

# Celovito obvladovanje tveganj v slovenski kemični industriji

Katja Podlipnik<sup>1</sup>, Boštjan Gomišček<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Gregorčičeva ulica 11, 1230 Domžale, katja.podlipnik@ilirija.si

<sup>2</sup>Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva 55a, 4000 Kranj, bostjan.gomiscek@fov.uni-mb.si

V svetu je vedno več podjetij, ki prepoznajo prednosti celovitega in sistematskega pristopa k obvladovanju tveganj. V decembru 2005 smo izvedli raziskavo med slovenskimi srednjimi in velikimi podjetji kemične industrije z namenom pregleda in analize trenutnega stanja na področju celovitega obvladovanja tveganj. Anketne vprašalnike smo naslovili na 41 srednjih in velikih podjetij, ki se ukvarjajo z dejavnostjo proizvodnje kemikalij, kemičnih izdelkov, umetnih vlaken (SKD 24). Vrnjenih smo dobili 24 vprašalnikov (59 %). Raziskava je pokazala, da ima le slaba tretjina (29 %) uveden celovit pristop obvladovanja tveganj. Podjetja, kjer imajo vpeljana najmanj dva sistema managementa (npr. ISO 9001 in ISO 14001), obvladujejo tveganja celovito. Anketirana podjetja so kot najpomembnejša tveganja navedla finančno tveganje, tveganje varnosti in zdravja pri delu, strateško tveganje ter okoljska tveganja. V zadnjih treh letih anketirana podjetja opažajo porast tveganj pri poslovanju. Menijo, da bi morali obvladovanju tveganj nameniti več ali veliko več resursov. V skoraj vseh anketiranih podjetjih so imeli vsaj en dogodek, ki je, oziroma bi lahko, povzročil večjo škodo v podjetju. Najbolj pogosti dogodki, ki lahko povzročijo večjo škodo, so nesreče pri delu in finančne škode.

**Ključne besede:** celovito obvladovanje tveganj, kemična industrija, standardi obvladovanja tveganj

## 1 Uvod

Globalna konkurenca, drastične in hitre spremembe na trgih ter velika negotovost zahtevajo prilagoditev poslovanja podjetij v 21. stoletju. Tveganja, ki nastopajo pri poslovanju podjetja, so po naravi zelo dinamična, spremenljiva in visoko medsebojno odvisna. S skrbnim managementom se tveganja lahko zmanjšajo ali pa se vsaj nadzorujejo njihovi vplivi. Vendar tveganja niso vedno dejavnik, ki negativno vpliva na poslovanje podjetja. Ni inovacije brez tveganja, in ta lahko prinese konkurenčno prednost, ki je tako težko dosegljiva in zaželena v sodobnem poslovnem svetu. Uspešna podjetja so velikokrat tudi pogumna podjetja, ki so pripravljena sprejeti tveganje neuspeha. Obvladovanje tveganj omogoča zagon in izziv vodenja uspešnega podjetja, hkrati pa zavaruje delničarje in druge deležnike pred potencialno škodo.

Prispevek obravnava področje obvladovanja tveganj v slovenski kemični industriji. Industrijski sistem je ranljiv glede na različne grožnje, kot so: tehnične napake, človeške napake, kriminalna dejanja, vplivi okolja, nesreče, izguba ključnega osebja, stavke, tožbe odgovornosti za proizvod, sovražni prevzemi, inflacija, spremembe v ceni energije, ... (Einarsson in Rausand, 1998). Zato je strokovno, sistematično in celovito obvladovanje tveganj strateškega pomena za poslovanje podjetja.

## 2 Opredelitev celovitega obvladovanja tveganj in standardizirani pristopi k obvladovanju tveganj

Že leta 1996 je Smallman ugotovil, da živimo v času izjemnega dinamizma v naravnem, socialnem in poslovnem svetu, kar povzroča strah, negotovost in dvom. Rezultat tega je prehod obvladovanja tveganja v fazo vladavine (Smallman, 1996).

Tradicionalno je večina podjetij videla obvladovanje tveganja kot specializirano in izolirano dejavnost: npr. upravljanje z zavarovanjem ali obvladovanje tveganja spremembe deviznih tečajev. Nov pristop temelji na občutljivosti in zavzetosti za obvladovanje tveganj tako pri vodjih kot pri zaposlenih na vseh ravneh. Tabela 1 kaže tri ključne vidike premika k širši perspektivi obvladovanja tveganja v podjetjih (Barton, Shenkir in Walker, 2002).

Kot je razvidno iz tabele 1, se nova perspektiva obvladovanja tveganj v podjetjih kaže v premiku od razdrobljenega, ad hoc in ozkega pristopa k integriranemu, trajnemu in širokemu pristopu (Barton, Shenkir in Walker, 2002).

Celovito (integrirano) obvladovanje tveganj (Enterprise Risk Management-ERM) definira COSO vodnik (2004) kot "proces, na katerega vpliva vodstvo podjetja, management

Tabela 1: Ključni vidiki stare in nove paradigme obvladovanja tveganj (Barton, Shenkir in Walker, 2002)

Stara paradigma	Nova paradigma
Razdrobljenost – oddelki/funkcije neodvisno obvladujejo tveganja; s tveganji se prvenstveno ukvarjajo računovodstvo, finance, notranja revizija	Integracija – obvladovanje tveganj je koordinirano s pregledom vodstva, vsakdo v podjetju vidi obvladovanje tveganja kot del svojega dela
Ad hoc - obvladovanje tveganja se izvaja, če managerji verjamejo, da je to potrebno	Trajnost – obvladovanje tveganj neprestano poteka
Ozka perspektiva – primarno so upoštevana zavarovaljiva in finančna tveganja	Širša perspektiva – upoštevana so vsa poslovna tveganja in priložnosti

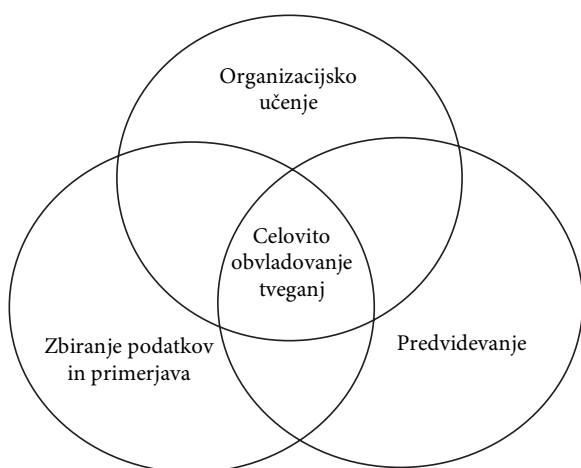
in ostalo osebje, ter se odraža v postavljanju strategije in v poslovanju podjetja. Namen je identifikacija potencialnih dogodkov, ki lahko vplivajo na podjetje in upravljanje s tveganji, ter podajanje razumnih zagotovil glede doseganja ciljev podjetja znotraj zelenega tveganja.”

