

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**KRITIČNA ANALIZA OBVLADOVANJA TVEGANJ V IZBRANEM  
PODJETJU**

Ljubljana, november 2019

KATJA JEVŠNIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katja Jevšnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Kritična analiza tveganj v izbranem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Darjo Peljhan,

### IZJAVLJAM

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

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV IN VRSTE TVEGANJ.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Opredelitev tveganja.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Vrste tveganj.....</b>	<b>3</b>
1.2.1 Strateška tveganja .....	3
1.2.2 Projektna tveganja .....	5
1.2.3 Tveganje delovanja.....	6
1.2.4 Finančna tveganja .....	7
<b>2 OBVLADOVANJE TVEGANJ.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Motivi obvladovanja tveganj.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Načini obvladovanja tveganj.....</b>	<b>10</b>
<b>3 OKVIR OBVLADOVANJA TVEGANJ .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Pooblastila in obveznosti.....</b>	<b>12</b>
3.1.1 Razumevanje organizacije in njenega konteksta .....	12
3.1.2 Odgovornost .....	12
3.1.3 Integracija v procese organizacije .....	12
3.1.4 Sredstva.....	13
3.1.5 Vzpostavitev sistema notranje komunikacije in mehanizmov poročanja.....	13
3.1.6 Vzpostavitev sistema zunanje komunikacije in mehanizmov poročanja .....	13
<b>3.2 Izvajanje obvladovanja tveganj.....</b>	<b>14</b>
<b>3.3 Spremljanje in pregled okvira obvladovanja tveganj.....</b>	<b>14</b>
<b>3.4 Nenehno izboljševanje okvira obvladovanja tveganj.....</b>	<b>14</b>
<b>4 OBVLADOVANJE TVEGANJ V PODJETJU GORENJE .....</b>	<b>15</b>
<b>4.1 Predstavitev podjetja Gorenje .....</b>	<b>15</b>
<b>4.2 Oddelek za obvladovanje tveganj .....</b>	<b>16</b>
<b>4.3 Model obvladovanja tveganj v podjetju.....</b>	<b>17</b>
<b>5 REZULTATI EMPIRIČNE RAZISKAVE.....</b>	<b>19</b>
<b>SKLEP.....</b>	<b>21</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>23</b>
<b>PRILOGA</b>	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Povezave med komponentami okvira obvladovanja tveganj .....	11
Slika 2: Oddelek za obvladovanje tveganj v podjetju Gorenje, d.d. ....	17
Slika 3: Model obvladovanja tveganj v podjetju Gorenje, d.d. ....	18

## UVOD

Tveganje in občasni neuspehi so nekaj vsakdanjega in podjetje se mora bojevati in jih sprejemati za doseganje končnega uspeha. Obvladovanje tveganj je uveljavljeno že dolga leta in skozi čas smo priča velikemu napredku in rasti pomena obvladovanja tveganj v podjetjih. Če podjetje stalno spremlja tveganje propada in ima vzpostavljene varnostne mehanizme za prilagoditev spremenjenim razmeram na trgih, lahko s popravnimi ukrepi omili posledice neugodnega razpleta dogodkov (Berk, Peterlin & Ribarič, 2005).

Nadzor tveganja postaja bistven za neprekinjen potek poslovnih procesov, zadrževanje konkurenčnih prednosti in ohranjanje stabilnosti poslovanja. Obvladovanje tveganj pa je nepogrešljivo pri vseh funkcijah in procesih v podjetju. Vključujejo ga v strategije, finančni management, operativni nadzor in odnose z deležniki (Berk et al., 2005).

Ker imajo tveganja velik pomen v podjetjih in se ta ves čas srečujejo z njimi, me je zanimalo, s katerimi tveganji se najpogosteje srečuje podjetje Gorenje, d.d., kako se z njimi sooča, katerim namenja največ pozornosti in pri katerih je še posebej previdno.

Moj namen je bil pokazati, da je pravilno razumevanje in upravljanje tveganj eden izmed pomembnih pogojev za uspešno dolgoročno poslovanje podjetja. Cilj zaključne naloge je bil spoznati, kako v podjetju obvladujejo tveganja (ocenjujejo, predvidevajo, načrtujejo), opredeliti, kolikšno pomembnost pripisujejo določeni vrsti tveganj, ali so v podjetju zadovoljni s trenutnim stanjem pri obvladovanju tveganj, katera tveganja najpogosteje zavarujejo, kateri so njihovi pristopi in kje vidijo prednosti obvladovanja tveganj.

V teoretičnem delu je uporabljen deskriptivni pristop, ki temelji na spoznanjih in sklepih različnih avtorjev. Podatke sem pridobila iz domače in tuje literature, s pomočjo internetnih virov ter aktualnih člankov v strokovnih revijah in časopisih. Prvo poglavje se nanaša na opredelitev in vrste tveganj ter podaja kratek opis vsake vrste tveganj: strateško in projektno tveganje, tveganje delovanja, finančno tveganje, komercialno in nekomercialno tveganje. Drugo poglavje se nanaša na obvladovanje tveganj oz. motive in načine obvladovanja tveganj. V tretjem poglavju je predstavljen okvir obvladovanja tveganj, in sicer podrobneje pooblastila in obveznosti, izvajanje in spremljanje obvladovanja tveganj ter nenehno izboljševanje okvira.

Drugi del temelji na empirični raziskavi, ki sem jo opravila v letu 2016 na osnovi vprašalnika (Priloga 1) z naslovom Obvladovanje tveganj kot del managerskega nadzora, ki so ga izvedli na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani konec leta 2014 in v začetku leta 2015 (Peljhan & Marc, 2014). Empirični del naloge se začne s četrtem poglavjem, kjer so predstavljeni obvladovanje tveganj v podjetju Gorenje, d.d., omenjeno podjetje, podrobneje oddelek za obvladovanje tveganj, in model obvladovanja tveganj v tem

podjetju. Rezultati raziskave so podani v petem poglavju, ki natančneje predstavlja pogled na obvladovanje tveganj v podjetju Gorenje, d.d.

## **1 OPREDELITEV IN VRSTE TVEGANJ**

### **1.1 Opredelitev tveganja**

Tveganje lahko opredelimo kot vsako neželjeno zmanjšanje gospodarskih koristi podjetja. Glavna prednost obvladovanja tveganja je, da podjetju omogoča osredotočiti se na njegovo osnovno dejavnost, izboljšati izkoristek, hkrati pa nekatere strategije postaviti v ponovno presojo. V razvitem svetu se čedalje več podjetij intenzivneje ukvarja z obravnavanjem in obvladovanjem tveganja, kjer poudarjajo predvsem prepoznavo, razčlenjevanje in ocenjevanje tveganj ter izdelavo strategij obvladovanja tveganja. Pojem tveganje se lahko uporablja v različnih situacijah: tveganje kot priložnost, tveganje kot nevarnost ali grožnja in tveganje kot porazdelitev negotovosti. Velikokrat podjetja jemljejo tveganja kot neko nevarnost oziroma grožnjo. Pri tem razmišljajo o negativnih vplivih možnih dogodkov, kot so finančna izguba, kraje, zlorabe, delovne nesreče, odpovedi sistemov ali tožbe, izguba dobrega imena podjetja. Cilj, ki je eden najpomembnejših pri obvladovanju tveganja, je doseči čim manjšo verjetnost, da pride do neželenega dogodka. Prav tako skušajo obdržati stroške na čim nižji ravni in obdržati normalno delovanje podjetja. (Berk et al., 2005).

Po besedah Berk et al. (2005) je cilj obvladovanja tveganja objektivno presojanje ocenjevanja nevarnosti z zdravo mero razuma in smiselnega, a ne naivnega izkoriščanja priložnosti. Pomembno je, da vodstvo najde ustrezno ravnotežje, pri tem pa mora nenehno vzdrževati konkurenčno sposobnost podjetja. Tveganj, ki jim je podjetje na različnih področjih in prek različnih aktivnosti izpostavljeno, ne moremo sešteti. So medsebojno prepletene, lahko si nasprotujejo in se medsebojno izključujejo. Podjetja najpogosteje obvladujejo tveganja z zavarovanjem, diverzifikacijo aktivnosti ali ščitenjem (Mason, 1995). V preteklosti so obvladovala tveganja po tradicionalnih metodah, ki pa niso prinesle rezultatov, zato je sistematično obvladovanje tveganj v podjetjih postalo ustaljena praksa. Ključne prednosti prinaša koordiniran pristop k obvladovanju vseh aktivnosti v podjetju za razliko od preteklih poskusov izboljšave izpostavljenosti tveganjem (Lam, 2000).

Kadarkoli se podjetje odloči, da bo izvedlo določen projekt, nastane tveganje, da ne bo potekal po zastavljenih načrtih. Lahko rečemo, da tveganje izhaja neposredno iz enkratnosti projekta, pa tudi da projekti zadovoljujejo zelo kompleksne cilje, kar zahteva širok splet virov z različnimi odgovornostmi, pristojnostmi in veščinami. Problemi lahko negativno vplivajo na postavljene roke projektov in kakovost končnega rezultata, zato obstaja veliko tveganje, da projekt ne bo prinesel pozitivnih rezultatov (Stare, 2005).

Treba si je zastaviti jasne cilje, saj brez njih ne moremo uspešno obvladovati tveganj. Med dobro postavljene cilje štejejo tiste, ki so razumljivi in merljivi. Zaposleni na vseh organizacijskih ravneh morajo biti seznanjeni s tistimi cilji, na doseganje katerih lahko vplivajo, saj lahko le tako uspešno obvladujemo tveganja. Vsi zaposleni morajo poznati cilje poslovanja in način merjenja izpolnjevanja zadanih ciljev. Prav tako je treba poznati vsa možna tveganja, ki se lahko pri poslovanju pojavijo (Pustatičnik, 2007).

