

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA POVEZANOSTI CELOVITEGA OBVLADOVANJA
TVEGANJ IN STRATEGIJE V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, junij 2022

PRIMOŽ PIPAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Primož Pipan, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza povezanosti celovitega obvladovanja tveganj in strategije v izbranem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. 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;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEGIJA PODJETJA	4
1.1 Pomen strategije in njen vpliv na uspešnost poslovanja	4
1.2 Merjenje uspešnosti.....	6
1.2.1 Določitev strateških ciljev	6
1.2.2 Izbira ključnih kazalnikov uspešnosti	8
1.2.3 Določitev ciljnih vrednosti	9
1.2.4 Izbira ključnih strateških pobud	9
1.2.5 Določitev ključnih procesov	10
1.3 Strateški tipi podjetij.....	10
1.3.1 Branilec.....	11
1.3.2 Raziskovalec	11
1.3.3 Analitik.....	12
1.3.4 Reaktor	13
2 CELOVITO OBVLADOVANJE TVEGANJ	14
2.1 Pomen celovitega obvladovanja tveganj in njegov vpliv na uspešnost poslovanja	15
2.2 Komponente celovitega obvladovanja tveganj.....	19
2.3 Koraki za vzpostavitev sistema celovitega obvladovanja tveganj	20
2.4 Vrste tveganj v podjetjih.....	22
2.5 Ovrednotenje tveganj.....	25
2.6 Digitalizacija procesov obvladovanja tveganj.....	28
3 USKLAJITEV CELOVITEGA OBVLADOVANJA TVEGANJ S STRATEGIJO PODJETJA	29
3.1 Pomen usklajenosti celovitega obvladovanja tveganj in strategije podjetja.....	30
3.2 Ključni koraki za usklajitev celovitega obvladovanja tveganj in strategije podjetja	33
4 EMPIRIČNA ANALIZA	34
4.1 Opis izbranega podjetja	34
4.2 Določitev strateškega tipa podjetja	36
4.3 Ocena stopnje razvitosti sistemov za obvladovanje tveganj.....	37

4.4 Ocena stopnje digitalizacije sistemov za obvladovanje tveganj v izbranem podjetju	44
4.5 Ocena usklajenosti sistemov za obvladovanje tveganj s strategijo podjetja.....	48
4.6 Predlogi sprememb sistema za celovito obvladovanje tveganj v izbranem podjetju	51
SKLEP	52
LITERATURA IN VIRI	54
PRILOGE	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled aktivnosti za vzpostavitev učinkovitega programa za celovito obvladovanje tveganj	21
Tabela 2: Pregled aktivnosti na področju digitalizacije	45

KAZALO SLIK

Slika 1: Strateški okvir organizacije.....	5
Slika 2: Primer strateškega zemljevida	7
Slika 3: Sistem uravnoteženih kazalnikov	8
Slika 4: Matrika usklajenosti procesov	10
Slika 5: Konceptualni prikaz potrebnih kompetenc pri obvladovanja tveganj	17
Slika 6: Grafični prikaz komponent SOT	20
Slika 7: Metuljček tveganj.....	22
Slika 8: Skupine tveganj.....	23
Slika 9: Nabor setov organizacijske izpostavljenosti	25
Slika 10: Zemljevid tveganj	26
Slika 11: Semafor tveganj	27
Slika 12: Prikaz modela merjenja uspešnosti na osnovi tveganj.....	31
Slika 13: Matrika usklajenosti ravni še sprejemljivega tveganja in izpostavljenosti	32
Slika 14: Preverjanje znanja na spletnem portalu šolanja	39
Slika 15: Semafor tveganj izbranega podjetja.....	42
Slika 16: Obrazec za prijavo operativnega tveganja	43
Slika 17: Digitalizacija izračuna bonitetne ocene stranke.....	46
Slika 18: Digitalna kreditna mapa.....	47

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik raziskovalnega projekta: Obvladovanje tveganj kot del managerskega nadzora (2014)	1
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

COSO – (angl. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

SOT – sistemi obvladovanja tveganj

VW – Volkswagen

ZDA – Združene države Amerike

UVOD

»Risk comes from not knowing what you're doing.«

Warren Buffet

Razvijanje strategije je pogosto postalo rutinsko opravilo, ki mu posebno pozornost posveča vedno manjše število managerjev v podjetjih (Collis, 2019). V nasprotju s tem je v akademskih krogih to področje še vedno predmet številnih raziskav in diskusij. Kot enega od razlogov za zmanjšanje zanimanja Khalifa (2019) navaja obstoj številnih opredelitev pojma strategije podjetja, kar posledično povzroča zmedo predvsem v poslovnem svetu. Collis in Rukstad (2008) v praksi opažata, da večina vodstvenega kadra ne zna v preprosti izjavi ubesediti cilja, obsega in prednosti poslovanja v njihovem podjetju. Podobno ugotavljata tudi Creelman in Smart (2013) s tem, ko opisujeta obsežno in vročo razpravo med strokovnjaki za strategijo, ki se je na portalu LinkedIn v obliki komentarjev razvila kot odgovor na objavljeno vprašanje »Kaj je strategija?«. Dodaten vzrok za nedorečenost na tem področju Braun, Latham in Cannatelli (2019) vidijo v tem, da je v zadnjem obdobju pojem strategije podjetja, ki zagotavlja odgovor na vprašanje »Kako bo podjetje premagalo konkurenco?«, vse večkrat zamenjan z izrazom poslovni model, ki ponuja odgovor na vprašanje »Kako bo podjetje pridobilo kupce oziroma kaj predstavlja vrednost za kupce?«. Podobno tudi Collis (2019) razloga za oddaljitve od bistva strategije vidi v tem, da se na eni strani managerji pri njenem oblikovanju vse preveč ukvarjajo z doseganjem vrednosti (angl. value capture) in ignorirajo bolj pomembno ustvarjanje vrednosti (angl. value creation), po drugi strani pa v praksi strategija temelji zgolj na lepo oblikovanem planu, ki pa ne prevzema odgovornosti za njegovo udejanjanje.

Vzporedno z manj posvečanja pomenu strategije, pa se v zadnjem obdobju povečuje zavedanje o pomenu celovitega obvladovanja tveganj v podjetju (angl. enterprise risk management). To področje zaseda posebno mesto v podjetjih po zadnji globalni finančni krizi leta 2008. S pandemijo COVID-19 in vojaškim napadom Rusije v Ukrajini pa se obvladovanje tveganj tudi dandanes še dodatno uveljavlja. V poslovnem okolju je soočenje z negotovostjo neizogibno, izziv za managerje v podjetjih pa je določiti, koliko negotovosti bodo pri poslovanju sprejeli, saj ta predstavlja tako tveganje za erozijo, kot tudi priložnost za povečanje vrednosti. Sistemi obvladovanja tveganj (v nadaljevanju SOT) managerjem omogočajo, da se učinkovito spoprijemajo s tem izzivom in na ta način povečajo možnosti za ustvarjanje višje vrednosti za vse deležnike. Vrednost za deležnike je namreč največja, ko management postavi strategijo in cilje na način, da doseže optimalno ravnovesje med ciljno rastjo in donosom ter s tem povezanimi tveganji in ko učinkovito in uspešno razporeja sredstva za zasledovanje teh ciljev (COSO, 2004). V letu 2004 je Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (v nadaljevanju COSO) v sodelovanju s svetovalnim podjetjem PricewaterhouseCoopers predstavil model in smernice za

vzpostavitev SOT. Glede na aktualne trende na tem področju, so model v letu 2017 nadgradili, tako da imajo managerji sedaj na voljo uporabno orodje za namen presojanja in izboljšanja SOT v podjetjih.

Podobno kot smernice COSO, tudi Creelman in Smart (2013) poudarjata nujnost povezave med strategijo in tveganji. Povezavo med njima predstavlja raven še sprejemljivega tveganja (angl. risk appetite). V kolikor pri doseganju strateških ciljev tveganj ne obvladujemo, je lahko še tako premišljena strategija podjetja neuporabna. V praksi kljub trendu naraščanja števila tveganj in njihove kompleksnosti, v zadnji raziskavi med 563 podjetji iz Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA) (glej Beasley, Branson & Hancock, 2020), avtorji ugotavljajo, da ima zgolj 17% managerjev v podjetjih mišljenje, da proces obvladovanja tveganj večinoma oziroma pretežno zagotavlja strateško prednost. Peljhan, Miloš Sprčić in Marc (2019) so v raziskavi med slovenskimi podjetji ugotovile, da povezava med strateško usmeritvijo podjetja po Miles in Snow (1978) tipologiji in stopnjo razvitosti SOT ne obstaja. Kot enega od možnih razlogov za to navajajo, da managerji še vedno nimajo dovolj znanja, kako bi pravilno povezali SOT s strategijo podjetja.

Z naraščanjem števila notranjih in zunanjih tveganj, pričakovanj vseh deležnikov, kompleksnosti regulatornih predpisov in zakonodaje se funkcija SOT hitro spreminja. Tudi področje obvladovanja tveganj mora biti del digitalizacije poslovnih procesov v podjetju, saj bodo sicer managerji za obvladovanje tveganj težko zajeli in v razumnem roku obdelali velike količine dostopnih podatkov, na podlagi katerih bi nato v sodelovanju z izvršnimi managerji lahko sprejeli kvalitetne strateške in poslovne odločitve. Avtorji raziskave (glej Institute of International Finance, McKinsey & Company, 2017) so ugotovili, da v 69 % anketiranih podjetjih iz bančnega sektorja vrhni management podjetja posveča zmerno raven pozornosti digitalizaciji procesov za obvladovanje tveganj, 11 % pa jih ima to za visoko prioriteto.

V magistrskem delu bom teoretično in empirično preučeval usklajenost SOT s strategijo podjetja in preveril, ali v izbranem podjetju že digitalizirajo procese za obvladovanje tveganj.

Namen magistrskega dela je prispevati k zavedanju bralca o pomembnosti usklajenosti strategije in SOT. Poleg tega pa želim opozoriti tudi na nujnost digitalizacije na področju SOT. Glede na dinamično poslovno okolje, kjer število in kompleksnost tveganj dan za dnem narašča, je izobraženost managerjev na tem področju nujna. Delo je tako namenjeno posamezniku, ki bi želel o tematiki izvedeti nekaj več, kot tudi managerjem v izbranem podjetju in v podjetjih podobnega strateškega tipa, ki lahko na podlagi ugotovitev raziskave prilagodijo oziroma nadgradijo že vpeljane SOT.

Cilji magistrskega dela so s pomočjo literature in opravljene analize na primeru izbranega podjetja raziskati in predstaviti problematiko pomena usklajenosti SOT in strategije podjetja.

Podrobnejši cilji v teoretičnem delu so:

- predstaviti pomen strategije podjetja,
- predstaviti strateške tipe podjetja po Miles in Snow (1978) tipologiji,
- predstaviti vpliv strategije na uspešnost poslovanja,
- predstaviti SOT v podjetju s poudarkom na smernicah COSO,
- predstaviti pomen SOT za uspešnost poslovanja,
- predstaviti pomen usklajenosti med SOT in strategijo podjetja,
- preveriti, kakšni so trendi razvoja SOT.

Podrobnejši cilji v empiričnem delu so:

- analizirati strategijo izbranega podjetja in določiti njegov strateški tip po Miles in Snow (1978),
- s pomočjo vprašalnika (Priloga 1) in opravljenih intervjujev s finančnim direktorjem in vodjo oddelka za upravljanje s tveganji pridobiti sliko o stopnji razvitosti SOT v izbranem podjetju,
- preveriti, ali v izbranem podjetju že digitalizirajo procese obvladovanja tveganj,
- podati kritično oceno o povezanosti SOT in strategije podjetja in predlagati morebitne izboljšave.

Pristop raziskovanja v teoretičnem delu vsebuje pregled in analizo obstoječe literature obravnavane teme, s poudarkom na člankih slovenskih in tujih strokovnjakov, znanstvenih razprav in že opravljenih raziskav.

V empiričnem delu bom v okviru študije primera izbranega podjetja podatke pridobil tako s kvantitativnim kot tudi s kvalitativnim raziskovanjem. V okviru kvantitativnega raziskovanja bom uporabil preverjen vprašalnik raziskave 'Obvladovanje tveganj kot del managerskega nadzora', na podlagi katere je že bilo objavljenih več znanstvenih del. Kvalitativno raziskovanje pa bom izvedel s pomočjo intervjuja oz. pogovora s finančnim direktorjem in vodjo oddelka za upravljanje s tveganji. Pri analizi podatkov, pridobljenih z intervjujem, bom uporabil pristop zmanjševanja tekstovnih podatkov v kategorije.

V empiričnem delu magistrskega dela bom iskal odgovore na raziskovalna vprašanja:

RV1: V kateri strateški tip po Miles in Snow (1978) tipologiji spada izbrano podjetje?

RV2: Kakšna je stopnja razvitosti SOT v izbranem podjetju?

RV3: Ali v izbranem podjetju že posvečajo pozornost digitalizaciji procesov za obvladovanje tveganj?

RV4: V kolikšni meri sta usklajena SOT in strategija izbranega podjetja?

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. Prva tri poglavja se nanašajo na predstavitev temeljnih konceptov, pojmov in načel, ki so relevantni za obravnavano področje magistrskega dela. Prvo poglavje se osredotoča na strategijo in njen pomen za uspešnost poslovanja podjetja ter predstavitev strateških tipov podjetij po Miles in Snow (1978) tipologiji. V okviru drugega poglavja bom podrobno predstavil SOT v podjetjih s poudarkom na smernicah COSO in se dotaknil tudi pomena digitalizacije procesov obvladovanja tveganj v podjetju. V tretjem poglavju bom predstavil pomen usklajenosti SOT s strategijo podjetja in ključne korake, ki so za to potrebni. V četrtem poglavju bom opravil empirično analizo na primeru izbranega podjetja, in sicer določil strateški tip izbranega podjetja, podal kritično oceno o stopnji razvitosti SOT in o njihovi usklajenosti s strategijo podjetja, preveril, ali v izbranem podjetju že digitalizirajo procese obvladovanja tveganj ter podal predloge za izboljšave SOT v izbranem podjetju. V sklepnem delu bom povzel ključne ugotovitve raziskave.

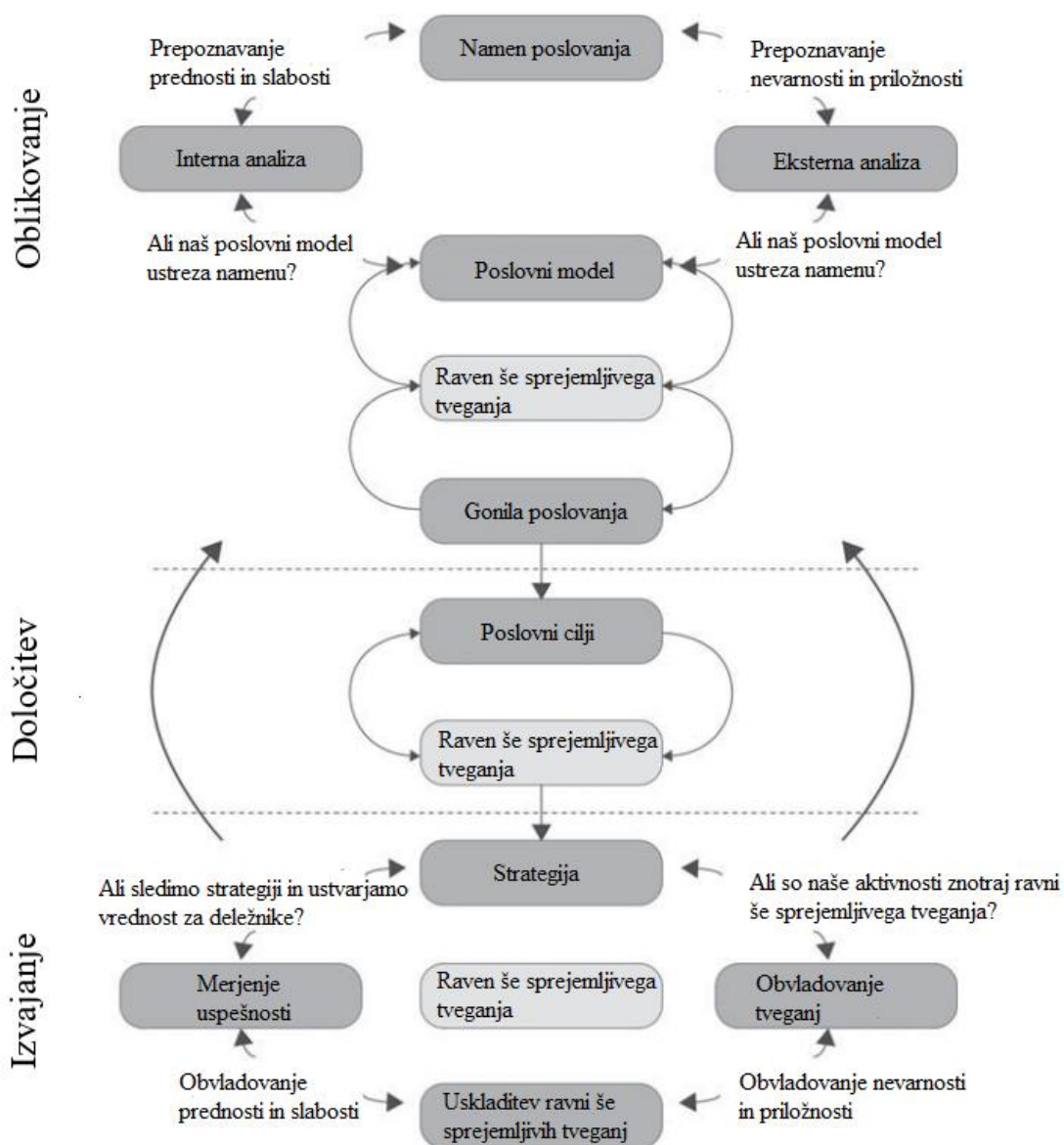
1 STRATEGIJA PODJETJA

1.1 Pomen strategije in njen vpliv na uspešnost poslovanja

Vsaka organizacija potrebuje strategijo, ki jo mora periodično posodabljeti in se pri tem ves čas zavedati priložnosti za ustvarjanje vrednosti in izzivov, ki se na poti do teh ciljev pojavijo. V okviru večletnega raziskovanja je Khalifa (2019) zbral kolekcijo več kot 150 definicij pojma strategija, ki so jih ustvarili avtorji v 20. in 21. stoletju. Definicije so si med sabo velikokrat povsem nasprotujoče in se razlikujejo tudi po svojem bistvu, kar pa posledično vodi v zmedo pri interpretaciji in sami uporabi pojma v praksi. Izmed proučevanih definicij je avtorju uspelo izluščiti sedem dimenzij, ki definirajo pojem strategije, in sicer: (1) raven (strategija se lahko nanaša na celoten subjekt ali pa na njegov posamezni del), (2) fokus (predmet strategije so visoko zastavljeni izzivi in ne nepomembne zadeve oziroma problematike), (3) kontekst (strategija je ključna v zahtevnih okoljih, ki imajo navadno lastnosti dinamike, negotovosti in nejasnosti), (4) jedro oziroma bistvo (strategija je v svojem bistvu teorija o zmagovanju oziroma doseganju ciljev), (5) namen (poslanstvo strategije je pomagati organizaciji premagati sledeče/prihodnje izzive), (6) funkcija (zunanja oziroma primarna funkcija, ki se ukvarja z ustvarjanjem moči za zmagovanje ter notranja funkcija, ki podpira zunanjo funkcijo v smislu usklajevanja odločitev in obnašanja znotraj organizacije, brez katerih moči ni možno ustvariti) in (7) oblika (da bi imela strategija kakršnokoli vrednost, mora biti prenešena na celotno organizacijo in hkrati pravilno razumljena, to pa je možno le, če ima strategija obliko, ki jo je možno enostavno in natančno komunicirati).

Creelman in Smart (2013) strategijo opišeta kot skupek treh sestavnih delov. Ti deli so: cilji (specifični strateški cilji, ki jih organizacija želi doseči), raven še sprejemljivega tveganja (raven in vrsta tveganja, ki ga je potrebno sprejeti in je znotraj sprejemljivega) in opravila (procesne aktivnosti in pobude, ki jih mora organizacija izvajati, da bi dosegla strateške cilje in pri tem poslovala znotraj ravni še sprejemljivega tveganja). Celoten strateški okvir organizacije zajema oblikovanje, določitev in izvajanje strategije z upoštevanjem vloge ravni še sprejemljivega tveganja, ki je vseskozi v središču posamezne faze. Shematični prikaz je prikazan na sliki 1.

Slika 1: Strateški okvir organizacije



Prirejeno po Creelman & Smart (2013, str. 93).

Proces oblikovanja strategije se v organizacijah razlikuje. Nekatere strategije posodablajo na letni ravni, spet druge jo določijo za 5-letno ali 10-letno obdobje. Glede na dinamiko

poslovnega okolja dolgoročno oblikovana strategija vedno bolj izgublja svoj smisel. Organizacije se morajo na informacije in spremembe v poslovnem okolju odzivati hitro in redno oziroma periodično v manjših korakih prilagajati načrtano strategijo. Korenita sprememba strategije zahteva veliko vložnega časa in lahko predstavlja veliko finančno breme. Organizacije, ki formalno sploh ne določijo strategije, lahko izgubijo podporo deležnikov, saj le-ti dobijo percepcijo, da se v organizaciji, zaradi pomanjkanja kohezije med idejami in plani, odloča situacijsko (Donald, 2019).

S posebnim izzivom se pri določanju in izvajanju strategije soočajo mednarodne korporacije, ki morajo uravnotežiti svojo globalno strategijo z lokalnimi strategijami podružnic. Globalna strategija daje smernice pri tržnem pristopu in umestitvi znamke na trgu posamezne podružnice, hkrati pa zagotavlja, da mednarodna korporacija skupaj s podružnicami zasleduje iste strateške cilje. Do težav lahko pride tudi v primeru, ko začne poslovodstvo podružnice zasledovati lastne interese in te postavljati pred cilje globalne strategije. V študiji primera Baumgartner in Tippmann (2019) ugotavljata, da so za uspešno sinhronizacijo globalne in lokalne strategije ključni trije dejavniki in sicer: oblikovanje lokalnih interpretacij globalne strategije, izbira primernih procesov razvoja strategije v podružnici in uskladitev časovne strukture (časovni horizont planiranja, periodične konference in strateške delavnice).

1.2 Merjenje uspešnosti

Merjenje uspešnosti je kontinuiran proces spremljanja strateških ciljev in njihovih ključnih kazalnikov uspešnosti poslovanja (angl. key performance indicator – KPI), prepoznavanja vzrokov za nedoseganje želenih rezultatov in uvajanja prilagoditev. Proces se izvaja vzporedno z dejavnostmi obvladovanja tveganj v smislu aplikacije strateških ciljev na delovne operacije. Creelman in Smart (2013) razdelita merjenje uspešnosti na pet sestavnih delov: določitev strateških ciljev, izbira ključnih kazalnikov uspešnosti, določitev ciljnih vrednosti, izbira ključnih strateških pobud in določitev ključnih procesov. Posamezne dele podrobneje predstavljam v nadaljevanju.

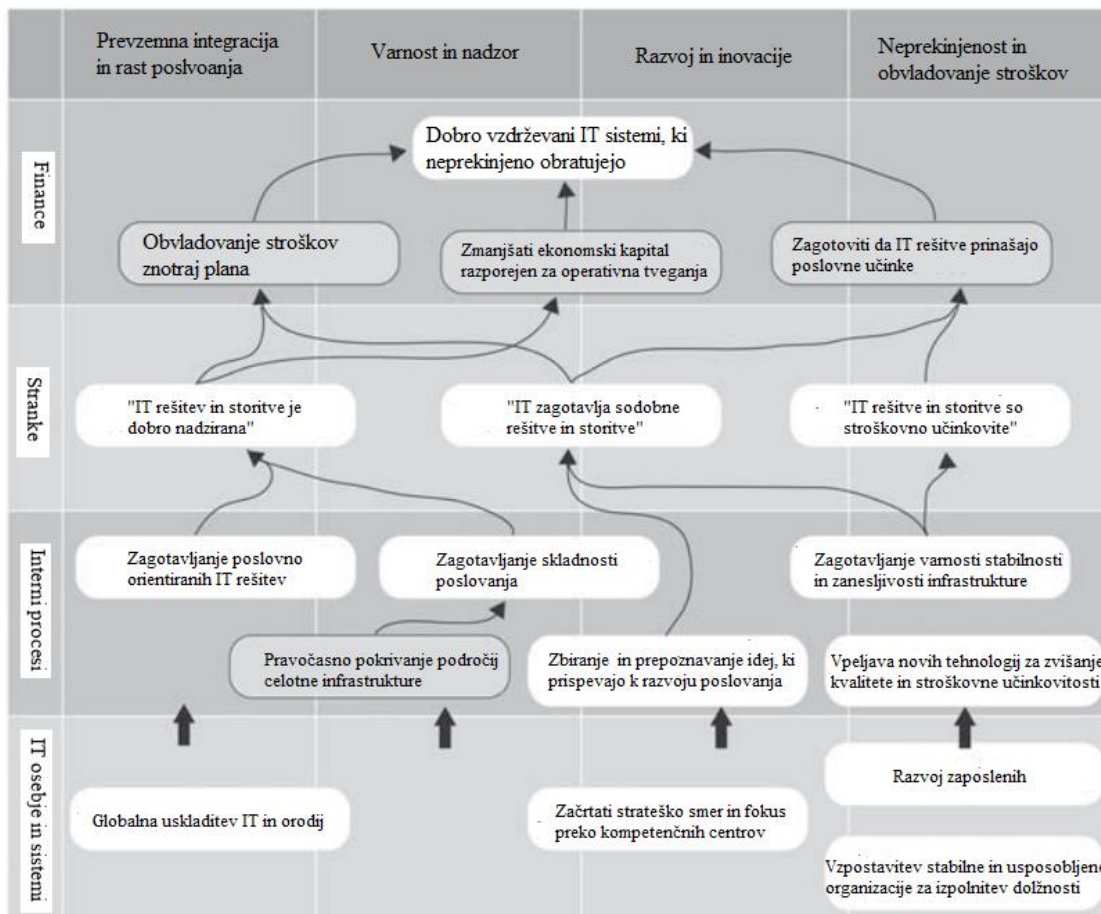
1.2.1 Določitev strateških ciljev

Organizacija mora določiti strateške cilje preden obravnava ključne kazalnike uspešnosti in njihove ciljne vrednosti. Temu nato sledi še določitev portfelja sprememb (strateške pobude) in arhitektura ključnih procesov. Vzročno-posledične povezave med posameznimi deli lahko predstavimo na t. i. strateških zemljevidih (angl. strategic map). Za vsak strateški cilj obstaja nabor strateških pobud in procesov, ki so usklajeni s ciljem in podpirajo njegovo doseganje.

