnem sodelovanju. Njeno poslovanje spremljamo, spremljamo tudi trge na katerih je prisotna

Na podlagi prej opisane analize dobiček-izguba določimo še faktorje tveganja za vsak projekt posebej. To nam omogoča monetanizirati ocene tveganj, ter možnost ocene najslabšega in najboljšega izida, na podlagi katerega se potem odločimo.

12. Kakšna tveganja pa zaznavate pri razvoju, poleg spodletelega razvoja nadzirate še kaj?

Nadziramo. Potrebno je vedeti, da če želimo neko stvar razviti, npr. v našem najbolj dobičkonosnem programu, potrebujemo veliko ljudi, recimo 20, vsi bodo celo leto delali na razvoju samo enega izdelka. Po enem letu, ko bo razvoj končan, pa jih, lahko rečem skoraj polovico, podjetje ne bo več potrebovalo, ker je za naslednje leto predvidena predvsem prodaja ravnó razvitega izdelka, razvoj pa je omejen. To je bilo eno izmed tveganj s katerim smo se v preteklosti srečevali. Če bi odpustili zaposlene bi izgubili dober kader, obenem pa bi se po drugem takšnem dogodku o nas začel širiti slab glas in k nam nebi prišel več nihče. Oba pa veva, da je ime podjetja zelo, zelo pomembno. To tveganje smo nato rešili s tem, da smo začeli v podjetje vpeljevati še druge programe, ki so na začetku služili bolj kot neki pomožni programi, danes pa so sestavni del prihodnosti podjetja.

13. Kako pa opisana tveganja, ki niso lahko merljiva spremljate?

Pri spremljanju tveganj si pomagamo z izkušnjami, ki smo jih pridobili tekom poslovanja. Slednje nam omogočajo lažjo primerjavo in hitrejšo zanavo nevarnosti, s katerimi se lahko srečamo.

14. Kako pa je z nadzorom vhoda in izhoda materiala v podjetje.

Obe točki sta nadzirani. Material, ki pride v podjetje preverimo. Prvo kontrolo naredimo pri izbiri dobavitelja, kjer nas zanimajo njegove poslovne prakse, zanesljivost in točnost dobav, ter kvaliteta ponujenega materiala. Zadeve želimo še bolj dodelati z vpeljavo novega delovnega mesta: vodje kakovosti, ki bo skrbel za kavaliteto materiala in ustvarjal neke vrste register dobaviteljev. Poleg tega bo odgovoren tudi za kontrolo končnih izdelkov. Kontrole sedaj opravljamo v oddelkih, kar bo v prihodnosti zaradi predvidenega povečanega obsega poslovanja nekoliko težje. Siršo proizvodnjo, ki jo za nas izvajajo pogodbená podjetja nadzorujemo z rednimi obiski, ob katerih pregledamo in naključno testiramo več izdelkov. Na centru pa imamo pretežno proizvodnjo prototipov. Je pa res, da se ukvarjamo z proizvodnjo elektronike, kjer mora velika večina izdelkov ustrezati določenim standardom, ki so zelo strogi. Vsaka naprava mora imeti certifikat električne varnosti. V podjetju se srečujemo z dvema možnostima: v primeru, da proizvedemo polizdelek tega ne pošljemo na test mi ampak ga pošlje naročnik, potem ko ga vgradi v končni izdelek; v primeru pa, da mi proizvedemo končni izdelek, le-tega vsakokrat pošljemo na test na pooblaščno podjetje. V obeh primerih so jasno razvidni razlogi zakaj je izdelek test prestal oziroma zakaj ga ni. V primeru pomankljivosti napako takoj odpravimo. Vstop novih elektronskih izdelkov na trg je zelo dobro reguliran, podjetja legalno na trg ne morajo poslati ničesar drugega kot varen in zanesljiv izdelek. Pri večini izdelkih naredimo tudi test elektromagnetne združljivosti, ki potrdi, da naši izdelki ne motijo vsakdanjega življenja ljudi. Pri ponudbi storitev v oblaku pa sledimo najnovejšim smernicam in tako preprečujemo kakršne koli neljube dogodke, ki bi se uporabniku lahko pripetili, sistem seveda ves čas nadgrajujemo in poskušamo biti v koraku s časom.

15. Kako pa dojemate relativno veliko odvisnost od enega samega programa?

Zavedamo se, da smo bili v preteklosti v veliki meri odvisni od enega samega programa. Prav zaradi tega smo vpeljali še druge programe, s katerimi danes dokaj dobro poslujemo. Seveda bi zlom trga kjer nastopamo z najbolj dobičkonosnim programom pomenil hud udarec za samo podjetje. Moram

reči, da glede na analize, ki smo jih opravili sami in analize tujih strokovnjakov, zlom skoraj ni mogoč. V vsakem primeru smo se zmožni prilagoditi.

16. Kakšno pa je finančno stanje podjetja?

Skrbimo za to, da nismo zadolženi. Res je, da veliko ljudi meni, da če nisi zadolžen ne investiraš dovolj. Tekom poslovanja smo se naučili, da zadolženost za naš uspeh ni potrebna. V podjetju bi lahko investirali v širitev z dodajanjem novih programov ipd. a hitro in nepremišljeno sprejemanje odločitev največkrat ni dobro. Zavedamo se, da smo razvojno podjetje, ki je osredotočeno v specifične izdelke, pretirana in prehitra širitev bi zmanjšala kakovost razvoja v obstoječih programih, zmanjšala dobičkonosnost, ter povzročila kadrovske težave. Skozi vsa leta kljub finančni krizi smo prav zaradi takšne miselnosti, poslovna leta zaključevali z dobičkom.