

ALI VAŠE PODJETJE PRENESE KRIZO? STRESNI TEST POSLOVANJA, KI GA VEČINA PODJETIJ NIKOLI NE NAREDI

1. Uvod: Zakaj je vprašanje odpornosti danes ključno

V zadnjih letih se je poslovno okolje precej spremenilo. Stvari, ki so bile nekoč izjema, so danes postale del vsakdana. Negotovost, nihanje cen, težave v dobavnih verigah in dražje financiranje niso več presenečenje, ampak nekaj, na kar morajo podjetja redno računati. Dober primer so motnje v oskrbi in naraščanje cen goriv, čemur smo danes priča tudi v Sloveniji. Povečanje povpraševanja, omejitev prodaje goriva posameznikom in podjetjem, motnje v oskrbi, naraščanje cen jasno odražajo mehanizem nastajanja krize v praksi. Kriza se ne pojavi kot enkratni dogodek, temveč kot zaporedje medsebojno povezanih motenj, ki se hitro prenese v poslovanje podjetij (Gov.si portal, 2026).

Za podjetja, še posebej za MSP, imajo takšne situacije zelo konkretne posledice. Stroški transporta zrastejo, načrtovanje postane bistveno težje, pritiski na marže in likvidnost pa se hitro stopnjujejo. Kar je še včeraj delovalo stabilno, lahko danes postane problem. Ne gre več za vprašanje, ali se takšne situacije lahko zgodijo. Vidimo, da se že dogajajo in to pogosteje in z večjimi posledicami, kot si podjetja predstavljajo. Večina njih še vedno načrtuje poslovanje v "normalnih" pogojih. Redko pa si zares vzamejo čas in preverijo, kaj se zgodi, če prihodki padejo, stroški zrastejo ali pa se denarni tok upočasni. Problem je, da se kriza praviloma najprej odrazi v finančnih kazalnikih, zlasti v zniževanju marž in poslabšanju ključnih poslovnih metrik. Ko postane jasno vidna tudi v operativnem poslovanju, je prostor za pravočasne in učinkovite prilagoditve pogosto že bistveno omejen.

2. Kako podjetje zaide v krizo in zgodnji znaki, da podjetje drsi v težave

Podjetja praviloma ne zaidejo v krizo zaradi enega samega razloga. V večini primerov gre za kombinacijo zunanjega šoka in notranjih ranljivosti. Zunanji šok je lahko nenaden in izven nadzora podjetja, kot na primer trenutne motnje na energetskih trgih zaradi vojne v Iranu, ki se neposredno odražajo v višjih stroških in negotovosti. Takšni dogodki sami po sebi še ne pomenijo težave. Težava nastane, ko zadenejo podjetje, ki že ima šibke točke. To so lahko visoka zadolženost, slabo upravljanje likvidnosti, odvisnost od nekaj ključnih kupcev ali pa preprosto premalo rezerve v poslovnem modelu.

Prvi znaki težav so običajno zelo subtilni. Marže se začnejo počasi zniževati, kupci plačujejo vse kasneje, obratni kapital se povečuje hitreje kot prihodki, likvidnost pa postaja vse bolj napeta. Posamezno ti premiki še ne izgledajo kritični, skupaj pa lahko zelo hitro pokažejo, da se krha stabilnost poslovanja.

To potrjujejo tudi raziskave, ki kažejo, da se finančne težave v podjetjih praviloma začnejo kazati v kazalnikih likvidnosti, zadolženosti in denarnega toka precej prej, preden pride do dejanske insolventnosti (IMF, 2023). Kazalnike podjetja sicer spremljajo, vendar jih pogosto ne interpretirajo v kontekstu tveganja (Altman, 1968).

Zato je ključno, da podjetje ne čaka na krizo, ampak jo poskuša prehiteti. Redno spremljanje kazalnikov je prvi korak. Naslednji, ki je še pomembnejši, je preveriti, kaj se zgodi, če se razmere dodatno poslabšajo.