## 1.2 Vrste tveganj

Po mnenju Bertonec (Geacollege, b.l.) obstajajo v podjetju tri največja tveganja. To so:

- tveganje finančne izgube: finančna izguba je posledica napačnih strateških usmeritev poslovanja. Pri tem pride do izpada dohodka, nizke socialne varnosti zaposlenih in nizke organizacijske kulture podjetja;
- tveganje ugleda podjetja: to tveganje se nanaša na možnost negativnega javnega mnenja o podjetju in ga težko merimo. Obstaja možnost finančnih izgub, kot so zmanjšanje dohodka kot posledica izgube zaupanja obstoječih in potencialnih strank, dragi sodni postopki, likvidnostne težave, padec delnic ipd.;
- tveganje zaposlenih: zaposleni v podjetju je ključni in hkrati kritični člen poslovanja, ker v podjetju združuje delo, zaznava in nadzira tveganja, dela napake in jih popravlja. Pričakuje se, da bosta njegovo vedenje in delo v skladu z normami poslovanja podjetja. Treba se je zavedati, da je stopnja zanesljivosti posameznika odvisna od stopnje njegove motiviranosti, usposobljenosti in pripadnosti podjetju.

### 1.2.1 Strateška tveganja

Strateško tveganje je odvisno od skladnosti med postavljenimi strateškimi cilji podjetja in poslovno strategijo za doseg teh ciljev, angažiranih sredstev za doseg zastavljenih ciljev in kakovosti oz. načina izvedbe. Lahko ga opredelimo kot tveganje nastanka izgube v primeru nepravilnih poslovnih odločitev, neustreznega udejanjanja sprejetih odločitev in premajhne odzivnosti na spremembe v poslovnem okolju. V to skupino tveganj uvrščamo tveganje sodelovanja oziroma uspešnosti deležnikov, tveganje lastniških in strateških povezav ter prevzemov, tveganje človeškega dejavnika in znanja, tveganje uvajanja izdelka na trg, tveganje tehnoloških sprememb in zastaranja, tveganje nezadostne kakovosti, tveganje informacijske tehnologije in informacijske varnosti, politično, davčno in zakonodajno tveganje ter tveganje odškodninskih tožb (Banka Slovenije, 2007).

#### *Tveganje sodelovanja*

Pri tveganjih sodelovanja oziroma uspešnosti deležnikov, povezanih s kupci, je po mnenju Berk et al. (2005) treba posebej poudariti kreditno tveganje, ki za podjetje predstavlja stalno nevarnost, da nekateri kupci ne bodo poravnali svojih obveznosti oz. jih bodo poravnali z

zamikom. Podjetje mora imeti dobro zasnovano kreditno politiko, če želi obvladovati tovrstna tveganja.

#### *Tveganje lastniških in strateških povezav ter prevzemov*

O tveganjih lastniških in strateških povezav ter prevzemov govorimo, kadar prihaja do združitve zaradi različnih razlogov, npr. doseganja skupin strateških interesov, učinkovitega zmanjševanja stroškov, povezovanja dopolnjujočih kanalov distribucije, boljše obrambe pred konkurenco z nižjimi cenami ipd. Sovražni prevzemi imajo podobne razloge, le da v zgoraj naštetih verjame le prevzemnik podjetja. Ta se na podlagi neuspešnih pogajanj ali brez njih odloči brez soglasja prevzetega podjetja pridobiti njegov lastniški delež in mu tako zavladata (Berk et al., 2005).

#### *Tveganje človeškega dejavnika in znanja*

Berk et al. (2005) pravijo, da je treba pri tveganjih človeškega dejavnika in znanja podjetja aktivno razvijati strategijo izpopolnjevanja in graditve kompetenc zaposlenih, ki postajajo vse bolj pomembne in so ena bistvenih konkurenčnih prednosti podjetja. Kadrovska služba mora poskrbeti, da imajo v podjetju tim z znanjem, potrebnim za opravljanje dela.

#### *Tveganje uvedbe in uvajanja novega izdelka*

Vsak nov izdelek oz. uvajanje izdelka ali storitve na trg pomeni za podjetje nova tveganja. Pri tveganju uvajanja in uvedbe novega izdelka mora podjetje pregledati trg, narediti analizo prednosti, slabosti, priložnosti in groženj za vsak izdelek ter ga uvrstiti v izdelčni splet po različnih kriterijih (Berk et al., 2005).

#### *Tveganje zastaranja oz. spremembe tehnologije*

Podjetja morajo pogosto izboljševati informacijske sisteme, saj je tveganje zastaranja oz. spremembe tehnologije v današnjem poslovnem svetu zelo veliko. Nikoli ne moremo biti prepričani, kaj se bo dogajalo na trgu, zato vedno prevzamemo določeno stopnjo tveganja. Treba je preučiti možne sinergične učinke in alternativne uporabe tehnologije, za katero se odločimo. Podjetja se tako najboljše zavarujejo pred izgubo konkurenčnih prednosti zaradi zaostajanja v tehnologiji (Berk et al., 2005).

#### *Tveganje kakovosti*

Pojem kakovost je težko opredeliti enoznačno. Vodstva v organizacijah menijo, da jo opredeljujejo kupci. Kakovost lahko definiramo po standardu ISO 9000, ki pravi, da je kakovost kot nek skupek lastnosti izdelka ali storitve, ki zmore zadovoljiti potrebe kupcev na priročen način. Podjetje naj bi pri planiranju in uresničevanju zadostne kakovosti pazilo



predvsem vidik končnega porabnika in notranji vidik podjetja, ki temelji na dolgoročnih ciljih lastnikov podjetja. Končni porabniki dojemajo kakovost kot pravočasno zadovoljevanje potreb na dovolj visoki ravni in preprost način. Zaposleni pa jo povezujejo z manjšim odstopanjem dosežene kakovosti od določenih standardov posameznega poslovnega učinka in manjšim izmetom. Bistvo obvladovanja tveganja, ki je povezano s kakovostjo, je v »branju« iz kupčevih oči in zagotavljanju prilagodljivosti izdelčnega spleta (Berk et al., 2005).

#### *Tveganje nepravilnega delovanja informacijske tehnologije*

Temu tveganju je vredno nameniti posebno pozornost, saj je eden najvitalnejših delov poslovanja. Informacijska varnost se nanaša na varovanje podatkov organizacije. Pomembno je, da podjetja informacijsko-varnostne kontrole vgradijo glede na obseg poslovanja. Temu tveganju se moramo za vsako ceno izogniti, saj danes brez tehnologije, računalnikov in podobnih orodij ne moremo narediti skoraj ničesar (Collier, 2009).

#### *Politično tveganje*

Pri političnem tveganju gre za odločitve države, lokalnih oblasti in nevladnih organizacij, ki lahko vodijo do sprememb v poslovnem, davčnem in inovacijskem okolju. Posledice ravnanja države so lahko tudi politično nasilje, pogodbeni frustracija, korupcija, nekonvertibilnost valute (Berk et al., 2005).

#### *Tveganje odškodninskih tožb*

Če podjetje zabrede v odškodninske tožbe, lahko to zanj pomeni katastrofalne posledice. Lahko ga pahnejo v nemilost trenutnih in potencialnih vlagateljev, ki bi bili pripravljene podjetje prestrukturirati, ali celo v propad. Posledica izgube tožbe je velik odliv denarja, zato mora vodstvo dejavnike tveganja, ki so povezani z odškodninskimi tožbami, dobro preučiti. Najboljše za podjetje je, da se poskuša tem vrstam tveganja izogniti, kar mu bo uspelo z dobrim delovanjem kot poslovni partner ter korektnim odnosom do zaposlenih in drugih partnerjev (Berk et al., 2005).

### 1.2.2 Projektna tveganja

O projektne tveganju govorimo v dveh primerih. V prvem primeru govorimo kadar se podjetja odločajo za nove investicije in pri tem vzpostavijo proces presojanja tveganja oz. upravičenosti ali bodo te investicije v skladu s cilji poslovanja podjetja. Drug primer projektne tveganja pa je, kadar gre za obravnavanja aktivnosti pri obvladovanju projektov in z njimi povezanimi poslovnimi odločitvami. Med hitrim razmahom projektne dela in prilagodljivosti podjetij se oblikujejo pomembna znanja, ki omogočajo

sledenje najboljšim praksam in s tem doseganje večje uspešnosti. V to skupino tveganj uvrščamo tveganje novih investicij in tveganje vodenja projektov (Berk et al., 2005).

### *Tveganje novih investicij*

Pri tveganjih novih investicij si podjetja nenehno prizadevajo za nove projekte in naložbe. Pomembno je, da ves čas spremljajo spremembe v poslovnem okolju, saj vsak nov projekt s sabo prinese določeno stopnjo tveganja (Chapman & Ward, 1996).

### *Tveganja novih projektov*

Pri načrtovanju projekta najprej začnemo ustvarjati ideje in jih analizirati, kar vodi do potrditve najboljše ideje. Sledita izvedba z nadzorom in zaključevanje. Pri obvladovanju projekta je zelo pomembno zaposliti usposobljene ljudi, ki bodo v časovnem okviru, z razpoložljivimi stroški in v zastavljeni kakovosti dosegli projektne cilje (Berk et al., 2005).

### 1.2.3 Tveganje delovanja

Bistvo tveganja delovanja je v zmanjševanju spremenljivosti prihodnjih dobičkov podjetja. Nastane kot posledica kompleksnosti v poslovanju in pritiska podjetja. Prednosti obvladovanja tveganja delovanja so, da lahko podjetje z njegovo pomočjo zmanjša verjetnost nepričakovanih izgub, izboljša učinkovitost poslovanja in zadosti zakonskim okvirom. V to skupino tveganj uvrščamo tveganje zaposlenih in tveganje razmerij (Berk et al., 2005).