Barton, Shenkir in Walker (2002) postavljajo v ospredje vrednost za deležnike, saj se njihova definicija glasi: “Cilj celovitega obvladovanja tveganj v podjetjih je ustvariti, varovati in povečati vrednost za deležnike z obvladovanjem negotovosti, ki bi lahko negativno ali pozitivno vplivale na doseganje ciljev podjetja”.

Glede na izvor se področje obvladovanja tveganj lahko razdeli na dve kategoriji (Smallman, 1996):

- človeška, organizacijska in tehnološka tveganja, ki največkrat direktno povzročijo neželen dogodek,
- zakonodajna, infrastrukturna in politična tveganja, ki nastopajo kot pospeševalci kriz, in so lahko obravnavana kot posredna tveganja.

Celovit pristop k obvladovanju tveganj zajema tehnike dolgoročnega nenumeričnega predvidevanja in organizacijskega učenja, kar ponazarja slika 1.



Slika 1: Celovit pristop k obvladovanju poslovnih tveganj (Smallman, 1996)

Slika 2 predstavlja glavna operativna področja obvladovanja tveganj, povezana s PDCA ciklom in cilji obvladovanja tveganj. Prikaz je namenjen prepoznavanju najbolj kritičnih področij in določiti potrebne (prioritetne) ukrepe za obvladovanje tveganj (Kofod, 2005).

Zaradi širine področja obvladovanja tveganj se priporoča uporaba standardov. Najbolj uporabljana in največkrat omenjena standarda s področja obvladovanja tveganj v podjetjih sta AS/NZS 4360:2004 Risk management in COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework, kar potrjuje tudi raziskava KPMG iz leta 2004 (KPMG, 2005), saj enega ali drugega uporablja kar 86 % anketiranih podjetij Avstralije in Nove Zelandije.

Standard AS/NZS 4360: 2004 Risk Management podaja smernice z namenom, da javna, privatna ali državna podjetja, skupine in posamezniki dosežejo:

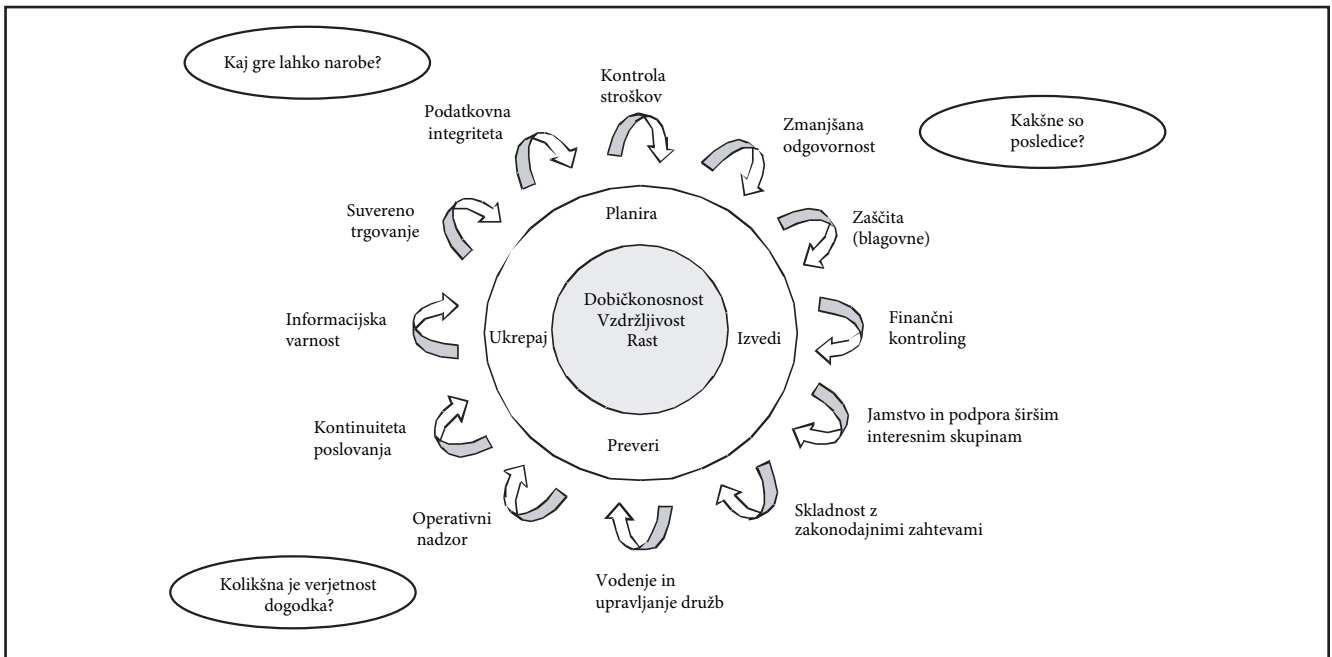
- bolj samozavestno in natančno osnovo za podporo odločanju in načrtovanju,
- boljšo identifikacijo priložnosti in groženj,
- pridobitev vrednosti iz nedoločenosti in spremenljivosti,
- proaktiven bolj kot reaktiven management,
- bolj učinkovito razporeditev in uporabo virov,
- izboljššan management ob kriznih dogodkih in zmanjšanje izgub in stroškov tveganja, vključujoč komercialne premije za zavarovanja,
- izboljšano zaupanje deležnikov,
- izboljšano skladnost z relevantno zakonodajo in
- boljšo korporacijsko upravljanje.

Bistveno pri obvladovanju tveganj je, da se jih zavedamo, jih identificiramo, analiziramo, ovrednotimo in izdelamo potrebne ukrepe. S tem se možnost nastopa negativnih posledic bistveno zmanjša. Shematski prikaz procesa obvladovanja tveganj, predstavljen v standardu AS/NZS 4360:2004, prikazuje slika 3.

Poleg navedenega standarda AS/NZS 4360:2004 se za obvladovanje tveganj uporablja tudi vodnik celovitega obvladovanja tveganj COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework, ki ga je v letu 2004 izdal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Ta je posodobljen vodnik interne kontrole (Internal Control – Integrated Framework), izdan v letu 1992.

