



Obvladovanje poslovnih tveganj

Anketna raziskava

Pripravila: Diana Jecič

September 2006

Pokrovitelj
coface **SLOVENIA** 

Anketna raziskava

Vsako podjetje se srečuje s poslovnimi tveganji. Nas je zanimalo, kako poslovna tveganja obvladujejo managerji, zato smo v juniju, v sodelovanju s Coface Slovenija, pripravili anketno raziskavo med člani Združenja Manager. Prejeli smo 126 izpolnjenih vprašalnikov. Največ odgovorov smo prejeli od managerjev velikih podjetij, in sicer 47,2 odstotka, na drugem mestu so srednje velika podjetja z 31,2 odstotka, petina odgovorov pa je prispela iz malih podjetij. Rezultati so primerljivi z odgovori ostalih anket Združenja Manager. Najbolj zastopana gospodarska panoga v analizi je industrija (39%), sledi ji trgovina (20%), 23 odstotkov pa so skupno zasedli gradbeništvo, storitve ter svetovanje. Veliko manjši delež odgovorov je bil iz podjetij, ki se ukvarjajo s telekomunikacijo, turizmom in gostinstvom, prevozništvom, bančništvom ter zavarovalništvom (vsi manj kot 6–odstotna pogostost odgovorov).

Zanimiv je podatek o deležu lastništva managerjev v podjetju. V povprečju imajo managerji, zajeti v anketi, v svoji lasti petino podjetja, ki ga vodijo; seveda je daleč najvišje lastništvo v malih podjetjih, kar 46-odstotno, v velikih podjetjih se ta delež zmanjša na 16,5 odstotka, najmanj managerjev - lastnikov pa je v srednje velikih podjetjih, le 12 odstotkov. Celotni prihodki podjetij, zajetih v raziskavo, so v lanskem letu v povprečju znašali 430 milijard tolarjev. Povprečni delež izvoza je največji v velikih podjetjih, kjer znaša skoraj polovico prometa, medtem ko v majhnih podjetjih izvozijo le 9 odstotkov svojih izdelkov oziroma storitev. Delež uvoza je pri srednje velikih in velikih podjetjih nekoliko nižji. Celotna razčlenitev prihodkov po velikosti podjetja je prikazana v tabeli 1.

Tabela 1: Celotni prihodki podjetja ter delež izvoza in uvoza

Celotni prihodki v letu 2005	mala	srednje velika	velika
v milijonih SIT	135.913	648.056	505.672
od tega delež izvoza	9%	27,9%	49,6%
od tega delež uvoza	10,3%	14,7%	31,4%

Poslovna tveganja

Katera pa so po mnenju managerjev največja poslovna tveganja? Med 12 predvidenimi možnostmi so anketirani opredelili največja tveganja po naslednjem vrstnem redu:

Tabela 2: Največja poslovna tveganja (na voljo do trije odgovori)

