

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
OBVLADOVANJE TVEGANJ V PROIZVODNEM PODJETJU

Ljubljana, julij 2019

KATARINA TAVČAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katarina Tavčar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Obvladovanje tveganj v proizvodnem podjetju, pripravljenega 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 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 prek 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 TVEGANJE	2
2 STRATEGIJE IN METODE OBVLADOVANJA TVEGANJ.....	4
2.1 Spoznavanje notranjega poslovnega okolja	5
2.2 Opredelitev ciljev obvladovanja tveganj.....	5
2.3 Prepoznavanje dejavnikov ustvarjanja dodane vrednosti in dejavnikov tveganja	5
2.4 Ocena izpostavljenosti tveganju.....	6
2.5 Opredelitev mehanizmov odzivanja.....	7
2.6 Opredelitev rezervnih načrtov in kontrolnih dejavnosti.....	7
2.7 Vzpostavljanje in zagotavljanje učinkovite in pregledne komunikacije.....	8
2.8 Spremljanje doseženih rezultatov in povratne informacije.....	8
3 TVEGANJE DELOVANJA	8
4 FINANČNO TVEGANJE.....	10
4.1 Kreditno tveganje	11
4.2 Tržno tveganje.....	11
4.3 Operativno tveganje	12
4.4 Likvidnostno tveganje	12
4.5 Prepoznavna, obvladovanje in ukrepi pri finančnem tveganju	13
5 STRATEŠKO TVEGANJE	14
6 PROJEKTNO TVEGANJE	16
7 OBVLADOVANJE TVEGANJ V PODJETJU – IZSLEDKI RAZISKAVE AON.....	17
7.1 ERM kot kritični okvir za uspešno sprejemanje odločitev in ohranjanje vrednosti podjetja.....	17
7.2 Določitev odgovorne osebe na višji ravni, ki vodi in pospešuje postopke ERM..	18
7.3 Kultura ERM, ki spodbuja polno vključenost in odgovornost na vseh ravneh organizacije	18
7.4 Vključevanje vseh deležnikov v obvladovanje tveganj, strategija razvoja in določitev politike.....	18
7.5 Preglednost obveščanja o tveganju	18
7.6 Integracija finančnega in operativnega tveganja – podatki o odločanju.....	19
7.7 Uporaba sofisticiranih metod kvantifikacije do razumevanja tveganja in dokazovanja dodane vrednosti z obvladovanjem tveganja	19
7.8 Identifikacija novih in nastajajočih tveganj uporabe internih podatkov kot tudi uporabe informacij zunanjih ponudnikov	19
7.9 Osredotočenost na preprečevanje tveganja in zmanjšanje povečanja tveganja – možnosti za pridobivanje vrednosti	20
8 PREDSTAVITEV PODJETJA MELAMIN, D. D.	20

9 ANALIZA OBVLADOVANJA TVEGANJA V PODJETJU MELAMIN,	
D. D.....	22
SKLEP.....	26
LITERATURA IN VIRI.....	28
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Potek poročanja o tveganjih v podjetju.....	4
--	---

KAZALO TABEL

Tabela 1: Struktura in gibanje naložb v podjetju Melamin v letih 2008–2015 v 1000 EUR.....	21
---	----

UVOD

Pojem tveganje večinoma povezujemo z negotovostjo, grožnjo, ki nam prinese negativne vplive, hkrati pa ga lahko prepoznamo tudi kot dobro priložnost, in sicer večje je tveganje, večjo donosnost lahko dosežemo, seveda pa pri tem ni dobro zanemariti dejstva, da se nam s tem poveča tudi možnost za večjo izgubo. Berk, Peterlin in Ribarič (2005) pravijo, da je tveganje kot porazdelitev negotovih bodočih rezultatov, pozitivnih kot tudi negativnih, zato tveganja delijo na dve skupini:

- čista tveganja so tista, ki nas lahko pripeljejo do izgube in od katerih ni možnosti, da bi nastale koristi;
- špekulativna tveganja so tista, pri katerih obstaja možnost tako izgube kot tudi koristi.

Danes se zaradi turbulentnega in dinamičnega okolja, ki je polno negotovosti, vsako podjetje srečuje z vsakodnevnimi tveganji. Dobro predvidevanje organizacijam omogoči, da se ustrezno pripravijo in na ta način skušajo omiliti posamezne neugodne odmike pri poslovanju. Če podjetje ni dobro predvidelo in se pripravilo na neugodne situacije, lahko to močno vpliva na zmanjšanje gospodarskih koristi in uspešnost. Pri sodobnih podjetjih se zato vedno bolj kaže potreba po sistematičnem, integriranem in celovitem pristopu k obvladovanju tveganj. Pomembno je, da se v podjetju določi odgovorne nosilce tveganj, in sicer na vseh ravneh organizacije. Ključni sta komunikacija in informiranje o morebitnih tveganjih, katerim je podjetje izpostavljeno.

Glede na pomembnost teme obvladovanja tveganj zaključna strokovna naloga temelji na praktičnem primeru podjetja Melamin, d. d., Kočevje (v nadaljevanju Melamin). V okviru zaključnega dela izdelam analizo obvladovanja tveganj na praktičnem primeru omenjenega podjetja. Analiza je pripravljena na podlagi vprašalnika, ki je sestavljen iz podrobnejših vprašanj, kako se v podjetju spopadajo z obvladovanjem tveganja. Vprašalnik je bil sicer že predhodno uporabljen na vzorcu srednjih in velikih slovenskih podjetij kot del raziskave »Obvladovanje tveganj kot del managerskega nadzora«, ki so jo izvedli na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani konec leta 2014 in v začetku leta 2015. Podjetje Melamin je vprašalnik izpolnilo v letu 2016, v času nastajanja zaključne strokovne naloge, uporabljeni so bili podatki iz takrat aktualnega letnega poročila 2015. V raziskavi so proučevali, kako so sistemi za obvladovanje tveganj vpeti v proces odločanja managerjev in kakšni so učinki različnih praks obvladovanja tveganj na uspešnost poslovanja podjetij. Zanimalo jih je, ali imajo podjetja iz vzorca zaposlenega managerja, ki je odgovoren za področje obvladovanja tveganj (imenovan tudi CRO oz. manager tveganj). Ker podjetja obvladujejo različne vrste tveganj, jih je zanimalo, katero spremljajo najpogosteje in zakaj. Podjetja najpogosteje spremljajo likvidnostno, operativno in kreditno tveganje. Operativno tveganje se nanaša na tveganje, ki vpliva na izvajanje vsakodnevnih aktivnosti, na primer tveganje izpada električne energije, izpada računalniškega omrežja, prevare, varnosti zaposlenih. Najmanj pogosto (manj kot polovica anketiranih podjetij) spremljajo tveganje spremembe

cene poslovnih učinkov, tveganje izgube ugleda, tveganje, ki se nanaša na neinovativne in zastarele (staromodne) proizvode, ter politično tveganje. V raziskavi so ugotavljali tudi, koliko podjetij uporablja model COSO (angl. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) za celovito obvladovanje tveganj (COSO, v Peljhan & Marc, 2017) in standard ISO 31000 (ISO 31000 – Risk management, 2018) za obvladovanje tveganj. Za zagotavljanje učinkovitega delovanja obvladovanja tveganj mora le-ta postati sestavni del odločanja v procesih, kot so razvijanje in uresničevanje strategije, operativno in finančno planiranje ter odločanje o poslovanju. To konkretno pomeni, da na primer managerji v podjetju razpravljajo o tveganjih, ki so povezana z uresničevanjem strategije, investicijskimi odločitvami, finančnimi odločitvami. Če želijo zagotoviti integrirano obvladovanje vseh vrst tveganj, je vpeljava sistema obvladovanja tveganj koristna zato, ker izboljša komunikacijo med managerji na vseh ravneh o različnih vrstah tveganj, ki jim je izpostavljeno podjetje, o možnih posledicah tveganj in o strategijah za obvladovanje prepoznanih (identificiranih) tveganj (Peljhan & Marc, 2017, str. 72–79).

Namen naloge je predstaviti obvladovanje tveganj v podjetjih s praktičnim primerom proizvodnega podjetja. Tema je aktualna za vsa podjetja, saj je tveganju izpostavljeno prav vsako podjetje. Zaradi hitro spreminjajočega in nepredvidenega se okolja vedno več podjetij posveča pozornost tej tematiki, a hkrati se še vedno premalo podjetij zaveda pomembnosti učinkovitega obvladovanja tveganj in njegovega vpliva na dolgoročno uspešnost. Le uspešno podjetje ima večjo vrednost v očeh lastnikov, kupcev, dobaviteljev in ostalih interesnih skupinah. Cilj je priti do ugotovitve, ali ima izbrano podjetje dobro razvit mehanizem za obvladovanje tveganj, ali bi lahko naredili izboljšave ter kje so njihove prednosti in slabosti. Z delom oz. predvsem z analizo bom lahko pripomogla tudi k izboljšavam v samem podjetju. Pri teoretičnem delu uporabim metodo deskripcije, ki temelji na podlagi strokovne literature, s katero predstavim pojem in vrste tveganja, ki jim je lahko podjetje izpostavljeno. Povzamem ugotovitve avtorjev, ki proučujejo področje obvladovanja tveganj. Proučevanje praktičnega primera prvenstveno temelji na metodi kritične analize obstoječega stanja in predlogov izboljšav.

V prvem delu naloge teoretično predstavim obravnavano temo, sledi ji povzetek raziskave »Obvladovanje tveganj v podjetju«, ki jo je izvedlo podjetje AON kot predstavitev celovitega modela obvladovanja tveganj. V zadnjem delu na podlagi praktičnega primera podjetja Melamin izvedem analizo in s tem ocenim učinkovitost uporabe celovitega modela obvladovanja tveganj.

1 TVEGANJE

Tveganje pomeni verjetnost, da se bo zaradi kakšnih zunanjih ali notranjih dejavnikov zgodila določena škoda oziroma kakršen koli drug negativen izid. Tveganje je pravzaprav možnost, da izid (prihodnost) ne bo takšen, kot je bil predviden. Če je škodo ali negativen izid možno predvideti, se potem le-ta lahko nevtralizira s preventivnim dejanjem. Da sploh

lahko govorimo o tveganju, morata biti prisotna dva dejavnika: negotovost in izpostavljenost. Lahko smo negotovi glede prihodnjih dogodkov, toda če nismo izpostavljeni, potemtakem tveganja preprosto ni. Ali obratno, če smo izpostavljeni in z gotovostjo vemo, kaj se bo zgodilo, težko rečemo, da za nas obstaja tveganje. Tveganje je prisotno le, ko sta združena negotovost in izpostavljenost. Koncept tveganja se ukvarja z naslednjimi vprašanji: Kaj se lahko zgodi? Kakšna je verjetnost, da se bo to zgodilo? Kakšne so lahko posledice, če se bo to zgodilo? Kako se izogniti posledicam oz. jih omiliti? Analiziranje in ukrepanje na podlagi danih vprašanj imenujemo upravljanje s tveganji. Z gospodarskim razvojem tveganja postajajo vedno bolj kompleksna, upravljanje s tveganji pa vedno zahtevnejša disciplina (Tveganje, b.l.).

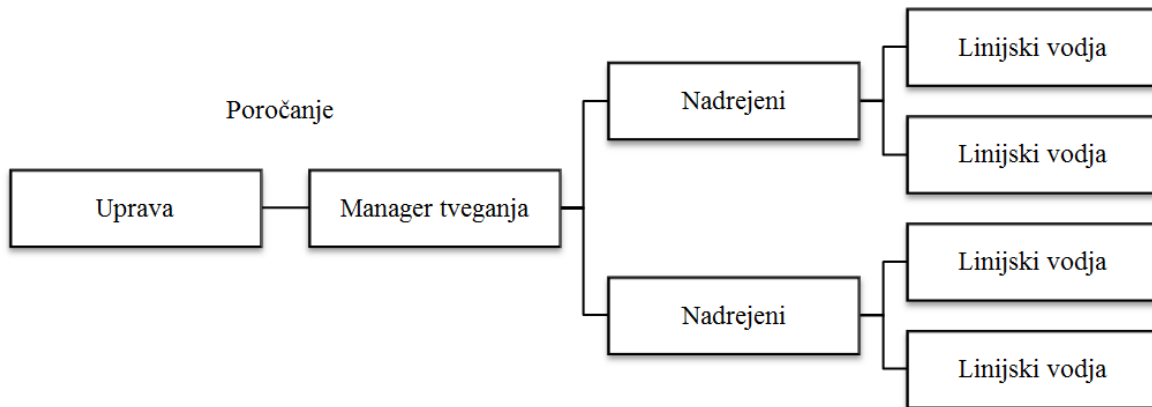
Razumevanje narave tveganj, povezanih z upravljanjem družb, je v veliki meri odvisno od ustrezne umestitve in definicije pojma upravljanje. Težava, ob katero trčimo, je, da ne obstaja enotna definicija upravljanja družb (angl. *Corporate Governance*). Kljub različnim definicijam in pojmovanju, kaj je upravljanje družb, je vsem od navedenih definicij skupno, da te urejajo odnose med organi upravljanja družbe. Pri tem gre za odnose znotraj t. i. upravljskega trikotnika, ki so vzpostavljeni med upravo/izvršnimi direktorji – nadzornim svetom/upravnim odborom – skupščino delničarjev. Narava tveganj, ki se pojavljajo v odnosih med omenjenimi dejavniki upravljanja, je pretežno pogojena z naravo lastništva. Različni tipi lastništva tako pogojujejo različne upravljske odnose in s tem različna upravljska tveganja (Pirc, 2007).

