

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

SANDRA AVSEC

KOPER, 2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

ZGODNJE PREPOZNAVANJE ZNAKOV
KRIZE IN KLJUČNI KAZALNIKI
TVEGANJA V PODJETJU

Sandra Avsec

Koper, 2015

Mentor: prof. dr. Roberto Biloslavo

POVZETEK

Vsako podjetje je v času delovanja dovzetno za negativne vplive iz notranjega in zunanjega okolja. Ti vplivi privedejo do kriznih situacij, ki se odražajo v možnosti preživetja poslovnega subjekta. Zato mora imeti podjetje skrbno definirana tveganja, ki jih redno spremlja, analizira, ažurira ter navaja v strateških planih. S poglobljeno raziskavo so podane ugotovitve o spremljanju stanja kazalnikov in dejavnikov tveganja v podjetjih. Na osnovi pridobljenih rezultatov podjetje oblikuje katalog vzrokov oziroma dejavnikov krize, kakor tudi ukrepe in smernice za nadaljnje aktivnosti.

Ključne besede: kriza, tveganje, ključni dejavniki tveganja, uspešnost podjetja, obvladovanje tveganj, krizni management.

SUMMARY

Each company at the time of operation susceptible to the negative effects of internal and external environment. These effects lead to crises, which are reflected in the survival prospects of the business entity. Therefore, an entity must have carefully defined risk by regularly monitor, analyze, update and states in the strategic plan. With in - depth study are given the findings of the monitoring indicators and risk factors in business. Based on the results obtained, the company set up a catalog of causes and factors of the crisis, as well as measures and guidelines for further activities.

Key words: crises, risk, key risk indicators, business performance, managing risk, risk management.

UDK: 005.3:338.124.4 (043.2)

ZAHVALA

Hvala, ker ste tu, ko sem na tleh.

Hvala, ker ste tu in me spravljate v smeh.

Hvala, ker ste tu, ko nikogar ni.

Hvala, ker se mi zaradi vas vse lahko zdi.

Hvala, ker mislite name, tudi ko me ni ...

HVALA, ker preprosto ste!

Sandra Avsec

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilji magistrske naloge	2
1.3	Metodologija.....	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve	4
2	Kriza podjetja.....	5
2.1	Opredelitev pojma kriza	5
2.1.1	Pojavnost krize v podjetju.....	8
2.1.2	Značilnosti in razvrstitev kriz	10
2.2	Simptomi, vzroki in povodi krize	11
2.2.1	Simptomi.....	11
2.2.2	Vzroki	12
2.2.3	Povodi	17
2.3	Posledice krize, načini preprečevanja, razreševanja in zdravljenja kriz.....	17
2.3.1	Posledice krize	17
2.3.2	Načini preprečevanja, razreševanja in zdravljenja kriz	19
3	Tveganja.....	25
3.1	Opredelitev tveganja.....	25
3.2	Vrste tveganj	26
3.3	Obvladovanje tveganj – ravnanje s tveganji	30
3.4	Ključni kazalniki tveganj	35
3.4.1	Definicija ključnih kazalnikov tveganja (KRI).....	35
3.4.2	Vrste ključnih kazalnikov tveganja (KRI) in merjenje njihove učinkovitosti.....	37
4	Raziskava o zgodnjem prepoznavanju znakov krize in ključnih kazalnikov tveganja v podjetju.....	40
4.1	Namen in cilji empirične raziskave	40
4.2	Potek empiričnega dela.....	40
4.2.1	Vzorčenje	40
4.2.2	Zbiranje podatkov	41
4.3	Kvalitativni del	41
4.3.1	Polstrukturirani intervjuji.....	41
4.3.2	Analiza in interpretacija kvalitativnih podatkov	42
4.3.3	Dejavniki tveganja, kazalniki tveganja	44
4.3.4	Integracija kazalnikov tveganja	45
4.3.5	Motnja in simptom krize v poslovnem procesu	47
4.3.6	Ukrepanje podjetij.....	48
4.4	Kvantitativni del	50

4.4.1	Anketni vprašalnik	50
4.4.2	Vsebina in struktura kvantitativne raziskave	52
4.4.3	Splošne značilnosti respondentov	52
4.4.4	Izobrazbena struktura respondentov	53
4.4.5	Funkcija v podjetju	53
4.4.6	Področje dela respondentov	54
4.4.7	Vrsta dejavnosti (proizvodno/storitveno podjetje).....	55
4.4.8	Vzpostavitev sistema vodenja kakovosti ISO 9001 ali podobno.....	56
4.4.9	Predstavitev in analiza rezultatov kvantitativne raziskave	56
4.5	Zaključki in izhodišča za nadaljnje raziskovanje	93
5	Smernice sistema obvladovanja tveganj v podjetju	95
5.1	Obvladovanje tveganj	95
5.2	Prepoznavanje in razvrstitev tveganj	95
6	Sklep	97
	Literatura	101
	Priloge.....	103

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Vzroki in znaki krize	15
Preglednica 2: Zbirni pregled najpogostejših ukrepov pri premagovanju krize	21
Preglednica 3: Prikaz razlik med tradicionalnim pristopom obvladovanja tveganj in celovitim obvladovanjem tveganj v podjetju	32
Preglednica 4: Prepoznavanje tveganj.....	34
Preglednica 5: Primeri ključnih kazalnikov tveganja v povezavi s tveganji v podjetju.....	38
Preglednica 6: Časovnica o poteku raziskave	40
Preglednica 7: Splošne značilnosti udeležencev polstrukturiranega intervjuja	42
Preglednica 8: Identifikacija kategorij prepoznavanja krize v podjetju	43
Preglednica 9: Cronbachov test α zanesljivosti anketnega vprašalnika	51
Preglednica 10: Najvišja dosežena izobrazba respondentov	53
Preglednica 11: Funkcija, ki jo opravljajo v podjetju	53
Preglednica 12: Področje dela respondentov	54
Preglednica 13: Vzpostavitev sistema vodenja kakovosti ISO 9001 ali podobno	56
Preglednica 14: Statistika vzorca za trditve iz vprašanja št. 6	57
Preglednica 15: Asimetričnost in sploščenost odgovorov na trditve v vprašanju št. 6	58
Preglednica 16: Kolmogorov – Smirnov test normalnosti porazdelitev – vprašanje 6.....	59
Preglednica 17: Statistika vzorca – pomembnost finančnih kazalnikov, povezanih z dobičkom z vidika tveganja.....	59
Preglednica 18: T-test razlike med vzorčnim povprečjem T1 in testno vrednostjo.....	60
Preglednica 19: Test dvojic pri vprašanju 6 – finančni kazalniki, povezani z dobičkom	60
Preglednica 20: Korelacijska matrika – povezava med vključenimi kazalniki tveganja v vprašanju 6	62
Preglednica 21: Kazalniki tveganja, ki jim v podjetju posvečajo največjo pozornost.....	64
Preglednica 22: Čas ukrepanja ob negativni vrednosti kazalnika tveganja	65
Preglednica 23: Statistika vzorca odgovorov vprašanja 16.....	65
Preglednica 24: Kolmogorov – Smirnov test normalnosti porazdelitve – vprašanje 16.....	66
Preglednica 25: T – test ukrepanje ob negativni spremembi kazalnika tveganja.....	67
Preglednica 26: Pogostost preverjanja kazalnikov tveganja	67
Preglednica 27: Test normalnosti porazdelitve odgovorov na vprašanje 12.....	68
Preglednica 28: Kolmogorov – Smirnov test normalnosti porazdelitve – vprašanje 12.....	68
Preglednica 29: Mnenje respondentov o času ukrepanja	69
Preglednica 30: Asimetričnost in sploščenost porazdelitve – vprašanje 18.....	70
Preglednica 31: Statistika vzorca - razlog pravočasnega ukrepanja ob kritični spremembi kazalnika tveganja	70
Preglednica 32: T test trditve v vprašanju 18.....	70
Preglednica 33: Test dvojic pri vprašanju 18 –pomanjkanje časa	71
Preglednica 34: Test dvojic pri vprašanju 18 –pomanjkanje pravih informacij	71

Preglednica 35: Statistika vzorca za trditve iz vprašanja 13	72
Preglednica 36: Asimetričnost odgovorov iz vprašanja 13	73
Preglednica 37: Kolmogorov – Smirnov test normalnosti porazdelitve	74
Preglednica 38: Korelacijska matrika – povezava načinov spremljanja gibanja kazalnikov tveganja v podjetju.....	74
Preglednica 39: Asimetričnost in sploščenost porazdelitve – vprašanje 15.....	75
Preglednica 40: Frekvenčne in kumulativne porazdelitve – vprašanje 15	75
Preglednica 41: Obveščanje zaposlenih o spremembah ključnih kazalnikov tveganja	77
Preglednica 42: Asimetričnost in sploščenost porazdelitve – vprašanje 19.....	77
Preglednica 43: T-test – obveščanje zaposlenih o spremembah kazalnikov tveganja	78
Preglednica 44: Asimetričnost in sploščenost- najbolj pogoste posledice kriznih situacij	78
Preglednica 45: Statistika vzorca: Najbolj pogoste posledice krizne situacije	79
Preglednica 46: T – test trditev vprašanja 23	80
Preglednica 47: Test dvojic pri vprašanju 23 – sprememba proizvodnega programa	81
Preglednica 48: Asimetričnost in sploščenost porazdelitve – vprašanje 8.....	82
Preglednica 49: Kolmogorov – Smirnov test normalnosti porazdelitve – vprašanje 8.....	82
Preglednica 50: Frekvenčna porazdelitev – vprašanje 8	82
Preglednica 51: Frekvenčna porazdelitev – vprašanje 9	83
Preglednica 52: Frekvenčna porazdelitev – vprašanje 10	83
Preglednica 53: Pomembnost trditev, ki se navezujejo na nastanek krizne situacije.....	84
Preglednica 54: Asimetričnost in sploščenost porazdelitve – vprašanje 11	85
Preglednica 55: Statistika vzorca – kdaj nastopi v podjetju krizna situacija?.....	86
Preglednica 56: T- test trditev v vprašanju 11.....	86
Preglednica 57: Test dvojic vprašanja 11	87
Preglednica 58: Statistika vzorca – odgovornost spremljanja kazalnikov tveganja.....	88
Preglednica 59: Statistika vzorca – vprašanje 20	89
Preglednica 60: Trditve respondentov o izdelanih kriznih načrtih / scenarijih za primer nastopa krizne situacije	89
Preglednica 61: Statistika vzorca – vprašanje 20	90
Preglednica 62: Frekvenčna porazdelitev ocen vprašanja 21.....	90
Preglednica 63: Frekvenčna porazdelitev ocen vprašanja 22.....	91
Preglednica 64: Asimetričnost in sploščenost porazdelitve – vprašanje 24.....	92
Preglednica 65: Frekvenčna porazdelitev ocen vprašanja 24.....	92
Preglednica 66: T – test : Primerljivost izpostavljenosti tveganjem s tveganji konkurenčnih podjetij.....	93

SLIKE

Slika 1: Dejavniki kriznega okolja	7
Slika 2: Razvoj krize	8
Slika 3: Priprava na krizne razmere	24
Slika 4: Razmerje med gotovostjo, tveganjem in negotovostjo	26
Slika 5: Tveganja v podjetju.....	27
Slika 6: Najvišja dosežena izobrazba respondentov	53
Slika 7: Funkcija, ki jo opravljajo v podjetju	54
Slika 8: Področje dela respondentov	55
Slika 9: Razvrstitev podjetja med proizvodno ali storitveno podjetje	55
Slika 10: Pomembnost kazalnikov tveganja v podjetju po mnenju respondentov	57
Slika 11: Histogram porazdelitve za 1. trditev v vprašanju 6	58
Slika 12: Histogram porazdelitve - vprašanje 16	66
Slika 13: Histogram porazdelitve – vprašanje 12.....	68
Slika 14: Histogram porazdelitve – vprašanje 17.....	69
Slika 15: Obravnavanje sprememb ključnih kazalnikov tveganja na sestankih vodstva	76
Slika 16: Histogram porazdelitve – vprašanje 19.....	77
Slika 17: Vključenost ključnih kazalnikov tveganja v poslovna poročila podjetja.....	83
Slika 18: % kriznih situacij, ki so bile rezultat neustreznega spremljanja opredeljenih kazalnikov tveganja	84
Slika 19: Odgovornost direktorja za spremljanje kazalnikov tveganja.....	88
Slika 20: Izdelanih krizni načrti / scenariji za primer nastopa krizne situacije.....	89
Slika 21: Izvedba temeljite analize dogodkov in nastalih posledic primeru negativne spremembe kazalnikov tveganja.....	90
Slika 22: Vzroki, ki privedejo do krizne situacije	91
Slika 23: Primerjanje izpostavljenosti tveganjem s tveganji konkurenčnih podjetij	92

1 UVOD

Podjetje je živa stvar, ki se razvija, raste, lahko pa tudi propade. Kako podjetja prepoznajo ključna tveganja in njihov vpliv na cikel delovanja? Kdaj podjetje pride do točke, kjer si prizna, da je čas za spremembe?

Smernice magistrske naloge so usmerjene v ugotavljanje in prepoznavanje različnih pogledov, razlogov in pojasnil pri definiranju dejavnikov tveganja ter iskanju splošnih rešitev za njihovo čim hitrejšo prepoznavo.

Kot navaja Kropfberger (1999, 148), je vzrok krize sam po sebi najprej v tem, da skladnost med strategijo, strukturo in kulturo ne obstaja več (notranji vzrok), ali pa v tem, da ni več skladnosti med strategijo in zahtevami okolja (zunanji ali notranji vzrok). Zares pa se, kot navaja avtor, pojavi kriza zato, ker management ni reagiral oziroma je reagiral prepozno na nastale neskladnosti.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Vsaka krizna situacija je unikatna, polna negotovosti in kompleksnosti. Kriza podjetij so nenačrtovani, nezaželeni in časovno omejeni procesi, na katere je mogoče le omejeno vplivati in imajo širok spekter možnih posledic. Rojc (1999, 10) ugotavlja, da je razlika od preteklosti morda zgolj ta, da so ciklusi recesije in gospodarske rasti nekdanj potekali počasneje, z večjo možnostjo predvidevanj ter napovedi njihove razsežnosti in trajanja.

Pri reševanju krize v podjetju je pomembno pravočasno ugotavljanje in analiziranje vzrokov za njen nastanek v povezanosti z v strategiji opredeljenimi tveganji. Pri kriznem odzivanju in delovanju velja nepisano pravilo, da mora biti obdobje slutnje in kasnejše realne slike kriznega vpliva krajše od normalnega odzivnega časa, ker v nastali situaciji ni časa za razmišljanje in pripravo aktivnosti oziroma scenarija, ampak je najbolj pomembno proaktivno delovanje v smeri omilitve stanja, izboljšanja učinkovitosti in fleksibilnosti podjetja, kar bo odločilno vplivalo na uspešnost izhoda podjetja iz krize, kar je izhodiščno razmišljanje pri izpeljavi magistrske naloge.

Škoda v podjetju je lahko manjša, če je management pripravljen na morebitno krizo. Z aktivnim obvladovanjem kriznih simptomov lahko management ne le zmanjša negativne posledice krize, ampak to celo prepreči oziroma jih izkoristi kot priložnost za rast in razvoj.

Tako simptomi kot vzroki nastanka krize niso individualizirani, temveč pogosto nastajajo v enakem časovnem terminu na različnih organizacijskih področjih, kombinirano, kar pripelje do kompleksnosti ugotavljanja in kasnejšega ukrepanja. Medtem ko so krizni simptomi že posledica preteklih aktivnosti v poslovanju podjetja, KRI (ključni kazalniki tveganja)

preventivno opozarjajo na tvegana področja poslovanja in preprečujejo nastanek kriznih simptomov.

Ker je pri raziskovanju tega področja še veliko odprtih vprašanj in nejasnosti, želimo v z magistrsko nalogo ugotoviti, kateri so najpogostejše uporabljeni načini prepoznavanja kriznih indikatorjev v raziskavo vključenih slovenskih podjetjih, in podati smernice za ukrepanje ob njihovem nastanku. Osredotočili se bomo na povezanost ključnih kazalnikov tveganja (KRI) z znaki krize, ki podjetje, v kolikor to pravočasno in primerno ne ukrepa, privedejo do krizne situacije. Z izdelanim konceptom ključnih kazalnikov tveganja, s konstantnim spremljanjem in pravočasnim ukrepanjem lahko podjetje omili oziroma prepreči krizno situacijo na ključnih funkcijah podjetja, zaznanih s strani mehkih prvin, kar mu omogoči možnost ohranitve ali celo izboljšanja stanja poslovanja, ki je bilo pred nastalo motnjo.

1.2 Namen in cilji magistrske naloge

Namen magistrske naloge je preveriti medsebojno povezanost kriznih kazalnikov tveganja ter na podlagi teoretičnih spoznanj in s kombinacijo kvalitativne in kvantitativne metodologije preveriti, kako preplet kazalnikov po različnih področjih delovanja podjetja nakazuje nastanek krize v podjetju in morebitne vzroke zanjo. V nalogi bomo obenem podali smernice za nadaljnje raziskovanje spremljanja ključnih kazalnikov tveganja in za ukrepanje v primeru kritičnih vrednosti posameznih kazalnikov.

Osnovni cilj naloge bo preveriti prepletenost in povezanost kriznih dejavnikov tveganja po področjih poslovanja podjetja ter na osnovi pridobljenih rezultatov pripraviti smernice sistema spremljanja ključnih kazalnikov tveganja v podjetju. Obenem je cilj naloge ugotoviti, kako so posamezni ključni dejavniki tveganja povezani s ključnimi kazalniki tveganja na različnih področjih delovanja podjetja.

Cilji teoretičnega dela magistrske naloge so:

- predstaviti teoretični vidik simptomov krize, vzrokov krize in ključnih dejavnikov tveganja;
- pojasniti razumevanje pojma »krizna situacija« s strani managementa;
- prikazati razlike med kazalniki tveganja in znaki krize;
- predstaviti najpogostejše v praksi uporabljene protikrizne ukrepe;
- prikazati teoretične smernice merjenja kriznih situacij in kazalnikov tveganja.

Cilji empiričnega dela magistrske naloge:

- opredeliti in proučiti ključne kazalce tveganja, ki kažejo na možnost nastanka krize v podjetju;
- določiti pomembnost posameznih ključnih kazalnikov tveganja za ugotavljanje in kasnejše izvajanje proti-kriznih aktivnosti;

- ugotoviti, kako podjetja ločujejo kratkotrajnejše motnje v poslovnem procesu od realnega simptoma krize.

V skladu z zastavljenimi cilji bomo v empiričnem delu preverili naslednja raziskovalna vprašanja, ki jih bomo v nadaljevanju obdelali s kvalitativno metodologijo:

- RV 1: Kako v podjetjih opredelijo kazalnike tveganja in njihove kritične vrednosti?
- RV 2: Kako so kazalniki tveganja integrirani v informacijski sistem in sistem odločanja v podjetju?
- RV 3: Kako podjetja ločujejo kratkotrajnejšo motnjo v poslovnem procesu od realnega simptoma krize?
- RV 4: Kako podjetja ukrepajo v primeru kritičnih vrednosti posameznih kazalnikov tveganja?

V drugem delu bomo zavrnili oz. potrdili naslednje hipoteze:

- H1: Podjetja v svoj sistem odločanja prioriteto vključujejo kazalnike tveganja, ki so neposredno povezani z dobičkom iz poslovanja.
- H2: Podjetja praviloma ukrepajo že ob prvih znakih sprememb vrednosti kazalnikov tveganja.
- H3: Podjetja o spremembah ključnih kazalnikov tveganja obveščajo svoje zaposlene.
- H4: Podjetja v primeru kritičnih vrednosti kazalnikov tveganja najbolj pogosto spremenijo svoj proizvodni program.

1.3 Metodologija

Magistrska naloga se deli na teoretični in praktični del. V teoretičnem delu bomo proučili in povzeli razpoložljivo literaturo in vire s področja kriznega managementa, managementa tveganj in kazalnikov uspešnosti. Teoretične vidike bomo s pomočjo metod deskripcije, komparacije in sinteze uporabili za kritično oceno dejavnikov in opredelitev najpogostejših, kar nam bo služilo kot iztočnica pri pripravi anketnega vprašalnika.

V empiričnem delu bomo najprej v sklopu kvalitativne raziskave izpeljali polstrukturiran intervju, ki bo služil kot pilotska študija za nadaljevanje raziskave. V raziskavo bomo vključili 5 vršnih managerjev v predhodno izbranih slovenskih srednje velikih in velikih podjetjih. Vzorec bo izbran namensko. Za obdelavo podatkov bomo uporabili metodo analize vsebine.

Po zaključku prvega dela bomo opravili kvantitativno raziskavo o ključnih dejavnikih in kazalnikih tveganja. Vprašalnik za ta del raziskave bo izdelan na podlagi podatkov, pridobljenih s polstrukturiranim intervjujem. Pred uporabo bomo razumljivost vprašalnika preverili v testni skupini. Vprašalnik bo poslan 350 vršnim managerjem naključno izbranih slovenskih srednje velikih in velikih podjetij. Za izbiro podjetij bomo uporabili bazo podatkov

Slo export. Na podlagi prvotnih sorodnih raziskav pričakujemo okoli 100 vrnjenih vprašalnikov. Zanesljivost vprašalnika bomo preverili s pomočjo analize Cronbach α . Pridobljene podatke bomo obdelali s pomočjo statističnega programa SPSS.

Pregled številskih spremenljivk bo izpeljan z izračunom povprečnih vrednosti, minimuma, maksimuma in standardnega odklona. Razlike med višinami povprečnih vrednosti posameznih spremenljivk bomo ugotavljali s t-testom in z analizo variance. Statistično značilne povezave med posameznimi spremenljivkami bomo ugotavljali s Pearsonovim koeficientom korelacije. Z vključenimi postopki bomo prikazali in pojasnili značilnosti vzorca med posameznimi podjetji in sektorji podjetij, razlike med njimi in medsebojne povezave med posameznimi spremenljivkami. Pridobljene rezultate bomo interpretirali s povezavo teoretičnih izhodišč in odgovori na raziskovalna vprašanja ter tako potrdili ali ovrgli zastavljene hipoteze.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve

Pri izpeljavi raziskave in teoretičnih zaključkov magistrske naloge bo treba upoštevati naslednje predpostavke in omejitve:

- v raziskavo bodo vključena podjetja, ki delujejo v slovenskem prostoru, zato je izključeno posploševanje na širše geografsko področje;
- vključena bodo srednje velika in velika podjetja, zaradi česar pridobljenih ugotovitev ne bomo mogli posploševati na celotno strukturo podjetij;
- predpostavljamo, da so anketiranci dovolj usposobljeni in seznanjeni s stanjem v organizaciji, da bodo lahko dali relevantne odgovore;
- možno je različno razumevanje pojmov »krizni dejavniki« in »ključni kazalniki tveganj« pri anketirancih, kar lahko povzroči določene anomalije rezultatov raziskave;
- naloga bo temeljila predvsem na zasnovi preventivnega sistema ključnih kazalnikov tveganja in odnosu managerjev do tega vprašanja, ne pa na samem proučevanju krize in kriznega managementa.

2 KRIZA PODJETJA

V času spremenjenih pogojev poslovanja je za delovanje podjetja ključno fleksibilno ukrepanje pri področju prepoznavanja sprememb na relaciji dejavnikov in kazalnikov tveganja. Poudarek naloge je na definiranju povezave ključnih dejavnikov tveganja s ključnimi kazalniki tveganja, kakor tudi pregled aktivnosti, ki jih podjetja navajajo oziroma z njimi revitalizirajo obstoječe stanje. Teoretična spoznanja smo pridobivali v različnih teorijah razdelitve kriz, teorijah zaznave in spoznave vzrokov in simptomov kriz, dejavnikov in kazalnikov tveganja, teorijah preprečevanja in razreševanja nastalih kriznih situacij.

Ker je kriznih situacij najmanj toliko, kot je poslovnih subjektov, se pri proučevanju teoretičnih izhodišč omejujemo le na nekatere, najpogostejše navedene teze.

2.1 Opredelitev pojma kriza

Beseda »kriza« etimološko izhaja iz grške besede »krinein«, kar pomeni »odločiti nekaj, soditi« (Tavzes 2002, 627). V kitajskem jeziku je beseda kriza sestavljena iz dveh besed: WAI QUI, pri čemer prvi del izraza pomeni nevarnost, drugi del pa priložnost. Slovar slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ) pod pojmom kriza kot prvo navaja gospodarski pomen: stanje v gospodarstvu, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo slabšati (kriza narašča, nastaja; deželo je zajela kriza; med krizo se je zmanjšal izvoz kapitala; podjetje je v krizi). Kot drug pomen SSKJ navaja psihološkega – duševno stanje, ko je človek nesposoben premagati subjektivne in objektivne ovire (doživljati krizo; skušala je prebroditi krizo; znova je zapadel v krizo; preživljati težko krizo; že dolgo je v krizi), tretji pomen pa je medicinski, ki krizo opredeljuje kot obdobje v akutni bolezni pred spremembo na boljše ali (bistveno) slabše.

Vsaka krizna situacija je individualizirana in hkrati specifična tako po karakteristikah nastanka, aktivnostih razreševanja kakor tudi po zaključku le-te.

V teoriji obstaja veliko definicij krize, navajamo tiste, ki po našem mnenju krizo najbolj opisujejo:

- Kriza je obdobje velikih težav oziroma nevarnosti (Hornby angleško angleški slovar 1986, 204).
- O krizi v podjetju govorimo takrat, ko je podjetje izgubilo nadzor nad ključnimi dejavniki, ki vplivajo na njegovo delovanje in delovne procese (Krajnc Pavlica 2004, 36).
- Kriza je kritična situacija med bolj ali manj rednim postopkom in razvojem med točko najvišje konjunktore in depresije, pri čemer se podjetniška kriza vedno konča bodisi s postopki zdravljenja bodisi s postopkom prenehanja delovanja (Ivanjko 1997, 968–971).
- Kriza podjetja je odločilna, problematična situacija, ki hkrati zaznamuje vrhunec v razvoju podjetja (Pümpin in Prange 1995, 200–201).

- Dubrovski (2004, 20) opredeljuje krizo kot kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih in notranjih vzrokov ter neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.
- Repovž (1993, 14) definira krizo kot posledico vrste pomanjkljivosti v poslovanju in razvoju podjetja, enako kot pri človeku, kjer nastajajo v sicer še zdravem organizmu najprej manjša krizna žarišča, ki se ob nepravočasnem zdravljenju lahko razširijo in pripeljejo podjetje v resno krizo ter nazadnje tudi do konca njegovega obstoja.

Če povzamemo, lahko krizo podjetja definiramo kot prelomno točko v življenju podjetja, pri kateri mora podjetje sprejeti strateške odločitve delovanja naprej, z vključeno pravilno opredelitvijo ključnih kriznih smernic s hitrostjo ukrepanja ter psihično sposobnostjo obvladovanja položaja.

Kot krizni dogodek se obravnava vsaka negativna sprememba v poslovanju celotnega ali dela podjetja, kakor tudi pozitivna sprememba z nenapovedanim negativnim učinkom, vendar pa vsaka motnja v funkcioniranju podjetja ni krizni dogodek, lahko pa je krizni simptom. Motnja je namreč vsakodnevna situacija, ki načeloma ne ogroža eksistence poslovanja. Ko podjetje prehaja v kritično fazo z znaki krize, lahko motnje postajajo pogostejše, močnejše in zato je za podjetje nujno spremljanje in pravočasno odpravljanje le-teh.

V kolikor podjetje s pripravljenim načrtom in aktivnostmi ni pripravljeno na spremenjene pogoje delovanja, lahko tudi mala motnja zanj pomeni dolgotrajne negativne učinke in sproži reakcijo propada njegovega dela ali celotnega poslovnega subjekta.

Ker kriza v večini primerov sproži negativno reakcijo oziroma vsaj intenzivno prilagajanje s povečevanjem stroškov sanacije, je ključen njen vpliv na stanje poslovanja.

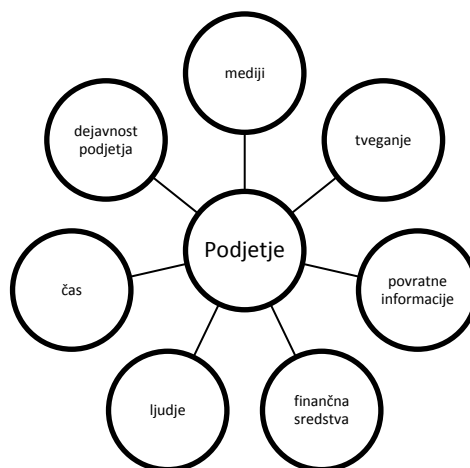
Lutarjeva - Skerbinjekova (1998, 596) je opredelila krizo kot časovno omejen, nenačrtovan in nezaželen proces, zaradi katerega so trajno ogroženi temeljni cilji podjetja, ki so:

- doseganje plačilne sposobnosti in izogibanje prezadolženosti,
- dolgoročno doseganje minimalnega dobička,
- doseganje želenih tržnih deležev,
- doseganje moči, ki je v obstoju in razvoju podjetja.

Krizna žarišča pa so lahko tudi pozitiven signal za aktivnosti podjetja in njegove nadaljnje usmeritve. Kriza povzroči očiščenje in svežino na vseh segmentih delovanja podjetja. Kljub negativnemu prizvoku vpliva krizno dogajanje na pozitivne spremembe poslovnih procesov z odpravo anomalij in zastarelih programov na učinkovitejše spremljanje likvidnosti znotraj sistema, kakor tudi na racionalizacijo zaposlitvenih kapacitet. Ker je povezava med vzroki in učinki kompleksna in kompatibilna z različnimi dejavniki v različnih kategorijah in procesih delovanja, je krizna situacija za vsako poslovno enoto specifična in mnogovrstna. Specifičnost

in mnogovrstnost sta rezultat predpostavke, da se v kriznih momentih povezujejo različni vzroki med seboj in učinkujejo na različne ravni in dele poslovanja.

Dejavniki kriznega okolja so povezani tako znotraj kot zunaj delujočega sistema in se medsebojno prepletajo. V podjetju stopnjo pomembnosti posameznega dejavnika določijo s pomočjo izdelanih analiz v skladu s strateškimi cilji podjetja.

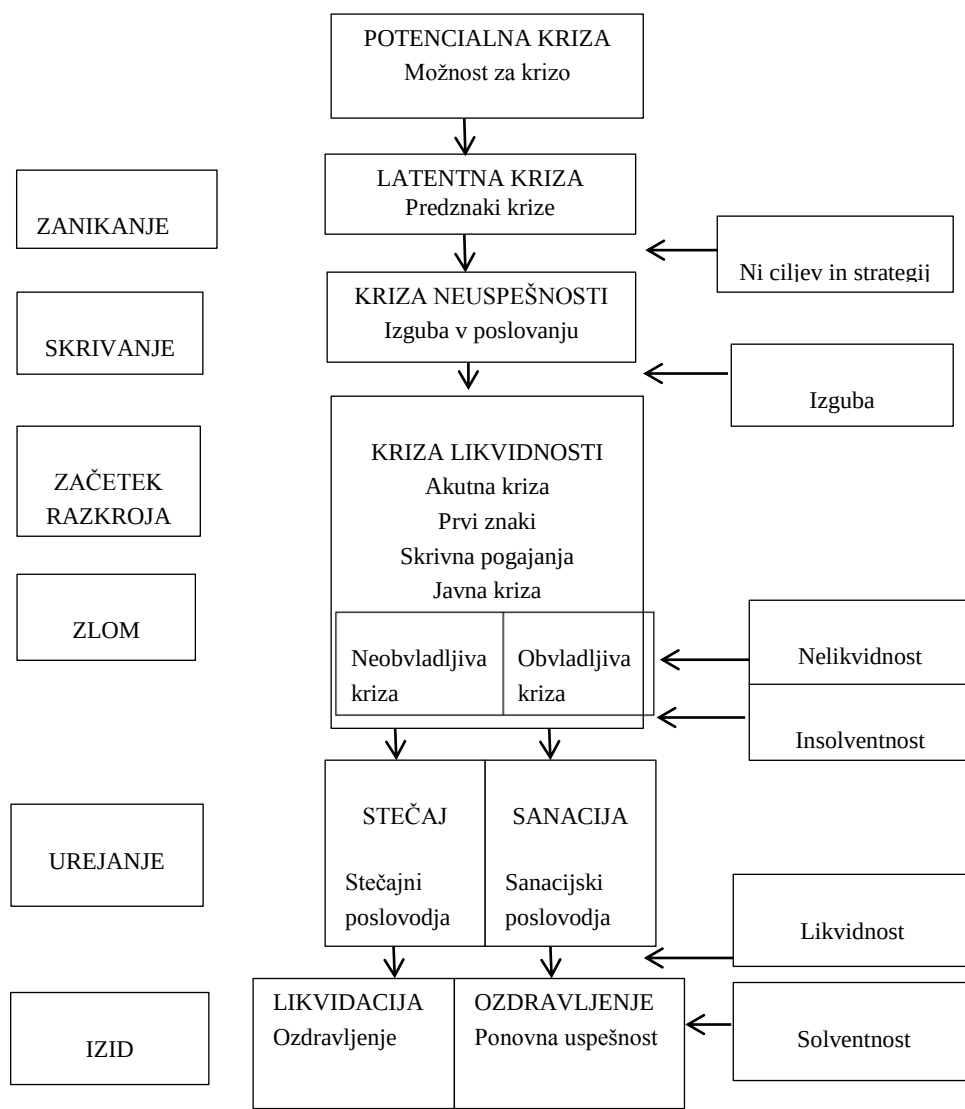


Slika 1: Dejavniki kriznega okolja

Vir: prilagojeno po Božidar Novak 2000, 41.

Življenjski cikel krize je obdobje od rojstva do zaključka nastanka krize. Vključuje situacije in komponente položaja, v katerem se nahaja podjetje – od prvih simptomov krize, izrazitejših znakov poslabšanja situacije, povoda za nastanek negativnih sprememb, določenih aktivnosti za uravnavanje oziroma izboljševanje položaja, postavitve predlogov ukrepanja za razreševanje, reševanje stanja in po-kriznih aktivnosti.

Kot je prikazano na Sliki 2, lahko govorimo o šestih stopnjah razvoja krize. Začne se s *potencialno krizo*, ki je vodstvo velikokrat ne zazna, ustvarjeni pa so pogoji za nastanek le-te. Ko se pojavijo manjše motnje pri poslovanju, sledi *latentna kriza*, pri kateri vodstvo najpogosteje zanika obstoj nevarnosti krize, prikriva oziroma skuša skriti izgubo v poslovanju. Nadalje pride do *krize neuspešnosti*, katere vzrok je pomanjkanje ciljev in strategij razvoja. Vedno sledijo likvidnostne težave, tako da izbruhne *likvidnostna kriza*, ki je akutna, kar privede do začetka pogajanj z bankami in upniki s ciljem premostitve likvidnostnih težav. Vodstvo je še vedno prepričano, da je krizo mogoče razrešiti brez večjih sprememb. Obstaja velika verjetnost sprememb v podjetju (izvedba uspešne sanacije z novim vodstvom), lahko pa pride celo do zloma poslovanja (izvedba stečaja in s tem razprodaja premoženja) (Tavčar 1990, 397–402).



Slika 2: Razvoj krize

Vir: Tavčar 1990, 337–402.

2.1.1 Pojavnost krize v podjetju

Teoretiki opredeljujejo pojav krizne situacije v podjetju kot negativen element, povzročen zaradi ne-aktivnosti podjetja pri spremljanju indikatorjev oziroma vplivov zunanjih dejavnikov, na katere podjetje ni bilo v zadostni meri pripravljeno.

Kriza podjetja nastopi zaradi neodzivnosti na intenziviranje poslovnih težav, zaradi odsotnosti ali nemoči notranjih nadzornih in varovalnih mehanizmov ali zaradi katastrofalnega in nenadnega vpliva zunanjega dejavnika, ki naenkrat in v celoti spremeni položaj podjetja na slabše (Končina in Mirtič 1999, 23).

Ko podjetje preide v fazo, izgubi nadzor nad ključnimi dejavniki poslovanja, začne se spreminjati kultura obnašanja v podjetju in interne spremembe se začnejo kazati navzven do zunanjih deležnikov, kar poveča intenzivnost pojava krize.

Opozorilna znamenja približevanja krize po Rojcu (1999, 27–28) so predvsem upadajoči prihodki in tendenca povečevanja izgube, slabšanje donosov na sredstva in kapital, prevelika zadolženost, neučinkovitost naložb, slabo zavarovanje terjatev in tveganj, nezdrava politika dividend ter neurejeni odnosi v trikotniku lastniki – poslovodstvo – zaposleni, kot tudi znaki iz zunanjega okolja podjetja, ki se najpogosteje izražajo v rastočem nezaupanju s strani bank, upnikov, dobaviteljev in kupcev.

Pojav signalov mora v poslovodstvu sprožiti alarm za takojšnje ukrepanje, sprejemanje aktivnih, pogosto drastičnih odločitev in organizacijo poslovnih sprememb. Počasne reakcije pospešijo razvoj krize, kar se kaže, kot navaja Rojc (1999, 28), v naraščajoči izgubi, upadanju obsega prodaje, povečanju zadolženosti, slabšanju likvidnosti, izgubi tržnih deležev, begu sposobnih kadrov iz podjetja, destruktivni atmosferi znotraj poslovodstva, izgubi kompasa v pogledu strategije, v krizi vrednot in upadanju motiviranosti zaposlenih.

Skrivanje pred realnostjo in reševanje manjših, nepomembnih anomalij poslovanja povzroči samo še globlje in daljše krizno dogajanje v podjetju.

Čim dlje obstaja nevarnost za nastanek krizne situacije, manj imamo časa in možnosti za ukrepanje, sorazmerno s tem pa naraščajo stroški sanacije nastalega položaja. Vsaka nova negativna situacija v podjetju poveča verjetnost nastanka dodatnih stroškov tako za preprečevanje kot sanacijo problema. Stroški niso povezani samo s pridobivanjem finančnih virov, ampak tudi z reorganizacijo sistema poslovanja.

Končina in Mirtič (1999, 16) sta mnenja, da poslovne težave, ki preraščajo v krizo, nastanejo zaradi napačne presoje dejavnikov okolja podjetja, kar vpliva na neustrezne ocene o poslanih tveganjih in zato napačne poslovne odločitve.

Tveganje neuspeha/uspeha pri krizni situaciji je predvsem odvisno od stroškov, nastalih v času zorenja situacije; časa, ki je potekel od nastanka do ugotovitve, ter uvedbe reševanja škode kakor tudi možnosti, ki jih ima podjetje na razpolago, da učinkovito in čim hitreje sanira nastali položaj.

Negativne in pozitivne potencialne smeri, dogodke, priložnosti in nevarnosti, ki lahko pripeljejo v krizo, mora vodstvo konstantno spremljati, spregledati in videti. Osredotočeno mora biti na kazalnike, ki so v preteklosti prizadeli podjetje in obstaja verjetnost ponovitve, na sedanje stanje v podjetju in kritične točke, ki lahko postanejo krizne, ter na upoštevanje prihodnjih potencialnih kriznih dejavnikov v strateških planih podjetja.

2.1.2 Značilnosti in razvrstitev kriz

Prva značilnost kriz je, da se vsaka razlikuje tako po svojem nastanku, razvoju kot zaključku. Kriz je najmanj toliko, kolikor je ljudi, okoliščin, v katerih podjetje posluje, različnih podjetij, organizacijskih enot oziroma procesov delovanja.

Novak (2000, 52) navaja 3 značilnosti, ki veljajo za vse krize:

- nenadnost: ko se kriza začne, je vedno nepričakovana, pa čeprav so nekatera znamenja zanjo vidna že prej;
- negotovost: da so managerji pogosto negotovi, včasih celo nevedni, je krivo sodobno kompleksno in premalo trdno okolje;
- časovni pritisk: negotovost in dozdevna nenadnost krize zahteva še hitrejše odločanje kot po navadi.

V teoriji avtorji razvrščajo krize v skupine po različnih kriterijih, ki opredeljujejo tako njihov nastanek kot potek in posledice. Teoretična izhodišča se razlikujejo po načinu opredeljevanja posameznih simptomov, vzrokov prepoznavanja in udeležencev pri njenem nastajanju.

Novak (2000, 55) in Dubrovski (2004, 62) se v razvrstitvah osredotočajo na komponente nastanka in pogojev razvoja ter smernic obvladovanja in razrešitve kriznih situacij.

A. Vrste kriz glede na izvor okolja:

- krize fizičnega okolja, ki nastanejo zaradi potresov, poplav ali drugih naravnih katastrof, onesnaževanja okolja, odpovedi ali napačnega delovanja tehnologije;
- krize javnega mnenja, ki jih povzročijo bojkoti, soočenja, protesti, teroristični in drugi napadi, izsiljevanja;
- krize upravljalških napak, kot so npr. zavajanje javnosti, prikrivanje informacij, poslovne goljufije, nesposoben management, izkrivljene vrednote vodstva;
- krize gospodarsko-političnega okolja, ki jih povzročijo politični pritiski na podjetje, nestabilnost vlade in nezaupanje vanjo, recesija v gospodarstvu, panogi, zaostrena zakonodaja in ukrepi, izguba trga.

B. Vrste kriz glede na zaznavanje:

- nenavadne krize: to so neverjetne krize, ki nastanejo nenapovedano in ki jih je težko pojasniti (npr. smeti v izdelku ...);
- percepcijske krize: so »majhne«, nepomembne krize, ki s poročanjem medijev postanejo velike.

C. Vrste kriz glede na razvoj:

- razvojna kriza: nastaja na določenih zaporednih točkah razvoja podjetja, le-te pa se nahajajo na prehodu iz ene razvojne faze v drugo, njihovo reševanje je enostavnejše predvsem zaradi možnega predvidevanja posledic;
- statična kriza: nastaja v podjetjih, kjer je zaradi neučinkovitega poslovanja podjetja njegov obstoj že ogrožen.

D. Vrste kriz z vidika stopnje intenzivnosti:

- potencialna kriza: obstajajo prvotni simptomi za nastanek krize in okoliščine, ki lahko ob nepravočasnem ukrepanju povzročijo krizno stanje;
- latentna kriza: v podjetju že obstajajo vidnejši in intenzivnejši simptomi, vendar se krizo lahko, v kolikor jo management pravočasno zazna, še vedno prepreči;
- akutna kriza: simptomi so intenzivni, kriza pa je še vedno ozdravljiva, vendar je njeno obvladovanje vprašljivo.