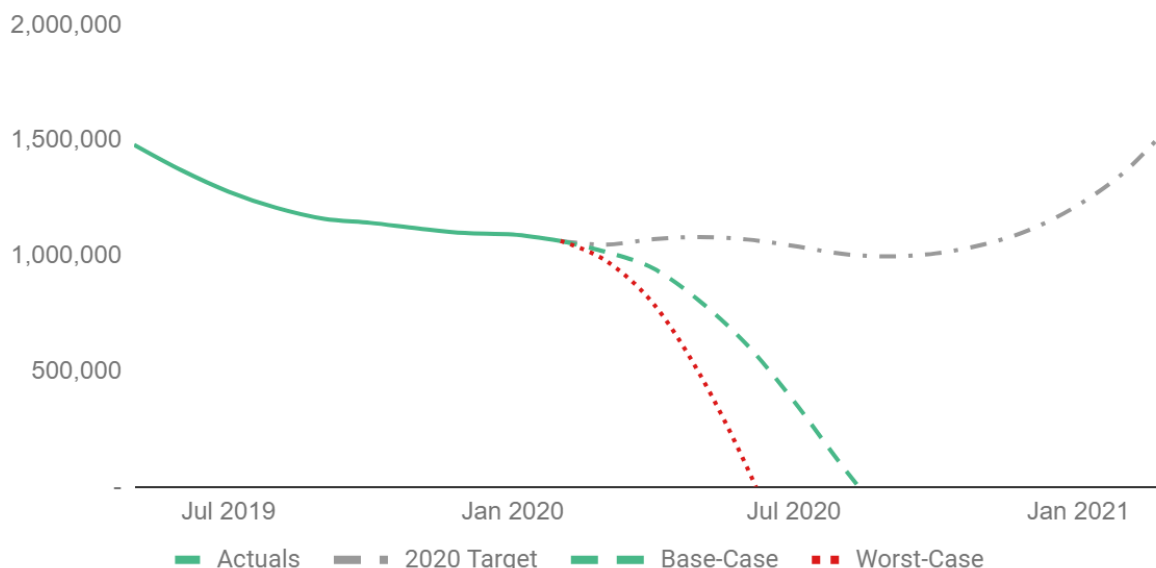
3. Kaj je stresni test poslovanja in zakaj ga večina podjetij ne naredi

Če zelo poenostavimo, je stresni test poslovanja odgovor na preprosto vprašanje: **kaj se zgodi z našim podjetjem, če gredo stvari narobe.**

Gre za simulacijo različnih scenarijev. Na primer, kaj se zgodi, če prihodki padejo za 20 %, če se stroški povečajo za 10 % ali pa če kupci začnejo plačevati z zamikom. Ključno je, da ne gledamo samo vpliva na dobiček, ampak predvsem na denarni tok. Ali podjetje še vedno ustvarja dovolj denarja za nemoteno poslovanje, ali lahko odplačuje svoje obveznosti, izplačuje plače in koliko časa lahko vzdrži v slabših pogojih.

Slika 1: Simulacija gibanja denarnega toka v različnih scenarijih poslovanja (osnovni, stresni, najslabši primer)

Cash Balance Forecast



Vir: *Baremetrics.com: How to Build a Worst-Case Scenario Using a SaaS Financial Model*

Pri stresnih testih gre za osnovno orodje upravljanja tveganj, ki ga finančne institucije uporabljajo že dolgo časa. Po finančni krizi leta 2008 so stresni testi postali standardna in obvezna praksa v bančnem sistemu, saj omogočajo oceno, kako bi institucije preživele različne ekonomske šoke (BIS, 2018; ECB, 2021). Enako logiko uporabljajo tudi investitorji, ki jih ne zanima samo, kako podjetje posluje danes, ampak predvsem, kako bi se obneslo v slabših scenarijih (McKinsey, 2020).

Tukaj pa pride do zanimivega razkoraka. Tisti, ki podjetja financirajo, stresne teste izvajajo redno, saj lahko le tako ocenijo varnost svojih naložb oziroma so k temu pogosto tudi regulatorno zavezani. Na drugi strani pa vodstva in lastniki podjetij stresne teste iz različnih razlogov pogosto zanemarjajo.

Razlogi, zakaj podjetja stresne teste pogosto preskočijo, so precej preprosti. Dokler poslovanje teče, večina podjetij verjame, da se slab scenarij ne bo zgodil. Poleg tega stresni test zahteva določeno raven pripravljenosti, predvsem urejen finančni model in razumevanje ključnih povezav med prihodki, maržami, obratnim kapitalom in denarnim tokom. Veliko podjetij tega nima vzpostavljenega na način, ki bi omogočal hitro in smiselno simulacijo scenarijev, hkrati pa pogosto nimajo vzpostavljenega sodelovanja z zunanjim finančnim svetovalcem, kot je BV Finančna Skupina d.o.o., ki podjetjem pomagajo postaviti modele in izvesti stresne teste na način, ki daje uporabne in odločitveno relevantne rezultate. Pomemben dejavnik je tudi način razmišljanja. Podjetja so pogosto usmerjena v preteklost in analizirajo, kaj se je že zgodilo. Stresni test pa zahteva pogled naprej in predvsem razmislek o negativnih scenarijih, kar pa ni vedno prijetno (McKinsey, 2020).

