

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**TVEGANJA V MEDNARODNEM POSLOVANJU IN ZAVAROVANJA  
PRED NJIMI: PRIMER PODJETJA INEL D. O. O.**

**Ljubljana, oktober 2010**

**MOJCA GLINŠEK**

## **IZJAVA**

Študent/ka Mojca Glinšek izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Sonje Šlander Wostner, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD.....	1
<b>1 MEDNARODNO POSLOVANJE IN TVEGANJA.....</b>	<b>2</b>
1.1 POMEN MEDNARODNEGA POSLOVANJA V SODOBNEM SVETU.....	2
1.2 ZAKAJ JE MEDNARODNO POSLOVANJE LAHKO BOLJ TVEGANO?.....	4
1.2.1 <i>Komercialno tveganje</i> .....	5
1.2.2 <i>Nekomercialno tveganje</i> .....	6
<b>2 OPREDELITEV IN KONCEPT TVEGANJA V MEDNARODNEM POSLOVANJU.....</b>	<b>7</b>
2.1 KAJ JE TVEGANJE?.....	7
2.2 KLASIFIKACIJA TVEGANJ V MEDNARODNEM POSLOVANJU .....	8
2.2.1 <i>Deželno tveganje</i> .....	9
2.2.2 <i>Finančna tveganja</i> .....	11
2.2.3 <i>Poslovna (operativna) tveganja</i> .....	14
<b>3 ZAŠČITA PRED POSAMEZNI MI VRSTAMI TVEGANJ V MEDNARODNEM POSLOVANJU.....</b>	<b>15</b>
3.1 METODE ZMANJŠEVANJA DEŽELNEGA TVEGANJA.....	15
3.2 METODE ZMANJŠEVANJA FINANČNEGA TVEGANJA .....	16
3.3 METODE ZMANJŠEVANJA POSLOVNIH (OPERATIVNIH) TVEGANJ .....	17
<b>4 PRIKAZ IZOGIBANJA TVEGANJ V MEDNARODNEM POSLOVANJU NA PRIMERU PODJETJA INEL, D. O. O. ....</b>	<b>18</b>
4.1 OSNOVNI PODATKI .....	18
4.2 MEDNARODNO POSLOVANJE V PODJETJU.....	20
4.3 TVEGANJE IN ZAVAROVANJE PRED TVEGANJI V PODJETJU INEL .....	22
<b>SKLEP.....</b>	<b>24</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>26</b>

## Uvod

Mednarodno poslovanje je v današnjem poslovnem svetu vedno pomembnejše, saj se morajo podjetja, če želijo povečati svojo pozicijsko moč, ugled in obseg prometa, odločiti, da vstopijo tudi na tuje trge. Prisotnost na tujih trgih lahko prinese podjetjem prednosti in priložnosti pa tudi slabosti ter nevarnosti, ki jih povzroči nepoznavanje mednarodnega poslovanja in vstop na tuje trge. Zaradi nevarnosti, ki jih lahko mednarodno poslovanje prinese podjetjem, zaradi nepoznavanja tujih trgov ter mednarodnega poslovanja se morajo podjetja pozanimati, s kakšnim poslovnim partnerjem bodo sodelovala, kakšne načine, običaje in kulturo ima država podjetja, s katerim želi poslovati. Vsaka država ima svoje običaje, kulturo in tudi način poslovanja.

Če je podjetje na slovenskem trgu uspešno, še ne pomeni, da bo enako uspešno tudi na mednarodnem trgu. Kljub temu da je podjetje na slovenskem trgu zelo uspešno ali uspešno, to ne pomeni, da bo z enako taktiko ter strategijo uspelo tudi na mednarodnem trgu. Zavedati se mora, da vsaka sprememba okolja prinaša tudi spremembo načina poslovanja ne glede na to, s kakšno dejavnostjo se podjetje ukvarja. Zelo so pomembna tveganja, s katerimi se podjetja srečujejo tako doma kot v tujini. Ravno tako kot tveganja pa so pomembna tudi zavarovanja pred njimi. Zavarovanje lahko prinese podjetju večje prednosti in priložnosti ter ugled in moč na tujem trgu, saj se mu ni treba bati, da bi izgubilo premoženje ali moralo plačati visoko škodo, ki bi jo lahko prinesel škodni dogodek, povezan s poslom, če le-ta ne bi bil zavarovan in bi propadel. Le podjetje, ki se zaveda, da mora na tuji trg vstopiti pripravljeno, ima možnost dobiti konkurenčne »bitke«, ki prinašajo večji ugled, pozicijsko moč ter posebnost proizvoda ali storitve v zavesti odjemalcev.

O vrstah tveganj in zavarovanjih pred njimi bom pisala v diplomski nalogi, da bi čim podrobneje prikazala tveganja, s katerimi se lahko podjetja srečujejo, če poslujejo s tujimi partnerji ali državami. Cilj diplomske naloge je, da na podlagi obširne teorije prikažem, kako se teorija kaže v praksi. To pomeni, da bom preverila, kako je teorija povezana z dejanskim stanjem v podjetju oziroma kakšna so odstopanja. Zanimalo me bo, če se podjetje zaveda, s kakšnimi vrstami tveganj se lahko sreča pri poslovanju. Diplomaska naloga je v uvodu zasnovana na obsežni teoriji, zaključni del pa bo predstavil kot primer podjetje INEL, industrijska elektronika, d. o. o., in sicer način poslovanja ter tveganja, s katerimi se srečuje podjetje.

V prvem poglavju diplomskega dela se najprej osredotočim na pojem mednarodnega poslovanja. Ključni faktor je pomen mednarodnega poslovanja ter vzroki, zaradi katerih je mednarodno poslovanje bolj tvegano kot poslovanje na domačem trgu. V drugem poglavju bo predstavljen koncept tveganja in vrste tveganj, s katerimi se lahko srečamo v mednarodnem poslovanju. V zadnjem, tretjem poglavju teoretičnega dela, bom opisala vrste zavarovanj pred

posameznimi tveganji in kako podjetja s pomočjo zavarovanj zmanjšajo tveganja, ki nastopajo v mednarodnem poslovanju.

Teoretično osnovo nato ponazorim s primerom podjetja INEL, industrijska elektronika, d. o. o., ki posluje tudi na mednarodnem trgu, vendar trenutno samo na hrvaškem trgu, v Srbiji ter v državah bivše Jugoslavije. Ker je omenjeno podjetje mikropodjetje, bo zanimiv primer, kako posluje v tujini in kako se zavaruje pred tveganji. Ker se podjetje ukvarja s specifično dejavnostjo, ki je v Sloveniji skoraj ni, vendar pa je zelo pomembna za slovensko industrijo, bo zanimivo izvedeti, kakšno strategijo ima za vstop na tuji trg. V sodobnem načinu poslovanja preživijo samo podjetja, ki imajo ali specifično dejavnost ali pa sprecifično in boljšo strategijo od drugih podjetij. V današnji »vojni« korporacij mala oziroma manjša podjetja le stežka preživijo, če niso edinstvena oziroma unikatna v svoji dejavnosti.

## **1 Mednarodno poslovanje in tveganja**

### ***1.1 Pomen mednarodnega poslovanja v sodobnem svetu***

Mednarodno poslovanje predstavlja vse transakcije, ki potekajo preko nacionalnih meja, z namenom zadovoljevanja ciljev posameznikov, podjetij, institucij in tudi držav (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 11). Ko govorimo o mednarodnem poslovanju, govorimo o transakcijah, pa tudi o procesih zato, da se zavemo, da je mednarodno poslovanje aktiven in dinamičen način poslovanja podjetij v mednarodnem okolju. Nobeno mednarodno podjetje namreč v današnjih dinamičnih pogojih poslovanja ne sme (in me more) biti statično ali pasivno, če je podjetje (in predvsem njegov management) vsaj malo usmerjen k rasti podjetja (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 11).

Razlika med domačimi in tujimi trgi je vse manjša, ravno zaradi tega je mednarodno poslovanje vedno pomembnejše. Za vključevanje podjetij v mednarodno poslovanje je potrebno znanje. Ker je za sodobni poslovni svet značilen hiter način življenja, je pomembno, da se zna podjetje hitro prilagoditi spremembam v okolju. Vsa podjetja, ki delujejo mednarodno, so vpeta v spremembe okolij (trgov/držav), v katere vstopajo ali pa v njih že poslujejo. Zunanja trgovina obstaja že več tisoč let, vendar pa smo o njej začeli govoriti šele po nastanku nacionalnih držav. Obseg svetovne trgovine se je v zadnjih desetletjih povečeval po eksponencialnem trendu (Kenda, 2001, str. 23). V prihodnosti se bo pomen mednarodnega poslovanja le še povečeval.

Ker se današnji svet nenehno spreminja in postaja vedno bolj dinamičen, se srečujemo s procesi globalizacije, internacionalizacije in tudi z liberalizacijo poslovanja (IBS poročevalec, 2010). Globalizacijo lahko danes razumemo kot »obliko internacionalizacije, liberalizacije, univerzalizacije, zahodnjaštva in deterritorializacije« (Kovač, 2010, str. 45). »Misli globalno, igray lokalno,« je McAleese (1997, str. 440) zapisal v svoji knjigi za vsa manjša, večja ali srednja podjetja, ki želijo poslovati mednarodno in se vključiti v današnji

svet globalizacije. Globalizacijo je opisal kot ekonomsko priložnost za podjetja, da vstopijo na nove tuje trge. Danes je težko najti državo, ki ni globalno usmerjena, saj vsako podjetje teži k večji uspešnosti, prepoznavnosti ter tekmovalnosti po čim večjem številu porabnikov njihovih dobrin ali storitev. Globalno okolje se je začelo spreminjati po drugi svetovni vojni, internacionalizacija pa je začela hitro rasti v svoji vrednosti ter velikosti. Internacionalizacija podjetja se pojavi, kadar podjetje razširi svoje raziskave in razvoj proizvodnje ter ostale aktivnosti na mednarodni trg. V velikih podjetjih po svetu je internacionalizacija prisotna konstantno. V določenem časovnem obdobju se podjetje ukvarja s stopnjo internacionalizacije v sklopu različnih projektov razširitve. Za vsa manjša podjetja pa je vstop na mednarodni trg edinstven in poseben pristop (Hollensen, 2004, str. 30). Czinkota et al. (2005, str. 5) pa internacionalizacijo opredeljujejo kot transakcije, ki so razdeljene in izvršene preko državnih meja, da lahko zadovoljijo potrebe posameznikov ali drugih organizacij. Uvoz, izvoz in neposredne investicije so oblike internacionalizacije. Omenjene oblike so lahko različne od posrednikov v lasti podjetja pa vse do skupnih naložb z drugimi podjetji. Domači trgi so prenasršeni, zato se podjetja odločajo, da bodo svoje poslovanje preusmerila še na tuje trge. Za podjetja, ki se odločijo, da bodo poslovala na mednarodnih trgih, je pomembno, kakšno strategijo bodo izbrala, da se bodo lahko prilagodila razmeram na trgih, na katera želijo vstopiti. Pri mednarodnem poslovanju se srečamo tudi z motivi za internacionalizacijo. Motivi za internacionalizacijo so lahko različni. Hollensen (1998, str. 23) je glavne motive razdelil na proaktivne in reaktivne oziroma reagibilne. Pri prvih gre za samoiniciativno delovanje, pri drugih pa za reakcijo oziroma odziv podjetja na neko stanje oziroma spremembo.

