

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**POROČANJE O TVEGANJIH: PRIMERJAVA IZBRANIH
PODJETIJ**

Ljubljana, september 2022

NINA KRALJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Kralj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Poročanje o tveganjih: Primerjava izbranih podjetij, pripravljena v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Mojco Marc

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 plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OBVLADOVANJE TVEGANJ	2
1.1 Sistemi obvladovanja tveganj	3
1.2 ISO 3100 model	4
1.3 COSO ERM model	5
2 POROČANJE O TVEGANAJIH	5
3 JOHNSON & JOHNSON	7
3.1 Obvladovanje tveganj v podjetju Johnson & Johnson	7
3.1.1 Strategija in postavljanje ciljev.....	8
3.1.2 Uspešnost.....	8
3.1.3 Pregled in revizija.....	9
3.1.4 Informacije, komunikacija in poročanje.....	9
3.1.5 Upravljanje in nadzor.....	10
3.2 Tveganja opisana v letnem poročilu podjetja Johnson & Johnson	11
3.2.1 Tveganja povezana s poslovanjem, panogo in delovanjem.....	11
3.2.2 Tveganja povezana z vladno ureditvijo in pravnimi postopki.....	12
3.2.3 Tveganja povezana z intelektualno lastnino.....	13
3.2.4 Tveganja povezana z razvojem izdelkov, regulativno odobritvijo in komercializacijo.....	14
3.2.5 Tveganja povezana s finančnimi in gospodarskimi tržnimi razmerami.....	14
3.2.6 Tveganja povezana z načrtovano ločitvijo podjetja za zdravje potrošnikov.....	14
3.2.7 Druga tveganja.....	15
4 PFIZER	15
4.1 Obvladovanje tveganj v podjetju Pfizer	16
4.2 Tveganja opisana v letnem poročilu podjetja Pfizer	16
4.2.1 Tveganja povezana s poslovanjem, panogo in delovanjem.....	17
4.2.2 Tveganja povezana z vladno regulacijo in sodnimi postopki.....	18
4.2.3 Tveganja povezana z intelektualno lastnino, tehnologijo in varnostjo.....	20
4.2.4 Tveganja povezana z razvojem poslovanja.....	20
4.2.5 Splošna tveganja.....	20
5 PRIMERJAVA IZBRANIH PODJETIJ	21
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	24

KAZALO SLIK

Slika 1: ISO 3100 model.....	4
------------------------------	---

Slika 2: COSO ERM model	5
-------------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

ERM – (angl. Enterprise risk management systems); celoviti sistemi za obvladovanje tveganj

EU – Evropska unija

ZDA – Združene države Amerike

UVOD

Pfizer in Johnson & Johnson sta eni izmed največjih mednarodnih podjetji, s sedežem v Združenih Državah Amerike. Obe podjetji delujeta v farmacevtski industriji. Kot vsa druga podjetja, se tudi ti dve srečujeta z mnogimi tveganji povezanimi z njihovim poslovanjem.

Strategija, ki jo ima podjetje, je povezana z uspešnostjo poslovanja, kot tudi s sistemi kontrole, ki jih managerji uporabljajo v podjetju. Med sisteme kontrole pa spadajo tudi sistemi za obvladovanje tveganj. Obvladovanje tveganj zahteva široko razumevanje notranjih in zunanjih dejavnikov, ki lahko pomembno vplivajo na doseganje strateških, kot tudi poslovnih ciljev podjetja. Poročilo o obvladovanju tveganj, podjetja vsako leto vključijo v svoje letno poročilo. Podjetja na tak način poskušajo preprečiti oziroma zmanjšati škodo. Podjetji Johnson & Johnson in Pfizer Inc. v svojih letnih poročilih analizirata tveganja povezana s poslom, panogo in operacijami, tveganja povezana z vladno regulacijo in sodnimi postopki, tveganja povezana z intelektualno lastnino, tveganja povezana z razvojem izdelkov, tveganja povezana s finančnimi in gospodarskimi tržnimi razmerami ter druga morebitna tveganja.

Namen zaključne strokovne naloge je primerjati, kako se omenjeni podjetji spopadata s tveganji povezani s poslovanjem ter to povezati s teorijo, da bi bolj spoznali obnašanje podjetij pri obvladoavanju tveganj. Podjetji sem izbrala, ker so morala ameriška podjetja, ki javno kotirajo na borzi, med prvimi obvezno poročati tudi o tveganjih in imajo zato relativno bolj razvite sisteme za obvladoavanje tveganj in bom posledično lažje naredila bolj poglobljeno analizo. V ta namen bom primerjala ter analizirala letni poročili za leto 2021 obeh podjetij, in sicer le v delu, ki se nanaša na poročanje o tveganjih. Na tak način bom poskušala ugotoviti kako se podjetji v delu spopadanja s tveganji razlikujeta in v čem sta morda si podobni.

Tekom priprave zaključne strokovne naloge bom uporabila kvalitativno metodologijo, sistematično bom pregledala relevantno literaturo na področju obvladovanja tveganj. Pregledala bom knjige ter članke ter morebitne internetne vire, ki se ukvarjajo s to isto temo. Nato pa bom na podlagi tega, pregledala letna poročila ter dodatne relevantne dokumente izbranih podjetij, in sicer v delu, ki se nanaša na obvladovanje tveganj, jih opisala in naredila primerjalno analizo. Ker nimam neposrednega dostopa do izbranih podjetij, bom analizo naredila na podlagi podatkov, ki so javno razpoložljivi in objavljeni na spletnih straneh izbranih podjetij. Moja predpostavka je, da imata obe izbrani podjetji dobro razvit sistem za obvladovanje tveganj, saj sta veliki mednarodni podjetji in je mogoče sklepati da se soočata z veliko tveganji, katere pa je potrebno dobro obvladovati, da podjetje lahko preživi.

V nalogi bom v prvem poglavju najprej opisala teoretično ozadje obvladovanja tveganj v podjetjih, predstavila in opisala sisteme za obvladovanje ter v drugem poglavju predstavila

kakšen je namen letnega poročanja podjetij. V tretjem delu bom na začetku opisala podjetje Johnson & Johnson, predstavila njihov model za obvladovanje tveganj in nato opisala tveganja, ki jih podjetje identificira v svojem letnem poročilu za leto 2021. V četrtem delu bom enako naredila tudi za podjetje Pfizer Inc. V zadnjem, petem poglavju pa bo sledila primerjava obvladovanj in poročanja o tveganjih izbranih podjetij.

1 OBVLADOVANJE TVEGANJ

Prisotnost oziroma ne prisotnost obvladovanja tveganj v predvsem velikih podjetjih je bistvena za strateško, taktično, ter operativno odločanje in v skladu s tem tudi za doseganje, ali pa nedoseganje ciljev, ki si jih je podjetje zastavilo. Če želijo podjetja izboljšati stabilnost in uspešnost poslovanja, je pomembno da bolj sistematično, celovito in kakovostno obvladujejo tveganja. Pomembno pa je dejstvo, da pozitivni učinki niso sami po sebi umevni. Podjetja morajo prepoznati, kako naj managerji v proces odločanja vključujejo sisteme za obvladovanje tveganj, kako različne vrste obvladovanja tveganj učinkujejo na učinkovitost ter uspešnost poslovanja podjetja ter kateri modeli so v poslovni praksi uspešni in kateri morda ne (Peljhan, 2017).

Obvladovanje tveganj mora v podjetju postati način dela in razmišljanja prav vseh zaposlenih v podjetju. Managerji morajo skozi vse svoje odločitve imeti v mislih obvladovanje tveganj. Pomembno za podjetje je, da je obvladovanje tveganj zajeto celovito ter presega osnovno obvladovanje tveganj le z vidika vsake posamezne poslovne funkcije. Skozi tak celosten pristop bo podjetje lahko v neki meri preprečilo nastanek tveganj ter se hkrati ustrezno odzvalo na nastala tveganja ter jih uspešno obvladovalo. To pa bo lahko posledično vplivalo na boljšo učinkovitost ter uspešnost poslovanja (Peljhan, 2017).

Obvladovanje tveganja zajema identifikacijo, analizo in odziv na dejavnike tveganja, ki so del življenjskega cikla podjetja. Učinkovito obvladovanje tveganj ponuja potencial za zmanjšanje možnosti pojava tveganja in njegovega možnega vpliva na podjetje (CFI, 2022). Obvladovanje tveganj so managerji najprej uporabljali le za obvladovanje finančnih tveganj, s časom pa se je le to razširilo tudi na ostale poslovne funkcije podjetja. Današnji managerski sistemi pa vključujejo področje, ki se ukvarja s tveganji (Kovač, 2017).

Tveganje se pojavi, ko obstaja več različnih možnosti, kaj se lahko zgodi. Tveganje v bistvu pomeni, da se bo pričakovani dogodek odvil drugače kot je pričakovano. Medtem ko je statistično tveganje opredeljeno obojestransko, se pravi, se lahko nek dogodek odvije bolje kot smo pričakovali ali pa slabše, se v poslovnih vedah običajno osredotočimo le na dogodke, ki so neprijetni. Z drugimi besedami, osredotočimo se le na dogodke ki pomenijo izgubo koristi, dobička, prodaje ali katerega drugega dejavnika, ki je za poslovanje podjetja pomemben. Izraz tveganje se lahko uporablja v različnih zvezah, vodstvo podjetja pa koncept tveganja navadno dojema kot nevarnost oziroma grožnjo. To predstavljajo različni negativni vplivi dogodkov kot so finančna izguba, zlorabe, kraje, izguba ugleda podjetja,

nesreče pri delu, odpovedi sistemov, tožbe in še mnogo več. Cilj podjetja je obvladovanje tveganja ter zmanjšanje verjetnosti nastopa določenega neželenega dogodka, ne da bi s tem povzročili previsoke stroške ali pa na kakršenkoli drug način prizadeli delovanje podjetja (Berk Skok, Peterlin & Ribarič, 2005).

