

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**HELIOS D.D.: OPIS TVEGANJ IN NAČINOV
UPRAVLJANJA Z NJIMI**

Ljubljana, december 2001

ANDREJ VIDIC

Kazalo

UVOD	1
1. TVEGANJE	3
1.1. Definicija tveganja	3
1.2. Vrste tveganj	4
1.2.1. Objektivno in subjektivno tveganje	4
1.2.2. Statično in dinamično tveganje	4
1.2.3. Čisto in špekulativno tveganje	4
1.2.4. Vrste tveganj v podjetju	5
2. UPRAVLJANJE S TVEGANJI	7
2.1 Definicija upravljanja s tveganji	7
2.2. Cilji upravljanja s tveganji	7
2.3. Proces upravljanja s tveganji	8
3. IDENTIFIKACIJA IN OCENA TVEGANJ	9
3. 1. Identifikacija tveganj	9
3. 2. Merjenje tveganj	10
3. 2. 1. Jakost nevarnosti	10
3. 2. 2. Pogostost uresničenja nevarnosti	11
4. NAČINI UPRAVLJANJA S TVEGANJI	11
4. 1. Nadzor nad škodami (angl. loss control)	13
4. 1. 1. Zmanjšanje tveganih aktivnosti	13
4. 1. 2. Zvišanje varnostnih ukrepov	13
4. 2. Notranje zmanjšanje tveganj (angl. internal risk reduction)	14
4. 2. 1. Diverzifikacija	14
4. 2. 2. Investiranje v informacijski sistem	14
4. 3. Načini financiranja škod (angl. loss financing)	14
4. 3. 1. Zadržanje tveganj in samozavarovanje	14
4. 3. 1. 1. Zadržanje tveganj	15
4. 3. 1. 2. Samozavarovanje	16
4. 3. 2. Zavarovanje	16
4. 3. 2. 1. Prednosti in slabosti zavarovanja	17
4. 3. 3. Zaščita z izvedenimi finančnimi instrumenti	18
4. 3. 4. Pogodbeni prenosi tveganj	19
5. PODJETJE HELIOS D.D.	19
5. 1. Predstavitev podjetja	19
5. 2. Upravljanje s tveganji v skupini Helios	20
5. 3. Opis tveganj v skupini Helios	21
5. 3. 1. Tveganje temeljne nevarnosti požara	21
5. 3. 2. Tveganje strojeloma	21
5. 3. 3. Tveganje poškodovanja zalog	22
5. 3. 4. Tveganje vloma	22
5. 3. 5. Tveganje poškodb voznega parka	22
5. 3. 6. Tveganje poškodovanja računalnikov	23

5. 3. 7. Tveganje poškodbe blaga med transportom.....	23
5. 3. 8. Tveganje nezgode.....	23
5. 3. 9. Tveganje civilnopravnih odškodninskih zahtevkov	23
5. 3. 10. Tveganje obratovalnega zastoja	24
5. 3. 11. Tveganje sprememb cen produktov.....	24
5. 3. 12. Tveganje sprememb deviznih tečajev.....	24
5. 3. 13. Tveganje sprememb obrestnih mer	25
5. 3. 14. Tveganje neizpolnitve nasprotne stranke	25
5. 4. Opis načinov upravljanja s tveganji v skupini Helios.....	26
5. 4. 1. Zmanjšanje tveganih aktivnosti	26
5. 4. 2. Zvišanje varnostnih ukrepov	27
5. 4. 3. Diverzifikacija	28
5. 4. 4. Investiranje v informacijski sistem.....	28
5. 4. 4. 1. Upravljanje s tveganjem sprememb cen produktov	28
5. 4. 4. 2. Upravljanje s tveganjem sprememb deviznih tečajev	29
5. 4. 4. 3. Upravljanje s tveganjem sprememb obrestnih mer	30
5. 4. 5. Zadržanje tveganj in samozavarovanje	31
5. 4. 6. Zavarovanje.....	31
5. 4. 6. 1. Požarno zavarovanje	31
5. 4. 6. 2. Strojelomno zavarovanje	33
5. 4. 6. 3. Zavarovanje zalog stvari pred fizičnimi poškodbami.....	33
5. 4. 6. 4. Vlomsko zavarovanje	34
5. 4. 6. 5. Avtomobilsko zavarovanje.....	34
5. 4. 6. 6. Zavarovanje računalnikov	35
5. 4. 6. 7. Mednarodno transportno (kargo) zavarovanje	36
5. 4. 6. 8. Nezagodno zavarovanje	37
5. 4. 6. 9. Zavarovanje splošne odgovornosti.....	37
5. 4. 6. 10. Zavarovanje proizvajalčeve odgovornosti za izdelke	38
5. 4. 6. 11. Zavarovanje obratovalnega zastoja	38
5. 4. 6. 12. Zavarovanje kreditnega tveganja.....	39
5. 4. 7. Zaščita z izvedenimi finančnimi instrumenti.....	40
5. 4. 8. Drugi pogodbeni prenos tveganj	40
5. 5. Komentarji in predlogi.....	40
SKLEP	42
LITERATURA	43
VIRI	44