Med proaktivne motive se najpogosteje uvrščajo (Hollensen, 1998):

- dobiček in rast podjetja ter posledično tudi maksimiziranje njegove vrednosti
- edinstven proizvod ali storitev ter tehnološka sposobnost
- tržne priložnosti na tujih trgih
- tržne informacije
- davčne vzpodbude

Med reaktivne oziroma reagibilne motive pa se uvrščajo predvsem (Hollensen, 1998):

- konkurenčni pritiski, ki so najpogostejši reaktiven motiv, saj lahko podjetje izgubi vodilni tržni delež ravno zaradi konkurence
- majhen in zasičen domači trg
- presežna proizvodnja, ki se lahko pojavi, ko je na trgu večja ponudba kot pa povpraševanje
- nenadejana tuja naročila
- bližina kupcev (psihološka razdalja), ki velikokrat predstavlja pomembno vlogo v motivih za internacionalizacijo.

Proaktivni motivi temeljijo na priložnostih in prednostih, medtem ko reaktivni motivi kažejo, kako se podjetje odziva na pritiske in grožnje na domačem ter tujem trgu (Hollensen, 1998,

str. 23). Poleg že omenjenih motivov za internacionalizacijo se lahko srečamo tudi z vzpodbudami za nagnjenost k mednarodnemu poslovanju. Vzpodbude delimo na notranje (angl. internal triggers) in zunanje (angl. external triggers) (Hollensen, 2004).

Notranje vzpodbude delimo na (Hollensen, 2004):

- dober management, ki spodbuja mednarodno poslovanje
- posebni interni dogodki v podjetju, ki lahko privedejo do večje motivacije
- stranski proizvod
- presežna proizvodnja
- sodelovanje z drugimi podjetji v grozdu (povezava med različnimi podjetji)

Zunanje vzpodbude:

- obseg povpraševanja na trgu
- združenja in zveze, kjer podjetja pridobivajo informacije za svoje poslovanje
- programi, ki jih določi vlada
- zunanji strokovnjaki, ki pomagajo podjetju do željenega cilja

Iz napisanega lahko razberemo, da pri internacionalizaciji ne gre samo za priložnosti ali nevarnosti oziroma ovire, ki jih predstavlja zunanje okolje, temveč tudi za konkurenčni položaj podjetja, kar predstavlja notranje okolje. V mednarodnem poslovanju se srečamo z prepletenostjo tako notranjih kot zunanjih vzpodbud ter proaktivnih in reaktivnih oziroma reagibilnih motivov (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 23).

### ***1.2 Zakaj je mednarodno poslovanje lahko bolj tvegano?***

Za podjetja, ki želijo poslovati s tujino, je zelo pomembno, da se že pred samo sklenitvijo posla seznanijo s tveganji, ki jih tako poslovanje prinaša, saj se le tako lahko pred njimi zavarujejo.

V mednarodnem poslovanju se pogosto pojavljajo večja tveganja kot v poslovanju na domačem tržišču zaradi različnih vzrokov, npr. (Jus, 2000, str. 48):

- večji obsegi poslov, s tem pa tudi večje vrednosti
- daljše razdalje praviloma pogojujejo dražji transport in večja je možnost poškodovanja tovora
- tako v državi prodajalca kot tudi v državi kupca lahko pride do nepredvidljivih političnih dogodkov ali vladnih ukrepov
- težje je ugotoviti finančno stanje tujega kupca in njegovo boniteto
- različni poslovni običaji ter navade
- večje število vključenih subjektov
- kreditiranje na daljši rok
- večja konkurenčnost

- Buckley (2004) pa je v svoji knjigi opredelil naslednje razloge za večje tveganje v mednarodnem poslovanju:
- manj znano poslovno okolje za podjetja, ki vstopajo na tuje trge
- podjetja težje pridobijo splošne ali finančne informacije o poslovnem partnerju, zato tudi težje preverijo njegovo boniteto ter finančno stanje
- pomembno vlogo igrajo tako finančni kot politični dejavniki, kot na primer politične razmere v tuji državi ter spremembe deviznega tečaja (s tem se v domačem okolju srečamo redkeje, saj lažje pridobimo potrebne informacije)
- zaradi večjega obsega poslov v mednarodnem poslovanju lahko podjetje, ki posluje s tujino, utrpí veliko večjo škodo, kot če bi poslovalo samo na domačem trgu

Vendar pa se vsako podjetje, ki se odloči za poslovanje s tujino, sooča tudi s tveganjem, katerega stroške mora nositi sam, če se ustrezno ne zavaruje. V današnjem poslovnem svetu le zaupanje ni dovolj za sklenitev uspešnega posla, vendar pa v poslovnem svetu še vedno lahko najdemo podjetja, ki poslujejo z zaupanjem in brez zavarovanja pred različnimi tveganji, ki jih poslovanje s tujino prinaša.

Tveganja v mednarodnem poslovanju delimo v splošnem na dve vrsti, in sicer na komercialno tveganje (tržno tveganje) ter nekomercialno tveganje (netržno tveganje) (Falatov, 1997, str. 5). Pri tem je treba posebej izpostaviti, da se v praksi pojavljata in uporabljata dva termina: tveganje in riziko, ki pa nista sinonima. V praksi se ta dva pojma pogosto zamenjujeta, saj slovenski jezik nima ustrezne domače besede za rizik oziroma riziko. Beseda izvira iz španskega jezika (risco), ki označuje morsko čer in simbolizira nevarnost za plovila. Rizik tako predstavlja škodni dogodek, tveganje pa izraža negotovost in pomeni verjetnost nastopa škodnega dogodka (rizika) (Kunstič, 1999, str. 10). Torej, rizik ni tveganje, če smo pred njim ustrezno zavarovani (Jus, 2004, str. 16). Omenjeno delitev sprejemam tudi v svoji diplomski nalogi.

### **1.2.1 Komercialno tveganje**

Komercialno tveganje je večinoma notranje tveganje, ki nastaja zaradi subjektivnih razlogov dolžnika in onemogoča ali otežuje izpolnjevanje njegovih obveznosti. Ti subjektivni vzroki so odraz poslovnih odločitev, navad in moralnih načel gospodarskega subjekta in v veliki meri vplivajo na njegov poslovni ugled ter boniteto. Komercialno tveganje lahko opredelimo tudi kot tveganje, ki nastane zaradi nesposobnosti dolžnika, da poravná svoje obveznosti; o njem govorimo tudi v primeru, ko obstaja objektivna možnost, da je izterjava terjatve delno ali v celoti nemogoča (Pegam, 2006, str. 14).

Hollensen (1998, str. 35) opredeljuje komercialno tveganje kot:

- nihanje menjalnih tečajev, ko so pogodbe sklenjene v tujini
- neuspeh izvoznih kupcev, da dobijo plačilo zaradi pogodbenega spora, bankrota, zavrnitve izdelka ter goljufije



- zamuda in škoda pri izvozni pošiljki v distribucijskem procesu
- težave pri pridobivanju financiranja za izvoz

Poznamo primere, ko komercialno tveganje nastopi tudi brez dolžnikove volje ali proti njej, vendar pa mora biti razlog za neizpolnitev ali nepravilno izpolnitev pogodbenih obveznosti vseeno v njegovem področju dejavnosti. Primer takšne vrste so spremembe na trgu. Poznamo naslednja komercialna tveganja (Jus, 1992, str. 11):

- tveganje plačil (sem sodijo neplačila zaradi nesolventnosti, nelikvidnosti, poleg tega pa še nepravočasna ali kako drugače nepravilna plačila)
- tveganje prevzema blaga / dokumentov
- transportno manipulativno tveganje
- procesno tveganje

### ***1.2.2 Nekomercialno tveganje***

V sodobnih mednarodnih poslovnih transakcijah smo vse bolj priča nekaterim novim tveganjem, ki postajajo značilnost sodobnih poslovnih odnosov. To so tako imenovana nekomercialna tveganja. Ta tveganja so večinoma zunanja, saj vzroki običajno ne izhajajo iz poslovnega obnašanja pogodbenih strank. Stranke namreč škodnega dogodka ali ravnanja ne morejo oziroma precej težko predvidijo, ga preprečijo ali se mu celo izognejo. Zaradi same narave nekomercialna tveganja predstavljajo enega največjih problemov. Glavna značilnost nekomercialnih tveganj je v tem, da jih stranke v poslu zelo težko predvidijo. (Repas, 2008, str. 5).

Obstajata dve vrsti nekomercialnega tveganja, in sicer (Falatov, 1997, str. 5):

- klasično nekomercialno tveganje v ožjem smislu, kot je npr.: tveganje nacionalizacije, razlastitve, konfiskacije, vojne, revolucije, uporov, oboroženih spopadov ter ukrepi, ki onemogočajo razpolaganje s premoženjem, naravne katastrofe
- monetarna tveganja kot politična tveganja, med katera prištevamo transferna tveganja, kot so: moratorij na plačila, prepoved plačil, nezmožnost konverzije in valutna tveganja

Realizacija naštetih nekomercialnih tveganj navadno pomeni uničenje ali izgubo blaga, nezmožnost razpolaganja s premoženjem dolžnika in tudi nezmožnost izterjave terjatve ali nezmožnost transferja plačila v tujino (izvoznikovo državo). V praksi predstavljajo velik problem transferna tveganja. Ta problem se povečuje, ker je vse več podjetij prisiljenih širiti svoja tržišča tudi v manj stabilne države.

Ravno zaradi povečanega obsega mednarodnih poslovanj je večja možnost, da pride do različnih vrst tveganj. Pogosto se podjetja, ki vstopajo na tuje trge, ne pozanimajo dovolj, s kakšnim partnerjem bodo poslovala. Pomembno je, da podjetje pozna poslovnega partnerja, kulturo države, običaje in navade ter druge pomembne podatke. Vsako mednarodno podjetje

ima drugačen pristop k poslovanju, zato moramo natančno poznati prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki nam jih poslovanje s tujimi partnerji prinaša.

## **2 Opredelitev in koncept tveganja v mednarodnem poslovanju**

### ***2.1 Kaj je tveganje?***

Vsak posameznik in vsako podjetje se pri vsakodnevnih odločitvah srečuje z različnimi vrstami tveganja. V današnji ekonomiji obstajajo številne delitve tveganj, saj ima skoraj vsak avtor svojo, drugačno definicijo. V nadaljevanju diplomske naloge bom opisala zgolj nekatere.

O tveganju lahko govorimo, ko rezultati nekega dogodka niso znani vnaprej in jih tudi ne moremo predvidovati (Doherty, 1985, str. 1). V najboljšem primeru lahko prepoznamo neko vrsto dogodkov in vsakega od njih povežemo z neko verjetnostjo nastopa, lahko pa preprosto ne poznamo pričakovanj glede možnih prihodnjih dogodkov.

Tveganje lahko opredelimo tudi kot variacijo izidov, ki se lahko pojavijo v določenem obdobju v dani situaciji (Williams et al., 1981, str. 4).