Obvladovanje tveganja je v današnjih časih, zaradi različnih razvojev dogodkov na svetovnih trgih, eden izmed sestavnih delov poslovnega odločanja v skoraj vsakem podjetju. Med dejavnike, ki povečujejo pomembnost obvladovanja tveganja štejemo globalizacijo, dejstvo, da, je podjetju v interesu povečati pomen ustvarjanja vrednosti v očeh delničarjev ter uničujoče posledice propadov velikih podjetij. Obvladovanje tveganje je pomembno in potrebno na prav vseh organizacijskih ravneh. Za uspešno obvladovanje tveganj je ponavadi odgovorno celotna organizacija in ne samo neka dodatna poslovna funkcija, ki bi se ukvarjala le s tem. Nadzor tveganja je za podjetje ključnega pomena, saj zagotavlja neprekinjeno delovanje poslovnih procesov in ohranja stabilnost poslovanja ter ohranja njegovo konkurenčno prednost. Pomembno je da podjetja vključijo obvladovanje tveganj v svoje poslovne strategije, operativni nadzor poslovanja ter finančno upravljanje. Prav tako pa je bistvenega pomena, da je obvladovanje s tveganji vključeno v odnose z interesnimi skupinami podjetja (Berk Skok, Peterlin & Ribarič, 2005).

1.1 Sistemi obvladovanja tveganj

Za sistem obvladovanja tveganja je značilno, da vodilni v podjetju preverijo skladnost zastavljenih poslovnih ciljev s povezanim tveganjem. Vodstvo na tak način pregleda, ali izbrani poslovni cilji rasti in donosnosti odtehtajo tveganje, ki ga je podjetje pripravljeno sprejeti. Sistem obvladovanja tveganja mora podajati premišljene informacije, da bodo tako vodstvo kot tudi lastniki podjetja ob pravem trenutku seznanjeni s tem, v kakšni meri so strateški in operativni cilji poslovanja doseženi. Prav tako pa morajo biti seznanjeni s celotnim procesom obvladovanja tveganja (Berk Skok, Peterlin & Ribarič, 2005).

Sistemi za obvladovanje tveganj so managerjem v podjetjih lahko v pomoč pri nadzoru in ovrednotenju dejstva, ali so bili strateški cilji doseženi. Predvsem v preteklosti so se pretežno uporabljali tradicionalni sistemi, kateri se ukvarjajo z različnimi vrstami tveganj posamezno (Arena & Arnaboldi, 2014; Beasley in drugi, 2005; Hoyt & Liebenberg, 2011 v Peljhan, Miloš Sprčić & Marc, 2019). Zaradi vedno večjega števila tveganj, ki jih podjetja zaznavajo, klasični pristopi obvladovanja tveganj postajajo vedno bolj neučinkoviti pri identificiranju, ocenjevanju in odzivanju na takšna tveganja. Posledično je vedno večja potreba po sodobnih sistemih za korporacijsko obvladovanje tveganj. Njihova vloga pa je večja kot le tehnična (Beasley, 2006 v Mazurek & Marc, 2017). Sedaj pa se se ti sistemi že razvili, do celovitih sistemov za obvladovanje tveganj (angl. Enterprise risk management systems, v nadaljevanju ERM), kjer podjetja skupinsko, celovito ter sistematično poskušajo obvladovati vsa tveganja. Sistemi obvladovanja tveganj so v podjetjih del sistemov kontrole, ki jih uporabljajo managerji, zato je njihova naloga strateškega pomena (Arena & Arnaboldi,

2014; Beasley in drugi, 2005; Hoyt & Liebenberg, 2011 v Peljhan, Miloš Sprčić & Marc, 2019).

Obstajajo različni modeli, ki so podjetjem v pomoč pri vzpostavitvi ustreznega sistema obvladovanja tveganj. Dva, ki spadata med najbolj uveljavljene takšne modele sta, mednarodni standard za obvladovanje tveganj, ki se imenuje ISO 31000, ter model Committee of Sponsoring Organizations, v nadaljevanju COSO ERM (Mazurek & Marc, 2017).

1.2 ISO 3100 model

Standard ISO 3100 definira tveganja kot tveganje organizacije, da doseže zastavljene organizacijske cilje, zaradi prisotnosti internih in eksternih dejavnikov, s katerimi se srečujejo organizacije. Ena izmed glavnih prioritete tega standarda je usmerjenost na sedanje ter bodoče tvegane dogodke, ki so povezani z doseganjem zastavljenih ciljev organizacije (Management solutions, 2014). Model je ciklični proces obvladovanja tveganj, ki vključuje integracijo, oblikovanje, implementacijo, ocenjevanje in izboljšanje procesa ERM. Pregleda se vsakih pet let, da se upošteva razvoj trga in spremembe kompleksnosti poslovanja. Pokriva pa različna tveganja in je prilagodljiv za organizacije, ne glede na velikost panogo ali sektor v katerem deluje (SmartSheet, 2021). Osnovne komponente modela so prikazane na spodnji sliki 1.

Slika 1: ISO 3100 model



Prerejeno po Smartsheet (2021).

1.3 COSO ERM model

COSO ERM model pa tveganja pojasnjuje kot nastanek dogodkov, ki imajo negativen vpliv na ustvarjanje dodane vrednosti za organizacijo (Mazurek & Marc, 2017). Model obravnava razvoj obvladovanja tveganj v podjetju in potrebo organizacije, da izboljša svoj pristop k obvladovanju tveganj, z namenom, da bi izpolnila zahteve, ki jih prinaša razvijajočese poslovno okolje (COSO, 2022). Model vključuje pet medsebojno povezanih komponent upravljanja tveganj v podjetju. Te komponente pa vključujejo dvajset načel, ki zajemajo prekse od upravljanja do spremljanja v podjetju, ne glede na velikost podjetja, panogo ali vrsto organizacije. Komponente, ki jih model vključuje so upravljanje in kultura, določanje strategije in ciljev, uspešnost, pregled in revizija ter informacije, komunikacija in poročanje (SmartSheet, 2021). Komponente obravnavanega modela so prikazane na spodnji sliki 2.

Slika 2: COSO ERM model

Upravljanje in kultura	Določanje strategije in ciljev	Uspešnost	Pregled in revizija	Informacije, komunikacija in poročanje
- pregled tveganj odbora	- analiza poslovnega konteksta	- identifikacija tveganj	- ocenjevanje sprememb	- izkoriščanje informacijske tehnologije
- delovne strukture	- nagnjenost k tveganju	- resnost tveganj	- pregled tveganj in uspešnosti	- komunikacija tveganja
- definiranje kulture	- alternative	- razvrščanje tveganj	- izboljšava ERM	- poročanje o tveganju
- zavezanost temeljnim vrednotam	- strategije	- odgovor na tveganje		
- funkcije človeških virov	- poslovni cilji	- razvijanje portfelija		

Prيرهeno po Smartsheet (2021).

2 POROČANJE O TVEGANAJIH

Podjetja poročanje o tveganjih vključijo v svoja letna poročila. V letnem poročilu podjetja poročajo o finančnem položaju in uspešnosti podjetja v poslovnem letu. Poročilo ne le poroča, ampak tudi razlaga o preteklih dogajanjih in ciljih podjetja v prihodnosti. S tem poslovodstvo podjetij vsako leto sporoča in objavlja pomembne podatke, lastnikom in drugim interesnim skupinam.

Običajno podjetja letno poročilo razdelijo na dva dela. Prvi del je kot neke vrste »pismo« delničarjem. Vsebuje razprave in analize vodstva, splošne informacije o podjetju, kot so ključni izdelki ali storitve podjetja, poslanstvo in vizija, upravni odbor in drugi poslovni uradniki, konkurenca, priložnosti in tveganja in podobno, ter poudarke tekočega delovanja podjetja. To podajo neko sliko o tem kako je podjetje delovalo v smeri uresničitve zastavljenih ciljev. Druga polovica letnega poročila pa običajno vsebuje podatke, ki so vlagateljem v pomoč pri analizi podjetja (Stobierski, 2021).

Namen letnega poročila je podati podatke in analize o poslovanju in finančni uspešnosti podjetja. Pri tem pa so ključnega pomena naslednji računovodski izkazi:

- izkaz poslovnega izida,
- izkaz denarnih tokov,
- bilanca stanja.

Podjetje določa skupek razmerij z različnimi skupinami v okolju, s katerimi vsak dan komunicira. Od teh skupin je odvisno delovanje podjetja. Proces komuniciranja v podjetju se začne z odkrivanjem skupin ljudi, ki s svojim obnašanjem ter v razmerju s podjetjem neposredno določajo njegovo učinkovitost. Največkrat so to vlagatelji, dobavitelji, država, kupci ter tekmeci (Horvat, 2000).

Posamezne interesne skupine oziroma uporabnike letnih poročil zanimajo različni podatki, saj imajo različne interese s podjetjem. Osnovne interesne skupine s katerimi se srečujejo skoraj vsa podjetja so (Horvat, 2000):

- **Lastniki ter delničarji**, ki jih zanimajo dividende, rast vrednosti delnice, rast podjetja ter njegov razvoj ter likvidnostne ter poslovne težave ter njihova preprečitev;
- **Zaposleni** v podjetju, ki jih zanima stabilnost zaposlitve, s čimer je povezana tudi stabilnost samega podjetja, primerna višina plače, privlačno oziroma primerno delovno okolje ter skrb za varstvo pri delu;
- **Kupci**, ki kupujejo pri podjetju predvsem zanimajo cene ter kakovost izdelkov ali pa storitev;
- **Dobavitelji**, ki jih zanima možnost razvoja in posledično povečanje naročenih količin, pravočasna in primerna plačila ter kontinuirana naročila;
- **Mediji in javnost**, katere zanimajo različne aktivnosti s katerimi se ukvarja podjetje, zmanjšanje tveganj ter zagotavljanje napredka za družbo.

Poročanje o tveganjih je ponavadi v letnem poročilu zapisano v prvem delu, v tako imenovanem poslovnem profilu. V njem so zapisane ključne informacije o podjetju, področja delovanja podjetja, informacije o raziskavah in razvoju v podjetju, informacije o patentih, konkurenca, materiali, informacije o človeškem kapitalu in ostalo. Ta del je predvsem zanimiv, tako za trenutne, kot tudi nove potencialne vlagatelje, saj v njem dobijo ključne informacije, ki jim pomagajo pri presojanju, ali je v podjetje vredno investirati.