Z uporabo strateškega zemljevida se začne izbira strateških ciljev preko prepoznavanja ključnih finančnih ciljev, ki jih uporabimo kot vodilo za izpolnjevanje potreb in ciljev

kupcev. Kupci nato narekujejo interne procese, ti pa kupcem dajejo nazaj povratno informacijo z vidika učenja in rasti. Primer strateškega zemljevida je prikazan na sliki 2.

Slika 2: Primer strateškega zemljevida



Prirejeno po Creelman & Smart (2013, str. 35).

Za spremljanje napredka pri doseganju strateških ciljev se v praksi pogosto uporablja sistem uravnoteženih kazalnikov uspešnosti (angl. balanced scorecard), v katerem se prikazujejo cilji in doseženi rezultati s finančnega vidika, vidika kupcev, vidika internih procesov in vidika učenja in rasti. Primer sistema uravnoteženih kazalnikov uspešnosti je prikazan na sliki 3.

Tako kot to velja pri strateških ciljih, je treba tudi pri ključnih kazalnikih uspešnosti določiti lastništvo oziroma odgovorne osebe za njihovo doseganje. Ta korak je bistven, da se strategija podjetja lahko prenese na operativno raven, oziroma da se vsakodnevne aktivnosti izvajajo znotraj ravni še sprejemljivega tveganja.

Pri izbiri ključnih kazalnikov uspešnosti je treba vzeti v obzir odpor do merjenja uspešnosti, ki ga imajo tako najvišji managerji kot tudi vsi ostali zaposleni. Pri ljudeh je namreč naravno prisoten strah, da bo merjenje uspešnosti razkrilo njihove pomanjkljivosti. Posebno, če je na uspešnost vezano tudi nagrajevanje v podjetju. Managerji zato navadno stremijo k metriki, ob kateri se počutijo udobno in so prepričani, da so lahko ob njej uspešni. Zaposleni na nižjih ravneh pa imajo odpor iz razloga, ker ne želijo, da imajo nadrejeni vpogled v njihovo delo. Kazalniki uspešnosti morajo navsezadnje spodbujati ukrepanje. Če strateški cilji na določenem področju niso doseženi, je tam potrebno nekaj spremeniti.

1.2.3 Določitev ciljnih vrednosti

Določitev ciljnih vrednosti podpira izbrane kazalnike in te vrednosti so določene za življenjski cikel strateškega načrta. Namen določitve ciljnih vrednosti je nakazati smer, po kateri bo uspešnost v določenem časovnem obdobju napredovala. Ciljne vrednosti morajo biti dosegljive vendar še vedno določene tako, da zahtevajo določen napor. Če so ciljne vrednosti postavljene previsoko, jih zaposleni ne jemljejo resno in jim niti ne posvečajo pozornosti. Še slabše pa je, če zaposleni v tem primeru iščejo načine, da bi jih dosegli, a pri tem ne upoštevajo ravni še sprejemljivega tveganja. Ciljne vrednosti je včasih smiselno določiti tudi relativno glede na konkurenco. V nekaterih primerih si organizacije postavijo takšne ciljne vrednosti, za katere mislijo, da jih konkurenca na kratek rok ne bo mogla doseči, in v ta namen investirajo ogromno količino časa in velik obseg sredstev.

1.2.4 Izbira ključnih strateških pobud

Do izvajanja strategije pride preko strateških pobud in procesov in na ta način lahko organizacije pri uspešnosti dosežejo določen preboj. Pri strateških pobudah je treba izluščiti nekaj ključnih, ki sprožijo korenite spremembe za izboljšanje rezultatov ključnih kazalnikov uspešnosti in nenazadnje zagotavljajo doseganje strateških ciljev. V podjetjih, ki imajo vzpostavljeno enoto za projektno vodenje, se strateške pobude izvajajo preko uveljavljenega sistema projektnega vodenja. Izvedba strateških pobud okvirno traja najmanj dva kvartala, sicer jih obravnavamo kot enostaven ukrep in jih niti ni priporočljivo uvrščati na strateški zemljevid. Strateške pobude so unikatni in ne ponavljajoči se dogodki, ki imajo predviden datum začetka in zaključka. Ko se pobuda zaključi, se jo umakne s strateškega zemljevida. Strmenje k omejenemu številu sočasnih strateških pobud oziroma projektov je priporočljivo iz več razlogov predvsem zaradi omejenih finančnih sredstev in kadrovske kapacitete. Kandidatura za izbrane projekte v začetni fazi poteka na več funkcijskih oziroma med oddelčnih srečanjih, kjer vsak oddelek predstavi svoje predloge. Predlogi se v naslednjem

koraku primerjajo s strateškim zemljevidom. Na ta način se preveri, ali so še aktualni in ali se več pobud prekriva med sabo in jih je posledično možno združiti v en projekt. Pri postavljanju prioritet mora nujno sodelovati tudi vrhni oziroma izvršni management podjetja. V zadnjem koraku je potrebna še stroškovna ocena posamezne pobude in projekta, da organizacija lahko predvidi in rezervira potrebna sredstva za realizacijo.

1.2.5 Določitev ključnih procesov

Pri izvajanju strategije je zahtevana vsakodnevna skrb za dvig ravni kakovosti obstoječih notranjih procesov. Morebitne pomanjkljivosti se ugotavljajo s kontinuirano spremljavo procesov skozi najrazličnejše dejavnosti. Uporabno orodje za spremljavo procesov je lahko matrika usklajenosti procesov s strateškimi cilji, v kateri prikazujemo vpliv posamezne spremembe procesa na posamezne strateške cilje, tveganja in/ali kontrole. Primer matrike usklajenosti procesov se nahaja na sliki 4.

Slika 4: Matrika usklajenosti procesov

	Cilji					Tveganja			Kontrole	
	Cilj 1	Cilj 2	Cilj 3	Cilj 4	Cilj 5	Tveganje 1	Tveganje 2	Tveganje 3	Kontrola 1	Kontrola 2
Proces 1	25%									
Proces 2		50%		75%		25%				
Proces 3		100%								
Proces 4		50%		50%		50%			50%	

Prirjeno po Creelman & Smart (2013, str. 165).

1.3 Strateški tipi podjetij

Miles in Snow (1978) sta definirala štiri strateške tipe organizacij: branilec, raziskovalec, analitik in reaktor, ki se oblikujejo kot posledica odziva managementa posamezne organizacije na tri širše probleme organizacijske prilagoditve, in sicer: podjetniški problem (področje poslovanja oziroma kako se organizacija orientira na trgu), inženirski problem (izbrana tehnologija in procesi, ki se uporabljajo za ustvarjanje proizvodov in storitev organizacije) in administrativni problem (racionaliziranje in stabiliziranje tistih aktivnosti, ki so uspešno reševale podjetniški in inženirski problem). V razvitih organizacijah mora management te tri probleme reševati istočasno, da bi lahko organizacija uspešno poslovala

na dolgi rok. Relevantnost strateške tipologije sta med drugim v raziskavi potrdila Shortell in Zajac (1990). Posamezne strateške tipe opisujem v nadaljevanju dela.

1.3.1 Branilec

V podjetju, ki je klasificirano kot branilec, management namenoma izvaja in vzdržuje poslovno okolje, za katerega je primerna ustaljena oziroma stabilna oblika organizacije. Stabilnost je v glavnem dosežena z načinom reševanja podjetniškega problema. Branilec definira vprašanje na svoj podjetniški problem kot »Kako ohraniti in si zagotoviti določen tržni delež v stabilnem poslovnem okolju?«. To doseže na način, da proizvaja zgolj omejen nabor produktov in je pri tem osredotočen samo na ozek segment celotnega potencialnega trga. Svojo pozicijo na trgu brani z agresivno cenovno politiko ali pa z visoko kvalitetnimi proizvodi. Značilnost branilca je tudi, da ignorira razvoj in trende izven svojega področja poslovanja. Rast dosega predvsem s prodiranjem na primarnem trgu in z omejenim razvojem izdelkov. Na dolgi rok je branilec sposoben delovati na nišnem trgu znotraj panoge, za katero so značilne visoke vstopne ovire.

Z orientacijo na ozko področje branilec velik del virov nameni reševanju inženirskega problema, in sicer se predvsem ukvarja z iskanjem odgovorov na vprašanje »Kako, kar se da učinkovito proizvajati in distribuirati proizvode oziroma storitve?«. Iz tega razloga je značilno, da branilec svoje rezultate dosega na podlagi ene ključne tehnologije, ki je visoko stroškovno učinkovita. V nekaterih primerih branilec tehnološko učinkovitost nadgradi tudi z vertikalno integracijo.

Način reševanja administrativnega problema je tesno povezan z rešitvami njegovega podjetniškega in inženirskega problema. V okviru administrativnega problema namreč išče odgovore na vprašanje »Kako vzpostaviti strog organizacijski nadzor, da bi lahko učinkovito posloval?«. V ta namen so v podjetjih tega strateškega tipa ustanovljene skupine vrhnjih managerjev, ki so specializirani predvsem za proizvodnjo in intenzivno planiranje, se pa ne ukvarjajo z raziskovanjem novih tržnih priložnosti. Kot posledica osredotočenosti na proizvodno učinkovitost so za branilca značilne visoke stopnje formalizacije in standardizacije ter interna napredovanja v sicer strogo hierarhični strukturi. V tovrstnih podjetjih se uspešnost meri predvsem s primerjavami s prejšnjimi leti. Primarno tveganje branilca je nesposobnost hitrega odziva na večjo spremembo v njegovem poslovnem okolju oziroma na trgu, kjer je prisoten.

1.3.2 Raziskovalec

V nasprotju z branilcem ima raziskovalec sposobnost poiskati in izkoristiti nove proizvodne in tržne priložnosti. Za raziskovalca je bolj kot dobičkonosnost pomembno, da ohranja sloves inovatorja oziroma prvega na trgu. Bistvo podjetniškega problema raziskovalca je iskanje odgovorov na vprašanje »Kako razviti nov proizvod ter odkriti nove tržne

priložnosti?«. Za doseganje tega mora imeti podjetje tega strateškega tipa dovolj kapacitet za opazovanje in spremljanje širokega nabora okoliščin, trendov in dogodkov v širšem poslovnem okolju. Takšen tip podjetja zato veliko investira v posameznike in skupine, ki proučujejo trg in iščejo nove priložnosti. Raziskovalec je iz tega razloga pogosto začetnik velikih sprememb v določeni panogi in prav ta dinamičnost je njegovo najmočnejše orodje za doseganje konkurenčnih prednosti.

Raziskovalec mora imeti zaradi pogostih sprememb visoko stopnjo prilagodljivosti tehnoloških sistemov. Ti morajo biti prilagojeni portfelju proizvodov trenutnega in prihodnjega obdobja. V teh podjetjih ima dominantno vlogo reševanje podjetniškega problema, zato je ustrezna tehnologija izbrana šele v pozni fazi razvoja produktov. Iz tega razloga se raziskovalec v smislu inženirskega problema izogiba dolgoročnim zavezam k enovitim tehnološkim procesom. Podjetja tega tipa v ta namen razvijajo več prototipov tehnologij, ki imajo nizko stopnjo mehanizacije in niso rutinske.

Pri reševanju administrativnega problema se raziskovalec, bolj kot s kontroliranjem, ukvarja s poenostavljanjem organizacijskih operacij. Sistem administracije mora biti zato sposoben razporejati in koordinirati vire med številnimi decentraliziranimi enotami in projekti. V ta namen so po navadi ustanovljene skupine, v katerih prevladujejo trženjski strokovnjaki ter strokovnjaki za raziskave in razvoj. Za takšna podjetja je značilna nizka stopnja formalizacije, decentraliziran nadzor in neizrazita hierarhična struktura. Za razliko od branilca, je za raziskovalca značilna visoka stopnja fleksibilnosti pri reševanju podjetniških, inženirskih in administrativnih problemov.

Stalno proučevanje sprememb raziskovalcu prinaša varnost pred spreminjajočim se okoljem. Imata pa prisotnost velikega števila tehnologij in premajhna ter nekonstantna izkoriščenost virov razumljivo tudi svojo ceno, ki se odražata v izpostavljenosti tveganju nizke dobičkonosnosti.

1.3.3 Analitik

S stališča kontinuiranega spreminjanja strategij, sta branilec in raziskovalec pozicionirana vsak na svojem ekstremu. Alternativno obema predstavlja analitik, ki ima edinstveno kombinacijo lastnosti obeh. Pravi analitik je podjetje, ki hkrati skuša minimizirati tveganja in ustvarja priložnosti za ustvarjanje dobička. To pomeni, da izkušeni analitik v enotnem sistemu združuje prednosti tako branilca kot tudi raziskovalca. Takšna strategija je razumljivo zelo zahtevna za izvajanje, posebno v panogah, za katere je značilno intenzivno spreminjanje trga in tehnologije.

Analitik svoj podjetniški problem definira na podoben način kot branilec in raziskovalec, in sicer: »Kako pozicionirati in izkoristiti proizvodne in tržne priložnosti in hkrati vzdrževati portfelj osrednjih tradicionalnih produktov in dolgoletnih strank?«. Analitik po navadi sledi

in posnema najuspešnejše poteze raziskovalca tako kar se tiče plasiranja novega proizvoda, kot tudi pri širjenju na nove trge. Zanj pa je istočasno še vedno zelo pomembno ustvarjanje prihodkov iz naslova stabilnega nabora proizvodov oziroma storitev, ki jih prodajajo ključnim strankam, kar pa je sicer primarna domena branilca. Analitik mora biti torej pripravljen na hiter odziv, ki ga narekujejo ključni raziskovalci in vzporedno ohranjati operativno učinkovitost na svojih stabilnih področjih poslovanja.

Dvojnost domene analitika se odraža v njihovem načinu reševanja inženirskega problema. Takšno podjetje se mora naučiti, kako doseči ravnovesje med zahtevami po tehnološki prilagodljivosti in tehnološki stabilnosti. V ta namen razdeli produkcijske aktivnosti na dva dela, in sicer na stabilno (lastnosti branilca) in prilagodljivo komponento (lastnosti raziskovalca). Obe komponenti povezuje razvojna skupina, in sicer na način, da je sposobna vpeljati rešitve, ki ustrezajo obstoječi tehnologiji podjetja in potrebam po novih produktih in/ali storitvah, ki si jih želijo projektni vodje oziroma vodje razvoja.

Podobno kot pri inženirskem in podjetniškem problemu ima tudi način reševanja administrativnega problema, kombinacijo lastnosti branilca in raziskovalca. Navadno se v podjetju tega strateškega tipa oblikuje neke vrste matrična organizacijska struktura. Vodje funkcijskih enot oziroma oddelkov se povezujejo s produktnimi vodji, tako da se oblikuje uravnoteženo dominantna struktura z lastnostmi branilca in raziskovalca. Matrična organizacijska struktura je pri analitiku podprta z intenzivnim planiranjem med vsemi funkcijskimi enotami. Ključna značilnost administrativnega sistema analitika je torej diferenciacija organizacijske strukture in procesov na način, da je doseženo ravnovesje med stabilnimi in dinamičnimi operacijami.

Enako kot pri branilcu in raziskovalcu ima tudi strategija analitika svojo ceno. Hkraten stabilen in fleksibilen način poslovanja preprečuje organizaciji, da bi se v polni meri podala v določeno smer. Posledično sta analitikovi primarni tveganji napačna orientacija in/ali neučinkovitost.

1.3.4 Reaktor

Branilec, raziskovalec in analitik vsak na svoj način proaktivno reagirajo na vplive poslovnega okolja. Skozi čas njihove akcije na vplive okolja oblikujejo vzorec odzivov, ki je stabilen in konsistenten. Z vidika stabilnosti in konsistentnosti odziva na okolje pa od prvih treh strateških tipov odstopa reaktor. V takšnem tipu podjetja ne obstaja nabor odzivnih mehanizmov. Posledično reaktor ves čas posluje v nestabilnem položaju in dosega slabe poslovne rezultate. Strateški tip reaktorja se pojavi, ko se nobena od preostalih treh strategij ne izvaja pravilno. Razen v situaciji, ko podjetje deluje v zaščitениh pogojih, na primer kot monopolist oziroma v pogojih visoko regulirane panoge – takrat se mora podjetje prej ali slej usmeriti v enega od konsistentnih in stabilnih strateških tipov: branilca, raziskovalca ali analitika. Možni razlogi za nastop organizacijskega tipa reaktorja so: nejasno definirana

strategija podjetja, pomanjkljivo oziroma neustrezno oblikovana organizacijska struktura in procesi podjetja ter nagnjenje managementa podjetja k ohranjanju strategije in strukture podjetja, kljub intenzivnim spremembam v poslovnem okolju podjetja.

Rezultati raziskave avtorjev Peljhan, Miloš Sprčić in Marc (2018) na vzorcu 136 slovenskih podjetij kažejo, da strateška usmeritev podjetja vpliva na uspešnost poslovanja. To se odraža skozi ugotovitve, (1) da imajo reaktorji nižjo rast prihodkov od raziskovalcev, (2) reaktorji in branilci imajo nižjo dobičkonosnost ter nižji tržni delež od raziskovalcev, (3) vsi trije (reaktorji, analitiki in branilci) so slabši pri razvoju produktov in zadovoljstvu strank kot raziskovalci.

2 CELOVITO OBVLADOVANJE TVEGANJ

Zavedanje o pomenu vzpostavitve SOT je v zadnjih dvajsetih letih močno naraslo. SOT igra eno od vlog korporacijskega upravljanja, ki omogoča podporo pri sprejemanju odločitev in uresničevanju zastavljenih operativnih in strateških ciljev (McShane, 2018). V okviru raziskave (glej Karanja, 2017) med 122 podjetji iz ZDA, ki so v obdobju med 2010 in 2014 zaposlile direktorja za obvladovanje tveganj (ang. chief risk officer – CRO), jih je bilo med njimi kar 105, ki so direktorja za obvladovanje tveganj zaposlile z namenom implementacije SOT.

Osnovna ideja obvladovanja tveganj je, da se pri poslovanju ni možno izogniti negotovosti, jo je pa možno do neke mere obvladovati. Vir negotovosti in tveganj za organizacije predstavljajo najrazličnejši notranji in zunanji dejavniki. Negotovost in tveganje pa v poslovnem okolju nimata nujno zgolj negativne konotacije in ju moramo v nekaterih situacijah prepoznati kot priložnost za ustvarjanje vrednosti. Učinkovit program SOT je ključen, da se organizacija lahko zaščiti pred kriznimi situacijami in dolgoročno ustvarja vrednost za deležnike. Aktivnosti SOT naj bi višale raven ozaveščenosti o priložnostih in grožnjah v poslovnem okolju ter zagotavljale sistematičen pristop za prepoznavanje tveganj in razvoj rešitev za njihovo obvladovanje (Engemann, 2019).

Vzpostavitev SOT torej predstavlja konkreten izziv, na podlagi katerega organizacije definirajo nabor aktivnosti za aktivno soočanje z negotovostjo v poslovnem okolju, da bi kljub vsemu lahko še vedno ustvarjale vrednost za deležnike. Vrednost pa je za deležnike največja, ko management postavi strategijo in cilje na način, da doseže optimalno ravnovesje med ciljno rastjo in donosom ter s tem povezanimi tveganji in ko učinkovito in uspešno razporeja sredstva za zasledovanje teh ciljev (COSO, 2004).

Pri analizi teorije celovitega obvladovanja tveganj Jankensgård (2019) zagovarja, da ta v svojem bistvu predstavlja rešitev dveh organizacijskih problemov, in sicer: problema razmerja principal-agent in problema asimetrije informacij znotraj organizacije. Problem

principal-agent se v organizaciji lahko odraža na dva načina, in sicer kot pomanjkljivo in pretirano obvladovanje tveganj. Zaradi vedenjskih vzorcev ljudi, kot so pretirano poenostavljanje, pretiran optimizem in pretirana samozavest, prihaja do pomanjkljivega obvladovanja tveganj, za katera je značilno, da imajo lahko zelo velik negativen učinek, a je verjetnost za njihov pojav nizka. Na drugi strani pa so ljudje nagnjeni k pretiranemu obvladovanju poglavitnih tveganj, ki so enostavno opazna oziroma izstopajoča in se pojavljajo z veliko verjetnostjo. Problem asimetrije informacij sestavljajo organizacijski izzivi, ki so povezani z zbiranjem primernih podatkov o izpostavljenosti tveganjem, iskanjem medsebojnih povezav med različnimi kategorijami tveganj, dostopnostjo informacij o stroških in koristih ekonomskega kapitala in oblikovanjem teh podatkov za podporo pri odločanju.

V poročilu o praksah na področju obvladovanja tveganj v 563 ameriških podjetjih, avtorji Beasley, Branson in Hancock (2020) navajajo, da je kar 59 % predstavnikov sodelujočih podjetij v raziskavi prepričanja, da obseg in kompleksnost tveganj skozi čas znatno naraščata, stopnja razvitosti SOT v praksi pa temu ne sledi. Zgolj 24 % predstavnikov sodelujočih organizacij je namreč mnenja, da imajo robustno ali ustrezno razvite SOT. Avtorji poudarjajo tudi, da obstajajo velike razlike med panogami saj imajo na primer velike korporacije, javna podjetja in podjetja, ki nastopajo v finančnem sektorju, veliko bolj razvite SOT kot na primer neprofitne organizacije.

Nielsen in Pontoppidan (2020) ugotavljata, da v praksi managerji velikokrat podležejo pritiskom skladnosti in uspešnosti poslovanja in se preko administrativnih kontrolnih sistemov želijo izogniti tveganjem. Posledično pozitiven potencial negotovosti in sprejemanja tveganj ostane neizkoriščen.

Creelman in Smart (2013) v središče okvirja za merjenje uspešnosti poslovanja podjetij postavljata raven še sprejemljivih tveganj, ki jo definirata kot količino in tip tveganj, ki jih organizacija želi in mora sprejeti, da bi dosegla njene strateške cilje in posledično ustvarila vrednost za lastnike in ostale deležnike.

2.1 Pomen celovitega obvladovanja tveganj in njegov vpliv na uspešnost poslovanja

Učinkovitost vzpostavljenih SOT je odvisna od prostega pretoka informacij v vseh smereh širom organizacije. Pogosto ostanejo najpomembnejši podatki in informacije zakopani v enem delu organizacije in niso dostopni pristojnim za obvladovanje tveganj in poslovodstvu. V proces obvladovanja tveganj morajo biti aktivno vključeni zaposleni na vseh ravneh (The Boston Consulting Group (BCG), 2017).

V letu 2004 je COSO v sodelovanju s svetovalnim podjetjem PricewaterhouseCoopers predstavil model oziroma okvir za vzpostavitev SOT. Smernice so, na podlagi vmes

pridobljenih izkušenj in razvoja dogodkov na področju obvladovanja tveganj, v letu 2017 še dopolnili in nadgradili. O pomembnosti področja obvladovanja tveganj med drugim priča tudi dejstvo, da so procesi obvladovanja tveganj postali del ISO standardov. V letu 2009 je bil objavljen ISO 31000:2009, ki je bil leta 2018 posodobljen v ISO 31000:2018. Lahko opazimo, da začetki standardizacije na tem področju dejansko časovno sovpadajo z obdobjem zadnje finančne krize leta 2008.

Kljub trendu naraščanja števila tveganj in njihove kompleksnosti, avtorji v zadnji raziskavi med 563 podjetji iz ZDA (glej Beasley, Branson & Hancock, 2020) ugotavljajo, da je zgolj 17 % managerjev mišljenja, da ustrezno vzpostavljen SOT večinoma oziroma pretežno zagotavlja strateško prednost. Možne razloge za takšen pojav lahko iščemo v tem, da v praksi pogosto pride do tega, da v podjetjih SOT vpeljejo zgolj zaradi regulatornih zahtev, zunanje pritiska bonitetnih agencij in investitorjev.

