



14. DAN KAKOVOSTI IN INOVATIVNOSTI DOLENJSKE IN BELE KRAJINE



GOSPODARSKA ZBORNICA
DOLENJSKE IN BELE KRAJINE

OBVLADOVANJE TVEGANJ V ORGANIZACIJAH

DR. NEVA MAHER
23. NOVEMBER 2011
NOVO MESTO

GOVORITI O TVEGANJIH POMENI...

- ⊕ POZORNOST KAKOVOSTI:
- ⊕ NOSILCEM OBVLADOVANJA KAKOVOSTI
- ⊕ NJIHOVA ODGOVORNOST
- ⊕ POTENCIALI KAKOVOSTI (in EFQM)
- ⊕ KAKOVOST JE \sum VREDNOT
- ⊕ OBSTAJA TVEGANJE OGROZITI VREDNOTE

TVEGANJE:KAKOVOST

ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI

so sistem in ukrepi, vgrajeni v proces in, da se zagotovi kakovost in rezultati

veliko in stalno je tveganje, ali bodo
resursi porabljeni

- za maksimalno pomembne cilje
- za najbolj pomembna področja

Sistem celostne kakovosti sistema

sistem = input ⇒ proces ⇒ output ⇒ rezultati

Vir: European Framework Quality Management, 1992

| | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------------------|--|--|
| | 2 strategija in namen | | 6 output | |
| 1 management vzpostavi strukturo, vodenje, organizira, HRM in nadziranje | 3 cilji | 5 procesi in evidentiranje | 7 poročanje | 9 rezultati feed back, tudi zaradi kakovosti |
| | 4 resursi | | 8 vplivi na okolje – znotraj in zunaj podjetja | |

5 temeljnih vrednot XXI. stoletja

- ⊕ 1. Poštenost (odgovornost) - Integrity
- ⊕ 2. Zakonitost - Regularity
- ⊕ 3. Gospodarnost – Economy
- ⊕ 4. Učinkovitost - Efficiency
- ⊕ 5. Uspešnost - Effectiveness

OBVLADOVANJE TVEGANJ - GLOSAR

MANAGING RISK
RISK MANAGEMENT

⊕ IN KLJUČNE BESEDE:
SYSTEM MANAGEMENT
PERFORMANCE MANAGEMENT
INPUT, OUTPUT, REZULTAT, DODANA
VREDNOST
AKTIVNOSTI, POTREBNE ZA REZULTAT
(ACTIVITY BASED MANAGEMENT)

Se bodo zanamci čudili, kot mi danes?

Srednji vek

- ⊕ Medicina
- ⊕ V rokah brivcev

XXI. stoletje

- ⊕ Management in HRM –
odnosi med ljudmi
- ⊕ V rokah politike

- ⊕ Management je stroka, obvladuje in aktivira POTENCIALE, lastnino lastnika
- ⊕ Dober vodja obvladuje prihodnost.