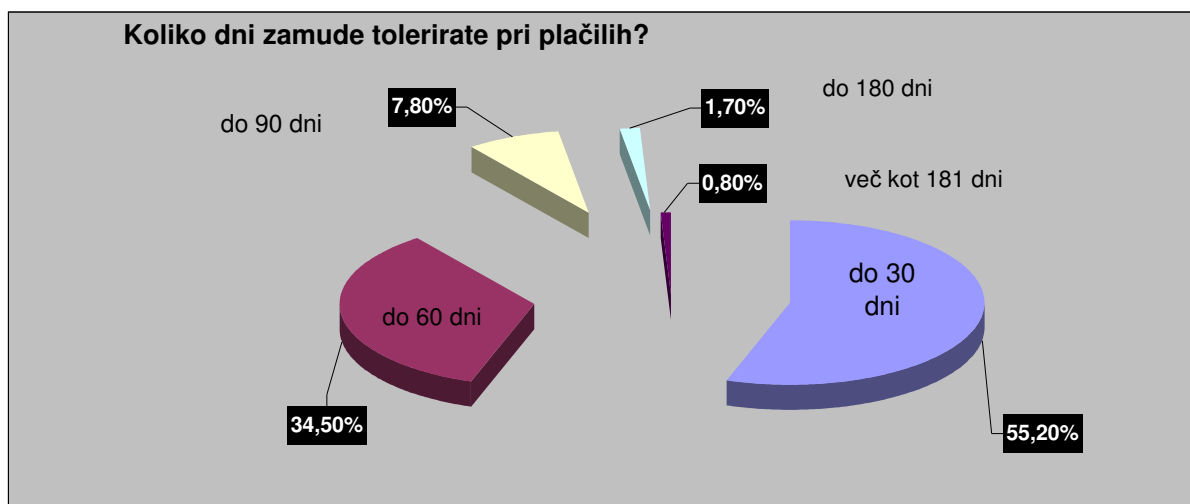
Naše podjetje je najbolj izpostavljeno naslednjim poslovnim tveganjem	malo	srednje veliko	veliko	Povprečje
zamudam pri plačilih	66,7%	64,1%	62,7%	62,7%
možnostim stečajev in prisilnih poravnav kupcev in dobaviteljev	22,2%	46,2%	49,2%	39,2%
cenovnim tveganjem	25,9%	38,5%	42,4%	35,6%
odvisnosti od nekaj ključnih kadrov	48,2%	28,2%	23,7%	29,9%
preveliki odvisnost od enega/dveh kupcev	37,0%	23,1%	18,6%	26,2%
nezanesljivosti dobaviteljev	11,1%	12,8%	16,9%	13,6%
valutnem tveganje	7,4%	10,3%	20,3%	12,7%
IT tveganju	11,1%	5,1%	18,6%	11,6%
okoljskim tveganjem	7,4%	12,8%	13,6%	11,3%

* rezultat je prikazan v odstotkih pogostosti odgovorov, zaradi večjega števila možnih odgovorov.

Največje poslovno tveganja je zamuda pri plačilih, na drugem mestu je nevarnost pred stečaji in prisilnimi poravnami, tretja so cenovna tveganja, na četrtem mestu pa, presenetljivo, odvisnost podjetja od nekaj ključnih kadrov. Vendar, če rezultate razčlenimo po velikosti podjetja, ugotovimo, da je odvisnost od nekaj ključnih kadrov najbolj kritična pri majhnih podjetjih, kjer so jo uvrstili na drugo mesto vseh tveganj. Rezultati tudi kažejo, da so mala podjetja bolj odvisna od enega ali dveh kupcev. Po podatkih sodeč cenovna tveganja manj vplivajo na mala kot na velika in srednje velika podjetja, velika podjetja pa so bolj izpostavljena okoljskim tveganjem.

Zamude pri plačilih, kot največje poslovno tveganje, je tako rekoč v vseh podjetjih pogost pojav, ne glede na valuto plačila. Predvidevamo, da tu ne gre za osemdnevni plačilni rok, ampak za rok plačila od 30 do 60 dni. Vseeno se je v praksi uveljavil še določen čas tolerance; to je čas od zapadlosti plačila do takrat, ko podjetja začnejo s terjanjem v kakršnikoli obliki. Več kot polovica podjetij zamude dovoljuje le pomembnejšim kupcem, kar tretjina pa jih dovoljuje ne glede na pomembnost poslovnega partnerja.

Graf 1: Toleranca pri zamudah plačil



In kaj se zgodi, če kupec ne plača tudi v tolerančnem roku? Podjetje dolžnika najprej terja, ob neuspehu pa vloži tožbo (pogostost te možnosti je 61,9%), oziroma ustavi dobavo kupcu (46%). Še vedno je prisotna kompenzacija – ta možnost se pojavila pri skoraj 35 odstotkih. Podjetja, ki imajo možnost, terjatve izterjajo preko notranjega oddelka za izterjave.

Zavarovanje terjatev

Terjatve je možno zavarovati na različne načine. V anketiranih podjetjih je skoraj enak odstotek je takih, ki terjatve zavarujejo vnaprej s prejetimi avansi, bančnimi garancijami in akreditivi, kot takih, ki terjatev sploh ne zavarujejo. Vendar nam členitev po velikost podjetja pokaže, da so praviloma mala podjetja tista, ki terjatev ne zavarujejo – takih podjetij je več kot polovica. Razlog za to bi lahko bili tudi dodatni stroški zavarovanja. Zavarovanje pri kreditni zavarovalnici uporabljajo bolj kot ne samo velika podjetja.

