

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**CELOVITO OBVLADOVANJE TVEGANJ V IZBRANEM
MULTINACIONALNEM PODJETJU**

Ljubljana, maj 2012

MAJA DELUK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) _____, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom _____, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko _____ in sosvetovalcem/sosvetovalko _____.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV TVEGANJ.....	2
1.1 Definicija tveganja	2
1.1.1 Finančna tveganja.....	2
1.1.2 Obrestno tveganje.....	4
1.1.3 Valutno tveganje	4
1.1.4 Tržno tveganje.....	4
1.1.5 Kreditno tveganje	5
1.1.6 Likvidnostno tveganje	5
1.1.7 Deželno tveganje	5
1.2 Multinacionalna podjetja in kompleksnost tveganja.....	7
2 CELOVITO OBVLADANJE TVEGANJ – ERM	10
2.1 Opredelitev ERM-ja	10
2.2 Sestava ERM-ja.....	13
2.2.1 Ogrodje ERM-ja.....	13
2.2.2 Merjenje tveganj.....	15
2.2.3 Modeli tveganj.....	16
3 OBVLADOVANJE TVEGANJ V IZBRANEM PODJETJU	17
3.1 Predstavitev podjetja	17
3.1.1 Globalna struktura ustvarjanja dohodkov in regionalni ukrepi.....	18
3.1.2 Primeri regionalnega ukrepanja	20
3.1.3 Velik preobrat v strukturi	21
3.1.4 S stališča multinacionalke	22
3.1.5 Lokalna podružnica	23
3.1.6 Internacionaliziranost	23
3.1.7 Diverzifikacijski učinek	27
3.1.8 Strategija menedžmenta in širjenja na nove trge.....	27
3.1.9 Strategija globalnega financiranja	28
3.2 Praktični prikaz ERM-ja v izbranem podjetju.....	29
3.2.1 Razdelitev vlog med matičnim podjetjem in podružnico.....	31
3.2.2 Identifikacija specifičnih tveganj	32
3.2.3 Obvaldovanje tveganj.....	35
3.2.4 Predlogi izbranemu podjetju	36
SKLEP	38
LITERATURA IN VIRI.....	40

KAZALO SLIK

Slika 1: Celovit pristop k obvladovanju poslovnih tveganj	12
Slika 2: Interdisciplinaren pristop k obvladovanju tveganj.....	12
Slika 3: Proces obvladovanja tveganj (AS/NZS 4360:2004).....	15
Slika 4: Sredi devetdesetih do zgodnjega dvajsetega stoletja: Mednarodno podjetje.....	19
Slika 5: Sredi dvajsetega stoletja: Multinacionalno podjetje	20
Slika 6: Enaindvajseto stoletje: Globalno podjetje	22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ključni vidiki stare in nove paradigme obvladovanja tveganj	11
Tabela 2: Ogrodje ERM-ja	14
Tabela 3: IBM-ove podružnice po svetu do leta in tekom 1945	24
Tabela 4: IBM-ove podružnice po svetu do leta 2011	25

UVOD

Podjetja se vsakodnevno srečujejo z znanimi in neznanimi, predvidljivimi in nepredvidljivimi ter merljivimi in nemerljivimi tveganji. Kljub temu učinkovit sistem za obvladovanje tveganj ni del vsakega podjetja, je pa ključ do uspešnega soočenja z njimi in predvsem skrbi, da tveganje vpliva na poslovanje v čim manjši meri.

Različni ljudje, kulture, jeziki, meje in navade tvorijo mednarodno okolje. Glede na to da mednarodno poslovanje narašča globalno, morajo podjetniki organizirati, planirati, delovati in izvajati svoj posel na nove načine. Poleg tega je potrebno upoštevati zakone in predpise številnih držav, kar nam da jasno vedeti, da mednarodno poslovanje ni enostavno in da je izpostavljeno velikemu tveganju.

Globalizacija, napredne tehnologije, pogoste finančne prevare in negotovost nespametnih terorističnih aktivnosti prispevajo k povečevanju kompleksnosti tveganj. Organizacije se soočajo z naraščajočim številom in izborom različnih tveganj ter spoznanjem, da je tveganja potrebno obvladovati modro in popolnoma organizirano. Od organizacij se zahteva, da imajo bolj praktične pristope obvladovanja tveganj, kompleksnost tveganj naraste v multinacionalnih podjetjih.

Potreba po hitrem preoblikovanju podjetij narašča, v vsakem trenutku morajo biti pripravljena reagirati na tržne spremembe in ohraniti rast, za kar je bistveno najti poslovne priložnosti in družabno mreženje, ki kot del poslovanja lahko ponuja bolj osebni stik z uporabnikom ter boljši vpogled v trende na lokalnem in globalnem tržišču..

Celovit pristop k obvladovanju tveganj (angl. *enterprise risk management*) poudarja pomemben pogled na tveganja in obvladovanje le-teh, in sicer da se znotraj organizacije tveganj ne obvladuje različno, ampak se uporablja enoten način. Bolj kot to da se osredotoča na nepredvidene ali finančne oblike tveganj, se menedžment osredotoča na vse dogodke, ki bi lahko negativno ali pozitivno vplivali na učinkovitost organizacije in obvladovanje tveganj.

Namen diplomske naloge je preučiti tveganja in način, kako jih lahko najbolj učinkovito obvladujemo, ter analizirati stanje v izbranem podjetju. Poudarili bomo tudi drugačnost poslovanja multinacionalnih podjetij. Ugotovili bomo, kdo oziroma kaj je ključno za uspešen boj podjetja za obvladovanje tveganj. Z diplomsko nalogo želimo tudi prikazati, kako lahko podjetje z jasno strategijo in vodilnimi, ki so si upali in si še upajo tvegati, preživi sto let in je eno izmed največjih globalnih podjetij v svetu s skoraj štiristo tisoč zaposlenimi.

V diplomski nalogi se bomo osredotočili na ključna tveganja v izbranem primeru multinacionalnega podjetja. Sledilo bo poglavje o celovitem pristopu obvladovanja tveganj, v zadnjem poglavju pa bomo preučili obvladovanje tveganj v izbranem podjetju. Nalogo bomo zaključili s predlogi lokalnemu vodstvu, kako naj se sooči s trenutno situacijo na trgu in učinkovito izrabi orodja za obvladovanje tveganj v svoj prid.

1 OPREDELITEV TVEGANJ

1.1 Definicija tveganja

Peterlin (2005, str. 18) je mnenja, da je tveganje verjetnost, da bo rezultat naše poslovne odločitve drugačen od pričakovanega, za nas najbolj verjetnega. V podjetju je potrebno vzpostaviti mehanizem, ki bo dovolj zgodaj odkrival nove, še ne znane dejavnike tveganja oziroma zaznaval zgodnje opozorilne znake krize, kar bo ob primernem obvladovanju teh dejavnikov tveganja preprečilo katastrofo ali zgolj finančno stisko podjetja.

Pri tveganjih je potrebno izpostaviti tudi dejstvo, da z razpršitvijo investicij zmanjšujemo skupno tveganje. Pri tem se navezujemo na spodnjo definicijo, ki se prilega vsem podjetjem v mednarodnem poslovanju. V kolikor ena država, v katero so se odločili izvažati ali postaviti podružnico, ne doprinese toliko, kot je bil planiran dobiček oziroma povzroča izgubo, lahko na drugi strani druga država prinaša toliko več dobička, kot so planirali in vsota obeh je še vedno pozitivna.

Zbašnik (1999, str. 251) je mnenja, kadar investiramo le v en projekt, bomo utrpeli škodo, če bodo donosi projekta prenizki. Če vlagamo v dva projekta, bodo morali biti donosi obeh prenizki, da bi nas prizadelo. To pomeni, da z razpršitvijo naložb zmanjšujemo tveganje. Skupno tveganje in skupna donosnost portfelja sta pomembnejša kot tveganje in donosnost posameznega projekta (naložbe).

Iz dejavnosti poslovanja podjetja izhaja več vrst tveganj, ki so po vsebini in obsegu različna. Glede na dejavnost, velikost, organiziranost in poslovno kulturo podjetja razlikujemo različna tveganja. Tveganja predstavljajo verjetnost, da bodo dogodki v prihodnosti vplivali na poslovanje in stabilnost podjetja oziroma na njegove prihodke in kapital. Uspešna podjetja se bodo osredotočila na vrednost, izkoriščanje poslovnih priložnosti in hitro reagirala.

Potreba po novem ekonomskem razvoju je povzročila velike spremembe na trgu, povpraševanje je drastično padlo in povečala se je cenovna občutljivost. Podjetja propadajo čez noč, sektorji, kot so bančništvo, finančni trgi in avtomobilizem se hitro prestrukturirajo. Povečala se je potreba po transparentnosti za upravljanje kratkoročnih finančnih trgov, za pregled preteklega poslovanja in revalidacijo ali na novo postaviti strategijo podjetja, ponovno postaviti prioritete pri projektih oziroma investicijah. Denarni tok je ključnega pomena za preživetje podjetja in strateško fleksibilnost. Podjetja se morajo osredotočiti na vrednost, izkoriščanje poslovne priložnosti in hitro reagirati.

Nefinančna tveganja se pojavljajo v vseh panogah in jih lahko razdelimo v tri skupine:

- poslovna tveganja,
- tveganja notranjih postopkov in
- tveganja zunanjih dogodkov.

1.1.2 Finančna tveganja

Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar in Ekar (2006, str. 88) pravijo, da finančna tveganja zajemajo nepričakovane spremembe vrednosti sredstev in obveznosti do virov sredstev mednarodno delujočega podjetja, ki se pojavijo zaradi nihanja vrednosti posameznih finančnih instrumentov (kot so devizni tečaj, obrestna mera, cene dobrin široke porabe ipd.). Tako lahko npr. neugodno nihanje deviznega tečaja poveča obveznosti do dobaviteljev, ki so

denominirane v tuji valuti, in s tem vpliva na dobičkonosnost podjetja. V današnji poslovni praksi pridobivajo finančna tveganja na pomenu predvsem zaradi naraščajoče volatilnosti mednarodnega finančnega okolja ter njegove prepletenosti s političnim in ekonomskim dogajanjem v svetu.

Finančna tveganja so ključna za multinacionalna podjetja, saj so tovrstna podjetja izpostavljena neprestanim spremembam trga.

Peterlin (2005, str. 25) pravi, da se tveganja, ki jih povzroča spremenljivost finančnega trga, merijo ponavadi s spremembami finančnih mer, kot so devizni tečaji, obrestne mere in cene delnic. Skupna lastnost finančnih tveganj je, da je sedanja vrednost prihodnjega denarnega toka podjetja negotova. Finančna tveganja so tveganja, ki izvirajo iz finančnih poslov.

Iz definicije sklepamo, da lahko določeni nepredvideni in škodljivi dogodki vplivajo na finančno uspešnost podjetja, zmanjšajo njegovo neto vrednost sredstev, denarnega toka ali znižajo prikazan zaslužek.

Peterlin (2005, str. 26) je mnenja, da finančna tveganja lahko razvrstimo v tri zaokrožene skupine:

- finančna tveganja, pri katerih na dejavnike tveganja ne moremo vplivati,
- finančna tveganja, pri katerih na dejavnike lahko vplivamo in
- finančna tveganja pri varovanju izpostavljenosti finančnim tveganjem.

V prvi skupini sta dejavnika, na katera ne moremo vplivati, trg in okolje, s finančnega vidika pa sta to obrestna mera in devizni tečaj. Prilagajanje trendom okolja in trga je edini način, kako se soočiti z navedenim tveganjem.

V drugi skupini so tveganja, ki so posledica naših odločitev, to se pravi, da jih povzročimo sami.

Tretja skupina dejavnikov so napačne ocenitve tveganja, nepravilna izbira varovane postavke ali neprimerna izbira orodij za varovanje pred tveganjem. Tovrstne napake lahko povzročijo še večjo škodo, kot bi lahko nastala, če se pred tveganjem sploh ne bi zavarovali.

Veselinovič (2003, str. 5) je tveganja, s katerimi se srečujemo v poslovanju, razvrstil v šest skupin:

- tveganje spremembe obrestne mere (obrestno tveganje),
- tveganje spremembe valutnih tečajev (valutno tveganje),
- tržno tveganje (tveganje spremembe cene),
- kreditno tveganje,
- likvidnostno tveganje in
- deželo tveganje.

Pomemben razlog, zakaj multipliciranost ekonomskih tveganj povzroča tako negotovost je, da tveganja niso neodvisna drug od drugega. Izziv današnjih finančnih direktorjev je maksimizirati vrednost podjetja z mešanico obvladovanja s tveganji in varnostjo produktov ter poiskati rešitve, ki dajejo podjetju dostop do kapitala za najnižje možne stroške.

Novodobna podjetja kažejo potrebo po integriranem oziroma celovitem obvladovanju tveganj. Berk, Peterlin in Ribarič (2005, str. 37) menijo, da so podjetja do zaznave takšne potrebe potrebovala precej časa, pa tudi po zaznavi, ki je nastopila le pri nekaterih, večinoma

najuspešnejših podjetjih, jih pristopa še vedno ne uporablja spretno. Še vedno lahko beremo o obvladovanju tveganj v podjetjih, kjer naj bi se usklajeno prepletalo z vsemi aktivnostmi podjetja, vendar pa ostaja hitro se razvijajoča disciplina, torej še ni v zreli fazi, kar pomeni, da posamezna področja obvladovanja tveganj ostajajo podhranjena.

1.1.3 Obrestno tveganje

Tovrstno tveganja si lahko razložimo kot spremenljivost doprinosa finančne naložbe, ki jo povzroči nepričakovana sprememba obrestne mere. Tveganje za podjetje lahko predstavlja sprememba obrestne mere, ki je ne pričakuje in nanjo ni pripravljeno. Obrestna mera je na kapitalskem trgu pod vplivom različnih dejavnikov, neprestano se spreminja, kar za podjetje pomeni, da je izpostavljeno tveganju, da bo njegov donos drugačen od tistega, ki ga pričakuje. Ta opredelitev nam je na voljo na spletni strani Finančni slovar (Obrestno tveganje, 2009–2011).

Veselinovič (2003, str. 5) za tveganje spremembe obrestne mere pravi, da nastopi zaradi različne občutljivosti sredstev in obveznosti na spremembo obrestnih mer, kar je posledica neusklajene ročnosti bančnih posojil in depozitov.

1.1.4 Valutno tveganje

Prohaska (1999, str. 190) trdi, da z valutnim tveganjem na splošno razumemo nevarnost spremembe deviznega tečaja v obdobju od trenutka nalaganja do vrnitve kapitala, naloženega v tujo valuto.

Medtem ko so posledice delovanja valutnega tveganja jasne, je področje njegovega merjenja povezano s področjem analize tveganja in negotovosti.

Tehnično gledano predstavlja valutno tveganje možna nihanja oziroma odstopanja deviznega tečaja določene valute okrog (od) njene pričakovane srednje vrednosti, merimo pa ga s standardnim odklonom.

Posledice nepričakovanih sprememb deviznega tečaja določene valute, ki se v sistemu drsečih deviznih tečajev pojavljajo zaradi depreciacije ali apreciacije določene valute, se kažejo v obliki dobička ali izgube nadomesti v domači valuti.

Valutnemu tveganju so izpostavljena podjetja, ki imajo sredstva in obveznosti denominirana v različnih valutah, torej so izpostavljena spremembi deviznih tečajev na deviznem trgu.

Zbašnik (2001, str. 232) trdi, da valutna tveganja ogrožajo izvoznika, kadar so prihodki od izvoza denominirani v tuji valuti in bo z njimi izvoznik lahko razpolagal šele čez določen čas. Do finančne škode lahko pride, kadar je kupnina izražena v izvoznikovi domači valuti, ta pa je nestanovitna, in tudi zaradi možnosti spremembe zunanje vrednosti valute, na katero se nanaša pogodba z njegovim subdobaviteljem.

1.1.5 Tržno tveganje

Veselinovič (2003, str. 6) pravi, da so temu tveganju izpostavljene vse finančne institucije, ki imajo sredstva naložena v obliki tržnih instrumentov, saj se v primeru padca njihove tržne

cene zmanjša vrednost aktivne strani bilance. Tudi pred tem tveganjem se je mogoče zavarovati z uporabo terminskih instrumentov (standardizirane terminske pogodbe, opcije).

Med tržna tveganja sodijo obrestno tveganje in valutna tveganja, ki jih bomo v nadaljevanju tudi na kratko povzeli, saj sta ključna za naše izbrano podjetje.

1.1.6 Kreditno tveganje

To tveganje predstavlja verjetnost nastanka izgube zaradi neizpolnitve pogodbenih obveznosti. Obstajata dve osnovi kreditnega tveganja:

- kreditna tveganja podjetij, ki tržijo lastne ali tuje proizvode oziroma storitve;
- kreditno tveganje podjetij, ki se ukvarjajo s finančnim posredništvom (npr. banke).

Kreditno tveganje je koncept, ki se največkrat uporablja pri bančnih kreditih ter obveznicah. To opredelitev najdemo na spletni strani Finančni slovar (Kreditno tveganje, 2009–2011).

Veselinovič (2003, str. 6) opredeljuje kreditno tveganje kot tveganje finančne izgube, ki je posledica dolžnikove nezmožnosti, da zaradi kateregakoli razloga ne izpolni svoje finančne ali pogodbene obveznosti v celoti. To pomeni, da investitor ne bo dobil obresti, glavnice ali obojega (iz naslova vrednostnih papirjev, depozitov) investitor (upnik) poplačanega v roku in višini, kot je bilo dogovorjeno ob sklenitvi posla oz. kot izhaja iz strukture denarnega toka finančnega instrumenta.

1.1.7 Likvidnostno tveganje

Likvidnostno tveganje je finančno tveganje povezano z likvidnostjo podjetja (angl. *funding liquidity*) ali posameznega finančnega instrumenta (angl. *asset liquidity*). Pri podjetju je likvidnostno tveganje nevarnost neusklajenosti med dospelimi sredstvi in obveznostmi do virov sredstev.

Z drugimi besedami predstavlja likvidnostno tveganje možnost pomanjkanja denarnih sredstev za poplačilo zapadlih obveznosti. Pri finančnih instrumentih je likvidnostno tveganje možnost, da posamezen instrument ne bo možno dovolj hitro unovčiti. Glavni vzrok je ponavadi premajhen promet (majhna likvidnost) na trgu, kjer se z naložbo trguje. Opredelitev najdemo na spletni strani Finančni slovar (Kreditno tveganje, 2009–2011).

1.1.8 Deželno tveganje

To tveganje je ključno tudi za multinacionalna podjetja, saj poslujejo v več državah in s tem so izpostavljeni političnim in ekonomskim tveganjem mnogovrstnih držav in gospodarstev.

Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar in Ekar (2006, str. 81) trdijo, da deželno tveganje zajema vse ekonomske, politične, pravne, finančne in družbene vidike, ki vplivajo na poslovanje mednarodno delujočih podjetij. Sposobnost spremljanja ter pravočasnega odzivanja na vladne ukrepe in druge spremembe v državi gostiteljici je izredno pomembna ter lahko predstavlja za podjetje pravo konkurenčno prednost na trgu. To velja še posebej pri poslovanju v državah v razvoju in na t.i. rastočih trgih (angl. *emerging markets*), kjer je obseg tveganj večji; pri poslovanju z razvitimi državami je deželno tveganje manj izrazito.