V nadaljevanju naloge predstavljam analizo poročanja dveh izbranih ameriških podjetij iz farmacevtske panoge. V Združenih državah Amerike, od koder sta izbrani podjetji, od leta 2002 velja Sarbanes-Oxley Act, ki zahteva, da vse delniške družbe, ki javno kotirajo, objavljajo poročila o tveganjih in notranjih kontrolah.

3 JOHNSON & JOHNSON

Johnson & Johnson je holding, ki raziskuje, razvija, proizvaja in prodaja farmacevtske izdelke, medicinske pripomočke in tudi potrošniške izdelke. Podjetje Johnson & Johnson nudi zdravila za imunske bolezni, raka, nevrološke bolezni, infekcijske, srčno-žilne in presnovne bolezni. Potrošniški izdelki, ki jih podjetje ponuja so v kategorijah ustne nege, nege dojenčkov, lepote, farmacevtskih izdelkov brez recepta, zdravja žensk in tudi nege ran. Za razliko od podjetja Pfizer, Johnson & Johnson izdeluje tudi medicinske naprave za uporabo na področjih kardiovaskularne, ortopedske ter splošne kirurgije in pa tudi naprave s področja nege vida (GlobalData, 2022a).

Podjetje distribuira omenjene farmacevtske in medicinske izdelke trgovcem na drobno, veletrgovcem, zdravstvenim delavcem in bolnišnicam. Potrošniške izdelke pa ponuja tudi prek maloprodajnih mest in distributerjev. Ponudbo izdelkov Johnson & Johnson je mogoče najti v Združenih državah Amerike, v Evropi, Aziji in Afriki (GlobalData, 2022a).

Podjetje Johnson & Johnson ima sedež v New Brunswick-u, New Jersey-u v Združenih državah Amerike. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1887. Direktor podjetja je Joaquin Duato. V letu 2021 je Johnson & Johnson ustvaril 26,2 milijarde prihodkov ter imel okoli 142.000 zaposlenih po svetu (Johnson & Johnson, 2021).

Izvršni odbor podjetja je glavna vodstvena skupina, ki je odgovorna za strateško poslovanje in razporeditev sredstev družbe. Ta odbor nadzira in usklajuje dejavnosti treh poslovnih segmentov podjetja: zdravje potrošnikov, farmacevtski ter medicinski pripomočki. V okviru strateških parametrov, ki jih zagotovi odbor, je višji management v ameriških ter tudi mednarodnih obvladujočih podjetjih vsak odgovoren za svoje strateške plane in vsakodnevno poslovanje teh podjetji. Vsaka podružnica znotraj poslovnega segmenta je vodena s strani rezidenta države v kateri se nahaja (Johnson & Johnson, 2022a).

3.1 Obvladovanje tveganj v podjetju Johnson & Johnson

V preteklosti so v podjetju Johnson & Johnson tveganja kategorizirali kot strateška, operativna, skladnostna ter finančna. Vendar pa okolje v katerem delujejo postaja vedno bolj zapleteno in nepredvidljivo, posledično so se pojavila nova tveganja, katerih vpliv na podjetje se je tudi povečal. Da v podjetju zagotovijo ustrezno vključevanje razvijajočih se okoljskih tveganj, njihove kategorije tveganj obravnavajo tudi okoljska, socialna in kibernetično-varnostna tveganja. Poleg tega pa so kategorijo tveganja skladnosti razširili, da sedaj vključuje tudi pravno ter regulativno tveganje. Njihov pogled na tveganja pa vključuje tudi rezultate ocen notranjih tveganj, kot tudi ocene različnih drugih virov, kot so Gartner Risk Management Leadership Council, the World Economic Forum Global Risk Report, the Global Reporting Initiative, Standards, the Carbon Disclosure Project in the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (Johnson & Johnson, 2022b).

Pristop podjetja Johnson & Johnson k obvladovanju tveganj temelji na načelih s strani Committee of Sponsoring Organizations oziroma COSO, ki je vodilni in svetovno znani odbor za razvoj metodologije obvladovanja tveganja. Podjetje ima v ta namen izdelan model oziroma »framework« ki jim pomaga prepoznati morebitne nevarnosti ali dogodke, ki lahko vplivajo na podjetje, pomaga upravljati tveganja in priložnosti ter predstavlja nekakšno zagotovilo, da bodo cilji podjetja doseženi (Johnson & Johnson, 2022b).

Njihov pristop k obvladovanju tveganj si prizadeva za takojšnje reševanje interno ugotovljenih tveganj za vzdrževanje in zagotavljanje kakovostnih izdelkov, varovanje varnosti bolnikov ter za zagotovitev ustreznih odnosov s strankami. Poleg tega, pomaga omogočiti boljše odločanje in načrtovanje s pomočjo ocenjevanja priložnosti in groženj. Pomaga pa tudi ustvarjanju vrednosti podjetja, na način, da managementu omogoči, da se odzove hitro, učinkovito in uspešno na dogodke, ki bi lahko potencialno ustvarili negotovost in predstavljajo pomembno grožnjo (Johnson & Johnson, 2022b).

Johnson & Johnson ERM model je sestavljen iz petih komponent, ki se med seboj prepletajo: strategija in postavljanje ciljev (angl. strategy & objective-setting), uspešnost (angl. performance), pregled in revizija (angl. review & revision), informacije, komunikacija in poročanje (angl. information, communication & reporting) ter korporativno upravljanje in nadzor (angl. governance & oversight) (Johnson & Johnson, 2022b).

3.1.1 Strategija in postavljanje ciljev

Izvršni odbor podjetja postavlja krovne strateške cilje ter določa finančne cillje. Ti cilji so pomembni v vseh podjetjih Johnson & Johnson po svetu, kar zagotavlja usklajenost celotne družbe. Višje vodstvo je odgovorno za doseganje teh ciljev. Cilji poslovnih enot ter cilji posameznih zaposlenih pa so usklajeni s cilji celotne organizacije (Johnson & Johnson, 2022b).

3.1.2 Uspešnost

Notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na sposobnost doseganja ciljev podjetje običajno opredeli v različnih točkah poslovnega cikla. Med načrtovanjem vodstva poslovnih enot ocenijo trg in konkurenčno okolje, vključno z megatrendi, z namenom identifikacije tveganj, katera bi lahko prizadela njihovo poslovanje (Johnson & Johnson, 2022b).

Vodstvo podjetja v sodelovanju z funkcijo za obvladovanje tveganj v podjetju določijo ustrezen način, kako se bodo soočili z ugotovljenimi tveganji. Da bi se dosledno odzivali na tveganja v podjetju Johnson & Johnson določijo politike, opredelijo minimale standarde ter definirajo smernice, ki veljajo za vse poslovne dejavnosti podjetja. Funkcija v podjetju za obvladovanja tveganj podpira izvajanje teh politik, standardov in smernic s pomočjo orodij za spremljanje le teh (Johnson & Johnson, 2022b).

Management posameznih poslovnih enot v sodelovanju z funkcijo obvladovanja tveganj razvija načrte za izvajanje ali krepitev dejavnosti za zmanjšanje tveganja. V podjetju imajo zasnovane sisteme, ki so implementirani v poslovanje, da omogočajo avtomatsko delovanje v skladu s politikami, standardi in strategijami ublažitve tveganj (Johnson & Johnson, 2022b).

Skozi vse leto, funkcije obvladovanja tveganj, izvajajo ocene tveganj, različne preglede in ankete, v namen identificiranja morebitnih notranjih ali pa zunanjih dogodkov, ki bi lahko vplivali na zastavljenje cilje podjetja. Ti pregledi vključujejo analizo trendov zunanjih zdravstvenih organov ter drugih vladnih inšpekcij, morebitne zakonodajne spremembe ter premike na trgu, plačnikov in potrošnikov (Johnson & Johnson, 2022b).

3.1.3 Pregled in revizija

Za podjetje Johnson & Johnson sta za obvladovanje tveganj ključnega pomena pregled in revizija. Le ta zagotovita učinkovite ocene tveganj ter ustrezne odzive ter kontrolo na ta tveganja. Testiranja in revizije v podjetju običajno opravlja neodvisno zunanje osebje, ki ni zaposleno v podjetju, saj na tak način lahko zagotovijo da so odzivi na tveganja korektno implementirani, da zaposleni razumejo in sledijo določenim postopkom ter da so vzpostavljene ustrezne kontrole (Johnson & Johnson, 2022b).

Vodstvo funkcije za obvladovanje tveganj in management posamezne poslovne enote spremljata učinkovitost ukrepov za zmanjšanje tveganj s pregledom metrik tveganj ter drugih podatkov na periodični ravni. Poleg tega pa so najbolj pomembna tveganja pregledana s strani upravnega odbora podjetja, izvršnega odbora, višjih skupin vodij, kot tudi s strani odbora za korporativno skladnost podjetja ter sveta upravljanja podjetja (Johnson & Johnson, 2022b).

3.1.4 Informacije, komunikacija in poročanje

V podjetju Johnson & Johnson so informacijski in komunikacijski kanali vzpostavljeni tako, da vodje in zaposleni vedo, katera so tista tveganja, ki spadajo pod njihovo področje. Funkcija za obvladovanje tveganj, upravni odbor podjetja, izvršni odbor in vodje posameznih segmentov podjetja se redno zberejo in določijo višje vodstvene ekipe, ki so odgovorni za posamezne skupine kritičnih tveganj (Johnson & Johnson, 2022b).

Novozaposlenim v podjetju zagotovijo vse potrebne informacije glede ključnih procesov povezanih z njihovim delovnim mestom. Na veliko področjih pa usposabljanja zaposlenih izvajajo letno. Znanje znotraj funkcij za obvladovanje tveganj izmenjujejo preko rednih oddelčnih sestankov, kratkoročnih rotacij znotraj funkcij (Johnson & Johnson, 2022b).

Pomembne informacije so zaposlenim na voljo preko intraneta podjetja. Različna hitra opozorila in uradni zapiski, ki povzemajo ključna spoznanja iz nastalih incidentov, ugotovitve revizije ali druge ugotovljene trende podjetje celotnemu podjetju v pomoč pri preprečevanju podobnih dogodkov tudi v drugih poslovnih enotah podjetja (Johnson & Johnson, 2022b).