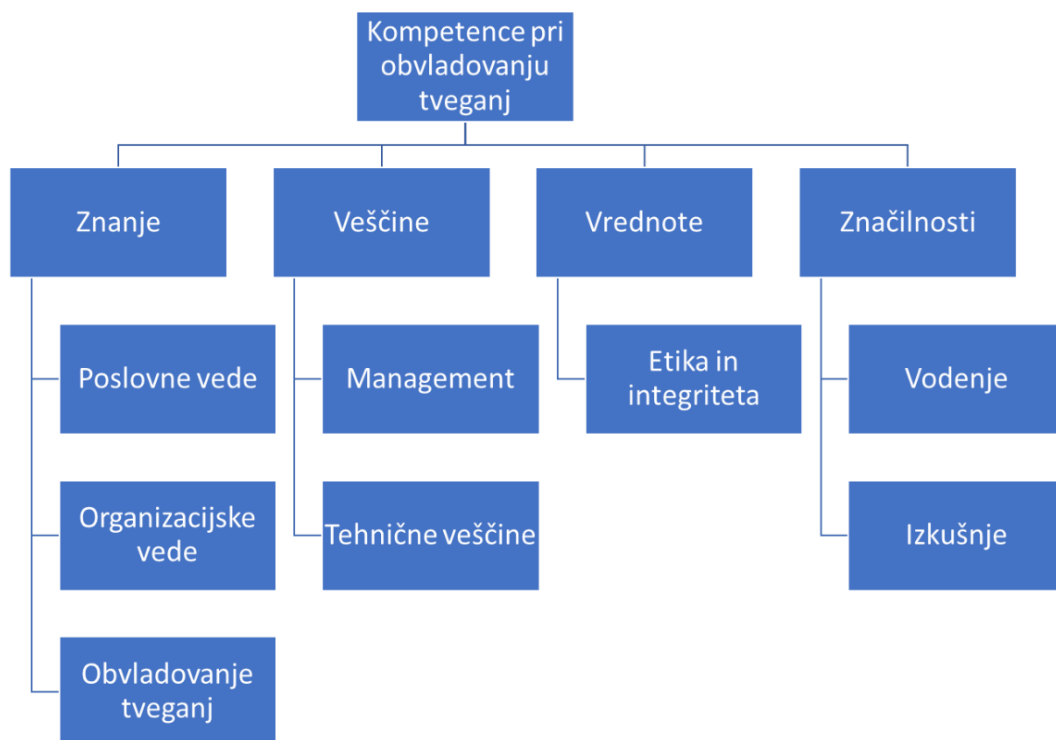
Vzpostavitev SOT je na začetku sicer pozitiven signal, dolgoročno pa to samo po sebi v očeh deležnikov ne predstavlja dodane vrednosti (Khan, Hussain & Mehmood, 2016). Tudi Miloš Sprčić, Mešin Žagar, Šević in Marc (2016) so v raziskavi analizirali vpliv vzpostavljenih SOT na tržno vrednost podjetja in prišli do podobnih ugotovitev. Investitorji vzpostavljen sistem celovitega obvladovanja tveganj pozitivno vrednotijo zgolj v začetni fazi po njegovi vzpostavitvi. Nekaj let kasneje pa niso več pripravljeni plačati premije zgolj na podlagi dejstva, da ga je podjetje vpeljalo. Aktivnosti SOT morajo biti integrirane v ključne poslovne procese, tako v strateški management in strateško planiranje kot tudi v finančne in investicijske odločitve, da bi lahko imele dolgoročen pozitiven vpliv na vrednost podjetja.

V raziskavi Peljhan, Miloš Sprčić in Marc (2018) so avtorice na vzorcu slovenskih podjetij med drugim preverjale povezavo SOT z različnimi finančnimi in nefinančnimi kazalniki uspešnosti. Izkazalo se je, da dobro razviti SOT niso statistično značilno pozitivno povezani s finančnimi rezultati podjetij, so pa povezani z nefinančnimi kazalniki, npr. razvojem novih produktov.

SOT igrajo posebno vlogo v bančništvu in v finančnem sektorju, saj je v tej panogi sprejemanje tveganja eden glavnih virov prihodkov. Avtorja raziskave Lundqvist in Vilhelmsson (2016) sta ugotovila, da ima višja raven SOT statistično značilen negativen vpliv na stopnjo tveganja za neplačilo oziroma na količino slabih terjatev (angl. level of default risk). V tem kontekstu so zanimivi tudi rezultati raziskave Ojeka in drugi (2019), ki so na vzorcu nigerijskih finančnih inštitucij pokazali, da sta stopnja dovršenosti SOT in stopnja zadolženosti izrazito pozitivno kolerirani kar pomeni da višja raven SOT nujno ne pomeni nižje izpostavljenosti tveganjem. Tudi iz tega razloga je morda lažje razumeti, da na dolgi rok stopnja razvitosti SOT sama po sebi ne zagotavlja nujno višje tržne vrednosti podjetja.

Pri določitvi smernic in zahtev glede organizacije oddelka oziroma odbora za obvladovanje tveganj bi morali tako regulatorji kot tudi investitorji stremeti, da se zagotovi njegova samostojnost. Na ta način bo tudi število in kvaliteta poročil o obvladovanju tveganj na primerni ravni (Jia, Li & Munro, 2019). Za uspešno poslovanje Malik, Zaman in Buckby (2020) svetujejo, da se v podjetjih vzpostavi strukturno močan odbor za obvladovanje tveganj, ki je v prvi vrsti številčen, zastopan z vodstvenimi kadri različnih področij in v katerem so obvezno prisotni predstavniki vseh spolov. Poleg formalne organizacije oddelka oziroma odbora za obvladovanje tveganj pa je seveda pomembno, kakšne vrste kader je tam zaposlen. Pri pregledu literature sta Marx in Jacoba de Swardt (2020) izluščila ključne kompetence, ki naj bi jih imeli zaposleni na tem področju. Uspešen obvladovalec tveganj bi poleg znanja s tega področja moral absolvirati tudi številne druge veščine, ki so prikazane na sliki 5.

Slika 5: Konceptualni prikaz potrebnih kompetenc pri obvladovanja tveganj



Prerejeno po Marx & Jacoba de Swardt (2020, str. 106).

Pestrost nalog in zadolžitev direktorja za obvladovanje tveganj sta v svoji študiji analizirala tudi Karanja in Rosso (2017), ki sta definirala tri glavne vloge, v katerih le-ta nastopa v organizaciji. Te vloge so: vodja in povezovalc (odgovornost za vzpostavitev in ohranjanje odnosov z zaposlenimi znotraj svojega in ostalih oddelkov), predstavnik za stike in opazovalec (sodelovanje z vladnimi agencijami, regulatorji in pridobivanje informacij iz poslovnega okolja, ki imajo lahko vpliv na obvladovanje tveganj) ter podjetnik oziroma razporejevalec virov (soustvarjanje organizacijske strategije preko planiranja, izvajanja,

koordiniranja in upravljanja programa za obvladovanje tveganj, razporejanje virov znotraj svojega oddelka). Do podobnih ugotovitev so prišli tudi Aebi, Sabato in Schmid (2011), ki menijo, da bi morala imeti funkcija direktorja zadolženega za obvladovanje tveganj v bankah pomembnejšo in vplivnejšo vlogo. Pri analizi poslovanja ameriških bank med zadnjo globalno finančno krizo so dokazali, da so ameriške banke, v katerih direktor obvladovanja tveganj poroča direktno upravnemu odboru, utrpeli bistveno manjšo škodo in imele boljše rezultate, kot tiste, kjer poroča izvršnemu vodstvu katero potem naprej poroča upravnemu odboru. V praksi se namreč še vedno velikokrat izkaže, da ima obvladovanje tveganj zgolj podporno in nadzorno funkcijo, ob tem pa se dobičkonosnost v bankah še vedno išče zgolj v tem, da se povečuje vrednost sredstev in znižuje operativne stroške.

Poleg finančnih učinkov, se uspešno obvladovanje tveganj odraža tudi v drugih kazalnikih uspešnosti podjetja, kot na primer število pritožb strank, splošno zadovoljstvo strank, in ohranjanje dobrega imena podjetja. Avtorji Abdul Rahim, Ahmed, Sarkawi, Jaafar in Shamsuddin (2019) so na primeru malezijskih bančnih poslovalnic pokazali, da ima ustrezen nadzor operativnih tveganj pri zaposlenih ključno vlogo pri številu pritožb s strani uporabnikov bančnih storitev.

Prisotnost zavedanja o pomenu obvladovanja tveganj bi se na koncu morala odražati tudi v sistemih nagrajevanja poslovodstva organizacij. Rezultati raziskave (glej Beasley, Branson & Hancock, 2020) namreč pokažejo, da v 70 % preučevanih organizacijah sistem nagrajevanja ne vključuje komponent obvladovanja tveganj ali pa so le-te zajete v zelo okrnjenem obsegu.

Na področju obvladovanja tveganj se je uveljavil poseben program, in sicer obvladovanje neprekinjenega poslovanja (angl. business continuity management – BCM). Ta se najpogosteje vzpostavi v organizacijah, ki delujejo v panogah, ki imajo stroge regulatorne zahteve in velik družbeni vpliv, kot so npr. bančni in finančni sektor, zdravstvo in energetika (Engemann, 2019). Program predstavlja del SOT, ki zagotavlja podlago za ravnanje v primeru večjih prekinitev poslovanja podjetja na tak način, da se lahko relevantni časovno kritični poslovni procesi nadaljujejo na predhodno določeni minimalni ravni.

Smernice COSO

Smernice COSO pojasnijo in eksplicitno določajo medsebojni odnos strategije in tveganj ter ponazarjajo, kako lahko izpopolnjene prakse SOT pripomorejo k uspešnosti in pomagajo organizacijam pri ustvarjanju in ohranjanju vrednosti. Organizacije, ki vzpostavijo SOT, s tem ustvarijo številne prednosti, ki potrjujejo dejstvo, da na tveganje ne smemo gledati zgolj kot na potencialno omejitev ali izziv pri določanju in izvajanju strategije. Te prednosti so:

- povečanje števila priložnosti za ustvarjanje vrednosti,
- prepoznavanje in obvladovanje tveganj na ravni celotne enote,

- povečanje števila pozitivnih izidov in znižanje števila negativnih presenečenj,
- znižanje variabilnosti uspešnosti,
- izboljšanje izkoriščenosti virov,
- okrepitev trdoživosti/vzdržljivosti.

2.2 Komponente celovitega obvladovanja tveganj

Okvir SOT je nabor principov organiziranih v pet medsebojno povezanih komponent:

- **upravljanje in kultura:** v okviru upravljanja se določi signal organizacije o pomembnosti SOT in vzpostavi nadzorne odgovornosti za celovito obvladovanje tveganj. Kultura se nanaša na etične vrednote, zeleno obnašanje in razumevanje tveganja v enoti;
- **določanje strategije in ciljev:** v okviru strateškega planiranja je zajeta vzpostavitev ustreznih SOT, določitev strategije in določitev ciljev. Pri tem se mora določiti raven še sprejemljivega tveganja, ki je usklajena s strategijo. Doseganje poslovnih ciljev nato postavi strategijo v prakso, saj ta služi kot osnova za prepoznavanje, vrednotenje in odziv na tveganje;
- **uspešnost:** tveganja, ki bi lahko imela vpliv na doseganje strateških in poslovnih ciljev, morajo biti prepoznana in ovrednotena. Pri določanju pomembnosti je potrebno za osnovo vzeti resnost tveganja ob upoštevanju definirane ravni še sprejemljivega tveganja. Organizacija nato izbere odzive na tveganja in pripravi pregled portfelja tveganj, ki jih je sprejela in to sporoči ključnim deležnikom;
- **presoja in revizija:** pri presoji uspešnosti enote, organizacija lahko upošteva, kako dobro funkcionirajo komponente SOT skozi čas in v luči velikih sprememb in ali so morebiti potrebni kakšni popravki;
- **informacije, komunikacija in poročanje:** SOT zahteva tekoč proces zbiranja in prenašanja potrebnih informacij tako iz internih kot tudi iz eksternih virov. Prenos informacij mora potekati v vseh smereh po organizaciji (od zgoraj navzdol, od spodaj navzgor in horizontalno po organizaciji).

Grafični prikaz medsebojne odvisnosti komponent je prikazan na sliki 6.

Slika 6: Grafični prikaz komponent SOT



Prirejeno po COSO (2017, str. 6).

V skladu s smernicami COSO (2017) obstajajo štiri možnosti odziva na tvegane dogodke, in sicer preprečevanje tveganja, sprejemanje tveganja, zniževanje ravni tveganja in delitev tveganja. Za vsako kategorijo so definirane specifični ukrepi:

- **preprečevanje tveganja** vključuje izogibanje določenim trgov in področjem, ki so preveč tvegana, prepoved nesprejemljivih investicij in transakcij ter ustavitve aktivnosti, ki niso v skladu s cilji organizacije;
- **sprejemanje tveganja** se izvaja preko spremljanja in vzdrževanja ravni obstoječe izpostavljenosti tveganjem, premije za tveganje, vključene v ceni proizvodov in storitev, lastnih zavarovanj ter združevanje tveganj v skupine (angl. risk pooling);
- **zniževanje ravni tveganja** vključuje geografsko diverzifikacijo sredstev, nadzor tveganj preko internih procesov z namenom znižanja tako verjetnosti za nastanek kot intenzitete možnih negativnih vplivov dogodkov;
- **delitev tveganja** je dosežena skozi sklenitev cenovno učinkovitih zavarovanj, pozavarovanj, kapitalskih naložb, dogovorov o delitvi tveganja, prenos nebistvenih procesov na zunanje ponudnike oziroma poslovne partnerje (angl. outsourcing).

2.3 Koraki za vzpostavitev sistema celovitega obvladovanje tveganj

Od predstavitve modela COSO v letu 2004 in njegove posodobitve v letu 2017 se je v organizacijah zavedanje o pomenu celovitega obvladovanja tveganj močno povečalo. Predvsem se to odraža pri razumevanju prednosti, namena in njegove vloge v organizacijah. V letu 2020 je COSO objavil dokument, v katerem so navedene smernice za postopno postavitev učinkovitega programa obvladovanja tveganj v organizaciji in vzpostavitev primerne kulture in odnosa do tveganj med zaposlenimi. Potrebni koraki so navedeni v tabeli 1.

Tabela 1: Pregled aktivnosti za vzpostavitev učinkovitega SOT

	KORAK	OPIS NALOG oziroma AKTIVNOSTI
1	Prizadevanje za vključenost posloводства in nadzor	<ul style="list-style-type: none"> - Vzpostavitev miselnosti, da je splošni cilj SOT povišanje uspešnosti, organizacije in ne zgolj prepoznavanje tveganj, - razprava o tem, kako lahko SOT pripomorejo k izvajanju strategije organizacije in doseganju poslovnih ciljev, - razumevanje potrebe po integraciji SOT v organizacijsko strategijo in procese za merjenje uspešnosti, - prepoznavanje predvidenih prednosti integriranega procesa SOT, - diskusija o tem, kako bodo SOT spremenili kulturo organizacije.
2	Določitev vodje programa	<ul style="list-style-type: none"> - Oseba na tem delovnem mestu mora imeti poglobljeno znanje o strategiji in poslovnih ciljeh podjetja, primeren sloves v podjetju, sposobnost razporejanja virov in primerna pooblastila za izvrševanje njihovih odgovornosti, - oseba mora imeti direkten dostop do izvršne ravni vodstva podjetja.
3	Vzpostavitev vodstvene delovne skupine	<ul style="list-style-type: none"> - Delovna skupina nudi pomoč vodji pri oblikovanju potrebnih aktivnosti in pri komunikaciji glede programa SOT širom organizacije, - po navadi se v ta namen oblikuje odbor za obvladovanje tveganj, ki je sestavljen iz sodelavcev različnih ravni.
4	Popis obstoječih praks obvladovanja tveganj	<ul style="list-style-type: none"> - Priprava seznama formalnih in neformalnih praks obvladovanja tveganj, - ocena stanja, kako obstoječe prakse ustrezajo strategiji podjetja in sistemom za merjenje uspešnosti, - pogosto se v tem koraku zazna, da imajo različni deli organizacije različen pogled na obvladovanje tveganj.
5	Vrednotenje ključnih strategij in povezanih tveganj	<ul style="list-style-type: none"> - razumevanje ključnih strategij in povezanih tveganj ter analiza stanja, kako so le-ta obvladovana, - poudarek je na tveganjih, ki imajo znaten vpliv na dolgoročen uspeh organizacije oziroma v veliki meri vplivajo na njeno uspešnost.
6	Priprava konsolidiranega akcijskega plana in komunikacija poslovodstvu	<ul style="list-style-type: none"> - Določitev akcijskega plana za odziv in obvladovanje prepoznanih tveganj, - določitev dolžnosti in odgovornosti za izvajanje in akcij in njihov nadzor, - akcijski plan mora biti predstavljen poslovodstvu tako s strani vodje programa kot tudi odbora za obvladovanje tveganj.
7	Razvoj in/ali okrepitev sistema poročanja o tveganjih	<ul style="list-style-type: none"> - Glede na dinamično naravo tveganj in stalne spremembe, je potrebna vpeljava stabilnega sistema poročanja, - uporabniki/prejemniki poročil o tveganjih morajo prejeti informacije, ki so ozko usmerjene, razumljive in ki jasno komunicirajo prioritete in resnost tveganj, - integracija poročanja o tveganjih v obstoječa poročila o merjenju uspešnosti (npr. poročanje o tveganjih se vključi v uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti), - za ponazoritev se lahko uporabi npr. zemljevid strategije, ki ponazarja povezavo med organizacijskimi cilji, strategijami, tveganji in SOT.

se nadaljuje

Tabela 2: Pregled aktivnosti za vzpostavitev učinkovitega SOT (nad.)

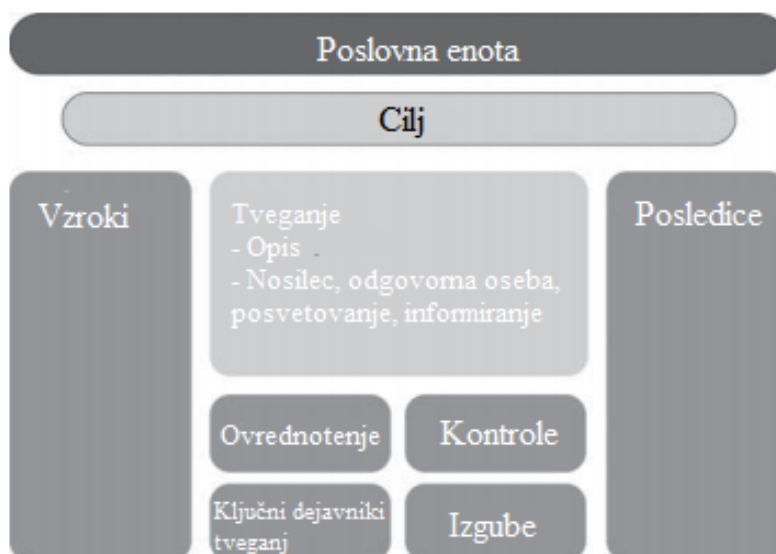
	KORAK	OPIS NALOG oziroma AKTIVNOSTI
8	Določitev naslednjih korakov, akcijskih načrtov in sprotne komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> - Kritično vrednotenje dosežkov delovne skupine in določitev naslednjih korakov za razvoj SOT, - ocena pozitivnih učinkov vpeljanih SOT, vrednotenje ravni integracije SOT s strateškim planiranjem in procesi za merjenje uspešnosti ter ocena vpliva na kulturo organizacije, - priprava programa izobraževanj in obveščanj srednjega managementa o novostih na področju SOT ter skrb za komunikacijo o SOT širom organizacije.

Prirejeno po COSO (2020a).

2.4 Vrste tveganj v podjetjih

Da bi bila tveganja lahko učinkovito obvladovana, mora organizacija najprej prepoznati, s katerimi tveganji se sploh sooča. V literaturi najdemo številne klasifikacije oziroma skupine tveganj. Creelman in Smart (2013) definirata ključna tveganja, t.j. tista, ki so za organizacijo najbolj pomembna in so določena na ravni strateških ciljev. Seznam ključnih tveganj se lahko pripravi z različnimi tehnikami. V splošnem se tvori dolg seznam potencialnih tveganj po kategorijah, nato pa se izvede ocena posameznega tveganja in razvrstitev med ključna (bistvena), neključna (nebistvena) ali nastajajoča (tveganja v razvoju). Ob razmisleku o tveganjih in njihovem prepoznavanju je pomembno tudi jasno razumeti, kateri vzrok ta tveganja povzroča (npr. pomanjkanje navodil in smernic, eksterni dogodki...) in posledice, ki ob njihovi uresničitvi nastanejo (neposredne/posredne in nevpilivne/vplivne). V ta namen se lahko uporabi orodje t. i. metuljčka tveganja, ki je prikazano na sliki 7.

Slika 7: Metuljček tveganj



Prirejeno po Creelman & Smart (2013, str. 180).

V literaturi obstajajo številne klasifikacije oziroma razdelitve tveganj po skupinah. V eni od delitev (glej The Boston Consulting Group, 2017) so tveganja razdeljena v tri skupine od katerih ima vsaka dve podskupini. V posamezni podskupini se nato nahaja več vrst tveganj:

- **zunanja (obrobna) tveganja:** geopolitična tveganja (družbenopolitična tveganja, pravna tveganja, infrastrukturna tveganja) in tveganja katastrof (ekstremi v naravnem okolju, človeška dejanja, nasilje);
- **tveganja vezana na trg:** strateška tveganja (splošna strategija, dobavna veriga in sodelovanje, strateški projekti velikega obsega) in tržna tveganja (makroekonomski razvoj, razvoj prodajnega trga, razvoj nabavnega trga);
- **tveganja vezana na podjetje:** finančna tveganja (dobičkonosnost, financiranje, likvidnost) in operativna tveganja (tehnologija, procesi, organizacija, zaposleni, skladnost poslovanja).

Grafični prikaz skupin tveganj je prikazan na sliki 8.

Slika 8: Skupine tveganj



Prirjeno po The Boston Consulting Group (2017, str. 9).

Mishra, Rolland, Satpathy in Moore (2019) so mnenja, da smernice za vzpostavitev SOT premalo pozornosti posvečajo prepoznavanju tveganj. Posledično se v praksi pojavljajo težave pri razvrščanju tveganj na nek smiselno strukturiran način. Nedorečenost vidijo predvsem v smislu poenotenja pogleda na tveganje s strani različnih deležnikov in predvsem v pomankanju usmeritev, kako primerno predvidevati, planirati in obvladati posamezno tveganje. V ta namen, za razliko od prej omenjenega modela, predlagajo štiri široke razrede tveganj:

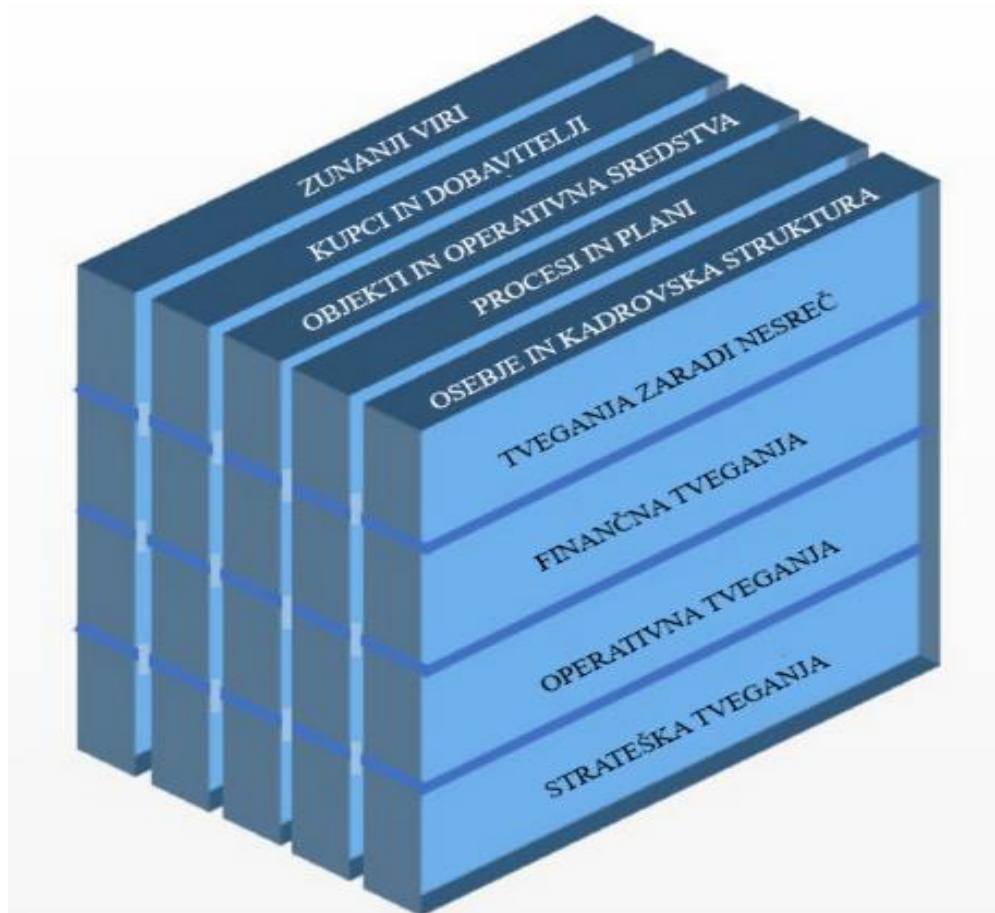
- **strateška tveganja:** širok nabor tveganj, ki ima potencialno lahko negativen vpliv na doseganje strateških ciljev;
- **operativna tveganja:** tveganja, ki izhajajo iz opravljanja poslovnih funkcij v organizaciji in pri vsakodnevem izvajanju strategije v praksi. Tukaj so zajeti proizvodi in storitve, finančne ocene in poročanje, poslovne prevare in tveganje IT sistemov;
- **finančna tveganja:** tveganje spremembe cen (inputov / končnih proizvodov), valutno tveganje, kreditno tveganje, likvidnostno tveganje, tržno tveganje, solventnostno tveganje, tveganje izgube premoženja;
- **tveganja zaradi nesreč:** tveganja povezana z naravo (vključujoč potrese, hurikane, tornade, poplave, požare, suše) in tveganja, povezana s terorizmom in političnimi nemiri (izgredi, ugrabitve, protesti).