### *Tveganje zaposlenih*

Med tveganja zaposlenih uvrščamo tveganja, kadar zaposleni namerno ali nenamerno povzročijo izgubo. Namerno povzročanje izgube je v primerih tveganja tatvin, pridobivanja koristi s prevaro, ponarejanja ali prikrievanja. Nenamerna dejanja zaposlenih, ki povzročijo motnje v poslovnem procesu, so napake pri vodenju dokumentacije, vnosu podatkov v informacijski sistem ali opravljanju drugih delovnih aktivnosti (Berk et al., 2005).

### *Tveganje razmerij*

Po prepričanju Berk et al. (2005) tveganje razmerij nastane, kadar pride do neizpolnitve obveznosti podjetja do kupcev, delničarjev, tretjih oseb ali države. Posledice so po navadi finančne narave:

- tveganje razmerij s kupci nastane zaradi neustreznih poslovnih učinkov, strokovnih napak, malomarnosti ali drugih vzrokov. Posledica so tožbe kupcev;

- pri razmerjih z delničarji obstaja možnost, da bodo tožili podjetje. Do tega pride zaradi zavajajoče napovedi dobičkov podjetja v prihodnosti, neustrezno prikazanih finančnih rezultatov poslovanja ali naložb, ki so poslovno neupravičene;
- o tveganju razmerij s tretjimi osebami govorimo, kadar podjetje utrpí izgube v stiku z njimi. Sem štejemo tveganje kršitve avtorskih pravic ali patentov in pogodbeno nesoglasja s tretjimi osebami. Podjetje lahko v imenu tretje osebe toži tudi državni organ.

#### 1.2.4 Finančna tveganja

Finančna tveganja predstavljajo verjetnost, da pride do finančne izgube podjetja. To lahko povzročijo različni elementi poslovanja, kot so devizni tečaji, cene delnic, obrestne mere, cene surovin ipd. V poslovnem svetu imajo vse odločitve finančne posledice. V to skupino tveganj uvrščamo kreditno tveganje, likvidnostno tveganje, obrestno tveganje, tveganje spremembe cen surovin, tveganje spremembe deviznega tečaja, tržno tveganje in tveganje insolventnosti (Bessis, 2007).

##### *Valutno tveganje*

Kadar je poslovanje podjetja povezano s tujimi plačilnimi sredstvi, govorimo o valutnem tveganju. To pomeni, da vrednosti deviznega tečaja poznamo vnaprej. Te vrste tveganj nastaja tudi pri financiranju poslovanja. V primeru zadolženosti v tuji valuti tvegamo rast njene vrednosti in nasprotno, če naložimo denar v tujo valuto, tvegamo, da njena vrednost pade v primerjavi z našo (Berk et al., 2005).

##### *Obrestno tveganje*

Obrestno tveganje je nevarnost neugodne spremembe obrestne mere v prihodnosti. To lahko negativno vpliva na denarne tokove, dobiček ali tržno vrednost podjetja. Lahko govorimo o dvigu ali padcu obrestne mere. V primeru zadolženosti podjetja višja obrestna mera vpliva na višje stroške novega financiranja, padec obrestne mere pa poslabša njegov položaj, če presežke denarnih sredstev nalaga na trgu (Borak, 1998).

##### *Kreditno tveganje*

Po Peterlinu (2003) lahko povzamemo, da je kreditnemu tveganju izpostavljeno vsako podjetje, zato ga lahko uvrščamo med eno najpomembnejših finančnih tveganj. Ima dve razsežnosti, in sicer 1) ali bodo izposojena sredstva vrnjena ali ne in 2) ali bodo vrnjena v dogovorjenem roku, o katerem sta se dogovorila kreditodajalec in kreditojemalec. V drugem primeru je tveganje obojestransko, saj kreditojemalec tvega, da dogovorjenega zneska ne bo mogel vrniti, kreditodajalec pa, da posojenega denarja ne bo dobil nazaj (Filipič & Markovič-Hribernik, 1998). Tako ves čas obstaja verjetnost, da nasprotna

stranka ne bo izpolnila svojih obveznosti, zato kreditno tveganje razdelimo na več komponent (Bessis, 2007):

- tveganje neizpolnitve obveznosti nasprotne stranke, kar pomeni, da kreditojemalec ne poravna svojih obveznosti do kreditodajalca;
- tveganje izpostavljenosti izhaja iz dejstva, da je v prihodnosti velikost dolgovane zneska predmet negotovosti;
- tveganje izterjave dolga nastane, kadar kreditojemalec ne bo poravnal svojih dolgov, kreditodajalec pa nastale izgube ne bo mogel poplačati.

Tako pri poslovanju kot pri finančnih naložbah lahko tveganje neizpolnitve zmanjšamo z razpršitvijo dejavnosti in naložb. Sem lahko štejemo tudi tveganje neizpolnitev drugih nefinančnih obveznosti, npr. nekakovostno opravljena storitev, zamuda pri dobavi blaga ipd., ki lahko posredno povzročijo oslabitev sredstev ali okrepitev dolgov (Berk et al., 2005). Med metode obvladovanja kreditnega tveganja štejemo zastavo premičnega in nepremičnega premoženja, razvrščanje terjatev glede na boniteto kupcev, akreditiv, finančna jamstva in izpeljane finančne instrumente. Obstajata dve vrsti kreditnega tveganja, in sicer kreditno tveganje podjetij, ki tržijo lastne ali tuje proizvode oz. storitve, in kreditno tveganje podjetij, ki opravljajo finančno posredništvo (Kreditno tveganje, b.l.).

#### *Cenovno tveganje*

Za podjetja je cenovno tveganje eno izmed pomembnejših, saj izvira iz spremenljivosti cen surovin, katere v podjetju potrebujejo za svojo poslovno dejavnost ali jih prodajajo na trgu kot rezultat poslovnega procesa. Zato se podjetja želijo zaščititi pred spremenljivostjo cen s terminskimi zakupi. To naredijo tako, da cene surovin oblikujejo glede na trenutno tržno ceno do zapadlosti terminskega posla in se s tem zavarujejo pred morebitnim zvišanjem cene v prihodnosti. Tržna in terminska cena sta ob zapadlosti enaki, saj bi sicer lahko tretje osebe kupovale ali prodajale surovine in s tem realizirale netvegani arbitražni dobiček (Berk et al., 2005).

#### *Likvidnostno tveganje*

Likvidnostno tveganje opredelimo kot možnost, da podjetje ne bo moglo poplačati dolgov in s tem tvegalo nastanek izgube zaradi trenutne (kratkoročne) plačilne nesposobnosti. Večja možnost tovrstnega tveganja je pri podjetjih, ki kredite prodajajo z dolgoročnim odlogom plačila (Likvidnostno tveganje, b.l.). Pri tveganju spremembe tržne vrednosti sredstev in dolgov ter tveganju plačilne nesposobnosti govorimo o spreminjanju vrednosti sredstev in dolgov podjetja, ki so izpostavljeni tržnim nihanjem. Lastniški kapital se spreminja glede na razliko med tržno vrednostjo sredstev in dolgov. Če je ta razlika negativna in precej velika, lahko podjetje postane kapitalsko neustrezno in zaide v

likvidnostne težave. S svojimi viri in naložbami mora zato gospodariti tako, da je v vsakem trenutku sposobno izpolniti vse svoje zapadle obveznosti (Berk et al., 2005).

### *Tržno tveganje*

Pri tržnem tveganju gre za tveganje izgube, do katere pride zaradi neugodnih sprememb v vrednosti sredstev in obveznosti družbe, ki so posledica sprememb obrestnih mer, deviznih tečajev in prodajnih cen. Če poenostavimo, ga lahko opredelimo kot tveganje izgube v bilančnih in zunaj bilančnih položajih, do katerih pride zaradi neugodnih gibanj cen na trgu (Doles, 2019).

## **2 OBVLADOVANJE TVEGANJ**

### **2.1 Motivi obvladovanja tveganj**

Med motive obvladovanja tveganj štejemo zmanjšanje davčnih obveznosti, izboljšanje naložbene politike, zmanjšanje stroškov agentov in zmanjšanje stroškov finančne stiske. Na vprašanje, kakšno je zavedanje slovenskih podjetij o možnih tveganjih in njihovem obvladovanju, Bertoncelj (Geacollege, b.l.) odgovarja, da popolne varnosti žal ni. Obvladovanje tveganj jih ne more popolnoma odpraviti, lahko pa ustvari okolje, v katerem podjetje sprejme optimalne in tudi varne poslovne odločitve. Treba se je zavedati, da tveganja lahko predstavljajo priložnost za podjetje in imajo v nekaterih primerih tudi pozitivno stran.

Vedeti moramo, da posledice tveganj niso same po sebi negativne. Ljudje vedno tvegajo, ker pričakujejo pozitivne posledice. Kadar pa ne gre vse po načrtu, lahko tveganju večinoma pripišemo enega od treh pomenov (Flaker & Grebenc, 2008):

- možnost škode ali izgube: ta koncept je prepoznan kot najpogostejši. V tem primeru lahko nekaj izgubimo zaradi nesreče ali po nesreči;
- možnost negativnega vpliva: pri tem se je treba vprašati, kaj lahko gre narobe. Sem štejemo padec vrednosti blagovne znamke ali prodor konkurence oz. novih tekmecev, kar lahko povzroči negativen učinek;
- verjetnost neželenega dogodka: pri tem poskušamo oceniti verjetnost, da se neželen dogodek zgodi, škodo in vpliv na prihodnje dogajanje, če do njega pride.

## 2.2 Načini obvladovanja tveganj

Jus (2003) pravi, da poznamo nekaj osnovnih in najpomembnejših načinov obvladovanja tveganja. Mednje štejemo:

- razpršitev tveganja z delovanjem na različnih trgih;
- treba je preučiti izbiro ustreznega načina plačila in določiti ustrezno višino premije za tveganje;
- prenos tveganja na institucije, kot so banke, zavarovalnice, državno ustanovo ali kar na državo;
- sklepanje dogovorov, s katerimi lahko spreminjamo ceno oz. zmanjšamo tveganje njene spremembe;
- temeljna preučitev poslovnega partnerja, s katerim sklepamo pogodbo;
- uporaba terminskih blagovnih borz, s katerimi se zavaruje tveganje spremembe cene blaga, valute in posojila.