V podjetju imajo v kulturo podjetja vpet tako imenovan Credo Integrity line. Le ta zagotavlja kanal za vse zaposlene, izvajalce, stranke in razne druge partnerje, kjer lahko prijavijo potencialne kršitve njihovega kodeksa poslovnega ravnanja ali drugih politik podjetja, kršitve zakonov in predpisov, prav tako lahko sporočijo, če imajo pomisleke o varnosti, zaščiti ali neetičnem obnašanju. Te kršitve v podjetju pregledajo ter po potrebi sprejmejo ustrezne ukrepe (Johnson & Johnson, 2022b).

3.1.5 Upravljanje in nadzor

Upravni odbor podjetja Johnson & Johnson zagotavlja nadzor nad upravljanjem različnih tveganj s katerimi se podjetje sooča. Upravni odbor se redno sestaja z izvršnim odborom, drugimi višjimi poslovnimi vodji in vodji funkcij upravljanja tveganj v podjetju, kjer razpravljajo o dejavnih tveganja. Redno pa odbor prejema tudi poročila višjih predstavnikov neodvisne revizijske družbe (Johnson & Johnson, 2022b).

Odbor za skladnost s predpisi in trajnost poroča in pomaga upravnemu odboru z zagotavljanjem nadzora nad kakovostjo, zasebnostjo in varnostjo podatkov, z zagotavljanjem nadzora nad kibernetiko varnostjo in drugimi pomembnimi regulativnimi področji, ki lahko vplivajo na podjetje. Ta odbor se sestane vsako četrletje. Tudi revizijska komisija se sestaja vsako četrletje, da zagotovi nadzor nad finančno skladnostjo podjetja. Prav tako pa se sestaja na sejah z glavnim finančnim direktorjem, podpredsednikom Global Audit & Assurance ter predstavniki neodvisnega revizijskega podjetja (Johnson & Johnson, 2022b).

Izvršni odbor podjetja postavlja krovne strateške cilje in nadzoruje poslovne segmente ter funkcije za poslovno tveganje (Johnson & Johnson, 2022b).

Vodje podjetij Johnson & Johnson so odgovorni za obvladovanje tveganj, ki vplivajo na njihove poslovne segmente in celotno podjetje. Funkcije obvladovanja tveganj v podjetju pa so odgovorne za prepoznavanje in ocenjevanje tveganj, katera sporočijo vodjem podjetji ter z njimi sodelujejo pri iskanju načinov za obvladovanje le teh (Johnson & Johnson, 2022b).

Strokovnjaki za obvladovanje tveganj si prav tako prizadevajo za razvoj rešitev za prepoznavanje in zmanjševanje tveganj. Vsaka funkcija obvladovanja tveganj v podjetju zagotavlja nadzor in upravljanje, kar pomaga zagotoviti izpolnjevanje standardov in učinkovitejše obvladovanje tveganj. Vodje teh funkcij razvijejo strateške načrte in smernice

za svoj oddelek, z namenom, da uskladijo podporo za ublažitev tveganj s cilji podjetja (Johnson & Johnson, 2022b).

Različni sveti in odbori služijo kot medfunkcionalni mehanizmi za upravljanje nastajajočih tveganj zlasti za medfunkcionalna tveganja, ki zahtevajo integriran pristop. Na primer, svet za upravljanje podjetja služi kot skupnost strokovnjakov, ki medfunkcionalno sodelujejo pri usklajevanju o prizadevanjih, povezanih s ključnimi temami okolja, družbe in upravljanja. Tako korporativni odbor za skladnost kot svet za upravljanje podjetja imata prekrivajočo se zastopanost funkcij tveganja podjetja, kar omogoča skupno preglednost in usklajevanje med obema telesoma (Johnson & Johnson, 2022b).

3.2 Tveganja opisana v letnem poročilu podjetja Johnson & Johnson

Podjetje Johnson & Johnson v svojem letnem poročilu za leto 2021 identificira in opiše, naslednja tveganja:

- tveganja povezana s poslovanjem, panogo in delovanjem;
- tveganja povezana z vladno ureditvijo in pravnimi postopki;
- tveganja povezana z intelektualno lastnino;
- tveganja povezana z razvojem izdelkov, regulativno odobritvijo in komercializacijo;
- tveganja povezana s finančnimi in gospodarskimi tržnimi razmerami;
- tveganja povezana z načrtovano ločitvijo podjetja za zdravje potrošnikov;
- druga tveganja.

3.2.1 Tveganja povezana s poslovanjem, panogo in delovanjem

Konkurenca za katero ugotavljajo, da podjetje tekmuje s podjetji vseh velikosti na podlagi stroškovne učinkovitosti, tehnoloških inovacij, pravic intelektualne lastnine, učinkovitosti izdelkov, prednosti izdelkov in cen. Podjetje tudi tekmuje z drugimi udeleženci na trgu pri zagotavljanju pravic do prevzemov, sodelovanja in licenčnih pogodb s tretjimi osebami. Ko podjetje izgubi patent za izdelek pogosto sledi znatno zmanjšanje prodaje, ker konkurenti pridobijo odobritev za generične in druge konkurenčne izdelke ter vstopijo na trg. Če družba ne uspe dovolj razlikovati in tržiti potrošniških izdelkov svoje blagovne znamke, bi to lahko negativno vplivalo na prihodke in dobičkonosnost teh izdelkov (Johnson & Johnson, 2022a).

Prekinitve in zamude pri proizvodnih operacijah, kjer ugotavljajo, da se podjetje sooča z nepričakovanimi prekinitvami in zamudami v proizvodnji prek svoje notranje ali zunanje dobavne verige. Lahko pride do motenj v proizvodnji iz številnih razlogov, vključno z regulativnimi ukrepi, odstopanji v kakovosti proizvodnje ali varnostnimi vprašanji, delovnimi spori, pomanjkanjem delovne sile, incidenti na lokaciji, naravnimi nesrečami, pomanjkanjem surovin, političnimi nemiri, pandemijo. Takšne zamude in težave pri proizvodnji lahko povzročijo pomanjkanje izdelkov, upad prodaje in vpliv na ugled ter

znatne sanacije in s tem povezane stroške, povezane z odpravljanjem pomanjkanja (Johnson & Johnson, 2022a).

Podjetje se pri izdelavi nekaterih izdelkov zanaša na **tretje osebe**. V okviru tega področja ugotavljajo, da podjetje Johnson & Johnson ne more zagotoviti, da bodo ti proizvajalci tretjih oseb lahko izpolnili njihove proizvodne zahteve, kar bi lahko povzročilo izgubo prodaje in negativno vplivalo na poslovanje. Druga tveganja, povezana z zanašanjem na tretje osebe pri izdelavi izdelkov, vključuje zanašanje na tretje osebe za skladnost s predpisi in zagotavljanje kakovosti, zloraba intelektualne lastnine podjetja, omejena zmožnost upravljanja inventarja, morebitna kršitev proizvodne pogodbe s strani tretje osebe in morebitna prekinitev ali neobnovitev proizvodne pogodbe s strani tretje osebe. V primeru takšne motnje bi morale podjetje poiskati in pridobiti druge kvalificirane proizvajalce tretjih oseb, kar bi verjetno povzročilo nadaljnje zamude in povečani stroški, ki bi lahko negativno vplivali na poslovanje (Johnson & Johnson, 2022a).

Ponarejeni izdelki, kjer ugotavljajo, da bi neuspeh panoge pri ublažitvi grožnje ponarejenih zdravil lahko negativno vplival na poslovanje in ugled podjetja Johnson & Johnson, saj bi vplival na zaupanje bolnikov v pristne izdelke, kar bi lahko povzročilo izgubo prodaje, odpoklice izdelkov in večjo grožnjo sodnih sporov. Poleg tega lahko preusmeritev izdelkov Johnson & Johnson iz pooblaščenega trga na druge kanale povzroči zmanjšane prihodke in negativno vpliva na dobičkonosnost (Johnson & Johnson, 2022a).

Pandemija COVID-19 je negativno vplivala in bo še naprej negativno vplivala na nekatere vidike poslovanja družbe, rezultate poslovanja in finančno stanje, vključno z manjšo prodajo in zmanjšanim povpraševanjem strank ter uporabo nekaterih izdelkov. Širjenje COVID-19 je povzročilo, da je družba spremenila svoje poslovne prakse (vključno z uvedbo dela na daljavo za številne zaposlene v družbi), družba pa lahko sprejme nadaljnje ukrepe, ki jih lahko zahtevajo vladni organi. Prav tako se soočajo z negotovostmi v zvezi z njihovim cepivom proti COVID-19 (Johnson & Johnson, 2022a).

3.2.2 Tveganja povezana z vladno ureditvijo in pravnimi postopki

Globalna oziroma mednarodna prodaja, kjer podjetje Johnson & Johnson ugotavlja, da na prodajo izdelkov močno vplivajo povračila s strani tretjih plačnikov, kot so vladni programi zdravstvenega varstva, zasebni zavarovalniški načrti in organizacije za upravljalno oskrbo. V okviru različnih prizadevanj za omejitev zdravstvenih stroškov ti plačniki izvajajo pritisk na znižanje cen, po katerih bodo izdelki povrnjeni. Poleg tega bi povečan politični nadzor lahko povzročil dodatne pritiske na cene. Zunaj Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA) so številni večji trgi, vključno z Evropsko unijo (EU), Združenim kraljestvom, Japonsko in Kitajsko, močno vpleteni v financiranje zdravstvenega varstva in v zvezi s tem neposredno ali posredno vsiljujejo nadzor nad cenami, omejujejo dostop ali povračilo stroškov za izdelke podjetja (Johnson & Johnson, 2022a).

Sodni postopki, kjer zaznavajo, da je v rednem poslovanju podjetje Johnson & Johnson predmet številnih zahtevkov in tožb, ki vključujejo različna vprašanja, kot so odgovornost za izdelke, patentni spori in trditve, da njihova prodaja izdelkov, trženje in cenovne prakse kršijo različne protimonopolne, nepošteno trgovinske prakse ali zakone o varstvu potrošnikov. Pravni spori so lahko dragi in moteči. Družba ne more predvideti končnega izida sodnega postopka. Od družbe bi se lahko v prihodnosti zahtevalo plačilo znatnih zneskov zaradi poravnave ali sodb v teh zadevah, ki bi lahko presegle časovne razmejitve (Johnson & Johnson, 2022a).