Mishra, Rolland, Satpathy in Moore (2019) zagovarjajo stališče, da vsa tveganja v podjetju nastajajo zaradi izpostavljenosti organizacijskih virov posameznemu razredu tveganj. Ker ti viri lahko kadar koli pridejo v stik s posameznim razredom tveganj, jih imenujejo tudi interakcijski viri. Na tej osnovi razdelijo interakcijske vire v pet skupin:

- osebje in kadrovska struktura (zaposleni in njihova organizacija),
- procesi in plani,
- objekti in operativna sredstva (vključujoč tehnologije),
- kupci in dobavitelji,
- zunanji viri (regulatorji, zakonodajalci).

Izhajajoč iz tega nastane nabor dvajsetih interakcijskih setov, ki nastanejo pri stiku oziroma na preseku posameznega interakcijskega vira z določenim razredom tveganj. Posamezen set pa lahko vsebuje širok nabor interakcijskih točk, ki v realnosti predstavljajo situacije, v katerih je organizacija izpostavljena tveganju. Tridimenzionalni model nabora možnih setov interakcij je prikazan na sliki 9.

Slika 9: Nabor setov organizacijske izpostavljenosti

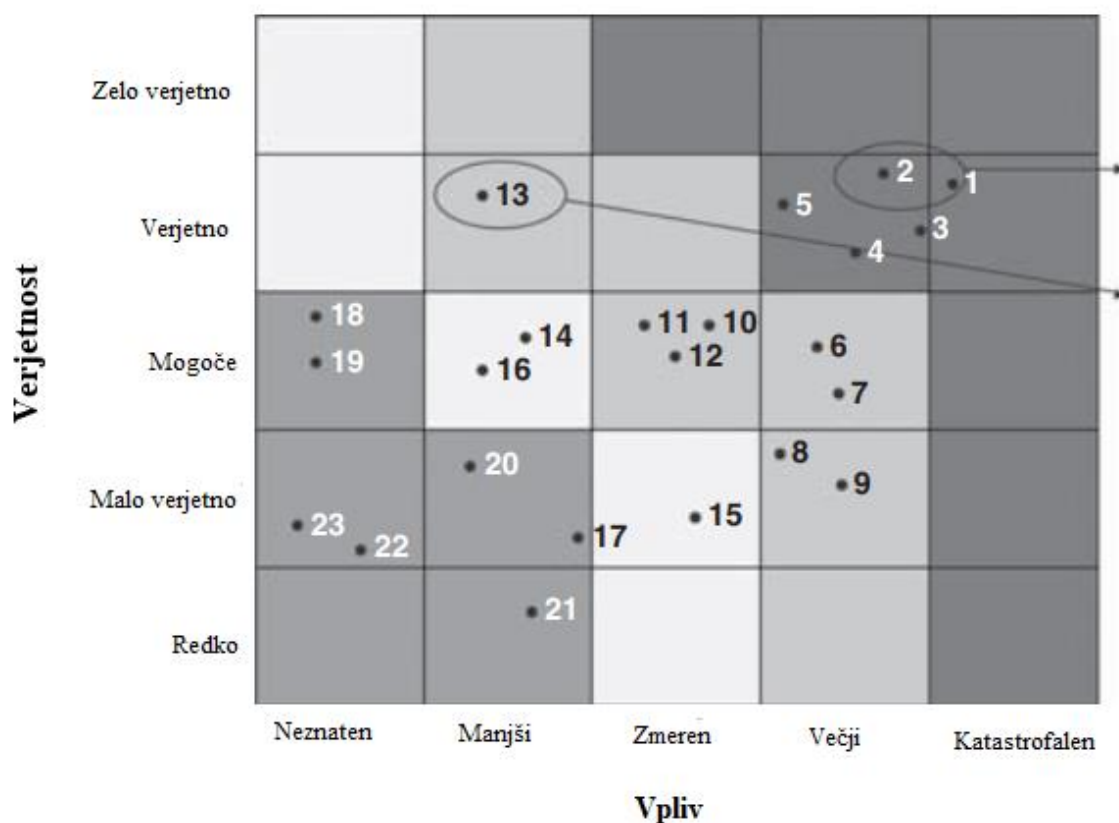


Prirejeno po Mishra, Rolland, Satpathy & Moore (2019, str. 171).

2.5 Ovrednotenje tveganj

Ko so v organizaciji prepoznana in definirana ključna tveganja, sledi ocena verjetnosti nastanka in ocena posledic na organizacijo. Ocena se lahko pripravi s pomočjo matrike oziroma zemljevida tveganj, kjer na eni osi prikazujemo posledice in na eni verjetnost nastanka tveganj. Presečna točka, kjer se srečata posledica in verjetnost, določi pozicijo tveganja v matriki in s tem določa raven nujnosti zmanjševanja tega tveganja. Vsaka številka na matriki predstavlja različno tveganje. Tveganja, ki se nahajajo v desnem zgornjem kotu matrike (ocenjena kot tveganja z veliko verjetnostjo nastanka in katastrofalnimi posledicami za organizacijo) bodo prednostno obravnavana in se bo o njih poslovodstvu poročalo zelo pogosto (tedensko ali celo dnevno). Primer zemljevida tveganj je prikazan na sliki 10.

Slika 10: Zemljevid tveganj



Prirejeno po Creelman & Smart (2013, str. 183).

Ključna tveganja spremljamo s pomočjo ključnih kazalnikov tveganj (angl. key risk indicators oziroma – KRI), ki v bistvu odgovarjajo na vprašanje: »Kako se spreminja naš profil tveganja in ali je znotraj zelenega tolerančnega območja?«. Ključni dejavniki tveganj zagotavljajo zgodnje signale naraščanja izpostavljenosti tveganjem na različnih ravneh oziroma delih organizacije. Pomembna vloga ključnih dejavnikov tveganj je tudi pomoč pri prenosu ravni še sprejemljivega tveganja na dovoljena odstopanja pri operativnih tveganjih. Če ima npr. organizacija visoko postavljeno raven še sprejemljivega tveganja, potem se pričakuje, da bo dovoljeno območje odstopanj od osnovnih zahtev širše. V tem primeru bo imela organizacija vzpostavljenih manj operativnih kontrol.

Za prikaz skupnega profila tveganja se v praksi uporabljajo t.i. prikazovalniki oziroma semaforji tveganj (angl. risk scorecard), ki vključujejo ključna tveganja, odgovorne osebe za posamezno tveganje, status usklajenosti z ravnjo še sprejemljivega tveganja, skupno oceno tveganja na podlagi ključnih kazalnikov tveganj, ključne podatke o vrednotenju tveganja, trenutno izpostavljenost tveganju, ključne kazalnike tveganj in njihove vrednosti. S pomočjo semaforjev tveganj lahko poslovodstvo oceni, ali organizacija posluje znotraj ravni še sprejemljivega tveganja, analizira in obravnava podatke vrednotenja tveganj in ravni izpostavljenosti vzporedno s statusom ključnih kazalnikov tveganj in iz kazalnikov prepozna gibanje trendov posameznega tveganja. V ta namen se lahko uporabijo oznake v različnih

barvah (npr. rdeča, rumena in zelena ali pa svetlo siva, temno siva in črna) ter različni simboli, ki prikazujejo trend (npr. orientacija trikotnika ponazori ali se trend usklajenosti z ravniyo še sprejemljivega tveganja premika v želeno/napačno smer ali pa stanje stagnira). Primer semaforja tveganj je prikazan na sliki 11.

Slika 11: Semafor tveganj

Semafor tveganj							
Gonila poslovanja	Usklajenost	Raven še sprejemljivega tveganja	Izpostavljenost	Odgovorni/-a	Pristojni/-a	Ključni kazalnik tveganja	Ključni kazalnik kontrole
		■	■			●	●
	▶	■	■			●	●
	▶	■	■			●	●
	▶	■	■			●	●
	▲	■	■			●	●
	▲	■	■			●	●
	▼	■	■			●	●

Prirjeno po Creelman & Smart (2013, str. 193).

Pri obvladovanju tveganj je pomembno tudi, da so vzpostavljene primerne kontrole. Nabor kontrol lahko sestavljajo procesi, smernice, kodeksi ali ostali sistemi, ki vplivajo na kontrolo nad tveganjem. Kontrole morajo biti vzpostavljene za vsako prepoznano tveganje, njihova učinkovitost in smiselnost pa mora biti redno ocenjevana. Ključne kontrole so lahko preventivne (vzpostavljene z namenom znižanja verjetnosti nastanka tveganja) ali odkrivalne (vzpostavljene z namenom prepoznavanja ali se je tveganje pojavilo). Robustno kontrolno okolje znižuje raven nepričakovanih dogodkov in na ta način omogoča organizaciji, da ostane osredotočena na doseganje ciljev in pri tem posluje znotraj ravni še sprejemljivih tveganj. Ključne kontrole se spremljajo s pomočjo ključnih kazalnikov kontrole (angl. key control indicators oziroma – KCI). Ključni kazalniki kontrole imajo pomembno vlogo pri spremljanju izvajanja strategije in obvladovanju tveganj, saj z njimi spremljamo učinkovitost posameznih kontrol, ki so vzpostavljene v organizaciji. Smiselno je, da organizacija prepozna in obravnava predvsem neučinkovite kontrole tistih tveganj, ki jim je močno izpostavljena in imajo lahko katastrofalne posledice. Če prenesemo to logiko na raven še sprejemljivega tveganja, to pomeni, da moramo v organizaciji preko aktivnosti prioritarno izboljšati neučinkovitost kontrol povezanih s tveganji, ki so izven območja ravni še sprejemljivega tveganja. Neučinkovitost kontrol se lahko v organizaciji odrazi tudi na

način, da so na nekem področju vzpostavljene preveč stroge kontrole. To posledično preprečuje, da bi v organizaciji lahko sprejeli dovolj tveganja za doseganje strateških ciljev.

2.6 Digitalizacija procesov obvladovanja tveganj

Zahteve potrošnikov, pritiski konkurence, prisotnost disruptivnih inovacij, zahteve regulatorjev, dostopnost velikih podatkovnih zbirk (angl. big data) in pojav umetne inteligence (angl. artificial intelligence) so zgolj nekateri izmed povodov, da je digitalizacija poslovanja že nekaj let ena izmed bolj zastopanih tem, ki jih podjetja navajajo na seznamu nalog z visoko prioriteto. Pojem digitalizacije poslovanja, ki ga lahko širše uporabimo v več panogah, lahko opišemo s pomočjo sedmih sestavnih blokov (glej Institute of International Finance, McKinsey & Company, 2017):

- **obdelovanje podatkov:** vsesplošno ravnanje s podatki, kvaliteta podatkov, konsistentnost procesov in delovni modeli omogočajo zajem in uporabo velike količine podatkov, ki so lahko strukturirani (npr. transakcije) ali nestrukturirani (npr. elektronska sporočila, sms sporočila, objave na družbenih medijih, fotografije);
- **avtomatizacija procesov in poteka dela:** učinkovito izvajanje rutinskih nalog s pomočjo standardizacije procesov in računalniškimi poenostavitvami;
- **napredna analitika in avtomatizacija odločanja:** napredne statistične analize in algoritmi skupaj z umetno inteligenco pomagajo managerjem pridobiti vpogled, narediti natančnejše napovedi in izbrati bolj koristne posege;
- **povezana sodobna in prilagodljiva infrastruktura:** moderno podatkovno okolje postane fleksibilno in uporabniku prijazno s pomočjo podatkovnih jezer, virtualizacijo in hibridnimi oblaki;
- **pametna predstavnost in okolja:** orodja in aplikacije za prikaz podatkov uporabnikom,
- **zunanji ekosistemi:** partnerske povezave s ponudniki rešitev na trgu (tako uveljavljena podjetja kot tudi npr. fintech, startup podjetja);
- **talent in kultura:** vzpostavitev okolja, kjer zaposleni kombinirajo tradicionalno poslovanje in tehnologijo z novimi digitalnimi rešitvami. Spodbujanje kulture sodelovanja in pripravljenosti na hitre spremembe.

Vloga managementa kot koncepta zagotavljanja kontroliranih in zanesljivih izidov za deležnike bo v novodobnem času resno izzvana zaradi hitrosti sprememb in nezanesljivih in nepredvidljivih informacij (Donald, 2019). Dostopni podatki na družbenih omrežjih, oglaševalske in trženjske baze in ostale velike podatkovne zbirke organizacijam omogočajo napovedovanje vedenja potrošnikov in zgodnje zaznavanje morebitnih nevarnosti in prevar (Corelli, 2019). Pri tem področje obvladovanja tveganj ni nikakršna izjema. Prisotnost različnih kategorij tveganj, njihova medsebojna odvisnost in upoštevanje več možnih scenarijev posledic zahteva sodobne tehnološke rešitve in orodja, da bi bili lahko podatki obdelani kvalitetno in v razumnem časovnem okvirju in bi na ta način lahko služili kot

podlaga za sprejemanje strateških odločitev. Tempo razvoja bo zato tudi od zaposlenih na področju obvladovanja tveganj zahteval sposobnost razumevanja novih tehnologij, predvsem v smislu, kako podatki in digitalno okolje vplivajo na procese in kako lahko umetna inteligenca nudi podporo pri sprejemanju vsakodnevnih odločitev (Helbekkmo, Levy & White, 2019).

Avtorji raziskave (glej Insitute of International Finance, McKinsey & Company, 2017) so ugotovili, da v 69 % anketiranih podjetjih iz bančnega sektorja vrhnji management podjetja že posveča zmerno raven pozornosti digitalizaciji procesov za obvladovanje tveganj, 11 % pa jih ima to za visoko prioriteto. Po podatkih iste raziskave so banke digitalizaciji obvladovanja tveganj v letu 2017 namenile zajeten del skupnega letnega plana stroškov namenjenega obvladovanju tveganj (22 % bank je digitalizaciji namenilo več kot 25 % planiranih stroškov). Rezultati raziskave Saeidi in drugi (2018) pa so na primeru iranskih finančnih institucij pokazali, da vpliv sistemov za obvladovanje tveganj na doseganje konkurenčnih prednosti narašča z višjo ravnjo strukture in strategije informacijske tehnologije v organizaciji.

Kljub številnim prednostim, ki jih prinaša tehnologija, je potrebno izpostaviti, da ostaja še vedno veliko tega, česar tehnologija sama ni sposobna narediti. Če izpostavimo zgolj nekaj primerov: tehnologija ne more nadomestiti potrebe po poglobljeni razpravi oziroma debati managementa, ki je potrebna za določitev strateških ciljev, določitvi ravni še sprejemljivega tveganja in prepoznavanje ključnih tveganj. V zadnjih letih so organizacije zapravile milijone dolarjev za tehnologijo v zmotnem prepričanju, da bo v trenutku ali s klikom na gumb rešila vse njihove strateške in druge probleme upravljanja. Takšno prepričanje lahko vodi do napačnih odločitev in nakupa neprimerne programske opreme ter povzroči veliko izgubo časa, energije in denarja. Višji managerji bi morali imeti glede tehnologiji takšno percepcijo, da le-ta zgolj omogoča bolj informirane pogovore o uspešnosti in služi kot podpora za odločanje. Če povzamemo: tehnologija sama po sebi ne more oblikovati sistema za celovito obvladovanje tveganj in poskrbeti za njegovo uskladitev s strategijo podjetja (Creelman & Smart, 2013).

3 USKLADITEV CELOVITEGA OBVLADOVANJA TVEGANJ S STRATEGIJO PODJETJA

V kolikor pri doseganju strateških ciljev ne obvladujemo tveganj, je lahko še tako premišljena strategija podjetja neuporabna. Smernice COSO (2020b) narekujejo, da mora biti misel na raven še sprejemljivega tveganja v organizaciji prisotna že v fazi določanja poslanstva in vizije podjetja, kasneje pri izbiri in izvajanju strategije, določanju ciljev podjetja in nenazadnje pri zagotavljanju povratnih informacij skozi merjenje uspešnosti.

Peljhan, Miloš Sprčić in Marc (2019) so v raziskavi med slovenskimi podjetji ugotovile, da povezava med strateško usmeritvijo podjetja po Miles in Snow (1978) tipologiji in stopnjo razvitosti SOT ne obstaja. Kot enega od možnih razlogov za to navajajo, da managerji še vedno nimajo dovolj znanja, kako bi pravilno povezali SOT s strategijo podjetja.

Sax in Andersen (2019) sta pokazali, da SOT in strateško planiranje tvorita različni a komplementarni aktivnosti v organizaciji. SOT ima pozitiven in statistično značilen neposreden vpliv na dobičkonosnost in na nižji finančni vzvod oziroma nižjo stopnjo zadolženosti. Pri tem pa rezultati raziskave kažejo, da sta ta vpliva izrazito pogojena s procesi strateškega planiranja v organizaciji.

Kljub vsem dognanjem o pomenu usklajenosti celovitega obvladovanja tveganj s strategijo podjetja Beasley, Branson in Hancock (2020) ugotavljajo, da je zgolj 31% sodelujočih organizacij natančno omenilo raven še sprejemljivega tveganja v kontekstu strateškega planiranja. Obstajajo sicer razlike med panogami, saj je v panogi finančnega sektorja ta odstotek najvišji a še vedno znaša zgolj 46 %. Prav tako samo 41 % skupnega vzorca pri vrednotenju strateških pobud upošteva obstoječo izpostavljenost tveganjem (zopet največ, 51 % v finančnem sektorju).

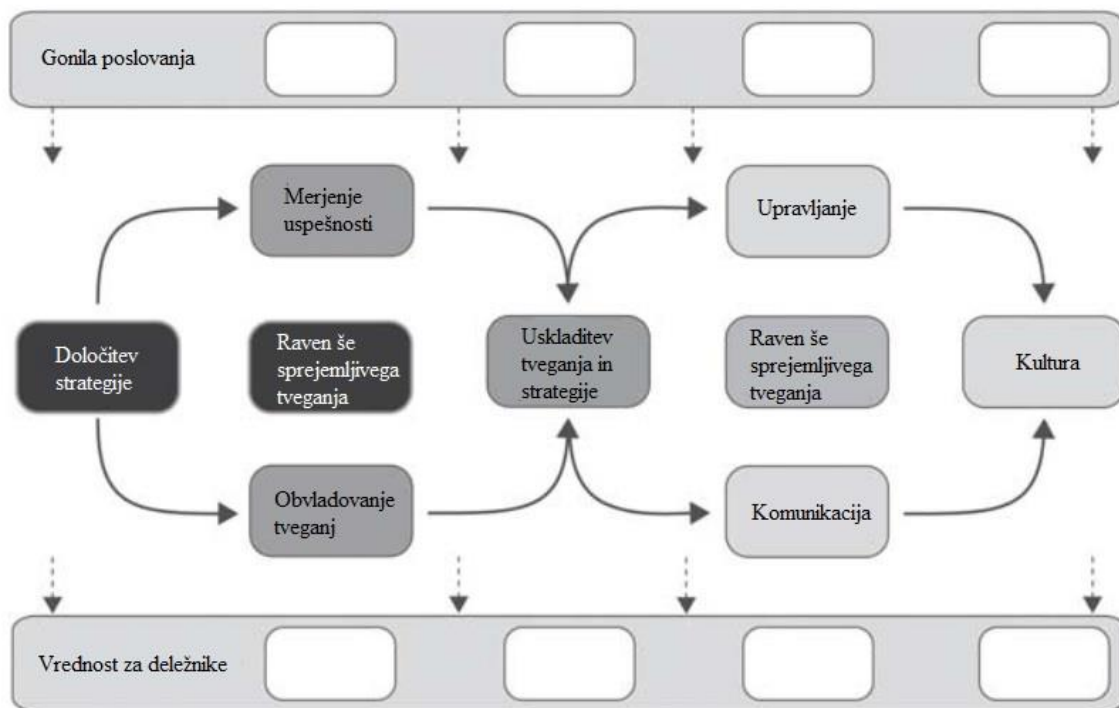
3.1 Pomen usklajenosti celovitega obvladovanja tveganj in strategije podjetja

Viscelli, Hermanson in Beasley (2017) so raziskovali vpliv celovitega obvladovanja tveganj v organizaciji na njeno strateško usmeritev. Ugotovili so, da je ta vpliv v praksi pogosto omejen. Pozitivno je, da obvladovanje tveganj v podjetju pomaga organizacijam oceniti tveganja za izvajanje obstoječe strategije in vodi k večji splošni ozaveščenosti o tveganjih v silosih znotraj organizacij. Celovito obvladovanje tveganj pripomore k večji preglednosti glede tveganj in pravočasnosti pri deljenju informacij znotraj organizacije. To pomaga vodjem poslovnih enot, da bolje razumejo vpliv tveganj na celotno organizacijo in so na ta način pri obvladovanju tveganj proaktivni. Celovito obvladovanje tveganj tudi pomaga pristojnim zaposlenim, vključno z revizijo, ohranjati fokus na strateških tveganjih. Pri določanju novih strategij in prepoznavanju priložnosti pa po ugotovitvah raziskave celovito obvladovanje tveganj organizacijam ne pomaga oziroma je njegova vloga nejasna. Tudi v okviru raziskave med slovenskimi podjetji (glej Peljhan, Miloš Sprčić & Marc, 2018) so avtorice pokazale, da v praksi ne obstaja povezava med strateško usmeritvijo podjetja in stopnjo razvitosti SOT. Možni vzroki za to bi lahko bili, da managerji v obravnavanem vzorcu podjetij nimajo dovolj znanja in ozaveščenosti na tem področju.

Creelman in Smart (2013) sta predstavila model za vodenje organizacij, ki obvladovanje tveganj vgradi v proces strateškega in operativnega odločanja (angl. risk-based performance management). Kot glavno kontrolno in upravljavsko orodje je pri tem v središče postavljena prav raven še sprejemljivega tveganja, t.j. količina tveganja, ki jo organizacija želi sprejeti v

težnji po doseganju strateških in operativnih ciljev. Zaporedje aktivnosti od prepoznavanja gonil poslovanja do ustvarjanja vrednosti za deležnike poteka preko sedmih elementov: določitve strategije, merjenja uspešnosti, obvladovanja tveganj, uskladitve tveganj s strategijo, upravljanja, kulture in komunikacije. Raven še sprejemljivega tveganja povezuje ostale discipline v enoten pristop obvladovanja strategije in tveganj. Shematični prikaz modela je prikazan na sliki 12.

Slika 12: Prikaz modela merjenja uspešnosti na osnovi tveganj



Prilagojeno po Creelman & Smart (2013, str. 203).

Krog na levi obravnava določanje in izvajanje strategije (skupaj z merjenjem uspešnosti in celovitim obvladovanjem tveganj). Raven še sprejemljivega tveganja leži v središču obeh krogov. Uskladitev sprejemanja tveganj in strategije je glavna disciplina tega dela in služi tudi kot povezava z desnim krogom. Krog na desni zajema bolj mehke discipline, saj za njih obstaja bolj malo mehanizmov oziroma procesov za njihovo vodenje, kar za discipline na levi strani ne velja. Niso pa mehke discipline zaradi tega nič manj pomembne. Napake pri upravljanju, pomanjkljiva komunikacija in neustrezna kultura lahko namreč vodijo k neupoštevanju ravni še sprejemljivega tveganja, posledično k odpovedi sistema za obvladovanje tveganj in na koncu k propadu strategije. Cilj vsakega podjetja bi moral biti, da je v podjetju med zaposlenimi vzpostavljena kultura osredotočenosti na strategijo in zavedanja o tveganjih. To pomeni, da so zaposleni usposobljeni za doseganje jasno zastavljenega niza ciljev in istočasno za prepoznavanje groženj in priložnosti, ki jim lahko pomagajo ali jih ovirajo pri doseganju teh ciljev. Ljudje s takšno kulturo delujejo v okviru jasno opredeljene in komunicirane ravni še sprejemljivega tveganja, ki je usklajena s strateškimi cilji podjetja.

Uskladitev sprejemanja tveganj s strategijo je kombinacija disciplin določitve strategije, obvladovanja tveganj in merjenja uspešnosti. Dejansko stanje usklajenosti sprejemanja tveganj in strategije organizacije lahko opišemo z matriko usklajenosti še sprejemljivega tveganja. Primer matrike, v kateri so na horizontalni osi prikazane ravni še sprejemljivega tveganja, na vertikalni pa aktualno stanje izpostavljenosti tveganjem, je prikazan na sliki 13.

Slika 13: Matrika usklajenosti ravni še sprejemljivega tveganja in izpostavljenosti

Izpostavljenost	Zelo visoka	2			2
	Visoka		2	4	
	Zmerna			2	
	Nizka	2			2
		Nizka	Zmerna	Visoka	Zelo visoka
Raven še sprejemljivega tveganja					

Območje previsoke izpostavljenosti (Zelo visoka, Visoka, Zmerna, Nizka vs. Nizka, Zmerna, Visoka, Zelo visoka)

Optimalno (uskajeno območje) (Zelo visoka, Visoka, Zmerna, Nizka vs. Nizka, Zmerna, Visoka, Zelo visoka)

Območje prenizke izpostavljenosti (Zelo visoka, Visoka, Zmerna, Nizka vs. Nizka, Zmerna, Visoka, Zelo visoka)

Prيرهeno po Creelman & Smart (2013, str. 206).

V matriki lahko izluščimo tri značilna območja:

- **optimalno oziroma usklajeno območje:** izpostavljenost in raven še sprejemljivega tveganja sta usklajeni,
- **območje previsoke izpostavljenosti:** izpostavljenost je višja od ravni še sprejemljivega tveganja,
- **območje prenizke izpostavljenosti:** izpostavljenost je nižja od ravni še sprejemljivega tveganja.