Tveganje je prisotno povsod tam, kjer ljudje niso zmožni kontrolirati ali popolnoma predvideti prihodnosti (Diacon & Carter, 1992, str. 4).

Tveganje lahko označimo kot verjetnost nezaželenih posledic prihodnjih dogodkov ali kot nevarnost, možnost negativne posledice ali izgube, izpostavljenosti neugodnostim in podobno. Ta opredelitev zajema le negativni pogled na tveganje, čeprav ima vsako tveganje tudi določene pozitivne lastnosti. V ekonomski teoriji je znano dejstvo, da večja stopnja tveganja omogoča tudi večji donos. Kadar je torej prisotno tveganje, lahko to predstavlja tudi priložnost. Tveganje pa poleg možnosti za večjo nagrado prinaša tudi možnost večje izgube, povezane s sprejetjem določene odločitve. Stopnja tveganja je sprejemljiva, če potencialni dobički presegajo potencialne izgube. Vsak, ki se odloča, mora izbrati čimbolj ustrezno razmerje med tveganjem in donosom. Če je tveganju naklonjen, ga bo pripravljen sprejeti v večji meri, da bi s tem zagotovil tudi možnost večjega donosa oziroma večje koristi. Če pa tisti, ki odloča, ni naklonjen tveganju, se bo sprijaznil z manjšim in bolj varnim donosom (Clarke & Varma, 1999, str. 414).

Iz predstavljenih opredelitev lahko povzamem, da se tveganja pojavijo oziroma so prisotna ob negotovi prihodnosti. Kadar pa je v dani situaciji možen le en končni izid, tveganje ne obstaja. Tveganje in negotovost sta različna pojma, ki pa se v praksi pogosto zamenjujeta. Negotovost nastopi, kadar posameznik nima zadostnih informacij za oceno verjetnosti ponavljanja alternativnih rešitev. Tveganje pa naj bi bilo stanje, ko se lahko določi alternativne rešitve in verjetnost, s katerimi dajejo posamezne rešitve želeni rezultat (Kavčič, et al., 1994, str. 223-225).

Ne glede na razlike v pojmovanju tveganja je popolnoma jasno, da je za uspešno mednarodno poslovanje pomembno, da se tveganja v čim večji meri zmanjšajo in obvladajo. Ne gre za to, da bi jih iz pretirane razsodnosti oziroma previdnosti zavračali in s tem škodili našemu poslovanju, ampak gre za to, da jih poskušamo razumeti ter obvladovati. Splošni pristopi k obvladovanju tveganj obsegajo kontrolo nad poslovnim okoljem ter prožno ravnanje, čimbolj natančno predvidevanje poslovnih dogodkov, izogibanje tveganjem ter njihovo zavarovanje (Hrastelj, 1984, str. 23).

Kot meni Naylor (1996, str. 81), bi lahko tveganje v celoti odstranili, če bi:

- znali natančno napovedati prihodnost
- imeli zadosten vpliv, da bi dosegli uresničenje takšne prihodnosti, kakršno smo planirali

Ker sta obe možnosti dolgoročno neizvedljivi, moramo tveganje ali vsaj določen del tveganja sprejeti kot sestavni del življenja in vsakega projekta. Prihodnosti namreč še ne znamo natančno napovedati, prav tako pa nanjo ne moremo vplivati v takšni meri, da bi izločili dejavnike tveganja.

## **2.2 Klasifikacija tveganj v mednarodnem poslovanju**

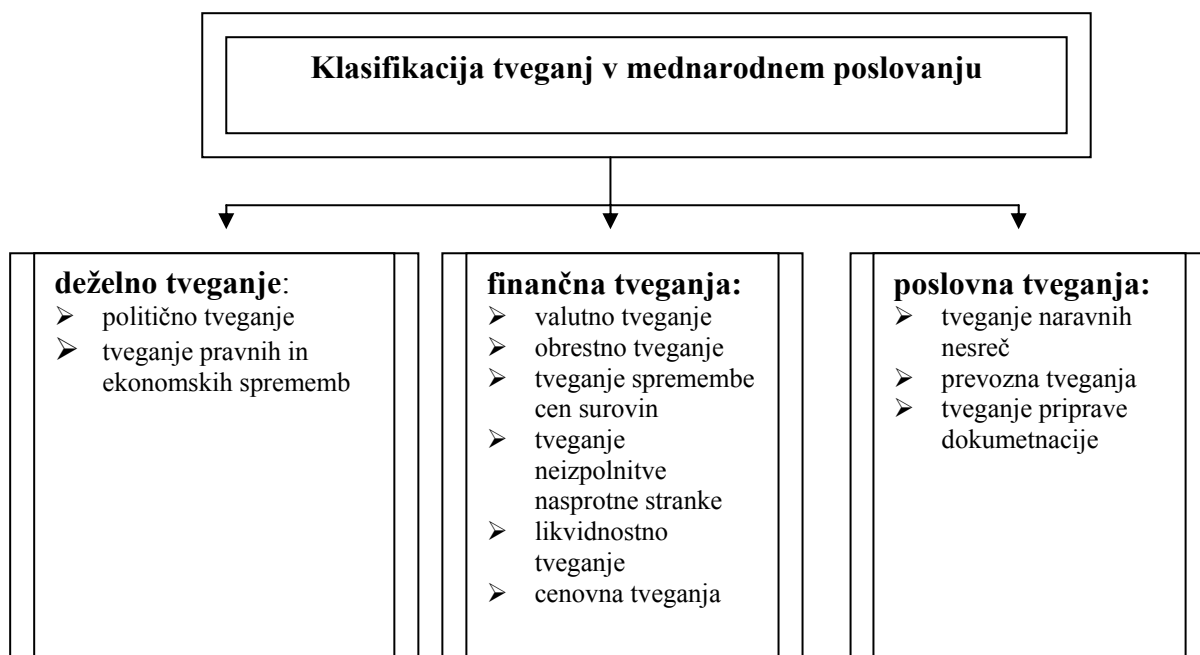
Vsako podjetje je pri poslovanju tako na domačem kot na tujem trgu izpostavljeno različnim tveganjem, vendar pa so le-ta, ko poslujemo mednarodno oziroma preko meja še toliko večja. Razloge, zakaj je tveganje v mednarodnem poslovanju večje kot v domačem, sem že omenila. Zaradi teh razlogov je pomembno, da se mednarodna podjetja zavedajo, katerim tveganjem so izpostavljena, kakšen je njihov vpliv na poslovanje, kakšne so možnosti prenosa teh tveganj na druge udeležence ter kako jih lahko učinkovito obvladujejo (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 79).

Tveganja lahko razvrstimo v tri večje skupine (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 80):

- **deželno tveganje** (angl. *Country risk*) zajema vsa tveganja, ki nastanejo zaradi političnih, pravnih in ekonomskih sprememb v državi gostiteljici ter negativno vplivajo na poslovanje podjetja
- **finančna tveganja** (angl. *Financial risk*) so tveganja, ki vplivajo na vrednost premoženja podjetja
- **poslovna tveganja** (angl. *Business risk*) nastanejo v okviru procesov, ki se odvijajo pri opravljanju osrednje dejavnosti podjetja

Slika 1 prikazuje še podrobnejšo razdelitev tveganj v mednarodnem poslovanju s posameznimi primeru v praksi.

Slika 1: Klasifikacija tveganj v mednarodnem poslovanju



*Vir: Makovec Brenčič et al., Mednarodno poslovanje, 2006; Berk, Peterlin & Ribarič, Obvladovanje tveganja: Skrivnosti celovitega pristopa 2005.*

Slika 1 nam pokaže, da poleg delitve v osnovne skupine tveganj le-te lahko razdelimo še na posamezne podskupine. Za podjetja, ki poslujejo na tujih trgih, je pomembno, da poznajo vsako izmed naštetih ter še mnogo drugih, da se lahko zavarujejo pred njimi ali se jim poskušajo v celoti izogniti. Vsako podjetje mora dobro preučiti svojo finančno strategijo in se glede na vrsto tveganja odločiti za določeno zavarovanje, čeprav le-to prinese podjetju stroške. Načeloma naj bi bili dražji instrumenti tudi varnejši, vendar pa temu ne gre vedno zaupati (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 80).

### **2.2.1 Deželno tveganje**

Deželno tveganje je merilo mednarodnega ugleda države v svetu, njegova ocena pa vpliva na stroške zavarovanja mednarodnega poslovanja (izvoza, investiranja). Je na nek način kreditno tveganje posamezne države in je posledica dejstva, da določena država z zakonom ali dekretom prepove ali omeji izvoz kapitala v tujino, s čimer onemogoči domačim posojilojemalcem, da vrnejo dolgove, najete v tujini; lahko pa država objavi moratorij in odplačevanje dolgov v tujini zato, ker servisiranja dolgov enostavno ni sposobna (Mohorič, 2001, str. 7). Po Gmeinerju (1996, str. 5-6) je deželno tveganje »sintetično merilo različnih kazalcev, ki daje pomembne informacije ne le tujim investitorjem, ko ocenjujejo podrobneje obseg in rast trga, zunajtrgovinske ovire in stroškovne faktorje za potencialno vlaganje, temveč tudi merilo mednarodnega ugleda v sumarnem razvrščanju ekonomskih, političnih in finančnih dogajanj posamezne dežele. Ne gre pa zanemarjati tudi njegovega vpliva na stroške v zvezi z zavarovanji izvoznih poslov ter izvajanjem del v tujini, v zvezi s komercialnimi in

političnimi tveganji za vlaganja izven matične dežele ter v zvezi s kotiranjem vrednostnih papirjev na mednarodnih trgih.«

Zelo podoben termin deželnemu tveganju je politično tveganje. Deželno tveganje srečujemo pri finančnih rizikih, nastalih pri mednarodnem posojanju. Največkrat pride do deželnega tveganja pri zakasnitvi ali neplačilu dolga, kar je posledica težav države ali podjetja z nelikvidnostjo ali mednarodno menjavo. Politično tveganje pa se pogosto pojavlja pri industrijskih (nefinančnih) podjetjih. Ker podjetja investirajo v tuji deželi kapital za nedoločen čas, pogosto vršijo političen in socialen pritisk, da tako pridejo do zelenega razvoja v nefinančnem okolju (Kennedy, 1991, str. 1-2).

Najpogostejši vzroki, ki lahko privedejo do uresničitve deželnega tveganja (Nagy, 1979, str.14):

- politični (vojne, nemiri zaradi terorističnih akcij, ideološke razlike, konflikti v ekonomskih interesih itd.)
- socialni (državljske vojne, nemiri, neenakomeren razvoj v državi, nasprotovanje med socialnimi razmerji itd.)
- ekonomski (dolgoročna počasna rast BDP-ja, stavke, nenadno zvišanje proizvodnih stroškov, zmanjševanje izvoza itd.)