Prohaska (1999, str. 193) pravi, da deželno tveganje zajema široko področje različnih tveganj, vključujoč politično in ekonomsko tveganje. Lahko ga opredelimo kot izpostavljanje izgubam v kreditnih poslih s tujino zaradi okoliščin, ki nastanejo zaradi vpliva ali vmešavanja države v te posle.

Vzroke, ki lahko vplivajo na povečanje deželnega tveganja, lahko razdelimo v tri temeljne skupine:

- politični vzroki: vojna, upor, politični nemiri ipd.,
- socialni vzroki: državljanske vojne, neredi, razlike med družbenimi razredi,
- ekonomski vzroki: nizka in upadajoča stopnja rasti BDP, stavke, povečanje proizvodnih stroškov, znižanje izvoznih prihodkov itd.

Navedeni vzroki, še posebno ekonomski in politični, imajo za posledico resne ovire pri povezovanju posameznih trgov kapitala. Deželno tveganje je sestavljeno iz političnega in ekonomskega tveganja.

Politično tveganje

Makovec Brenčič (2006, str. 82) je opredelila politično tveganje kot verjetnost, da bo v državi prišlo do političnih sprememb ali vladnih ukrepov, ki bodo negativno vplivali na poslovanje podjetja.

Travis (2007, str. 1) pravi, da *skrb o družbenem vplivu na ekonomsko rast* dobro nakazuje skrb o njegovem vplivu na okolje. V dvajsetem stoletju sta postala pomembna dva dejavnika, ki sta nastala kot posledica hitrega razvoja, to sta zaščita okolja in ohranjanje virov. Dejavnika sta predvsem posledica globalnih srečanj, na katerih se je v začetku dvajsetega stoletja pričelo izpostavljati tragične posledice v okolju, v kolikor se način industrije ne bo spremenil. Stvari se spreminjajo, povečalo se je socialno in politično zavedanje o trajnostnem razvoju.

Težko je določiti mejo med socialnimi in političnimi odgovornostmi, da se ne bi pripetilo, da neka politična odločitev negativno vpliva na socialno življenje posameznika ali določene skupine posameznikov.

Socialno stanje je potrebno gledati posamezno po državah, ne pa na globalni ravni. Za trajnostni razvoj družbe so potrebni dobro politično upravljanje in močne socialne ustanove.

Sadler (2010, str. 12) v svojem delu navaja pregled dobrega političnega upravljanja na podlagi stališč Svetovne banke iz leta 2009, ki je odvisno od:

- glasu in odgovornosti,
- politične stabilnosti,
- učinkovitega obvladovanja,
- kvalitete regulativ
- pravnega reda in
- kontrole korupcije.

Osnovne posledice neučinkovitega upravljanja so razširjena korupcija, obstoj organiziranih kriminalnih skupin in zanemarjanje državne infrastrukture.

Včasih meja med etičnimi in neetičnimi ter zakonitimi in nezakonitimi aktivnostmi postane nejasna v mednarodnem poslovanju. Kar se v eni državi smatra kot pričakovano nagrado ali častno darilo, imamo lahko v drugi opredeljeno kot korupcijsko dejanje.

Ekonomsko tveganje

Clark in Marois (1996, str. 45) pravita, da se ekonomsko tveganje navezuje na spremenljivost makroekonomske učinkovitosti. Ekonomsko tveganje merimo kot spremenljivost makroekonomskih stopenj donosa. Makroekonomska učinkovitost igra pomembno vlogo pri določanju izida posameznih poslovnih transakcij.

Kljub uspešni ekonomiji dvajsetega stoletja je bila le-ta velikokrat v razdoru. Prva svetovna vojna, velika depresija, druga svetovna vojna so glavne prelomnice. V enih državah se življenjski standardi izboljšujejo, v drugih se slabšajo. Ekonomska rast v zadnjem stoletju je rezultat določenih tehnoloških in socialnih napredkov, ki se v prihodnosti ne bodo ponovili v enaki obliki ali stopnji.

Nedvomno bo tehnološki napredek ustvaril resne izzive za našo družbo. Že osnovna dejstva nam povedo, da danes tehnologija predstavlja pomembno tveganje. Kibernetika bo v naslednjih desetletjih poskrbela za nadomestilo različnih avtomatiziranih človeških delovnih mest z roboti. Povečana globalizacija je povzročila popuščanje mednarodnih ekonomskih mej ter omogočila nadomestilo visoko plačanih ljudi v eni državi z drugim manj plačanimi v drugi državi.

Shiller (2003, str. 2) pravi, da *tehnološki napredek* že ustvarja globalna delovna mesta. Kot primer navajamo Indijo, ki planira ponuditi pisarniške storitve po svetu, kar pomeni, da lahko postane svetovna administrativna pisarna. Glede na to da veliko Indijcev govori popolno angleščino in da jih je veliko premalo plačanih glede na svetovne standarde, imajo zelo velik potencial za to. Podobni trendi se pojavljajo tudi v drugih državah. Kitajske regije z nizkimi dohodki izvajajo telefonske storitve za Hong Kong, Gana ureja dokumentacijo za newyorško policijsko postajo.

Te spremembe morda ponujajo veliko priložnosti za razvijajoče se države ali regije znotraj posameznih držav, hkrati te priložnosti delujejo v nasprotju s trenutnim izplačilom zaposlenih v razvitih državah oziroma v državah z višjimi prihodki. Del negotovosti ustvarja tudi razvoj nove tehnologije in širjenje osnovnih človeških storitev s pomočjo le-te. Nekatere nove tehnologije že omogočajo vsakodnevni kontakt, kot je virtualna delitev namizja (angl. *desktop sharing*). Ta prinaša velike prihranke pri stroških komunikacije in že povzroča velike spremembe.

Navedene spremembe ustvarjajo tveganje za ljudi, ki uživajo visoke standarde v naprednih državah. Pod vprašanjem bodo tudi vrednosti nepremičnin v teh državah ali regijah ter tveganja glede višine prihodkov in vrednosti dobrin.

1.2 Multinacionalna podjetja in kompleksnost tveganja

Iz narave mednarodnega poslovanja izhaja več vrst tveganj. Ko govorimo o tveganjih, takoj pomislimo na negotovost, ki je povezana s prihodnostjo. Sprašujemo se, ali negotovost

preneha takrat, ko preteče določen čas in pride do določenih rezultatov, ali takrat, ko so rezultati pozitivni oziroma negativni.

Ko se odločimo, da bi poslovali izven matične države, se soočimo z mednarodnim poslovanjem in v večini primerov s tujo valuto, torej tudi z deviznim tržiščem. Razmere na trgu se neprestano spreminjajo. Ko se odločimo, da bomo določen projekt uresničili, se lahko situacija od sprejetja le-tega pa do njegove uresničitve na trgu zelo spremeni. Torej se pojavi verjetnost, da bo prišlo do nepredvidenega dogodka oziroma je realno stanje na koncu lahko drugačno glede na prvotna pričakovanja.

S pojavom globalizacije v preteklih desetletjih se je konkurenca iz lokalnih trgov preselila na svetovni trg in podjetja so bila, v kolikor so želela preživeti, prisiljena v internacionalizacijo. Trgi storitev, industrije in potrošništva so čedalje bolj povezani in integrirani. Posledica tega je, da se trgovinska politika sprošča in zato vlada liberalnejša trgovina, protekcionizem pa izginja.

Balabanis, Theodosiou in Katsikea (2004, str. 353) je mnenja, da so podjetja ne glede na velikost in panogo, v kateri delujejo, soočena s posledicami takšne realnosti in slej ko prej spoznajo, da odločitev, da ne bodo sodelovala na tujih trgih, morda ni najboljša.

Vedno več podjetij se odloča za vstop v mednarodno poslovanje. To jim prinaša številne koristi, kot so širitev na nove, dobičkonosne trge, okrepijo si svoj konkurenčni položaj, pridobijo nove ideje, povečajo inovativnost, omogočeno imajo večjo dostopnost do najnovejših tehnologij, prenasičenost in majhnost domačega trga, velik potencial tujih trgov in tendenca hitre rasti podjetja.

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 23) sta ugotovila, da številne raziskave kažejo, da so glavni razlogi za pričetek poslovanja na tujih trgih (angl. *going international*) predvsem kakovost in proaktivnost vodstvenih oseb v podjetjih, ki sprejemajo filozofijo, načela in postopke mednarodnega trženja.

Vstop v mednarodno okolje seveda ni tako enostaven, podjetje mora najprej preučiti trg ali trge, na katere želi vstopiti, se soočiti z njihovimi regulativami, si odgovoriti na vprašanja, kot so, s katerimi produkti in storitvami bo vstopil na nov trg, na kateri trg bo vstopil, kako bo organiziral poslovanje doma in v tujini, kdaj je pravi čas za širitev, kakšen je strošek širitve in kako bo le-to financiral. Preden naredi ta korak, mora dobro preučiti zgornje postavke, saj lahko vsako nepremišljeno dejanje povzroči stroške, ki negativno vplivajo na poslovanje.

Chew (2008, str. 5) pravi, da sta padec povpraševanja in povečana občutljivost na spreminjanje cen pokazala vpliv na povečanje tveganj in to s finančno krizo po letu 2007. Posledica je bila tudi, da je veliko podjetij propadlo čez noč. Panoge, kot so bančništvo, finančni trgi in avtomobilska industrija so začela s hitrim prestrukturiranjem. Del prestrukturiranja so bili povečanje transparentnosti poslovanja za kratkoročne aktivnosti na finančnih trgih, revizija in pregled ter postavitev strategije družb, ponovna postavitev prioritet projektov in investicij. Denarni tok je postal ključen dejavnik za preživetje in strateško fleksibilnost.

V mednarodnem poslovanju se je spremenila tudi občutljivost finančnih trgov na asimetričnost informacij, črednega obnašanja in panike posameznikov. Asimetrične informacije so vedno problem, ko ena stranka v poslovni transakciji nima zadostnih

informacij, da bi se racionalno in konsistentno odločila. To se močno odraža na poslovanju svetovnih borz. Podjetja skušajo to asimetrijo popraviti s četrtletno objavo rezultatov, vzpostavljanjem stika z delničarji preko družabnih omrežij, letnih poročil in pogostih medijskih objav o nadaljnjih ali storjenih korakih o spremembah poslovanja ter morebitnih akvizicijah. Na spletni strani podjetja IBM lahko dostopamo do teh podatkov (IBM's Global business model, 2011).

Tu se bi dotaknili poslovnega tveganja, ki ga navajamo predvsem zato, ker je specifično za multinacionalna podjetja.

Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar in Ekar (2006, str. 98) ugotavljajo za poslovna (operativna) tveganja, da gre za tveganja, ki jih mednarodno delujoče podjetje sprejme, da bi povečalo premoženje delničarjev. Ta tveganja nastanejo v okviru procesov, ki se odvijajo v podjetju pri opravljanju osrednje dejavnosti, ter vključujejo tveganja na področju tehnoloških inovacij oblikovanja izdelka in načrtovanja proizvodnega procesa, trženja, upravljanja s človeškimi viri ipd.

Dokler je mednarodno poslovanje v ekspanziji, morajo podjetniki najti nove načine, kako se organizirati, poslovati in izvajati svoje posle v tem spreminjajočem se svetovnem trgu. Kompleksnost mednarodnega poslovanja, njegova večplastnost in večdimenzionalnost okolja so povezani z mednarodnimi transakcijami, ki so povezane z velikim številom neodvisnih strank. Za uspešen uvoz in izvoz na nove trge sta potrebni komunikacija in koordinacija zgoraj navedenih dejavnikov. Poleg navedenega se srečujemo z nasprotujočimi in zmedenimi zakoni ter ureditvami mnogih držav. Postane nam jasno, da je mednarodno poslovanje zapleteno in tvegano (IBM's Global business model, 2011).

Pri uspešnem razvoju v mednarodnem okolju, v katerem se nahajamo, se srečujemo z načeli in pogoji, ki niso samo vodila ali nevarni znaki, ampak so ključni za uspeh. Travis (2007, str. 1) meni, da so ta načela:

- izkoristiti prednosti trgovinskih sporazumov: misliti izven meja,
- zaščititi svojo blagovno znamko ne glede na stroške,
- vzdrževati visoke etične standarde,
- ostati varno v spreminjajočem se svetu,
- pričakovati nepričakovano,
- vso mednarodno poslovanje se izvaja kot lokalno.

Chew (2008, str. 7) pravi, ko se poglobimo v tveganja v mednarodnem poslovanju, želimo ugotoviti njihov vpliv na tekoče poslovanje in operativne zadeve ter vpliv socialnih, kulturnih in etičnih izzivov na podjetje.

Tveganja, ki zajemajo širše družabno okolje in delničarje, so socialni in etični incidenti, civilne tožbe, oškodovanje ugleda blagovne znamke, pritisk delničarjev itd. Tovrstna tveganja v vrednotah podjetij naraščajo kot tudi njihov pomen v zakonodaji, obseg pravednosti in povečanje števila nagrad za odkritje tovrstnih kršitev. Pritiski s strani države, delničarjev in javnosti se povečujejo.

Pri preučevanju stopenj tveganj na različnih trgih je za podjetje pomembno, da v prvi vrsti zbira podatke za merjenje ključnih poslovnih in informacijskih rezultatov, kot so donosnost naložb (angl. *Return on investment*, ROI), dohodki, zadovoljstvo strank na različnih nivojih in

druge informacije o strankah, razpoložljivosti in zadovoljstvo zaposlenih (IBM's Global business model, 2011).

Da bi bila podjetja močnejša v mednarodnem poslovanju, so se večinoma odločila okrepiti mrežo poslovnih partnerjev. S tem korakom so pridobila dodatne vezi do obstoječih strank in svežega vira novih strank.

2 CELOVITO OBVLADANJE TVEGANJ – ERM

2.1 Opredelitev ERM-ja

Podlipnik in Gomišček (2006, str. 565) pravita, da globalna konkurenca, drastične in hitre spremembe na trgih ter velika negotovost zahtevajo prilagoditev poslovanja podjetij v enaindvajsetem stoletju. Tveganja, ki nastopajo pri poslovanju podjetja, so po naravi zelo dinamična, spremenljiva in visoko medsebojno odvisna. S skrbnim menedžmentom se tveganja lahko zmanjšajo ali se vsaj nadzorujejo njihovi vplivi. Vendar tveganja niso edini dejavnik, ki negativno vplivajo na poslovanje podjetja. Ni inovacije brez tveganja in ta lahko prinese konkurenčno prednost, ki je tako težko dosegljiva in zaželena v sodobnem poslovnem svetu. Uspešna podjetja so velikokrat pogumna podjetja, ki so pripravljena sprejeti tveganje neuspeha. Obvladovanje tveganj omogoča zagon in izziv vodenja uspešnega podjetja, hkrati pa zavaruje delničarje in druge deležnike pred potencialno škodo.

Obvladovanje tveganj (angl. *Risk management*) je fokusirano na maksimiranje poslovnih priložnosti in pretvorbo tveganja v konkurenčno prednost.

Ena izmed metod obvladovanja tveganj v multinacionalkah je ERM. Z merjenjem in obvladovanjem tveganj konsistentno in sistematično daje menedžmentu informacije in iniciative za optimizacijo razlik med tveganji in povračilom sredstev, moč podjetja je zmožnost izpeljati strateški plan.

ERM je proces načrtovanja, organiziranja, vladanja in kontroliranja aktivnosti organizacije, da bi minimiziral posledice tveganja na kapital in prihodke organizacije. ERM gledamo tudi širše, ga ne povezujemo samo s tveganjem nepredvidenih izgub, ampak tudi s finančnimi, strateškimi, operativnimi in drugimi tveganji.

Podlipnik in Gomišek (2006, str. 565), definirata ERM kot proces, na katerega vpliva vodstvo podjetja, menedžment in ostalo osebje, odraža se v postavljanju strategije in v poslovanju podjetja. Namen je identifikacija potencialnih dogodkov, ki lahko vplivajo na podjetje in obvladovanje s tveganji, ter podajanje razumnih zagotovil glede doseganja ciljev podjetja znotraj želenega tveganja.

Osnovno izhodišče za obvladovanje tveganj podjetja je, da vsak subjekt, ki obstaja v organizaciji, zagotavlja vrednost za svoje interesne skupine. Vsi subjekti se soočajo z negotovostjo in izzivi, kako opredeliti koliko negotovosti sprejeti, zato da bodo povečali vrednost za interesne skupine. Negotovost predstavlja oboje tveganje in priložnosti, s potencialom spodkopati ali zvišati vrednost.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Enterprise Risk Management, 2004). je na svoji spletni strani navdel, da ERM omogoča menedžmentu, da se učinkovito sooča z negotovostjo in priložnostjo povečati zmogljivosti za rast vrednosti.

Vrednost doseže maksimum, ko menedžment določi strategijo in cilje, kako bo dosegel optimalno ravnotežje med rastjo in s tem povezanimi tveganji, ter učinkovito in uspešno razvije sredstva za doseg ciljev podjetja.

ERM vsebuje:

- Obvladovanje tveganja in strategije – menedžment smatra kot bistvo tveganja v vrednotenju strateških alternativ, postavljanju sorodnih ciljev in razvijanje mehanizmov za obvladovanje povezanih tveganj.
- Poudarek na tveganjih odločitvah – ERM zagotavlja opredelitev in izbor različnih odzivanj na tveganje: odprava tveganja, zmanjševanje tveganja, delitev in sprejetje tveganja.
- Zmanjšanje operativnih presenečenj in izgub – bistvo je pridobiti povečane sposobnosti pri identifikaciji potencialnih dogodkov in vzpostaviti odgovore, zmanjšati presenečenja in z njimi povezane stroške ali izgube.
- Identifikacija in obvladovanje mnogovrstnih in prečnih tveganj organizacije – vsaka organizacija se sooča z nešteto tveganji, ki vplivajo na različne dele organizacije, ERM pospeši učinkovite odgovore za medsebojno usklajevanje posledic in enoten odziv na več tveganj hkrati.
- Prilastitev priložnosti – z upoštevanjem celotnega spektra dogodkov je menedžment v položaju, da identificira in proaktivno realizira priložnosti.
- Lažje pridobivanje kapitala – pridobivanje konkretnih informacij o tveganju, ki nam dovoljujejo učinkovito oceno celotne potrebe po kapitalu in povečani razporeditvi kapitala.

Organi vodenja ali nadzora podjetja lahko odločilno prispevajo k obvladovanju tveganj z ustrezno sestavo in organiziranostjo upravljske ekipe, ki ustreza obsegu in zapletenosti poslov, jasno in razumljivo razmejitvijo odgovornosti, z ustreznim vodstvenim nadzorom in kontrolami, z razvijanjem ustrezne kulture obvladovanja tveganj in s postavitvijo kvalitetne službe notranje revizije.

Podlipnik in Gomišček (2006, str. 565) ugotavljata, kot je razvidno s Tabele 1, da se nova perspektiva obvladovanja tveganj v podjetjih kaže v premiku od razdrobljenega, ad hoc in ozkega pristopa k integriranemu, trajnemu in širokemu pristopu.

Tabela 1: Ključni vidiki stare in nove paradigme obvladovanja tveganj

Stara paradigma	Nova paradigma
<i>Razdrobljenost</i> – oddelki/funkcije neodvisno obvladujejo tveganja; s tveganji se prvenstveno ukvarjajo računovodstvo, finance, notranja revizija	<i>Integracija</i> – obvladovanje tveganj je koordinirano s pregledom vodstva, vsakdo v podjetju vidi obvladovanje tveganja kot del svojega dela
<i>Ad hoc</i> – obvladovanje tveganja se izvaja, če managerji verjamejo, da je to potrebno	<i>Trajnost</i> – obvladovanje tveganj neprestano poteka
<i>Ozka perspektiva</i> – primarno so upoštevana zavarovaljiva in finančna tveganja	<i>Širša perspektiva</i> – upoštevana so vsa poslovna tveganja in priložnosti

Vir: K. Podlipnik & B. Gomišček, *Celovito obvladovanje tveganj v slovenski kemični industriji, Organizacija*, 2006, str. 566, Tabela 1.