V kolikor je organizacija v območju previsoke izpostavljenosti, pri poslovanju sprejema več tveganja, kot je to še sprejemljivo, in več, kot ga je sposobna prenesti. Do tega lahko pride zaradi pomanjkljivega vrednotenja tveganj v organizaciji, preziranja tveganj ali pa je v organizaciji preprosto vzpostavljena prenizka raven kulture obvladovanja tveganj. Da bi tveganja premaknili v optimalno območje, je treba preveriti način obvladovanja teh tveganj, jih zavarovati ali prenesti na zunanje izvajalce, se jim popolnoma izogniti s spremembo strategije ali opustitve tega poslovnega področja ali pa vzpostaviti dodatne kontrole oziroma povečati učinkovitost obstoječih kontrol. Skrb za poslovodstvo mora predstavljati tudi situacija, v kateri je organizacija v območju prenizke izpostavljenosti tveganjem. Da bi lahko organizacija dosegla strateške cilje, mora v tem primeru iskati zniževanje stroškov preko

optimizacije kontrolnih aktivnosti ali pa povišati prihodke z vstopom na nova (bolj tvegana) poslovna področja.

3.2 Ključni koraki za uskladitev celovitega obvladovanja tveganj in strategije podjetja

Pri uskladitvi SOT s strategijo podjetja gre pravzaprav za proces določitve ravni še sprejemljivega tveganja. Če je tveganje, povezano z določeno strategijo, neskladno z ravnojo še sprejemljivega tveganja, je treba v podjetju odreagirati na enega od treh načinov: povečati/zmanjšati raven izpostavljenosti tveganju ali izbrati drugačno strategijo ali pa ponovno določiti raven še sprejemljivega tveganja (COSO, 2020b). V tem procesu, ki naj bi ga v organizaciji neprekinjeno izvajali, se spremlja in obvladuje ujemanje sprejemanja tveganj z ravnojo še sprejemljivega tveganja in posledično usklajenost sprejemanja tveganj s strategijo podjetja. Creelman in Smart (2013) postopek uskladitve zajameta v devetih korakih. Prvi trije koraki so dejansko strateškega pomena in se z njimi v organizacijah po navadi poglobljeno ukvarjajo na letni ravni. Pri tem se naredi poglobljena presoja strategije organizacije, analiza dinamike poslovnega okolja in obravnava gonil poslovanja, presoja uspešnosti, ocena primernosti strateških ciljev in ponoven razmislek o primernosti ravni še sprejemljivega tveganja, ki ga je organizacija pripravljena sprejeti, da bi strateške cilje dosegla. Pri tem je potrebno poudariti, da se podroben pregled sicer izvede enkrat letno, zavedanje zaposlenih in poslovodstva o pomembnosti te tematike pa mora biti prisotno ves čas.

Presoja gonil poslovanja: v tem koraku se analizira interno in eksterno poslovno okolje. Na podlagi predpostavk se določi poslovni model organizacije, ki naj bi zagotavljal uspešno poslovanje in ustvarjanje vrednosti za deležnike.

Določitev strateških ciljev: v tem koraku se v organizaciji odloča med obstoječimi strateškimi cilji in predpostavkami okoli tega, kako odnosi, ki so se razvili v zvezi s temi cilji, nazadnje zagotavljajo uspeh.

Določitev ravni še sprejemljivega tveganja: organizacija mora zagotoviti, da je na podlagi gonil poslovanja in ciljev, ki jih želi doseči, primerno določila tolerančno območje za sprejemanje tveganj, znotraj katerega se bo izvajala strategija podjetja. To pomeni, da mora biti raven še sprejemljivega tveganja določena tako, da odraža raven tveganj, za katerega poslovodstvo meni, da je sprejemljiva, da bi bili lahko doseženi predvideni donosi.

Merjenje poslovne uspešnosti: v okviru tega koraka mora organizacija preverjati, ali zagotavlja raven poslovne uspešnosti, ki bo na koncu omogočala doseganje strateških ciljev. Pri tem gre v osnovi za preverjanje ali so bili v podjetju dosežene zelene vrednosti ključnih dejavnikov uspešnosti in iskanje razlogov za morebitna odstopanja. Pogosto je razlog za

odstopanja prav v dejstvu, da so v organizaciji sprejeli preveč ali premalo tveganj. Merjenje uspešnosti je iz tega razloga nujno potrebno obravnavati vzporedno z obvladovanjem tveganj.

Določitev ključnih tveganj: v organizaciji se morajo periodično obravnavati ključna tveganja. Glede na dinamiko poslovnega okolja oziroma panoge so lahko intervali med poglobljenimi presojami različni, sicer pa se to v splošnem opravi enkrat letno.

Izvedba ocene tveganj: ocena tveganj je v središču procesa obvladovanja tveganj in je istočasno tudi ključna aktivnost pri določanju ravni še sprejemljivega tveganja. Izpostavljenost tveganjem je namreč ključen rezultat procesa ocene tveganj in hkrati vhodni podatek za določitev ravni še sprejemljivega tveganja.

Proučitev usklajenosti ravni še sprejemljivega tveganja: s pomočjo matrike usklajenosti ravni še sprejemljivega tveganja z izpostavljenostjo tveganjem se v organizaciji v bistvu prikaže, ali organizacija sledi svoji strategiji.

Ukrepanje v primeru neusklajenosti: v primeru, da v organizaciji raven še sprejemljivega tveganja in izpostavljenost tveganjem nista usklajena, je potrebno vpeljati določene spremembe oziroma izboljšave procesov in aktivnosti.

Stalno spremljanje in nadzor: misel na usklajenost med ravno še sprejemljivega tveganja in izpostavljenostjo tveganjem mora v organizaciji postati del vsakdanjika. Primerno postavljen sistem za konstanten nadzor dejavnosti in procesov v podjetju namreč sam po sebi zagotavlja usklajenost med strategijo in sprejemanjem tveganj v organizaciji in hkrati odraža kulturo o zavedanju pomena obvladovanja tveganj za uspešnost organizacije.

V nadaljevanju sledi empirična analiza na primeru izbranega podjetja, v okviru katere bom določil strateški tip podjetja po tipologiji Milesa in Snowa (1978), ocenil stopnjo razvitosti SOT, preveril, ali v izbranem podjetju že digitalizirajo procese SOT in ocenil, ali so vzpostavljeni SOT usklajeni s strategijo izbranega podjetja.

4 EMPIRIČNA ANALIZA

4.1 Opis izbranega podjetja

Izbrano podjetje na slovenskem trgu od leta 1993 nastopa kot podružnica Porsche Bank AG iz Salzburga, ki je del holdinga Porsche Holding GmbH in je v 100 % lasti koncerna Volkswagen AG (v nadaljevanju VW). VW je v letu 2021 za obdobje do leta 2030 zasnoval novo strategijo z naslovom »NEW AUTO – Mobility for Generations to Come«. S strategijo

želi igrati vidno vlogo pri transformaciji mobilnosti v tem času. Nova realnost na tem področju poleg vozil na električni pogon prinaša popolnoma povezan transport in avtonomno vožnjo. VW se želi iz proizvajalca vozil preoblikovati v vodilno globalno podjetje, ki zagotavlja storitve mobilnosti na podlagi programske opreme (angl. software-driven mobility provider). Pri tem pa namerava svoje poslovanje opravljati z zavedanjem o varovanju okolja oziroma podnebno nevtralnemu. Glavno vodilo strategije je razvoj trajnostnih, povezanih, varnih in prilagojenih rešitev mobilnosti za prihodnje generacije. Močne avtomobilske znamke bodo še naprej igrale centralno vlogo pri individualni mobilnosti. Istočasno bosta osrednji produkt, t. j. vozilo in osnovni poslovni model do 2030 deležna korenitih sprememb. Viri prihodkov se bodo postopoma spremenili: od modelov z motorji z notranjim izgorevanjem k brezemisijским električnim vozilom, od prodaje vozil do prodaje programske opreme in aplikacij ter storitev mobilnosti, ki temeljijo na ključni tehnologiji avtonomne vožnje. Vzporedno z zajetno reorganizacijo bo za to potrebna tudi pridobitev novih kompetenc kot npr. lasten razvoj programske opreme in sposobnosti avtonomne vožnje, razvoj tehnologije baterij, recikliranje oziroma ponovna uporaba baterij, razvoj in postavitve mreže s polnilno infrastrukturo in nove storitve mobilnosti (Volkswagen AG, 2021).

Izbrano podjetje s svojo prisotnostjo na trgu finančne in zavarovalniške dejavnosti v okviru slogana »Mobilnost prihodnosti« strankam in trgovskim partnerjem zagotavlja individualno prilagojene finančne in zavarovalniške storitve ter produkte povezane z vozili koncerna VW t. j. Porsche, Audi, Volkswagen, Škoda in Seat ter tovornih vozil in avtobusov znamke MAN. Paleto storitev in produktov, vezanih na zagotavljanje mobilnosti sestavljajo: financiranje novih in rabljenih vozil (kredit, finančni leasing in operativnih leasing), zavarovanje vozil (ponudba lastnega kasko zavarovanja in posredništvo pri sklepanju obveznih in kasko zavarovanj za večino slovenskih zavarovalnic), upravljanje vozniških parkov (»all inclusive« paketi, ki vključujejo servisiranje vozil, hrambo in menjavo pnevmatik, stroške registracije, letno nadomestilo za uporabo cest, gorivo, vinjeto...), ovrednotenje in poprodaja vozil na licitacijski platformi, asistenca (24-urni klicni center za pomoč na cesti v primeru okvar in škodnih dogodkov), ponudba kratkoročne mobilnosti (lasten vozniški park za potrebe deljene mobilnosti in zagotovitev nadomestne mobilnosti), ponudba kreditne kartice (obročno odplačilo servisnih storitev in nakupov dopolnilne opreme za vozila v pooblaščenih trgovsko-servisni mreži, polnjenje električnih vozil na polnilnih mestih pooblaščenih partnerjev), financiranje sončnih elektrarn, zalogovnikov in polnilnic znamke MOON charge ter financiranje testnih vozil ter vozil za zalogo pooblaščenih trgovskih partnerjev. Na slovenskem trgu je tako izbrano podjetje največji ponudnik na trgu financiranja osebnih in lahkih tovornih vozil, poleg tega pa je tudi resen igralec na področju financiranja tovornih vozil in avtobusov (Izbrano podjetje, 2022).

4.2 Določitev strateškega tipa podjetja

Izbrano podjetje bo svoj prispevek pri novo začrtani strategiji moralo prispevati ravno na področju ponujanja storitev mobilnosti. Cilji izbranega podjetja so dolgoročno zavarovati osnovno dejavnost, nenehno optimizirati procese (npr. z robotiko), odpirati nova poslovna področja in nenehno digitalizirati poslovanje s stranko. Temeljne vrednote, program integritete in skladnosti poslovanja v celotni skupini pod imenom »Together4Integrity« so bistvena osnova, ki gradi strategijo izbranega podjetja. Temeljne vrednote izbranega podjetja so (Porsche Bank AG, 2021):

- **trajnostno poslovanje:** kot ponudnik rešitev za mobilnost izbrano podjetje vlaga v trajnostna poslovna področja, kot so modeli skupne rabe vozil, ponudba financiranja za sončne elektrarne in polnilnice električnih vozil. Elektro mobilnost je v središču razvoja produktov tudi na področju svetovanja pri upravljanju voznega parka ključnih strank. Z razvojem aplikacij na področju zavarovanj vozil izbrano podjetje pomaga povečati varnost v cestnem prometu. Internetni portal za komunikacijo s strankami omogoča občutno zmanjšanje porabe papirja in stroškov poštne;
- **zaupanje in lojalnost:** skladnost in integriteta sta bistveni komponenti delovanja na vseh poslovnih področjih izbranega podjetja. Zaposleni so nenehno obveščeni o zakonskih predpisih, regulatornih zahtevah ter internih predpisih in so pozvani k poštenemu vedenju;
- **konkurenčnost in inovacije:** kot ponudnik mobilnosti želi izbrano podjetje postaviti standarde glede produktivnosti in dobičkonosnosti na trgu ter je tudi močno usmerjeno v prihodnost;
- **raznolikost:** izbrano podjetje zagotavlja enake možnosti in enakovredno obravnavo vseh, ne glede na etično pripadnost, barvo kože, spol morebitno invalidnost, socialno okolje ali politično prepričanje;
- **odlični zaposleni:** kompetentni, predani in zadovoljni zaposleni zagotavljajo nadaljnji uspeh podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih se spremlja preko letnih raziskavah;
- **močno ekipno vzdušje:** izbrano podjetje skrbi za vzpostavitev odprte partnerske kulture;
- **spoštovanje dogovorov in zaupanje:** iskrenost in poštenost sta v izbranem podjetju zapisani v okviru slogana »Držimo besedo«;
- **navdušene stranke:** izbrano podjetje želi navdušiti stranke in z njimi vzpostaviti dolgoročno sodelovanje.

Izbrano podjetje je glede na dejavnost del poslovnega okolja, za katerega so značilne naslednje lastnosti: predvidljivost povpraševanja in okusov strank, počasno zastarevanje produktov in storitev, enostavna predvidljivost aktivnosti konkurentov in dobaviteljev, predvidljivo notranjepolitično in gospodarsko okolje. Se pa v zadnjem času hitro spreminja tehnologija, ki podpira storitveni proces podjetja, saj na trg vstopajo digitalne banke in

fintech podjetja, ki z razvojem aplikacij želijo vstopiti na trg kreditiranja tako fizičnih kot tudi pravnih oseb.

Izbrano podjetje klasificiram kot analitika, saj ima v smislu reševanja podjetniškega problema tako lastnosti strateškega tipa branilca kot tudi raziskovalca. To lahko enostavno izluščimo že iz samih ciljev in vrednot. Tako, kot to počne branilec, stabilen vir prihodkov ustvarja preko sodelovanja z dolgoletnimi strankami, med katerimi so tako fizične kot tudi pravne osebe in javna podjetja. Pomemben del poslovanja za izbrano podjetje predstavlja vzdrževanje in obnavljanje poslovnih odnosov s ključnimi strankami. Za obvladovanje portfelja teh strank in njihovih pogodb ima vzpostavljen poseben oddelek in sicer Oddelek za upravljanje voznega parka (angl. fleetmanagement). Izbrano podjetje skladno s karakteristikami raziskovalca vzporedno v sodelovanju z uvoznikom vozil koncerna VW in pooblaščen maloprodajno mrežo snuje nove akcije ter produkte in na ta način skuša pridobiti nove stranke. Cilj je v portfelj pridobiti stranke, ki bi se sicer odločile za nakup vozila katere od znamk, ki ne sodijo pod okrilje koncerna VW. Te stranke se namreč v večini primerov posledično odločijo tudi za finančnega ponudnika, s katerim ima dotična tuja znamka sklenjen dogovor o posredovanju finančnih produktov. Istočasno izbrano podjetje želi skleniti sodelovanje tudi s strankami, ki se sicer odločijo za vozilo ene od znamk koncerna VW, a bi si financiranje lahko uredile pri konkurenčnem ponudniku finančnih in zavarovalniških produktov (npr. banka, kjer ima stranka odprt transakcijski račun, ostale leasing hiše in zavarovalni posredniki ...).

4.3 Ocena stopnje razvitosti sistemov za obvladovanje tveganj

SOT v izbranem podjetju in na ravni celotne skupine VW temelji na smernicah COSO in je po mnenju poslovodstva in vodje oddelka za upravljanje s tveganji izbranega podjetja postal sestavni del najpomembnejših procesov, kot so razvijanje in uresničevanje strategije, operativno in finančno planiranje ter odločanje o poslovanju. Z vpeljavo SOT se je v izbranem podjetju in v celotni skupini izboljšala komunikacija med managerji na vseh ravneh o različnih vrstah tveganj, ki jim je izpostavljeno izbrano podjetje, o možnih posledicah tveganj ter o strategijah za obvladovanje identificiranih tveganj.

Podlago za pregledno in ustrezno obvladovanje tveganj v izbranem podjetju sestavlja pet temeljnih načel (Porsche Holding, 2020):

- zlasti pomembne so integriteta, vrednote in skladnost poslovanja,
- tveganja je potrebno obravnavati aktivno in odkrito,
- sistem obvladovanja tveganj in internih kontrol je usklajen s cilji,
- tveganja je potrebno na ustrezen način in ciljno obvladovati,
- sistem obvladovanja tveganj mora biti učinkovit.

V izbranem podjetju je sprejeta in določena uradna politika glede obvladovanja tveganj. Spodaj navedene smernice opisujejo ključne komponente SOT (Porsche Bank AG, 2021):

- odgovornost vodstva za izvajanje strategije,
- jasna opredelitev organizacijske strukture, obvladovanja tveganj in procesov obvladovanja tveganj,
- ločenost funkcij,
- močna ozaveščenost o tveganjih in kulturi obvladovanja tveganja,
- zanesljivost sistema za celovito obvladovanje tveganj,
- celovito obvladovanje tveganj in nadzor odobrenih limitov,
- razporeditev ekonomskega kapitala in limitov tveganja,
- obveščanje o tveganjih in poročanje,
- zagotavljanje posodobljenega in popolnega informacijskega sistema za obvladovanje tveganj,
- podpora celotnemu procesu obvladovanja tveganja s strani usposobljenih strokovnjakov,
- pregled učinkovitosti nadzora,
- načrtovanje odziva v primeru nesreč in izrednih dogodkov.

Področje obvladovanja tveganj v izbranem podjetju sledi konceptu treh obrambnih linij (angl. three lines of defence). Na prvi liniji so za obvladovanje tveganj odgovorni posamezni oddelki, ki obvladujejo predvsem operativna tveganja pri vsakdanjem delu. Drugo obrambno linijo predstavlja oddelk za upravljanje s tveganji, ki v sodelovanju z matičnim podjetjem določa pravila in procese obvladovanja tveganj, ima svetovalno vlogo in je skupaj s finančnim direktorjem odgovoren za poročanje upravi. Tretjo obrambno linijo predstavlja služba notranje revizije. Ta kot procesno neodvisna služba in v imenu uprave v izbranem podjetju in ostalih podružnicah preverja in ocenjuje učinkovitost in ustreznost obvladovanja tveganj na splošno in še posebej aktivnosti internih kontrolnih sistemov (IKS). Finančni izkazi in letno poročilo izbranega podjetja so revidirani s strani revizorske hiše Ernst & Young d.o.o.


Vodja oddelka za upravljanje s tveganji je v izbranem podjetju zaposlena pet let in ima naziv magistrica ekonomskih ved (2. bolonjska stopnja, smer denar in finance). V svojem magistrskem delu je raziskovala poslovanje evropskih leasing podjetij med zadnjo finančno krizo, zato ocenjujem, da ima za svoj položaj primerno formalno izobrazbo in pridobljene kompetence. Na najvišji ravni je za obvladovanje tveganj odgovoren finančni direktor. Finančni direktor je na mesečni ravni prisoten v strateških pogovorih z upravo matičnega podjetja, skupaj z vodjo oddelka za upravljanje tveganj pa ima naslednje naloge in odgovornosti:

- izvajanje lokalnega nadzora glavnih posameznih tveganj in merjenje posameznih tveganj, ki niso kvantificirana centralno na ravni matičnega podjetja,

- odgovornost za ustrezno organizacijo lokalnega obvladovanja tveganj,
- zagotavljanje skladnosti poslovanja z lokalnimi regulativnimi zahtevami,
- odgovornost za kakovost in pravočasno dostavo zahtevanih podatkov,
- zagotavljanje skladnosti s centralnimi smernicami in centralno določenimi limiti financiranja skupine.

Poslovodstvo izbranega podjetja skupaj z vodjo oddelka za upravljanje s tveganji in vodjo kompetenčnega centra so odgovorni tudi za ozaveščanje zaposlenih o tveganjih, ki jim je izbrano podjetje izpostavljeno, in nasploh za vzpostavitev kulture, ki zaposlene spodbuja k odprti komunikaciji na temo obvladovanja tveganj. V ta namen so periodično pripravljena spletna izobraževanja in spletni preizkusi znanja z različnih področij obvladovanja tveganj (npr. obvladovanje operativnih tveganj, zagotavljanje neprekinjenega poslovanja, preprečevanje pranja denarja in financiranje terorizma, preprečevanje korupcije ...), ki jih morajo uspešno opraviti vsi zaposleni, prav tako pa tudi vsi zunanji kreditni posredniki. Na sliki 14 je prikazan primer enega od vprašanj preverjanja znanja na spletnem portalu šolanja na temo obvladovanja operativnih tveganj in zagotavljanja neprekinjenega poslovanja za zaposlene v izbranem podjetju.

Slika 14: Preverjanje znanja na spletnem portalu šolanja


Home > Šolanje > Preverjanje znanja Natisni 

OP risk & BCM 2021


Modul preverjanja znanja.

Kateri so glavni vzroki za operativna tveganja v vsakdanjem poslovanju? (Pravih je več odgovorov)

- politične krize
- industrijsko vohunjenje
- zunanji dejavniki
- sistemi
- ljudje
- procesi

 Shrani in nadaljuj kasneje

Vprašanje 1 do 10

naslednje vprašanje 

Vir: Izbrano podjetje (2021a).

Izbrano podjetje ima sprejeto pisno izjavo o ravni še sprejemljivega tveganja in sicer: »Za politiko obvladovanja tveganj izbranega podjetja je značilen konservativen pristop. S tem namenom v izbranem podjetju sledimo strategiji omejevanja tveganj, ki temelji na eni strani na zahtevah stranke in na drugi strani na pravnem okvirju. Osnova za sistem obvladovanja

tveganj izbranega podjetja in interne kontrolne sisteme je enotno razumevanje tveganj znotraj podjetja, izrazita zavest o tveganjih vseh zaposlenih ter jasno opredeljeni procesi in ustrezne organizacijske strukture« (Porsche Bank AG, 2021). Raven še sprejemljivega tveganja se izraža tudi v višini odobrenega limita financiranja za posamezno stranko (fizično osebo, pravno osebo oziroma skupino lastniško povezanih podjetij). Izkoriščenost limitov se redno spremlja in ne sme presegati 90 % odobrene vrednosti. V primeru, da se določena stranka približa omenjeni meji izkoriščenosti, je potrebna ponovna bonitetna presoja, kateri sledi odobritev novega višjega limita. Prav tako je s strani matičnega podjetja omejena skupna izpostavljenost do strank po različnih skupinah (fizične osebe, javna podjetja, rent-a-car podjetja, stranke, ki imajo na financiranju tovorna vozila in priklopnike).

Pisna izjava o ravni še sprejemljivega tveganja je sprejeta tudi v okviru vzpostavljenega sistema za zaščito žvižgačev, ki zagotavlja največjo možno stopnjo zaščite prijaviteljev in vpletenih oseb. Med preiskovalnim postopkom sta zagotovljena stroga zaupnost in tajnost. Informacije o prijavah so pregledane pravično, ažurno in diskretno. Pisna izjava se glasi:

»Upoštevanje zakonskih predpisov in internih pravil je Volkswagnova prednostna naloga. Škodi za naše podjetje, zaposlene in poslovne partnerje se lahko izognemo le s spoštovanjem pravil in standardov. Posledično je potrebno kršitve hitro prepoznati, obravnavati in takoj odpraviti. To zahteva skrbnost vseh udeležencev, skupaj s pripravljenostjo, da opozorijo na potencialne resne kršitve predpisov na podlagi utemeljenega suma. Cenimo tudi, ko nam informacije takšne narave posredujejo poslovni partnerji, stranke in druge tretje osebe. Prijave preiskovalnemu uradu se lahko pošljejo kadar koli in v katerem koli jeziku«. (Izbrano podjetje, 2022)

Za vse mednarodne podružnice matično podjetje enkrat letno organizira konferenco (angl. risk conference) na kateri sodelujejo vsi lokalni vodje oddelkov za upravljanje s tveganji in pristojni predstavniki matičnega podjetja za to področje. Za ključna področja so lokalno organizirane tudi delavnice, na katerih se obravnavajo posamezne vrste tveganj za managerje (npr. preprečevanje korupcije, smernice za poslovanje z javnimi podjetji).

V izbranem podjetju se izvaja integrirano obvladovanje tveganj, in sicer s pomočjo celovite analize vseh identificiranih tveganj na ravni podjetja. Vsako tveganje se sicer obvladuje ločeno, pri čemer se ugotavljajo tudi njegovi kvantitativni vplivi na poslovanje podjetja. Pri vrednotenju vplivov in oceni izpostavljenosti se ugotavljajo povezave oziroma medsebojne korelacije med tveganji in kombinirani vplivi posameznih vrst tveganj v portfelju. V izbranem podjetju obvladujejo naslednje vrste tveganj: tveganje spremembe obrestne mere, kreditno tveganje, likvidnostno tveganje, operativno tveganje, strateško tveganje (izguba trga in kupcev ter aktivnosti konkurentov), tveganje izgube ugleda, pravno oziroma regulatorno tveganje, politično tveganje, makroekonomsko tveganje in tveganje ocene tržnih vrednosti vozil ob izteku dobe najema (ostanek vrednosti).

Za merjenje tveganj se v izbranem podjetju uporabljajo naslednje tehnike oziroma metode: samoocenjevanje tveganj in nadzor nad tveganji, poročila o tveganjih za namene odločanja managerjev, izdelovanje zemljevidov tveganj, analiza občutljivosti, analiza scenarijev, listinjenje (angl. securitization), Monte Carlo simulacije in izračun tvegane vrednosti (angl. value at risk).