E. Vrste kriz z vidika hitrosti nastopa:

- nenadna ali nepričakovana kriza: nastane zaradi enkratnega, neugodnega dogodka, katerega je težko predvidevati in na katerega ni mogoče vplivati (nenadne nesreče, impulzivni spori);
- postopna, kumulativna in spoznavna kriza: pojavi se povsem predvidljivo in preračunljivo ter je predvsem rezultat nepravočasnega zaznavanja in ukrepanja.

F. Vrste kriz z vidika ogroženosti ciljev podjetja (poslovno-finančnega stanja podjetja):

- strateška kriza: zaradi zamujenih ali neustrezno izbranih in uresničenih strategij za uresničevanje vizije ter ciljev na daljši rok je ogrožena zasnova za uresničevanje ciljev ohranitve vloženega kapitala in cilja donosnosti ter se izključno navezuje na poslovno-finančno stanje v podjetju;
- kriza uspešnosti: nanaša se na pojav nezadostnega dobička oziroma izgube v poslovanju, ko gre za nezmožnost ohranitve vloženega kapitala in dobička;
- kriza likvidnosti: podjetje ni več zmožno pravočasno poravnati svojih dospelih denarnih obveznosti oziroma jih je popolnoma nezmožno poravnati.

G. Vrste kriz z vidika vzrokov nastanka:

- endogene – vpliv notranjih dejavnikov;
- ekstrogene – vpliv zunanjih dejavnikov.

2.2 Simptomi, vzroki in povodi krize

Simptomi problem nakažejo, vzroki pojasnijo razlog njegovega nastanka, povod pa problem aktivira.

2.2.1 Simptomi

Simptomi so znaki, ki kažejo na krizo, ne pokažejo pa vzrokov, zakaj je do krize prišlo. So eden ključnih elementov v prepoznavanju stanja v podjetju, saj definirajo morebitna odstopanja v poslovanju. Simptomi kriz signalizirajo krizo, ne da bi bili istočasno tudi vzrok za njen nastanek.

Za simptome je značilno:

- časovni razkorak med njegovim nastankom in bodočim morebitnim dogodkom, procesom, pojavom, na katerega opozarjajo;
- prepletanje, kombinacija več možnih simptomov hkrati, kar ob ne-prepoznavanju kombinacij lahko povzroči domino efekt;
- največkrat jih odkrijejo zaposleni na posamičnih funkcijskih področjih, ki so neposredno izpostavljeni delovnemu procesu.

Ko so simptomi opaženi, jih je treba analizirati in interpretirati, da bi ugotovili vzroke nastanka dogodkov, ki jih signalizirajo, vzroke pa z ustreznimi ukrepi in pristopi odpraviti ali omiliti.

Simptome lahko razdelimo po področjih (Dubrovski, 2004, 24–28):

- *komercialno in marketinško področje*: padanje tržnih deležev, postopna padajoča realizacija, pomanjkanje naročil, nezadovoljstvo potrošnikov, vstop konkurentov, slabši prodajni pogoji, zmanjšanje marketinških sredstev, povečanje zalog izdelkov;
- *finančno-računovodsko področje*: padajoča ali negativna donosnost, slabša likvidnost in plačilna sposobnost, večanje neporavnanih obveznosti, povečana stopnja zadolžitve, slabši denarni tok;
- *razvojno in proizvodno-tehnično področje*: padajoča produktivnost, porast reklamacij, padanje kakovosti izdelkov in procesov, zmanjšanje naložb v tehnologijo in delovne procese, povečanje zalog materiala in nedokončane proizvodnje, daljši pretočni in čakalni čas;
- *kadrovsko-managersko področje*: nezadovoljstvo zaposlenih, visoka fluktuacija, konflikti med nosilci odločitev na najvišji ravni, v notranjem komuniciranju prevladujejo pisna sporočila, povečan obseg bolniškega dopusta;
- *organizacijsko-informacijsko področje*: pomanjkljivo, redkejše, prirejeno komuniciranje, pretirana uporaba pisnih sporočil v notranjem komuniciranju, neučinkoviti informacijski sistemi, zastarelost organizacijskih predpisov, delovanje po neformalni organizacijski strukturi;
- *področje zunanjega okolja*: zmanjšanje ali ukinitve kreditnih linij in zahtevana dodatna zavarovanja pri bankah, poslabšanje nabavnih pogojev, pogosti neugodni komentarji v medijih, odškodninske tožbe, izvršilni predlogi, poostritev nadzora s strani lastnikov.

2.2.2 Vzroki

Vzroki so dejanski krivci in razlogi za bolezen (krizo) v podjetju. Vzroki so lahko hitro razvijajoči (nastanejo iz nenadne situacije kot zbir simptomov) ali pa nastajajo daljše časovno obdobje in jih do točke efekta spodbudi negativni situacijski moment.

Dubrovski (2004, 33) ugotavlja, da je analiza pravih vzrokov za nastanek določenega stanja izjemno pomembna, saj se z njo identificirajo tista področja (procesi, pojavi, dogodki), katerih učinke je treba omejiti ali odpraviti.

Večina teoretikov razvršča vzroke po načinu delovanja znotraj podjetja in njegovih procesov v povezavi z zunanjimi vzroki, ki ključno vplivajo na smer razvoja podjetja. Tako je npr. negativna finančna situacija v podjetju tesno povezana z dejavniki pridobivanja finančnih sredstev na trgu kakor tudi s plačilno disciplino deležnikov.

Prepozno odkrivanje, zlasti pa prepričanost, da določena podjetja ne morejo biti predmet stečaja, praviloma pripelje do finančnih težav, pogosto pa tudi do stečaja podjetja.

Kavčičeva (1996, 34) navaja, da obstajajo nekateri prijemi za pravočasno odkrivanje vzrokov krize:

- primerno razvit sistem planiranja in nadzora v podjetju,
- specialni alarmni in opozorilni sistemi,
- redne analize poslovanja tudi s pomočjo finančnih in gospodarskih kazalnikov,
- oblikovanje posebnih nadzornih organov, ki se ukvarjajo s kontrolo poslovanja in svetovanja,
- raziskave zunanjih sodelavcev.

Če ne identificiramo pravih vzrokov, lahko izgubljam nepotreben čas in denar, kar pa krizo le še zaostruje.

Po Rojcu (1999, 4) je lažje obvladovati posledice možnih vzrokov kriznih razmer, če v podjetju obstajajo znanja, izkušnje in učinkovito krizno vodenje, s katerimi poslovodstvo reagira na nastale težave dovolj hitro in učinkovito.

Management, ki izvaja analizo vzrokov nastanka kriz, se običajno ne osredotoča in ne podcenjuje notranjih vzrokov, saj ne želi priznati svojih preteklih napak.

Za današnje razmere velja, da so se notranji vzroki okrepili na račun vpliva zunanjih dejavnikov.

Dubrovski (2004, 35–38) vzroke razvršča na:

- notranje vzroke, ki se razvijejo v podjetju in vplivajo na posamezne organizacijske enote v podjetju, podjetje v celoti ali na celotno panogo, neposredno pa ne vplivajo na zunanje fizično okolje. Primeri notranjih vzrokov so:
 - *neustrezna usposobljenost managementa*: napačne poslovne odločitve, delovanje brez strateških usmeritev, nepreglednost poslovanja in doslednost procesov, pasivnost, pomanjkanje vizionarstva;

- *zavirajoča organiziranost*: preveliko število hierarhičnih nivojev, elementi birokratičnega vodenja, neustrezni kadri, zastarela organiziranost, necelovite in nenačrtne organizacijske rešitve;
- *nekonkurenčni tržni položaj*: zastareli izdelki in storitve, napačno oblikovanje marketinškega spleta, napake v formiranju prodajnih cen, izdelki z nizko dodano vrednostjo;
- *težave na področju managementa sodelavcev*: kaotična fluktuacija brez prenosa poslov, neustrezna kvalifikacijska in starostna struktura, neučinkovito motiviranje in razvoj zaposlenih, zavirajoča kultura podjetja, zastarele metode vodenja;
- *predraga proizvodnja*: prenizka produktivnost, zastarel tehnološki proces in strojna oprema, pomanjkanje razvoja inovativnosti, stalne občasne prekinitve procesa, reklamacije;
- *zanemarjena finančna funkcija*: neuspešno upravljanje finančnih virov, nezadovoljiv nadzor likvidnostnega položaja, neprimeren obračunski sistem, negospodarno ravnanje z inštrumenti zavarovanja plačil in terjatev, odsotnost rednega pregleda finančnih kazalnikov;
- *neučinkovit informacijski sistem*: pomanjkanje informacij, ki so nujne za tekoče poslovne odločitve, neusklajenost računalniške in programske opreme z značilnostmi podjetja;
- zunanje vzroke, ki nastanejo v okolju in na njihov nastanek podjetje ni imelo pomembnejšega vpliva. Ti so:
 - *spremembe na trgu*: močnejša in številčnejša konkurenca, padec cen, državna regulativa, zaostreni pogoji na nabavnem trgu, spremenjeno vedenje potrošnikov;
 - *spremembe v panogi*: sovražni in neuspeli prevzemi, panožna kriza, prekinjene reprodukcijske in distribucijske verige, slabšanje strukture;
 - *spremembe zaradi splošnega napredka*: ugasnitev potreb po določenih materialih, izdelkih ali storitvah, zamenjava tehnologije;
 - *splošna gospodarska kriza*: zmanjšanje investicij, varčevalni ukrepi, upad konjunktura, stopnje ekonomske rasti;
 - *politične spremembe*: državni bilateralni in multilateralni sporazumi, integracije in dezintegracije, vojne in napetosti, zakonske spremembe;
 - *makroekonomski ukrepi*: devizni tečaji, carinski ukrepi, porast davčnih in socialnih obremenitev podjetja, sporazumi med delodajalci in delojemalci, zapletenost in dolgotrajnost različnih postopkov;
 - *naravne nesreče*: primeri višje sile, odškodninski zahtevki;
 - *socialno-patološki pojavi*: ugrabitve, izsiljevanja, sabotaže, terorizem, spletkarstvo z izdelki.

Dejstvo je, da se lahko zaradi poznavanja in vpliva na notranje procese ob pravočasni ugotovitvi notranjih vzrokov hitreje, učinkoviteje in ceneje prepreči oziroma reši krizni

dogodek. Notranji vzroki so v večini primerov hitreje rešljivi kot zunanji, na razvoj katerih imamo relativno majhen vpliv in so pogojeni s celotnim globalno gospodarskim trendom.

Ivanjko (1997, 961) navaja, da teorija razvršča vse vzroke podjetniške krize v naslednje skupine:

- strukturne pomanjkljivosti organiziranosti podjetja: ustanovitev družbe na napačnem kraju, z napačno postavljenimi cilji, s pomanjkljivim znanjem, napačno izbiro dejavnosti in druge pomanjkljivosti ob ustanovitvi družbe;
- nenadni in nepričakovani dogodki, ki sicer vplivajo na zdravo zasnovo družbe in nanje družba nima vpliva: naravne in druge katastrofe, dogodki, ki družbo obremenjujejo z odškodninskimi zahtevki tretjih, dolgotrajne stavke delavcev, bolezni;
- zunaj-podjetniške okoliščine, ki so predvsem na področju politike: zakonske spremembe v gospodarjenju, socialni varnosti, ekologiji, ki posegajo v način, obseg ali finančno sposobnost družbe;
- medpodjetniška skupina vzrokov: vzroki, ki ovirajo nastop na trgu ali pa se družba ni pripravljena prilagoditi novim tržnim razmeram;
- notranje podjetniški vzroki krize: nanašajo se na organizacijo podjetja, zlasti pa na kadrovsko strukturo.

Preglednica 1: Vzroki in znaki krize

<i>Vzroki kriz</i>	<i>Prvi znaki krize</i>
Slabo vodenje	Fluktuacija – zlasti vodilnih delavcev, večja se nezadovoljstvo zaposlenih, nezadostna informiranost zaposlenih, povečevanje zastojev v obvladovanju procesov, nespoštovanje dogovorjenih rokov, porast neizvršenih sklepov kolegija, povečanje konfliktov med zaposlenimi, slabši rezultati timskega dela, nesorazmerna rast stroškov dela, rast števila neuspešnih projektov, medpodjetniška primerjava ni vključena v proces odločanja, cilji niso jasno opredeljeni, neučinkovit nadzor nad poslovanjem, slog vodenja podjetja ne ustreza posebnostim podjetja, ni ustrezne koordinacije med organizacijskimi enotami, ne razvija se notranje podjetništvo, neupoštevanje pripomb in predlogov zaposlenih, ni ustreznega sistema načrtovanja po centrih odgovornosti, ni jasnih dejavnikov sinergij znotraj podjetja, niso jasni cilji lastnikov.
Slaba finančna politika	Rast nedonosnosti naložb, previsoki povprečni stroški financiranja, rast odpisanih naložb, zmanjševanje čistega denarnega toka, pad povprečne obrestne mere, realizirane na neto terjatev, rast stroškov pridobivanja finančnih sredstev, rast neto zadolženosti, prenizek ali previsok finančni vzvod, zmanjševanje dolgoročnega financiranja kratkoročnih sredstev, rast deleža posojil v kratkoročnih obveznostih.
Slabo trženje	Zmanjševanje zadovoljstva kupcev, rast izgub večjih projektov ali kupcev, upad oziroma nazadovanje naročil, padec odstotka stalnih kupcev, padec ali stagnacija prihodkov od prodaje, padec ali stagnacija tržnih deležev pomembnejših proizvodov, upad učinkovitosti promocijskih akcij, zmanjševanje koeficienta obračanja zalog gotovih izdelkov in blaga, padec prejetih predujmov, padec koeficientov obračanja terjatev do kupcev, stagnacija oziroma padec prepoznavnosti blagovnih znamk.

<i>Vzroki kriz</i>	<i>Prvi znaki krize</i>
Slaba nabavna politika	Zmanjševanje koeficienta obračanja zalog surovin, nesorazmerna rast stroškov nabave, nesorazmerna rast danih predujmov, povečevanje angažiranih sredstev za izvajanje nabave, krajšanje plačilnih rokov, zmanjševanje zanesljivosti dobaviteljev, povečevanje desortiranosti zalog, hitro spreminjajoča se struktura in število dobaviteljev.
Slaba proizvodna politika	Slabšanje izkoristka zmogljivosti, zmanjševanje koeficienta obračanja zalog nedokončane proizvodnje, nesorazmerno povečevanje stroškov energije in porabljenega materiala, povečevanje izmeta, slabša produktivnost, slabša kakovost izdelkov, neustrezna priprava in načrtovanje proizvodnje.
Slaba razvojna politika	Rast odpisanosti osnovnih sredstev, zastarelost tehnologije, zastarela unifikacija, tipizacija in standardizacija, padec števila novih projektov in raziskav, padec števila novih izdelkov in storitev, zmanjševanje obsega znanja (know how) v podjetju, padec števila prijavljenih koristnih predlogov, izboljšav in patentov, ne-povečevanje produktivnosti, stagnacija kakovosti izdelkov, ne-izboljševanje okoljevarstvenega vidika, ne-izboljševanje informatizacije poslovanja, zastarevanje programske opreme, ne razvijajo se komunikacijski sistemi.
Slaba kadrovska politika	Slabšanje kvalifikacijske strukture zaposlenih, zmanjševanje izdatkov in predvidenega časa za izobraževanje, nesorazmerno večanje bolezni in odsotnosti, padec splošnega in osebnega standarda zaposlenih, povečanje fluktuacije in odliva ključnih kadrov, zmanjševanje sredstev za izobraževanje in usposabljanje, ni učinkovitega motivacijskega sistema, slabšanje klime v podjetju, ne-razvijanje ustreznih vrednot v podjetju, ni razvoja ključnih kadrov.
Slaba konkurenčnost	Padec kvalitete proizvodov in storitev, zmanjševanje prispevkov za kritje, poslabševanje kvalitete servisnih in poprodajnih aktivnosti, zmanjševanje pozitivne sinergije med poslovnimi funkcijami, zmanjševanje prednosti podjetja pred konkurenco, vedno večji odstotek izdelkov je v fazi upadanja, podjetje in blagovne znamke izgubljajo dobro ime.
Slaba strategija	Zmanjševanje števila in intenzivnosti strateških poslovnih, razvojnih in strokovnih povezav, podjetje raste ob ne-zagotovljenih potrebnih resursih, organiziranost ne podpira ciljev in ne upošteva razpoložljivih resursov, obstoječe in/ali želene vrednote niso jasno definirane, niso jasni dejavniki notranjega povezovanja podjetja, zmanjševanje obsega pridobljenih informacij iz okolja, nejasni in nedefinirani cilji podjetja (kratkoročni, srednjeročni, dolgoročni), poslabševanje povezav z okoljem, strategija ne podpira vizije podjetja, vizija in strategija podjetja nista plod sodelovanja vseh ključnih kadrov in nista dovolj poznani vsem zaposlenim, konkurenčne prednosti niso jasno definirane, ni jasne strategije poslovnih in razvojnih povezav zunaj podjetja, vizija lastnikov se bistveno razlikuje od interesov ključnih kadrov oziroma zaposlenih, nestabilna lastniška struktura.

Vir: Bergant 2006, 9–10.

Če analiziramo pomembnost notranjih in zunanjih vzrokov, ugotovimo, da je za notranje vzroke odgovoren predvsem management podjetja, ki kot krovni nosilec in razporejevalec posameznih funkcij spremlja, aktivno sodeluje in ima obenem največjo moč odločanja pri sprejemanju sprememb ob ugotovitvi znakov krize. Končina in Mirtič (1999, 16) pravita, da so neustrezna ocena poslovnega položaja in ravni poslovnega tveganja, neskladna organiziranost, pomanjkljiva informiranost o osrednjih poslovnih dogodkih v poslovnem procesu in posledično šibak nadzor ter sprejemanje neskladnih poslovnih odločitev tisti vzroki, ki opredeljujejo odgovornost posloводства podjetja za nastalo krizo.

Ni pa zanemarljivo dejstvo, da lahko ob neupoštevanju oziroma ne-zaznavanju vzrokov iz okolja le-ti postanejo pomembnejši oziroma dominantnejši in samostojno ali v kombinaciji z notranjimi vzroki postopoma ali nepričakovano povzročijo negativne spremembe na poslovanju podjetja.

Poleg navedenih se v literaturi med vzroki nastanka krize omenjajo tudi: naravne nesreče, pred katerimi podjetje ni zavarovano, izguba glavnega kupca, izguba ključne franšize, odvzem licence zaradi neizpolnjevanja statutarних pogojev, zaprtje proizvodnega obrata zaradi dolgotrajne stavke, preseganje dejanskih stroškov od načrtovanih novega obrata, odstop glavnega dobavitelja za podjetje strateško pomembnih inputov, nesreče pri delu.

2.2.3 Povodi

Povodi predstavljajo neposredne vzroke, na osnovi katerih se krize sprožijo.

Povod je običajno nek dogodek, ki kasneje sproži vrsto drugih (pride do domino efekta), ki normalno stanje spremenijo v krizno. Povodi so tesno povezani s prepoznavanjem simptomov in vzrokov. Pravočasna prepoznavna namreč prepreči povod, ki vodi v krizni trenutek. Zato je ključnega pomena reakcijsko ukrepanje v času identifikacije kriznih simptomov in vzrokov.

Dubrovski (2004, 43) pravi, da je povodov v podjetju nič koliko, navaja pa naslednje: stečaj pomembnega kupca, nepričakovana unovčitev sredstva zavarovanja, ki povzroči celo blokado računa in popolno plačilno nesposobnost, nenaden odhod ali daljša bolezen članov managementa, nepričakovana odpoved kreditne linije, izgubljena odškodninska tožba, reklamirana pošiljka izdelkov, napačna ponudbena kalkulacija, osebni spori in konflikti, nabava neustrezne surovine in okvara stroja.

2.3 Posledice krize, načini preprečevanja, razreševanja in zdravljenja kriz

Krize so sestavni del poslovanja vsakega podjetja in s tem tudi okolja, v katerem le-to posluje.

2.3.1 Posledice krize

Krize je treba spremeniti v priložnost za izboljšavo, oblikovanje nove strategije, nov tekmovalni zagon in pospešeno reševanje odlagalnih težav.

»Kriza je za organizacijo dvojen izziv. Najprej je treba vedeti, kako se krize ogniti in nato, če že nastane, kako jo izkoristiti "v svoje dobro"« (Novak 2000, 37).

Posledice krize so odvisne od števila ugotovljenih ali nakazanih vzrokov krize (večje število različnih vzrokov, povezanih ali nepovezanih, pomeni daljše in intenzivnejše prilagajanje

nastali situaciji), globine krize in možnosti preživetja, kar vključuje načine in hitrost izvajanja sanacijskih ukrepov.

Rojc (1999, 35) ugotavlja, da za podjetje, ki je zašlo v krizne razmere, pomenijo zagotovo eno najnevarnejših posledic: izguba trga, ogrožen ugled, dvomi v poslovno korektnost ter omajano zaupanje v blagovno znamko.

Posledice krize se od podjetja do podjetja razlikujejo in se kažejo na različnih področjih delovanja, kar je odvisno od situacij in samega poslovanja. Posledice se lahko kažejo v finančnem delu poslovanja z izgubo, nelikvidnostjo oziroma prezadolženostjo, v tržnem delu, npr. s padanjem naročil, izgubo tržnih deležev, odpovedovanjem pogodb o sodelovanju, zastarelostjo programov, kakor tudi po padcu motivacije in fluktuaciji zaposlenih, porastu reklamacij oziroma poslabšanju kvalitete proizvodov ali storitev.

Vsaka kriza, ki opredeljuje praviloma kratkotrajno stanje v podjetju, se mora razviti v naslednjo stopnjo, kar pomeni, da pride do njene razrešitve, ki je lahko za podjetje ugodna (ponovna oživitev, razvoj z donosnim poslovanjem) ali neugodna (propad, prenehanje, stečaj). Posledice krize se v podjetju in zunaj njega kažejo tako v materialni kot nematerialni obliki. Obenem se kažejo tudi interesi vseh vpletenih deležnikov in njihov način delovanja, razmišljanja in reagiranja v kriznih situacijah.

Krizna situacija v podjetju razjasni položaj tako s poslovno-finančnega, tehnično-tehnološkega, inovacijskega, organizacijskega kot tudi z vidika ohranjanja imena.

V procesih delovanja prihaja ob pravočasnih spoznanjih novih trendov in prijemov do večje osredotočenosti na nenehne izboljšave, vključujejo se nova organizacijska orodja, sistemi. Ob radikalnem in intenzivnem prilagajanju in spreminjanju novih struktur in posledično strategij podjetja se v podjetju oblikuje nova t. i. »kultura pozabljanja«, ki izloči oziroma spremeni dosedanje vrednote in znanja ter se osredotoči na konstantno organizacijsko učenje.

Krajnc in Pavlica (2004, 37) povzemata pozitivne rezultate krize, ki jih v svojih delih navajajo številni teoretiki:

- pojav novih junakov in kalitev novih, največkrat mladih managerjev,
- pospešeno spreminjanje in urejanje prej zanemarjenih zadev,
- spreminjanje značajev ljudi, vključno z odpravljanjem neproduktivno zaposlenih,
- očiščenje posloводства, saj odidejo tisti, ki so zreli za pokoj, nepošteni ali nesposobni,
- spreminjanje strategij,
- razvoj zgodnjega opozorilnega sistema,
- povečevanje budnosti in prožnosti ter
- nastanek novih konkurenčnih prednosti.

Pümpin in Prunge (1995, 226) sta mnenja, da je kriza odlična priložnost, da management spremeni način razmišljanja v podjetju, uvede potrebne organizacijske spremembe, okrepi vodenje, oblikuje nove oddelke, pregleda vloge in odgovornosti članov vodstva, izboljša sisteme nadzora in vpelje novo organizacijsko kulturo. Ob pravočasni identifikaciji in analizi vzrokov krize bodo posledice relativno hitro in učinkovito odpravljene.

Kriza je pogosto povod za spreminjanje strategij in za izboljšanje opozorilnega sistema (kdor preživi krizo, želi biti pripravljen). Na osnovi oblikovanja jasne vizije in strategije nadaljnega razvoja se oblikujejo temelji nove organizacijske kulture v podjetju, ki bo izločila negativne dejavnike in okrepila zavezništva za izvajanje ukrepov in doseganje zadanih ciljev. Kriza ne nazadnje poveča budnost, prožnost in s tem konkurenčnost podjetja, če le-to krizo preživi.

2.3.2 Načini preprečevanja, razreševanja in zdravljenja kriz

Vsako krizo v podjetju je treba analizirati predvsem zato, da se znamo spopadati z obstoječo krizo, pa tudi zato, da se v prihodnosti izognemo enakim nevarnostim in napakam, ki smo jih storili pri reševanju obstoječe krize. Žlebnik (1999, 5) je prepričan, da se mora vsak manager ali ekipa, ki se loteva razreševanja krize gospodarske družbe, zanesti predvsem na svoja znanja in izkušnje iz drugih rešenih ter nerešenih situacij. Trdi, da je reševanje kriznih situacij mnogo bolj naporno in zahtevno kot njihovo preprečevanje. Čim prej jo prepoznamo in priznamo, manj radikalni ukrepi so potrebni za reševanje gospodarske družbe. Ključno vprašanje, ki se poraja, je, *kdo* in *kako* naj prepozna in prizna krizno stanje.

Ena najpomembnejših nalog managementa je čimprejšnje prepoznavanje vsebine položaja podjetja in na osnovi kvalitativnih in kvantitativnih analiz sprejetje objektivnega stanja in akcijskega načrta.

Neresen pristop in podcenjevanje kriznega stanja poslabša situacijo, deluje kontra-produktivno in ne-motivacijsko ter poveča verjetnost nastanka najslabšega možnega scenarija – propad podjetja.

Krizo je treba reševati, preden se le-ta pokaže v računovodskih izkazih, ki so sicer zelo uporabni za analizo krize v podjetju, vendar so izdelani na osnovi preteklih rezultatov in zato niso dober pokazatelj trenutnega stanja, ampak so osredotočeni na pretekle aktivnosti.

Ustvarjalno reševanje krizne situacije zajema procese ugotavljanja vzrokov, spoznavanja in analiziranja problemov, definiranja različnih možnih scenarijev in rešitev za aktivnosti, povezane z načrtovanjem izvedbe, izvajanjem in ugotavljanjem dosežkov poslovnega preobrata.

Obvladovanje nastalih negativnih razmer v podjetju ter obenem smiselno analiziranje morebitnih in/ali že aktivnih vzrokov krize temelji na konstantnem sodelovanju med

zaposlenimi in managementom. Naloga managementa je predvsem v njegovi pravočasni odzivnosti. To pomeni, da se mora management osredotočiti in spremeniti dosedanje aktivnosti na področjih vstopov na nove trge, zmanjševanju stroškov in zalog, uvajanju novih prodajnih programov, obvladovanju in zavarovanju tveganj, obvladovanju terjatev in tudi iskanju novega vodstva ali strateškega partnerja.

Krizni management mora s pomočjo motivacijsko naravnanih zaposlenih slediti cilju dolgoročnega obstanka podjetja in zagotavljanja njegove konkurenčne tržne vrednosti.

Navkljub posebnostim, vezanim na samo naravo, na družbeno-ekonomski, socialni ter institucionalni kontekst krize, je mogoče razbrati nekatere osnovne mehanizme in zakonitosti, ki spremljajo in vodijo odločanje v krizi (Rojc, 1999, 132–135):

- poslovodstvo lahko bistveno zmanjšuje nevarnosti kriznih razmer, v kolikor ima vseskozi pregled nad dejavniki tveganja v podjetju. Občutljivost zaznav dogajanja na trgu ter transparentnost vpogleda v mesečno in kvartalno bilanco poslovanja omogočata pravočasno interveniranje poslovodstva za obvladovanje negativnih trendov, s tem pa tudi preventivno zmanjšujeta možnosti, da bi dane motnje v poslovanju prerasle v prave krizne razmere;
- v primeru, da kljub preventivnemu delovanju poslovodstva vseeno pride do krize v podjetju, je zelo pomembna kritična in realna ocena zahtevnosti, obsega in materialnih ter socialnih posledic krizne situacije. Odgovoriti je treba na vprašanje, v koliki meri lahko nastala kriza vpliva na doseganje načrtovanih poslovnih ciljev v danem planskem obdobju. Realno je treba oceniti razpoložljive materialne, finančne in človeške vire za normalizacijo poslovanja ter predvideti časovni potek krize oziroma njenega razreševanja. Preveriti je tudi treba, kaj nastala kriza pomeni za doseganje strateških ciljev;
- ocena razpoložljivosti kadrovskih virov za obvladovanje posledic krizne situacije: od nje je odvisna kadrovska sestava ožjega in širšega tima za krizno vodenje. Hkratnost sanacijskih in razvojnih pristopov, slednji pomenijo tudi odzivnost na nove poslovne priložnosti, sta bistvena elementa učinkovitega kriznega vodenja;
- krizno vodenje predstavlja tudi gospodarnost, ekonomiko oziroma poslovno učinkovitost posameznih sanacijskih ukrepov in razvojnih načrtov, zelo pomembna je presoja smotrnosti opuščanja tistih programov, izdelkov ali storitev, ki ne dosegajo zadostnega pokritja in ne prispevajo k rasti dodane vrednosti;
- pri obvladovanju vseh vrst tveganj kot tudi samih kriznih razmer ne kaže spregledati pomena in vloge informacijske tehnologije;
- pomen upoštevanja socialno-psiholoških in antropoloških vidikov pri obvladovanju kriznih razmer, kot so npr. motivacija in pripadnost zaposlenih, vrednote kulture podjetja, krepitev korporacijske identitete znotraj poslovnega sistema;
- ključnega pomena je tudi raven participacije zaposlenih pri upravljanju podjetja in sposobnost sprožanja sinergije znotraj poslovnega sistema po poti sodelovalnih prednosti in povezovanja; komuniciranje z javnostmi, z lastniki in delničarji.

V času prepoznavne poslabšanja položaja podjetja ali njegove stagnacije je potrebna strateška obravnava, vendar z načinom hitrega doseganja izboljšanja stanja.

Po Dubrovskem (2004, 91) gre lahko za tri vrste strateškega ravnanja in ukrepanja:

- preprečevanje latentnih in akutnih kriz (kriza v podjetju še ni nastopila, kažejo pa se prvi znaki);
- razreševanje kriz (kriza v podjetju je že nastopila, sledi njena ugodna in neugodna razrešitev);
- zdravljenje krize (kriza je nastopila, začne se postopek njenega obvladovanja oz. zdravljenja).

Preglednica 2: Zbirni pregled najpogostejših ukrepov pri premagovanju krize

<i>Področje</i>	<i>Ukrepi</i>
Management in način delovanja	Zamenjava managementa Centralizirano poslovanje Spremenjena organizacija Učinkovito komuniciranje
Prihodki	Povečanje prodaje Izbor proizvodno-prodajnega programa Zvišanje ali znižanje cen ter preoblikovanje drugih prodajnih pogojev
Finance	Zagotavljanje plačilne sposobnosti Prestrukturiranje tujih virov financiranja Urejanje področja lastnega (notranjega) financiranja
Odhodki	Obvladovanje stroškov
Zaposleni	Zmanjšanje števila zaposlenih Zamenjave na srednjem in nižjem managementu Pridobitev novih sodelavcev

Vir: Dubrovski 2004, 117.

Management in ostali zaposleni se morajo v času nastanka in trajanja poslabšanega položaja obnašati racionalno, hkrati pa morajo omogočiti čim manj stresen prehod v krizni sistem delovanja. Končina in Mirtič (1999, 78) ugotavljata, da so najpomembnejše naloge kriznega managementa v fazi zaostrenega ukrepanja zlasti naslednje:

- pridobiti si celovit nadzor v podjetju;
- zagotoviti si kredibilnost v razmerju s poslovnimi partnerji, ki so zainteresirani za sanacijo podjetja;
- celovito analizirati poslovno dejavnost;
- sestaviti akcijski načrt zaostrenega ukrepanja;
- izvesti nujne organizacijske spremembe;
- ustrezno motivirati vse zaposlene;
- uvesti vrednostno načrtovanje v okviru proračunskega leta.

Z uporabo terminsko-planskih tabel po posameznih poslovnih funkcijah podjetja se relativno enostavno ugotavlja stanje podjetja pred, med in po krizi, saj nam podatki prikazujejo dejansko stanje tako preteklega kot tekočega obdobja kakor tudi plan nadaljevanja.

Med fazami ukrepanja je zaželena tudi primerjava s sorodnimi podjetji v panogi ali tekmeci, predvsem z vidika pozicioniranja podjetja na trgu. Tržni deleži in krepitev sodelovanja z dobavitelji se okrepi med krizo in ne v stabilnih poslovnih razmerah. Na podlagi realno izdelane analize z definiranjem stopnje krize podjetje začne z izvajanjem sanacije stanja, ki vključuje ciljne aktivnosti s poudarkom na nadgradnji in izboljšavi trenutne situacije. Dobro opredeljeni cilji morajo biti merljivi, realno dosegljivi, časovno omejeni, predstavljati morajo izziv, vsebovati morajo komponento ločljivosti in fleksibilnosti ter, kar je najpomembnejše, morajo biti potrjeni s strani vodilnih v podjetju.

Simon (2009, 75) trdi, da mora biti v krizi zniževanje stroškov prva prednostna naloga, pri tem pa je bistveno, da se stroški znižajo na inteligen in fleksibilen način, da tako kar najbolj omilimo negativne dolgoročne posledice.

Po Končini in Mirtiču (1999, 80) naj akcijski načrt ukrepanja vsebuje predvsem opredelitev ukrepov za ozdravitev podjetja, razvrstitev posameznih ukrepov, seznam praktičnih nalog, ki jih določajo posamezni ukrepi, ter seznam kratkoročnih zadolžitev zaposlenih s poudarjeno osebno odgovornostjo za odločitve in izvajanje nalog.

Za pripravo in uspešno izvedbo strategije za izhod iz krize so potrebne organizacijske spremembe, spremembe v razmišljanju in delovanju zaposlenih, pogosto tudi spremembe v procesih ter podpora ožjega in širšega okolja, v katerem podjetje deluje. Pri izbiri najbolj učinkovite strategije, ki naj bi v relativno kratkem času zagotovila stabilnejše delovanje, Žlebnik (1999, 11) navaja, da so to: ključno poznavanje dejavnosti in razumevanje dosedanjega razvoja, natančnost identifikacije trendov za prihodnost ter simulacija pozitivnih in negativnih učinkov, realnost in korektnost preteklih strategij oziroma odločitev in razvoj sprotnega spremljanja in dograjevanja strategije.

Pri reševanju krize se je treba prioritarno usmeriti v prepoznavanje in analizo pravih vzrokov za njen nastanek. Ko so dejavniki nastanka natančno definirani, se osredotoči na njihovo reševanje z vzpostavitvijo kriznega tima, določitvijo anamneze, strukturirane analize trenutnega stanja, obrazložitve posameznih ključnih dejavnikov, definiranja pravil nadaljnjih postopkov in ključnih kriterijev za doseg izboljšanja položaja. V kasnejši fazi se teoretična izhodišča ukrepov implementirajo v sistem poslovanja, ob konstantni kontroli le-teh in ob morebitnih korekcijah programa aktivnosti.

Rojc (1999, 54–56) navaja temeljne izkušnje in spoznanja funkcionalnega modela kriznega upravljanja:

- prestrukturiranje poslovnega sistema in reinženiring podjetij v skupini;

- projekti izboljševanja kakovosti poslovnih procesov, sočasnega razvoja, krepitve racionalnosti in učinkovitosti posameznih poslovnih funkcij od nabave, prodaje, logistike, vzdrževanja, servisnih storitev in drugih ter obvladovanja stroškov in poslovnih tveganj;
- realno planiranje z upoštevanjem SWOT analize;
- naložbene aktivnosti: usmerjenost v stalno tehnološko obnovo proizvodnih kapacitet, v znanje zaposlenih, razvoj novih izdelkov, uvajanje novih programov.

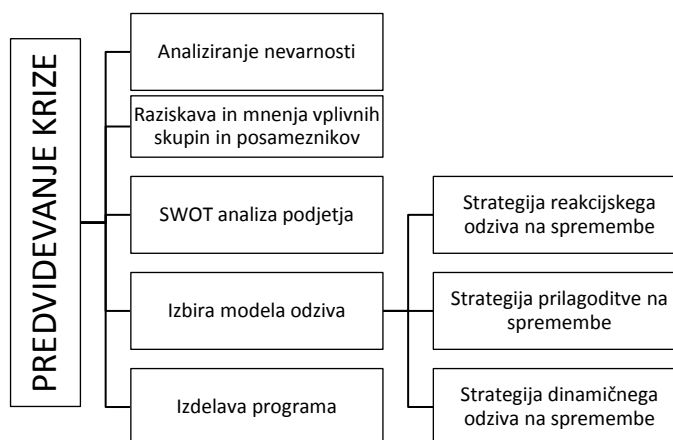
V času nastanka krize gre za radikalne ukrepe, ki obsegajo:

- pripravo pogojev za celovito izvedbo sprememb, kar se navezuje na objektivno oceno zmogljivosti, realno oblikovanje vizije in poslanstva ter kulturo podjetja;
- programsko, kadrovsko, organizacijsko in lastninsko preoblikovanje poslovne strategije in vizije;
- vzpostavitev poslovanja, ki pomeni kontinuiran obseg naročil, zagotovitev zunanjih virov materialov, zagotovitev likvidnosti podjetja;
- dosledno izpeljavo zadanih aktivnosti z rednim nadzorom in analizo.

Žlebnik (1999, 12) v svojem delu reševanja kriznih situacij aktivnosti razčleni na naslednje korake:

- Takojšnje ukrepanje:
 - horizontalne in vertikalne kadrovske zamenjave;
 - uvedba dnevnih evidenc (npr. prilivi, odlivi denarja, proizvodnje, odpreme, zalog, prisotnosti ...);
 - omejitev porabe vseh sredstev in omejitev kroga pooblaščenec, ki razpolagajo s sredstvi;
 - uvedba mehanizmov nagrajevanja in stimulacij ter sankcij;
 - poostreitev nadzora nad kakovostjo dela, disciplino in redom v vseh fazah poslovnega procesa;
 - pogostost in korektnost obveščanja sodelavcev o stanju in načrtih oz. ukrepih.
- Zagotovitev pogojev za spremembe:
 - priprava celovite in realne ocene gospodarske družbe;
 - oblikovanje nove vizije in poslanstva;
 - oblikovanje novih vrednot ter pravil obnašanja v in izven gospodarske družbe.
- Oblikovanje nove ofenzivne poslovne (razvojne ali tržne) strategije, katere elementi so predvsem:
 - programsko preoblikovanje;
 - kapitalske povezave;
 - organizacijsko in kadrovsko prilagajanje novo nastalim razmeram.
- Izvedba in nadzor izvajanja strategije:
 - trženje pretežno na tujem trgu;
 - ustvarjanje dobička;
 - stabilno poslovanje in razvoj.

Priprava na krizne razmere se začne s predvidevanjem krize oziroma prepoznavanjem nevarnosti njenega nastanka. Eden najbolj uporabnih modelov priprave na krizo točke priprave razvršča po sistemu dobre koordinacije, sledenja in akcij z rezultatom.



Slika 3: Priprava na krizne razmere

Vir: Novak 2000, 189.

Kriza predstavlja preobrat v življenju podjetja in je hkrati stimulacija ter motivacija za prenovu in aktivno vključevanje v globalno poslovanje. V krizi pride do transformacije podjetja, kar mora podjetje prevesti v intenzivnejše delovanje in izboljšanje ugleda. Veliko podjetij pa se po krizi vrne na sistem starega delovanja, kar podjetje zelo hitro vrne v krizno dogajanje z radikalnejšimi posledicami kot je bilo to po sanaciji podjetja predvideno. Največja napaka, ki jo podjetja naredijo, je, da dogajanje znotraj krize zelo hitro pozabijo, ne osredotočijo se na ključne dejavnike in rezultate aktivnosti, katere so uporabili v času krizne situacije, in ne analizirajo temeljito toka dogajanj.

Dosežki oziroma rezultati prenove poslovanja podjetja, ki zajemajo zamenjavo delovnih oziroma funkcionalnih enot v procesne, spremembo preprostih delovnih nalog v več-razsežnostna dela, zamenjavo vlog ljudi od nadzora k pooblastilom, spremembo priprave dela od urjenja k izobraževanju, spremembo osredotočenosti pri merjenju učinka in nagrajevanje od dejavnosti k rezultatom, spremembo meril za napredovanje od učinka k sposobnostim, spremembo vrednosti od zaščitnih k produktivnim, spremembo managerjev od nadzornikov v mentorje, spremembo organizacije iz hierarhične v enakopravno in spremembo organizacijskih vodij iz zapisnikarjev v vodje, vodijo k zadovoljnim kupcem, poslovni uspešnosti, zadovoljnim zaposlenim ter zadovoljnim partnerjem in lastnikom (Žlebnik, 1999, 21).

Z doslednim izpolnjevanjem danih obljub, s skrbjo za pogoje dela, s prepričljivostjo doseženih prodajnih in finančnih rezultatov, s permanentno rastjo in trdnejšo socialno varnostjo, s poslovno stabilizacijo in skrbjo za jasno razvojno strategijo podjetja poslovodstvo potrjuje svojo kredibilnost, poštenost in zaupanje v celotnem kolektivu.

3 TVEGANJA

Tveganje je rezultat negotovosti, s katero se srečujemo v prihodnosti, zato nam je preteklost neke vrste vodič za prihodnost (Dembo in Freeman 1998, 241).

3.1 Opredelitev tveganja

V teoriji najdemo veliko opredelitev tveganja.

Tveganja podjetja predstavljajo sklop preteklih ali sedanjih procesnih dogodkov, ki kažejo na njegovo pripravljenost prilagoditvam v prihodnosti. Po svoji naravi so tveganja vgrajena v vse poslovne procese in odločitve.

Po Chorofasu (2000, 221) je tveganje predmet Murphyjevega zakona, ki pravi, če gre lahko kaj narobe, bo narobe tudi šlo, zato je potrebno upoštevanje vseh dejavnikov tveganja v celotni funkciji tveganja.

Hkrati lahko tveganje razumemo kot posledico nepopolnih ali nekakovostnih informacij, ki jih vodstvo uporablja pri sprejemanju odločitev in posredovanju notranjim in zunanjim deležnikom. Swinson (2001, 84) pravi, da podjetja obstajajo in poslujejo, da bi tvegala. Če ne tvegamo, ne moremo pričakovati, da bomo ustvarili dobiček. »Tveganje je torej možnost, da nastopi negativni odmik doseženih od načrtovanih ciljev podjetja, ki izhaja iz negotovosti bodočih dogodkov in nepopolnih informacij« (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 26–27).