Glede na vodnik COSO (2004) celovito obvladovanje tveganj v podjetju obsega:

- združevanje tveganja in strategije,
- izboljševanje procesa odločanja kot odgovor na tveganja,
- zmanjšanje operativnih presenečenj in izgub,
- identificiranje in upravljanje raznovrstnih tveganj, ki se pojavljajo na vseh področjih delovanja podjetja,
- izkoriščanje priložnosti ter
- izboljšanje kapitalske razvitosti.



Slika 2: Interdisciplinaren pristop k obvladovanju tveganj (Kofod, 2005)

Med glavne prednosti podjetja, ki učinkovito obvladuje tveganja, lahko štejemo:

- večjo stabilnost poslovanja (zmanjševanje možnost izgub oziroma dodatnih stroškov, manjša izpostavljenost finančnim šokom, preprečitev dogodkov, ki bi lahko bili problematični za obstoj ali razvoj podjetja, ...)
- hitro reakcijo v primerih težav na vseh področjih poslovanja,
- transparentnost v poslovnih odločitvah in s tem optimalno poslovanje, ki temelji na podlagi dejstev in analiz,
- pregled verodostojnosti podatkov, ki so viri za vsakodnevne poslovne odločitve,
- integriran in celovit pristop k poslovanju podjetja,
- izkazovanje višjega nivoja socialne odgovornosti ter s tem zvišanje kulture v podjetju in ugleda v družbi.

Obvladovanje tveganj je pomembno tako za dolgoročni obstoj podjetja kot za njegovo rast. Vendar se lahko podjetje zaradi obširnosti področja hitro ujame v past, da investira mnogo sredstev v obvladovanje tveganja, izkupiček pa je majhen. Zato se je potrebno obvladovanja tveganja lotiti celovito in sistematično.

### 3 Opis raziskave in delovne hipoteze

V decembru 2005 smo izvedli raziskavo med slovenskimi srednjimi in velikimi podjetji kemične industrije. Namen raziskave je bil pregledati in analizirati trenutno stanje na področju celovitega obvladovanja tveganj v navedenih podjetjih.

Kako pomembna je kemična industrija v Sloveniji, pove podatek, da je 43 srednjih in velikih podjetij kemične panoge v letu 2004 generiralo prihodke v višini 233 milijonov evrov. Srednja in velika podjetja slovenske kemične industrije

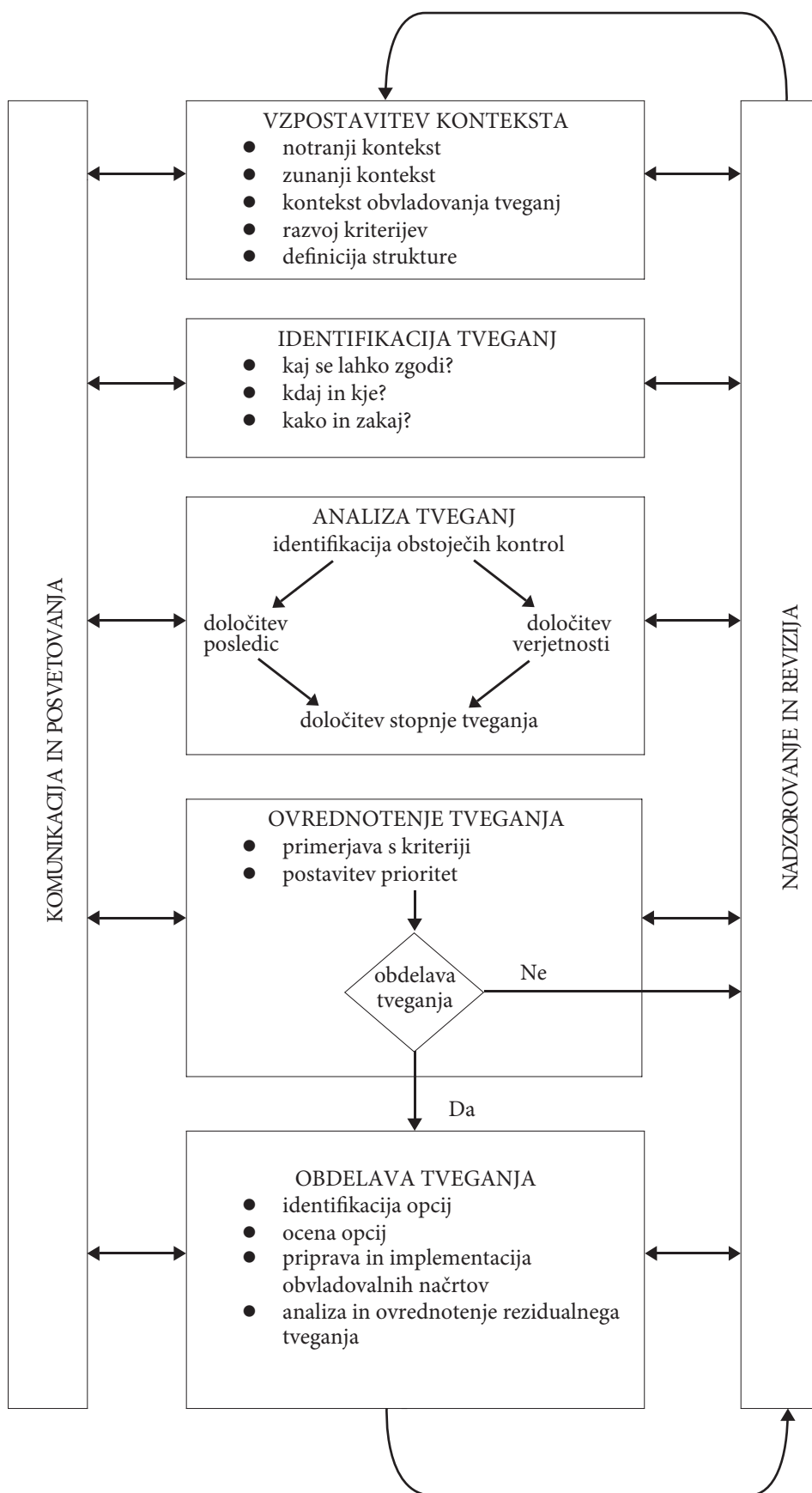
zaposlujejo okoli 13.600 ljudi. Indeks prihodka 2004/2003 je 147,7 %, kar kaže na intenzivno rast panoge (Kazalniki poslovanja GZS za leto 2004, 2005).