Obstaja več opredelitev tveganja, vsa pa imajo skupno značilnost, da se tveganja ukvarjajo z negotovostmi (slednje potrjujejo tudi Knight, Diacon, Carter, Swis Re in še nekateri). V preteklosti je bilo tveganje povezano z dogodki, ki so lahko imeli negativne učinke, medtem ko se je pred kratkim izraz tveganja uporabil tudi za negotovosti s pozitivnimi učinki. Ena izmed splošnih opredelitev tveganja je bila določena z mednarodno organizacijo za standardizacijo ISO 31000 (ISO 31000 – Risk management, 2018). Standarde ISO 31000 je mogoče uporabiti za vsako organizacijo, ne glede na velikost, dejavnost ali sektor. Pomaga, da organizacije povečajo verjetnost za dosego ciljev, da izboljšajo prepoznavanje priložnosti in nevarnosti in da znajo pravilno uporabiti sredstva za sanacijo. Organizacije, ki uporabljajo ISO 31000, lahko svoje postopke obvladovanja tveganj tudi primerjajo, saj gre za mednarodno priznano merilo, ki temelji na načelih učinkovitega vodenja in upravljanja.

Tveganja ne moremo odpraviti, lahko pa ga uravnotežimo, nanj moramo gledati kot nevarnost, hkrati pa tudi kot priložnost. Podjetje zato potrebuje celovit pristop k obvladovanju tveganja. V preteklosti so podjetja z namenom obvladovanja tveganj vzpostavila posebno oblikovane oddelke v podjetju, danes pa je obvladovanje tveganj razpršeno na celotno organizacijo. Uprava podjetja ima pri obvladovanju tveganj precejšnjo vlogo, saj se v praksi pogosto izkaže, da je »vrhovni skrbnik« obvladovanja tveganj ravno član uprave, ki je zadolžen za finance, ali pa to funkcijo prevzame sam

predsednik uprave. Glavna naloga »vrhovnega skrbnika« je skrb za korektno izvajanje strategije obvladovanja tveganj, kjer je predvsem pomembna komunikacija na vseh ravneh organizacije (Berk et al., 2005, str. 58–61). Na Sliki 1 je prikazano, kako v podjetju poteka poročanje o tveganjih.

Slika 1: Potek poročanja o tveganjih v podjetju



Vir: A. Berk et al., *Obvladovanje tveganja: skrivnosti celovitega pristopa*, 2005, str. 61.

2 STRATEGIJE IN METODE OBVLADOVANJA TVEGANJ

Vodilni in svetovno znan odbor COSO, za razvoj metodologije obvladovanja tveganj definira tveganja kot proces (angl. *Enterprise Risk Management*, v nadaljevanju ERM):

- na katerega vpliva poslovanje organizacije in ostalo osebje;
- ki je vsebovan v strateških usmeritvah podjetja;
- ki je oblikovan za identifikacijo potencialnih dogodkov, ki bi lahko vplivali na podjetje in obvladovanje tveganja;
- ki omogoča, da ostanejo tveganja znotraj toleranc, in poda razumno zagotovilo glede doseganja namenov podjetja.

Odbor opredeljuje osem stopenj, ki se navezujejo na različna tveganja, katerim so podjetja izpostavljena. Dajejo jim možnost in razumna zagotovila, več prostora za sprejemanje odločitev in informiranost vseh interesnih skupin, ki so povezane z organizacijo (Tveganja po ZKP, 2015).

V nadaljevanju podrobneje opišem vse stopnje procesa obvladovanja tveganj, ki jih opredeljuje odbor COSO, ki z razvojem celovitih okvirjev in smernic želi pripomoči k bolj premišljenemu vodenju organizacije, uspešnejšemu obvladovanju tveganj in zmanjšanju goljufij.

2.1 Spoznavanje notranjega poslovnega okolja

S spoznavanjem notranjega poslovnega okolja podjetje vzpostavi temelj za obvladovanje tveganj. Notranje poslovno okolje predstavlja nagnjenost k tveganju tako posameznikov kot tudi celotne organizacije, zato je pomembnost prepoznavanja in objektivnega ocenjevana tveganj, poslovne klime, načina vodenja in strukturiranja organizacije še toliko večja. Pomembno vlogo imajo tudi integriteta in etične vrednote zaposlenih, ki jih vodstvo namenoma ali nenamenoma vcepi v podzavest. Potrebna je tudi raziskava lokalnega okolja, še posebej, če podjetje deluje v več okoljih, predvsem zaradi lokalnih navad. Ovrednotenje trenutnega položaja podjetja je bistvenega pomena, saj nam služi za primerjavo dogodkov, ki se bodo zgodili v prihodnosti pri poslovanju podjetja (Berk et al., 2005, str. 88–89).

2.2 Opredelitev ciljev obvladovanja tveganj

Proces strateškega načrtovanja se v podjetju izvaja zato, da bi management in vsi zaposleni uresničili svoje želje in dosegli zelene cilje. Management brez strateškega načrtovanja, še posebej v času krize, tvega, da ga bodo spremembe v okolju presenetile in uničile, medtem ko strateško usmerjena podjetja vsaj približno vedo, kaj lahko v prihodnosti pričakujejo. Strateško načrtovanje popelje podjetje od tam, kjer je, tja, kamor želi priti. Proces strateškega načrtovanja je tudi aktivnost, ki podjetju omogoča, da močno poveča hitrost doseganja ciljev na vseh poslovnih področjih. Podjetje mora analizirati okolje, preveriti strateške cilje, vizijo in poslanstvo ter strategije za doseganje načrtovanih ciljev. Metodologija zajema oceno makroekonomskega okolja v svetu, analizo gospodarske situacije v Sloveniji, podrobno analizo poslovanja vseh ključnih procesov v podjetju, strateške cilje in oblikovanje strategij za doseganje teh ciljev po posameznih poslovnih področjih podjetja. Na različnih stopnjah procesa načrtovanja se uporablja različne metodološke pristope (Strategija razvoja podjetja, 2019).

2.3 Prepoznavanje dejavnikov ustvarjanja dodane vrednosti in dejavnikov tveganja

Poznamo zunanje in notranje dejavnike ustvarjanja dodane vrednosti. Pod zunanje dejavnike uvrščamo ekonomske in poslovne, kar se kaže kot vpliv raznih dogodkov na spremembo makroekonomskega stanja, stanja konkurence in drugih razmer na trgu. Ti dejavniki so lahko povezani tudi z naravnimi viri in naravnim okoljem, kot so razpoložljivost virov energije, naravne nesreče, politični in družbeni dogodki, prepletanje politike in gospodarstva, spreminjanje demografskih značilnosti, odnos do dela, družbeno-politična povezanost ljudi na določenem območju. Notranje dejavnike razvrščamo v štiri skupine, in sicer na infrastrukturo, zaposlene, procese in tehnologijo. Ko ima podjetje opredeljene zunanje in notranje dejavnike ustvarjanja dodane vrednosti, jih lahko prouči in ugotovi njihovo pomembnost in okoliščine. Pri ocenah podjetja uporabljajo različne

pristope, najbolj pa se poslužujejo pristopa od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. Ostali pristopi so: presojanje mejnih vrednosti posameznih spremenljivk, presojanje opozorilnih signalov, pregled »zaloge« dogodkov, notranja analiza in analiza procesnih tokov. Za prepoznavo in presojanje tveganj na področju celotne organizacije poznamo tudi koncept COCA (angl. *Contract, obligations, commitments, and agreements*), kar bi v prevodu pomenilo pogodbe, obveznosti, zveze in sporazumi, služijo nam lahko kot okvir za opredelitev dejavnikov tveganja ali pa že predstavljajo posamezne dejavnike tveganja (Berk et al., 2005, str. 91–95).

2.4 Ocena izpostavljenosti tveganju

Ocenjevanje izpostavljenosti tveganj pomaga pri ugotovitvah, v kolikšni meri je podjetje sposobno uravnati tveganje. Poznamo dve oceni, in sicer oceno inherentnega tveganja, kateremu je podjetje podvrženo brez ukrepov, ki so določeni v strategiji obvladovanja tveganja, in oceno rezidualnega tveganja, kjer gre za tveganja po že sprejetih ukrepih za obvladovanje tveganj. Podjetje za oceno izpostavljenosti tveganju uporablja kvalitativne in kvantitativne metode, strokovnjaki priporočajo, da podjetja uporabljajo kombinacijo obeh vrst metod. Bolj uporabni so modeli, ki ne temeljijo na podlagi verjetnostih porazdelitev. Podjetja pogosto uporabljajo kvantitativne metode, kot so: benchmarking, verjetnostni modeli in modeli tvegane vrednosti (Berk et al., 2005, str. 95–96).

Benchmarking ali primerjalna analiza je proces, v katerem ovrednotimo prakse, tehnologijo, vrednost za kupca v primerjavi z drugimi podjetji, ki delujejo na istem področju. Benchmarking se začne z definicijo, kaj je pomembno naši ciljni bazi kupcev. Poleg tega določimo ključne dejavnike uspeha učinkovitosti našega prodajnega osebja. Nato se benchmarkinga lotimo na treh različnih temeljnih področjih uspeha prodaje. Vrednost naše ponudbe za kupca, v primerjavi s konkurenco, je pogosto ključna za odločitev za prvi nakup. Ker je konkurenca med podjetji vse večja, pogosto ugotovimo, da naša rešitev nima edinstvenih konkurenčnih prednosti, ima pa manjše konkurenčne prednosti in tudi določene konkurenčne slabosti. Vsekakor je pogosto sama rešitev premalo, da bi kupec sprejel nakupno odločitev. Navsezadnje je tudi to razlog, da podjetja zaposlujejo prodajalce na terenu. Če bi imeli rešitev z edinstvenimi prednostmi, ki so ključne za kupca, bi lahko svoje prodajne cilje pogosto dosegli že z drugimi oblikami prodaje (spletno prodajo, kataloško prodajo ...) (Benchmarking, 2008).

Verjetnostni modeli temeljijo na podlagi preteklih dogodkov, ki so se dogajali na trgih in pri poslovanju, ter podobno. Običajno gre za normalne porazdelitve, žal smo v realnem svetu včasih primorani uporabiti tudi statistično bolj zahtevne modele, podjetja si največkrat pomagajo z numeričnimi metodami ali specializirano programsko opremo, ki nudi samodejen optimalni postopek verjetnostne porazdelitve. Uporabljajo se lahko tako za ocenjevanje običajnih ali nepredvidljivih dogodkov kot tudi za skrajne, redke dogodke, saj temeljijo na podlagi ocene časovnega horizonta. Mednje spadajo: tvegana vrednost,

tvegani denarni tok, tvegani prihodki in bonitetne ocene oziroma ocene nezmožnosti izpolnjevanja obveznosti do poslovnih partnerjev (Berk et al., 2005, str. 97–98).

Kvantitativni modeli, ki ne temeljijo na verjetnostnih porazdelitvah, temeljijo na subjektivnih predpostavkah in ocenjevanju domnevne izpostavljenosti v skladu s prepričanjem ocenjevalca. Metoda temelji na preteklih podatkih, a le v takšni meri, da odločevalcu omogoči določiti razumne mejne vrednosti posameznih ocenjevanih spremenljivk in njihovih pripadajočih vrednosti. Mednje spadajo analiza občutljivosti, testi ekstremnih okoliščin in analiza scenarijev. Tveganja se ne seštevajo, prav tako moramo upoštevati medsebojne odvisnosti in se zavedati, da se tveganja lahko med seboj izničijo (Berk et al., 2005, str. 98–101).

2.5 Opredelitev mehanizmov odzivanja

Pri tej stopnji podjetje določi ukrepe za posamezne dejavnike tveganja, s katerimi bo lahko izpostavljenost tveganju omejilo v obvladljive okvire. Ukrepe določi za vse posamezne vrste tveganj, ki bodo prevzeli tveganje, hkrati pa zadovoljili ostale interesne skupine v podjetju. Tveganja lahko prevalimo, ublažimo, sprejmemo ali pa se jim izognemo. Zaradi potrebe po zavarovanju so se razvijale tako zavarovalnice kot tudi banke, ki so postopoma razvile kar se da prilagojene instrumente zavarovanja za podjetja, ki se nahajajo v različnih in specifičnih razmerah. Med tremi največjimi inovacijami so: končni programi obvladovanja tveganj, ki so sestavljeni iz zavarovalnih polic in upniških pogodb, usklajevanje tveganih naložb in obveznosti, ki zavarovalnicam omogoča, da je od celotnega portfelja odvisna njihova uspešnost in posledično tudi zmožnost kreiranja novih zavarovalnih storitev, končno integrirani instrumenti, ki omogočajo zavarovanje za celoten skupek tveganj (Berk et al., 2005, str. 101–104).

2.6 Opredelitev rezervnih načrtov in kontrolnih dejavnosti

Podjetja so primorana predvidevati, zato si tudi oblikujejo rezervne načrte in z njimi posamezne aktivnosti, katere bodo uporabili v primeru morebitne uresničitve dejavnikov tveganja. Pri izvajanju aktivnosti so ključni zaposleni na vseh ravneh, ki so odgovorni za določene vrste tveganj, saj lahko v zelo hitrem času reagirajo. Če podjetje nima pripravljenih rezervnih načrtov, so posledice uresničitve enega izmed dejavnikov tveganja velike, prav tako je velika splošna izpostavljenost tveganjem. V vsem tem ima pomembno vlogo tudi kontrola, ki podjetju pomaga pri ugotavljanju pravilnosti načrtanih ukrepov, politik in postopkov, katere podjetje uporabi pri realizaciji dejavnikov tveganja (Berk et al., 2005, str. 104–105).