- ⊕ Pomembne vsebine + tveganja

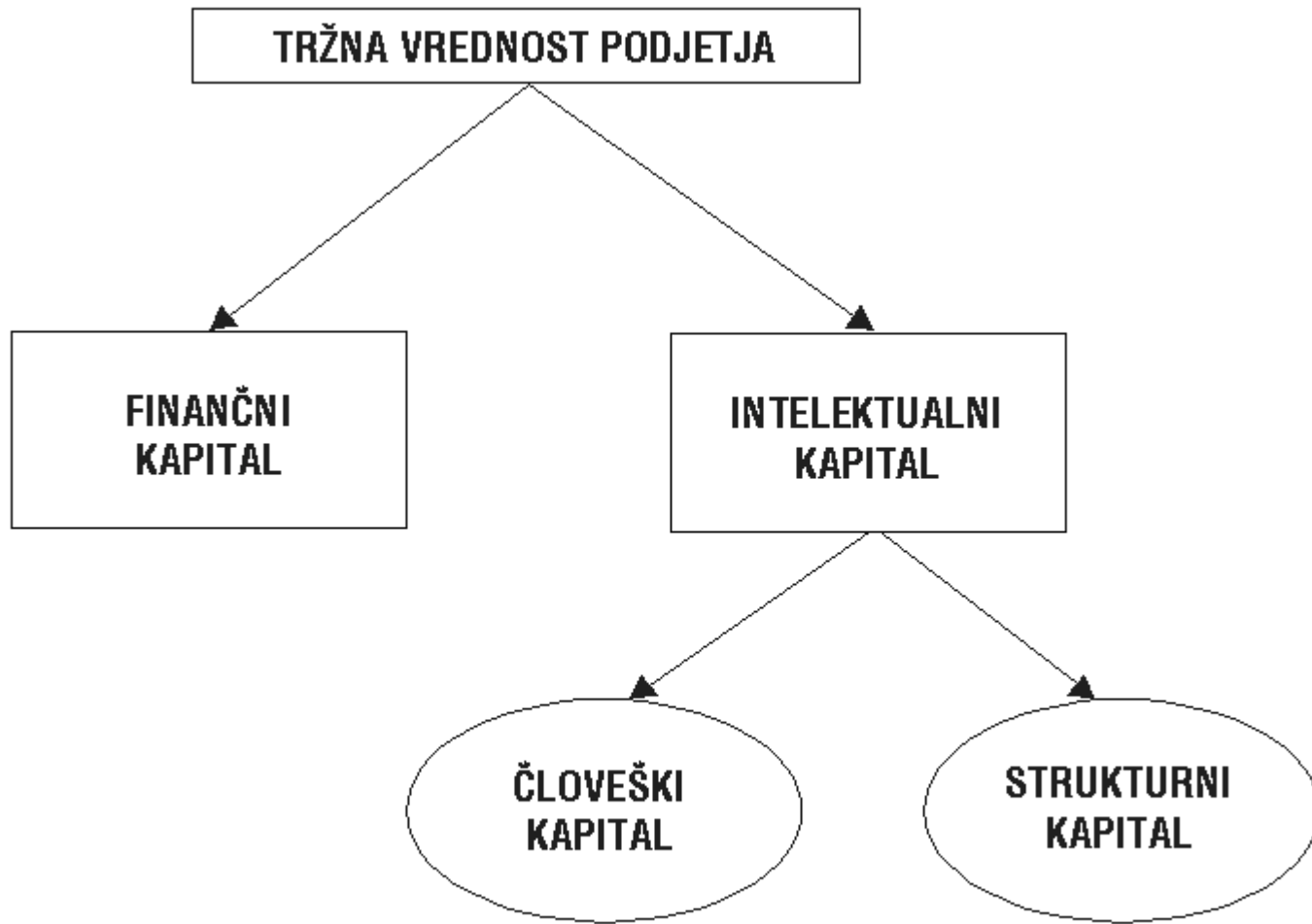
Ekonomski subjekti: obstoj+razvoj vidno+XXI.s.:nevidno

Država, podjetje, posameznik:

**V življenju ni nič gotovega,
Razen smrti in davkov (Slehernik)**



Zakaj? Namen, cilji....in ekonomija XXI. Stoletja milenijske spremembe, ss in dd, kapital in BZ



Slika: Shema vrednosti podjetja (prilagojeno po D. Pučko, ibidem).



ZAKAJ V ŠIRŠI KONTEKST?

Iz kremenca Novo mesto PRETEKLI ČAS!

RAST

Novi posli

- **rast tržnega deleža**

ekonomija = OBSTOJ IN RAZVOJ

mikro

**POSLOVNI REZULTAT
(BUSINESS RESULT)**

- relativni
- absolutno

PROFITABILNOST

- produktivnost
- učinkovitost

RAST

- Novi posli
- rast tržnega deleža

UKREPI

UKREPI

Ključne besede učinkovitega managementa, ki ima rezultate

- ⊕ Sistemski management,
 - ⊕ performance management,
 - ⊕ Inovativni management
 - ⊕ neotipljivo premoženje...
-
- ⊕ Celostna kakovost.

⊕ Poslovodstvo – management mora biti naravnano na rezultate (performance management), delovati mora sistemsko (system management) in z opravljanjem njegovih petih temeljnih funkcij udejanja 5 vrednot sodobnega sveta: poštenost, zakonitost, gospodarnost, učinkovitost in uspešnost.



Performance management

- ⊕ Angleška beseda, ki opiše cilj, ki ga je treba doseči. Za prevod v slovenski jezik pa potrejete več besed, kot so: rezultat in optimalni z aktivnostmi povezani stroški potrebni za dosego rezultatov.