Za izdelavo raziskave smo poslali anketne vprašalnike na vseh 41 podjetjih, ki se v Sloveniji ukvarjajo s proizvodnjo kemikalij, kemičnih izdelkov in umetnih vlaken (SKD 24). Od teh je 18 podjetij srednje velikih in 23 velikih. Vrnjenih smo dobili 24 (59 %) vprašalnikov, od tega 16 vprašalnikov srednje velikih podjetij, 6 vprašalnikov velikih podjetij, 2 podjetji pa nista odgovorili na vprašanje o velikosti podjetja. Za analizo smo uporabili  $\chi^2$  test in Pearsonov koeficient korelacije.

Pri delovnih hipotezah nas je predvsem zanimal vpliv sistemov managementa (npr. ISO 9001 in ISO 14001) ter vpliv velikosti podjetja na pristop k obvladovanju tveganj in v kolikšni meri podjetja analizirajo deležnike. Posebno pozornost smo namenili zanimanju interesnih skupin in njihovem vplivu na vpeljavo sistemov managementa ter celovito obvladovanje tveganj v podjetjih. Raziskali smo, kako izbira/neizbira odgovorne osebe ali skupine vpliva na pristop k obvladovanju tveganj. Zanimali so nas škodni dogodki v podjetjih ter njihove reakcije na te dogodke.

V raziskavi smo postavili naslednje hipoteze:

- Hipoteza 1: Podjetja, kjer imajo najmanj dva vpeljana sistema managementa, celovito obvladujejo tveganja.
- Hipoteza 2: Večja podjetja (nad 250 zaposlenih) imajo uveden celovit pristop k obvladovanju tveganj.
- Hipoteza 3: Podjetja, kjer imajo vpeljana najmanj dva sistema managementa, imajo urejen celovit sistem analiziranja deležnikov.
- Hipoteza 4: Večja podjetja (nad 250 zaposlenih) imajo urejen celovit sistem analiziranja deležnikov.
- Hipoteza 5: V podjetjih, kjer se s tveganji ukvarjajo



Slika 3: Proces obvladovanja tveganj (AS/NZS 4360:2004)

zaposleni glede na vsebino svojega delovnega mesta, imajo uveljavljen formaliziran sistemski pristop.

Hipoteza 6: Podjetja, pri katerih se interesne organizacije redno zanimajo za njihovo delovanje, celovito obvladujejo tveganja.

Hipoteza 7: Podjetja, pri katerih se interesne organizacije redno zanimajo za njihovo delovanje, imajo definirane postopke za komunikacijo z interesnimi organizacijami.

Hipoteza 8: Podjetja, ki so se soočila z več kot dvema dogodkoma, ki so (oz. bi lahko) povzročili večjo škodo, imajo pripravljen načrt ukrepanja v primeru kriznega dogodka.

## 4 Rezultati in diskusija

Raziskave s področja celovitega obvladovanja tveganj so v zadnjih letih zelo aktualne in jih izvajajo ugledne svetovalno-revizorske hiše. Izvedene so bile v podjetjih v Avstralije in Nove Zelandije (KPMG, 2005), Švice (KPMG, 2004), ZDA (Roberts, 2005) in v določenih podjetjih drugje po svetu (Beasley, Clune in Hermanson, 2005; Ernst&Young, 2006). V Sloveniji so bile izvedene raziskave le na posameznih področjih obvladovanja tveganj. Predvsem so bile izvedene raziskave na temo obvladovanja finančnih tveganj (Borko, 2001; Vidic, 2001; Juršič, 2003; Kirn, 2002; Berk, 2005) in projektnega tveganja (Šušteršič, 2003). Nobena raziskava do sedaj pa ni obravnavala celovitega obvladovanja tveganj.

### 4.1 Pristop k obvladovanju tveganj

V raziskavi nas je predvsem zanimalo, kakšen pristop k obvladovanju tveganj imajo podjetja. Slaba tretjina anketiranih slovenskih srednjih in velikih podjetij kemične panoge (7 podjetij od 24, torej 29 %) ima uveden celovit pristop obvladovanja tveganj. Skoraj polovica (11 podjetij od 24, torej 46 %) anketiranih podjetij ima urejen formaliziran sistemski pristop. Reaktivni pristop kaže na to, da se v podjetju preventivno ne ukvarjajo z obvladanjem tveganj, čeprav v primeru večjih škod potekajo določene dejavnosti, oziroma se podjetja učijo na podlagi napak. Takšna so 4 podjetja (17 %). Samo 2 anketirani podjetji (8 %) pa sta navedli, da nimata formalnega pristopa, kar pomeni, da obvladovanju tveganj ne posvečata pozornosti. Rezultati so povzeti v tabeli 2.

Večje število anketiranih podjetij (kar 16 od 24, torej 67 %) je odgovorilo, da imajo obvladovanje tveganj navedeno tudi v politiki podjetja. Obvladovanje tveganj torej ni "nepoznana tema", vendar ima le slaba tretjina celosten pristop.

Zanimiva je raziskava o celovitem obvladovanju tveganj v 271 ameriških podjetjih (Roberts, 2005), ki je pokazala, da je tak pristop široko sprejet, vendar ga je le majhno število podjetij resnično implementiralo. Kar 91 % vodilnih delavcev je izjavilo, da so pozitivno naravnani do tega pristopa ali pa so že v fazi njegove priprave, razvoja ali implementiranja. Vendar je samo 11 % anketirancev celovit pristop že uvedlo v vse vidike poslovanja.

Podobna situacija se kaže tudi v raziskavi z naslovom Vloga interne presojevalne funkcije v celovitem obvladovanju tveganj iz leta 2004 (Beasley, Clune in Hermanson, 2005), v kateri je sodelovalo 175 podjetij iz več držav in različnih industrijskih panog. Rezultati raziskave so bili naslednji:

- 11 % anketiranih podjetij je že popolnoma implementiralo celovito obvladovanje tveganj,
- 37 % anketiranih podjetij je delno implementiralo celovito obvladovanje tveganj,
- 18 % anketiranih podjetij nima celovitega pristopa, ampak načrtujejo vpeljavo takega pristopa v prihodnosti,
- 17 % anketiranih podjetij še ni odločenih glede celovitega obvladovanja tveganj in pristop še proučujejo,
- 17 % anketiranih podjetij nima celovitega obvladovanja tveganj in ne načrtujejo njegove vpeljave.