Za obvladovanje tveganj se v izbranem podjetju uporabljajo naslednji instrumenti: naravno ščitenje pred obrestnim tveganjem (uravnavanje obrestnih prihodkov in odhodkov), bonitetna presoja in analiza strank za namene obvladovanja kreditnega tveganja, analiza poslovanja in lastniške strukture dobaviteljev (angl. business partner check), načrtovanje likvidnosti in denarnih tokov za namene obvladovanja likvidnostnega tveganja, sklenitev zavarovalnih polic za namene zaščite pred različnimi škodljivimi dogodki (naravne katastrofe, poklicne poškodbe, požari, eksplozije ipd.), ažurna priprava natančnih notranjih pravil in postopkov za namene zaščite pred operativnimi tveganji, ustrezni postopki pri zaposlovanju novih ljudi ter pri napredovanju obstoječih zaposlenih, aktivno spremljanje razvoja pravnih in regulatornih predpisov na področju poslovne dejavnosti podjetja, dolgoletno partnerstvo z zunanjim pravnim svetovalcem, sklenitev bančnih garancij pri prijavi na javne razpise s podizvajalci, zahteva po dodatnem poročtvu pri določenih strankah z mejno bonitetno oceno, sklenitev hipotekarnih zavarovanj za investicijske kredite, sklenjene s pooblaščenimi trgovskimi partnerji, priprava internih modelov na podlagi preteklih izkušenj (npr. matrike ostanke vrednosti posameznega modela vozila glede na starost in število prevoženih kilometrov določene na podlagi izkušenj pri odprodaji rabljenih vozil po izteku dobe najema), ter sklenitev zavarovalnih polic za službena vozila in vozila, ki se jih oddaja v najem. Zunanji ponudniki instrumentov za obvladovanje tveganj v izbranem podjetju so poslovne banke, zavarovalnice in revizijske hiše. V izbranem podjetju so definirane tudi t. i. matrike kompetenc, ki glede na raven delovnega mesta natančno določajo območje, znotraj katerega lahko posamezni zaposleni sprejema odločitve (npr. znižanje pogodbene obrestne mere, povišanje ocenjene tržne vrednosti vozila ob izteku dobe najema). Lokalno poslovodstvo in oddelek za upravljanje s tveganj lahko odobrijo najvišji limit financiranja posamezne stranke oz. skupine lastniško povezanih strank zgolj do določenega zneska. Za limite nad to vrednostjo pa mora vloga za odobritev po lokalni odobritvi naknadno še na presojo na kreditni odbor v matičnem podjetju v Avstriji. V ta namen se uporablja posebna programska rešitev, s pomočjo katere je omogočeno digitalno posredovanje kreditne vloge pristojnim za odobritev glede na določeno matriko kompetenc.

Vodja oddelka za upravljanje s tveganji mesečno poroča lokalnemu vodstvu o izpostavljenosti različnim vrstam tveganj na ravni celotnega podjetja. Uradno poročilo se kvartalno pošilja tudi pristojnim v matično podjetje, prav tako pa lokalno poslovodstvo ob polletju in zaključku leta predstavi poročilo upravi matičnega podjetja. V izbranem podjetju redno spremljajo ključne indikatorje tveganj za potencialna tveganja v prihodnosti. Rezultati analiz se uporabljajo kot predpostavke, na katerih temeljijo prihodnje aktivnosti in strateški načrti. V kolikor trend oziroma napoved pokaže, da se raven izpostavljenosti določeni vrsti

tveganja približuje mejnim vrednostim, se sprožijo potrebni ukrepi za omejevanje ravni izpostavljenosti.

S pomočjo semaforja tveganj se nato na pregleden način prikazujejo vsa ključna tveganja in njihove ravni izpostavljenosti. Vsaka kategorija tveganj je v okviru poročila kasneje še bolj podrobno razčlenjena. Primer semaforja tveganj v mesečnem poročilu o obvladovanju tveganj v izbranem podjetju je prikazan na sliki 15.

Slika 15: Semafor tveganj izbranega podjetja

Povzetek

Pregled tveganj



Splošna makroekonomska situacija		Kreditno tveganje		Tveganje ostankov vrednosti	
<ul style="list-style-type: none"> Vse izpostavljenosti tveganjem izbranega podjetja so znotraj dogovorjenih limitov. Nivo izpostavljenosti se redno spremlja. Makroekonomska situacija v Sloveniji <ul style="list-style-type: none"> Pozitiven trend BDP Inflacija: 3,0% Nizka raven nezaposlenosti: 4,3% 		<ul style="list-style-type: none"> Povišanje vrednosti slabitev v preteklih mesecih zaradi: <ul style="list-style-type: none"> Plačilne nesposobnosti nekaterih večjih strank Sprememb pri makroekonomski situaciji Višja raven portfelja nedonosnih kreditov (ang. <i>Non performing loans</i>) je predvsem rezultat plačilne nesposobnosti nekaterih strank področja logistike. Delno na kakovost portfelja vpliva tudi splošna situacija zaradi virusa COVID-19. V splošnem je situacija v Sloveniji stabilna in ocenjujemo, da je portfelj pogodb zdrav. 		<ul style="list-style-type: none"> Rezervacije v skladu s poročilom kontrolinga: <ul style="list-style-type: none"> Ostanki vrednosti vozil danih v operativni najem - EUR; Ostanki vrednosti vozil na dizelski pogon danih v operativni najem - EUR; tovorna vozila dana v operativni najem - EUR 	
Obrestno tveganje		Operativna tveganja in BCM		Valutno tveganje	
<ul style="list-style-type: none"> x % skupnega portfelja pogodb ima variabilno obrestno mero, Limit tvegane vrednosti je izkoriščen v deležu % in je stabilen znotraj tolerančnega območja. Tvegana vrednost rahlo narašča Portfelj pogodb je stabilen 		<ul style="list-style-type: none"> Izobraževanje na temo operativnih tveganj in BCM bo izvedeno v novembru in decembru 2021, Poročilo o operativnih tveganjih za leto 2021: prijavljenih dogodkov od tega dogodek z direktno izgubo, Za zagotavljanje dela od doma imamo na a voljo prenosnikov in licenc za oddaljen dostop preko aplikacije TeamViewer. 		<ul style="list-style-type: none"> Izbrano podjetje v portfelju nima pogodb v tujih valutih 	
Likvidnostno tveganje					
<ul style="list-style-type: none"> Financiranje s strani in (kratkoročni kredit) Izpostavljenost znotraj limita (%). 					

	Ekonomska tveganja			Izkoriščenost		Trend	
	Enota	Trenutna izpostavljenost	Limit	Izkoriščenost v %		Izpostavljenost prejšnji kvartal	Trend
Kreditno tveganje	MEUR				●		→
Tveganje ostankov vrednosti	MEUR				●		→
Obrestno tveganje	MEUR				●		→
Valutno tveganje	TEUR						
Likvidnostno tveganje	MEUR				●		↘

Vir: Izbrano podjetje (2021b).

Vrhnji managerji se zelo pogosto ukvarjajo z obvladovanjem tveganj in imajo redne razgovore o obvladovanju tveganj z managerji na nižjih ravneh (redno komentirajo poročila o tveganjih, zahtevajo dodatna pojasnila in informacije). Zadolženi za obvladovanje tveganj lahko vplivajo na predmet razprav na ravni uprave podjetja in imajo vlogo na najvišji ravni strateškega odločanja. Managerji na nižjih ravneh se z obvladovanjem tveganj formalno ukvarjajo manj pogosto, a še vedno je zavedanje o pomenu obvladovanja tveganj pri njih ves čas prisotno. Formalno o načinu obvladovanja tveganj na posameznem oddelku vodja o poslovodstvu poroča najmanj enkrat na mesec, ko ima redni mesečni sestanek. Del poročila je tudi prijava operativnih tveganj, ki so se na oddelku zgodila v preteklem obdobju. V izbranem podjetju je bil v ta namen pripravljen obrazec. Za prijavo operativnih tveganj

nadrejenemu so zadolženi vsi zaposleni. Na sliki 16 je prikazan obrazec, ki ga v izbranem podjetju uporabljajo za prijavo operativnih tveganj.

Slika 16: Obrazec za prijavo operativnega tveganja

Operativno tveganje - obrazec za poročanje	
Naziv sporočila	
Datum dogodka	
Pričakovan znesek izgube	
Verjetnost nastanka dogodka	<input type="checkbox"/> < 20 %
	<input type="checkbox"/> < 40 %
	<input type="checkbox"/> < 70 %
	<input type="checkbox"/> < 95 %
	<input type="checkbox"/> > 95 %
Tip izgube	<input type="checkbox"/> Neposredna izguba
	<input type="checkbox"/> Posredna izguba
	<input type="checkbox"/> Skorajšnja izguba
Številka stranke	
Avtor sporočila	
Opis	
<p>1) 1) Kratek povzetek: Kaj, kako in zakaj se je zgodilo?</p> <p>2) Kdaj se je zgodilo (kronološki opis): navedba datuma in vsebine (v primeru, da gre za zaporedje dogodkov, se tu navaja kaj se je zgodilo na določen dan)</p> <p>3) Ukrepi za omejitev tveganja: kaj smo/bomo naredili za omejitev tveganja</p> <p>4) Naslednji koraki: kako bomo reševali nastalo situacijo in kaj bomo naredili, da bi preprečili nastajanje podobnih dogodkov v prihodnosti</p>	

Vir: Izbrano podjetje (2021c).

V izbranem podjetju so pripravljene načrti odzivov ob nastanku tveganj za pomembnejše dogodke (npr. oblikovanje izrednih slabitev in rezervacij za primer plačilne nesposobnosti strank z večjo izpostavljenostjo). Z namenom omejitve izgub in posledic, ki bi lahko dolgoročno škodovala podjetju je bil v ta namen oblikovan tudi program za zagotavljanje neprekinjenega poslovanja podjetja, ki zajema:

- identifikacijo notranjih in zunanjih groženj (npr. požar, potres, teroristični napad, epidemija ...),
- oceno morebitnih posledic,
- določitev poslovnih procesov in storitev, ki so ključne za preživetje podjetja,
- določitev strategije ponovnega zagona poslovnih procesov, s katerimi se minimizira ogroženost podjetja, vzdržuje ključne poslovne procese in vrne podjetje nazaj v normalno stanje.

Odgovorni za obvladovanje tveganj v izbranem podjetju so mnenja, da številke in kvantitativni modeli večinoma ustrezno odražajo okoliščine poslovanja. Pri določanju se zato opirajo na izračune naprednih kvantitativnih metod za analitične namene. Bivši in sedanja vodja oddelka za upravljanje s tveganji ter poslovodstvo se strinjajo, da je celovito obvladovanje tveganj prispevalo k povečanju dobičkonosnosti, boljši likvidnosti, boljši solventnosti in olajšalo soočanje z negativnimi učinki globalne finančne krize.

Celovitemu obvladovanju tveganj v izbranem podjetju posvečajo posebno pozornost. Po mojem mnenju je razvitost SOT na zelo visoki ravni. Razloge za to lahko iščemo v tem, da je izbrano podjetje del mednarodnega avtomobilskega koncerna, ki je že vrsto let med najuspešnejšimi podjetji v panogi na svetovni ravni. K temu dodatno pripomore tudi samo področje poslovanja. V teoretičnem delu magistrskega dela smo namreč ugotovili, da za podjetja v finančnem, bančnem in zavarovalniškem sektorju velja, da imajo že samo iz naslova regulatornih zahtev visoko stopnjo razvitosti sistemov za celovito obvladovanje tveganj.

4.4 Ocena stopnje digitalizacije sistemov za obvladovanje tveganj v izbranem podjetju

V izbranem podjetju poslovodstvo zahteva stalen razvoj, posodabljanje in izboljševanje zanesljivosti in točnosti analitičnih modelov. Glavni motivi na področju digitalizacije procesov poslovanja so transparentno poslovanje, časovna optimizacija rutinskih aktivnosti in pospešitev procesa odločanja. Pri najnovejših naprednih metodah izračunavanja pa imajo poslovodstvo in pristojni za obvladovanje tveganj določeno mero zadržkov in so mnenja, da le-te same po sebi niso nujno pogoj za boljšo kakovost odločanja. V nekaterih primerih je poslovodstvo mnenja, da je za odločanje bolj pomembno imeti tudi kvalitativne ocene kot pa samo natančne in kompleksne numerične izračune. V izbranem podjetju spremljajo najnovejše trende v poslovnem okolju. Ko je določena rešitev na trgu preverjena in uspešna, jo sčasoma implementirajo tudi sami. Tudi na področju sprejemanja sodobnih tehnoloških rešitev se torej v izbranem podjetju odraža lastnost strateškega tipa analitika. Povezovanje z zunanjimi ekosistemi je bila do pred kratkim bolj kot ne redkost, vendar se v zadnjem času situacija premika v smeri večje odprtosti za sodelovanje z zunanjimi dobavitelji. Razloge za takšno stanje v preteklosti lahko iščemo predvsem v strogih internih smernicah koncerna

glede poslovanja z zunanjimi dobavitelji, občutljivosti pridobljenih osebnih podatkov strank (hramba osebnih dokumentov, podatki o osebnem dohodku, arhiv vpogleda v SISBON) in interno vzpostavljenem IT ter projektnem oddelku, ki skrbi za razvoj in implementacijo razvojnih projektov na področju digitalizacije. V tabeli 2 se nahaja pregled aktivnosti na področju digitalizacije, ki se izvajajo v izbranem podjetju:

Tabela 3: Pregled aktivnosti na področju digitalizacije

Aktivnosti na področju digitalizacije	V podjetju se izvaja (DA/NE)	Primer uporabe
Obdelovanje podatkov	DA	<ul style="list-style-type: none"> • Osrednji zaledni sistem z bazo sklenjenih pogodb s strankami in trgovskimi partnerji, • digitalni arhiv in CRM.
Avtomatizacija procesov in poteka dela	DA	<ul style="list-style-type: none"> • Spletni finančni kalkulator in kalkulator zavarovalne premije z modulom za ustvarjanje dokumentov potrebnih, za sklenitev pogodbe o financiranju in zavarovalne police, • digitalno orodje za kreiranje, podpisovanje in pošiljanje dokumentacije v zaledni sistem, • spletna aplikacija za izpis odstopnih izjav za zavarovanje dostopna vsem pooblaščenim servisom in kleparskim delavnicam, • spletna aplikacija za digitalno podpisovanje dokumentov na daljavo z možnostjo oddaljene video identifikacije stranke.
Napredna analitika in avtomatizacija odločanja	DA	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalno orodje za preverjanje bonitete stranke in določitev bonitetne ocene.
Povezana sodobna in prilagodljiva infrastruktura	DA	<ul style="list-style-type: none"> • Program za pošiljanje spletne pošte, rezervacijo terminov in poslovnih prostorov ter organizacijo sestankov na daljavo, • orodje za dostop do službenega računalnika preko oddaljenega namizja za opravljanje dela na daljavo, • portal za spletno šolanje in preverjanje znanja, • spletna platforma za licitiranje vrnjenih/odvzetih vozil, • intranet za obveščanje zaposlenih, • orodje za digitaliziran proces odobritve limita financiranja glede na matriko kompetenc.
Pametna predstavnost in okolja	DA	<ul style="list-style-type: none"> • Orodje za grafični prikaz in analizo ključnih kazalnikov uspešnosti.
Zunanji ekosistemi	DA	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerji za razvoj mobilnih aplikacij, fintech podjetja.

Vir: lastno delo.

Stranke so dandanes na podlagi širokega nabora virov informacij vedno bolj informirane o tehničnih karakteristikah vozila in finančno-zavarovalniških produktih, ki jim omogočajo zagotovitev mobilnosti. Za njih je na področju mobilnosti predvsem pomembna odlična

uporabniška izkušnja. Ta pa se začne že v fazi sklenitve pogodbe o financiranju in se kasneje nadaljuje s fleksibilnostjo med samim trajanjem pogodbe. Proces do sklenitve pogodbe o financiranju in uporabniška podpora med samim trajanjem pogodbe morajo biti enostavni in podprti s sodobno informacijsko tehnologijo. Za komunikacijo s stranko ni več nujno potreben obisk avtomobilskega salona oziroma sedeža izbranega podjetja, kjer bi se predložila zahtevana dokumentacija in podpisala vloga za financiranje v fizični obliki. Izbrano podjetje je na tem področju že aktivno in uvaja določene spremembe v načinu poslovanja (npr. spletna aplikacija, ki omogoča izračun parametrov financiranja in zavarovalne premije za vozilo, digitalni vmesnik za avtomatski izračun bonitetne ocene stranke, spletna aplikacija, ki omogoča digitalno podpisovanje in pošiljanje dokumentov s strani kreditnih posrednikov direktno v zaledni sistem izbranega podjetja, spletna aplikacija za sklenitev pogodbe o financiranju na daljavo vključno z video identifikacijo stranke...).

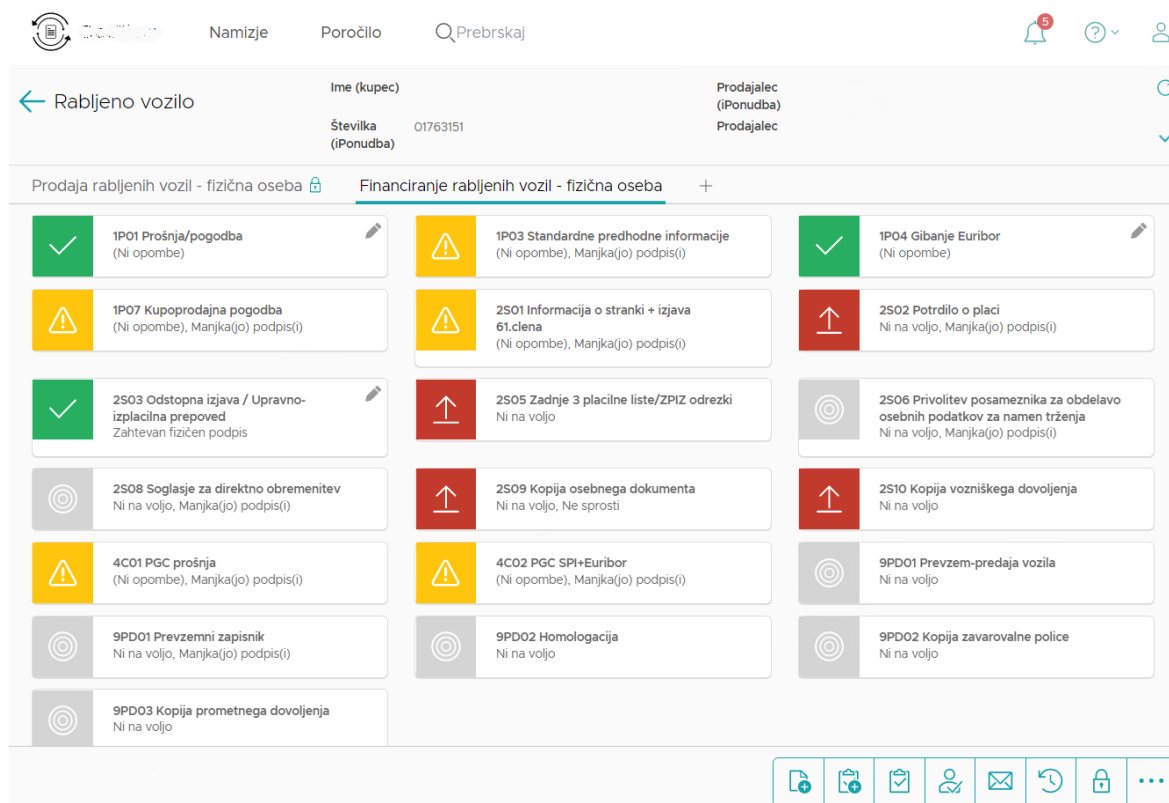
Na sliki 17 je prikazana funkcionalnost spletnega programa, ki vsebuje finančni kalkulator, modul za izpis obrazcev potrebnih za sklenitev pogodbe o financiranju in zavarovanju ter modul, ki omogoča digitalni izračun bonitetne ocene stranke. Avtomatski izračun bonitetne ocene je možen tako za fizične, kot tudi za pravne osebe. Programsko orodje uporabljajo vsi prodajni svetovalci, ki so pooblaščen s strani izbranega podjetja in opravljajo vlogo kreditnih posrednikov in zavarovalnih zastopnikov.

Slika 17: Digitalizacija izračuna bonitetne ocene stranke

Vir: Izbrano podjetje (2021d).

Na sliki 18 je prikazano namizje spletne aplikacije v kateri kreditni posredniki v avtomobilskem salonu ustvarijo digitalno kreditno mapo.

Slika 18: Digitalna kreditna mapa



Vir: Izbrano podjetje (2021e).

V aplikaciji kreditni posredniki za stranko zberejo vse potrebne dokumente za sklenitev izbranega produkta financiranja oz. zavarovanja vozila. Uporaba programa v izbranem podjetju zmanjšuje raven izpostavljenosti operativnim tveganjem. Aplikacija namreč preveri prisotnost vseh zahtevanih podpisov, preden je dokument možno poslati pristojnemu referentu v bonitetno presojo, saj se šele takrat ikona dokumenta na namizju obarva zeleno. Na ta način se tudi znižuje obseg izgubljene dokumentacije, ki bi jo kreditni posredniki sicer pošiljali v fizični obliki po pošti. Podpisani dokumenti se po podpisu v nekaj sekundah prenesejo v zaledni sistem, pristojna oseba v zaledni službi pa istočasno prejme elektronsko obvestilo o novo prispeli vlogi za odobritev financiranja. Stranka lahko na ta način prejme obvestilo o odobritvi/zavrnitvi financiranja oziroma morebiti potrebni dodatni dokumentaciji v roku ene ure od podpisa dokumentacije.

Poleg digitalizacije procesov pa je izbrano podjetje aktivno tudi pri razvoju sodobnih rešitev na področju mobilnosti in lansiranju novih produktov, kot na primer souporaba vozil, sklenitev abonmaja za uporabo vozil in razvoju aplikacij s pomočjo umetne inteligence, ki

bodo podpirale različne stopnje avtonomne vožnje. V tem delu se izbrano podjetje že povezuje z zunanjimi ponudniki storitev.

4.5 Ocena usklajenosti sistemov za obvladovanje tveganj s strategijo podjetja

V izbranem podjetju je obvladovanje tveganj sestavni del procesa strateškega in operativnega odločanja. Za vsako kategorijo tveganj je jasno določena raven še sprejemljivega tveganja. Pri večini kategorij tveganj raven izpostavljenosti ustreza ravni še sprejemljivega tveganja. K temu v izbranem podjetju pripomorejo ustrezno prepoznavanje tveganj, ustrezno vrednotenje tveganj in nasploh visoka raven kulture in zavedanja o pomembnosti obvladovanja tveganj. Tveganja v izbranem podjetju obvladujejo tako interno kot tudi s pomočjo zunanjih izvajalcev (predvsem zavarovalnic in bank). K uspešnemu obvladovanju tveganj nekaj pripomore samo področje poslovanja, zagotovo pa svoj del doda tudi vpetost v enega največjih svetovnih avtomobilskih koncernov na svetu. Ključni kazalniki tveganj so v izbranem podjetju tudi del sistema nagrajevanja poslovodstva in srednjega managementa.

Disciplini obvladovanja tveganj in merjenja uspešnosti ustrežata strateškemu tipu izbranega podjetja, t. j. analitika. Izbrano podjetje, tako kot je to značilno za analitika, hkrati poskuša minimizirati tveganja z vpeljanimi sistemi za obvladovanje tveganj in ustvarja priložnosti za ustvarjanje dobička na področjih, ki so se pri raziskovalcih izkazali kot dobičkonosni. Lastnosti raziskovalca se odražajo predvsem pri optimizaciji in digitalizaciji poslovnih procesov ter razvoju novih produktov za zagotavljanje mobilnosti strank. Tako, kot to počne branilec, stabilen vir prihodkov ustvarja preko sodelovanja z dolgoletnimi strankami, med katerimi so tako fizične kot tudi pravne osebe in javna podjetja. Pomemben del poslovanja za izbrano podjetje predstavlja vzdrževanje in obnavljanje poslovnih odnosov s ključnimi strankami. Ključna karakteristika načina reševanja inženirskega in administrativnega problema analitika je diferenciacija organizacijske strukture in procesov na način, da je doseženo ravnovesje med stabilnimi (lastnosti branilca) in dinamičnimi operacijami ter produkcijskimi aktivnostmi (lastnosti raziskovalca). Način reševanja administrativnega problema ima v izbranem podjetju kombinacijo lastnosti obeh, saj je v njem oblikovana matrična organizacijska struktura, ki je podprta z intenzivnim planiranjem in sodelovanjem med vsemi oddelki. Vodje posameznih oddelkov se povezujejo z vodjo projektov tako, da je oblikovana uravnotežena dominantna struktura z lastnostmi branilca in raziskovalca. Obe komponenti povezuje projektna skupina na čelu z vodjo projektov, ki v sodelovanju s skrbniki oziroma naročniki projektov skrbi za implementacijo projektnih zahtev oziroma rešitev in za optimizacijo procesov na vseh oddelkih. Vodja projektov je odgovoren tudi za realizacijo projektov, ki jih od izbranega podjetja zahteva matično podjetje v Avstriji oziroma regulatorji (npr. Banka Slovenije, Agencija za zavarovalni nadzor ...). Pri vseh projektih sodeluje tudi ekipa oddelka za upravljanje s tveganji. Če niso sami naročniki

projekta, so vključeni najmanj do te mere, da podajo mnenje in izpostavijo morebitne pomisleke glede funkcionalnosti oziroma korakov med samim razvojem.