KLJUČNI IZZIVI

- ⊕ • Razumevanje kompleksnosti kakovosti
- ⊕ • Odgovorno “accountable” znanje
- ⊕ • Terminologije
- ⊕ • Širjenje znanja
- ⊕ • Doseči in aplicirati spoznanja glede na KONTEKST.

OBVLADOVANJE KAKOVOSTI

⊕ vmestitev v družbeno-ekonomski kontekst:

⊕ Znanje

⊕ Analitični pristop

⊕ Pravilne metode

⊕ Uporaba dejstev

Evropski okvir managementa kakovosti,

input ⇒ proces ⇒ output ⇒ rezultati

| | | | | |
|------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--|--------------------|
| | 2 Ljudje 9% | | 6 Zadovoljstvo javnosti 9% | |
| 1 Management 10% | 3 Strategija in politika 8% | 5 Proces /aktivnosti/ 14% | 7 Zadovoljstvo kupcev 20% | 9 Rezultati 15% |
| | 4 Viri 9% | | 8 Vpliv na okolje (družbo) 6% | |

ODGOVORNOST managementa in strokovnjaka je:

- ⊕ Imeti vizijo,
 - ⊕ Vedeti, kaj tam čaka,
 - ⊕ Razumeti, kje smo,
 - ⊕ Koliko stane kakovost...
-
- ⊕ ODGOVORNOST DO:
 - ⊕ Družbe, podjetja/firme
 - ⊕ Države, samega sebe...

Tveganja

- ⊕ Sistemska
- ⊕ Operativna

- ⊕ Sistemska
- ⊕ Marketinška
- ⊕ Komercialna

- ⊕ Itd

- ⊕ Teorija Zakonodaja Praksa.

Tržni ukrepi konkuriranja

⊕ *ta silnica najmočnejša.*

⊕ ***podjetja tekmujejo med seboj.***

To so predvsem faktorji:

