

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ZAVAROVANJE IN NJEGOVA FUNKCIJA V OKVIRU
UPRAVLJANJA IN RAVNANJA Z RIZIKI V PODJETJIH

Ljubljana, maj, 2002

JAKA KIRN

IZJAVA

Študent Jaka Kirn izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. MARKA PAVLIHE in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.5.2002

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. OPREDELITEV RIZIKA	2
1.1. RIZIKO	2
1.2. TERMINOLOGIJA.....	2
1.3. DEFINICIJE RIZIKA (GOSPODARSKEGA TVEGANJA PO BONCLJU).....	3
1.4. GOSPODARSKA NEVARNOST VS. GOSPODARSKO TVEGANJE	4
1.5. VRSTE RIZIKOV (GOSPODARSKIH NEVARNOSTI PO BONCLJU).....	5
1.5.1. ČISTI IN ŠPEKULATIVNI RIZIKI.....	5
1.5.2. SUBJEKTIVNI IN OBJEKTIVNI RIZIKI	6
1.5.3. ZAVAROVALJIVI IN NEZAVAROVALJIVI RIZIKI.....	7
1.5.4. STATIČNI IN DINAMIČNI RIZIKI	8
1.5.5. PRENOSLJIVI IN NEPRENOSLJIVI RIZIKI	8
1.5.6. MERLJIVI IN NEMERLJIVI RIZIKI	8
1.5.7. ČISTI RIZIKI V PODJETJU.....	8
2. UPRAVLJANJE IN RAVNANJE Z RIZIKI (RISK MANAGEMENT) 9	
2.1. RAZVOJ UPRAVLJANJA IN RAVNANJA Z ČISTIMI RIZIKI	9
2.1.1. INSURANCE MANAGEMENT VS. RISK MANAGEMENT	10
2.2. DEFINICIJA RISK MANAGEMENTA.....	11
2.3. RISK MANAGEMENT PROCES.....	12
2.3.1. OBLIKOVANJE RIZIKO – POLITIKE	12
2.3.2. IDENTIFIKACIJA IN MERJENJE RIZIKOV (RIZIKO ANALIZA).....	13
2.3.2.1. Identifikacija rizikov.....	13
2.3.2.1.1. Analiza dokumentov (internih in eksternih).....	13
2.3.2.1.2. Ogled podjetja.....	15
2.3.2.1.3. Vprašalniki	16
2.3.2.1.4. Risk management – informacijski sistem.....	16
2.3.2.2. Merjenje rizikov	16
2.3.2.2.1. Merjenje intenzivnosti gospodarskih škod.....	17
2.3.2.2.2. Merjenje pogostosti gospodarskih škod	17
2.3.2.2.3. Porazdelitev višine škod.....	18
2.3.2.3. Riziko – inventar	19
2.3.3. METODE OBVLADOVANJA RIZIKOV.....	19
2.3.3.1. Kontrola rizikov.....	20
2.3.3.1.1. Izogibanje rizikom (risk avoidance)	20
2.3.3.1.2. Zmanjšanje rizikov (risk reduction).....	20
2.3.3.1.3. Vzroki nesreč	21
2.3.3.1.4. Ocena metod zmanjševanja rizikov	22
2.3.3.1.5. Alternativni pristop (System – safety)	22
2.3.3.1.6. Metode za zmanjševanje rizikov in zavarovanje	23

2.3.3.2. Financiranje rizikov	23
2.3.3.2.1. Transfer (oz. prenos) rizikov	23
2.3.3.2.1.1. Nezavarovalni pogodbeni prenos rizika	23
2.3.3.2.1.2. Zavarovanje	24
2.3.3.2.2. Zadržanje rizikov (retention)	25
2.3.3.2.2.1. Prednosti in slabosti zadržanja rizikov v podjetju	25
2.3.3.2.2.2. Načini pokrivanja gospodarskih škod	27
3. ZAVAROVANJE	28
3.1. ZGODOVINA ZAVAROVALNIŠTVA	28
3.2. TEMELJNI ZAVAROVALNI POJMI	29
3.3. PRAVNA UREDITEV ZAVAROVANJA	31
3.4. FUNKCIJA ZAVAROVANJA	33
3.5. ZAVAROVALJIVOSTI	35
3.5.1. ZAVAROVALNICA	35
3.5.2. PODJETJE	36
3.6. OSTALI ZAVAROVALNI POSLI	37
3.7. SAMOZAVAROVANJE	38
3.7.1. SAMOZAVAROVANJE VS. ZAVAROVANJE	39
3.8. KOMBINACIJA METOD OBVLADOVANJA NEVARNOSTI	40
3.8.1. FRANŠIZE	40
3.8.2. LASTNI (OBDRŽANI) DELEŽ	41
3.9. IZVEDBA IN KONTROLA IZBRANIH METOD	41
4. PROBLEMI (RIZIKO, RISK MANAGEMENT, ZAVAROVANJE)	41
4.1. NEKATERI PROBLEMI V OKVIRU RISK MANAGEMENTA	41
4.2. RAZVOJ RIZIKOV IN ZAVAROVANJA	42
SKLEP	44
LITERATURA	46
VIRI	47

UVOD

Življenje je trdno povezano z riziki. Ne glede na razvitost so riziki vedno ogrožali človeštvo. Riziki predstavljajo v osnovi nekaj negativnega, zato ljudje in družba poskušajo najti načine, da bi se jim izognili, jih zmanjšali in nadzorovali. V preteklosti so ljudje morali živeti ogroženi z mnogo večjimi, v tistih časih tudi neobvladljivimi riziki. Družba se je medtem naučila, kako se ubraniti nekaterih rizikov (oz. njihovih ekonomskih posledic). Nesporno pa je dejstvo, da je sodobno življenje objektivno mnogo nevarnejše od nekdanjega življenja (avtomobili, letala, jedrska energija ...) Riziki nas bodo vedno ogrožali. Z napredkom sicer pridobimo znanje, s katerim lahko nekatere rizike boljše obvladujemo, a negotovost, ki je povezana z njimi, ostaja.

Upravljanje in ravnanje z riziki (risk management) je možno obravnavati z več zornih kotov: na ravni posameznika, družbe, države ter podjetja. Podjetja predstavljajo pomembno gonilno silo gospodarstva, zato je način, kako se podjetja lotevajo problema, ki je povezan z samimi riziki ter ravnanjem z njimi, z ekonomskega stališča izredno pomemben.

V pričujoči nalogi bo prav slednje predstavljalo predmet podrobnejše obravnave. Namen diplomske naloge je predstaviti rizike, ki ogrožajo podjetje, ter prikazati načine njihovega obvladovanja, med katerimi posebej izpostavljam zavarovanje. Trdim, da ima zavarovanje pomembno vlogo v okviru upravljanja in ravnanja z riziki v podjetjih ter s tem na njihovo poslovanje.

Jedro naloge tvorijo štiri glavna poglavja. V prvem se bom lotil same opredelitve rizika ter vrst rizikov. Poseben poudarek je na rizikih, s katerimi se ukvarja področje upravljanja in ravnanja z riziki (čisti riziki), ter na tistih, ki jih je možno zavarovati. Drugo poglavje nas vpelje v področje upravljanja in ravnanja z riziki. V tem poglavju navajam cilje risk managementa ter pregled korakov v tem procesu. V drugem poglavju nato podrobno obravnavam analizo rizikov v podjetju. V tem kontekstu predstavljam pomebnejše metode identifikacije ter merjenja rizikov. V nadaljevanju tega poglavja sledijo metode obvladovanja (upravljanja in ravnanja) rizikov. Tu navajam ločeno metode kontrole rizikov ter metode financiranja rizikov. Tretje poglavje posvečam zavarovanju ter njegovi funkciji v okviru risk managementa. V četrtem poglavju se na kratko dotikam nekaterih aktualnih problemov na področju rizikov, risk managementa ter zavarovanja. Čisto na koncu dodajam še sklepno besedo.

1. OPREDELITEV RIZIKA

1.1. RIZIKO

Riziko je neizogibna sestavina življenja, ki spremlja človeštvo od začetka njegovega obstoja. Predstavlja nekaj, čemur se človek poskuša izogniti, česar se boji, si ne želi. Sprva mu je šlo predvsem za njegovo lastno preživetje. Človek je bil ogrožen kot fizično bitje v svoji fizični in fiziološki integriteti (bolezen, nezgoda, smrt ...). Z nadaljnjim napredkom se je pojavil riziko, ki je začel ogrožati človeka kot gospodarskega subjekta v njegovi ekonomski danosti. In nazadnje se je pojavil še riziko, ki ogroža človeka kot družbeno bitje (odgovornost, brezposelnost ...) (Boncelj, 1983, str. 171; Flis, 1999, str. 327).

Z družbenim napredkom, s civilizacijo število rizikov in njihova raznolikost ter intenzivnost strmo narašča. Z časom in napredkom se pojavljajo novi riziki, ki jih naši predniki niso poznali, hkrati pa nam ostane še večina »starih« rizikov. Ogrožanje posameznika in družbe z vse večjim številom rizikov se kaže z vedno večjo potrebo po obvladovanju le-teh in posledično težnjo, da bi si zagotovili boljšo, popolnejšo varnost (Boncelj, 1983, str. 171; Flis, 1999, str. 327).

1.2. TERMINOLOGIJA

Beseda riziko ni jasno določena. Področja, kot so ekonomija, statistika in zavarovalništvo, so razvila različne definicije za riziko. Če se osredotočimo na zavarovalniški jezik, ki nas tukaj tudi najbolj zanima, opazimo, da je že v sami zavarovalniški stroki mnogo neenotnosti in nejasnosti, kar zadeva pojem riziko. Riziko se v zavarovalništvu uporablja v več različnih pomenih. Če pogledamo situacijo v zavarovalni poslovni praksi, ugotovimo, da se izraz riziko uporablja v več različnih pomenih kot npr. (Flis, 1999, str. 200):

- pri požarnem zavarovanju gre za določbe o ločenem in skupnem riziku. Riziko v tem primeru pomeni fizično oddaljenost posameznih objektov;
- dober in slab riziko (npr. za stavbo lahko rečemo, da je dober riziko). Riziko tu pomeni nevarnostni objekt;
- dokler ne pride do rizika, je vse v redu. Riziko kot škodni primer;
- riziko lahko pomeni nevarnost samo (npr. požarni riziko).

Farny ugotavlja, da je zavarovalni jezik neenoten in nejasen ne le v zavarovalni poslovni praksi, temveč tudi pri zavarovalnih teoretikih. Gre predvsem za zamenjavo pojmov, kot so riziko, tveganje in nevarnost (Farny, 1989, str. 9). Spodaj navajam nekaj tovrstnih primerov:

Tasić in Nikolić izenačujeta pomen rizika in nevarnosti (Flis, 1999, str. 179).

Farny sicer opozori na izrazoslovne zaplete, sam pa večinoma uporablja besedo riziko predvsem kot nadomestilo za izraz nevarnost (Farny, 1989, str. 9).

Eden izmed avtorjev, ki je terminolški problem na tem področju obravnaval najbolj natančno, je Boncelj.

Besedo riziko je Boncelj predstavil v dvojnem pomenu:

- abstraktni pomen in
- konkretni pomen.

V abstraktnem pomenu je riziko predstavil kot gospodarsko nevarnost, v konkretnem pomenu pa pomeni riziko objekt, ki je izpostavljen določeni nevarnosti, torej nevarnostni objekt (Boncelj, 1983, str. 51).

Gospodarska nevarnost po Bonclju pomeni možnost, verjetnost, negotovost in slučajnost nastanka gospodarske škode. Konkretno predstave pojma gospodarske nevarnost ni (Boncelj, 1983, str. 46).

Samo besedo riziko Boncelj prevaja kot tveganje oz. gospodarsko tveganje, izhajajoč iz spoznanja, da je zavarovanje gospodarska dejavnost in da se pri izrazu omejujemo na gospodarsko sfero.

1.3. DEFINICIJE RIZIKA (GOSPODARSKEGA TVEGANJA PO BONCLJU)

Farny:

Riziko označuje kot stanje, ko neka odločitev pri gospodarskem delovanju ne privede do pričakovanega rezultata, temveč do verjetnostne porazdelitve rezultatskih možnosti (Farny, 1989, str. 18).

Hax:

»Riziko je možnost negativnega razhajanja med dejanskim in pričakovanim rezultatom, pozitivno možnost tega razhajanja pa opredeli kot šanso« (Flis, 1999, str. 203). Podobno gleda na riziko tudi Boncelj.

Vaughan:

»Riziko je možnost neugodnega odklona od željenega stanja« (Vaughan, 1997, str. 8).

Karten:

»Riziko je negotovost rezultatov, ki so posledica gospodarskega delovanja« (Karten, 1993, str. 3828).

Haller:

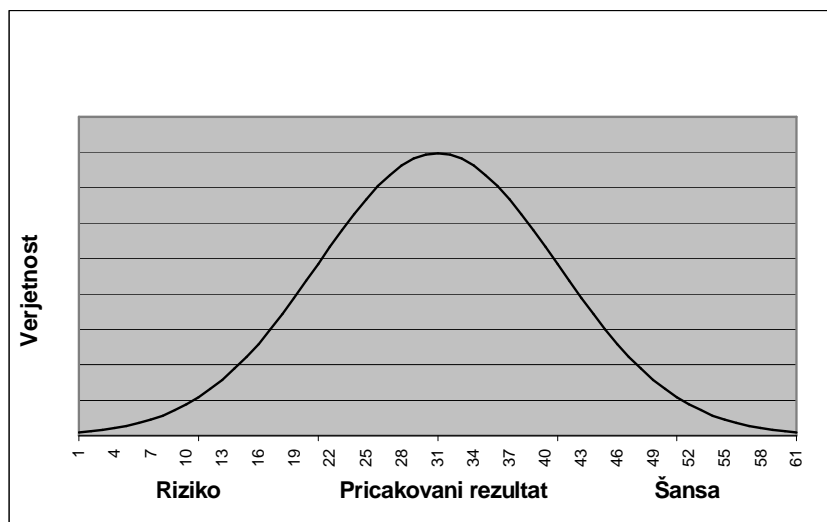
»Riziko je možnost, da se pričakovanja zaradi raznih motenj ne uresničijo« (Haller, 1991, str. 13).

Mramor:

»Riziko je verjetnost, da prihodnost ne bo enaka našim pričakovanjem« (Mramor, 2000, str. 75). S pojmom riziko avtor opisuje negotove pričakovane rezultate (donose), ki so lahko boljši ali slabši od pričakovanih.

Na podlagi različnih definicij rizika oz. gospodarskega tveganja po Bonclju lahko ugotovimo, da riziko obstaja vedno, ko obstaja negotovost. Če ni negotovosti, tudi rizika ni. Glede ostalih značilnosti termina riziko vidimo, da si avtorji niso čisto enotni. V nadaljevanju se bom zato opiral predvsem na Boncljevo definicijo rizika oz. po njegovem gospodarskega tveganja. Grafična predstavitev rizika oz. gospodarskega tveganja je tako sledeča:

SLIKA 1: Porazdelitev rezultatov ¹



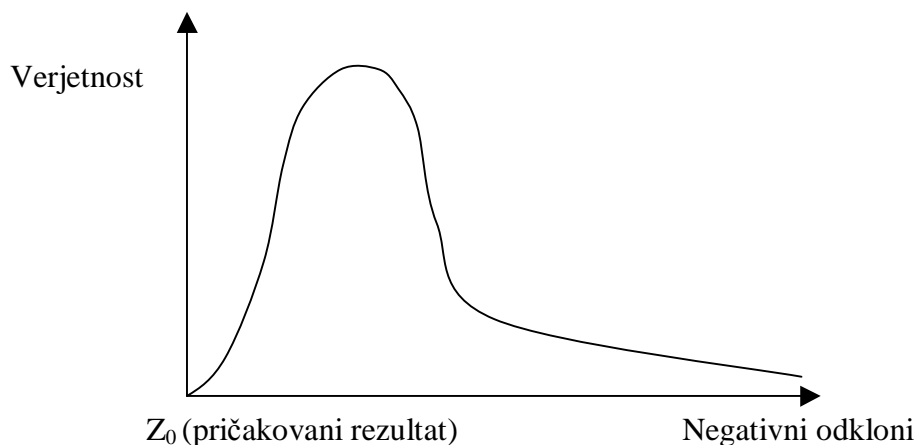
VIR: Ederer, 2001, str. 19.

1.4. GOSPODARSKA NEVARNOST VS. GOSPODARSKO TVEGANJE

Oba zgornja izraza sta bistvenega pomena za pravilno razumevanja nadaljnje analize. Gospodarsko tveganje po Bonclju vsebuje alternativo dveh možnosti, v pozitivni smeri možnost uspeha (npr. dobiček) ter v negativni možnost neuspeha (npr. izguba). Pri gospodarski nevarnosti imamo prav tako dve alternativni. V pozitivni smeri možnost nenastanka gospodarske škode in pri negativni smeri možen nastanek le-te. Verjetnost, da se uresniči pozitivna možnost (nenastanek gospodarske škode oz. dobiček), je veliko večja od uresničitve negativne možnosti (nastanek gospodarske škode, izguba). Zaplete pa se šele pri izbiri alternative. Pri gospodarski nevarnosti gospodarski subjekt iz strahu pred gospodarsko škodo in njenimi negativnimi posledicami čuti stalno potrebo po gospodarski varnosti, in se zato tudi ustrezno zavaruje. Izbere torej negativno alternativo. Nasprotno pa pri gospodarskem tveganju gospodarski subjekt v skladu z temeljnim načelom gospodarnosti izbere pozitivno alternativo ter v tej smeri tudi deluje. Pri izbiri ustrezne alternative tako prevladuje pri gospodarski nevarnosti strah pred gospodarsko škodo, pri gospodarskem tveganju pa logično težnja po dobičku (Flis, 1999, str. 205). Verjetnostna porazdelitev gospodarskih nevarnosti je v praksi sledeča:

¹ V praksi so le redki rezultati normalno porazdeljeni. Običajno je veliko večja verjetnost, da se uresniči pozitivna možnost, kot pa da se uresniči negativna.

SLIKA 2: Verjetnostna porazdelitev gospodarskih nevarnosti (oz. gospodarskih škod)



VIR: Ederer, 2001, str. 19.

Ko govorimo o upravljanju in ravnanju z riziki v povezavi z zavarovalništvom, mislimo seveda na gospodarske nevarnosti, in ne na gospodarsko tveganje.