Kot analitik mora biti izbrano podjetje pripravljeno na hiter odziv, ki ga narekujejo ključni raziskovalci, in vzporedno ohranjati operativno učinkovitost na svojih stabilnih področjih poslovanja, saj je konkurenca v tej panogi zelo agresivna in številčna. Zaradi specifičnosti panoge, regulatornih in zakonodajnih zahtev ter pričakovanj matičnega podjetja ima izbrano podjetje vpeljane smernice in pravilnike poslovanja na številnih področjih (npr. preprečevanje pranja denarja in financiranja terorizma, skrbni pregled poslovnega partnerja (angl. business partner due diligence – BPDD), varstvo osebnih podatkov, skladnost poslovanja, skladnost na področju kadrovske zadeve, politika dajanja daril za preprečevanje navzkrižja interesov in korupcije, podeljevanje donacij in sponzorstev, kodeks poslovne etike, poenoteni procesi nabave, celovito obvladovanje tveganj ...), s katerimi zagotavlja dolgotrajno stabilnost poslovanja. Prav ti sistemi pa izbranemu podjetju na drugi strani tudi preprečujejo, da bi na trgu delovalo kot raziskovalec, saj je v teh okvirjih praktično nemogoče narediti nek drzen in tvegan korak.

Enako kot pri branilcu in raziskovalcu ima tudi strategija analitika svojo ceno. Hkraten, stabilen in fleksibilen način poslovanja preprečuje organizaciji, da bi se v polni meri podala v določeno smer. Posledično sta analitikovi primarni tveganji napačna orientacija in/ali neučinkovitost. V izbranem podjetju se neučinkovitost odraža prav pri realizaciji projektov. Po mojem mnenju je istočasno v izvedbi preveliko število projektov, ki se v nekaterih delih vsebinsko prekrivajo med sabo. Kljub prekrivanju pa se ti projekti nemalokrat vodijo ločeno, ker so bili naročeni s strani različnih oddelkov. Na ta način pa je težko določiti, kateri projekti so za podjetje strateškega pomena, saj je za vsak oddelek njihov projekt prva prioriteta. V izogib temu bi bila po mojem mnenju zelo koristna organizacija periodičnih delavnic, na katerih bi bili projekti istočasno predstavljeni poslovodstvu. Po zaključku bi se udeleženci soglasno odločili o prioritetah na ravni celotnega podjetja. Na ta način bi se okrepila zavest, da izbrano podjetje na trgu nastopa kot celota in ne kot nabor posameznih oddelkov, ki na trgu v odnosu do strank nastopa vsak zase oziroma ločeno. Za izvedbo projektov sicer niso omejeni finančni viri, sem pa mnenja, da v ta namen zaenkrat v projektni ekipi ni zagotovljenih dovolj kadrovske virov. Na tem mestu pride do izraza tudi šibka točka vpetosti v mednarodni koncern. Poslovodstvo, vodje oddelkov in projektna ekipa namreč nimajo povsem prostih rok pri izbiri strateško pomembnih projektov in kasneje tudi pri sklepanju pogodb z zunanjimi dobavitelji in izvajalci. V nekaterih primerih mora izbrano podjetje prevzeti interne programske rešitve oziroma aplikacije, ki so bile razvite npr. za matično podjetje v Avstriji. Prevzete programe kasneje prilagaja lokalnim potrebam, saj bi bili v izvorni verziji npr. zaradi različne zakonodaje oziroma specifičnih regulatornih predpisov na slovenskem trgu, le delno uporabni. Proces prilagoditev so stroškovno neučinkoviti in časovno potratni. V primeru implementacije rešitev, ki jih ponujajo lokalni zunanji ponudniki, ki poznajo značilnosti slovenskega trga in so na tekočem z regulatornimi in zakonodajnimi predpisi, bi le-te izvedli hitreje in stroškovno bolj učinkovito. Izbrano

podjetje bi s svojim imenom na trgu zagotovo lahko unovčilo pogajalsko moč pri dobaviteljih. Pogajalska moč pri razvojnih ekipah znotraj koncerna pa ne šteje veliko.

V izbranem podjetju se v praksi dejansko izvajajo vsi koraki, ki jih za uskladitev strategije in sistemov za obvladovanje tveganj definirata Creelman in Smart (2013). Pri tem se v izbranem podjetju periodično izvaja poglobljena presoja strategije, analiza dinamike poslovnega okolja in obravnava gonil poslovanja, presoja uspešnosti, oceni primernost strateških ciljev in po potrebi ponovno definira raven še sprejemljivega tveganja, ki ga je organizacija pripravljena sprejeti, da bi strateške cilje dosegla.

Presoja gonil poslovanja: v izbranem podjetju se aktivno spremlja interno in eksterno poslovno okolje. Na podlagi predpostavk se določi poslovni model organizacije, ki naj bi zagotavljal uspešno poslovanje in ustvarjanje vrednosti za deležnike. V tem koraku lokalno poslovodstvo sicer nima prostih rok, saj izbrano podjetje sledi globalni strategiji matičnega podjetja in jo izvaja na slovenskem trgu.

Določitev strateških ciljev: podobno kot strategija so tudi strateški cilji bolj ali manj določeni v sodelovanju z matičnim podjetjem.

Določitev ravni še sprejemljivega tveganja: izbrano podjetje mora v Sloveniji dosegati predvidene oziroma zahtevane donose. V ta namen ima izbrano podjetje natančno določeno tolerančno območje za sprejemanje tveganj, s čimer je zagotovljeno izvajanje strategije podjetja. Raven še sprejemljivega tveganja je v izbranem podjetju določena tako, da odraža raven tveganj, za katero poslovodstvo meni, da je sprejemljiv, in na način da so lahko doseženi oziroma preseženi zahtevani donosi.

Merjenje poslovne uspešnosti: v izbranem podjetju se konstantno preverja, ali je dosežena raven poslovne uspešnosti, ki bo na koncu omogočala doseganje strateških ciljev. Pri tem se v izbranem podjetju preverja, ali so bile dosežene zelene vrednosti ključnih kazalnikov uspešnosti in ključnih kazalnikov tveganj. V primeru odstopanj je poslovodstvo dolžno argumentirati razloge za takšno stanje. Merjenje uspešnosti se v izbranem podjetju obravnava vzporedno z obvladovanjem tveganj.

Določitev ključnih tveganj: v izbranem podjetju se periodično obravnavajo ključna tveganja. Glede na dinamiko poslovnega okolja oziroma panoge so intervali med poglobljenimi presojami različni, sicer pa se to v splošnem opravi enkrat letno.

Izvedba ocene tveganj: v izbranem podjetju je ocena tveganj v središču procesa obvladovanja tveganj in je istočasno tudi ključna aktivnost pri določanju ravni še sprejemljivega tveganja. Izpostavljenost tveganjem je ključen rezultat procesa ocene tveganj in hkrati vhodni podatek za določitev ravni še sprejemljivega tveganja.

Proučitev usklajenosti ravni še sprejemljivega tveganja: usklajenost ravni še sprejemljivega tveganja z izpostavljenostjo tveganjem se v izbranem podjetju aktivno spremlja. Posledično izbrano podjetje že od ustanovitve uspešno sledi svoji strategiji zagotavljanja mobilnosti prek ponudbe finančnih in zavarovalniških produktov za osebna, lahka dostavna in tovorna vozila.

Ukrepanje v primeru neuskklajenosti: v primeru, da se v izbranem podjetju ugotovi, da raven še sprejemljivega tveganja in izpostavljenost tveganjem nista usklajeni, se vpeljejo določene spremembe oziroma izboljšave procesov in aktivnosti. Za enostavnejšo in bolj ažurno implementacijo sprememb je bila pred kratkim ustanovljena projektna pisarna, ki je odgovorna za realizacijo posameznih projektov na vseh oddelkih.

Stalno spremljanje in nadzor: V izbranem podjetju je misel na usklajenost med ravno še sprejemljivega tveganja in izpostavljenostjo tveganjem postalo del vsakdanjika. Primerno postavljen sistem za konstanten nadzor aktivnosti in procesov v izbranem podjetju zagotavlja usklajenost med strategijo in sprejemanjem tveganj v organizaciji in hkrati odraža kulturo o zavedanju pomena obvladovanja tveganj za uspešnost organizacije. Morda bi v tem koraku odgovorni za obvladovanje tveganj med zaposlenimi lahko še bolj izpostavili pozitivni vidik sprejemanja tveganj in s tem povišali raven zavzetosti in inovativnosti. Na trenutke se mi zdi, da je v izbranem podjetju problematično ravno to, da se med zaposlenimi preveč pozornosti posveča obvladovanju očitnih tveganj, ki nimajo resnih posledic za izbrano podjetje, hkrati pa se premalo pozornosti povzroča tveganjem, ki jih je težje odkriti in imajo lahko večje negativne posledice na poslovanje podjetja.

4.6 Predlogi sprememb sistema za celovito obvladovanje tveganj v izbranem podjetju

Za podjetja strateškega tipa analitik je značilno, da imajo dokaj razvite SOT in tako je tudi v izbranem podjetju. Na ta račun izbrano podjetje že več let kot podružnica mednarodnega koncerna uspešno deluje na slovenskem trgu in se nahaja v samem vrhu podjetij, ki ponujajo finančne in zavarovalniške storitve na področju mobilnosti. Poleg vseh prednosti, ki izvirajo iz visoke stopnje razvitosti SOT od tod preži tudi nevarnost in sicer, da se med zaposlenimi prepogosto ustvari razmišljanje v smislu »zakaj nečesa ne narediti«. Pogosto je namreč v pisarnah slišati besede »mi tega ne delamo« oziroma »to bom naredil/a šele po tem, ko bom dobil/a navodilo oziroma odobritev s strani nadrejenega«. Na takšen način se v podjetju, ki je v osnovi analitik, lahko hitro poruši ravnovesje med lastnostmi branilca in raziskovalca. Iz tega razloga bi bilo med zaposlenimi treba namenjati več poudarka tudi pozitivnemu vidiku sprejemanja tveganj na način, da bi se jih spodbujalo k inovativnemu razmišljanju in ponujanju rešitev v smislu iskanja odgovorov na vprašanja »Kako lahko izboljšati procese? Na kakšen način bi to lahko izpeljali, kljub temu, da tega do sedaj nismo počeli oziroma ponujali strankam? Kakšna tveganja se pojavijo, če vpeljemo določeno spremembo v delovnem procesu, ki ga že dalj časa opravljamo na enak način?«.

V primeru izbranega podjetja gre za podružnico mednarodnega koncerna. Poslovodstvo je lokalno odgovorno za izvajanje strategije in razvoj SOT, ki so določeni s strani matičnega podjetja. Tudi na tem mestu bi bilo smotno, da si poslovodstvo na podlagi tehničnih argumentov izbere višjo mero samostojnosti pri odločanju na področju izvajanja projektov in na ta način zasleduje lastnosti strateškega tipa raziskovalca. Pri optimizaciji in digitalizaciji procesov poslovanja je smiselno, da se skupaj s projektno ekipo poišče in implementira tiste rešitve, ki so res najboljše za izbrano podjetje. V premenljivih primerih se namreč dogaja, da se potrdi realizacija določenega projekta, ki so ga razvili v matičnem podjetju, oziroma v kateri od ostalih podružnic in se ga nato na silo skuša prilagoditi tudi v izbranem podjetju. Zaradi specifičnosti slovenskega trga oziroma zakonodaje zato določena rešitev nikoli ne zaživi v polni meri in z vsemi možnimi funkcionalnostmi. V tem smislu bi bilo v izbranem podjetju smiselno tudi kadrovsko okrepiti projektno pisarno, ki bi zbirala predloge in določala prioritete projektov na ravni celotnega izbranega podjetja. Na ta način bi ostali oddelki v izbranem podjetju prejeli neke vrste podporno funkcijo, ki bi ves čas skrbela za učinkovito in ažurno uvajanje najboljših rešitev.

SKLEP

V okviru raziskovanja ugotovimo, da sta pojma strategije podjetja in celovitega obvladovanja tveganj med sabo neločljivo povezana. Miles in Snow (1978) klasificirata štiri strateške tipe podjetij, in sicer branilca, raziskovalca, analitika in reaktorja. Razen v situaciji, ko podjetje deluje v zaščitenih pogojih, npr. kot monopolist oziroma v pogojih visoko regulirane panoge, se mora podjetje prej ali slej usmeriti v enega od konsistentnih in stabilnih strateških tipov: branilca, raziskovalca ali analitika. Strateški tip reaktorja se pojavi, ko se nobena od preostalih treh strategij ne izvaja pravilno. Reaktor ves čas posluje v nestabilnem položaju in dosega slabe poslovne rezultate. Možni razlogi za nastop organizacijskega tipa reaktorja so: nejasno definirana strategija podjetja, pomanjkljivo oziroma neustrezno oblikovana organizacijska struktura in procesi podjetja ter nagnjenje managementa podjetja k ohranjanju strategije in strukture podjetja, kljub intenzivnim spremembam v poslovnem okolju podjetja.

V poslovnem okolju se vsakodnevno pojavljajo nove oblike tveganj. Osnovna ideja obvladovanja tveganj je, da se v poslovnem okolju ni možno izogniti negotovosti, jo je pa možno do neke mere obvladovati. Namen celovitega obvladovanja tveganj je v svojem bistvu iskanje rešitev za dva organizacijska problema, in sicer: problema razmerja principal-agent in problema asimetrije informacij znotraj organizacije. Negotovost in tveganje nimata nujno vedno negativnega predznaka, saj sta v nekaterih primerih pogoj za ustvarjanje vrednosti. Ključno je, da se v podjetju vzpostavi kultura zavedanja tako o pozitivnem, kot tudi o negativnem vidiku sprejemanja tveganj. Prav tako je potrebno zagotoviti, da

komunikacija o tveganjih v podjetju poteka v vseh smereh in na vseh ravneh, torej da to ni tema, ki je rezervirana zgolj za poslovodstvo in oddelek za obvladovanje tveganj. Takšna miselnost bi morala biti ključna pri izobraževanju managerjev saj bi lahko le na ta način razumeli in prepoznali pravo vrednost vzpostavitve sistemov za obvladovanje tveganj (SOT). Dandanes je na področju celovitega obvladovanja tveganj na voljo veliko strokovne literature in smernic, ki managerjem olajšajo definiranje potrebnih dejavnosti za uspešno vzpostavitev SOT. V praksi pa se na žalost še vedno prepogosto izkaže, da managerji niti dobro ne poznajo področja celovitega obvladovanja tveganj. Podjetje posledično vodi v skladu z lastnostmi strateškega tipa reaktorja, t. j. situacijsko in brez vzpostavljenih SOT. Takšna strategija je na srednji oz. dolgi rok obsojena na propad. Lahko pa se tudi zgodi, da managerji v podjetju sicer vzpostavijo SOT, a to storijo izključno zaradi regulatornih zahtev, pritiska bonitetnih agencij ali investitorjev. V tem primeru se med zaposlenimi težko vzpostavi primerna kultura in odnos do obvladovanja tveganj s tem pa aktivnosti SOT ne prinašajo zelenih rezultatov.

Glavno kontrolno in upravljaljsko orodje za uskladitev strategije in SOT je določitev ravni še sprejemljivega tveganja, t. j. količina tveganja, ki jo organizacija želi sprejeti v težnji po dosegi strateških in operativnih ciljev. Misel na raven še sprejemljivega tveganja mora biti v organizaciji prisotna že v fazi poslanstva in vizije podjetja, kasneje pri izbiri in izvajanju strategije, določanju ciljev in nenazadnje pri zagotavljanju povratnih informacij skozi merjenje uspešnosti. Usklajenost strategije s SOT merimo preko ključnih kazalnikov uspešnosti poslovanja, ključnih kazalnikov tveganj in ključnih kazalnikov kontrole.

Določanje in izvajanje strategije predstavlja posebni izziv pri mednarodnih korporacijah in njihovih podružnicah, saj morajo uspešno prenesti globalno strategijo v okolje posamezne podružnice. To velja tudi v primeru izbranega podjetja, ki je v Sloveniji del enega največjih avtomobilskih koncernov na svetu. Na slovenskem trgu, na področju mobilnosti, strankam in trgovskim partnerjem ponuja finančne in zavarovalniške storitve v okviru slogana »Mobilnost prihodnosti«. Izbrano podjetje po klasifikaciji Milesa in Snowa (1978) uvrstimo med analitike, saj ima edinstveno kombinacijo lastnosti tako strateškega tipa branilca kot tudi raziskovalca. Izbrano podjetje ves čas išče ravnovesje med zahtevami po tehnološki prilagodljivosti in tehnološki stabilnosti. Izbrano podjetje z dobro razvitim SOT minimizira tveganja in hkrati z novimi produkti in storitvami ustvarja priložnosti za ustvarjanje dobička. Izbrano podjetje pri plasiranju novih proizvodov in širjenju na nove trge sledi in posnema najuspešnejše poteze raziskovalcev na trgu (npr. fintech podjetja, podjetja, ki ponujajo souporabo vozil). Istočasno pa je v izbranem podjetju še vedno zelo pomembno ustvarjanje prihodkov iz naslova stabilnega nabora proizvodov oziroma storitev, ki jih prodajajo ključnim strankam. Izbrano podjetje mora biti torej pripravljeno na hiter odziv, ki ga narekujejo ključni raziskovalci, in vzporedno ohranjati operativno učinkovitost na svojih stabilnih področjih poslovanja. Izvajanje strategije analitika je zahtevno in ima svojo ceno. Preprečuje, da bi se izbrano podjetje v polni meri podalo v določeno smer. To se odraža tudi

v izbranem podjetju, in sicer na področju vodenja projektov, kjer pri implementaciji v nekaterih primerih pride do izraza neučinkovitost oz. napačna orientacija.

Skladno s sprejeto strategijo je celovito obvladovanje tveganj sestavni del najpomembnejših poslovnih procesov v izbranem podjetju. V izbranem podjetju sistematično obvladujejo naslednje vrste tveganj: tveganje spremembe obrestne mere, kreditno tveganje, likvidnostno tveganje, operativno tveganje, strateško tveganje (izguba trga in kupcev ter aktivnosti konkurentov), tveganje izgube ugleda, pravno oziroma regulatorno tveganje, politično tveganje, makroekonomsko tveganje in tveganje ocene tržnih vrednosti vozil ob izteku dobe najema (ostanek vrednosti).

Poleg ostalih procesov v podjetju mora biti tudi področje obvladovanja tveganj do neke mere podprto z digitalnimi orodji. Prisotnost različnih kategorij tveganj, njihova medsebojna odvisnost in upoštevanje več možnih scenarijev posledic zahteva sodobne tehnološke rešitve, da bi bili lahko podatki obdelani kvalitetno in v razumnem časovnem okvirju in bi na ta način lahko služili kot podlaga in pomoč za sprejemanje strateških odločitev. Glavni motivi na področju digitalizacije procesov poslovanja v izbranem podjetju so transparentno poslovanje, časovna optimizacija rutinskih aktivnosti in pospešitev procesa odločanja. Še vedno pa se je treba zavedati, da tehnologija zaenkrat sama ni sposobna nadomestiti vseh potrebnih aktivnosti na področju določanja in izvajanja strategije ter obvladovanja tveganj. Tega se dobro zavedajo tudi poslovodstvo in pristojni za obvladovanje tveganj v izbranem podjetju. Pri najnovejših naprednih metodah izračunavanja pa ima poslovodstvo in pristojni za obvladovanje tveganj določeno mero zadržkov in so mnenja, da le-te same po sebi niso nujno pogoj za boljšo kakovost odločanja.

Poslovodstvo in pristojni za obvladovanje tveganj se strinjajo, da celovito obvladovanje tveganj ključno prispeva k uspešnosti poslovanja izbranega podjetja in ga posledično že vrsto let uvršča v sam vrh podjetij v panogi. Visoka raven usklajenosti strategije in celovitega obvladovanja tveganj tudi po mojem mnenju v izbranem podjetju zagotavlja dobro osnovo za ustvarjanje vrednosti za vse deležnike t. j. še naprej nuditi vrhunske storitve na področju mobilnosti prihodnosti

LITERATURA IN VIRI

1. Abdul Rahim, N. F., Ahmed, E. R., Sarkawi, M. N., Jaafar, A. R. & Shamsuddin, J. (2019). Operational risk management and customer complaints: The role of product complexity as a moderator. *Benchmarking: An International Journal*, 26(8), 2486-2513.
2. Aebi, V., Sabato, G. & Schmid, M. (2011). Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis. *Journal of Banking & Finance*, 36, 3213-3226.
3. Baumgartner, M. & Tippmann, E. (2019). A delicate balance: how multinationals can harmonize local and global strategies. *Journal of Business Strategy*, 40(3), 3-9.

4. Beasley, M. S., Branson, B. C. & Hancock, B. V. (2020). NC STATE Poole College of Management. *The State of Risk Oversight*. Pridobljeno 26. aprila 2020 iz <https://erm.ncsu.edu/az/erm/i/chan/library/2020-State-of-Risk-Oversight.pdf>
5. Braun, M., Latham, S. & Cannatelli, B. (2019). Strategy and business models: why winning companies need both. *Journall of business strategy*, 40(5), 39-45.
6. Collis, D. J. (2019). *Why Has Strategy Become Irrelevant? Understanding the complete Strategy Landscape*. Harvard Business School Working Paper No. 20-027. Pridobljeno 27. aprila 2020 iz https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3452842
7. Collis, D. J. & Rukstad, M. (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82-90.
8. Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO). (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*. Pridobljeno 8. aprila 2020 iz <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>
9. Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*. Pridobljeno 8. aprila 2020 iz <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
10. Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO). (2020a). *Creating and Protecting Value: Understanding and Implementing Enterprise Risk Management*. Pridobljeno 8. aprila 2020 iz <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Creating-and-Protecting-Value.pdf>
11. Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO). (2020b). *Risk Appetite - Critical to Success*. Pridobljeno 25. maja 2020 iz <https://www.coso.org/Documents/COSO-Guidance-Risk-Appetite-Critical-to-Success.pdf>
12. Corelli, A. (2019). *Understanding Financial Risk Management* (2. izd.). Bingley: Emerald Publishing Limited.
13. Creelman, J. & Smart, A. (2013). *Risk-Based Performance Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
14. Donald, M. (2019). *Leading and Managing Change in the Age of Disruption and Artificial Intelligence*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
15. Engemann, K. (2019). Emerging developments in organizational risk. *Continuity & Resilience Review*, 1(1), 26-35.
16. Helbekkmo, H., Levy, C. & White, O. (2019). Creating the bank enterprise risk management function of the future. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 12(4), 297-310.
17. Insitute of International Finance, McKinsey & Company. (2017). *The future of risk management in the digital era*. Pridobljeno 8. aprila 2020 iz <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Risk/Our%20Insights/The%20future%20of%20risk%20management%20in%20the%20digital%20era/Future-of-risk-management-in-the-digital-era-IIF-and-McKinsey.ashx>
18. Izbrano podjetje. (2021a). *Portal šolanja* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.

19. Izbrano podjetje. (2021b). *Semafor tveganj* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
20. Izbrano podjetje. (2021c). *Obrazec za prijavo operativnih tveganj* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
21. Izbrano podjetje. (2021d). *Digitalizacija izračuna bonitetne ocene stranke* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
22. Izbrano podjetje. (2021e). *Digitalna kreditna mapa* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
23. Izbrano podjetje. (2022). *Področja poslovanja*. Pridobljeno 10. maja 2022 iz <https://www.porscheleasing.si/podjetje/podrocja-poslovanja>
24. Jankensgård, H. (2019). A theory of enterprise risk management. *Corporate Governance*, 3, 565-579.
25. Jia, J., Li, Z. & Munro, L. (2019). Risk management committee and risk management disclosure: evidence from Australia. *Pacific Accounting Review*, 31(3), 438-461.
26. Karanja, E. (2017). Does the hiring of chief risk officers align with the COSO/ISO enterprise risk management frameworks? *International Journal of Accounting & Information Management*, 25(3), 274-295.
27. Karanja, E. & Rosso, M. A. (2017). The Chief Risk Officer: a study of roles and responsibilities. *Risk management*, 19, 103-130.
28. Khalifa, A. S. (2019). Strategy: restoring the lost meaning. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 128-143.
29. Khan, M. J. Hussain, D. & Mehmood, W. (2016). Why do firms adopt enterprise risk management (ERM)? Empirical evidence from France. *Management Decision*, 54(8), 1886-1907.
30. Lundqvist, S. A. & Vilhelmsson, A. (2016). Enterprise Risk Management and Default Risk: Evidence from the Banking Industry. *Journal of Risk and Insurance*, 85(1), 127-157.
31. Malik, M. F., Zaman, M. & Buckby, S. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 16, 1-22.
32. Marx, J. & Jacoba de Swardt, C. (2020). Towards a competency-based undergraduate qualification in risk management. *Qualitative Research in Financial Markets*, 12(1), 96-117.
33. McShane, M. (2018). Enterprise risk management: history and design proposal. *The Journal of Risk Finance*, 19(2), 137-153.
34. Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
35. Miloš Sprčić, D., Mešin Žagar, M., Šević, Ž. & Marc, M. (2016). Does enterprise risk management influence market value – A long-term perspective. *Risk Management*, 18(2/3), 65-88.