Clarke in Varma (1999, 418) opazata, da se je odnos podjetij do tveganja vidno spreminjal iz t. i. kulture izogibanju tveganja (*angl. avoid risk culture*) v kulturo, ko se »misli« na tveganje (*angl. think risk culture*). Podjetja danes namensko v svoje kratkoročne in strateške cilje in aktivnosti vključujejo kazalnike tveganj, kar jim omogoča hitrejša ukrepanje in prilagajanje nastalim razmeram.

Podjetja, ki tveganja predvidijo in jih prepoznajo, imajo večji potencial ohranitve oziroma izboljšanja svojega poslovnega položaja v skladu s pričakovanji.

Tveganje lahko opredelimo v različnih zvezah, npr.: tveganje kot priložnost, tveganje kot nevarnost ali grožnja ali tveganje kot porazdelitev negotovosti.

Najbolj pogoste definicije tveganj v literaturi so, da tveganje predstavlja:

- negotovost glede prihodnjih rezultatov,
- nestanovitnost nepričakovanih rezultatov,
- nestanovitnost neto denarnih tokov podjetja.

Berk, Peterlin in Ribarič (2005, 26) definirajo tveganje kot:

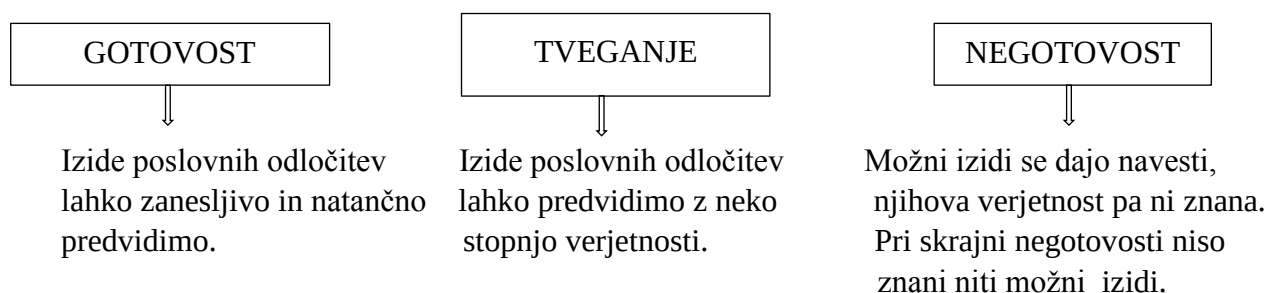
- verjetnost, da bo realizacija dogodka odstopala od pričakovane, najbolj verjetne vrednosti;

- porazdelitev negotovih izidov, kjer je negotovost opredeljena kot verjetnostna porazdelitev vseh mogočih izidov, tako pozitivnih kot negativnih;
- možnost, da nastopi negativni odmik doseženih od načrtovanih ciljev podjetja, ki izhaja iz negotovosti bodočih dogodkov in nepopolnih informacij.

Oprelitev tveganj v podjetju predstavlja eno ključnih komponent poslovanja in je po Keijzerju (1998, 37) sestavljena iz množice štirih najpomembnejših sestavin:

- dejavniki: nevarnosti, ki lahko povzročijo nastanek tveganega dogodka;
- verjetnost: negotovost in verjetnost dogodka, pri katerem lahko pride do tveganja;
- predmeti: predmeti, ki jih lahko prizadene pojav tveganega dogodka;
- posledice: narava in obseg škode oziroma izgube, ki jih tvegani dogodek povzroči na predmetih.

Tveganja so tesno povezana z možnostmi predvidevanj nastanka situacij, kar imenujemo gotovost in negotovost nastanka in je v veliki meri povezano s prepoznavanjem in vključevanjem dejavnikov v poslovni sistem, kar je nazorno prikazano na Sliki 4.



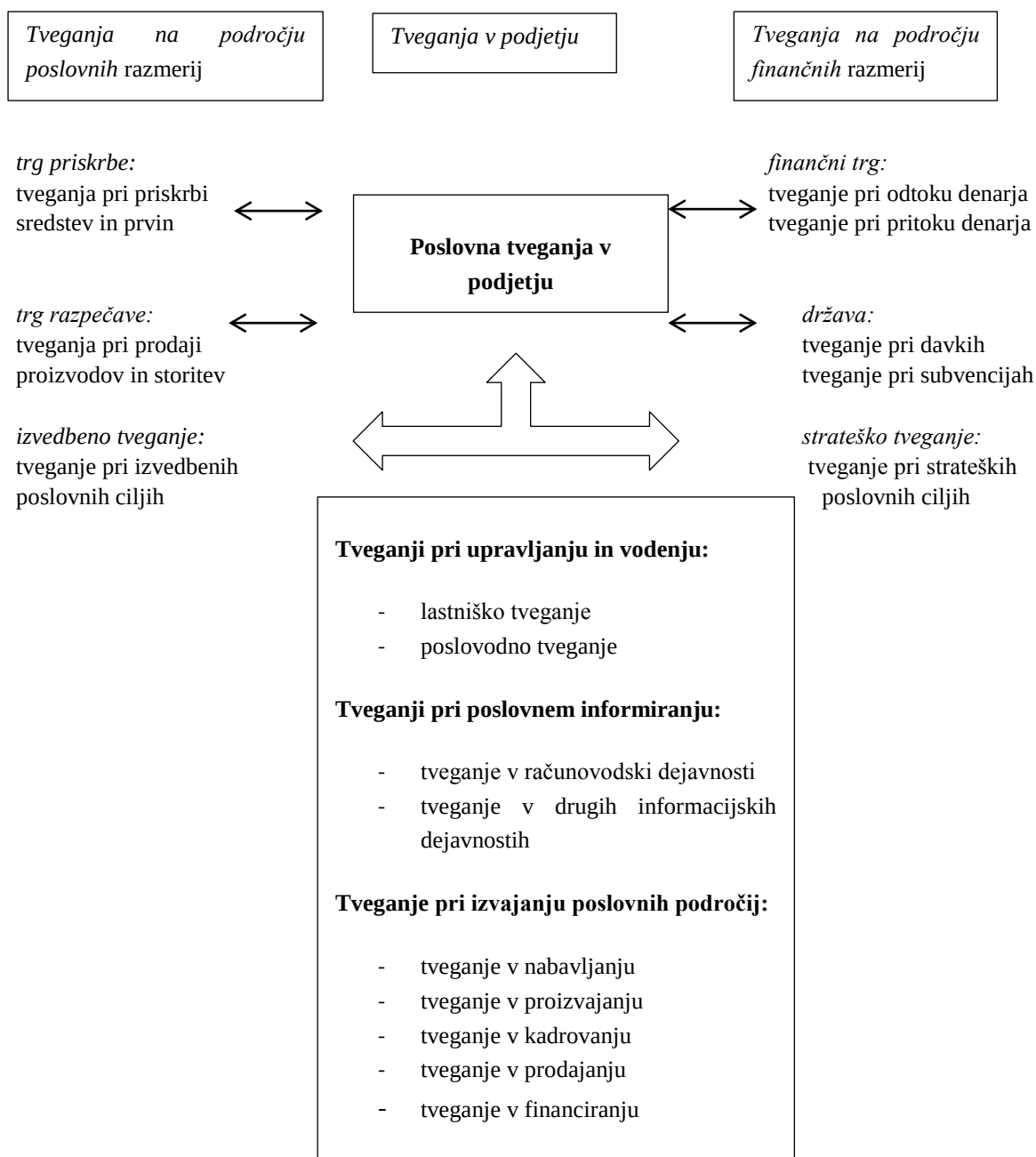
Slika 4: Razmerje med gotovostjo, tveganjem in negotovostjo

Vir: Peterlin 2005, 19.

3.2 Vrste tveganj

Vsako delujoče podjetje je na različne načine izpostavljeno tveganjem. Njihova izpostavljenost oziroma dovzetnost je odvisna od predpriprave na prepoznavanje ključnih tveganj, ki lahko vplivajo na njihovo poslovanje. Tveganja so lahko vezana tako na politične situacije, valutne spremembe, finančne kazalnike, spremembe na trgih in odjemalcih, s katerimi poslujemo, splošne spremembe poslovanja, zastarelosti programov, izvedbo projektov, v zadnjem času pa je velik poudarek tudi na tveganjih iz naravnega okolja. Kratko, vsaka sprememba internega ali zunanjega okolja je lahko novo tveganje.

Glede na različnost in specifičnost podjetij ter njihovo nagnjenost k verjetnosti nastanka tveganja teorija razlikuje več načinov opredeljevanja vrst tveganj.



Slika 5: Tveganja v podjetju

Vir: Povzeto po Koletnik, 2004b.

Pomembnejša tveganja, ki vplivajo na poslovanje in obstoj podjetja ter jih je treba spremljati, in so naslednja: kreditno, cenovno, likvidnostno, valutno, tveganje nepravilnega pobotanja bilančnih postavk, zakonodajno, politično, tveganje nestanovitnosti, osebno, operativno, sistemsko, trgovalno, pravno, deželno tveganje, tveganje, vezano na razpoložljivost nabavnih virov, tveganje človeških napak, tveganje v povezavi z ravnanjem z okoljem, tveganje zaradi kriminala, tveganje neizpolnitve obveznosti nasprotne stranke, tveganje nepopolne dokumentacije, konkurenčno tveganje, informacijsko in tveganje ugleda (Koletnik 2004b).

Ključno pri prepoznavi in opredeljevanju tveganj je, da management na podlagi opravljenih analiz v svoje aktivnosti in usmeritev vključi tista tveganja, ki so za poslovanje podjetja najpomembnejša in na osnovi katerih je pripravljeno na nastanek morebitnih sprememb.

Zaradi pomembnosti tveganj je za lažjo identifikacijo od leta 2002 uveden Standard ravnanja s tveganji (A Risk Management Standard 2002, 3), ki opredeljuje tveganja podjetja na:

- *finančna tveganja*, ki zajemajo spremembe obrestnih mer, deviznih tečajev, posojil, plačilne sposobnosti, denarnega toka;
- *strateška tveganja*, v katerega so vključena tveganja s področij konkurence, sprememb kupcev, sprememb v panogi, prevzemov, raziskav in razvoja in intelektualni kapital;
- *slučajna tveganja*, ki nastopijo ob spremembah s strani dobaviteljev, nastanku nepredvidenih naravnih dogodkov, sprememb pogodb, sredstev, sprememb pri pristopu zaposlenih in dostopa do javnosti;
- *tveganja delovanj*, ki zajemajo kompenzacije, kulturo podjetja, predpise, dobaviteljske verige, informacijski sistem, računovodske kontrole.

V navedenem standardu so zajeta in razčlenjena najpomembnejša tveganja kot rezultat predhodnih teoretičnih razčlenitev in so namenjena tako proizvodnim kot storitvenim podjetjem.

Na splošno se v teoriji tveganja ločujejo na:

- *Strateška tveganja* (povzeto po: Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 115–218):
 - tveganje obvladovanja podjetja;
 - tveganje sodelovanja oziroma uspešnosti interesnih skupin (tveganje kupcev, tveganje dobaviteljev);
 - tveganje strateških povezav, lastniških povezav in prevzemov;
 - tveganje človeškega kapitala in znanja;
 - tveganje uvajanja izdelka na trg;
 - tveganje spremembe in zastaranja tehnologije;
 - tveganje informacijske tehnologije in informacijske varnosti;
 - tveganje odškodninskih tožb;
 - tveganje nezadovoljivega varnostnega nadzora.
- *Projektna tveganja*, ki jih Šuštaršič (2003, 2) opredeljuje kot časovno omejeno enkratno dejavnost, ki je sestavljena iz med seboj povezanih aktivnosti s ciljem in namenom.
- *Tveganja delovanja*, ki so povezana s tekočim poslovanjem podjetja in jih je smiselno razvrstiti v štiri kategorije glede na vzrok tveganja, in sicer na (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 182):
 - tveganje zaposlenih, ki se nanaša na namerno ali nenamerno povzročene izgube s strani zaposlenih;
 - tveganje razmerij, pri katerem gre za tveganje neizpolnitve obveznosti podjetja;

- tveganje poslovnih procesov in tehnologije, ki zajema tveganje poslovnih procesov, opredeljeno kot tveganje neuspešne izvedbe poslovnega procesa, in tveganje tehnologije, ki je tveganje izgube zaradi nepravilnosti v delovanju, zaustavitve delovanja in drugih prekinitev delovanja tehnologije in posledično poslovnega procesa;
- zunanje tveganje, ki vključuje premoženjsko tveganje, tveganje spremembe zakonodaje.
- *Finančna tveganja*, ki so sestavni del poslovnega tveganja in ga po Peterlinu (2005, 27) podrobneje razdelimo na sedem skupin:
 - tveganje neizpolnitve nasprotne stranke (vključuje tudi kreditno tveganje);
 - valutno (tečajno) tveganje;
 - obrestno tveganje;
 - likvidnostno tveganje;
 - naložbe tveganje;
 - tveganje uporabe izvedenih finančnih instrumentov;
 - finančno tveganje z vidika računovodskih standardov.
- *Tržno tveganje*, ki je opredeljeno kot tveganje, ki nastane kot posledica nestabilnosti razmer na trgih in ga razdelimo na:
 - nesistematično tveganje (angl. unsystematic risk or diversifiable risk) – tveganje, ki ga z razpršitvijo premoženja lahko odpravimo;
 - tržno tveganje naložbe (angl. systematic risk or market risk) – tveganje, ki ga z razpršitvijo premoženja ni mogoče odpraviti.

V Standardu o notranjem revidiranju tveganj, ki jih je sprejel nemški inštitut za notranjo revizijo, zasledimo naslednjo tipologijo možnih poslovnih tveganj (Koletnik 2004a, 91):

- zunanja tveganja;
- strateška tveganja;
- operativna tveganja;
- tveganja, povezana z zaposlenci;
- tveganja pri obravnavanju podatkov;
- finančno ekonomska tveganja in
- ostala tveganja, povezana z upravljanjem podjetja.

Glede na možne izide in njihove učinke Keijzer (1998, 39) razdeli tveganja na dve skupini:

- čista tveganja (statična in nekomercialna tveganja): obstaja verjetnost, da bo nastala izguba, ne obstaja pa možnost za nastanek koristi (npr. požar, rop, naravne nesreče, nepopolne informacije ...);
- špekulativna tveganja (dinamična in komercialna tveganja): obstaja verjetnost nastanka izgube ali koristi (npr. valutna tveganja, obrestna tveganja, tveganje naložb, trženjsko tveganje, strateška tveganja ...).

Keijzer (1998, 39) nadalje tveganja razdeli na merljiva ali objektivna, pri katerih so verjetnost nastanka in posledice znane, ter nemerljiva ali subjektivna, pri katerih so posledice znane, verjetnost za njihov nastanek pa ne.

3.3 Obvladovanje tveganj – ravnanje s tveganji

»Podobno kot snovi tveganja ne moremo uničiti. Lahko ga le preoblikujemo.«

(Clarke in Varma)

Charles E. Tuttle navaja: »Pod rušo naših prepričanj, mnenj in konceptov je širo, neomejeno morje negotovosti. Obvladovanje tveganja je trhla lupina, v kateri plovemo po njem. Gotovost je vedno zunaj našega dosega« (Berk, Peterlin, Ribarič 2005, 37).

Obvladovanje tveganj ima pozitiven vpliv na dolgoročno učinkovitost, ročnost, uspešnost, plačilno sposobnost, kar podjetju zagotavlja dolgoročen obstoj. Cilj obvladovanja tveganj v vsakem podjetju naj bi bil: opravljen popis in ocenjevanje tveganj, razdelitev tveganj v posamezne skupine po pomembnosti, upravljanje tveganj naj bo del vsakodnevnih poslovnih procesov, posodabljanje seznama prepoznanih sedanjih in možnih tveganj naj bo ažurno, priprava enotnega popisa za vsako prepoznano tveganje posebej kot skupni dokument, redno poročanje. Cilj obvladovanja tveganj v podjetju je zmanjšanje negativnih vplivov na poslovanje podjetja in s tem izognitev nepričakovanim situacijam, kar podjetju zagotavlja zmanjšati izgube in s tem ohranjati pozitivno poslovanje ter konkurenčne prednosti.

Podjetja, ki prevzemajo tveganja, jih transformirajo in vgrajujejo v svoje proizvode in/ali storitve, imajo konkurenčno prednost pred ostalimi, ker se s prepoznavanjem in prevzemanjem tveganj ter zaposlovanjem strokovnjakov za ocenjevanje tveganj zavarujejo pred nepričakovanimi dogodki. Samo obvladovanje zahteva pravilno opredelitev tveganj, analizo, ovrednotenje, spremljanje, kontrolo, sistematično komuniciranje in posvetovanje.

Root (1998, 40) meni, da »biti pod kontrolo« pomeni zmanjšanje tveganj morebitnega pojava nezaželenih dogodkov na razumno (sprejemljivo) raven, obenem pa obstaja množica dogodkov s pozitivnimi učinki in predstavlja podjetju priložnost. Samo obvladovanje tveganj je pomembno za planiranje in vodenje bodočih investicij in projektov, saj s pomočjo posebnih metod in tehnik določimo strategijo razvoja projekta ob upoštevanju nepričakovanih dejavnikov. S celovitim pristopom k obvladovanju tveganj lahko podjetje izboljša kvaliteto načrtovanja prihodnjega poslovanja, zagotovi si verjetnost manjših sprememb poslovne uspešnosti v prihodnosti in s tem zmanjšanje poslovnih in finančnih težav, izboljša odnose s predstavniki zainteresiranih deležnikov znotraj in zunaj podjetja ter pridobi kakovostnejše informacije za sprejemanje poslovnih odločitev.

Vsak posameznik oz. skupina dojema tveganje različno, odvisno od njegovih zaznav tveganja. Odnos do tveganja se izraža skozi zaznave tveganja, kar pomeni, da je določitev pomembnosti tveganja v podjetju odvisna od odnosa vodstva do tveganja. Proces prepoznavanja in obvladovanja tveganj zajema vsak poslovni korak, predvsem pa večje poslovne odločitve, kar vključuje prepoznavanje, analizo in načrt nadaljnjega obvladovanja možnih tveganj in sistematično komunikacijo med udeleženci.

Ravnanje s tveganji Koletnik (2004a, 89) opredeljuje kot celoto vseh organizacijskih pravil in ukrepov za njihovo poznavanje, merjenje in presojanje v procesih poslovnega odločanja.

Obvladovanje tveganj s pravilnimi postopki ustvarja zaupanje v vodstvo podjetja, da s pravimi orodji tveganja sprejme in s tem ustvarja nove priložnosti.

Obvladovanje tveganja (*angl. risk management*) je eden pomembnejših elementov poslovne strategije podjetja (Guay in Kothari 2003, 423) in zanj predstavlja prednosti, ki se kažejo v zmanjševanju potrebnega časa za gašenje požarov in reševanje iz neprijetnih situacij.

Strategija obvladovanja tveganja se med podjetji razlikuje zaradi specifičnosti samega delovanja podjetja, npr. različni stili vodenja in organizacijske strukture, učinkovitost pravnega delovanja, drugačni tržni pristopi in trgi, in je eden od načinov sporočanja smernic obvladovanja tveganj vsem zaposlenim v podjetju. Dejavniki, ki po Berk, Ribarič in Peterlin (2005, 49) povečujejo pomen obvladovanja tveganja, so: globalizacija, povečevanje pomena ustvarjanja vrednosti za delničarje in katastrofalne posledice propadov velikih podjetij.

Enterprise Risk management – Integrated Framework (2004, 21) opredeljuje celovito obvladovanje tveganj kot stalen proces, ki se uporablja pri postavljanju strategij v vseh enotah in ravneh v podjetju in na katerega imajo vpliv vsi zaposleni ter je narejen za opredeljevanje možnih dogodkov, ki bodo, če se bodo pojavili, vplivali na podjetje. Obenem je namenjen obvladovanju tveganj znotraj stopnje sprejemljivosti tveganja in prilagojen doseganju ciljev v eni ali več posameznih, a prekrivajočih se kategorijah z namenom preskrbe razumnega zagotovila poslovodstvu in nadzornemu svetu podjetja.

Celovito ravnanje s tveganji v podjetju po Enterprise Risk management – Integrated Framework (2004, 3–4) sestoji iz osmih medsebojno povezanih sestavin, ki izhajajo iz načina, kako vodstvo upravlja podjetje, in so vključene v proces poslovanja podjetja:

- *kontrolno okolje*: vključuje značaj podjetja in postavlja osnovo za to, kako na tveganje gledajo zaposleni v podjetju, hkrati pa vsebuje tudi filozofijo obvladovanja tveganj in okvir stopnje sprejemljivosti tveganja, integriteto in etične vrednote ter okolje, v katerem podjetja poslujejo;
- *postavljanje ciljev*: cilji morajo obstajati, preden ravnateljstvo opredeli možne dogodke, ki lahko vplivajo na njihovo doseganje. Celovito obvladovanje tveganj v podjetju zagotavlja managementu, da obvladuje proces postavljanja ciljev, ki morajo biti izbrani tako, da

podpirajo in so povezani s poslanstvom podjetja ter so v skladu s stopnjo sprejemljivosti tveganja;

- *prepoznavanje dogodkov*: notranji in zunanji dejavniki, ki vplivajo na doseganje ciljev podjetja, morajo biti opredeljeni, pri tem je treba razlikovati med tveganji in priložnostmi. Priložnosti vodijo k strategiji vodstva in procesu postavljanja ciljev;
- *ocenjevanje tveganj*: tveganja, tako poslovna kot ostala tveganja, ki nastanejo v podjetju, se analizirajo, pri tem pa se upošteva verjetnost in učinek kot osnova za ugotavljanje, kako naj jih obvladujemo;
- *obvladovanje tveganj*: management izbere pristope za obvladovanje tveganj – izogibanje, sprejemanje, zmanjšanje ali delitev tveganja in razvije načine, kako uvrstiti tveganja v stopnjo sprejemljivosti tveganja za podjetje;
- *kontrolne aktivnosti*: vzpostavijo in izvedejo se usmeritve in postopki, ki zagotavljajo učinkovito izpeljavo izbranih pristopov obvladovanja tveganj;
- *informiranje in komuniciranje*: relevantne informacije morajo biti opredeljene, zbrane in posredovane v ustreznem časovnem okviru ter v pravi obliki, da zaposleni lahko izpeljejo svoje dolžnosti. Učinkovito komuniciranje se pojavi tudi v širšem pomenu, saj poteka vzdolž celotnega podjetja;
- *nadziranje*: celovito obvladovanje tveganj je treba stalno nadzirati in prilagajati skozi stalne aktivnosti vodstva in s pomočjo posameznih ocenjevanj.

Celovito obvladovanje tveganj v podjetju ni nujno serijski proces. Je pa vsestranski, ponavljajoč proces, kjer skoraj vsaka sestavina vpliva na drugo. Če sestavine obstajajo in delujejo učinkovito, podjetje ne more imeti materialno pomembnih pomanjkljivosti (slabosti) in vsa (pomembnejša) tveganja so opredeljena znotraj stopnje sprejemljivosti tveganja.

Preglednica 3: Prikaz razlik med tradicionalnim pristopom obvladovanja tveganj in celovitim obvladovanjem tveganj v podjetju

	<i>Obvladovanje tveganj</i>	<i>Obvladovanje tveganj pri poslovanju</i>	<i>Celovito obvladovanje tveganj</i>
<i>Osredotočenje</i>	finančna tveganja, tveganja hazarda in notranje kontrole	tveganje pri poslovanju in notranje kontrole – stopenjski pristop	tveganje pri poslovanju in notranje kontrole – portfeljski pristop
<i>Cilj</i>	varovanje vrednosti podjetja	varovanje vrednosti podjetja	varovanje in povečevanje vrednosti podjetja
<i>Obseg</i>	zakladništvo, zavarovalništvo in poslovne funkcije	odgovorni posamezni poslovodje	celotno podjetje – vse enote na vseh ravneh
<i>Poudarek</i>	finance in poslovanje	poslovođenje	postavljanje strategije
<i>Uporaba</i>	izbrana področja tveganja, enot in procesov	izbrana področja tveganja, enot in procesov	celovita za vse tri vrednosti
	<i>trenutne sposobnosti</i>		<i>vizija prihodnosti</i>

Vir: Guide to Enterprise Risk Management 2006, 10.

Celotni proces vzpostavljanja strategije obvladovanja tveganja je po Enterprise Risk Management – Integrated Framework (2004, 10) sestavljen iz:

- spoznavanja in razčlenjevanja notranjega okolja, kjer je mišljena celovita prepoznavnost vseh področij delovanja in elementov prepoznavanja znotraj podjetja;
- opredelitve ciljev obvladovanja tveganja, ki morajo biti preverjeno, premišljeno in temeljito izraženi;
- prepoznavanja dejavnikov tveganja s specificiranimi povodi in vzroki;
- ocene izpostavljenosti tveganju z definiranimi, jasno izraženimi razlogi za nastanek oziroma povečano tveganje;
- opredelitve mehanizmov odzivanja v zmožnih časovnih okvirih in prilagojeno finančnemu ter kadrovskemu stanju podjetja;
- opredelitve rezervnih načrtov in kontrolnih dejavnosti, ki naj predvidevajo čim več različnih scenarijev in z njimi povezanih aktivnosti, kakor tudi konstantno spremljanje oziroma kontrola aktivnosti, povezanih z nastankom tveganj;
- vzpostavljanja in zagotavljanja učinkovite ter pregledne komunikacije na uporabnikom razumljiv način in
- spremljanja doseženih rezultatov in povratnih informacij ter njihove uporabe oziroma korekcije v pravočasnem trenutku.

S celovitim obvladovanjem tveganj podjetje, ki ima opredeljene cilje in določen obseg ter je osredotočeno na uporabo in procese delovanja, poveže ljudi, tehnologijo, znanje in strategijo.

S tem povečuje koristi podjetja in mu omogoča doseganje dodane vrednosti.

Najpomembnejše je, da udeleženci, ki ravnaajo s tveganji, prepoznajo, da je tveganje povezano tako s priložnostmi kot tudi z nevarnostmi. To pomeni, da obstajata dve vrsti tveganja, tveganje navzgor (rezultat so boljši poslovni rezultati) in tveganje navzdol (najslabši možni rezultat je propad podjetja).

Pri obvladovanju tveganj moramo upoštevati, da vsak posameznik drugače zaznava določeno tveganje. Berk, Peterlin in Ribarič (2005, 39) menijo, da na posameznikovo zaznavo tveganja vplivajo številni dejavniki, med njimi dejavniki strahu in nadzora, posameznikove koristi, zmožnosti nadzora, nagnjenosti k senzacijam ter dejavniki pohlepa, strahu in ega, kar je odvisno od posameznikove krivulje koristnosti.

Obvladovanje tveganj v podjetju je pogojeno tudi z ureditvijo notranjega kontroliranja, kar pomeni, da je za zagotavljanje relevantnih podatkov potrebno redno spremljanje dejavnikov tveganja, ki vplivajo na poslovanje podjetja, kakor tudi znanje zaposlenih, da tveganja prepoznajo in jih pravilno definirajo in predstavijo nadrejenim. S pravilno usmerjenimi aktivnostmi notranje kontrole se med zaposlenimi ustvarja zaupanje v vodstvo, da s pravim orodjem tveganja sprejme in s tem ustvarja nove priložnosti. Za realno obvladovanje tveganj in prepoznavanje ključnih indikatorjev in dejavnikov tveganj je treba za vsak poslovni korak

izdelati evidenco tveganja, ki vključuje prepoznavanje, analizo, načrt in nadaljnje obvladovanje, določitev odgovorne osebe.

Pomembna je predvsem učinkovita notranja kontrola in priprava scenarijev za znižanje tveganj na sprejemljivo raven.

Prednosti podrobnega in pregledno razkrita obvladovanja tveganja za podjetje se kažejo v zmanjšanju porabe časa za gašenje požarov in reševanje iz neprijetnih situacij, kar posledično pomeni manjšo izgubo vrednosti, podjetje je odpornejše proti spremembam v okolju, ima jasen vir konkurenčnih prednosti in strategijo njihovega nenehnega doseganja, izboljšan dostop do kapitala in posledično nižje stroške, lažje in ugodneje pridobi ustrezna zavarovanja, je privlačnejše za vlagatelje, upnike, dobavitelje, kupce in se manjkrat ukvarja s temeljito reorganizacijo poslovanja, saj ta skladno z opredeljenimi rezervnimi načrti poteka v primerih negativne realizacije dejavnikov tveganja (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 17).

Za izvedbo učinkovitega obvladovanja tveganj mora podjetje zagotoviti zadostne vire, definirane postopke, vključevanje aktivnosti delovanja s področja tveganj v strategijo podjetja, stalno poročanje in opredeljene naloge in odgovornosti posameznih udeležencev.

Pri uvajanju sistema obvladovanja tveganja moramo biti pozorni na to, da se preverja izvajanje programa in da so stroški uvedbe nižji od koristi obvladovanja tveganja. Zato se moramo v fazi uvajanja držati naslednjih načel (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 63):

- cilje uvajanja sistema obvladovanja tveganja moramo razvrstiti po pomembnosti;
- osredotočiti se moramo predvsem na bistvena tveganja in z njimi povezan nadzor;
- upravi moramo posredovati kratka in preprosta poročila brez nepotrebnega tehničnega žargona.

Pristop k celovitemu obvladovanju tveganj zajema kakovostno, metodološko in strukturirano prepoznavanje tveganj.

Preglednica 4: Prepoznavanje tveganj

<i>Naziv tveganja</i>	<i>Jasno, nedvoumno definiran naziv tveganja</i>
<i>Obseg tveganja</i>	kakovosten opis dogodkov, njihov obseg, vrste dogodkov, število in medsebojne odvisnosti
<i>Narava tveganja</i>	strateško, finančno, operativno znanje in kompetence
<i>Nosilci interesov/aktivnosti</i>	nosilci interesov podjetja in njihova pričakovanja
<i>Oštevilčenje tveganj</i>	pomembnost in verjetnost
<i>Odnos do tveganj</i>	možna izguba in finančni vpliv tveganja vrednost tveganja verjetnost in obseg možne izgube/koristi cilji kontroliranja tveganj in želena raven tveganj

<i>Naziv tveganja</i>	<i>Jasno, nedvoumno definiran naziv tveganja</i>
<i>Možne aktivnosti izboljšanja</i>	priporočila za znižanje tveganj
<i>Razvoj strategij in usmeritev</i>	prepoznavanje funkcij, ki so odgovorne za razvoj strategije in usmeritev

Vir: A Risk Management Standard 2002, 6

Prepoznavanje notranjih in zunanjih tveganj je ena ključnih aktivnosti delovanja podjetja, s katerim podjetje v zgodnji fazi prepozna dejavnike, ki vplivajo na njegovo poslovanje, in jih pravočasno revitalizira oziroma prepreči njihov negativni trend.

Kvalitetno in ustrezno orodje ravnanja in obvladovanja s tveganji v podjetju mora zajemati naslednje elemente (The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland, 2002, 3):

- jasno in razumljivo strategijo obvladovanja tveganj, usmeritve in standarde;
- možnosti za razpravo o tveganjih in ustrezno komuniciranje;
- jasno določene in dodeljene odgovornosti ključnim zaposlencem;
- uspešno dvosmerno komunikacijo in zagotavlja, da so usmeritve široko razumljene in se omogoča spremljanje njihove uspešnosti;
- ustrezne programe obvladovanja tveganj in postopke;
- sporazume o spremljanju in pregledovanju obvladovanja s tveganji, ki vključujejo tudi neprestano učenje na podlagi prejšnjih izkušenj.

3.4 Ključni kazalniki tveganj

Ključni kazalniki tveganja (*angl. key risk indicators*) se osredotočajo na potencialno najšibkejši člene poslovanja, predvsem na produktivnost in izvedbo.

3.4.1 Definicija ključnih kazalnikov tveganja (KRI)

V zadnjem času se v strokovni literaturi vse pogosteje pojavlja pojem »ključni kazalnik tveganja«, katerega definicija je podobna indikatorjem tveganja, zato v magistrski nalogi povezujemo ta dva pojma.

Ključni kazalniki tveganja (v nadaljevanju KRI) so parametri, s katerimi učinkovito merimo tveganja, ki so povezana s poslovnimi aktivnostmi in nas predhodno obveščajo o možnih škodljivih učinkih in posledicah dejanj ter so s tem ključnega pomena za preprečevanje oziroma zmanjševanje izgub.

Gibanje KRI je v podjetju signal, kako dobro ali slabo upravlja s potencialnimi procesnimi riziki, običajnimi tveganji, kako rešuje tehnološke napake in pomanjkljivosti pri prodajnih dogovorih.

Zaradi odličnega dopolnjevanja kazalnikom uspešnosti in njihovega prispevka k rasti podjetja postajajo iskan koncept za razumevanje in sprejemanje poslovanja.

Z njihovo pomočjo je olajšano odkrivanje in sprejemanje ustreznih ukrepov za preprečevanje, kar pomembno vpliva na proaktivno vodenje.

Konkretno se osredotočajo na potencialno najšibkejše člene poslovanja, predvsem na produktivnost in izvedbo ter s tem zagotavljajo izpolnjevanje kratkoročnih in srednjeročnih ciljev podjetja. Z nadzorom tekočega poslovanja je omogočena usmeritev v oceno bodočega tveganja.

KRI kot eden ključnih konceptov razumevanja in stabilnosti poslovanja pomagajo podjetju pri določanju ključnih tveganj, vključevanju v operativne procese poslovanja in olajšanju začetka uvajanja ustreznih ukrepov za zmanjšanje tveganj ter s tem zagotavlja pripravo in izvedbo relevantnih strategij podjetja.

Pri pravilni specifikaciji in definiranju KRI vodstvo podjetja lažje in enostavnejše razvrsti ogrožene procese, roke, potrebne rezultate, razvrsti in dodeljuje finančna sredstva, opredeli sredstva za doseganje ciljev in pridobi jasen pregled na procese podjetja. Ločimo KRI, ki so vezani na posamezne poslovne funkcije, oziroma KRI, vezane na izpostavljenost tveganju v sklopu celotnega podjetja.

Pravilno definirani KRI naj bi bili signal, ali in kako dobro podjetje upravlja potencialne procesne rizike, običajna tveganja, tehnološke napake in ostale pomanjkljivosti v procesu poslovanja in hkrati pomaga uskladiti ustreznosti in preglednosti delov in celotnega procesa.

Prednosti uporabe ključnih kazalnikov tveganja so, da omogočajo natančno poročanje za pravočasno odkrivanje in ukrepanje procesnih anomalij in učinkovito spremljanje tveganj. Lahko jih primerjamo znotraj poslovnih procesov oziroma podjetja ali navzven. Obenem korektno in pazljivo opredeljeni KRI služijo kot zgodnji opozorilni signal na upravljanje in preprečevanje izgube in so koristen element pri sprejemanju kratkoročnih in srednjeročnih odločitev podjetja.

KRI so namenjeni: prepoznavanju ter seznanjanju s ključnimi tveganji in njihovo vključitvijo v poslovni sistem, merjenju učinkovitosti vseh ugotovljenih kazalcev tveganja ter izboljšanju obstoječih elementov kazalnikov tveganja, kakor tudi analizi kazalnikov tveganj z njihovo potrditvijo in opredelitvijo sprožitvene ravni ter izdelavo poročil kot pomoč pri potrjevanju nadaljnjih ukrepov in spremljanju nadzora ter izdelavi načrta nadzora, ki služi kot povzetek vseh ukrepov in specifikacij ter pomaga pri upravljanju hitrih reakcij v primeru sproženja KRI.

Omejitev uporabe/vključevanja KRI v proces delovanja podjetja je predvsem v tem, da zaradi konkretizacije procesov in postopkov zahteva poglobljeno razumevanje in oblikovanje kolektivnega sodelovanja zaposlenih.

3.4.2 Vrste ključnih kazalnikov tveganja (KRI) in merjenje njihove učinkovitosti

Pravilno definiranje in specifikacija za podjetje ključnih kazalnikov tveganj, njihovo redno ter urejeno notranje kontroliranje omogočajo učinkovito obvladovanje tveganj poslovnih procesov in s tem pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja.

Za podjetje in njegove notranje poslovne procese je ključnega pomena, da se osredotočijo na tiste kazalnike tveganj, pri katerih obstaja velika verjetnost nastanka ali rasti negativnega trenda, kar lahko povzroči padec poslovanja oziroma propad podjetja. Kazalnike tveganja razdelimo v štiri skupine (Immaneni, Mastro in Hausbeustock, 2004, 42):

- slučajni indikatorji/kazalniki (*angl. coincident indicators*): povprečna mera izgubljene priložnosti;
- vzročni indikatorji kazalniki (*angl. causal indicators*): npr. zamude pri dobavah, motnje v proizvodnih procesih;
- odločilni indikatorji/kazalniki (*angl. control effectiveness indicators*);
- indikatorji/kazalniki obsega – količinski indikatorji (*angl. volume indicators, inherent risk indicators*) – povezani z različnimi tveganji znotraj procesov poslovanja.

Pri merjenju učinkovitosti KRI so za podjetje ključnega pomena načini merjenja in spremljanja aktivnosti, povezanih s poslovanjem podjetja, in posameznih notranjih enot podjetja.

Analitične strukture za merjenje učinkovitosti KRI naj bi bile izdelane na način, ki bi vodstvu podjetja in ostalim deležnikom podal relevantne, natančno definirane podatke o nastanku in razvoju tveganja. Obenem naj bi metodologija obravnavanja KRI definirala tudi kontrolne mehanizme za posredovanje in morebitno ukrepanje.

Treba je upoštevati, da vsak posameznik kazalnike in dejavnike tveganj dojema drugače, zato mora biti metodologija merjenja načrtovana in izdelana tako, da bodo rezultati razumljivi vsem skupinam uporabnikov.

Analitične strukture za merjenje učinkovitosti KRI so:

- *merjenje ravni preloma* (sprožilca): z natančnim, za vse udeležence razumljivim izračunom in definiranjem določimo tisto točko poslovnega procesa oziroma točko kontrole, pri kateri mora podjetje začeti izvajati aktivnosti za preprečevanje nastanka kriznega dogodka;

- *merjenje frekvence*: redno spremljanje frekvence delovanja kazalnikov omogoči vodstvu podjetja pridobiti potrebne informacije o gibanju posameznih kazalnikov in potreben čas za njihovo morebitno sanacijo;
- *merila za stopnjevanje takoj in z zamikom*: vodstvo podjetja s pomočjo opravljenih analiz določi tiste KRI, pri katerih je potrebno takojšnje ukrepanje oziroma pri katerih se določi časovni interval ukrepanja. Pri merilih za stopnjevanje z zamikom gre predvsem za ukrepanje pri KRI v primeru sezonskih nihanj, pričakovanih spremembah na trgu, predvidevanjih, vezanih na morebitne politične spremembe, spremembah na finančnih trgih ...

Preglednica 5: Primeri ključnih kazalnikov tveganja v povezavi s tveganji v podjetju

<i>Tveganja</i>	<i>Kazalniki</i>
učinkovitost in zagotavljanje novih izdelkov	• število novih razvojnih procesov/programov • število izboljšav na obstoječih izdelkih • število novih izdelkov • število inovacij, patentov
neoptimalen trženjski splet, vpliv konkurenčnega okolja, tržna nihanja	• pridobljeni/izgubljeni trgi • število trgov, na katerih je podjetje prisotno • število stalnih, strateških kupcev • padec/porast prodaje • obiski sejmov • pojavnost v medijih – pozitivna, negativna • marketinški material
ustreznost vhodnih materialov	• število reklamacij do dobaviteljev • dobavni roki • alternativne variante
zagotavljanje konstantne kakovosti proizvodnega in razvojnega procesa in kakovost končnih izdelkov	• število reklamacij • število pripomb, pritožb kupcev • predlogi za izboljšanje • število okvar na strojih • rok dobave
socialni dialog z zaposlenimi	• gibanje absentizma/bolniškega staleža • fluktuacija • stopnja zaposlenih za določen čas • zadovoljstvo zaposlenih • povprečno število poškodb pri delu
nepričakovane zaustavitve – nedosegljivost ključnih virov za zagotavljanje proizvodnje in prodaje končnih izdelkov	• spremembe dobavnih rokov dobaviteljev • spremembe ostalih pogojev dobaviteljev • novi dobavitelji • število dobaviteljev za dobavo ključnih surovin, materialov
pravočasna oskrba z izdelki – zagotavljanje dogovorjenih rokov do kupcev	• zamude: čas – pri rokih dobave • povprečni čas izdelave izdelkov

<i>Tveganja</i>	<i>Kazalniki</i>
učinkovita izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti	• povprečno št. izdelkov v 1 časovni enoti • povprečno št. zaposlenih pri 1 proizvodni operaciji
motnje v proizvodnih procesih zaradi motenj v informacijski tehnologiji	• povprečno št. izpadov informacijske tehnologije • povprečni čas ponovne vzpostavitve delovanja sistema • zaščita podatkov • težave prijave uporabnikov
nezanesljivost delovanja proizvodne opreme, zastarelost le-te	• amortizacija proizvodne opreme • število zastojev zaradi zastarelosti • servisi • finančna opredelitev – povprečni strošek zastoja
dostopnost virov financiranja	• možnosti pridobitve posojil in kreditov

Uporaba ključnih kazalnikov tveganja zahteva uskladitev s cilji posameznih procesov in cilji ter delovanjem v korist vključenim interesnim skupinam.

Zastavljeni KRI morajo biti merljivi, ne preveč ozko in omejeno zastavljeni, prilagodljivi in se morajo odzivati na tržno dinamiko.

Zagotovljena mora biti usklajenost pri pristopih, metodah, razvoju, izvajanju in vzdrževanju KRI na način, da je omogočena izmera razpona tveganj, ki se lahko pojavijo na določenem področju njegovega delovanja. Pri njihovi uvedbi moramo v analizo vključene ključne dejavnike konstantno preizkušati ter poskrbeti za morebitne spremembe in izboljšave metodologije kot same opredelitve ključnega dejavnika.

Z rednim pregledovanjem se preveri ustreznost in natančnost izračunov KRI. Pri dolgoročnem pregledu je treba določiti in ohraniti specifikacijo in standarde izvajanja ter slediti definirani časovni premici.

4 RAZISKAVA O ZGODNJEM PREPOZNAVANJU ZNAKOV KRIZE IN KLJUČNIH KAZALNIKOV TVEGANJA V PODJETJU

4.1 Namen in cilji empirične raziskave

Namen empirične raziskave je preveriti, ali podjetja pravočasno zaznajo in ukrepajo pri znakih krize ter kako razumejo in obravnavajo dejavnike in kazalnike tveganj po posameznih poslovnih funkcijah.