Tabela 3: Zavarovanje terjatev

Kako podjetja zavarujejo terjatve	mala	srednje velika	velika
Vnaprej s prejetimi avansi, bančnimi garancijami, akreditivi	39,3%	36,4%	44,3%
Delno pri kreditni zavarovalnici	3,6%	9,1%	18,6%
V celoti pri kreditni zavarovalnici		4,5%	1%
Terjatev ne zavarujemo	57,1%	5%	27,1%

Pogled na kupce in dobavitelje

Tako kupci kot dobavitelji naj bi imeli enak status, vendar je rezultat pokazal, da skoraj dve tretjini vprašanih meni, da so dobavitelji manj rizični kot kupci. Iz tabele 4 je razvidno, na kakšen način podjetja preverjajo poslovanje dobaviteljev in kupcev na letni ravni.

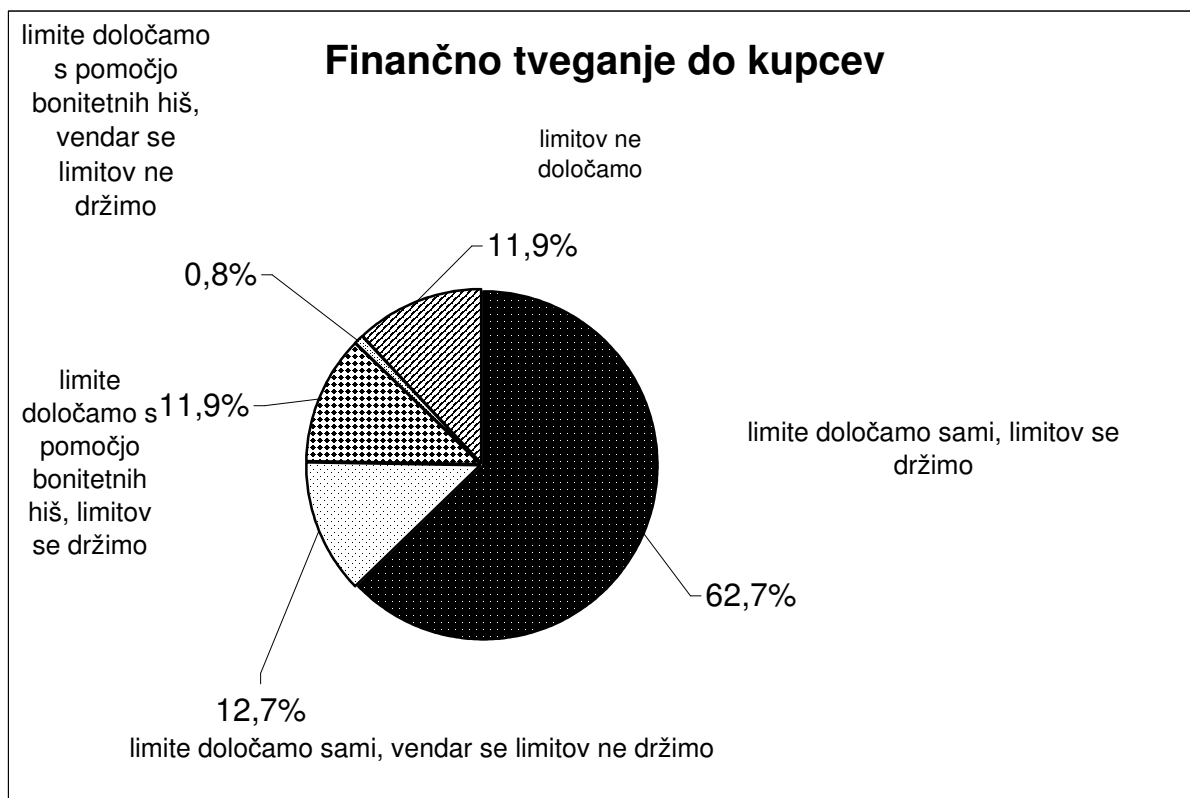
Tabela 4: Redno letno preverjaje poslovanja dobaviteljev in kupcev