⊕ *Cena*

⊕ *Kakovost*

⊕ *Celotnost storitve*

⊕ *Pomoč strankam in poprodajne storitve*

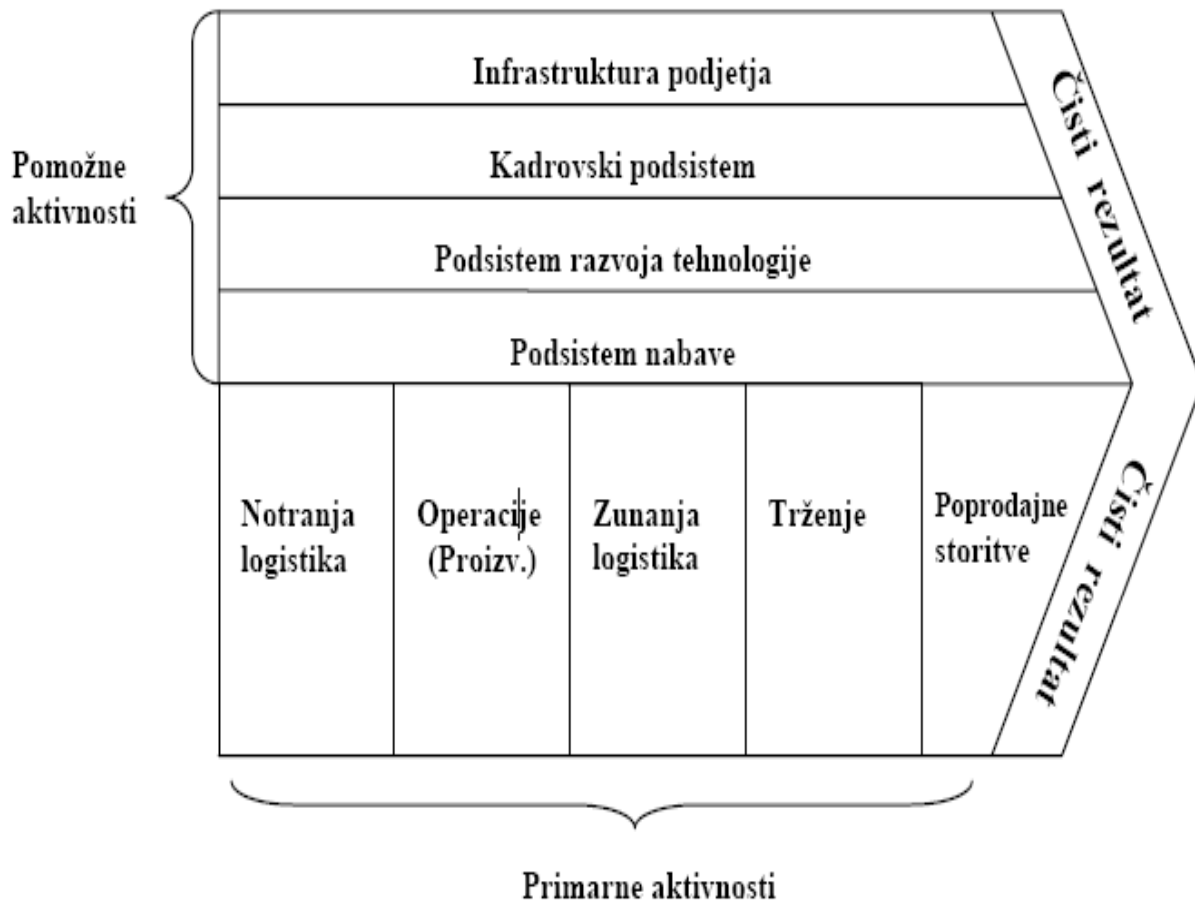
⊕ *Garancije*

⊕ *Trženje in prodaja*

⊕ *Distribucijska mreža*

⊕ *Inovacije na ravni proizvoda ali poslovnega modela.*

Dodana vrednost - Analiza vrednosti, Porter



Trije pomembni vidiki in tveganja

- ⊕ Teorija
- ⊕ Zakonodaja
- ⊕ Praksa

Kakovost:

- ⊕ Ideje
- ⊕ Politika
- ⊕ Projekti

Premagati ovire

- ⊕ Ovire, ki jih postavi država (zakonodaja)
- ⊕ Praksa
- ⊕ Dostop do poti informacij in podatkov.
- ⊕ ...



Z DANIMI SREDSTVI DO OPTIMALNE DODANE VREDNOSTI.

Glavno je vprašanje, kako povečati produktivnost dela Dohodek (z dodano vrednostjo) na zaposlenega

SLOVENIJA, MAX. SO SISTEMSKA TVEGANJA: DRŽAVA, INSTITUCIJE, PODJETJA

⊕ ...USPEŠNOST, UČINKOVITOST...

- ▶ Ni udejanjena odgovornost
- ▶ Ni ali slabo opredeljena strategija
- ▶ Outputi aktivnosti niso rezultati
- ▶ Niso programirani rezultati
- ▶ Učinkovitejše izkoriščanje kapacitet
- ▶ Biti fleksibilen in občutljiv do sprememb v procesih od proizvodnje do realizacije produktov
- ▶ Izboljšati zanesljivost procesov
- ▶ Izboljšati kakovosti
- ▶ Ni kriterijev za vrednote (v ZJN le merila)...

Rumsfieldova matrika 2x2

UNKNOWN+KNOWNS

“neznanja neznanega”

Neznano
Znano

Neznano
Neznano

znano
znano

Znano
neznano

TVEGANJE: Unknown unknown

⊕ Kaj pa če se je izgubilo v prevodu?



Kakovost in ekonomija

Potenciali redki, rezultati nujni ► sistemski pristop

System management
EFQM 1992

EFQM in EFQM EU in odličnost

- ⊕ Produkti
- ⊕ Storitve
- ⊕ Procesi/aktivnosti
- ⊕ SISTEM

Kakovost:

- ⊕ Kratko obdobje
- ⊕ Dolgi rok

EU

ponudila 2 temeljna instrumenta

- ⊕ za obvladovanje pomembnosti in tveganj:
- ⊕ EFQM 1992
- ⊕ Logični okvir

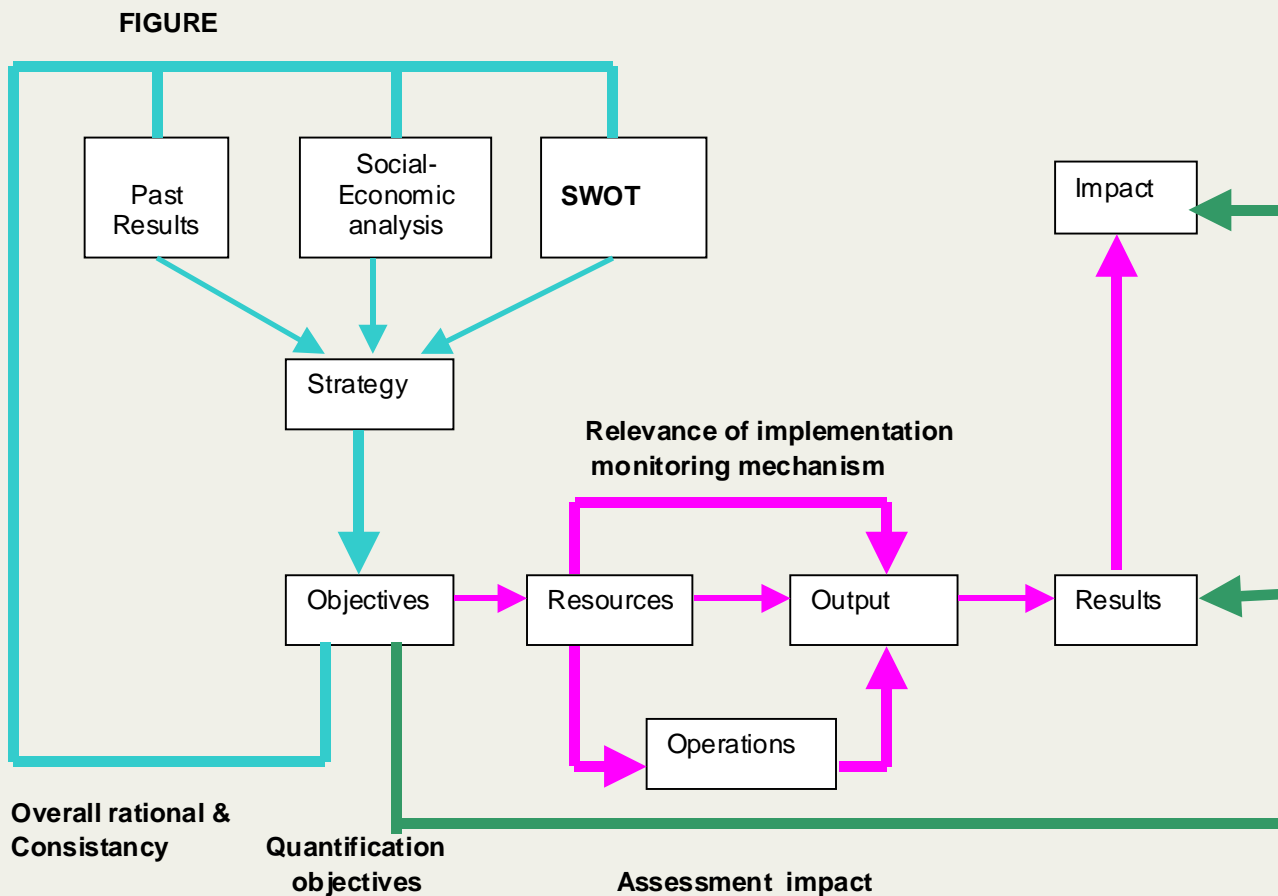
- ⊕ 2 zelo enostavna instrumenta,
- ⊕ Da jih celo znanost in ekonomska stroka zapostavi (učbeniki, metode raziskovanja,...)

| | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------------------|--|--|
| | 2 strategija in namen | | 6 output | |
| 1 management vzpostavi strukturo, vodenje, organizira, HRM in nadziranje | 3 cilji | 5 procesi in evidentiranje | 7 poročanje | 9 rezultati feed back, tudi zaradi kakovosti |
| | 4 resursi | | 8 vplivi na okolje – znotraj in zunaj podjetja | |

Logični okvir torej vzpostavlja strukturo in hkrati omogoča sledenje procesov.

| | Logični okvir aktivnosti | Merljivi indikatorji izidov | Viri in sredstva | Kritični dejavniki doseganja rezultatov |
|-----------------------------|---------------------------------|------------------------------------|-------------------------|--|
| Namen | | | | |
| Cilji programa | | | | |
| Načrtovani rezultati | | | | |
| Aktivnosti | | | | |