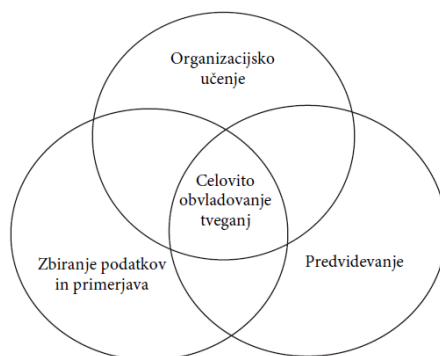
Cilj celovitega obvladovanja tveganj v podjetjih je ustvariti, varovati in povečati vrednost za deležnike z obvladovanjem negotovosti, ki bi lahko negativno ali pozitivno vplivale na doseganje ciljev podjetja.

Glede na izvor se področje obvladovanja tveganj lahko razdeli na dve kategoriji:

- človeška, organizacijska in tehnološka tveganja, ki največkrat direktno povzročijo neželen dogodek,
- zakonodajna, infrastrukturna in politična tveganja, ki nastopajo kot pospeševalci kriz, in so lahko obravnavana kot posredna tveganja.

Celovit pristop k obvladovanju tveganj zajema tehniko dolgoročnega nenumeričnega predvidevanja in organizacijskega učenja, kar ponazarja Slika 1.

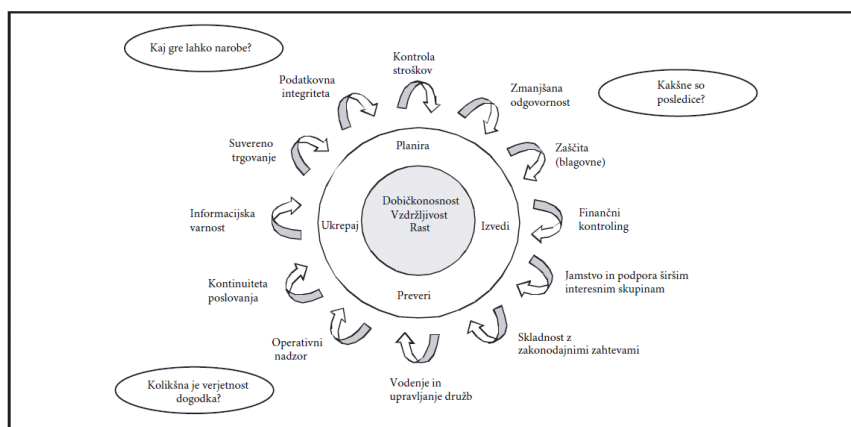
Slika 1: Celovit pristop k obvladovanju poslovnih tveganj



Vir: K. Podlipnik & B. Gomišček, *Celovito obvladovanje tveganj v slovenski kemični industriji*, Organizacija, 2006, str. 566, Slika 1.

Slika 2 prikazuje glavna operativna področja obvladovanja tveganj, povezana s Plan, Do, Check and Act ciklom (v nadlajevanju PDCA) in cilji obvladovanja tveganj. Prikaz je namenjen prepoznavanju najbolj kritičnih področij in določitvi potrebnih (prioritetnih) ukrepov za obvladovanje tveganj.

Slika 2: Interdisciplinaren pristop k obvladovanju tveganj



Vir: K. Podlipnik & B. Gomišček, *Celovito obvladovanje tveganj v slovenski kemični industriji*, Organizacija, 2006, str. 567, Slika 2.

Bistveno pri obvladovanju tveganj je, da se jih zavedamo, jih identificiramo, analiziramo, ovrednotimo in izdelamo potrebne ukrepe. S tem se možnost nastopa negativnih posledic bistveno zmanjša.

Med glavne prednosti učinkovitega obvladovanja tveganja, lahko štejemo:

- večjo stabilnost poslovanja (zmanjševanje možnosti izgub oziroma dodatnih stroškov, manjša izpostavljenost finančnim šokom, preprečitev dogodkov, ki bi bili lahko problematični za obstoj ali razvoj podjetja itd.),
- hitro reakcijo v primeru težav na vseh področjih poslovanja,
- transparentnost v poslovnih odločitvah in s tem optimalno poslovanje, ki temelji na podlagi dejstev in analiz,
- pregled verodostojnosti podatkov, ki so viri za vsakodnevne poslovne odločitve,
- integriran in celovit pristop k poslovanju podjetja,
- izkazovanje višjega nivoja socialne odgovornosti ter s tem zvišanje kulture v podjetju in ugleda v družbi.

Berk (2005, str. 3) v svojem delu navaja, da imajo podjetja z bolj izpopolnjenim obvladovanjem tveganj nižje koeficiente obračanja in zaposlujejo več sredstev na zaposlenega.

2.2 Sestava ERM-ja

Ne moraš obvladati tistega, kar se ne da izmeriti. Povečanje zavesti o izzivih, ki jih prinaša tveganje, je doprineslo k pospešitvi razvoja naprednih analitičnih orodij in orodij za poročanje. Da se lahko zavarujemo pred tveganji, moramo najprej razumeti osnovne poslovne smernice v panogi, v kateri smo prisotni. V današnjem času so izrazite štiri smernice: konsolidacija, deregulacija, konkurenca in usmerjenost k isti točki ali konvergenca.

Chew (2008, str. 2) meni, da korporacije lahko zavarujejo tveganje na dva povsem različna načina:

- eno tveganje naenkrat na široko oddelčno in decentralizirani bazi ali
- vsa tveganja naenkrat znotraj določenih in strateških meja.

Drugi način zavarovanja tveganja se imenuje ERM. Podjetja katera hočejo vzpostaviti uspešen ERM imajo za seboj dolgoročno konkurenčnost prednost pred tistimi, ki obvladajo tveganja individualno.

Obstajata dva načina, kako se lahko ovlađuje tveganja kot del ERM-ja. Prvi je, da mora menedžment s predlaganjem novih projektov predhodno ovrednotiti vpliv projekta na skupno tveganje. Drugi pa, da se pomaga menedžmentu zavarovati pri ocenjevanju tveganja, povračil, časovno določeni oceni uspešnosti, poslovnih enot deleža, ki ga prispevajo k skupnemu tveganju.

Ta dva pristopa sta bistvena za menedžment, za podjetje, ki se odloči za implementacijo ERM-ja, ki lahko spremeni kulturo podjetja.

2.2.1 Ogrodje ERM-ja

ERM lahko opredelimo glede na to, kako definiramo vrste tveganj, ki so vključena v različne korake obvladovanja tveganj (angl. *Risk management*), kot je prikazano v Tabeli 2.

Tabela 2: Ogradnje ERM-ja

Procesni koraki	Vrste tveganja			
	Ekonomsko	Finančno	Valutno	Politično
Vzpostavitev okvirja				
Identificirati tveganje				
Analizirati/izmeriti tveganje				
Integracija tveganja				
Določiti/prioritete tveganja				
Prepoznavna/izkoristek tveganja				
Kontrola in pregled				

Vir: Casualty Actuarial Society, *Overview of Enterprise risk management*, 2003, str. 9, Tabela 1.

Na podlagi avstralskega/novozelandskega standarda v obvladovanju tveganj (v nadaljevanju AS/NZS 4360), menedžment sledi naslednjim korakom:

- vzpostavitev konteksta,
- identifikacija tveganj,
- analiza tveganj,
- ovrednotenje tveganj,
- obdelava tveganj.

Vzpostavitev konteksta

Ta korak povezuje vse ravni menedžmenta v podjetju. Interno poznavanje je mišljeno kot razumevanje vsesplošnih ciljev organizacije, njene strategije za doseg teh ciljev in ključnih indikatorjev uspešnosti. Eksterno poznavanje je vidik odnosa organizacije z okoljem, v katerem deluje, na podlagi SWOT analize in deležnikov, s katerimi je v stiku (delničarji, zaposleni, dobavitelji, družba itd.). Menedžment identificira kategorije tveganja in njihovo relevantnost ter stopnjo koordinacije v podjetju.

Identifikacija tveganj

V tem koraku se dokumentira pogoje in dogodke, ki predstavljajo katera tveganj ase lahko pojavijo.

Analiza tveganj

Tukaj se vključi, kjerkoli je mogoče, opredelitev rezultatov za vsako materialno tveganje. V tem koraku se priskrbi potrebne vnose za naslednje korake, kot so integracija in postavljanje prioritet tveganj. Analitične tehnike so tako kvalitativne kot kvantitativne.

Ovrednotenje tveganj

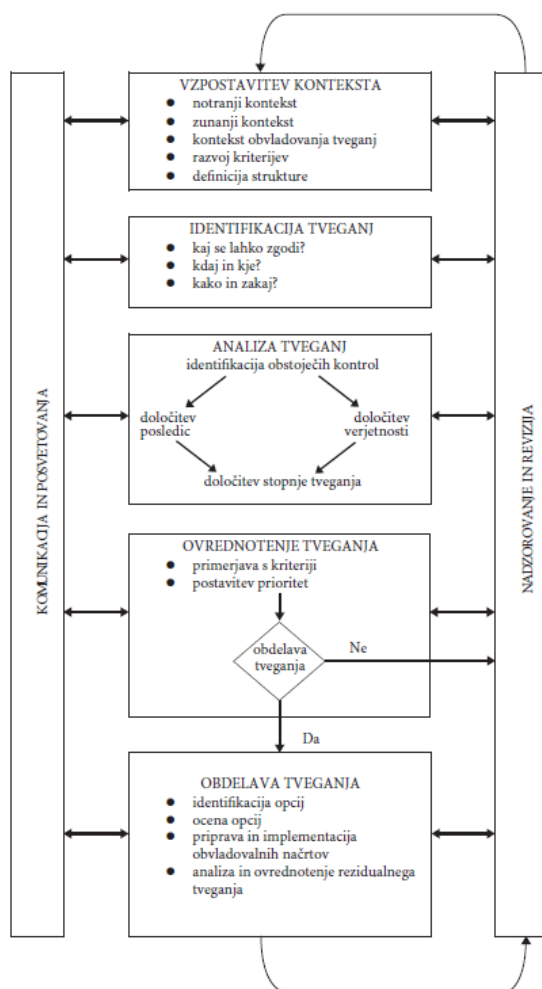
Ta korak vključuje celotno razporeditev tveganj, portfelj posledic, prikaz vzajemnosti posledic in prikaz vpliva posledic na organizacijsko ključnih kazalcev uspešnosti in učinkovitosti podjetja. Prioritiziranje tveganja na prispevek vsakega tveganja k celotnemu profilu tveganja in ustrezno postavljanje prioritet, tako da so lahko odločitve sprejete na pravi način.

Obdelava tveganj

Ta korak obsega številne različne strategije, vključujoč odločitve o izogibanju, obdržanju (finančnem), zmanjšanju, prenosu ali izrabi tveganja. Kontrola in pregled kot zadnji korak vključuje pregled razvoja tveganja in učinkovitosti strategij menedžment. Priskrbi tudi podatke za oprijemljiva tveganja za določeno obdobje (četrtnetje, leto, pet let). Podatki se neprestano pregledujejo in osvežujejo.

Shematski prikaz procesa obvladovanja tveganj, predstavljen po standardu AS/NZS 4360, prikazuje Slika 3.

Slika 3: Proces obvladovanja tveganj (AS/NZS 4360:2004)



Vir: K. Podlipnik & B. Gomišček, *Celovito obvladovanje tveganj v slovenski kemični industriji*, Organizacija, 2006, str. 568, Slika 3.

2.2.2 Merjenje tveganj

Na spletni strani Casualty Actuarial Society lahko dostopamo do teh podatkov (ERM, 2003). ERM lahko predstavlja celoten portfelj tveganj, ki vplivajo na organizacijo. Nekatera podjetja predstavljajo ta portfelj kot kumulativno porazdelitev in vzamejo kot osnovo vpliva na alternativne strategije ali odločitve.

Večino meritev uporabljenih v praksi za ERM lahko opredelimo v dveh kategorijah: meritve povezane s stopnjo solventnosti in meritve ki so povezane z volatilnostjo organizacijske učinkovitosti.

Meritve povezane s solventnostjo so ključne za določitev ekonomskih zahtev. Te so:

- verjetnost uničenja (angl. *Probability of ruin*): odstotek verjetnosti kumulativne porazdelitve na točki, ko je kapital že izčrpan,
- tveganje neuspeha (angl. *Shortfall risk*): verjetnost ponavljajočih se padcev pred določeno stopnjo (npr. izčrpanostjo kapitala),
- vrednost tveganja (angl. *Value at risk*): maksimalna izguba, ki jo lahko organizacija prenese pod normalnimi tržnimi pogoji, skozi določeno obdobje ob dani verjetnosti,
- pričakovan deficit (angl. *Expected policyholder deficit*): povečanje verjetnosti razpada koncepta, v katerem je natančnost razpada odsevana, tehnično gledano je to prikaz vrednosti deficita,
- verjetnost ekstremnih dogodkov (angl. *Tail Value at risk*): upošteva IN meri verjetnost in strošek ekstremnih dogodkov,
- ekstremni dogodki (angl. *Tail events*): nezaželeni dogodki.

Meritve povezane z volatilnostjo, ki posebej zadevajo lastnike in njihove namestnike, so:

- varianca: povprečna kvadratna razlika med ponavljajočimi spremenljivkami in njihovimi sredinami
- standardni odklon: kvadratni koren variance,
- pol varianca in standardni odklon: prilagoditev variance in standardnega odklona, individualno, v kateri so neugodne deviacije od določenega cilja upoštevane v kalkulaciji,
- tveganje neizpolnjenega cilja (angl. *Below-target-risk*): pričakovana vrednost neugodne deviacije ponavljajoče spremenljivke od določene ciljne vrednosti.

2.2.3 Modeli tveganj

Modeli tveganj se nanašajo na zgoraj navedene meritve tveganj. Modeli uporabljeni v določeni organizaciji so narejeni po naročilu, zato da ustrezajo edinstvenim potrebam in specifičnih tveganjem, s katerimi se sooča organizacija. Niti dva modela si nista niti približno podobna.

Na spletni strani Casualty Actuarial Society lahko dostopamo do teh podatkov (ERM, 2003). Večina organizacij ima v osnovi vsaj enostaven finančni model njihove operative, ki opisuje različne vloške (npr. dejavniki tveganja, strategija itd.), ki bodo vplivali na ključne učinkovitostne kazalnike, ki se uporabljajo za vodenje organizacije.

Pomembnejši modeli, ki se uporabljajo v procesu ERM-ja, so:

- strukturni finančni modeli in
- stohastični modeli tveganja.

Strukturni finančni modeli so na splošno določeni modeli, ker opisujejo pričakovane rezultate iz danega izbora vložkov brez obzira na verjetnost večjega ali manjšega rezultata pričakovane vrednosti.

Stohastični modeli tveganja vključujejo verjetnost, da bo rezultat nad ali pod pričakovano vrednostjo. Dve splošni skupini stohastičnih modelov tveganj so: stohastični analitični modeli tveganja in strukturni simulacijski modeli.

3 OBVLADOVANJE TVEGANJ V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Predstavitev podjetja

Kot je navedeno v predstavitvi podjetja (IBM Slovenija d.o.o., 2011) je IBM globalno podjetje s sedežem v New Yorku. Že desetletja je vodilno na področju razvoja in proizvodnje najnaprednejših računalniških sistemov, poslovnega svetovanja, programske opreme in tehnoloških storitev. Deluje že v več kot sto sedemdesetih državah in zaposluje že skoraj štiristo tisoč ljudi. Danes močna navzočnost informacijske tehnologije dramatično spreminja način poslovanja. IBM se tega zaveda in zato v odnosu do svojih strank nastopa kot inovativni partner. Veliko investicij namenja prav raziskavam in razvoju, kar se odraža tudi z vodilnim mestom po številu prijavljenih patentov na svetu.

V letnem poročilu podjetja (IBM, 2011) je navedeno, da je strategija IBM-a postavljena za podporo dveh glavnih ciljev, in sicer pomagati strankam uspeti pri ustvarjanju poslovne vrednosti, tako da postane bolj inovativna, učinkovita in konkurenčna preko uporabe vpogleda v poslovanje in rešitev informacijske tehnologije, ter ustvarjati dolgoročno vrednost za delničarje.

Poslovni model je bil razvit v daljšem časovnem obdobju preko strateških investicij, sposobnosti in tehnologij, ki imajo najbolj dolgoročno rast in donosnost, ki temelji na vrednosti zagotovljeni strankam. V tem poročilu je poudarjeno tudi, da je strategija podjetja, da se osredotoči na visoko rast, segmente visoke vrednosti panoge informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT).

Globalizacija je povezala trge bolj kot kdaj koli prej, kar nas na vsakem koraku opominja, kako zelo smo soodvisni, tako gospodarsko, tehnološko kot tudi socialno. Le-ta je hkrati ustvarila izrazit napredek v razvoju in povečala število konkurentov na trgu.

V poročilu je IBM-ov poslovni model opisan kot fleksibilen in da omogoča redne spremembe ter rebalans. Podjetje se je spremenilo v globalno integrirano podjetje, ki je izboljšalo splošno produktivnost in vlagalo v naložbe v najhitreje rastoče svetovne trge. Rezultat tega je danes zelo uspešno podjetje.

V IBM-ovem letnem poročilu (IBM, 2011) je navedeno, da je podjetje leta 2010 pripravilo strategijo do leta 2015, ki vključuje sto šestnajst strateških akvizicij (največ na področju programske opreme in storitev), pospešili so globalno integracijo poslovanja. Zato da bi znižali stroške, so se odločili za centralizacijo administrativnih funkcij. Naredili so rebalans internih raziskav in razvoja. Njihov cilj je doseči za osem bilijonov dolarjev izboljšanje produktivnosti v naslednjih treh letih. Strategija do leta 2015 vključuje tudi petdeset bilijonov dolarjev ponovnih odkupov v deležih in dvajset bilijonov dolarjev v dividendah.

Da bi izpeljali strategijo do leta 2015, se bodo osredotočili na rastoče trge, rešitve za poslovno analitiko in optimizacijo, modrejše računalništvo in računalništvo v oblaku ter iniciativo Moder planet. V tem letnem poročilu najdemo podatke, da so v IBM-u v preteklih desetih letih skoraj potrojili donos na delnico, pridelali sto devet bilijonov dolarjev denarnega toka, razdelili sto sedem bilijonov dolarjev delničarjem, potrojili dobiček programske opreme in povečali odstotek rasti dobička na rastočih trgih iz enajst na enaindvajset odstotkov, s tem da so odtujili program računalnikov in tiskalnikov.

Maney, Hamm in O'Brien (2011, str. 202) pravijo, da v času prve velike gospodarske krize v začetku dvajsetega stoletja, ko je celotnemu gospodarstvu kazalo vse slabše, je šlo IBM-u zelo dobro. In sicer tako dobro, da so svojim delavcem plačevali socialno zavarovanje in omogočali plačane počitnice. V zameno so zahtevali popolno zvestobo (urejen videz, obleke in kravate, lepo vedenje), imeli so tudi šolo, kjer so izšolali svoje prodajne predstavnike. Ta se je ohranila do danes, šolanje pa se imenuje Globalna šola za prodajne predstavnike (angl. *Global sales school*). Preoblikovanje IBM-a iz izdelovalca izdelkov v storitveno podjetje je bila prava odločitev, ki je podjetju pomagala preživeti turbulentna leta konec prejšnjega stoletja. Sledili so ideji, da morajo produkti prehiteti potrebo raje kot odgovoriti na ponudbo.