2.7 Vzpostavljanje in zagotavljanje učinkovite in pregledne komunikacije

Komunikacija v podjetju bi morala biti jasna, pregledna, dosledna, pravočasna in bi morala omogočati prejetje povratnih informacij zaposlenih. V zadnjem času se vse bolj govori o mrežni komunikaciji v podjetju – to ne pomeni le omogočanja komuniciranja z vrha navzdol in obrnjeno, temveč tudi diagonalno, vertikalno (med različnimi oddelki, enotami, funkcijami). Komunicirati moramo vedno enako in načelno, navznoter in tudi navzven. Večje kot je podjetje, pomembnejša je tudi vloga širšega vodstva in vseh nadrejenih oseb v interni komunikaciji. Vloga vodstva je, da pripravi in predstavi kar se da primerne in učinkovite ukrepe za obvladovanje tveganj, s tem se zmanjšuje moralno tveganje in povečuje vrednost podjetja v očeh lastnikov (Smrekar, 2010).

2.8 Spremljanje doseženih rezultatov in povratne informacije

Spremljanje doseženih rezultatov mora temeljiti na podlagi celovitega pristopa. Pri tem morajo skupaj z zaposlenimi sodelovati tudi manager tveganja ali člani odbora za obvladovanje tveganj in notranji revizorji. Uprava podjetja je tista, ki spremlja in analizira posamezna poročila ter na podlagi teh določi nadaljnje ukrepe in zadolžitve. Kakovostne povratne informacije so glavni del uspešnega sistema, ki prispeva k boljšemu samozavedanju organizacije ter dolgoročno tudi boljšemu izobraževanju in usposabljanju na področju samega procesa obvladovanja tveganja in aktivnega izvajanja strategij (Berk et al., 2005, str. 105–107).

V nadaljevanju so predstavljeni dejavniki tveganja, ki vplivajo prav na vsako podjetje, ki deluje na trgu. Ti se lahko pojavljajo tako znotraj podjetja kot tudi v njegovem zunanem okolju.

3 TVEGANJE DELOVANJA

Tveganje delovanja je v podjetju prisotno ves čas, saj je neposredno povezano s tekočim poslovanjem podjetja. Na tveganje delovanja vplivajo eksterni dejavniki, med katere spadajo povečanje konkurence in njeni pritiski, hitro spreminjajoče se okolje in z njim povezani tehnološki razvoj, spremembe zakonov in tudi povečevanje števila naravnih nesreč. Med drugim na tveganje delovanja vplivajo tudi interni dejavniki, kot so tveganje prekinitve poslovnih procesov, napake zaposlenih in zlorabe. Tovrstna tveganja se merijo na podlagi finančne izgube, ki je lahko posredna ali neposredna glede na posamezne motnje v samem procesu ali pa na podlagi kvalitativnih posledic, kot je slab ugled družbe, njenih storitev in izdelkov. Prepoznavna indikatorjev tveganja običajno temelji na podlagi preteklih podatkov, hkrati pa mora biti podjetje pozorno tudi na tekoče dogajanje v podjetju, kakšen je delež novih zaposlitev in kolikšen odpovedi, kako visoka je fluktuacija, ki ima lahko še posebej negativne učinke, saj lahko zaradi odhoda zaposlenih pride do

napak, kraje in celo izgube raznih priložnosti na samem trgu. Pri prepoznavi indikatorjev gre za skupek težav ali nezgod, ravno to pa je razlog, da podjetje teh težav ne prepozna pravočasno, saj manjšim težavam ne posvečajo dovolj pozornosti, kljub temu da lahko povzročijo velike izgube. Tveganje delovanja se deli glede na različne dejavnike tveganja, tveganja zaposlenih, tveganja razmerij, tveganja poslovnih procesov in tehnologij in zunanja tveganja (Berk et al., 2005, str. 164–182).

Tveganje zaposlenih je v današnjem globalnem svetu dinamičen proces, ki ga različne teorije s področja družbenih, ekonomskih, psiholoških in varnostno-korporacijskih študij obravnavajo različno. Zaposleni je vsakodnevno izpostavljen različnim vplivom (delovno mesto je lahko vir konfliktnih razmerij in pomemben kriminogen dejavnik), ki lahko bolj ali manj ogroža poslovanje podjetja. Zaposleni (z vsemi svojimi potrebami, motivi, stališči in notranjimi osebnostnimi dejavniki) pomeni ključni in kritični člen poslovanja podjetja, ker v njem združuje delo (psihološka pogodba s podjetjem), zaznava in nadzira tveganja, dela napake in popravlja napake. Zlonamerna napaka je odločitev posameznika in je iz podjetja ne moremo izločiti, lahko pa s preventivnimi ukrepi in postopki zmanjšamo njen škodljivi učinek (pripravljenost »nekaj dobrega delati« za podjetje). Pričakuje se, da bosta vedenje in delo zaposlenega v skladu z normami poslovanja podjetja. Kontroliranje in spreminjanje vedenja zaposlenih pa vsebuje več moralno etičnih vprašanj in pomislekov. Pomembno je zavedanje, da je stopnja zanesljivosti posameznika odvisna od stopnje njegove motiviranosti, usposobljenosti in pripadnosti podjetju. Preventivne aktivnosti naj se nanašajo na identificiranje pomanjkljivosti pri delu, krizno skupino za neprekinjeno poslovanje, odzive na posamezne nenormalne situacije, izdelavo scenarijev odzivanja in vadbo primerov nenormalnih situacij (Kako zmanjšati tveganje v podjetju in preprečiti najhujše?, 2015).

Tveganja razmerij so povezana z neizpolnitvijo obveznosti podjetja do strank, delničarjev, države ali tretjih oseb. Med drugim med tveganja razmerij uvrščamo tudi tveganje odškodninske odgovornosti za poškodbe ali druge škodne dogodke, ki bili povzročeni drugim osebam. Tveganje razmerij pri strankah nastane zaradi neprimernosti izdelkov in storitev, malomarnosti in drugih napak. Uvrščamo jih na pravno in pogodbeno tveganje, tveganje diskriminacije pri prodaji, tveganja malomarnega odnosa in druga tveganja trženjskih aktivnosti. Tveganja odškodninske odgovornosti je treba nadzorovati že pri samem načrtovanju izdelka, hkrati mora biti podjetje pozorno na skladnost in kakovost izdelkov. Kadar pride do večjih napak pri izdelku, je dobro, da ima podjetje izdelan varnostni načrt za umik izdelka s trga. Tveganje razmerij z delničarji se nanaša na verjetnost, da bodo delničarji tožili podjetje oziroma predvsem vodstvo. Vzroki za takšne tožbe so v neustreznosti prikazanih finančnih rezultatov, zavajajoče napovedi o dobičkih družbe in neopravičene posamezne naložbe. Neuspešnega poslovanja družbe ni mogoče kriti z raznimi zavarovanji. Podjetju lahko škodo naredijo tudi tretje osebe, tovrstni primeri so kršitve avtorskih pravic, patentov in pogodbeni nesoglasja s tretjimi osebami. Med tretje osebe uvrščamo tudi zaposlene, zato je sklenitev tovrstnih zavarovanj za podjetja še

posebej priporočljiva. Zadnja skupina tveganj razmerij je tveganje z državo, gre za kršitve davčne zakonodaje in zakonodaje s področja varovanja okolja (Berk et al., 2005, str. 185–188).

Tveganja poslovnih procesov se nanašajo na neuspešno izvajanje posameznih aktivnosti v podjetju. Na primer napake pri sprejemanju podatkov o naročilu, napake pri sami izvedbi naročil zaradi zamujenih rokov. Pri tveganju tehnologije govorimo o izgubah, ki so posledica nepravilnega delovanja sistemov ali druge prekinitve, ki vodijo do motenj v poslovnem procesu. Poznamo zunanje systemske motnje, ki se dogajajo zunaj podjetja, kot je izpad plačilnega sistema ali izpad sistemov tretjih oseb, s katerimi podjetje sodeluje. Notranje systemske motnje se kažejo v prekinitvah poslovnih procesov zaradi internih problemov delovanja sistema. Do omenjenega pride zaradi slabe systemske arhitekture, slabe naložbe v sisteme, prekinitve delovanja, vdora računalniških virusov. Za obvladovanje tveganja poslovnih procesov uporabljamo systemski inženiring, ki se ukvarja z načrtovanjem kompleksnih sistemov. S sistemov opredelimo nabor virov, ki so lahko zaposleni, material, postopki, tehnologija, oprema, čas, poslovni prostori in ostali dejavniki. Cilj je prepoznati in odpraviti oziroma omejiti napake (Berk et al., 2005, str. 188–192).

Zunanja tveganja so tveganja premoženjske škode kot posledica naravnih ali drugih dejavnikov, tveganja izgube zaradi tretjih oseb ter tveganja zaradi sprememb zakonodaje. Premoženjska tveganja so opredeljena kot tveganja izgube, kot posledica poškodbe ali izgube premoženja, za katere odgovornost nosi podjetje. Odgovornost izhaja iz raznih razmerij, kot so hipotekarno in najemniško upništvo ali drugo. Zlorabe tretjih oseb opredeljujemo kot namerna dejanja s strani tretjih oseb, ki želijo oškodovati podjetje ali državo na način odtujevanja premoženja ali izigravanja zakonodaje. Takšna dejanja se dogajajo v obliki ropov, kraje, ponarejanja, vdora v računalniške sisteme, terorizma in pranja denarja. Tveganje sprememb zakonodaje predstavlja strošek prilagajanja zakonskim spremembam. Sprememba zakonodaje lahko v podjetju vpliva na različna področja, od gospodarske in davčne ureditve, delovnopravne ureditve in varstva okolja, vpliva pa tudi na podjetja z naložbami v tujini (Berk et al., 2005, str. 193–196).

4 FINANČNO TVEGANJE

Finančno tveganje sledi osnovnemu konceptu tveganja in predstavlja možnost (verjetnost), da se zaradi določenih dejavnikov pri poslovanju ali investicijah ustvari finančna izguba. Finančno tveganje je vse, kar lahko preprečuje doseganje določenih finančnih ciljev in ustvarja izid, ki ni bil predviden. Najpogostejše finančno tveganje po navadi predstavlja možnost, da bodo dejanski donosi naložb ali dobički podjetij slabši, kot je bilo prvotno predvideno in pričakovano. Na splošno se vsa finančna tveganja razvrščajo v dve temeljni kategoriji, in sicer sistematično tveganje in nesistematično tveganje. Natančnejša opredelitev finančnih tveganj se med ekonomisti precej razlikuje. Kljub temu jih lahko

razvrstimo v naslednje osnovne kategorije: kreditno tveganje, tržno tveganje, operativno tveganje in likvidnostno tveganje. Finančni trgi se pogosto uporabljajo kot podlaga za ključno vlogo pri ocenjevanju in obvladovanju finančnih tveganj. Ker si vsak udeleženec na finančnem trgu prizadeva doseči čim višji donos/dobiček ob čim manjšem tveganju, lahko rečemo, da je donos v funkciji tveganja. To pomeni, da višji donosi predvidevajo tudi večja tveganja in obratno (Finančno tveganje, b.l.).

V nadaljevanju sledi podrobnejši opis finančnih tveganj. Ker podjetje nanje nima vpliva, je hitra prepoznava ključnega pomena, da podjetje lahko kar se da uspešno obvladuje tveganja in izvede potrebne ukrepe.

4.1 Kreditno tveganje

Kreditno tveganje predstavlja možnost nastanka izgube zaradi neizpolnitve pogodbenih obveznosti dolžnika do kreditodajalca. Povezano je z nepripravljenostjo ali nesposobnostjo dolžnika, ki je lahko začasna ali trajna. Obstajata dve osnovni vrsti kreditnega tveganja (Kreditno tveganje, b.l.):

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

Kreditno tveganje je koncept, ki se največkrat uporablja pri bančnih kreditih in obveznicah, pri čemer je posojilodajalec zainteresiran oceniti, kakšne so možnosti, da bo posojilojemalec (druga pogodbeni stran) sposoben posojeni denar vrniti pod dogovorjenimi pogoji. Torej, kreditno tveganje se tako kot tveganje nasploh ukvarja z vprašanjem, kakšna je verjetnost, da dolžnik svojih obveznosti ne bo mogel ali ne bo hotel izpolnjevati. Za finančne institucije je kreditno tveganje najpomembnejše tveganje.

Pri večjih podjetjih se tej dejavnosti namenjajo značilna sredstva zaradi večjega števila kupcev in partnerjev ter posledično večje izpostavljenosti kreditnemu tveganju. Niso nenavadni celo oddelki, namenjeni zgolj obvladovanju kreditnega tveganja. Osnovna dejavnost takšnega oddelka je kreditna analiza – redno ocenjevati finančno zdravje svojih kupcev ter ustvarjati podlago za sprejemanje in podaljševanje kreditnih pogojev. Manjša podjetja težje obvladujejo kreditno tveganje, ker nimajo dovolj resursov, ki jih lahko posvetijo spremljanju te dejavnosti (Kreditno tveganje, b.l.).