Uvod

"There is no expert on risk." (Hood, Jones, 1996, str. 5) Verjetno se vam zdi ta misel preveč utopična. Ali pa tudi ne? Vsi smo namreč izpostavljeni širokemu spektru raznovrstnih tveganj in le naključna igra številke verjetnosti nam teoretično "pestri" življenje. Ali pa tudi ne?! Od nas samih je namreč odvisno, kaj bomo storili, da bi svojo izpostavljenost nezaželenim tveganjem zmanjšali na sprejemljivo raven, kot racionalna bitja seveda z najmanjšimi možnimi stroški.

Tudi gospodarskih nevarnosti ni moč v celoti odpraviti. Vseeno pa podjetja težijo k čimbolj predvidljivemu poslovanju in se zato skušajo z odstranitvijo nevarnosti tveganjem v celoti izogniti, ko to ni možno, pa vsaj z določenimi ukrepi nevarnosti zmanjšati in ublažiti posledice njihove uresničitve.

Idejo za temo diplomskega dela sem dobil med opravljanjem strokovne prakse v podjetju Helios, Podjetje za opravljanje zunanjetrogovinskih in drugih poslovnih storitev d.o.o. ob obisku zavarovalnega agenta. Pri posvetu z mentorjem sem dobil osnovno literaturo, za teoretični del naloge pa sem ostalo potrebno literaturo našel v CEK. Sledili so obiski v Heliosu, kjer sem s pomočjo finančnega direktorja spoznaval dejavnosti upravljanja s tveganji v njihovem podjetju in pridobival razne vire za nalogo. Spremljal sem aktualne dogodke z branjem dnevnikov in revij, kjer sem našel tudi nekaj zanimivih člankov s področja mojega diplomskega dela.

Namen dela je spoznati pomembnejša tveganja, s katerimi se pri poslovanju srečuje skupina Helios, in načine upravljanja z njimi, da minimizirajo morebitne škode in njihov vpliv na poslovni rezultat podjetja. Pričakujem, da v Heliosu, kot uspešnem slovenskem kemičnem podjetju, k upravljanju s tveganji resno pristopajo in svoj portfelj tveganj tudi učinkovito obvladujejo. Poleg t.i. čistih tveganj sem se osredotočil še na cenovna in kreditna tveganja, saj menim, da je v sedanjem času globalizacije za obstoj podjetja resno obravnavanje le čistih tveganj absolutno premalo.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet delov. V prvem delu opredelim splošni termin tveganja in različne vrste tveganj, predvsem z gospodarskega vidika. Poglavlje zaključim z navedbo najpomembnejših vrst tveganj v podjetjih.

Drugi in tretji del predstavitava proces upravljanja s tveganji. Najprej je podana definicija upravljanja s tveganji, nato njegovi cilji, nadalje pa so opisani osnovni koraki v procesu upravljanja s tveganji; identifikacija, ocena in merjenje tveganj.

V četrtem delu opišem glavne metode upravljanja s tveganji, med katerimi se izbira v odločilnem koraku samega procesa upravljanja s tveganji ali pa kasneje, ko se uvaja potrebne spremembe. Te metode bodo rdeča nit praktičnega dela naloge.

Peti, najobširnejši del je namenjen spoznavanju obravnavane tematike v praksi. Po kratki predstavitvi podjetja oziroma skupine Helios opišem najpomembnejša tveganja in uporabljane metode za upravljanje z njimi, dodam pa tudi svoje komentarje in ugotovitve.

1. Tveganje

Kot v vsakdanjem življenju so tudi v podjetju posledice odločitev in dejanj največkrat nepredvidljive. Da bi lahko govorili o tveganjih v podjetju, je najprej potrebno opredeliti splošni pojem tveganja.

1.1. Definicija tveganja

Ko rezultati nekega dogodka niso znani vnaprej in jih ne moremo predvideti, govorimo o tveganju (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.

Za opredelitev tveganja ne obstaja neka splošno veljavna definicija, saj je le ta od avtorja do avtorja različna.

Tveganje je variacija izidov, ki se lahko pojavijo v določenem obdobju v dani situaciji (Williams, 1981, str. 4).

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

Tveganje je negotova situacija, v kateri se lahko pojavi večje število izidov, od katerih je lahko eden ali več nezaželenih (Merkhofer, 1987, str. 2).

Iz teh definicij lahko povzamemo, da je tveganje prisotno ob negotovi prihodnosti. Če pa je v dani situaciji le en možen izid, tveganje ne obstaja.