Globalno podjetje še vedno veliko vlaga v hitro rastoče trge, vključno z več desetimi hitro rastočimi državami, kot so Brazilija, Kitajska, Indija in Rusija, ki pomembno prispevajo k rasti dohodkov in povečanju tržnih deležev. Zahteve strank in uspešni gospodarski modeli so negotovi v teh visoko vrednostnih in hitro rastočih tržnih segmentih. Poleg tega se podjetje neprestano širi, zato da bi dobilo čim več novih poslovnih priložnosti, ki se pojavljajo na trgu, zaradi tega mora čim bolj učinkovito izbrati primerno zmes treniranih, izšolanih in izkušenih zaposlenih. Narava razvoja novih rastočih trgov predstavlja potencialno politična, socialna in ekonomska tveganja zaradi neustrezne infrastrukture, kreditne sposobnosti strank in poslovnih partnerjev, brezposelnosti ter korupcije. Na spletni strani IBM lahko dostopamo do teh podatkov (IBM's Global business model, 2011).

3.1.1 Globalna struktura ustvarjanja dohodkov in regionalni ukrepi

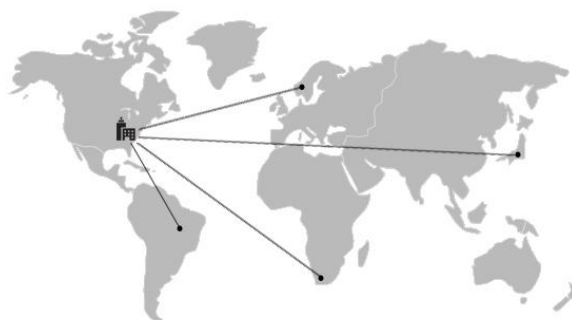
Kot je nevaedeno v letnem poročilu (IBM, 2011) se pomen rastočih trgov povečuje, bližajo se tridesetim odstotkom IBM-ovega geografskega dobička do leta 2015. Poslovna priložnost, ki jo je podjetje zaznalo, je, da bo pričakovani BDP rastočih trgov do leta 2015 pet odstotkov višji, kot je danes, kar je dvakrat več, kot ga pričakujejo večja svetovna tržišča.

Bližamo se zgodovinskemu premiku, v ekonomski ekspanziji na svetovnih rastočih trgih, saj njihova populacija prehaja v srednji razred in njihova ekonomija se vključuje na globalno tržišče. Največji med njimi so Kitajska, Indija in Brazilija. IBM se širi s svojimi dobro postavljenimi znanji, veščinami in bliža se podvojitvi številu podružnic. Na manj razvitih trgih, kot je Afrika, pridobivajo vplivne stranke na področju komunikacij in bančništva. Primer je Bharti Airtel Afrika, ki bo priskrbel brezžično telekomunikacijo za 16 držav podsaharske Afrike.

Maney, Hamm in O'Brien (2011, str. 212) pravijo, da je ideja o globalni ekonomiji relativno stara, biti globalen pa je v različnih obdobjih imelo različen pomen. V Evropi je to v sedemdesetih pomenilo ustanovitev korporacij, British East India in Dutch East India, kot posledica kolonialnih ambicij. Globalizacija organizacije pomeni, da moraš v drugih državah delati v skladu s potrebami lokalnega prebivalstva, ne pa poskušati vcepiti svoj način dela za vsako ceno.

V devetdesetih, ko se je zaključilo obdobje kolonializma in so se podjetja ločila od državne uprave, so nastala mednarodna podjetja. To prikazuje Slika 4. Na začetku so bila to podjetja, ki so imela sedež v matični državi in prodajne podružnice preko oceana.

Slika 4: Sredi devetdesetih do zgodnjega dvajsetega stoletja: Mednarodno podjetje



Vir: K. Maney, S. Hamm & J. M. O'Brein, *Making the world work better. The ideas that shaped a century and a company*. ZDA, 2011, str. 214, Slika 1.

Makovec Brenčič (2006, str. 16) trdi, da je mednarodno podjetje (angl. *internatoional company/enterprise*) tisto podjetje, ki izvaja le nekaj enostavnih načinov in oblik mednarodnega poslovanja na majhnem številu trgov. Podjetje ustanavlja svoje enote z namenom podpore pri zunanjetrgovinskem poslovanju.

V IBM-u so predhodniki Thomasa J. Watsona, Sr. ustanovili podružnice v Kanadi, Angliji, Nemčiji in še nekaterih drugih državah, ko je on prevzel vodstvo je pričel z agresivno širitvijo v Azijo, Južno Ameriko in Afriko. Te ambicije so bile vidne po letu 1924, ko je C-T-R preimenoval v International Business Machines.

Namesto da bi podružnice sledile cilju matičnega podjetja, so le-te iskale poslovne priložnosti zase in predstavljale le sebe. Tak sistem je vzdržal petdeset let. Sledile so prva svetovna vojna, velika depresija, druga svetovna vojna, ti dogodki so povzročili novo razdelitev svetovne ekonomije. IBM je prišel na tržišče ravno pred navedenimi dogodki. Sredi devetdesetih let pa vse do začetka dvajsetega stoletja je IBM deloval kot mednarodno podjetje. Večino poslovanja je potekalo v matični družbi s čezoceansko prodajo in distribucijo.

Maney, Hamm in O'Brien (2011, str. 213) so ugotovili, da se je pojem biti globalen na novo definirala po svetovnih vojnah in veliki depresiji. Podjetja so pričela s krepitvijo lokalnih podružnic, korporacije so dobro spoznale tuje trge. V nekaterih primerih so celo ohranili značaj lokalnega trga, uživali nacionalno lojalnost do blagovne znamke in davčne ter tržne prednosti. Temu pravimo multinacionalno podjetje.

Makovec Brenčič (2006, str. 16) je definirala multinacionalno podjetje (angl. *multinational company/enterprise*) kot podjetje, ki izvaja različne načine in oblike poslovanja na številnih različnih se trgih, vključno z različno lastniško strukturo njegovih podružnic, hčera oz. vezanih podjetij. Podjetje ustanavlja lastne enote v tujini z večjo stopnjo samostojnosti in proizvodno funkcijo v lastnem imenu, ne le v povezavi z matičnim podjetjem. Pogosto prenaša na tuje trge tudi znanje in razvoj.

Leta 1949 se je Watson odločil ustvariti IBM World Trade Corporation, celotno v lasti hčerinske družbe za upravljanje s številnimi procesi. V tem obdobju so se morali tako IBM kot ostale korporacije soočiti z »omejenim gibanjem« na tržišču, nacionalnimi ekonomijami, ki so se razlikovale ena od druge. Poslovanje je pokazalo, da bo potrebno najeti lokalne ljudi,

ki razumejo lokalni razvoj poslovanja in kulturo naroda. Poleg tega so morali izuriti vodilni kader, kako naj rešuje te kompleksnosti organizacije in razmerij. Medtem so morali vzdrževati etično poslovno prakso, ne glede na to kako so nekateri lokalni uradniki ali poslovneži skorumpirani.

Sredi dvajsetega stoletja je IBM postal multinacionalno podjetje, kot prikazuje Slika 5. Multinacionalka je naredila manjše verzije sebe v več državah po svetu in v to vložila veliko sredstev.

Slika 5: Sredi dvajsetega stoletja: Multinacionalno podjetje



Vir: K. Maney, S. Hamm & J. M. O'Brein, Making the world work better. The ideas that shaped a century and a company. ZDA, 2011, str. 214, Slika 1.

Maney, Hamm in O'Brien (2011, str. 213) so v svojem delu navedli, da je bilo pri razvoju IBM-a kot multinacionalnega podjetja pomembno upravljanje z napetostmi, ki so se pojavljale med lokalnim tržiščem in globalno integracijo. Lokalne bremenitve so padle na lokalno managersko ekipo, njihove sposobnosti reševanja teh konfliktov so pripomogle k uspešni globalizaciji poslovanja. Skozi desetletja globalizacije in izkušenj so se IBM-ovi zaposleni po svetu naučili, kar se nekateri še trudijo sprejeti, biti potrpežljiv, prilagodljiv in deliti vrednote, bili so ključni pri napredovanju skozi mnoge zgodovinske transakcije.

3.1.2 Primeri regionalnega ukrepanja

Maney, Hamm in O'Brien (2011, str. 204) pravijo, da so bile države Latinske Amerike v preteklem stoletju pretresene s krizami: ekonomskimi, političnimi in vojaškimi. Če bi IBM bežal pred situacijo na tem tržišču, bi že pred petdesetimi leti izstopil s tega tržišča. Z zadevo se je spoprijel na drugačen način.

V osemdesetih in zgodnjih devetdesetih letih so Argentino, Brazilijo in Peru preplavili vali hiperinflacije, včasih tudi šest tisoč odstotkov na leto. To bi lahko imelo katastrofalne posledice na IBM-ove zaposlene. Ponavadi je prišlo do novega vala inflacije na plačilne dneve. IBM je začel izplačevati plače svojim zaposlenim dan prej kot so to počela ostala podjetja. Namestil je bančne podružnice v svoje poslovne prostore, tako da so lahko zaposleni takoj unovčili plačilne čeke in dobili gotovino za osebno porabo, nakup hrane, osnovnih dobrin. Na ta način se je vsak plačilni dan dvignila kupna moč za trideset odstotkov. Poleg tega je IBM dvignil plače enkrat mesečno.

Drugačna zgodba se je pripetila v Indiji. Prodaja na tem tržišču se je pričela leta 1930, proizvodnja pa leta 1951. Vse je potekalo po normalnih tirnicah do sredine sedemdesetih let,

ko so se v Indiji začele spreminjati regulative za podjetja v tuji lasti, in sicer drastično so morala znižati lastniški delež in pričeti sodelovati z lokalnimi partnerji. IBM je zavrnil poslovanje pod tovrstnimi pogoji in leta 1978 izstopil s tega tržišča.

Ko se je leta 1991 Indija pričela ponovno odpirati, je IBM znova vstopil na njihovo tržišče, vendar s podjetjem Tata Group kot konglomerat in kasneje ustanovil popolnoma samostojno podružnico. V času ko IBM ni bil prisoten na tem tržišču, so druga tehnološka podjetja skupaj z lokalnim partnerji vstopila na trg, tako da je moral IBM zapolniti to praznino. Morali so se truditi, da so si ponovno utrdili mesto v Indiji, saj so bili krepko za konkurenco.

Navedeni primeri kažejo, s kakšnimi izzivi se je IBM soočal, drugi primeri kažejo, kako je imela globalizacija podjetja pozitivne posledice na nekatere razvijajoče se države, npr. da so ponekod pomagali vpeljati računalništvo in dvigniti življenjske standarde. Kljub temu da leta 1970 Nepal ni imel IBM-ove podružnice, mu je le-ta vseeno pomagal pri prvem elektronskem popisu prebivalstva.

3.1.3 Velik preobrat v strukturi

Maney, Hamm in O'Brien (2011, str. 208) pravijo, da je bila leta 1993, ko je vodstvo IBM-a prevzel Louis V. Gerstner, Jr., organizacijska struktura podjetja sledeča – klasična multinacionalka s približno stotimi delno odvisnimi podružnicami. Ta delna odvisnost je postala ovira glede na IBM-ovo interno skladnost sposobnosti, da bi se podjetje prilagajalo. Podjetje je bilo tako popredalčkano, da so lokalni menedžerji, ki so imeli moč, skrivali pomembne informacije pred vodilnimi menedžerji, preden je prišel Gerstner. Ta jim je napovedal vojno. IBM je organiziral tako, da so se globalne ekipe osredotočile na deset ključnih industrij. Nekateri menedžerji so bili zelo zaskrbljeni, saj so mislili, da uničuje podjetje, vendar se to ni zgodilo. S preklpom iz državno fokusiranega podjetja na produktno-industrijsko fokusirano podjetje v globalno in stranke usmerjeno podjetje je IBM postal zmožen hitreje zaznati poslovne težave ter se hitreje odzvati na spreminjajoče se zahteve strank. Gerstner je ponovno združil organizacijo in pričel spreminjati IBM v nekaj povsem drugega kot multinacionalko. V dveh letih se je IBM povrnil v finančno stabilnost.

V enaindvajseto stoletje je IBM vstopil kot globalno podjetje, kar prikazuje Slika 6. Integrirano preko skupnih vrednot in procesov ima globalno podjetje locirano poslovanje kjerkoli glede na optimizacijo stroškov, veščin in poslovnega razvoja.

Makovec Brenčič (2006, str. 16) je opredelila globalno podjetje (angl. *global company/enterprise*) z njegovo globalno prisotnostjo na svetovnih trgih z visoko stopnjo diverzifikacije načinov, oblik in lastniških struktur poslovanj. Enote so običajno vodene iz enega centra in proizvajajo izdelke za svetovni trg na več učinkovitih proizvodnih in razvojnih lokacijah po svetu. V primerjavi z multinacionalnim je globalno podjetje bistveno bolj razvejano in globalno razpršeno, tako z vidika načinov in oblik kot tudi z vidika lastniških in funkcijskih prenosov.

Slika 6: Enaindvajseto stoletje: Globalno podjetje



Vir: K. Maney, S. Hamm & J. M. O'Brein, *Making the world work better. The ideas that shaped a century and a company.* ZDA, 2011, str. 214, Slika 1.

V IBM-u so se nove spremembe pričele po zadnji krizi leta 2009, saj je začel s spreminjanjem svojega portfelja in z velikim številom akvizicij. Pristop do strank in partnerjev je spremenil iz produktno usmerjene ponudbe k rešitvam usmerjeni ponudbi.

Po krizi morajo organizacije zagotoviti poslovno in tehnično znanje, biti raznolike z globalno prisotnostjo, hkrati pa biti prilagodljive in pripravljene na sodelovanje. Za IBM je uvajanje globalnega poslovnega modela pomenil razvoj v globalno integrirano okolje in optimizacijo. Namen je bil, po svetu ustvariti portfelj poslovanja in veščin za izboljšanje konkurenčnosti ter s tem bolje odgovarjati na povpraševanje strank. S krizo so se te zahteve še bolj dvignile, saj stranke hočejo za denar, ki ga dajo, dobiti čim več. Pomemben ključ pri uspehu je tudi prilagodljivost delovne sile, v katero veliko vlagajo. Vsaka država trdo dela na tem, da pritegne in obdrži naložbe, bojujejo pa se tudi s konkurenčnimi ponudbami nenehno spreminjajočega se globalnega trga.

IBM spodbuja akterje pri oblikovanju politik, da se osredotočijo na pozitivne ukrepe za izboljšanje inovacijske zmogljivosti in sposobnosti za razvoj. Prepričani so, da imajo lahko vlade ključno vlogo pri ustvarjanju okolja, ki spodbuja učenje, dinamične modele usposabljanja in inovacije. Konkurenca na globalnem trgu je lahko izziv, z izzivi pa pridejo priložnosti.

3.1.4 S stališča multinacionalke

IBM je najverjetneje eno izmed najbolj kompleksnih podjetij na svetu izven javne uprave. Kar dela to podjetje tako izjemno v svoji kompleksnosti je to, da ima rešitve, storitve, produkte za vsako panogo, vsako vrsto vlade, za velika in majhna podjetja povsod po svetu.

Pred preoblikovanjem korporacije v času Gerstnerja je imela vsaka država svoj neodvisen sistem. Samo v Evropi je bilo sto dvainštirideset različnih finančnih sistemov, podatkom o strankah se ni dalo slediti po podjetju, zaposleni so pripadali regiji, v kateri so delali.

Gerstner se je odločil to spremeniti, in sicer spremeniti geopolitično organizacijo v globalno, usmerjeno v stranke. To so storili tako, da so stranke razporedili v enajst panog (bančništvo, javna uprava itd. ter kategorijo za srednja in mala podjetja). Te panoge so se razporedile po organizaciji navzdol. Na primer za specialista za baze podatkov je to pomenilo, da se je spremenil v specialista na področju zavarovalništva in ni poročal več lokalnemu

menedžmentu, ampak globalnim vodjem. Najbolj so se tem spremembam upirali v Evropi, Bližnjem Vzhodu in Afriki. Celo na takem nivoju, da evropski regijski direktor ni obveščal o vseh spremembah svojih zaposlenih po regiji.

3.1.5 Lokalna podružnica

V poslovni izkaznici (Predstavitev podjetja, 2011) je navedeno, da IBM Slovenija, d. o. o., (v nadaljevanju IBM Slovenija) trenutno zaposluje dvesto sedemdeset ljudi. Podjetje strokovno in uspešno deluje na področju trženja celovitih rešitev, programske in strojne opreme, storitev na področju tehnične podpore, izobraževanja in svetovanja ter prenosa znanja in tehnologije.

IBM Slovenija je del velike mednarodne korporacije, njuni poslovni kulturi sta si zelo blizu. IBM je globalno podjetje, zato je toliko pomembnejše, da spoštujemo kulturne razlike – predvsem pri prenosu globalnih praks v lokalno okolje.

3.1.6 Internacionaliziranost

Pri uvažanju in izvažanju produktov ter storitev se podjetja vedno srečujejo z novimi pravili. Preden se podjetje odloči vstopiti na novo tržišče v tujini, ga mora preučiti, ponuditi kakovostne izdelke in prezreti dejstvo, da je potrebno izpostaviti tudi prednosti, ki jih imamo pred konkurenco.

IBM ima to veliko prednost, da ponuja svoje lastno financiranje, torej ima finančni instrument v svojih rokah. V kakršnikoli obliki mednarodnega poslovanja se podjetje izpostavi tveganju, potrebno se je samo vprašati, katere vrste tveganja so za naše transakcije ključne. Pomembna so pa tista tveganja, ki vplivajo na zmanjšano donosnost transakcije ali celo neuspeh projekta s finančnega vidika.

Zbašnik (1999, str. 17) je mnenja, da finančno tržišče razumemo kot skupni izraz številnih medsebojno povezanih in specializiranih nacionalnih tržišč denarja, deviz in kapitala. Mednarodno finančno tržišče torej izraža najrazličnejše oblike finančnega kontrahiranja, tako tistega, ki suša pokriti likvidnostne kratkoročne potrebe, kakor tistega, ki trži z dolgoročno prostimi sredstvi.

Vsako podjetje ima svoje razloge, zakaj se odloči, da želi poslovati mednarodno. Šuštar (2009, str. 10) je mnenja, da so razlogi aktivni in pasivni.

Šuštar (2009, str. 10) pravi, da so aktivni razlogi motivi, ki vzpodbujajo strateške spremembe v podjetju na temelju izkoriščanja tehnološkega znanja ali tržnih priložnosti. Aktivni ali celo agresivni razlogi predstavljajo ekonomije obsega, ki jih podjetja dosežejo s porazdelitvijo fiksnih stroškov na čim večje število proizvedenih in prodanih enot, kar se odraža v manjših proizvodnih in prodajnih stroških na enoto. Priložnosti, ki so povezane z rastjo, so pomemben agresiven razlog, ko postanejo možnosti širitve na domačem trgu omejene in se zato podjetja usmerijo v osvajanje novih tujih trgov. Podjetja lahko izdelkom in storitvam, ki so v fazi zrelosti in omejene glede rasti prodaj na domačem trgu, podaljšujejo življenjski cikel s prodajo na drugih tujih trgih, kjer šele pričenjajo s fazo rasti.

