

Bela knjiga o obvladovanju in merjenju odpornosti podjetja v kriznih in nekriznih časih

OD TEORIJE DO PRAKSE:
KONCEPT, METODE, ORODJE IN VIRI PODATKOV

Valior d.o.o.
Ljubljana, januar 2021

Nagovor

Drugi zakon termodinamike poenostavljeno pravi, da se v sistemu, ki je prepuščen samemu sebi, entropija vedno povečuje. Entropija kot merilo za nered sistema tudi podjetja vsakodnevno preizkuša. Dober management pa je odgovoren, da »stalno ureja svoj sistem«.

V današnjem svetu, kjer vladajo VUCA – volatility, uncertainty, complexity and ambiguity – je še toliko bolj pomembno, da dobro razumemo svoj sistem, predvsem prednosti in šibkosti lastnega podjetja. Le tako se na šoke lahko odzivamo najbolj primerno.

Pomembnost razumevanja samega sebe je že prastaro vedenje vseh modrecev. Če se poznam in imam poglobljeno zavedanje o tem, kdo sem in kaj sem, me ne more nič vreči iz ravnotežja, sem nedotakljiv in ne glede na okoliščine grem vedno v pravo smer.

Pri snovanju zahtevne vsebine o poslovni odpornosti smo se oprli predvsem na raznolike ekonomske prakse: bančnega risk managementa, svetovanja iz preventivnih optimizacij podjetij, strateških prenov podjetij in kriznih odzivov podjetij v težavah. V prizadevanjih pri razumevanju odpornosti smo zelo konkretni. Postavili smo merljive indikatorje in jasne ocene.

Iz izkušenj vemo, da se podjetja običajno lotijo potrebnih sprememb prepozno in premalo ambiciozno. Zato želimo s poglobljenim uvidom v koncept odpornosti motivirati podjetja, da se posvetijo samoraziskovanju, da si zastavijo ukrepe za uspešno poslovanje v prihodnje, da bo za vse manj stresno in manj podvrženo povečanemu kaosu. (Žal) nihče ne more napovedati prihodnosti. Pravijo pa, da je najboljši način za napoved prihodnosti to, da jo sami ustvarimo. Ste pripravljeni?

Know yourself, know your enemy. A thousand battles, a thousand victories.

— Sun Tzu, The Art of War

Domen Prašnikar

Vsebina

1.	Odpornost v času krize	4
2.	Razumevanje odpornosti	5
	Principi odpornosti	6
	Sposobnost prilagajanja t.i. Adaptive Capability	6
3.	Odpornost vs. učinkovitost	7
4.	Merjenje odpornosti	8
	Uravnoteženost vzorca	8
	Področja merjenja odpornosti in določitev uteži	10
	Rezultati merjenja	11
	Primerjalne analize	13
	Ključne ugotovitve	15
	Odziv podjetij na Covid-19	17
	Intervencija države (PKP ukrepi)	18
5.	Dvigovanje odpornosti	19

1. Odpornost v času krize

Kriza iz perspektive gospodarstva pokaže, kje so šibkosti sistema, industrij in podjetij. Za reševanje iz krize, ki ni nujno le ekonomska, ampak tudi zdravstvena in družbena, smo primorani poseči po ukrepih, ki so trdi in boleči. Taki ukrepi lahko pomenijo odrekanje in zmanjšanje standarda, pomenijo spremembe našega življenja ali načina dela ter pokažejo na nujno po korenitih izboljšavah.

Da nekaj korenito izboljšamo pomeni predvsem, da inoviramo in sledimo cilju, da nekaj deluje bolje, enostavneje, hitreje ter imamo posledično od tega večjo korist in boljše (materialno) osnovo. Tako postanemo manj ranljivi oziroma bolj odporni. Prav odpornost pa ima v krizi vedno zelo velik pomen, namreč z večjo odpornostjo ne bomo krize le preživeli, temveč bomo iz nje izstopili uspešnejši.

Inovativnost, ki je torej pomembna prvina odpornosti, se izkaže ravno v času krize, ker smo ljudje primorani, da nekaj rešimo na novo in da opustimo nekaj starega. Dober primer je pospešena digitalizacija prodajnih poti ob pričetku epidemije, povezane s covidom-19. Projekti digitalizacije, ki so pred tem potekali zelo počasi in več let, so nenadoma postali življenjsko pomembni in so se zgodili z velikim pospeškom.

Na dolgi rok se izkazuje, da so podjetja obstojna in da jih prihod »krize« ne prizadene kritično. Vendar odpornejša podjetja v krizi naredijo naskok prednosti pred ostalimi, manj odpornimi.

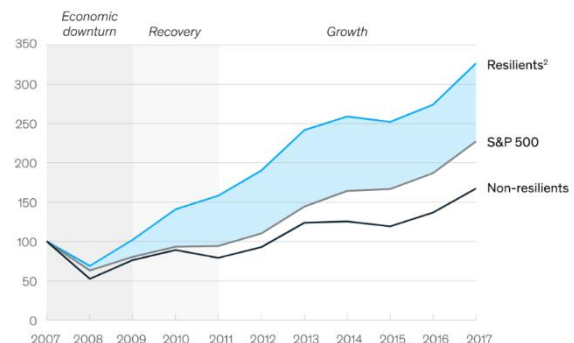
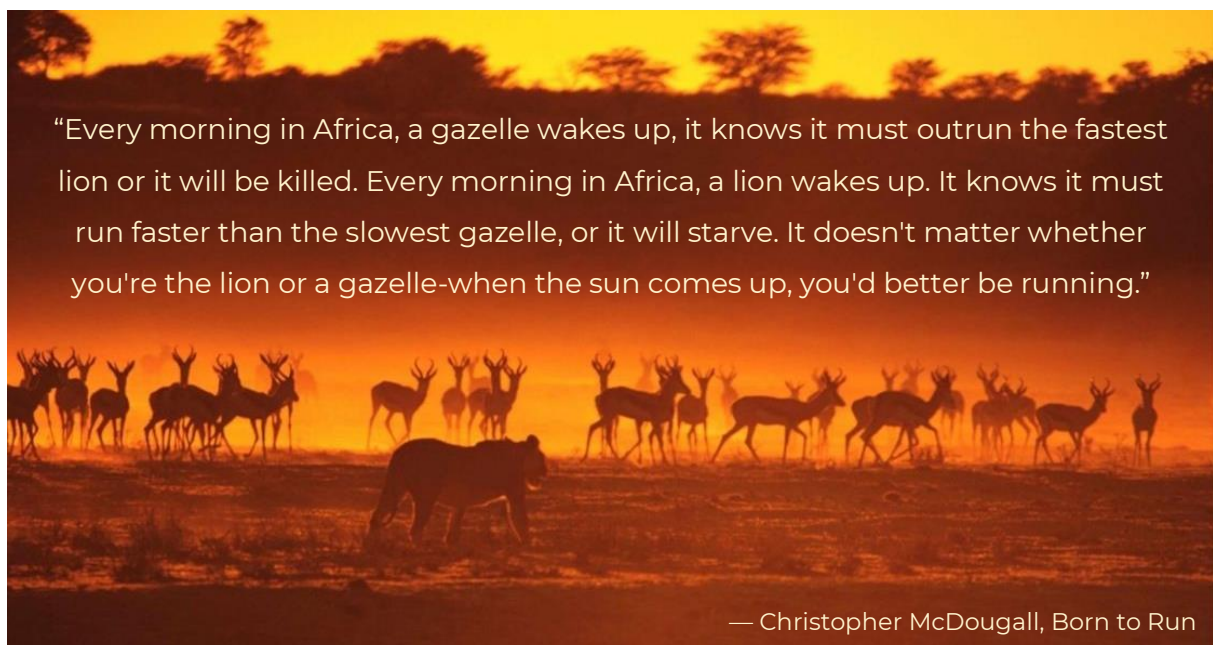


Diagram: Rast odpornih podjetij v kriznem in po kriznem času | Vir: McKinsey & Company

<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/bubbles-pop-downturns-stop>



2. Razumevanje odpornosti

Koncept odpornosti (angl. »business resilience«) je postal v zadnjih letih priljubljen. Število znanstvenih in strokovnih člankov, ki preučujejo in razlagajo odpornost, se je eksponentno povečalo na različnih raziskovalnih področjih, kot so poslovna in organizacijska, družbena, urbana, osebna, človeška, ekološka področja in nenazadnje raziskave nesreč.

V preteklosti se je že razmišljalo o poslovni odpornosti vendar z drugačnimi poimenovanji, in sicer: obvladovanje tveganj, neprekinjeno poslovanje, načrtovanje katastrofičnih dogodkov ipd. Pojem poslovna odpornost je širši, saj poleg zgoraj naštetih elementov zajema tudi strateški, organizacijski, komercialni in finančni vidik.