V obeh raziskavah je le majhen delež podjetij (11 %) popolnoma implementiralo celovito obvladovanje tveganj. V naši raziskavi kar 29 % anketiranih podjetij navedla, da celovito obvladujejo tveganja. Vendar se moramo vprašati, ali je ta odstotek realen. Dejstvo je, da je odgovorila le dobra polovica podjetij od 41-ih, na katera smo naslovili anketo. Prejeli smo tudi odgovore, da je vprašalnik preširoko zastavljen, da ni osebe, ki bi ga izpolnila, ali da bi bilo za izpolnitev vprašalnika potrebno sodelovanje več vodilnih zaposlenih. Če predpostavimo, da podjetja, ki niso odgovorila, nimajo urejenega celovitega obvladovanja tveganj, lahko predpostavimo, da ima celovito obvladovanje tveganj uvedenih 17 % slovenskih srednjih in velikih podjetij kemične industrije, kar je verjetno bližje realnosti. A tudi ta delež je, glede na predstavljene raziskave drugod po svetu, visok.

Nadalje nas je zanimala povezava med številom vpeljanih sistemov managementa (npr. ISO 9001, ISO

Tabela 2: Pristopi k obvladovanju tveganj

Vrsta pristopa k obvladovanju tveganj	Frekvenca (n)	Odstotek (%)
Nimamo formalnega pristopa	2	8,3
Reaktivni pristop	4	16,7
Formaliziran sistemski pristop	11	45,8
Izveden, celovit pristop, nenehno izboljševanje	7	29,2
Skupno	24	100,0

14001, ...) in celovitim obvladovanjem tveganj. Sistemi managementa so v kemični industriji zelo priljubljeni, saj ima večina anketiranih podjetij vpeljan vsaj en sistem (ISO 9001). Takšnih podjetij je kar 19 od 24 (79 %). Na podlagi statistične obdelave anket smo potrdili hipotezo, da podjetja, kjer imajo vpeljana najmanj dva sistema managementa, celovito obvladujejo tudi tveganja. Rezultat je razumljiv, saj sistemi managementa vnašajo sistematičnost in red ter definirajo odgovornosti zaposlenih v podjetju.

Večja podjetja imajo praviloma bolj hierarhično urejeno organizacijsko strukturo z natančno definiranimi pravili. Zanimalo nas je, ali velikost podjetja vpliva na pristop k obvladovanju tveganja. Ugotovili smo, da ima 10 srednjih podjetij od 16 (63 %) formaliziran sistemski pristop. Obenem pa imajo 4 od 6 velikih podjetij (67 %) izveden, celovit pristop. Razvidno je, da naš vzorec sledi postavljeni hipotezi, da imajo srednja podjetja bolj formaliziran pristop, večja podjetja pa bolj celovit pristop. Omeniti je potrebno,

da povezava vključenih spremenljivk ni statistično značilna za celotno populacijo.

## 4.2 Analiza deležnikov

Sodobno podjetje posluje pod močnim pritiskom različnih skupin - deležnikov (ang. stakeholder). S stališča obvladovanja tveganj deležnike najbolj opredeljuje definicija avstralskega standarda: "Deležniki so tisti ljudje in organizacije, ki lahko vplivajo, so pod vplivom ali dojemajo, da so pod vplivom odločitev, dejavnosti ali tveganj" (AS/NZS 4360: 2004 Risk Management).

Analiza deležnikov je zelo pomembna za strateško vodenje podjetja. Vendar rezultati raziskave niso spodbudni, saj le četrtnina anketiranih podjetij celovito analizira posamezne deležnike (6 podjetij od 24), večina pa analizira posamezne deležnike (15 podjetij). Rezultati so predstavljeni v tabeli 3.

Tabela 3: Izvajanje analize deležnikov

Pristop k analizi deležnikov	Frekvenca (n)	Odstotek (%)
Celovito analiziramo vse deležnike	6	25,0
Analiziramo le posamezne deležnike	15	62,5
Ne analiziramo deležnikov	3	12,5
Skupno	24	100,0

Preverili smo hipotezo, da je število vpeljanih sistemov managementa v korelaciji z izbranim pristopom analiziranja deležnikov, ter hipotezo, da je velikost podjetja v korelaciji z izbranim pristopom analiziranja deležnikov. Pri obeh hipotezah povezava ni bila potrjena.

## 4.3 Izvajalci procesa obvladovanja tveganj

Kakšen poudarek daje podjetje obvladovanju tveganj je razvidno tudi iz odgovornosti, ki jo vodstvo naloži posamezniku ali skupini, ki naj bi se ukvarjala s to tematiko. Če vodstvo ne zadolži nikogar, je obvladovanje tveganj prepuščeno zaposlenim. Ugotovili smo, da se v anketiranih slovenskih srednjih in velikih podjetjih kemične panoge z obvladovanjem tveganj ukvarjajo večinoma zaposleni glede na vsebino svojega delovnega mesta. Takšen odgovor je podalo 16 od 24 podjetij, torej 67 %. Rezultati so predstavljeni v tabeli 4.

Zanimalo nas je, če taka ureditev vpliva na izbrani pristop k obvladovanju tveganj – če se s tveganji ukvarjajo le zaposleni na svojih delovnih mestih, naj bi bil pristop formaliziran, ne celovit. Ugotovili smo, da ima od 16 podjetij, kjer se s tveganji ukvarjajo zaposleni glede na svoje delovno mesto, 10 podjetij (63 %) formaliziran sistemski pristop, kar je načeloma v prid postavljeni hipotezi. Iz rezultatov je tudi razvidno, da imajo od 4 podjetij, kjer se z obvladovanjem tveganj ukvarja posebna skupina, kar 3 podjetja (75 %) izveden, celovit pristop. Vendar povezava med spremenljivkami za celotno populacijo ni bila potrjena.

## 4.4 Zanimanje interesnih organizacij za delovanje podjetij

V raziskavi je 17 podjetij od 24-ih (71 %) navedlo, da se interesne organizacije redno ali redko zanimajo za njihovo

Tabela 4: Izvajalci procesa obvladovanja tveganj

Izvajalci	Frekvenca (n)	Odstotek (%)
Posebna skupina	4	16,7
Zaposleni glede na svoje delovno mesto	16	66,7
Določen posameznik	3	12,5
Nihče	1	4,2
Skupno	24	100,0

dejavnost. Anketirana podjetja se v večini odzivajo na njihovo delovanje, saj ima dobra polovica podjetij (14 podjetij od 24, torej 58 %) definirane postopke za komunikacijo z interesnimi skupinami. Potrdili smo hipotezo, da imajo podjetja, za katera se interesne organizacije redno zanimajo, definirane postopke za komunikacijo z njimi. Povezava, da podjetja, za katera se interesne organizacije redno zanimajo, celovito obvladujejo tveganja, pa ni bila potrjena, čeprav je tak trend razviden iz našega vzorca.