1.5. VRSTE RIZIKOV (GOSPODARSKIH NEVARNOSTI PO BONCLJU)

1.5.1. ČISTI IN ŠPEKULATIVNI RIZIKI

Za področje upravljanja in ravnanja z riziki (risk management) je delitev na čiste in špekulativne rizike najbolj primerna. Špekulativni riziki so tisti, pri katerih možnost izgube (negativni rezultat) odgovarja možnost dobička (pozitivni rezultat.). Primer špekulativnih rizikov so igre na srečo, prav tako tudi večina podjetniških tveganj. Kadar možnost dobička ni, govorimo o čistih rizikih (Karten, 1993, str. 3829). Primeri čistih rizikov so lastništva nad raznimi objekti (npr. avtomobila). Če pride do škode nad objektom, lastnik utrpi škodo, če do škode ne pride, lastnik ne pridobi ničesar.

Bonclj pa pravi, da je čisti riziko (čista nevarnost) v bistvu negativna alternativa gospodarske nevarnosti, špekulativni riziko (špekulativna nevarnost) pa negativna alternativa gospodarskega tveganja (Bonclj, 1983, str. 54).

Zavarovati je možno samo čiste rizike, medtem ko špekulativnih rizikov zaradi nevarnosti špekulativnega izigravanja ni možno zavarovati. Pod določenimi pogoji, pa je po Bonclju možno zavarovati tudi slednje. Zavarovalne vrste, ki vsebujejo elemente špekulativnega rizika, so (Flis, 1999, str. 208):

- pri nevarnosti obratovalnega zastoja, vezanega na požarno oz. strojelomno zavarovanje, lahko poleg kritja stroškov zavarujemo tudi dobiček;
- zavarovanje posevkov in plodov pred nevarnostjo toče in pozebe.

Praviloma pa čistih rizikov ni možno zavarovati, saj ti ne izpolnjujejo pogojev za izravnavanje nevarnosti.

Glede na omenjeno delitev rizikov lahko »risk management« razdelimo na dve področji:

SLIKA 3: Razmejitev upravljanja in ravnanja z riziki (risk managementa)

RISK MANAGEMENT (ŠIRŠE POJMOVANJE)	
<i>RISK MANAGEMENT 1 (OŽJE)</i> =Upravljanje in ravnanje z gospodarskimi nevarnostmi	<i>RISK MANAGEMENT 2 (OŽJE)</i> =Upravljanje in ravnanje s tveganji
Riziki delno zavarovaljivi	Nezavarovaljivi riziki
→ obstaja možnost gospodarske škode (ni možnosti dobička)	→ obstaja možnost dobička ali izgube
RIZIKI: - požar - kraja - odgovornost - okvare - naravne nesreče itd.	RIZIKI: - tečajni - tržni - politični - izguba osebja itd.
Čisti riziki	Špekulativni riziki

VIR: Ederer, 2001, str. 22.

1.5.2. SUBJEKTIVNI IN OBJEKTIVNI RIZIKI

Objektivni riziko je tisti, ki izhaja iz stvari same in je enak za vse. Subjektivni riziko pa je tisti, ki ga doživlja vsak posameznik zase. Gre za posameznikovo interpretacijo objektivnega rizika, ki je seveda različna od posameznika do posameznika.

Boncelj delitev rizikov na subjektivne in objektivne obravnava z dveh vidikov, s stališča zavarovatelja in s stališča zavarovalca (nevarnostnega subjekta).

S stališča zavarovatelja je po Bonclju objektivni riziko (gospodarska nevarnost) predvsem tisti, ki izvira iz nevarnostnega objekta in iz vplivov nanj, torej iz notranjih in zunanjih nevarnostnih dejavnikov. Subjektivni riziko pa je po mnenju Bonclja tisti, ki izvira iz osebnosti nevarnostnega subjekta (nevarnostni subjekt ima nevarnostni objekt v posesti, razpolaga z njim in tako sam v največji meri vpliva na nevarnostni objekt) (Boncelj, 1983, str. 55).

S stališča nevarnostnega subjekta oziroma zavarovalca je objektivni riziko tisti, v katerem je nevarnostni objekt, torej je to objektivno stanje, ki se lahko uresniči na nevarnostnem objektu ali zaradi njega. Subjektivni riziko pa je pri tem ustvarjeni subjektivni položaj ogroženosti (Boncelj, 1983, str. 56). Objektivni riziko je torej tisti, v katerem je nevarnostni objekt, subjektivni riziko pa tisti, v katerem je nevarnostni subjekt.

Po Bonclju se subjektivni riziko deli še na *spoznani* in *nespoznani* subjektivni riziko. Spoznani subjektivni riziko je tisti, ki se ga nevarnostni subjekt zaveda, ki zato pri njem vzbuja občutek grozeče nesreče. Nespoznani subjektivni riziko pa je tisti, ki sicer dejansko obstaja, ki pa se ga nevarnostni subjekt ne zaveda (Boncelj, 1983, str. 56). Pri tej delitvi ima odločilno vlogo zavest nevarnostnega subjekta, vprašanje, ali se nevarnostni subjekt zaveda nevarnosti, v kateri je on sam oz. njegov nevarnostni objekt (Flis, 1999, str. 229).

Zavarovanje je tako možno le, če sta hkrati uresničena objektivni ter spoznani subjektivni riziko. Tisti, ki ne ve, da je v nevarnosti, se ne bo zavaroval. Prav tako tudi tisti ne, ki je prepričan, da ni v nevarnosti, čeprav v resnici je. Zavarovanje pa razen redkih izjem (zavarovanja za nazaj v pomorskem zavarovanju) tudi ni možno, če ob sklenitvi ni bilo objektivnega rizika (zavarovalna pogodba ni veljavna) (Boncelj, 1983, str. 57).

1.5.3. ZAVAROVALJIVI IN NEZAVAROVALJIVI RIZIKI

Za zavarovanje sposobni riziki so tisti, ki po Bonclju izpolnjujejo naslednje pogoje (Boncelj, 1983, str. 47):

- *možnost gospodarske škode*

Gospodarska škoda za posamezen nevarnostni objekt mora biti, gledano v prihodnost, mogoča. Možnost gospodarske škode lahko opišemo z naslednjo neenačbo:

$$0 < m/n < 1$$

m = število v opazovanem razdobju po nevarnostnih dogodkih prizadetih nevarnostnih objektov

n = število vseh v opazovanem razdobju opazovanih nevarnostnih objektov

(Flis, 1999, str. 189)

Gospodarska škoda je seveda možna le med obema mejnima položajem. V prvem mejnem položaju (nemožnost nastanka gospodarske škode) gospodarska škoda ne more nastati, v drugem mejnem položaju (nujnost gospodarske škode) pa gospodarska škoda mora nastati.

- *verjetnost gospodarske škode*

Druga lastnost rizika izvira neposredno iz prve, je samo njen drugačen izraz. Po Bonclju je možnost nekaj objektivnega, verjetnost pa nekaj bolj subjektivnega (lastna presoja). Kar je možno, mora biti tudi verjetno. Ta lastnost ima vpliv predvsem na možnost izravnavanja rizikov, kajti čim večje so verjetnosti, tem težje je zadostiti temu pogoju.

- *negotovost gospodarske škode*

Negotovost pomeni, da na začetku leta vemo vnaprej le to, da se bo na vsakem nevarnostnem objektu v prihodnjem letu uresničila ena alternativa, možnost za nastanek gospodarske škode, vnaprej pa ne vemo, katera alternativa se bo v prihodnjem letu uresničila (Flis, 1999, str. 193). Nevarnostni dogodek mora biti negotov po nastanku, času, načinu in po obsegu škode.

- *slučajnost gospodarske škode*

V zavarovalništvu slučajnost predstavlja glavno značilnost rizikov. Zavarovalna teorija predpostavlja popolno in neovirano delovanje slučajja. Nevarnostni subjekt tako s svojo voljo, delovanjem ali opustitvijo ne vpliva na nastanek, potek ter na višino gospodarske škode (pri tem moramo izvzeti njegov interes in pogodbeno obveznost, da deluje preventivno pred nastankom škode in represivno ob njenem nastanku).

Farny ugotavlja, da ni nobene absolutne meje zavarovaljivosti posameznih rizikov. Ta je v končni fazi odvisna le od odločitve zavarovalca in zavarovanca. Na strani zavarovatelja gre upoštevati predvsem naslednje razloge (Farny, 1989, str. 27):

- poslovne cilje zavarovatelja;
- zavarovalni portfelj in njegove izravnalne zmogljivosti;
- značilnosti rizika (slučajnost nastanka, oceno škode ...);
- največje verjetne pričakovane škode.

Če zakonodajalec ne predpiše nobenih zakonskih ovir na področju zavarovaljivosti, potem lahko ugotovimo, da je zavarovaljivost odvisna le od tehničnih ovir. V današnjem času postaja vedno bolj aktualno dejstvo, da določeni riziki (naravne katastrofe) prekoračujejo meje zavarovaljivosti.

1.5.4. STATIČNI IN DINAMIČNI RIZIKI

Dinamični riziki so posledica sprememb v gospodarstvu. Gre za rizike, ki se v času spreminjajo. Statični riziki po drugi strani ostajajo nespremenjeni tekom časa in niso odvisni od ekonomskega napredka (npr. naravne katastrofe). Dinamični riziki dolgoročno prispevajo k gospodarskemu (družbenemu) napredku, medtem ko statični tega že po definiciji ne zmorejo. Statični riziki so zaradi svoje stalnosti bolj predvidljivi kakor dinamični, in so zato bolj primerni za zavarovanje (Vaughan, 1997, str. 14). Obe vrsti rizikov lahko razdelimo bodisi na čiste ali na špekulativne rizike.

1.5.5. PRENOSLJIVI IN NEPRENOSLJIVI RIZIKI

Pomembna delitev predvsem iz vidika zavarovaljivosti. Če riziko lahko prenesemo na koga drugega, ga lahko tudi na zavarovalnico. Ne velja pa obratno. Rizik, ki ga lahko prenesemo na zavarovalnico še ne pomeni, da ga lahko prenesmo tudi na druge (npr. riziko ropa lahko prenesemo samo na zavarovalnico) (Flis, 1999, str. 217).

1.5.6. MERLJIVI IN NEMERLJIVI RIZIKI

Rizike, pri katerih je vnaprej mogoče ugotoviti verjetnost nastanka škode in vnaprej določiti višino možne škode, imenujemo merljive, druge rizike pa nemerljive rizike. Zavarovati je seveda možno le merljive rizike (Flis, 1999, str. 218).

1.5.7. ČISTI RIZIKI V PODJETJU

Področje upravljanja in ravnanja z riziki (risk management) se ukvarja predvsem z čistimi riziki v podjetju. Nemogoče bi seveda bilo naštetih vse čiste rizike, lahko pa jih klasificiramo v tri glavne skupine (Vaughan, 1997, str. 16):

1. riziki, povezani z premoženjem

- vsakdo, ki ima premoženje, je izpostavljen nevarnosti njegovega uničenja, poškodbe, kraje itd.;

2. riziki, povezani z odškodninsko obveznostjo

- z namerno ali nenamerno poškodbo tujega premoženja ali oseb je podjetje odgovorno. Riziki v zvezi z odgovornostjo pridobivajo na pomenu zaradi težko predvidljivih finančnih posledic;

3. riziki, povezani z zaposlenimi in drugimi

- če pogodbeni stranka ne opravi zahtevanega posla (npr. zgraditev stavbe, plačilo kredita ...), je podjetje prav tako izpostavljeno riziku.

Riziki (gospodarska nevarnost po Bonclju) se uresničujejo v gospodarskih škodah, katerih vzroke lahko razvrstimo v naslednje kategorije (Ederer, 2001, str. 10):

1. tehnične napake
2. človeške napake
3. napake v sistemu (delovnem)
4. narava
5. nasilje

V primeru, da pride do gospodarskih škod v podjetju, le-te lahko vplivajo na sledeče cilje (Ederer, 2001, str. 10):

1. realne cilje (produktivnost, prodaja, produkcija ...)
2. finančne cilje (promet, dobiček, likvidnost ...)
3. socialne cilje (zaposleni, družba ...)

Za risk managerja je izredno pomembno, da pozna čiste rizike, ki ogrožajo podjetje in se proti njim ustrezno zavaruje. Kajti vseeno je, če podjetje propade zaradi likvidnostnih težav, premajhne prodaje ali pa zaradi požara, ki uniči ključne objekte v podjetju. Končni rezultat je v vseh primerih enak.

2. UPRAVLJANJE IN RAVNANJE Z RIZIKI (RISK MANAGEMENT)

2.1. RAZVOJ UPRAVLJANJA IN RAVNANJA Z ČISTIMI RIZIKI

Človek se je že v davni preteklosti začel ukvarjati z riziki (čistimi), ki so ga ogrožali na vsakem koraku. V času pračloveka so bile metode obvladovanja rizikov še povsem primitivne, usmerjene predvsem v njegovo preživetje (pračlovek je na začetku pred nevarnimi živalmi enostavno splezal na drevo). Kasneje so metode obvladovanja rizikov postajala vedno bolj sofisticirane. »V času babilonskega kralja Hamurabija (približno 1700 let pr. n. št.) je bila navada, da so se udeleženci karavan dogovorili, da bodo povrnili škodo tistemu, ki bi ga doletel razbojniški napad sovražnega plemena. Kitajski trgovci so gojili običaj, da so za prevoz prek nevarnih predelov reke Jangce zložili blago posameznega lastnika na več čolnov. V primeru brodoloma enega od čolnov bi vsak trgovec izgubil le del blaga namesto vsega, kar bi se zgodilo, če bi bil celotni čoln namenjen le njegovemu blagu« (Pavliha, 2000, str. 47).

Predhodnike upravljanja in ravnanja z riziki najdemo predvsem v povezavi z razvojem zavarovanja. V zgornjih dveh primerih je že povsem jasno viden element vzajemnosti, bistvene sestavine sodobnega zavarovanja.

Upravljanje in ravnanje z riziki se je kasneje razvijalo predvsem v smislu pomorskega zavarovalništva. »Na grškem otoku Rodosu se je nekaj stoletij pred našim štetjem rodila splošna (generalna) havarija. Če je ladjar v stiski na morju odvrigel del tovora ali posekal jambor, so škodo utrpeli vsi lastniki tovora in ladjar« (Pavliha, 2000, str. 47). V srednjem veku so imeli cehi in gildi v svojih statutih določila o skupnem nošenju rizikov, kot so bili požar, rop, potopitev ladje in podobno (Flis, 1999, str. 11). Zavarovanje nato do sredine 20. stoletja zelo napreduje ter postane ena izmed najbolj razširjenih ter varnih metod obvladovanja rizikov. Hkrati pa se začnejo pojavljati novi koncepti, ki poudarjajo drugačen, bolj sistematičen ter znanstven pristop obvladovanja rizikov. Pojavi se »risk management«.

Zgodovina sodobnega »risk managementa« (upravljanja in ravnanja z riziki) se je začela v ZDA po koncu druge svetovne vojne. V 50-ih letih prejšnjega stoletja se je pojavila potreba po aktivnem obvladovanju čistih rizikov. Tako imenovanega insurance managerja (upravljalca in ravnatelja z zavarovaljivimi čistimi riziki) je zamenjal risk manager (upravljalca in ravnatelja z čistimi riziki). Kje je risk management dejansko nastal, v znanstvenih krogih ali v praksi, v končni fazi ni pomembno (med strokovnjaki s tega področja ni enotnega mnenja). Najverjetneje je, da si zasluge delita obe skupini. Odločilnega pomena pri vsem tem je, da novo razvito področje dobi centralno vlogo v podjetju, kjer zavarovanje predstavlja le eno od možnih metod pri upravljanju in ravnanju z riziki.

2.1.1. UPRAVLJANJE IN RAVNANJE Z ZAVAROVALJIVIMI ČISTIMI RIZIKI (INSURANCE MANAGEMENT) VS. RISK MANAGEMENT

Da bi kar najlaže razumeli, kaj dejansko predstavlja »risk management«, si pogledajmo razlike med njim in »insurance managementom«.

Risk management predstavlja širši pojem kot insurance management. Ukvarja se z vsemi čistimi riziki, ne glede na dejstvo, ali so zavarovaljivi ali ne, medtem ko se insurance manager ukvarja le z zavarovaljivimi čistimi riziki.

Najpomembnejša pa je razlika v sami filozofiji. Pri insurance managerju je zavarovanje vedno na prvem mestu glede možnega izbora metod pri obvladovanju rizikov. Vse ostale metode obvladovanja rizikov predstavljajo le alternativo zavarovanju. Insurance manager si tako prizadeva maksimizirati zavarovalno kritje z danimi sredstvi. Za risk management pa je bistveno minimiranje stroškov rizika glede na uporabo najprimernejših tehnik. Zavarovanje je v okviru risk managementa le ena izmed množice tehnik za obvladovanje čistih rizikov v podjetju.

Pri risk managementu zavarovanje ni več v nadrejenem položaju, temveč mora biti njegova uporaba upravičena glede na ekonomske kriterije tako kot pri ostalih metodah. Zaradi

stroškov zavarovanja (premija), ki so logično višji kot je pričakovana vrednost škode (režijski stroški, rezervacije ...) je zavarovanje relativno drago, zato naj bi bilo uporabljeno le takrat, ko je to potrebno (npr. gospodarske škode z katastrofalnimi posledicami) (Vaughan, 1997, str. 33).

2.2. DEFINICIJA RISK MANAGEMENTA

»Risk management predstavlja znanstveni pristop k obvladovanju čistih rizikov z uporabo različnih metod za zmanjšanje finančnih in materialnih posledic rizika« (Vaughan, 1997, str. 30).

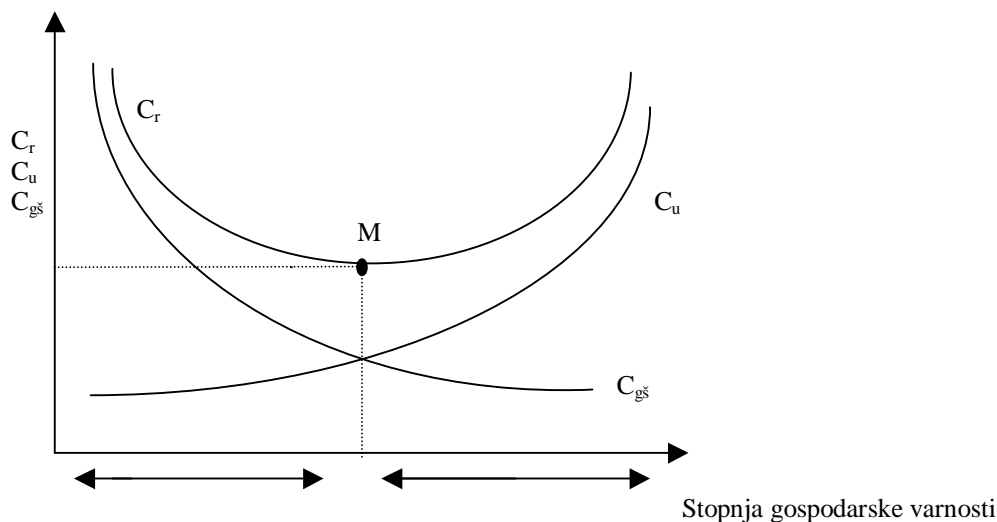
»Risk management je znanstvena disciplina, ki nam omogoča življenje z možnostjo, da bodo bodoči dogodki povzročili škodo« (Kloman, 1992, str. 305).