Zato ni presenetljivo, da obstajajo raznolika, dvoumna ali celo nasprotujoča si stališča glede uporabe in opredelitve odpornosti. V eni od raziskav EU se navaja več kot 300 različnih opredelitev odpornosti, kar kaže na pomanjkanje (1) jasne formulacije oz. razumevanja odpornosti in (2) pomanjkanje enotnosti med različnimi (gospodarstvenimi) agencijami oz. institucijami.

Zato smo naše raziskovanje, merjenje in razlaganje odpornosti zasnovali na osnovi lastnih dolgoletnih in praktičnih izkušenj na področju poslovnih, organizacijskih in finančnih ved ob upoštevanju najbolj prepričljivih spoznanj priznanih strokovnjakov (njihovih projektov ali študij).

V našem konceptu odpornosti tako razumemo, da ima odporno podjetje najprej sposobnost zaznavanja, predvidevanja in razumevanja bodočega dogajanja v okolju ter znotraj sebe. Odporno podjetje ima tudi sposobnost, da ko prepozna, da se bo (lahko) nekaj korenito spremenilo in bistveno vplivalo na delovanje podjetja, se spremembam v okolju uspešno prilagodi ne zgolj zaradi »preživetja«, temveč za hitrejše okrevanje in ustvarjanje prednosti na trgu.

Koncept odpornosti lahko tako strnemo v naslednjo definicijo:

Odpornost podjetja oz. business resilience se izkaže v zahtevnih razmerah, ko je nujno prilagajanje spremembam v okolju, ne samo za ohranitev podjetja ali zmanjšanje ranljivosti, temveč tudi za ustvarjanje prednosti na trgu in hitrejše okrevanje.

Odpornost se gradi na celostnem obvladovanju številnih, predvsem mehkih, elementov v ustrezni kombinaciji. Trdne finance dolgoročno ne pomagajo veliko pri odpornosti, če podjetje nima jasne strategije, odzivne organizacije, motiviranih kadrov, raziskovanja in napredka prek razvoja, diverzificire prodaje in nabave ter širše vključenosti v okolje. Ker nihče ne more natančno predvideti prihodnosti in ker se v svetu povečane nestanovitnosti soočamo z neznanimi tveganji, je ključno za podjetje, da obvladuje kompleksnost, soodvisnost, sistemsko razmišljanje in predvsem dolgoročno perspektivo.

Le odporna podjetja se stalno obnavljajo, dolgoročno preživijo in uspejo.

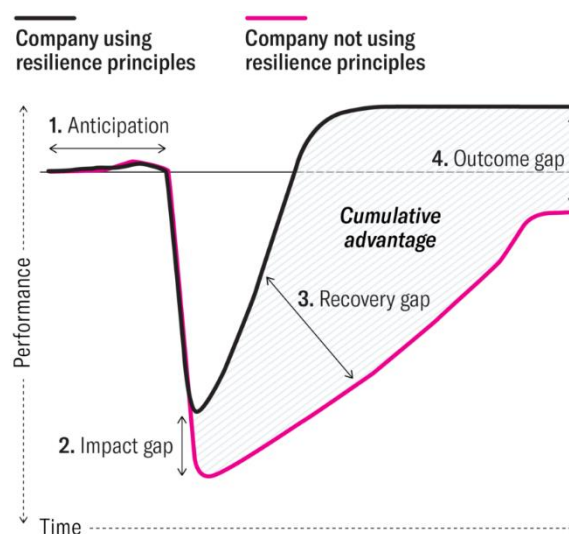


Diagram: Prikaz izhoda odpornega podjetja iz krize v primerjavi z neodpornim podjetjem
Vir: Martin Reeves (<https://hbr.org/2020/07/a-guide-to-building-a-more-resilient-business>)

Principi odpornosti

Miselna naravnost in ravnanje, ki sledi logiki odpornosti, se lahko strneta v ti. principe odpornosti. Našteti principi so na splošno sprejeti v ekonomski stroki, pri čemer je običajno princip »prilagodljivost« tisti, ki

najbolje povzema in opredeljuje odpornost podjetja. Podjetja lahko principe odpornosti uporabljajo tako na ravni načrtovanja in delovanja kot tudi na ravni organiziranosti in odločanja.

Princip	Definicija
Prilagodljivost	Napredovanje prek poskusov in napak s ciljem uspešnega odziva na spremembe v okolju in okoliščinah. Stremi se k prilagajanju, učenju in najboljšim rešitvam.
Raznolikost	Omogoča zmanjšanje »ranljivosti«. Raznolikost zagotavlja širina poslovanja ter ljudje iz različnih okolij in z različnimi kognitivnimi profili.
Kročnost	Nič ne gre v nič (uporabi se vse, kar je uporabnega). Povečuje se samozadostnost, maksimira energetska in snovna učinkovitost, uporablja znanje in veščine na novih področjih.
Modularnost	Omogoča »odstranitev« posameznega elementa, ne da bi se zrušil celoten sistem.
Previdnost	Zaradi načela »če gre lahko kaj narobe, bo sčasoma tudi šlo« se razvijejo varnostni načrti, stresni testi, scenarijsko načrtovanje ipd.
Podvojenost	Podvajanje elementov, ki imajo isti namen ali funkcijo, da ne »nosimo vseh jajc v eni košari«.
Povezanost	Uskladitev ciljev in aktivnosti ter artikulacije s širšim sistemom (vpetost v dobavne verige, poslovni ekosistem, družbo).

Tabela: 7 principov odpornosti

Sposobnost prilagajanja ti. Adaptive Capability

Sposobnost prilagajanja je opredeljena kot sposobnost sistema oz. podjetja, da se odzove na spremembe ali povsem neznana tveganja, spremeni svoje okoliščine ter se premakne v

stanje stabilnosti. Podjetje je sposobno, da spremeni svojo strategijo, poslovni model, operacije (operativo), organizacijo in zmožnost odločanja, da vzdrži moteče dogodke.

3. Odpornost vs. učinkovitost

Odpornost in učinkovitost si nista v neposrednem nasprotju, vendar lahko prevelika osredotočenost na en vidik negativno vpliva na drugega. Podjetja primarno sledijo povečevanju učinkovitosti, ker vodi v povečevanje konkurenčnosti, vendar pa lahko v skrajnih primerih to vodi v nestabilnost in preveliko ranljivost sistema.

Ključna področja, na katerih je smiselno držati pravo mero učinkovitost in hkrati odpornosti, so: zagotavljanje raznolikosti in sposobnost učenja, zagotavljanje zdrave mere rasti, samozadostnosti in zmanjšanje ranljivosti (odvisnosti) od tretjih, skrb za širšo vključenost in dobrobit sistema, »zlata rezerva«.

Določitev prave mere odpornosti in učinkovitosti podjetja lahko razumemo tudi v konceptu »sprejemljive stopnje tveganja« (risk tolerance). Ta odraža sprejemljive razlike v rezultatih (merilih uspešnosti) glede na postavljene cilje podjetja.

Cilji podjetja, ki so tipično podvrženi sprejemljivi stopnji tveganja, so npr.: rast prihodkov, dobičkonosnost, tržni delež, zadovoljstvo strank, zaslužek na delnico ipd. Za te cilje velja razmislek, kakšen rezultat nad in pod ciljem bi bil sprejemljiv.

Na primer cilj »zadovoljstvo strank« je tesno povezan tako z »odpornostjo«, saj zadovoljne stranke pomenijo večjo odpornost podjetja, kot tudi z »učinkovitostjo«, saj na eni točki povečanje zadovoljstva strank ne prinaša več dodatnih koristi za podjetje oz. lahko postane stroškovno neučinkovito.

Podjetje si lahko zastavi cilj ocene zadovoljstva strank na 90 % in dopušča (sprejemljivo stopnjo) rezultata med 85 % in 95 %.

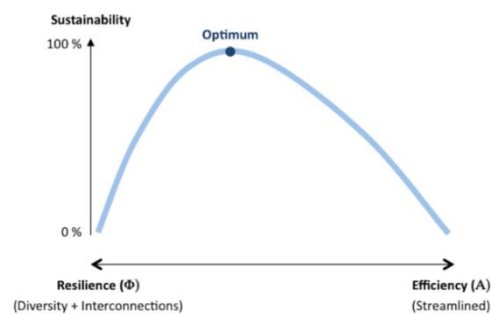


Diagram: Odpornost vs. učinkovitost



4. Merjenje odpornosti

V podjetju Valior d.o.o. smo se z raziskovanjem in merjenjem odpornosti podjetij pričeli ukvarjati leta 2018 z napovedovanjem prihajajoče krize. Kriza je prišla, bolj trdovratna in povsem drugačna, kot jo je svet pričakoval, saj je predvsem zdravstvena kriza, ki pa ima tudi izjemne gospodarske in družbene posledice.

S poglobljanjem raziskovanja in merjenja odpornosti podjetij nadaljujemo naše poslanstvo v podpori podjetjem, da se lažje znajdejo v vsakršnih novih okoliščinah.