Osnovni cilj empirične raziskave je ugotoviti, katere dejavnike krize slovenska podjetja zaznavajo kot posebej kritične, na osnovi katerih kazalnikov tveganja presojuje morebitni nastanek krize v podjetju in kakšne ukrepe v zvezi s tem sprejemajo.

4.2 Potek empiričnega dela

Izvedba raziskave je prikazana v Preglednici 6.

Preglednica 6: Časovnica o poteku raziskave

<i>Aktivnost</i>	<i>Rok izvedbe</i>
Polstrukturirani intervjuji	december 2011, januar 2012
Analiza intervjujev	marec 2012
Pilotska izvedba anketnega vprašalnika	oktober, november 2012
E-anketiranje	januar 2013–marec 2014
Obdelava in analiza podatkov iz anketnega vprašalnika	marec–november 2014
Interpretacija in zaključki	december 2014

4.2.1 Vzorčenje

V vzorec kvalitativne raziskave/polstrukturiranega intervjuja je bilo vključenih 5 managerjev, v vzorec kvantitativne raziskave/anketni vprašalnik pa je bilo vključenih 500 predstavnikov managementa na vseh ravneh poslovanja v slovenskih srednje velikih in velikih podjetjih. Prejetih anketnih vprašalnikov je bilo 113.

Prvotno je bilo zamišljeno, da bo anketni vprašalnik poslan 350 predstavnikom v raziskavo zajetih podjetij, vendar smo kasneje zaradi slabšega odziva anketni vprašalnik poslali še dodatnim 150 podjetjem, tako da je bilo končno število poslanih anketnih vprašalnikov 500. S tem smo pridobili zadovoljivo število izpolnjenih vprašalnikov.

Vključeni anketiranci v polstrukturiranem intervjuju so izrazili željo po anonimnosti, kar je bilo pri izpeljavi analize odgovorov tudi upoštevano. Prav tako je bil anketni vprašalnik anonimen.

Pri izvedbi tako kvalitativne kot kvantitativne raziskave smo naleteli na nekaj omejitev, ki pa smo jih upoštevali že pri sami pripravi raziskave. Omejitve so se pokazale predvsem v usposobljenosti in izkušenosti anketirancev glede dajanja pravih informacij, vezanih na načine obravnavanja posameznih tveganj v njihovem poslovnem okolju kakor tudi glede različnega razumevanja pojmov »krizni dejavniki« in »ključni kazalniki tveganja« kljub pripravljenemu pojmovniku na začetku anketnega vprašalnika.

Pri izpolnjenih odgovorih anketnega vprašalnika se, kot je bilo predvideno, začuti vpliv gospodarske krize.

Ne glede na navedene omejitve smo mnenja, da so pridobljeni podatki dobro izhodišče za pripravo raziskave in za nadaljnja morebitna raziskovanja podobnih smeri.

4.2.2 Zbiranje podatkov

Raziskava je bila opravljena na osnovi postavljenih hipotez magistrske naloge, spoznanj teoretičnega dela, vezanega na prepoznavanje znakov krize, poznavanja in definiranja kazalnikov in dejavnikov tveganj ter opravljenega polstrukturiranega intervjuja kot okvirja za pripravo relevantnega vprašalnika. Odgovori, pridobljeni s polstrukturiranim intervjujem, so dali jasno sliko o poznavanju in prepoznavanju tako izrazoslovja, povezanega s tveganji, kot pomena tveganj za poslovanje podjetja.

Pri raziskavi smo upoštevali različne kvalitativne in kvantitativne metode in tehnike zbiranja podatkov.

4.3 Kvalitativni del

Kvalitativna raziskava je namenjena poglobljenemu vpogledu v neko situacijo, stanje, pri čemer se upošteva mnenje in občutke ljudi, ki so vpleteni v dogajanje.

4.3.1 Polstrukturirani intervjuji

Pri polstrukturiranem intervjuju gre za sistem odprtih vprašanj s podvprašanji, ki so namenjena kvalitetnejšemu razumevanju vsebine. Kot navaja Kvale (1996, 189–190), je prednost v »izmenjavi pogledov«, v poglobljenosti in fleksibilnosti med potekom intervjuvanja.

Za obdelavo polstrukturiranih intervjujev je bil izbran namenski vzorec z razlogom, da izberemo predstavnike, ki o proučevanem primeru vedo največ in od katerih lahko upravičeno pričakujemo najboljše podatke.

Vprašanja odprtega tipa so bila individualno zastavljena petim predstavnikom srednje velikih in velikih slovenskih podjetij. Sodelujočim osebam je bila zagotovljena anonimnost. Dva od vključenih v raziskavo sta se strinjala s snemanjem pogovora. Tonske zapise smo kasneje prepisali in jih uporabili kot sprotno zapisane. Tako evidentirani zapisi so bili pripravljeni za obdelavo podatkov, analizo in interpretacijo odgovorov.

Zastavljena vprašanja so bila:

- kako razumejo pojma »dejavnik tveganja« in »kazalniki tveganja«;
- kako so dejavniki oziroma kazalniki tveganja integrirani v njihov informacijski sistem oziroma sistem odločanja;
- kako razlikujejo kratkotrajnejšo motnjo v poslovnem procesu od realnega simptoma krize in
- kako ukrepajo v primeru doseganja kritičnih vrednosti posameznih kazalnikov tveganja.

Udeležencem smo zaradi pridobitve kvalitetnejših odgovorov sproti postavljali podvprašanja. Povprečni čas izvedbe posameznega polstrukturiranega intervjuja je bil 60 minut.

4.3.2 Analiza in interpretacija kvalitativnih podatkov

Kvalitativna raziskava se osredotoča na posameznikovo doživljanje oziroma razlago nekega dogodka ali pojma. Cilj pri uporabi takšnega načina raziskovanja je v poglobljenem razumevanju, opisovanju ali odkrivanju obravnavanega problema. Raziskovalec pri svojem delu uporablja različne pristope, npr. etnografsko študijo, akcijsko raziskavo, študijo primera. Pri proučevanju so upoštevani mnijenje in občutki udeležencev, ki jih pridobimo skozi opazovanja in/ali intervjuje. Vodilo k raziskovalnemu procesu so raziskovalna vprašanja, odprta za nadaljnje morebitne spremembe ali ugotovitve. Kvalitativna vprašanja se nanašajo na »zakaj se nekaj dogaja« in »kako«. Veljavnost kvalitativne raziskave mora biti izražena skozi kredibilnost, zanesljivost in veljavnost.

Raziskava je bila opravljena v prostorih podjetij anketirancev v obdobju od decembra 2011 do januarja 2012. V raziskavo so bili vključeni predstavniki petih pridobitnih organizacij. V snemanje z diktafonom sta privolila dva udeleženca. Zaradi zagotavljanja anonimnosti smo udeležence raziskave označili z oznakami oseba A, oseba B, oseba C, oseba D in oseba E.

Preglednica 7: Splošne značilnosti udeležencev polstrukturiranega intervjuja

	<i>Starost</i>	<i>Spol</i>	<i>Izobrazba</i>	<i>Funkcija, ki jo opravlja v podjetju</i>
<i>Oseba A</i>	47 let	M	univerzitetna	Vodja sektorja kakovosti
<i>Oseba B</i>	50 let	Ž	univerzitetna	Direktor sektorja za ekonomiko in informatiko
<i>Oseba C</i>	38 let	M	univerzitetna	Vodja službe za kakovost
<i>Oseba D</i>	49 let	M	univerzitetna	Izvršni direktor za tehnično področje
<i>Oseba E</i>	41 let	M	specializacija	Vodja oddelka ponudb in sistemskih rešitev

Uporabljena metodologija analiziranja kvalitativnih podatkov je analiza vsebine po temeljnih vprašanjih oziroma pojmi.

Proces analize je bil izveden v naslednjih korakih:

- 1. korak: identifikacija posameznih pojmov;
- 2. korak: razvrstitev ključnih pojmov po kategorijah;
- 3. korak: analiza in interpretacija posameznih kategorij.

Posamezne kategorije prepoznavanja krize so bile skozi odgovore intervjuvancev lahko prepoznavne.

Preglednica 8: Identifikacija kategorij prepoznavanja krize v podjetju

<i>Kategorija</i>	<i>Opis</i>
Dejavniki tveganja	Vprašanje se nanaša na razumevanje pojma »dejavniki tveganja« posameznega intervjuvanca.
Kazalniki tveganja	Vprašanje se nanaša na razumevanje pojma »kazalniki tveganja« posameznega intervjuvanca.
Integracija kazalnikov tveganja	Poudarek je na načinu integriranja kazalnikov tveganja v informacijski sistem in sistem odločanja v podjetju.
Motnja in simptom krize v poslovnem procesu	Poudarek je na prepoznavanju in ločevanju motnje v poslovnem procesu od simptoma, znaka krize.
Ukrepanje podjetij	Poudarek je na načinu ukrepanja v primeru doseganja kritičnih vrednosti posameznih kazalnikov tveganja.

Ključne ugotovitve, ki izhajajo iz vsebine odgovorov, so:

- udeleženci se pri opravljanju svojega dela redno srečujejo s tveganji in kriznimi dejavniki ter jih v veliki večini prepoznajo;
- pri definiciji tveganja so se v večini osredotočili na teoretični zapis definicij dejavnikov in kazalnikov tveganja;
- v podjetjih intervjuvancev, ki pri svojem poslovanju uporabljajo projektni pristop, se tveganja opredeljujejo in vodijo na način prepoznavanja le-teh po posameznem projektu;
- podjetja se zavedajo pomembnosti poznavanja dejavnikov tveganja, kazalnikov tveganja in simptomov krize, ker le-to močno vpliva tako na njihovo poslovanje kot tudi na ugled podjetja.

Izvedba polstrukturiranega intervjuja in ugotovitve kvalitativne raziskave so bile prvenstveno namenjene pripravi kompetentnega vprašalnika o ključnih dejavnikih in kazalnikih tveganja.

4.3.3 Dejavniki tveganja, kazalniki tveganja

Opređeljevanje in povezovanje dejavnikov tveganja s kazalniki tveganja v praksi

Po teoretičnih izhodiščih lahko dejavnike in kazalnike tveganja povežemo s kazalniki kriznih razmer ter z njihovo pravilno opredelitvijo in kasnejšo interpretacijo omilimo ali izničimo posledice, hkrati pa nam omogočijo popolne informacije za spremljanje in sprejemanje poslovnih odločitev. Kazalniki tveganj nam tako kot parametri merjenja dinamike in prepoznavanja posameznih tveganj omogočajo hitrejše reakcije ob spremembah pri poslovnih procesih.

Keijzer (1998, 51) dejavnike tveganja opredeli kot nevarnosti, da se bo zgodil dogodek z negativnimi posledicami na poslovanje podjetja.

Iz odgovorov na zastavljeno vprašanje, kaj so dejavniki in kaj kazalniki tveganja, lahko ugotovimo, da so se vprašani v večini opredelili na teoretični zapis definicije, iz katerega so kasneje na podlagi svojih delovnih izkušenj utemeljili odgovor.

Oseba A povezuje teoretično izhodišče, pri katerem kazalniki in dejavniki tveganja omogočajo podjetju funkcijo obvladovanja in nadzora poslovanja z uporabo orodij prepoznavne, sledenja in merjenja posamezne poslovne funkcije. Kot oseba, vključena v sistem odločanja, določanja in reševanja tveganj tako v sektorju, v katerem deluje, kot na nivoju podjetja, je mnenja, da so dejavniki tveganja pogojeni z nastankom situacije, medtem ko so kazalniki merilo tveganj. Dejavniki in kazalniki tveganj se po njenih besedah dopolnjujejo in se skladno z razmerami na globalnem trgu spreminjajo in nadgrajujejo. V sklopu njenega dela se srečuje s tveganji, povezanimi s trgov na segmentu gradbeništva – predvsem je to usklajevanje terminskih planov, zmanjševanje obsega dela, povečevanje konkurence, spremembe pri planiranju proizvodnje, zamiki situacij, kar vpliva na finančni tok podjetja in s tem na drugi strani na spremembo pogojev poslovanja dobaviteljev.

Oseba B pravi, da je »kazalnik merilec nečesa, medtem ko dejavnik vpliva na nastanek tveganja«, kar je širše zastavljena definicija. Zaradi reguliranega sistema se kazalniki in dejavniki sproti evidentirajo, obenem se izvaja spremljanje kazalnikov odstopanja. Evidentirane in spremljane imajo tako notranje kot zunanje, vhodne in izhodne kazalnike ter dejavnike. Kot pravi: »Ko zaznaš – odreagiraš – ne smeš zaspati. Prioritetna je odpornost na nastala tveganja.«

Oseba C, ki je na svojem delovnem področju vsakodnevno vpletena v procese tveganj, je definicijo širše zastavila in opredelila dejavnike tveganj kot dogodke, nevarnosti ali priložnosti, ki lahko kakorkoli vplivajo na izvajanje in rezultate, kazalnike tveganj pa razume kot rezultat ocene procesa tveganj. V tveganju vidi tudi priložnosti za rast.

Oseba D pod kazalniki tveganj razume rezultate določenih meritev z vnaprej določenimi cilji, s katerimi merimo možnosti, da pride do nezaželenega rezultata. Kot prioriteto vodene kazalnike navaja število reklamacij, odstotek odsotnosti delavcev zaradi bolniškega staleža, zasedenost proizvodnih kapacitet, odzivnost pri nabavi za delovanje podjetja potrebnih materialov in surovin. Dejavnike tveganj obrazloži kot faktorje, na nek način vzroke za nastanek nekega nezaželenega rezultata.

Oseba E tveganja opredeljuje kot dejavnike, ki povečujejo verjetnost, da se dogodek zgodi. Za določanje kazalnikov tveganja se specificirajo dejavniki tveganja in način merjenja in spremljanja tveganj.

4.3.4 Integracija kazalnikov tveganja

Način integracije kazalnikov tveganja v informacijski sistem in/ali sistem odločanja v podjetju

Temelj vsakega sistema upravljanja tveganj naj bi bil zavezujoč dokument, ki bi opredeljeval, kaj je tveganje, kaj so kazalniki tveganja, osnovne smernice obravnave in obvladovanja ter pristojnosti izvajanja aktivnosti. Dokument sestavljajo posamezne »kartice tveganja«, ki predstavljajo vsako identificirano in potencialno tveganje in ki vsebujejo osnovne podatke o tveganju, kot so: naziv tveganja, ključni indikatorji obravnavanega tveganja, časovna razpredelnica dogodkov, razlogi nastanka, ukrepi, odgovorna oseba. Dokument kot sestavni del informacijskega oziroma poslovnega sistema ima pomembno vlogo pri definiranju strateških ciljev in odločitvah pri projektih.

Rejda (2001, 53) pravi, da je za učinkovito izvedbo programa obvladovanja tveganj nujno potrebna listina o načinu obvladovanja tveganj, kjer se predstavijo cilji programa, odgovornosti posameznih nosilcev in način izvedbe programa, v priložniku za obvladovanje tveganj pa je naveden natančnejši opis posameznih procesov in nalog, kar povezuje teorijo s primeri iz prakse.

Podjetja se, kot je razvidno iz dobljenih odgovorov, poslužujejo sistema vpeljave kazalnikov tveganja preko seznamov tveganj, kar jim omogoča konstantno in ažurno spremljanje tveganj. Integracija kazalnikov tveganj je redko del informacijskega sistema, največkrat je obravnavana kot samostojen, toda ključen element odločanja.

Dobro orodje ravnanja s tveganji v podjetju mora vključevati naslednje elemente (The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland, 2002, 3):

- jasno in razumljivo strategijo obvladovanja tveganj, usmeritev in standarde;
- možnosti za razpravo o tveganjih in ustrezno komuniciranje;
- jasno določene in dodeljene odgovornosti ključnim zaposlencem;
- uspešno dvosmerno komunikacijo, ki zagotavlja, da so usmeritve široko razumljene in se omogoča spremljanje njihove uspešnosti;

- ustrezne programe obvladovanja tveganj in postopke;
- sporazume o spremljanju in pregledovanju obvladovanja tveganj, ki vključuje tudi prenehanje učenja na podlagi prejšnjih izkušenj.

V podjetju osebe A imajo vpeljan »Kodeks obvladovanja tveganj«, v katerem je osnovni nabor procesnih in splošnih tveganj. Ker je podjetje projektno usmerjeno, imajo vzpostavljen poseben nabor tveganj, ki se pojavljajo pri pripravi in realizaciji projektov – le-ti se spremljajo mrežno preko aplikacij in se zaradi specifične dnevno spremljajo in ažurirajo.

Pri osebi B imajo v »Registru tveganj« opredeljena finančna in poslovna tveganja z aktivnostmi za njihovo preprečevanje. Register se redno ažurira. Kazalniki tveganja, s katerimi spremljajo potek in učinkovitost, so definirani za vsako poslovno funkcijo posebej. Anomalije, povezane s proizvodnim procesom, spremljajo in ugotavljajo skozi informacijski sistem in s posebnimi orodji. Ker gre za proizvodnjo, ki je možno državno in EU regulirana, morajo temu elementu posvečati večjo pozornost. Obvladovanje procesov preko sistemov tveganja je za njih prioriteta naloga, kar pomeni, da imajo boljše elemente integrirane v vsak poslovni in še posebej proizvodni proces preko različnih pod-informacijskih sistemov. Za proizvodni del poslovanja imajo vpeljan sistem, ki se imenuje »Standardni operativni postopki (SOP)«, s katerimi upravljajo vse operativne procese. Vsaka aktivnost pri nastalih motnjah v proizvodih in/ali procesih je zabeležena in spremljana kot »kontrola sprememb«.

V podjetju osebe C kazalnike tveganj vključujejo v akcijske načrte, ki jih obvladujejo in predstavljajo ustrezne službe. Akcijski načrti so izdelani za posamezne elemente projekta in so razviti z namenom omilitve učinkov tveganjih dogodkov na projektu, v nekaterih primerih pa zmanjšanju verjetnosti nastanka dogodka. Proces ocenjevanja tveganj vsebuje t. i. »vode strokovne posvete deležnikov«, na katerih se tveganja identificirajo na podlagi tehnologij dobaviteljev, hkrati pa se jim določi kvantitativno ovrednotene posledice in verjetnost nastanka. Ključna naloga pri procesu ocenjevanja je izbira ustreznih omilitvenih ukrepov največjih tveganj z manjšanjem posledic in/ali verjetnosti tveganja. Kot pravi, »se obvladovanje tveganj obravnava kot proces investicijskega odločanja z namenom ugotavljanja stopnje angažiranosti virov, ki je še upravičena z verjetnostjo in posledico dogodka tveganj«.

Oseba D izpostavlja, da v podjetju še ni vzpostavljen sistem spremljanja tveganj, ravno tako ne obstaja integracija v informacijski sistem. Trenutno so opredeljena samo finančna tveganja, vendar pa je v pripravi splošen register tveganj, ki bo zajemal celotno paleto tveganj in bo vključen v informacijski sistem podjetja. Kljub temu da v podjetju nimajo vodenega registra tveganj, imajo opredeljene ključne kazalnike in dejavnike tveganj na prioritarnih poslovnih in predvsem proizvodnih procesih.

Tudi v podjetju osebe E kazalnikov tveganja nimajo vključenih v informacijski sistem. Kazalnike tveganja izpeljujejo iz definiranih tveganj in odgovornosti, ki jih predvidevajo oz. se le-ti ugotovijo pri poslovanju. Tveganja se v veliki večini določajo na podlagi

posameznega posla/projekta. Predvsem finančna tveganja se spremljajo centralno, iz sedeža podjetja, za vse poslovne enote po svetu.

Mnenje večine udeležencev je, da je dejavnike tveganja smiselno urejati sistematično, saj tak način prinaša hitro ukrepanje ob spremembah, kakor tudi boljše rezultate. V sistematizaciji dejavnikov tveganj naj bi bila zajeta vsa področja poslovanja iz notranjega in zunanjega poslovnega okolja, kot so npr. finančno, nabavno, strateško, operativno, tržno, proizvodno.

4.3.5 Motnja in simptom krize v poslovnem procesu

Ločevanje motnje v poslovnem procesu od simptoma krize v praksi

Motnja v podjetju je nekaj vsakodnevnega, njena intenzivnost pa opredeljuje čas, pogoje in način njenega obvladovanja. Motnja lahko ob nepravočasnem ali nepravilnem ukrepanju preide v simptom krize oziroma krizno stanje.

Kratkotrajnejša motnja vpliva na proces v manjšem obsegu, vendar pa jo je treba pravočasno prepoznati in odpraviti. Pomembno v podjetju je, da se identificirajo realni simptomi – vzroki krize in analizirajo področja zaznave in se sprejmejo potrebni ukrepi za njihovo odpravo. Velikokrat management pravi simptom pretvori v trenutno, prehodno motnjo, kar izzove krizno situacijo, ko je ta že v razcvetu.

Za podjetje z znaki krize je predpogoj pri zdravljenju, da vsako motnjo odpravlja sprotno, saj v takem primeru motnje postajajo neizogibne, dolgoročneje in težje odpravljive ter samo poslabšujejo že tako slabše stanje.

Oseba A pravi, da je motnja posledica neusklajenosti procesov oz. aktivnosti na posameznih projektih in je relativno lahko rešljiva. Motnje nastajajo in se dogajajo dnevno, učinki le-teh pa se lahko stopnjujejo, postajajo očitnejše in moteče, v kolikor motenj ažurno in pravočasno ne odpravljamo.

»Motnja postane simptom krize, ko postane dolgoročnejša, z vplivom na več procesov ali močnejšim vplivom na en proces, se ponavlja ali se negativen učinek motnje samo povečuje.« Pri nabavni funkciji pomembnih materialov in surovin so npr. ravno zaradi konstantnih motenj kot sistem rezervacije in naročanja materialov uvedli »model naročanja po projektih«, kar pozitivno vpliva na sam proizvodni proces, finančni tok in zmanjšanje zalog. Ravno tako se je vzpostavil »sistem partnerstva« z dobavitelji in kupci.

Oseba B meni, da so motnje in simptomi krize v poslovanju stalno prisotni. Zaradi s predpisi omejenega poslovanja je v njihovem podjetju potrebno dnevno preverjanje morebitnih kazalnikov odstopanj, beleženje, analiza sprememb (*angl. change management*) ter sprotno

obveščanje vseh akterjev v procesu, kakor tudi seznanitev vodstva podjetja z nastalim položajem.

V podjetju osebe C s periodičnim procesom preprečujejo nastanek realnega simptoma krize. S procesom variabilne periodike spremljajo količino in resnost ter sistematično identifikacijo tveganj ter jih na ta način obvladujejo. Motnje evidentirajo in odpravljajo sprotno ter vodijo natančno specifikacijo ponavljajočih se kratkotrajnejših motenj z namenom preprečitve nastanka pogoja za simptom. Pomembno je, da »ljudje gledajo svoj proces kot pomemben – vse je odvisno od ljudi, ki vodijo posamezne procese«. Motnje in grožnje so strukturirane v »Katalogu groženj« glede na vire, ki jih v največji meri ogrožajo. Vsaka kritična storitev ali skupina kritičnih storitev ima načrt neprekinjenega poslovanja (kratica NNP), ki zajema skupino za izredne razmere, detajlne postopke za izvajanje in pripadajoče osebe za izvedbo ukrepov, določenih v strategiji podjetja, ter postopek izvajanja vaj in preverjanje načrta.

V podjetju osebe D še nimajo identificirane opredelitve motenj od simptoma, ker so postopki prepoznavanja v zgodnji fazi. Imajo pa uveden sistem kazalnikov odstopanj, kar je vezano na proizvodni proces in je redno spremljan, ažuriran in analiziran. Iz vpeljanega sistema kazalnikov se pripravlja procesna identifikacija in sistemska evidenca najpogostejših motenj primarnih procesov.

Pri osebi E razlikujejo motnje glede na čas trajanja in na področja, ki ga motnja obsega. Kot kratkotrajno motnjo opredelitev limitirajo v obdobju od treh mesecev do enega leta. Realne simptome krize primerjajo v korekciji s finančnimi kazalniki.

Zaradi ignoriranja motenj in simptomov ter posledično nepripravljenosti podjetij neizogibno prihaja do težav v podjetju. Samo eno od petih anketiranih podjetij ima voden sistem prepoznavanja motenj, ki omogoča ažuren in celovit način funkcioniranja posameznih poslovnih funkcij. Za ostala podjetja so motnje le dnevna negativna stanja in jim ne posvečajo pozornosti v tolikšni meri, kot bi bilo potrebno.

4.3.6 Ukrepanje podjetij

Ukrepanje podjetij v primeru doseganja kritičnih vrednosti posameznih kazalnikov tveganja
Za učinkovito izvajanje aktivnosti prepoznavanja in ukrepanja ob doseganju kritičnih vrednosti kazalnikov tveganja so za podjetje pomembna dobra in smiselna izhodišča: izvajanje politike upravljanja s tveganji, pravilno ovrednotenje ključnih tveganj, smiselna določitev sprejemljive stopnje tveganja in dodatnih ukrepov za njihovo obvladovanje, priprava izhodišč za določitev ključnih kazalnikov tveganj ter aktivno spremljanje priložnosti. S pomočjo različnih tehnik in metod, npr. planiranje scenarijev, napovedovanje dogodkov s pomočjo časovnih serij, viharjenja možganov (*angl. brainstorming*), napovedovanja gibanj procesa in kritičnih mej se skuša predpostaviti možna tveganja in njihove učinke na proces.

Dolgotrajnejše nestabilno poslovno okolje povzroči neravnovesje v posameznih procesih poslovanja in klimi podjetja. Najpomembnejše je, da se vsi zaposleni zavedajo posledic nastanka motnje ali krize, ker bodo s svojimi idejami prispevali k učinkoviti stabilizaciji.

Vsako podjetje je zgodba zase, zato so tudi identifikacije in reakcije ob nastanku motenj oziroma krize različne, obenem pa so vsi ukrepi usmerjeni v razrešitev negativne situacije. Hitreje prepoznamo in priznamo krizo, manj radikalni so ukrepi za reševanje.

Na vprašanje, kako v njihovem podjetju reagirajo ob nastanku motnje ali krize, so udeleženci odgovarjali osredotočeni na svoje področje dela in glede na določen sistem obvladovanja tveganj v podjetju.

V podjetju A obvladujejo motnje sektorsko in celostno. Zaradi pogostejših motenj je v zadnjih letih spremljanje le-teh na dnevni bazi. Monitoring izvajajo v povezavi s kontrolingom. Pri ugotovitvi manjše motnje so aktivnosti na nivoju izvedbenega kolegija, pri zaznavi hujših motenj oziroma simptomov pa se vključi celotni kolegij s pregledom, analizo in sprejemom ukrepov. Velik poudarek pri opredelitvi, zaznavi in kasnejšem sprejemanju aktivnosti preprečevanja škode je na komunikaciji med udeleženci procesa.

Pri osebi B je prepoznavanje motnje oz. krize stalna naloga posameznih strokovnih služb. Ko se ugotovi anomalija v parametru, se sprožijo mehanizmi, določeni v procesni dokumentaciji družbe. Vsaka anomalija je statistično vodena. Največji poudarek v družbi dajejo preventivnim aktivnostim, saj so za vsako od definiranih tveganj definirani ukrepi za obvladovanje, s katerimi se prilagajajo zaznanim spremembam. V primeru neučinkovitosti ukrepov se analizira razloge zanje in na tej osnovi pripravi korektivne ukrepe. Močan vpliv in pomen na poslovanje ima izdelana »tabela časovnih odvisnosti«, ki temelji na povezanosti procesov in pojasnjuje, kakšno škodo in v kakšnem časovnem intervalu povzroči dogodek, če se proces ustavi.

Reakcije ob nastanku motnje oz. simptoma ali krize so v podjetju C projektno definirane. Trenutno imajo obvladovanje zunanjih in notranjih dejavnikov tveganj, ki bi lahko povzročili določeno motnjo ali že krizo, obvladovano s procesom sistema vodenja kakovosti. »Ker je vezano na dolgoročnejši projekt v nastajanju, bodo dejanske situacije zastavljen proces po vsej verjetnosti še spreminjale oziroma bo proces na podlagi tega optimiran, zato je težko govoriti o konkretnih reakcijah.«

Chapman in Ward (1997, 4–10) sta mnenja, da mora vodstvo za uspešno obvladovanje projektne tveganja stalno ohranjati razmerja t. i. petih gospodov: *Kdo? Kje? Kaj? Kdaj? Zakaj? Kako?*, da bo sposobno in pripravljeno, ter tudi na podlagi preteklih izkušenj pripraviti popravilne ukrepe, primerne za čimprejšnjo razrešitev nastalih težav.

Pri osebi D ocenjujejo posledice in se sprejemajo ukrepi oz. aktivnosti preprečevanja z oceno tveganja. Monitoring v procesu proizvodnje se izvaja dnevno. Odgovorna oseba je zavezana redno poročati o pomembnih tveganjih, kakor tudi o morebitnih nastalih novih tveganjih, spremljati in po potrebi razvijati nove metodologije in orodja za prepoznavanje in evidentiranje kazalnikov in dejavnikov tveganja. Med njene osnovne naloge sodi tudi opozarjanje na potencialna tveganja na pomembnih poslovnih področjih in funkcijah.

Ob nastanku motnje se sprožijo mehanizmi za izvedbo aktivnosti preprečitve oziroma vzpostavitve normalnega stanja. Ukrepi preprečevanja so predvsem v osveščanju zaposlenih, definiranju proizvodnih procesov, rednem spremljanju dogodkov.

V podjetju osebe E ob nastanku motnje v poslovnem procesu prioriteto proučijo dejavnike, ki so pripeljali do motnje, pripravijo se izhodni scenariji, od katerih se izbere najprimernejši. Po vpeljavi iz izbranega scenarija se spremlja dogajanje in se, v kolikor je potrebno, izdelajo še korektivni ukrepi. Krizo vodijo kot stanje v državi, v kateri poslujejo. Ob nastanku krize se ravno tako proučijo dejavniki, obravnavajo se finančni podatki in obnašanje deležnikov. Pripravijo se izhodni scenariji, kjer v večini primerov obravnavajo, ali je primerno vztrajati ali je treba poiskati nove možnosti in regije delovanja. V kolikor je potrebno, se na podlagi proučitve možnosti vpeljejo korektivni ukrepi.

4.4 Kvantitativni del

4.4.1 Anketni vprašalnik

Kot orodje merjenja teoretičnih spremenljivk v kvantitativnem delu raziskave smo uporabili anketni vprašalnik. Sestavljen je bil iz vprašanj, ki so dali odgovore zaprtega ali odprtega tipa ali kombinacijo obeh (z možnostjo prostega odgovora). Uporabili smo v družboslovnih raziskavah uveljavljeno Likertovo lestvico.

Za preverjanje razumevanja vsebine vprašanj je bil oblikovan spletni pilotni vprašalnik s 27 vprašanji. V njem je bilo 7 splošnih in 20 vsebinskih vprašanj. Poslan je bil 7 naslovnikom – vodilnemu kadru v slovenskih podjetjih, skupaj s prošnjo o mnenju o vprašalniku, vezano na:

- razumljivost vprašanj,
- čas izpolnjevanja vprašalnika,
- strukturo vprašalnika,
- morebitne pomanjkljivosti, anomalije pri vprašanjih in ostale pripombe.

Vprašalnik so vrnil 4 naslovniki z dodanimi mnenji in komentarji.

Ugotovitve so bile naslednje:

- nekatera od vprašanj so vsebinsko zahtevna in predolga, zato je prihajalo do težav pri razumevanju;
- čas izpolnjevanja je bil od 10 do 15 min, kar se jim ni zdelo predolgo;
- struktura vprašalnika je ustrezna, na njo ni bilo pripomb;
- navedenih je bilo še nekaj pripomb, vezanih na posamezna vprašanja oziroma na njihove odgovore.

Opombe so bile v večini upoštevane pri kreiranju dokončnega anketnega vprašalnika.

S pilotno raziskavo smo zagotovili veljavnost anketnega vprašalnika. Za preverjanje zanesljivosti smo uporabili Cronbachov koeficient α (alfa), ki meri zanesljivost spremenljivk na podlagi korelacij med spremenljivkami. Upoštevali smo vse spremenljivke raziskave. Koeficient zajema vrednosti med 0 in 1. Vrednosti, ki jih lahko zavzame Cronbachov koeficient, se gibljejo med 0 in 1 ($\alpha > 0,8$ – visoka zanesljivost, $0,6 < \alpha < 0,8$ – srednja zanesljivost). Koeficient je višji od 0,6, kar pomeni, da so vprašanja zanesljiva kot znanstvena podlaga za raziskovanje.

Preglednica 9: Cronbachov test α zanesljivosti anketnega vprašalnika

Cronbach's Alpha	N of Items
,621	44

Končni vprašalnik je zajemal 24 vprašanj, od tega jih je 23 zaprtega tipa, kjer anketiranec izbira med vnaprej pripravljenimi odgovori. Vprašanje odprtega tipa se nanaša na izbiro odgovora po lastni presoji anketiranja – obdelano je po sistemu izpisa vseh odgovorov in njihove opisne interpretacije.

Vprašalnik je bil razdeljen na 4 sklope. 1 sklop, ki ga je sestavljalo 5 vprašanj, se nanaša na splošne značilnosti respondentov:

- stopnja izobrazbe sodelujočega v raziskavi,
- funkcija, ki jo opravlja v podjetju,
- področje dela respondenta,
- ali podjetje spada med proizvodno ali storitveno dejavnost in
- ali imajo v podjetju uveden sistem vodenja kakovosti.

3 sklopi so se nanašali na zastavljene hipoteze in so predstavljali osrednji del raziskave.

Osrednji sklop je sestavljalo 19 vprašanj, od tega je bilo 1 vprašanje odprtega tipa. 1 vprašanje je bilo zastavljeno tako, da so udeleženci lahko izbrali več odgovorov z možnostjo dodatnega odgovora pod »drugo«. Na 4 vprašanja so respondenti odgovarjali z da/ne, pri 5 vprašanjih pa so bile podane trditve, med katerimi so udeleženci izbrali najbolj ustrezen odgovor.

Pri ostalih vprašanjih (brez vprašanj, ki so se nanašala na splošne značilnosti respondentov), so respondenti potrjevali stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami po uveljavljeni Likertovi lestvici, in sicer:

- po 5-stopenjski lestvici, pri čemer se odgovori gibljejo od 1 do 5:
 - 1 – ni pomembno, 5 – zelo pomembno,
 - 1 – ne uporabljamo, 5 – redno uporabljamo,
 - 1 – nikoli, 5 – zelo pogosto,
- 6-stopenjski lestvici, pri čemer je 1 – najmanj pomembno in 6 – najbolj pomembno,
- 7-stopenjski lestvici, pri čemer je 1 – najbolj pogosto in 7 – nikoli.

Dokončni anketni vprašalnik je priložen v prilogi. Anketni vprašalnik je potekal preko elektronske aplikacije 1ka in je bil po elektronski pošti poslan naslovnikom.

4.4.2 Vsebina in struktura kvantitativne raziskave

Spletna anketa, oblikovana na spletnem portalu www.1ka.si, je potekala v obdobju od 30. 1. 2013 do 20. 3. 2014. Naslovnikom je bila po elektronski pošti poslana bližnjica do anketnega vprašalnika, skupaj s kratkim uvodnim dopisom – prošnjo za sodelovanje. Osnovna teza, na kateri je bila zasnovana raziskava, je, da podjetja posvečajo prevelik pomen kazalnikom tveganja, ki vplivajo neposredno na dobiček, kar posledično vpliva na prepozne reakcije v primeru nastanka krizne situacije.

4.4.3 Splošne značilnosti respondentov

Vprašalnik je bil poslan 500 vodilnim delavcem iz slovenskih podjetij. Vzorec je bil izbran naključno, za osnovo pa je služila podatkovna baza slovenskih izvoznikov Slo export. Naključnost vzorca je bila zagotovljena po sistemu slepe izbire med posameznimi dejavnostmi in slovenskimi srednje velikimi in velikimi podjetji v bazi. Glede na dosedanje izkušnje iz opravljenih podobnih raziskav v Sloveniji je bil pričakovan 20-odstotni odziv. Vprašalnik je izpolnilo 113 anketirancev, 344 naslovnikov pa si je anketo samo ogledalo. Stopnja odgovorov, izračunana kot količnik med poslanimi vabili na anketo in ustrezno izpolnjenimi vprašalniki je bila 22,6-odstotna in se giblje v povprečju odgovorov na spletne vprašalnike.

Struktura vzorca je bila zaradi boljše preglednosti in kasnejšega razumevanja rezultatov, analizirana po:

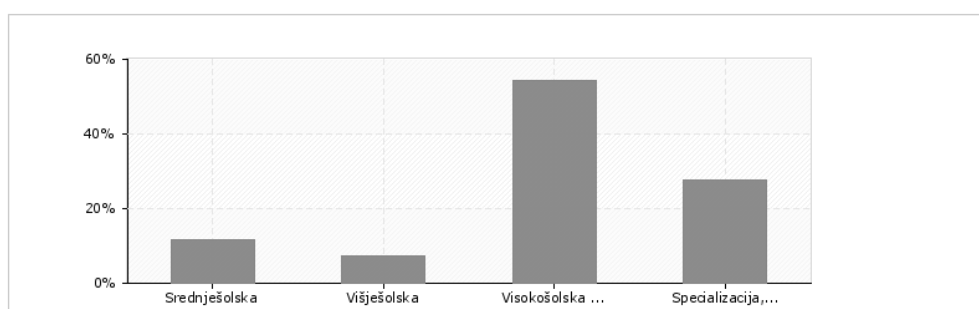
- najvišji doseženi stopnji izobrazbe,
- funkciji, ki jo opravljajo v podjetju,
- področju dela, ki ga opravljajo,
- uvedenem sistemu vodenja kakovosti v podjetju.

4.4.4 Izobrazbena struktura respondentov

Zaradi zagotovitve verodostojnih podatkov in razumevanja zastavljenih vprašanj je bilo pri načrtovanju raziskave predvideno, da se v anketnem vprašalniku opredeli tudi stopnja izobrazbe anketirancev. Oblikovali smo 4 možne odgovore: 1. srednješolska, 2. višješolska, 3. visokošolska ali univerzitetna izobrazba, 4. specializacija, magisterij, doktorat.

Preglednica 10: Najvišja dosežena izobrazba respondentov

	<i>Frekvenca</i>	<i>%</i>	<i>Veljavni %</i>
Srednješolska	13	12 %	12 %
Višješolska	8	7 %	7 %
Visokošolska ali univerzitetna	61	54 %	54 %
Specializacija, magisterij, doktorat	31	27 %	27 %
Skupaj	113	100 %	100 %



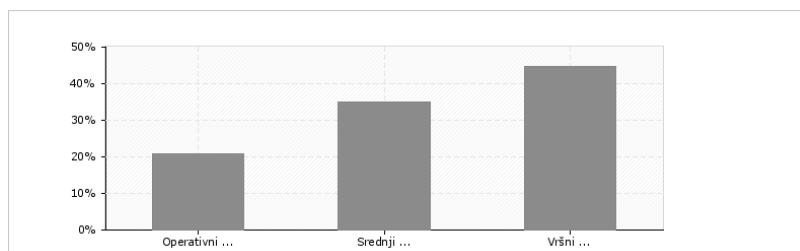
Slika 6: Najvišja dosežena izobrazba respondentov

Kot je razvidno iz Preglednice 10 in Slike 6, ima dobra polovica (54 %) respondentov visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, 27 % oziroma 31 anketirancev pa specializacijo, magisterij ali doktorat. 12 % respondentov ima srednješolsko izobrazbo, 7 % pa višješolsko. Glede na strukturo izobrazbe ocenjujemo, da so udeleženci kompetentni za izpolnjevanje vprašalnika.

4.4.5 Funkcija v podjetju

Preglednica 11: Funkcija, ki jo opravljajo v podjetju

	<i>Frekvenca</i>	<i>%</i>	<i>Veljavni %</i>
Operativni management	23	20 %	21 %
Srednji management	39	35 %	35 %
Vršni management/član uprave podjetja	50	44 %	45 %
Skupaj	112	99 %	100 %



Slika 7: Funkcija, ki jo opravljajo v podjetju

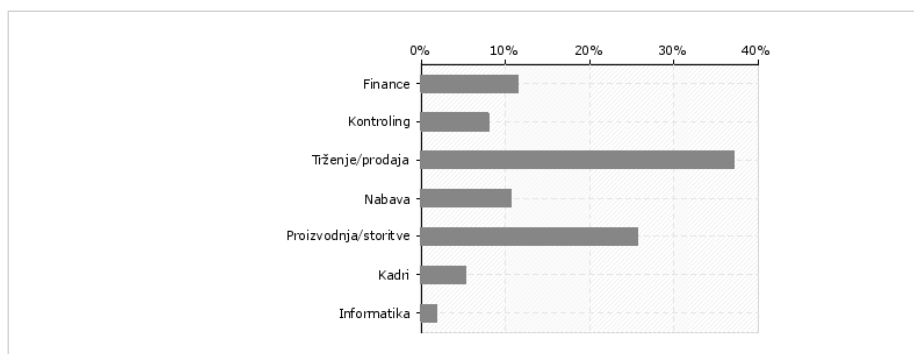
Vprašanje o funkciji, ki jo respondenti opravljajo v podjetju, je bilo razdeljeno v 3 možnosti. V 1. skupini, ki predstavlja operativni management, je bilo uvrščenih 20 % vseh vprašanih, 39 respondentov je predstavnikov srednjega managementa. Preostali del, 44 % vprašanih, so predstavniki vršnega managementa, ki zajema tudi člane uprav družb. 1 od 113 udeležencev v anketi na to vprašanje ni odgovoril.

Kot je razvidno s Slike 7, več kot polovica vprašanih predstavlja operativni in srednji management, kar je bila tudi fokusna skupina pri pripravi vprašalnika. Namreč srednji in operativni management je dnevno izpostavljen tveganjem pri posameznih poslovnih procesih in je tudi odgovoren za njihovo spremljanje, obvladovanje in poročanje nadrejenim.