Cilje risk managementa lahko razdelimo na:

1. preživetje podjetja (najpomembnejši cilj, kajti v primeru propada podjetja ni mogoče doseči nobenega od naslednjih ciljev);
2. zavarovanje uspešnosti poslovanja podjetja:
 - produkcija (risk management mora preprečiti, da bi v podjetju prihajalo do nesreč, oz. mora zmanjšati njihove posledice tako, da bi le-te čim manj motile normalno delovanje v podjetju);
 - stabilnost prihodkov (naloga risk managementa je preprečiti fluktuacije prihodkov zaradi gospodarskih škod);
 - rast podjetja (naloga risk managementa je preprečiti dogodke, ki bi onemogočili nadaljnji razvoj podjetja);
 - socialna odgovornost (risk management je prav tako odgovoren za preprečitev rizikov, ko so jim izpostavljeni zaposleni);
 - občutek gospodarske varnosti (v primeru slabega risk managementa lahko trpi delo ostalih zaposlenih v podjetju);
3. minimiziranje stroškov rizika (risk management poskuša znižati stroške obvladovanja rizikov na najnižjo možno raven – točka M v grafu).

Zadnjo točko (3) lahko ponazorimo z naslednjim grafom:

SLIKA 4: Minimiziranje stroškov rizika



Legenda:

C_r = Celotni stroški rizika ($C_r = C_u + C_{gš}$)

C_u = Stroški ukrepov za obvladovanje gospodarskih nevarnosti

$C_{gš}$ = Stroški gospodarskih škod

M = Minimum celotnih stroškov rizika

VIR: Ederer, 2001, str. 65.

Zgoraj navedeni cilji so mnogokrat med seboj nezdržljivi, zato jih je potrebno kontinuirano rangirati glede na njihovo pomembnost. Ob vsem tem je treba paziti, da obstaja primarni cilj podjetja (njegovo preživetje) vedno v ospredju, ne glede na pomembnost ostalih ciljev.

2.3. RISK MANAGEMENT PROCES

Naloga risk managerja je najbolj smotno razdeliti v več med seboj povezanih korakov. Skoraj vsak avtor, ki se ukvarja z risk managementom, predlaga svojo varianto razdelitve teh korakov, večini pa so skupne naslednje točke:

1. oblikovanje riziko – politike
2. riziko analiza
3. metode obvladovanja rizikov
4. izvedba in kontrola izbranih metod

2.3.1. OBLIKOVANJE RIZIKO – POLITIKE

»Pri riziko – politiki gre za načrtovano spremembo rizičnega položaja« (Karten, 1993, str. 3827).

Riziko politika določa smernice, v katerih naj bi deloval risk manager. Gre za nekakšen načrt (rizični), oblikovan s strani uprave, v katerem morajo biti upoštevani prej naštetih cilji risk

managementa (Vaughan, 1997, str. 98). Bistveno za riziko – politiko je, da cilje risk managementa prevedemo na operativno raven in tako določimo, v kateri smeri naj bi deloval risk manager.

Uprava mora v okviru riziko – politike odgovoriti na naslednja vprašanja (Ederer, 2001, str. 60):

- S katerimi metodami obvladujemo določene rizike?
- Do katere višine nosimo rizike sami?
- Katere rizike moramo nujno zavarovati?
(glede na višino gospodarske škode)
- Pri katerih zavarovalnicah zavarujemo?
- Kako pokrivamo gospodarske škode?
- Varnost zaposlenih itd.



Risk Management – Mix

Upravo v okviru riziko – politike zanima, s katero kombinacijo metod obvladovanja nevarnosti (risk management – mix) lahko optimalno doseže zastavljene cilje (spremembo rizičnega položaja).

Kot lahko vidimo, je od samih smernic odvisno, kakšno vlogo bo imel risk manager v podjetju. Na eni strani mu je lahko prepuščena velika večina odločitev, po drugi strani pa je lahko samo izvrševalec programa.

2.3.2. IDENTIFIKACIJA IN MERJENJE RIZIKOV (RIZIKO ANALIZA)

Naloge riziko analize je najbolj smotrno razdeliti na 2 koraka (Karten, 1993, str. 3830):

- identifikacija rizikov
- merjenje rizikov.

2.3.2.1. Identifikacija rizikov

Identifikacija rizikov predstavlja za risk management najtežjo in hkrati najpomembnejšo nalogo, katere posledice se kažejo v vseh naslednjih fazah procesa obvladovanja rizikov. Ker gre za izredno kompleksno nalogo z možnimi usodnimi posledicami za podjetje, večina risk managerjev uporablja sistematičen pristop identifikacije rizikov. Risk managerji se pri odkrivanju rizikov v podjetju poslužujejo več različnih metod, med katerimi so najbolj razširjene naslednje:

2.3.2.1.1. Analiza dokumentov (internih in eksternih)

Začetek identifikacije rizikov največkrat predstavlja podrobna analiza dokumentov o podjetju. Risk manager z njimi pridobi prve informacije o podjetju, ki so mu kasneje v pomoč pri nadaljnji analizi podjetja. O samem podjetju obstaja množica različnih dokumentov, ki

beležijo vse aktivnosti ter zgodovino samega podjetja, največkrat omenjeni v sami analizi pa so naslednji dokumenti:

- *bilanca stanja in izkaz uspeha*

Oba dokumenta predstavljata odličen vir osnovnih informacij o podjetju. V bilanci stanja najdemo sredstva, s katerimi razpolaga podjetje in jih drugače ob fizičnem pregledu podjetja ni možno odkriti (npr. lastništvo delnic, obveznic ...). Iz bilance stanja lahko ugotovimo višino prostih denarnih sredstev, obratnega kapitala ali rezerv v podjetju, iz katerih lahko razberemo sposobnost zadržanja določenih rizikov. Prav tako pomembne so postavke iz izkaza uspeha, kot npr. celotni prihodki, neto denarni tok ali čisti dobiček, da ugotovimo sposobnost podjetja, da absorbira gospodarske škode. Pomanjkljivost obeh dokumentov je v tem, da prikazani podatki predstavljajo le agregirano sliko podjetja, risk manager pa potrebuje za analizo rizikov bolj natančne in podrobnejše podatke. V bilanci stanja tako npr. ni prikazano, kako so sredstva podjetja porazdeljena po različnih lokacijah, kar pa je za analizo rizikov izredno pomembno. (Vaughan, 1997, str. 116)

- *organizacijske sheme*

Organizacijske sheme ponazarjajo različne strukture in dejavnosti v podjetju. Z njihovo pomočjo lahko ugotovimo posamezna področja, ki jih ogrožajo riziki. Risk manager se s pomočjo organizacijskih shem seznanja z samim načinom delovanja podjetja. Tako lahko odkrije oddelke, ki jih pred tem ni poznal, spozna odvisnosti med njimi in morebitne težave, ki lahko nastanejo med njimi.

- *analiza gospodarskih škod*

Zelo pomembna pri identifikaciji rizikov je analiza preteklih škod v podjetju. Na podlagi preteklih škod (kritih in nekritih od zavarovalnice) lahko risk manager lažje oceni možne prihodnje škode oz. vpelje ukrepe za njihovo boljše obvladovanje. Sama analiza škod je tako pomembna za samo identifikacijo rizikov, kot tudi za izbiro ukrepov za njihovo obvladovanje.

- *sheme (proizvodnih) tokov*

Sledeče sheme opisujejo raznovrstne tokove v podjetju (distribucijske, proizvodne, prodajne...). S pomočjo teh shem risk manager podrobno spozna posamezne operacije v podjetju in poskuša odkriti možna področja, kjer bi lahko prišlo do zastojev ali nesreč. Risk manager mora tako poleg ekonomske ter pravniške izobrazbe posedovati obilico tehničnega znanja, da lahko pravilno oceni rizike, ki se pojavljajo v samem proizvodnem procesu. Zavedati se mora posameznih ozkih grl v samem proizvodnem procesu, nevarnih področij, odvisnosti med posameznimi enotami v proizvodnem procesu itd. Gre za izredno kompleksno nalogo, pri kateri igrajo pomembno vlogo predvsem izkušnje, poleg že navedene formalne izobrazbe risk managerja.

- *tehnična poročila*

Poročila o tehničnih značilnostih npr. proizvodnih naprav lahko pomagajo odkriti posamezne rizične situacije (npr. v primeru okvare določenega dela naprave se lahko proizvodni proces podaljša).

- *zakonodaja*

Spremljanje zakonodaje je prav tako ena od nalog risk managerja. S spremembo zakonov se lahko pojavijo določeni riziki za podjetje. Risk manager mora med drugim tudi vedeti, v katerih primerih je predpisano obvezno zavarovanje itd. (npr. obvezna ekološka zavarovanja, obvezna zavarovanja organizatorjev potovanj, zavarovanje poklicne odgovornosti ...).

- *zavarovalne police*

Analiza obstoječih zavarovalnih polic je prav tako v pomoč pri identifikaciji rizikov. Iz zavarovalnih polic lahko vidimo, katere rizike smo v preteklosti zaradi njihovih možnih visokih gospodarskih škod prenesli na zavarovalnice.

- *sklenjene pogodbe*

Risk manager bi moral imeti vpogled v vsake večje pogodbe, ki jih sklenejo v podjetju. Na podlagi pogodb se risk manager odloči, ali je morda potrebno zavarovanje rizika ali kakšen drugačen ukrep za njegovo zmanjšanje (risk manager se npr. odloči, da se bo zavaroval pred insolventnostjo uvoznika ali pa pred posebnimi ukrepi državnih oblasti v drugi državi).

- *ostali dokumenti*

Zgoraj navedeni dokumenti so morda največkrat omenjeni, vendar za popolno analizo rizikov še zdaleč niso dovolj. Risk manager mora tako poznati še poročila sestankov uprave, razne priročnike (administrativne ...), požarna poročila ter ostalo gradivo v podjetju, da bi kar najbolj spoznal podjetje in tako rizike, ki ga ogrožajo.

2.3.2.1.2. Ogled podjetja

Ogled podjetja predstavlja eno najboljših metod identifikacije rizikov v podjetju. Pred samim ogledom se je potrebno na osnovi zgoraj omenjenih dokumentov seznaniti z delovanjem podjetja. Le tako lahko risk manager ve, kje v podjetju se lahko pojavijo riziki, in je tako lahko na določene zadeve bolj pozoren, kot bi bil sicer. Poleg tega pa si lahko ustvari svoje mnenje o resničnosti dokumentov, prejetih od podjetja. Med samim ogledom podjetja lahko ugotovi, da dejansko stanje npr. v proizvodnem procesu odstopa od tistega, kar je bilo zapisano v dokumentih. Prav tako kot sam ogled podjetja je pomembem tudi stik z odgovornimi osebami v podjetju, ki proizvodni proces najbolj poznajo in mu tako lahko podajo svoje mnenje o možnih čistih rizikih v samem procesu oz. podjetju. Na koncu ogleda risk manager napravi pisno poročilo o svojih opažanjih. Kljub vsem prednostim ima ta metoda tudi svoje pomanjivosti, to je predvsem v veliki porabi časa in visokih stroških.

Nemogoče bi bilo narediti popoln seznam področij, na katere bi moral biti risk manager pozoren ob ogledu podjetja. Podjetja so lahko zelo različna, tako da bi uporabnost takega seznama nihala od podjetja do podjetja. V glavnem pa naj bi bil risk manager ob ogledu podjetja pozoren na naslednja področja:

1. zgradbe in parcele (pozornost je usmerjena na način gradnje, najete zgradbe ter parcele, stanje zgradb ...);
2. delovni stroji ter ostale naprave v podjetju (tip naprave, starost, zmogljivost, varnostni ukrepi, proizvodnji postopek ...);
3. proizvodi in storitve (odškodninska obveznost, kupci, prodajalci ...);
4. transport znotraj in izven podjetja (lastni ali tuji prevozniki, način transporta ...);
5. razvoj (ukrepi proti kraji nove tehnologije ...);
6. kontrola rizikov (izpolnjevanje ukrepov obvladovanja rizikov ...).

2.3.2.1.3. Vprašalniki

Kot že omenjeno v prejšnji točki, predstavlja stik z odgovornimi osebami v podjetju pomemben vir informacij. Določene informacije niso zapisane v nobenem dokumentu, ampak obstajajo samo v glavah zaposlenih v podjetju. Poleg neformalnih pogovorov z zaposlenimi med fizičnim ogledom podjetja si lahko risk manager pomaga tudi z posebnimi vprašalniki, ki jih izpolnijo odgovorne osebe v podjetju. Število in obsežnost samih vprašalnikov sta odvisna predvsem od poznavanja podjetja s strani risk managerja, v glavnem pa se omenjajo naslednji zaposleni oz. oddelki v podjetju:

- člani uprave (generalni direktor, finančni direktor itd.);
- pravni oddelek;
- inženirji;
- kadrovski oddelek;
- predstavniki zaposlenih;
- zunanji sodelavci (računovodje, odvetniki, zavarovalni posredniki itd.).

2.3.2.1.4. Risk management – informacijski sistem

Kljub še tako dobri identifikaciji rizikov še ne pomeni, da je delo risk managerja na tem področju končano. Stari riziki izginejo in novi se lahko pojavijo. Da bi risk manager kar najbolje sledil tem spremembam, potrebuje dober informacijski sistem, ki ga obvešča o vseh relevantnih spremembah v podjetju. Podatki, ki jih risk management potrebuje, so v podjetju zbrani po različnih oddelkih v različnih oblikah. Naloga risk managementa je tako oblikovanje ustrezne komunikacije v podjetju, ki zagotavlja, da se vsi relevantni podatki zbirajo v risk management oddelku. V primeru velikih organizacij je smiselno oblikovati računalniško podprt informacijski sistem v obliki baze podatkov. Tako zbrani podatki omogočajo risk managementu hitrejšo in boljše analizo rizikov, kar je lahko danes za podjetja izrednega, če ne že eksistenčnega pomena (Vaughan, 1997, str. 124).

Cilje identifikacije rizikov lahko strnemo v naslednjih točkah:

- spoznati rizike, ki nas ogrožajo;
- hitra identifikacija novo nastalih rizikov;
- napoved prihodnjih rizikov;
- pospeševanje kooperacije oddelkov v podjetju (za cilje risk managementa).

2.3.2.2. Merjenje rizikov

Po opravljeni identifikaciji rizikov mora risk manager le-te tudi izmeriti, da bi tako lahko ugotovil njihovo pomembnost za podjetje ter tako pridobil ustrezne informacije za njihovo obvladovanje.

V fazi merjenja rizikov sta pomembni 2 vrsti informacij:

- intenzivnost gospodarskih škod;
- pogostost (verjetnost) gospodarskih škod.

2.3.2.2.1. Merjenje intenzivnosti gospodarskih škod

Za podjetje je izredno pomembno, da lahko identificirane rizike razvrsti glede na jakost možnih škod. Največkrat omenjena in priporočena metoda je rangiranje posameznih rizikov v različne jakostne razrede, ki nam povedo, kakšen učinek bi imel uresničeni riziko (izraža se v gospodarski škodi) na podjetje. Možna je sledeča lestvica čistih rizikov:

- *katastrofalen riziko* (v primeru gospodarske škode lahko ta ogrozi eksistenco podjetja);
- *srednje velik riziko* (eksistenca ni ogrožena, vendar mora podjetje ob nastopu škode spremeniti določene cilje);
- *bagatelen oz. majhen riziko* (gospodarske škode tega ranga podjetje prenese brez večjih problemov, npr. iz tekočega poslovanja).

Posamezni jakostni razredi so lahko izraženi tudi konkretno v dejanskih denarnih enotah. Omeniti velja le, da bi konkretne finančne vrednosti nihale od podjetja do podjetja ter od gospodarske situacije, v kateri bi se posamezno podjetje nahajalo (recesija, ekspanzija).

V praksi, predvsem v zvezi z zavarovalništvom, se uporabljata 2 meri za določanje jakosti gospodarske škode:

- MPL (maximum possible loss oz. maksimalna možna škoda);
- PML (probable maximum loss oz. maksimalna verjetna škoda).

Maksimalna možna škoda (MPL) je največja škoda, do katere lahko pride v najslabšem možnem scenariju. Maksimalna verjetna škoda (PML) pa je škoda, do katere bo ob udejanjenju rizika najverjetneje prišlo (Vaughan, 1997, str. 129).

Pri odločitvah risk managerja ni jasnega vodila, katerega od obeh konceptov naj bi se držal. Za risk managerja v majhnem podjetju (malo nevarnostnih objektov) je brez dvoma boljši koncept maksimalne možne škode (MPL). Na drugi strani pa je verjetno za risk managerja velike korporacije (z množico razpršenih nevarnostnih objektov) boljši koncept maksimalne verjetne škode (PML). Težko je verjeti, da bo npr. neka zgradba pogorela do tal, verjetneje je, da bo škoda samo delna (represivni ukrepi). Risk manager z veliko nevarnostnimi objekti tako pričakuje, da se bodo škode v povprečju gibale proti maksimalni verjetni škodi (PML).

2.3.2.2.2. Merjenje pogostosti gospodarskih škod

Ocena pogostosti oz. verjetnosti, da bo prišlo do gospodarske škode, je v praksi pogosteje težavnejša kot izmera same intenzivnosti škode. Ena izmed pomembnih lastnosti gospodarske škode je prav njena slučajnost. To pomeni, da je samo od slučaja odvisno, kaj se bo posameznemu nevarnostnemu objektu v prihodnje res zgodilo, ali bo prizadet ali pa ne (Boncelj, 1983, str. 50). Med pogostostjo ter intenzivnostjo gospodarskih škod običajno velja obratnosmerna zveza.