V razširjeno raziskavo merjenja odpornosti smo do sedaj pritegnili več kot 100 podjetij in ključnih ljudi na vodstvenih položajih. Na osnovi primerjalne analize smo ugotovili, da je vzorec vseh obravnavanih podjetij reprezentativen po merilih: panoge, velikosti podjetij in finančne bonitete. Primerjalni podatki pa so agregirani in anonimni.

Merjenje se je opravilo prek spletnega vprašalnika, ki vsebuje 49 vprašanj, katerim smo dodali še 21 indikatorjev iz javno

dostopnih podatkov (GVIN, AJPES, bizi.si, spletne strani sodelujočih podjetij). Na podlagi skupno 70 indikatorjev s prilagojenimi utežmi izračunamo vašo oceno in podamo vse primerjave z ostalimi podjetji.

Pri merjenju smo osredotočeni na 9 ključnih področij delovanja podjetja in upoštevamo uveljavljene standarde najboljših finančnih, poslovnih, organizacijskih in vodstvenih praks.

Naše merjenje in ocenjevanje odpornosti podjetij lahko bistveno pomaga pri:

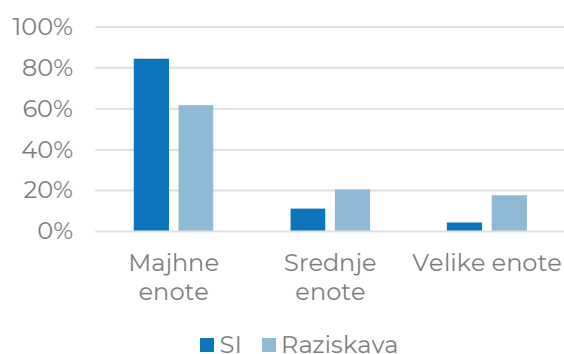
- dokazovanju napredka v smeri boljše odpornosti,
- razumevanju, kako izboljšave odpornosti vodijo v večanje konkurenčnosti,
- vodenju kazalnikov odpornosti, ki kažejo pripravljenost podjetja za »naprej«,
- razumevanju, zakaj je vlaganje v odpornost poslovno upravičeno ali celo nujno.

Uravnoteženost vzorca

Pomembno vodilo raziskave je bilo pridobiti reprezentativen vzorec sodelujočih podjetij, ki v dobri meri odražajo celostno sliko podjetij v Sloveniji ob zavedanju, da uporabljen vprašalnik ni idealen za mikropodjetja oz. podjetja s prometom pod 0,5 mio EUR ali manj kot 5 zaposlenimi ter podjetja, umeščena v dejavnosti z oznakami B, K in od O do S.

Izbrani so bili 3 kriteriji za uravnoteženje vzorca podjetij, ki so sodelovali pri raziskavi.

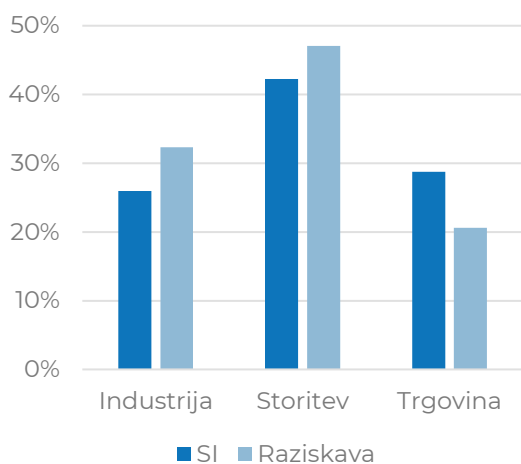
1. Velikost podjetij



Graf: Porazdelitev podjetij glede na velikost, število podjetij v SI in raziskava v % | Vir: AJPES agregirana statistika po dejavnosti in velikosti za 2019 in lastna raziskava

V raziskavi so v večjem deležu sodelovala srednje velika in velika podjetja. Iz raziskave so bila izvzeta mikropodjetja (z manj kot enim zaposlenim in 100 tisoč EUR prihodka), ker tipično zaradi svoje velikosti nimajo potrebe, da poglobljeno izvajajo oz. upravljajo določene funkcije, kot so npr. človeški viri, raziskave in razvoj ipd., torej funkcije, ki so za merjenje in razumevanje odpornosti podjetja pomembna.

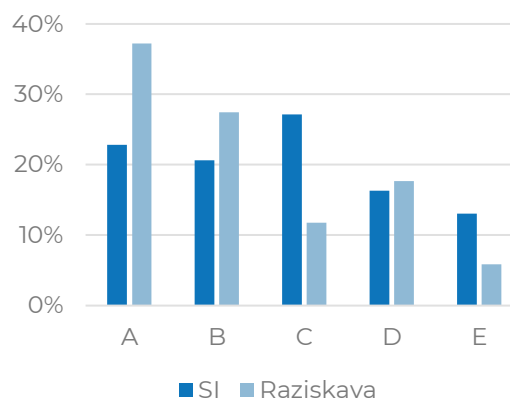
2. Dejavnost podjetij



Graf: Porazdelitev po segmentih dejavnosti, število podjetij v SI in raziskava v % | Vir: AJPES agregirana statistika po dejavnosti in velikosti za 2019 in lastna raziskava

V raziskavi so v večjem deležu sodelovala podjetja iz dejavnosti industrije in storitev. Iz raziskave so bila izvzeta podjetja, umeščena v dejavnosti z oznakami B, K in od O do S, ker so specifična v svojem delovanju in zato v splošnem neprimerljiva izven okvira svoje dejavnosti.

3. Finančna boniteta podjetij



Graf: Porazdelitev glede na boniteto podjetij, število podjetij v % | Vir: GVIN Bisnode in lastna raziskava

V raziskavi so v večjem deležu kot sicer sodelovala podjetja v bonitetnih razredih A in B.

Primerjava vzorca raziskovanih podjetij z vzorcem celotne Slovenije kaže na relativno primerljivost, pri čemer vzorec raziskovanih podjetij verjetno kaže na večjo odpornost podjetij, kot bi jo sicer izmerili na ravni celotne Slovenije. To se lahko sklepa predvsem pri vzorčenju glede na velikost podjetij in glede na finančno boniteto. Srednje velika in velika podjetja imajo v primerjavi z malimi podjetji izračunano rahlo večjo odpornost. Nadalje, vzorec zajema večje število podjetij iz bonitetnih razredov A in B, pri katerih je zaradi višje finančne trdnosti izračunana večja odpornost podjetij.

Poudarjamo, da ima naša raziskava največjo primerjalno vrednost med podjetji, ki so v raziskavi sodelovala, in manj glede ugotavljanja odpornosti na ravni skupnega izračuna oz. rezultata, iz katerega lahko sklepamo neke splošne ugotovitev glede odpornosti, ki so na kratko predstavljene v poglavju »Rezultati merjenja«.

Področja merjenja odpornosti in določitev uteži

Merjenje odpornosti smo opravili na 9 področjih delovanja podjetij, za katere menimo, da celostno zajemajo vse vidike delovanja. Znotraj posameznega področja smo izbrali indikatorje, pri katerih se lahko razlikuje, ali podjetje deluje tako, da je bolj ali manj odporno.

Zaradi specifičnosti krize, povezane s covidom-19, smo pri (tokratnem) merjenju odpornosti upoštevali tudi vidik intervencije države (upoštevajoč ukrepe PKP), ki jo razumemo kot podjetju »umetno« dodano odpornost, če je podjetje prejelo pomoč iz ukrepov PKP.

Dodatno smo določili primerno utež (pomembnost) vsakemu posameznemu področju, saj menimo, da področja med seboj niso enakovredna pri odražanju odpornosti podjetja, temveč določena področja več dodajajo k odpornosti in druga manj.

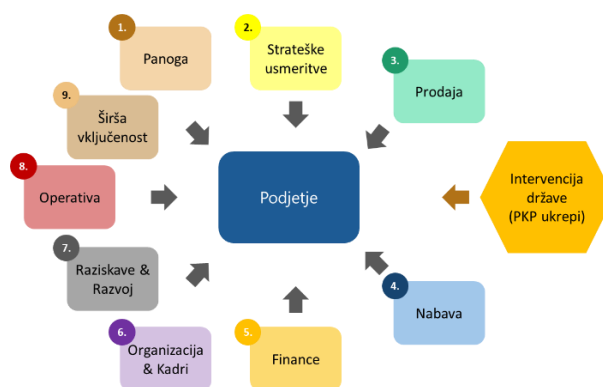


Diagram: Področja preizkusa odpornosti

Področja	Število indikatorjev	Skupna utež
Strateške usmeritve	3	7 %
Finance	12	24 %
Prodaja	16	19 %
Nabava	6	8 %
Organizacija in kadri	8	17 %
Operativnost	6	8 %
Raziskave in razvoj	3	7 %
Širša vključenost	3	5 %
Panoga	4	5 %
SKUPAJ	61	100 %
Intervencija države (ukrepi PKP)	4	13 %
Vprašanje: bi želeli še kaj dodati	1	0 %
Aktivnosti covid-19	4	0 %

Tabela: Področja merjenja odpornosti, število indikatorjev znotraj področja in skupna utež v %

Za vsak indikator znotraj področja je bilo zastavljeno vprašanje s ponujenimi odgovori (od treh do petih možnih odgovorov), ki kažejo na raven obvladovanja indikatorja, na katerega se vprašanje nanaša, in področja kot celote. Pri sestavi možnih odgovorov, s katerimi se preverja raven obvladovanja indikatorja oz. področja, smo upoštevali uveljavljene mednarodne standarde najboljših finančnih, poslovnih, organizacijskih in vodstvenih praks.