Vidimo, da zanimanje interesnih organizacij vpliva na vedenje podjetja. Zahteve po odprtosti delovanja podjetij so močnejše, saj narašča skrb za zdravje ljudi in varstvo okolja. Posledica tega je prilagajanje podjetij zahtevam družbe.

#### 4.5 Ovrednotenje pomembnosti tveganj

Anketirana podjetja so kot najpomembnejša tveganja navedla: finančno tveganje, tveganje varnosti in zdravja pri delu, strateško tveganje ter okoljska tveganja, kar je razvidno iz slike 4.

Razumljiva je visoka uvrstitev pomembnosti tveganja varnosti in zdravja pri delu, saj raziskava kaže, da je kar 16 podjetij od 24-ih (67 %) že imelo nesrečo pri delu.

Čeprav kemično industrijo velikokrat povezujemo z onesnaževanjem okolja, pa podjetja tveganja vidijo predvsem na finančnem področju. Možen vzrok je urejenost okoljske zakonodaje, ki ima visoke zahteve in dorečene normative (definirane mejne vrednosti emisij substanc v zrak in vode, mejne vrednosti emisij hrupa, varnostne zahteve, ...). Poleg tega ima kar dobra tretjina (38 %) anketiranih podjetij vpeljan sistem ravnanja z okoljem ISO 14001.

Tveganje goljufij in prevar je z oceno 3,3 srednje pomembno, kar kaže na dokaj nizko raven kulture in precejšno mero nezaupanja v podjetjih.

Vsa tveganja so bila v povprečju ocenjena kot najmanj srednje pomembna, kar kaže na visoko uvrstitev z vidika pomembnosti.

Rezultate naše raziskave lahko primerjamo z raziskavo, ki je zajela 175 podjetij po celem svetu (Beasley, Clune in

Hermanson, 2005). V tej raziskavi so anketirance zaprosili, da na enak način ovrednotijo različna tveganja. Na prvo mesto so enako kot v naši raziskavi uvrstili finančna tveganja, veliko višje pa so uvrstili pravno tveganje. V naši raziskavi so bili odgovori porazdeljeni po celotni lestvici, v omenjeni raziskavi pa so bila vsa tveganja ocenjena s skorajda enako pomembnostjo (povprečne ocene od 4,2 do 3,8).

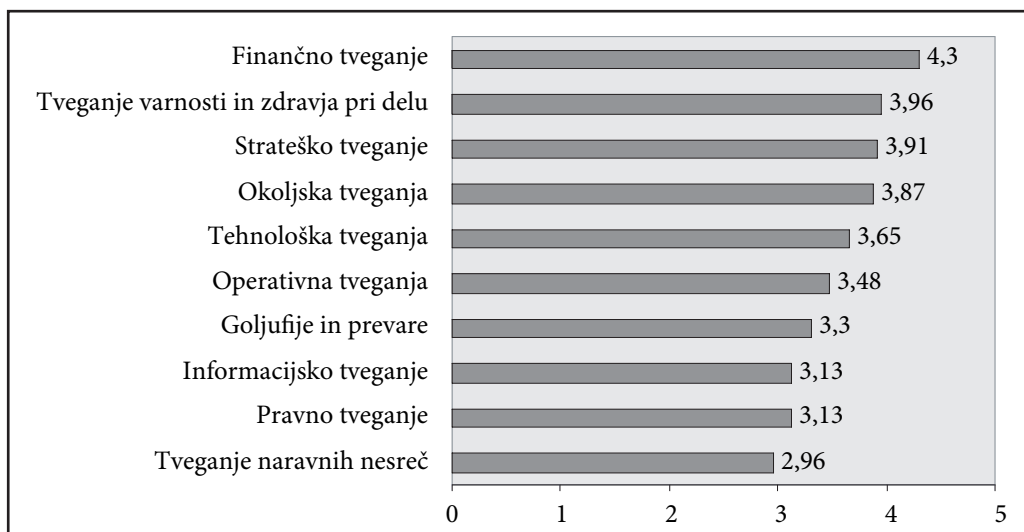
#### 4.6 Cilji obvladovanja tveganj

Raziskava je zajela tudi možne prednosti obvladovanja tveganj, med drugim, ali anketirana podjetja vidijo prednosti obvladovanja tveganj za dolgoročni obstoj in ugled podjetja.

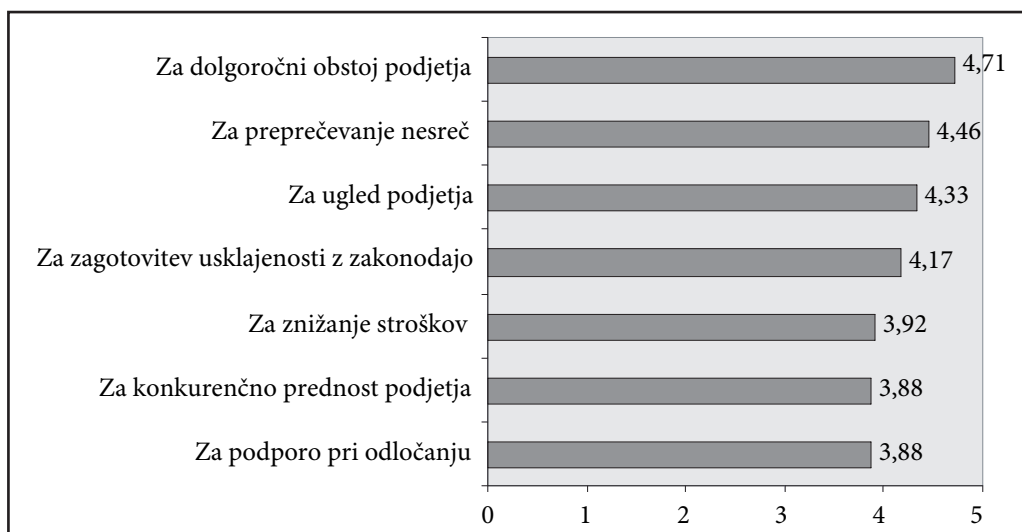
Svetovalno-revizijska družba KPMG je v letu 2004 izvedla raziskavo o sodobnih strateških praksah obvladovanja tveganj v Avstraliji in Novi Zelandiji, ki je zajela več kot 80 podjetij. 80 % anketirancev je bilo mnenja, da je učinkovito obvladovanje tveganj zelo pomembno ali pomembno za doseganje poslovnih ciljev (KPMG, 2005). Tudi najnovejša raziskava podjetja Ernst & Young (2006), ki je zajela preko 700 podjetij iz Amerike, Evrope in Azije, je pokazala, da kar 95 % anketirancev meni, da učinkovito obvladovanje tveganj dviga vrednost podjetja.