Načini s katerimi se podjetja soočajo s tveganji, so različni in odvisni od vrste tveganja, velikosti škode v primeru uresničitve tveganja in tudi pomembnosti posameznega tveganja. Poznamo štiri načine soočanja, in sicer sprejeti tveganje, ublažiti tveganje, prevaliti tveganje ali se tveganju izogniti (Pučko, 1999). Proces obvladovanja tveganj se lahko lotimo tudi po korakih, in sicer najprej določimo strateške cilje organizacije, naredimo oceno tveganja, analizo tveganja, identificiramo izpostavljenost podjetja negotovosti, naredimo opis tveganja (posledice in verjetnost uresničitve), evalvacijo tveganja (po zaključku procesa primerjamo ocenjena tveganja s kriterijem tveganj, ki ga je vzpostavilo podjetje), obvladovanje tveganj (proces izbora in uporabe ukrepov), poročanje o tveganjih (ključno za njihovo obvladovanje) in nadzor nad procesom obvladovanja tveganj (budno spremljamo hitre spremembe na trgu, jih identificiramo in učinkovito obvladujemo) (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, b.l.).

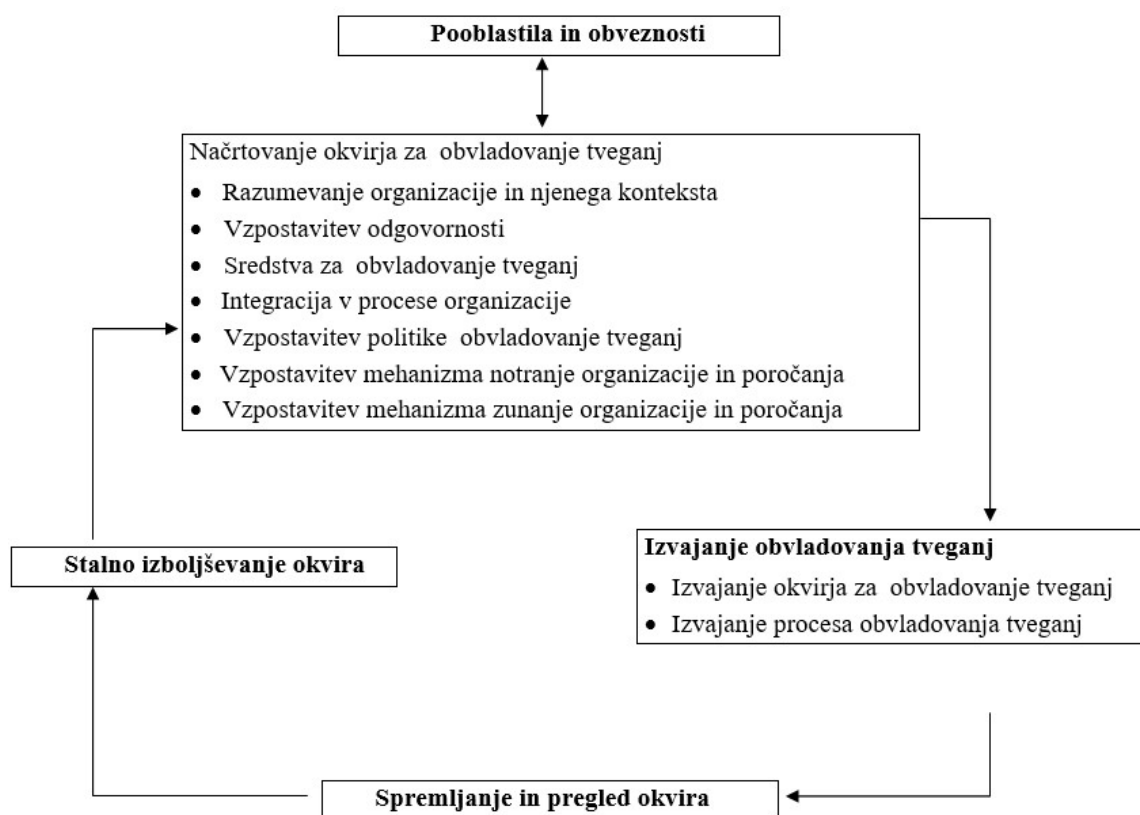
## 3 OKVIR OBVLADOVANJA TVEGANJ

Obvladovanje tveganj je v vsakem podjetju eden izmed pomembnejših procesov, v katerem sodelujejo vsi zaposleni. Tisti na vodilnih položajih se soočajo z odgovornostmi v večji meri. Tisti, ki so na nižjih položajih, pa se z odgovornostjo soočajo pri vsakodnevem opravljanju dela. Pri tem je zelo pomembno, da se že v zgodnji fazi uvajanja strategije obvladovanja tveganja jasno določi naloge in odgovornosti posameznika v procesu. Začeti je treba na vrhu in nadaljevati do dna organizacijske sheme. Potrebna je jasna in odločna komunikacija, saj se le tako posamezniki oz. skupine resno vključujejo v proces obvladovanja tveganj. Za njegovo učinkovitost je zelo pomembno medsebojno sodelovanje zaposlenih in različnih organov (Jereb, 2014).

Pomembno je, da ima podjetje okvir, ki zagotavlja temelje in organizacijske ureditve, pregledovanje in nenehno izboljševanje obvladovanja tveganj po vsej organizaciji. Med temelje štejemo cilje, naloge, politiko, pooblastila in zavezanost k obvladovanju tveganj. Organizacijske ureditve pa vključujejo načrt, odnose, odgovornosti, procese in aktivnosti.

Slika 1 prikazuje okvir, kjer se posamezni deli obvladovanja tveganj povezujejo na interaktiven način, kar pomeni, da so informacije o tveganjih, ki nastanejo v procesu, ustrezne in pravočasne ter se uporabljajo kot osnova za odločanje na vseh ravneh organizacije.

*Slika 1: Povezave med komponentami okvira obvladovanja tveganj*



*Vir: B. Jereb, Upravljanje tveganj, 2014.*

Ali je obvladovanje tveganj uspešno, je odvisno od tega, kako je okvir obvladovanja tveganj učinkovit. Predstavlja temelje in ureditve, ki so vgrajene v celotno organizacijo na vseh ravneh. Prav tako skrbi za ustrezno in pravočasno sporočanje informacij in uporabo le teh kot osnova za pomembne odločitve in vzpostavitev odgovornosti na vseh ravneh organizacije. Okvir ni namenjen predpisovanju samostojnega sistema obvladovanja tveganj, temveč je bolj v pomoč podjetju pri njegovi integraciji v vsesplošen sistem upravljanja neka podjetja (Jereb, 2014).

### 3.1 Pooblastila in obveznosti

Vzpostavitev in zagotavljanje stalne učinkovitosti obvladovanja tveganj sta odvisna od trdnih in trajnih prizadevanj managementa podjetja. V poslovnem svetu tveganje obvladujejo zaposleni na vodstvenih položajih, vendar je za uspešnost tako proizvodne kot storitvene poslovne dejavnosti potrebno sodelovanje vseh zaposlenih, saj so vsi odgovorni za učinkovito obvladovanje tveganj.

#### 3.1.1 Razumevanje podjetja in njegovega konteksta

Pred načrtovanjem okvira je zelo pomembno, da ocenimo in razumemo kako podjetje deluje, saj bomo le na takšen način lahko ustvarili okvir, ki bo uspešno integriran v delovanje podjetja. Pri politiki obvladovanja tveganj morajo biti jasno opredeljeni cilji podjetja in njegova zavezanost k politiki obvladovanja tveganj, ki običajno vključuje (Jereb, 2014):

- navezo med cilji podjetja in politiko ter politiko obvladovanja tveganj,
- organizacijsko utemeljitev glede obvladovanja tveganj,
- obveznosti in odgovornosti pri obvladovanju tveganj,
- trud za pridobitev potrebnih virov oziroma informacij odgovornim za obvladovanje tveganj,
- izbiro načina, s katerim se bo tveganje izmerilo in sporočilo,
- prizadevanje za stalen razvoj politike obvladovanja tveganj.

#### 3.1.2 Odgovornost

Podjetje je zadolženo, da vzpostavi in vzdržuje proces tveganj, zagotovi odgovornost, vso potrebno avtoriteto ter kompetence za obvladovanje tveganj. Pri odgovornosti je potrebno izvajati ustrezne kontrole. Te kontrole vključujejo izvajanje meritev učinkovitosti, identificiranje lastnikov tveganja, ki imajo odgovornost in ustrezno avtoriteto potrebno pri obvladovanju tveganj, identificiranje vseh tistih, ki so odgovorni za razvoj in izvedbo okvira ter identificiranje vseh ostalih odgovornosti posameznikov v podjetju (Jereb, 2014).

#### 3.1.3 Integracija v procese podjetja

Integracija mora biti vključena v posamezne procese in od njih ne sme biti ločena. Izvesti jo je potrebno tako, da je obvladovanje tveganj ustrezno, učinkovito in uspešno. Biti mora del posameznih procesov in od njih ne sme biti ločena. Pomembno je, da je obvladovanje tveganj integrirano v politični razvoj, poslovno in strateško načrtovanje ter procese uvajanja sprememb. Potrebno je narediti načrt za obvladovanje tveganj celotnega podjetja, saj tako zagotovimo, da je politika obvladovanja vgrajena v vse postopke in procese podjetja (Jereb, 2014).