Podjetja so podala odgovore na 49 vprašanj, na preostalih 21 je odgovore podal Valior (razmerje 70 % : 30 %), kar pomeni, da je ocena sestavljena primarno iz indikatorjev, ki temeljijo na odgovorih podjetja, ter tudi iz indikatorjev, ki temeljijo na ekspertni presoji Valior.

Teoretično bi bilo podjetje, ki bi na vsa zastavljena vprašanja dobilo največje število točk, torej bi doseglo 100 % od določenih uteži posameznega področja, 100 % odporno.

V praksi popolnoma (100 %) odporno podjetje ne obstaja, kot tudi ne podjetje, ki bi bilo popolnoma neodporno (rezultat merjenja znaša 0 %), saj bi podjetje končalo v stečaju, preden bi odpornost podjetja padla na 0 %.

Rezultati merjenja

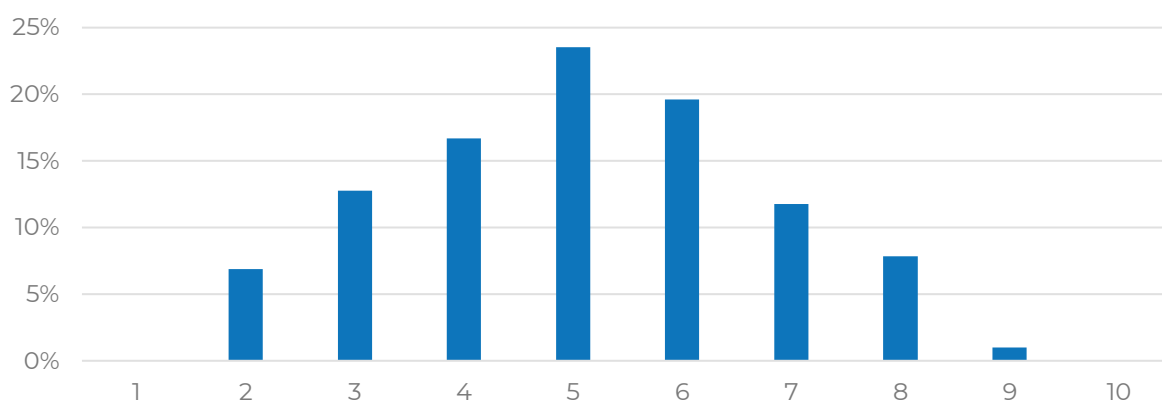
Rezultat merjenja odpornosti na ravni vseh podjetij je pokazal tipično razporeditev podjetij v obliki normalne distribucije z največjim deležem podjetij, ki dosegajo dobro odpornost, in manjšim deležem podjetij, ki so

Upoštevač te skrajnosti med doseganjem 100 % in 0 % odpornosti so se temu primerno prilagodile ocene odpornosti. Indeks odpornosti v razponu med 0 % in 100 % smo torej prek spodnje tabele pretvorili v oceno odpornosti od 1 do 10.

Razpon rezultata v %	Ocena
0–39	1
40–45	2
46–49	3
50–54	4
55–59	5
60–64	6
65–69	7
70–74	8
75–79	9
80–100	10

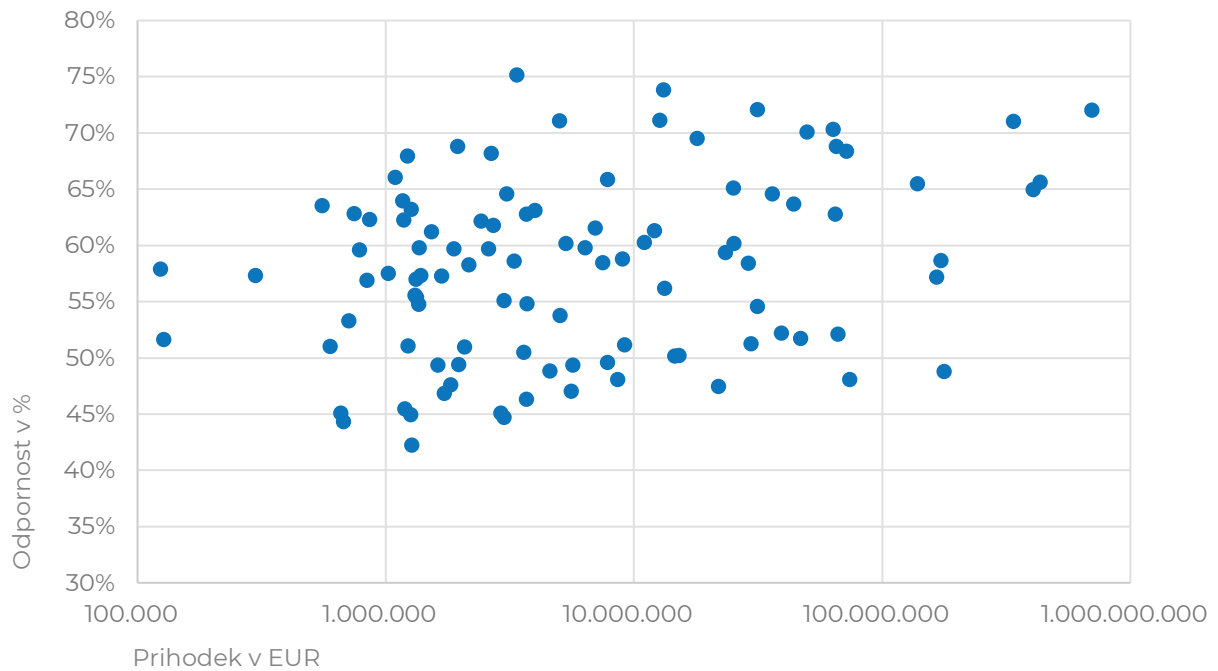
Tabela: Razpon rezultata merjenja odpornosti v % in pripadajoča ocena

v obeh skrajnostnih, torej zelo slabo in zelo dobro odporna. Tako vrednost mediane kot povprečna vrednost izmerjenega indeksa odpornosti znašata 58 %, kar se prevede v skupno povprečno oceno 5.



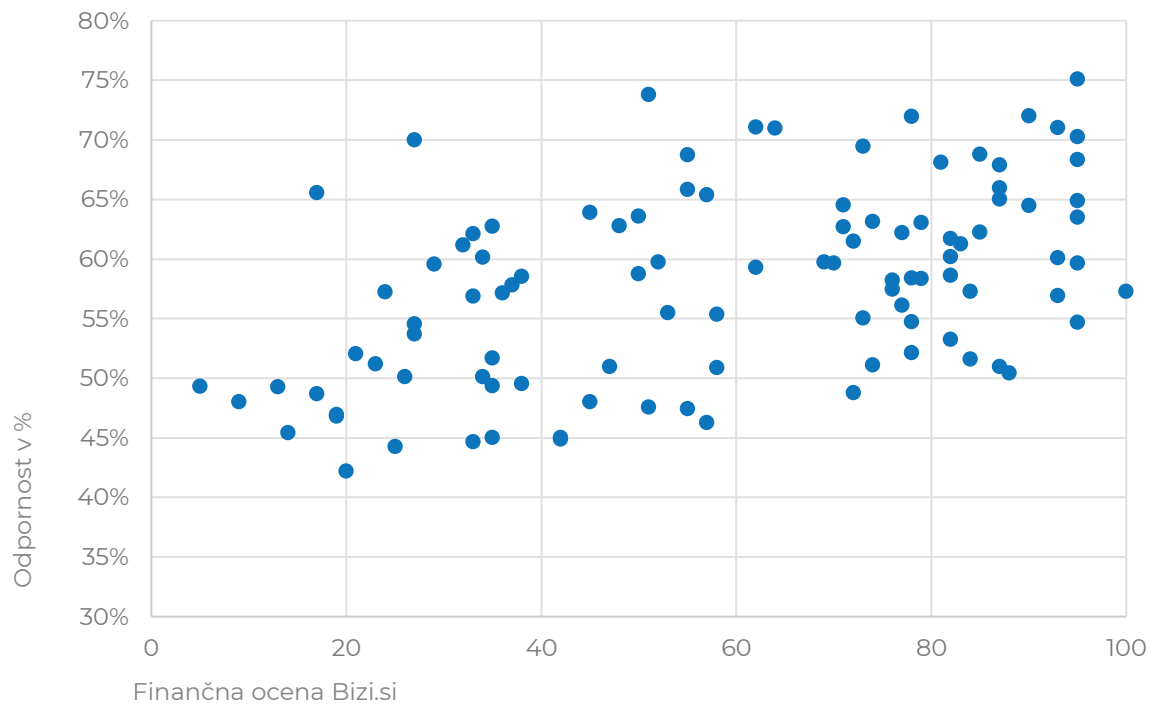
Graf: Porazdelitev ocen odpornosti vseh obravnavanih podjetij, v %

Pri razumevanju rezultatov izračuna odpornosti nas je dodatno zanimalo, kako sta odpornost determinirali velikost (prihodek v EUR) in finančna boniteta podjetja (BIZI Finančna ocena) prek izračuna korelacije.