Redno letno preverjamo poslovanje dobaviteljev	mala	srednje velika	velika	povprečje
Samo domačih dobaviteljev	4,2%	5,0%	3,4%	4,2%
Samo tujih dobaviteljev	4,2%			
Tako domačih kot tujih dobaviteljev	20,8%	4%	57,5%	39,4%
Poslovanja dobaviteljev ne preverjamo	20,8%	7,5%	3,5%	10,6%
Poslovanje preverjamo večkrat letno	16,7%	10,0%	18,7%	15,1%
Preverjamo samo nove dobavitelje	33,3%	37,5%	16,9%	29,2%
Redno letno preverjamo poslovanje kupcev				
Samo domačih kupcev	8,0%	5,6%	3,3%	5,6%
Samo tujih kupcev		2,8%	3,3%	
Tako domačih kot tujih kupcev	28,0%	52,7%	46,7%	42,5%
Poslovanja kupcev ne preverjamo	12,0%			
Poslovanje preverjamo večkrat letno	20,0%	16,7%	35,0%	23,7%
Preverjamo samo nove kupce	32,0%	22,2%	11,7%	22,0%

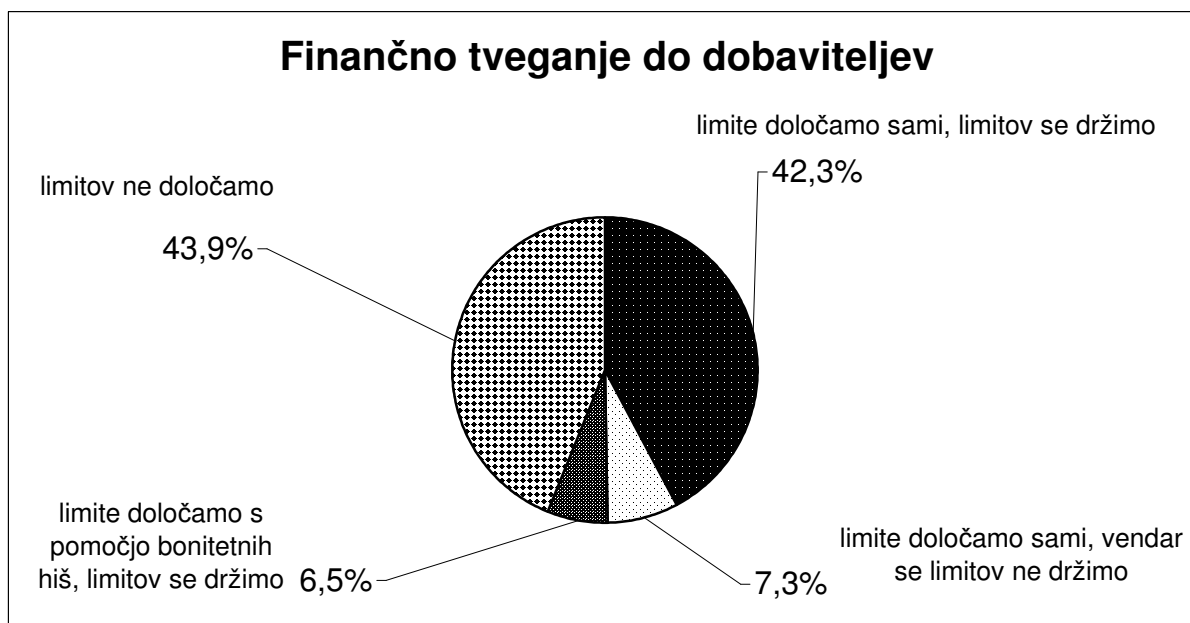
Določanje limitov

Pomemben del varnosti poslovanja izhaja iz določanja limitov kupcem in dobaviteljem. Zdi se, da nekaj manj kot dve tretjini podjetij limite do kupcev določa sama in se jih tudi drži (na kakšen način določajo višino limita, iz odgovorov ni bilo razvidno). Ob tem se limitov do dobaviteljev drži 42 odstotkov podjetij. Le dobra desetina anketiranih podjetij limitov do kupcev ne določa, medtem ko dobavitelji nimajo limitov v skoraj polovici primerov. Pri tem je zanimivo, da 13 odstotkov podjetij limite do kupcev sicer določa, vendar se jih ne drži.