V povezavi s tveganjem moramo omeniti še definicijo verjetnosti. Poudariti pa je potrebno, da imata oba pojma svojo objektivno in subjektivno interpretacijo (Williams, 1981, str. 6). Objektivna verjetnost nekega izida je tako enaka razmerju med številom dogodkov z določenim izidom in številom vseh ponovitev dogodka ob predpostavki nespremenjenih pogojev in neskončnega števila ponovitev. V dani situaciji in pogojih je torej objektivna verjetnost za vsakogar enaka.

Mene pa bo v nalogi zanimalo predvsem tveganje v podjetju, kjer je vedno prisoten človeški faktor. Kljub podjetniškim nevarnostim, ki jih lahko opredelimo kot objektivno kategorijo, saj jih lahko kvalitativno in kvantitativno ovrednotimo, pa je z njimi povezano tveganje vedno obarvano subjektivno. Kolikor večja je bila stopnja negotovosti pri podjetniškem odločanju, toliko manjša bo verjetnost, da se dejansko dosežen rezultat pokriva s predvidenim. Odstopanja so možna v pozitivni ali negativni smeri (Hari, 1993, str. 485).

1.2. Vrste tveganj

1.2.1. Objektivno in subjektivno tveganje

Kot sem že omenil, obstajata objektivno in subjektivno tveganje. Objektivno tveganje je "absolutno" tveganje, ki dejansko obstaja in je za vse enako, medtem ko je subjektivno tveganje posameznikova interpretacija objektivnega. Razlika je pomembna, saj ljudje navadno reagiramo v skladu s tistim, za kar verjamemo, da je resnično.

Dejavniki, ki vplivajo na posameznikovo reakcijo na subjektivno tveganje, so naslednji (Williams, 1981, str. 8):

- negotovost,
- možne izgube ali koristi in njihov vpliv na posameznika,
- osebne značilnosti,
- krog ljudi, na katere odločitve vplivajo,
- vrsta tveganja.

1.2.2. Statično in dinamično tveganje

Statično tveganje se v času ne spreminja in je prisotno v nespremenjeni obliki v vsaki družbi ne glede na stopnjo njenega razvoja (Belič, 1997, str. 6). Primer takšnih tveganj so naravni atmosferski pojavi, kot so strele, nevihte, vetrovi itd. Dinamično tveganje pa se v času spreminja, vzrok temu so spremembe v družbi; tehnični napredek, investicije, nove metode proizvodnje,... Z razvojem družbe se spreminjajo tudi tveganja, s katerimi se srečuje podjetje (Greene, 1992, str. 5).

Statično in dinamično tveganje nista medsebojno neodvisna, saj povečana stopnja dinamičnega tveganja lahko poveča statično tveganje. Zato je meja med obema vrstama tveganja vedno težje določiti.

1.2.3. Čisto in špekulativno tveganje

S perspektive upravljanja tveganj v podjetju (angl. *risk management*) je najpomembnejša delitev tveganj na čista in špekulativna tveganja. O čistem tveganju govorimo tedaj, kadar obstaja možnost izgube, ne pa tudi dobička; najboljši možen je torej nevtralen izid. Primer je lahko potresno tveganje; če do potresa pride, bo subjekt utrpel škodo, če pa potresa ni, ne bo niti škode niti dobička. Kadar pa poleg možnosti škode obstaja tudi možnost dobička, govorimo o špekulativnem tveganju. Enostaven primer te vrste tveganja je nakup delnice na

borzi. Če njen tečaj naraste, ima subjekt dobiček in obratno, v primeru padca tečaja utrpí škodo.

Čisto in špekulativno tveganje je pomembno ločiti iz več razlogov (Williams, 1989, str. 13):

- samo čista tveganja se lahko zavarujejo s strani zavarovalnic;
- večina čistih tveganj je lažje predvidljivih, saj se pojavljajo pod podobnimi pogoji, lažje jih je napovedovati zaradi veljavnosti zakona velikih števil;
- v primeru špekulativnega tveganja lahko družba pridobi, četudi izgubi posameznik, v primeru čistega tveganja pa posameznikova izguba pomeni tudi izgubo za družbo.

Večina pozornosti upravljanja s tveganji oz. risk managementa je bila v preteklosti namenjena čistim tveganjem v podjetju. S špekulativnimi tveganji se je upravitelj s tveganji ukvarjal le v tolikšni meri, kolikor lahko špekulativno povzroči nastanek čistega tveganja. Danes pa upravljanje s tveganji ne razlikuje več tako ostro med čistimi in špekulativnimi tveganji. Ali je tveganje v zvezi z določeno nevarnostjo špekulativno ali ne, je pomembno samo z vidika izbire sredstva za zavarovanje, ki prevzame samo nešpekulativne nevarnosti (Saje, 1997, str. 4).