Graf: Korelacija med odpornostjo in velikostjo podjetja

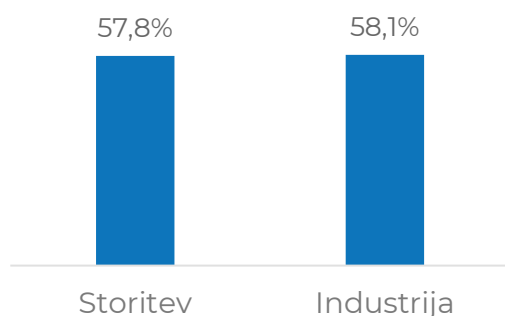
Izračun korelacije daje rezultat 29 %, kar pomeni relevantno pomembno korelacijo (zelo pomembna korelacija se determinira šele z rezultatom nad 60 %).



Graf: Korelacija med odpornostjo in boniteto podjetja

Izračun korelacije daje rezultat 46 %, kar pomeni relevantno pomembno korelacijo (zelo pomembna korelacija se determinira šele z rezultatom nad 60 %). Pomembno je poudariti razliko med finančno oceno (v Bizi.si pomeni statični del bonitetne ocene, ki se med letom ne spreminja) in oceno odpornosti. Namreč finančna ocena je izračunana na podlagi kvantitativnih podatkov iz računovodskih izkazov za zadnja tri leta, pri čemer je največji poudarek na finančni varnosti, donosnosti, učinkovitosti, uspešnosti in denarnem toku. Tako boniteta podjetja poenostavljeno meri možnosti stečaja podjetja. Medtem ko je pri oceni odpornosti, poleg finančnega stanja podjetja, velik poudarek na že navedenih »mehkih« faktorjih, kar prvenstveno meri sposobnost odziva podjetja na večjo krizo ali šok, s perspektivo podjetja usmerjeno v prihodnost.

Ugotavljali smo tudi možne razlike pri odpornosti med segmentoma industrije (SKD dejavnosti od B do D) in storitev (SKD dejavnosti od E do N).



Graf: Odpornost podjetij glede na umestitev v segment industrija ali storitev

Razlike med segmentoma so minimalne v skupnem izračunu. V poglobljenem pogledu se kažejo večje razlike le med segmentoma pri področjih nabava ter raziskave in razvoj. Pri slednjem so podjetja v segmentu industrija bolj odporna, medtem ko so pri področju nabave manj odporna.

Ob ugotovitvi, da so razlike med segmentoma minimalne oz. se ne izkazujejo neke bistvene razlike, ni potrebna posebna primerjava

podjetja z njegovimi direktno primerljivimi konkurenti oz. panogo, v kateri deluje podjetje. Ta hip vzorec obravnavanih podjetij tudi (še) ni dovolj velik, da bi bila lahko primerjava statistično značilna, saj moramo za relevantno primerjavo imeti vsaj 30 podjetij. Bolje se je torej opreti v primerjavi na vsa podjetja. Upoštevati moramo tudi, da podjetja imajo npr. dobre ali slabe finance neodvisno od panoge, v kateri delujejo, in podobno velja za skoraj vsa ostala področja. Tako izgovor »pri nas je pa drugače« ni prepričljiv.

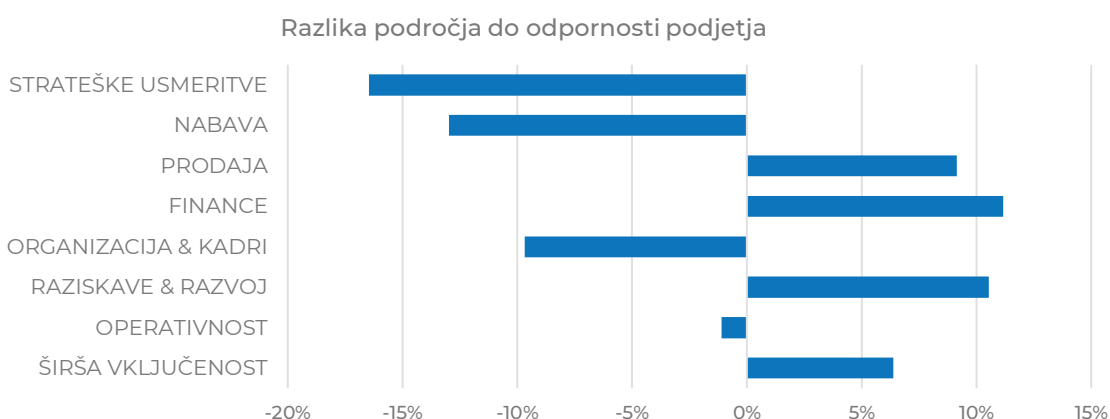
Primerjalne analize

Menimo, da ima naša raziskava največjo vrednost, ko se izvede primerjalna analiza izbranega podjetja večstopenjsko:

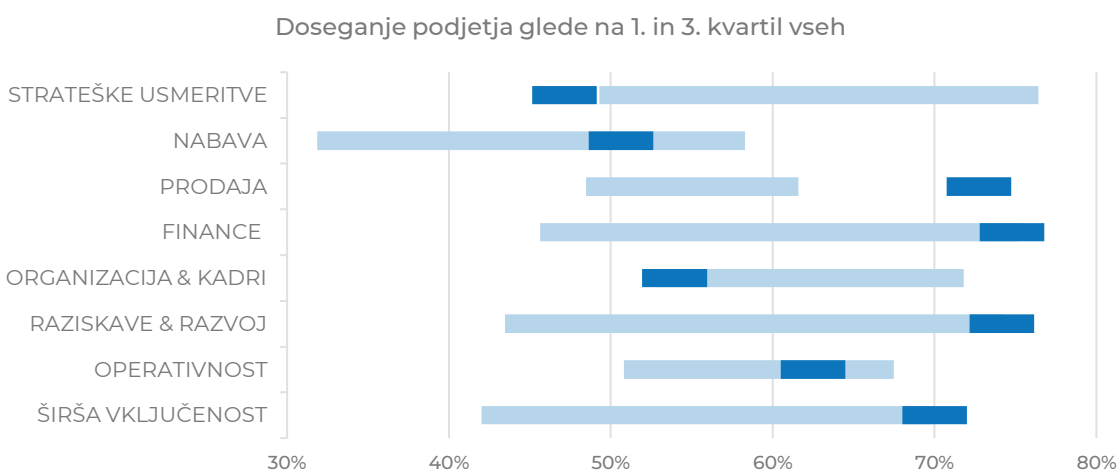
- Najprej pri razumevanju odklonov od povprečne izračunane odpornosti podjetja po posameznih področjih. Posamezna področja podjetju dodajajo odpornost – so izračunana nad povprečjem odpornosti podjetja, nekatera druga področja podjetju odvzemajo odpornost – so pod povprečjem odpornosti. Tako dobi podjetje jasen uvid, katera področja so zanj problematična in predstavljajo največjo priložnost za dvig odpornosti.
- Podobno lahko primerjamo odpornost podjetja po posameznih področjih glede na 1. do 3. kvartil (od 25 % do 75 % percentila) izračunane odpornosti za vsa obravnavana podjetja. Tako podjetje pridobi tudi širši vidik in primerjavo, kako je odporno v primerjavi z ostalimi podjetji,

ter dodaten signal, katero področje je zanj problematično in predstavlja priložnosti za dvig odpornosti.