4.4.6 Področje dela respondentov

Preglednica 12: Področje dela respondentov

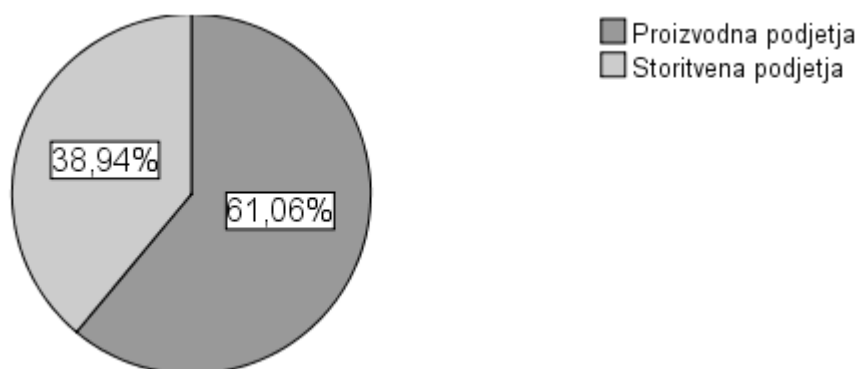
	<i>Frekvenca</i>	<i>%</i>	<i>Veljavni %</i>
Finance	13	12 %	12 %
Kontroling	9	8 %	8 %
Trženje/prodaja	42	37 %	37 %
Nabava	12	11 %	11 %
Proizvodnja/storitve	29	26 %	26 %
Kadri	6	5 %	5 %
Informatika	2	2 %	2 %
Skupaj	113	100 %	100 %



Slika 8: Področje dela respondentov

Področja dela, ki jih vprašani opravljajo v podjetju, smo razdelili na 7 sklopov: finance, kontroling, trženje/prodaja, nabava, proizvodnja/storitve, kadri in informatika. S Slike 8 je razvidno, da s 37 % prevladujejo predstavniki trženja/prodaje, sledijo pa vprašanci, ki delujejo na področju proizvodnje oziroma storitev z 26 %. Ostala področja dela so manj zastopana, vendar so za sprejemljivost raziskave prav tako pomembna. Pričakovali smo večji odziv respondentov iz sektorjev financ in kontrolinga, ki so pri svojem delu vključeni v procese ugotavljanja tveganj in njihovo spremljanje. Struktura respondentov je pokazala, da je vzorec respondentov ustrezen in primeren za uporabo v raziskavi.

4.4.7 Vrsta dejavnosti (proizvodno/storitveno podjetje)



Slika 9: Razvrstitev podjetja med proizvodno ali storitveno podjetje

Pri 4. vprašanju so respondenti odgovorili, ali njihovo podjetje sodi med proizvodna ali storitvena podjetja. Med odgovori prevladujejo z 61 % proizvodna podjetja. Glede na to, da so proizvodna podjetja zaradi samih poslovnih procesov bolj dovzetna za tveganja in krizne situacije, je dobljeni rezultat dobro izhodišče za izdelavo analize.

4.4.8 Vzpostavitev sistema vodenja kakovosti ISO 9001 ali podobno

Preglednica 13: Vzpostavitev sistema vodenja kakovosti ISO 9001 ali podobno

	<i>Frekvenca</i>	<i>%</i>	<i>Veljavni %</i>
Da	87	80 %	80 %
Ne	22	20 %	20 %
Skupaj	109	100 %	100 %

Pri sistemih vodenja kakovosti gre za obvladovanje vseh funkcij znotraj sistema upravljanja celega procesa, od razvoja do identifikacije in sledljivosti proizvodov, obvladovanja procesa proizvodnje, kontrole, obvladovanje neskladij, preventivnih in korektivnih ukrepov, kakor tudi same logistike. Ravno na področjih obvladovanj procesov, kontrole in ugotavljanja ter reševanja neskladij je pomembno spremljanje in definiranje tveganj ter njihovo obvladovanje skozi korektivne in preventivne ukrepe.

Podjetje, ki ima vpeljan sistem vodenja kakovosti, je zavezano k spremljanju kazalnikov in definiranju posameznih poslovnih funkcij. Iz pridobljenih rezultatov in Preglednice 13 je razvidno, da ima kar 80 % v raziskavo sodelujočih podjetij vpeljan sistem vodenja kakovosti. Zato predpostavljamo, da lahko v vsebinskem delu vprašalnika pričakujemo kvalitetne odgovore.

Povzetek: za kvantitativno raziskavo smo v vzorec vključili 500 naključno izbranih slovenskih srednje velikih in velikih podjetij. Uporabljena metoda vzorčenja je bila enostavni slučajnostni vzorec. Spletni anketni vprašalnik je bil poslan vodilnim managerjem v podjetjih po elektronski pošti. Kot osnova za pripravo relevantnega vprašalnika so služili odgovori iz polstrukturiranega intervjuja in pilotni vprašalnik.

Anketiranje je potekalo v obdobju od januarja do junija 2013, nato pa smo anketiranje zaradi nizke odzivnosti ponovili v obdobju od novembra 2013 do marca 2014.

Polno rešenih vprašalnikov je bilo 113, kar pomeni 22,6-odstotno aktivnost. Po pridobljenih odgovorih v uvodnem delu vprašalnika lahko sklepamo, da sodelujoči oziroma podjetja sodelujočih predstavljajo realno situacijo in da je naš vzorec reprezentativen.

4.4.9 Predstavitev in analiza rezultatov kvantitativne raziskave

V skladu z zastavljenimi cilji raziskave bomo v empiričnem delu preverili naslednje hipoteze:

H1: Podjetja v svoj sistem odločanja prioriteto vključujejo kazalnike tveganja, ki so neposredno povezani z dobičkom iz poslovanja.

H2: Podjetja praviloma ukrepajo že ob prvih znakih sprememb vrednosti kazalnikov tveganja.

H3: Podjetja o spremembah ključnih kazalnikov tveganja obveščajo svoje zaposlene.

H4: Podjetja v primeru kritičnih vrednosti kazalnikov tveganja najbolj pogosto spremenijo svoj proizvodni program.

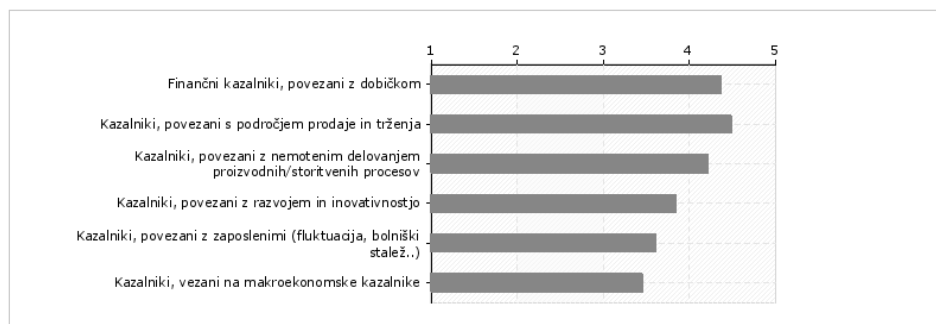
H1: Podjetja v svoj sistem odločanja prioriteto vključujejo kazalnike tveganja, ki so neposredno povezani z dobičkom iz poslovanja.

Na prvo hipotezo se navezujeta dve vprašanji v anketnem vprašalniku: 6 in 7.

V šestem vprašanju nas je zanimalo, katerim od naštetih kazalnikov tveganja dajejo v podjetju poudarek:

- finančnim kazalnikom, ki so povezani z dobičkom;
- kazalnikom, povezanim s področjem prodaje in trženjem;
- kazalnikom, ki so povezani z nemotenim delovanjem proizvodnih/storitvenih procesov;
- kazalnikom, povezanim z zaposlenimi;
- kazalnikom, ki se nanašajo na makroekonomske kazalce.

Trditve so bile stopnjevale z Likertovo lestvico (ni pomembno, manj pomembno, pomembno, bolj pomembno, zelo pomembno).



Slika 10: Pomembnost kazalnikov tveganja v podjetju po mnenju respondentov

Preglednica 14: Statistika vzorca za trditve iz vprašanja 6

	<i>Finančni kazalniki, povezani z dobičkom</i>	<i>Kazalniki, povezani s področjem prodaje in trženja</i>	<i>Kazalniki, povezani z nemotenim delovanjem proizvodnih/storitvenih procesov</i>	<i>Kazalniki, povezani z razvojem in inovativnostjo</i>	<i>Kazalniki, povezani z zaposlenimi (fluktuacija, bolniški stalež ...)</i>	<i>Kazalniki, vezani na makroekonomske kazalnike</i>
N	113	113	113	113	113	113
Ar. sredina	4,36	4,49	4,21	3,84	3,61	3,45
Std. napaka	,090	,067	,075	,088	,090	,086
Std. odklon	,955	,709	,796	,931	,958	,916

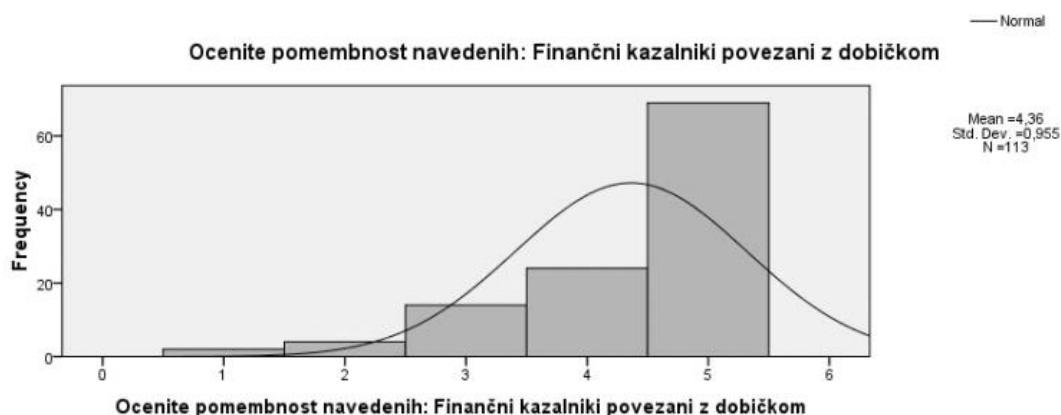
Vzorčna povprečja posameznih odgovorov

Izstopa trditve 2 s povprečjem 4,49, ki »nakazuje«, da podjetja dajejo poudarek kazalnikom, povezanim s področjem prodaje in trženja. Slednje nakazuje na to, da podjetja skozi rezultate prodaje in trženja pridobivajo jasno sliko o delovanju oziroma poslovanju podjetja in s tem možnost pravočasnega ukrepanja v primeru slabših rezultatov. Najnižje povprečje ima trditev 6, ki se navezuje na pomembnost upoštevanja makroekonomskih kazalnikov. Podjetja dajejo večji poudarek internim komponentam, ki imajo hitrejši in večji vpliv na poslovanje kot makroekonomske komponente, ki posredno vplivajo na dogajanje v podjetju.

Srednje vrednosti, ki se med seboj razlikujejo, kažejo na asimetričnost porazdelitve. Iz Preglednice 15 je razvidno, da so trditve 4, 5 in 6 blizu normalni porazdelitvi, močno pa odstopajo odgovori 1, 2 in 3, in sicer negativno asimetrično (v levo). Le-to potrjuje tudi koeficient asimetričnosti, ki ni enak 0. Njegove negativne vrednosti kažejo na asimetričnost porazdelitve v levo, kar je razvidno v Preglednici 15.

Preglednica 15: Asimetričnost in sploščenost odgovorov na trditve v vprašanju 6

	<i>Finančni kazalniki, povezani z dobičkom</i>	<i>Kazalniki, povezani s področjem prodaje in trženja</i>	<i>Kazalniki, povezani z nemotenim delovanjem proizvodnih/storitvenih procesov</i>	<i>Kazalniki, povezani z razvojem in inovativnostjo</i>	<i>Kazalniki, povezani z zaposlenimi (fluktuacija, bolniški stalež ...)</i>	<i>Kazalniki, vezani na makroekonomske kazalnike</i>
Koeficient asimetričnosti	-1,540	-1,332	-,727	-,350	-,384	-,031
Std. napaka asimetričnosti	,227	,227	,227	,227	,227	,227
Koeficient sploščenosti	1,909	1,486	-,102	-,761	-,246	-,484
Std. napaka sploščenosti	,451	,451	,451	,451	,451	,451



Slika 11: Histogram porazdelitve za 1. trditev v vprašanju 6

Zaradi nenormalnosti porazdelitev bomo uporabili Kolmogorov-Smirnov test normalnosti porazdelitev. Test nam omogoča ugotavljanje statistične značilnosti razlik med porazdelitvijo vrednosti spremenljivk in normalno porazdelitvijo.

Preglednica 16: Kolmogorov-Smirnov test normalnosti porazdelitev – vprašanje 6

	<i>Finančni kazalniki, povezani z dobičkom</i>	<i>Kazalniki, povezani s področjem prodaje in trženja</i>	<i>Kazalniki, povezani z nemotenim delovanjem proizvodnih/storitvenih procesov</i>	<i>Kazalniki, povezani z razvojem in inovativnostjo</i>	<i>Kazalniki, povezani z zaposlenimi (fluktuacija, bolniški stalež ...)</i>	<i>Kazalniki, vezani na makro-ekonomske kazalnike</i>
N	113	113	113	113	113	113
Normal Parameters ^a	4,36	4,49	4,21	3,84	3,61	3,45
Mean	,955	,709	,796	,931	,958	,916
Std. deviation						
Kolmogorov-Smirnov Z	3,809	3,811	2,709	2,368	2,476	2,337
Asymp. sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
a. Test distribution is Normal.						

Ničelno hipotezo o normalnosti porazdelitve zavrnamo, ker je pri vseh spremenljivkah stopnja značilnosti 0,00, kar pomeni, da je manjša od 0,05.

Za prvo trditev bomo izpeljali t-test s testno vrednostjo 3,5, ki odraža pomembnost finančnih kazalnikov, ki so povezani z dobičkom. Ugotavljali bomo, kako bolj pomembni so finančni kazalniki, ki so povezani z dobičkom z vidika tveganja. Za trditev bomo oblikovali enaki hipotezi na naslednji način:

$$H_0: T_1 \leq 3,5$$

$$H_1: T_1 > 3,5$$

Preglednica 17: Statistika vzorca – pomembnost finančnih kazalnikov, povezanih z dobičkom z vidika tveganja

	<i>N</i>	<i>Ar. sredina</i>	<i>Std. odklon</i>	<i>Std. napaka</i>
T1: Finančni kazalniki, povezani z dobičkom	113	4,36	,955	,090

Preglednica 18: T-test razlike med vzorčnim povprečjem T1 in testno vrednostjo

	Testna vrednost = 3,5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Razlika	95 % interval zaupanja	
					Spodaj	Zgoraj
T1: Pomembnost finančnih kazalnikov, povezanih z dobičkom z vidika tveganja	9,605	112	,000	,863	,68	1,04

Iz Preglednice 17 je razvidno, da je vzorčna aritmetična sredina 4,36.

Stopnja značilnosti je manjša od 0,05, zato ničelno hipotezo zavrnilo in sprejmemo H1, kar pomeni, da je povprečje spremenljivke T1 statistično večje od testne vrednosti 3,5. Tako lahko na osnovi našega vzorca podjetij pri stopnji tveganja $\alpha = 0,05$ zavrnilo ničelno hipotezo in sprejmemo H1, da slovenska podjetja v povprečju finančne kazalnike, povezane z dobičkom, ocenjujejo kot pomemben kazalnik tveganja. S tem potrjujejo hipotezo 1 (H1) magistrske naloge, da *podjetja v svoj sistem odločanja prioritarno vključujejo kazalnike tveganja, ki so neposredno povezani z dobičkom iz poslovanja.*

Pred oblikovanjem končnega sklepa opravimo še test dvojic, ki nam bo omogočil primerjavo spremenljivk med seboj. Postavili bomo naslednji hipotezi:

$$H_0: \overline{T_1} \leq \overline{T_{2, 3, 4, 5, 6}}$$

$$H_1: \overline{T_1} > \overline{T_{2, 3, 4, 5, 6}}$$

Preglednica 19: Test dvojic pri vprašanju 6 – finančni kazalniki, povezani z dobičkom

		Razlike po parih					t	df	Sig. (2-tailed)
		Ar. sredina	Std. odklon	Std. napaka	95 % interval zaupanja				
					Spodaj	Zgoraj			
Par 1	Finančni kazalniki, povezani z dobičkom - Kazalniki, povezani s področjem prodaje in trženja	-,124	,937	,088	-,298	,051	-1,406	112	,162

		Razlike po parih					t	df	Sig. (2-tailed)
		Ar. sredina	Std. odklon	Std. napaka	95 % interval zaupanja				
					Spodaj	Zgoraj			
Par 2	Finančni kazalniki, povezani z dobičkom - Kazalniki, povezani z nemotenim delovanjem proizvodnih/storitvenih procesov	,150	1,151	,108	-,064	,365	1,389	112	,168
Par 3	Finančni kazalniki, povezani z dobičkom - Kazalniki, povezani z razvojem in inovativnostjo	,522	1,150	,108	,308	,737	4,825	112	,000
Par 4	Finančni kazalniki, povezani z dobičkom - Kazalniki, povezani z zaposlenimi (fluktuacija, bolniški stalež ...)	,752	1,114	,105	,545	,960	7,176	112	,000
Par 5	Finančni kazalniki, povezani z dobičkom - Kazalniki, vezani na makroekonomske kazalnike	,912	1,299	,122	,669	1,154	7,457	112	,000

Ker s programom SPSS ni mogoče izvesti enostranskega t-testa za odvisne vzorce, se izračunane vrednosti Sig (2-tailed) nanašajo na dvostranski test. Pripadajoče verjetnosti za enostranski t-test smo izračunali po formuli $\text{Sig} (2 - \text{tailed})/2$.

Ugotovimo, da sta dobljeni verjetnosti pri trditvah 1 in 2 večji od stopnje značilnosti (0,05), zato ničelne domneve ne moremo zavrnila in zaključimo, da je populacijsko povprečje spremenljivke »finančni kazalniki, povezani z dobičkom« manjše ali enako populacijskima povprečjema spremenljivk »kazalniki, povezani s področjem prodaje in trženja« ter »kazalniki, povezani z nemotenim delovanjem proizvodnih/storitvenih procesov«.

Pri primerjavah parov 3, 4 in 5 pa so polovične stopnje značilnosti manjše od 0,05, zato ničelne domneve zavrnemo in sprejmemo alternativne, da je populacijsko povprečje spremenljivke »finančni kazalniki, povezani z dobičkom« večje od »kazalniki, povezani z

razvojem in inovativnostjo«, »kazalniki, povezani z zaposlenimi« in »kazalniki, vezani na makroekonomske kazalnike«.

Želeli smo proučiti tudi odvisnosti med navedenimi kazalniki tveganja. V Preglednici 20 je podana korelacijska matrika, ki nam je omogočila analizo odvisnosti med spremenljivkami 6a, 6b, 6c, 6d, 6e in 6f.

Preglednica 20: Korelacijska matrika – povezava med vključenimi kazalniki tveganja v vprašanju 6

		<i>Finančni kazalniki, povezani z dobičkom</i>	<i>Kazalniki, povezani s področjem prodaje in trženja</i>	<i>Kazalniki, povezani z nemotnim delovanjem proizvodnih/storitvenih procesov</i>	<i>Kazalniki, povezani z razvojem in inovativnostjo</i>	<i>Kazalniki, povezani z zaposlenimi (fluktuacija, bolniški stalež ...)</i>	<i>Kazalniki, vezani na makroekonomske kazalnike</i>
Finančni kazalniki, povezani z dobičkom	Pearson Correlation	1	,396**	,144	,256**	,322**	,036
Kazalniki, povezani s področjem prodaje in trženja	Pearson Correlation	,396**	1	,195*	,322**	,295**	-,011
Kazalniki, povezani z nemotnim delovanjem proizvodnih/storitvenih procesov	Pearson Correlation	,144	,195*	1	,299**	,449**	,259**
Kazalniki, povezani z razvojem in inovativnostjo	Pearson Correlation	,256**	,322**	,299**	1	,320**	,232**
Kazalniki, povezani z zaposlenimi (fluktuacija, bolniški stalež ...)	Pearson Correlation	,322**	,295**	,449**	,320**	1	,263**

		<i>Finančni kazalniki, povezani z dobičkom</i>	<i>Kazalniki, povezani s področjem prodaje in trženja</i>	<i>Kazalniki, povezani z nemotenim delovanjem proizvodnih/storitvenih procesov</i>	<i>Kazalniki povezani z razvojem in inovativnostjo</i>	<i>Kazalniki, povezani z zaposlenimi (fluktuacija, bolniški stalež ...)</i>	<i>Kazalniki, vezani na makroekonomske kazalnike</i>
Kazalniki, vezani na makroekonomske kazalnike	Pearson Correlation	,036	-,011	,259**	,232**	,263**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).							

Pearsonov koeficient je indikator, ki označuje vpliv ene spremenljivke na drugo oziroma povezanost med spremenljivkami. Ugotavlja se na intervalu med – 1 in 1. Če je Pearsonov koeficient $> 0,03$, le-to kaže, da je spremenljivka dober indikator.

V korelacijski matriki so prikazani korelacijski faktorji med proučevanimi spremenljivkami. Dobljeni korelacijski faktorji nam pokažejo, da je povezanost med dejavniki relativno nizka.

Največja odvisnost je med kazalniki, povezanimi z nemotenim delovanjem proizvodnih/storitvenih procesov, in kazalniki, povezanimi z zaposlenimi. Ugotovili smo, da je odvisnost kazalnika, vezanega na makroekonomske kazalnike do drugih, v analizi upoštevanih kazalnikov, zanemarljiva.

H1 smo preverili tudi z vprašanjem 7, izsledki so predstavljeni v nadaljevanju.

Pri vprašanju 7 smo respondente prosili, naj navedejo do tri kazalnike tveganja, ki jim v podjetju posvečajo največjo pozornost. Ker je bilo vprašanje postavljeno kot opisno, izvedba analize v programu SPSS ni bila izvedljiva, zato jo predstavljamo v opisni obliki.

Na podlagi izdelane tabele smo ugotovili, da se rezultati dobljenih odgovorov pomembno ne razlikujejo od pridobljenih rezultatov vprašanja 6. Največ odgovorov je bilo s področja finančnih kazalnikov tveganja in kazalnikov tveganja prodaje in trženja. Najmanj odgovorov je bilo po pričakovanjih s področja makroekonomskih kazalnikov tveganja.

Preglednica 21: Kazalniki tveganja, ki jim v podjetju posvečajo največjo pozornost

<i>Področja</i>						
<i>Finance</i>	Doseganje dobička	Tveganje obrestnih mer	Kreditno tveganje	ROA, ROE	Tveganje financiranja zaloge	Plačilno tveganje
<i>Prodaja in trženje</i>	Nedoseganje plana prodaje	Konkurenca	Napačne odločitve glede trženja	Vstop na nove trge	Zagotavljanje pravočasnosti dobav	Reklamacije in pritožbe kupcev
<i>Proizvodni proces</i>	Zagotavljanje nemotenosti proizvodnje	Izdelava proizvodov v zahtevani kakovosti, rokih, predvidenih stroških	Reklamacije in pritožbe kupcev glede slabe kakovosti	Zaustavitev proizvodnje zaradi zastarelosti opreme	Investicije v novo opremo	Izvedba novega proizvodnega programa
<i>Nabava</i>	Zanesljivost dobaviteljev	Gibanje cen dobaviteljev				
<i>Razvoj in inovativnost</i>	Izvedba novih izdelkov	Tehnična konkurenčnost	Število inovacij v enoletnem obdobju	Čas trajanja razvojnega cikla novega proizvoda		
<i>Kadri</i>	Odpuščanje zaposlenih	Usposobljenost zaposlenih	Poškodbe zaposlenih	Prostovoljna odhoda zaposlenih		
<i>Makroekonomska tveganja</i>	Spremembe zakonodaje	Stanje celotnega gospodarstva v državi				

Dokončno lahko potrdimo in zaključimo, da podjetja v svoj sistem odločanja prioriteto vključujejo tiste kazalnike tveganja, ki so neposredno povezani z dobičkom iz poslovanja.

H2: Podjetja praviloma ukrepajo že ob prvih znakih sprememb vrednosti kazalnikov tveganja.

Na hipotezo 2 magistrske naloge se navezujejo vprašanja 12, 16, 17 in 18.

Respondente smo v vprašanju 16 spraševali, kdaj začnejo ob negativni vrednosti kazalnika tveganja ukrepati, in jim ponudili naslednje možne odgovore:

1. takoj, ko se pokažejo prvi znaki spremembe;

2. počakamo določeno obdobje, da lahko realno ocenimo stanje;
3. ukrepamo, ko je sprememba vidna tudi pri drugih poslovnih procesih;
4. ukrepamo, ko je sprememba zaznana v finančnih izkazih.

Preglednica 22: Čas ukrepanja ob negativni vrednosti kazalnika tveganja

		<i>Frekvenca</i>	<i>%</i>	<i>Veljavni %</i>	<i>Kumulativni %</i>
Veljavni	Takoj, ko se pokažejo prvi znaki spremembe vrednosti	62	54,9	55,4	55,4
	Počakamo določeno obdobje, da lahko realno ocenimo stanje	43	38,1	38,4	93,8
	Ukrepamo, ko je sprememba vidna tudi pri drugih poslovnih procesih	4	3,5	3,6	97,3
	Ukrepamo, ko je sprememba zaznana v finančnih izkazih	3	2,7	2,7	100,0
	Total	112	99,1	100,0	
Manjkaj oči	-1	1	,9		
Total		113	100,0		

Frekvenčna porazdelitev odgovorov oziroma ocen, ki je razvidna iz Preglednice 22, pokaže, da kar 54,9 % ocen pade v prvi razred – ukrepajo takoj, ko se pokažejo prvi znaki sprememb vrednosti kazalnika tveganja. Skupaj 93,8 % vseh rezultatov je takšnih, ki nakazujejo na to, da podjetja ukrepajo takoj ob prvih znakih sprememb vrednosti kazalnika tveganja oziroma počakajo določeno obdobje, v katerem ocenijo realno stanje.

Preglednica 23: Statistika vzorca odgovorov vprašanja 16

<i>N</i>	<i>Veljavnih</i>	<i>112</i>
	<i>Manjkajočih</i>	<i>1</i>
Ar. sredina		1,54
Std. napaka ar. sredine		,066
Std. odklon		,697
Asimetričnost		1,417
Std. napaka asimetričnosti		,228
Sploščenost		2,416
Std. napaka sploščenosti		,453



Slika 12: Histogram porazdelitve – vprašanje 16

Rezultati nakazujejo na izrazito asimetričnost v desno, koničaste oblike, kar bomo dodatno preverili s Kolmogorov-Smirnovim testom normalnosti porazdelitve.

Preglednica 24: Kolmogorov-Smirnov test normalnosti porazdelitve – vprašanje 16

		<i>Kdaj začnete ob negativni spremembi vrednosti kazalnika tveganja ukrepati?</i>
N		112
Normal Parameters ^a	Mean	1,54
	Std. deviation	,697
Most Extreme Differences	Absolute	,333
	Positive	,333
	Negative	-,221
Kolmogorov-Smirnov Z		3,520
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000
a. Test distribution is Normal.		

Ker je stopnja značilnosti manjša od 0,05, ničelno hipotezo o normalnosti porazdelitve zavrnemo. Spremenljivka ni normalno porazdeljena.

Za trditve bomo izpeljali t-test s testno vrednostjo 2, ki odraža predvideni čas ukrepanja ob nastanku negativne spremembe kazalnika tveganja. Postavimo naslednji hipotezi:

$$H_0: \overline{T}_{1,2,3,4} \leq 2$$

$$H_1: \overline{T}_{1,2,3,4} > 2$$

Preglednica 25: T-test: ukrepanje ob negativni spremembi kazalnika tveganja

	Testna vrednost = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Razlika	95 % interval zaupanja	
					Spodaj	Zgoraj
Ukrepanje ob negativni spremembi vrednosti kazalnika tveganja	-7,054	111	,000	-,464	-,59	-,33

Stopnja značilnosti testa je manjša od 0,05. Ker pa je vrednost t negativna, to pomeni, da se ne nahaja v kritičnem območju. Zato ničelne hipoteze ne moremo zavrniti in trditi, da je povprečje spremenljivke statistično večje od testne vrednosti 2.

Na osnovi vzorčnih podatkov in kriterija s testno vrednostjo 2 lahko pri stopnji tveganja $\alpha = 0,05$ sprejmemo sklep, da podjetja praviloma ukrepajo že ob prvih znakih sprememb vrednosti kazalnika tveganja.

To potrjuje drugo hipotezo H2 magistrske naloge, *da podjetja praviloma ukrepajo že ob prvih znakih sprememb vrednosti kazalnika tveganja*.

Omenjeno hipotezo smo preverjali z vprašanji 12, 17 in 18.

Pri vprašanju 12 so respondenti odgovarjali na vprašanje o pogostosti preverjanja kazalnikov tveganja. Izbirali so med odgovori, da kazalnike tveganja preverjajo presečno (ob koncu obdobj, npr. tedensko, mesečno, kvartalno, polletno ali letno), sprotno (dnevno, interaktivno), presečno in sprotno ter po potrebi.

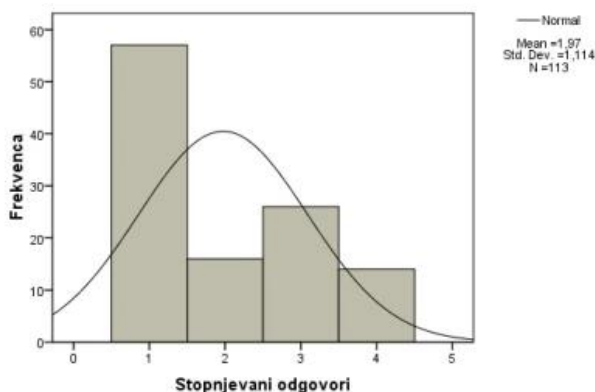
Preglednica 26: Pogostost preverjanja kazalnikov tveganja

	Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativni %
Presečno (ob koncu obdobj, npr. tedensko, mesečno, kvartalno, polletno, letno)	57	50,4	50,4	50,4
Sprotno (dnevno, interaktivno)	16	14,2	14,2	64,6
Presečno in sprotno	26	23,0	23,0	87,6
Po potrebi	14	12,4	12,4	100,0
Skupaj	113	100,0	100,0	

Največ respondentov, 50,4 %, je odgovorilo, da v njihovem podjetju preverjajo vrednosti kazalnikov tveganja presečno, sledi jim 23 % tistih, kjer pregledujejo omenjene kazalnike presečno in sprotno, in samo 14,2 % takšnih, kjer preverjajo kazalnike tveganja sprotno. Zato da bi dobljene rezultate lahko potrdili tudi na populaciji, bomo najprej opravili test normalnosti porazdelitve.

Preglednica 27: Test normalnosti porazdelitve odgovorov na vprašanje 12

N	Veljavnih	113
	Manjkajočih	0
Asimetričnost		,606
Std. napaka asimetričnosti		,227
Sploščenost		-1,146
Std. napaka sploščenosti		,451



Slika 13: Histogram porazdelitve – vprašanje 12

Preglednica 27 in Slika 14 kažeta na asimetričnost porazdelitve v desno, kar bomo dodatno preverili s Kolmogorov-Smirnovim testom normalnosti porazdelitve.

Preglednica 28: Kolmogorov-Smirnov test normalnosti porazdelitve – vprašanje 12

		Kako pogosto preverjate kazalnike tveganja?
N		113
Normal Parameters ^a	Mean	1,97
	Std. Deviation	1,114
Kolmogorov-Smirnov Z		3,331
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

a. Test distribution is Normal.

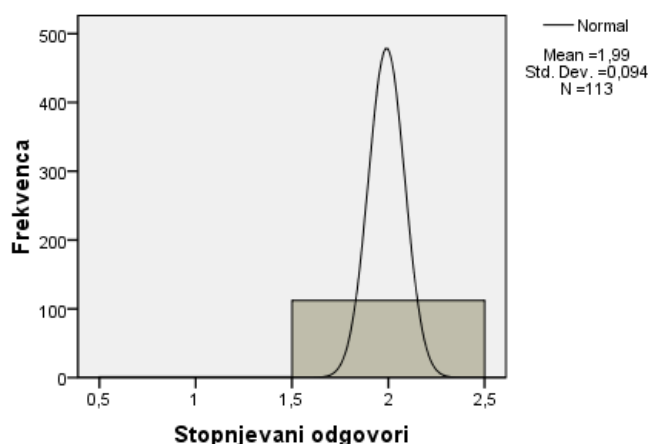
Stopnja značilnosti je manjša od 0,05, zato ničelno hipotezo o normalnosti porazdelitve zavrnamo.

Za preverjanje druge hipoteze magistrske naloge smo postavili še vprašanje 17. Pri tem smo respondente spraševali, ali ocenjujejo čas ukrepanja v primeru negativnih sprememb kazalnika tveganja v njihovem podjetju kot prehiter ali pravočasen.

Preglednica 29: Mnenje respondentov o času ukrepanja

	Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativni %
Prehiter	1	,9	,9	,9
Pravočasen	112	99,1	99,1	100,0
Total	113	100,0	100,0	

V Preglednici 29 je podana frekvenčna porazdelitev za spremenljivko »čas ukrepanja v primeru negativnih sprememb kazalnika tveganja«. Iz nje je razvidno, da je kar 99,1 % respondentov ocenilo, da je v njihovem podjetju čas ukrepanja pravočasen. Grafični prikaz te porazdelitve je prikazan na Sliki 15.



Slika 14: Histogram porazdelitve – vprašanje 17

Vprašanje 18 se nanaša na mnenje respondentov o vzrokih nepravočasnega ukrepanja ob kritični spremembi kazalnika tveganja. Prosili smo jih, naj s petstopenjsko Likertovo lestvico (ni pomembno, manj pomembno, pomembno, bolj pomembno, zelo pomembno) ocenijo, kaj po njihovem mnenju preprečuje, da bi podjetje pravočasno ukrepalo ob kritični spremembi kazalnika tveganja:

1. pomanjkanje časa,
2. pomanjkanje pooblastil,
3. pomanjkanje usposobljenega kadra,
4. pomanjkanje izkušenj in znanja,

5. pomanjkanje pravih informacij.

Preglednica 30: Asimetričnost in sploščenost porazdelitve – vprašanje 18

	Pomanjkanje časa	Pomanjkanje pooblastil	Pomanjkanje usposobljenega kadra	Pomanjkanje izkušenj in znanja	Pomanjkanje pravih informacij
N	113	113	113	113	113
Asimetričnost	,227	,247	-,517	-,794	-,725
Std. napaka asimetričnosti	,227	,227	,227	,227	,227
Sploščenost	-,599	-,597	-,559	,109	-,315
Std. napaka sploščenosti	,451	,451	,451	,451	,451

Ker so porazdelitve vseh spremenljivk po kriteriju sploščenosti porazdeljene blizu normalni porazdelitvi, bomo za vse trditve opravili t-test s testno vrednostjo 3.

Za vse trditve bomo postavili naslednji hipotezi:

$$H_0: \overline{T}_{1,2,3,4,5} \leq 3$$

$$H_1: \overline{T}_{1,2,3,4,5} > 3$$

Preglednica 31: Statistika vzorca – razlog pravočasnega ukrepanja ob kritični spremembi kazalnika tveganja

	N	Ar. sredina	Std. odklon	Std. napaka
Pomanjkanje časa	113	2,87	1,106	,104
Pomanjkanje pooblastil	113	2,84	1,154	,109
Pomanjkanje usposobljenega kadra	113	3,50	1,218	,115
Pomanjkanje izkušenj in znanja	113	3,73	1,126	,106
Pomanjkanje pravih informacij	113	4,00	1,086	,102

Preglednica 32: T-test trditve v vprašanju 18

	Testna vrednost = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Razlika	95 % interval zaupanja	
					Spodaj	Zgoraj
Pomanjkanje časa	-1,276	112	,205	-,133	-,34	,07
Pomanjkanje pooblastil	-1,467	112	,145	-,159	-,37	,06
Pomanjkanje usposobljenega kadra	4,324	112	,000	,496	,27	,72

	Testna vrednost = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Razlika	95 % interval zaupanja	
					Spodaj	Zgoraj
Pomanjkanje izkušenj in znanja	6,933	112	,000	,735	,52	,94
Pomanjkanje pravih informacij	9,792	112	,000	1,000	,80	1,20

Opravimo še test dvojic, ki nam bo omogočil primerjanje spremenljivk med seboj. Postavimo naslednje hipoteze:

$$H_0: \overline{T}_1 \leq \overline{T}_{3,4,5}$$

$$H_1: \overline{T}_2 > \overline{T}_{3,4,5}$$

Preglednica 33: Test dvojic pri vprašanju 18 – pomanjkanje časa

		Razlike po parih					t	df	Sig. (2-tailed)
		Ar. sredina	Std. odklon	Std. napaka	95 % interval zaupanja				
					Spodaj	Zgoraj			
Par 1	Pomanjkanje časa – Pomanjkanje pooblastil	,027	1,264	,119	-,209	,262	,223	112	,824
Par 2	Pomanjkanje časa – Pomanjkanje usposobljenega kadra	-,628	1,377	,130	-,885	-,372	-4,850	112	,000
Par 3	Pomanjkanje časa – Pomanjkanje izkušenj in znanja	-,867	1,353	,127	-1,119	-,615	-6,814	112	,000
Par 4	Pomanjkanje časa – Pomanjkanje pravih informacij	-1,133	1,430	,135	-1,399	-,866	-8,421	112	,000

Preglednica 34: Test dvojic pri vprašanju 18 – pomanjkanje pravih informacij

	Razlike po parih					t	df	Sig. (2-tailed)
	Ar. sredina	Std. odklon	Std. napaka	95 % interval zaupanja				
				Spodaj	Zgoraj			
Par 1 Pomanjkanje pravih informacij – Pomanjkanje časa	1,133	1,430	,135	,866	1,399	8,421	112	,000
Par 2 Pomanjkanje pravih informacij – Pomanjkanje pooblastil	1,159	1,293	,122	,918	1,400	9,534	112	,000

		Razlike po parih					t	df	Sig. (2-tailed)
		Ar. sredina	Std. odklon	Std. napaka	95 % interval zaupanja				
					Spodaj	Zgoraj			
Par 3	Pomanjkanje pravih informacij – Pomanjkanje usposobljenega kadra	,504	1,310	,123	,260	,749	4,093	112	,000
Par 4	Pomanjkanje pravih informacij – Pomanjkanje izkušenj in znanja	,265	1,126	,106	,056	,475	2,506	112	,014

Iz Preglednic 33 in 34 je razvidno, da so stopnje značilnosti, razen pri paru »pomanjkanje časa – pomanjkanje pooblastil« manjše od 0,05. Zato ničelne hipoteze zavrnemo in sprejmemo alternativne, da sta populacijski povprečji spremenljivk »pomanjkanje časa« in »pomanjkanje pravih informacij« večji od ostalih.

Na osnovi vzorčnih podatkov lahko pri stopnji tveganja $\alpha = 0,05$ sprejmemo sklep, da predstavniki slovenskih srednje velikih in velikih podjetij v povprečju ocenjujejo, da sta pomanjkanje časa in pomanjkanje pravih informacij dva prevladujoča vzroka nepravočasnega ukrepanja ob kritični spremembi kazalnikov tveganja.

Posredno povezani z drugo hipotezo (H2) magistrske naloge sta vprašanji 13 in 15. Le-ti se nanašata na pridobitev boljšega pregleda nad sistemom spremljanja kazalnikov tveganja v podjetjih.

V 13. vprašanju raziskave smo respondente s petstopenjsko lestvico (ne uporabljamo, redko uporabljamo, občasno uporabljamo, pogosto uporabljamo in redno uporabljamo) spraševali o načinu spremljanja gibanja kazalnikov tveganja v njihovem podjetju. Odločali so se med odgovori:

1. s pomočjo postopkov in navodil, navedenih v strategiji/poslovniku podjetja;
2. s periodičnim notranjim monitoringom;
3. sistem obvladovanja tveganj je integriran v informacijskem sistemu podjetja;
4. kontroliranje stanja na posameznih poslovnih procesih in celotnega podjetja na rednih sestankih vodstva.

Preglednica 35: Statistika vzorca za trditve iz vprašanja 13

	N	Ar. sredina		Std. odklon
	Statistika	Statistika	Std. napaka	Statistika
S pomočjo postopkov in navodil, navedenih v strategiji/poslovniku podjetja	113	3,50	,115	1,226

	N	Ar. sredina		Std. odklon
	Statistika	Statistika	Std. napaka	Statistika
S periodičnim notranjim monitoringom	113	3,82	,099	1,054
Sistem obvladovanja tveganj je integriran v informacijskem sistemu podjetja	113	3,42	,126	1,342
Kontroliranje stanja na posameznih poslovnih procesih in celotnega podjetja na rednih sestankih vodstva	113	4,36	,080	,846

Pri analizi vzorčnih povprečij trditev najbolj izstopa trditev 4 s povprečjem 4,36, pri kateri respondenti navajajo, da kontrolirajo stanje na posameznih poslovnih procesih in celotnega podjetja na rednih sestankih vodstva, kar je nekako smiselno in razumljivo z vidika poročanja gibanja kazalnikov tveganja. S povprečjem 3,82 sledi trditev, da spremljajo gibanja kazalnikov tveganja v njihovem podjetju na način periodičnega notranjega monitoringa, kar je, gledano z operativnega vidika spremljanja poslovnih procesov, tudi pričakovano. Z najnižjim povprečjem 3,42 izstopa trditev 3, da imajo v podjetjih sistem obvladovanja tveganj integriran v informacijski sistem.

Preglednica 36: Asimetričnost odgovorov iz vprašanja 13

	Asimetričnost		Sploščenost	
	Statistika	Std. napaka	Statistika	Std. napaka
S pomočjo postopkov in navodil, navedenih v strategiji/poslovniku podjetja	-,573	,227	-,481	,451
S periodičnim notranjim monitoringom	-,755	,227	,119	,451
Sistem obvladovanja tveganj je integriran v informacijskem sistemu podjetja	-,435	,227	-,941	,451
Kontroliranje stanja na posameznih poslovnih procesih in celotnega podjetja na rednih sestankih vodstva	-1,586	,227	3,158	,451

Iz Preglednice 36 je razvidno, da spremenljivke niso porazdeljene blizu normalni porazdelitvi, ampak so asimetrične v levo – prevladuje odgovor 4. Blizu normalni porazdelitvi je le trditev 4.

Zaradi nenormalnosti porazdelitev bomo dobljene rezultate dodatno preverili s Kolmogorov-Smirnovim testom normalnosti porazdelitve.

Preglednica 37: Kolmogorov-Smirnov test normalnosti porazdelitve

		S pomočjo postopkov in navodil, navedenih v strategiji/poslovanju podjetja	S periodičnim notranjim monitoringom	Sistem obvladovanja tveganj je integriran v informacijskem sistemu podjetja	Kontroliranje stanja na posameznih poslovnih procesih in celotnega podjetja na rednih sestankih vodstva
N		113	113	113	113
Normal Parameters ^a	Mean	3,50	3,82	3,42	4,36
	Std. Deviation	1,226	1,054	1,342	,846
Kolmogorov-Smirnov Z		2,187	2,449	1,999	3,340
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000

a. Test distribution is Normal.