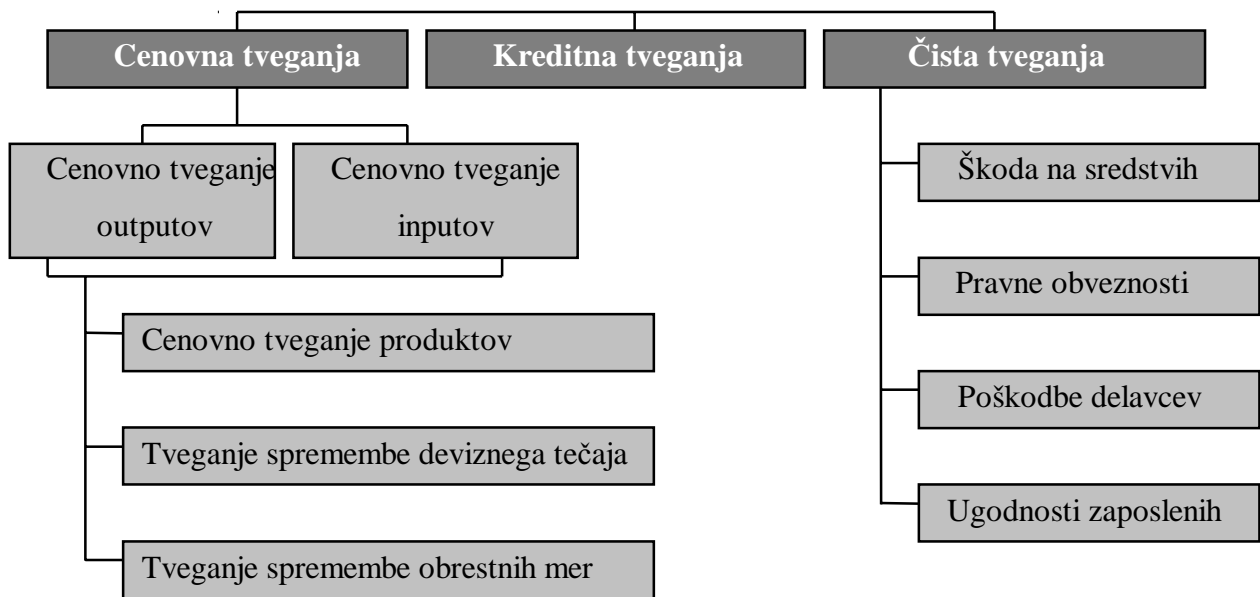
1.2.4. Vrste tveganj v podjetju

Razsežnost gospodarskih tveganj, ki ogrožajo delovanje in obstoj podjetja, se spreminjajo z družbenoekonomskim, tehničnim in tehnološkim razvojem. Njihov obseg in število sta odvisna predvsem od dejavnosti podjetja, uporabljene tehnologije in tehnike, značilnosti tržišč, na katerih podjetje posluje, lokacije podjetja, političnih razmer, znanja in usposobljenosti zaposlenih, nagnjenosti managementa k poslovnim tveganjem in celotnega varnostnega ravnanja v podjetju (Peršin, 1999, str. 3).

Da bi lahko podrobneje definirali tveganja, ki jih skušamo v podjetju obvladovati, jih moramo klasificirati v skupine po nekih lastnostih; največkrat po vzrokih nastanka nevarnosti. V strokovni literaturi se pojavljajo dokaj različne klasifikacije; od širših pa do vse bolj podrobni.

Podjetje se preko upravljanja tveganj ukvarja z možnimi padci vrednosti podjetja iz kakršnihkoli razlogov. Vrednost podjetja je v osnovi odvisna od velikosti, časovne razporejenosti in variabilnosti njegovih pričakovanih prihodnjih neto denarnih tokov. Najpomembnejša tveganja, ki vplivajo na denarni tok in s tem na vrednost podjetja, so tako *cenovna, kreditna in čista tveganja* (Harrington, Niehaus, 1999, str. 4), ki so prikazana na sliki 1.

Slika 1: Glavni tipi tveganj v podjetju



Vir: Harrington, Niehaus, 1999, str. 5.

Doherty je na primer razdelil tveganja v podjetju na (1985, str. 2):

- tržno tveganje,
- finančno tveganje,
- tveganje povezano s sredstvi podjetja,
- tveganje povezano z okoljem podjetja,
- tveganje povezano z zaposlenimi.

Crockford razdeli poslovna tveganja na naslednje temeljne skupine (1986, str. 6):

- naravne nesreče,
- izguba osebja,
- socialna tveganja,
- odgovornostna tveganja,
- tehnološka tveganja,
- tržna tveganja,
- procesna tveganja,
- tveganja v zvezi z izterjavo izplačil,
- politična tveganja,
- okoljska tveganja.