### 3.1.4 Sredstva

Pomembno je, da organizacija zagotovi sredstva, ki so potrebna za obvladovanje tveganj. Med njimi so (Jereb, 2014):

- ljudje, znanje, veščine, izkušnje in kompetence,
- potrebna sredstva v procesu obvladovanja tveganj,
- dokumentiranje procesov in postopkov,
- postopki, orodja in metode organizacije, ki se uporabljajo za obvladovanje tveganj,
- programi za izobraževanje oziroma usposabljanje,
- informacijski sistemi in sistemi za obvladovanje znanja.

### 3.1.5 Vzpostavitev sistema notranje komunikacije in mehanizmov poročanja

Vsaka dobra organizacija se zaveda, da je dobra komunikacija oz. kakovost notranjih odnosov ključni dejavnik vsakega dobro delujočega organizacijskega sistema. Dobro vzpostavljeni notranji odnosi vplivajo na vse zunanje odnose in podjetju omogočajo doseči cilje hitro, neposredno in učinkovito, v krajšem času in ob manjših stroških (Pirc, 2006).

Vzpostavitev notranje komunikacije in poročevalnih mehanizmov, bi v organizaciji povečalo odgovornost in lastništvo tveganja. Jereb (2014) meni, da je naloga teh mehanizmov, da:

- so glavni deli okvira obvladovanja tveganj ustrezno posredovani;
- so vse informacije, ki so kakorkoli povezane z obvladovanjem tveganja, na voljo pravočasno in na primerni ravni;
- se poroča o učinkovitosti in rezultatih okvira;
- se vzpostavijo procesi za posvetovanje z notranjimi deležniki.

### 3.1.6 Vzpostavitev sistema zunanje komunikacije in mehanizmov poročanja

Pomembno je, da organizacija razvije načrt komuniciranja z zunanjimi deležniki. Za to je potrebna učinkovita izmenjava informacij in vključitev primernih zunanjih deležnikov, zunanje poročanje v skladu z zakonskimi in regulativnimi zahtevami, uporaba komunikacije za dobro sodelovanje in zaupanje v organizaciji ter zagotavljanje povratnih informacij, komuniciranje z sodelujočimi v primeru nepredvidene krize (Jereb, 2014).

### **3.2 Izvajanje obvladovanja tveganj**

Pri izvedbi okvira obvladovanja tveganj je pomembno, da podjetje izpolni vse potrebne zakonske zahteve, zagotovi, da so odločitve usklajene z rezultati procesov obvladovanja tveganj, ima informacije ter zagotavlja izobraževanja in usposabljanja, določi pravilen rok in strategijo za izvedbo, razpravlja in se posvetuje z deležniki, da ostane okvir obvladovanja tveganj primeren, ter uporablja politiko in proces obvladovanja tveganj vzporedno s procesi podjetja.

Pri izvajanju procesa je pomembno, da se uresničuje preko načrta za obvladovanja tveganj na vseh ustreznih ravneh in funkcijah organizacije kot del njenih standardnih postopkov in procesov (Jereb, 2014).

### **3.3 Spremljanje in pregled okvira obvladovanja tveganj**

S spremljanjem in pregledovanjem okvira lahko zagotavljamo učinkovito obvladovanje tveganj, ki prispeva k učinkovitosti podjetja. Zato je potrebno, da podjetje (Jereb, 2014):

- meri prisotnost obvladovanja tveganj s pomočjo kazalnikov in redno pregleduje njihovo ustreznost;
- redno pregleduje, ali politika, okvir obvladovanja tveganj in načrt še vedno ustrezajo zunanjemu in notranjemu kontekstu podjetja;
- redno meri napredek približevanja ali odklona od načrta obvladovanja tveganj in ugotavlja ali politika obvladovanja tveganj sledi načrtu;
- pregleduje učinkovitost okvira obvladovanja tveganj.

### **3.4 Nenehno izboljševanje okvira obvladovanja tveganj**

Obravnava tveganj je v procesu odločanja nekaj vsakdanjega in je ves čas prisotna v razmišljanju posameznika, pa tudi pri poslovnem odločanju in organizaciji dela v podjetju.

Če želimo okvir, politiko in načrt obvladovanja tveganj stalno izboljševati, moramo redno spremljati in pregledovati okvir. Okvir obvladovanja tveganj ISO 31000:2009 je kompatibilen z okvirom obvladovanja tveganj COSO ERM. Je preprostejši, bolj praktičen in prilagodljiv. Lahko ga uporablja katerokoli javno, zasebno ali skupnostno podjetje, združenje, skupina ali posameznik. Zato lahko rečemo, da ni specifičen za katerokoli panogo ali sektor. Lahko se uporablja v celotni življenjski dobi podjetja in v številnih dejavnostih vključno s strategijami in odločitvami, procesi, izdelki, storitvami in sredstvi. Namen ISO 31000 je usklajevati proces obvladovanja tveganj v obstoječih in prihodnjih standardih (International Organization for Standardization, b.l.). Bistvena razlika med okviroma ISO 31000 in COSO ERM je v središču ocenjevanja in obvladovanja tveganj. ISO 31000 se osredotoča na posledice in zagotavlja okvir, ki pomaga upoštevati tekoče

posledice dogodka. To je prikazano z opredelitvijo tveganja kot učinek negotovosti na cilje. Okvir COSO ERM je bolj osredotočen na dogodke, ne njihove posledice. To je prikazano z opredelitvijo tveganja kot možnost, da se bo dogodek zgodil in negativno vplival na doseganje ciljev (A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000, 2016).

## **4 OBVLADOVANJE TVEGANJ V PODJETJU GORENJE**

### **4.1 Predstavitev podjetja Gorenje**

Gorenje, d.d., ima za sabo že več kot 60 let tradicije in je eden vodilnih evropskih proizvajalcev izdelkov za dom. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja in prodaja izdelkov in storitev za dom, s katero bodo do leta 2020 ustvarili 92 % vseh prihodkov od prodaje. Je med največjimi slovenskimi neto izvozniki (95 % prodaje) v več kot 90 držav sveta, večinoma v Evropo, tudi v Združene države Amerike, Avstralijo ter na Bližnji in Daljni vzhod (Skupina Gorenje, 2016). Med raziskavo v letu 2016 je bilo v podjetju povprečno zaposlenih 10.889 delavcev. Prihodek od prodaje podjetja je bil 1.258 milijard evrov. Ustvarili so 8,4 milijona evrov čistega dobička, kar je preseglo njihov načrt za to leto, ki je bil 7,6 milijona evrov (Skupina Gorenje, 2017).

V letu 2018 se je zgodil velik preobrat, s katerim so prišle tudi velike spremembe. Zaradi likvidnostnih težav je podjetje začelo iskati primerne strateškega partnerja, da bi ohranilo stabilnost upravljanja podjetja in delovna mesta. Gorenje, d.d., je tako postalo del kitajske skupine Hisense, ki je bila kot vodilno podjetje v svetu proizvajalcev elektronike in gospodinjskih aparatov najprimernejši kandidat za strateškega partnerja. Danes je lastnik 95,42 % vseh delnic Gorenja, d.d. Obdržalo je ime podjetja, sedež podjetja in vse blagovne znamke Gorenja, d.d. Z vpisom v register v letu 2019 pa se je družba Gorenje, d.d., preoblikovala v družbo z omejeno odgovornostjo (Gorenje, d.o.o.). Združitev podjetij je koristno za obe strani, saj imata zelo komplementarne dejavnosti na področju bele tehnike in elektronike. Skupaj lahko vodita raziskave in razvoj inovativnih izdelkov in tehnologij za hladilne aparate, pomivalne stroje, kuhalne aparate in pralne stroje, da bi skrajšali razvojni cikel izdelka, znižali razvojne stroške in povečali digitalno vsebino izdelkov skupine (Grgič, 2018). Poslovno leto 2018 je bilo močno pod vplivom nenadnih sprememb, usklajevanj in negotovosti, ki jih je prinesel proces iskanja novega strateškega partnerja. Ta negotovost je v prvi polovici leta v precejšnji meri vplivala na precej zadržan pristop finančnih partnerjev do financiranja podjetja Gorenje, d.d. Podjetje je imelo tako 37,3 milijona evrov čiste izgube. Zaposlenih je bilo v tem letu povprečno 11.098 (Skupina Gorenje, 2019).

Vizija Gorenja, d.d., ki se glasi: »Želimo postati najboljši v panogi na svetu v inovacijah, ki temeljijo na dizajnu na področju aparatov za dom,« je temeljna usmeritev njihovega

delovanja. Je navdih, ki jih vodi do ambiciozno zastavljenih ciljev. Osnovna elementa vizije sta inovativnost in dizajn, kjer imajo močne kompetence in od koder izvirajo njihove ključne konkurenčne prednosti. Poslanstvo podjetja je ustvarjati inovativne, tehnološko odlične, z dizajnom navdihnjene proizvode in storitve za dom, ki uporabnikom prinašajo preprostost bivanja. V podjetju imajo za načrtovanje in doseganje poslovnih ciljev vzpostavljen proces neprestanega spremljanja tveganj. Vzpostavljen sistem obvladovanja tveganj poleg identificiranja, merjenja in spremljanja tveganj obravnava določanje kontrol in ukrepov za njihovo obvladovanje. Proces je vzpostavljen na vseh ravneh poslovnega vodenja in odločanja (Gorenje, d.d., 2014).