Stopnje značilnosti so pri vseh spremenljivkah manjše od 0,05, zato ničelno hipotezo o normalnosti porazdelitve zavrnamo.

Želeli smo proučiti še odvisnosti med navedenimi načini spremljanja kazalnikov tveganja.

Izhajamo namreč iz predpostavke, da podjetja kombinirajo načine spremljanja kazalnikov tveganja med seboj.

Preglednica 38: Korelacijska matrika – povezava načinov spremljanja gibanja kazalnikov tveganja v podjetju

		Pomanjkanje časa	Pomanjkanje pooblastil	Pomanjkanje usposobljenega kadra	Pomanjkanje izkušenj in znanja
Pomanjkanje časa	Pearson Correlation	1	,375**	,301**	,265**
Pomanjkanje pooblastil	Pearson Correlation	,375**	1	,393**	,448**
Pomanjkanje usposobljenega kadra	Pearson Correlation	,301**	,393**	1	,604**
Pomanjkanje izkušenj in znanja	Pearson Correlation	,265**	,448**	,604**	1

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dobljeni Pearsonovi koeficienti pokažejo, da je linearna povezanost med proučevanimi spremenljivkami pozitivna in nizka. Največja odvisnost je med spremenljivkama »pomanjkanje usposobljenega kadra« in »pomanjkanje izkušenj in znanja«.

V vprašanju 15 smo postavili trditev: spremembe ključnih kazalnikov tveganj so obravnavane na sestankih vodstva podjetja. Izbirali so med odgovori po Likertovi lestvici:

1. nikoli,
2. zelo redko,
3. redko,
4. pogosto,
5. zelo pogosto.

Preglednica 39: Asimetričnost in sploščenost porazdelitve – vprašanje 15

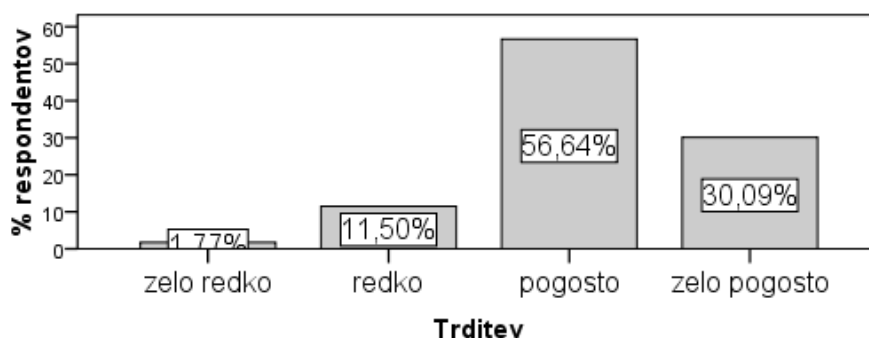
N	Veljavnih	113
	Manjkajočih	0
Ar. sredina		4,15
Std. odklon		,684
Asimetričnost		-,541
Std. napaka asimetričnosti		,227
Sploščenost		,496
Std. napaka sploščenosti		,451

V Preglednici 39 so podane opisne statistike za spremenljivko »obravnavava ključnih kazalnikov tveganja na sestankih vodstva«. Koeficient asimetričnosti znaša – 0,541 in kaže na asimetričnost v levo. Vrednost koeficienta sploščenosti je 0,496, kar kaže na podobnost porazdelitve normalni porazdelitvi.

Preglednica 40: Frekvenčne in kumulativne porazdelitve – vprašanje 15

	Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativni %
Valid zelo redko	2	1,8	1,8	1,8
redko	13	11,5	11,5	13,3
pogosto	64	56,6	56,6	69,9
zelo pogosto	34	30,1	30,1	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Iz Preglednice 40 je razvidno, da je kar 56,6 % respondentov mnenja, da so spremembe ključnih kazalnikov tveganja pogosto obravnavane na sestankih vodstva. Skupaj kar 86 % meni, da so spremembe pogosto oziroma zelo pogosto obravnavane na sestankih vodstva. Grafični prikaz je prikazan na Sliki 15.



Slika 15: Obravnavanje sprememb ključnih kazalnikov tveganja na sestankih vodstva

Kratek povzetek odgovorov, vezanih na hipotezo 2 magistrske naloge:

- dobrih 50 % respondentov je mnenja, da v njihovem podjetju ukrepajo takoj, ko se pokažejo prvi znaki sprememb vrednosti kazalnikov tveganja;
- pri polovici respondentov preverjajo vrednosti ključnih kazalnikov tveganja presečno – ob koncu obdobj, npr. tedensko, mesečno, kvartalno, polletno, letno;
- najpogostejši način spremljanja gibanja kazalnikov tveganja v podjetju je kontroliranje stanja na posameznih poslovnih procesih in celotnega podjetja na rednih sestankih vodstva;
- 86 % respondentov meni, da so spremembe pogosto oziroma zelo pogosto obravnavane na sestankih vodstva;
- čas ukrepanja v primeru negativnih sprememb ključnih kazalnikov tveganja vprašani ocenjujejo kot pravočasen;
- predstavniki slovenskih srednje velikih in velikih podjetij ocenjujejo, da sta pomanjkanje časa in pomanjkanje pravih informacij prevladujoča vzroka nepravočasnega ukrepanja ob kritični spremembi kazalnikov tveganja.

Iz odgovorov na vsa vprašanja, vezana na preverjanje hipoteze 2, lahko dokončno potrdimo in zaključimo, *da podjetja praviloma ukrepajo že ob prvih znakih sprememb vrednosti kazalnika tveganja.*

H3: Podjetja o spremembah ključnih kazalnikov tveganja obveščajo svoje zaposlene.

Tretjo hipotezo magistrske naloge smo preverili z anketnim vprašanjem 19. Anketiranci so imeli na voljo 5 stopnjevanih odgovorov:

1. nikoli,
2. zelo redko,
3. redko,
4. pogosto,
5. zelo pogosto.

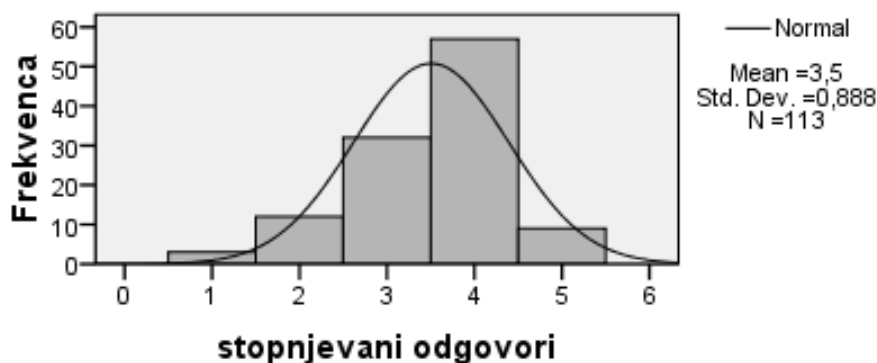
Preglednica 41: Obveščanje zaposlenih o spremembah ključnih kazalnikov tveganja

	Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativni %
Nikoli	3	2,7	2,7	2,7
Zelo redko	12	10,6	10,6	13,3
Redko	32	28,3	28,3	41,6
Pogosto	57	50,4	50,4	92,0
Zelo pogosto	9	8,0	8,0	100,0
Skupaj	113	100,0	100,0	

Iz Preglednice 41 je razvidno, da polovica podjetij respondentov pogosto obvešča svoje zaposlene o spremembah ključnih kazalnikov tveganj. 28,3 % vprašanih je mnenja, da so zaposleni redko obveščeni o spremembah.

Preglednica 42: Asimetričnost in sploščenost porazdelitve – vprašanje 19

N	Veljavnih	113
	Manjkajočih	0
Ar. sredina		3,50
Std. odklon		,888
Asimetričnost		-,715
Std. napaka asimetričnosti		,227
Sploščenost		,408
Std. napaka sploščenosti		,451

**Slika 16: Histogram porazdelitve – vprašanje 19**

Najprej smo opravili test osnovne statistike z grafom frekvenc in osnovnimi podatki, kot so povprečje, standardni odklon, asimetričnost in sploščenost.

Koeficient asimetričnosti kaže, da je porazdelitev nekoliko asimetrična v levo. Normalnost porazdelitve bomo dodatno preverili s Kolmogorov-Smirnovim testom normalnosti porazdelitve.

Lahko predpostavimo, da je naša porazdelitev blizu normalni, zato bomo uporabili t-test in s tem preverili še populacijske rezultate. Postavimo naslednji hipotezi:

$$H_0: \overline{V}_{19} \leq 3,5$$

$$H_1: \overline{V}_{19} > 3,5$$

Preglednica 43: T-test – obveščanje zaposlenih o spremembah kazalnikov tveganja

	Testna vrednost = 3,5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	razlika	95 % interval zaupanja	
					spodaj	zgoraj
Pogostost obveščanja zaposlenih	,053	112	,958	,004	-,16	,17

Na osnovi vzorčnih podatkov in testnega kriterija 3,5 lahko pri stopnji tveganja $\alpha = 0,05$ sprejmemo sklep, da v podjetjih v povprečju ocenjujejo, da obveščajo zaposlene o spremembah ključnih kazalnikov tveganja. *S tem potrjujejo tretjo hipotezo (H3) magistrske naloge, da podjetja o spremembah ključnih kazalnikov tveganja obveščajo svoje zaposlene.*

H4: Podjetja v primeru kritičnih vrednosti kazalnikov tveganja najbolj pogosto spremenijo svoj proizvodni program.

Zadnjo hipotezo magistrske naloge smo preverili z anketnim vprašanjem 23.

Respondente smo z uporabo sedemstopenjske lestvice (1 – najbolj pogosto, 7 – nikoli) spraševali po njihovem mnenju najbolj pogosti posledici krizne situacije. Podane so imeli naslednje odgovore:

1. prisilna poravnava, sprememba lastniške strukture;
2. sprememba proizvodnega oz. storitvenega programa, uvedba novih proizvodov;
3. zamenjava vodstva podjetja;
4. zmanjšanje števila zaposlenih;
5. sprememba organizacijske kulture;
6. razvoj orodij za učinkovitejše in hitreje prepoznavanje kriznih simptomov in identifikatorjev tveganj.

Preglednica 44: Asimetričnost in sploščenost – najbolj pogoste posledice kriznih situacij

	N	Asimetričnost		Sploščenost	
	Statistika	Statistika	Std. napaka	Statistika	Std. napaka
Prisilna poravnava, sprememba lastniške strukture	113	,121	,227	-1,269	,451
Sprememba proizvodnega oz. storitvenega programa, uvedba novih izdelkov/storitev	113	,272	,227	-,704	,451

	N	Asimetričnost		Sploščenost	
	Statistika	Statistika	Std. napaka	Statistika	Std. napaka
Zamenjava vodstva podjetja	113	,478	,227	-,991	,451
Zmanjšanje števila zaposlenih	113	,708	,227	-,396	,451
Sprememba organizacijske kulture	113	-,021	,227	-,793	,451
Razvoj orodij za učinkovitejše in hitrejše prepoznavanje kriznih simptomov in identifikatorjev tveganj	113	-,258	,227	-1,148	,451

Test porazdelitve iz Preglednice 44 pokaže, da so vse spremenljivke porazdeljene blizu normalni porazdelitvi. Rahlo izstopata tretja in četrta trditev, ki pa sta še vedno blizu meje normalnosti. Zato bomo za vse trditve opravili t-test s testno vrednostjo 4.

Preglednica 45: Statistika vzorca: najbolj pogoste posledice krizne situacije

	N	Ar. sredina	Std. napaka	Std. odklon
Prisilna poravnava, sprememba lastniške strukture	113	3,50	,181	1,928
Sprememba proizvodnega oz. storitvenega programa, uvedba novih izdelkov/storitev	113	3,61	,150	1,595
Zamenjava vodstva podjetja	113	3,31	,169	1,793
Zmanjšanje števila zaposlenih	113	2,90	,166	1,763

	N	Ar. sredina	Std. napaka	Std. odklon
Sprememba organizacijske kulture	113	4,06	,149	1,583
Razvoj orodij za učinkovitejše in hitrejše prepoznavanje kriznih simptomov in identifikatorjev tveganj	113	4,28	,171	1,815

Za vse trditve bomo oblikovali naslednji hipotezi:

$$H_0: T_{1, 2, 3, 4, 5, 6} \leq 4$$

$$H_1: T_{1, 2, 3, 4, 5, 6} > 4$$

Preglednica 46: T-test trditve vprašanja 23

	Testna vrednost = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Razlika	95% interval zaupanja	
					spodaj	Zgoraj
Prisilna poravnava, sprememba lastniške strukture	-2,781	112	,006	-,504	-,86	-,15
Sprememba proizvodnega oz. storitvenega programa, uvedba novih izdelkov/storitev	-2,595	112	,011	-,389	-,69	-,09
Zamenjava vodstva podjetja	-4,092	112	,000	-,690	-1,02	-,36
Zmanjšanje števila zaposlenih	-6,618	112	,000	-1,097	-1,43	-,77
Sprememba organizacijske kulture	,416	112	,678	,062	-,23	,36
Razvoj orodij za učinkovitejše in hitreje prepoznavanje kriznih simptomov in identifikatorjev tveganj	1,659	112	,100	,283	-,06	,62

Pri trditvah 1, 2, 3 in 4 so vrednosti t negativne, nahajajo se na območju sprejema, zato ničelne hipoteze ne moremo zavrniti in trditi, da so populacijska povprečja teh spremenljivk večja od testne vrednosti 4. T-vrednost pri trditvi 6 je pozitivna, stopnja značilnosti pa je enaka 0,05, zato ničelno hipotezo zavrnemo in sprejmemo hipotezo 1: povprečja spremenljivke so statistično večja od testne vrednosti. Pri trditvi 5 je t-vrednost pozitivna, a je stopnja značilnosti večja od 0,05, zato ničelne hipoteze ne moremo zavrniti in trditi, da je povprečje spremenljivke statistično večje od testne vrednosti 4.

Preden oblikujemo končni sklep, opravimo še test dvojic, ki nam bo omogočil primerjavo spremenljivk med seboj. Postavimo naslednji hipotezi:

$$H_0: T_2 \leq T_{1, 3, 4, 5, 6}$$

$$H_1: T_2 > T_{1, 3, 4, 5, 6}$$

Preglednica 47: Test dvojic pri vprašanju 23 – sprememba proizvodnega programa

	Razlike po parih					t	df	Sig. (2-tailed)
	Ar. sredina	Std. odklon	Std. napaka	95 % interval zaupanja				
				Spodaj	Zgoraj			
Par Sprememba proizvodnega oz. storitvenega programa, uvedba novih izdelkov/storitev – Prisilna poravnava, sprememba lastniške strukture	,115	2,401	,226	-,332	,563	,509	112	,611
Par Sprememba proizvodnega oz. storitvenega programa, uvedba novih izdelkov/storitev – Zamenjava vodstva podjetja	,301	2,521	,237	-,169	,771	1,269	112	,207
Par Sprememba proizvodnega oz. storitvenega programa, uvedba novih izdelkov/storitev – Zmanjšanje števila zaposlenih	,708	2,120	,199	,313	1,103	3,550	112	,001
Par Sprememba proizvodnega oz. storitvenega programa, uvedba novih izdelkov/storitev – Sprememba organizacijske kulture	-,451	2,022	,190	-,828	-,074	2,373	112	,019
Par Sprememba proizvodnega oz. storitvenega programa, uvedba novih izdelkov/storitev – Razvoj orodij za učinkovitejše in hitreje prepoznavanje kriznih simptomov in identifikatorjev tveganj	-,673	2,498	,235	-1,138	-,207	2,862	112	,005

Ugotovimo, da so polovične stopnje značilnosti pri parih 3 in 5 manjše od 0,05, zato ničelne hipoteze zavrnilo in sprejmemo alternativne, da je populacijsko povprečje spremenljivke »sprememba proizvodnega programa, uvedba novih izdelkov/storitev« večje od spremenljivk »zmanjšanje števila zaposlenih« in »razvoj orodij za učinkovitejše in hitreje prepoznavanje kriznih simptomov in identifikatorjev krize«. Pri primerjavi parov 1, 2 in 4 so polovične stopnje značilnosti večje od 0,05, zato ničelne domneve ne moremo zavrniti in zaključimo, da je populacijsko povprečje spremenljivke »sprememba proizvodnega programa, uvedba novih izdelkov/storitev« manjše ali enako populacijskim povprečjem spremenljivk »prisilna poravnava, sprememba lastniške strukture«, »zamenjava vodstva podjetja« in »sprememba organizacijske kulture«.

Četrta hipoteza (H4) magistrske naloge je vezana na spremembo proizvodnega programa in termin »najbolj pogosto«. Na osnovi rezultatov statistične analize odgovorov na 23. vprašanje *četrto hipotezo (H4), pri kateri smo trdili, da podjetja v primeru kritičnih vrednosti kazalnikov tveganja najbolj pogosto spremenijo svoj proizvodni program, zavrnilo.*

Za preglednejša in nazornejša izhodišča nadaljnjih raziskovanj smo v anketni vprašalnik vključili vprašanja, ki se neposredno ne nanašajo na hipoteze. Z njimi smo želeli pridobiti čim širšo sliko o odnosu in načinih obravnave slovenskih srednje velikih in velikih podjetij do kazalnikov tveganja ter posledično do znakov krize.

Vprašanje 8 se nanaša na trditev, da so ključni kazalniki tveganja vključeni v poslovna poročila podjetja.

89 % respondentov je odgovorilo, da imajo ključne kazalnike tveganja vključene v poslovna poročila.

Da bi rezultate potrdili tudi na populaciji, bomo opravili test normalnosti porazdelitve. Preglednica 48 kaže na izrazito asimetričnost porazdelitve v desno, kar bomo dodatno preverili s Kolmogorov-Smirnovim testom normalnosti porazdelitve.

Preglednica 48: Asimetričnost in sploščenost porazdelitve – vprašanje 8

N	Veljavnih	113
	Manjkajočih	0
Ar. sredina		1,12
Std. odklon		,320
Asimetričnost		2,446
Std. napaka asimetričnosti		,227
Sploščenost		4,052
Std. napaka sploščenosti		,451

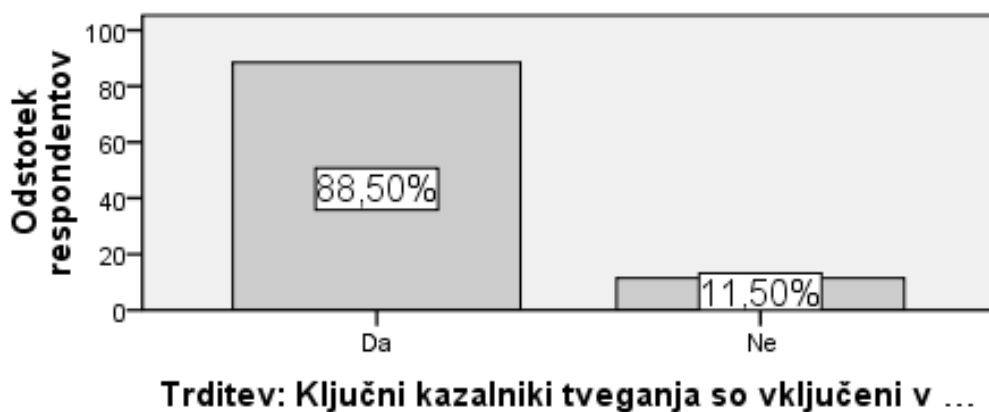
Preglednica 49: Kolmogorov-Smirnov test normalnosti porazdelitve – vprašanje 8

	Ključni kazalniki tveganja so vključeni v poslovna poročila podjetja
N	113
Normal Parameters ^a	
Mean	1,12
Std. deviation	,320
Kolmogorov-Smirnov Z	5,582
Asymp. sig. (2-tailed)	,000

Ker je stopnja značilnosti manjša od 0,05, ničelno hipotezo o normalnosti porazdelitve zavrnemo. Spremenljivka ni normalno porazdeljena. Na tej osnovi ne moremo dobljenih rezultatov sploševati na celotno populacijo.

Preglednica 50: Frekvenčna porazdelitev – vprašanje 8

	Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativni %
Da	100	88,5	88,5	88,5
Ne	13	11,5	11,5	100,0
Total	113	100,0	100,0	



Slika 17: Vključenost ključnih kazalnikov tveganja v poslovna poročila podjetja

V vprašanju 9 anketnega vprašalnika magistrske naloge smo respondente vprašali, ali v procesu snovanja strategije podjetja določajo ključne kazalnike tveganja ali ključne kazalnike tveganja in njihove kritične vrednosti.

Iz Preglednice 51 je razvidno, da v polovici v raziskavo vključenih podjetjih določajo samo ključne kazalnike tveganja, v polovici pa ključne kazalnike tveganja skupaj z njihovimi kritičnimi vrednostmi. Iz navedenega lahko razberemo, da se podjetja še vedno premalo ukvarjajo s problematiko kritičnih vrednosti kazalnikov tveganja. Le-ta je namreč kot izhodiščna točka bistvenega pomena za stabilnost poslovanja.

Preglednica 51: Frekvenčna porazdelitev – vprašanje 9

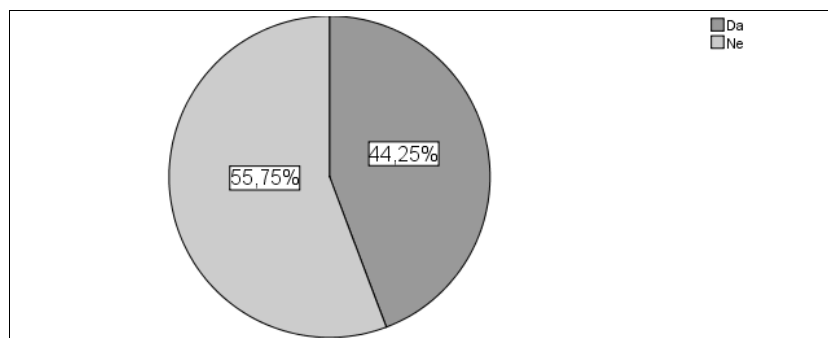
	Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativni %
Ključni kazalniki tveganja	56	49,6	49,6	49,6
Ključni kazalniki tveganja in njihove kritične vrednosti	57	50,4	50,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Z vprašanjem 10 smo želeli izvedeti, ali so v podjetjih respondentov v zadnjih petih letih imeli kakšno krizno situacijo, za katero ocenjujejo, da je bila rezultat neustreznega spremljanja opredeljenih kazalnikov tveganja.

Odgovarjali so z da/ne.

Preglednica 52: Frekvenčna porazdelitev – vprašanje 10

	Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativni %
Da	50	44,2	44,2	44,2
Ne	63	55,8	55,8	100,0
Total	113	100,0	100,0	



Slika 18: Odstotek kriznih situacij, ki so bile rezultat neustreznega spremljanja opredeljenih kazalnikov tveganja

V 11. vprašanju smo respondente prosili, naj s šeststopenjsko lestvico (1 – najmanj pomembno, 6 – najbolj pomembno) ocenijo, kdaj po njihovem mnenju lahko podjetje predpostavi, da je nastopila krizna situacija. Kot možne odgovore smo jim ponudili naslednje:

1. ko postane podjetje plačilno nesposobno in ko nastanejo omejene možnosti pridobivanja posojil in kreditov;
2. ko upade prodajni tržni delež za več kot 20 % v enoletnem obdobju;
3. ko se podaljšajo dobavni roki ali pride do popolne ustavitve dobav s strani dobaviteljev;
4. ko se poveča število reklamacij, negativnih pripomb oziroma pritožb kupcev;
5. ko prihaja do odhoda ključnega kadra iz podjetja;
6. ko se podjetje začne negativno pojavljati v medijih.

V Preglednici 53 smo želeli na nazoren način predstaviti pomembnost trditev, ki se navezujejo na nastanek krizne situacije z vidika respondentov.

Preglednica 53: Pomembnost trditev, ki se navezujejo na nastanek krizne situacije

	<i>Najbolj pomembno v %</i>	<i>Najmanj pomembno v %</i>
Ko postane podjetje plačilno nesposobno in ko nastanejo omejene možnosti pridobivanja posojil in kreditov.	51,33	7,96
Ko upadejo prodajni tržni deleži za več kot 20 % v enoletnem obdobju.	31,86	8,85
Ko se podaljšajo dobavni roki ali pride do popolne ustavitve dobav s strani dobaviteljev.	26,55	3,54
Ko se poveča število reklamacij, negativnih pripomb oziroma pritožb kupcev.	11,50	7,08
Ko prihaja do odhoda ključnega kadra iz podjetja.	20,35	3,54
Ko se podjetje začne negativno pojavljati v medijih.	14,16	31,86

Preglednica 54: Asimetričnost in sploščenost porazdelitve – vprašanje 11

		<i>Plačilna nesposobn ost podjetja in nastanek omejenih možnosti pridobiva nja posojil in kreditov</i>	<i>Upad prodaje in tržnih deležev za več kot 20 % v enoletnem obdobju</i>	<i>Podaljšanj e dobavnih rokov ali popolna ustavitev dobav s strani dobavite ljev</i>	<i>Povečanje števila reklamacij, negativnih pripomb oziroma pritožb kupcev</i>	<i>Odhod ključnega kadra iz podjetja</i>	<i>Negativno pojavljanje v medijih</i>
N	Veljavnih	112	113	113	113	113	113
	Manjkajočih	1	0	0	0	0	0
Ar. sredina			4,36	4,27	3,65	4,04	3,04
Std. odklon			1,587	1,447	1,462	1,476	1,824
Asimetričnost			-,754	-,439	-,059	-,249	,320
Std. napaka asimetričnosti			,227	,227	,227	,227	,227
Sploščenost			-,444	-,768	-,973	-1,026	-1,301
Std. napaka sploščenosti			,451	,451	,451	,451	,451

Porazdelitve vseh spremenljivk, razen spremenljivk 3, 4 in 5, ki odstopajo po kriteriju sploščenosti, so porazdeljene blizu normalni porazdelitvi. Zato bomo za vse trditve opravili t-test. Testna vrednost bo 4.

Za vse trditve bomo postavili naslednji hipotezi:

$$H_0: T_{1, 2, 3, 4, 5, 6} \leq 4$$

$$H_1: T_{1, 2, 3, 4, 5, 6} > 4$$

Pri trditvah 4 in 6 sta vrednosti t negativni, nahajajo pa se na območju sprejema, zato ničelne hipoteze ne moremo zavrniti in trditi, da sta populacijski povprečji teh dveh spremenljivk večji od testne vrednosti 4. Pri trditvah 2, 3 in 5 so stopnje značilnosti večje od 0,05, zato ničelne hipoteze ne moremo zavrniti in trditi, da so populacijska povprečja teh spremenljivk statistično značilno večja od testne vrednosti 4. Pri trditvi 1 je vrednost t pozitivna, stopnja značilnosti pa manjša od 0,05. Zato ničelno hipotezo zavrnemo in sprejmemo alternativno – H1, da je povprečje spremenljivke statistično večje od testne vrednosti 4.

Preglednica 55: Statistika vzorca – kdaj nastopi v podjetju krizna situacija

	<i>N</i>	<i>Ar. sredina</i>	<i>Std. napaka</i>	<i>Std. odklon</i>
Ko postane podjetje plačilno nesposobno in ko nastanejo omejene možnosti pridobivanja posojil in kreditov	112	4,78	,154	1,626
Ko upadejo prodaja in tržni deleži za več kot 20 % v enoletnem obdobju	113	4,36	,149	1,587
Ko se podaljšajo dobavni roki ali pride do popolne ustavitve dobav s strani dobaviteljev	113	4,27	,136	1,447
Ko prihaja do odhoda ključnega kadra iz podjetja	113	4,04	,139	1,476
Ko se podjetje začne negativno pojavljati v medijih	113	3,04	,172	1,824

Preglednica 56: T-test trditev v vprašanju 11

	<i>Testna vrednost = 4</i>					
	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Razlika</i>	<i>95 % interval zaupanja</i>	
					<i>Spodaj</i>	<i>Zgoraj</i>
Ko postane podjetje plačilno nesposobno in ko nastanejo omejene možnosti pridobivanja posojil in kreditov	5,056	111	,000	,777	,47	1,08
Ko upadejo prodaja in tržni deleži za več kot 20 % v enoletnem obdobju	2,430	112	,017	,363	,07	,66
Ko se podaljšajo dobavni roki ali pride do popolne ustavitve dobav s strani dobaviteljev	2,015	112	,046	,274	,00	,54
Ko se poveča število reklamacij, negativnih pripomb oziroma pritožb kupcev	-2,509	112	,014	-,345	-,62	-,07
Ko prihaja do odhoda ključnega kadra iz podjetja	,255	112	,799	,035	-,24	,31
Ko se podjetje začne negativno pojavljati v medijih	-5,569	112	,000	-,956	-1,30	-,62

Pred končnim sklepom oblikujemo še test dvojic, ki nam bo omogočil primerjanje spremenljivk med seboj. Postavimo naslednji hipotezi:

$$H_0: \overline{T}_1 \leq \overline{T}_{3,4,5,6}$$

$$H_1: \overline{T}_1 > \overline{T}_{3,4,5,6}$$

Preglednica 57: Test dvojic vprašanja 11

		Razlike po parih					t	df	Sig. (2-tailed)
		Ar. sredina	Std. odklon	Std. napaka	95 % interval zaupanja				
					Spodaj	Zgoraj			
Par 1	Ko postane podjetje plačilno nesposobno in ko nastanejo omejene možnosti pridobivanja posojil in kreditov – Ko upadejo prodaja in tržni deleži za več kot 20 % v enoletnem obdobju	,384	2,059	,195	-,002	,769	1,974	111	,051
Par 2	Ko postane podjetje plačilno nesposobno in ko nastanejo omejene možnosti pridobivanja posojil in kreditov – Ko se podaljšajo dobavni roki ali pride do popolne ustavitve dobav s strani dobaviteljev	,518	2,058	,194	,133	,903	2,663	111	,009
Par 3	Ko postane podjetje plačilno nesposobno in ko nastanejo omejene možnosti pridobivanja posojil in kreditov – Ko se poveča število reklamacij, negativnih pripomb oziroma pritožb kupcev	1,143	2,393	,226	,695	1,591	5,054	111	,000
Par 4	Ko postane podjetje plačilno nesposobno in ko nastanejo omejene možnosti pridobivanja posojil in kreditov – Ko prihaja do odhoda ključnega kadra iz podjetja	,732	2,238	,211	,313	1,151	3,462	111	,001
Par 5	Ko postane podjetje plačilno nesposobno in ko nastanejo omejene možnosti pridobivanja posojil in – Ko se podjetje začne negativno pojavljati v medijih	1,714	2,552	,241	1,236	2,192	7,109	111	,000

Ker so polovične stopnje značilnosti manjše od 0,05, ničelne hipoteze zavrnilo in sprejmemo alternativne, torej da je populacijsko povprečje spremenljivke »ko postane podjetje plačilno nesposobno in ko nastanejo omejene možnosti pridobivanja posojil in kreditov« večje od ostalih.

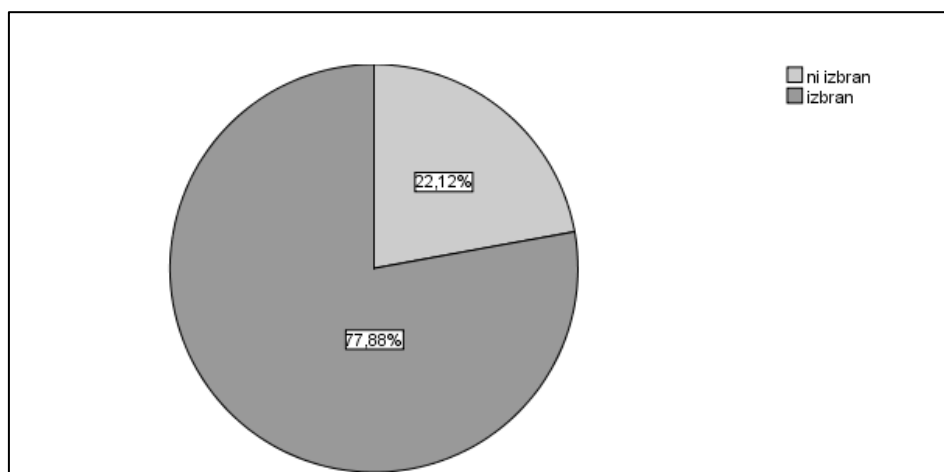
Na osnovi vzorčnih podatkov lahko pri stopnji tveganja $\alpha = 0,05$ sprejmemo sklep, da managerji slovenskih srednje velikih in velikih podjetij v povprečju ocenjujejo, da krizna situacija nastopi, ko postane podjetje plačilno nesposobno in ko nastanejo omejene možnosti pridobivanja posojil in kreditov. Nepričakovano in malo manj razumljivo je, da povečanje števila reklamacij in pritožb kupcev označujejo kot najmanj pomemben dejavnik nastanka krizne situacije.

Štirinajsto vprašanje se nanaša na odgovornost spremljanja kazalnikov tveganja v podjetju. Ponudili smo jim naslednje odgovore:

1. direktor,
2. vršni management,
3. operativni management.
4. ostalo.

Preglednica 58: Statistika vzorca – odgovornost spremljanja kazalnikov tveganja

	<i>Direktor</i>	<i>Vršni management</i>	<i>Operativni management</i>
N	113	113	113
Ar. sredina	,78	,72	,42
Std. napaka	,039	,043	,047
Std. odklon	,417	,453	,495



Slika 19: Odgovornost direktorja za spremljanje kazalnikov tveganja

Respondenti so se opredelili, da je z 78 % za spremljanje kazalnikov tveganja odgovoren direktor, kar je smiselno glede na njegovo funkcijo v podjetju, ki se v celoti, gledano preko opisa delovnih nalog, nanaša na poslovanje podjetja.

72 % repondentov je mnenja, da je odgovornost spremljanja kazalnikov tveganja domena vršnega managementa. Operativni management po mnenju večine respondentov ni odgovoren za spremljanje kazalnikov tveganja.

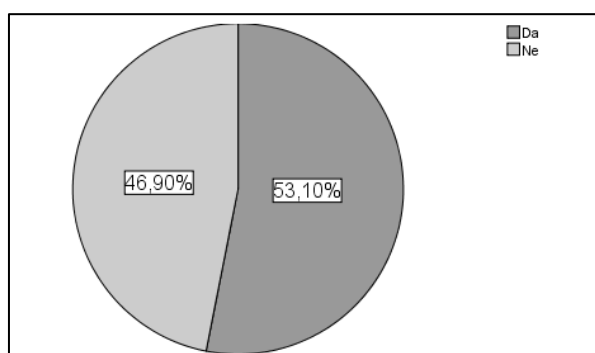
Da bi dobili še bolj jasno sliko o obravnavanju kriznih situacij v podjetjih, smo v 20. vprašanju respondente spraševali, ali imajo za primer nastopa krizne situacije izdelane krizne načrte oziroma scenarije.

Preglednica 59: Statistika vzorca – vprašanje 20

	N	Ar. sredina		Std. odklon
		Statistika	Std. napaka ar. sredine	Statistika
Za primer nastopa krizne situacije imamo v podjetju izdelane krizne načrte oziroma scenarije	113	1,47	,047	,501
Veljavnih	113			

Preglednica 60: Trditve respondentov o izdelanih kriznih načrtih/scenarijih za primer nastopa krizne situacije

	Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativni %
Da	60	53,1	53,1	53,1
Ne	53	46,9	46,9	100,0
Skupaj	113	100,0	100,0	



Slika 20: Izdelani krizni načrti/scenariji za primer nastopa krizne situacije

Kot je razvidno iz Preglednice 60 in grafa na Sliki 20, pridemo do naslednjega zaključka: pri dobri polovici slovenskih srednje velikih in velikih podjetij imajo za primer nastopa krizne situacije izdelane krizne načrte oziroma scenarije.

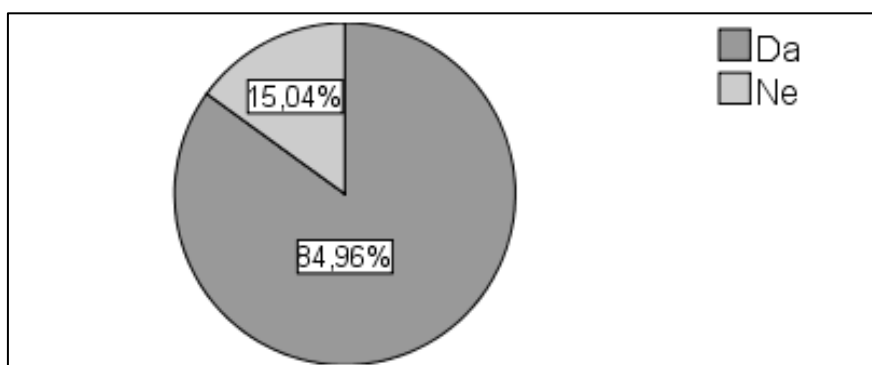
V povezavi z 20. vprašanjem smo v 21. vprašanju respondente spraševali, ali izvedejo temeljito analizo dogodkov in nastalih posledic v primeru negativne spremembe kazalnikov tveganja.

Preglednica 61: Statistika vzorca – vprašanje 20

	<i>N</i>	<i>Ar. sredina</i>		<i>Std. odklon</i>
	<i>Statistika</i>	<i>Statistika</i>	<i>Std. napaka ar. sredine</i>	<i>Statistika</i>
V primeru negativne spremembe kazalnikov tveganja izvedemo temeljito analizo dogodkov in nastalih posledic	113	1,15	,034	,359
Veljavnih	113			

Preglednica 62: Frekvenčna porazdelitev ocen vprašanja 21

		<i>Frekvenca</i>	<i>%</i>	<i>Veljavni %</i>	<i>Kumulativni %</i>
	Da	96	85,0	85,0	85,0
	Ne	17	15,0	15,0	100,0
	Total	113	100,0	100,0	



Slika 21: Izvedba temeljite analize dogodkov in nastalih posledic v primeru negativne spremembe kazalnikov tveganja

Iz Preglednice 62 in Slike 22 je razvidno, da v 85 % v raziskavi sodelujočih slovenskih srednje velikih in velikih podjetjih v primeru negativne spremembe kazalnikov tveganja izvedejo temeljito analizo nastalih dogodkov.

Pri vprašanju 22 smo anketirance vprašali, kateri vzroki po njihovem mnenju največkrat privedejo do krize v podjetju. Na voljo so imeli naslednje možnosti:

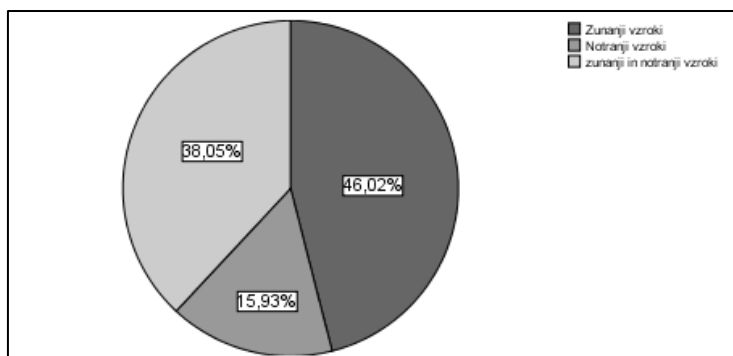
- zunanji vzroki (npr.: splošna gospodarska kriza, spremenjeno vedenje potrošnikov, zaostreni nabavni pogoji, okrepitev konkurence, makroekonomski vzroki, naravne nesreče);

- notranji vzroki (npr.: napačne poslovne odločitve, zastarel prodajni program, izdelki z nizko dodano vrednostjo, fluktuacija zaposlenih, prenizka produktivnost, zastareli tehnološki procesi, reklamacije, neuspešno upravljanje finančnih virov, neučinkovit informacijski sistem ...);
- enakovredni zunanji in notranji vzroki.

Respondenti slovenskih srednje velikih in velikih podjetij ocenjujejo, da do krize največkrat privedejo zunanji vzroki. Takšno trditev je potrdilo 46 % vprašanih. Le-to je lahko zaskrbljujoče – namreč podjetja premalo gledajo na interno dogajanje in so bolj osredotočena na eksterno. 38 % respondentov pa ocenjuje, da so dejavniki krize pogojeni enakovredno z notranjimi in zunanjimi vzroki.

Preglednica 63: Frekvenčna porazdelitev ocen vprašanja 22

	<i>Frekvenca</i>	<i>%</i>	<i>Veljavni %</i>	<i>Kumulativni %</i>
Zunanji vzroki	52	46,0	46,0	46,0
Notranji vzroki	18	15,9	15,9	61,9
Enakovredno zunanji in notranji vzroki	43	38,1	38,1	100,0
Total	113	100,0	100,0	



Slika 22: Vzroki, ki privedejo do krizne situacije

Kot zadnje izmed vprašanj smo respondente v 24. vprašanju spraševali, ali primerjajo izpostavljenost tveganjem vašega podjetja s tveganji konkurenčnih podjetij. Ponudili smo jim naslednje možne odgovore:

1. ne primerjamo,
2. redko primerjamo,
3. občasno primerjamo,
4. pogosto primerjamo,
5. redno primerjamo.

Preglednica 64: Asimetričnost in sploščenost porazdelitve – vprašanje 24

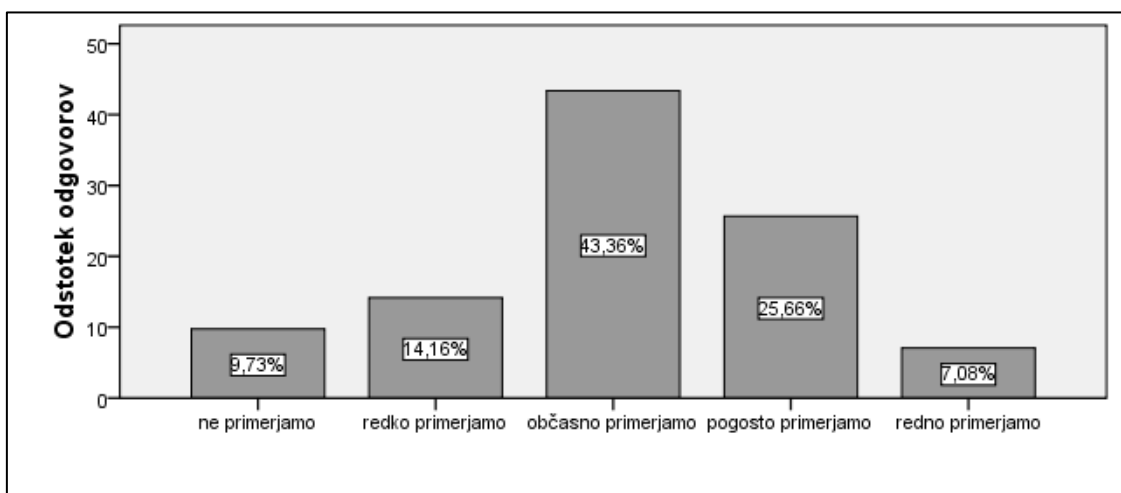
<i>N</i>	<i>Veljavnih</i>	113
	<i>Manjkajočih</i>	0
Ar. sredina		3,06
Std. odklon		1,038
Asimetričnost		-,272
Std. napaka asimetričnosti		,227
Sploščenost		-,200
Std. napaka sploščenosti		,451

Porazdelitev odgovorov je nekoliko asimetrična v levo, po kriteriju sploščenosti pa se nahaja znotraj meje 0,8, pri kateri porazdelitev še štejemo kot približek normalni. Ugotavljamo, da je porazdelitev blizu normalne, kar nam dovoljuje uporabo t-testa.