Za izračun verjetnosti gospodarske škode lahko uporabimo 2 različna pristopa:

1. Statistične informacije

Interni in v kolikor dosegljivi eksterni statistični podatki o preteklih škodah so pomemben vir za oceno prihodnjega škodnega dogajanja. Poudariti velja, da gre pri tem le za oceno prihodnega škodnega dogajanja, ki lahko nato občutno odstopa od dejanskega stanja. V glavnem pa velja, da boljši kot so uporabljeni podatki o preteklih škodah, boljše oceno lahko pričakujemo. Za klasifikacijo verjetnosti gospodarskih škod lahko uporabimo numerično ali opisno lestvico.

Primer: Podjetje npr. zanima verjetnost nesreče z njihovimi vozili v naslednjem letu. Na podlagi preteklih podatkov ugotovi število nesreč po letih in nato prešteje leta, ko ni bilo nesreč, nato leta z eno nesrečo, leta z dvema nesrečama itd. Na podlagi teh podatkov potem oblikuje statistično porazdelitev (normalna ali najbolj primerna) izračuna povprečno vrednost, standardni odklon itd.

Slaba stran tega načina določanja verjetnosti je, da se lahko spremenijo dejavniki, ki vplivajo na verjetnost nastanka nesreče. Poleg tega imamo lahko premalo podatkov, da bi lahko zadostili kriterijem statistične obravnave (zakon velikih števil). Podjetje npr. uporablja proizvodni proces, za katerega ni nobenih oz. premalo podatkov o preteklih škodah.

2. Razni modeli

V primerih, ko statističnih podatkov ne moremo uporabljati, mora risk manager najti drugačne metode za oceno verjetnosti škode. Eno izmed takih metod predstavljajo razni matematični in drugi modeli, s pomočjo katerih na strukturiran način pridemo do potrebne verjetnosti.

- Drevo odločanja (Fehlerbaum – analyse)

S pomočjo drevesa odločanja lahko npr. analiziramo verjetnost odpovedi določenega procesa v podjetju, za katerega ne obstaja nobenih razpoložljivih statističnih podatkov. Proces, katerega analiziramo, razdelimo na več manjših delov, jim določimo verjetnosti odpovedi oz. kakršnekoli okvare in nato glede na medsebojno povezanost različnih faz v procesu izračunamo pričakovano verjetnost odpovedi celotnega procesa.

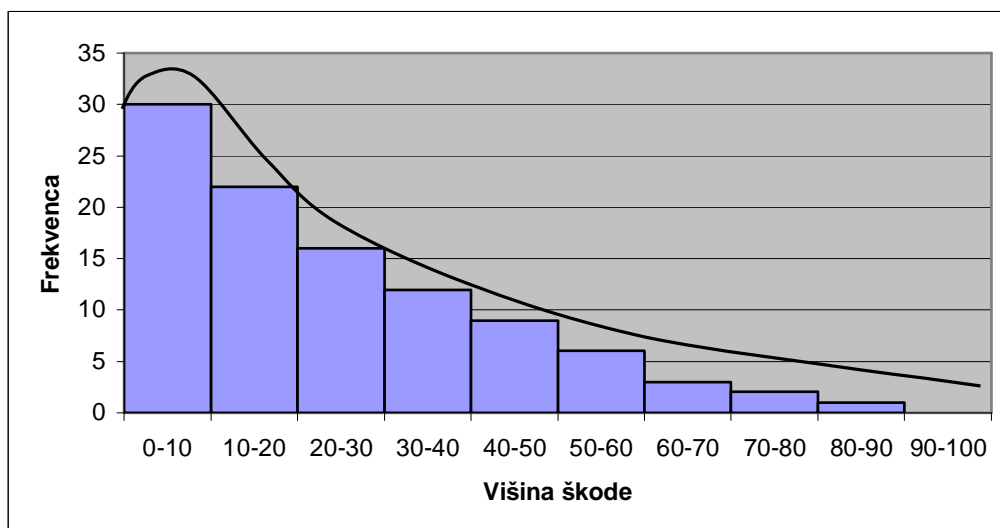
Kljub množici orodij za analizo rizikov pa dostikrat še vedno odločajo izkušnje in intuicija. Predvsem ocena verjetnosti gospodarske škode je v veliki meri odvisna od izkušenj risk managerja.

2.3.2.2.3. Porazdelitev višine škod

Gospodarske škode v podjetju se ponavadi ne uresničujejo v njihovi najslabši možni različici (MPL – maksimalna možna škoda). Prav tako kot za samo verjetnost škode lahko tudi za različne višine škod ocenimo verjetnosti. Poznavanje verjetnostne porazdelitve višine škod je velikega pomena kasneje pri metodah njihovega financiranja. Podjetje lahko prenese na

zavarovalnico le del rizika, določen del pa ga zadrži. Problem, ki se pojavlja pri oceni verjetnosti višine gospodarskih škod, je predvsem v njihovem izračunu. Zaradi različnih možnosti, ki lahko nastopijo, je ocena teh verjetnosti mnogo težja kot pri sami verjetnosti škode. Višina gospodarske škode ima v praksi ponavadi naslednjo porazdelitev:

SLIKA 5: Porazdelitev višine gospodarskih škod



VIR: Ederer, 2001, str. 47.

2.3.2.3. Riziko – inventar

Posebej v praksi je identifikaciji in merjenju rizikov dodana še dodatna stopnja, to je oblikovanje seznama rizikov z vsemi pomembnimi lastnostmi. V bistvu gre le za združitev informacij, ki smo jih dobili v prejšnjih dveh korakih. Omenjeni seznam naj bi vseboval naslednje podatke:

- riziki, razporejeni po posameznih funkcijah v podjetju (prodaja, nabava ...);
- jakost in verjetnost rizikov;
- ocena sedanjih ukrepov za obvladovanje rizikov v podjetju;
- predlogi za izboljšanje obvladovanja rizikov v podjetju;
- rangiranje rizikov glede na pomembnost za podjetje (prioritetni katalog).

2.3.3. METODE OBVLADOVANJA RIZIKOV

Po opravljeni analizi rizikov sledijo ukrepi, s katerimi želimo izboljšati svoj nevarnostni položaj. Možnih je več variant rangiranja posameznih metod, smiselno pa jih je razvrstiti v 2 skupini, in sicer glede na način njihovega delovanja:

1. Kontrola rizikov (*risk control*)

Značilnost tega pristopa je direktna osredotočenost na riziko, na njegove lastnosti ter načine, kako bi riziko najbolje obvladali. Glavni 2 metodi tega pristopa sta:

- izogibanje rizikom (*risk avoidance*);

- zmanjšanje rizikov (risk reduction).

2. *Financiranje rizikov (risk financing)*

Naloga tega pristopa je osredotočenost na finančno stran samih rizikov. Ukvarja se z vprašanji, katere rizike zadržati v podjetju (risk retention) in katere rizike prenesti na druge gospodarske subjekte (risk transfer).

Pri uporabi metod za obladovanje rizikov je pomembno, da se držimo naslednjih kriterijev, ko se odločamo o njihovi implementaciji (Karten, 1993, str. 3831):

- učinkovitost (kakšen učinek ima uporabljena metoda na riziko oz. kako se je riziko spremenil itd.);
- stroški (kakšen učinek imajo uporabljene metode na poslovni uspeh podjetja);
- meje (glede možnosti uporabe posameznih metod).

Cilj risk managementa je najti optimalno kombinacijo metod za obvladovanje rizikov.

2.3.3.1. Kontrola rizikov

2.3.3.1.1. Izogibanje rizikom (risk avoidance)

Izogibanje določenim rizikom velja za najbolj preprosto tehniko njihovega obvladovanja. Podjetje se npr. odloči, da proizvoda, s katerim je povezan prevelik riziko (npr. okvare in zaradi tega odškodninske tožbe), sploh ne bo začelo proizvajati ali pa da namesto nakupa določena sredstva le najame. V določenih primerih (npr. pri katastrofalnih rizikih z visoko verjetnostjo uresničitve), ko rizika ne moremo zmanjšati na sprejemljivo raven ali pa ga prenesti na druge gospodarske subjekte oz. ko prenos postane predrag (zavarovanje), predstavlja izogibanje rizikom edino racionalno možnost. Kljub dejstvu da je pri določenih rizikih možno le izogibanje, predstavlja ta metoda v osnovi negativen pristop k obvladovanju rizikov in naj bi bila zato uporabljena le v skrajnih primerih, ko ni več nobenih drugih alternativ. V primeru prepogostega zatekanja k tej metodi podjetju ne bi uspelo uresničiti zastavljenih ciljev, dolgoročno pa bi bilo podjetje obsojeno na propad.

2.3.3.1.2. Zmanjšanje rizikov (risk reduction)

Naloga zmanjšanja rizikov oz. gospodarskih nevarnosti je po eni strani zmanjšanje verjetnosti, da pride do gospodarske škode (loss prevention), po drugi strani pa zmanjšanje gospodarskih posledic v primeru uresničitve rizika (loss control), to pa vedno pomeni zmanjšanje pričakovane vrednosti gospodarske škode. S pomočjo varnostnikov ali alarmnih naprav poskrbimo, da ne prihaja do vlomov ali požarov (zmanjšanje verjetnosti škode), z namestitvijo škropilnih naprav pa poskrbimo, da bo škoda v primeru požara manjša, kot bi sicer bila (zmanjšanje jakosti škode).

Teoretično gledano predstavljajo metode za zmanjšanje rizikov najboljši možni način njihovega obvladovanja. Če bi npr. zmanjšali verjetnost gospodarske škode na 0, potem bi to pomenilo, da smo dosegli popolno varnost (riziki nas ne bi več ogrožali). Praksa pa zaenkrat kaže povsem drugačno sliko škodnega dogajanja. Ne glede koliko truda vložimo v varnostne ukrepe, vedno bo obstajala verjetnost, da bo šlo nekaj narobe. Poleg tega pa lahko sami ukrepi po določeni točki stanejo več kakor morebitne prednosti njihove implementacije. Gre torej za teoretično gledano najboljši pristop k obvladovanju rizikov, ki pa v določenih primerih zadane ob ekonomske ter tehnične meje. V takih primerih se je zato potrebno zateči k drugim metodam za obvladovanje rizikov.

2.3.3.1.3. Vzroki nesreč

Če hočemo zmanjšati verjetnost ter višino gospodarske škode, je potrebno vedeti, zakaj in kako prihaja do nesreč in s tem do gospodarskih škod, kajti le tako bomo lahko uspešni pri njihovem obvladovanju. V svetu sta uveljavljeni predvsem 2 nasprotujoči si teoriji o vzrokih nesreč. Domino – teorija (domino theory) H. W. Heinricha pripisuje človeku in njegovemu vedenju večino krivde za nesreče. Teorija prenosa energije (energy release theory) Williama Haddna pa vzroke nesreč išče v tehničnih značilnosti procesov oz. v napakah v teh procesih.

Prva možna delitev ukrepov je tako prav glede na vzroke nesreč. Metode v tej skupini lahko razdelimo na tiste, ki poudarjajo *1. vlogo tehnike (engineering approach)*, ter na tiste, ki poudarjajo *2. vlogo človeškega faktorja (human behavior approach)* (Vaughan, 1997, str. 188).

Tehnični pristop se tako osredotoča predvsem na razne tehnične in organizacijske ukrepe, ki pripomorejo k večji varnosti (npr. izdelava bolj varnih avtomobilov ali zgradb, boljša organizacija proizvodnje).

Metoda človeškega faktorja pa postavlja v ospredje človeka in njegovo ravnanje. Z učenjem je ljudi mogoče naučiti varnejšega delovanja, poleg tega pa jih lahko naučimo spoznati določene rizike, ki se jih prej niso zavedali.

Drugi možni način klasifikacije ukrepov je glede na čas njihove uporabe. Ukrepe lahko izvajamo pred nesrečo, med njo ali pa po njej. Z ukrepi pred nesrečo poskušamo preprečiti, da bi do nje sploh prišlo (npr. razni varnostni sistemi ...). Po drugi strani pa ukrepi, ki jih izvajamo med in po nesreči, poskušajo zmanjšati posledice same nesreče (npr. varnostni pasovi, varnostne blazine v avtomobilih ali pa škropilniki v podjetjih).

V praksi in teoriji obstaja mnogo metod in klasifikacij za zmanjševanje rizikov. Nesmiselno bi bilo naštevati vse metode, velja pa spoznati nekatere izmed posebnih metod, ki so pogostokrat uporabljene v praksi:

1. Prostorska diverzifikacija premoženja

Namen te metode je zmanjšanje intenzivnosti gospodarske škode. Namesto enega skladišča uporabljamo več ločenih skladišč in se tako izognemo riziku, da bi bil v primeru požara uničen ves material. Verjetnost, da bodo naenkrat pogorela vsa skladišča je zelo majhna. S to metodo tako zmanjšamo maksimalno možno škodo na posameznem nevarnostnem objektu, po drugi strani pa se nam poveča število enot, ki so izpostavljene riziku.

2. Podvojenost sistemov oz. naprav

V primeru okvare določenega dela procesa bomo lahko z delom nadaljevali nemoteno. Upoštevati je potrebno stroške in koristi takšnih ukrepov.

3. Reševanje

V primeru gospodarske škode je potrebno hitro posredovanje, da so stroški gospodarskih škod čim nižji (npr. plan za primer hujših katastrof).

4. Transfer

Pri transferju gre za metodo, s katero poskušamo riziko prenesti na nekoga drugega (s pogodbo lahko tako npr. najemnik na lastnika prevale odgovornost za škodo). Transfer podrobneje obravnavam v okviru financiranja rizikov.

2.3.3.1.4. Ocena metod zmanjševanja rizikov

Ko ocenjujemo posamezne metode, se moramo držati ekonomskega kriterija (analiza stroškov in koristi), kar pomeni, da moramo primerjati koristi na eni ter stroške na drugi strani. To pomeni, da je določeno metodo racionalno uporabiti le, če so prihranki zaradi manjših gospodarskih škod večji oz. vsaj enaki stroškom uporabe teh metod. Enostavna ekonomska logika, ki pa jo je v praksi težje uresničiti, kot se zdi. Prvi problem se nanaša na časovno usklajenost stroškov in koristi uporabljenih metod. Kot vemo, stroški nastopijo takoj ob vpeljavi metod v prakso, koristi na drugi strani pa so predvsem dolgoročnega značaja. Drugi problem je povezan s problematiko merjenja stroškov in koristi. Medtem ko stroški uporabljenih metod predstavljajo nekaj oprijemljivega (npr. stroški nabave škroplnikov, alarmne naprave, izobraževanje delavcev ...), pa so na drugi strani koristi od teh težje predstavljive (npr. potrebno je izmeriti nekaj, do česar ni prišlo, torej gospodarskih škod, ki smo jih tako preprečili). Tako ni nič čudnega, da podjetja namenijo za varnostne ukrepe manj sredstev, kot bi bilo ekonomsko smiselno (Vaughan, 1997, str. 181).

2.3.3.1.5. Alternativni pristop (System – safety)

Na koncu velja omeniti še alternativni pristop k sedanjim metodam. Bistvo dosedanjih metod je temeljilo na učenju iz preteklosti. Na podlagi preteklih nesreč smo ugotovili njihove vzroke, jih analizirali, tako pridobljeno znanje pa je bilo glavni vir informacij za obvladovanje rizikov. Za določena področja pa pretekli podatki niso nikjer dostopni (npr. pri vesoljskih programih), zato so strokovnjaki razvili kompleksne modele, ki s pomočjo matematičnih, logičnih in drugih aplikacij analizirajo vse možne komponente v procesu, njihova možna stanja,

medsebojne odvisnosti in poskušajo nato ugotoviti, kje bi šlo lahko v procesu kaj narobe. Namen tega pristopa je ugotoviti potencialne vzroke nesreč že na modelu, in tako preprečiti katastrofalne nesreče.

2.3.3.1.6. Metode za zmanjševanje rizikov in zavarovanje

Zavarovalnice imajo velik poslovni interes za zmanjšanje rizikov. Vpeljava varnostnih ukrepov v podjetjih se kaže v manjših gospodarskih škodah in s tem v večjih dobičkih za zavarovalnice. Zavarovalnica tako lahko v pogodbi določi uporabo določenih varnostnih ukrepov oz. ponudi nižje premije za tiste, ki se odločijo uvesti varnostne ukrepe v podjetju. Določene zavarovalnice svoje izkušnje iz tega področja poskušajo celo unovčiti v obliki svetovanja (glej poglavje o zavarovanju).

Kot vidimo, so zavarovalnice na tem področju še posebno dejavne, toda kljub njihovi veliki angažiranosti se je v praksi pokazalo, da zavarovanje v večini primerov privede do zanemarjanja varnostnih ukrepov (Moral Hazard).

2.3.3.2. Financiranje rizikov

Ker se vsem rizikom v podjetju ne moremo izogniti oz. jih zreducirati na sprejemljivo raven, je potrebno za doseg željenega varnostnega položaja poseči po drugačnih metodah obvladovanja rizikov. Za določene rizike je tako potrebno priskrbeti sredstva za pokrivanje škod, ki se pojavijo kljub uporabi prejšnjih metod za njihovo obvladovanje. Bistvenega pomena za podjetje v okviru financiranja rizikov je odločitev o:

- *zadržanju rizikov v podjetju ali*
- *transferju oz. prenosu rizikov na druge subjekte.*

2.3.3.2.1. Transfer (oz. prenos) rizikov

Z ukrepi za prenos rizikov (nevarnosti) podjetje prevali posledice morebitnih gospodarskih škod na nekoga drugega. Prenos rizikov se lahko opravi na naslednje načine:

- nezavarovalni pogodbeni prenos rizika;
- s zavarovanjem.

2.3.3.2.1.1. Nezavarovalni pogodbeni prenos rizika

Pravne posle, s katerimi prevalimo riziko (nevarnost) na druge, je potrebno ločiti na dve temeljni skupini (Boncelj, 1983, str. 117):

1. Glavni namen ni prevalitev nevarnosti, ampak nekaj drugega

Do prevalitve rizika (nevarnosti) pride avtomatično ali pa na podlagi posebnega dogovora. Ko prodamo določeno stvar, preide nevarnost njenega uničenja ali poškodovanja s prodajalca na kupca. V glavnem pride do prenosa rizika ob prevzemu stvari, lahko pa je to z različnimi

predpisi in klavzulami urejeno tudi drugače. Drugi primeri v tej skupini so še npr. (poslovni) najem², pogodbe o kooperaciji³, itd. Prevalitev rizika tukaj vedno predstavlja dodaten namen pravnega posla.