## **4.2 Oddelek za obvladovanje tveganj**

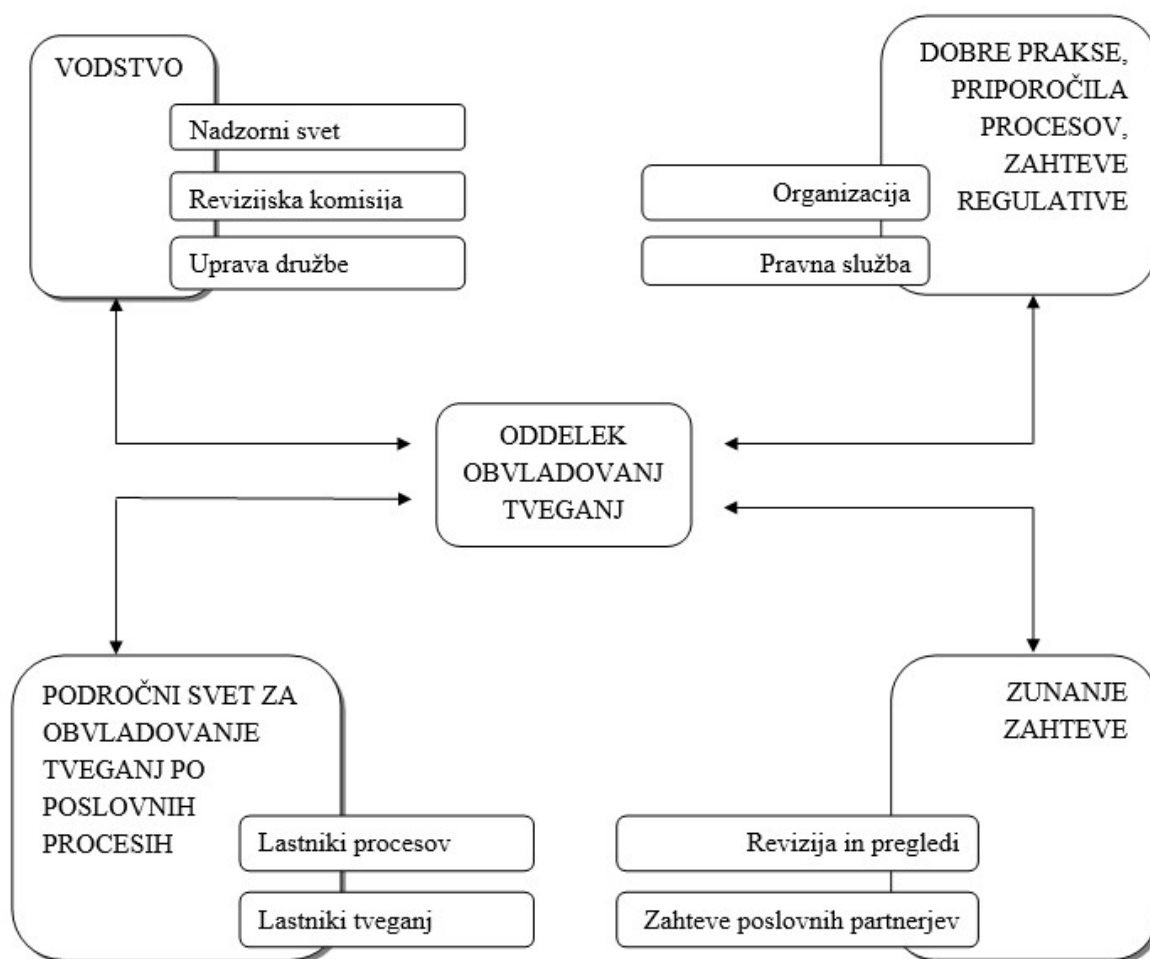
V podjetju ves čas preučujejo in razvijajo priložnosti za dolgoročno stabilnost poslovanja. Zavedajo se, da so pri izvajanju poslovnih aktivnosti izpostavljeni številnim tveganjem, zato je pomembno, da imajo ustrezno strukturiran proces obvladovanja tveganj. Ta jim omogoča, da poslovne odločitve in z njimi povezana tveganja ustrezno prepoznajo in merijo. Ker podjetju obvladovanje tveganj predstavlja pomemben gradnik korporacijskega vodenja in upravljanja, so v letu 2014 ustanovili oddelek za obvladovanje tveganj (Skupina Gorenje, 2015).

Cilji oddelka za obvladovanje tveganj so (Skupina Gorenje, 2015):

- sprotni pregled najbolj kritičnih tveganj s pripravljenimi in vzpostavljenimi kontrolami in ukrepi za njihovo zniževanje ter ohranjanje na sprejemljivih ravneh;
- zmanjšanje tveganj pri doseganju poslovnih ciljev na sprejemljive ravni;
- širitev zavedanja med zaposlene, da je obvladovanje tveganj sestavni del vseh procesov, da zaposleni razumejo in opravljajo dela in naloge skladno z usmeritvami obvladovanja tveganj;
- razvoj in prilagajanje modela za obvladovanje tveganj, ki je najprimernejši glede na poslovne potrebe in cilje podjetja.

Slika 2 prikazuje umeščenost oddelka za obvladovanje tveganj v podjetju.

Slika 2: Oddelek za obvladovanje tveganj v podjetju Gorenje, d.d.



Vir: Skupina Gorenje – letno poročilo 2015, 2016.

Pomembno je tudi, da si ves čas prizadevajo za izboljševanje tveganj, kar jim uspeva na podlagi (Gorenje, d.d., 2014):

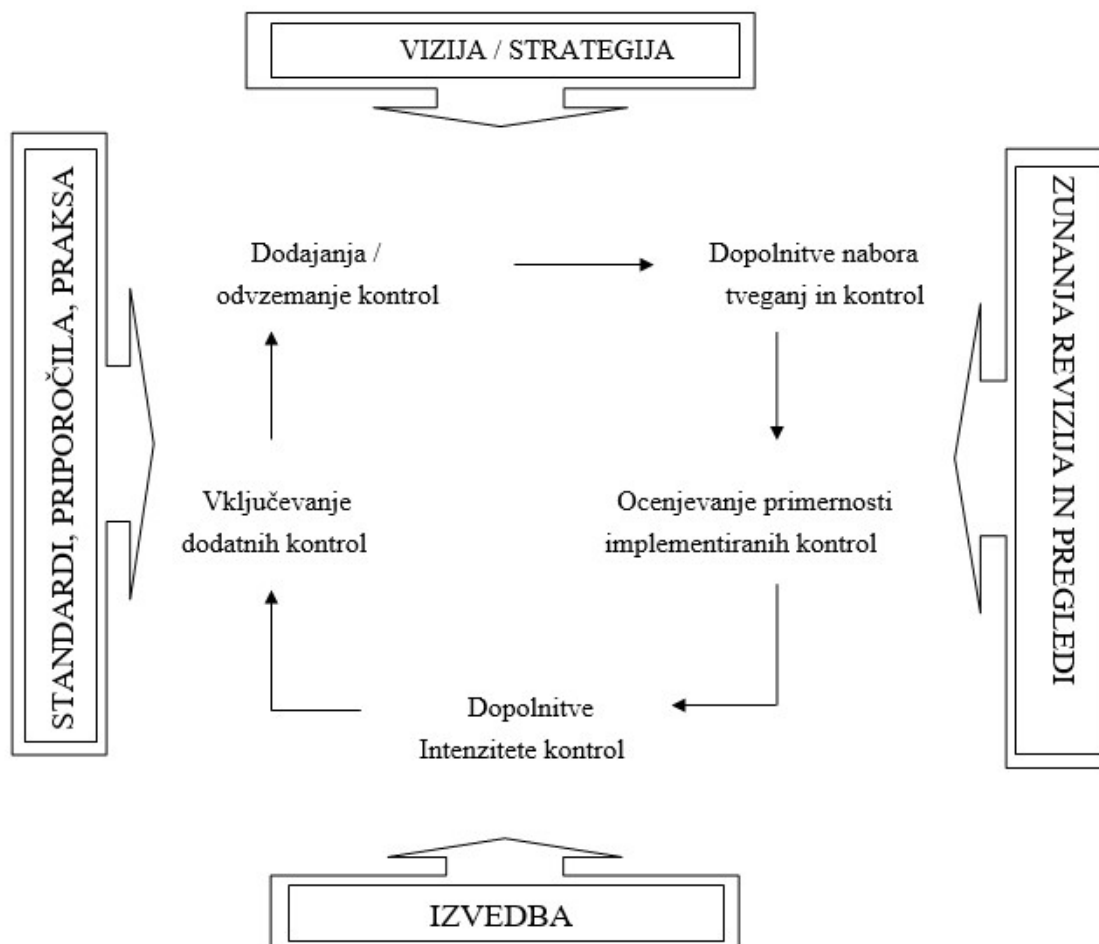
- sodelovanja in izmenjave dobrih praks s področja obvladovanja tveganj s sorodnimi družbami,
- usposabljanja in izvajanja treningov ozaveščanja s področja obvladovanja tveganj,
- pregleda tveganj s področja razkrivanja in ogrožanja varnosti informacij ter informacijskega sistema,
- pregleda in morebitnih sprememb oz. dopolnitev na področju trženja in prodaje.

#### 4.3 Model obvladovanja tveganj v podjetju

Model obvladovanja tveganj se na podlagi izvajanja ocen tveganja, spremljanja kontrol in izvajanja ukrepov za obvladovanje tveganj nenehno izboljšuje. Sledi spremembam v

okviru podjetja, če pride do spremembe vizije, strategije ali poslovnega modela. Prav tako se model neprestano izboljšuje preko spremljanja delovanja (zunanje revizije, pregledi), uspešnosti kontrol in ukrepov ter standardov, priporočil in dobre prakse. Izvaja se nenehna revizija tako nabora tveganj kot kontrol in ukrepov implementiranih kontrol (Skupina Gorenje, 2015).

Slika 3: Model obvladovanja tveganj v podjetju Gorenje, d.d.



Vir: Skupina Gorenje – letno poročilo 2015, 2016.