Pomisleki glede zanesljivosti, varnosti in učinkovitosti izdelkov, kjer ugotavljajo, da kakršnikoli pomisleki lahko povzročijo varnostna opozorila, odpoklice izdelkov, vladne preiskave, regulativne ukrepe s strani ameriške uprave za hrano in zdravila, tožbe, plačilo kazni in poravnave, upad prodaje in škodo ugledu blagovne znamke podjetja Johnson & Johnson ter tudi izgubo zaupanja potrošnikov (Johnson & Johnson, 2022a).

Regulativni nadzor, za katerega so prepoznali, da regulatorna vprašanja v zvezi s skladnostjo s trenutno dobro proizvodno prakso (in primerljivimi predpisi o kakovosti v tujih državah) s strani proizvajalcev zdravil, naprav in potrošniških izdelkov lahko povzročijo globe in kazni, odpoklice izdelkov, pomanjkanje izdelkov, prekinitve v proizvodnji, zamude pri novih odobritvah izdelkov in sodne spore. Poleg tega so trženje, določanje cen in prodaja izdelkov podjetja predmet predpisov, preiskav in pravnih ukrepov (Johnson & Johnson, 2022a).

Spremembe **davčne zakonodaje** po vsem svetu, bi lahko negativno vplivale na dejansko davčno stopnjo in rezultate poslovanja podjetja. Sprememba zakonske davčne stopnje ali določenih mednarodnih davčnih določb v katerikoli državi bi povzročila prevrednotenje odloženih davčnih terjatev in obveznosti družbe, povezanih s to določeno jurisdikcijo, v obdobju, v katerem je sprejeta nova davčna zakonodaja. Ta sprememba bi povzročila odhodke ali koristi, zabeležene v konsolidiranem izkazu dobička podjetja (Johnson & Johnson, 2022a).

3.2.3 Tveganja povezana z intelektualno lastnino

Pravice so bistvene za poslovanje družbe in materialno pomembne za rezultate poslovanja družbe. Javna politika, tako v ZDA kot zunaj nje, je postala vse bolj nenaklonjena pravicam intelektualne lastnine. Konkurenti redno izpodbijajo veljavnost ali obseg patentov in lastninskih pravic v lasti ali licenci podjetja prek sodnih postopkov, vmešavanj, ugovorov in drugih postopkov. Ti postopki zahtevajo sredstva in so lahko dolgotrajni ter nepredvidljivi. Podjetje se sooča z vse večjimi patentnimi izzivi tretjih oseb, ki želijo proizvajati in tržiti generične in biološko podobne različice ključnih farmacevtskih izdelkov podjetja pred iztekom veljavnosti veljavnih patentov (Johnson & Johnson, 2022a).

3.2.4 Tveganja povezana z razvojem izdelkov, regulativno odobritvijo in komercializacijo

Razvoj uspešnih izdelkov in tehnologij je nujen tudi za izravnavo izgube prihodkov, ko obstoječi izdelki podjetja izgubijo tržni delež zaradi različnih dejavnikov, kot sta konkurenca in izguba patentne ekskluzivnosti. Podjetje si prizadeva za razvoj izdelkov z notranjimi raziskavami in razvojem ter s sodelovanjem, prevzemi, skupni vlaganji in licenčni ali drugi dogovori s tretjimi osebami. Novi izdelki ali izboljšave obstoječih izdelkov morda ne bodo hitro ali bistveno sprejeti na trgu zaradi konkurence med izdelki in cenami, sprememb v preferencah strank ali vzorcev nakupovanja zdravstvenih storitev, odpora ponudnikov zdravstvenih storitev ali negotovosti glede povračila stroškov s strani tretjih oseb (Johnson & Johnson, 2022a).

3.2.5 Tveganja povezana s finančnimi in gospodarskimi tržnimi razmerami

Finančna, gospodarska, pravna, socialna in politična tveganja, za katera so prepoznali, da se družba sooča z izzivi pri ohranjanju dobičkonosnosti poslovanja v gospodarstvih z visoko stopnjo inflacije. Nezakonit uvoz farmacevtskih izdelkov iz držav, kjer vladni nadzor cen ali druge tržne dinamike povzročijo nižje cene, lahko negativno vplivajo na prodajo in dobičkonosnost podjetja v ZDA in drugih državah. Vendar obseg nezakonitega uvoza še naprej narašča, saj se je sposobnost pacientov, da dobijo uvoz po nižjih cenah, znatno povečala. Druga tveganja, povezana z globalnim poslovanjem, vključujejo: obrestne mere, denarno politiko, inflacijo, gospodarsko rast, recesijo, cene surovin in valutne kontrole, zaščitne ekonomske politike, skladnost s predpisi in zakoni, zmanjšana zaščita intelektualne lastnine in pogodbenih pravic, morebitna nacionalizacija ali razlastitev tujih sredstev družbe, politični ali družbeni pretresi, gospodarska nestabilnost, represija ali vprašanja človekovih pravic, naravne nesreče, motnje na trgih zaradi vojne, terorizem, epidemije (Johnson & Johnson, 2022a).

Bonitetna ocena, za katero ugotavljajo, da kakršno koli znižanje bonitetnih ocen s strani bonitetne agencije, lahko poveča stroške izposojanja v okviru morebitne zadolženosti, zmanjša tržno zmogljivost za komercialne zapise ali zahteva knjiženje dodatnih zavarovanj v okviru pogodb o izvedenih finančnih instrumentih (Johnson & Johnson, 2022a).

3.2.6 Tveganja povezana z načrtovano ločitvijo podjetja za zdravje potrošnikov

Novembra 2021 je družba objavila svojo namero o ločitvi dejavnosti družbe Consumer Health z namenom ustanovitve nove družbe. Nobenega zagotovila ni glede končnega časovnega okvira načrtovane ločitve ali da bo taka ločitev dokončana. Stroški dokončanja načrtovane ločitve bodo precejšnji. Po načrtovani ločitvi lahko tečaj navadnih delnic družbe močno niha. Načrtovana ločitev bi lahko povzročila znatne davčne obveznosti. Če se po načrtovani ločitvi ugotovi, da transakcija ne upravičeni do neobdavčitve za namene

zveznega davka na dohodek ZDA, bi lahko bila posledična davčna obveznost do družbe in njenih delničarjev znatna. Načrtovana ločitev morda tudi ne izpolnjuje pogojev za neobdavčeno obravnavo v drugih državah po svetu in lahko posledično povzroči znatno davčno obveznost družbe (Johnson & Johnson, 2022a).

3.2.7 Druga tveganja

Tveganja glede **zaposlenih**, za katera so ugotovili, da je trg za visoko usposobljene delavce in vodilne v panogi je izjemno konkurenčen in konkurenčna sposobnost podjetja Johnson & Johnson je odvisna od sposobnosti zaposlovanja, razvoja in motiviranja visoko usposobljenega osebja na vseh področjih organizacije. Ohranjanje blagovne znamke in ugleda ter raznolikega, pravičnega in vključujočega delovnega okolja jim omogoča, da pritegnejo vrhunske talente (Johnson & Johnson, 2022a).

Podnebne spremembe, bi lahko predstavljale tveganje za delovanje podjetja Johnson & Johnson. Vplivi spreminjajočega se podnebja na vodne vire lahko povzročijo pomanjkanje vode, kar omejuje sposobnosti za dostop do zadostne količine visoko kakovostne vode, kar lahko poveča operativne stroške. Zaskrbljenost zaradi podnebnih sprememb lahko povzroči tudi nove ali dodatne pravne ali regulativne zahteve, namenjene zmanjšanju emisij toplogrednih plinov in ublažitvi učinkov podnebnih sprememb na okolje. Če takšni zakoni ali predpisi strožji od trenutnih zakonskih ali regulativnih obveznosti, lahko pride do motenj ali povečanja stroškov, povezanih z nabavo, proizvodnjo in distribucijo izdelkov, kar lahko negativno vpliva na poslovanjem ali finančno stanje. Poleg tega vplivi podnebnih sprememb vplivajo na preference kupcev in neuspeh pri zagotavljanju podnebnju prijaznih izdelkov bi lahko povzročil izgubo tržnega deleža (Johnson & Johnson, 2022a).

Informacijska varnost, za katero so prišli do spoznanja, da obsežne grožnje informacijski varnosti in kibernetski varnosti, predstavljajo tveganje za varnost in razpoložljivost teh sistemov in omrežij ter zaupnost, celovitost in razpoložljivost občutljivih podatkov podjetja Johnson & Johnson. Podjetje nenehno ocenjuje te grožnje in vlaga v povečanje zmogljivosti notranje zaščite, odkrivanja in odzivanja ter zagotavlja, da imajo tretji ponudniki podjetja potrebne zmogljivosti in kontrole za obravnavo tega tveganja. Ta vpliv bi lahko povzročil škodo za ugled, konkurenco, delovanje ali drugo poslovno škodo ter finančne stroške in regulativne ukrepe (Johnson & Johnson, 2022a).

4 PFIZER

Pfizer Inc. je podjetje ki odkriva, razvija, proizvaja in trži biofarmaceutvske izdelke. Podjetje ponuja več vrst izdelkov, kot so zdravila in cepiva, za zdravljenje različnih bolezni, kot so srčno-žilne in presnovne bolezni, za raka, vnetja, imunske motnje ter različne zelo redke bolezni. Zagotavlja tudi sterilna zdravila za injiciranje, biološka zdravila ter aktivne

farmacevtske sestavine. Ponuja pa tudi storitve pogodbene proizvodnje (GlobalData, 2022b).

Pfizer prodaja svoje izdelke prek veletrgovcev, trgovcev na drobno, bolnišnic, klinik, vladnih agencij ter lekarn. Podjetje ima svoje velike proizvodne obrate locirane po različnih delih sveta. In sicer, v Indiji, na Kitajskem, Japonskem, Irskem, v Italiji, Belgiji, Nemčiji, Singapurju ter v Združenih državah Amerike. Izdelke podjetja pa je mogoče dobiti v Severni Ameriki, Južni Ameriki, Aziji in Pacifiku, Avstraliji, Evropi, Afriki, in v državah bližnjega vzhoda (GlobalData, 2022b).