4.2 Tržno tveganje

Tržno tveganje je finančno tveganje, ki se nanaša na verjetnost, da se bo vrednost določenega finančnega sredstva (npr. delnica, obveznica, terjatev) ali celotnega portfelja naložb spremenila oziroma zmanjšala zaradi spremembe v tržnih razmerah. Pravzaprav je tržno tveganje negotovost glede končnega finančnega stanja zaradi gibanj in volatilnosti tržnih dejavnikov, kot so cene blaga, valut, finančnih instrumentov in obrestnih mer.

Negativne spremembe v tržnih cenah predstavljajo potencialno izgubo pri posameznem sredstvu, naložbeni poziciji ali celotnem portfelju. Skratka, lahko rečemo, da je tržno tveganje obseg izpostavljenosti spremembam tržnih vrednosti. Tržnih tveganj je več. Med najbolj poznanimi sta valutno in obrestno tveganje. Tako kot pri drugih oblikah tveganj se obseg morebitnih izgub iz naslova tržnega tveganja – izpostavljenost do tržnega tveganja – meri z različnimi metodologijami, kot so VAR (angl. *Value at Risk*), beta, trajanje (angl. *duration*), konveksnost (angl. *convexity*), različni stres testi itn.

Tržno tveganje je splošno tveganje in ne specifično. Kot takšno ima lahko tržno tveganje širše posledice in učinek na več različnih investicij hkrati. Npr. izpad proizvodnje zaradi požara pri posameznem podjetju je specifično tveganje, ki negativno vpliva le na delnico tega podjetja in ne na druge naložbe v portfelju. Sesutje nepremičninskega balona v 2007 in 2008 ali pa nižanje referenčnih obrestnih mer sta dobra primera tržnih tveganj, ki vplivata na celoten portfelj finančnih sredstev oz. naložb (Tržno tveganje, b.l.).

4.3 Operativno tveganje

Operativno tveganje predstavlja možnost izgube zaradi neustreznega ali neuspešnega izvajanja notranjih postopkov, procesov, ljudi in sistemov ali pa zaradi zunanjih dogodkov. Kot kaže definicija, je operativno tveganje zelo obsežen koncept. Omejeno je na posamezno podjetje, ker nastaja z izvajanjem poslovnih funkcij in aktivnosti v tem podjetju. Nekaj praktičnih primerov operativnih tveganj so tehnična napaka (motnja), izpad elektrike, škoda in nedostopnost do fizičnih sredstev (npr. požar, poplave), neustrezno dokumentiranje in arhiviranje podatkov, pomanjkanje nadzora, odgovornosti in kontrol, napake v računovodstvu, nabavi, finančnih projekcijah in poročilih, prevare znotraj in zunaj podjetja, pad računalniškega omrežja, varnost zaposlenih na delovnem mestu in pa težave pri distribuciji (Operativno tveganje, b.l.).

4.4 Likvidnostno tveganje

Pri podjetju je likvidnostno tveganje nevarnost neusklajenosti med dospelimi sredstvi in obveznostmi do virov sredstev. Z drugimi besedami predstavlja likvidnostno tveganje možnost pomanjkanja denarnih sredstev za poplačilo zapadlih obveznosti. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju definira likvidnostno tveganje kot tveganje nastanka izgube zaradi kratkoročne plačilne nesposobnosti. Tovrstno tveganje je večje pri podjetjih, ki svoje izdelke in storitve prodajajo na kredit z daljšim časovnim odlogom plačila. Pri finančnih instrumentih je likvidnostno tveganje možnost, da posameznega instrumenta ne bo možno dovolj hitro unovčiti. Glavni vzrok je običajno premajhen promet na trgu, kjer se z naložbo trguje. Z upadom likvidnosti posameznega trga se likvidnostno tveganje povečuje. Nekaj podobnega je v preteklih letih (2008–2010) doživel slovenski trg vrednostnih papirjev, kar je odrinilo vlagatelje. Likvidnostno tveganje je skupni imenovalc drugim tveganjem. Npr. podjetje,

izpostavljeno visokemu kreditnemu tveganju, je hkrati izpostavljeno tudi likvidnostnemu tveganju. Zaradi lastnosti skupnega imenovalca postane obvladovanje likvidnostnega tveganja težka, a zelo pomembna naloga. Ključen dejavnik za uspešno obvladovanje likvidnostnega tveganja je nadzor nad denarnimi tokovi (Likvidnostno tveganje, b.l.).

4.5 Prepoznavna, obvladovanje in ukrepi pri finančnem tveganju

Prepoznavna finančnega tveganja je tako kot pri drugih vrstah tveganj osnova za izvajanje ukrepov in določitev strategije. Ali lahko pride do morebitnih tveganj, mora podjetje opredeliti, kateri dejavniki tveganja so prisotni, kakšna je njihova vrednost, v katerem časovnem obdobju bodo dejavniki izpostavljeni tveganju in ali je med seboj povezanih več dejavnikov. Za obvladovanje finančnih tveganj lahko podjetje uporabi notranje ukrepe ali pa zato uporabi zunanje izvedene finančne instrumente. Poznamo naravno zavarovanje oziroma povezovanje plačil. Ta ukrep je primeren, kadar je eno podjetje uvoznik in izvoznik hkrati, saj so v tem primeru tudi obveznosti in terjatve normirane v isti valuti in imajo enake zapadlosti. Termnsko usklajevanje plačil se navezuje na prilagoditev kreditnih pogojev in rokov zapadlosti med podjetji. Dogovorimo se lahko za plačevanje obveznosti pred zapadlostjo ali pa za plačilo po določenem roku. Med notranje ukrepe spada še politika cen, pri kateri se uporabljata dva vzvoda, prilagajanje cen in določanje denarne valute, v kateri je izstavljen račun. Obvladovanje sredstev in obveznosti delimo na agresivni in obrambni pristop. Pri agresivnem podjetje povečuje pritoke v valutah, za katere se pričakuje, da se bo njihova vrednosti povečala, hkrati pa povečuje odtoke v valutah, za katere pričakuje, da se bo njihova vrednost zmanjšala (Berk et al., 2005, str. 221–224).

Uporaba izvedenih finančnih instrumentov je eden od najbolj pomembnih in odmevnih inovacij na finančnih trgih. Prej so podjetja običajno za zavarovanje uporabljala zavarovalne police, sedaj pa obstajajo tri osnovne vrste finančnih instrumentov, termnski posli, zamenjave in opcije, vse to so dolgoročni instrumenti. Termnska pogodba je pogodba, kjer je bodoči nakup ali prodaja dogovorjena v bistvenih elementih že prej sestavljene pogodbe. Včasih so tovrstni posli potekali prek bank, danes pa je z njimi mogoče trgovati na borzi. Opcija je pravica za nakup ali prodajo osnovnega sredstva po ceni, ki se jo dogovorimo danes. Stroški opcije ali premije so dogovorjeni vnaprej. Pomembna razlika med opcijo in drugimi izvedenimi instrumenti je svoboda imetnika opcije, ki se lahko pred datumom izteka odloči, ali koristiti svojo pravico ali ne. Zamenjave so pogodbe, kjer se nasprotni stranki danes dogovorita in strinjata, da bi zamenjali dve temeljni sredstvi v prihodnosti po stopnji, ki sta jo določili danes. Termnske pogodbe in zamenjave so cenejši način obvladovanja tveganj in imajo simetričen profil donosa. Medtem ko so opcije dražje, vendar omogočajo omejitev izgube, kar je velika prednost v primerih, ko gre za izvedbo negotovih poslovnih dejavnosti (Berk et al., 2005, str. 229–247).

V nadaljevanju je opisano strateško tveganje, ki ima dolgoročen pomen za podjetje. Dejavnike tveganja podjetja vključujejo v strateški načrt, saj vplivajo na prihodnje odločitve o poslovanju podjetja.

5 STRATEŠKO TVEGANJE

Strateško tveganje je tveganje nastanka izgube zaradi nepravilnih poslovnih odločitev, neustrezne organizacije in strategije sklada ter premajhne odzivnosti na spremembe iz poslovnega okolja. Za oblikovanje ustrezne organizacije in strategije je zadolžena uprava, ki mora sprejeti vse ustrezne ukrepe za doseganje strateških ciljev ter za ohranjanje in krepitev ugleda družbe. Za obvladovanje tovrstnega tveganja se zagotavlja ustrezen sistem nadzora, ki omogoča spremljanje izpolnjevanja ciljev, opredeljenih v poslovni strategiji, in preprečitev napak, ki bi vplivale na nezadovoljstvo poslovnih partnerjev. Strateška tveganja se obvladujejo tudi s tekočim spremljanjem in sodelovanjem pri pripravi zakonskih podlag in s koriščenjem storitev zunanjih svetovalcev, kot so davčni svetovalci, revizorji, pravni svetovalci, IT-svetovalci in drugi (Upravljanje s tveganji, 2019).

Analiziranja strateških tveganj se podjetje običajno loti v sklopu presojanja poslovnih strategij. Glavno vlogo pri tem igrata sama strategija vstopa na trg in delovanje podjetja. Izbira strategije je odvisna od lastnosti trga, na katerem podjetje deluje. Po Porterju poznamo strategijo segmentacije ali drobljenja, ki je primerna za podjetja, ki so osredotočena na ozek ciljni trg. Strategija razločevanja in strategija cenovnega tekmovanja pa sta primerni za podjetja, ki imajo širok ciljni trg. Strategija razločevanja temelji na različnih proizvodih različnih proizvajalcev, ki jih kupci jasno razločijo in imajo oblikovana stališča. Strategija cenovnega tekmovanja je povezana z generičnimi proizvodi, bistvo je nizka cena, ki privablja kupce, ki ne ločujejo med različnimi proizvajalci in proizvodi in so zaradi ugodne cene pripravljeni spremeniti nakupne navade. Pri konkurenčnih strategijah naj bi se podjetja odločala med petimi t. i. Porterjevimi silnicami, ki so: pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev, nevarnost vstopa konkurence, nevarnost pojava in obstoja substitutov, stopnja konkurence v dejavnosti (Berk et al., 2005, str. 11–112).

Pri izbiri prave poslovne strategije podjetjem poleg že omenjenih strategij in silnic pomaga tudi izdelava analize SWOT – prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnost (angl. *strengths, weaknesses, opportunities and threats*). Namen analize je pomoč pri strateških odločitvah, kam točno usmeriti poslovanje, katere programe opustiti ali ojačiti. Najprej je treba razmejiti prednosti/slabosti in priložnosti/nevarnosti. Prva dva vidika se nanašata na notranje dejavnike, druga dva pa na zunanje dejavnike. Glavna razlika pri tem je, da imamo pri notranjih dejavnikih vpliv, da se lahko prilagodimo, razvijemo ali kako drugače ukrepamo. Priložnosti/nevarnosti se nanašajo na zunanje dejavnike, na katere nimamo vpliva in ne moremo direktno sami narediti nič kot le to, da prilagodimo notranje lastnosti (Analiza SWOT, 2019).

Upravljanja podjetij se med seboj razlikujejo. Podjetje lahko izbere dvotirni sistem upravljanja z upravo in nadzornim svetom ali enotirni sistem upravljanja z upravnim odborom. Pri nas uporabljamo dvotirni sistem, kjer sta organa za izvajanje in nadzor ločena. Vloga nadzornega sveta je nadzor nad vodenjem poslov družbe, kar mu daje pravico, da od uprave zahteva poročanje o vprašanih, ki jih določa zakon, in vprašanih, ki se mu zdijo pomembna. Uprava je nosilec dveh funkcij, to sta poslovodstvo in zastopanje (Delniška družba d.d., 2019).

V zadnjih 20 letih smo bili priča valu prevzemov in združitvev podjetij. Podjetja so s tem želela pridobiti: dopolnjevanja na trgih, cenovno učinkovitejšo konkurenco, možnost doseganja skupnih strateških interesov, dostop do distribucijskih kanalov. Sovražni prevzemi imajo enake značilnosti, razlikujejo se v tem, da v prednosti verjame le prevzemnik. Dejavnik tveganja pri tem je, da pride do precenjenosti sinergičnih učinkov in klime dveh skupin ljudi, ki so si različni, zato lahko pride do navskrižij in do slabega vodenja. Podjetja se med seboj povezujejo tudi le strateško, sklepajo partnerstva, saj dandanes samozadostnost v globaliziranem svetu za veliko podjetij ni dovolj. Tržni položaj podjetja je zelo odvisen od človeškega kapitala, zato morajo podjetja aktivno graditi strategijo izpopolnjevanja in kompetenc zaposlenih. Uvajanje novih izdelkov na trg za podjetje pomeni nova tveganja, saj mora zanj oblikovati dobro poslovno strategijo. Takšne investicije je največkrat težko oceniti, zato se je treba opreti na tri dejavnike, s pomočjo katerih lažje ocenimo investicijo, in sicer: velikost trga, kakovost tima oz. ekipe in vizijo izdelka.

Tim: najuspešnejša podjetja vodijo podjetniki, ki neprestano zbirajo najrazličnejše informacije in si izbirajo višje cilje, kljub temu da to pomeni spreminjanje smeri, ki so si jo načrtali na začetku poti. Takšne poteze so uspešne, če podjetnik sodeluje s pravim timom.

Ciljni trg: velikost trga je za uvajanje izdelka zelo pomembna. Josh Kopelman je prepričan, da večji kot je trg, več možnosti imamo, da bo nekomu naš izdelek všeč. Kljub velikosti trga pa se podjetje sooča z najrazličnejšimi ovirami in tveganji, kot so: konkurenca, trg, nova tehnologija, razna finančna tveganja itd.

