

## Pri upravljanju tveganj nismo računali na pohlep

Pogovor z Majo Šušteršič, vodjo oddelka zavarovanj na Petrolu in predsednico Združenja S. I. RISK.

Maja Grgič  
sre, 21.08.2013, 09:00

AVTOR: fotograf

Ljubljana – Eno od petih podjetij se letno zaradi tveganj znajde v obratovalnem zastoju, opozarja Maja Šušteršič, vodja oddelka zavarovanj na Petrolu in predsednica Združenja S. I. RISK, ki pri nas deluje od leta 2011 in si tudi zaradi omenjenega prizadeva dvigniti zavest o pomenu upravljanja tveganj v podjetjih.

*Če izboljšujemo sisteme upravljanja tveganj, izboljšujemo tudi dodano vrednost podjetij.*

**Ali vas ugotovitve raziskave družbe McKinsey, da upravni odbori podjetij upravljanju tveganj še vedno namenjajo zelo malo pozornosti preseneča?**

Ne. Podobne rezultate je pokazala tudi raziskava, ki smo jo opravili skupaj z Združenjem nadzornikov Slovenije in družbo KPMG: v finančnih institucijah, za katere velja strožja regulativa, imajo opredeljene postopke upravljanja tveganj, v podjetjih pa je to različno. V delniških družbah to delno izvajajo, v družbah z omejeno odgovornostjo pa je to zelo redko. Tudi v tujini so družbe, ki imajo vzpostavljene in urejene sisteme za obvladovanje tveganj, in take, ki tega nimajo.

**Omenili ste, da imajo finančne institucije bolj razvite sisteme za obvladovanje tveganj, vendar se pri nas zdi, da prav banke pri tem v preteklih letih niso bile najuspešnejše.**

Težko komentiram, kaj se je dogajalo v bankah, saj niso naši člani. Lahko pa rečem, da so v času finančne krize upravljalci tveganj doživeli kar velike kritike, ker so premalo izpostavili, kaj se lahko zgodi. Res pa je, da znamo obvladovati finančna tveganja ali tveganja naravnih katastrof, medtem ko na pohlep pri tem nismo računali. To so mehka področja tveganj. Lahko imamo dobro izdelane postopke, a če jih ljudje ne upoštevajo, nastane težava.

**Slišati je namreč tudi ugotovitve, da so se podjetja po izhodu iz najbolj kriznih let 2008 in 2009 preveč sprostila in upravljanje tveganj potisnila na stran. To drži ali pa je izkušnja s krizo le okrepila zavest o nujnosti aktivnega upravljanja s tveganji?**

Vedno se mora nekaj najprej zgoditi, da se zavemo tveganja. Ko se je zgodil 11. september, so podjetja, ki so lahko imela vzpostavljene določene pokrizne postopke, v nekaj dneh nadaljevala poslovanje. Tista, ki tega niso imela, so bila paralizirana ali pa so celo propadla. Pri tveganjih ocenjujemo, koliko nas lahko neki dogodek finančno stane in kakšna je verjetnost, da se bo zgodil. Obstajajo tveganja, ki nas lahko zabolijo vsak dan: pravilna izbira kupca, ustrezna odobritev kredita, valutna tveganja ... vse te stvari je na dnevni ravni treba spremljati. So pa tudi izredne nevarnosti. Potres je malo verjeten, vendar nas bo zelo prizadel, če se bo zgodil, zato je vedno je treba imeti tudi rešitve, kako bomo izšli iz takšne krizne situacije.

**Zakaj je pomembno, da podjetja upravljanju tveganj namenjajo dovolj pozornosti?**

Naj navedem primer: dobavitelj Nokie in Ericssona, Philips Electronics iz Nove Mehike, je svojima kupcema poslal enako sporočilo: Imeli smo požar, predvidevamo, da bomo kmalu lahko normalno delali naprej. Nokia se je odzvala tako, da so podjetje dnevno kontaktirali in kmalu ugotovili, da te proizvodnje še nekaj mesecev ne bo, zato so nemudoma začeli iskati druge rešitve. Ericsson tega ni naredil in je čakal, zaradi česar je nato imel zelo velike težave pri zagotavljanju novega dobavitelja; izgubil je tržni delež. Učinkoviti postopki upravljanja tveganj torej lahko preprečijo potop podjetja. Na Japonskem so se, denimo, s potresom, cunamijem in jedrsko nesrečo zgodili trije zelo maloverjetni dogodki hkrati. In za podjetja, ki so imela dobavitelje iz Japonske, je bilo zelo pomembno, da so rešila problem svojih dobaviteljev. Torej ni nujno, da gre le za vsakdanja tveganja, kot so likvidnostne težave, ampak za dogodke, ki so popolnoma zunaj naše sfere. Tveganja je treba identificirati in jih nato obvladovati. Ena vsak dan, druga takrat, ko se zgodijo. Seveda pa se lahko zgodijo tudi dogodki, ki jih ne moremo predvideti; nekateri jih imenujejo črni labodi.



### Podjetja

#### Pod žarometom: Aleksander Mervar

Borut Tavčar, gospodarstvo ob 12:00



V TE-TOL bi mu dali direktorski položaj, a se je Mervar leta 2007 odločil za prestop v Istrabenz Gorenje

#### Telemach dokončno prevzel Elektro Turnšek

Matjaž Ropret, Infoteh ob 09:00



Nadaljuje se konsolidacija kabelskih operaterjev, saj mali ponudniki vse bolj pešajo.