Posledica je, da se večina podjetij prvič sooči s svojo odpornostjo šele takrat, ko se kriza že začne. Takrat pa ne gre več za simulacijo, ampak za realnost. In ravno tu je bistvo. Stresni test ni pesimistična vaja, ampak orodje, s katerim podjetje vnaprej razume svoje meje. Koliko padca (prihodkov, marž, učinkovitosti, ...) še prenese, kje je točka preloma in kaj mora narediti danes, da se jutri ne znajde v situaciji, kjer nima več manevrskega prostora.

4. Kako se stresni test izvede v praksi in kako ga izvajamo v BV Finančni Skupini d.o.o..

Izvedba stresnega testa je strukturiran proces. Ne gre za občutek ali oceno "na oko", ampak za sistematično simulacijo različnih scenarijev na finančnem modelu podjetja.

Prvi korak je vedno izhodiščni finančni model. To je lahko poslovni načrt ali pa projekcije, ki jasno povezujejo izkaz poslovnega izida, denarni tok in bilanco stanja. Ključno je, da model odraža dejansko logiko poslovanja podjetja.

Nato se identificirajo ključni dejavniki, ki najbolj vplivajo na poslovanje. V praksi so to skoraj vedno prihodki, marže, obratni kapital in financiranje. Pri tem se prihodki in stroški praviloma napovedujejo na podlagi realizacije in podatkov posloводства, medtem ko so ostali deli modela predvsem posledica gibanja EBITDA, ki izhaja iz teh osnovnih predpostavk. Ti elementi nato določajo, kako se spremembe v okolju prenesejo v rezultate podjetja.

Sledi definicija scenarijev. Običajno se pripravi osnovni scenarij, ki predstavlja pričakovano poslovanje, ter nato en ali več stresnih scenarijev. To so lahko zmerni ali bolj ekstremni šoki, kot so padec prihodkov, rast stroškov ali podaljšanje plačilnih rokov. V praksi pa stresni scenariji pogosto vključujejo tudi bolj konkretne situacije, kot so množične odpovedi zaposlenih ali pa različne zunanje grožnje, na katere podjetje nima neposrednega vpliva, vendar lahko bistveno vplivajo na njegovo poslovanje.

V zadnjem koraku se simulira vpliv teh sprememb na ključne kazalnike. Posebej pomembni so EBITDA, denarni tok in likvidnost, saj prav ti pokažejo, ali podjetje lahko preživi tudi v slabših pogojih. Pri tem večina strokovne literature poudarja, da je pri stresnih testih ključen predvsem denarni tok, saj ravno ta določa dejansko sposobnost podjetja za preživetje in plačevanje kratkoročnih obveznosti (krediti, plače, dobavitelji,) (BIS, 2018; McKinsey, 2020). Cilj ni v tem, da bi natančno napovedali prihodke do zadnjega evra ali ugibali, kakšna bo naslednja kriza, ampak da razumemo, ali bi podjetje tudi v slabših pogojih sploh še lahko vzdržno poslovalo.

V BV Finančni Skupini ta pristop uporabljamo v praksi pri pripravi poslovnih načrtov, ocen vrednosti in finančnih analiz. Naš fokus ni samo v tem, da model pripravimo, ampak da iz njega dobimo odgovore, kot so (kakšen padec prihodkov podjetje še prenese, kdaj se začnejo pojavljati težave z likvidnostjo in kje je točka, ko poslovanje postane nevzdržno).

Na podlagi tega lahko podjetje pravočasno sprejme konkretne odločitve. Prilagodi obseg poslovanja, optimizira obratni kapital ali spremeni strukturo financiranja. In to je tudi glavni namen stresnega testa v praksi. Ne da samo pokaže, kaj se lahko zgodi, ampak da podjetju omogoči, da se na to pripravi.