Podjetje Pfizer ima sedež v New Yorku v Združenih državah Amerike. Direktor podjetja je Albert Bourla. Podjetje je v letu 2021 ustvarilo okoli 81,3 milijarde dolarjev prihodkov ter imelo približno 79.000 zaposlenih po celem svetu. V tem istem letu je imel Pfizer 39 proizvodnih mest po različnih delih sveta, njihove izdelke pa je bilo mogoče dobiti v stopetindvajsetih državah. Od februarja 2022 pa je imelo podjetje kar 89 tekočih projektov (Pfizer, 2022b).

Kot je zapisano na strani podjetja Pfizer (2022b) so njihove prednostne naloge dostava nizko diferenciranih zdravil in cepiv, kjer imajo priložnost, da bolnikom ponudijo najpomembnejše nove terapije; izboljšanje njihovih zmogljivosti, kar jih lahko umesti v dolgoročno vodilno vlogo v raziskavah in razvoju ter spodbujanje novih modelov za partnerstva z ustvarjalnostjo, prilagodljivostjo in nujnostjo za čim hitrejšo dostavo inovacij bolnikom.

4.1 Obvladovanje tveganj v podjetju Pfizer

Pfizerjev program skladnosti so pomagali sestaviti tako zaposleni na naj nižji ravni, kot tudi zaposleni v najvišjih vodstvenih ravneh. Ta program so uskladili z smernicami programa skladnosti za proizvajalce farmacevtskih izdelkov, ki ga je razvilo ministrstvo za zdravje in socialne zadeve ZDA. Le ta je strukturiran okoli osem osnovnih elementov, ki skupaj tvorijo Pfizerjev okvir za učinkovito obvladovanje tveganj. Ti elementi so kultura (angl. culture), korporativno upravljanje in organizacija (angl. governance & organisation), ocena in zmanjšanje tveganja (angl. risk assessment & mitigation), politike in procesi (angl. policies & processes), usposabljanje in komunikacija (angl. training & communication), nadzorovanje (angl. monitoring), preiskave in popravljalni ukrepi (angl. investigations & corrective action), upravljanje s tretjimi osebami (angl. third party management) (Pfizer, 2022a).

4.2 Tveganja opisana v letnem poročilu podjetja Pfizer

Pfizer v svojem letnem poročilu (2021) opisuje različne vrste tveganj, vsako posebej v svojem sklopu, opiše in predstavi naslednja zaznana tveganja:

- tveganja povezana s poslovanjem, panogo in delovanjem;
- tveganja povezana z vladno regulacijo in sodnimi postopki;
- tveganja povezana z intelektualno lastnino, tehnologijo in varnostjo;
- tveganja povezana z razvojem poslovanja
- Splošna tveganja.

4.2.1 Tveganja povezana s poslovanjem, panogo in delovanjem

Trendi vodene oskrbe, za katere Pfizer ugotavlja, da se je pogajalska moč tretjih plačnikov zaradi konsolidacije povečala. Le ti skupaj z vlado vedno več nadzorujejo stroške in spodbujajo uporabo določenih zdravil. To pa je povzročilo večje zanimanje potrošnikov pri izbiri zdravil, saj plačajo večji del stroškov, kar pa pomeni, da raje izberejo cenejšo generično alternativo (Pfizer, 2021).

V podjetju Pfizer v letnem poročilu ugotavljajo, da lahko uvedba **konkurenčnih izdelkov** zmanjša prihodnjo prodajo njihovih izdelkov, vključno z že obstoječimi izdelki in tistimi, ki so trenutno v razvoju. Ne morejo pa predvideti časa uvedbe teh konkurenčnih izdelkov. Podjetje lahko dobi nove konkurente na področju njihovih bioloških izdelkov (Pfizer, 2021).

Koncentracija, za katero ugotavljajo, da je podjetje zabeležilo prihodke izdelkov v višini več kot 1 milijarde USD, za vsakega od njihovih devetih izdelkov, ki so skupaj predstavljali 75% njihovih skupnih prihodkov v letu 2021. Če bi pri teh izdelkih prišlo do izgube patentne zaščite, sprememb v predpisovanju zdravil in cepljenju, pomembnih sodnih sporov, nepričakovanih stranskih učinkov, negativne publicitete, pritiska konkurenčnih izdelkov, sprememb označevanja ali cen, bi bil negativen vpliv na njihove prihodke zelo velik. Če bi eden od njihovih pomembnih biofarmaceutskih veletrgovcev naletel na finančne ali druge težave, bi to lahko zmanjšalo obseg posla, ki ga veletrgovec opravlja z njimi ter morda ne bi mogli pravočasno izterjati vseh zneskov, ki jim jih veletrgovec dolguje. Poleg tega pričakujejo, da bo konsolidacija in povezovanje lekarniških verig in veledrogerij povečala konkurenčne in cenovne pritiske na farmacevtske proizvajalce, vključno z njimi (Pfizer, 2021).

Raziskave in razvoj, v okviru katerih so spoznali, da je njihove proizvodne linije je potrebno dopolnjevati, da bi nadomestili izgube prihodkov, ko izdelki izgubijo ekskluzivnost ali tržni delež, kot tudi zagotoviti rast dobička, predvsem z notranjimi raziskavami in razvojem ali s sodelovanjem, prevzemi, skupnimi podjetji, licenciranjem ali drugimi dogovori. Pfizer ugotavlja, da so stroški razvoja izdelka so še naprej visoki, prav tako regulativne zahteve na številnih terapevtskih področjih, kar lahko vpliva na število zdravil, ki jih lahko financirajo, ter na trajnost portfelja raziskav in razvoja. Poleg tega lahko izdelki ne uspejo na katerikoli stopnji procesa raziskav in razvoja in morda ne prejmejo regulativne odobritve niti po mnogih letih raziskav in razvoja (Pfizer, 2021).

Globalno poslovanje, za katerega ugotavljajo, da na podjetje lahko vpliva nihanje valut, kapitalski in devizni nadzor, inflacija, razlastitev ter drugi vladni ukrepi, spremembe pravne zaščite, in pravnih sredstev za intelektualno lastnino, trgovski predpisi, davčni zakoni tudi dejanja, , ki vplivajo na odobritev, proizvodnjo, določanje cen in trženje izdelkov, povračilo stroškov in dostop do njih, kot tudi vplive političnih ali civilnih nemirov, vključno s trenutnim konfliktom med Rusijo in Ukrajino, teroristično dejavnostjo, nestabilnimi vladami in pravnimi sistemi, epidemije, naravne nesreče ali motnje, povezane s podnebnimi spremembami. Pfizer posluje v več kot 100 različnih valutah, zato spremembe vrednosti teh valut glede na ameriški dolar ali visoka inflacija v teh državah lahko vpliva na njihove prihodke, stroške in odhodke ter finančne smernice (Pfizer, 2021).

Tveganja proizvodnje, prodaje in trženja izdelkov, za katera Pfizer ugotavlja, da bi lahko naleteli na težave ali zamude v njihovi dobavni verigi, proizvodnji izdelkov in distribucijskih omrežjih ter prodaji ali trženju zaradi regulatornih ukrepov, zaustavitvev, prekinitev dela ali stavk, zamud pri odobritvah, odpoklicev, kazni, motenj v dobavi, pomanjkanja zalog, škode ugledu, vpliva na njihove objekte zaradi pandemije ali naravnih nesreč. Primeri takih težav vključujejo nezmožnost povečanja proizvodne zmogljivosti sorazmerno s povpraševanjem; izzive, povezane s sestavnimi materiali za vzdrževanje dobave in ustrezne standarde kakovosti v celotnem dobavnem omrežju in skladnost z veljavnimi predpisi; nezmožnost dobave določenih izdelkov zaradi prostovoljnih odpoklicev izdelkov; motnje dobavne verige v njihovih obratih ali pri dobavitelju ali prodajalcu (Pfizer, 2021).

Sodelovanja in druga razmerja s tretjimi osebami, za katera so spoznali, da se na te stranke se močno zanašajo pri številnih vidikih razvoja, proizvodnje in komercializacije zdravil, vendar pa Pfizer ne nadzoruje mnogih vidikov teh dejavnosti. Nezmožnost zunanjih sodelavcev, da dokončajo dejavnosti po urniku ali v skladu z pričakovanji podjetja ter bi lahko povzročilo morebitne negativne posledice za njihovo ponudbo izdelkov in poslovanje (Pfizer, 2021).

Za **ponarejene izdelke**, ugotavljajo, da če te grožnje ne ublažijo, bi to lahko negativno vplivalo na bolnike Pfizerja in jim lahko povzročilo škodo. To pa lahko povzroči izgubo zaupanja pacientov v ime Pfizer in v celovitost njihovih zdravil in cepiv ter potencialno vpliva na poslovanje z izgubljeno prodajo, odpoklici izdelkov in morebitnimi sodnimi spori. Opazili so predvsem povečano število poskusov ponarejanja in goljufij njihovega cepiva proti COVID-19 ter drugih izdelkov, ki se uporabljajo pri zdravljenju. Čeprav nenehno vlagajo v strategijo za boj proti ponaredek, ta prizadevanja morda ne bodo povsem uspešna in se prisotnost ponarejenih zdravil lahko še naprej povečuje (Pfizer, 2021).

4.2.2 Tveganja povezana z vladno regulacijo in sodnimi postopki

Določanje cen, kjer ugotavljajo, da ameriški in mednarodni vladni predpisi, ki predpisujejo nadzor nad cenami, omejitve dostopa pacientov do izdelkov in določajo cene, ki jih za

izdelke plačujejo vladni subjekti, vplivajo na poslovanje podjetja Pfizer. Pričakujejo, da se bo zvezna vlada še naprej osredotočala na urejanje cen, kar bi lahko povzročilo zakonodajne in regulativne spremembe, namenjene nadzoru stroškov. V večini drugih držav, v katerih poslujejo, se srečujejo s podobnimi regulativnimi in zakonodajnimi težavami (Pfizer, 2021).

Zdravstvena uredba ZDA, v okviru katere ugotavljajo, da kakršna koli pomembna prizadevanja na zvezni ali državni ravni ZDA, tako regulativni in zakonodajni ukrepi kot tudi politična prizadevanja, za reformo sistema zdravstvenega varstva s spremembo načina zagotavljanja ali financiranja zdravstvenega varstva bi lahko pomembno vplivala na podjetje (Pfizer, 2021).