36. Mishra, B., Rolland, E., Satpathy, A. & Moore, M. (2019). A framework for enterprise risk identification and management: the resource-based view. *Managerial Auditing Journal*, 34(2), 162-188.
37. Nielsen, S. & Pontoppidan, I. C. (2020). Exploring the inclusion of risk in management accounting and control. *Management Research Review*, 43(1), 82-112.
38. Ojeka, S. A., Adegboye, A., Adegboye, K., Alabi, O., Afolabi, M. & Iyoha, F. (2019). Chief financial officer roles and enterprise risk management: An empirical based study. *Heliyon*, 5(6), 1-10.
39. Peljhan, D., Miloš Sprčić, D. & Marc, M. (2018). Strategy and Organizational Performance: The Role of Risk Management System Development. *The Relevance of Performance Measurement and Management Control Research*, 33, 65-91.
40. Peljhan, D. Miloš Sprčić, D. & Marc, M. (2019). Vpliv sistemov za obvladovanje tveganj in strateške usmeritve na uspešnost poslovanja. *Economic and business review*, 21(Pos. št.), 133-140.
41. Porsche Bank AG. (2021). *Lagebericht des Vorstandes 2020*. Pridobljeno 8. januarja 2022 iz https://www.porschebank.com/media/Kwc_Basic_DownloadTag_Component/1059-121511-43784-downloadTag/default/b118fcc7/1653479089/22-pb-lagebericht-porschbankgruppe-3.pdf
42. Saeidi, P., Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, S. P., Nilashi, M. & Mardani, A. (2018). The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. *Computer Standards & Interfaces*, 63, 67-82.
43. Sax, J. & Andersen, T. J. (2019). Making Risk Management Strategic: Integrating Enterprise Risk Management with Strategic Planning. *European Management Review*, 16, 719-740.
44. Shortell, S. M. & Zajac, E. J. (1990). Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, 33(4), 817-832.
45. The Boston Consulting Group (BCG). (2017). *The Art of Risk Management*. Pridobljeno 8. aprila 2020 iz https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Art-of-Risk-Management-Apr-2017_tcm9-153878.pdf
46. Viscelli, T. R., Hermanson, D. & Beasley, M. S. (2017). The Integration of ERM and Strategy: Implications for Corporate Governance. *Accounting horizons*, 31(2), 69-82.
47. Volkswagen AG. (2022). *Group strategy NEW AUTO - Mobility for Generations to Come*. Pridobljeno 12. februarja 2022 iz <https://www.volkswagenag.com/en/group/strategy.html>

PRILOGE

**Priloga 1: Vprašalnik raziskovalnega projekta: obvladovanje tveganj kot del
managerskega nadzora (2014)**

RAZISKOVALNI PROJEKT: OBVLADOVNJE TVEGANJ KOT DEL MANAGERSKEGA NADZORA (2014)

Nosilki: doc. dr. Mojca Marc in doc. dr. Darja Peljhan
Ekonomski fakulteta Univerze v Ljubljani

1. Kako je v vašem podjetju organizirano obvladovanje tveganj (upravljanje s tveganji)?

- a. Imamo **poseben oddelek** za obvladovanje (upravljanje) tveganj
- b. Obvladovanje tveganj je organizirano **centralno** znotraj:
 - i. finančnega oddelka
 - ii. oddelka kontrolinga
 - iii. oddelka notranje revizije
 - iv. drugega oddelka (prosimo, da navedete katerega)
- c. Obvladovanje tveganj **ni organizirano centralno**, jih pa obvladujemo po oddelkih. Na primer, tveganje spremembe nabavnih cen obvladujemo v nabavnem oddelku.
- d. V podjetju sploh **ne** obvladujemo tveganj. → Če je vaš odgovor d, prosimo, da nadaljujete z vprašanjem 16.

2. Ali imate v podjetju direktorja za področje obvladovanja tveganj (angl. Chief Risk Officer - CRO), odgovornega za obvladovanje tveganj?

- a. Da
- b. Ne, za obvladovanje tveganj je odgovoren
 - i. finančni direktor (CFO)
 - ii. direktor kontrolinga
 - iii. vodja notranje revizije
 - iv. nekdo drug (prosimo, da navedete kdo)
- c. Nihče v podjetju ni odgovoren za obvladovanje tveganj.

3. Kako pogosto (v povprečju) direktor za področje obvladovanja tveganj (CRO) oz. tisti, ki je odgovoren za obvladovanje tveganj, sodeluje v strateških razgovorih s člani uprave oz. najvišjega vodstva podjetja?

1	2	3	4	5
Nikoli	Letno	Mesečno	Tedensko	Dnevno

4. Kakšne so značilnosti obvladovanja tveganj v vašem podjetju? Prosimo, da odgovorite z DA ali NE.

- | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a. Ali ima vaše podjetje pisno izjavo o ravni še sprejemljivega tveganja za poslovanje (angl. <i>Risk appetite</i>)? | Da | Ne |
| b. Ali imate v podjetju uradno politiko in postopke glede obvladovanja tveganj? | Da | Ne |
| c. Ali v podjetju organizirate posebne delavnice , kjer managerji razpravljajo o izpostavljenosti različnim vrstam tveganj ter o strategijah obvladovanja tveganj (angl. <i>Risk management workshops</i>)? | Da | Ne |
| d. Ali tveganja obvladujete integrirano s pomočjo celovite analize vseh identificiranih tveganj na ravni podjetja (npr. finančno, strateško, operativno, tveganje glede poročanja in skladnosti poslovanja s predpisi)? | Da | Ne |
| e. Ali v podjetju izdelujete 'zemljevid' tveganj (angl. <i>Risk Map</i>), ki prikazuje položaj tveganj, ki jim je izpostavljeno podjetje, upoštevajoč verjetnost njihovega nastanka in pomen posameznega tveganja za poslovanje podjetja? | Da | Ne |
| f. Ali ugotavljate vezave (korelacije) med tveganji ter kombinirane vplive posameznih vrst tveganj v portfelju tveganj? | Da | Ne |
| g. Ali ugotavljate morebitne kvantitativne vplive tveganj na ključne kazalce poslovanja podjetja? | Da | Ne |
| h. Ali imate pripravljene načrte odziva ob nastanku tveganj (angl. <i>Risk response plan</i>) za pomembnejše dogodke? | Da | Ne |
| i. Ali upravi (oz. najvišjemu vodstvu podjetja) vsaj enkrat letno posredujete formalno poročilo o tveganjih in njihovem obvladovanju? | Da | Ne |
| j. Ali spremljate ključne indikatorje tveganj za potencialna tveganja v prihodnosti? | Da | Ne |

5. Obvladovanje tveganj je v našem podjetju prispevalo k:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam	Ne vem
a. povečanju dobičkonosnosti.	1	2	3	4	5	___
b. boljši likvidnosti.	1	2	3	4	5	___
c. boljši solventnosti.	1	2	3	4	5	___
d. sposobnosti za lažje in uspešnejše soočanje z negativnimi učinki globalne finančne krize.	1	2	3	4	5	___

6. Prosimo, da označite, kateri opis načina obvladovanja tveganj je bolj značilen za vaše podjetje. Na primer, če menite, da ste bolj podobni opisu v stolpcu A, podobnost ocenite z 1, 2 ali 3; če menite, da ste bolj podobni opisu v stolpcu B pa podobnost ocenite s 5, 6 ali 7.

	A ←-----→ B							
a. Vrhnji managerji imajo osebne razgovore o obvladovanju tveganj z managerji na nižjih ravneh le v primeru odstopanj od načrtov oz. 'ko je nekaj narobe'.	1	2	3	4	5	6	7	Vrhnji managerji imajo redne razgovore o obvladovanju tveganj z managerji na nižjih ravneh, ne le v primeru odstopanj od načrtov oz. 'ko je nekaj narobe' (npr. redno komentirajo poročila o tveganjih, zahtevajo dodatne informacije).
b. Vrhnji managerji se občasno ukvarjajo z obvladovanjem tveganj.	1	2	3	4	5	6	7	Vrhnji managerji se pogosto in redno ukvarjajo z obvladovanjem tveganj.
c. V našem podjetju se managerji na vseh ravneh ukvarjajo z obvladovanjem tveganj periodično ali občasno, ne pa stalno.	1	2	3	4	5	6	7	V našem podjetju se managerji na vseh ravneh stalno ukvarjajo z obvladovanjem tveganj.
d. Ljudje zadolženi za obvladovanje tveganj niso vključeni v razprave o strateških in operativnih zadevah, ki jih ni mogoče kvantificirati. Prav tako ne morejo vplivati na diskrecijske strateške odločitve.	1	2	3	4	5	6	7	Ljudje zadolženi za obvladovanje tveganj lahko vplivajo na predmet razprav na ravni uprave podjetja ter imajo vlogo na najvišji ravni strateškega odločanja.
e. Namen obvladovanja tveganj v podjetju je spremljanje ključnih indikatorjev tveganj 'za nazaj' ter njihova primerjava s cilji.	1	2	3	4	5	6	7	Namen obvladovanja tveganj je nenehno preverjanje in posodabljanje predpostavk, na katerih temeljijo naše prihodnje aktivnosti in strateški načrti.

7. Katere od spodnjih tehnik za merjenje tveganja uporabljate v podjetju? (Možnih je več odgovorov)

- | | |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| a. Samoocenjevanje tveganj in nadzor nad tveganji | f. Monte Carlo simulacija |
| b. Poročila o tveganjih za namene odločanja managerjev | g. Tvegana vrednost - VaR (Value-at-Risk) |
| c. Izdelovanje 'zemljevidov' tveganj (angl. <i>Risk mapping</i>) | h. Tvegani denarni tok - CFaR (Cash-flow-at-Risk) |
| d. Analiza občutljivosti (angl. <i>Sensitivity analysis</i>) | i. Drugo (prosimo, da navedete): |
| | |
| e. Analiza scenarijev | |
| | |

8. Katere vrste tveganj obvladujete v vašem podjetju (prosimo, da označite vsa tveganja, ki jih obvladujete v podjetju ter dodate tudi tiste vrste tveganj, ki niso navedene)?

- a. Valutno tveganje
- b. Tveganje spremembe obrestne mere
- c. Tveganje spremembe cene inputov (materialov, surovin)
- d. Tveganje spremembe cene končnih proizvodov/storitev
- e. Kreditno tveganje
- f. Likvidnostno tveganje
- g. Operativno tveganje
- h. Strateško tveganje – Izguba trga in kupcev
- i. Strateško tveganje – Aktivnosti konkurentov
- j. Strateško tveganje – Neinovativni ter zastareli (staromodni) proizvodi/storitve
- k. Tveganje izgube ugleda
- l. Pravno/regulatorno tveganje
- m. Politično tveganje
- n. Druge vrste tveganj (prosimo, da navedete, za katere vrste tveganj gre).....
.....

9. Katere instrumente za obvladovanje tveganj uporabljate v vašem podjetju (prosimo, da označite vse instrumente, ki jih uporabljate ter po potrebi dodate tiste, ki še niso navedeni)

- a. Izvedeni finančni instrumenti za obvladovanje obrestnih tveganj (terminske pogodbe na obrestno mero, obrestne opcije, obrestne zamenjave)
- b. Izvedeni finančni instrumenti za obvladovanje valutnih tveganj (valutne terminske pogodbe, valutne opcije, valutne zamenjave)
- c. Izvedeni vrednostni papirji za obvladovanje tveganj nihanj nabavnih in prodajnih cen (terminske blagovne pogodbe, opcije, zamenjave)
- d. Naravno ščitenje (angl. *hedging*) pred valutnim tveganjem (uravnavanje vrednosti sredstev in obveznosti do virov sredstev v enaki valuti)
- e. Ščitenje (angl. *hedging*) pred operativnim tveganjem (selitev dela proizvodnje na mednarodne trge, kjer ustvarjamo prihodke za namene obvladovanja valutnega tveganja in tveganja, povezanega z mednarodnim poslovanjem)
- f. Naravno ščitenje (angl. *hedging*) pred obrestnim tveganjem (uravnavanje obrestnih prihodkov in odhodkov)
- g. Analiza poslovnih partnerjev (dobaviteljev in kupcev) za namene obvladovanja kreditnega tveganja
- h. Razpršenost poslovnih partnerjev (dobaviteljev in kupcev) za namene obvladovanja kreditnega tveganja
- i. Načrtovanje likvidnosti in denarnih tokov za namene obvladovanja likvidnostnega tveganja
- j. Zavarovalne police za namene zaščite pred različnimi škodljivimi dogodki (naravne katastrofe, poklicne poškodbe, požari, eksplozije ipd.)
- k. Razvoj natančnih notranjih pravil in postopkov za namene zaščite pred operativnimi tveganji
- l. Ustrezni postopki pri zaposlovanju novih ljudi ter pri napredovanju obstoječih zaposlenih za namene zaščite pred tveganji, povezanimi s človeškim dejavnikom
- m. Analiziramo vpliv pravnih/regulatornih tveganj ter političnih tveganj na poslovanje podjetja. V primeru negativnega vpliva tveganj sprejmemo ukrepe za odpravo ali vsaj zmanjšanje negativnih vplivov na poslovanje.
- n. Analiziramo vpliv strateških tveganj (izhajajočih iz izgube trga in kupcev, neinovativnih proizvodov in storitev, aktivnosti konkurentov) na poslovanje podjetja. V primeru negativnega vpliva tveganj sprejmemo ukrepe za odpravo ali vsaj zmanjšanje negativnih vplivov na poslovanje.
- o. Zavarovanje pred političnimi (nekomercialnimi) tveganji, npr. zavarovanje izvoznih kreditov, zavarovanje kreditov za pripravo na izvoz, zavarovanje investicij v tujini in zavarovanje bančnih garancij v okviru javnih zavarovalnih shem izvozno kreditnih agencij (SID banka), multilateralnih institucij (MIGA) ter privatnih zavarovalnih pogodb.
- p. Drugi instrumenti za obvladovanje tveganj (prosimo, da navedete, za katere instrumente gre)
.....

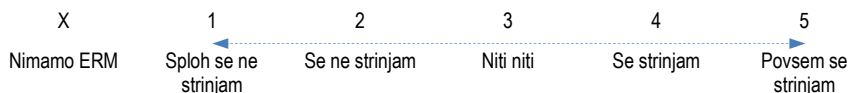
10. Kdo je vaš ponudnik (angl. *provider*) instrumentov za obvladovanje tveganj? (Možnih je več odgovorov)

- a. Poslovne banke
- b. Investicijske banke
- c. Zavarovalnice
- d. Borza
- e. Konzultantske hiše
- f. Drugi (prosimo, da navedete kateri)
- g. Nerelevantno – smo sami ponudnik

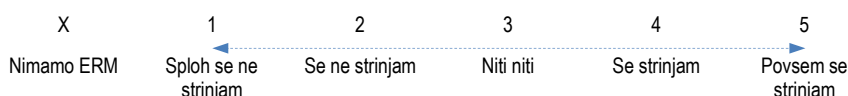
11. Ali ste vpeljali celovito obvladovanje tveganj (angl. *Enterprise Risk Management - ERM*)?

- a. Da, v letu.....
- b. Ne

12. Ali uporabljate **COSO** model za celovito obvladovanje tveganj? a. Da b. Ne
13. Ali uporabljate **ISO 31000** standard za obvladovanje tveganj? a. Da b. Ne
14. **ERM je postal sestavni del najpomembnejših poslovnih procesov v našem podjetju, kot so razvijanje in uresničevanje strategije, operativno in finančno planiranje, odločanje o poslovanju. Npr. razpravljamo o tveganjih, ki so povezana z uresničevanjem strategije, investicijskimi odločitvami, finančnimi odločitvami ipd.**



15. **Vpeljava celovitega obvladovanja tveganj (ERM) je izboljšala komunikacijo med managerji na vseh ravneh o različnih vrstah tveganj, ki jim je izpostavljeno podjetje, možnih posledicah tveganj ter o strategijah za obvladovanje identificiranih tveganj.**



OPOMBA: Vse udeležence raziskave (če obvladujete tveganja v podjetju ali ne) lepo prosimo, da odgovorite na vprašanja od št. 16 do konca vprašalnika.

16. **Kolikšen delež podjetja je v lasti... (prosimo, da navedete deleže v %):**

- a. ...managerjev? _____ %
- b. ...institucionalnih investitorjev (npr. bank, zavarovalnic, investicijskih skladov, pokojninskih skladov ali borznih posrednikov)? _____ %

17. **Kolikšen delež podjetja je v lasti tujih investitorjev?** _____ %

18. **Prosimo, da ocenite, v kolikšni meri spodnje trditve veljajo za vaše podjetje.**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
a. Vrhnji management interpretira izračunane številke, ki se nanašajo na poslovanje podjetja, v grobem smislu – kot indikatorje dinamike, ne kot natančne ocene.	1	2	3	4	5
b. Vrhnji management ima raje poročila z okvirnimi ocenami več različnih vidikov poslovanja, kot pa natančno merjenje specifičnega ozkega področja poslovanja.	1	2	3	4	5
c. Vrhnji management meni, da je za odločanje bolj pomembno imeti tudi kvalitativne ocene kot pa samo natančne in kompleksne numerične izračune, ker številke ne odražajo okoliščin poslovanja v zadostni meri.	1	2	3	4	5
d. Vrhnji management verjame v koristi kvantitativnega modeliranja ter za odločanje uporablja izračune kompleksnih analitičnih orodij.	1	2	3	4	5
e. Vrhnji management zahteva stalen razvoj, posodabljanje in izboljševanje zanesljivosti in točnosti naših analitičnih modelov.	1	2	3	4	5
f. Vrhnji management meni, da so najnovejše napredne metode izračunavanja pogoj za boljšo kakovost odločanja.	1	2	3	4	5

19. Prosimo, da ocenite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami o poslovnem okolju vašega podjetja.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
a. Tehnologija , ki podpira naš proizvodni/storitveni proces je ustaljena in se ne spreminja veliko (npr. proizvodnja jekla).	1	2	3	4	5
b. Povpraševanje in 'okuse' porabnikov lahko relativno enostavno predvidimo (npr. mlečno predelovalna industrija).	1	2	3	4	5
c. Proizvodi in storitve v naši panogi zelo počasi zastarevajo (npr. surovine kot recimo nafta).	1	2	3	4	5
d. Aktivnosti konkurentov relativno lahko predvidevamo (npr. čista cenovna konkurenca).	1	2	3	4	5
e. Aktivnosti dobaviteljev relativno lahko predvidevamo.	1	2	3	4	5
f. Notranje politično in gospodarsko okolje (npr. regulacija, politična stabilnost) relativno lahko predvidevamo.	1	2	3	4	5
g. Zunanje politično in gospodarsko okolje (npr. globalizacija, mednarodni trgovinski odnosi) relativno lahko predvidevamo.	1	2	3	4	5

20. Na kateri trg je z vidika geografske lokacije primarno usmerjeno vaše podjetje?

- Nacionalni
- Regionalni
- Evropski
- Globalni

21. Prosimo, da izberete opis, ki po Vašem mnenju najboljše označuje vaše podjetje: A, B, C ali X. Na primer, če menite, da vaše podjetje ustreza opisu med A in B, pa je bližje opisu A, potem izberite številko 2.



A. Podjetje na trgu ohranja položaj 'nišnega ponudnika' ter ponuja relativno stabilen in omejen nabor proizvodov oz. storitev. Navadno nismo prvi pri razvoju novih proizvodov/storitev ali trgov. Osredotočamo se na najboljše možno poslovanje na omejenem področju (npr. ponujamo najvišjo kakovost, najboljše storitve, nižje cene kot konkurenti).

B. Podjetje ohranja relativno stabilen in omejen nabor proizvodov oz. storitev, hkrati pa poskuša slediti razvoju obetajočih novih proizvodov/storitev in trgov. Redko smo prvi pri razvoju novih proizvodov ali storitev, vendar skrbno spremljamo dejavnosti tržnih inovatorjev (npr. podjetij tipa C) ter se trudimo, da bi ponudili potencialno bolj dobičkonosen ali bolj zamišljen proizvod oz. storitev.

C. Podjetje ponuja širok nabor proizvodov oz. storitev, ki jih pogosto posodablja z novimi ali izboljšanimi proizvodi/storitvami. Za podjetje je pomembno, da je prvo pri razvoju novih proizvodov in trgov, tudi, če to ni vedno zelo dobičkonosno. Podjetje se hitro odziva na zgodnje znake tržnih priložnosti ali potreb. Poudarjamo fleksibilnost in inovativnost.

*X. Podjetje nima konsistentne usmeritve na področju proizvodov/storitev in trgov. Navadno ni tako zelo agresivno pri ohranjanju obstoječih proizvodov in trgov kot nekateri konkurenti. Prav tako nismo pripravljeni toliko tvegati kot naši konkurenti. Odzivamo se samo na tistih področjih, kjer nas v to prisilijo razmere v poslovnem okolju.

22. Prosimo da z DA ali NE odgovorite na naslednja vprašanja o vašem podjetju.

- | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a. Ali imate v podjetju revizijsko komisijo kot organ nadzornega sveta? | Da | Ne |
| b. Ali vaše podjetje sledi Kodeksu upravljanja , ki so ga sprejeli Ljubljanska borza, Združenje nadzornikov Slovenije in Združenje Manager? | Da | Ne |
| c. Ali so vaši finančni izkazi revidirani s strani ene od ' Velikih 4 ' (angl. Big 4) revizorskih hiš (Ernst & Young, Deloitte, PricewaterhouseCoopers, KPMG)? | Da | Ne |
| d. Ali vaše podjetje kotira na borzi ? | Da | Ne |
| e. Ali ima vaše podjetje oceno kreditne sposobnosti , ki jo je pripravila ena od mednarodnih bonitetnih hiš (Standard & Poor's, Moody's ali Fitch)? | Da | Ne |

Če DA, katerega leta ste prejeli oceno: LETA.....

23. Prosimo, da izberete opis, ki najboljše označuje odnos vašega podjetja do uporabe kompleksnih analitičnih (kvantitativnih) metod. Na primer, če menite, da je vaše podjetje nekje med opisoma A in B, vendar bolj ustreza opisu A, potem označite številko 2.



A. Višji management meni, da številke in kvantitativni modeli ustrezno odražajo okoliščine našega poslovanja, zato se pri odločanju opira na izračune naprednih kvantitativnih metod za analitične namene.

B. Višji management meni, da številke in kvantitativni modeli ne odražajo okoliščin našega poslovanja v zadostni meri, zato se pri odločanju bolj kot na številke opira na izkušnje in presojo.

24. Prosimo, da označite, kako bi ocenili uspešnost vašega podjetja v preteklem letu glede na vašo konkurenco.

	Precej nižje	Nižje	Enako	Višje	Precej višje	Ne vem
a. Profitabilnost (dobičkonosnost)	1	2	3	4	5	___
b. Rast prodaje oz. prihodkov	1	2	3	4	5	___
c. Tržni delež	1	2	3	4	5	___
d. Razvoj novih proizvodov	1	2	3	4	5	___
e. Zadovoljstvo kupcev (strank)	1	2	3	4	5	___

25. Prosimo, da označite odgovor, ki najbolje opisuje glavno dejavnost vašega podjetja.

- | | |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------|
| a. Kmetijstvo in gozdarstvo | h. Storitve (npr. turizem in gostinstvo) |
| b. Ribišтво | i. Promet in skladiščenje |
| c. Rudarstvo | j. Komunikacije |
| d. Proizvodnja / predelovalne dejavnosti | k. Informacijska tehnologija |
| e. Oskrba z električno energijo, plinom in vodo | l. Finančne in zavarovalniške dejavnosti |
| f. Gradbeništvo | m. Poslovanje z nepremičninami |
| g. Trgovina (na debelo in na drobno) | n. Drugo: |
| | |

26. Podjetje je bilo ustanovljeno:

- Pred 5 ali manj leti
- 6 – 10 let nazaj
- 11 – 15 let nazaj
- 16 – 20 let nazaj
- Več kot 20 let nazaj

27. Koliko zaposlenih ima vaše podjetje?.....

28. Kolikšen delež prihodkov (v %) v povprečju namenjate za raziskave in razvoj?

.....

V raziskavi želimo ugotoviti kakšne so povezave med uspešnostjo poslovanja podjetij in načinom obvladovanja tveganj, zato potrebujemo **javno dostopne** finančne podatke (prihodki, poslovni izid, dodana vrednost, sredstva in kapital).

Zelo bi Vam bili hvaležni, če nam razkrijete ime **ali** matično številko vašega podjetja, saj bomo tako lahko sami pridobili potrebne finančne podatke iz javno dostopnih baz podatkov (AJ PES). Hkrati se zavezuje mo, da podatkov, zbranih z vprašalnikom, ne bomo posredovali tretjim osebam ter da bodo analizirani in objavljeni samo v agregatni obliki, torej skupno za vsa sodelujoča podjetja.

Hvala za Vaše razumevanje.

29. Naziv podjetja:

30. Matična številka podjetja:

31. Če ne želite razkriti identitete podjetja, Vas prosimo, da vnesete finančne podatke sami:

- | | | |
|------------------------------------------------------|-------|-------|
| a. Dobiček iz poslovanja (EBIT) (2013): | | v EUR |
| b. Čisti dobiček / izguba (2013): | | v EUR |
| c. Celotni prihodki (2013): | | v EUR |
| d. Prihodki od prodaje (2013): | | v EUR |
| e. Dodana vrednost (2013) | | v EUR |
| f. Sredstva (1.1. 2013): | | v EUR |
| g. Sredstva (31.12. 2013): | | v EUR |
| h. Kapital (1.1. 2013): | | v EUR |
| i. Kapital (31.12. 2013): | | v EUR |
| j. Tržna kapitalizacija (1.1.2013) – za javne d.d. | | v EUR |
| k. Tržna kapitalizacija (31.12.2013) – za javne d.d. | | v EUR |

32. Koliko let delate v podjetju, kjer ste trenutno zaposleni?.....LET

33. Ali ste se izobraževali na področju finančnih in ostalih poslovnih tveganj?

- a. Da, imam **diplomo** s področja obvladovanja tveganj.
- b. Da, imam **certifikat** o zaključenem izobraževanju s področja obvladovanja tveganj.
- c. Da, imam **drugo vrsto izobrazbe** s področja obvladovanja tveganj (prosimo, da navedete katero).....
- d. Ne, nimam izobrazbe s področja obvladovanja tveganj.

34. Navedite Vaše delovno mesto (funkcijo v podjetju) in oddelek, kjer delate.

Delovno mestoOddelek

35. E-pošta (če želite prejeti rezultate raziskave):

.....

36. Vaši komentarji, predlogi ali opombe, ki nam jih želite sporočiti:

Odgovorili ste na vsa vprašanja v anketi. Najlepša hvala za sodelovanje.