Pred izvedbo t-testa pogledjmo še frekvenčno porazdelitev ocen. Iz Preglednice 65 in grafa na Sliki 23 je razvidno, da je največ (43,4 %) ocen padlo v razred »občasno primerjamo«. 25,7 % respondentov ocenjuje, da izvajajo primerjavo izpostavljenosti tveganjem s konkurenčnimi podjetji pogosto. Le 7,1 % vprašanih pa je odgovorilo, da primerjave izvajajo redno.

Preglednica 65: Frekvenčna porazdelitev ocen vprašanja 24

	<i>Frekvenca</i>	<i>%</i>
ne primerjamo	11	9,7
redko primerjamo	16	14,2
občasno primerjamo	49	43,4
pogosto primerjamo	29	25,7
redno primerjamo	8	7,1
Total	113	100,0

**Slika 23: Primerjanje izpostavljenosti tveganjem s tveganji konkurenčnih podjetij**

Na osnovi vzorčnih ocen bomo s t-testom preverili še populacijske rezultate.

Uporabili bomo enostranski t-test, ker bomo preverili, ali se povprečna vrednost nahaja nad testno vrednostjo 3, pri kateri se interpretacija prevesi na eno ali drugo polje.

Za vse trditve bomo postavili naslednji hipotezi:

$$H_0: \bar{V}_{24} \leq 3$$

$$H_1: \bar{V}_{24} > 3$$

Preglednica 66: T-test: primerljivost izpostavljenosti tveganjem s tveganji konkurenčnih podjetij

	Testna vrednost = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Razlika	95 % interval zaupanja	
					Spodaj	Zgoraj
Primerjava izpostavljenosti tveganjem z drugimi podjetji	,635	112	,527	,062	-,13	,26

Stopnja značilnosti testa je večja od 0,05, zato ničelne hipoteze ne moremo zavrniti in trditi, da je povprečje spremenljivke statistično značilno večje od testne vrednosti 3.

Na osnovi vzorčnih podatkov in kriterija testne vrednosti 3 lahko pri stopnji tveganja $\alpha = 0,05$ sprejmemo sklep, da managerji slovenskih srednje velikih in velikih podjetij ocenjujejo, da ne redno primerjajo izpostavljenosti tveganj s tveganji konkurenčnih podjetij, kvečjemu občasno.

4.5 Zaključki in izhodišča za nadaljnje raziskovanje

S kvantitativno raziskavo o prepoznavanju znakov krize v slovenskih srednje velikih in velikih podjetjih smo v empiričnem delu magistrske naloge lahko potrdili tri od štirih podanih hipotez, in sicer:

H1: Podjetja v svoj sistem odločanja prioriteto vključujejo kazalnike tveganja, ki so neposredno povezani z dobičkom iz poslovanja.

H2: Podjetja praviloma ukrepajo že ob prvih znakih sprememb vrednosti kazalnikov tveganja.

H3: Podjetja o spremembah ključnih kazalnikov tveganja obveščajo svoje zaposlene.

Hipoteze H4 ne moremo potrditi in trditi, da podjetja v primeru kritičnih vrednosti kazalnikov tveganja najbolj pogosto spremenijo svoj proizvodni program. Po opravljeni raziskavi smo

prišli do zaključka, da so reakcije in načini reševanja kritičnih vrednosti kazalnikov tveganja zelo različni. Pogosto se omenjajo prisilna poravnava in sprememba lastniške kulture (s 24 %), zamenjava vodstva in zmanjšanje števila zaposlenih z 28 %, skoraj nikoli pa podjetja za ukrep reševanja ne izberejo razvoja orodij za učinkovitejše in hitrejše prepoznavanje kriznih simptomov in identifikacijo tveganj. Glede na osnovno idejo in opravljeni raziskavi magistrske naloge – načini prepoznavanja znakov krize in ključnih dejavnikov tveganj v podjetju, je to podatek, ki na široko odpira možnosti osveščanja podjetij o pomembnosti pravočasne in pravilne prepoznave ključnih dejavnikov tveganj in s tem prostor za nadaljnje raziskovanje, hkrati pa odpira možnost raziskave področja posledic kriznih situacij.

Z dodatnimi vprašanji anketnega vprašalnika smo dobili dodatne informacije, ki se posredno navezujejo na raziskavo in na nadaljnje raziskovanje obravnavane tematike.

V slovenskih srednje velikih in velikih podjetjih imajo v poslovna poročila vključene ključne kazalnike tveganja. Pri polovici podjetij anketirancev imajo vpeljan sistem vključevanja kazalnikov tveganja s ključnimi vrednostmi, pri drugi polovici pa imajo samo seznam kazalnikov tveganj. V raziskavi sodelujoči managerji slovenskih podjetij so mnenja, da do krize največkrat privedejo zunanji vzroki ali kombinacija zunanjih in notranjih vzrokov.

Ocenjujejo, da krizna situacija nastopi, ko postane podjetje plačilno nesposobno in ko nastanejo omejene možnosti pridobivanja posojil in kreditov. Kar 55 % anketiranih predstavnikov slovenskih srednje velikih in velikih podjetij ocenjuje, da so imeli v zadnjih petih letih v podjetju krizno situacijo, ki je bila rezultat neustreznega spremljanja kazalnikov tveganja, odgovornost spremljanja kazalnikov tveganja pa je po njihovi oceni na strani direktorja in vršnega managementa – torej vodstva podjetja. Pri dobri polovici anketiranih podjetij imajo za primer nastanka krizne situacije izdelane krizne načrte oziroma scenarije. Pri kar 85 % v raziskavo vključenih predstavnikov slovenskih podjetij v primeru negativne spremembe kazalnikov tveganja izvedejo temeljito analizo nastalih dogodkov.

Če strnemo dobljene rezultate v celoto, lahko zaključimo, da imajo v večini slovenskih srednje velikih in velikih podjetjih ključne kazalnike tveganja vključene v poslovna poročila, s poudarkom na kazalnikih tveganja, ki so neposredno povezani z dobičkom iz poslovanja. Ukrepaajo praviloma že ob prvih znakih sprememb vrednosti kazalnikov tveganja, imajo izdelane krizne scenarije, sistem obveščanja zaposlenih in načrt izdelave analize nastalih dogodkov. Raziskovanje bi bilo smiselno v nadaljevanju razširiti na načine vrednotenja kazalnikov tveganja in njihovo specifikacijo, ki jo podjetja uporabljajo pri izvajanju monitoringa in kontrolinga. Pojem obravnave kazalnikov tveganja in kriz v podjetjih je zelo široko področje, v katerem je še veliko potenciala za nadaljnje raziskovanje.

5 SMERNICE SISTEMA OBVLADOVANJA TVEGANJ V PODJETJU

5.1 Obvladovanje tveganj

Za podjetje je priporočljivo, da ima vzpostavljen sistem, ki omogoča zaznavanje morebitnih tveganj ter ustrezno ukrepanje.

Priporočila za vzpostavitev sistema obvladovanja tveganj so podana v Prilogi 5.

Priporočila vključujejo:

- zastavljene cilje podjetja;
- odgovorne osebe za spremljanje, obvladovanje in poročanje o tveganjih;
- tveganja (ocena tveganj, razvrstitev tveganj, ukrepi za obvladovanje tveganj ...);
- uvedba in izvedba sistema notranjega nadzora.

5.2 Prepoznavanje in razvrstitev tveganj

Pomembno je, da podjetje smernice za »obvladovanje tveganj« prilagodi svojim potrebam, okoliščinam, v katerih deluje, načinu vodenja, organizacijski kulturi, strukturi idr.

Smernice so zasnovane tako, da vsebujejo register tveganj, ki se sproti dopolnjuje, odgovorne osebe za vodenje registra, preventivne akcijske načrte in arhiv dogodkov z analizo in zaključki.

Najbolj učinkovita in praktična za uporabo je razvrstitev tveganj na zunanje in notranje dejavnike, ki jih dodatno razdelimo na finančna, strateška ter operativna tveganja. Razdelitev in specifikacija tveganja je odvisna od vsakega podjetja posebej.

Priporočljiva je ločitev na zelo verjetna, verjetna in malo verjetna tveganja ter pregled možnih, že znanih tveganj. Možna tveganja oziroma dogodki se razvrstijo po posameznih področjih poslovanja in na ravni podjetja.

Odgovornost podjetij je v določitvi obsega tveganj oziroma stopnje sprejemljivosti tveganj (*angl. risk appetite*). Pri tveganjih se ocenjuje verjetnost nastanka določenega tveganja in njihove posledice.

Načrt obvladovanja mora biti tudi stroškovno učinkovit.

Pri tem je ključna naloga odgovornih oseb za obvladovanje tveganj, da se uredi sistem prepoznavanja tveganj, tudi malo verjetnih in povezanih ter hkratnih tveganj.

Priporočeno je spodbujanje vseh zaposlenih pri aktivnostih zaznavanja in prepoznavanja tveganj. Ti naj se aktivno vključujejo v proces obvladovanja tveganj, saj se prvi znaki

tveganja lahko pojavijo na ravneh organizacije, ki so oddaljeni od aktivnega delovanja vodstva organizacije.

6 SKLEP

Priprava smernic obvladovanja tveganj pri poslovanju in sam nadzor nad obvladovanjem predstavljata za vsako podjetje vsakodnevni izziv. Za učinkovito in dobičkonosno opravljanje poslovnih dejavnosti morajo podjetja zagotoviti realno presojo tveganj, definirati kazalnike tveganja, izdelati sistem spremljanja s pragi oziroma omejitvami. To pomeni, da morajo med redne aktivnosti vključevati tudi spremljanje gibanj kazalnikov tveganja ter pripraviti načrte ukrepanja za nepredvidljive situacije kakor tudi načrte za ponovno vzpostavitev stabilnega poslovanja in usmeritve za obvladovanje tveganj.

Osnovni cilj magistrske naloge je bil preveriti prepletenost in povezanost kriznih dejavnikov tveganja po področjih poslovanja podjetja ter na osnovi pridobljenih rezultatov pripraviti smernice sistema spremljanja ključnih kazalnikov tveganja v podjetju. Obenem je bil cilj naloge ugotoviti, kako so posamezni ključni dejavniki tveganja povezani s ključnimi kazalniki tveganja na različnih področjih delovanja podjetja. V teoretičnem delu magistrske naloge smo:

- predstavili teoretični vidik simptomov krize, vzrokov krize in ključnih dejavnikov tveganja;
- pojasnili razumevanje pojma »krizna situacija« s strani managementa;
- prikazali razlike med kazalniki tveganja in znaki krize;
- predstavili najpogostejše v praksi uporabljene proti-krizne ukrepe;
- prikazali teoretične smernice merjenja kriznih situacij in kazalnikov tveganja.

V empiričnem delu magistrske naloge smo:

- opredelili in proučili ključne kazalce tveganja, ki kažejo na možnost nastanka krize v podjetju;
- določili pomembnost posameznih ključnih kazalnikov tveganja za ugotavljanje in kasnejše izvajanje proti-kriznih aktivnosti;
- ugotovili, kako podjetja ločujejo kratkotrajnejše motnje v poslovnem procesu od realnega simptoma krize.

V magistrski nalogi smo preverili medsebojno povezanost kriznih kazalnikov tveganja, na podlagi teoretičnih spoznanj in s kombinacijo kvalitativne in kvantitativne metodologije smo preverili, kako preplet kazalnikov po različnih področjih delovanja podjetja nakazuje nastanek krize v podjetju in morebitne vzroke zanjo, ter podali smernice za nadaljnje raziskovanje spremljanja ključnih kazalnikov tveganja in za ukrepanje v primeru kritičnih vrednosti posameznih kazalnikov.

Izhodišče magistrske naloge je vpliv na prepletenost in povezanost kriznih dejavnikov tveganja po posameznih področjih poslovanja in ugotavljanje povezanosti ključnih dejavnikov tveganja s ključnimi kazalniki tveganja na različnih področjih delovanja podjetja.

Kriza v podjetju so nenačrtovani, nezaželeni in časovno omejeni procesi, na katere je mogoče le omejeno vplivati in imajo širok spekter možnih posledic. Pri reševanju krize v podjetju je pomembno pravočasno ugotavljanje in analiziranje vzrokov za njen nastanek. Izhajamo iz trditve, da je škoda v podjetju lahko manjša, če je management v vsakem trenutku pripravljen na morebitno krizo.

Na osnovi ugotovitev smo oblikovali stališče, da lahko management z aktivnim obvladovanjem kriznih simptomov ne le zmanjša negativne posledice krize, ampak to celo prepreči oziroma jih izkoristi kot priložnost za rast.

Znanstveni prispevek je v empiričnem delu naloge, kjer smo v prvem delu s pomočjo kvalitativne raziskave ugotavljali in primerjali odgovore posameznikov glede opredeljevanja pojmov kazalnik in dejavnik tveganja, integracije kazalnikov tveganja v sistem odločanja, ločevanja motnje od simptoma krize ter ukrepanja v primeru doseganja kritičnih vrednosti kazalnikov tveganja. Ključne ugotovitve, ki izhajajo iz vsebine odgovorov, so:

- udeleženci se pri opravljanju svojega dela redno srečujejo s tveganji in kriznimi dejavniki ter jih v veliki večini prepoznavajo;
- pri definiciji tveganja so se v večini osredotočili na teoretični zapis definicij dejavnikov in kazalnikov tveganja;
- v podjetjih intervjuvancev, ki pri svojem poslovanju uporabljajo projektni pristop, se tveganja opredeljujejo in vodijo na način prepoznavanja le-teh po posameznem projektu;
- podjetja se zavedajo pomembnosti poznavanja dejavnikov tveganja, kazalnikov tveganja in simptomov krize, ker le-to močno vpliva tako na njihovo poslovanje kot tudi na ugled podjetja.

V drugem, kvantitativnem delu smo ugotovili, da v svoj sistem odločanja prioriteto vključujejo kazalnike tveganja, ki so neposredno povezani z dobičkom iz poslovanja (H1), praviloma ukrepajo že ob prvih znakih sprememb vrednosti kazalnikov tveganja (H2), da o spremembah ključnih kazalnikov tveganja obveščajo svoje zaposlene (H3) ter da so reakcije in načini reševanja kritičnih vrednosti kazalnikov tveganja zelo različni, saj se navajajo tako prisilna poravnava in sprememba lastniške kulture, zamenjava vodstva in zmanjšanje števila zaposlenih in sprememba proizvodnega programa (H4).

S pravilnim pristopom k problematiki identifikacije dejavnikov in kazalnikov tveganja ter prepoznavanju kriznih znakov lahko podjetje omili ali prepreči krizno situacijo, kar mu omogoči možnost ohranitve oziroma celo izboljšanja položaja. Zato sproti in natančno posvečanje tveganjem in kriznim situacijam igra pomembno vlogo pri poslovanju podjetja.

Magistrska naloga naj bo smernica za management podjetij pri vzpostavljanju sistema spremljanja ključnih kazalnikov tveganja in za ukrepanje v primeru kritičnih vrednosti posameznih kazalnikov.

Čeprav nam je veliko vzeto, veliko še ostaja. In čeprav nimamo več tiste moči, ki je nekoč premikala nebo in zemljo, smo, kakršni smo, istih junaških src, od časa in usode oslavljenih, vendar z neomajno voljo boriti se, iskati, najti in ne popustiti.

Lord Alfred Tennyson

LITERATURA

- A Risk Management Standard. 2002. AIRMIC, Alarm, IRM. <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/risk-management-standards/> (17.2.2013).
- Bergant, Živko. 2006. *Prvi znaki krize in njihovo ugotavljanje*. [Http://www.vsr.si/clanki/Znaki%20krize.pdf](http://www.vsr.si/clanki/Znaki%20krize.pdf) (14. 1. 2014).
- Berk, Aleš, Jožko Peterlin in Peter Ribarič. 2005. *Obvladovanje tveganja*. Ljubljana: GV založba.
- Clarke J. Christopher in Varma Suvir. 1999. *Strategic risk management: the new competitive edge*. Long Range Planning. London: volume 32, številka 4, str. 414 – 424.
- Chapman, Chris in Stephen Ward. 1997. *Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Chorofas Dimitris. N. 2000. *Reliable Financial Reporting and Internal Control: A global Implementation Guide*. New York: Willey.
- Dembo, Ron S. in Andrew Freeman. 1998. *Seeing tomorrow – Rewriting the Rules of Risk*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Dubrovski, D. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. 2004. http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf (11. 9. 2011).
- Guay Wayne. in S. P. Kothari. 2003. How much Do Firms Hedge With Derivates? *Journal of Financial Economics* 70 (3): 423–461.
- Guide to Enterprise Risk management*. 2006. http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Resource Guides/ProtivitiERM_FAQGuide.pdf (18. 3. 2012).
- Hornby angleško angleški slovar*. 1986. Ljubljana: Cankarjeva založba v sodelovanju z Oxford University Press.
- Immaneni Aravind, Chris Maestro in Michael Haubenstock. 2004. *A Structured Approach to building Predictive Key Risk Indicators*. A Special Edition of The RMA Journal.
- Ivanjko, Šime. 1997. Kriza podjetja. *Podjetje in delo* 23 (6–7): 961–978.
- Keijzer N. M. C. 1998. *Business Risk Manageable? A Conceptual Model for Industry Groups to Chart the strategic Decision Process*. Rotterdam: Sticht Moret Fonds.
- Koletnik, F. 2004a. Kontroling in notranje revidiranje. V *Zbornik referatov 7. letne konference notranjih revizorjev*. Otočec: Slovenski inštitut za revizijo.
- Koletnik, F. 2004b. *Računovodstvo za notranje uporabnike informacij*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Končina, Miro in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: GV založba.
- Kavčič Slavka. *Krizne razmere v gospodarstvu in vloga analitikov v posebnih razmerah*. Zbornik referatov 2. Strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Zveza ekonomistov Slovenije – sekcija za poslovno analizo, Portorož, 1996, str. 28 do 34.
- Krajnc Pavlica, Milan. 2004. Mirno proti krizi. *Podjetnik* 13 (11): 36–37.

- Kropfberger, Dietrich. 1999. Od reaktivnega kriznega managementa k proaktivnemu managementu priložnosti. *MER: revija za management in razvoj*, 1 (2): 85–91.
- Kvale, Steinar. 1996. *Interviews, an introduction to qualitative research interviewing*. London. New Delhi: Sage.
- Lutar – Skerbinjek, Andreja. 1998. *Računovodske informacije opozarjajo na krizo v podjetju*. Naše gospodarstvo 44 (4): 596 – 603.
- Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: GV založba.
- Peterlin, Jožko. 2005. *Obvladovanje finančnih tveganj*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Pümpin, Cuno. in Jürgen Prange. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: GV založba.
- Rejda, George E. 2001. *Principles of Risk Management and Insurance*. Boston: Addison Wesley.
- Repovž, Leon. 1993. *Menedžment podjetij v krizi*. Bančni vestnik, Ljubljana, 11, str. 14.
- Rojc, E. 1999. *Krizni menedžment v izkušnjah Gorenja*. Ljubljana: GV založba.
- Root, J. Steven. 1998. *Beyond COSO: Internal Control to Enhance Corporate Governance*. New York: Wiley.
- Simon, Hermann. 2009. *Kriza – kako uspešno poslovati v spremenjenih razmerah*. Ljubljana: Planet GV.
- SSKJ – Slovar slovenskega knjižnega jezika. 1998. Ljubljana: DZS.
- Swinson, Chris. 2001. We must run the risk. *Accountancy* 128 (1296): 84.
- Šuštaršič, Iza. 2003. *Tveganje v projektih s primerom slovenskih podjetij*. Magistrsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, Mitja. 1990. Sistemski koncept kriznega upravljanja in vodenja podjetja. *Organizacija in kadri*, 23 (5–6): 394–412.
- Tavzes, Miloš. 2002. *Veliki slovar tujk (1 th ed.)*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland. 2002. *The Role of Internal Audit in Risk Management (Position Statement)*. <https://www.dur.ac.uk/resources/internal.audit/PositionStatement-RoleofIAinRiskMgt.pdf> (17. 4. 2013).
- Žlebnik, Zvezdan. 1999. *Kriza in prenova poslovanja gospodarske družbe*. Ljubljana: Združenje Manager

PRILOGE

Priloga 1: Frekvence odgovorov vprašanja 13

Priloga 2: Frekvence odgovorov vprašanja 14

Priloga 3: Anketni vprašalnik o prepoznavanju krize v podjetju

Priloga 4: Polstrukturirani intervjuju

Priloga 5 : Osnutek smernice za obvladovanje tveganja v podjetju

Frekvence odgovorov vprašanja 13

Na kakšen način spremljate gibanje kazalnikov tveganja v podjetju?

S pomočjo postopkov in navodil, navedenih v strategiji / poslovniku podjetja

	Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativni %
Ne uporabljamo	11	9,7	9,7	9,7
redko	10	8,8	8,8	18,6
občasno	30	26,5	26,5	45,1
pogosto	35	31,0	31,0	76,1
redno	27	23,9	23,9	100,0
Total	113	100,0	100,0	

S periodičnim notranjim monitoringom

	Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativni %
Ne uporabljamo	4	3,5	3,5	3,5
redko	8	7,1	7,1	10,6
občasno	26	23,0	23,0	33,6
pogosto	41	36,3	36,3	69,9
redno	34	30,1	30,1	100,0

Priloga 1

S periodičnim notranjim monitoringom

	Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativni %
Ne uporabljamo	4	3,5	3,5	3,5
redko	8	7,1	7,1	10,6
občasno	26	23,0	23,0	33,6
pogosto	41	36,3	36,3	69,9
redno	34	30,1	30,1	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Sistem obvladovanja tveganj je integriran v informacijskem sistemu podjetja

	Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativni %
Ne uporabljamo	14	12,4	12,4	12,4
redko	14	12,4	12,4	24,8
občasno	26	23,0	23,0	47,8
pogosto	28	24,8	24,8	72,6
redno	31	27,4	27,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Kontroliranje stanja na posameznih poslovnih procesih in celotnega podjetja na rednih sestankih vodstva

	Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativni %
Ne uporabljamo	2	1,8	1,8	1,8
redko	1	,9	,9	2,7
občasno	12	10,6	10,6	13,3
pogosto	37	32,7	32,7	46,0
redno	61	54,0	54,0	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Frekvence odgovorov vprašanja 14

Kdo je po vašem mnenju odgovoren za spremljanje kazalnikov tveganja v podjetju?

Direktor

	Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativni %
Valid ni izbran	25	22,1	22,1	22,1
izbran	88	77,9	77,9	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Vršni management

	Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativni %
Valid ni izbran	32	28,3	28,3	28,3
izbran	81	71,7	71,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Operativni management

	Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativni %
Valid ni izbran	66	58,4	58,4	58,4
izbran	47	41,6	41,6	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Anketni vprašalnik

ANKETA O PREPOZNAVANJU ZNAKOV KRIZE

Kratko ime ankete: ANKETA O
PREPOZNAVANJU ZNAKOV KRIZE

Dolgo ime ankete: ANKETA O
PREPOZNAVANJU ZNAKOV KRIZE V
PODJETJU

Število vprašanj: 24

Aktivna od: 13.01.2013

Aktivna do: 20.03.2014

Priloga 3

Q1 - Najvišja dosežena izobrazba:

- ☐ Srednješolska
- ☐ Višješolska
- ☐ Visokošolska ali univerzitetna
- ☐ Specializacija, magisterij, doktorat

Q2 - Katero funkcijo v podjetju opravljate ?

- ☐ Operativni management
- ☐ Srednji management
- ☐ Vršni management/ Član uprave podjetja

Q3 - Področje vašega dela

- ☐ Finance
- ☐ Kontroling
- ☐ Trženje/prodaja
- ☐ Nabava
- ☐ Proizvodnja/storitve
- ☐ Kadri
- ☐ Informatika

Q4 - Podjetje spada med:

- ☐ Proizvodna podjetja
- ☐ Storitvena podjetja

Q5 - Ali imate v podjetju uveden sistem vodenja kakovosti ISO 9001 ali kateri drug soroden sistem kakovosti?

- ☐ Da
- ☐ Ne

Q6 - Ocenite pomembnost navedenih kazalnikov tveganja za vaše podjetje (od 1- ni pomembno do 5- zelo pomembno)

	1	2	3	4	5
Finančni kazalniki povezani z dobičkom	☐	☐	☐	☐	☐
Kazalniki povezani s področjem prodaje in trženja	☐	☐	☐	☐	☐
Kazalniki povezani z nemotenim delovanjem proizvodnih/storitvenih procesov	☐	☐	☐	☐	☐
Kazalniki povezani z razvojem in inovativnostjo	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
Kazalniki povezani z zaposlenimi (fluktuacija, bolniški stalež..)	☐	☐	☐	☐	☐
Kazalniki vezani na makroekonomske kazalnike	☐	☐	☐	☐	☐

Q7 - Navedite do tri (3) najpomembnejše kazalnike tveganja, katerim v vašem podjetju posvečate največjo pozornost

Q8 - Ključni kazalniki tveganja so vključeni v poslovna poročila podjetja

- ☐ Da
☐ Ne

Q9 - V procesu snovanja strategije podjetja določate (Izberite 1 (en) odgovor)

- ☐ Ključne kazalnike tveganja
☐ Ključne kazalnike tveganja in njihove kritične vrednosti

Q10 - Ali ste v zadnjih petih (5) letih imeli kakšno krizno situacijo, za katero ocenjujete, da je bila rezultat neustreznega spremljanja opredeljenih kazalnikov tveganja?

- ☐ Da
☐ Ne

Q11 - Kdaj po vašem mnenju lahko podjetje predpostavi, da je nastopila krizna situacija? (Razvrstite po pomembnosti: 1- najmanj pomembno; 6 - najbolj pomembno)

	Vpišite besedilo
Ko postane podjetje plačilno nesposobno in ko nastanejo omejene možnosti pridobivanja posojil in kreditov	
Ko upade prodajni tržni deleži za več kot 20 % v enoletnem obdobju	
Ko se podaljšajo dobavni roki ali pride do popolne ustavitve dobav s strani dobaviteljev	
Ko se poveča število reklamacij, negativnih pripomb oziroma pritožb kupcev	
Ko prihaja do odhoda ključnega kadra iz podjetja	

Priloga 3

Vpišite besedilo

Ko se podjetje začne negativno pojavljati v medijih

Q12 - Kako pogosto preverjate kazalnike tveganja?

- ☐ Presečno (ob koncu obdobj, npr. tedensko, mesečno, kvartalno, polletno, letno)
- ☐ Sprotno (dnevno, interaktivno)
- ☐ Presečno in sprotno
- ☐ Po potrebi

Q13 - Na kakšen način spremljate gibanje kazalnikov tveganja v podjetju? (1- ne uporabljamo, 2 – redko uporabljamo, 3- občasno uporabljamo, 4 – pogosto uporabljamo, 5 – redno uporabljamo)

	1	2	3	4	5
S pomočjo postopkov in navodil, navedenih v strategiji / poslovniku podjetja	☐	☐	☐	☐	☐
S periodičnim notranjim monitoringom	☐	☐	☐	☐	☐
Sistem obvladovanja tveganj je integriran v informacijskem sistemu podjetja	☐	☐	☐	☐	☐
Kontroliranje stanja na posameznih poslovnih procesih in celotnega podjetja na rednih sestankih vodstva	☐	☐	☐	☐	☐

Q14 - Kdo je v vašem podjetju odgovoren za spremljanje kazalnikov tveganja? Možnih je več odgovorov

Možnih je več odgovorov

- ☐ Direktor
- ☐ Vršni management
- ☐ Operativni management
- ☐ Drugo:

Q15 - Spremembe ključnih kazalnikov tveganj so obravnavane na sestankih vodstva podjetja

	nikoli	zelo redko	redko	pogosto	zelo pogosto
Vpišite besedilo odgovora	☐	☐	☐	☐	☐

Q16 - Kdaj začnete ob negativni spremembi vrednosti kazalnika tveganja ukrepati?

- ☐ Takoj, ko se pokažejo prvi znaki spremembe vrednosti
- ☐ Počakamo določeno obdobje, da lahko realno ocenimo stanje
- ☐ Ukrepano, ko je sprememba vidna tudi pri drugih poslovnih procesih
- ☐ Ukrepano, ko je sprememba zaznana v finančnih izkazih

Q17 - Čas ukrepanja v primeru negativnih sprememb kazalnika tveganja v vašem podjetju ocenjujete kot:

- ☐ Prehiter
☐ Pravočasen

Q18 - Kaj je tisto, kar po vašem mnenju preprečuje, da bi podjetje pravočasno ukrepalo ob kritični spremembi kazalnika tveganja?

	ni pomembno	manj pomembno	pomembno	bolj pomembno	zelo pomembno
Pomanjkanje časa	☐	☐	☐	☐	☐
Pomanjkanje pooblastil	☐	☐	☐	☐	☐
Pomanjkanje usposobljenega kadra	☐	☐	☐	☐	☐
Pomanjkanje izkušenj in znanja	☐	☐	☐	☐	☐
Pomanjkanje pravih informacij	☐	☐	☐	☐	☐

Q19 - Kako pogosto s spremembami ključnih kazalnikov tveganj seznanjate zaposlene?

	nikoli	zelo redko	redko	pogosto	zelo pogosto
Vpišite besedilo odgovora	☐	☐	☐	☐	☐

Q20 - Za primer nastopa krizne situacije imamo v podjetju izdelane krizne načrte oziroma scenarije.

- ☐ Da
☐ Ne

Q21 - V primeru negativne spremembe kazalnikov tveganja izvedemo temeljito analizo dogodkov in nastalih posledic.

- ☐ Da
☐ Ne

Q22 - Do krize v podjetju največkrat privedejo:

- ☐ Zunanji vzroki (kot npr.: splošna gospodarska kriza, spremenjeno vedenje potrošnikov, zaostreni nabavni pogoji, okrepitev konkurence, makroekonomski vzroki, naravne nesreče)
☐ Notranji vzroki (kot npr.: napačne poslovne odločitve, zastarel prodajni program, izdelki z nizko dodano vrednostjo, fluktuacija zaposlenih, prenizka produktivnost, zastareli tehnološki procesi, reklamacije, neuspešno upravljanje finančnih virov, neučinkovit informacijski sistem ...)
☐ Enakovredno zunanji in notranji vzroki

Priloga 3

Q23 - Kaj je po vašem mnenju najbolj pogosta posledica krizne situacije? Razvrstite podane odgovore : 1- najbolj pogosto do 7 - nikoli)

	1
Prisilna poravnava, sprememba lastniške strukture	
Sprememba proizvodnega oz. storitvenega programa, uvedba novih izdelkov/storitev	
Zamenjava vodstva podjetja	
Zmanjšanje števila zaposlenih	
Sprememba organizacijske kulture	
Razvoj orodij za učinkovitejše in hitrejšo prepoznavanje kriznih simptomov in identifikatorjev tveganj	

Q24 - Ali primerjate izpostavljenost tveganjem vašega podjetja s tveganji konkurenčnih podjetij ?

	ne primerja mo	redko primerja mo	občasno primerja mo	pogosto primerja mo	redno primerja mo
Vpišite besedilo odgovora	☐	☐	☐	☐	☐

Kvalitativna raziskava**POLSTRUKTURIRANI INTERVJUJI**

OSEBA A , 9.12.2011, 8:30 – 9:30 ure

*Prepis iz diktafona***1. Kaj so za vas dejavniki tveganja in kaj kazalniki tveganja?**

Kazalniki in dejavniki tveganja omogočajo podjetju funkcijo obvladovanja in nadzora poslovanja z uporabo orodij prepoznavne, sledenja in merjenja posamezne poslovne funkcije. Dejavniki tveganj so povezani z nastankom situacije, kazalniki tveganj pa so merilo tveganj.

Če gledamo realno stanje s prejšnjimi leti, pred krizo, so bila tveganja skoraj enaka, vendar so bila v manjšem obsegu in z bistveno manjšimi posledicami. Ali, če pogledamo skozi škodo, ki se lahko pojavi, se je le ta lažje sanirala.

Pomeni, da so bila tveganja lažje obvladljiva? Da. Dejavniki in kazalniki tveganj se v današnjih razmerah globalizacije, spreminjajo in nadgrajujejo. Zato je potreben dinamičnejši odziv na delovanje podjetja in preglednejše poslovanje. Sam sem, kot vodja kakovosti, vključen v sistem odločanja v podjetju. Obenem moram v sklopu funkcije, ki jo opravljam, redno spremljati, obravnavati in poskušati reševati nastala tveganja.

Katera so za vaše področje najpomembnejša tveganja? Tveganja se pojavljajo na vseh segmentih poslovanja. Potreben pa je pogled vsaj na dve pomembni strani: prvič – nabavno stran : v zadnjih letih so se naši dobavitelji grupirali, vzpostavil se je »kartel« dobaviteljev. Obenem so zaradi krize začeli tedensko, dnevno spremljati odjemalčevo finančno trdnost in ko so ocenili, da je rizičen kupec z vidika poravnave obveznosti, je sledilo znižanje limitov in skrajšanje plačilnih rokov. Če se to ponovi pri več dobaviteljih, se zapade v nerešljiv krog, ki naenkrat poveča tveganja na vseh segmentih, ne samo nabavnem. Največja tveganja v tem primeru so na strani izvedbe proizvodnih procesov in seveda izvedbe naročila. In drugič – prodajna stran: podaljšan čas sprejema odločitev in izvedbe posameznih projektov za več mesecev , zmanjšan je obseg poslov, cene so zaradi konkurence drastično padle in včasih komaj pokrivajo stroške izdelave. Hkrati obstaja na strani prodajnega tveganja tudi tveganje pridobitve posla, vezano na večje število oddanih ponudb in sledenje morebitnih investicij. Zaradi visokega števila oddanih ponudb, nastane v tem primeru tveganje ne - kvalitetne obdelave posameznih ponudb – efekt večje možnosti napake in posledično izgube posla.

Tveganja v gradbeništvu naraščajo eksponentno- vpliv je predvsem zaradi neuskladitve terminov različnih izvajalcev, zmanjšanja števila pridobljenih poslov, povečevanja konkurence, sprememb pri planiranju proizvodnje zaradi neusklajenosti terminov izvedbe ter zamikov situacij, ki vplivajo na finančni tok podjetja. Torej, povečuje se tudi vpliv zunanjih dejavnikov, ki povečujejo tveganja.

2. Kako so kazalniki tveganja integrirani v informacijski sistem oz. v vaš sistem odločanja?

Imamo izdelan seznam tveganj -" Kodeks obvladovanja tveganj" - osnovni nabor za procesna tveganja in za splošna tveganja. Nabor mora odgovorna oseba spremljati, pregledovati in ukrepati .

Ocena posameznega tveganja je zasnovana na podlagi lastnega modela, ki smo ga v podjetju razvili na podlagi dobrih praks s področja upravljanja s tveganji. Izpostavljenost tveganj ocenjujemo tudi z vprašalnikom izpostavljenosti tveganj – do lanskega leta smo ga uporabljali enkrat letno, z letošnjim letom pa, zaradi negotovih razmer na trgu, pa ga pričeli uporabljati polletno.

Glede na to, da se veliko poslov vodi projektno – ali imate za ta način delovanja drugačen način vodene kazalnike tveganja? Projekti se spremljajo mrežno - aplikacija access in SAP, dnevni pregledi, dvakrat tedensko poteka izmenjava informacij . Za boljše razumevanje vam prilagam izvleček Letnega poročila, v katerem so navedena ključna tveganja, ki jih poskušamo obvladovati.

Seznam tveganj imamo razdeljen na tri področja in sicer:

1. Poslovna tveganja zajemajo 19 tveganj, ki so razvrščena v 6 skupin: prodajno razvojna, nabavna, investicijsko tehnološka, kadrovska tveganja, varovanje premoženja.
2. Tveganja delovanja zajemajo 18 tveganj, ki so razvrščena v 4 skupine: proizvodna projektna tveganja, tveganja delovanja informacijskega sistema, požarna tveganja, tveganja naravnih nesreč.
3. Finančna tveganja, ki zajemajo 7 vrst tveganj: valutno, obrestno, kreditno, plačilno sposobnostno tveganje, tveganja strukture financiranja, nevarnosti škode na premoženju, nevarnosti finančne izgube zaradi obratovalnega zastoja.

3. Kako razlikujete kratkotrajnejšo motnjo od realnega simptoma krize?

Priloga 4

Motnja je posledica neusklajenosti procesov oziroma aktivnosti na posameznih projektih in je relativno enostavno rešljiva. Motnje se dogajajo dnevno, učinki motenj postajajo čedalje bolj opazni in moteči, če jih ažurno in pravočasno ne odpravljamo. Poslovno ozračje se je spremenilo in to pelje v režim, da dnevno preverjamo tudi tiste stvari, ki jih včasih nismo.

Motnja postane simptom krize, ko postane dolgoročnejša, z vplivom na več procesov ali močnejšim vplivom na en proces, se ponavlja ali se negativen učinek motnje samo povečuje.

Ali v vašem podjetju spremljate nastanek motenj? Da, kolikor je to mogoče. V primeru nastanka motnje je zelo pomembna pravočasna in učinkovita komunikacija med vsemi udeleženci. Le na tak način lahko preprečimo, da se vpliv motnje poveča do razsežnosti nastanka simptoma.

Na kakšen način spremljate motnje? V našem podjetju poteka komunikacija pri nastanku motnje na vseh nivojih, odvisno od razsežnosti motnje. To pomeni, da so udeleženi tako podrejeni kot nadrejeni, na sestankih delovnih ali projektih skupin, pa tudi na sestankih kolegija, se motnje analizira in se poišče primerna rešitev. Pri nabavi funkciji pomembnih materialov in surovin, smo npr. ravno zaradi spremljanja konstantnih motenj kot sistem rezervacije in naročanja materialov uvedli »model naročanja po projektih«, kar pozitivno vpliva na sam proizvodni proces, finančni tok in zmanjšanje zalog. Ravno tako smo na podlagi analiz nastalih motenj vzpostavili »sistem partnerstva« z dobavitelji in kupci.

4. Kako v vašem podjetju odreagirate ob nastanku motnje, krize?

Obvladovanje motenj in krizni znakov obvladujemo, kolikor je le to mogoče, sektorsko in celostno. Zaradi pogostejših motenj, ki so posledica dogajanj na trgu, poteka spremljanje v zadnjih nekaj letih na dnevni bazi. Monitoring se izvaja v povezavi s kontrolingom. Ko se ugotovi manjša motnja, ki vpliva ali bo vplivala na poslovanje, se angažira izvedbeni kolegij, kjer so vodje posameznih oddelkov, ki jim motnja lahko povzroči negativne učinke. V primeru, da se zazna hujša motnja ali simptom, se vključi celotni kolegij. Na način timskega dela se stanje ogleda, pregleda, izdelava se analiza stanja in sprejmejo se ukrepi za odpravo oziroma omejitev nastale situacije. Tako v primeru izvedbenega kolegija, kot celotnega kolegija, je velik poudarek na komunikaciji med posameznimi člani skupin, tako pri začetni opredelitvi, zaznavi, kot sprejemanju aktivnosti preprečevanja.

OSEBA B, 9.12.2011, 11:30 – 13:00 ure

Prepis iz diktafona

1. Kaj so za vas dejavniki tveganja in kaj kazalniki tveganja?

Že v osnovi je razlika. S kazalniki nekaj merimo, medtem ko dejavnik vpliva na to, da tveganje nastane.

Mi posebej ne opredeljujemo kazalnikov tveganja, imamo pa za vsako poslovno funkcijo ali kot rečemo proces, celo vrsto kazalnikov, s katerimi spremljamo ali učinkovitost ali potek te funkcije in potem že iz gibanja kazalnikov vidimo, kaj se pravzaprav v podjetju dogaja. Imamo pa izdelan Register tveganj, kjer imamo opredeljena finančna in poslovna tveganja in za vsako tveganje na dnevnem nivoju delamo, da to tveganje preprečimo, če je to seveda v naši moči. Če se npr. spreminja vrednost valut, se lahko samo zaščitimo, preprečiti pa tega ne moremo. Tako da kakšnih konkretnih evidenc, ki bi jim rekli sklop kazalnikov tveganja, nimamo. Zaradi reguliranega sistema se kazalniki in dejavniki sprotno evidentirajo, obenem se izvaja spremljanje kazalnikov odstopanja.

Evidentiramo in spremljamo notranje in zunanje kazalnike, vhodne in izhodne kazalnike ter dejavnike.

Imate pa razporeditev tveganj, ki jih dnevno spremljate – tudi vsa procesna tveganja ? Da, seveda. Npr. proizvodnja mora gledati, da ima dovolj kapacitet, da ne ostane brez surovin, ki jih potrebuje za realizacijo zahtev prodaje; prodaja gleda, kaj se dogaja na trgih – recimo, da nam delež prodaje pada, je to kazalnik, ki vzpodbudi neke aktivnosti – ga pa ne opredeljujemo kot kazalnik tveganja. Mi nimamo poseben sklop kazalnikov. Imamo opredeljena tveganja in ukrepe, kaj delamo da jih z -minimiziramo ali celo preprečimo.

Kako spremljate tveganja oziroma na koliko časa izvajate kontroling, monitoring ? Ali aktivnosti potekajo na dnevnem nivoju? Da, aktivnosti potekajo na dnevnem nivoju, to je stalna naloga. Določena gibanja kazalnikov, to se pravi podatkov o posameznih gibanjih, njihove spremembe, spremljamo tako znotraj kot zunaj grupacije. Na osnovi teh gibanj potem ugotavljamo, ali gre za odstopanje od normalnega ali ne in to sproži potem niz aktivnosti. To se dogaja stalno – ko nekdo ugotovi, da je nek parameter spremenil vrednost, se sprožijo mehanizmi. Čeprav pa se enkrat letno tveganja temeljito pregledajo in analizirajo – opredeli se v bistvu le tista tveganja, ki imajo malo višjo ali nižjo vrednost.