2. Upravljanje s tveganji

2.1 Definicija upravljanja s tveganji

"Upravljanje s tveganji je skupek planiranja, organiziranja in kontroliranja aktivnosti, ki naj bi privedle do minimiziranja negotovih situacij." (Diacon, 1992, str. 73)

"Upravljanje s tveganji oz. risk management je proces upravljanja, sprejemanja odločitev in aktivne kontrole izvorov nevarnosti, upošteva politične, socialne, ekonomske in tehnične faktorje, ter ocenjevanje tveganj povezanih z določenimi izvori nevarnosti. Gre za razvijanje, ocenjevanje in primerjanje opcij za uravnavanje tveganj ter izbiro optimalnega odgovora za zaščito pred izvori nevarnosti, ki grozijo podjetju." (Richardson, 1992, str. 16)

"Upravljanje s tveganji pomeni identifikacijo, merjenje in obvladovanje izpostavljenosti potencialnim škodam, skoraj vedno v situaciji, ko je edini možni izid izguba ali pa status quo." (Williams, 1989, str. 4)

Iz definicij lahko razberemo, da upravljanje s tveganji v podjetju zajema zelo široko področje, čeprav se t.i. risk management posveča skoraj "samo" čistim tveganjem. Škode iz le-teh pa so v podjetju nujno prisotne in ob slabi "pokritosti" tveganj poslabšujejo poslovni rezultat in s tem vrednost podjetja, v primeru katastrofalnih nesreč pa lahko učinkovito delovanje upravljanja s tveganji omogoči podjetju preživetje. Morda se grožnje, ki jim je podjetje izpostavljeno, ne bodo nikoli uresničile, toda že njihova prisotnost povzroča strah, skrb in občutek negotovosti, kar lahko podjetje odvrča od aktivnosti, ki bi se jih sicer lotilo.

2.2 Cilji upravljanja s tveganji

Bolj natančno lahko opredelimo upravljanje s tveganji tudi tako, da opredelimo njegove glavne cilje. Ti morajo biti vedno usklajeni s cilji podjetja kot celote in največkrat vključujejo preživetje podjetja ob katastrofalnih izgubah, stabilnost zaslužka ipd.. Williams in Heins jih opredelita takole (1989, str. 21):

- **preživetje podjetja** - prizadevanje za obvladovanje stroškov pod mejo, ki lahko ogrozi obstoj podjetja;
- **ekonomičnost** - tudi stroški upravljanja s tveganji morajo biti kar se da nizki;
- **stabilnost dohodkov** - upravljanje s tveganji naj bi preprečilo prevelika nihanja v zasluških podjetja;

- **neprekinjeno delovanje podjetja** - s pomočjo učinkovitega upravljanja s tveganji se odpravijo zastoji, ki so posledica morebitnih nesreč, oz. se minimizira njihov čas v poslovanju;
- **nemotena rast in razvoj podjetja** - izhaja iz prejšnjega cilja, upravljanje s tveganji poskuša preprečiti dogodke, ki bi lahko zavirali želeni razvoj podjetja;
- **socialna odgovornost** - ta cilj je dandanes vse bolj pomemben, saj vpliva na ugled podjetja. To si prizadeva, da pred morebitnimi nevarnostmi zaščiti svoje zaposlene, kupce in dobavitelje.

2.3. Proces upravljanja s tveganji

Vsako podjetje se mora najprej zavedati obstoja gospodarske nevarnosti, da lahko zatem opredeli cilje, ki jih z vpeljanim procesom upravljanja s tveganji želi doseči. Ko ugotovi, katere nevarnosti ogrožajo njegovo poslovanje, jih mora oceniti in nato izbrati ukrepe za izboljšanje varnosti. Temu sledi uvedba izbranih ukrepov v prakso in nadzor njihovega izvajanja. Proces upravljanja s tveganji razdelimo na šest korakov (Williams, 1989, str. 17).

1. Podjetje najprej **določi cilje**, ki jih želi s procesom upravljanja s tveganji doseči. Zgoraj navedeni cilji so marsikdaj nezdržljivi, zato se je med njimi potrebno odločiti. Pozneje je cilje zaradi pridobljenih znanj in morebitnih spremenjenih okoliščin potrebno tudi prilagajati in spreminjati.

2. Drugi korak je **opredelitev tveganj** (angl. *risk identification*) v podjetju. To je verjetno najtežja naloga upravljanja s tveganji s pomembnimi posledicami za naslednje faze. Identifikacija tveganj je pomembna zlasti:

- ko je ustvarjeno novo tveganje (ki prej ni obstajalo in ga je praviloma povzročil človek),
- ko se spremeni stopnja določenega tveganja in
- ko se spremeni percepcija določenega tveganja (ne glede na to, ali se je stopnja tveganja objektivno spremenila ali ne).