Graf 2: Določanje limitov do kupcev



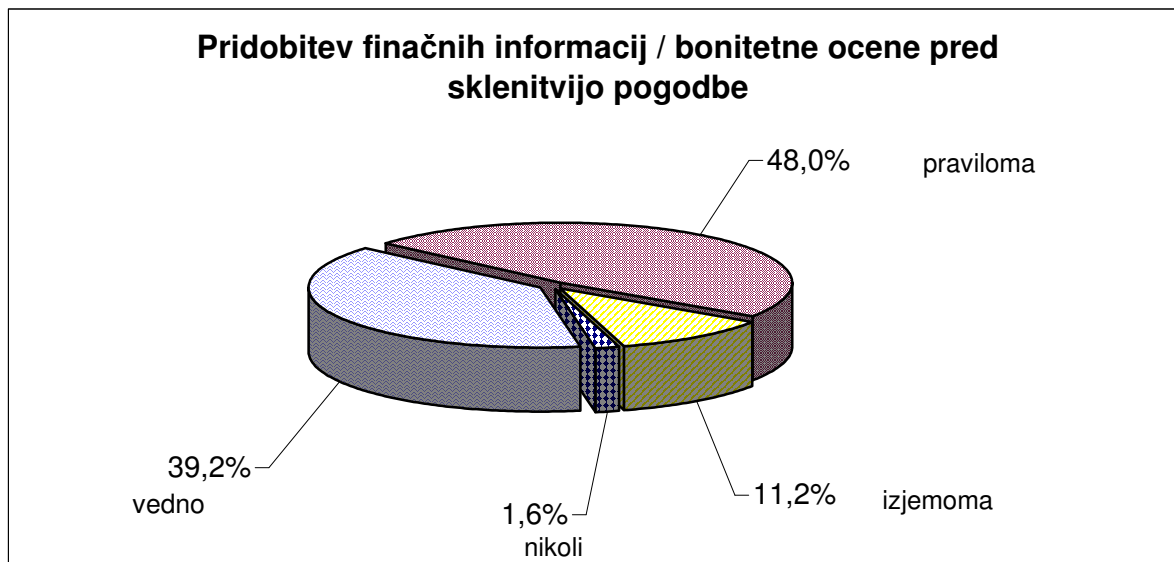
Graf 3: Določanje limitov do dobaviteljev



Bonitetna ocena

Pred sklepanjem pogodbe z novim partnerjem podjetja v večini primerov preverjajo finančne informacije oz. bonitetno oceno. Koliko jih to stori praviloma oziroma vedno, je prikazano v grafu 4.

Graf 4: Bonitetna ocena in finančni podatki



Finančne informacije je možno pridobiti iz različnih virov. Preverili smo, na kakšen način informacije pridobivajo podjetja. Največ oseb preverja finančne informacije o svojih poslovnih partnerjih iz baz podatkov. Nekoliko manjše število odgovorov so prejele zunanje bonitetne hiše (kot možni viri informacij). Tretjina vprašanih preverja finančne podatke neposredno pri poslovnih partnerjih. Zanimivo je, da so bile imenovane samo slovenske baze podatkov za iskanje finančnih informacij, tako da ni popolnoma jasno, kako podjetja preverjajo poslovanje tujih poslovnih partnerjev. Najpogosteje omenjene baze podatkov so Ibon, Gvin in Ajpes.

Bonitetna ocena razkrije veliko o poslovanju podjetja, tudi take informacije, ki iz samih finančnih podatkov niso razvidne. Sodelujoče v raziskavi smo vprašali, katere postavke iz bilance stanja in izkaza uspeha, so pri bonitetni oceni najbolj pomembne. Na prvo mesto se je uvrstil kapital, na drugo poslovni izid, na tretjem mestu so obveznosti in promet ter na zadnjem likvidnost, prihodki in zaloge.

Tabela 5: Postavke iz bilance stanja in izkaza uspeha, ki managerje pri bonitetni oceni najbolj zanimajo (prikazana je pogostost odgovorov v odstotkih).