- c. V nadaljevanju je izračunan potencial spremembe v letih, ki ponazarja, koliko let bi podjetje potrebovalo, da doseže najboljše ocene. Namreč na podlagi samoocene podjetja po posameznih vprašanjih je mogoč izračun razlike do odgovora, ki predstavlja najvišjo raven odpornosti. Ta razlika se potem kombinira z oceno potrebnega časa (na podlagi naših izkušenj), ki ga podjetja tipično potrebujejo, da uspejo narediti potreben napredek in dvig na novo raven izboljšane delovanja. Tako podjetje pridobi dodatni signal, koliko napora in časa je treba vložiti v izboljšanje odpornosti. V splošnem bodo podjetja z nižjo odpornostjo potrebovala več časa za uvrstitev na vrh – po drugi strani imajo tudi več potenciala za izboljšanje. Vendar pa ravno zaradi razlike po pomembnosti, uteži in oceni na ravni 70 individualnih indikatorjev znotraj vseh področjih to ne drži v popolnosti: dve podjetji z isto oceno imata lahko različno dolžino potenciala sprememb v številu let.
- d. Izračunan je tudi kazalnik uravnoteženosti, ki ponazarja, kako so področja uravnotežena. Skala uravnoteženosti je med 1 in 5 (1 pomeni najmanj in 5 najbolj). Podjetje pridobi dodatno razumevanje, ali je v splošnem pri vseh posamičnih 9 področjih slabo ali dobro (ima uravnoteženo oceno čez vsa področja) in ali ima določena področja v podjetju vrhunsko nastavljena, nekatera pa ravno obratno (imam torej nizko uravnoteženost). Ta indeks se meri s preprostim izračunom standardne deviacije izračunov odpornosti po področjih.



Graf: Primer primerjalne analize »Razlika področja do odpornosti podjetja«



Graf: Primer primerjalne analize »Doseganje podjetja glede na 1. in 3. kvartil vseh«

Subjektivnost ocenjevanja in strinjanje podjetja z dano oceno odpornosti

Upoštevati je treba dejstvo, da je samoocenjevanje zmeraj podvrženo določeni stopnji subjektivnosti, kar (lahko) vodi v bolj »optimistične« ali bolj »konservativne« odgovore. Faktorja subjektivnosti ne moremo v celoti izločiti, saj je bila večina indikatorjev izračunana na podlagi odgovorov podjetja (manjši del na strani Valiorja, kjer smo imeli enake standarde za vsa podjetja).

Hkrati je treba upoštevati, da polovica uteži (12,5 % od 24 %) za finančne indikatorje izhaja iz preteklega leta (2019) in da se je realna finančna slika podjetja do konca leta (2020) lahko že bistveno spremenila. Tega učinka se v finančnih indikatorjih, ki so vezani na preteklo leto, ne zaznava.

Epidemija, povezana s covidom-19, je imela na dinamiko sprememb po panogah (v finančnem in poslovnem smislu) izjemen učinek v obe skrajnosti, tako pozitiven kot negativen. Primer pozitivne spremembe v razmerah epidemije covid-19 so doživela npr. podjetja, ki se ukvarjajo z digitalizacijo storitev, spletno prodajo, spletnim gamingom ipd., in kljub temu, da sicer lahko izkazujejo slabo odpornost, so imela poslovno uspešno leto. In obratno, primer negativne spremembe v razmerah epidemije so npr. doživela podjetja v gostinstvu, ki so imela slabo poslovno leto ne glede na morebitno visoko odpornost. Zato se za take primere podjetij, ki so bila skrajno (pozitivno ali negativno) zaznamovana z dogajanjem v panogi, prvenstveno zastavlja vprašanje, še koliko boljše bi uspeli, če bi bila njihova odpornost višja, ali koliko slabše bi še bilo v primeru, da bi bila njihova odpornost še nižja. Tako je treba razumeti, da se subjektivno videnje stanja podjetja in tudi trenutna finančna situacija podjetja ne odražata nujno v oceni njegove odpornosti.

Upoštevajoč navedeno lahko primerjalna analiza pokaže višjo ali nižjo oceno podjetja, kot bi objektivno lahko bila. Hkrati se lahko podjetje ne strinja z dano oceno. Ne glede na to si lahko podjetje ustvari uporabne zaključke s primerjavo med področji znotraj podjetja, kjer je razvidna interna slika podjetja.

Način in pristop, kako se podjetje loti zviševanja svoje odpornosti (po posameznih elementih), je že stvar aktivnosti in projektov za izboljšanje. V poglavju »Dvigovanje odpornosti« so na kratko predstavljeni logika in pristopi k iniciativam za dvigovanje odpornosti podjetja.

Opomba: Primer poročila odpornosti, ki ga podjetje pridobi z meritvijo odpornosti in združuje vse ključne primerjalne analize, najdete v prilogi dokumenta.

Ključne ugotovitve

Pri izračunu odpornosti smo ugotovili, da obstaja več virov, ki razložijo, zakaj nastajajo razlike med slabo in dobro odpornimi podjetji. Poenostavljena razlaga, da je podjetje zaradi velikosti (po prihodkih) ali visoke finančne bonitete (A) tudi visoko odporno, ni mogoča.

Odpornost je namreč pogojena s kombinacijo »trdih« faktorjev (torej velikostjo in finančno boniteto podjetja) in tudi »mehkih« faktorjev, ki vključujejo elemente, povezane z izdelanimi strateškimi usmeritvami podjetja ali stopnjo upravljanja uspešnosti zaposlenih ter stalnim raziskovanjem in inoviranjem podjetja.

Poleg velikosti uteži posameznega področja k skupnem izračunu ocene odpornosti lahko dobimo zelo dober uvid v pomembnost področij tudi prek izračuna korelacije med področjem in odpornostjo podjetja.

Področje	Korelacija
Strateške usmeritve	54 %
Panoga	23 %
Nabava	28 %
Prodaja	52 %
Finance	68 %
Organizacija in kadri	55 %
Raziskave in razvoj	46 %
Operativnost	27 %
Širša vključenost	44 %

Tabela: Korelacija področja in odpornosti podjetja

Strateška usmeritev izkazuje visoko korelacijo z odpornostjo podjetja. Kadar ima podjetje izdelano strateško usmeritev, ki jo redno spremlja ob tem, da uspe realizirati vse, kar si je strateškega zastavilo, ter je v to vključen dober del podjetja, to pomeni visoko odpornost.

Trdno finančno stanje je pomemben temelj odpornosti, verjetno najboljši ščit pred nevarnostmi za podjetje, kadar se znajde v poslovnem okolju, v katerem se pojavita plačilna nedisciplin in omejevanje finančnih sredstev (s strani bank). Pomembno je za razvoj poslovanja ali nove investicije likvidnosti, potencialne prevzeme ipd.

Zelo visoko na lestvici področij, ki pomembno prispevajo k odpornosti podjetja, sta organizacija in kadri, kar ni presenetljivo, saj ravno odzivnost organizacije, procesov in ljudi (in njihova motiviranost) pomembno prispeva k prilagodljivosti podjetja novim (kriznim) razmeram. S tem ko organizacija podjetja v dobršni meri odslikava način delovanja, ki ga trg (kupec) zahteva ali pričakuje, ima sinhronizirane prioritete tako na ravni podjetja kot zaposlenih, je odprto za talente in njihov razvoj ter uspe vzpostaviti odpro komunikacijo na ravni celotnega podjetja, ustvarja podjetje interne pogoje, ki ga naredijo prožnega in prilagodljivega.

Naprednost in inovativnost podjetja se dosežata s stalnim raziskovanjem in razvojem. Naprednost in inovativnost nista mišljeni zgolj v smislu uporabe nove tehnologije ali razvoja novega izdelka, temveč se ju razume tudi kot napredno znanje, napredno izvajanje procesov (operative) ali napredni poslovni model z novim pristopom na trgu. Tako je pomemben del odpornosti povezan s stalnim raziskovanjem in razumevanjem podjetja glede svoje panoge, trendov in priložnosti, da se vsako leto nekaj na novo zgodi. Tako ima podjetje svoj portfelj produktov ali storitev dobro uravnotežen med »paradnimi« konji in tistimi, ki bodo (gladko) prevzeli vodenje v prihodnosti.

Odpornost podjetja, ki je povezana (korelira) s prodajo, je nekje v sredini vseh naštetih elementov. Dejstvo je, da je visoko odpornost v prodaji težje doseči, pri čemer je način, kako prodaja v podjetju funkcionira, že determiniran s panogo, v kateri podjetje deluje. Odpornost prodaje tipično pomeni, da podjetje obvladuje dober tržni delež, razvejanost prodajnih kanalov, število trgov (in kupcev), upravljanje s kupci in nenazadnje produkte in storitve, ki predstavljajo kupcu višjo vrednost. Dejstvo, da vsaka panoga ne ponuja takega nabora možnosti, v katerih bi podjetja lahko uspela in zgradila odporno prodajo.

Širša vključenost podjetja v lastno družbeno skupnost, interesne skupine, skrb za okolje, blaginjo ipd. je nekaj, kar podjetju neposredno ne daje oprijemljivih in merljivih rezultatov oz. koristi, vendar ga utrjuje v smislu »v slogi je moč«.