Deželno tveganje pa se lahko pojavi tudi zaradi (Marshall, 2003, str. 3):

- razlastitve premoženja
- omejitev pri izplačilu dividend ali vračanju kapitala
- vojn ali uporov
- davčnih sprememb
- regulativnih sprememb
- podkupovanj
- socialnih nemirov
- nezadostno izobraženih vodstvenih kadrov
- razširjenosti nalezljivih bolezni

Posebej zanimiv primer pri deželnem tveganju predstavlja recesija. Če je prisotna po vsem svetu in jo vlada poskuša odpraviti, potem ne gre za deželno tveganje. Če pa se pojavi le v eni državi zaradi slabih odločitev, potem gre za deželno tveganje (Nagy, 1797, str. 14).

### ***2.2.1.1 Metode merjenja in dejavniki deželnega tveganja***

Ker so vloženi zneski ponavadi visoki in obstaja možnost velikih izgub, je poznavanje deželnega tveganja zelo pomembno. Zaradi tega so nastale različne metode merjenja, katerih namen je določiti in klasificirati stopnjo tveganja (Prohaska, 1999, str. 195).

Razlikujemo kvalitativne in kvantitativne metode merjenja. Kvalitativne metode temeljijo predvsem na subjektivnih ocenah strokovnjakov, zato ne dajejo kvalificirane ocene tveganja, medtem ko lahko kvantitativne metode s svojimi sistemi določijo vrednosti, kako določene spremenljivke (input) vplivajo na rezultate (output). Te vrednosti so med seboj primerljive. Poleg teh dveh metod pa obstaja še vrsta drugih, pri katerih strokovni komentarji dopolnjujejo kvantitativne metode. Ker je pri kvantitativnem modelu s sistemom določeno število in vpliv dejavnikov na tveganje, velja ta sistem za dokaj nefleksibilen in ne dopušča možnosti, da bi vključili nove informacije v sistem ocenjevanja tveganja. Ne glede na to pomanjkljivost pa so kvantitativne metode najbolj razširjene (Wirth, 2004, str. 179-190).

Med najpogosteje uporabljene metode klasificiranja deželnega tveganja spadajo (Wirth, 2004, str. 195-196):

- **celovite kvalitativne metode**

Te metode nudijo celovite ali delne informacije glede ekonomskega, političnega in socialnega stanja v določeni državi.

- **metoda ratinga oziroma metoda ocene**

Ta metoda na podlagi različnih podatkov priredi določeno stopnjo tveganja in državo razvrsti oziroma rangira glede na oceno deželnega tveganja. Tako metodo uporabljajo različni časopisi, kot sta Institutional Investor in Euromoney. Poznamo tudi različne indekse, ki ponazarjajo politične in ekonomske pogoje gospodarjenja v določeni državi.

- **strukturno-kvalitativne metode**

Te metode nudijo oceno deželnega tveganja in primerjalno analizo, ki jo dobijo na podlagi primerjave statističnih podatkov in analize trendov v določeni državi.

- **matematično-statistične metode**

Ena izmed njih je faktorska analiza, ki poskuša iz več spremenljivk izločiti nekaj faktorjev, ki najbolj vplivajo na deželno tveganje. Ta metoda ni najprimernejša za ugotavljanje deželnega tveganja, saj zaradi napovedovanja prihodnjih dogodkov na podlagi eksploatacije trendov iz preteklosti prav gotovo ne moremo dovolj natančno izmeriti pravega deželnega tveganja določene države ali podjetja.

- **simulacije**

Tudi te metode se nanašajo na matematično-statistične metode, vendar je njihov namen prikazati čim verjetnejšo sliko prihodnjega gibanja določenih pojavov in s tem tudi deželnega tveganja.

### **2.2.2 Finančna tveganja**

Finančno tveganje ponazarja neugodno gibanje različnih tržnih kategorij, kot so: obrestne mere, devizni tečaji, cene surovin in cene delnic. Navzočnost naštetih kategorij se zrcali v oslabitvi sredstev ali okrepitvi dolgov podjetja, kar privede do oslabitve kapitala podjetja. Vrednost sredstev postane glede na dolgove prenizka oziroma dolgovi podjetja glede na sredstva previsoki. Peterlinu (1999, str. 59) je najbližja opredelitev Brighamata in Gapenskega (1996), ki opredeljujeta finančna tveganja kot tveganja, ki izvirajo iz finančnih transakcij.

Obvladovanje finančnega tveganja lahko definiramo kot planiranje in izvedbo sistemov ter postopkov za kontrolo finančnega tveganja (Campbell & Kracaw, 1993, str. 1). To mora biti stalen proces, s katerim podjetje sistematično opredeli tveganje, ki mu je izpostavljeno pri poslovanju, ocenjuje njegov vpliv na poslovanje ter določa ustrezne postopke in metode za spreminjanje izpostavljenosti tveganju. Prepoznava finančnega tveganja je predpogoj za določanje strategije obvladovanja finančnega tveganja. Namen prepoznave je oblikovati podatkovno podlago za vrednotenje izpostavljenosti finančnemu tveganju in izbor ustreznega instrumenta za obvladovanje finančnega tveganja. Prvi korak pri prepoznavi sta izdelava seznama morebitnih tveganj in ocena njihovega vpliva na poslovanje podjetja. V postopku prepoznave moramo biti pozorni na (Berk, Peterlin & Ribarič, 2005, str. 221):

- dejavnike tveganja, ki so prisotni v poslovanju podjetja (devizni tečaj, obrestna mera, borzni indeks)
- znesek, ki je izpostavljen tveganju (vrednost sredstev, dolgov in kapitala)
- spremembo vrednosti izpostavljene postavke (sredstva ali dolg)
- obdobje, v katerem bodo sredstva, dolg in kapital izpostavljeni tveganju

Finančna tveganja, ki jim je podjetje izpostavljeno, lahko zaznamo in ovrednotimo na podlagi računovodskih izkazov podjetja (bilanca stanja, izkaz poslovnega izida in izkaz finančnega izida). Dodatne informacije, potrebne za odločanje, lahko pridobimo s podrobnejšo analizo poslovnega načrta (letni in strateški poslovni načrt) in so izhodiščna podatkovna podlaga za prepoznavo finančnega tveganja.

### ***2.2.2.1 Vrste finančnih tveganj***

Ko govorimo o finančnem tveganju, običajno mislimo na valutno in obrestno tveganje ter na tveganje sprememb cen surovin. Finančno tveganje lahko razdelimo tudi na finančno tveganje, pri katerem na dejavnike tveganja ne moremo vplivati; finančno tveganje, pri katerem lahko vplivamo na dejavnike; in finančno tveganje pri varovanju izpostavljenosti finančnemu tveganju.

- **Finančno tveganje, pri katerem na dejavnike tveganja ne moremo vplivati**, je povezano z vplivi trga oziroma okoljem podjetja (Berk, Peterlin & Ribarič, 2005, str. 199). Gre za cenovno tveganje, saj cene določa trg glede na razpoložljivost in donosnost sredstev. Podjetja ne zmorejo vplivati na obrestne mere, devizne tečaje in cene surovin. Lahko se le prilagodijo tržnim gibanjem ali uporabijo kratkoročna zavarovanja. Imajo pa tržne informacije, s pomočjo katerih napovedujejo verjetnost nastanka cenovnih sprememb.
- **Finančno tveganje, pri katerem lahko vplivamo na dejavnike tveganja**, povzroči podjetje samo in nastane kot posledica poslovnih odločitev v podjetju (Grinblatt & Titman, 2002, str. 756-757). Odgovornosti za nastalo škodo podjetje ne more prenašati na okolje. Pri obvladovanju tega tveganja mora predhodno ocenjeno cenovno tveganje upoštevati kot privzeto tveganje. Na voljo ima dovolj tržnih informacij in znanja za

ugotavljanje, v kolikšni meri je izpostavljeno tveganju in na kakšne načine naj ga za dosego načrtovanih rezultatov obvladuje.

- **Finančno tveganje pri varovanju izpostavljenosti finančnemu tveganju** je posledica napačnih ocen tveganja, neustrezno izbranih varovanih postavk ali neprimerno izbranih orodij za varovanje pred tveganjem. To povzroči povečanje stopnje tveganja in lahko rezultira v še večji škodi, kot bi nastala, če se podjetje pred tveganjem ne bi zavarovalo. Finančno tveganje se poveča tudi ob špekulativni uporabi orodij za varovanje pred tveganjem. Za preprečevanje tovrstnega tveganja mora biti obvladovanje tveganja skrbno načrtovano, z vključitvijo vseh poslovnih funkcij v ta proces.

Poslovodstvo podjetja zagotavlja, da v podjetju redno spremljajo tveganja, ki so jim izpostavljeni pri poslovanju in hkrati sprejemajo ustrezne ukrepe, s katerimi tveganja obvladujejo. Finančna tveganja kot del poslovnih tveganj razvrščamo na (Uradni list RS št. 54/1999):

- likvidnostna tveganja
- tveganja neizpolnitve nasprotne stranke
- obrestna, valutna in druga tržna tveganja
- tveganja zaradi izpostavljenosti do posamezne osebe oziroma skupine oseb, ki predstavljajo enotno tveganje

*Likvidnostno tveganje* je možno opredeliti kot tveganje nevarnosti oziroma nevarnost neuskrajene likvidnosti oziroma zapadlosti sredstev in dolgov v podjetju, kar lahko povzroči težave v zvezi s plačilno (ne)spособnostjo (pomanjkanje denarnih sredstev za poravnavanje v plačilo zapadlih dolgov) in tudi propad podjetja. Ločiti je treba med likvidnostjo podjetja, kar je sposobnost pravočasne poravnave v plačilo zapadlih dolgov, in likvidnostjo sredstev, ki pomeni sposobnost, da se sredstva iz materialne oblike preoblikujejo v denarno. Likvidnost sredstev je nujna za kratkoročno plačilno sposobnost, donosnost in kapitalska ustreznost pa sta pogoja za dolgoročno plačilno sposobnost (Peterlin, 2005, str. 35-37).

*Tveganja neizpolnitve nasprotne stranke* je širši pojem, saj poleg kreditnega tveganja vsebuje neizpolnitve drugih obveznosti, ki ne pomenijo vedno poravnave v denarju. O neizpolnitvi nasprotne stranke govorimo, če nasprotna stranka ne dobavi blaga ali ga dobavi z zamudo, ne opravi storitve ali jo opravi nekakovostno, kupec ne prevzame naročenega blaga ali ne izpolni drugih dogovorjenih obveznosti. Kreditno tveganje je tveganje, da bo ustavljen tok poravnavanja finančnih obveznosti oziroma nasprotna stranka ne bo plačala obveznosti v denarju – kar je tudi tveganje plačilne nesposobnosti nasprotne stranke. Vsaka neizpolnitev obveznosti nasprotne stranke oslabi sredstva oziroma poveča dolgove, kar posredno zmanjša finančno moč podjetja in zniža vrednost lastnikovega premoženja (Peterlin & Glavina, 2007, str. 139).

*Obrestno tveganje* je nevarnost, ki grozi podjetju, da bo prišlo do neugodnega ali škodljivega gibanja obrestne mere. Dvig obrestne mere pomeni nevarnost za zadolženo podjetje, padec



obrestne mere pa za podjetje, ki presežke svojih denarnih sredstev prodaja na trgu. Pri obrestnem tveganju ne gre za to, da upniki ne bi dobili obresti, ampak za nevarnost, da bo postala pogodbeno določena obrestna mera drugačna od tržne, ker se bo tržna obrestna mera spremenila. Pri obrestnem tveganju govorimo o možnosti zvišanja ali znižanja splošne ravni obrestnih mer, kar vpliva na ponovno vrednotenje sredstev in dolgov (Peterlin, 2005, str. 32).