Vizija izdelka: včasih imajo podjetniki tako močno intuicijo, da poslovni načrt izdelka izpolni vsa svoja pričakovanja. V večini primerov pa je izdelek treba spreminjati in prilagajati. Prav zaradi tega je zelo težko oceniti, kako uspešen bo izdelek na trgu.

Težko je oceniti, kako uspešno se bo izdelek uvajal na trgu, zgolj na podlagi poslovnega načrta izdelka. Zato je treba oceniti kakovost tima ter velikost in lastnosti ciljnega trga, nato pa upati na najboljše. Zavedati se je treba, da mora vsaka praksa zoreti nekaj let, predno se pokaže, katera od vseh prinaša najboljše koristi in kako jo je najlažje implementirati v določenem podjetju (Resnik, 2010).

V nadaljevanju sledi projektno tveganje. Vsako podjetje tekom svojega poslovanja izvaja različne projekte, ti pa s seboj prinašajo tudi nova tveganja. Dobro zasnovan okvir projekta je osnova za njegovo uspešno izvedbo.

6 PROJEKTNO TVEGANJE

Že stoletja podjetja izvajajo razne projekte, a se še vedno dogaja, da so ti neuspešni. Gre za kompleksne in med seboj povezane dejavnosti, ki so časovno, proračunsko in glede na poslovni načrt omejene. Pri projektne tveganju gre za presojanje tveganja novih naložb in vodenje projektov ter z njimi povezane procese odločanja. Kako tvegana je nova naložba, je odvisno od dejavnosti, velikosti in okolja podjetja, poleg tega pa tudi, kako dobro so usposobljeni poslovni finančniki, da znajo presoditi, kako donosne so posamezne naložbe. Naložbe vrednotimo na podlagi dodatnih denarnih tokov, ki jih ustvarjajo naložbe, zopet je tveganje odvisno od različnih dejavnikov in zahteva različne pristope glede na dane situacije. Dejstvo je, da se morajo podjetja pospešeno prilagajati novim informacijam in potrebam kupcev. To je moč zagotoviti z doslednimi metodami obvladovanja tveganj in z vrednotenjem bodočih koristi, vse to skupaj lahko poimenujemo realne opcije. Za odločanje o novi naložbi je pomembna tudi neto sedanja vrednost, kljub temu da se velikokrat na manj razvitih in manj konkurenčnih trgih zgodi, da je začetna naložba precej nedonosna, zaradi sprememb v okolju in pridobljenega znanja pa lahko v prihodnosti postane veliko bolj donosna. Pomembno vlogo igra tudi ekskluzivnost prisotnosti na trgu, katero si podjetje pridobi z zgodnim vstopom na trg (Berk et al., 2005, str. 132–154).

Projektne tveganje je sestavljeno iz naslednjih faz: začetnega kreiranja idej, načrtovanja, izvedbe in zaključevanja, s tem se razvije osnovna smer primerne razmišljanja pri izvajanju projektov in z njimi povezanimi tveganji. Za kar se da pregleden način si vodstvo pripravi časovni plan, ki zajema zaporedje aktivnosti in natančno časovno opredelitev poteka. Vodstvo projekta mora učinkovito postaviti motivacijske sheme in določiti srednje in nižje vodstvene ravni, opredeliti jasne določitve in zahteve, kar pa ni lahka naloga. Uspešen projektne vodja mora v obzir vedno vzeti tudi dejavnike tveganja, ti so lahko tehnološke, okoljske, kadrovske in druge narave ali oblike. Projekti morajo biti optimizirani, razporejeni po prioritetah, saj je sočasno obvladovanje večjih projektov oteženo (Berk et al., 2005, str. 155–162).

V nadaljevanju povzemam del raziskave globalnega podjetja AON, ki se ukvarja z ocenjevanjem tveganj. Povzetek se nanaša na obvladovanje tveganj in uporabo ERM v konkretnem podjetju Melamin, d. d.

7 OBVLADOVANJE TVEGANJ V PODJETJU – IZSLEDKI RAZISKAVE AON

Raziskava je bila izvedena s strani globalnega omrežja AON v letu 2007 in na podlagi anketnih podatkov, ki so bili zbrani v zadnjem četrtletju v letu 2009. Zajema različne vidike obvladovanja tveganj, pri čemer so sodelovali strokovnjaki iz vodilnih organizacij celega sveta. S sledenjem trendom in informiranostjo o dogajanju na trgu se podjetja neprestano razvijajo in s tem gradijo na svoji konkurenčni prednosti. Negotovost v svetovnem gospodarstvu se je znatno povečala. Glede na prejšnjo raziskavo, iz leta 2007, je bilo ugotovljeno, da je stopnja obvladovanja tveganja v podjetjih višja kot kadarkoli prej. Podjetja se nenehno sprašujejo: Kaj so naša tveganja? Kako izdelati kakovosten profil tveganja? Katera poslovna področja prinašajo tveganja? Kakšen je potencialni finančni vpliv ključnih tveganj? Kakšno je pravo razmerje med obvladovanjem tveganja in strpnostjo? Ali na pravi način pristopamo k obvladovanju tveganja? Ali zaposleni razumejo svoje vloge v procesu obvladovanja tveganja? Ali je naša strategija primerna za obvladovanje tveganj? ERM je napreden in edinstven sistem za vsako organizacijo posebej. Cilj je, da je ERM zakoreninjen v posamezno kulturo, procese, strateško vizijo in upravljanje organizacije, ki temelji na podlagi dejavnikov tveganja in s tem vodi k boljšemu odločanju. Devet naprednih značilnih praktik pri obvladovanju tveganj se pojavlja med vsemi izvajalci ERM, ne glede na velikost, dejavnost, sektor ali regijo (Cross & Taylor, 2010, str. 3-4).

7.1 ERM kot kritični okvir za uspešno sprejemanje odločitev in ohranjanje vrednosti podjetja

Podjetja z naprednimi programi ERM si na višjem nivoju prizadevajo za učinkovito obvladovanje tveganj. Na ta način tudi delavci pridobijo več znanja, znajo bolj kakovostno zbrati in uporabiti podatke na vseh ravneh funkcij podjetja, na primer pri strateškem načrtovanju, združitvah in pridobitvah ter pri ohranjanju in povečevanju vrednosti za delničarje. Anketni podatki so pokazali, da imajo podjetja, ki so v fazi napredne uporabe programa ERM, 100-odstotno podporo pri dejavnosti obvladovanja tveganja in v celoti razumejo njegov namen. Večina naprednih organizacij (92 %) meni, da jim pridobljene informacije prek programa ERM bistveno pripomorejo pri strateškem načrtovanju. 71 % tovrstne informacije uporablja pri odločitvah o združitvah in prevzemih. AON je ob tem podal strokovno svetovanje, da zagotavljanje aktualnih informacij vodstvu vodi v najboljše prakse zagotavljanja obvladovanja tveganja, spodbuja razumevanje in oceno tveganja v povezavi poslovanja in njegovega načrtovanja ter spremljanja tveganj (Cross & Taylor, 2010, str. 5).

7.2 Določitev odgovorne osebe na višji ravni, ki vodi in pospešuje postopke ERM

Podjetja za nadzor tveganja na višji izvršni ravni imenujejo odgovorno osebo. Nekatere organizacije so v ta namen ustvarile delovno mesto CFO (angl. *Chief Financial Officer*), v mnogih podjetjih pa so v to vlogo dani finančni direktorji ali generalni svetovalci. Ne glede na to, na katerem delovnem mestu deluje odgovorna oseba, mora imeti podporo vodstva, razumeti strateško usmeritev organizacije, biti odkrita v razpravah z vodstvom in preostalimi izvršilnimi organi podjetja. Ima širok pogled nad tveganji organizacije in s tem možnost nadgradnje programa ERM v smiseln kontekst na vseh ravneh organizacije (Cross & Taylor, 2010, str. 5).

7.3 Kultura ERM, ki spodbuja polno vključenost in odgovornost na vseh ravneh organizacije

Bolj kot ERM v podjetju obravnavajo kot osnovno dejavnost, boljše se izvajajo njihove dnevne operacije, kot tudi strategija podjetja. Izobraziti je treba zaposlene na vseh ravneh, odbor in vodstvo. Jasno je, da uvedba odgovornih oseb pri obvladovanju tveganj pomembno vpliva na ustvarjanje kot tudi spremljanje kulture tveganja v podjetju. Program ERM se kroji na podlagi procesov, strukture in kulture podjetja. Le 15 % vprašanih je reklo, da so morali program ERM v celoti prilagoditi. Funkcionalni cilji, spodbujanje razmišljanja o tveganju, tako s strateškega kot tudi poslovnega vidika, vodijo k boljšemu sodelovanju med srednjim vodstvom, delavci in nadzornim svetom (Cross & Taylor, 2010, str. 6).

7.4 Vključevanje vseh deležnikov v obvladovanje tveganj, strategija razvoja in določitev politike

Številne napredne organizacije ERM so sprejele različne sodelovalne tehnike, ki pomagajo razumeti tveganje in možnosti njegovega obvladovanja. Tovrstne organizacije tako v proces vključujejo notranje in zunanje interesne skupine, kot so ključni kupci in dobavitelji. To omogoča organizacijam, da razumejo potencialne ranljivosti in da lažje usklajujejo ključna tveganja in procese upravljanja. Vključevanje zainteresiranih skupin izboljšuje kakovost podatkov. Kar vodi predvsem k uspešnejšemu vključevanju informacij v procese odločanja, preglednost, najboljše prakse in izboljšanje učinkovitosti (Cross & Taylor, 2010, str. 6).

7.5 Preglednost obveščanja o tveganju

Vključevanje zainteresiranih skupin v proces obvladovanja tveganj vključuje pregledno izmenjavo informacij, ki podpirajo učinkovite odločitve, strategije in upravljanja. Notranje in zunanje interesne skupine zahtevajo več informacij o tveganjih, prav tako za podporo

svojih odločitev o tem, kako upravljati svoja tveganja, hkrati pa razumeti, kako lahko tveganja v celotni vrednostni verigi vplivajo na poslovne cilje in na koncu tudi uspešnost. 51 % vseh anketirancev navaja, da so bili zelo uspešni v svojih prizadevanjih za doseg preglednosti informacij tveganj, 51 % poroča o integraciji informacij kot prispevek k uspehu ustvarjanja povezane kulture (Cross & Taylor, 2010, str. 6).

7.6 Integracija finančnega in operativnega tveganja – podatki o odločanju

Organizacije, ki na vseh ravneh razumejo tveganja v podjetju, hkrati delajo na konkurenčni prednosti. Dobro dodelani strateški in operativni načrti vodijo k uspešnim programom ERM, t. i. »fit« orodja za obvladovanje tveganj in dodelani postopki obstoječih praks obvladovanja tveganj. Organizacije s programi ERM so manj odvisne od intuicije in vključujejo tako kvantitativne kot tudi kvalitativne podatke za odločanje. Za odločitve o tveganjih na ravni podjetja kar 50 % organizacij vključuje merljive podatke, vključno z merili dejavnosti. 55 % vseh vprašanih si prizadeva, da njihove premišljene odločitve temeljijo na njihovih programih ERM. AON svetuje racionalizacijo sporočanja podatkov, ki naj temelji na najbolj kritičnih točkah. Podjetja naj uporabljajo pristop »nadzorne plošče«, ki prinaša pomembne informacije na različnih ravneh organizacije (Cross & Taylor, 2010, str. 6).

7.7 Uporaba sofisticiranih metod kvantifikacije do razumevanja tveganja in dokazovanja dodane vrednosti z obvladovanjem tveganja

Organizacije z zreli programi ERM uporabljajo številna orodja za pridobivanje podatkov kot podlago za oceno tveganj, za podporo odločanja, še posebno, kadar gre za tveganja z visoko nestanovitnostjo. Ne glede na vrsto tveganja so cilji vedno isti: razumeti tveganja in zagotoviti, da je strategija obvladovanja tveganja učinkovita in da ima dodano vrednost za organizacijo. Anketiranci so navedli, da uporabljajo različna količinska orodja za merjenje in ocenjevanje tveganj in njihovih vrednosti. Vključevanje bolj zapletenih količinskih tehnik vodi k izboljšanju operativne učinkovitosti, izboljšanju poslovnega procesa, elastičnosti in optimizaciji ter zmanjšanju skupnega stroškovnega tveganja (Cross & Taylor, 2010, str. 7).

7.8 Identifikacija novih in nastajajočih tveganj uporabe internih podatkov kot tudi uporabe informacij zunanjih ponudnikov

Stranke, dobavitelji, zunanji viri, zaposleni imajo koristne informacije v povezavi s tveganji. Opredelitev novih in nastajajočih tveganj zahteva določeno stopnjo ažurnosti na tem področju, kot tudi nenehno spremljanje scenarijev »kaj če«. Gre za eno najtežjih sestavin v programu ERM, saj pokaže, kako uspešno je podjetje pri odkrivanju skritih

tveganj, kako interno in eksterno neguje kulturo obvladovanja tveganj, ter jo razširi vse do ravni odgovornih zaposlenih. Raziskava kaže, da kar 93 % anketirancev uporablja podatke s strani zainteresiranih skupin, 79 % jih uporablja notranje podatke in znanja zaposlenih, le 36 % podatke pridobiva s strani dobaviteljev in kupcev. AON svetuje, da nadzorni svet in vodstvena ekipa vsaj enkrat letno posvetita čas za nova in nastajajoča tveganja v kontekstu strateškega načrtovanja in njegove opredelitve delovanja (Cross & Taylor, 2010, str. 7).