IBM-ova strategija je povsem skladna z navedeno izjavo, saj izdelki, ki se prodajajo na trgih v razvoju niso enaki izdelkom, ki se prodajajo na razvitih trgih, torej podaljšujejo življenjski cikel proizvodom, katere bi drugače že opustili.

Šuštar (2009, str. 10) pravi, da so pasivni razlogi tisti motivi, na temelju katerih se odziva podjetje na dogajanja na domačem in tujih trgih, tako da se podjetje pasivno prilagaja s spreminjanjem svojih poslovnih aktivnosti. Pasivni razlogi so na primer, globalna konkurenca, trgovinske ovire, pravne in institucionalne omejitve s strani domače države in rešitve v zvezi z logističnimi težavami. Države, ki želijo privabiti čim več tujega kapitala in tehnološkega znanja, pogosto nudijo tujim investitorjem različne vzpodbude za investiranje tujih podjetij, kar predstavlja dodaten pasivni razlog za rast mednarodnega poslovanja.

Pasiven razlog je IBM povsem upošteval pri širjenju na nova tržišča in krepitvi položaja na obstoječih tržiščih oziroma v obstoječih državah. Pri vstopu na nove tuje trge se je zavedal zelo velikih tveganj in velikih investicij, vendar so visoki potencialni dobički odtehtali odločitev, kar se tudi odraža v čedalje večjem doprinosu dohodkov v celotnih prihodkih podjetja.

Pred vstopom v novo državo podjetje IBM najprej preuči trg, trende gospodarstva, možnosti za odpiranje novih poslovnih priložnosti itd. Del strategije je tudi, da IBM ne kupuje poslovnih prostorov, ampak jih samo najema. V primeru da pride do težav, lahko hitro izstopi iz države oziroma trga. V preteklosti je bil to primer Južnoafriške republike, ko se je pričelo obdobje apertheida in se je podjetje zelo hitro odločilo zapreti podružnico v državi, ki je kršila človekove pravice, kar ni bilo skladno z vrednotami in smernicami podjetja.

- **S stališča regijske razdelitve**

Na začetku je imelo podjetje približno sedemdeset podružnic in podpornih enot po svetu. V Tabeli 3 se nahaja seznam devetnajstih podružnic pred in med letom 1945.

Tabela 3: IBM-ove podružnice po svetu do leta in med letom 1945

Pred in tekom 1945									
Evropska centrala	Nemčija	Romunija	Kitajska	Vietnam	Bolgarija	Poljska	Italija	Norveška	Švica
Avstrija	Nizozemska	Sovjetska Zveza	Češkoslovaška	Jugoslavija	Japonska	Belgija	Švedska	Francija	

Vir: List of International subsidiaries of IBM, 2011.

Danes je slika povsem drugačna, prikaz v Tabeli 4, IBM je prisoten v skoraj sto sedemdesetih državah. Po regijah je razdeljen na Azijo Pacifik, Centralno in Vzhodno Evropo, Srednji Vzhod in Afriko, Latinsko Ameriko, Severno Ameriko, Severovzhodno Evropo, Veliko Britanijo, Nordijske države in Jugozahodno Evropo. Kot je vidno v Tabeli 4, se v nekaterih regijah pojavljajo regijski centri, iz katerih se vodi procese in operativno za tisto regijo, pa tudi razvojni centri so centralizirani. Poleg posameznih regij so navedene tudi države, kjer ima IBM podružnico, države, ki niso na seznamu, so del regije ali niso samostojne podružnice. Na primer IBM Slovenija krije tudi tržišče Bosne in Hercegovine.

Tabela 4: IBM-ove podružnice po svetu do leta 2011

Do leta 2011	
Severovzhodna Evropa	Azija Pacifik
Avstrija	Kitajska
Danska	GBS Azija Pacifik
Evropska konkurenčna skupina za podporo prodajalcem (angl. CSS)	IBM Daksh Manager Portal
Finska	Indija
GBS Evropa	IBM Mednarodni Holding B.V. podružnica Singapur
GBS Nemčija	Severna Amerika
Nemčija	Almaden, CA
IBM v Veliki Britaniji	Amerika
Irska	Austin, TX
Nordijski IMT	Beaverton, OR
Norveška	Boulder, CO
Švica	Burlington, VT
Jugozahodna Evropa	Chicago, IL
Belgija, Nizozemska, Luksemburg (angl. BeNeLux)	Cincinnati, OH
Evropska konkurenčna skupina za podporo prodajalcem (angl. CSS)	Foster City, CA (Bay Area Laboratorij)
GBS Evropa	Greater Južna Kalifornija: Agoura Hills, El Segundo, Glendale
IBM R&D Laboratorij v Izraelu	Houston, TX
IMT Francija Severozahodna Afrika	Marlton, NJ
Izrael	New England Community
Italija	Phoenix, AZ
Portugalska	San Francisco, CA
Centralna in Vzhodna Evropa, Srednji Vzhod in Afrika (angl. CEEMEA)	San Jose, CA - Silicon Valley Lab
Centralna in Vzhodna Evropa, Srednji Vzhod in Afrika	San Jose, CA - Silver Creek site
Češka	Washington State and Alaska Community
Madžarska	Latinska Amerika
Slovenija	Amerika
Hrvaška	Latinska Amerika
Srbija	Procesi in operativna za Latinsko Ameriko
Južna Afrika	
Sub-Saharska Afrika GMR Portal	
Turčija	

Vir: IBM Slovenija, d.o.o., Poslovna izkaznica 2010.

IBM-ova strategija po svetovni krizi, ki se je pojavila leta 2009, je centraliziranje operativnih funkcije in združevanje regij. S tem nižajo stroške in centralizirano obvladujejo tveganja. Posamezna država se ne more odločiti, na kakšen način bo obvladovala tveganja, postopki so določeni vnaprej in se izvajajo preko ERM-ja.

IBM ima matrično organizacijo, njegovo poslovanje poteka preko mnogovrstnih poslovnih enot in držav. Njihova prodaja poteka preko mnogovrstnih kanalov do različnih segmentov strank. Zaradi potrebe po močni poslovni podpori in državah se je uveljavila matrična organizacijska struktura.

To lahko ponazorimo na primeru Brazilije, Kitajske in Indije. Če želi podjetje uspeti na teh trgih, mora imeti dobre odnose z vlado in močnega lokalnega generalnega direktorja. Za izvajanje matrične organizacije so ustvarili robustno preglednico za planiranje procesov, v njej so tudi rešeni in združeni cilji, ustvarjajo pa jo skupine za sodelovanje. Ko so se pri konkurenčnih podjetjih odločili za tovrstno organizacijo, je dvajset odstotkov menedžmenta odšlo. Managerji krožijo med oddelki in na tak način preprečujejo nastanek silosov. Pomemben del te strukture je, da podjetje ustvari eno kulturo, ki jo izvaja močna managerska ekipa. Glavna slabost tovrstne organizacije je, da želi najprej ustreči stranki, zato se pogosto zatakne pri izvedbi, saj tovrstna struktura zelo upočasnuje odločitvene procese.

Na spletni strani podjetja IBM (Trade agreements, 2011) je mogoče dostopati do podatkov, da je cilj podjetja doseči:

- prehod in izvajanje treh nerešenih prostotrgovinskih sporazumov med Združenimi državami Amerike (v nadaljevanju ZDA) in Južno Korejo, Kolumbijo ter Panamo,
- do konca leta zaključiti pogajanja preko Trans-Pacifik partnerstva z Avstralijo, Brunejo, Čilom, Malezijo, Novo Zelandijo, Perujem, Singapurjem, ZDA in Vietnamom,
- uspešno zaključiti krog pogajanj v Dohi s Svetovno trgovinsko organizacijo,
- vstop Rusije v Svetovno trgovinsko organizacijo.

Na enaki spletni strani so navedeni tudi IBM-ovi cilji v sklopu trgovinskih sporazumov, ki so:

- odprava carin za IT izdelke,
- odprava tehničnih ovir v trgovini z IT izdelki, vključno z diskriminatornimi standardi,
- izboljšanje preglednosti regulativ,
- izboljšanje trgovinskih olajšav in carinskih postopkov,
- dobra zaščita intelektualne lastnine,
- dostopnost trgov vladnih naročil,
- podpora za e-poslovanje, vključno z nediskriminacijo in brez carine za digitalne produkte, vključujoč programsko opremo.

IBM skuša zmanjšati tveganja tudi na področju davkov. Tendencia v svetu je, da bi nacionalne davčne politike odražale stanje na globalnem trgu s pravili, ki pomagajo njihovim državljanom in podjetjem, ki tekmujejo z enakimi konkurenčnimi pogoji. IBM podpira davčno politiko po vsem svetu na temelju splošnih načel. ZDA so preoblikovale svoj davčni sistem za zmanjšanje kompleksnosti in neenakosti v vse bolj konkurenčnem globalnem trgu. IBM podpira razširjeno mrežo dvostranskih sporazumov za zmanjševanje ovir za čezmejne naložbe in odpravljanje dvojnega obdavčevanja. Poslovnim partnerjem pri tem pomaga IBM Globalna davčna služba (angl. *IBM Global tax department*) z nasveti o davčni politiki in praksi, ki vplivata na poslovni model. Poleg tega sodeluje na vseh ravneh vlade in z mednarodnimi organizacijami, da si lahko čim bolj olajša izvajanje davčne politike in se nauči iz praktičnih primerov, vse to jim pomaga doseči strateške poslovne cilje. Na spletni strani podjetja IBM je mogoče dostopati do teh podatkov (Tax, 2011).

Da pri vstopu na nove trge in pri novih investicijah preprečijo tveganja v čim večji meri, so se odločili na IBM-u ustanoviti ekipo za delo s poslovnimi enotami. Njihove aktivnosti so razvoj strategije za pridobitev novih poslovnih priložnosti, iskanje ustreznega kadra, vlaganje v nepremičnine, širjenje poslovanja v določenih regijah. Ključne teme strategije so denarne subvencije, štipendije za usposabljanje kadra, davek na dohodek, prodajo in uporabo, pridobivanje vladne podpore za njihov poslovni, pravni, finančni in partnerski model.

• Globalni centri

IBM ima kot globalno integrirana korporacija določene globalne centre za različna področja. V Prilogi 5 lahko vidimo, da ima IBM globalno ekipo za globalni pristop na trge. Ekipo tvori šest vodij, vsak izmed njih skrbi za svojo regijo in hkrati za usklajevanje z enotno globalno strategijo. Razširjeno ekipo tvorita še vodji za izvozne regulative in uvozne sporazume. To za podružnice pomeni, da se ne morejo individualno odločati, kako bodo delovale na svojem trgu, ampak dobijo navodila regijske vodje za to področje in le-ta se mora prilagoditi lokalnemu trgu. To se morda zdi nesmisel, vendar ko se v praksi lotiš tega pristopa, dejansko razumeš. Če pride do pravnega spora, korupcije itd. dejansko ni odgovorna podružnica,

ampak IBM kot korporacija, torej korporacija postopa na tak način, da se zaščiti od lokalne ravni navzgor.

V Prilogi 6 se nahaja pregled IBM-ovega globalnega trga, ki je sestavljen iz več kot stosedemdesetih držav. Ima vedno širšo osnovo prihodkov, trgi so razvrščeni po skupnih značilnostih in ne po lokaciji. Na mapi se nahajajo globalni centri za predele, kjer IBM zaposluje večje število ljudi, centri za oskrbo strank, proizvodni centri, storitveni centri za zaposlene, razvojni centri in centri za interne podatke. Globalni centri služijo nižanju stroškov, enotnemu poslovanju IBM-a po celem svetu in razbremenitvi podružnic avtomatiziranih, ponavljajočih se korakov v postopkih poslovanja.

Torej se v globalnih centrih nahajajo zaposleni, ki obvladajo določen del procesa poslovanja, ki je povsem enak za vse države sveta, lokalno pa se nahajajo zaposleni, ki obvladajo proces poslovanja korak pred in po tem ter so v stiku z lokalnimi ljudmi. Čedalje bolj se vpeljuje tudi komunikacija centrov s strankami in poslovnimi partnerji, kar nima občutljive vsebine, npr. obveščanje o poteku certifikacije, o revalidaciji pogodb. Pozitivna stran za podružnico je, da lokalni kader ne izgublja časa na ponavljajočih se procesnih korakih, ampak se usmerja na zadovoljstvo strank in poslovnih partnerjev ter iskanju novih poslovnih priložnosti. Za podružnico ima to tudi negativne posledice, saj to pomeni, da se določene funkcije centralizirajo, predvsem administrativne, in da se na lokalni ravni manjša število delovnih mest na tem področju.

3.1.7 Diverzifikacijski učinek

Hornby (1974, str. 253) je mnenja, da pomeni diverzifikacija razširitev obsega proizvodnje in prodaje proizvodov z namenom, da se zmanjša kakršnokoli poslovno tveganje, ki bi se lahko pojavilo v primeru, da se preveč osredotočamo na prodajo samo enega ali nekaj proizvodov.

Evropa se danes sooča z zaposlitvenim izzivom, povezanim s počasnim okrevanjem po krizi. Danes je več kot triindvajset milijonov brezposelnih posameznikov v Evropski uniji, od tega četrtnina mladih, več kot ena tretjina brezposelnih je brez dela več kot štiri leta in so stari nad petdeset let. IBM močno podpira poziv Evropske komisije za hitro prerazporeditev sredstev, tudi človeškega kapitala, in zagotovitev dolgoročne zaposlitve delavcev tudi v sektorjih, ki jim grozi zmanjšanje števila zaposlenih z izboljšanjem njihove zmogljivosti za prilagajanje spremembam. IBM sodeluje z institucijami v Evropski uniji in ključnimi državami članicami (Veliko Britanijo, Francijo, Nemčijo, Italijo, Španijo, Slovaško, Češko, Madžarsko, Romunijo in Poljsko), zato da zagotovijo politiko spodbujanja inovativnosti, povečajo produktivnost in spodbujajo prilagodljivost delovne sile, da bi omogočili Evropi rast njenih gospodarstev, pritegnili naložbe in da bi bil evropski model družbe trajen še za prihajajoče generacije. Na spletni strani podjetja IBM je mogoče dostopati do teh podatkov (Trade agreements, 2011).

3.1.8 Strategija menedžmenta in širjenja na nove trge

Strategija podjetja je združiti temeljne vrednote, cilje in zastavljene namene v poslovno vizijo. Temeljne vrednote so neodvisne od trenutnega razvoja gospodarstva, le-te so inovativnost, odlična oskrba strank in družbena odgovornost. Temeljni cilji so razlog, zaradi katerega podjetje obstaja, v tem primeru je cilj razvijati tehnologijo za odlično oskrbo strank.

Ključne točke menedžmenta so izoblikovati strateško vizijo o prihodnosti podjetja, IBM jo imenuje strategija do leto 2015 (angl. *Roadmap 2015*), kako bo le-to poslovalo in bilo vodeno,

postaviti cilje za napredovanje, implementacijo in izvajanje izbrane strategije, ocenjevati morajo rezultate, jih ovrednotiti, predlagati nove ideje, najti nove poslovne priložnosti itd.

Izkoristiti morajo prednosti vsake regije, v kateri so prisotni. Pri delovni sili, energiji in naravnih virih se osredotočajo na države, ki imajo te vire najcenejše v primerjavi z drugimi. Evropska unija ima prednost enotne valute, enotnega kapitalnega trga in ekonomije obsega. Petinštirideset odstotkov akvizicij je bilo narejenih izven ZDA, zagotovile so jim hiter dostop do novih trgov. Težava je v ozadju, saj so akvizicije drage, debetno financirane in kompleksne, poleg tega povzročijo dvig prodajnih ciljev. Ustanovitev podružnice v njihovi popolni lasti jim prinaša prednost popolnega nadzora, vendar je to zelo velik strošek. Na spletni strani podjetja IBM je mogoče dostopati do teh podatkov (Market access barriers, 2011).

Pri vstopu na nove trge se IBM srečuje z vprašanji, kot so:

- carinske in necarinske ovire za IT strojno in programsko opremo ter storitve,
- vladna naročila,
- lokalni predpisi za poslovne partnerje,
- edinstvenih državnih standardov in zahtev podvajanja preizkusov,
- nepotrebne zahteve za certificiranje varnosti proizvodov,
- izpostavljenost intelektualne lastnine,
- prepoved sodelovanja s tujimi podjetji na nekaterih trgih,
- čezmejne omejitve podatkov zaradi zasebnosti in varnosti
- in carinska vprašanja, vključno s pomanjkanjem jasnosti carinskih predpisov, neučinkovitih postopkov in nediskriminatorne obravnave carine.

IBM je prepričan, da bi z odpravo ovir za dostop na trg in sprejetjem tržnih mehanizmov ter javno-zasebnih partnerstev na najbolj učinkovit način dosegli napredovanje vlad in njenih gospodarstev. Potrebno je izpostaviti še, da se s temi ovirami srečujejo tudi njihove stranke. Zato podpira liberalizacijo trga in konkurenčnost v vseh sektorjih gospodarstva.

3.1.9 Strategija globalnega financiranja

IBM je leta 1981 ustanovil IBM Credit Corporation s petčlansko ekipo v lasti ameriške podružnice v ZDA. S tako majhnega podjetja, ki se je preimenoval v IBM Global Financing (v nadaljevanju IGF), je nastala globalna organizacija z več stotimi zaposlenimi prodajnimi predstavniki, računovodji, analitiki in kreditnimi ter cenovnimi poslovnimi specialisti.

Pred letom 1981 je imel IBM poslovni model izposojanja svoje strojne opreme direktno od IBM-a ali lizinskih hiš, ki so bile v lasti IBM-a. Leta 1980 je IBM spoznal, da potrebuje nov poslovni model, ki bo prinašal več denarja za investicije v raziskave in razvoj novih tehnologij za stranke. Leta 1981 so ustanovili IBM Credit Corporation za zagotavljanje financiranja IT nakupov IBM-ovih produktov svojim strankam. Na spletni strani podjetja IBM100 je mogoče dostopati do teh podatkov (IBM100, 2011).

Na tej spletni strani je navedeno tudi, da z ustanovitvijo tega ločenega podjetja je IBM postal zmožen povečati svojo sposobnost posojanja kapitala za investicije v razvoj konkurenčnih tehnologij, vse z namenom, da obdrži dobro kreditno oceno in okrepi svoj vpliv ter odnos s strankami.

V devetdesetih letih dvajsetega stoletja so IBM-ovi poslovni partnerji potrebovali vir kapitala za nakup IBM-ove tehnologije za preprodajo in distribucijo njihovim strankam. Zaradi tega so relativno hitro razvili enostavne pogodbe in dokumentacijo, ki dovoljuje strankam enake ugodnosti in gotovost IBM-ovega financiranja, kot so ga imeli z IBM-ovimi produkti.

Korporacija je postala prvi IT finančnik, ki je lahko ponudil strankam in poslovnim partnerjem financiranje terjatev. Od začetka je IBM-ovo financiranje doprineslo na stotine bilijonov ameriških dolarjev obratnega kapitala do IBM-ovih poslovnih partnerjev, da so jim lahko pomagali izpeljati njihov posel in omogočili prodajo IBM-ovih produktov in storitev. Standardizacija procesov in boljši nadzor sta se odražala v prihrankih več milijonov dolarjev, kar je na koncu pomagalo IBM-u.