#### V Kostanjevici povečali prodajo

Janoš Zore, Posavje ob 06:00



Nekoč stavlili predvsem na upore za avtoindustrijo, letos rast dosegli z navijalci za vrtno cevi.

#### Po prometu z elektriko veliki, po izkupičku pa majhni

Borut Tavčar, gospodarstvo ob 06:00



Eles hoče nov direktor Aleksander Mervar postaviti v središče načrtovanja sistema. Povezovanje z jugom za nižje stroške.

#### Mercator: za pogovore med Senico in Lovštom nismo vedeli

Vanja Tekavec, gospodarstvo ob 21:00



Prisluhi Tomažu Lovšetu razgrinjajo, da je imel Mercator velike težave pri prepričevanju bankirjev v reprogram posoji.

### Mnenja in blogi



#### Drži se, prijatelj!

V nekem trenutku je bilo v Siriji hkrati ugrabljenih kar 42 novinarjev. Stvari so ušle izpod nadzora.

Boštjan Videmšek, zunanja politika



#### Tarokiranje na puf

Edina dobra stvar duela Jankovič - Bratušek je ta, da so odpadle vse teorije zarote o tem, kdo upravlja njeno vlado.

Aljaž Pengov Bitenc, Nedelo



Raziskave kažejo, da tisti, ki uporabljajo bolj razvite metodologije za obvladovanje tveganj dosegajo tudi višji EBITDA. Poleg tega obvladovanje tveganj nedvomno pomaga pri pridobivanju vlagateljev in delničarjev. Če podjetje obvladuje to področje, tisti, ki investira, ve, da je denar skrbno naložil. Banke se bodo lažje odločile za odobritev posojila in okolje bo manj negotovo glede izgube delovnih mest. Torej je to dobro za vse nas in za državo, saj bodo dobra podjetja plačala davke.

#### Kako naj bo upravljanje tveganj urejeno v podjetjih in kakšne izkušnje imate pri tem v Petrolu?

V večini podjetij imajo odbor za tveganja, lahko tudi več njih. Kako je ta sestavljen in na koliko ravneh, je odvisno od samega podjetja. Poleg sistemske urejenosti je pomembno še, da obstaja nadzor in da so predvideni postopki komuniciranja in obveščanja. Pri tem je gotovo potrebna podpora uprave. Na Petrolu namenjamo upravljanju tveganj veliko pozornosti in imamo tudi poseben odbor za upravljanje tveganj.

#### Pa imajo uprave in nadzorni sveti v Sloveniji dovolj razvito zavedanje o nujnosti in pomenu upravljanja tveganj?

Nadzorniki imajo v svojem izobraževanju tudi upravljanje tveganj. Poleg tega je običajno v revizijski komisiji nadzornega sveta nekdo, ki se spozna na to, lahko tudi od zunaj. Tako, da na načelni ravni so stvari zastavljene, vprašanje pa je, kako se nato izvaja in praksi.

#### Kaj je namen Združenja S. I. RISK?

Naš cilj je dvigniti zavest o upravljanju tveganj. Če izboljšujemo te sisteme, izboljšujemo tudi dodano vrednost podjetij. Imamo tudi različna izobraževanja. Upravljalca tveganj namreč ne dobite na fakulteti, čeprav so tudi te začele bolj poudarjati pomembnost tega področja.

Retweet Recommend 3€

#### Povezane novice



#### Več pozornosti strategiji, premalo upravljanju tveganj

20. avgust ob 12:00

Raziskava McKinsey & Company o upravnih odborih.

#### KOMENTIRAJ ČLANEK

##### Spoštovani komentatorji!

Komentiranje je preprosto, vendar pa zaradi spodbujanja kulturne in dostojanstvene razprave pred oddajo komentarjev zahtevamo vnos [osebnih podatkov](#).

Za komentiranje morate biti [prijavljeni](#). Še nimate uporabniškega imena in gesla? [Registrirajte se!](#)

Pogoji komentiranja na spletnem portalu

**PRIJAVI**  
svoje ime

PRIJAVI SE

#### Tiskane izdaje

Video  
Kako uporabljati pregledovalnik



Danes



Danes



Včeraj



Včeraj



Arhiv

#### DELO

f t+ s+ v

##### O podjetju

Delo, d. d.  
Dunajska 5  
1509 Ljubljana  
Kontakt

##### Rubrike

Novice  
Gospodarstvo  
Šport  
Kultura  
Družba  
Mnenja  
D zgodbe

##### Tiskane izdaje

Delo  
Sobotno delo  
Sobotna priloga  
Nedelo  
Ona  
Delo in dom  
Polet  
Vikend  
Odprta kuhinja  
Pogledi

##### Storitve

Naročanje  
Oglaševanje  
Mali oglasi  
Osmrtnice  
Zahvale

##### Spletna mesta

Slovenske novice  
Polet  
Pogledi  
Delo in Dom  
Zaposlitev  
Nepremičnine  
Vozila  
Oglasi  
Delo, d.d.  
Trgovina (e-trafika)