### **2.2.3 Poslovna (operativna) tveganja**

To so tveganja, ki jih podjetje, ki posluje mednarodno, sprejme, da bi povečalo premoženje delničarjev ter posledično njihovo zadovoljstvo. Poslovna tveganja nastanejo v okviru procesov, ki se odvijajo v podjetju pri osrednji dejavnosti, ter vključujejo tveganja na področju tehnoloških inovacij, izboljšav, oblikovanja izdelkov in načrtovanja proizvodnega procesa, trženja ter upravljanja s človeškimi viri in podobno (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 98). Med operativnimi tveganji imajo še posebej pomembno vlogo tveganja pravilne priprave dokumentacije, tveganja postavitve ustrezne cene ter prevozna in manipulativna tveganja (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 98). V nadaljevanju bom opisala vsako od naštetih vrst tveganj ter izpostavila pomembne dejavnike.

- **Tveganja pravilne priprave dokumentacije** so pri mednarodnem poslovanju zelo pomembna, saj je priprava in vodenje dokumentov ključnega pomena. Manjkajoči ali natančni oziroma pomanjkljivi dokumenti lahko povečajo tveganje pri poslovanju in vodijo k zamudam, dodatnim stroškom, lahko pa tudi preprečijo dokončanje posla. Ne glede na to, ali se podjetje ukvarja z izvozom ali uvozom, mora natančno vedeti, kakšni so potrebni dokumenti za pravilen potek posla. Podjetje mora vedno poskrbeti za ustrezne ter pravilno izpolnjene dokumente. Temeljita in natančna priprava dokumentov ter dobro vodenje le-teh lahko bistveno zmanjša tveganja, da bi se podjetje soočalo s problemi ter zamudami, ki jih prinašajo neustrezni ali pomanjkljivi dokumenti.
- **Tveganja postavitve ustrezne cene** lahko najdemo pri poslih, pri katerih je od sklenitve pa do izvršitve le-teh preteklo nekaj mesecev, lahko pa tudi več let (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 98). Da lahko postavimo ustrezno ceno, moramo poznati dejavnike, ki vplivajo na spremembo oziroma sestavino cene. Kot primere, ki vplivajo na sestavino cene, so Makovec Brenčič et al. (2006, str. 135) navedli:
  - valuto plačilo
  - popuste
  - enoto mere
  - prevozne klavzule

Kljub temu da poznamo sestavine, ki vplivajo na ceno, ne moremo povsem enakovredno primerjati med seboj različnih proizvodov ter jim na enak način postavljati ustrezne cene. Pri postavitvi ustrezne cene je treba upoštevati tudi konkurenčno ceno ter substitute drugih ponudnikov (Jus, 2004, str. 82).

- **Prevozna in manipulativna tveganja** so prisotna predvsem v mednarodnem poslovanju, saj se lahko v podjetju srečajo z nevarnostjo, da se blago med prevozom uniči, izgubi ali pokvari, če se ukvarjajo s tako dejavnostjo. Ravno zaradi tega je pomembno, da se zavarujejo pred tveganjem in le-to prevalijo na tretjo osebo, to je zavarovalnico ali drugo institucijo, ki se ukvarja z zavarovanjem prevoznih in manipulativnih stroškov.

### 3 Zaščita pred posameznimi vrstami tveganj v mednarodnem poslovanju

Zaradi dogodkov na mednarodnem trgu je danes vse pomembnejše, da se podjetja, ki poslujejo mednarodno in želijo poslovati uspešno, zavarujejo pred tveganji. Nadzor tveganj bi moral biti prisoten v vsakem mednarodnem podjetju, saj je pomemben za obvladovanje stabilnosti in ohranitev konkurenčne prednosti v današnjem nepredvidljivem poslovnem svetu. Kot primer lahko vzamemo zadnjo finančno krizo, ki je kar veliko podjetij zaradi zloma borze in posledično gospodarstva »pahnila« v stečaj ali pa likvidacijo. Ker se podjetja verjetno niso zavarovala pred tveganji, so izgubila veliko prihodkov, kar je privedlo do njihove insolventnosti. Mednarodna podjetja in podjetja, ki poslujejo samo na domačem trgu, se morajo zavarovati pred tveganji, ki jih prinaša današnji razvoj dogodkov. Ravno zaradi tveganj pri poslovanju je pomembno, da podjetja poznajo vrste tehnik, metod in instrumentov zaščite pred njimi. Zavarovanje tveganj pa lahko prinese podjetju tudi številne prednosti (Jus, 1992, str. 9).

- Zavarovanje vzpodbuja povečan obseg izvoza, povečata se tudi zaposlenost in blaginja, z zavarovanjem pa lahko dosežemo tudi pozitivne plačilnobilančne učinke.
- Na mednarodnem trgu je večja konkurenčnost zaradi možnosti ugodne ponudbe plačilnih pogojev.
- Varnejši je vstop na nove trge.
- Finančna institucija pomaga pri izterjavi dolga.

#### 3.1 Metode zmanjševanja deželnega tveganja

Za vse upnike je pomembno, da spremljajo oceno deželnega tveganja v lastnih ter javnih izračunih. Pripravljeni morajo biti na spremembo le-tega, da lahko hitro reagirajo. Če se deželno tveganje poslabša oziroma kaže na poslabšanje, lahko upnik izpelje naslednje korake (Krayenbuehl, 1985, str. 111-113):

- Neodobrene ali neuporabljene kreditne linije lahko prekliče, kar pomeni, da mora spremljati riziko in če pride do poslabšanja, mora na novo opredeliti tveganost. Danes so pri postavljanju marže oziroma višini pribitka še vedno v ospredju tržni faktorji, kot na primer konkurenca na trgu mednarodnih posojil.
- Tveganje lahko razpršimo tako, da vključimo v projekt več partnerjev. Omenjeni način zmanjševanja tveganja je pogost pri visokih bančnih posojilih. Kot obliko partnerstva lahko omenim tudi skupna vlaganja, to pomeni, da dva ali več partnerjev skupaj

investirajo v nov projekt. Tako si razdelijo tveganje in tudi dobiček. Vsa tveganja, tudi deželno, se zmanjšajo na delež investicije posameznega investitorja.

- Kot možnost zmanjševanja tveganja Krayenbuehl omenja tudi garancijo tretje države, katere tveganje je nižje. Ta postopek lahko uporabimo takrat, ko se posojilo odobri v podružnici v državi, ki ima nižjo oziroma slabšo oceno deželnega tveganja kot matično podjetje, ki posluje v državi z višjo oziroma boljšo oceno deželnega tveganja.

V mednarodnem poslovanju imamo tudi možnost, ne samo da poskušamo zmanjšati deželno tveganje, temveč tudi, da se zavarujemo pred omenjenim tveganjem. Na zavarovanje lahko gledamo kot na strošek podjetja, vendar pa ta strošek tudi omogoča obvladovanje tveganja poslovanja, s čimer ob morebitnem škodnem dogodku rentabilnost podjetja ni ogrožena (Zbašnik, 2001, str. 230).

### ***3.2 Metode zmanjševanja finančnega tveganja***

Podjetje že v začetni fazi izbire strategije določi način obvladovanja ali zmanjševanja finančnega tveganja. Za podjetje je zelo pomembno, da je finančno tveganje čim nižje ali pa ga z zavarovanjem poskuša odpraviti. Podjetje se lahko odloči za notranje ukrepe obvladovanja finančnega tveganja in mu pri tem ni treba sklepati nikakršnih pogodbenih razmerij z drugimi podjetji. Zunanji ukrepi obvladovanja finančnega tveganja pa zahtevajo sodelovanje drugih podjetij ali finančnih ustanov (Berk, Peterlin & Ribarič, 2004, str. 226-229).

Med pomebnejše notranje ukrepe lahko uvrstimo (Berk, Peterlin & Ribarič, 2005, str. 225-226):

- naravno zavarovanje oziroma povezovanje plačil
- terminsko usklajevanje plačil
- postavljanje najprimernejše politike cen in upravljanje sredstev ter obveznosti

Tveganja, ki jim je podjetje v večji meri pri svojem poslovanju izpostavljeno, lahko v večji meri odpravimo z uporabo IFI (izvedeni finančni instrumenti). V poslovni praksi se najpogosteje uporabljajo terminske pogodbe, finančne terminske pogodbe, opcije ter t. i. swapi (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 93).

- **Terminska pogodba** je nestandardizirana terminska pogodba, ki je opredeljena kot nakup ali prodaja osnovnega instrumenta po vnaprej znani ceni danes ter z izvršitvenim rokom kasneje, ki mora biti daljši od dveh delovnih dni (Mohorič, 2001, str. 20).
- **Finančna terminska pogodba** deluje na podoben način kot terminska pogodba, vendar pa se s finančno terminsko pogodbo trguje na organiziranem finančnem trgu, saj gre za razliko od terminskih pogodb za standardizirano obliko poslov (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 94).
- **Opcija** je opredeljena kot pogodba, v kateri prodajalec v zameno za opcijsko premijo daje kupcu pravico do nakupa določenega števila delnic v določenem obdobju ali na določen dan po vnaprej določeni pogodbeni ceni (Prohaska, 1999, str. 169).

- **Swapi ali zamenjava** je zavezujoč dogovor med pogodbenima strankama, da zamenjata eno sredstvo za drugo. Swapi ali zamenjave so zelo prilagodljive finančne transakcije, saj pogodbenega odnosa ne urejajo vnaprej določeni in standardizirani pogoji (Berk, Peterlin & Ribarič, 2005, str. 236).

### ***3.3 Metode zmanjševanja poslovnih (operativnih) tveganj***

Za razliko od deželnega in finančnega tveganja izhaja poslovno tveganje predvsem iz notranjih procesov, organiziranosti ter prednosti in slabosti podjetja samega. Zlasti izkušnje igrajo tu najpomembnejšo vlogo. Zavarovanje pred tovrstnimi tveganji je, glede na drugi dve obliki tveganj, težje, manj sistematično in formalizirano. Če se lahko podjetje zavaruje pred valutnim tveganjem (kot obliko finančnega tveganja) s sklenitvijo ustreznega zavarovanja npr. pri specializirani zavarovalnici ali izvozno-kreditni agenciji, se težje zavaruje pred poslovnimi tveganji. Pomembne so pridobljene informacije, da podjetje sprejme določeno poslovno odločitev. Te informacije morajo biti relevantne, pravočasne ter lahko dostopne podjetniku, ki se odloča za mednarodno poslovanje. Podjetje se lahko odloči, da bo na tuji trg vstopilo s pomočjo drugega domačega podjetja ter si povečalo možnost, da si utrdi konkurenčni položaj na mednarodnem trgu. To je priporočljivo predvsem za podjetja, ki še niso poslovala mednarodno in so še nepoznana. Če želi podjetje uspeti, mora imeti izbrano specifično strategijo in se odločati glede na spremembe na trgu. Za podjetje je boljše, da se v mednarodno poslovanje poda še z drugim podjetjem, saj si tako zniža tveganje, ki se prerazporedi na podjetje glede na vloženi kapital.