3. **Ocena tveganj** (angl. *risk estimation*) je tretji korak v procesu. Zanimajo nas predvsem tri kategorije:

- opredelitev verjetnosti, da škoda nastopi;
- opredelitev učinka škode na finančno stanje podjetja in
- zmožnost vnaprejšnjega napovedovanja škod, ki bodo dejansko nastopile.

4. Naslednji korak je **vrednotenje tveganj** (angl. *risk evaluation*). V tem koraku ovrednotimo vpliv potencialnih izgub na podjetje predvsem z vidika pogostosti in resnosti škod. Problem je najbolj rešljiv, če posebej obravnavamo majhne in pogoste škode, relativno velike škode, ki se pojavijo redko, pa posebej.

5. Po identifikaciji, oceni in ovrednotenju tveganj sledi v procesu upravljanja s tveganji **izbira najbolj ustrezne metode** ali kombinacije metod za obvladovanje tveganj v določenem podjetju. Klasifikacije metod oziroma načinov upravljanja s tveganji so različne, vendar poznamo v osnovi naslednje metode:

- izogibanje tveganjem,
- zadržanje tveganj,
- prenos tveganj (zavarovalni, nezavarovalni),
- nadzor nad škodami.

6. V zadnjem koraku **ocenimo pravilnost odločitev** v prejšnjih korakih, predvsem v petem pri izbiri metode za posamezne vrste tveganj. Potrebno je oceniti rezultate upravljanja s tveganji in uvesti potrebne spremembe za zmanjšanje negotovosti v podjetju.

3. Identifikacija in ocena tveganj

3.1. Identifikacija tveganj

Ko manager, odgovoren za tveganja, opredeli cilje, se v naslednjem koraku loti tveganj, ki lahko zastavljene cilje ogrozijo. Tako mora:

- prepoznati nevarnosti, s katerimi se sooča njegovo podjetje, ter dejavnike, ki povečujejo njihovo verjetnost;
- ugotoviti, kakšne so možnosti, da pride do uresničitve teh nevarnosti;
- ugotoviti možne posledice uresničitve nevarnosti in
- nevarnosti izraziti v stroških oz. izračunati, koliko bi podjetje stala njihova uresničitve.

Identifikacija oziroma opredelitev tveganj je verjetno najtežja, vendar brez dvoma najpomembnejša naloga v procesu upravljanja s tveganji. Zelo redki managerji so sposobni prepoznati vse nevarnosti, ki grozijo podjetju. Naloga namreč zahteva natančno poznavanje celotnega procesa poslovanja podjetja ter neprekinjeno sodelovanje z ostalim managementom, ki tudi sodeluje v procesu obravnavanja nevarnosti (Saje, 1997, str. 9).

Pri izdelavi seznama potencialnih nevarnosti si lahko pomagamo z "listo groženj in dejavnikov" v notranjem in zunanjem okolju podjetja in z "listo nevarnostnih objektov" (sredstev podjetja), ki so zaradi uresničitve nevarnosti lahko prizadeti (Crockford, 1986, str. 16). Že pripravljene sezname potencialnih nevarnosti za posamezne panoge managerjem v veliki meri olajšajo njihovo delo.

Seznama groženj in nevarnostnih objektov sta dobra osnova za preglednico komponent nevarnosti v podjetju, ki jo lahko izdelamo s pomočjo (Končina, 1996, str. 47):

- toka blaga, storitev in informacij znotraj podjetja,
- "energetskega niza" dogodkov (angl. *energy chain*),
- organizacijske strukture.

Ne glede na uporabljeno metodo identifikacije nevarnosti pa mora biti končni rezultat, to je preglednica identificiranih tveganj, pri vseh metodah enak. Preglednico se seveda z razvojem podjetja korigira in dopolnjuje.

3. 2. Merjenje tveganj

V podjetju se oceni intenzivnost tveganj glede na to, kako veliko škodo bi uresničitev nevarnosti lahko povzročila. Jakost posameznih tveganj se skuša oceniti s pomočjo velikosti škode ter pogostosti (frekvence) škodnih dogodkov. Kot je že omenjeno v prejšnjem poglavju, manager najprej razdeli škode v dve skrajnosti; majhne pogoste in pa katastrofalne škode, ki se redko pojavijo. Med obema skrajnostima pa obstaja še cela vrsta škodnih dogodkov, ki imajo srednjo verjetnost nastanka in nezanemarljive finančne posledice, prav tem pa bo manager posvetil največ pozornosti (glej sliko 2, str. 11).

3. 2. 1. Jakost nevarnosti

V praksi strokovnjaki, ko označujejo njihovo jakost, nevarnosti razvrščajo v naslednje kategorije (Korošec, 1994, str. 548):

- zanemarljive - posledice uresnitve ne predstavljajo posebnih težav za tekoče poslovanje,
- majhne - posledice lahko podjetje obvlada znotraj enega leta,
- velike - posledice so obvladljive v več letih,
- katastrofalne - uresničitev nevarnosti lahko podjetje uniči.