Manjša korelacija je prepoznana pri področjih nabava, operativnost in panoga.

Odpornost se torej gradi na celostnem obvladovanju številnih področij. Trdne finance dolgoročno ne pomagajo veliko pri odpornosti, če podjetje nima jasne strategije, odzivne organizacije, motiviranih kadrov, raziskovanja in napredka prek razvoja, diverzificirane prodaje in nabave ter širše vključenosti v okolje. Seveda velja tudi obratno.

Ostala spoznanja in lekcije iz raziskave:

- a. (Že) ugotovljena minimalna razlika med segmentoma industrija in storitev.
- b. Korelacija med odpornostjo in intervencijo države (ukrepi PKP) je slaba in pričakovano negativna (-16 %). Intervencija je v povprečju dvignila odpornost za 10 %, pričakovano največ v panogi gostinstva (4-krat več kot drugje).
- c. Naknadno smo izločili nekaj indikatorjev, ker smo ugotovili, da niso relevantni, ne ponujajo zadostne disperzije odgovorov ali pa je dispozicija odgovorov vodila v smer prevelikega »optimizma« respondentov (indikatorji: število let delovanja, število dni blokade TR, neplačane davčne obveznosti, menjava dobaviteljev).
- d. Vprašalnik je najbolj primeren za profil proizvodnega podjetja z več kot 50 zaposlenimi. Najmanj je primeren za manjša storitvena podjetja, ki za delovanje ne potrebujejo veliko sredstev (poslovni prostor, obratna sredstva ipd.).

Odziv podjetij na covid-19

V raziskavi smo dodatno merili tudi odzivnost podjetij pri spopadanju s krizo covid-19. Serija vprašanj je bila zastavljena v štirih sklopih. Vsak sklop predstavlja časovno komponento odziva.

Prvi sklop »Aktivnosti za "kritično" reševanje delovanja podjetja« sprašuje o prvih odzivih pri kritičnem reševanju ob soočenju s krizo.

Drugi sklop »Aktivnosti za kreiranje in udejanjanje "ustvarjalnih" rešitev« sprašuje o razvoju hitrih in pametnih potez kot odgovor na priložnosti, ki so nastale zaradi epidemije covid-19.

Tretji sklop »Aktivnosti za optimizacijo obstoječega poslovanja« sprašuje, kako je podjetje pospešilo izboljšave, na katerih je podjetje že bilo aktivno pred epidemijo covid-19, saj so bili v to prisiljeni ali pa se je izkazala kot posebna priložnost.

Četrty sklop »Aktivnosti za kreiranje temeljnih inovacij, ki vas bodo prilagodile novi realnosti« sprašuje, kakšne temeljne premike si je podjetje že zastavilo glede na novo realnost zaradi covid-19.

V prvem sklopu so se podjetja (razumljivo) najbolj odzvala s prilagoditvijo organizacije dela in vzpostavitev varnega okolja. Potreba

po tem, da se naredijo (prilagodijo) novi dogovori z dobavitelji in kupci, je bila manj pomembna.

V drugem sklopu so se podjetja najbolj odzvala z identifikacijo priložnosti, ki jih je nova (covid-19) situacija ponudila, manj pa z nadaljnjim korakom za realizacijo teh priložnosti.

V tretjem sklopu so se podjetja najbolj osredotočila na izboljšave, ki so jih v preteklosti že vodila. Sklepamo, da zaradi prepoznane nujnosti, da je treba izboljšave pospešiti.

V četrtem sklopu so se podjetja najbolj intenzivno lotila premišljevanja in razumevanja nove situacije in temeljnih premikov v panogi, ki se bodo (verjetno) zgodili.

Na splošno lahko ocenimo, da so aktivnosti, po katerih so podjetja najbolj posegala v novi situaciji zaradi covid-19, predvsem »nujna« reakcija in ne toliko »proaktivno« delovanje. Izvajanje aktivnosti, ki so sicer po svoji naravi in vsebini bolj »proaktivne«, kažejo na večjo prilagodljivost in posledično večjo odpornost podjetja.

Intervencija države (ukrepi PKP)

K merjenju odpornosti smo v ločenem delu dodali tudi vprašanja za podjetja, ki so izključno vezana na uporabo ukrepov PKP. Tako so nekatera podjetja, ki so bila zaradi zaprtja najbolj prizadeta, le tako uspela preživeti. Nekaterim podjetjem pa so ukrepi pomenili le dodatni plus pri (stroškovni) optimizaciji. Naše razumevanje intervencije države z ukrepi PKP je, da je to predstavljalo »umetno« dodano odpornost (respirator odpornosti).

Ukrep PKP, ki je bil najpogosteje uporabljen (36 % podjetij), je bilo uveljavljanje nadomestila za zaposlene. V zanemarljivih deležih (od 12 do 13 %) so se uporabili ukrepi PKP glede odloga plačil do države, moratoriji na posojila ali pridobivanje svežega denarja prek različnih shem.

Ukrepe PKP so uporabljala predvsem podjetja iz dejavnosti, povezanih z gostinstvom, trgovino in turizmom. Izračun korelacije med uporabljanjem ukrepov PKP in odpornostjo podjetij pa pokaže, da je korelacija zelo nizka (-16 %), kar je zelo zanimivo spoznanje. Praviloma in v idealnem svetu bi morala biti pomoč usmerjena na šibka oz. nizko odporna podjetja, tako pa so pomoč prejemale vsa podjetja neodvisno od stopnje odpornosti.



5. Dvigovanje odpornosti

Zgolj robustni procesi in finančna trdnost podjetja ne zadoščajo, da se uspešno spoprimemo z (novo) negotovostjo. V današnjem negotovem okolju se tudi ne moremo osredotočiti izključno na krepitev svoje obrambne moči.

Obrambo je treba taktično dopolniti z ukrepi, ki krepijo odpornost. Odpornost podjetja je ključna pri prilagajanju in uspehu v novih okoliščinah.

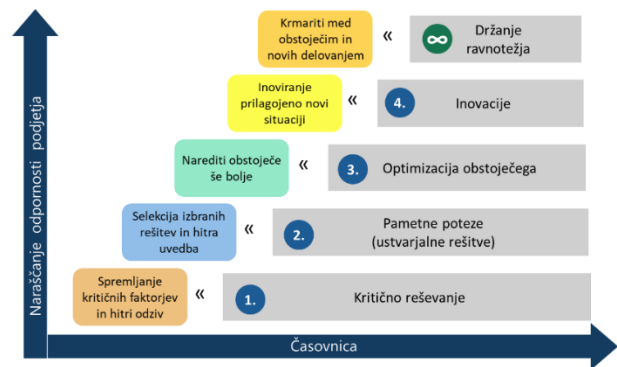


Diagram: Pot naraščanja odpornosti podjetja

Kako prepoznamo, da je podjetje v (resnih) težavah:

- Pojavijo se likvidnostne težave, ki vodijo v poslabšanje poravnanih obveznosti do dobaviteljev, davčnih obveznosti (ki neusmiljeno vodijo v blokado TR), obveznosti do bank (ki zmanjšajo posojilno zmožnosti in vodijo v restriktivno obravnavo) in nenazadnje v neporavnane stroške dela, kar hudo rani moralo v podjetju in pripravljenost na delo. Na koncu to vodi v prisilno poravnavo, potencialne tožbe, stečaj, likvidacijo in izbris podjetja.
- Oslabitev prodajnih poti (kanalov) in dostopa do kupcev, poslabšanje prodajne uspešnosti (konverzije) z izgubljanjem števila kupcev, izgubljanje tržnega deleža, zmanjšanje konkurenčnega položaja, zmanjšanje zadovoljstva strank in zaupanja v blagovno znamko (oz. podjetje).
- Talenti pričnejo zapuščati podjetje, zmanjša se nagrajevanje uspešnih, kar zmanjša motivacijo za delo (progresiven nastop na trgu, učinkovitost dela, inovativno razmišljanje ipd.). Poveča se odsotnost od dela, težko se sprejemajo novi izzivi, občutek skupnosti in enotnosti izginja, komunikacija v podjetju postaja razglašena in neslišana, težko se sledi usmeritvam vodstva.
- Bolj kot se podjetje ukvarja z lastnimi težavami, manj ima pozornosti, kaj se dogaja okrog njega, manj razume svoje okolje, trende, zadnje inovacije. Tako izgublja moment in kapaciteto inovirati samega sebe. Izdelki in storitve, ki jih ponuja, se vse bolj približujejo koncu svoje življenjske dobe.
- Operativna izvedba se začne slabšati tako, da se začnejo povečevati pomanjkljivosti in napake na proizvodnih ali izvedbenih storitvah, poslabša se dobavljivost oz. pravočasnost izvedbe storitev, kar vodi v povečevanje nezadovoljstva kupcev in visoke stroške, povezane s tem.
- Na koncu je podjetje prepoznano kot tisti akter v panogi, ki dela slabo (je na slabem glasu), in zato težko sklepa partnerstva, omrežja in se težko povezuje v interesne skupine.