Razvoj, regulatorna odobritev in trženje izdelkov v okviru katerega opisujejo, da so regulativne odobritve izdelkov so odvisne od nešteti dejavnikov, vključno z regulativnimi določitvami glede varnosti in učinkovitosti izdelka. Poleg tega lahko trditve in pomisleki, ki se lahko pojavijo glede varnosti in učinkovitosti proizvodov v liniji, negativno vplivajo na prodajo izdelkov in potencialno vodijo do odpoklica ali umika izdelkov. Nadaljnje zahteve regulatornih agencij lahko povzročijo zahtevnejši, dražji in dolgotrajnejši regulativni postopek odobritve, kot je bilo pričakovano, med drugim zaradi zahtev za dodatna ali obsežnejša klinična preskušanja pred odobritvijo ali povečanih zahtev po odobritvi (Pfizer, 2021).

Podatki po odobritvi znotraj katerega podjetje Pfizer opisuje, da kot pogoj za izdajo dovoljenja za promet izdelka lahko FDA (angl. food and drug administration) zahteva dodatna klinična preskušanja ali druge študije. Rezultati, ustvarjeni v teh preiskavah, lahko povzročijo izgubo dovoljenja za trženje, spremembe označevanja in nove pomisleke glede stranskih učinkov, učinkovitosti ali varnosti. Regulativne agencije v državah zunaj ZDA imajo pogosto podobne predpise in lahko naložijo primerljive zahteve. To bi lahko negativno vplivalo na razpoložljivost ali komercialno sposobnost preživetja izdelkov Pfizer (Pfizer, 2021).

Podjetje Pfizer je in je lahko tudi v prihodnosti vpleteno v različne **pravne postopke**. Vladne preiskave in ukrepi bi lahko povzročili znatne globe, kazenske obtožbe in civilne kazni, omejitve zmožnosti poslovanja, ter škodo ugledu. Podjetje je občasno prejelo in bodo morda v prihodnosti prejeli sodne pozive ter druge vrste zahtev po informacijah od državnih organov. Poleg tega so bili predmet tožb, povezanih s poslovnimi dejavnostmi, ki so jih vložili državni organi, pa tudi potrošniki in zasebni plačniki. V nekaterih primerih so zaradi teh zahtevkov, imeli znatne stroške, civilna plačila, globe in druge škodljive posledice. To tveganje lahko poveča digitalno trženje, vključno s socialnimi mediji, mobilnimi aplikacijami in blogger outreach (Pfizer, 2021).

4.2.3 Tveganja povezana z intelektualno lastnino, tehnologijo in varnostjo

Zaščita intelektualne lastnine, kjer ugotavljajo, da če ne uspejo pridobiti in vzdrževati ustrezne zaščite intelektualne lastnine, morda ne bodo mogli preprečiti tretjim osebam, da lansirajo generične različice izdelkov njihove blagovne znamke. Poleg tega izdani patenti morda niso dovolj široki, da bi jih zaščitili pred zahtevki v zvezi z veljavnostjo, izvršljivostjo, ki jih vložijo stranke s podobnimi tehnologijami ali izdelki. Obseg patentnih zahtevkov se lahko razlikuje tudi med državami, saj imajo posamezne države različne patentne zakone in zmožnost podjetja uveljavljanja patentov je odvisna od zakonov posamezne države (Pfizer, 2021).

Zahtevki tretjih oseb glede intelektualne lastnine, v okviru katerega opisujejo, da so zahtevki zaradi kršitve intelektualne lastnine so lahko dragi in dolgotrajni za reševanje, lahko odložijo ali preprečijo lansiranje izdelkov in lahko povzročijo znatna plačila licenčnin. Vpleteni so v patentne spore s tretjimi osebami zaradi poskusov trženja farmacevtskih izdelkov. Če se ugotovi, da eden od izdelkov, ki jih podjetje Pfizer trži, krši veljavne patentne pravice tretje osebe, se lahko takšni tretji osebi dodeli znatna odškodnina ali plačilo licenčnine ali pa se Pfizerju prepreči nadaljnja prodaja tega izdelka (Pfizer, 2021).

Informacijska tehnologija in varnost, kjer ugotavljajo, da motnje sistemov informacijske tehnologije ali kršitve informacijske varnosti lahko negativno vplivajo na poslovanje podjetja. Zanašajo se na tehnologijo, ki so jo razvile, dobavile in vzdrževale tretje osebe, zaradi česar so lahko ranljivi za kibernetike napade. Vsaka taka prekinitvev ali kršitev sistemov bi lahko negativno vplivala na poslovanje in izgubio zaupnih informacij ali intelektualne lastnine in lahko povzroči finančno, pravno, poslovno škodo in škodo ugledu podjetja (Pfizer, 2021).

4.2.4 Tveganja povezana z razvojem poslovanja

V podjetju Pfizer pričakujejo, da bodo izboljšali njihove vgrajene izdelke in produkti nabor z različnimi oblikami poslovnega razvoja, ki lahko vključujejo zaveznitva, licence, skupna podjetja, sodelovanja, lastniške ali dolžniške naložbe, odsvojitve, združitve in prevzeme. Če želijo izkoristiti te priložnosti, bodo morda morali pridobiti dodatno lastniško ali dolžniško financiranje, kar bi lahko povzročilo povečan finančni vzvod in znižanje njihovih bonitetnih ocen. Integracija teh podjetij lahko povzroči izgubo ključnih zaposlenih, motnje v tekočem poslovanju, vključno z odnosi s tretjimi osebami, ali nedoslednosti v standardih, kontrolah, postopkih in politikah (Pfizer, 2021).

4.2.5 Splošna tveganja

Pandemija COVID-19 je in bo morda še naprej predstavljala, številna tveganja in izzive za poslovanje. Prav tako se soočajo s tveganji in negotovostmi, povezanimi s prizadevanji za

razvoj in trženje cepiva za pomoč pri preprečevanju COVID-19 in izzivi, povezani z njihovo proizvodnjo, dobavo in distribucijo. Vse to pa seveda vpliva tudi na finančno stanje podjetja (Pfizer, 2021).

Tržna nihanja delniških in drugih naložb, kjer ugotavljajo, da je spremembe poštene vrednosti nekaterih lastniških naložb treba pripoznati v čistem dobičku, kar lahko povzroči večjo volatilnost prihodkov podjetja Pfizer. Obveznosti, ki jih imajo glede pokojnin in obveznosti po upokojitvi so podvržene nestanovitnosti zaradi sprememb poštene vrednosti lastniških naložb in drugega naložbenega tveganja v sredstvih, ki financirajo te načrte (Pfizer, 2021).

Nadzor stroškov in odhodkov ter neobičajni dogodki, v okviru katerih opisujejo, da bi rast stroškov in odhodkov, spremembe proizvodne ter vpliv prevzemov, odsvojitvev, prestrukturiranja, notranjih reorganizacij, umikov izdelkov, odpoklicev in ocene realizacije sredstev in organizacijskega prestrukturiranja, lahko negativno vplivali na prihodnje rezultate (Pfizer, 2021).

Neopredmetena sredstva, dobro ime in naložbe po kapitalski metodi. Za sredstva, ki so v procesu raziskav in razvoja, je tveganje neuspeha veliko in ne more biti gotovo, da bodo ta sredstva na koncu prinesla uspešne izdelke. Zmožnost uresničevanja vrednosti teh pomembnih naložb je pogosto odvisna od regulatornih odobritev in sprejetosti na trgu. Za dobro ime se lahko soočijo z okoliščinami, ki privedejo do oslabitve dobrega imena, kot so nepričakovana konkurenca, škodljivi ukrep ali pomembna neugodna sprememba v pravnih zadevah. Druga neopredmetena sredstva, vključno s pravicami do razvite tehnologije in blagovnimi znamkami, se soočajo s podobnimi tveganji za oslabitev. Naložbe po kapitalski metodi so lahko tudi predmet oslabitve, ki je lahko posledica pojava nepričakovanih neželenih dogodkov ali odločitev vodstva, ki vplivajo na ocene pričakovanih denarnih tokov, ustvarjenih s temi naložbami (Pfizer, 2021).

Spremembe zakonodaj in računovodskih standardov, kjer podjetje ugotavlja, da bi prihodnje poslovanje bilo lahko negativno prizadeto zaradi spremembe zakonov in predpisov, med drugim tudi spremembe v računovodski standardi, davčni zakoni in predpisi na mednarodni ravni in v ZDA zakoni o konkurenci, zakoni o zasebnosti in okoljski zakoni v ZDA in drugih državah (Pfizer, 2021).

5 PRIMERJAVA IZBRANIH PODJETIJ

Tako podjetje Johnson & Johnson kot tudi Pfizer, v svojem letnem poročilu za leto 2021 v razdelku dejavniki tveganja, tveganja s katerimi se soočata razdelita v več večjih podpoglavij glavnih skupin tveganj. Podjetje Johnson & Johnson opredeli 7 glavnih skupin tveganj, in sicer:

- Tveganja povezana s poslovanjem, panogo in delovanjem, v okviru katerih opišejo tveganja glede konkurence; prekinitvev in zamud pri proizvodnih operacijah; tveganja ki so povezana s tretjimi osebami; ponarejenimi izdelki; pandemijo COVID-19;
- Tveganja povezana z vladno ureditvijo in pravnimi postopki, v okviru katerih opišejo tveganja, ki so povezana z globalno oziroma mednarodno prodajo; sodnimi postopki; pomisleki glede zanesljivosti, varnosti in učinkovitosti izdelkov; z regulativnim nadzorom in davčno zakonodajo;
- Tveganja povezana z intelektualno lastnino;
- Tveganja povezana z razvojem izdelkov, regulativno odobritvijo in komercializacijo;
- Tveganja povezana s finančnimi in gospodarskimi tržnimi razmerami v okviru katerih opišejo finančna gospodarska, pravna, socialna in politična tveganja; tveganja povezana z bonitetno oceno podjetja;
- Tveganja povezana z načrtovano ločitvijo podjetja za zdravje potrošnikov;
- Druga tveganja, kjer opišejo tveganja glede zaposlenih; podnebnih sprememb; informacijske varnosti.