3.2 Praktični prikaz ERM-ja v izbranem podjetju

V preteklosti je imel IBM zelo razdrobljeno poročanje podružnic, tveganja so nastajala na različnih področjih organizacije. Poročanje vodstvu je bilo ločeno in neusklajeno, to se je v zadnjem desetletju spremenilo in tudi kriza je dodala svoje. Menedžment v podružnicah se ni mogel nikoli v celoti lotiti obvladovanja tveganj, ampak je imel vedno samo del vpliva. IBM izvaja enotno strategijo obvladovanja tveganj. Na spletni strani IBM je mogoče dostopati do teh podatkov (ERM, 2011).

ERM se deli v IBM-u na tri skupine, in sicer na nivo korporacije, regijskih centrov in na nivo podružnice (lokalni ERM). Poročanje poteka od podružnice regijski poročevalski enoti in le-ta poroča navzdol, kako naj izvajajo ERM.

Enkrat na četrletje mora lokalni menedžment identificirati tveganja in to mora poročati regijski poročevalski enoti. Tveganja mora menedžment razporediti po verjetnosti nastanka, od najmanj verjetnega do zelo verjetnega, in času nastanka. Poleg tega mora pripraviti tudi načrt uobvladovanja teh tveganj na lokalni ravni, v planu mora biti opredeljena strategija obvladovanja tveganja, kakšen je vpliv posameznega tveganja na poslovanje, na kakšen način se bodo lotili obvladovanja, dati morajo lokalne predloge rešitev, opredeliti morajo posledice, do katerih lahko pride, v kolikor ne uspejo obvladovati tveganja.

Podružnice morajo biti predvsem zelo pozorne na visoko verjetna tveganja oz. posledice tveganj, ki bi imela zelo velik vpliv na poslovanje podjetja. Menedžment mora biti neprestano pozoren, da podjetje posluje v skladu z lokalno zakonodajo, saj le-ta prevlada nad pravili multinacionalke. Ker podjetje veliko dela z mrežo poslovnih partnerjev, mora imeti dober nadzor nad njihovo likvidnostjo. Seveda pa je ključen tudi prodajni portfelj. Ker ima podjetje zelo širok portfelj produktov in storitev, mora biti podružnica pozorna na strukturo prodaje, saj je razlika med profitabilnostjo produktov in storitev zelo velika. Ena od postavk poročila je tudi finančni pregled.

To naredi vsaka podružnica, nato regijska poročevalska enota v Pragi združi vsa poročila in pripravi pregled nad celotno regijo Centralne in Srednje Evrope. Pripravi pa tudi numerični pregled nad kazalniki in tveganji. Podatki, ki so vključeni v to poročilo, so:

- korupcijski indeks,
- skupno tveganje,
- tveganje varnosti,
- politično tveganje,
- tveganje vladne učinkovitosti,

- zakonodajno tveganje,
- makroekonomska tveganja,
- tveganje neplačil,
- finančno tveganje,
- davčno tveganje,
- tveganje trga delovne sile,
- tveganje vlaganj.

Pregled nato regijski center razpošlje vsem podružnicam in le-te se morajo ravnati po navodilih.

Naj omenim, da Bosna in Hercegovina spada pod IBM Slovenija, vendar zanjo ne veljajo enaka pravila kot za Slovenijo, ker tam poteka poslovanje preko poslovnih partnerjev. Pri sklepanju poslov je njihova likvidnost pod drobnogledom, lahko pa tudi na listi strank, s katerimi IBM sploh ne dela, zato morajo pred izvedbo poslov predložiti še veliko drugih dokazil.

Podružnice morajo pripraviti tudi poročilo, ki vključuje pregled tveganj za naprej in nazaj. Pripravljen mora biti z vidika projektov, zato je pomembna izmenjava informacij med zaposlenimi in menedžmentom. Najprej morajo opredeliti tveganje, finančni vpliv in opredeliti konkreten akcijski plan obvladovanja tveganja za posamezen projekt.

Podjetja, ki poslujejo v mednarodni okolju, se največkrat srečujejo s tveganji povezanimi s tečajnimi nihanji, propadom kupcev ali spremenjenimi pogoji poslovanja države uvoznice. Vsem tveganjem se seveda ne da izogniti, zavarovanje bi odvzelo ves dobiček, s tem bi poslovanje v mednarodnem okolju izgubilo prvotni namen. Smiselno je ublažiti negativne učinke in doseči čim večjo uspešnost. Menedžment s planiranjem in nadzorovanjem tveganj prepreči, da nepredvideni dogodki zamajajo poslovanje podjetja.

Potrebno je delati tudi na preventivi, preučiti potencialne dolžnike in države, v katerih bomo poslovali, preden sploh pomislimo na komercialna in nekomercialna tveganja. Te preventivne postopke imenujemo trženjske raziskave, boniteta partnerja, klasificiranje tveganj itd. Kot posledica hitrega razvoja mednarodnega poslovanja se je razvila bančna garancija. Le-ta nam pomaga, da zmanjšamo nezaupanje v poslovne partnerje.

Zgornje lahko povsem apliciramo na IBM, saj se pri avtorizaciji novih poslovnih partnerjev in revidiranju obstoječih na letni ravni vedno poslužuje bonitetnih ocen, bančnih garancij in ostalih kriterijev pomembnih za organizacijo, da niža stopnjo tveganja. Če pomislimo na strošek teh pridobljenih dokumentov v primerjavi s stroški oziramo tveganjem neplačil ali nesolventnosti poslovnih partnerjev, je ta strošek skorajda nič.

IBM sledi večji rasti poslovnih priložnosti. Glede na to da so odprli nove podružnice, zaposlujejo nov kader, vzpostavljajo nove odnose s strankami in poslovnimi partnerji, je tveganje logična posledica. Da bi lahko jamčili, da so ta tveganja identificirana in ustrezno zavarovana po celotni korporaciji, je IBM razvil konsistenten, sistematičen in popolnoma integriran koncept ERM. Uporabljajo zelo jasno definirano metodo ocenjevanja tveganja in metode obvladovanja tveganj, identificirajo, definirajo in postavljajo prioritete tveganj, analizirajo njihov nastanek in ocenjujejo morebitne posledice na nivoju korporacije. Ta koncept jim omogoča ustaljen oziroma najboljši način, kako obvladovati in ublažiti tveganja,

da jim pomaga slediti trdni rasti in ekonomskemu povračilu na dolgi rok. Na spletni strani podjetja IBM je mogoče dostopati do teh podatkov (ERM, 2011).

Sistematičen pristop k ERM-ju jim omogoča, da izkoristijo prednosti in področja podjetja za izboljšanje uspešnosti skozi boljšo identifikacijo in obvladovanje tveganja podjetja. ERM je narejen, da pomaga IBM-u, tako da:

- zagotavlja ustrezne rešitve in menedžerji so obveščeni o ustrezni obravnavi tveganj,
- predvideva situacije in za njih pripravi izvedbo strategije,
- analizira operacije v teku in sprejema ukrepe za izboljšanje učinkovitosti ter povečanja skladnosti in
- spremlja tveganja ter povratne informacije za bolj učinkovito poslovanje.

Za nadaljnjo povečanje sposobnosti obvladovanja tveganj je IBM ustanovil funkcijo podpredsednika in glavnega finančnega menedžerja za tveganja, katerega pristojnost je obvladovanje tveganj. Do teh podatkov je mogoče dostopati na spletni strani podjetja IBM (ERM, 2011).

3.2.2 Razdelitev vlog med matičnim podjetjem in podružnico

Pri multinacionalnem podjetju je ključna razdelitev vlog med matičnim podjetjem in podružnico, vmes pa se v določenih korakih znajdejo tudi regijski centri. Mi se bomo osredotočili na razdelitev vlog pri obvladovanju tveganj.

V Prilogi 1 in 2 se nahajata mapi političnega tveganja sveta v letu 2010 in 2011. Mapi imata opredeljeno lestvico, v katero kategorijo tveganja spada država. Lestvica se prične z nizko tveganimi, nadaljuje s srednje-nizko tveganimi, srednje tveganimi, srednje-visoko tveganimi, visoko tveganimi in zaključuje z zelo visoko tveganimi državami.

Iz map v Prilogi 1, Prilogi 2 in Prilogi 3 lahko trdimo, da Slovenija že dve leti zaporedoma pripada skupini srednje tveganih držav z vidika političnega tveganja, vendar smo priča političnim nihanjem in s tem povečanju tega tveganja. To tveganje bo vidno v strategiji do leta 2015. Kako to vpliva na IBM Slovenija? Z valdnimi spremembami so se ustavila javna naročila in vse investicije. Javna uprava je ena izmed ključnih IBM-ovih strank v Sloveniji, to se bo v prihodnje odražalo na prometu in tekočih projektih, ki jih ima podjetje z javno upravo.

Za Bosno in Hercegovino lahko na podlagi priloženih map v Prilogi 1, Prilogi 2 in Prilogi 4 trdimo, da je bila v letu 2010 izpostavljena valutnemu tveganju, velikemu tveganju stavk, javnih uporov in terorizmu, tveganju neplačil, pravnemu in regulativnemu tveganju, spadala je v področje srednje-visoko tveganih držav. V letu 2011 je še vedno v kategoriji srednje-visoko tveganih držav; tveganja, ki jim je trenutno izpostavljena, so valutna, stavke, javni upori in terorizem ter neplačila. Za IBM Slovenija to pomeni kar nekaj preglavic, saj so poti na podlagi korporacijskih pravil v tako državo zelo omejene in potrebne so potrditve menedžmenta z različnih nivojev, ERM pa je tu bolj ovira kot olajševalna okolica. Če pogledamo samo promet, le-ta pri poslovnih priložnostih v Bosni in Hercegovini predstavlja zgolj dober odstotek, ki ga naredi IBM Slovenija. Pravila poslovanja in izvedba posla pa so v tej državi zelo kompleksna in veliko bolj podrejena postopkom, saj je z IBM-ovega vidika tvegana država, zato želi podjetje preprečiti kakršnokoli politično tveganje v smislu korupcije, neplačil itd.

Pri skelpanju poslov v Sloveniji se prodajalci velikokrat soočijo s težavo, kako razložiti stranki, da je posel kljub manjšemu obsegu podrejen enaki stopnji potrditev menedžmenta, kot če bi bil vreden milijon evrov. Matrična struktura podjetja je tako večkrat kamen spotike.

V Bosni in Hercegovini se srečamo še s faktorjem tveganja neplačil itd., kar postopek samo dodatno podaljša. Nekajkrat se je že pojavilo vprašanje, ali opustiti ta trg glede na visoke stopnje tveganj. Odgovor je bil na koncu vedno negativen, saj je kljub vsemu to razvijajoči se trg in ima v nekaj letih oziroma pri naslednji menjavi vlade velik potencial za investicije.

V Slovenijo je IBM letos vložil veliko sredstev, saj je postavil inovacijski center za Jadransko regijo. Po IBM-ovih kriterijih je Slovenija država, v kateri vidi potencial za inovacije in razvoj države kot tiste, ki bo pomagala razviti ostale v Jadranski regiji. Ne smatra je kot države izpostavljene večjim tveganjem, ampak kot državo z rastočim trgom in veliko poslovnimi priložnostmi.

V Prilogi 7 se nahaja regijska slika Centralno-vzhodne evropske regije in Bližnjega vzhoda ter Afrike (v nadaljevanju CEEMEA). Z vidika korporacije je to enotna regija, ki poroča s skupnimi rezultati. To regijo tvori osemindeset držav z enaindesetimi maternimi jeziki, razteza pa se preko štirinajst časovnih pasov. Ta regija ima štiri centrale: Praga, Dubaj, Moskva in Johannesburg. Velja nepisano pravilo, da si ti centri ne »kradejo« zaposlenih med seboj. Slovenija (vključujoč Bosno in Hercegovino) spada pod centralo v Pragi. Za podružnico to pomeni, da lokalni menedžment poroča vertikali v center v Pragi, od tam naprej se združujejo podatki na ravni regije CEEMEA. Na globalnem nivoju ne gledajo, ali je Slovenija dosegla zastavljene poslovne cilje, ampak gledajo, ali je CEEMEA dosegla skupni cilj. Torej ne zadostuje, da dosežeš lokalni poslovni cilj, v primeru nedoseganja cilja so ukrepi za celotno regijo enaki.

IBM ima enotno globalno strategijo. Smernice, kako se ustvarja večja vrednost v korporaciji, so prikazane v Prilogi 8. Za vsako podružnico in vsakega zaposlenega so to smernice, ki jih morajo imeti za podlago, ko se dela na poslovnih priložnostih in zapira obstoječe odprte posle.

3.2.3 Identifikacija specifičnih tveganj

- **Identifikacija ekonomskega tveganja v izbranem podjetju**

IBM je kot mednarodna korporacija, ki je neprestano pod vplivom ekonomskega tveganja, saj deluje v več kot sto sedemdesetih državah, med njimi so države v rasti in gospodarsko zelo uspešne države. Dobra primerjava bi bili Bosna in Hercegovina ter Finska. Kako se podjetje sooči s tovrstnimi razlikami? Absolutna prednost je ta, da če gre nekje podjetju zelo slabo drugje pa dobro, lahko izravna dobiček in izgubo ter na koncu doseže pozitiven rezultat. Torej mu daje razpršenost investicij in njegova prisotnost v večini primerov zelo različnih gospodarstev dobro sredstvo za boj proti tveganjem.

Mramor (1997, str. 82) pravi, ne nosite vseh jajc v eni sami košari; to je pravilo, ki se v finančah uporablja od nekdaj. Enako velja za naložbe. Če ves svoj denar naložimo v eno samo tvegano naložbo, poslovni neuspeh le-te lahko pomeni izgubo vsega denarja ali, v manj skrajnem primeru, velike razlike med donosi v posameznih obdobjih.

IBM veliko investira v države v razvoju in kontantno spreminja svoj zemljevid poslovanja, to pomeni, da glede na zrelost trgov lansira investicije, prerazporeja delovna mesta in spreminja

globalne centre. Letošnje leto je pričel s ponovnim prestrukturiranjem, kar pomeni nov val sprememb v vseh regijah. To podjetje ne glede na svojo velikost v zadnjih letih poskuša čim hitreje reagirati na hitro spreminjajoče se povpraševanje trga.

Menedžemt podružnic po svetu redno poroča regijskim vodjem pripraviti jim morajo ustrezen akcijski plan. Kako bodo reagirali na aktualna tveganja v državi in kako le-ta vplivajo na trenutne odprte projekte pri strankah, konkretne aktivnosti, ki bodo pripomogle k zmanjšanju vpliva tveganja na poslovanje podružnice.

Zaradi spreminjajoče se strukture podjetja se lokalni menedžment čedalje bolj sooča z argumentacijami svoji vertikali zakaj obdržati določena delovna mesta, zakaj nameniti določena sredstva v eno državo zakaj ne v drugo. Predvsem zakaj neko delovno mesto obdržati v svoji državi in zakaj ne ga prenesti v Indijo, Azijo, rastoče trge. Države se morajo »bojevat« med seboj, da lahko obdržijo posel, sredstva in delovna mesta. Ključno je da lokalni menedžment poskrbi, da se to v čim manjši meri prenaša na zaposlene, kar jim zelo dobro uspeva.

• Identifikacija političnega tveganje v izbranem podjetju

IBM-ova podružnica v Rusiji je plačala osem in pol milijonov dolarjev kazenske globe in sto osemindemdeset tisoč dolarjev administrativne kazni za dobavo računalnikov ruskemu nuklearnemu objektu. Računalnike so namreč vseeno prodali, ne glede na to da so imeli zadostne informacije o tem, da bodo uporabljeni na nuklearnih eksplozivnih napravah. V kolikor bi imelo IBM podjetje samo v Rusiji, bi to predstavljalo veliko finančno škodo. Ugled podjetja bi se zmanjšal in potrebovali bi kar nekaj časa, da ga zopet pridobijo. V primeru da pride do težav na enem trgu, jih ima še sto devetinšestdeset, da lahko to izgubo sanira. Potrebno pa je poudariti, da vsak tak primer, čeprav se zgodi v Rusiji, omaja ugled celotne korporacije in ne samo lokalne podružnice.

Ob vsakem primeru lahko ugotovimo, da je IBM kot mednarodno podjetje, razširjeno v več kot stosedemdesetih državah, izpostavljeno različnim tveganjem. Podjetje bi bilo seveda tveganjem izpostavljeno ne glede na prisotnost na tujih trgih, velikost pa ga velikokrat reši pred večjimi vplivi tveganj na poslovanje. To dejstvo potrjuje tudi navedeni primer iz Rusije.

Na tem mestu je potrebno omeniti tudi boj s korupcijo. IBM ima zelo stroga interna pravila glede poslovanja s strankami in poslovnimi partnerji, še posebej stroga so pravila glede strank iz javne uprave. Na nivoju korporacije so določena pravila, ki so usklajena z zakoni države. Tako je npr. določeno, kolikšna je maksimalna vrednost daril, ki jih kupujejo za stranke, kolikšna je maksimalna vrednost obroka na poslovnih kosilih itd. Interna pravila so seveda usklajena z zakoni posameznih držav, ki prevladajo nad njimi. Seveda je potrebno izpostaviti države, kjer je prisotna korupcija. Te so bolj pod drobnogledom interne revizije in njihovo poslovanje mora biti toliko bolj transparentno.

IBM ima strogo določen način poslovanja s poslovnimi partnerji in dobavitelji. Ima globalno določene dobavitelje in nekatere poslovne partnerje. S tem zmanjšuje tveganje podkupovanja ali subjektivnih preferenc, ker v večini primerov odgovarja matično podjetje za finančne in pravne posledice. Na ta način si korporacija gradi zaupanje do izbranega dobavitelja na globalni ravni, kar pa ni vedno najboljše, če pogledamo z vidika majhne države. Z vidika korporacije pa je to najboljša odločitev, da se izognemo osebnim preferencam in s tem

povezanimi kršitvam. IBM Slovenija je kot ostale države podrejen vnaprej predpisanim postopkom, tudi kako reagirati v primeru političnih tveganj.

- **Identifikacija finančnega tveganja v izbranem podjetju**

S tem ko se je podjetje širilo na nove trge in si ustvarjalo ugled ne samo doma, ampak povsod po svetu, si je ustvarilo dobre pogoje za ustanovitev podružnice oziroma samostojnega podjetja za globalno financiranje. Na ta način je podjetje samo omogočilo financiranje strank in poslovnih partnerjev za nakup IBM-ove opreme, v eni pogodbi so združili nakup proizvoda in financiranje, zelo so olajšali celoten proces nakupa za stranke in poslovne partnerje.

Zaradi prisotnosti finančne krize se veliko podjetij bori z izposojanjem denarja in veliko jih posojila sploh ne dobi. IBM pa si izposoja denar po enoodstotni obrestni meri. To jim je uspelo doseči ravno z veliko mero zaupanja, ki ga imajo pri bankah.

Za interno poslovanje je uradna valuta ameriški dolar, določeni so tečajji, po katerih se ostale valute konvertira v ameriški dolar, ta interni tečaj se ne spreminja tako kot situacija na trgu. Za čim manjše tveganje sprememb valut podjetje vzdrukuje sklade, ki služijo balansiranju valutnih sprememb in posledično, da se te spremembe ne odražajo na finančnih rezultatih podjetja. Na koncu leta s izravnavajo razlike v tečajjih zato, da se v bilanci stanja odraža realna slika poslovanja.

Korporacija je neprestano izpostavljena finančnim tveganjem v vsaki državi, v kateri je prisotna na drugačen način in v drugačni meri. Pri finančnem tveganju ne mislimo samo na valuto, ampak tudi na nevarnost nepredvidenih dogodkov na finančnem trgu posamezne države. IBM se je interno in eksterno zaščitil s svojim ugledom in finančnimi instrumenti, glede na trenutno situacijo pa ga ščiti tudi njegova razpršenost po celem svetu in fleksibilnost.