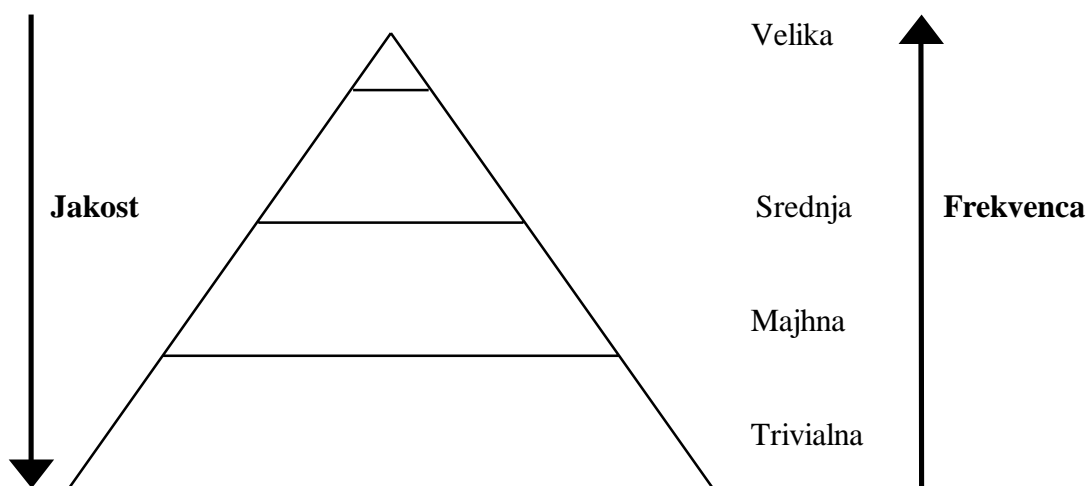
Jakost nevarnosti opredeljujeta pojma maksimalne možne škode (angl. *maximum possible loss, MPL*) in maksimalne verjetne škode (angl. *maximum probable loss, PML*) škodnega dogodka. Maksimalna možna škoda je največja škoda, do katere lahko pride zaradi izpostavljenosti sredstva na katerikoli lokaciji. Maksimalna verjetna škoda pa je škoda, do katere bo verjetno prišlo. Maksimalna verjetna škoda je navadno manjša od maksimalne možne škode (Saje, 1997, str. 13). Le ta mora biti vodilo managerju, ko se odloča med zadržanjem, zavarovanjem ali izogibanjem posameznim tveganjem, o čemer bom govoril v nadaljevanju naloge. Poleg neposrednih pa mora manager upoštevati tudi vse posredne škode, ki nastanejo zaradi uresnitve gospodarske nevarnosti.

3. 2. 2. Pogostost uresničenja nevarnosti

Manager bo frekvenco uresničenja nevarnosti izrazil kot verjetnost, da bo posamezni nevarnostni objekt prizadet s strani uresničitve določene nevarnosti in bo utrpel škodo. Verjetnost najlaže opredelimo opisno:

- zelo majhna (do dogodka verjetno ne bo prišlo),
- majhna (dogodek lahko nastopi, čeprav do sedaj še ni),
- visoka (dogodek je v preteklosti že nastopil in lahko tudi v prihodnje),
- zelo visoka (dogodek se redno pojavlja).

Slika 2: Povezava med jakostjo in frekvenco uresničitve nevarnosti ter velikostjo škode



Vir: Crockford, 1986, str. 48.

Podatke za izračun jakosti in frekvence nevarnosti manager pridobi na podlagi lastnih poslovnih izkušenj, poslovnih izkušenj konkurence ali poslovnih partnerjev, z nasveti zavarovalnic, bank ali usposobljenih posredniških zavarovalnih hiš, ki se poleg posredništva ukvarjajo tudi s svetovanjem na področju tveganja (Končina, 1996, str. 48).

4. Načini upravljanja s tveganji

Nobeno podjetje ni finančno tako močno, da bi lahko brez posledic prevzelo škodo in jo financiralo samo, ne da bi pri tem trpeli cilji podjetja. Poskušalo bo najti načine, kako zmanjšati verjetnost nastanka škode oziroma omiliti njene posledice, če bo do nje prišlo.

