

PREVEČ TVEGANO JE NE UPRAVLJATI S TVEGANJI

Zlato pravilo pravi: Nikoli ne tvegaj več, kot si lahko privoščiš izgubiti. Kako sistematično in odgovorno se upravljanja poslovnih tveganj lotevajo slovenska podjetja? Nahajajo se na drugi stopnji razvitosti od petih po modelu »Risk Intelligence«. | Enzo Smrekar



Foto: Dreamstime

Poslovnim tveganjem se zaradi nepredvidljivega okolja, sprememb na trgih, v industrijah in pri konkurenci, ne moremo v celoti izogniti, lahko pa se jih lotimo sistematično.

Na Kitajskem, od nedavnega prvi svetovni izvoznici, je pismenka besede kriza sestavljena iz dveh besed: nevarnost in priložnost. Da bi izkoristili predvsem priložnosti, nam je v veliko pomoč uporaba tehnik upravljanja s tveganji, pri čemer ta proces poleg orodij in odgovornosti posameznikov vključuje tudi spreminjanje organizacijske kulture. Podjetje mora z vsemi svojimi službami aktivno upravljati spremembe, ki bodo pripeljale iz stanja patološke kulture, preko birokratske kulture v kulturo ustvarjanja. Pri čemer je za patološko kulturo značilno izogibanje odgovornosti, krivda se prenaša na prinašalca slabih novic, napake se kaznujejo, nove ideje pa nekako niso zaželeno. Birokratsko kulturo zaznamuje zlasti naključno odkrivanje problemov; če že kdo pove slabo novico, prisluhnejo. Odgovornost je razdeljena po oddelkih, napake pa vodijo le k 'lokalnim' popravkom, medtem ko nove ideje največkrat predstavljajo problem in odmik od obstoječih praks. Kultura ustvarjanja kot tretja stopnja pa pomeni, da aktivno iščemo probleme, prinašalca slabih novic usposobimo in tudi nagrajujemo, odgovornost je skupna, napake pa vodijo k temeljitim reformam.

Podjetja lahko naredijo veliko za obvladovanje tveganj, pri čemer poslovno tveganje najlažje opišemo kot verjetnost nezaželenega dogodka, pomnoženo s finančno izgubo, ki jo ta ustvari, če imajo dobre in točne informacije; se hitro pri odzivajo na tveganja; upoštevajo izkušnje iz podobnih preteklih situacij; imajo zadostne finančne in človeške vire in so finančno in operativno prožna. Navedeno da najboljše rezultate, kadar imamo v podjetju tudi formalno vpeljana upravljanje s tveganji. Pri uvajanju je ključno, da ima proces maksimalno podporo vodstva, ki mora prevzeti aktivno vlogo. Pri obvladovanju tveganj lahko uporabimo različna orodja in softverske rešitve. Med bolj znanimi so: FMEA - failure mode and effects analysis, ARM - active risk manager, ARRT - avoidance, reduction, retention, transfer, IRB - internal risk based approach, Basel standards.

Tveganja po slovensko

Na osnovi raziskave, ki so jo opravili diplomanti MBA IEDC - Poslovna šola Bled med slovenskimi podjetji je razvidno, da se v našem poslovnem okolju obvladovanje poslovnih tveganj osredotoča predvsem na področja, ki so zakonsko predpisana ali sestavni del ISO, OHSAS certifikatov ali Baselskih kriterijev v bančništvu. Redko je upravljanje s tveganji urejeno sistematično, na ravni vseh poslovnih procesov in naša podjetja se zato večinoma nahajajo na drugi stopnji razvitosti ob petih po modelu »Risk Intelligence«. Seveda je učinkovito upravljanje s tveganji mnogo širše in mora zajeti vsa področja poslovanja od strateškega, tržnega, finančnega, profitnega, proizvodnega, nabavnega, notranjega, zunanjega itd.



Študija primera - skupina Droga Kolinska

Zaradi čedalje bolj nepredvidljivega širšega poslovnega okolja (teorizem, vojne, naftne krize, recesija, epidemije, idr.), vse večje globalizacije in liberalizacije gospodarskih tokov (odprava uvoznih in izvoznih dajatev in postopno ukinjanje izvoznih spodbud v EU), na drugi strani pa še vedno močne državne regulative v nekaterih državah regije, je Skupina Droga Kolinska leta 2008 skupaj z diplomanti MBA s IEDC - Poslovne šole Bled pripravila teoretično podlago za uvedbo upravljanja tveganj. Lani smo v praksi vpeljali aktivnosti za sistematično upravljanje tveganj, s ciljem vpeljave zmanjšati nepredvidljivost poslovnega okolja in povečati zanesljivost poslovnega načrtovanja. Tveganjem iz poslovanja se danes zaradi nepredvidljivega okolja, sprememb na trgih, v industrijah in pri konkurenci, ne moremo v celoti izogniti, možno pa jih je, na podlagi pravih in pravočasnih informacij, obvladovati. Proaktivnost pri obvladovanju tveganj pomeni tudi zmanjšanje nestanovitnosti pričakovanih denarnih tokov in načrtovanih dobičkov - s ciljem zagotavljanja rasti premoženja lastnikov.