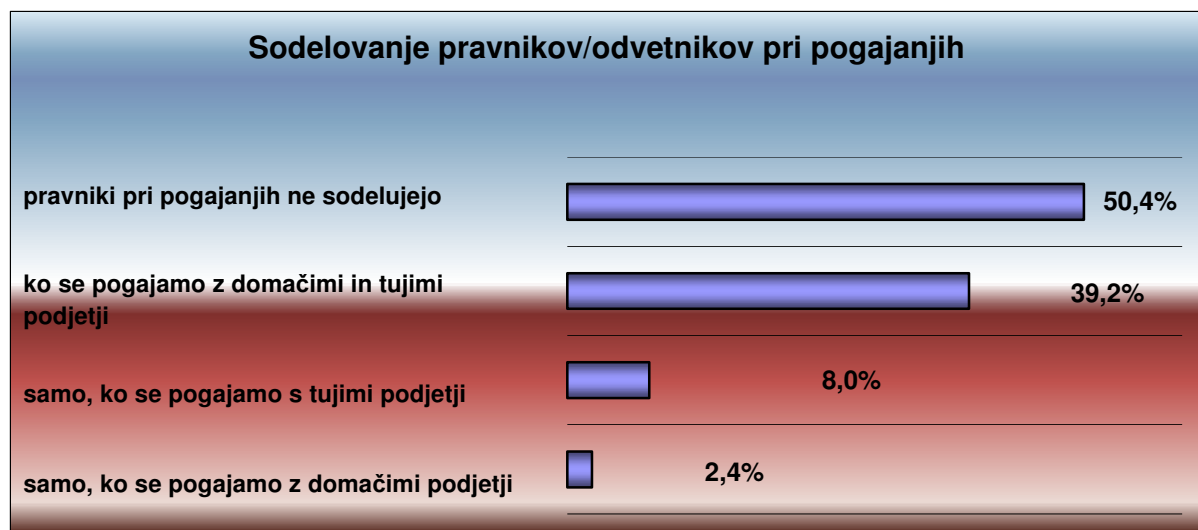
Prvo mesto	Drugo mesto	Tretje mesto	Četrto mesto
Kapital 21%	Dobiček 23,5%	Kapital 14%	Obveznosti 16,3%
Prihodki 14,5%	Sredstva 9,9%	Dobiček 13,3%	Likvidnost 8,2%
Obveznosti 11,1%	Kapital 7,4%	Terjatve 9,6%	Prihodki 6,1%
Promet 9,9%	Obveznosti 7,4%	Obveznosti 7,2%	Zaloge 6,1%
Dobiček 8,6%	Likvidnost 4,9%	Zadolženost 7,2%	Dobiček 6,1%

Pravna tveganja

Tabela 6: S kom se posvetujete pred sklepanjem posla

Pred sklepanjem posla se glede ključnih elementov pogodbe in morebitnih pravnih tveganj..	mala	srednje velika	velika
posvetujemo s pravno službo	45,8%	47,6%	68,3%
posvetujemo z zunanjimi pravniki	41,7%	42,9%	25,4%
se ne posvetujemo z nikomer posebej	12,5%	9,5%	6,3%

Graf 5: Sodelovanje pravnikov / odvetnikov pri pogajanjih



Iz tabele 6 in grafa 5 lahko sklepamo, da se podjetja pred sklepanjem posla posvetujejo s pravniki, vendar ti v večini primerih kasneje ne sodelujejo.

Ko se podjetja pogajajo s tujimi partnerji, se v 43 odstotkih primerov zanašajo na slovenske pravnike/odvetnike, samo trije odstotki najamejo izključno tuje pravnike. Le 23 odstotkov podjetij najame tako slovenske kot tuje pravnike, 30 odstotkov vprašanih pa pravnikov pri pogajanju s tujimi partnerji sploh ne najema. V 88 odstotkih primerov se pri poslovanju s tujci uporablja slovensko pravo, čeprav ni jasno zakaj potem kar 77 odstotkov podjetij predhodno preveri tudi zakonodajo države tujega poslovnega partnerja. Podjetij, ki so že sklenili pogodbo z možnostjo reševanja sporov z arbitražo, je 60 odstotkov. Dobri dve tretjini podjetij je že sklenilo pogodbo, za katere presojo se je uporabljalo pravo države tujega poslovnega partnerja, le 38 odstotkov podjetij, pa je uporabilo pravo tretje, nevtralne države, najverjetneje z nasveti slovenskih pravnikov. Zanimivo je, da je 29 odstotkov podjetij že sklenilo pogodbo, kjer se pravo sploh ni določilo.