(Makovec Brenčič et al., 2006, str. 99-101) s kot možnost zavarovanja pred operativnimi (poslovnimi) tveganji opredelili prevozno zavarovanje ter zavarovalno polico, ki je v nadaljevanju podrobneje opisana. Prevozno zavarovanje je instrument, s katerim se želi podjetje ali posameznik (zavarovanec) zavarovati pred nepredvidljivimi dogodki, ki lahko nastanejo pri mednarodnem poslovanju in bi škodovali podjetju. Podjetje se zavaruje tako, da sklene zavarovalno pogodbo z zavarovateljem (zavarovalnica ali pa druga podjetja, ki se ukvarjajo z zavarovanjem pred tveganji). Zavarovatelj se s pogodbo zaveže, da bo zavarovancu povrnil škodo, ki jo bo utrpel ob morebitni izgubi, poškodbi ali izdatku v zvezi z zavarovalnimi tveganji, zavarovanec pa se zaveže, da bo plačal višino premije, ki je določena v pogodbi. Zavarovatelji so zaradi različnih tveganj (bolj tvegano ali manj tvegano) oblikovali premijske stopnje, ki so odvisne predvsem od:

- prevoznega sredstva (ladja, vlak, tovornjak)
- embalaže (ustreznost le-te)
- lastnosti tovora, s katerim se posluje (npr. keramika je lahko bolj občutljiva za prevoz)
- čas in razdalja prevoza (višja premija za daljšo prevozno pot)
- izkušnje z že zavarovanim blagom
- velikost tovora

Sestavni del vsake zavarovalne pogodbe je tudi zavarovalna polica, za katero je zelo pomembno, da je pravilno izpolnjena in vsebuje pravilne podatke. Omenjena polica je ponavadi prenosljiva, nujno pa mora vsebovati naslednje podatke:

- ime in sedež zavarovanca
- prevozno sredstvo
- opis transportne poti
- zavarovalna vrednost
- zavarovalna premija
- osnovna in dopolnilna tveganja
- datum začetka in konca zavarovanja
- podpis zavarovatelja
- datum zavarovalne police

Najstarejše in najbolj uveljavljeno prevozno zavarovanje je vsekakor Lloydova polica iz leta 1779, ki še danes velja v poslovni praksi, in sicer v enaki obliki kot nekoč, čeprav najdemo v njej zastarele izraze. Razlog, da omenjena polica še danes velja v poslovni praksi, so izrazi, ki so še dodatno izpolnjeni in razdelani v sodnih sklepih. Polica se sodobnim potrebam mednarodne trgovine prilagaja tako, da se posamezna določila spreminjajo ali pa se dodajo nova.

Najpomembneje je, da se podjetje pred različnimi oblikami poslovnih tveganj zavaruje zlasti z zadostnimi informacijami o trgu in potrošnikih oziroma odjemalcih. Le na podlagi teh bo znalo razviti pravi izdelek ter ustvariti trženjski splet. Zelo pomembna so tudi znanja in izkušnje, npr. pri izpolnjevanju razne dokumentacije, ki so zelo pomembne za zavarovanja ter mednarodno poslovanje. Če podjetje nima izkušenih kadrov, je najbolje, da najame prave strokovnjake (špediterje ali zastopnike). Ker so poslovna tveganja najbolj specifična od vseh tveganj, se je veliko težje zavarovati pred njimi kot pa pred deželnim ter finančnim tveganjem.

## **4 Prikaz izogibanja tveganj v mednarodnem poslovanju na primeru podjetja INEL, d. o. o.**

### ***4.1 Osnovni podatki***

Podjetje INEL, industrijska elektronika, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 1989, ko sta se lastnika podjetja Ivan in Magda Cencelj odločila, da ga vpišeta v sodni register. Podjetje je začelo z intenzivnim delovanjem leta 2000, ko se je solastnik in direktor družbe gospod Ivan Cencelj, univerzitetni diplomirani inženir elektrotehnike, redno zaposlil v lastnem podjetju.

Pred tem je direktor svoja strokovna znanja s področja industrijske elektronike 20 let pridobival, nadgrajeval in dopolnjeval v podjetjih Libela in Cetis Celje.

Dejavnost, s katero se podjetje ukvarja, je visoko zahtevna, specializirana proizvodnja avtomatskih elektronskih naprav za označevanje v industriji: etiketiranje, dotisk na različne materiale, naprave za verifikacijo in označevanje v farmacevtski industriji. Proizvodnja je prilagojena potrebam in zahtevam naročnika oziroma kupca v različnih industrijskih panogah. Dejavnost v podjetju združuje različna znanja z različnih področij. Elektronika, informatika ter strojništvo je le nekaj področij, s katerimi v podjetju združujejo moč in znanje.

Podjetje se zaenkrat uvršča še med mikropodjetja, saj je v njem zaposlenih manj kot 10 delavcev. Trenutno je v podjetju zaposlenih devet delavcev, dva pogodbeno sodelavca ter študent na obvezni praksi. Podjetje se glede na razmere na trgu razvija in širi, saj so se v zadnjih dveh letih na novo zaposlili štirje delavci, v letu 2011 pa v podjetju načrtujejo okrepitev kadra z novimi strokovnjaki s področja elektronike in strojništva, kar bi uvrstilo podjetje med mala podjetja. Podjetje vodi tudi svoje računovodstvo.

Podjetje INEL, industrijska elektronika, d. o. o. je sodobno, projektno organizirano podjetje, ki oblikuje projektne skupine za posamezne projekte glede na uporabniške zahteve naročnikov. Projekti v podjetju so časovno različni, kar je odvisno od zahtevane kompleksnosti in obsežnosti posameznega projekta. Ivan Cencelj, solastnik in direktor podjetja, je vodja projektov. Nadzira delovanje skupin ter potek dela. Člani projektnih skupin so strokovnjaki s področja elektronike, strojništva, programiranja in strojne opreme. Skupino običajno sestavlja 3-5 članov. V letu 2009 so imeli kar nekaj razvojnih projektov:

- razvoj družine etiketirnih naprav srednjega cenovnega razreda, namenjenih za manj zahtevne aplikacije
- razvoj komunikacijskega vmesnika za komunikacijo s programom Navison
- razvoj sistema za dotisk na blistre v farmacevtski industriji
- razvoj gonilnika za tiskalnik Wolke m600
- razvoj komunikacijskega vmesnika za komunikacijo s programom Kopa
- razvoj naprave za direkten dotisk na folijo
- razvoj komunikacijskega vmesnika za komunikacijo s programom Baan
- razvoj gonilnika za tiskalnik Leibinger Jet 3

Cilj podjetja je povečanje števila različnih naprav ter sposobnosti za nudenje širše palete naprav naročnikom oziroma kupcem na slovenskem, hrvaškem ter srbskem trgu.

Uporabna vrednost za naročnike, ki naročijo etiketirno napravo ali sistem za dotisk, je avtomatsko elektronsko označevanje proizvodov in embalaže, ki omogoča podjetjem boljšo sledljivost proizvodov v postopku logistike. Poleg snovanja, proizvodnje ter programiranja elektronskih naprav podjetje INEL d. o. o. izvaja tudi poprodajne aktivnosti. To pomeni, da z izdelavo elektronske naprave pridobi še storitveni posel vzdrževanja in dobave potrošnega materiala. Nekatera podjetja se odločijo za sklenitev vzdrževalne pogodbe z zagotovljenim

odzivnim časom in preventivnimi servisnimi pregledi naprav. Tako ohranjajo stalen poslovni stik z naročnikom, kar mu ob vseh nadaljnjih investicijah prinese nove posle. Prav zaradi takšne usmerjenosti so posli podjetja, ki je prisotno v vseh večjih slovenskih podjetjih, trajni, strateško pomembni ter dolgoročni.

Na podlagi odličnih referenc uspešno izvedenih projektov v petih pomembnih industrijskih panogah (živilska, elektro, avtomobilska, gradbena in farmacevtska industrija) v uspešnih slovenskih podjetjih, je INEL, industrijska elektronika, d. o. o. postalo prepoznavno in priznано podjetje tako v Sloveniji kot tudi na Hrvaškem, postopoma pa širi svojo dejavnost še na področje Srbije ter držav bivše Jugoslavije. Vsi posli v podjetju so dolgoročno planirani, posamezen projekt pa okvirno traja od tri do šest mesecev. Letno opravi podjetje, glede na zahtevnost projektov, različno število le-teh.

Po poslovni usmerjenosti podjetja, marketinški strategiji, odličnih referencah najboljših slovenskih podjetij prehrabene, gradbene in farmacevtske industrije in po vseh finančnih kazalcih poslovanja je INEL donosno, kapitalsko močno, likvidno podjetje z visoko usposobljenimi strokovnjaki.

Ključni faktorji uspeha podjetja INEL so:

- **tehnološko** obvladovanje specialnih znanj štirih različnih tehničnih področij, software-ska podpora naprav ter nizek odstotek reklamacij, napak
- **proizvodna** natančnost, kvaliteta uporabljenih materialov, točnost roka izvrševanja storitev
- **usposobljeno** kadra, fleksibilnost tehničnega osebja
- **organizacijska usposobljenost**, logistika, hiter odzivni čas
- **konkurenčnost cen** in zadovoljstvo strank

#### ***4.2 Mednarodno poslovanje v podjetju***

Z mednarodnim poslovanjem so se v podjetju INEL prvič srečali leta 2001, ko so preko slovenskega podjetja Drogerie-Markt Ljubljana vstopili na hrvaški trg in začeli poslovati z Drogerie-Markt Zagreb. Motivi, da podjetje začne poslovati mednarodno, so proaktivni (temelji na priložnostih ter prednostih) in reaktivni (kažejo, kako se podjetje odziva na določene pritiske). Glavni motivi podjetja, da se je odločilo poslovati tudi na tujem trgu, so bili: večje tržišče v primerjavi s slovenskim trgom, želja po povečanju obsega poslovanja in povečanje obsega prometa. Želeli so postati bolj prepoznavni tudi v tujini, kar lahko privede do večjih poslov, dobička ter ugleda v mednarodnem poslovanju. Kot vsako podjetje je tudi INEL težilo k večjemu dobičku ter večji prepoznavnosti ne samo na slovenskem trgu temveč tudi na mednarodnem. Ker podjetje posluje uspešno na slovenskem trgu, so se njegove reference hitro razširile in podjetje je dobilo priložnost, da začne poslovati v državah bivše Jugoslavije, Hrvaške ter Srbije. Danes posluje podjetje z več tujimi podjetji in se poskuša širiti. Njegovi tuji naročniki so :

- Drogeri-Markt Zagreb, Hrvaška
- Xella Tuzla, Srbija
- Pik Rijeka, Hrvaška
- Maziva Zagreb, Hrvaška
- Renci Zagreb, Hrvaška
- Xella BH Tuzla, Bosna in Hercegovina
- Jelača Impex Rijeka, Hrvaška