Poslovno tveganje je verjetnost nezaželenega dogodka, pomnožena s finančno izgubo.

Implementirani sistem omogoča prepoznavo in pregled vseh operativnih notranjih in zunanjih tveganj, analizira tveganja, določa nadzor nad tveganji in spremlja tveganja. Na ravni Skupine je postavljen GRM (ang. group risk management team), ki je postavil proces obvladovanja tveganj in je odgovoren za delovanje procesa. Na ravni posameznih organizacijskih enot (poslovnih programov, prodajnih področij, centralnih služb in lokalnih administracij) pa so postavljeni RMT (ang. risk management timi), sestavljeni iz dveh ali treh oseb. Vsak tim ima vodjo, ki je odgovoren za implementacijo pravil upravljanja s tveganji, za koordinacijo tveganj znotraj organizacijskih enot, komunikacijo z GRM ter za implementacijo morebitnih potrebnih korakov.

S hitrostjo nad tveganje

Za izpeljavo konkretnih aktivnosti GRM komunicira neposredno z vodji RMT, seveda pa o tem obvešča vodstvo Skupine in vodstvo poslovnih programov in prodajnih področij. GRM redno sledi vsem tveganjem na nivoju Skupine. Pregled vseh tveganj se izvaja na mesečnih sestankih Skupine, vgrajen pa je tudi v sistem strateškega in letnega načrtovanja. Sistem upravljanja s tveganji je vnesel v Skupino kar nekaj sprememb. Treba je biti fleksibilen v finančnem in poslovnem smislu, pomembna je hitrost, s katero podjetje odgovori na tveganje, podjetje potrebuje vire za upravljanje vseh teh tveganj. Seveda pa je upravljanje s tveganji tudi določena prednost, saj izkušnje preteklih dogodkov in kriz omogočajo hitrejši odziv na spremembe v okolju.

V sistemu upravljanja tveganj sledimo vsem poslovnim tveganjem, ki jim je Skupina izpostavljena: strateška tveganja, tržna tveganja, finančna tveganja, proizvodna in nabavna tveganja – ocenjujemo tako interna kot zunanja tveganja. Celotna Skupina uporablja enako metodologijo in korake za prepoznavanje tveganj: vsako tveganje se identificira, določi se verjetnost, vpliv in prioriteta tveganja, oceni se vrednost možnega vpliva tveganja na poslovanje

Enzo Smrekar MBA, je član uprave Droga Kolinska d.d. in COO Skupine Droga Kolinska.

Zapiši v rokovnik!

Majski ples
28. maj 2010
Hotel Union, Ljubljana

Revija Prepletanje
junij 2010

Spomladanski piknik
11. junij 2010
Ptuj

Konferenca Odličnost Managerk
(v sodelovanju s Planetom GV)
15. junij 2010
Bled, IEDC - Poslovna šola Bled

Jesensko srečanje
30. 9. in 1. 10. 2010
Portorož

(v prihodkih, v tržnem deležu) in naredi akcijski plan ter določi odgovorne osebe. Vsa tveganja sproti spremljamo, zelo pomembno pa je prenašanje dobrih praks znotraj poslovnih enot.

V obvladovanje tržnih tveganj sodi spremljanje vseh kategorij, ki vplivajo na tržno uspešnost naših blagovnih znamk:

- tveganje velikosti kategorij (če kategorija ni tako velika kot je bila načrtovana),
- tveganje velikosti posameznih segmentov,
- spremembe na trgih, ki lahko povzročijo spremembo v trendu rasti kategorije,
- tveganja cenovne pozicije določene kategorije,
- razdelitev dobička v kategoriji,
- reakcije konkurence na naše delovanje na trgu ipd.

V obvladovanje tržnih tveganj sodi tudi spremljanje rasti in razvoja trgovine v regiji, odziva na razvoj trgovskih blagovnih znamk, odziva potrošnikov na določene nove kategorije in podobno. Pomemben vpliv na trženje imajo tudi nabavni viri in dogajanje v celotni verigi vrednosti. Klimatske razmere in razne bolezni pomembno vplivajo na prehransko industrijo in na ponudbo in ceno surovin in embalaže. Prav tako je tudi vstop na nove trge povezan z vrsto tveganj, zato se jih lotevamo na sistematičen in premišljen način. Za vse, ki še razmišljate o integraciji sistema obvladovanja tveganj v sistem strateškega razvoja podjetja, pa še kratka misel: nikoli ne tvegaj več kot si lahko privoščiš izgubiti. ■