2. Prevalitev nevarnosti predstavlja glavni namen pravnega posla

Prenos gospodarske nevarnosti je glavni namen, hkrati pa predpostavlja neki drug pravni posel, katerega uspeh poskušamo zagotoviti z prenosom nevarnosti. Brez prenosa nevarnosti bi bil tako marsikateri posel za podjetje preveč tvegan. Takšno prevalitev nevarnosti predstavlja npr. poroštvo. Gre za pogodbo, s katero se porok zaveže upniku, da bo izpolnil veljavno in zapadlo dolžnikovo obveznost, če ta tega ne bi storil. S poroštvom upnik prevali nevarnost (npr. kreditno) na poroka. Primeri drugih možnih načinov v tej skupini predstavljajo še garancije, jamstva, prevzem dolga, zastavna pravica itd.

Možna pa je tudi malo drugačna delitev pravnih poslov, in sicer glede na to, kaj prenesemo na nekoga drugega. Gre za sledečo delitev:

1. Prenos same gospodarske nevarnosti

Sem spadajo predvsem razne kooperantske pogodbe, izročitev stvari, na katero je nevarnost vezana, v hrambo nekemu drugemu (npr. sodišču, javnemu skladišču ...) itd.

2. Prenos finančnih posledic gospodarske nevarnosti

Primer so razne najemne pogodbe, ko npr. lastnik prenese na najemnika finančno odgovornost za škodo na premoženju. Sem sodijo še razne bančne garancije itd. Način prenosa rizikov v okviru raznih pogodb pa je zelo omejen. Odvisen je predvsem od velikosti konkretnega rizika ter od premoženjske zmogljivosti njenega prevzemnika. Poleg tega pa rizika s samim prenosom nismo odpravili, ampak ta individualno učinkuje pri prevzemniku (Boncelj, 1983, str. 118).

2.3.3.2.1.2. Zavarovanje

Pri zavarovanju je podobnost z ostalimi pogodbenimi prenosi nevarnosti le navidezna. Zavarovalnica riziko porazdeli na množico nevarnostnih objektov v nevarnostni skupini, v kateri potem pride do izravnavanja nevarnosti. Skupna škoda se porazdeli na vse nevarnostne objekte, vključene v nevarnostno skupino, na prizadete ter na neprizadete. Zavarovanje ter s tem izravnavanje nevarnosti je tako možno izvajati le ob množici nevarnostnih objektov ter subjektov v nevarnostni oz. vzajemni skupini (Flis, 1999, str. 80). Zaradi posebnosti in pomembne vloge zavarovanja v okviru obvladovanja rizikov ga obravnavam v posebnem poglavju.

² Podjetje namesto nakupa osnovnih sredstev le- te vzame v poslovni najem ter plačuje najemnino, drugih rizikov pa ne nosi (Turk, 1999, str. 73).

³ Prenos gospodarske nevarnosti se izvrši, ko podjetje za določene storitve najame nekoga drugega. V pogodbi se določi kolikšno odgovornost nosi naročnik za morebitne škode (poškodbe, škode na objektu itd.).

2.3.3.2.2. Zadržanje rizikov (retention)

Brez dvoma lahko rečemo, da predstavlja zadržanje rizika v podjetju največkrat uporabljeno metodo. Podjetja so vseskozi izpostavljena množici rizikov in iluzurno bi bilo pričakovati, da bi bili odgovorni v podjetju sposobni prepoznati in pravilno ovrednotiti prav vse rizike, ki jih ogrožajo. Poleg tega nekaterih rizikov ni možno prenesti na druge nosilce zaradi ekonomskih, tehničnih in drugih razlogov. Do zadržanja rizikov lahko tako pride na več načinov, in sicer:

- *zavedno ali nezavedno*

Zadržanje rizika je zavedno, če se po opravljeni analizi odločimo, da z rizikom ne bomo enostavno naredili nič (ne bomo ga prenesli na nikogar, ne bomo se mu poskusili izogniti itd). Riziko bo s tem ostal v podjetju, od risk managerja pa je nato odvisno, kako bo riziko financiran oz. če sploh bo. Če rizikov, ki ogrožajo podjetje, ne prepoznamo, gre seveda za nezavedno zadržanje rizika v podjetju. Poleg tega pa lahko do nezavednega zadržanja rizikov pride tudi v primeru, ko se jih sicer zavedamo, a so ukrepi za njihovo obvladovanje neustrezni (npr. riziko prenesemo na zavarovalnico, ki pa nam škodo krije le delno). Nezavedno zadržanje rizikov je seveda nezaželeno, zato je še kako pomembno, da je analiza rizikov opravljena temeljito in brez napak (Vaughan, 1997, str. 316).

- *hoteno ali nehoteno*

Hoteno ali nehoteno zadržanje rizika je odvisno od palete možnih metod, ki jo imamo na razpolago. Če uporaba ostalih metod obvladovanja rizikov zaradi ekonomskih in drugih razlogov ni možna, potem govorimo o nehotenem zadržanju rizika. Podjetje npr. škode ne more preprečiti, ne more se ji izogniti, prav tako pa je ni možno zavarovati ali prenesti na kakšen drugačen način. Hoteno zadržanje na drugi strani predstavlja prosto odločitev, ki ni posledica raznih omejitev pri uporabi ostalih metod (Vaughan, 1997, str. 316).

- *aktivno ali pasivno*

Kot smo lahko videli, lahko pride do zadržanja na več možnih načinov, a kot metoda v okviru obvladovanja rizikov je pomembna predvsem delitev na aktivno ter pasivno zadržanje rizikov. Aktivno zadržanje rizikov pomeni, da se risk management po preučitvi ostalih metod obvladovanja rizikov odloči za metodo zadržanja rizika, poleg tega pa oblikuje program financiranja morebitnih škod (npr. rezervna sredstva, sprotno pokrivanje škod itd.) (Haller, 1991, str. 548).

Zgoraj omenjena delitev možnih načinov zadržanja je predvsem teoretska. V praksi se zgoraj navedeni pojmi največkrat prepletajo med seboj. Aktivno zadržanje je tako seveda zavedno, pasivno pa je največkrat tudi nezavedno.

2.3.3.2.2.1. Prednosti in slabosti zadržanja rizikov v podjetju

Zadržanje rizikov v podjetju pogostokrat predstavlja alternativo zavarovanju. Ko se upravljalci rizikov odločajo o zadržanju rizikov v podjetju, morajo upoštevati predvsem stroške in koristi, ki jih nudita obe možnosti. Vzroki za zadržanje rizikov v podjetju so tako:

1. Stroški

V primeru, da se podjetje odloči za zadržanje čistega rizika, pričakuje predvsem prihranek pri stroških zavarovanja (premija). Če hočemo razumeti, kje lahko podjetje prihrani na račun zavarovalne premije, moramo poznati njeno sestavo. Zavarovalna premija (bruto oz. kosmata premija) se po slovenskem računovodskem standardu št. 32 deli na naslednje kategorije (SRS, 2001, str. 242):

	Nevarnostna premija
+	<u>Hranilna premija</u>
=	Tehnična premija
+	<u>Stroški za preventivno dejavnost</u>
=	Funkcionalna premija
+	<u>Obratovalni dodatek</u>
=	Zavarovalna premija

Zavarovalnica porabi del premije za pokrivanje obratovalnih stroškov ter za doseganje dobička (obratovalni dodatek). V omenjeni postavki lahko tako podjetje pričakuje največje prihranke, če se odloči za zadržanje rizika.

2. Kakovost storitev

Eden od razlogov za zadržanje rizikov v podjetju je tudi nezadovoljstvo z storitvami zavarovalnice. V podjetju so prepričani, da bodo škodne zahtevke plačevali hitreje ter nepristransko, poleg tega pa tako dobijo večjo kontrolo nad neupravičenimi zahtevki.

3. Različna ocena pričakovane vrednosti škode

Največji del celotne zavarovalne premije predstavlja tehnična premija. Slednja temelji na ugotovljeni statistični zakonitosti preteklega dejanskega škodnega procesa in je namenjena za kritje zavarovanih škod. Podjetje lahko torej meni, da je pričakovana vrednost škode (ocena) za njihove nevarnostne objekte nižja od povprečne, na katerih zavarovalnica izračuna premijo, ter je zato pripravljeno prevzeti riziko nase.

Poleg vseh prednosti, ki jih lahko prinese zadržanje rizikov v podjetju, pa je potrebno analizirati tudi možne slabosti, ki jih prinaša zadržanje rizika:

1. Katastrofalne škode

Največja slabost zadržanja rizikov v podjetju je izpostavljenost katastrofalnim škodam. Če pride do katastrofalne škode, to lahko pomeni celo propad podjetja. Praviloma do tega ne bi smelo priti, kajti naloga risk managerja je, da rizikov s katastrofalnimi razsežnostmi nikoli ne zadrži v podjetju, ampak da se jim z ustreznimi metodami izogne (npr. zavarovanje rizika).

2. Davčna politika

Zavarovalne premije predstavljajo za podjetje (fiksni) strošek, torej gre za odbitno postavko prihodkov iz poslovanja. V primeru, da podjetje zadrži riziko v podjetju, pa (dolgoročne) rezervacije (glede na SRS podjetje sploh ne sme oblikovati dolgoročnih rezervacij iz te

postavke) za pričakovane škode (vnaprej vračunani stroški) ne sme upoštevati v izkazu uspeha za ugotavljanje dobička v davčnem obračunu (DURS; Zakon o davku od dobička pravnih oseb, 1993). Slednji predstavljajo stroške šele takrat, ko dejansko plačamo terjatve iz naslova gospodarskih škod. Ko analiziramo stroške in koristi zadržanja rizikov nasproti zavarovanju, je tako potrebno upoštevati tudi davčni vidik, ki zaenkrat še ni naklonjen politiki zadržanja rizikov v podjetju.

3. Organizacija nekaterih storitev zavarovalnice

Preventivna dejavnost ter vodenje škodnega procesa, ki sta bila v času zavarovanja vključena v ceno zavarovanja (premijo), je potrebno v primeru odločitve za zadržanje rizikov organizirati v podjetju oz. najeti za to ustrezne strokovnjake (npr. v zavarovalnici). Ko torej računamo na prednosti zadržanja rizikov pred zavarovanjem, je potrebno dodati tudi stroške slednjih storitev, preden se dokončno odločimo za eno izmed obeh možnosti.

Preden se risk management odloči za zadržanje rizika v podjetju, mora ugotoviti sposobnost podjetja, da bo lahko financiralo tudi manjše ali večje odklone od pričakovane vrednosti škode. Da bi lahko to ugotovili, je potrebno analizirati tiste postavke v podjetju, iz katerih bi v primeru takšnih odklonov lahko poravnali naše obveznosti. Pomembnejši indikatorji, s katerimi merimo sposobnosti zadržanja rizika v podjetju, so naslednji (loss bearing capacity) (Vaughan, 1997, str. 319):

1. obratni kapital,
2. celotna sredstva,
3. prihodki,
4. čisti denarni tok.

Odločitev o zadržanju rizikov kljub vsem analizam in indikatorjem ni lahka. Risk managerju so tako v takih situacijah velikokrat v pomoč lastne izkušnje. Preden pa se v podjetju odločijo za zadržanje rizika, bi morali ugotoviti vsaj višino gospodarske škode, ki bi za podjetje nujno pomenila propad. Vsi riziki, ki se lahko uresničijo v gospodarskih škodah, višjih od tega limita, morajo biti tako preneseni na druge gospodarske subjekte (npr. zavarovalnice).

2.3.3.2.2.2. Načini pokrivanja gospodarskih škod

Po odločitvi, da bomo riziko nosili sami v podjetju, se je potrebno odločiti glede načina (s finančnega ter računovodskega vidika) pokrivanja morebitnih škod. Možnih je več načinov:

1. Sprotno pokrivanje škod

Škode se v tem primeru plačujejo takrat, ko se pojavijo, in sicer iz denarnega toka podjetja, plačila škodnih obveznosti pa uvrstimo med operativne stroške podjetja. Problem, ki se pojavlja v tem primeru, je pri škodah, ki jih ugotovimo šele kasneje (npr. šele pri inventuri ugotovimo količino ukradene robe). Poleg tega pa je pri škodah, ki se ne pojavljajo vsako leto (npr. gradbeni stroj v podjetju se pokvari enkrat na tri leta), potrebno računati, da bo dobičkonosnost v podjetju v tistem letu, ko bo do škode prišlo, pač ustrezno nižja (ceteris paribus) (Vaughan, 1997, str. 320).

2. Rezervacije

Gre za rezervacije za poravnavo bodočih obveznosti. Njihova velikost je odvisna od ocene bodočih škod (pričakovana vrednost škod). Predstavljajo računovodsko kategorijo (ameriška zakonodaja), ki običajno ni odbitna postavka za davčne namene, ampak ima informacijsko vrednost izključno za vodstvo podjetja ter njihove lastnike (Vaughan, 1997, str. 321). Slovenski računovodski standardi zaenkrat še ne dopuščajo oblikovanja rezervacij na račun pričakovanih škod (Turk, 1999, str. 150; SRS, 2001, str. 88).

3. Oblikovanje posebnega sklada

Pomembno pri zadržanju rizikov je, da ima podjetje v primeru uresničitve rizika vedno zagotovljenih dovolj finančnih sredstev za popravilo oz. nadomestitev poškodovanega objekta. Temu bo podjetje najlažje zadostilo tako, da ustanovi poseben sklad, v katerega nalaga sredstva v višini pričakovanih (ocenjenih) škod ter iz njega črpa ta sredstva v primeru škode.

Pomembna prednost sklada pred ostalimi načini je v tem, da so podjetju sredstva na voljo takoj, ko jih potrebujejo. Z ustanovitvijo sklada podjetje pridobi predvsem na finančni stabilnosti poslovanja (Vaughan, 1997, str. 320). Problem pa se pojavi najpogosteje pri določitvi višine sredstev v skladu, ki temelji na oceni (pričakovanih) škod. Ta naloga je izredno težka in lahko se zgodi, da bo višina sredstev v skladu prenizka ali pa previsoka. Z obema odklonoma pa so povezani dodatni stroški. V primeru, da bo škoda višja kot zbrana sredstva v skladu, bo moralo podjetje poiskati dodatne možnosti za financiranje obnove uničenega ali poškodovanega objekta (transakcijski stroški, stroški obresti itd.). V obratnem primeru, ko je v skladu več sredstev kot škod, pa se podjetje sooča z oportunitetnimi stroški, kajti sredstva v skladu morajo biti visoko likvidna, to pa pomeni izgubo donosa na račun likvidnosti.

3. ZAVAROVANJE

3.1. ZGODOVINA ZAVAROVALNIŠTVA

Nekaj o zgodovini (prvih zarodkih) zavarovalništva sem že omenil, ko sem govoril o samem razvoju upravljanja in ravnanja z riziki (glej poglavje o risk managementu), tako da se sedaj osredotočam predvsem na novejša obdobja. Začetek sodobnega zavarovalništva predstavlja leto 1347, ko je bila v Genovi sklenjena prva zavarovalna polica (Flis, 1999, str. 12). Polica se je nanašala na pomorsko zavarovanje, kar pa ni presenetljivo, kajti pomorska plovba je od samega začetka pomenila nevarnost za ladjo, tovor in posadko. Prvi obsežnejši zakonodajni akti s področja zavarovanja so se tako pojavili v deželah z močno razvitim pomorstvom (najstarejši zakon o pomorskem zavarovanju je bil izdan leta 1435 v Barceloni) (Flis, 1999, str. 14). Zavarovalni posli, sklenjeni v tistem obdobju pa vse do začetka 19. st., so bili več ali manj špekulativne narave. Kljub temu da je bilo, kot bomo videli kasneje, izpolnjenih že večino pogojev za razvoj zavarovanja, zavarovalnice še vedno niso imele dovolj znanja (predvsem matematičnega in statističnega) za varno izravnavanje nevarnosti. Tako je veliko

zavarovalnic med 16. in 18. stoletjem kmalu po ustanovitvi prišlo v resne finančne težave in so propadle (Flis, 1999, str. 16).

O zavarovanju, kot ga poznamo in razumemo danes, lahko tako govorimo šele od 19. st. dalje. Šele takrat so bili izpolnjeni vsi pogoji za varno poslovanje zavarovalnic. Ti pogoji so naslednji (Flis, 1999, str. 5):

1. zadostna presežna vrednost;
2. blagovno – denarno gospodarstvo;
3. zadostna inteligenčna raven prebivalstva;
4. razvoj za zavarovanje posebej pomembnih znanosti (pravna, matematična, statistična);
5. zadostna množičnost istovrstnih ali vsaj podobnih nevarnostnih objektov;
6. splošna družbena, pravna in gospodarska urejenost družbe.

Vsi našeti pogoji so medsebojno povezani, delno tudi soodvisni. Razvijali so se postopoma, skozi stoletja človeške zgodovine. Sprva so omogočali nastanek nekakšnih zarodkov zavarovanja, kasneje pa razvoj sodobnih in varnih zavarovalnic.

Zavarovanje ima med sredstvi za izboljšanje varnostnega položaja pomembno mesto. Z vidika posameznika oz. podjetja predstavlja zavarovanje le nevidno storitev. Ob sklenitvi zavarovalne pogodbe plačamo zavarovalno premijo ter dobimo »obljubo« zavarovalnice, da bomo ob morebitnem škodnem dogodku dobili izplačano pripadajočo odškodnino. Gledano širše pa gre pri zavarovanju za mnogo več kot le za storitev. Ko sklenemo zavarovanje, preidemo iz stanja gospodarske nevarnosti v stanje gospodarske varnosti. Bistvo zavarovalne pogodbe je tako zagotavljanje gospodarske varnosti. Z zavarovanjem dobimo v primerjavi z ostalimi metodami obvladovanja nevarnosti najvišjo (popolno?) stopnjo gospodarske varnosti.

3.2. TEMELJNI ZAVAROVALNI POJMI

Preden se podrobneje spustimo v analizo nekaterih področij v zavarovalništvu, je potrebno in koristno, da spoznamo posamezne (temeljne) pojme, ki so pri proučevanju zavarovanja nujno potrebni.

»**Zavarovanje** je ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnavanjem gospodarskih nevarnosti« (Boncelj, 1983, str. 13).

Na **zavarovalno premijo** lahko gledamo z dveh zornih kotov:

1. *Mikroekonomski (površinski) pristop*

Mikroekonomsko oz. površinsko gledanje opredeljuje premijo kot plačilo za gospodarsko varnost (Boncelj, 1983, str. 19). Po tem pristopu predstavlja zavarovanje kupoprodajo zavarovalne storitve, kjer je premija cena takšne storitve. Omenjeni pristop izhaja iz posameznega zavarovanja in predstavlja običajno gledanje zavarovalcev na zavarovanje.