Podjetje INEL se v letu 2010 poskuša razširiti na trge Zahodne Evrope s posredovanjem in sodelovanjem z nemškim podjetjem, ki je trenutno tudi največji tuji dobavitelj podjetja. V letu 2009 je mednarodni promet obsegal približno 15 % celotnega poslovanja v podjetju. Pri dobavi opreme sodeluje tako z domačimi kot tudi z nekaterimi tujimi partnerji. Podjetje sodeluje s partnerji tako, da prodaja blago in nudi servisne dejavnosti, s tem pa ohranja stalen poslovni stik z naročnikom, kar mu ob vseh nadaljnjih investicijah lahko prinese nove posle. Mednarodna sodelovanja so bila večkrat nagrajna že predhodno uspešnega sodelovanja s slovenskimi obrati multinacionalnih podjetij ( DM, Xella, Frigmat Tim). Glede na majhnost slovenskega prostora podjetje INEL nenehno išče možnost mednarodnega poslovanja, da bi povečalo obseg prometa. Glede na druge ponudnike na tujem trgu ima podjetje INEL zelo konkurenčne cene ter prednost, ki sem jo že omenila, da se prilagodi želji naročnika, kar druga podjetja težko nudijo. Ravno zaradi tega bo INEL kmalu tudi na mednarodnem trgu dobro prepoznavno podjetje z ugledom ter dobrim poslovnim imenom. V podjetju se z mednarodnim poslovanjem srečajo tudi, ko gre za nakup materiala, saj je veliko materiala, ki je ključnega pomena za izdelavo naprav, nakupljenega na mednarodnem trgu. Tuji dobavitelji, s katerimi posluje podjetje INEL, so:

- Laetus GmbH, Nemčija
- Bein pack & print, Nemčija
- Ac codiergeräte GmbH, Nemčija
- Bürklin OHG, Nemčija
- Eles + Ganter GmbH, Avstrija
- IFM Eletronic, Nemčija
- JVL Industrie Elektronik A/S, Danska
- Label Aire, Danska
- MISUMI Europa GmbH, Nemčija
- Sick GmbH, Avstrija

Kot lahko razberemo, je podjetje INEL, kljub temu da je zaenkrat še mikropodjetje, dejavno tudi na tujem mednarodnem trgu. Zelo pomembno je, da podjetje stalno prilagaja spremembam v okolju, kamor spada tudi mednarodno poslovanje in z njim povezana tveganja. V nadaljevanju bom izpostavila tveganja, s katerimi se lahko podjetje sreča in kako se zavaruje pred njimi. Na koncu pa bom predstavila, kako se podjetje trenutno spopada z tveganji in morebitnimi zavarovanji pred njimi.



### ***4.3 Tveganje in zavarovanje pred tveganji v podjetju INEL***

Tveganja, s katerimi se lahko podjetja srečajo, sem v nalogi že opisala, ravno tako možna zavarovanja pred njimi. Vendar pa, ko želimo teorijo ponazoriti s praktičnim primerom, se velikokrat zgodi, da je skoraj nemogoče prikazati praktičen primer tako kot je opisan v teoriji. S tveganji se srečuje vsako podjetje, ravno tako tudi podjetje INEL. Od posameznega podjetja je odvisno, ali se bo zavarovalo pred že omenjenimi tveganji ali bo poslovalo brez zavarovanj. V nadaljevanju bom vsako tveganje, ki sem ga opisala v teoretičnem delu, poskušala prikazati s primerom v podjetju INEL. Predlagala bom, na kakšen način se podjetje, če še ni zavarovano, lahko zavaruje.

#### **• Deželno tveganje in zavarovanje**

V podjetju lahko pride do deželnega tveganja, če ima tuji naročnik likvidnostne težave in ne more odplačati dolga oziroma plačati blaga ali storitve. Preden se podjetje poda v določene posle, ima možnost preučiti deželno tveganje. Ker je za podjetje zelo pomembno, da se dobro pripravi na poslovanje s tujim partnerjem, se mora pozanimati, kakšni so lahko vzroki, da pride do deželnega tveganja. Podjetje INEL se je z deželnim tveganjem že srečalo, saj tuji naročniki zaradi likvidnostnih težav niso naročila plačali v roku, ampak z zakasnitvijo. Vendar pa je kljub zakasnitvi podjetje prejelo plačilo. Velikokrat se zgodi, da podjetja za opravljeno storitev ali prodajo blaga ne dobijo plačila. Ravno zaradi tega je pomembno, da se podjetje zavaruje pred deželnim tveganjem. Podjetju bi predlagala, da dobro preuči tveganja in se zavaruje pred njimi, preden se odloči za določen posel s tujim naročnikom. Pred deželnim tveganjem se bo najlažje zavarovalo, če bo poskušalo tveganje razpršiti tako, da se v tujino poda še z enim poslovnim partnerjem, saj je tako tveganje manjše, ker nosi vsak partner tveganje nastanka rizika sam. Izpostavila bi to, da je od podjetja do podjetja odvisno, kaj mu več pomeni, ali večji dobiček in s tem možnost večjega tveganja ali ravno obratno. Če pa se podjetje odloči, da bo v določen posel vstopilo še z enim poslovnim partnerjem, s tem izgubi tudi del dobička, ki bi ga pridobilo, če bi posel izpeljalo samo. Ključni faktor odločitve v podjetju je, ali je direktor tveganju naklonjen ali nenaklonjen. Če je tveganju nenaklonjen, je bolje, da tveganje razprši, če pa mu je naklonjen, bo nosil celotno tveganje sam in se bo v posel podal brez poslovnega partnerja. Vendar pa moram poudariti, da je deželno tveganje veliko kompleksnejše, kot je bilo ponazorjeno s praktičnim primerom. Mednarodna podjetja ponavadi naredijo analize tveganj, (že opisane v diplomski nalogi) za države, v katere vstopajo, in se na podlagi dobljenih rezultatov odločijo, ali bodo poslovala z določenim podjetjem ali ne oziroma se odločijo, na kakšen način bodo svoje poslovanje zavarovala. Podjetje INEL posluje z dobavitelji iz Nemčije, Avstrije in Danske ter z naročniki iz Srbije in Hrvaške. Dobavitelji, s katerimi posluje INEL, prihajajo iz stabilnega gospodarskega okolja, zato v podjetju niso delali podrobnih analiz, preden so se odločili poslovati z njimi. S Srbijo in Hrvaško pa je podjetje začelo poslovati s pomočjo slovenskih podružnic, s katerimi že dolgo uspešno posluje, zato so se odločili da zavarovanj ne potrebujejo. Podjetje se ni poslužilo nobene izmed analiz, ki jih deželno tveganje omogoča.

- **Finančno tveganje in zavarovanje**

S finančnim tveganjem se podjetje sreča, ko posluje s tujimi dobavitelji, saj se lahko zgodi, da dobavitelj zviša ceno blaga in storitev. Ker je v današnjem poslovnem svetu skoraj nemogoče predvidevati, kaj se bo v prihodnosti zgodilo, je pomembno, da poskuša podjetje vsaj oceniti tveganje, s katerim se lahko sreča, ali pa oceniti škodo, ki ga lahko doleti, če ni zavarovano ali pa je nepravilno zavarovano. Ker podjetje INEL naroča material v tujini, največkrat v Nemčiji in Avstriji, lahko pride do tveganja neizpolnitve nasprotne stranke. To pomeni, da naročenega, morda tudi plačanega blaga ne prejme ali pa ga prejme z zakasnitvijo. Če podjetje INEL ne dobavi pravočasno naročenega izdelka, ima finančno izgubo, saj mora plačati pogodbeno kazen. V vsaki pogodbi, ki jo INEL sklepa, je določen datum izdobe, možnost, ki je INEL-u na voljo, je, da se ustno dogovori za podaljšanje datuma dobave. Vendar pa lahko pride do težav, če tuji dobavitelji zamujajo z dobavo, pošljejo napačen ali uničen material. Vsaka napaka prinese dodaten čas in stroške, kar lahko vodi tudi do izgube kupcev ter dodatnih poslov. Zaenkrat podjetje zaradi takega dogodka še ni izgubilo kupcev, vendar pa se je zgodilo, da je tuje podjetje zamujalo z dobavo več kot dva meseca, ko pa je podjetje INEL prejelo material, je bila več kot polovica le-tega zaradi napačnega pakiranja uničena. Pri finančnem tveganju moramo biti pozorni na to, da je več vrst dejavnikov, ki so povezani s tveganjem (že omenjeni in opisani v diplomski nalogi). Dejavniki lahko pozitivno ali negativno vplivajo na poslovanje podjetja. Če je o trgu prisotna ugodna oziroma pozitivna tržna informacija, bodo tudi dejavniki, na katere ne moremo vplivati, pozitivni in ugodni, kar lahko pomeni večji poslovni uspeh. V zadnjih letih je bilo v gospodarstvu zaradi recesije in gospodarske krize veliko negativnih tržnih informacij, veliko pomembnih podjetij je propadlo, propadla pa so tudi manjša podjetja, ki so bila odvisna od večjih. Vsa tveganja, ki jih mednarodno poslovanje prinese, so zelo pomembna, vendar pa so nekatera tveganja v podjetjih bolj prisotna.

- **Poslovna (operativna) tveganja in zavarovanje**

Poslovna oziroma operativna tveganja so v praksi najrealnejša. Podjetja, ki svoje proizvode prodajajo tudi na tujem trgu, morajo k pošiljki obvezno oddati tudi spremno dokumentacijo. V podjetju INEL se s poslovnim tveganjem srečujejo, ko pošiljajo blago na Hrvaško ali v Srbijo. Zelo pomembno je, da je dokumentacija pravilno izpolnjena, da so računi, ki se morajo poslati z dokumentacijo, pravilno napisani, in so vsi pomembni podatki pravilno izpolnjeni. To, da so pri pošiljki vsi spremni dokumenti pravilno izpolnjeni, je zelo pomembno zaradi carine, saj lahko pride do zavrnitve tovora. Zaradi nepravilno izpolnjenih dokumentov lahko pride tudi do poškodbe tovora. Če je npr. v pošiljki lomljiv izdelek, pa to v dokumentaciji ni nikjer označeno, nosi pošiljatelj škodo izgube sam. Pri poslovnih tveganjih v podjetju INEL se kot zaščita uporabljajo incoterms klavzule. Te klavzule podrobneje obsegajo trinajst trgovinskih klavzul, ki vsebujejo določbe o razmejitvi obveznosti pogodbenih strank po prodajni pogodbi. Z njihovo uporabo se podjetja izognejo nesporazumom ter prevelikim stroškom, ki lahko nastanejo zaradi premalo opredeljenih

pravic ter dolžnosti pogodbenih strank. V sodelovanju z DM-Zg je stalno uporabljena klavzula DDU Zagreb.

Ko so se v podjetju INEL prvič srečali z mednarodnim poslovanjem, so se zaradi nepoznavanja trga želeli zavarovati z bančno garancijo. Ker bi bila bančna garancija previsok strošek kot način zavarovanja, so se ji odrekli. Glede na njihov obseg mednarodnega poslovanja bi bil strošek zavarovanja z bančno garancijo previsok in se podjetju s finančnega vidika ne bi splačalo, da se poda v posel. Kot način zavarovanja bi lahko uporabili tudi bianco menico, vendar pa izdaja bianco menic ne zagotavlja, da bo podjetje dobilo plačilo za opravljen posel, zato se za tako zavarovanje niso odločili. Poleg tega pa omenjeni ukrepi lahko že v začetku zaustavijo nadaljnje dogovore pri naročilu opreme.