Tveganja ocenjujejo na podlagi verjetnosti, da se določeno tveganje lahko udejanji, in na osnovi vpliva, ki ga udejanjanje določenega tveganja povzroča ocenjevanemu procesu. Za učinkovito obvladovanje tveganj so v Gorenju, d.d., ustrezno organizirani. V določanje in spreminjanje procesa so aktivno vključene različne funkcije. S tem zagotavljajo, da je proces obvladovanja tveganj prilagojen poslovnim potrebam poslovnih procesov in usklajen s kontekstom podjetja. Proces se izvaja iz aktivnosti poslovnih procesov proti vodstvu (pristop *bottom-up*). Pri tem so lastniki tveganj in poslovnih procesov aktivno vključeni in zadolženi za konstantno izvajanje procesa ovrednotenja tveganj in njihovega obvladovanja. Naloge oddelka za obvladovanje tveganj so priprava modela in metodologije, povezovanje vseh aktivnosti, izobraževanje in poročanje. Vodstvo družbe pa hkrati s sprejemanjem strateških in poslovnih odločitev daje oddelku za obvladovanje

tveganj, pa tudi nosilcem posameznih procesov, smernice za presojanje strateških tveganj in podlage za prepoznavanje novih tveganj, povezanih s spremembami v kontekstu organizacije (pristop *top-down*) (Skupina Gorenje, 2015).

## 5 REZULTATI EMPIRIČNE RAZISKAVE

V Gorenju, d.d., imajo poseben oddelek za obvladovanje tveganj. Direktor, odgovoren zanj, dnevno sodeluje pri strateških razgovorih s člani uprave oz. najvišjim vodstvom podjetja. O tem, kako v podjetju dejansko obvladujejo tveganja in se z njimi spopadajo, sem na srečanju vprašala pomočnika direktorja obvladovanj tveganj in zavarovanj v Gorenju, d.d.. Odgovoril mi je na pripravljena vprašanja in tako sem prišla do potrebnih informacij, ki sledijo v nadaljevanju.

Značilnosti obvladovanja tveganj v podjetju Gorenje, d.d., so:

- organizirajo posebne delavnice, kjer managerji razpravljajo o izpostavljenosti različnim vrstam tveganj in strategijah njihovega obvladovanja;
- predstavijo smernice in tehnike obvladovanja tveganj;
- ugotavljajo povezave med tveganji in kombinirane vplive posamezne vrste tveganj v portfelju tveganj;
- pripravijo načrte odziva ob nastanku tveganj za pomembnejše dogodke;
- ugotavljajo, kako tveganja smiselno zmanjšati;
- upravi vsaj enkrat letno posredujejo formalno poročilo o tveganjih in njihovem obvladovanju.

Podjetje obvladuje tveganja po treh posameznih oddelkih, in sicer aparati za dom, notranja oprema ter ekologija, energetika in storitve. Vsak oddelek sestavljajo trije odbori: odbor za finančna tveganja, odbor za poslovna tveganja in odbor za tveganje delovanja. Ciljna skupina teh delavnic so odgovorni za obvladovanje tveganj, revizorji, svetovalci, zavezanci za register tveganj in drugi strokovnjaki. Z vsako novo organiziranostjo podjetja sestavo sveta za obvladovanje tveganj prilagodijo njeni strategiji.

V podjetju se strinjajo, da obvladovanje tveganj prispeva k povečanju dobičkonosnosti, likvidnosti in solventnosti. Ne strinjajo pa se, da obvladovanje tveganj prispeva k sposobnosti za lažje in uspešnejše soočanje z negativnimi učinki globalne finančne krize. Tveganja, s katerimi se soočajo, so:

- poslovna tveganja (zunanja tveganja, prodajna tveganja, nabavna tveganja, produktna tveganja, razvojna in kadrovska tveganja, tveganja izgube premoženja),

- finančna tveganja (valutno tveganje, kreditna tveganja, tveganje spremembe obrestne mere, likvidnostno tveganje),
- tveganja delovanja (proizvodna tveganja, tveganje informacijskega sistema, organizacijska tveganja, logistična tveganja, davčna tveganja, požarna tveganja).

Tehnike, ki jih v podjetju uporabljajo za merjenje tveganj, so samoocenjevanje tveganj in nadzor nad njimi, analiza občutljivosti in analiza scenarijev. Rezultati so v veliki meri odvisni od makroekonomskega stanja na posameznih trgih, na katerih je podjetje prisotno. Na poslovanje še posebej vplivajo dejavniki, kot so menjalni tečajji, stopnja inflacije, obrestne mere, stopnja brezposelnosti, spremembe kupne moči potrošnikov, stroški transporta, stroški goriva ter fiskalna in monetarna politika držav, v katerih podjetje posluje. Največji stroškovni zalogaj za podjetje predstavljajo stroški materiala in surovin. Za namen zmanjševanja spremembe cen surovin uporabljajo instrumente, ki zmanjšujejo tveganja. Ti instrumenti so v obliki dolgoročnih pogodbenih razmerij s ključnimi dobavitelji, v manjši meri pa tudi terminskih instrumentov. Spremljanje trendov gibanja surovin, pričakovanj v nabavnih verigah in širok nabor dobaviteljske verige predstavljajo ključne kontrole, s katerimi znižujejo tveganja na tem področju do sprejemljive ravni.

Imajo ustaljeno tehnologijo, ki podpira proizvodni proces in se ne spreminja veliko. Povpraševanje in »okuse« porabnikov lahko relativno preprosto predvidijo, prav tako notranje politično in gospodarsko okolje (regulacija, politična stabilnost ipd.). Aktivnosti konkurentov in dobaviteljev pa so težje predvidljive. Podjetje ohranja relativno stabilen in omejen nabor proizvodov, hkrati pa poskuša slediti razvoju obetajočih proizvodov in trgov.

Zelo velik poudarek namenjajo zagotavljanju skladnosti z varnostnimi standardi končnega izdelka, saj s tem končnim kupcem zagotavljajo varno uporabo aparatov. Neupoštevanje katerega izmed sklopov skladnosti lahko močno vpliva na ugled podjetja, poslovanje in ugled blagovnih znamk.

V podjetju so že doživeli politično nestabilnost na trgih, kar je precej vplivalo na poslovne aktivnosti. Nestabilnost se je odražala v nižjem obsegu prodaje zaradi padca kupne moči prebivalstva in zmanjšanju dobičkonosnosti delovanja. V takšni situaciji poskuša podjetje negativne učinke zmanjšati s prilagoditvijo poslovnega modela in stroškov poslovanja, posebno pozornost nameni kreditnim tveganjem, pretežni del denarnih tokov zavaruje s terminskimi pogodbami, trgov poskuša ponuditi nove izdelke in izpopolniti nabor izdelkov ter se tako približati kupcem in njihovim spremenjenim nakupnim navadam.

Po prebiranju različne literature sem prišla do ugotovitve, da ima obvladovanje tveganj za podjetja vse pomembnejšo vlogo. Največ se o tveganjih govori, kadar pride do finančne krize in s tem tudi do velikih izgub. Po navadi podjetja v letnih poročilih razkrijejo, katerim tveganjem so izpostavljena. Tako je smiselno, da se podjetje odloči za neko razumno število tveganj, ki jih bo razkrilo. V letnem poročilu Skupine Gorenje je zaznati



kar precej tveganj, ki so še dodatno razdrobljena. Menim, da lahko bralec, če podjetje navede preveč tveganj, izgubi občutek, katera tveganja so za podjetje dejansko pomembna. V primeru navedbe več tveganj bi se lahko na koncu vsakega tveganja opredelila njegova pomembnost za podjetje. Tako bi uporabnik lažje razbral pomembnost posameznih tveganj. Glede informacij, predstavljenih v poročilih, pa lahko rečem, da so podane razumljivo, pa tudi slikovno in grafično prikazane.

Tveganjem na vseh področjih se ni mogoče izogniti, zato je zelo pomembno, da jih znamo prepoznati, ocenjevati, analizirati in na koncu obvladovati. V Gorenju, d.d., se zavedajo pomembnosti ocenjevanja tveganj na vseh področjih. Glede na razširjenost podjetja po vsem svetu in vsa njegova tveganja mislim, da je njihovo obvladovanje na visoki ravni. V podjetju so zgodaj prepoznali obvladovanje tveganj kot dejavnost, ki ključno vpliva na zmanjšanje izpostavljenosti nepredvidljivim dogodkom oz. tveganjem. Zaradi svoje organiziranosti in dajanja prednosti obvladovanju tveganj se dobro spopadajo z vsemi tveganji, s katerimi se srečujejo.

## **SKLEP**

Konkurenca, negotovost ter drastične in hitre spremembe na trgih od podjetij zahtevajo, da prilagodijo svoje poslovanje. Za tveganja lahko rečemo, da niso vedno dejavnik, ki na podjetje vpliva negativno. Po navadi so uspešna podjetja pogumna podjetja, ki si upajo tvegati in so pripravljena sprejeti tveganje neuspeha. Vsaka stvar, ki se je podjetje loti na novo, prinaša določena tveganja, vendar lahko ta inovacija na koncu prinese veliko konkurenčno prednost, ki si jo vsako podjetje tako zelo želi pridobiti. Večje kot je podjetje, zahtevnejše je obvladovanje tveganj. Za vsa podjetja je ne glede na njihovo velikost oz. panogo zelo pomembno, da se ocenjevanja tveganj lotijo z uporabo dobrih praks in da postopka tveganja ne jemljejo zgolj kot administrativni postopek, ki mora biti izveden zaradi zahtev inšpekcije.

V zaključni strokovni nalogi sem želela prikazati, kako se v podjetju spopadajo s tveganji, ki v današnjem času na nas prežijo na vsakem koraku, in koliko je tveganje vpeto v njihovo poslovanje. V Gorenju, d.d., imajo sistem obvladovanja tveganj vgrajen skoraj v vse procese. Prav tako imajo katalog tveganj z evidentiranimi vsemi tveganji, ki so razdeljena po skupinah, posamezne skupine pa imajo dodatno ločena tveganja zunanjega in notranjega izvora. V podjetju menijo, da je za uspešno obvladovanje modelov, standardov in dobrih praks ključnega pomena podpora najvišjega vrha. Tako je tudi pri njih, kar vodi do uspešnega rezultata, ki pomeni, da se podjetje uspešno in učinkovito spopada s tveganji, ki se pojavljajo skozi poslovanje.