2. Makroekonomski pristop

Sledeči pristop se osredotoča na notranje, vsebinsko gledanje na zavarovanje. Zavarovanje namreč ni običajna storitev, možno je le v množici povezanih kupoprodaj gospodarske varnosti (Boncelj, 1983, str. 19). Zavarovalna dejavnost je tako možna le kot sistematično množično ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnavanjem nevarnosti. Zavarovalna premija po sledečem pristopu pomeni delež posameznega nevarnostnega objekta oz. njegovega nevarnostnega subjekta v skupni škodi celotne nevarnostne skupine v določenem časovnem obdobju (Boncelj, 1983, str. 19)⁴. Za pravilno analizo in izbiro metod obvladovanja rizikov je razumevanje sledečega pristopa izredno pomembno.

Zavarovalno razmerje predstavlja medsebojno gospodarsko razmerje med zavarovalnico (zavarovatelj) ter nevarnostnim subjektom (zavarovalec). Zavarovalec predstavlja osebo, ki sklene zavarovalno pogodbo z zavarovalnico ter plača zavarovalno premijo. Upravičenec je po Bonclju tista oseba, na katero preide pravica na odškodnino. Zavarovanec pa predstavlja osebo, katere interes je zavarovan in ki ji pripadajo pravice iz zavarovalne pogodbe. Zavarovanec je v zavarovanju stvari in premoženja tista oseba, ki je upravičenec, v zavarovanju oseb pa sta zavarovanec in upravičenec lahko tudi različni osebi (Boncelj, 1983, str. 23).

Izraz **gospodarska škoda** pomeni gmotno, gospodarsko vsebino gospodarske nevarnosti. Gre za udejanjenje gospodarske nevarnosti (Boncelj, 1983, str. 59).

»**Zavarovalnina (odškodnina)** je neka količina vrednosti (denarna vsota), ki jo zavarovalnica plača, ali neka količina dobrin in naturalnih storitev z vrednostjo, ki jo zavarovalnica da za nadomestitev škode in vzpostavitev prizadetega nevarnostnega objekta v prejšnje stanje (Boncelj, 1983, str. 20).« Odškodnine ne smemo enačiti s škodo, ta je lahko nižja ali največ enaka nastali škodi.

»**Nevarnostni objekt** je vsak objekt, ki je v gospodarski nevarnosti, v stanju, v katerem se lahko na njem ali zaradi njega uresniči gospodarska nevarnost v nevarnostnem dogodku in v gospodarski škodi« (Boncelj, 1983, str. 38).

»**Nevarnostni subjekt** je gospodarski subjekt, ki mu nevarnostni objekt gospodarsko in pravno pripada ali mu je celo enak ter je zaradi tega ogrožen, v gospodarski nevarnosti« (Boncelj, 1983, str. 42).

»**Nevarnostna skupina** je množica nevarnostnih objektov, povezanih zaradi izravnavanja nevarnosti« (Boncelj, 1983, str. 77).

»**Vzajemna skupina** pa je množica nevarnostnih subjektov, ki so z vzajemnostjo povezani pri zavarovalnici glede nekaterih gospodarskih nevarnosti zaradi uresničevanja nevarnostne skupine in v njej izravnavanja nevarnosti« (Boncelj, 1983, str. 84).

⁴ V tem primeru gre za nevarnostno premijo, ki predstavlja le del celotne premije.

3.3. PRAVNA UREDITEV ZAVAROVANJA

Zavarovanje (zavarovalna dejavnost) je z razliko od ostalih metod obvladovanja rizikov zakonsko najbolj urejeno. Poglavitna predpisa na področju zavarovalnega prava pri nas sta *zakon o zavarovalništvu* in *obligacijski zakonik*.

Zakon o zavarovalništvu ureja predvsem ustanavljanje, poslovanje, nadzor in prenehanje zavarovalnic (pozavarovalnic, poolov in drugih). Obligacijski zakonik pa ureja splošne značilnosti zavarovalne pogodbe (Pavliha, 2000, str. 52).

Temeljna izvajalka zavarovalnih poslov je zavarovalnica, ki je zakonsko opredeljena kot pravna oseba s sedežem v Republiki Sloveniji, ki je od nadzornega organa (Agencija za zavarovalni nadzor) pridobila dovoljenje za opravljanje zavarovalnih poslov. Poleg zavarovalnice s sedežem v Sloveniji lahko zavarovalne posle, za katere so pridobile dovoljenje pristojnega organa, opravljajo še podružnice tujih zavarovalnic ter zavarovalnice iz držav članic EU. Zavarovalni posli po 2. členu zakona o zavarovalništvu so sklepanje in izvrševanje pogodb o premoženjskem in življenjskem zavarovanju ali pozavarovanju, razen obveznih socialnih zavarovanj. Zavarovalnica sme opravljati samo zavarovalne posle ter posle, ki so v neposredni zvezi z zavarovalnimi posli (Zakon o zavarovalništvu, 2000).

Za posameznike ter gospodarstvo je posebej pomembno načelo obvladovanja tveganj v zavarovalnicah. Zavarovalnica mora biti vedno sposobna izpolniti vse obveznosti, zlasti tiste, ki izhajajo iz sklenjenih zavarovalnih pogodb. Tveganje v zavarovalnicah je mogoče obvladovati na več načinov (Pavliha, 2000, str. 111):

- *s kapitalsko ustreznostjo*

Dolžnost zavarovalnice je, da vedno razpolaga z ustreznim kapitalom, ki je odvisen od obsega in vrste zavarovalnih poslov, ki jih opravlja, ter tveganj, ki jim je izpostavljena pri opravljanju teh poslov.

- *z ustreznimi zavarovalnotehničnimi rezervacijami*

Zavarovalnice morajo v zvezi z zavarovalnimi posli, ki jih opravljajo, oblikovati ustrezne zavarovalnotehnične rezervacije, ki so namenjene kritju prihodnjih obveznosti iz zavarovanj in morebitnih izgub zaradi tveganj (časovno izravnavanje nevarnosti). Zavarovalnice so tako dolžne oblikovati: 1) rezervacije za prenosne premije, 2) rezervacije za bonuse, popuste in storno, 3) škodne rezervacije, 4) izravnalne rezervacije⁵, 5) druge zavarovalnotehnične rezervacije.

- *s kritnim premoženjem*

Kritno premoženje je premoženje zavarovalnice, ki je namenjeno kritju prihodnjih obveznosti iz zavarovanj, ki jih sklepa zavarovalnica, in morebitnih izgub zaradi tveganj, ki izhajajo iz zavarovalnih poslov ter v zvezi s katerimi je zavarovalnica dolžna oblikovati zavarovalnotehnične rezervacije. Kritno premoženje mora biti naloženo v skladu z zakonom o zavarovalništvu in podzakonskimi predpisi.

⁵ Izravnalne rezervacije se nanašajo na časovno izravnavo neenakomernega odvijanja škodnega dogajanja. Oblikujejo se v tistih zavarovalnih vrstah, kjer so ugotovljena velika nihanja škod, ki niso izravnana z zavarovalno premijo posameznega leta ali s pozavarovanjem (Pavliha, 2000, str. 116).

- s pozavarovanjem, sozavarovanjem

Pozavarovanje je zavarovanje presežkov iznad stopnje lastnega izravnavanja ene zavarovalnice pri drugi zavarovalnici, registrirani za aktivno pozavarovanje. Sozavarovanje pa predstavlja hkratni in vzporedni prevzem gospodarske nevarnosti pri več zavarovalnicah, pri čemer vsaka prevzame samo en del in ga zavaruje s posebnim zavarovalnim pravnim razmerjem.

- z upravljanjem likvidnosti

Zavarovalnica je dolžna gospodariti z viri in naložbami tako, da je v vsakem trenutku sposobna izpolniti vse dospele obveznosti.

Bistvenega pomena za zavarovalca pa je poznavanje splošnih značilnosti zavarovalne pogodbe.

Zavarovalna pogodba je največkrat definirana kot pogodba, s katero se zavarovalec zaveže, da bo plačal premijo, zavarovatelj pa, da mu bo v primeru škodnega dogodka plačal zavarovalnino (Pavliha, 2000, str. 161). Zavarovalnica bo morala po nastanku škodnega dogodka, ki je v pogodbi opredeljen kot zavarovalni primer, plačati zavarovalnino. Zavarovalni primer mora biti bodoč, negotov in neodvisen od izključne volje pogodbenih strank, drugače je zavarovalna pogodba nična. Zavarovalna pogodba je prav tako nična, če je ob njeni sklenitvi zavarovalni primer že nastal, če je že bil v nastajanju ali je bilo gotovo, da bo nastal, ali če je tedaj že prenehala možnost za njegov nastanek (Pavliha, 2000, str. 163).

Za zavarovalno pogodbo je običajno predpisana pisna oblika. Pogodba je sklenjena, ko stranki podpišeta zavarovalno polico ali drugo zavarovalno listino. Obligacijski zakonik pa dopušča tudi drugačno možnost. Zavarovalno pogodbo je možno skleniti tudi z molkom zavarovalnice (po pisni ponudbi zavarovalca) ali s plačilom premije (Pavliha, 2000, str. 163).

Pri zavarovalnih pogodbah je pomembno razlikovati čas sklenitve zavarovalne pogodbe (formalni začetek zavarovanja) in začetek jamstva zavarovalnice (doba kritja), ki lahko nastopi hkrati ali pa kasneje, kot določa pogodba (Pavliha, 2000, str. 169). Trajanje zavarovanja pomeni trajanje zavarovalnega jamstva.

Pri sklepanju zavarovalnih pogodb je potrebno biti posebej pozoren na:

- splošne zavarovalne pogoje (so tipizirana, splošna, skupna vsebina vsake zavarovalne pogodbe v dani zavarovalni panogi ali zvrsti);
- posebne zavarovalne pogoje (so prilagojeni konkretni potrebi oz. nevarnosti in veljajo le po posebnem dogovoru);
- klavzule (so tipizirana dodatna vsebina zavarovalne pogodbe in so najpogostejše v pomorskih zavarovanjih).

Poleg samega plačila *premije* ter *zavarovalnine*, morata zavarovalec ter zavarovalnica (zavarovatelj) pred sklenitvijo zavarovalnega razmerja in med njenim trajanjem izpolnjevati še nekatere druge pomembne dejavnike:

Obveznosti zavarovalca so (Pavliha, 2000, str. 167):

- *plačati premijo*

Temeljna dolžnost zavarovalca je, da zavarovalnici plača dogovorjeno premijo. Če je dogovorjeno obročno plačevanje, mora izvršiti svojo obveznost ob dogovorjenih rokih, če pa je treba premijo plačati v enem znesku, jo mora plačati po sklenitvi pogodbe. Rok za plačilo premije je tesno povezan z začetkom obveznosti zavarovalnice, da plača zavarovalnino.

- *prijaviti okoliščine, ki so pomembne za ocenitev nevarnosti*

Ko zavarovalec sklepa zavarovalno pogodbo, mora zavarovalnici sporočiti vse okoliščine, ki so pomembne za ocenitev nevarnosti. Namerne oz. nenamerne prijave neresničnih podatkov so ustrezno sankcionirane (razveljavitev pogodbe in obdržanje že plačanih premij oz. razveljavitev pogodbe ali povišanje premij).

- *obvestiti zavarovalnico o spremembah nevarnosti*

Pri premoženjskih zavarovanjih je zavarovalec dolžan sporočiti vse spremembe okoliščin, ki utegnejo biti pomembne za ocenitev nevarnosti, pri osebnih zavarovanjih pa le v primeru, da se je nevarnost povečala zaradi spremenjenega poklica zavarovane osebe. Zavarovalnica lahko razdre pogodbo oz. zahteva povišanje premije.

- *obvestilo o škodi*

Zavarovalec mora obvestiti zavarovalnico o zavarovalnem primeru najkasneje v treh dneh od dneva, ko izve za nastanek takšnega primera. V nasprotnem primeru mora zavarovalnici povrniti morebitno škodo.

Obveznosti zavarovatelja pa so (Pavliha, 2000, str. 170):

- *po nastanku zavarovalnega primera plačati zavarovalnino*

Če pride do zavarovalnega primera, mora zavarovalnica izplačati zavarovalnino ali v pogodbi določeno vsoto, in sicer v dogovorjenem roku, ki ne sme biti daljši od 14 dni, šteto od dneva, ko je bila obveščena o zavarovalnem primeru. V primeru zavarovalne goljufije je zavarovalnica prosta svoje obveznosti.

- *pripraviti zavarovalne pogoje v skladu s predpisi*
- *pri sklenitvi pogodbe obvestiti zavarovalca o predpisanih podatkih*
- *zagotavljati gospodarsko varnost zavarovalca z izravnavanjem nevarnosti*
- *med trajanjem pogodbe obveščati zavarovalca o predpisanih podatkih.*

3.4. FUNKCIJA ZAVAROVANJA

Gospodarske posledice, ki so posledica uresničitve gospodarskih nevarnosti ovirajo normalno delovanje posameznikov, gospodarskih subjektov ter celoten družbeni reprodukcijski proces (Flis, 1999, str. 34). Kot sem že omenil vseh gospodarskih nevarnosti ni možno preprečiti, zato je potrebno posledice teh škodnih dogodkov omiliti na drugačen način. Zavarovanje predstavlja enega izmed najbolj učinkovitih ter varnih načinov takšnega ravnanja.

Zavarovanje je gospodarska dejavnost, zato se nanaša le na gospodarske nevarnosti. Gospodarski subjekti, ki so ogroženi po enakih ali podobnih nevarnostnih, združijo svoje nevarnostne objekte v nevarnostne skupine pri zavarovalnici. Namen nevarnostne skupine je, da ob nevarnostnem dogodku nadomesti nastalo škodo iz sredstev, zbranih v ta namen.

Omenjeno nalogo pa lahko nevarnostna skupina opravi le ob primernem izravnavanju nevarnosti (Flis, 1999, str. 35).

Škodni primeri so, če jih gledamo posamezno, povsem nepredvidljivi. Seveda lahko z različnimi ukrepi zmanjšamo verjetnost in jakost gospodarske škode, vendar problem, povezan z negotovostjo še vedno ostaja. Enake oz. podobne nevarnostne dogodke lahko tako predvidimo samo v njihovi množičnosti (Flis, 1999, str. 38). Če opazujemo veliko število nevarnostnih objektov v nevarnostni skupini, potem opazimo, da se pri škodnem procesu pojavlja neka zakonitost, imenovana zakon velikih števil. Množičnost zavarovanja enakih ali podobnih nevarnostnih objektov proti podobnim ali enakim nevarnostim je tako pogoj za zavarovanje po sodobnih merilih (Flis, 1999, str. 38). Celotna škoda v nevarnostni skupini se porazdeli na vse v njo vključene nevarnostne objekte (prizadete ter neprizadete). Škodo proporcionalno nosijo vsi lastniki nevarnostnih objektov, to so nevarnostni subjekti, ki so združeni v vzajemni skupini. Načelo vzajemnosti (»vsi za enega, eden za vse«) se kaže v tem, ko plačamo zavarovalno premijo in z njo prevzamemo delež v skupni škodi.

Gospodarsko varnost zavarovalcev dosega zavarovalnica z izravnavanjem gospodarskih nevarnosti. Zavarovalnica (z množico nevarnostnih objektov, ogroženih z različnimi nevarnostmi) mora doseči, da bo izravnavanje nevarnosti potekalo kar se da uspešno. Za doseg sledočega cilja je bistvenega pomena oblikovanje nevarnostne skupine.

Da pa bi gospodarske nevarnosti sploh lahko izravnali, morajo nevarnostni objekti izpolnjevati določene pogoje. **Nevarnostna skupina** mora za doseg cilja tako imeti naslednje lastnosti (Boncelj, 1983, str. 78):

1. Skupnost škode

Skupnost škode predstavlja nujno lastnost nevarnostne skupine. Gospodarsko škodo prizadetih nevarnostnih objektov preoblikujemo v skupno škodo vseh nevarnostnih objektov (prizadetih ter neprizadetih) v nevarnostni skupini. Skupno škodo nato porazdelimo na vse nevarnostne objekte v nevarnostni skupini, s tem da jih obremenimo z delom ocenjene prihodnje škode nevarnostne skupine (Flis, 1999, str. 365). Tako pridobimo sredstva za nadomestitev škode na prizadetih nevarnostnih objektih. Delež posameznega nevarnostnega objekta na skupni škodi predstavlja nevarnostna premija

2. Istovrstnost nevarnosti

Sledeča lastnost pomeni, da je nevarnostni objekt ogrožen z enako oz. podobno nevarnostjo. Kot piše Flis je v sedanji dobi tej lastnosti zelo težko zadovoljiti. Zavarovalnice zaradi vpliva konkurence težijo celo v nasprotno skrajnost, tako da zavarovalcem v okviru ene nevarnostne skupine ponujajo več vrst nevarnosti (Flis, 1999, str. 369).

3. Homogenost nevarnostnih objektov

Omenjena lastnost pomeni, da morajo biti vsi nevarnostni objekti, vključeni v nevarnostno skupino, enaki v vseh pogledih (vrednostno, po stopnji gospodarske nevarnosti itd.). Logično

je, da se v praksi temu le stežka približamo. Običajno imamo opraviti z večjo ali manjšo stopnjo homogenosti nevarnostnih objektov.

4. Neodvisnost nevarnostnih objektov

Nevarnostna neodvisnost nevarnostnih objektov pomeni, da morajo biti nevarnostni objekti tako razporejeni, da posamezen nevarnostni dogodek prizadane le posamezen nevarnostni objekt. V praksi se kršitev omenjenega načela kaže v kumulativnih rizikih, kar pomeni, da so nevarnostni objekti med seboj povezani, zaradi česar moramo ob nastanku škode pričakovati najslabši možen potek (npr. pri požarnem zavarovanju). Tarifni predpisi v takih primerih predpisujejo, da se povezani nevarnostni objekti tarifirajo po premijskem stavku tistega nevarnostnega objekta, ki predstavlja najvišjo stopnjo nevarnosti, torej po najvišjem premijskem stavku (Flis, 1999, str. 374). Risk manager se mora tega zavedati, kajti s tem se zavarovanje lahko zelo podraži. V praksi se tega problema lotimo s prostorsko diverzifikacijo nevarnostnih objektov ali pa s tehničnimi posegi, kot so npr. požarni zidovi. S takšnimi posegi lahko občutno znižamo stroške zavarovanja, poleg tega pa moramo upoštevati še učinke preventivnih ukrepov.