7.9 Osredotočenost na preprečevanje tveganja in zmanjšanje povečanja tveganja – možnosti za pridobivanje vrednosti

Končna točka o zaslugah programa ERM je vprašanje, ali podjetje ustvarja vrednost za delničarje. Podjetja z zreliimi programi ERM hitro identificirajo probleme, znajo pretehtati koristi in verjetnosti doseganja rasti proti možnim vplivom tveganja. Znajo se spoprijeti s predvidljivimi in nepredvidljivimi dogodki, kar jim daje veliko konkurenčno prednost na trgu. 65 % veh anketirancev poroča o uspehu pri uporabi programa za varovanje ali izboljšanje vrednosti za delničarje ter da je raven uspešnosti znatno izboljšana. AON svetuje, naj podjetja spodbujajo svoje sodelavce, da razmišljajo o tveganju z vidika konkurenčne prednosti, saj bolje kot razumejo tveganje, lažje bodo našli dobre rešitve (Cross & Taylor, 2010, str. 7).

V nadaljevanju sledi opis izbranega podjetja Melamin, ki je eno izmed vodilnih na svojem področju.

8 PREDSTAVITEV PODJETJA MELAMIN, D. D.

Podjetje Melamin je bilo ustanovljeno v letu 1974, njihova dejavnost je »proizvodnja plastičnih mas v primarni obliki«, imajo 191 zaposlenih. V zadnjem desetletju so si ustvarili precejšnjo prepoznavnost v svetu melaminske kemije. V območju Evrope so poznani kot soliden in konkurenčni dobavitelj smol za papirno in gradbeno industrijo ter impregniranih dekorativnih papirjev za pohištveno industrijo. Podjetje deluje na treh različnih področjih, ki jih imenujejo programske enote (v nadaljevanju PE) (Štefanič, b.l.):

- PE Kemična industrija – gre za proizvodnjo sintetične smole za različne namene, proizvodnjo papirja, lepila za vezane plošče in iverke, impregnacijske smole, ter razne dodatke za beton, lake, gume;
- PE Lesna industrija – proizvodnja impregniranih filmov za oplemenitenje iverk;
- PE Obutvena industrija – proizvodnja tekstilnih in ekstrudiranih materialov za termo plastične kapice in opetnike.

Podjetje si prizadeva za izobraževanja svojih zaposlenih, zato interno organizira razne delavnice in seminarje. V letu 2015 so organizirali slednje (Melamin Kočevje d. d., 2015, str. 14):

- sistem obvladovanja varnosti – organizirano za vodje in namestnike v sistemu obvladovanja varnosti;
- varnostni sistemi in nadzor varnostnih sistemov – zaposleni v proizvodnji PE Kemična industrija;
- mobing (kaj to sploh je) – za vse zaposlene;
- EX – za zaposlene v vzdrževanju;
- FSC – za zaposlene v PE Lesna industrija;
- tehnologija v PE Lesna industrija;
- tehnologija v PE Obutvena industrija;
- tekoče in bodoče zadeve v proizvodnji PE Kemična industrija;
- usposabljanje viličaristov.

V letu 2015 so v naložbe namenili 4.181.000 EUR, kar je predstavljalo 9 % celotnega prihodka.

Tabela 1: Struktura in gibanje naložb v podjetju Melamin v letih 2008–2015 v 1000 EUR

Postavka	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Proizvodne investicije	2.827	2.845	4.223	2.620	1.973	1.273	1.031	8.324
Investicije v inform. tehnolo. in razvoj	191	304	250	154	20	332	10	19
Ostale investicije	78	169	58	332	4	32	0	154
Investicije – ekologija	1.085	1.314	1.591	629	333	515	148	1.409
Skupaj	4.181	4.632	6.122	3.735	2.330	2.152	1.189	9.906

Vir: Melamin Kočevje d. d., Letno poročilo podjetja Melamin Kočevje, 2015, str. 15.

Tabela 1 prikazuje, da podjetje po letu 2008 postopno vse več in hkrati največ sredstev namenja investicijam v proizvodnji, saj je to tudi njihova glavna dejavnost. Izstopata leti 2008 in 2013, saj je podjetje imelo v letu 2013 več projektov, kot so kotlovnica na biomaso, cisternsko skladišče, rekonstrukcija, modernizirali so rektorsko linijo, nadaljevali pa so tudi s postavitvijo pilotne linije za melaminske pene. Po višini vložka so investicije v ekologijo na drugem mestu, kar kaže, da je podjetje glede na svojo dejavnost ozaveščeno o vplivih na okolje. Investicije v tehnologijo skozi leta nekoliko nihajo, vendar kljub temu vložek v letu 2015 ni majhen (Melamin Kočevje d. d., 2015, str. 15).

Po dostopnih informacijah letnega poročila za leto 2015 je podjetje izboljšalo vse parametre gospodarjenja, s tem je dobilo potrdilo, da je dobro vodilo politiko investiranja, marketinških aktivnosti in razvoja novih produktov ter še dodatno okrepilo svojo pozicijo na trgu. Kljub vsemu je moč opaziti trend padca svetovnega deleža evropske kemijske industrije, zato se mora podjetje osredotočiti tudi na druge, hitro rastoče trge tudi izven Evrope. Največji delež prodaje ustvarja PE Kemijska industrija, kar 90 %. Pri PE Obutvena industrija so zabeležili rahel padec, a so vseeno dosegli pozitiven poslovni izid. Kljub negativnemu trendu prodaje melafilmov, ki sodi v PE Lesna industrija, so se odločili, da jo bodo obdržali, saj so konec leta 2015 uspeli znižati fiksne stroške poslovanja. Likvidnost so ohranjali z obvladovanjem vseh stroškov poslovanja in obvladovanjem zalog (Melamin Kočevje d. d., 2015, str. 16–21).

9 ANALIZA OBVLADOVANJA TVEGANJA V PODJETJU MELAMIN, D. D.

Analiza obvladovanja tveganj v izbranem podjetju temelji na odgovorih direktorja PE Kemična industrija iz avgusta 2016, ki so predstavljeni v Prilogi 1. Podjetje tveganja obvladuje znotraj posameznih oddelkov, konkretno v podjetju Melamin, kjer je za obvladovanje odgovornih več različnih oseb, kot so: finančni direktor, poslovni direktor in vodja prodaje. Menim, da je glede na velikost in dejavnost podjetja smiselno tveganja obvladovati na vsakem področju, znotraj posameznih oddelkov, hkrati bi bilo smiselno določiti, da je generalno odgovorna ena oseba, saj s kombinacijo različnih oseb lahko pride do medsebojnega prenašanja odgovornosti, ko gre kaj narobe. V tem primeru morajo biti odgovornosti striktno opredeljene. V podjetju Melamin odgovorne osebe mesečno sodelujejo pri strateških razgovorih s člani uprave oziroma vodstvom podjetja.

Podjetje ima določeno uradno politiko in postopke glede obvladovanja tveganj, a glede na navedbe v vprašalniku temu ne posvečajo pozornosti v ožjem smislu. Nimajo določene ravni še sprejemljivega tveganja, ne organizirajo za ta namen posebnih delavnic, nimajo narejene celovite analize, »zemljevida tveganja« in ostalih podrobnejših analiz.

Podjetje se strinja, da obvladovanje tveganj prinaša boljšo likvidnost in solventnost in so nevtralni pri trditvah, da to vpliva tudi na dobičkonosnost in sposobnost za lažje in uspešnejše soočanje z negativnimi učinki globalne finančne krize.

Vrhnji management obvladovanju tveganj občasno posveča pozornost in kadar pride do odstopanj. Odgovorne osebe za posamezna področja lahko vplivajo na razprave na ravni uprave podjetja in strateško odločanje. Podjetje meni, da je namen obvladovanja tveganj usmerjen tako v preteklost kot tudi v prihodnost.

Podjetje od tehnik merjenja tveganj uporablja samoocenjevanje tveganj in nadzor nad tveganji. Obvladuje valutno, kreditno, likvidnostno in politično tveganje. Podjetje se

zaveda tveganj, zato se trudijo le-ta identificirati in oceniti ter na podlagi tega izdelati strategije in uvesti postopke za njihovo obvladovanje. Prepričani so, da tveganja močno vplivajo na vrednost družbe, zato je vodstvo tisto, ki redno preverja in potrjuje politike posameznih vrst tveganj. V grobem tveganja delijo na finančna in poslovna (Melamin Kočevje d. d., 2015, str. 30).

Podjetje je v letu 2015 izvajalo sprejeto finančno politiko do bank in drugih finančnih institucij, z namenom optimizacije obvladovanja denarnih sredstev. Ključni cilj je bil ustvarjanje pozitivnega denarnega toka iz poslovanja in hkrati ohranjanje finančne stabilnosti na podlagi deleža kapitala v virih sredstev. Glede plačilne sposobnosti so se osredotočali predvsem na posojilna, obrestna in valutna tveganja. Večina njihovih posojil se obrestuje z variabilno obrestno mero, ki so vezane na EURIBOR. Kljub vsemu podjetje ocenjuje, da je bilo obrestno tveganje v letu 2015 ugodno. Zagotavljanje plačilne sposobnosti je ena izmed pomembnejših temeljnih funkcij, ki podjetju omogoča nemoten potek poslovanja. V podjetju Melamin, kot rezultat učinkovitega obvladovanja denarnih sredstev in pridobitev ustreznih posojilnih linij za kratkoročno uravnavanje denarnih tokov, ocenjujejo, da je kratkoročno tveganje plačilne sposobnosti nizko. Prav tako je pri dolgoročni plačilni sposobnosti, to pripisujejo dolgoletnemu uspešnemu poslovanju družbe, konservativni politiki strukture virov sredstev, sposobnosti ustvarjanja denarnih tokov s poslovanjem in posojilni sposobnosti. Podjetje ima veliko število kupcev, med njimi je večina pravnih oseb, zato redno spremljajo stanje terjatev, da ohranjajo sledljivost in da tveganje ne prekorači še sprejemljive ravni. Slabšo likvidnost kupcev ugotavljajo na območju Slovenije, zato so uvedli slednje ukrepe: zavarovanje terjatev iz poslovanja, dodatno zavarovanje bolj tveganih terjatev do kupcev s finančnimi instrumenti (dokumentarnimi akreditivi in bančnimi garancijami) in pravnimi instrumenti (vpis hipotek, izvršnice, pridržki lastninske pravice), redno spremljanje bonitet vseh novih kot tudi obstoječih partnerjev, sistematična izterjava terjatev (Melamin Kočevje d. d., 2015, str. 29).

Na podlagi ukrepov, ki jim omogočajo, da je večina terjatev zavarovanih, ocenjujejo, da je izpostavljenost posojilnim tveganjem obvladljiva. Valutno tveganje ocenjujejo kot majhno, saj se večina nabave in prodaje opravi v evro območju, hkrati se tudi pogodbe sklepajo v evrih.

Podjetje stremi k zmanjševanju izpostavljenosti zunanjemu tveganju, čemur pripomorejo dobri partnerski odnosi, kakovostni izdelki in redne dobave in pa tudi uravnotežena prodaja po posameznih prodajnih območjih in obdobjih. Večja premoženjska tveganja, kot so požarno, potresno, transportno in stroje-lomno tveganje in hkrati tveganje nezgod zaposlenih na delovnem mestu in na službenih poteh ter tveganje proizvajalčeve odgovornosti, podjetje sistematično prenaša na zavarovalnice. Prodajna tveganja, kot so cenovna politika, upravljanje blagovnih znamk, promocijske aktivnosti, distribucijska mreža, omejujejo z ustreznimi trženjskimi postopki, raznolikostjo izdelkov, razpršenostjo

trgov in kupcev, razvojem novih in kakovostnih izdelkov, ki jim omogočajo vstop na nove trge in panoge. S sistematičnim spremljanjem in izdelovanjem primerjalnih analiz relevantnih panog (kupcev in konkurentov) ter z upoštevanjem standardov na področju obvladovanja kakovosti, okolja, varnosti in zdravja ocenjujejo, da je izpostavljenost takšnim tveganjem zmerna. Nabavna tveganja delijo v tri skupine: tveganje povišanja cen surovin, tveganje zaradi zamud oziroma neizdobav, tveganje zaradi nekakovostnih surovin (Melamin Kočevje d. d., 2015, str. 30).

Podjetje je v zadnjih letih priča nihanju cen surovin predvsem zaradi večjih sprememb cen nafte in zemeljskega plina, ki so glavne osnove za večino njihovih surovin. Za izdelavo izdelkov pogosto uporabljajo surovine, ki jih proizvaja omejeno število proizvajalcev, v izrednih primerih tudi le eden ali dva dobavitelja, to podjetju zmanjšuje nabavne možnosti in povzroča tveganja v smislu zagotavljanja nemotene oskrbe s surovinami. Tovrstna tveganja zmanjšujejo s trdnimi pogodbenimi in partnerskimi dogovori z dobavitelji, nabavami v ugodnejših časovnih obdobjih ter s stalnim ocenjevanjem in izborom dobaviteljev, optimizacijo receptur in iskanjem novih možnosti. Podjetje postavlja visoke standarde, zato zmanjšuje naštetá tveganja, ki pa se jim kljub temu ni mogoče izogniti. Menijo, da glede na trende, zaradi katerih prihaja do nabavnih tveganj, težko vplivajo, saj so izrazito globalni, zato so nabavnemu tveganju dokaj izpostavljeni.