Raziskava med vodilnimi zaposlenimi v ameriških podjetjih, ki se ukvarjajo z obvladovanjem tveganj (Roberts, 2005) kaže, da je 86 % anketiranih podjetij iz skupine, ki so že popolnoma implementirala celovito obvladovanje tveganj, med prednostmi tega pristopa izpostavilo bolj podprte odločitve. Kar 83 % podjetij je odgovorilo, da se je izboljšalo soglasje med managerji in povečala njihova odgovornost, 79 % podjetij pa, da se je izboljšalo upravljanje. Nas je zanimalo, kateri cilji obvladovanja tveganj se zdijo najpomembnejši slovenskim podjetjem kemične industrije. Rezultate predstavlja slika 5.

V naši raziskavi je pomembnost vseh ciljev obvladovanja tveganj relativno visoko ovrednotena. Najvišje je uvrščen dolgoročni obstoj podjetja, sledijo mu preprečevanje nesreč in ugled podjetja. Rezultati kažejo le delno ujemanje med mnenji slovenskih in tujih podjetij.



Slika 4: Razvrstitev različnih vrst tveganj po pomembnosti (ocene pomenijo: 1-zelo nepomembno, 2-nepomembno, 3-srednje pomembno, 4-pomembno, 5-zelo pomembno)



Slika 5: Razvrstitev ciljev obvladovanja tveganj po pomembnosti (ocene pomenijo: 1-zelo nepomembno, 2-nepomembno, 3-srednje pomembno, 4-pomembno, 5-zelo pomembno)

#### 4.7 Načini obvladovanja tveganj

Smallman (1996) trdi, da večina podjetij uporablja dva glavna načina obvladovanja tveganj: zadržanje tveganj (s tveganji se ne ukvarjajo) in prenos tveganj (upajoč, da bo neka druga institucija kompenzirala izgubo). Anketirance smo zaprosili, da ocenijo v kolikšni meri uporabljajo določene načine obvladovanja tveganj. Rezultate predstavlja slika 6.

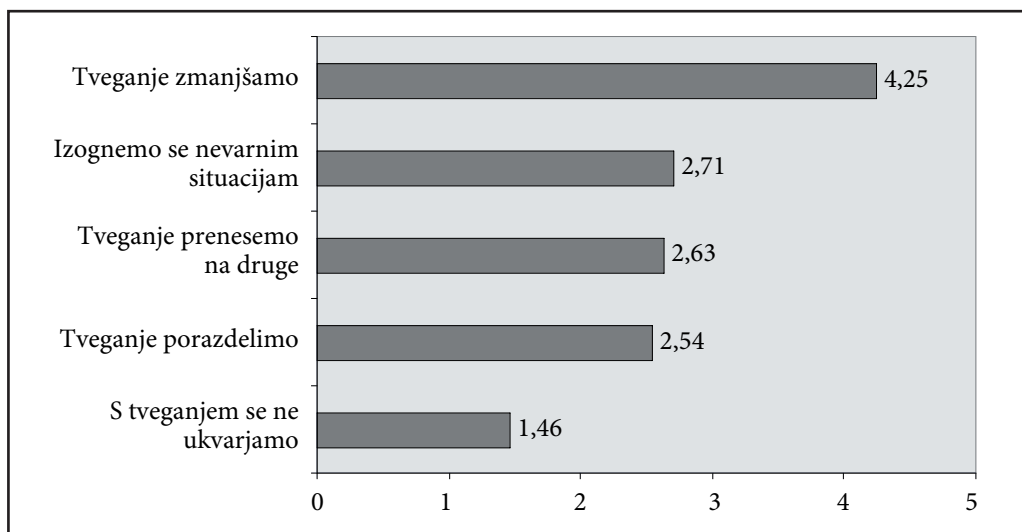
Najbolj razširjen način obvladovanja tveganj je "tveganje zmanjšamo". Najmanj razširjen način pa je "s tveganjem se ne ukvarjamo", kar pomeni, da obvladovanje tveganj ni povsem zapostavljena tema v anketiranih podjetjih. Podjetja so sicer relativno nizko ocenila metodo "tveganje prenesemo na druge", vendar bo kasneje prikazano, da v

vseh anketiranih podjetjih uporabljajo zavarovanje kot način obvladovanja tveganj.

#### 4.8 Trendi obvladovanja tveganj

Z večanjem dinamike poslovanja narašča število in vrste tveganj. Raziskava podjetja Ernst & Young (2006) je pokazala, da 87% predstavnikov določenih podjetij iz celega sveta (vzorec zajema preko 700 podjetij) meni, da so se tveganja v zadnjih treh letih povečala.

V Sloveniji od 24-ih podjetij v kar 20-ih (83 %) opažajo, da so se tveganja pri poslovanju v zadnjih treh letih povečala. Menijo, da bi morali obvladovanju tveganj nameniti več ali veliko več resursov. Če bi se podjetja osvestila o pomembnosti celovitega obvladovanja tveganj



Slika 6: Razvrstitev načinov obvladovanja tveganj (ocene pomenijo: 1-ne uporabljamo, 2-minimalno uporabljamo, 3-zmerno uporabljamo, 4-pretežno uporabljamo, 5-povsem uporabljamo)



in prednostih, ki iz tega sledijo (kar bi bilo zaželeno, celo nujno potrebno), se lahko odpre zanimiva tržna niša za svetovanje o pravilnem in stroškovno učinkovitem pristopu k obvladovanju tveganj.

#### 4.9 Zavarovanje kot metoda obvladovanja tveganj

Zavarovanje je eden izmed najbolj razširjenih načinov obvladovanja tveganj. To potrjuje tudi naša raziskava, saj imajo vsa podjetja sklenjeno vsaj eno vrsto zavarovanj. Najbolj pogosta zavarovanja so: zavarovanje zgradb, kolektivno nezgodno zavarovanje, zavarovanje opreme ter zavarovanje kreditov, zavarovanje motornih vozil in zavarovanje obratovalnega zastoja v primeru požara. Rezultat ni presenetljiv, saj so stroški zavarovanja zanemarljivi glede na škodo, ki lahko nastane v primeru škodnega dogodka.