Sistemeski pristop logike, EU EU Logical Framework



EFQM je v EU od 1992 priporočen instrument kot okvir kakovosti

- ⊕ Je model sistemske kakovosti
- ⊕ sistem, ki omogoča kakovostno delovanje
- ⊕ sistem ki omogoča nadziranje, zlasti sistemsko: monitoring, revizijo in evalvacijo.
- ⊕
- ⊕ Evalvacija je nadzor nad kakovostjo, ali se delajo prave stvari in ali se delajo na pravi način.
- ⊕

EFQM Excellence Model je bolj poznan

- ⊕ EFQM European Foundation for Quality Management – EXCELLENCE MODEL, Model odličnosti
 - ⊕ PRSPO (Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost)
 - ⊕ Razlike: 1. kriterij Management/Leadership
 - ⊕ 4. kriterij Procesi/aktivnosti...
- Tveganje? Ranljivost...v kakšnem poslu smo?*
- Kontekst*

Kaj je odličnost? Definicija

- ⊕ Uporaba znanja, ki prinaša oprejemljivo in neoprijemljivo vrednost (premoženje).
- ⊕ Knowledge management pa pretvarja znanje v rezultate.

Slika. Kje je znanje, ki ga je treba v organizaciji identificirati.
Vir: Lasten.



naloga posloводства

- ⊕ Zato je naloga posloводства, da vzporedno s tveganji tudi določi, kaj je pomembno (ang. Materiality). Revizorji in evalvatorji v svetu ne pričnejo s presojo tveganj, ampak najprej ugotovijo, kakšna je pomembnost po vrednosti, po vsebini in kakšna je po kontekstu zadev.
- ⊕ Po njihovi definiciji pa ločijo tveganja v tri glavne skupine: sistemska, tveganja pri delovanju in skrita tveganja.

Tveganja ekonomskih kategorij

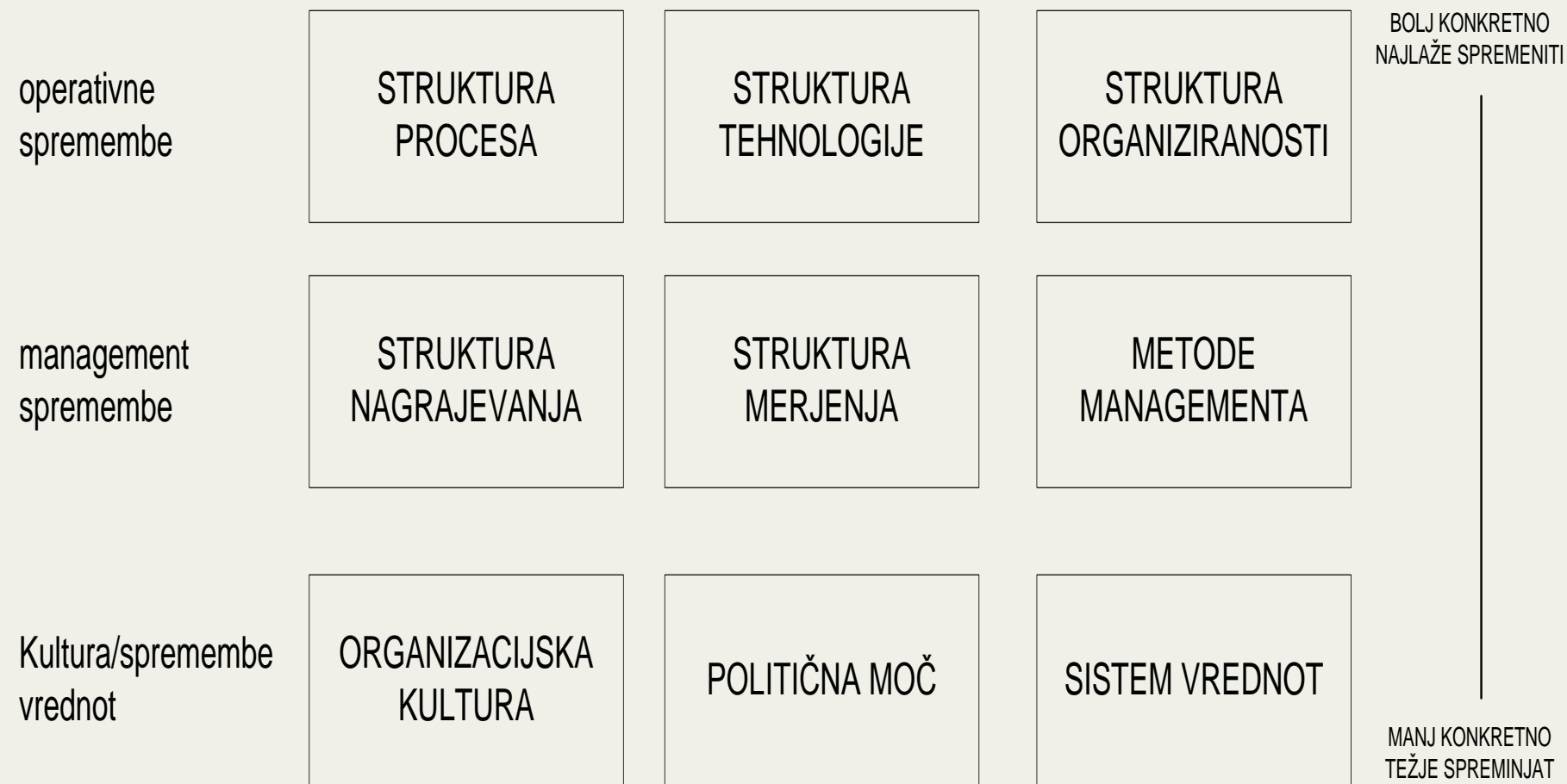
- ⊕ Identifikacija (v SRS pripoznavanje)
- ⊕ merjenje,
- ⊕ Vrednotenje.