Osredotočajo se na produktna tveganja, ki lahko privedejo do reklamacij njihovih izdelkov, v skrajnem primeru tudi do odpovedi oziroma produktne odgovornosti proizvajalca. Tveganja omejujejo z ustreznimi sistemi že pri samem razvoju izdelkov in z zagotavljanjem kakovosti v smislu proizvodnih, prodajnih in poprodajnih postopkov. Temu primerno imajo izpostavljen sistem ISO 9001/2000, ki jim omogoča nadzor postopkov, ciljno vodenje in spremljanje ciljev, sistematično skrb za neprestane izboljšave in tehnološko opremljenost. Ocenjujejo, da so tovrstna tveganja zmerna.

Naložbena tveganja obvladujejo z razvojem izdelkov z višjo dodano vrednostjo, pred pomembnimi odločitvami zato izvedejo temeljite presoje upravičenosti s stališča ekonomike naložbe, sinergijskih in drugih strateških učinkov. Sicer menijo, da je na tem področju precej zaostrena okoljevarstvena zakonodaja na področju Evropske unije, vendar s stalnim spremljanjem trendov in prilagajanjem menijo, da je tovrstno tveganje zmerno (Melamin Kočevje d. d., 2015, str. 31).

Proizvodna tveganja so zmerna, neprestano in odgovorno izvajajo procedure proizvodnih in poslovnih procesov, ki jih periodično preverjajo s pomočjo zunanjih presoj v skladu z mednarodnimi standardi ISO (ISO 9001, ISO 14001) (Melamin Kočevje d. d., 2015, str. 31–32).

V nadaljevanju glede na odgovore iz vprašalnika in glede na zapise iz letnega poročila podajam prednosti in slabosti podjetja ter možne izboljšave.

Prednosti:

- podjetje ima določeno uradno politiko in postopke glede obvladovanja tveganj;
- zavedanje pomembnosti obvladovanja tveganja;
- osredotočenost na ohranjanje pozitivnega denarnega toka in ohranjanje finančne stabilnosti;
- imajo zavarovane terjatve;
- sklepanje pogodb v domači valuti EUR;
- dobri partnerski odnosi, kakovostni izdelki in redne dobave;
- prenašanje večjih premoženjskih tveganj na zavarovalnice;
- upoštevanje standardov na področju obvladovanja kakovosti, okolja, varnosti in zdravja;
- produktna tveganja omejujejo z ustreznimi sistemi, že pri samem razvoju izdelkov sledijo ISO 9001/2000;
- odgovorno izvajanje procedure proizvodnih in poslovnih procesov (ISO 9001, ISO 14001);
- sistematično spremljanje in izdelovanje primerjalnih analiz relevantnih panog (kupcev in konkurentov);
- obvladovanje naložbenih tveganj z razvojem izdelkov z višjo dodano vrednostjo;
- izvajanje nabave v ugodnejših časovnih obdobjih;
- stalen razvoj in gradnja na konkurenčni prednosti;
- optimizacija receptur.

Slabosti:

- za obvladovanje tveganj je odgovornih več oseb;
- ni določene ravni še sprejemljivega tveganja, ni narejene celovite analize in ne organizirajo posebnih delavnic, namenjenih obvladovanju tveganj;
- obvladujejo le tveganja, katerim so najbolj izpostavljeni;
- zelo visoka izpostavljenost nabavnemu tveganju;
- slabša likvidnost kupcev (že izvajajo ukrepe);
- nihanje cen surovin, predvsem nafte in zemeljskega plina, saj je omejeno število ponudnikov, za uspešno delovanje proizvodnje mora biti oskrba
- nemotena;
- v večji meri sprejemanje odločitev na podlagi izkušenj kot tudi na podlagi kvantitativnih metod.

Glede na ugotovljene prednosti in slabosti podjetju predlagam, naj za obvladovanje tveganj imenuje eno odgovorno osebo. V samo razmišljanje o tveganju pa naj vključi tudi ostale posameznike na vseh ravneh, saj bo tako komunikacija boljša in tudi načrtovanje aktivnosti bo lažje. Na takšen način bodo ustvarili kulturo, ob kateri bodo zaposleni bolje sodelovali,

kar vodi v boljšo uspešnost. Kupce in dobavitelje naj čim bolj vključujejo v svoje procese, saj tako eni kot drugi zahtevajo veliko informacij o podjetju, tako bo izmenjava le-teh bolj pregledna, sodelovanje, odnosi in komunikacija pa bodo še boljši. Predlagam tudi, da dodelajo svoje strateške in operativne načrte, predvsem pa, da vključijo tudi kvantitativne metode. Razumevanje tveganja in s tem zagotavljanje učinkovite strategije vodi podjetje v boljši položaj, naj gre za odločitve znotraj podjetja ali pa ko je treba prepričati zainteresirane skupine. Ker je okolje tako nepredvidljivo, naj si podjetje vzame čas ne le za obstoječa tveganja, ampak tudi za identificiranje novih tveganj, tako bodo lahko dobro pripravljeni na nepričakovane dogodke. Ne glede na uspešnost podjetja predlagam, da v svoje poslovanje vpeljejo sistem ERM, saj je odlično orodje za obvladovanje tveganj. Podjetje tako lahko hitreje identificira probleme, hitreje pretehta koristi in verjetnosti doseganja rasti glede na možne vplive tveganja. Lažje bodo gradili na konkurenčni prednosti, saj se bodo znali spoprijeti tako s predvidljivimi kot nepredvidljivimi dogodki, raven uspešnosti se bo še izboljšala, s tem pa tudi vrednost za delničarje. Bolj kot podjetje razume tveganje, boljšo rešitev bo našlo.

Sicer podjetje daje veliko pozornosti tveganjem in na različne načine skuša preprečiti kritične in neugodne situacije, kljub temu da nimajo vpeljanega celovitega sistema obvladovanja tveganj ERM in ne uporabljajo standarda ISO 31000, podjetje ohranja relativno stabilen in omejen nabor proizvodov, s katerimi skuša slediti razvoju obetajočih novih proizvodov in trgov. Trudijo se ponuditi potencialno bolj dobičkonosen ali bolje zamišljen proizvod. Podjetje kotira na borzi in sledi Kodeksu, ki so ga sprejeli Ljubljanska borza, Združenje nadzornikov Slovenije in Združenje Manager. Njihovi finančni izkazi so revidirani s strani ene od večjih revizorskih hiš. V letu 2014 so prejeli tudi oceno kreditne sposobnosti, ki jo je pripravila ena od mednarodnih bonitetnih hiš. Podjetje svoje odločitve sprejema bolj na podlagi izkušenj in lastne presoje kot pa na podlagi kvantitativne metode. Glede na konkurenco se vidijo nekoliko višje po razvoju novih proizvodov in zadovoljstvu kupcev, glede na profitabilnost, rast prodaje oziroma prihodkov in tržni delež pa menijo, da so nekako na enakem nivoju. V raziskave in razvoj namenjajo cca 2,9 % prihodkov (priloga 1).

SKLEP

Z zaključno strokovno nalogo sem želela predstaviti teorijo in prakso obvladovanja tveganj. Ugotovila sem, da se vsa podjetja, ki delujejo na različnih trgih, soočajo z različnimi negotovostmi, ki lahko privedejo do nepredvidenih in negativnih sprememb. Vplivajo lahko na spremenljivke poslovnega izida, tako na prihodke kot tudi odhodke in tudi na tržni delež. Vedno bolj se kaže pomembnost učinkovitega obvladovanja tveganja, saj so podjetja, ki razumejo svoj položaj na trgu, veliko bolj konkurenčna. Poznavanje tveganj jim omogoča njihovo boljše obvladovanje ter s tem povezane odločitve in načrtovanja. Na podlagi raziskave AON je obvladovanje tveganj v podjetju zagotovo proces, ki omogoča identifikacijo in oceno različnih tveganj, ki imajo lahko pozitiven ali negativen vpliv na

samo uspešnost podjetja. Tveganja so odvisna eno od drugega in se med seboj prepletajo, zato jih je treba obravnavati na celovit način in pozornost posvetiti tudi analizi medsebojnih povezav. Ravno zaradi prepletenosti in zapletenosti delovanja gospodarstva so se razvile možnosti za zavarovanje ali pa prenos tveganj. Te storitve za podjetje opravljajo druga za to specializirana podjetja in finančne institucije.

Moj konkretni primer, podjetje Melamin, sicer nima vzpostavljenega programa ERM za obvladovanje tveganj, vendar vseeno obvladujejo tveganja, katerim je podjetje najbolj izpostavljeno. Pozorni so tudi na ostale dejavnike, vendar jim več pozornosti namenijo, kadar pride do večjih odstopanj. Proti tveganjem se bojujejo na različne načine, med drugim tudi z raznimi zavarovanji. Menim, da je poslovanje podjetja dobro, predvsem vidim prednost v dejavnosti, v kateri delujejo, saj ni veliko podjetij, ki bi delovala v njihovi panogi. Prisotni so tudi na tujih trgih, a večinoma poslujejo v domači valuti – evru, zato je njihova izpostavljenost valutnem tveganju zelo majhna. Če bi se poslovanje v drugih valutah v podjetju povečalo, jim bi zagotovo koristila uvedba predčasnega plačevanja in zavlačevanja s plačili, da bi se izognili odhodkom, ki so posledica tečajnih razlik. Zavedajo se, da je plačilna sposobnost gonilna sila poslovanja, zato to opredeljujejo kot glavni cilj. So proizvodno podjetje, zato je med drugim nabava surovin za proizvodnjo bistvenega pomena. Videti je, da posvečajo veliko pozornosti partnerskim odnosom, stremijo k nudenju kakovostnih izdelkov in njihovi redni dobavi. Kupce in konkurente spremljajo s sistematičnimi primerjalnimi analizami, na ta način lahko ustvarjajo nove in kakovostne izdelke, ki jim odpirajo vrata za vstop na nove trge in panoge. Kot proizvodno podjetje so predvsem odvisni od nabave surovin, zato lahko rečemo, da so nabavnemu tveganju najbolj izpostavljeni. Cene surovin, ki jih uporabljajo za proizvodnjo, nihajo, gre predvsem za cene nafte in zemeljskega plina. Ponudnikov tovrstnih surovin ni veliko, zato s temi gradijo trdne partnerske odnose in sklepajo trdne pogodbe ter se na takšen način izogibajo morebitnemu pomanjkanju oskrbe s surovinami.

Menim, da se z njihovim glavnim tveganjem dobro spopadajo, saj delajo nabave v ugodnejših časovnih obdobjih, ves čas iščejo nove možnosti, med drugim tudi nove recepture v proizvodnji, kar se mi zdi zelo pomembno. Inovacije so vedno dobrodošle na vseh področjih, ki so po možnosti tudi okolju bolj prijazne in podjetjem odprejo nova vrata na trgu oz. pridobijo večje zaupanje svojih kupcev kot tudi dobaviteljev. Kljub temu bi jim priporočila, da glede na dinamiko okolja uvedejo sistem ERM, saj bodo tako dobili celovito sliko dogajanja v podjetju in lažje spremljali posamezna tveganja in njihove medsebojne povezave, na ta način bodo lahko hitro odreagirali na signale in ne bodo čakali, da bo prišlo do neugodnega odmika.

LITERATURA IN VIRI

1. *Analiza SWOT*. (b.l.). Najdeno 22. marca 2019 na spletnem naslovu http://www.koncept-poslovanje.si/?page_id=1187
2. *Benchmarking*. (2008). Najdeno 28. marca 2019 na spletnem naslovu http://www.eracunovodstvo.org/blog/podjetnikov_slovar/benchmarking/
3. Berk, A., Peterlin, J., & Ribarič, P. (2005). *Obvladovanje tveganja: skrivnosti celovitega pristopa*. Ljubljana: GV založba.
4. Cross, S., & Taylor, L. (2010). *Global enterprise risk management survey '10*. London: Aon Analysis.
5. *Delniška družba d.d.* (b.l.). Najdeno 22. marca 2019 na spletnem naslovu <http://evem.gov.si/info/zacenjam/zelim-ustanoviti-podjetje/poslovne-oblike-podjetij/delniska-druzba-dd/>
6. Finančno tveganje. (b.l.). V *Finančni slovar*. Najdeno 2. januarja 2019 na spletnem naslovu <http://www.financnislovar.com/definicije/financno-tveganje.html>
7. *ISO 31000 – Risk management*. (b.l.). Najdeno 2. decembra 2018 na spletnem naslovu <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
8. *Kako zmanjšati tveganje v podjetju in preprečiti najhujše?* (2015). Najdeno 1. januarja 2019 na spletnem naslovu <https://gea-college.si/kako-zmanjsati-tveganja-v-podjetju-in-prepreciti-najhujse/>
9. Kreditno tveganje. (b.l.). V *Finančni slovar*. Najdeno 2. januarja 2019 na spletnem naslovu <http://www.financnislovar.com/definicije/kreditno-tveganje.html>
10. Likvidnostno tveganje. (b.l.). V *Finančni slovar*. Najdeno 2. januarja 2019 na spletnem naslovu <http://www.financnislovar.com/definicije/likvidnostno-tveganje.html>
11. Melamin Kočevje d. d. (2015). *Letno poročilo podjetja Melamin Kočevje*. Kočevje: Melamin Kočevje d. d.
12. Operativno tveganje. (b.l.). V *Finančni slovar*. Najdeno 2. januarja 2019 na spletnem naslovu <http://www.financnislovar.com/definicije/operativno-tveganje.html>
13. Peljhan, D., & Marc, M. (2017). Razvitost obvladovanja tveganj v slovenskih podjetjih. V D. Peljhan (ur.), *Obvladovanje tveganj: zbornik referatov / 15. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji, Ljubljana, 16. junij 2017* (str. 70–82). Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management.
14. Pirc, I. (2007, 10. november). Obvladovanje tveganj pri upravljanju družb. *Družinska podjetja*. Najdeno 28. marca 2019 na spletnem naslovu <https://korporacijsko-pravo.si/obvladovanje-tveganj-pri-upravljanju-druzob/>
15. Resnik, S. (2010). Uspešnost uvajanja novega izdelka na trg. *Mladi podjetnik*. Najdeno 22. marca 2019 na spletnem naslovu <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/uspesnost-uvajanja-novega-izdelka-na-trg-je-zelo-tezko-predvidljiva>
16. Smrekar, L. (2010, 29. april). Notranja komunikacija kot preventiva. *Finance*. Najdeno 7. aprila 2019 na spletnem naslovu <https://www.finance.si/278236>