V Gorenju, d.d., veljajo inovativnost, odgovornost in podjetnost za ključne vrednote, s katerimi si prizadevajo za zagotavljanje konkurenčnosti podjetja in s tem trajnostno ustvarjanje vrednosti za svoje kupce, zaposlene, poslovne partnerje in lokalne skupnosti.

Glede na današnje zahteve organizacije, vedno večje zunanje grožnje in negotove tržne razmere lahko zaključim, da si lahko podjetja samo z učinkovitim obvladovanjem tveganj v oskrbovalni verigi zagotovijo dobro in neprekinjeno poslovanje. Vsaki organizaciji mora obvladovanje tveganj predstavljati prioriteto in biti vključeno v vsa področja poslovanja, saj se s tem povečujeta uspešnost in verjetnost doseganja postavljenih ciljev.

## LITERATURA IN VIRI

1. *A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000*. Najdeno 20. oktobra 2016 na spletnem naslovu [https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100\\_doc.pdf](https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf)
2. Banka Slovenije. (2007). *Proces ocenjevanja tveganj* (interno gradivo). B.k.: Banka Slovenije.
3. Berk, A., Peterlin, J., & Ribarič, P. (2005). *Obvladovanje tveganja: skrivnosti celovitega pristopa*. Ljubljana: GV založba.
4. Bessis, J. (2007). *Risk management in banking*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
5. Borak, N. (1998). *Baselska načela preudarnega bančnega poslovanja*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
6. Chapman, C., & Ward, S. (1996). *Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
7. Collier, P. M. (2009). *Fundamentals of Risk Management for Accountants and Managers*. Oxford: Elsevier.
8. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. (b.l.). V *Wikipedia*. Najdeno 5. septembra 2017 na spletnem naslovu [https://en.wikipedia.org/wiki/Committee\\_of\\_Sponsoring\\_Organizations\\_of\\_the\\_Treadway\\_Commission](https://en.wikipedia.org/wiki/Committee_of_Sponsoring_Organizations_of_the_Treadway_Commission)
9. Doles, J. (2019, 24. februar). Tržno tveganje. *Finance*. Najdeno 11. marca 2019 na spletnem naslovu <https://omegafinance.si/seminars/financna-tveganja/trzno-tveganje/>
10. Filipič, D., & Markovič-Hribernik, T. (1998). *Osnove financ*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
11. Flaker, V., & Grebenc, V. (2008). *Ocena tveganja ali ogroženosti*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
12. Geacollege. (b.l.). *Kako zmanjšati tveganja v podjetju in preprečiti najhujše?* Najdeno 17. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://gea-college.si/kako-zmanjsati-tveganja-v-podjetju-in-prepreciti-najhujse/>
13. Gorenje, d.d. (2014). *Politika upravljanja družbe Gorenje, d.d., in Skupine Gorenje* (interno gradivo). Velenje: Gorenje, d.d.
14. Grgič, M. (2018, 29. maj). Hisense objavil prevzemno ponudbo za Gorenje. *Svet kapitala*. Najdeno 25. februarja 2019 na spletnem naslovu <https://svetkapitala.delo.si/aktualno/hisense-objavil-prevzemno-ponudbo-za-gorenje-130781>
15. Jereb, B. (2014). *Upravljanje tveganj*. Celje: Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko.
16. Jus, M. (2003). *Kreditno zavarovanje*. Ljubljana: Sanje.
17. Kreditno tveganje. (b.l.). *Finančni slovar*. Najdeno 3. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.financnislovar.com/definicije/kreditno-tveganje.html>
18. Lam, J. (2000). *Enterprise-Wide Risk Management and the Role of Chief Risk Officer*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

19. Likvidnostno tveganje. (b.l.). V *Finančni slovar*. Najdeno 3. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.financnislovar.com/definicije/likvidnostno-tveganje.html>
20. Mason, R. (1995). *The global financial system: A functional perspective*. Boston: Harvard business school.
21. Peljhan, D., & Marc, M. (2014). *Obvladovanje tveganj kot del managerskega nadzora*. Vprašalnik.
22. Peterlin, J. (2003). *Finančna tveganja in vrednost podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
23. Pirc, K. (2006). *Interno komuniciranje v podjetju – študijski primer skupina Novoles, d.d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
24. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Pustatičnik, I. (2007). *Obvladovanje tveganj v nefinančnih organizacijah*. Ljubljana: Revizor 18(2).
26. Skupina Gorenje. (2015). *Letno poročilo Skupine Gorenje za leto 2014*. Velenje: Gorenje, d.d.
27. Skupina Gorenje. (2016). *Letno poročilo Skupine Gorenje za leto 2015*. Velenje: Gorenje, d.d.
28. Skupina Gorenje. (2017). *Letno poročilo Skupine Gorenje za leto 2016*. Velenje: Gorenje, d.d.
29. Skupina Gorenje. (2019). *Letno poročilo Skupine Gorenje za leto 2018*. Velenje: Gorenje, d.d.
30. Stare, A. (2005). *Koristi obvladovanja tveganj pri projektih. Projektna mreža Slovenije*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.

## **PRILOGA**



## **PRILOGA 1: Vprašalnik – Obvladovanje tveganj kot del managerskega nadzora (predstavljen je del vprašalnika, ki je bil uporabljen za namene te zaključne naloge)**

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

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

2. Ali imate v podjetju direktorja za področje obvladovanja tveganj, odgovornega za obvladovanje tveganj?

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

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

1	2	3	4	5
Nikoli	Letno	Mesečno	Tedensko	Dnevno

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

- a. Ali ima vaše podjetje pisno izjavo o ravni še sprejemljivega tveganja za poslovanje (angl. *Riskappetite*)? Da Ne
- b. Ali imate v podjetju uradno politiko in postopke glede obvladovanja tveganj? Da Ne
- c. Ali v podjetju organizirate posebne delavnice, kjer managerji razpravljajo o izpostavljenosti različnim vrstam tveganj in strategijah obvladovanja tveganj? Da Ne
- d. Ali ugotavljate povezave med tveganji in kombinirane vplive posameznih vrst tveganj v portfelju tveganj? Da Ne
- e. Ali imate pripravljene načrte odziva ob nastanku tveganj za pomembnejše dogodke? Da Ne
- f. Ali upravi (oz. najvišjemu vodstvu podjetja) vsaj enkrat letno posredujete formalno poročilo o tveganjih in njihovem obvladovanju? Da Ne

5. Prosimo, da na lestvici od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam, 5 – zelo se strinjam) ocenite naslednje trditve o obvladovanju tveganj v vašem podjetju.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se niti se ne strinjam	Se strinja m	Zelo se strinjam
Obvladovanje tveganj je v našem podjetju prispevalo k:					
a. povečanju dobičkonosnosti,	1	2	3	4	5
b. boljši likvidnosti,	1	2	3	4	5
c. boljši solventnosti,	1	2	3	4	5
d. sposobnosti za lažje in uspešnejše soočanje z negativnimi učinki globalne finančne krize.	1	2	3	4	5

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

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

7. Katere vrste tveganj obvladujete v vašem podjetju (prosimo, da označite vsa tveganja, ki jih obvladujete v podjetju, spodaj pa pripišete, katerim namenjate največ pozornosti in katera najpogosteje zavarujete)?

- Valutno tveganje,
- tveganje spremembe obrestne mere,
- tveganje spremembe cene inputov (materialov, surovin) ,
- tveganje spremembe cene končnih proizvodov/storitev,
- kreditno tveganje,
- likvidnostno tveganje,
- operativno tveganje,
- strateško tveganje – izguba trga in kupcev,
- strateško tveganje – aktivnosti konkurentov,
- strateško tveganje – neinovativni in zastareli (staromodni) proizvodi/storitve,
- tveganje izgube ugleda,
- pravno/regulatorno tveganje,
- politično tveganje,
- druge vrste tveganj (prosimo, da navedete, za katere vrste tveganj gre):  
.....

Najpomembnejša tveganja (označite s črkami, kot so navedene zgoraj): .....

Najpogosteje zavarovana tveganja (označite s črkami, kot so navedene zgoraj): .....



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

- a. Poslovne banke,
- b. investicijske banke,
- c. zavarovalnice,
- d. borza,
- e. konzultantske hiše,
- f. nerelevantno – smo sami ponudnik,
- g. drugi (prosimo, da navedete, kateri):

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

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

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

- a. managerjev? \_\_\_\_\_ %
- b. institucionalnih vlagateljev (npr. bank, zavarovalnic, investicijskih skladov, pokojninskih skladov ali borznih posrednikov)? \_\_\_\_\_ %
- c. tujih vlagateljev? \_\_\_\_\_ %

11. Prosimo, da na lestvici od 1 do 5 ocenite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami o poslovnem okolju vašega podjetja (1 – sploh se ne strinjam, 5 – zelo se strinjam).

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se niti se ne strinjam	Se strinjam	Zelo se strinjam
a. <b>Tehnologija</b> , ki podpira naš proizvodni/storitveni proces, je ustaljena in se ne spreminja veliko.	1	2	3	4	5
b. <b>Povpraševanje</b> in 'okuse' porabnikov lahko relativno preprosto predvidimo.	1	2	3	4	5
c. Proizvodi in storitve v naši panogi zelo počasi <b>zastarevajo</b> .	1	2	3	4	5
d. Aktivnosti <b>konkurentov</b> relativno lahko predvidevamo.	1	2	3	4	5
e. Aktivnosti <b>dobaviteljev</b> relativno lahko predvidevamo.	1	2	3	4	5
f. <b>Notranje</b> politično in gospodarsko okolje (npr. regulacija, politična stabilnost) relativno lahko predvidevamo.	1	2	3	4	5
g. <b>Zunanje</b> politično in gospodarsko okolje (npr. globalizacija, mednarodni trgovinski odnosi) relativno lahko predvidevamo.	1	2	3	4	5

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

- a. Nacionalni,
- b. regionalni,
- c. evropski,
- d. globalni.