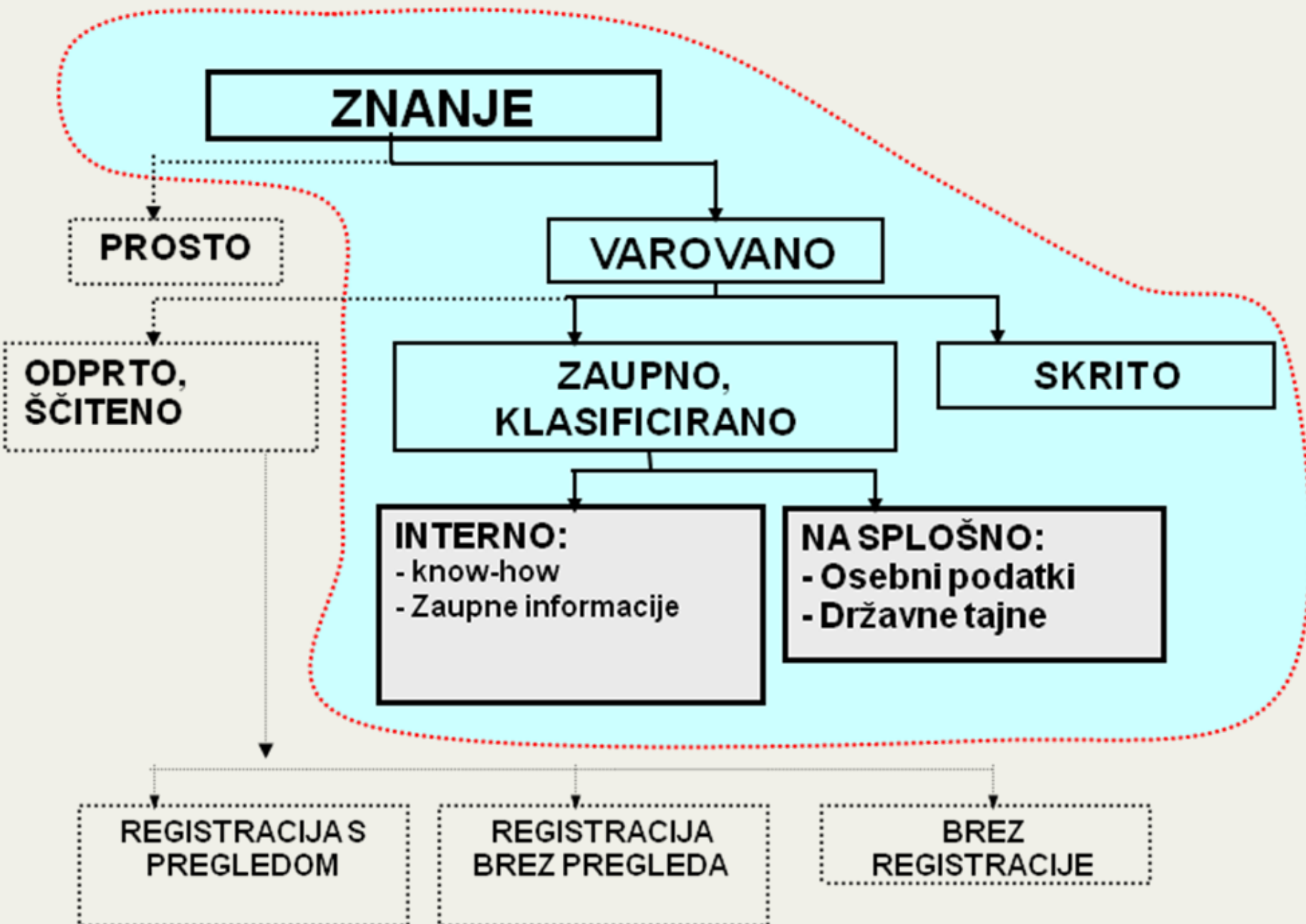
- ⊕ Nerazvito računovodenje in kalkuliranje.