5. Številnost nevarnostnih objektov

Pomanjkljivosti zadnjih treh lastnosti, v praksi jih nevarnostna skupina namreč ne more nikoli doseči, poskušamo odpraviti s številnostjo nevarnostnih objektov. Neizpolnjenost istovrstnih nevarnosti, homogenosti ter neodvisnosti nevarnostnih objektov negativno vpliva na izravnavanje nevarnosti. Za uspešnost izravnavanja nevarnosti je zato pomembno število nevarnostnih objektov, vključenih v nevarnostno skupino. Z povečevanjem njihovega števila se v nevarnostni skupini zmanjšujejo odkloni, instrumenti, pripravljeni na takšni podlagi, pa postajajo zanesljivejši (Flis, 1999, str. 380). Tako nevtraliziramo neizpolnjenost ostalih treh lastnosti nevarnostne skupine.

3.5. ZAVAROVALJIVOSTI

3.5.1. ZAVAROVALNICA

Če risk manager pozna logiko, ki stoji za zgoraj omenjenim procesom, potem ve, zakaj določenih nevarnosti ni mogoče zavarovati. Razširitev zavarovanja na nove nevarnosti ni mogoča dokler posamezne nevarnosti oz. nevarnostni objekti ne izpolnjujejo bistvenih lastnosti nevarnostne skupine, saj v tem primeru ne bi bilo možno doseči uspešnega izravnavanja nevarnosti.

Ni pa nujno, da se izravnalni proces ustavi pri izravnalnih zmogljivostih zavarovalca. Danes je običajno, da se izravnavanje nevarnosti nadaljuje pri drugih zavarovalcih v obliki sozavarovanja oz. pozavarovanja. Zavarovatelj lahko tako nudi zavarovanje, in s tem gospodarsko varnost za nevarnosti, ki jih sam ne bi mogel prevzeti.

Zavarovaljivost je tako v veliki meri povezana z številnostjo nevarnostnih objektov v nevarnostni skupini. Z razvojem se število nevarnostnih objektov povečuje, kar omogoča

boljše razmere v že obstoječih nevarnostnih skupinah, poleg tega pa omogoča tudi nastanek novih nevarnostnih skupin.

Druga pomembna značilnost, ki zavarovanje loči od ostalih metod obvladovanja nevarnosti, je vzajemnost. Vzajemnost predstavlja bistveno sestavino zavarovanja. V zavarovanju tako med zavarovateljem in zavarovalcem velja načelo kolektivne in ne individualne ekvivalence (glede premij in škod), kar je sicer običajno v poslovnem svetu (Flis, 1999, str. 411).

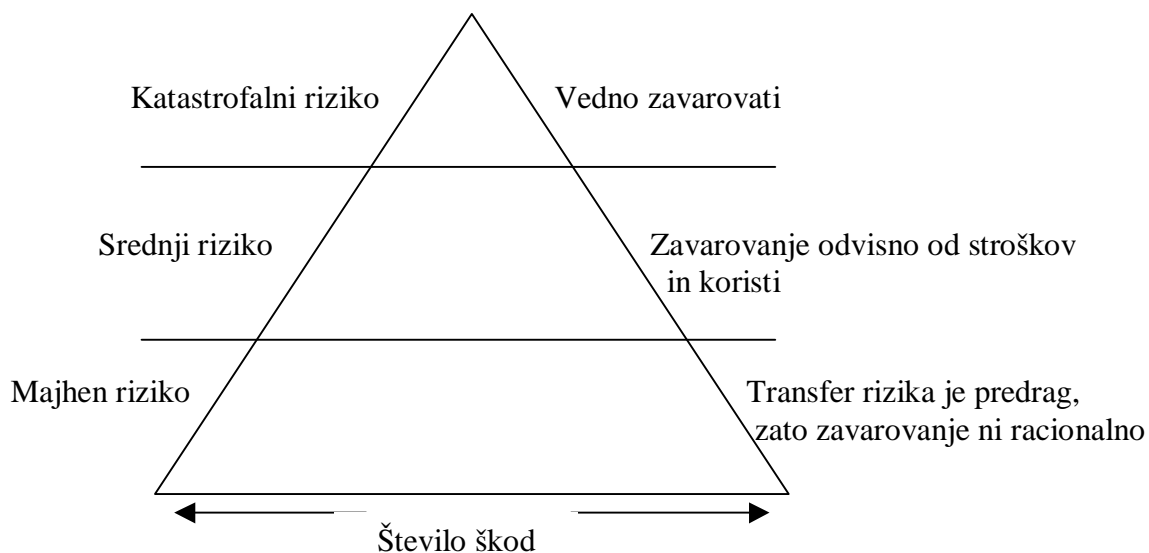
Vemo, da je za uspešno izravnavanje nevarnosti potrebno kar največje število nevarnostnih objektov. Kako pa je glede tega v vzajemni skupini? Če izvzamemo osebna zavarovanja, kjer je nevarnostni objekt hkrati tudi nevarnostni subjekt, velja, da številčnost nevarnostnih subjektov ni pogoj za uspešno izravnavanje nevarnosti. Zakaj? Posamezen nevarnostni subjekt ima lahko v lasti od enega do zelo veliko nevarnostnih objektov. Koliko nevarnostnih subjektov je torej potrebnih za dosego primerne stopnje izravnavanja nevarnosti, je tako odvisno predvsem od tega, koliko nevarnostnih objektov zavaruje posamezen nevarnostni subjekt. V nekaterih primerih je tako potrebnih zelo veliko nevarnostnih subjektov, da bi z njimi zbrali zadostno število nevarnostnih objektov, ki bi zadoščalo za uspešno izravnavanje nevarnosti (življenska zavarovanja). V drugem primeru pa je število nevarnostnih subjektov lahko poljubno majhno, pa to ne zmanjšuje možnosti za izravnavanje nevarnosti (zavarovalne vrste v gospodarstvu) (Flis, 1999, str. 417). Skrajni primer zniževanja nevarnostnih subjektov, ko ostane en sam nevarnostni subjekt s svojimi nevarnostnimi objekti, predstavlja samozavarovanje.

3.5.2. PODJETJE

Odločitev o zavarovanju je v podjetju odvisna od več faktorjev, kot so npr. znanje, informiranost, odnos odgovornih oseb do gospodarskih nevarnosti, narava nevarnosti, značilnosti zavarovalnega trga, ekonomska politika itd. Možnosti kakovostnega odločanja so precej omejene. Odločanje omejuje predvsem sama narava gospodarskih nevarnosti. Višino možnih škod ter njihovih verjetnosti je, kot že vemo, težko pravilno oceniti. (Korošec, 1994, str. 550).

Sama narava nevarnosti je seveda najbolj pomembna za odločanje o zavarovanju. Podjetja bi tako morala, ko se odločajo za zavarovanje, upoštevati naslednja vodila:

SLIKA 6: Odločanje o zavarovanju



VIR: Ederer, 2001, str. 85.

Katastrofalni riziki z majhno verjetnostjo niso primerni za zadržanje. Odločanje o zavarovanju velikih oz. katastrofalnih rizikov je osredotočeno na iskanje tujega zavarovatelja, ki zagotavlja največjo raven zavarovalnega kritja ob najnižjih stroških. Odločanje o zavarovanju srednjih rizikov je najtežja. Podjetje je tu osredotočeno na iskanje zadovoljivega zavarovalnega kritja ob ne prevelikih stroških. Zaradi večje predvidljivosti škod v tej skupini je možno del rizikov zadržati v podjetju. Pri majhnih rizikih, katerih uresničevanje je mogoče napovedati z veliko verjetnostjo, je zadržanje rizikov stroškovno najugodnejše. Zavarovanje je v tem primeru preveč drago, zato je najbolj racionalno, da finančne posledice teh rizikov nosimo sami (Korošec, 1994, str. 550).

3.6. OSTALI ZAVAROVALNI POSLI

Poleg glavne dejavnosti zavarovalnice, to je opravljanje zavarovalnih poslov, so za področje upravljanja in ravnanja z riziki zanimivi predvsem posli, ki so z zavarovalnimi posli v neposredni zvezi. Sem spadajo naslednji posli (Zakon o zavarovalništvu, 2000, 14. člen):

- 1. terminski posli, opcijski posli in posli s podobnimi finančnimi inštrumenti, če se opravljajo zaradi zaščite pred tveganji, ki nastajajo zaradi sprememb in nihanj tečajev in obrestnih mer (zaščita naložb pred tržnimi tveganji),*
- 2. posredovanje pri prodaji oziroma prodaja v zavarovalnih primerih poškodovanih predmetov, ki ob reševanju škodnih primerov pripadejo zavarovalnici,*
- 3. izvajanje ukrepov za preprečevanje in odpravljanje nevarnosti, ki ogrožajo zavarovano premoženje in osebe,*
- 4. ocena stopnje izpostavljenosti zavarovalnega objekta in ocenjevanje škod,*

5. opravljanje drugih intelektualnih in tehničnih storitev v zvezi z zavarovalnimi posli.

Kot vidimo, lahko zavarovalnice med drugim ponujajo celoten spekter storitev s področja risk managementa. Možnost širjenja zavarovalne dejavnosti na to področje je, kot lahko vidimo, dana, vprašanje je, kako bodo to izkoristile zavarovalnice. Pred ostalimi gospodarskimi subjekti (svetovalna podjetja itd.) imajo namreč veliko prednost, kar se tiče znanja in izkušenj s tega področja. Ostale (druge) zavarovalne posle so lahko pri nas opravljali tudi drugi gospodarski subjekti (v skladu z nekdanjim zakonom o zavarovalnicah - 50. člen). Novi zakon o zavarovalništvu te možnosti ni predvidel. Zakon o zavarovalništvu je zavarovalnicam prinesel nekakšen monopolen položaj (glede na prejšnji zakon) na tem področju, saj lahko sedaj le one opravljajo posle, ki so z zavarovalnimi posli v neposredni zvezi.

Možnost opravljanja risk management storitev predstavlja za zavarovalnice velik izziv. Profesionalnega risk managerja si lahko privoščijo le omejeno število podjetij (velika podjetja). V srednjih in majhnih podjetjih je velikokrat bolj racionalno, da za omenjeno nalogo najamejo zunanje strokovnjake. V svetu pa je vse bolj pogosto opaziti nov trend v zvezi z dejavnostjo risk managementa. Vse več večjih korporacij (IBM ...) namreč prepušča določene naloge risk managementa specializiranim podjetjem (zavarovalnice, svetovalna podjetja ...) (outsourcing). Področje risk managementa je v zadnjem času postalo tako zahtevno, da risk manager v podjetju vse večkrat potrebuje zunanjo pomoč (Vaughan, 1997, str. 47). Le-to pa lahko dobi od zavarovalnic ali ostalih svetovalnih podjetij, ki se profesionalno ukvarjajo s to dejavnostjo.

3.7. SAMOZAVAROVANJE

Samozavarovanje je po Bonclju ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnanjem gospodarskih nevarnosti v nevarnostni skupini *lastnih* nevarnostnih objektov (Boncelj, 1983, str. 101).

Pojem samozavarovanje je potrebno ločiti od nezavarovanja oz. od zadržanja rizika. Pri različnih oblikah zadržanja rizika v podjetju (od sprotnega plačevanja pa do oblikovanja različnih skladov) se sicer lahko zbirajo sredstva za nadomeščanje škod, v nobenem primeru pa niso dani pogoji za oblikovanje nevarnostne skupine in tako za izravnavanje nevarnosti. Lahko pa kasneje iz prvotnega nezavarovanja, ko so izpolnjeni pogoji za oblikovanje nevarnostne skupine, nastane samozavarovanje.

Samozavarovanje lahko glede na bistvo oz. temelj delovanja enačimo z zavarovanjem. Zaradi tega morajo biti za samozavarovanje izpolnjeni enaki pogoji kot pri zavarovanju pri zavarovalnici (oblikovanje nevarnostne skupine, ugotovitev statistične zakonitosti škodnega procesa itd.). Samozavarovatelj mora v vseh ozirih ravnati tako, kot bi ravnala zavarovalnica. Podjetje, ki se odloči za samozavarovanje, mora imeti poseben samozavarovalni oddelek, delovanje tega oddelka pa mora biti glede izravnavanja nevarnosti tako kot pri zavarovalnici. Po svetu obstajajo predvsem primeri samozavarovanj velikih gospodarskih sistemov (koncernov), ki ustanovijo posebno zavarovalnico (t. i. Captive company) za zavarovanje

lastnih nevarnostnih objektov v okviru gospodarskega sistema. Ta je povsem odvisna od samozavarovatelja in opravlja posle izključno za njega. Captive – zavarovatelji so običajno podvrženi enakemu nadzoru kot običajne zavarovalnice (Farny, 1989, str. 101).

3.7.1. SAMOZAVAROVANJE VS. ZAVAROVANJE

Samozavarovanje pa je potrebno po drugi strani ločiti od zavarovanja. Razlike se pojavljajo predvsem na treh področjih (Boncelj, 1983, str. 102):

1. Vzajemnost

V samozavarovanju imamo opraviti z enim samim nevarnostnim subjektom (vzajemnost tako ni mogoča, saj nihče ne more biti vzajemen nasproti samemu sebi). Vsi nevarnostni objekti pripadajo njemu, s tem pa je že zagotovljena enotnost in skupnost vseh škod v nevarnostni skupini.

2. Premoženjski učinki

V primeru samozavarovanja se premoženje gospodarskega subjekta razdeli na dva dela, in sicer na zavarovalni in nezavarovalni del. Prvi tako služi njegovi temeljni gospodarski dejavnosti, drugi pa samozavarovanju.

3. Gospodarska varnost

Zavarovalnice imajo običajno veliko več nevarnostnih objektov v nevarnostni skupini kot jih ima samozavarovatelj. Poleg tega pa so nevarnostni objekti veliko boljše prostorsko razporejeni. Izravnavanje nevarnosti (prostorsko ter časovno) je zato pri zavarovatelju načeloma veliko boljše kot pri samozavarovatelju. Zavarovalnica lahko tako brez težav poravnava škode, katerih obseg bi bil za samozavarovatelja katastrofalen. Pri vsem tem smo predpostavili, da zavarovatelj nosi celotno nevarnost sam. V praksi imajo captive – zavarovalnice dostop do pozavarovalnega trga, kjer lahko del nevarnosti prenesejo na pozavarovalnice in se tako izognejo škodam katastrofalnega obsega.

Zavarovanje pri zavarovalnici ima nedvomno prednosti pred samozavarovanjem, predvsem kar se tiče uspešnosti izravnavanja nevarnosti. Z druge strani pa moramo upoštevati tudi prednosti samozavarovanja pred zavarovanjem pri zavarovalnici, v katerih lahko tako iščemo vzroke za nastanek t. i. Captive – zavarovalnic (Boncelj, 1983, str. 105):

1. možnost zavarovanja nevarnostnih objektov, ki jih zavarovalnice niso pripravljene zavarovati ali pa zahtevajo pretirane premije;
2. samozavarovatelj lahko povsem prilagodi izravnavanje nevarnosti naravi svoje nevarnostne skupine (lastna premijska politika, stopnja varnostne rezerve itd.);
3. samostojna politika obvladovanja nevarnosti. V primeru zmanjšanja nevarnosti to koristi neposredno samozavarovatelju. Samozavarovatelji so zato še posebno zainteresirani za ostale metode obvladovanja nevarnosti (prevencija, represija ...);

4. zavarovalno – tehnične rezerve, ki bi jih sicer oblikovala ter nalagala zavarovalnica, ostanejo v lasti samozavarovatelja. Donos iz teh sredstev tako pripada njemu. Pri naložbeni politiki je potrebno nujno upoštevati zavarovalno – naložbena načela⁶;
5. nižji stroški samozavarovanja (premija).

3.8. KOMBINACIJA METOD OBVLADOVANJA NEVARNOSTI

Poleg že omenjenih metod obvladovanja nevarnosti je potrebno omeniti še nekatere kombinirane metode, ki so v praksi pogostokrat uporabljene.

3.8.1. FRANŠIZE

Matematično gledano predstavljajo delež škode, ki ga zavarovalnica ne izplača. Franšiza je tako v svojem bistvu oblika podzavarovanja. Namen franšize je, da zavarovalca sili k dobremu gospodarjenju, saj mora del škode nositi sam. Po drugi strani pa zavarovalec plača nižjo premijo.

Ločimo *kvalitativne* in *kvantitativne* franšize. S kvalitativnimi franšizami zavarovalnica omejuje svojo odgovornost tako, da iz kritja izključi določene škode (npr. škode zaradi jedrske nevarnosti), s kvalitativnimi pa zavarovalnica svojo odgovornost omeji na določen znesek oz. odstotek (Pavliha, 2000, str. 186).

V okviru kvantitativnih franšiz ločimo:

1. *Odbitne franšize (deductable)*

Pri tej obliki zavarovatelj od vsake škode odbije določen znesek ali odstotek, za katerega ne odgovarja. Če je škoda v okviru odbitne franšize, zavarovatelj ne plača nič. V primeru, da zavarovalna vsota znaša 100.000 tolarjev, odbitna franšiza pa 5% oz. 5000 tolarjev, bo zavarovalec vse škode do 5000 tolarjev kril sam, preostanek pa bo plačala zavarovalnica. Če bo tako škoda znašala 6000 tolarjev, bo od zavarovalnice prejel le 1000 tolarjev.

2. *Integralne franšize (franchise)*

V primeru integralne franšize zavarovalnica ne krije škode, dokler ta ne preseže določenega odstotka ali zneska. Če je škoda večja od integralne franšize, zavarovatelj povrne škodo v celoti. V primeru da zavarovalna vsota znaša 100.000 tolarjev, integralna franšiza pa 5% (5000 tolarjev), potem bo zavarovalec škodo do 5000 tolarjev kril sam. Če bo škoda znašala 6000 tolarjev, bo od zavarovalnice dobil povrnjeno celotno škodo, torej vseh 6000 tolarjev.

Razlika med obema franšizama je več kot očitna. Integralna franšiza ne spodbuja zavarovalcev k preventivnemu delovanju, temveč ravno obratno, jih spodbuja k povečanju škode z namenom pridobitve zavarovalnine (Pavliha, 2000, str. 186).

⁶ Pri zavarovanju moramo pri nalaganju prostih sredstev upoštevati naslednje zaporedje naložbenih načel: načelo varnosti, načelo likvidnosti, načelo donosnosti.