Torej se enkrat letno izdela analiza tveganj? Da, tudi v Letnem poročilu vsako leto poročamo o tveganjih in napišemo, ali ocenjujemo, da je tveganje neke vrste za podjetje zmerno, visoko ali majhno. Na vsaki dve leti pa posodabljam Register tveganj.

Katerim tveganjem dajete največ poudarka – finančnim ali tveganjem na trgu? Težko je povedati. Vse je potrebno gledati.

Nimate tako kot v nekaterih podjetjih, kjer npr. najprej pogledajo finančno tveganje? Spremljamo vsa tveganja. Vendar, ja, bilo je živahno na področju gibanja valut. Da pa bi mi v naprej definirali, da bomo ocenjevali prioriteto finančna tveganja – to pa ne. Vse je odvisno od razmer. Pri nas je spremljanje tveganj porazdeljeno po funkcijah. Finančni sektor npr. spremlja vsa tveganja, centralizirano za vso skupino. In to je pravzaprav njihova primarna naloga – spremljanje tveganj in ugotavljanje anomalij. Enako velja tudi na trgu – odgovorni so zaposleni iz marketinga in prodaje, ki spremljajo na osnovi upada kazalcev tržnih deležev, ali je vpliv nekih kriz – nato se sproži akcija v smislu planiranja proizvodnje, načrtovanja ali marketinška akcija. Torej, ukrepi na osnovi zaznanih odstopanj od planiranega, pričakovanega. Ni pa to nek sistem, ki bi ji rekli sistem tveganj. Dogaja se v sklopu poslovanja. Jaz sem zadolžena za računovodstvo in kontroling. Mi smo stalno, celo večkrat na dan, na vezi i našimi enotami v tujini in če se kje kaj pojavi, npr. neko davčno tveganje, vedno rešujemo skupaj.

Kaj pa v primeru, če nek delavec opazi neko spremembo, simptom, neko tveganje, ki bi lahko vplivalo na proces? V manjših podjetjih poteka postopek ukrepanja največkrat zelo hitro. Ali je pri vas, ki ste velika grupacija, kaj drugače? Ah, seveda, če bi prišel signal. Nobenih posebnih poti, vsak ima možnost, če pri svojem delu opazi nekaj, kar je po njegov mnenju sporno. Ima odprte vse poti in v bistvu tudi mora. Dejstvo je, da je komunikacija odprta, tudi do samega predsednika uprave. Druga zadeva pa je ozaveščenje samih sodelavcev in za ozaveščenost je pri nas relativno visoka. Če je nekaj narobe, se na to opozori svojega predpostavljene in se sproži postopek. Mehanizmi, kako odreagirati, so stalni. Mi smo zelo regulirana branža in tudi zaradi tega moraš vse zadeve redno spremljati, da nisi na meji nečesa, kar je predpisano. Človek ima včasih občutek, da je samo še kontrola na kontrolo.

Kaj pa simptomi krize, kako jih vi zaznavate? Krize so stalnica v poslovanju, le tako globalne še ni bilo. Enkrat se je sesula Jugoslavija, Pa Sovjetska zveza, enkrat se sesujejo tečaji, zgodi se, da ne veš, kako boš v neki državi konvertiral domačo valuto v tujo... Če posluješ v 70 tih državah, kot mi, je kriza non stop.

Kaj pa znotraj grupacije, znotraj sektorjev? Če povem posplošeno : ali je za vas ponavljajoča okvara stroja nek simptom, ki pripelje lahko do kriznega trenutka ali je to za vas samoumevno? Zelo veliko je, tudi zaradi regulative, spremljanja procesov. V smislu incidentov torej spremljanja vseh aktivnostih, vezanih na opremo in nenazadnje nad zaposlenimi. Dejstvo je, da spremljamo vse kazalnike kakovosti in njihova odstopanja. Proces, kako to poteka, so vsi zapisani.

Kontrola vseh sprememb, kar pomeni vsak incident oziroma sprememba, je popisana – npr. popravilo naprav, ki imajo lahko posreden vpliv na kvaliteto proizvodov, mora iti kontrolirano na »change management«, na način, da je vse odobreno, testirano, preden gre naprej. In jasno, preventiva, spremljanje incidentov, analiza. Če so prevečkrat problemi na kvaliteti končnega izdelka, dobijo vsi, od razvoja naprej, naloge, da raziščejo, zakaj se pojavljajo anomalije in potem sledijo aktivnosti – najprej na pilotskem nivoju, kasneje pa v samih proizvodnih procesih. Dejstvo je, da se spremljajo na vseh nivojih oziroma vejah, ker jih pač moramo. Pri nas je to delovna naloga, ki jo zaposleni sploh ne izpostavlja.

Imamo pa vse regulirano – npr. imamo par 1000 standardnih operacijskih postopkov (krajše SOP)- to so regulirani premiki. Pri nas ni možnosti, da bi se nekdo odločal, kako bo speljal kakšen postopek, proces, ker je vse strogo regulirano in napisano. Vsaka anomalija v proizvodnem procesu, vsakršna odstopanja parametrov v smislu zagotavljanja nekih proizvodnih pogojev, npr. spremljanje temperatur, vlažnosti in podobno – vse to se spremlja. Zapisani so postopki, kako reagirati, če pride do odstopanj. Zadaj je še statistika, kje največkrat pride do anomalij, odstopanj in preventivni ukrepi za nadaljnje delo.

Ali imate za vodenje odstopanj kakšen poseben informacijski sistem oziroma pripomoček ali izhajate samo iz SAPa? Po navadi se dopolnjuje oziroma pomaga še z dodatnimi programi, aplikacijami. Kar se tiče tehničnih anomalij, je v sklopu sistema vzdrževanja, ki je del SAP –a, kjer so vključene vse strojne infrastrukture, so zavedeni vse informacije, torej postopki, incidenti, vzdrževanje, preventiva, kurativa. Druga zadeva so stvari, ki so anomalije v samih proizvodih. To je zabeleženo v posebnih orodjih za spremljavo, ki jim pravimo »kontrola sprememb«. S tem pri nas upravlja sektor za upravljanje kakovosti. Dejstvo je, da vsaka aktivnost nad samim proizvodom pomeni, da je potrebno nekaj spremeniti in da se vse te spremembe zavedejo v poseben sistem, kjer se te spremembe potem spremlja: od injiciranja do realizacije in zapiranja. Ene spremembe so nujne zato, da zagotoviš končno kvaliteto v tistem nivoju, druge pa so čisto v tehnološkem smislu izboljšanja in ne nazadnje ekonomičnosti. Če na primer zamenjamo en sladkor z drugim, je pri nas cela procedura. To moraš vse prijaviti zaradi že omenjene specifikacije in regulative v branži. Je pa res, da če bi šli pogledati po neki statistiki za nazaj na primer okvare strojev, to ne bi izpadlo kot nek visok faktor tveganja, ker je res toliko preventivnih aktivnosti, da te stvari več ali manj obvladamo.

Lokalno incidente, po posameznih funkcijah, spremljajo tehnične službe na tehničnem področju. Mislim, da kar se znotraj podjetja dogaja, bi pravzaprav težko govoril o kakšni krizi. Mislim, da mi krizo dojemamo kot nekaj, kar se dogaja zunaj in vpliva na nas. Ker znotraj je vse tako regulirano, da je skoraj nemogoče da pride do

Priloga 4

izrazite krize. Hkrati nas pa lahko omeji oziroma stresejo vse te zdravstvene reforme, ki jih izvajajo države, da bi prihranile pri zdravstvenem budgetu. Tukaj pa nikoli ne veš kje te čaka in v kakšnem obsegu. Ampak se nekako prilagodiš. V naprej se nimaš kaj pripravljati, ker ne veš, kaj te čaka. Vemo pa, da če se bo na nekem trgu zaradi varčevalnih ukrepov zgodilo, znižanje cen, si pač prisiljen poiskati ali nove trge ali tam prodati večje količine, da boš izničil to erozijo cen. To mi počnemo stalno, že vsa leta. Zdi se mi, da so pojem krize čisto prepotencializirali, zlasti v Sloveniji. Ena zadeva je, kot je že povedano, kako zunanost vpliva na samo poslovanje in prepoznavanje tega – da, to mi po funkcijah spremljamo, prepoznavamo in reagiramo. Dokler pa točno ne veš, kaj se dogaja, nimaš kaj popravljati. Predvsem je pomembno, da ne zaspiš. Ko zaznaš – odreagiraš – ne smeš zaspati. Prioritetna je odpornost na nastala tveganja.

Če gledamo nižje, na tako imenovana procesna tveganja, kar se dnevno dogaja, je pa dejansko veliko preventive. Sam se ukvarjam s postavljanjem direktnega efektivnega poslovanja kot sistema. Na koncu, ko sem zgodbo zložil skupaj, po določenem standardu, sem ugotovil, da pravzaprav prej nismo govorili o neprekinjenem poslovanju, pa vendar imamo 90% tega narejenega, ker že sama branža to zahteva ali regulativa, da si na to pripravljen ali pa zdrava kmečka pamet, zato da veš, da če ne boš imel zadeve dobro postavljene, bo zadeva šla k vragu in lahko samo zapreš. Dejstvo je, da vsi ti razni podvojeni sistemi, ki so na raznih področjih – ena zadeva je informatika s svojim izvajalnim centrom, ali pa zagotovitev energije – da, če npr. zmanjka električnega toka, da ne bo škode. Pri nas se resna škoda začne v primeru izpada električne energije pojavljati po 15 minutah. V tem smislu je potrebno stvari zagotoviti, da preživiš neke šoke. Tukaj je tako, da greš lahko operativno periodično za nazaj pogledat, katera so največja tveganja in povečaš odpornost na motnje. Naprej biti pripravljen pa ne gre, ker na vse itak ne moreš biti. Šele ko so posledice znane, znaš odreagirati. Dobro pa je da si vnaprej pripravljen, vsaj malo, po postopkih. Druga zadeva pa je, da se prepreči, da se to sploh zgodi – to se pravi zagotoviti preventivo oziroma odpornost. V našem podjetju je specifična tudi ta, da imamo, v primerjavi z manjšimi podjetji, kjer imajo »deklice za vse«, en kup raznih strokovnih služb. Dogajanja spremljamo tudi skozi »Business intelligence sistem«, kjer vsaka anomalija izstopi – imamo pa zato, ker je bil pri nas od samega začetka tak pristop. Pri nas dnevno spremljamo vse informacije, tako da, ko je seja uprave, ne gledamo številke in se »čudimo« - če bi to dobili ali ne, vsi vemo, kaj se v podjetju dogaja. Naš sektor tedensko pripravlja poročila o poslovanju, vendar naš direktor vsak dan vse ve. Mi smo uprava, ki dnevno ve, kaj se dogaja in smo v operativi. Če se zgodi, da pride do izpada proizvodnje, je direktor uprave že v eni uri obveščen o poteku dogajanj. Seveda se aktivno spremlja aktivnosti. Mi, kot uprava, smo zelo vpeti v operativo.

Če se vrnem nazaj na tveganja: vsake toliko se pojavi kaj novega, npr. nekaj časa nazaj je bilo moderno izdelati okoljsko politiko, pa je bila družbena odgovornost, pa trajnostni razvoj, pa je prišel ta famozni register tveganj.. No, moram povedati, da imam na to malo alergijo. Je res dobro, da je, vendar ko smo mi ustvarjali register tveganj, smo mi samo zapisali, kaj počnemo – je v bistvu neka inventura. Mi si nismo izmišljevali stvari, da smo naredili register, da ga pokažemo nadzornemu svetu. Mi smo dejansko popisali, malo bolj natančno kot je to v Letnem poročilu. Ko smo začeli pisati register tveganj, smo dobili kot pomoč pri popisu tveganj za svojo enoto od neke agencije navedbo tveganj kot primer. Bilo jih je okoli 160 navedenih, kar se je meni zdelo veliko preveč, saj smo jih mi navedli okoli 10. Važno je, da se pri popisu tveganj navede, kaj praktično se ti lahko zgodi in kako boš ukrepal. In tako zgleda naš register. Lahko bi šli po teoretičnih izhodiščih in za vsako vrsto tveganja izračunavali, koliko je to v eur. S tem se nismo ukvarjali. Pri sistemu neprekinjenega poslovanja smo uvedli tabelo časovnih odvisnosti samih procesov v tem smislu, če nek proces se ustavi, kakšne posledice ima to skozi čas oziroma posredno škodo to povzroči. Dejstvo je, da če se ustavi informacijski sistem, se v trenutku pojavi velika škoda. Te izračune smo pripravili zato, da smo obteži predvsem procese proizvodnje in prodaje – kateri procesi so najbolj kritični, katere storitve so najbolj kritične. Zadaž so sicer številke, ki so bile pomembne samo zato, da smo ugotovili najbolj kritične zadeve in reagiranje, ter na osnovi tega naredili preventivo, da bi se čim manjkrat ti kritični procesi ali pod - procesi ali storitve pojavljali in povzročili škodo, ki jo imajo potencialno v sebi.

Pri tveganjih smo ravno tako v prvi fazi delali izračune, pa so prišle ven smešne številke, ker ljudje gledajo svoj proces kot najbolj ali vsaj zelo pomemben – meter, ki so ga uporabili za izračune, pa je bil z vidika skupine čisto banalen in ne realen. Tako da smo v naslednji fazi izračune opustili. Ko smo izdelali register tveganj, smo ugotovili, da se pri nas z dejanskega vidika ni nič spremenilo. Smo pač samo popisali, kaj delamo. Register ni sprožil neke dodatne aktivnosti ali neka dodatna opazovanja, ker jo to že prej obstajalo. Tako kot s sistemom neprekinjenega poslovanja kot registrom tveganj smo že izdelane oziroma ugotovljene postopke, ki so bili prej razdrobljeni po funkcijah, v bistvu samo teoretično povezali v nek sistem. V osnovi pa posamezni deli funkcionirajo tako kot so. To je bilo izdelano zgolj zato, da lahko zunanjim presojevalcem in nadzornikom pokažeš, da zadevo obvladuješ v celoti in ni to samo en del, ki štrli ven kot dober, drugi pa je zelo nizko, ti pa tega ne veš. Omogoči ti, da greš skozi vse procese z enako pozornostjo, da lahko zadeve ugotavljaš. Dejstvo je, da pa je vse odvisno od ljudi, ki vodijo posamezne procese – eni, ki so dovezetni do tega, bodo stvari tako perfekcionalizirali, mogoče celo preveč glede na to koliko samo podjetje rabi, drugi ne dajo nobenega pomena. S takim sistemom pa jih prisiliš, da začnejo, vsaj periodično, o teh zadevah razmišljati. Čim se je enkrat potrebno podpisati in da odgovarjaš za to, kar si podpisal, se zamislijo in bolj pregledajo. Ko se to par krat ponovi,

ugotoviš, da je pogled na celotno podjetje približno enak. Je pa res, da tisti, ki ima pravi pristop k delu, ne potrebuje nobenih predpisov.

OSEBA C , 13.12.2011, 12:00 – 13:15 ure

1. Kaj so za vas dejavniki tveganja in kaj kazalniki tveganja?

Dejavniki tveganja so tisti dogodki, nevarnosti ali priložnosti, ki lahko kakor koli vplivajo na izvajanje in rezultate tako izvedbe kot obratovanja. Kot proti utež dejavnikom so bili v procesu obvladovanja tveganj predhodno razviti ter nato revidentirani »odločilni dejavniki uspeha«, ki so rezultat uspešnega projekta / aktivnosti. Pri jedrskih objektih so v večini primerov ti dejavniki cilji projekta, vezani na jedrsko varnost, stroške in roke izvedbe. Nadalje lahko odločilni dejavniki vključujejo tudi ostale dejavnike, kot so tehnološki cilji, odnosi v skupnosti ali ostale zadeve, ki jih lahko prinese projekt podjetju, skupnosti ali narodu. Kazalnike tveganj razumem kot rezultat ocene procesa tveganj. Kombinacija posledic stopnje posledic in verjetnosti nastanka dogodka tveganja je merilo resnosti oz. stopnje tveganja. Dogodki z nepomembnimi posledicami, ki se pojavijo redko, predstavljajo zelo nizko stopnjo tveganja za projekt. Nasprotno pa zelo verjetni dogodki s katastrofalnimi posledicami predstavljajo drastične tveganja na projektu. Za oceno tveganj na našem največjem projektu se uporablja kombinacija oznak verjetnosti in posledic za določevanje stopnje tveganja od najmanjše do največje v naslednjem vrstnem redu: nizka, zmerna, visoka, ekstremna. Kombinacije verjetnosti in posledic so prikazane v preglednici tveganja.

2. Kako so kazalniki tveganja integrirani v informacijski sistem oz. v vaš sistem odločanja?

Kazalniki tveganja se vključujejo v akcijske načrte, ki jih obvladujejo ustrezne službe znotraj podjetja. Službe periodično podajajo rezultate obvladovanja tveganj glede na potrebe procesa obvladovanja tveganj. Akcijski načrti so razviti z namenom omilitve učinkov tveganih dogodkov na projektu. V nekaterih primerih so ukrepi namenjeni zmanjšanju verjetnosti nastanka dogodka, kot npr. program obveščanja javnosti in aktivnosti v okviru odnosov z javnostmi lahko močno vplivajo na dobro obveščenost o pozitivnih učinkih projekta in s tem izboljšajo izid v primeru referendumu. Takšen akcijski načrt pa ne vpliva na posledice referendumu, ki jih ima referendum na projekt. Za nekatera tveganja velja, da njihovi omilitveni ukrepi zmanjšujejo negativne učinke dogodka brez zmanjševanja njegove verjetnosti nastanka. V procesu obvladovanja tveganj se identificirajo tudi nekatera ekstremna tveganja. V okviru strokovnih posvetov skupaj z deležniki le ti predlagajo ustrezne ukrepe za zmanjševanje tveganj. Po potrditvi ustreznih akcijskih načrtov se izvede ponovno vrednotenje z upoštevanjem omilitvenih ukrepov. Rezultat je revidirana ocena tveganj, ki temelji na predvidenih učinkih omilitvenih ukrepov akcijskih načrtov. Posodobljeno rangiranje tveganj vsebuje stopnje tveganj brez in z upoštevanjem učinka predvidenih omilitvenih ukrepov na tvegan dogodek. Ta proces vrednotenja omogoča podjetju kot je naše identifikacijo ključnih tveganj z namenom usmerjanja virov v učinkovito izvajanje omilitvenih ukrepov. Rangiranje tveganj v naboru je izvedeno začeti s tveganji najvišje stopnje. Tveganja znotraj stopnje imajo enako prioriteto.

Kako izbirate kazalnike tveganja? Kot osnova za pripravo nabora projektnih tveganj so bile uporabljene številne študije upravičenosti izgradnje tega strateško pomembnega objekta. Identificirana so bila tveganja, ki izhajajo iz tehnologij različnih dobaviteljev. Kot nadgradnja preliminarne naboru projektnih tveganj v skladu s procesom ocenjevanja tveganj so dodana tveganja posameznih deležnikov. Proces ocenjevanja tveganj vsebuje t.i. »vodene strokovne posvete deležnikov«. Strokovni posveti potekajo periodično in v skladu s procesi obvladovanja tveganj po natančno in vnaprej določenem programu. Vsak posvet je osredotočen na omejeno število kategorij tveganj. Udeleženci bodisi izpostavijo nova tveganja ali potrdijo tveganja preliminarne oziroma predhodnega nabora. Tveganjem se določi kvalitativno ovrednotene posledice in verjetnost nastanka. Naloga udeležencev je med drugim tudi izbira omilitvenih ukrepov največjih tveganj z manjšanjem posledic in/ali verjetnosti tveganj. Predlogi se beležijo za uporabo pri procesu obvladovanja tveganj projekta v podjetju.

Kako določite še sprejemljivo vrednost kazalnika tveganja? Sprejemljive vrednosti se določajo na strokovnih posvetih z upoštevanjem naslednjih smernic: vsako tveganje je mogoče omiliti, stroški povezani z različnimi (večjimi) omilitvenimi stopnjami niso nujno upravičeni glede na resnost tveganja, obvladovanje tveganj se obravnava kot proces investicijskega odločanja z namenom ugotavljanja stopnje angažiranosti virov, ki je še upravičena z verjetnostjo in posledico dogodka tveganja, tveganja, ki so označena kot visoka, lahko pri velikih projektih zahtevajo veliko angažiranost virov pri omilitvenih ukrepih.

3. Kako razlikujete kratkotrajnejšo motnjo od realnega simptoma krize?

S periodičnim procesom – »variabilna periodika« glede na količino in resnost tveganj in nenehnim obvladovanjem tveganj ter njihovo identifikacijo preprečujemo nastanek realnega simptoma krize, kar bi pri projektu pomenilo lahko njegovo nedokončanje ali izjemno povečanje predvidenih stroškov.

Priloga 4

4. Kako v vašem podjetju odreagirate ob nastanku motnje, krize?

Naš projekt se nahaja v pred pripravljalni fazi, zato konkretnih odgovorov ni mogoče podate, saj so povezani z delovanjem procesov posameznih oddelkov v projektni organizaciji. Projektna organiziranost je definirana, prav tako potrebni procesi za projekt. Trenutno je obvladovanje zunanjih in notranjih dejavnikov / tveganj obvladovano s procesom sistema vodenja kakovosti 4-1-6 Obvladovanje tveganj za projekt. Dejanske situacije bodo tako nastavljen proces po vsej verjetnosti še spreminjale oziroma bo proces na podlagi tega optimiran, zato je dejansko težko govoriti o konkretnih reakcijah.

OSEBA D , 14.12.2011, 8:30 – 10:00 ure

1. Kaj so za vas dejavniki tveganja in kaj kazalniki tveganja?

Kazalniki so rezultati določenih meritev, z vnaprej določenimi cilji. Dejavniki pa so faktorji, na nek način vzroki za nastanek nekega neželenega rezultata. S kazalniki merimo možnosti, da pride do neželenega rezultata.

2. Kako so kazalniki tveganja integrirani v informacijski sistem oz. v vaš sistem odločanja?

V podjetju še nimamo vzpostavljenega sistema spremljanja tveganj, zato tudi integracija v informacijski sistem še ni izvedena. Imamo pa opredeljene ključne kazalnike in dejavnike tveganj na prioritetnih poslovnih, predvsem pa na proizvodnih procesih.

Izvajati se je začela kontrola sprememb, hkrati pa obstaja povezanost med sistemi za določevanje splošnih tveganj v celotni skupini, katere del je naše podjetje. Ostala tveganja, npr. poslovna tveganja pa so zajeta skozi različne kazalnike poslovanja ne glede na to, ali so to izrecno imenovana kot tveganja ali pa ne. Npr. valutno tveganje se rešuje z zavarovanjem, tveganje slabšega rezultata z zmanjšanjem stroškom ali bolje z večjo količino ponudb. Nekatera so zajeta v letno poročilo, druga so projektno orientirana in se za vsak projekt opredelijo posebej.

Ali je v podjetju osnova » Register tveganj, ki je vpeljan v informacijski sistem? Samostojno ga ne vodimo, kot del skupine smo vključeni v njihov »register tveganj«. V skupini družbe, katere del smo, izvajamo tabele časovnih povezanosti poslovanja kot način izvajanja sistema neprekinjenega poslovanja in spremljanja oziroma kontrole sprememb.

Kateri so za vas prioritetni kazalniki tveganja? Reklamacije, odsotnost delavcev, zasedenost proizvodnih kapacitet, kazalniki nabavnih kanalov – predvsem tisti, ki so povezani z dobavo prioritetnih surovin.

3. Kako razlikujete kratkotrajnejšo motnjo od realnega simptoma krize?

Ali redno spremljate odstopanja ključnih kazalnikov tveganja? Da, nekatere se spremlja na dnevni bazi (vezani na proizvodne procese, denarni tok..), ostale pa tedensko oziroma po potrebi.

Kazalniki odstopanj se definirajo sprotno in se redno ažurirajo.

Kdaj motnjo opredelite kot dejanski simptom krize? Opredelitve motnje od simptoma še ni identificirane, ker so postopki prepoznavanja v zgodnji fazi.

4. Kako v vašem podjetju odreagirate ob nastanku motnje, krize?

Z oceno tveganja, ocenimo posledice oz. morebitno škodo. Na osnovi tega se sprejemajo ukrepi: izguba manjšega naročila – zmanjšanje naročil materiala, kolektivni dopust. Izguba pomembnega partnerja bi povzročila lahko npr. opuščanje programa, trajno znižanje števila zaposlenih. Monitoring v procesu proizvodnje se izvaja dnevno in tedensko. Ob nastanku motnje se sprožijo mehanizmi za izvedbo aktivnosti preprečitve oziroma vzpostavitev normalnega stanja.

Kako ukrepate ob nastanku negativnih sprememb? Ukrepi preprečevanja so predvsem v osveščanju zaposlenih, definiranju proizvodnih procesov, rednemu spremljanju dogodkov ...

Imate pripravljene scenarije za primer negativne spremembe kazalnikov tveganja? Ne.

Imate pripravljene ukrepe, da se prepreči ponavljajoči efekt? Ne, vsako situacijo rešujemo sprotno, seveda na podlagi preteklih izkušenj. Saj vemo, da se iz napak največ naučimo.

OSEBA E , 19.12.2011, 13:00 – 14:00 ure

1. Kaj so za vas dejavniki tveganja in kaj kazalniki tveganja?

Dejavniki tveganja so tisti dejavniki, ki povečajo verjetnost, da se dogodek izvrši. Za določanje kazalnikov tveganja določimo področja oziroma dejavnike tveganja, ki jih bomo spremljali. Nato določimo način meritev tveganj ter spremljamo gibanje teh meritev.

2. Kako so kazalniki tveganja integrirani v informacijski sistem oz. v vaš sistem odločanja?

Kazalniki tveganja niso vključeni v naš informacijski sistem.

Kako izbirate kazalnike tveganja? Kako določite še sprejemljivo vrednost kazalnika tveganja?

S področja obdelave ponudb kazalnike tveganja izpeljujemo iz rizikov in odgovornosti, ki jih pri poslu imamo. Višina kazalnika je izpeljanka iz izračuna rizika in višine sredstev, ki jih predstavlja odprava rizika. Spremenljive vrednosti kazalnika tveganja se gibljejo od 0 - 20 % koeficienta rizika,.

3. Kako razlikujete kratkotrajnejšo motnjo od realnega simptoma krize?

Razlikujemo glede na čas trajanja motnje in področja, ki ga motnja obsega. Kot kratkotrajna motnja je časovno opredeljena od 3 mesecev do enega leta, kot na primer Arabska pomlad, realni simptomi krize pa so v korelaciji z finančnimi kazalniki države.

4. Kako v vašem podjetju odreagirate ob nastanku motnje, krize?

Ob nastanku motnje v poslovnem sistemu gre za preučevanje dejavnikov, ki s pripeljali do motnje, pripravo izhodnih scenarijev, izbiro enega ali več scenarijev, spremljanje dogajanje po vpeljavi scenarija in vpeljevanje korektivnih ukrepov, v kolikor se izkažejo za potrebne. Ob nastanku krize najprej proučimo dejavnike, ki so pripeljali do krize, obravnavamo finančne podatke države in obnašanje regije, pripravimo izhodne scenarije, kje v večini primerov obravnavamo ali vztrajati v državi, ali se je bolje osredotočiti na preostanek držav v regiji ter vpeljemo scenarije in korektivne ukrepe, v kolikor se izkažejo za potrebne.

Osnutek smernice obvladovanja ključnih kazalnikov tveganja v podjetju

<i>Področje smernice</i>	<i>Elementi smernice</i>	<i>Aktivnosti</i>
<i>Podjetje</i>	Vodstvo je z izjavo zavezano spoštovanju smernice obvladovanja tveganj. Zaveza vodstva vsebuje: - politiko, vizijo, poslanstvo, cilje, načrte razvoja, izvajanja, ohranjanja in spoštovanja smernice - ocenjen obseg sredstev in virov za podporo smernici - aktivnosti omogočanja stalnega spremljanja in prilagajanja podjetja zahtevam smernice Določen je skrbnik/upravitelj, ki razvija, upravlja, ocenjuje in vzdržuje smernico v podjetju. Načrt ohranjanja smernice določa: - namen, cilje, metode in načine ocenjevanja sprejetih ukrepov, postopkov in procesov - predvidene stroške - predvidene naloge - terminski plan - potrebna sredstva in vire.	- izdelati zavezo vodstva - določiti upravitelja smernice - izdelati načrt ohranjanja smernice
<i>Zakonodaja</i>	Podjetje spoštuje vse zakonske predpise, povezane s področjem smernice Podjetje ima vzpostavljen sistem prilagajanja spremembam na zakonskem področju.	- redno spremljati zakonodajo - spoštovati zakonodajo - vzpostaviti sistem prilagajanja spremembam zakonodaje
<i>Učinkovitost ciljev</i>	Podjetje ima določene kazalce učinkovitosti zastavljenih ciljev Učinkovitost ciljev je določena tako, da obsega kratkoročne in dolgoročne potrebe, definirane za podjetje v celoti in po poslovnih funkcijah	- definirati cilje in potrebe podjetja - definirati cilje in potrebe po poslovnih funkcijah v podjetju - spremljati izvajanje ciljev
<i>Načrtovanje</i>	Uvedeni so ukrepi preventive, preprečevanja, upravljanja in vodenja krize, odziva oz. ukrepanja v krizi in okrevanja po krizi. Definirani so kazalniki tveganja in krizni dejavniki ter pripravljen akcijski načrt za najbolj kritične pokazatelje krize Načrtovanje obsega negotove dejavnike in elemente v in izven podjetja ter izgubo dobrega imena (ugleda). Vključeni so drugi ključni deležniki - zunanji in notranji. Pripravljeni so različni krizni scenariji. Pripravljen je načrt komuniciranja v krizi.	- uvesti ukrepe preventive in odzivov na krizne situacije - definirati kazalnike tveganja - definirati krizne kazalnike - pripraviti akcijski načrt za najbolj verjetne oziroma kritične situacije - pripraviti različne krizne scenarije - ustanoviti akcijsko skupino - pripraviti načrt komuniciranja v krizi

Priloga 5

<i>Krizni načrt</i>	V kriznem načrtu so določeni akterji, njihova vloga, odgovornosti in pristojnosti. Določa: - linije odgovornosti, definirane po organizacijskih nivojih - odgovorne za komuniciranje z zunanjimi organizacijami, agencijami in službami. - sistem logistične podpore. Obsega: - oceno ogrožanja z definiranimi kazalniki tveganja - kontaktne podatke odgovornih oseb v podjetju in izven podjetja - seznam možnih dejavnikov ogrožanja (notranji, zunanji) - določitev odgovornosti izvajanja nadzora nad dogodki - postopkovnike za posamezne odgovorne osebe - dnevnik krizne situacije s terminskim planom reševanja - načrt kritične infrastrukture - seznam prioriternih poslovnih procesov v podjetju - seznanitev zaposlenih s tveganji v podjetju ljudi (vključen tudi evakuacijski načrt, požarni red, zavarovanje kritičnih točk...) - akcijski in odzivni načrt za posamezne najbolj tvegane dogodke	- določiti odgovornosti in pristojnosti članov skupine - definirati usmeritve akcijskega načrta - definirati prioritete kazalnike tveganja - izdelati dnevnik krizne situacije - pripraviti načrt kritične infrastrukture - seznaniti zaposlene s tveganji v podjetju in s podjetjem povezanih aktivnostih - izdelati akcijske načrte za posamezne odseke
<i>Tveganja</i>	Podjetje ima določene interne in eksterne dejavnike ogrožanja. Ima nalogo nadziranja dejavnikov ogrožanja in spremljanja verjetnosti nastanka krizne situacije. Podjetje redno ocenjuje in spremlja ogroženost ljudi, premoženja, okolja in podjetja. Ocena nevarnosti obsega: - naravne nesreče - nesreče, ki jih povzroči človek - tehnološke nesreče Podjetje ima izdelano analizo vplivov nevarnosti na: - življenje, zdravje in varnost ljudi na potencialno ogroženem območju - življenje, zdravje in varnost zaposlenih ob kriznem dogodku - življenje, zdravje in varnost tistih, ki sodelujejo pri reševanju - nepremičnine, naprave, sredstva in kritično infrastrukturo - okolje - ugled podjetja. Podjetje ima izdelano analizo tveganj	- določiti eksterne in interne dejavnike ogrožanja - nadzirati dejavnike ogrožanja - spremljati verjetnosti nastanka krizne situacije - izdelati oceno nevarnosti - izdelati analizo vplivov nevarnosti - izdelati analizo zunanjih tveganj dogodkov, ki lahko vplivajo na podjetje - izdelati analizo ključnih dejavnikov tveganja - izdelati oceno možnih vplivov motenj na delovanje podjetja - definirati najpomembnejše točke preloma - izdelati strategijo ukrepanja

	regionalnih, nacionalnih in mednarodnih dogodkov, ki lahko vplivajo na podjetje Podjetje ima izdelano analizo ključnih dejavnikov tveganja, povezanih s kriznimi kazalniki, ki vplivajo na stabilnost podjetja Izdelana je ocena možnih vplivov motenj ali prekinitev procesov in postopkov na delovanje podjetja. Podjetje ima definirane najpomembnejše točke preloma vpliva motenj ali prekinitev procesa po posameznih sektorjih, proizvodnih procesih, aktivnostih, ki so kritične oziroma nesprejemljive za poslovanje in delovanje podjetja. Izdelana je strategija blažitve vplivov na motenj in prekinitev procesov delovanja, ki je integrirana v organizacijski proces.	
<i>Sredstva in viri</i>	Podjetje ima: - izdelane sezname razpoložljivih človeških virov v primeru kriznih razmer - izdelan popis sredstev z lokacijo nahajanja - zagotovljena finančna sredstva za izvedbo procesov in postopkov v kriznem načrtu - načrt upravljanja z viri, ki obsega : človeške vire, opremo, pripomočke, strokovna znanja, finančna sredstva, tehnologijo, informacije s časovno opredelitvijo potreb - ovrednotenje virov glede na velikost, uporabnost, sposobnost, zmožnost, primernost - opredeljene objekte, ki podpirajo procese in postopke odziva, delovanja in sanacije - izdelan načrt za izvedbo podjetniškega preobrata z definiranimi aktivnostmi in finančno shemo	- izdelati seznam razpoložljivih človeških virov - izdelati popis sredstev z lokacijo nahajanja - zagotoviti finančna sredstva - izdelati načrt upravljanja z ovrednotenimi viri - izdelati popis objektov in infrastrukture
<i>Sodelovanje in pomoč</i>	Določeni so primeri, mejniki ali točke, kjer naj bi bila potrebna pomoč ali sodelovanje drugih. Definirane so ključne rizične situacije znotraj podjetja, ki zahtevajo vključevanje zunanjih deležnikov. Sklenjeni so pogodbe o sodelovanju in medsebojni pomoči z jasno definiranimi nalogami, aktivnostmi, kompetencami in odgovornostmi	- določiti situacije, v katere bi vključili zunanje deležnike - skleniti pogodbe o sodelovanju z zunanjimi deležniki
<i>Postopki in ukrepi</i>	Postopki podjetja v krizi zagotavljajo varnost življenja in zdravja ljudi, varnost premoženja, blažitev vplivov, stabilizacijo dogodkov in varstvo okolja, socialno varnost zaposlenih, prepoznavnost podjetja... Postopki podjetja v krizi obsegajo: - izvedba nadzora na prizadetem območju - omejitev dostopa na prizadeto območje - zagotavljanje podatkov o osebah, ki so na prizadetem območju	- izdelati postopkovnik za varovanje zdravja in premoženja - izdelava odzivnega načrta - določiti člane reakcijskega tima - določiti člane strokovnega tima

Priloga 5

	- zagotavljanje podatkov o osebah, ki sodelujejo pri reševanju na prizadetem območju - analizo stanja in oceno škode - oceno potreb po sredstvih, potrebnih za reševanje in podporo - vzpostavitev komunikacije z vsemi akterji na prizadetem in ogroženem območju - istočasno preprečevanje, blažitev, odziv in sanacijo - razvoj zgodnjega opozorilnega sistema - aktivnosti na prodajnem in nabavnem področju - vpeljavo sistema inovativnosti, uvajanje novih programov in izdelkov - program racionalizacije stroškov in obvladovanja terjatev - program reorganizacije podjetja - izvajanje usposabljanj in motivacijski program za zaposlene - terminski načrt zmanjšanja zalog - sistem planiranja in nadzora v podjetju - analitično poslovanje, ki temelji na natančnih analizah finančnih in gospodarskih kazalcev - strokovni tim za izvajanje kontrole poslovanja Podjetje ima reakcijski tim s kompetencami s področij odzivnosti in ukrepanj. Podjetje ima strokovni tim s kompetencami s področja poslovanja	
	Podjetje ima odzivni načrt, ki vsebuje: - reševanje in zaščito ljudi - varstvo nepremičnin in sredstev - varstvo okolja - stabilizacijo razmer - obveščanje in opozarjanje - upravljanje in nadzor - kanale in linije komuniciranja	
<i>Pomoč in podpora zaposlenim</i>	Podjetje zaposlenim zagotavlja: - seznanjanje z možnimi viri ogrožanja in nevarnostmi - pravočasno obveščanje o nevarnostih - stalno komuniciranje z zaposlenimi - sezname poškodovanih, prizadetih ali premeščenih oseb začasno nastanitev, hrano in vodo za prizadete - zdravniško in drugo strokovno pomoč prizadetim in soudeleženi v nesreči. - usposabljanje, motivacija zaposlenih	- seznanitev zaposlenih z viri ogrožanja in nevarnostmi - izdelati sistem obveščanja - organizirati skupino za evakuacijo in nudenje prve medicinske pomoči

<i>Komuniciranje, obveščanje, komunikacija</i>	Komunikacijski sistemi v podjetju zagotavljajo zanesljivost, zadostnost in medsebojno povezljivost . Komunikacijski proces mora biti pozitivno naravn in usmerjen v motivacijo vseh deležnikov. - Podjetje preizkuša delovanje komunikacijskih in opozorilnih sistemov v in izven podjetja. - Zagotovljene so komunikacije med posameznimi ravni in funkcijami. - Onemogočiti je potrebno širjenje dezinformacij znotraj in zunaj podjetja - Vzpostavljena je zanesljiva in delujoča komunikacija z reševalnimi službami. - V primeru krize ima podjetje načrtovano vzpostavitev komunikacijskega centra (fizično ali virtualno) in določeno odgovorno osebo. - Vzpostavljeni so postopki obveščanja vseh javnosti. - Podjetje svetuje javnosti glede postopkov ob nevarnostih za življenje, okolje in premoženje. - Vzpostavljen je sistem beleženja opozoril javnosti. Komunikacijski načrt vsebuje postopke razširjanja informacij in odziva pred, med in po nesreči (krizi): a) za zaposlene oz. notranjo javnost b) za zunanje javnosti. Vzpostavljeni so postopki: a) zbiranja, spremljanja in širjenja informacij b) usklajenega objavljanja sporočil.	- izdelati komunikacijski načrt za komunikacijo znotraj in zunaj podjetja - izdelati terminski načrt preizkusov delovanja komunikacijskih in opozorilnih sistemov - izdelati sistem vzpostavitve komunikacijskega centra in določiti odgovorno osebo - vzpostaviti postopke obveščanja javnosti - izdelati poročila o ukrepanju
<i>Upravljanje z nesrečo</i>	Podjetje ima izdelan akcijski načrt. Vzpostavljen je sistem za upravljanje z nesrečo, nadzor in usklajen odziv. Aksijski načrt obsega: a) odgovorne osebe s kontakti b) vlogo, naloge, pristojnosti in odgovornosti odgovornih oseb c) postopke in pravila usklajenega odziva, blažilne ukrepe in sanacijo. Podjetje v primeru nesreče vzpostavi osnovni ali nadomestni odzivni center za obvladovanje operacij. Uveden je sistem beleženja dogodkov, odločitev, ukrepov... Nadomestna lokacija odzivnega centra omogoča enake pogoje delovanja kot osnovna lokacija.	- izdelava akcijskega načrta - vzpostaviti sistem za upravljanje z dogodkom - uvesti sistem beleženja dogodkov in odločitev - določiti nadomestno lokacijo odzivnega centra

Priloga 5

<i>Izobraževanje in vaje</i>	Podjetje izvaja izobraževanje in usposabljanje vseh zaposlenih. Izdelan je učni načrt izobraževanj in usposabljanj zaposlenih. zaposleni se izobražujejo in usposablajo, glede na svojo vlogo in naloge v primeru krize (nesreče). Podjetje ima vzpostavljeno evidenco izobraževanj in usposabljanj zaposlenih. Periodično (vsaj enkrat) letno se z vajo oceni načrt, postopki in zmogljivosti podjetja. Vaje so načrtovane tako, da omogočajo ovrednotenje postopkov in zmogljivosti načrtov. Vaje se izvajajo v nadzorovanem okolju. Ugotovljene spremembe ali pomanjkljivosti pri vajah se sprotno revidirajo. Vaje so namenjene tudi pojasnjevanju vloge in odgovornosti udeležencem. Udeleženci po vaji dobijo povratno informacijo in priporočila za izboljšanje. Pri vajah sodelujejo tudi zunanje organizacije, agencije in službe. Vaje so namenjene tudi evalvaciji izobraževanj in usposabljanj. Vaja omogoča identifikacijo dodatnih virov in sredstev za uspešen in učinkovit odziv. Vajo so ocenjevali in analizirali zunanji izvajalci.	- Izvajanje usposabljanj in izobraževanj - Voditi evidenco usposabljanj in izobraževanj - Pripraviti oceno načrtov, postopkov in zmogljivosti podjetja - Evidenca sprememb in pomanjkljivosti pri vajah
<i>Ponoven pregled</i>	Predviden je pregled procesov, postopkov, načrtov, sredstev in virov ob: - spremembi zakonodaje - spremembi dejavnikov ogrožanja - spremembi sredstev ali zmožnosti - organizacijskih spremembah - spremembah infrastrukture - geopolitičnih spremembah - spremembi proizvodnje oziroma spremembi dejavnosti podjetja - novih zaposlitvah ali odpuščanjih Ponovni pregled se izvaja tudi po analizi nesreč oz. kriz. Podjetje ima vzpostavljen aktiven proces korektivnih ukrepov. Podjetje ukrepa ob ugotovljenih pomanjkljivostih.	- Pregled postopkov, procesov, virov, sredstev - Vzpostaviti aktiven proces korektivnih ukrepov