- ⊕ Računovodstvo=Accountancy

- ⊕ Accountability=odgovornost za oportunitetni prihodek

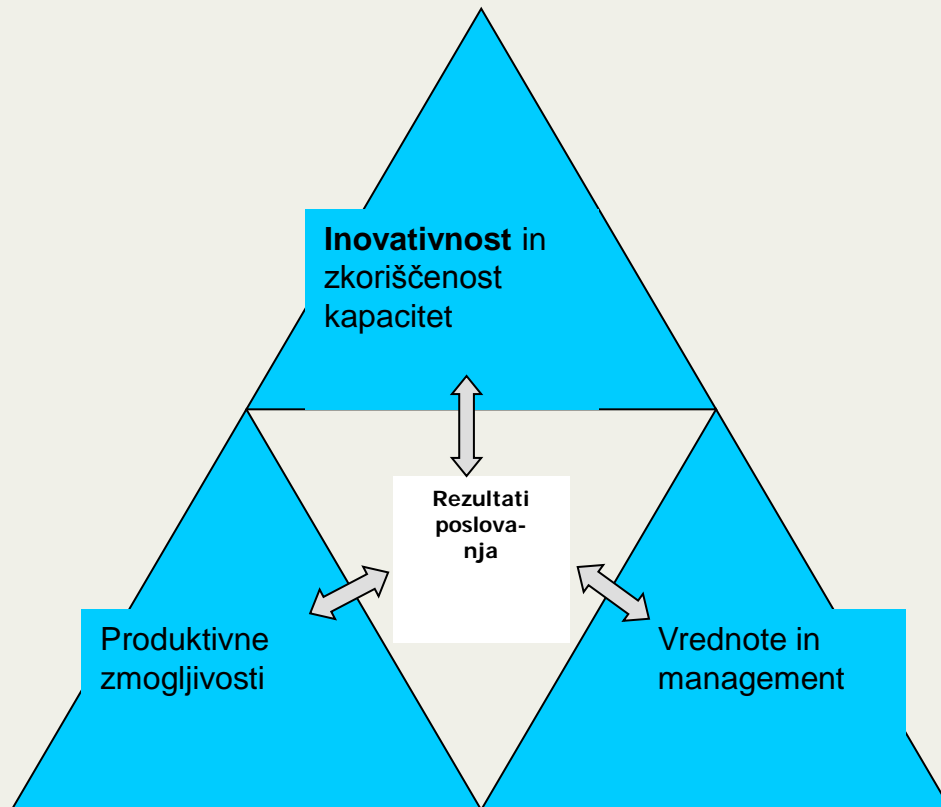
PARALELNOST TREH ZVRSTI SPREMEMB





Dodana vrednost

- ⊕ Znanje, ki so potenciali posameznika in poslovnih sistemov, so temelj nove in dodane vrednosti.
- ⊕ Vrste znanja morajo postati ekonomske kategorije, da so namreč obvladljive in prinašajo ustrezno dodano vrednost poslovnemu sistemu, kateremu pripadajo; sicer lahko prihaja do odlivov neplačanega znanja in inovativnosti.



KAR BOŠ SEJAL, TO BOŠ ŽEL.

Hvala za pozornost!

neva.maher@telemach.net