- **Identifikacija valutnega tveganja v izbranem primeru**

Glede na prisotnost IBM-a v različnih državah sveta lahko rečemo, da posluje v več kot petdesetih valutah. Kakšne posledice ima to na dohodek, dobiček korporacije ob zaključku leta?

Pomemben del tujih valut v podjetju je denominiran v debetni portfelj in je določen za varovanje pred tveganji neto naložb ter zmanjšanje spremenljivosti kapitala delničarjev, ki jo povzročajo spremembe tečajev tujih valut in formalnih tečajev za menjavo v ameriški dolar. Korporacija prav tako uporablja valutne zamenjave (angl. *swap*) in terminske pogodbe v tujih valutah za obvladovanje tveganj. Leta 2009 je imel IBM za tisoč milijonov naložb v izvedenih finančnih instrumentih (IBM earnings benefit from weak U.S. dollar, 2011).

Poslovanje korporacije ustvarja tristransko plačevanje dobaviteljev, plačila avtorskih honorarjev, proizvodov in storitev preko drugih podjetij za podružnice, ki niso v ZDA kot matična družba.

V pričakovanju denarnih tokov v tujih valutah z vidika spremenljivosti menjalniških trgov podjetje selektivno podpisuje terminske pogodbe za obvladovanje svojega valutnega tveganja. Te terminske pogodbe se uporabljajo za varovanje denarnega toka. Najdaljše obdobje, za katerega se korporacija izpostavi spremenljivosti v prihodnjih denarnih tokovih, je približno štiri leta.

Korporacija je izpostavljena spremenljivosti menjalniškega tečaja dolgov v tujih valutah. Za obvladovanje tega tveganja korporacija kupuje valutne zamenjave za menjavo s fiksnimi menjalniškim tečajem in s fiksno obrestno mero dolga v denominirani funkcionalni valuti zadolževanja podjetja. Tovrstne valutne zamenjave služijo kot prejšnje za varovanje denarnega toka. Pred dvema letoma je njihova vrednost znašala tristo milijonov dolarjev.

Zadnje orodje, ki ga uporablja za varovanje pred valutnim tveganjem, so globalni centri zakladnic, ki upravljajo denarni tok podružnic. Ti centri uporabljajo predvsem valutne zamenjave za pretvarjanje valut v denarnem toku podjetja na stroškovno učinkovit način. Poleg tega podjetje uporablja devizne terminske pogodbe za ekonomske sklade na neto osnovi, izpostavljenost tujim valutam pa podjetju povzroča del nefunkcionalnih valutnih sredstev in obveznosti. Pogoji teh pogodb na splošno veljajo manj kot dve leti. Spremembe vrednosti teh pogodb in z njimi povezane izpostavljenosti so ponavadi dogovor zapisan v prihodkih in odhodkih v konsolidiranem izkazu dobička. Znesek teh izvedenih finančnih instrumentov za varovanje pred tveganji v tuji valuti je znašal leta 2009 osem tisoč devetsto sedeminpetdeset milijonov dolarjev. Na spletni strani podjetja InformationWeek je mogoče dostopati do teh podatkov (IBM earningss benefit from weak U.S. dollar, 2011).

3.2.4 Obvladovanje tveganj

Ko govorimo o obvladovanju tveganj, je le-to v pristojnosti organizacijske enote, ki skrbi za vodenje te funkcije v podjetju. Poleg tega da določimo, katera organizacijska enota je za to pristojna, moramo določiti tudi odgovorno osebo za vodenje te enote.

Glede na razvoj dogodkov in političnih razmer na svetovnih trgih vse smernice nakazujejo, da je obvladovanje tveganj sestavni del poslovnega odločanja. Govorimo o obvladovanju tveganj po vseh organizacijskih ravneh in o celovitem pristopu k obvladovanju tveganj.

Pri IBM-u lahko vidimo posledice sprejetja določenih tveganj na poslovanje. Če si ne bi upali investirati toliko v raziskave in razvoj, ne bi imeli v letu 2010 prijavljenih pet tisoč osemsto šestindevetdeset patentov. Kar jih je naredilo že osemnajsto leto zapored vodilnega v patentih v ZDA. Torej če leta 1939 ne bi James W. Bryce, IBM-ov vodilni inženir, pisal Thomasu J. Watsonu o patentih in raziskavah, na katerih je delal, ne bi vzbudil njegovega zanimanja in dobil podpore za nadaljevanje tega dela in zaščite te intelektualne lastnine, ki je z leti samo pridobivala na vrednosti. S tem je rasla tudi vrednost podjetja in le-to danes ne bi bilo v samem vrhu IT podjetij.

Dejstvo je, da tveganja ne moremo uničiti, lahko pa ga preoblikujemo, kot lahko iz kocke naredimo kroglo. Berk, Peterlin in Ribarič (2005, str. 80) pravijo, da podjetje s *strategijo obvladovanja tveganja* opredeli sprejemljivo razmerje med rastjo, donosnostjo in tveganjem, odnos do tveganja, pristop k obvladovanju tveganja in naloge ter odgovornosti zaposlenih pri obvladovanju tveganja. V strategiji obvladovanja tveganja vodstvo opredeli njegovo razumevanje izpostavljenosti tveganju in opiše načine obvladovanja posameznih vrst tveganj v podjetju.

Zgornji odstavek lahko povzamemo z dvema dejstvoma: obvladovanje tveganj mora postati stalen proces kot sredstvo za doseganje cilja in pri izvajanju strategije je ključen človeški faktor, tj. sodelovanje zaposlenih.

Peterlin (2005, str. 51) pravi, da ima pri obvladovanju finančnih tveganj finančnik pomembno vlogo, saj si prizadeva za zmanjševanje vpliva finančnih in poslovnih tveganj na najnižjo možno raven. Na drugi strani pa lahko tveganost poslovanja povečujejo nezaželeni lastnosti finančnika, kot so strokovna nesposobnost, nagnjenost k čezmernemu tveganju, pohlepnost in želja po čistem špekuliranju. Zato je v podjetju potreben notranji nadzor, ki naj bi v interesu lastnikov in najvišjega posloводства zagotavljal, da se poslovna politika uresničuje med letom na vseh ravneh odločanja.

Če to apliciramo na primer IBM-a, to povsem drži, saj ima podjetje svojo notranjo revizijo, ki v ciklu dveh let revidira poslovanje vseh podružnic po svetu, poleg tega ima vzpostavljene ekipe po svetu, ki skrbijo za tedenska in mesečna testiranja procesov poslovanja. Testiranja potekajo predvsem v organizacijskih enotah, ki delajo s strankami in poslovnimi partnerji, kjer prihaja do finančnih transakcij. Za korporacijo je transparentnost poslovanja ključnega pomena za preživetje, saj je tarča nešteto političnih in državnih sistemov, to jo sili k korektnemu poslovanju. To pa lahko doseže z nadzorom svojih zaposlenih in s predpisanimi pravili poslovanja.

Manj kot polovica IBM-ovega dohodka je v ameriških dolarjih, ostalo je v drugih valutah. To dejstvo je podjetju v pomoč. Vidno je bilo v finančnih poročilih leta 2007, saj je bila prodaja pretvorjena nazaj v ameriške dolarje, vrednost dolarja je močno padla v primerjavi z večino drugih valut. IBM je dosegel boljše rezultate kot ostala večja podjetja. Vodilni v podjetju je to pojasnil kot posledico IBM-ovega globalnega poslovanja in dejstva, da večino dohodka prihaja iz Evrope, rastočih trgov in Azije. Korekcija v valuti je leta 2007 pripomogla štiri odstotnemu povečanju dohodkov v četrtem četrtletju in celoletnemu poslovanju.

3.2.5 Predlogi izbranemu podjetju

V tem trenutku so zelo pomembne politične in regulativne spremembe, ki se lahko zgodijo kadarkoli in v katerikoli državi, na multinacionalna podjetja pomembno vplivajo, predvsem na izvedbo njihove globalne strategije. Zaradi tega mora biti planiranje prihodnjih aktivnosti zelo prilagodljivo oziroma hitro odzivno na spremembe povpraševanja in trga. Podjetja se lahko soočijo z resnimi finančnimi globami, v kolikor ne obratujejo v skladu z lokalno zakonodajo.

V slovenski podružnici se soočajo s povečanim političnim tveganjem in najbolj učinkovitim načinom obvladovanja tega tveganja. IBM-ov sistem učinkovitega obvladovanja tveganj so uredili na globalni ravni. Vzpostavili so sistem za obvladovanja na podlagi standardov delovanja in ciljev korporacije. To so naredili s pomočjo etike, integritete in upravnim odborom direktorjev, ki je pretežno neodvisen od ostalih.

IBM-u je zelo pomembno, da ohranja politično transparentnost, ker je to ena od ključnih korakov do zaupanja vlagateljev, predvsem da podjetje deluje povsem v skladu z veljavno globalno in lokalno zakonodajo. V ta namen so ustanovili oddelek IBM pravo in zakladnico (angl. *IBM Law and Treasury*), ki z vladnimi partnerji po vsem svetu zagotavlja, da IBM deluje skladno z veljavnimi zakoni in predpisi. Skrbi tudi za zmanjšanje primerov, ki nimajo ustrezne politike, ampak negativno vplivajo na njihovo poslovanje (Corporate governance, 2011).

To globalno podjetje vzdržuje ERM s pomočjo internega revidiranja (angl. *Audit*), ki skrbi, da redno (vsaki dve leti) revidira podružnice, ali le-te delujejo v skladu s predpisi in poslovnimi

procesi korporacije ali ne. V kolikor ne opravijo tega rednega pregleda poslovanja uspešno, se le-to izvaja bolj pogosto in lahko pride tudi do kadrovskih sprememb v podružnici. Poleg revidiranja na dve leti potekajo tudi SOX testiranja na mesečni ravni oziroma takrat ko se obračuna davek, odvisno od postopka, izpostavljene so funkcije, ki operirajo s finančnimi transakcijami. SOX kontrole se dela na procesih in postopkih poslovanja, ki vplivajo na verodostojnost poslovanja podjetja. Interna revizija skrbi tudi, da se interni postopki spreminjajo oziroma najdejo pereče točke v le-teh, izvaja se tudi zato, da se bi s časom zmanjšalo število testiranj (ki je tudi časovno potratno) in poenostavilo delovni proces.

Prednosti, ki jih ERM prinaša menedžmentu, so:

- osredotočijo se lahko na identificiranje in razumevanje sprememb tveganja,
- podpira proaktiven in ne reaktiven pristop menedžmenta k tveganjem,
- spodbuja poslovne enote k aktivnemu sodelovanju, obvladovanja tveganj in da odprto govorijo z internimi revizorji o perečih točkah,
- nameščajo tehnike za nadziranje tveganj.

Pri zadnji točki se bi oprli na dve zadnji IBM-ovi akviziciji. IBM je kupil Algorithmics, podjetje, ki razvija programsko opremo za obvladovanje finančnih tveganj in I2, ki je razvil programsko opremo za podporo pri prepričevanju kriminala. IBM sam uporablja te rešitve za bolj učinkovito poslovanje in obvladovanje tveganj ter izboljšanje ERM-ja tudi za lastno učinkovitost.

Prednosti za lokalni menedžment:

- sami opredelijo tveganja,
- pri obračunu DDV-ja imajo lokalni nadzor nad to aktivnostjo in regijski pregled, torej dvakratni pregled kar zmanjša verjetnost napake,
- centraliziran in usklajen pregled likvidnosti poslovnih partnerjev, liste neplačnikov ipd.,
- na lokalni ravni si določijo prodajni portfelj, zato da bo prodaja dosegla regijsko določen finančni cilj,
- SOD matrike so predpisane, zato da ne bi prišlo do konflikta v izvajanju aktivnosti,
- PEER review v državo pride izvajati pregled določene aktivnosti osebe, ki dela enako aktivnost v drugi državi.

Slabosti za lokalni menedžment:

- lokalno določijo akcijski plan za posamezno tveganje, vendar lahko pride do sprememb ukrepov, ko regijski center združi priporočila vseh držav in se lahko le-ta spremeni,
- lokalni menedžment je tisti, ki pozna lokalni trg, zaposlene in dela na projektih v državi in se mora neprestano »pogajati« z vertikalo zakaj je potrebno delati določene izjeme glede projektov, razporeditve zaposlenih in spreminjanja trga, saj vertikala nima občutka kaj se dogaja lokalno, kar lokalnemu menedžmentu predstavlja dodatne naloge.

Pomembno je, da lokalno vodstvo ohrani nadzor nad vsemi odprtimi projekti in posveti nekaj več pozornosti tistim, ki so odprti v javni upravi in deli informacije s svojimi zaposlenimi ter da vsi zaposleni delijo vse informacije z lokalnim vodstvom.

Vsekakor se korporacija trudi najti sinergijo med ERM-jem in internim revidiranjem, zato da bi menedžment hitreje ter bolj učinkovito reagiral pri obvladovanju tveganj in bi ne izgubljal časa na internih revizijah. Sinergija teh dveh postopkov poslovanja bo v prihodnje preprečila podvajanje delovnih nalog in nemoteno poslovanje korporacije. Tako da bo lahko lokalni

menedžment glede na organizacijsko tolerantnost do tveganj dostavi pričakovane poslovne rezultate.

SKLEP

Podjetje, ki posluje v mednarodnem okolju, se srečuje z negotovostjo poslovanja na različnih trgih. Učinkovito obvladovanje tveganj je postala pomembna naloga vodilnih v podjetju. Podjetja, ki razumejo oziroma obvladujejo svoja tveganja boljše kot njihova konkurenca, so v boljšem položaju in lahko to prednost izrabijo za boljše pozicioniranje na trgu v primerjavi s konkurenco.

Obvladovanje tveganj je pomembno tako za dolgoročni obstoj podjetja kot za njegovo rast. Vendar se lahko podjetje zaradi obširnosti področja poslovanja hitro ujame v past, da investira veliko sredstev v obvladovanje tveganj, izkupiček pa je majhen. Zato se je potrebno obvladovanja tveganj lotiti celovito in sistematično, kot na primer s pomočjo ERM-ja.

Potrebno je poenostaviti stvari, kadarkoli je to mogoče. Poenostaviti je potrebno interakcije s strankami, produkte in storitve, odnose s poslovnimi partnerji in imeti enoten način poslovanja po celem svetu. Potrebno je promovirati strategijo podjetja, da hitro reagira na spremembe in pritiska na hitro izvedbo. Kot smo prikazali v diplomskem delu, imajo tudi multinacionalna podjetja kljub svoji kompleksnosti in obsežnosti lahko učinkovit sistem za obvladovanje tveganj. Da bo podjetje globalno integrirano, je potrebno najti pravi način kako delovati na lokalnem trgu z globalno strategijo. Potrebno je biti globalen, kjer lahko, lokalni tam, kjer je nujno. Poleg tega se dopušča kulturne razlike, ne sme se samo predpostavljati, kaj deluje na enem trgu in kaj na drugem ne bi delovalo.

Postati globalen je pomenilo različno skozi preteklo stoletje. Kljub temu so nekateri načini, veščine in prakse ostali ključni tudi v ekonomiji enaindvajsetega stoletja. Moderne korporacije potrebujejo lokalno vodstvo, da prevede globalno strategijo v lokalno prakso in obratno. Zaokrožiti morajo globalno raznolikost – v ljudeh, veščinah, razmišljanju in sredstvih – odsevajoč realnost. Pomembno pri tem je, da v sklopu ERM-ja menedžment obvladuje tveganje in strategije, in sicer da smatra tveganje kot bistvo pri vrednotenju strateških alternativ, postavljenju sorodnih ciljev in razvijanju mehanizmov za obvladovanje povezanih tveganj in raznolikosti v multinacionalki.

V IBM-u proces obvladovanja tveganja poteka na treh nivojih, in sicer na nivoju korporacije, regiskega centra in podružnice. Obvladovanje tveganj ni v izključni pristojnosti podružnice same. Kolikor ima menedžment dodeljene pristojnosti, toliko lahko vpliva na tveganje. Nivo pristojnosti se razlikuje znotraj podružnice, saj menedžer, ki je šele na začetku kariere, nima enakih pristojnosti kot tisti, ki je del vrhovnega menedžmenta in mu korporacija zaupa. IBM neto izpostavljenost na lokalni ravni ne podreja podružnici kot taki, ampak njenemu lokalnemu vodstvu in interni oceni pristojnosti.

Lokalno lahko podružnica poskrbi, da dobiva informacije od zaposlenih, ki so v konstantnem stiku z dogajanjem na tržišču in pri starnkah, in sicer poskusi to vpeljati kot redno prakso na sestankih, ki jih imajo različne skupine znotraj podjetja in da si le-te informacije delijo vodilni na rednih tedenskih kolegijih ali na sestankih ene na ena. Ključno je imeti urejeno interno komuniciranje in da informacije pridejo na pravo mesto, da ne zvisijo v zraku, saj se lahko zgodi, da zaradi pomanjkanja informacij ne pride do pravilnega pristopa k izvedbi posla.

Globalno je strategija IBM-a določena do leta 2015, lokalno morajo le-tej slediti in jo dosledno izvajati, kar se odraža na prodajnem portfelju in doseženih poslovnih ciljih, kar je ključno je da lokalni menedžment pri postavljanju okvirja kako ravnati s tveganji izhaja že od začetka iz strategije in se nato osredotoči na doseganje ciljev na lokalni ravni in pri tem sledi osnovnim pravilom za učinkovito ravnanje s tveganji. ERM zagotavlja opredelitev in izbor različnih odzivanj na tveganje na lokalni in ostalih ravneh, in sicer kot so odprava tveganja, zmanjševanje tveganja, delitev in sprejetje tveganja, poudarek pri tem je na tveganjih odločitvah.

Povečuje se tudi negotovost in spremenljivost v regijah, ki imajo trajno nizko rast. Za sprejetje boljših odločitev bi se morala podjetja in vlade v prihodnje osredotočiti na predvideni denarni tok, planiranje prihodnjih aktivnosti, na strateške investicije, spremenljivost in tveganja. Ko se podjetje sooča s tveganji je bistveno, da pridobi povečane sposobnosti pri identifikaciji potencialnih škodnih dogodkov in vzpostavljanju odgovorov ter zmanjšanju presenečenj in z njimi povezanimi stroški ali izgubami. Pri multinacionalnih podjetjih, ki se soočajo z mnogovrstnimi in prečnimi tveganji je pomembno, da ERM daje učinkovite odgovore za medsebojno uskladiitev posledic in enoten odziv na več tveganj hkrati.

Preoblikovanje IBM-a iz izdelovalca izdelkov v storitveno podjetje je bila prava odločitev, pomagala mu je preživeti turbulentna leta konec prejšnjega stoletja. Po preoblikovanju podjetja je bilo pomembno, da je bil IBM pripravljen reagirati na tržne spremembe in ohraniti rast, za kar je bistveno, da je dosegel poslovno prožnost. ERM z upoštevanjem celotnega spektra dogodkov omogoča menedžmentu, da identificira in proaktivno realizira priložnosti na hitro spreminjajočem se tržišču. Z ERM-jem menedžment lažje pride do konkretnih informacij o tveganju, ki jim omogoča učinkovito oceno celotne potrebe po kapitalu in lažjemu pridobivanju le-tega.