3.8.2. LASTNI (OBDRŽANI) DELEŽ

Omenjena metoda se v praksi uporablja bolj poredko. Razlika med lastnim deležem in franšizo (odbitno) je v tem, da se lastni delež izračuna glede na škodo in ne na zavarovalno vsoto, kot je to pri franšizi. Če na primer znaša škoda 100.000 tolarjev (zavarovalna vsota je 1.000.000 tolarjev), lastni delež pa 20%, bo zavarovalec prejel od zavarovalnice 80.000 tolarjev (20.000 tolarjev krije sam). V primeru 20% odbitne franšize nosimo škodo do 200.000 tolarjev sami, tako da v omenjenem primeru od zavarovalnice ne dobimo izplačano nič.

3.9. IZVEDBA IN KONTROLA IZBRANIH METOD

Na koncu risk management procesa sledi implementacija ustreznih metod. V prejšnjih poglavjih smo spoznali kriterije (ekonomske, tehnične ...), na podlagi katerih naj bi se odločal risk manager. Spoznali smo, da nekateri riziki (npr. katastrofalni) zahtevajo točno določene ukrepe (zavarovanje ali izogibanje). Poleg tega igra glede izbora ter izvedbe ustreznih metod obvladovanja gospodarskih nevarnosti pomembno vlogo vodstvo podjetja. V okviru riziko – politike je namreč določen razpon delovanja risk managerja. Le-ta je lahko tak, da risk managerju ne dovoli velike samostojnosti glede samih odločitev. Praviloma pa velja, da je risk managerju dopuščena določena mera samostojnosti. Risk manager ima tako za obvladovanje določenega rizika na voljo več možnih metod. Pri njihovem izboru mora tako upoštevati vse njihove prednosti in slabosti. Riziki pa se tekom časa tudi spreminjajo, stari riziki izginejo in novi se lahko pojavijo (lahko se spremeni narava samega rizika). Najbolj ustreznna metoda lahko kmalu postane neustrezna. Dinamičnost na tem področju zato zahteva nenehno kontrolo izbranih metod.

4. PROBLEMI (RIZIKO, RISK MANAGEMENT, ZAVAROVANJE)

4.1. NEKATERI PROBLEMI V OKVIRU RISK MANAGEMENTA

Eden večjih problemov kar zadeva upravljanje in ravnanje z riziki oz. teorijo rizika je *predpostavka o racionalnem obnašanju posameznikov*. V praksi obstajajo dokazi, da se ljudje ne obnašajo vedno racionalno. V okviru upravljanja in ravnanja z riziki je tako moč opaziti, da (Theil, 1996, str. 211) :

- se posamezniki rizičnih situacij, v katerih se nahajajo, sploh ne zavedajo;
- rizično situacijo sicer pravilno identificirajo, vendar napačno ovrednotijo (verjetnost, jakost);
- riziko v celoti pravilno analizirajo, a izberejo neprimerne metode obvladovanja.

Napačno obvladovanje rizikov lahko vodi do katastrofalnih posledic. Rešitev sledečega problema morda leži v vključitvi spoznanj drugih znanstvenih disciplin, kot sta npr. psihologija ali sociologija (glede razumevanja rizika). Namen tega je predvsem izboljšanje posameznikovega dojetanja rizikov in ravnanja z njimi. Kloman poudarja predvsem

izboljšano komuniciranje rizikov (Kloman, 1992, str. 307). Kdo naj bi prevzel to vlogo pri pozameznikih, je odprto vprašanje, v podjetjih pa je to nedvomno naloga risk managerja. Risk manager bi si moral prizadevati za boljšo komunikacijo rizikov upravi, inženirjem, ostalim zaposlenim, kupcem ter dobaviteljem.

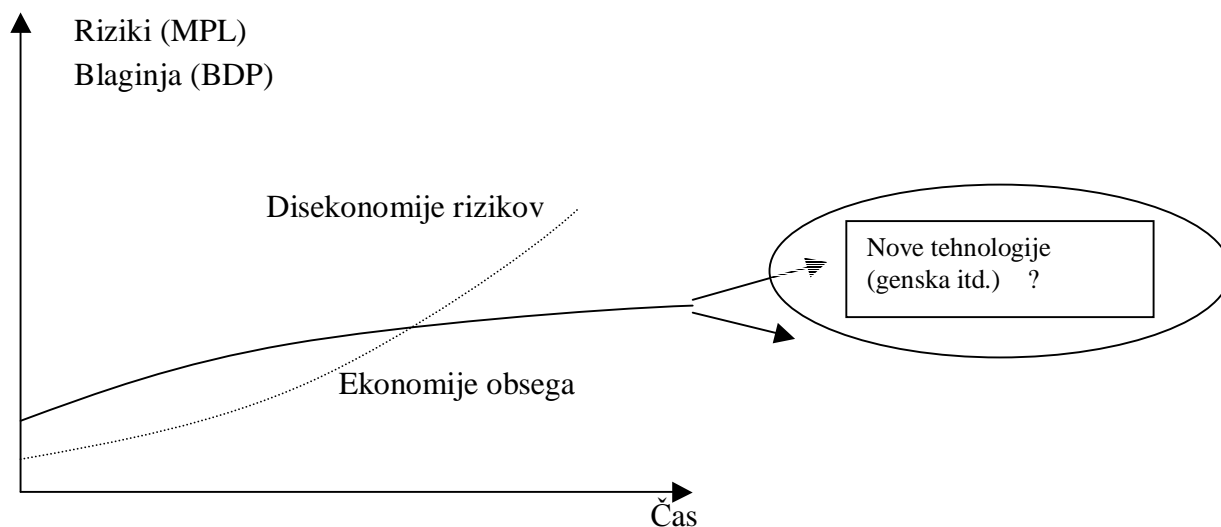
Drugi problem, povezan z risk managementom, se nanaša na *problem časovne naravnosti*. Risk management je glede na svoje cilje ter naloge dolgoročen koncept. Podjetja ter družba so po drugi strani tipično kratkoročno usmerjeni. Posledica tega je, kot pravi Kloman, v tem, da je danes vse preveč risk managerjev kratkoročno usmerjenih. Zakaj bi torej podjetje, ki planira svoje poslovanje za največ 5 let vnaprej, skrbelo za posledice, ki se bodo lahko pojavile šele kasneje, npr. čez 10 in več let, oz. za velike nesreče z minimalno verjetnostjo (Kloman, 1992, str. 308)? Gre za resen problem, katerih posledice so lokalnega, vedno pogosteje pa tudi globalnega značaja. Segrevanje ozračja, spremembe podnebja, posledice jedrskih nesreč so posledice, ki se jih v podjetjih (industrija) in družbi niso hoteli oz. sploh niso zavedali. Dolgoročnejši vplivi in posledice izpostavljanja človeka in okolja radiktivnemu sevanju npr. še do danes niso popolnoma poznani. Kako rešiti to dilemo med kratkoročno usmerjeno, dobičkaželjno kapitalistično družbo na eni strani ter dolgoročnim konceptom risk managementa na drugi, ni povsem jasno. Možne so rešitve v naslednji smeri (Kloman, 1992, str. 309):

- *večja vloga držav* (vprašanje je, kakšen bi bil učinek regulativ na gospodarsko rast, poleg tega je za določene rizike potreben globalen odziv – npr. pri segrevanju ozračja);
- *obdavčitev proizvodov in storitev* (za zbiranje sredstev za raziskave rizikov, njihove kontrole ter možnega kasnejšega financiranja – globalno zavarovanje).

4.2. RAZVOJ RIZIKOV IN ZAVAROVANJA

Ne glede na stopnjo razvoja v posamezni državi lahko opazimo, da sčasoma pride do polarizacije med doseganjem blaginje (gospodarska rast) ter s tem povezanimi riziko – potenciali (riziki katastrofalnih razsežnosti se povečujejo). Družba je odvisna od aktivnosti podjetij (gospodarstva), saj ti zagotavljajo nadaljnjo gospodarsko rast ter s tem večjo blaginjo. Po drugi strani pa so ta podjetja, ki nam to zagotavljajo, največji povzročitelji gospodarskih in ekoloških nesreč. Haller celo trdi, da je bila blaginja, dosežena v zadnjih desetletjih v razvitih deželah, dosežena na račun velikih stranskih učinkov (onesnaženost pitne vode, zraka, rastja, hrup ...), ki niso vključeni v merjenje BDP. Če bi po njegovem upoštevali vse te učinke, potem bi bila na ta način izmerjena rast BDP že nekaj časa negativna. Riziki (čisti), ki spremljajo dejavnost podjetij, postajajo vse večji (Haller, 1996, str. 334). Zanimivo je naslednje razmerje med riziki ter gospodarsko rastjo:

SLIKA 7: Razmerje med riziki in gospodarsko rastjo



VIR: Haller, 1996, str. 334.

Kot lahko vidimo na sliki se »škarje« med blaginjo in riziko – potenciali čedalje bolj odpirajo. Vprašanje je, kako bodo nove tehnologije (npr. genska ...) vplivale na blaginjo, kajti situacija na strani rizikov je znana (riziki se povečujejo).

Zavarovalništvo je odvisno predvsem od tega, kako se bodo razvijali čisti riziki (področje zavarovalnic so večinoma čisti in ne špekulativni riziki). Spremembe na tem področju bodo pomembno vplivale na delovanje zavarovalnic. Bistvo zavarovanja je, kot sem že omenil, izravnavanje nevarnosti. Ta proces pa je zaradi novih (večjih) rizikov v določenih primerih čedalje bolj ogrožen. Razvoj velikih (industrijskih, naravnih ...) rizikov postavlja zavarovalno panogo pred izziv. Na eni strani se ponujajo nove možnosti za zavarovanje (novi riziki), po drugi strani pa se morajo zavarovatelji vprašati, v koliko so ti moderni riziki sploh še primerni za zavarovanje (pozavarovatelji npr. v zadnjem času iz svojega portfelja izločajo določene katastrofalne rizike). Vprašanje pa je tudi, ali naj zavarovalnice pri prevzemanju rizikov sledijo izključno ekonomski logiki (možnost izravnavanja nevarnosti) ali pa naj zavoljo družbenega napredka in potreb ponujajo kritje tudi za rizike, ki temu ne zadostujejo (Haller, 1995, str. 3).

SKLEP

Podjetja so stalno ogrožena z raznovrstnimi riziki. Njihov obstoj ter uspešnost poslovanja je v veliki meri odvisen od učinkovitega upravljanja in ravnanja z riziki. Risk management postaja v današnjem času vse bolj pomembna sestavina uspešnega vodenja (managementa) podjetij.

Preden se v podjetju sploh lahko začnejo pogovarjati o rizikih, jih morajo temeljito spoznati. Identifikacija rizikov predstavlja za risk management najtežjo in hkrati najpomembnejšo nalogo. Nemogoče je pričakovati, da so v podjetju sposobni prepoznati prav vse rizike, ki jih ogrožajo. Nujno pa je, da se v podjetju zavedajo vseh tistih rizikov, ki bi imeli ob udejanjenju velik vpliv na poslovanje ter cilje podjetja. Risk manager se mora pri odkrivanju rizikov v podjetju posluževati več različnih metod: analiza dokumentov, fizični ogled podjetja, vprašalniki ... Po opravljeni identifikaciji je potrebno rizike tudi izmeriti, kajti samo dejstvo o obstoju določenega razika nam ne pove dosti. Jakost rizika se običajno meri glede na maksimalno možno škodo (MPL) ob uresničitvi rizika. Pomembneje pa je, da podjetje rizike rangira glede na njihov učinek na poslovanje podjetja. Nizka jakost na strani velikega podjetja lahko po drugi strani pomeni zelo veliko jakost za neko majhno podjetje. Verjetnost rizika oz. verjetnost gospodarske škode je za podjetje izredno težko oceniti. Ugotovili smo, da podjetje ponavadi ne razpolaga z tako velikim številom nevarnostnih objektov oz. nima dovolj podatkov, da bi lahko na njihovi osnovi izračunana verjetnost zadostila kriterijem statistične obravnave (zakon velikih števil).

Po opravljeni analizi rizikov (identifikacija in merjenje rizikov) sledijo metode obvladovanja rizikov. Razdelili smo jih v dve skupini, glede na način njihovega delovanja. V okviru kontrole rizikov je bilo govora o dveh glavnih metodah. Izogibanje rizikom velja za najbolj preprosto tehniko obvladovanja rizikov. Podjetje se dejavnostim, ki so za njih preveč rizične enostavno izogne. Naloga zmanjšanja rizikov je usmerjena v zmanjšanje njihove verjetnosti ter jakosti (zmanjšanje pričakovane vrednosti gospodarske škode). Pri uporabi omenjenih metod je potrebno vedno analizirati stroške in koristi njihove uporabe.

Financiranje rizikov predstavlja drugo pomembno skupino metod obvladovanja rizikov. Ker se vsem rizikom v podjetju ni možno izogniti oz. jih zmanjšati na sprejemljivo raven, je potrebno v določenih primerih poseči po sledečih metodah. V okviru financiranja rizikov je možen transfer rizikov na druge gospodarske subjekte ali zadržanje rizikov v podjetju. Zadržanje rizikov v podjetju je zaradi množice rizikov, ki ogrožajo poslovanje podjetja največkrat uporabljena metoda obvladovanja rizikov. Zadržanje rizikov pogostokrat predstavlja alternativo zavarovanju. V tem kontekstu smo si ogledali najpomembnejše vzroke podjetij za takšno ravnanje. Razlogi za zadržanje rizikov so predvsem v nižjih stroških, slabih storitvah zavarovalnice ter v različnih (nižjih) ocenah pričakovane vrednosti škode. Po drugi strani pa je nujno treba upoštevati vse slabosti takšnega ravnanja. Največja slabost zadržanja rizikov je v tem, da je podjetje izpostavljeno katastrofalnim škodam. Če pride do realizacije takšnega rizika, to lahko pomeni propad podjetja. Poleg tega pa smo ugotovili, da davčna

politika zaenkrat še ni naklonjena zadržanju rizikov podjetju. Prav tako pa mora podjetje v primeru zadržanja rizikov organizirati nekatere storitve zavarovalnice.

V okviru transferja rizikov smo spoznali glavne načine, pri čemer je bilo posebej izpostavljeno zavarovanje. Kot smo ugotovili, ima zavarovanje posebno mesto med metodami upravljanja in ravnanja z riziki. Gre za posebno metodo, s katero je povezana velika stopnja varnosti. Zavarovalna dejavnost je intenzivno pravno urejena. Zakon natančno določa poslovanje zavarovalnic. Posebej je bilo izpostavljeno načelo obvladovanja tveganj v zavarovalnicah. Zavarovalnica mora biti vedno sposobna izpolniti vse obveznosti, zlasti pa tiste, ki izhajajo iz sklenjenih pogodb. Poleg tega smo spoznali glavne značilnosti zavarovalne pogodbe ter obveznosti, ki sledijo iz nje. Posebnost zavarovanja je tudi v načinu zagotavljanja gospodarske varnosti. V ta namen smo spoznali nevarnostno in vzajemno skupino. Gospodarski subjekti, ogroženi po enakih ali podobnih nevarnostih, združijo svoje nevarnostne objekte v nevarnostno skupino pri zavarovalnici. Namen nevarnostne skupine je, da ob nevarnostnem dogodku nadomesti nastalo škodo iz sredstev, zbranih v ta namen. To pa lahko doseže le z izravnavanjem nevarnosti v nevarnostni skupini. Škodo tako nosijo vsi nevarnostni subjekti, ki so v ta namen združeni v vzajemni skupini.

Zavarovanje zaenkrat, kljub razvoju risk managementa, ki njegovo vlogo zmanjšuje oz. zahteva njegovo ekonomsko upravičenost, še vedno ohranja zelo pomembno vlogo pri zagotavljanju gospodarske varnosti. Pojavljajo se sicer možnosti alternativnih prenosov rizikov, kot so npr. lastne zavarovalnice oz. captivi, vendar so te možnosti zaenkrat še zelo omejene (predvsem na velikost podjetja itd.). Vendar to ne pomeni, da bo tako tudi ostalo. Zavarovalnice se bodo morale hitreje prilagajati potrebam gospodarstva na področju varnosti, saj bodo drugače izgubile vodilno vlogo, ki jo imajo na tem področju.

LITERATURA

1. Boncelj Jože: Zavarovalna ekonomika. Maribor: Založba Obzorja, 1983. 351 str.
2. Edere Othman: Risk Management fuer die Unternehmung. Dunaj: WU Wien, 2001. 93 str.
3. Farny Dieter: Versicherungsbetriebslehre. Karlsruhe: Založba VW, 1989. 724 str.
4. Flis Slavko: Zbrani spisi o zavarovanju. IV. knjiga. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, 1999. 606 str.
5. Haller Matthias: Risiko Management und Versicherung. Versicherungszyklopaedie, Gabler, Wiesbaden, 1991, str. 523 – 568.
6. Haller Matthias: Entwicklung des industriellen Risikos – kuenftige Rolle des Risk Managers, Publikation eines Vortrages im Rahmen der Mitgliederversammlung des BfV vom 26. –27. Oktober 1995 in Mainz, St. Gallen, 1995, str. 1 – 22.
7. Haller Mathias: Gesellschaftliche Risikoprobleme – Fruehwarnfunktion der Versicherung, Versicherung, Risiko und Internationalisierung: Herausforderungen fuer Unternehmensfuehrung und Politik, Mugler et al., Wien, 1996, str. 331 – 353.
8. Karten Walter: Risk Management, Handwoerterbuch der Betriebswirtschaft. Band 3. Stuttgart: Wittman W., 1993, str. 3825 – 3836.
9. Korošec Bojana: Risk management in zavarovanje. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 40 (1994), 5, str. 547 – 551.
10. Kloma Felix H.: Rethinking Risk Management. Geneva Papers, 1992, str. 299 – 313.
11. Mramor Dušan: Poglavlja iz poslovnih financ. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 125 str.
12. Pavliha Marko: Zavarovalno pravo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 371 str.
13. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001. 319 str.
14. Theil Michael: Risikomanagement – Stand und Ansaetze fuer eine Weiterentwicklung, Versicherung, Risiko und Internationalisierung: Herausforderungen fuer Unternehmensfuehrung und Politik, Mugler et al., Wien, 1996, str. 205 – 220.
15. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1999. 841 str.

16. Vaughan Emmett J.: Risk Management. New York: John Wiley & Sons, 1997. 812 str.

VIRI

1. Davčna uprava Republike Slovenije (DURS). [URL: <http://www.sigov.si/durs>], 1.5.2002.
2. Obligacijski zakonik (Uradni list RS, št. 83/01).
3. Zakon o davku od dobička pravnih oseb (Uradni list RS, št. 72/93, 20/95, 18/96, 34/96).
4. Zakon o zavarovalnicah (Uradni list RS, št. 64/94).
5. Zakon o zavarovalništvu (Uradni list RS, št. 13/00, 91/00).