Naši stresni testi podjetjem omogočajo, da te ukrepe sprejmejo neodvisno, na podlagi lastnega razumevanja ključnih tveganj in kazalnikov, predvsem pa jim dajo bistveno boljši vpogled v lastno poslovanje in njegove omejitve. V primeru, da rezultati pokažejo večje ranljivosti ali pa se podjetje že nahaja v zahtevnejši situaciji, pa podjetjem pomagamo tudi pri pripravi poslovnega načrta. Skupaj identificiramo ključne šibkosti, poiščemo konkretne rešitve in podjetje pripravimo na bolj stabilno poslovanje tudi v nepredvidenih oziroma negativnih scenarijih.

5. Kaj podjetje dejansko izve iz stresnega testa in kaj narediti z rezultati stresnega testa

Stresni test podjetju ne da samo številke, ampak predvsem razumevanje lastnega poslovanja. Najprej zelo jasno pokaže, koliko časa lahko podjetje ob že prisotnem negativnem trendu še posluje, preden mu začne primanjkovati denarja. Pokaže, ali lahko v takšnih pogojih še vedno servisira svoje obveznosti in omogoča oceno, koliko dni lahko nadaljuje poslovanje, preden se začnejo pojavljati resnejše likvidnostne težave. Še pomembneje pa je, da razkrije t. i. prelomno točko. To je trenutek, ko poslovanje ni več vzdržno. Ko kombinacija nižjih prihodkov, višjih stroškov ali slabše likvidnosti pomeni, da podjetje brez prilagoditev ne more več normalno delovati.

Ob tem stresni test pokaže tudi, kje so največje ranljivosti. Pri nekaterih podjetjih so to prihodki, pri drugih marže, zelo pogosto pa obratni kapital, ki lahko ob rasti ali padcu poslovanja hitro povzroči pritisk na likvidnost. Ravno to pa je glavni cilj stresnega testa, ko podjetje enkrat razume, kje so njegove šibkosti, lahko začne ukrepati. Lahko optimizira obratni kapital, razprši kupce, prilagodi stroškovno strukturo ali spremeni način financiranja.

Takšna priprava pa ni pomembna samo interno. Podjetja, ki razumejo svoja tveganja in imajo pripravljene scenarije, nastopajo bistveno bolj kredibilno tudi pred bankami in investitorji. Njihove odločitve so bolj utemeljene, pogajalska pozicija pa močnejša. Podjetja, ki uporabljajo stresne teste, hitreje prepoznajo tveganja in sprejemajo boljše odločitve, še preden se težave zares pojavijo.

V trenutnih razmerah, ko se energetska negotovost ponovno stopnjuje in se učinki globalnih dogodkov vse hitreje prenašajo v lokalno okolje, to ni več nekaj, s čimer bi lahko odlašali.

V BV Finančni Skupini stresne teste izvajamo kot del širšega pristopa k finančnemu upravljanju podjetij. Ne ostanemo samo pri analizi, ampak podjetjem pomagamo rezultate tudi **pretvoriti v konkretne ukrepe**. Kjer stresni test pokaže slabosti, skupaj s poslovodstvom pripravimo tudi **poslovni načrt**, ki te slabosti naslovi in podjetje pripravi na **bolj stabilno poslovanje v prihodnje**.

Stresni test je prvi korak, pravi učinek pa nastane šele, ko podjetje na podlagi teh ugotovitev tudi ukrepa.

Če tega še niste naredili, je **zdaj pravi čas** da kontaktirate BV Finančno Skupino d.o.o na info@bvfg.si.

6. Viri in literatura

1. *195th regular session of the Government of the Republic of Slovenia* | GOV.SI. (2026, marec 26). Portal GOV.SI. <https://www.gov.si/en/news/2026-03-26-195th-regular-session-of-the-government-of-the-republic-of-slovenia/>
2. Altman, E. I. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589–609. <https://doi.org/10.2307/2978933>
3. Bytyci, F. (2026, marec 22). Slovenia limits fuel purchases as some pumps run dry. *Reuters*. <https://www.reuters.com/business/energy/slovenia-limits-fuel-purchases-pumps-run-dry-2026-03-22/>
4. *Global Financial Stability Report*. (b. d.). IMF. Pridobljeno 31. marec 2026, s <https://www.imf.org/en/publications/gfsr>
5. *Nova podražitev goriva, vlada preklicala omejitev točenja* | 24ur.com. (b. d.). Pridobljeno 31. marec 2026, s <https://www.24ur.com/novice/slovenija/v-pricakovanju-nove-podrazitve-goriv-zakonca-juzna-zanikala-obtozbe.html>