#### 4.10 Škodni dogodki

V skoraj vseh anketiranih podjetjih (natančneje v 23 podjetjih od 24-ih anketiranih) so imeli vsaj en dogodek, ki je, oziroma bi lahko, povzročil večjo škodo v podjetju. Najbolj pogosti dogodki so bile nesreče pri delu (z njimi so se soočili v 16 anketiranih podjetjih), sledijo jim finančne škode (dogodile so se v 12 anketiranih podjetjih). 18 podjetij ima izdelan načrt ravnanja v primeru kriznega dogodka. Hipoteza, da imajo podjetja, ki so se soočila z več kot dvema škodnima dogodkoma, pripravljen načrt ukrepanja v primeru kriznega dogodka, statistično ni bila potrjena.

### 5 Zaključek

Glavne ugotovitve raziskave izvedene v decembru 2005 med slovenskimi srednjimi in velikimi podjetji kemične industrije so sledeče:

- skoraj polovica podjetij ima urejen formaliziran sistemski pristop k obvladovanju tveganj, tretjina pa izveden, celovit pristop,
- podjetja, kjer imajo najmanj dva vpeljana sistema managementa (npr. ISO 9001 in ISO14001), celovito obvladujejo tveganja,
- večina podjetij izvaja le analize posameznih deležnikov,
- z obvladovanjem tveganj se v podjetjih kemične panoge ukvarjajo večinoma zaposleni na določenem delovnem mestu,
- interesne organizacije se redno ali redko zanimajo za dejavnost podjetij, več kot polovica podjetij ima definirane postopke za komunikacijo z njimi,
- za podjetja so najpomembnejša tveganja sledeča: finančna tveganja, tveganja varnosti in zdravja pri delu, strateška tveganja ter okoljska tveganja,
- v podjetjih menijo, da je obvladovanje tveganj pomembno predvsem za dolgoročni obstoj podjetja in za preprečevanje nesreč,
- najbolj razširjena metoda obvladovanja tveganj v podjetjih je zmanjševanje tveganj, najmanj razširjena metoda je "s tveganjem se ne ukvarjamo",

- v večini podjetij opažajo, da so se tveganja pri poslovanju v zadnjih treh letih povečala,
- v večini podjetij menijo, da bi morali obvladovanju tveganj nameniti več ali veliko več resursov,
- v večini podjetij uporabljajo zavarovanje kot način obvladovanja tveganj,
- v skoraj vseh podjetjih so imeli vsaj en dogodek, ki je ali ki bi lahko povzročil večjo škodo (najbolj pogosti dogodki so nesreče pri delu, sledijo jim finančne škode).

Na podlagi proučitve literature in rezultatov raziskave menimo, da celovito obvladovanje tveganj predstavlja "skriti kapital" v podjetju. Ker vsako podjetje deluje v specifičnem okolju, univerzalen recept za obvladovanje tveganj ni mogoč. Upoštevati je potrebno številne sociološke, tehnološke, ekonomske in politične dejavnike ter motive različnih deležnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja.

### Literatura

- Barton T., Shenkir W. & Walker P. (2003). *Making Enterprise Risk Management Pay Off: How Leading Companies Implement Risk Management*, Financial Times Prentice Hall, New Jersey.
- Beasley M., Clune R. & Hermanson D. (2005). A Status Report, *The Internal Auditor*, 62(1).
- Berk A. (2005). Enterprise Risk Management Practices in Slovenia and their Impact on Performance = Obvladovanje tveganja v slovenskih podjetjih in njihov vpliv na uspešnost, Delovni zvezki, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Borko J. (2001). Upravljanje s finančnimi tveganji v slovenskem podjetju, diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Dolinar P. (2001). Upravljanje s tveganji pri vodenju podjetja, *Predani kakovosti tudi v novem stoletju: zbornik referatov*, Slovensko združenje za kakovost, 10. letna konferenca.
- Einarsson S. & Rausand M. (1998). An Approach to Vulnerability Analysis of Complex Industrial Systems, *Risk Analysis*, 18(5).
- EIU ViewsWire (2003). Europe Company: Managing reputation risks, *The Economist Intelligence Unit Ltd.*, New York.
- Ernst & Young (2006). Risk Management Online Survey: Key Findings and Insights.
- Jeynes J. (2002). *Risk management: 10 principles*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Juršič M. (2003). Kreditno tveganje podjetij Dolenjske, Posavja in Bele Krajine, diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kirn J. (2002). Zavarovanje in njegova funkcija v okviru upravljanja in ravnanja z riziki v podjetjih, diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- KPMG (2005). Strategic Risk Management Survey: A survey of contemporary strategic risk management practices in Australia and New Zealand.
- KPMG (2004). Risikomanagement 2004: Eine Erhebung in der Schweizer Wirtschaft.
- Lam J. (2003). *Enterprise risk management: from incentives to controls*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Roberts S., (2005). ERM widely accepted but not widely implemented, study says, *Business Insurance*, 39(31).
- Smallman C. (1996). Risk and organizational behavior: a research model, *Disaster Prevention and Management*, 5(2).
- Šušteršič I. (2003). Tveganje v projektih s primerom slovenskih podjetij, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Vidic A. (2001). Helios d.d.: Opis tveganj in načinov upravljanja z njimi, diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

## Viri

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO (2004) Enterprise Risk Management - Integrated Framework.

GZS (2005). Izbor podatkov iz obrazcev "podatki iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida" gospodarskih družb ter iz njih izračunani kazalniki za leto 2004, za dejavnost 24 – Proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov, umetnih vlaken.

Kofod A. (2005.) Risk Based Audits, predavanje na Dnevu kakovosti BVQI, Ljubljana.

Standard AS/NZS 4360: 2004 Risk Management (2004), Third Edition, Standards Australia/Standards New Zealand.

**Katja Podlipnik** je leta 2000 diplomirala na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo Univerze v Ljubljani. V podjetju Oikos d.o.o. je njeno delo obsegalo vodenje različnih projektov varstva okolja in izdelavo celovitih poročil o vplivih na okolje. Opravila je strokovni izpit iz varnosti in zdravja pri delu. Sedaj je zaposlena kot vodja kakovosti v področju uprave podjetja Ilirija d.d. Je študentka magistrskega študija programa Management delovnih procesov na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru.

**Boštjan Gomišček** je izredni profesor na Fakulteti za organizacijske vede Univeze v Mariboru. Glavna področja pedagoškega in znanstveno raziskovalnega dela so management kakovosti, varstvo okolja in vzdrževanje, kar združuje v Laboratoriju za management kakovosti (Quality Management Point) katerega vodi.