IBM spodbuja politiko odpiranja trgov in odpravo nepotrebnih predpisov po vsem svetu za izdelke informacijske tehnologije in storitve. Spodbuja pa tudi partnerstva med industrijo in vladami, da se zaščiti svetovne dobavne verige pred zunanji grožnjami, hkrati pa zagotavlja nemoten pretok zakonitega trgovanja. Aktivno sodeluje z vladami, jih izobražuje o prednostih odprtih trgov pred konkurenco, spodbuja jih k uporabi mednarodnih standardov in najboljših industrijskih praks. Sami imajo moč vplivati na industrijska združenja, ki sodelujejo s strankami in drugimi podjetji v IT sektorju. Osredotočeni so predvsem na države z rastočimi trgi, ki imajo največji potencial poslovnih priložnosti in največje izzive za vstop na trg.

Zaključili bomo s tem, da proces ERM-ja v podružnicah deluje pozitivno na lokalni menedžment, ta ga četrtletno redno izvaja in s pomočjo vertikale sprejema prave odločitve v pravem času. To se dobro odraža na poslovanju, ker so vedno pripravljeni na nove izzive tudi ob nepredvidenih situacijah ali dogodkih reagirajo v skladu s strategijo korporacije.

LITERATURA IN VIRI

1. *2010 Terrorism risk map*. Najdeno 14. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.aon.com/risk-services/terrorism-risk-map/>
2. *2011 Political risk map*, Najdeno 24. septembra 2011 na spletnem naslovu http://www.aon.com/risk-services/political-risk-map2/map/Interactive_Risk_Map/2011_Political_Risk_Map/index.html
3. Balabanis, G., Theodosiou, M. & Katsikea, E. S. (2004). Guest editorial export marketing and a research agenda. *International marketing review*. 4(5), 353–377.
4. Berk, A. (2005). *Enterprise risk management practices in Slovenia and their impact on performance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Berk, A., Peterlin, J. & Ribarič, P. (2005). *Obvladovanje tveganja: skrivnosti celovitega pristopa*. Ljubljana: GV Založba.
6. Chew, D. H. (2008). *Corporate risk management*. ZDA: Cloumbia University press.
7. Clark, E., & Marois, B. (1996). *Managing risk in international business: Techniques and applications*. (n.p): International Thomson Business Press.
8. Casualty Actuarial Society. (b.1.) Overview of Enterprise risk management. Najdeno 16. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.casact.org/research/erm/overview.pdf>
9. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (b.1.) V Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Najdeno 16. oktobra na spletnem naslovu http://www.coso.org/publications/erm/coso_erm_executivesummary.pdf
10. *Corporate governance*. Najdeno 25. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.ibm.com/ibm/governmentalprograms/entercorp.html>
11. *Enterprise risk management*. Najdeno 11. septembra 2011 na spletnem naslovu http://www.ibm.com/ibm/responsibility/gov_risk_management.shtml
12. Hornby, A. S. (1974). *Oxford advanced learner's dictionary of current English*. Oxford: Oxford press.
13. IBM (2011). *Annual report 2010*. New York: IBM.
14. IBM Slovenija d.o.o. (2011). *Poslovna izkaznica* (interno gradivo). Ljubljana: IBM Slovenija d.o.o..
15. *IBM100*. Najdeno 14. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.ibm.com/ibm100/us/en/icons/igf/>
16. *IBM's Global business model*. Najdeno 25. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.ibm.com/ibm/governmentalprograms/hrbiz.html>
17. *IBM earningss benefit from weak U.S. dollar*. Najdeno 12. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.informationweek.com/news/205604665>
18. Kreditno tveganje (2011) v *finančnem slovarju*. Najdeno 30. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.financnislovar.com/definicije/kreditno-tveganje.html>
19. List of International subsidiaries of IBM. (b.1.) V Wikipediji. Najdeno 24. septembra 2011 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_International_subsidiaries_of_IBM
20. Makovec Brenčič, M. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
22. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Maney, K., Hamm, S., & O'Brein, K. (2011). *Makingthe world work better. The ideas that shaped a century and a company*. Upper Saddle River, new Jersey: IBM press.
24. *Market access barriers*. Najdeno 24. september 2011 na spletnem naslovu http://www.ibm.com/ibm/governmentalprograms/mkt_ab.html
25. Mramor, D. (1997). *Poglavja iz poslovnih financ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

26. Obrestno tveganje (2011) v *finančnem slovarju*. Najdeno 30. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.financnislovar.com/definicije/obrestno-tveganje.html>
27. Peterlin, J. (2005). *Obvladovanje finančnih tveganj*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
28. Podlipnik, K., & Gomišček, I. (2006, 9. november). Celovito obvladovanje tveganj v slovenski kemični industriji. *Organizacija*, str. 565, 566, 567 in 568.
29. Prohaska, Z. (1999). *Finančni trgi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Sadler, P. (2010). *Sustainable growth in a post-scarcity world: consumption, demand, and the poverty penalty*. ZDA: Ashgate Publishing.
31. Shiller, R. J. (2003). *The new financial order: risk in the 21st century*. ZDA: Princeton University press.
32. Šuštar, R. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM.
33. *Trade agreements*. Najdeno 24. septembra 2011 na spletnem naslovu http://www.ibm.com/ibm/governmentalprograms/mkt_ta.html
34. Travis, T. (2007). *Doing business anywhere: The essential guide to going global*. ZDA: John Wiley & Sons.
35. *Tax*. Najdeno 25. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.ibm.com/ibm/governmentalprograms/entertax.html>
36. Tržno tveganje (2011) v *finančnem slovarju*. Najdeno 30. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.financnislovar.com/definicije/trzno-tveganje.html>
37. Veselinovič, D. (2003). *Mednarodne (poslovne) finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Zbašnik, D. (2001). *Mednarodne poslovne finance*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

PRILOGE

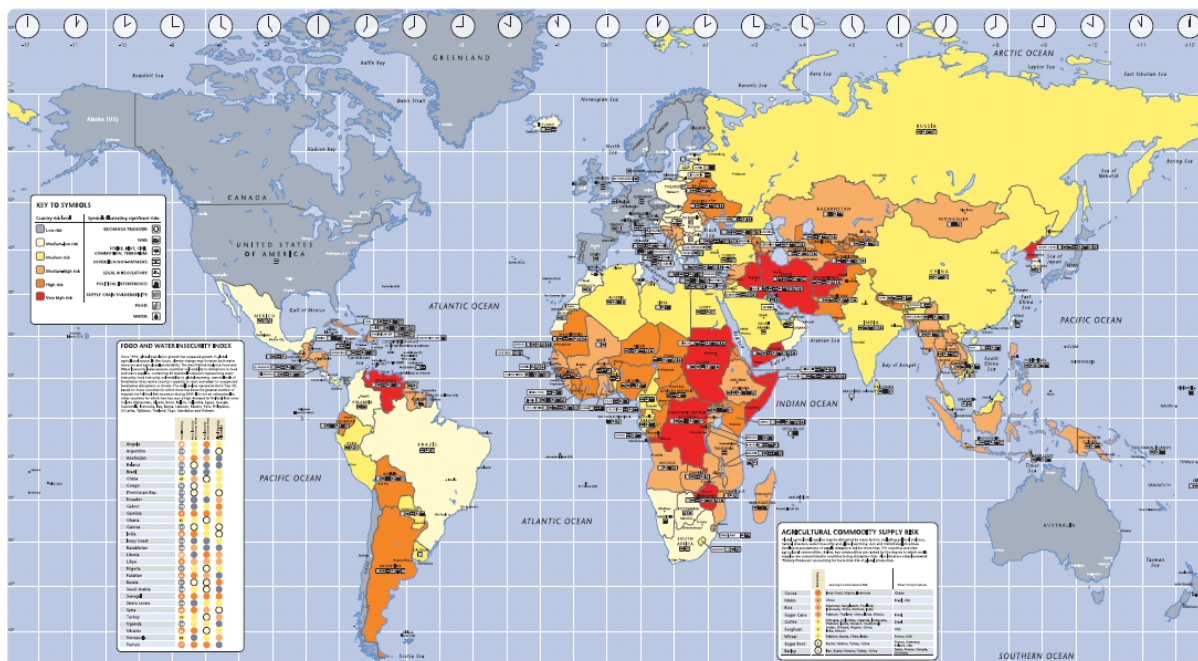
KAZALO PRILOG

Priloga 1: Zemljevid političnega tveganja 2010	1
Priloga 2: Zemljevid političnega tveganja 2011	1
Priloga 3: Zemljevid političnega tveganja 2011 za Sloveijo.....	2
Priloga 4: Zemljevid političnega tveganja 2011 za Bosno in Hercegovino	2
Priloga 5: Globalna dostopnost trga in podporne funkcije.....	3
Priloga 6: IBM globalno delovanje podpornih funkcij	3
Priloga 7: Regijska slika Centralne in Vzhodne Evrope	4
Priloga 8: Ustvarjanje dodane vrednosti v IBM-u	4

Priloga 1: Zemljevid političnega tveganja 2010

2010 Political Risk Map

AON



Aon offers a comprehensive solution to Political Risk, combining analysis and risk management consulting with individually structured insurance programmes. For further information please speak to your Aon broker, or visit www.aon.com



Vir: 2010 Terrorism treat map (2010).

Priloga 2: Zemljevid političnega tveganja 2011

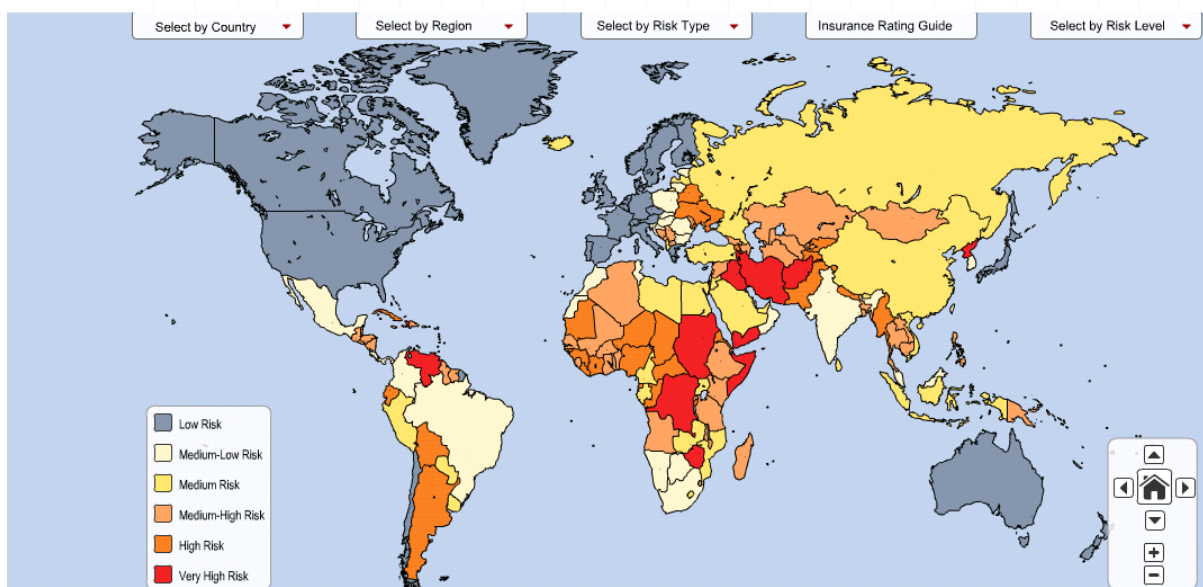
AON

Political Risk Map

Terrorism and Political Violence Map

Help

2011 Political Risk Map



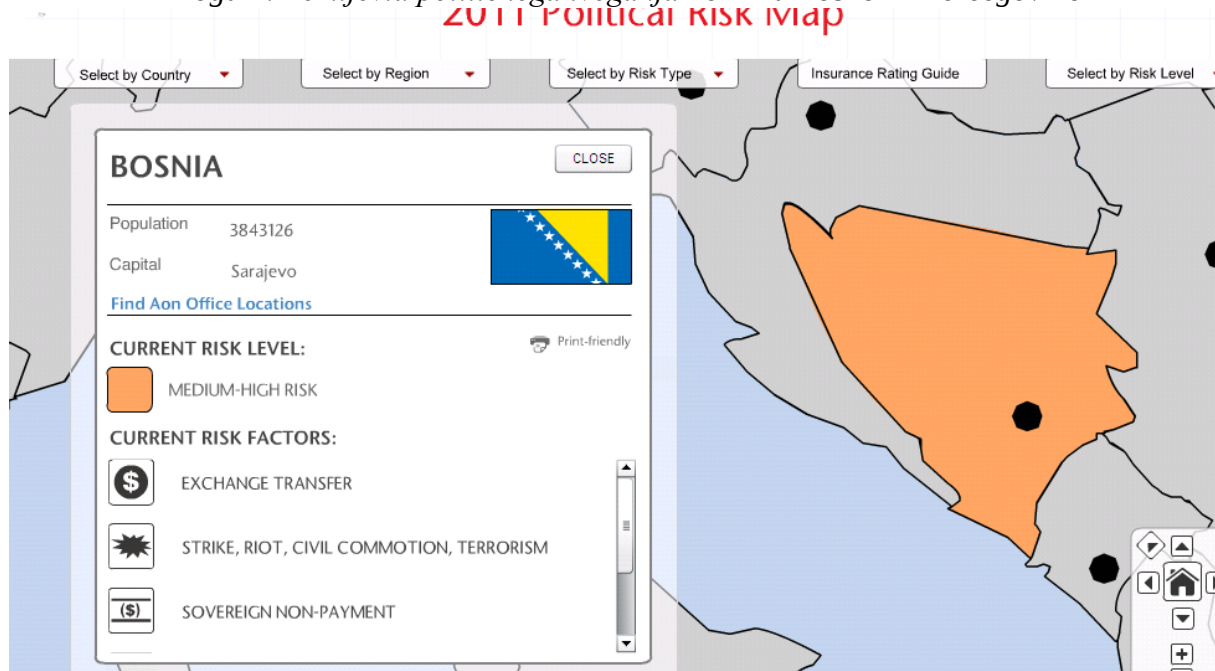
Vir: 2011 Political risk map (2011).

Priloga 3: Zemljevid političnega tveganja 2011 za Sloveijo



Vir: 2011 Political risk map (2011).

Priloga 4: Zemljevid političnega tveganja 2011 za Bosno in Hercegovino



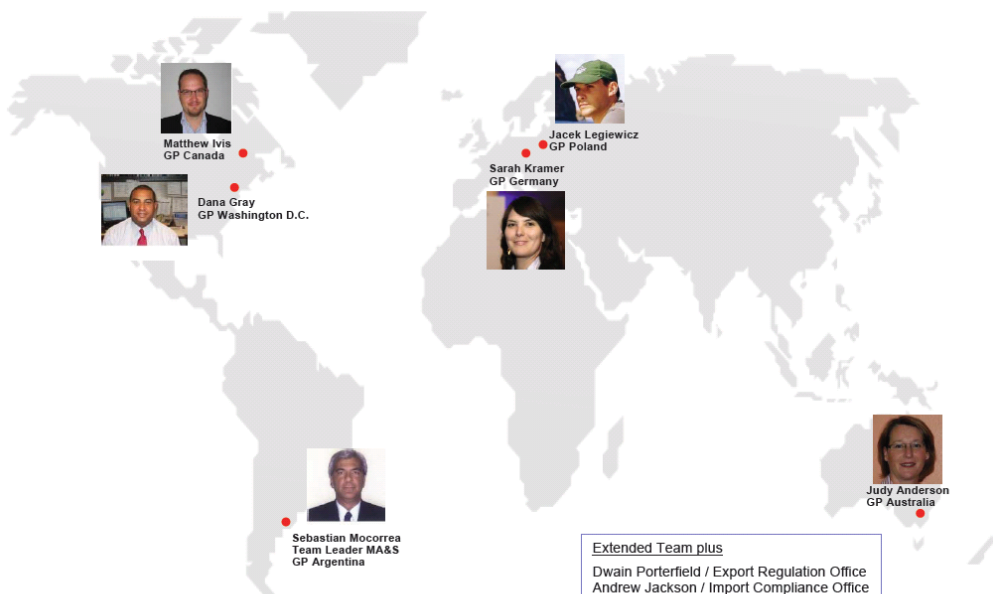
Vir: 2011 Political risk map (2011).

Priloga 5: Globalna dostopnost trga in podporne funkcije

Governmental Programs

IBM

WW Market Access & Support Team



© 2007 IBM Corporation

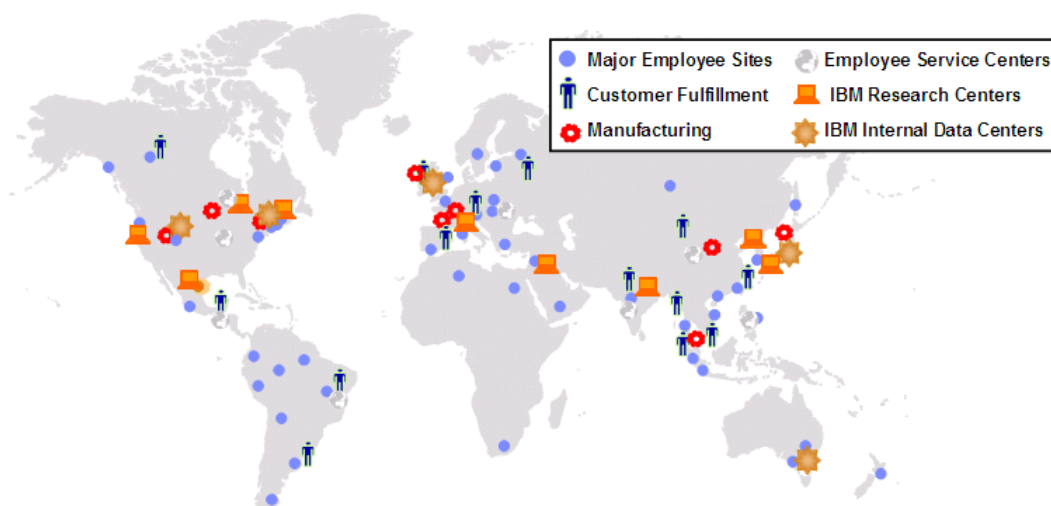
Vir: IBM Slovenija d.o.o. (2010).

Priloga 6: IBM globalno delovanje podpornih funkcij

IBM

IBM

Global Markets of Operation



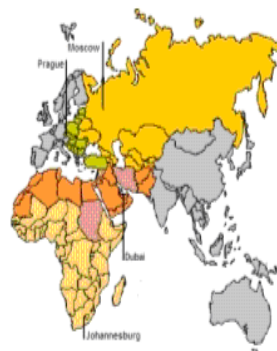
IBM operates in **more than 170 countries** and enjoys an increasingly broad-based distribution of revenue, grouping markets by common growth characteristics, not location.

© 2009 IBM Corporation

Vir: IBM Slovenija d.o.o. (2010).

Priloga 7: Regijska slika Centralne in Vzhodne Evrope

- Central & Eastern Europe ([CEE](#)) - headquartered in Prague, Czech Republic.
- Russia and Commonwealth of Independent States ([R/CIS](#)) - HQ in Moscow, Russia.
- Sub-Saharan Africa ([SA](#)) - HQ in Johannesburg, South Africa.
- Middle East & North Africa ([MENA](#)) - HQ in Dubai.



- 98 countries
- 71 major languages
- across 14 time zones
- [International centers](#) "deliver to the world"

Vir: IBM Slovenija d.o.o. (2010).

Priloga 8: Ustvarjanje dodane vrednosti v IBM-u



Vir: IBM Slovenija d.o.o. (2010).