Spiralo težav, v kateri se podjetje lahko znajde, je treba ustaviti. Odpornost je treba določiti kot strateško pobudo, ki se podpira na najvišji ravni organizacije. Glede na to, da je krepitev odpornosti večletno potovanje, ki zahteva strukturiran in dosleden pristop, je treba oblikovati formalno vizijo, ki temelji na načelih in smernicah odpornosti.

Podjetje tako vzpostavi odpornost kot temeljno kompetenco in poslovni imperativ ter vgradi odpornost v vsa svoja ključna poslovna področja.

Odpornost podjetja se dviguje stopenjsko. Pomembni so tako prvi odzivi pri kritičnem reševanju ob soočenju s krizo kot tudi vsi nadaljnji koraki, ki sprožijo pohitreno izboljševanje in inoviranje podjetja.

Umetnost je držanje ravnovesja med aktivnostmi podjetja, ki zahtevajo »obrambo« za ohranitev obstoječega in hkrati »napad« za osvajanje novih priložnosti, ter držanjem »rutine«, ki zagotavlja utečenost in hkrati »dinamičnost« za ustvarjanje pametnih novih rešitev.

Predanost prilaganju je najboljša popotnica za doseganje visoke odpornosti.



Diagram: Krog stalnega učenja na poti dvigovanja odpornosti

Zbrana so načela uveljavljanja odpornosti v podjetju.

1. **Prizadevanja za odpornost na ravni celotnega podjetja**

V krepitev odpornosti mora biti zavezano celotno podjetje. Za vsako področje (funkcijo) je treba razumeti njihovo odvisnost (znotraj ali zunaj podjetja) in potencialno ranljivost.

2. **Zgraditev kulture**

Uveljavljati način razmišljanja (razumevanja) iz perspektive odpornosti. Spodbujati medsebojno usklajenost in skupne cilje. Preseči »status quo«, se nenehno učiti in spodbujati kreativno razmišljanje.

3. **Upravljanje z odpornostjo**

Upravljanje odpornosti je vdelano v upravljavsko strukturo. Oblikujejo se ustrezni postopki (politike), spremljajo se načrtovani in realizirani ukrepi odpornosti, vzpostavijo se prednostne naloge in financiranja.

4. **Preglednost in merljivost**

Uporaba obsežnega nabora metrik in poslovnih kazalnikov za merjenje rezultatov odpornosti in poročanje o napredku.

5. **Odprava nepotrebne kompleksnosti**

Odstranjevanje ali izogibanje nepotrebni kompleksnosti z zmanjšanjem stičnih točk, odstranjevanjem posrednikov, uporabo industrijsko sprejetih standardov in praks namesto lastniških rešitev.

Ta Bela knjiga je med drugim namenjena spodbujanju dialoga in razpravi na temo odpornosti. **Zato vas vabimo, da svoje komentarje in povratne informacije delite z nami.**

Ob tej priložnosti bi se za sodelovanje pri projektu radi zahvalili predvsem raziskovalni družbi Valicon, ki nas je usmerjala pri statistični obdelavi in interpretaciji podatkov.

Če želite pridobiti poglobljen in edinstven vpogled v odpornost svojega podjetja ter potencialne ukrepe za njen dvig, se obrnite na nas. Z veseljem vam bomo pomagali.

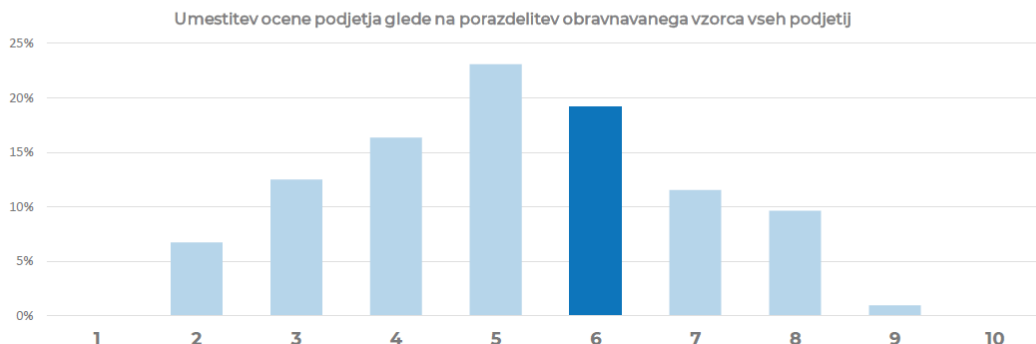
Valior d.o.o.
Trg republike 3
1000 Ljubljana
www.valior.si

Priloga

Primer poročila za podjetje Vzorec d.o.o.

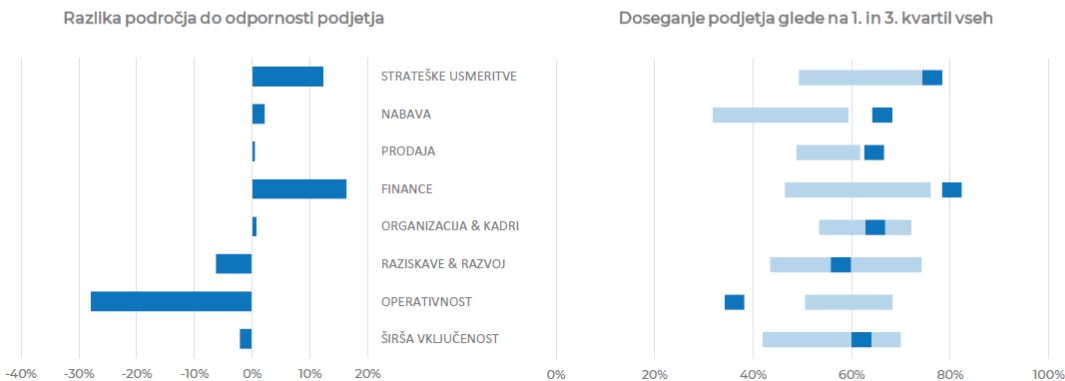
VZOREC D.O.O. OCENA 6

Dejavnost: I - Dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov



Na grafu je s svetlo modro barvo prikazana porazdelitev ocen vseh obravnavanih podjetij. S temno modro barvo je označena ocena podjetja. Ocena odpornosti 6 od 10 uvršča podjetje rahlo nad povprečje glede na obravnavani vzorec vseh podjetij. Podjetje se razmeroma dobro odzove v turbulentnih časih, je dobro odporno na šoke in izkazuje zadosti stabilnosti. Na nekaterih področjih so rezerve za dvig odpornosti in zagotovitev dolgoročne stabilnosti.

Na spodnjih dveh grafih je prikazana struktura odpornosti po področjih: kje podjetje izgublja (negativen odklon) in kje pridobiva.



Na odpornost vpliva več indikatorjev. Na zgornjem grafu je prikaz razdeljen po področjih. Vse, kar je negativno, znižuje odpornost. Vse, kar je pozitivno, izboljšuje odpornost. NASVET: osredotočite se na področja, na katerih najbolj negativno odstopate od povprečja.

S svetlo modro barvo je na zgornjem grafu prikazana porazdelitev polovice srednjih podjetij (od 25 % do 75 % percentila oz. od 1. do 3. kvartila). Modra pika označuje vaše podjetje na posameznem področju (glede na vsa obravnavana podjetja).

Indeks odpornosti (od 0 % do 100 %)	64%	Ta številka ponazarja podroben izračun odpornosti, kjer je povprečje vseh 58 %.
Kazalnik uravnoteženosti (od 1 do 5)	4	Ta številka ponazarja, kako so področja uravnotežena: 1 – najmanj, 5 – najbolj.
Potencial spremembe v letih	2,2	Ta številka ponazarja, koliko let bi podjetje potrebovalo za najboljšo oceno.
Glede na panogo	ni razlike v oceni	Razlike ocen med panogami so zanemarljive. Če so, je tu opomba.
Glede na velikost podjetja	ni razlike v oceni	Razlike ocen med različno velikimi podjetji so majhne. Če so, se prilagodi ocena.
Glede na podporo PKP	izboljša za 1 oceno	Intervencija države prek ukrepov PKP lahko "umetno" dvigne oceno odpornosti.ⓘ

METODOLOGIJA

Podatki so bili pridobljeni prek vprašalnika od več kot 100 podjetij decembra 2020, dopolnjeni so bili z javnimi podatki ter skalibrirani pri Valior d.o.o. Vzorec vseh obravnavanih podjetij je reprezentativen v vseh panogah in za vse velikosti podjetij. Podatki so agregirani in anonimni na nivoju celotne analize. Metodologija je natančno predstavljena v javno objavljeni beli knjigi – white paper (www.odpornost.si/belaknjiga.pdf).

Več informacij in kontakt na: www.odpornost.si