Podjetje se trenutno pri poslovanju z novimi podjetji v tujini zavaruje z delnim avansom, kar je tudi stalna praksa drugih podjetij, tako da je ob dobavi naprav izplačanih okoli 70 % celotnega zneska. Pri poslovanju s poslovnimi partnerji, ki so se izkazali kot zanesljivi plačniki, se v podjetju zavarovanj ne poslužujejo več. Ker se na tujih trgih srečujejo tudi z močno konkurenco, so pri sklepanju novih poslov pomembni tudi plačilni pogoji, zato se je tudi na tem področju treba prilagoditi zahtevam naročnikov in opustiti nekatere vrste zavarovanj pred tveganji ter uporabiti raje tiste, ki so v branži standardna praksa, to pomeni delno ali celotno vnaprejšnje plačilo. Tveganja, s katerimi se podjetje pogosto srečuje, so predvsem neizplačevanje oziroma neizpolnitve obveznosti naročnikov in zapleti pri realizaciji naročila (neprevzem naročene opreme oz. blaga). Podjetje INEL je podjetje, ki posluje z zaupanjem v svoje poslovne partnerje in naročnike. Velikokrat zaupanje v mednarodnem poslovanju za dobro poslovanje ter želeni dobiček ni dovolj. V podjetju se zavedajo, da bi se pred tveganji morali bolj zavarovati, in kot sem omenila, tudi poznajo tveganja, s katerimi se lahko srečajo pri mednarodnem poslovanju. Vendar pa zaradi želje po graditvi večje pozicijske moči ter ustvarjanju dobička raje poslujejo z zaupanjem v svoje naročnike.

Danes je v poslovnem svetu treba slediti hitremu tempu in spremembam, ki jih prinaša poslovanje. Če podjetja ne sledijo hitremu tempu in spremembam na mednarodnem trgu, lahko kaj hitro postanejo nesolventna, kar vodi do visokih izgub, stečaja ali likvidacije. Ravno zaradi tega predlagam podjetju, da se v prihodnosti, če želi opravljati večje posle v tujini, zavaruje pred tveganji in si s tem pridobi večji ugled in moč.

## **Sklep**

V današnjem vedno bolj globaliziranem svetu postajajo investicije v tujini že skoraj vsakdanjik. Ko podjetja investirajo v tujini se srečujejo tudi z različno kulturo ter običaji, ki jih poslovanje prinaša. Mednarodno poslovanje je pomembno tako za podjetja kot za posameznike, saj prinaša globalizacijo in povezavo med državami na celini in izven nje. Ker se pomen mednarodnega poslovanja povečuje, se povečujejo tudi tveganja, ki so prisotna na vsakem koraku. Tveganje za podjetje je, da izgubi posel ali dobiček, za posameznika pa, da ne pride do željenega blaga ali storitve. Ravno zaradi tega je pomembno, da se podjetja, ki

poslujejo s tujimi državami, zavarujejo pred tveganji. V diplomski nalogi sem želela prikazati, kakšen vpliv ima mednarodno poslovanje, in ugotovila sem, da je mednarodno poslovanje v sodobnem življenju zelo pomembno. Ravno tako je pomembno, da podjetje pozna tveganja, s katerimi se lahko sreča na mednarodnem trgu, in posledice, ki jih ta tveganja prinesejo, če se ne zavaruje ustrezno. V mednarodnem poslovanju poznamo veliko vrst zavarovanj pred posameznimi tveganji, vendar je odvisno od podjetja, če se jih bo poslužilo, saj mu pomenijo večje stroške. Ugotovila sem, da v podjetju INEL poznajo tveganja, s katerimi se lahko srečajo pri mednarodnem poslovanju, vendar pa sta zanje pomembnejša dober poslovni odnos ter zaupanje, ki ga imajo do svojih naročnikov, kot pa zavarovanje pred tveganji. Ker je podjetje poslovno uspešno, je dober primer podjetja, ki posluje pozitivno, čeprav ne uporablja nobenih večjih zavarovanj, temveč posluje le z zaupanjem.

Če bo želelo podjetje svoje poslovanje razširiti na celotno Evropo, ne bo moglo poslovati le z zaupanjem v svoje naročnike, ampak se bo moralo zavarovati pred tveganji, s katerimi se vsak dan srečujejo mednarodna podjetja. Ker je podjetje še mikropodjetje, vendar se hitro povečuje in postaja malo podjetje, se bo v prihodnosti verjetno zaradi večjih obsegov poslov poslužilo enega izmed zavarovanj pred tveganji.

Menim, da je zaupanje v mednarodnem poslovanju dobro, ampak pogodbe so za posel veliko boljše, zato naj se podjetje, kljub temu da zaupa svojim naročnikom, raje zavaruje s pogodbami ali zavarovalnimi policami.

## Literatura in viri

1. Berk, A., Peterlin, J., & Ribarič, P. (2005). *Obvladovanje tveganja: Skrivnosti celovitega pristopa*. Ljubljana: GV Založba.
2. Buckley, A. (2004). *Multinational Finance* (5th ed.). Najdeno 8. julija na spletnem naslovu: [http://books.google.si/books?id=cCiZtdl44YQC&printsec=frontcover&dq=multinational+finance&source=bl&ots=z8E2DEYMRX&sig=-tffLrQNshszU8BuVWgNvQKdrsA&hl=sl&ei=ZMU5TMXeO5L2OeGEnf0O&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=risk%20in%20obusiness&f=false](http://books.google.si/books?id=cCiZtdl44YQC&printsec=frontcover&dq=multinational+finance&source=bl&ots=z8E2DEYMRX&sig=-tffLrQNshszU8BuVWgNvQKdrsA&hl=sl&ei=ZMU5TMXeO5L2OeGEnf0O&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=risk%20in%20obusiness&f=false)
3. Campbell, T., & Kracaw, W. (1993). *Financial Risk Management: Fixed Income and Foreign Exchange*. New York: HarperCollins College Publ.
4. Clarke, J.C., & Varma, S. (1999). *Strategic Risk Management: The new Competitive Edge*. Long Range Planning.
5. Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., & Moffett, M.H. (2005). *International Business*. (7th ed.) Mason: Thomson/South-Western.
6. Diacon, S.R. & Carter, R.L. (1992). *Success in Insurance*. Nottingham: Clays Ltd.
7. Doherty Neil, A. (1985). *Corporate Risk Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
8. Falatov, P. (1997). *Plačila v mednarodnem poslovanju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Galitz, L. (1995). *Financial Engineering: Toll and Techniques to Manage Financial Risk*. New York: McGraw-Hill Trade.
10. Glavina, P. & Peterlin, J. (2007). *Rasti, biti finančno uspešen in hkrati zniževati dolgove: ni lahko je pa mogoče (finance za poslovneže)*. Ljubljana: Časnik Finance.
11. Gmeiner, P. (1996). *Analiza in perspektive deželne rizika Slovenije*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica Ljubljana.
12. Grinblatt, M., & Titman, S. (2002). *Financial markets and corporate strategy*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
13. Hollensen, S. (1998). *Global Marketing: A market-responsive approach*. London: Prentice Hall.
14. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing: A Decision Oriented Approach*. London: Prentice Hall.
15. Hrastelj, T. (1984). *Ofenzivno mednarodno poslovanje*. Maribor: Založba Obzorja.
16. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
17. IBS poročevalec (junij 2010). Pomen mednarodnega poslovanja. Najdeno 28. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.ibsporocevalec.si/naslovnica/111-dr-dragan-kesi-pomen-mednarodnega-poslovanja>
18. Jus, M. (1992). *Financiranje izvoza in zavarovanje izvoznih kreditov*. Ljubljana: Amalietti
19. Jus, M. (2000). *Zaščitene monetarne klavzule v poslovnih transakcijah (doktorska disertacija)*. Ljubljana: Pravna fakulteta.

20. Jus, M. (2004). *Kreditno zavarovanje: zavarovanje kratkoročnih izvoznih in domačih kreditov pred komercialnimi in nekomercialnimi riziki*. Ljubljana: Sanje.
21. Kavčič, B., Možina, S., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
22. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
23. Kennedy, C. (1991). *Managing the international business environment, cases in political and country risk*. New Jersey: Prentice-Hall.
24. Kovač, B. (b.l.): Globalizacija migracijski tokovi in ekonomski razvoj na obrobju slovenskih migracijskih dilem. Najdeno 4. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.gla.ac.uk/departments/adulteducation/research/rg/smigra03.pdf>
25. Krayenbuehl, T. (1985). *Country risk: assesment and monitornig*. Cambridge: Woodhead-Faulkner Ltd.
26. Kunstič, P. (1999). Presoja investicijskega projekta z vidika nekomercialnih (političnih) tveganj. *Bančni vestnik*, 11.
27. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Marshall, I. (2003). Country risk: the good, the bad and the ugly. Speech to prospectors & developers association of Canada. Najdeno 26. maja na spletnem naslovu <http://www.pdac.ca/pdac/publications/papers/2003/Marshall-paper.pdf>
29. McAleese, D. (1997). *Economics for businseess*. London: Prentice Hall.
30. Mohorič, S. (2001). *Mednarodne (poslovne) finance – gradivo za vaje in povzetek*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Mrak, M. (2002). *Mednarodne finance*. Ljubljana: GVZ založba.
32. Nagy, Pancras J. (1979). *Country risk – how to assess, quantify and monitor it*. Bath: The Pitman Press
33. Naylor, J. (1996). *Operations management*. London: Pitman Publishing.
34. Pegam, S. (2006). *Tveganja v mednarodnem poslovanju zavarovanje izvoznih poslov kot najboljši način obvladovanja tveganj (diplomsko delo)*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
35. Peterlin, J. (1999). Finančna tveganja, *Revizor*, 10, 58-79.
36. Peterlin, J. (2005). *Obvladovanje finančnih tveganj: vrednotenje, računovodenje in nadziranje uporabe izvedenih finančnih instrumentov in varovalnih razmerij v praksi*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
37. Prevc, A. (2008). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
38. Priprava in vodenje dokumentov na področju mednarodne trgovine: osnove. Najdeno 8. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.intels.biz/cours/view/228>
39. Prohaska, Z. (1999). *Finančni trgi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Repas, S. (2008). *Tveganja in bančne garancije v mednarodnem poslovanju z vidika banke – projektna naloga*. Koper: Fakulteta za management Koper.
41. Tayeb, M. (2000). *International business – theories, policies and practices*. Harlow: Pearson/Prentice Hall

42. Williams, C., Arthur, J.R., & Heins Richard, N. (1981). *Risk Management and Insurance* (4th ed.) New York: McGraw-Hill Book Company.
43. Wirth, T. (2004). *Bankbetriebliches Länderrisiko-Management*. Kassel: University press.
44. Zakon o finančnem poslovanju podjetij (ZFPPod). *Uradni list RS št. 54/1999*.
45. Zbašnik, D. (2001). *Mednarodne poslovne finance*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.