Podjetje Pfizer pa v svojem letnem poročilu opredeli 5 glavnih skupin tveganj, ki so naslednje:

- Tveganja povezana s poslovanjem, panogo in delovanjem, v okviru katerih opišejo tveganja povezana s trendi vodene oskrbe; konkurenčnih izdelkov; koncentracijo; z raziskavami in razvojem izdelkov; globalnim poslovanjem; tveganja proizvodnje, prodaje in trženja izdelkov; tveganja povezana s sodelovanjem s tretjimi osebami; s tveganji glede ponarejenih izdelkov;
- Tveganja povezana z vladno regulacijo in sodnimi postopki v okviru katerih opišejo tveganja povezana z določanjem cen; z zdravstveno uredbo ZDA; z razvojem, regulatorno odobritvijo in trženjem izdelkov; s podatki po odobritvi; s pravnimi postopki;
- Tveganja povezana z intelektualno lastnino, tehnologijo in varnostjo v okviru katerih opišejo tveganja glede zaščite intelektualne lastnine; glede zahtevkov tretjih oseb glede intelektualne lastnine; glede informacijske tehnologije in varnosti;
- Tveganja povezana z razvojem poslovanja;
- Splošna tveganja v okviru katerih opišejo tveganja povezana s pandemijo COVID-19; s tržnimi nihanji delniških in drugih naložb; z nadzorom stroškov in odhodkov ter neobičajnimi dogodki; z neopredmetenimi sredstvi, dobrim imenom in naložbami po kapitalski metodi; s spremembami zakonodaj in računovodskih standardov.

Glavne skupine so si med podjetjema podobne, le drugačna poimenovanja uporabljajo, osnovi pa opisujejo enaka tveganja. Imajo pa ožje opredeljena tveganja drugače porazdeljena med širšimi tveganji. Primer, podjetje Johnson & Johnson ima pandemijo COVID-19 opisano med tveganji povezanimi s poslovanjem, panogo in delovanjem, medtem ko ima Pfizer to tveganje opisano med splošnimi tveganji.

Podjetji imata podoben način poročanja o tveganjih. Najprej v nekaj stavkih opišejo vrsto tveganja, nato pa podrobneje obrazložijo le tega in opišejo grožnje ki so se zgodile v preteklosti in se morda lahko zgodijo tudi v prihodnosti, ter kako to vpliva na poslovanje podjetja. Vsebinsko so si tveganja dokaj podobna, kar je bilo pričakovano glede na to da podjetji delujeta v isti panogi.

Podjetje Johnson & Johnson ima poleg tveganj opisanih v letnem poročilu, še izdelan model ERM, kjer natančneje razložijo kakšne ukrepe in postopke uporabljajo za obvladovanje tveganj. Pri tem se naslanjajo na COSO model. Okvir oziroma model podjetja sestavlja pet komponent: strategija in postavljanje ciljev, uspešnost, pregled in revizija, informacije, komunikacija in poročanje ter upravljanje in nadzor. Za razliko od podjetja Johnson & Johnson pa podobnega modela po katerem podjetje Pfizer obvladuje tveganja ni bilo mogoče najti. Imajo pa opisan program skladnosti, kateri je strukturiran okoli osmih elementov, ki skupaj tvorijo Pfizerjev okvir za učinkovito obvladovanje tveganj. Ti elementi so kultura, korporativno upravljanje in organizacija, ocena in zmanjšanje tveganja, politike in procesi, usposabljanje in komunikacija, nadzorovanje, preiskave in popravljalni ukrepi ter upravljanje s tretjimi osebami.

Ugotavljam, da ima podjetje Johnson & Johnson natančneje opredeljen način obvladovanja tveganj kot Pfizer. Vendar ne morem z gotovostjo trditi, da tudi podjetje Pfizer nima izdelanega podobnega modela za obvladovanje tveganj. Glede na samo poročanje v letnem poročilu, katero je podobno tistemu podjetja Johnson & Johnson, lahko sklepam, da imajo tudi oni razviti podobne ukrepe in načine kako se spopadajo s tveganji.

SKLEP

V zaključni strokovni nalogi sem obravnavala temo poročanje o tveganjih ter primerjala izbrani podjetji z vidika poročanj o tveganjih. Za ta namen sem v začetku naloge, v teoretičnem delu, opisala obvladovanje tveganj v podjetjih, dva modela za obvladovanje tveganj ter letno poročanje v podjetjih. V nadaljevanju naloge pa sem na kratko predstavila izbrani podjetji Johnson & Johnson ter Pfizer Inc. ter opisala njun sistem za obvladovanje tveganj ter opisala tveganja o katerih so poročali v svojem letnem poročilu za leto 2021. V zadnjem delu naloge pa sem za poročanje o tveganjih izbranih podjetij naredila še primerjalno analizo.

Strategija, ki jo ima podjetje, je povezana z uspešnostjo poslovanja, kot tudi s sistemi kontrole, ki jih managerji uporabljajo v podjetju. Med sisteme kontrole pa spadajo tudi sistemi za obvladovanje tveganj. Obvladovanje tveganj zahteva široko razumevanje notranjih in zunanjih dejavnikov, ki lahko pomembno vplivajo na doseganje strateških, kot tudi poslovnih ciljev podjetja. Poročilo o obvladovanju tveganj, podjetja vsako leto vključijo

v svoje letno poročilo, predvsem z namenom obveščanja interesnih skupin o delovanju podjetja. Podjetja na tak način poskušajo preprečiti oziroma zmanjšati škodo.

Obvladovanje tveganj podjetja Johnson & Johnson temelji na načelih s strani Committee of Sponsoring Organizations. Podjetje ima v ta namen izdelan model, ki jim pomaga identificirati morebitne nevarnosti ali dogodke, ki lahko vplivajo na podjetje, pomaga upravljati tveganja in priložnosti ter predstavlja nekakšno zagotovilo, da bodo cilji podjetja doseženi. Podjetje Pfizer ima svoj program skladnosti usklajen z smernicami programa skladnosti za proizvajalce farmacevtskih izdelkov, ki ga je reazvilo ministrstvo za zdravje in socialne zadeve Združenih držav Amerike. Le ta je strukturiran okoli osem osnovnih elementov, ki skupaj tvorijo Pfizerjev okvir za učinkovito obvladovanje tveganj. Podjetji imata podoben način poročanja o tveganjih. Najprej v nekaj stavkih opišejo vrsto tveganja, nato pa podrobneje obrazložijo le tega in opišejo grožnje ki so se zgodile v preteklosti in se morda lahko zgodijo tudi v prihodnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Berk Skok A., Peterlin, J. & Ribarič, P. (2005). *Obvladovanje tveganja: Skrivnosti celovitega pristopa*. Ljubljana: GV založba.
2. CFI. (2022, 7. maj). *Risk management*. Pridobljeno 1. avgusta 2022 iz <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/risk-management/>
3. COSO. (2022). *Guidance on Enterprise Risk Management*. Pridobljeno 22. avgusta 2022 iz <https://www.coso.org/SitePages/Guidance-on-Enterprise-Risk-Management.aspx?web=1>
4. GlobalData. (2022a). *Johnson & Johnson: Overview*. Pridobljeno 1. avgusta 2022 iz <https://www.globaldata.com/company-profile/johnson-johnson/>
5. GlobalData. (2022b). *Pfizer Inc: Overview*. Pridobljeno 2. avgusta 2022 iz <https://www.globaldata.com/company-profile/pfizer-inc/>
6. Horvat, T. (2000). *Priprava letnega poročila za komuniciranje z interesnimi skupinami podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Johnson & Johnson. (2021). *2021 Investor fact sheet*. Pridobljeno 5. avgusta 2022 iz https://www.investor.jnj.com/_document/2021-investor-fact-sheet?id=00000180-6cf3-d698-af87-edff9b430000
8. Johnson & Johnson. (2022a). *Annual report*. Pridobljeno 7. avgusta 2022 iz <https://www.investor.jnj.com/annual-meeting-materials/2021-annual-report>
9. Johnson & Johnson. (2022b). *Enterprise Risk Management Framework*. Pridobljeno 8. avgusta 2022 iz <https://www.jnj.com/about-jnj/enterprise-risk-management-framework>
10. Kovač, J. (2017). *Obvladovanje tveganj. Uvod v preučevanje managementa tveganj na področju organizacije združb*. Pridobljeno 10. avgusta 2022 iz <http://sam-d.si/wp-content/uploads/2017/11/Povzetki-SAM-2017.pdf>

11. Management solutions. (2014). *Operational risk management in the energy industry*. Pridobljeno 5. avgusta 2022 iz <https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/eng/Operational-Risk-Energy.pdf>
12. Mazurek, Z. & Marc, M. (2017, 1. januar). *Obvladovanje tveganj in managerska kontrola: Primer vključevanja kazalnikov tveganja v presojanje uspešnosti poslovanja*. *Izzivi Managementu*, 4, 5-12.
13. Peljhan, D. (2017). *Obvladovanje tveganj. Predgovor*. Pridobljeno 10. avgusta 2022 iz <http://sam-d.si/wp-content/uploads/2017/11/Povzetki-SAM-2017.pdf>
14. Peljhan, D., Miloš Sprčić, D. & Marc, M. (2019). Vpliv sistemov za obvladovanje tveganj in strateške usmeritve na uspešnost poslovanja. *Economic and Business Review*, 21(4). <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1069>
15. Pfizer. (2021, 31. december). *Annual report*. Pridobljeno 1. avgusta iz https://s28.q4cdn.com/781576035/files/doc_financials/2021/ar/PFE-2021-Form-10K-FINAL.pdf
16. Pfizer. (2022a). *Compliance & Ethics*. Pridobljeno 14. avgusta 2022 iz <https://www.pfizer.com/about/responsibility/compliance>
17. Pfizer. (2022b). *Fact Sheet*. Pridobljeno 14. avgusta iz <https://www.pfizer.com/news/media-resources/press-kits/corporate-media-kit>
18. Smartsheet. (2021). *Enterprise Risk Management Frameworks and Models*. Pridobljeno 17. avgusta iz <https://www.smartsheet.com/content/enterprise-risk-management-framework-model>
19. Stobierski, T. (2021, 16. december). *How to prepare an annual report* [objava na blogu]. Pridobljeno 12. avgusta 2022 iz <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-prepare-an-annual-report>