17. *Strategija razvoja podjetja*. (b.l.). Najdeno 7. aprila 2019 na spletnem naslovu http://qm-partner.com/index.php?option=com_content&view=article&id=172&Itemid=238
18. Štefanič, S. (b.l.). Predstavitev podjetja. *Melamin kemična tovarna d.d.* Najdeno 23. oktobra 2018 na spletnem naslovu <http://www.melamin.si/podjetje>
19. Tržno tveganje. (b.l.). V *Finančni slovar*. Najdeno 2. januarja 2019 na spletnem naslovu <http://www.financnislovar.com/definicije/trzno-tveganje.html>
20. *Tveganja po ZKP*. (2015). Najdeno 6. januarja 2019 na spletnem naslovu <https://www.nets.si/2015/02/tveganja-po-zkp/>
21. Tveganje. (b.l.). V *Finančni slovar*. Najdeno 2. januarja 2019 na spletnem naslovu <http://www.financnislovar.com/definicije/tveganje.html>
22. *Upravljanje s tveganji*. (b.l.). Najdeno 28. marca 2019 na spletnem naslovu http://www.kapitalska-druzba.si/_files/2761/Informacije_o_izpostavljenosti_tveganju_06082014.pdf

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
Priloga 2: Organigram podjetja Melamin.....	12
Priloga 3: Seznam kratic.....	13

Priloga 1: Vprašalnik

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

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

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

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

Kombinacija: finančni direktor, poslovni direktor in vodja prodaje.....
- c. Nihče v podjetju ni odgovoren za obvladovanje tveganj.

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

1	2	3	4	5
Nikoli	Letno	Mesečno	Tedensko	Dnevno

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

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

5 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. Če niste prepričani glede odgovora, prosimo, da z X označite zadnji stolpec.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Zelo se strinjam	Ne vem
Obvladovanje tveganj je v našem podjetju prispevalo k:	<hr/>					
a. povečanju dobičkonosnosti.	1	2	3	4	5	___

b. boljši likvidnosti.	1	2	3	4	5	___
c. boljši solventnosti.	1	2	3	4	5	___
d. sposobnosti za lažje in uspešnejše soočanje z negativnimi učinki globalne finančne krize.	1	2	3	4	5	___

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

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

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

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

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

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

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

- a. Izvedeni finančni instrumenti za obvladovanje obrestnih tveganj (terminske pogodbe na obrestno mero, obrestne opcije, obrestne zamenjave)
- b. **Izvedeni finančni instrumenti za obvladovanje valutnih tveganj (valutne terminske pogodbe, valutne opcije, valutne zamenjave)**
- c. Izvedeni vrednostni papirji za obvladovanje tveganj nihanj nabavnih in prodajnih cen (terminske blagovne pogodbe, opcije, zamenjave)
- d. **Naravno ščitenje (angl. *hedging*) pred valutnim tveganjem (uravnavanje vrednosti sredstev in obveznosti do virov sredstev v enaki valuti)**
- e. Ščitenje (angl. *hedging*) pred operativnim tveganjem (selitev dela proizvodnje na mednarodne trge, kjer ustvarjamo prihodke za namene obvladovanja valutnega tveganja in tveganja, povezanega z mednarodnim poslovanjem)
- f. Naravno ščitenje (angl. *hedging*) pred obrestnim tveganjem (uravnavanje obrestnih prihodkov in odhodkov)
- g. **Analiza poslovnih partnerjev (dobaviteljev in kupcev) za namene obvladovanja kreditnega tveganja**
- h. **Razpršenost poslovnih partnerjev (dobaviteljev in kupcev) za namene obvladovanja kreditnega tveganja**
- i. **Načrtovanje likvidnosti in denarnih tokov za namene obvladovanja likvidnostnega tveganja**

- j. Zavarovalne police za namene zaščite pred različnimi škodljivimi dogodki (naravne katastrofe, poklicne poškodbe, požari, eksplozije ipd.)
- k. Razvoj natančnih notranjih pravil in postopkov za namene zaščite pred operativnimi tveganji
- l. Ustrezni postopki pri zaposlovanju novih ljudi ter pri napredovanju obstoječih zaposlenih za namene zaščite pred tveganji, povezanimi s človeškim dejavnikom
- m. Analiziramo vpliv pravnih/regulatornih tveganj ter političnih tveganj na poslovanje podjetja. V primeru negativnega vpliva tveganj sprejmemo ukrepe za odpravo ali vsaj zmanjšanje negativnih vplivov na poslovanje.
- n. Analiziramo vpliv strateških tveganj (izhajajočih iz izgube trga in kupcev, neinovativnih proizvodov in storitev, aktivnosti konkurentov) na poslovanje podjetja. V primeru negativnega vpliva tveganj sprejmemo ukrepe za odpravo ali vsaj zmanjšanje negativnih vplivov na poslovanje.
- o. Zavarovanje pred političnimi (nekomercialnimi) tveganji, npr. zavarovanje izvoznih kreditov, zavarovanje kreditov za pripravo na izvoz, zavarovanje investicij v tujini in zavarovanje bančnih garancij v okviru javnih zavarovalnih shem izvozno kreditnih agencij (SID banka), multilateralnih institucij (MIGA) ter privatnih zavarovalnih pogodb.
- p. Drugi instrumenti za obvladovanje tveganj (prosimo, da navedete, za katere instrumente gre)

.....

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

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

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

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

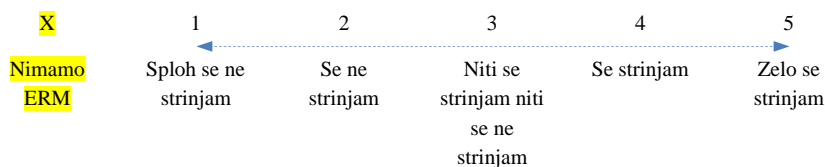
12 Ali uporabljate COSO model za celovito obvladovanje tveganj?

- a. Da
- b. Ne

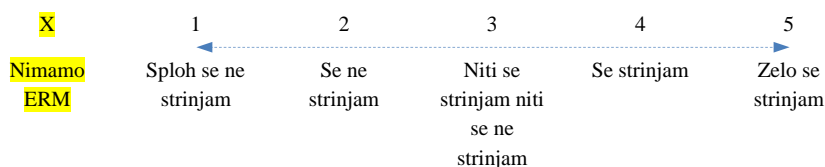
13 Ali uporabljate ISO 31000 standard za obvladovanje tveganj?

- a. Da
- b. Ne

14 ERM je postal sestavni del najpomembnejših poslovnih procesov v našem podjetju, kot so razvijanje in uresničevanje strategije, operativno in finančno planiranje, odločanje o poslovanju. Npr. razpravljamo o tveganjih, ki so povezani z uresničevanjem strategije, investicijskimi odločitvami, finančnimi odločitvami ipd.



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



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

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

a. ...managerjev? __10__%

b. ...institucionalnih investorjev (npr. bank, zavarovalnic, investicijskih skladov, pokojninskih skladov ali borznih posrednikov)? __41__%

17 Kolikšen delež podjetja je v lasti tujih investorjev? __7__%

18 Prosimo, da na lestvici od 1 do 5 ocenite v kolikšni meri spodnje trditve veljajo za vaše podjetje (1 – sploh se ne strinjam, 5 – zelo se strinjam).

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

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

lahko predvidevamo.

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

- a. Nacionalni
- b. Regionalni
- c. **Evropski**
- d. Globalni

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



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

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

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

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

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

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

bonitetnih hiš (Standard & Poor's, Moody's ali Fitch)?

Če DA, katerega leta ste prejeli oceno: **LETA 2014**.....

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



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

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

- 24** Prosimo, da označite, kako bi ocenili uspešnost vašega podjetja v preteklem letu glede na vašo konkurenco na lestvici od 1 do 5 (1 = precej nižje; 3 = približno enako; 5 = precej višje). Če ne veste, kako bi ocenili uspešnost, prosimo, da napišete X v zadnji stolpec.

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

PROSIMO, DA OZNAČITE ODGOVOR, KI NAJBOLJE OPISUJE VAŠE PODJETJE

- 25** Dejavnost (Prosimo, da označite le en odgovor – tisti, ki najbolje opiše vašo glavno dejavnost)

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

.....

26 Podjetje je bilo ustanovljeno:

190.

- a. Pred 5 ali manj leti
- b. 6 – 10 let nazaj
- c. 11 – 15 let nazaj
- d. 16 – 20 let nazaj
- e. Več kot 20 let nazaj

27. Koliko zaposlenih ima vaše podjetje?

28. Kolikšen delež prihodkov (v %) v povprečju

za raziskave in razvoj?

2,9%.....

29. Naziv

podjetja:

Melamin

d.d.,

Kočevje.....

30. Matična

številka

podjetja:

5034043000.....

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

- a. Dobiček iz poslovanja (EBIT) (2013): 1.894.186..... v EUR
- b. Čisti dobiček / izguba (2013): 1.464.876..... v EUR
- c. Celotni prihodki (2013): 45.896.542..... v EUR
- d. Prihodki od prodaje (2013): 45.348.126..... v EUR
- e. Dodana vrednost (2013) 55.025..... v EUR
- f. Sredstva (1.1. 2013): 37.064.057..... v EUR
- g. Sredstva (31.12. 2013): 39.831.727..... v EUR
- h. Kapital (1.1. 2013): 17.997.410..... v EUR
- i. Kapital (31.12. 2013): 19.010.802..... v EUR
- j. Tržna kapitalizacija (1.1.2013) – za javne d.d. 7.152.956..... v EUR
- k. Tržna kapitalizacija (31.12.2013) – za javne d.d. 12.596.416..... v EUR
- l. Število zaposlenih na dan 1.1.2013: 190.....
- m. Število zaposlenih na dan 31.12.2013: 189.....

VPRAŠANJA O ANKETIRANCU

32. Koliko let delate v podjetju, kjer ste trenutno zaposleni?19.....LET

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

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

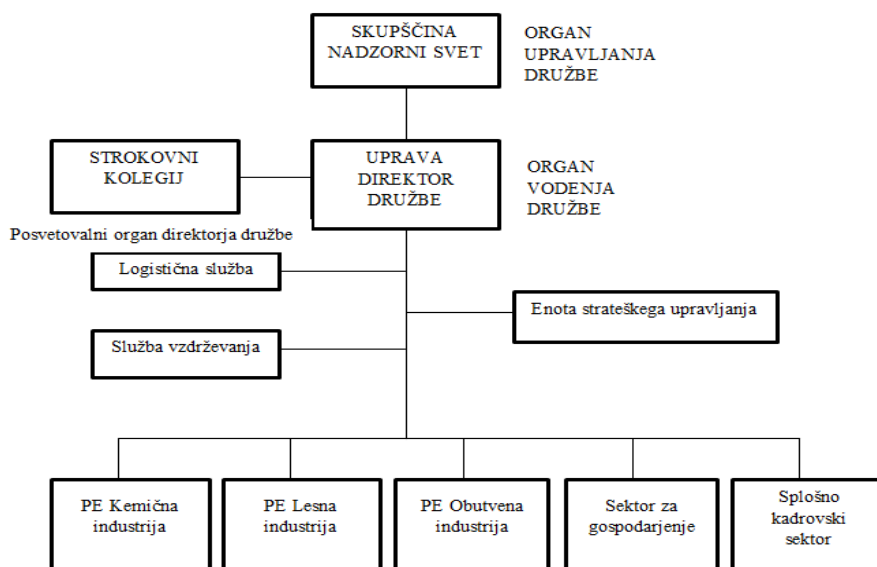
34. Navedite Vaše delovno mesto (funkcijo v podjetju) in oddelek, kjer delate.

Delovno mesto: **DIREKTOR POSLOVNE ENOTE** Oddelek: **KEMIČNA INDUSTRIJA**

E-pošta (če želite prejeti rezultate raziskave): damjan.murn@melamin.si

Priloga 2: Organigram podjetja Melamin

Slika 1: Organigram podjetja Melamin



Vir: Melamin Kočevje d. d., Letno poročilo podjetja Melamin Kočevje, 2015, str. 23.

Priloga 3: Seznam kratic

CFO	<i>Chief Financial Officer</i> ; finančni direktor
COCA	<i>Contracts, obligations, commitments and agreements</i> ; pogodbe, obveznosti, zveze in sporazumi
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> ; odbor sponzorskih organizacij Treadwayeve komisije
CRO	<i>Chief Risk Officer</i> ; manager tveganja
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i> ; celovito upravljanje tveganj
VAR	<i>Value at Risk</i> ; tvegana vrednost