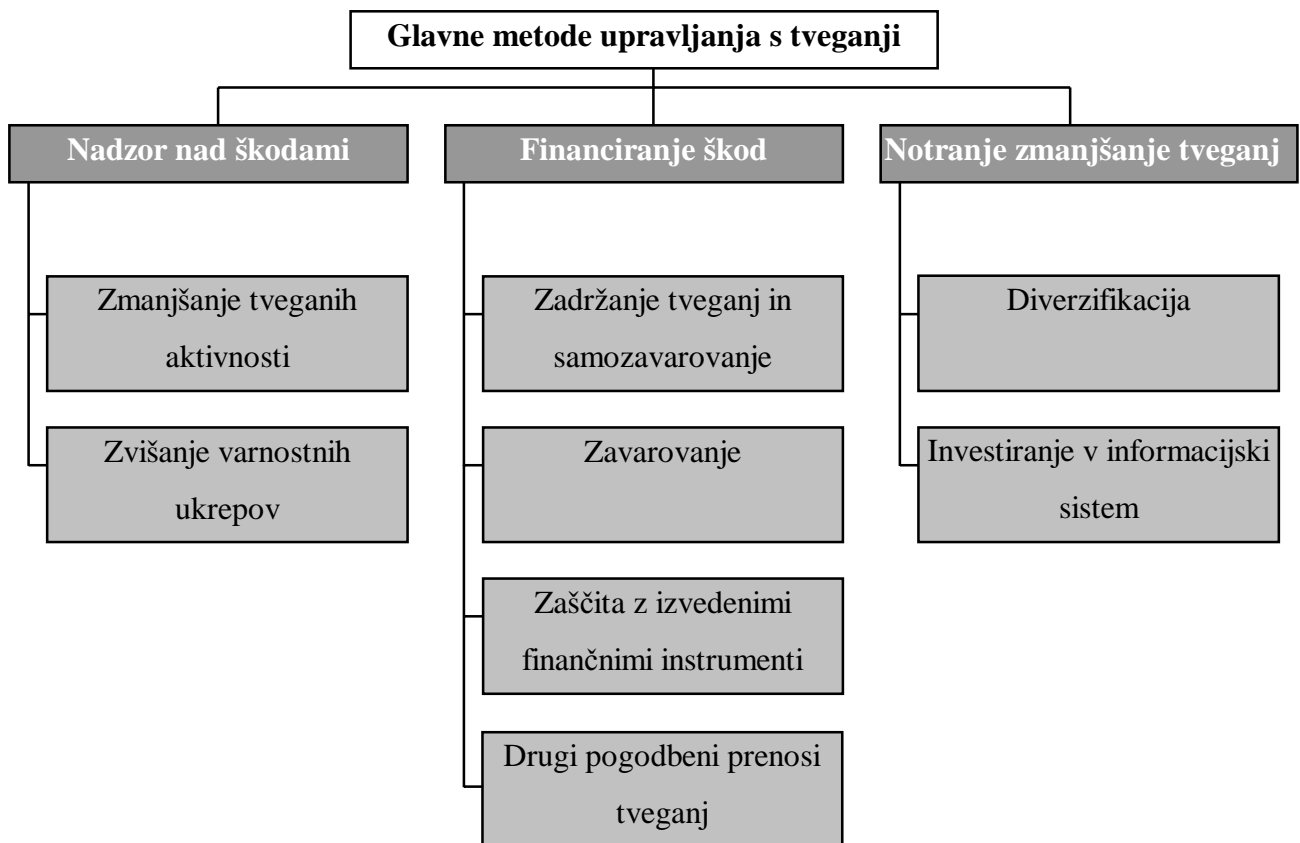
Ko torej management opredeli tveganja, s katerimi se sooča podjetje, mora določiti načine njihovega upravljanja. Ta korak je aktivni člen procesa, s katerim zagotovimo učinkovito

obvladovanje nevarnosti, ki smo jih s prejšnjimi analizami in ocenami uspeli prepoznati. Ločimo dva glavna pristopa.

1. V prvem pristopu upravitelj s tveganji uporabi metode, s katerimi
 - a) zmanjša premoženje podjetja in njegovo odgovornost
 - b) ali pa doseže, da so letne izgube bolj predvidljive.
2. Pri drugem pristopu pa manager poišče načine, da s finančnimi instrumenti financira škode, ki se dejansko pojavijo. Odloča se, katera tveganja je podjetje pripravljeno prevzeti samo in katera bo s pogodbo preneslo na druge nosilce.

Različne možnosti upravljanja s tveganji so predstavljene na sliki 3:

Slika 3: Metode upravljanja s tveganji



Vir: Harrington, Niehaus, 1999, str. 10.

Na prvi pogled skica po Harringtonu ne ustreza delitvi metod upravljanja s tveganji Williamsa in Heinsa, pa vendar lahko ugotovimo, da je njuna metoda "kontrola tveganj" v bistvu nadpomenka metodama "nadzor nad škodami" in "notranje zmanjšanje tveganj". Prva narekuje v podjetju aktivnosti, ki reducirajo pričakovane stroške škod, druga pa je le ena od mnogih aktivnosti, ki zmanjšujejo tveganja v podjetju.

4. 1. Nadzor nad škodami (angl. loss control)

Nadzor nad škodami predstavljajo aktivnosti, ki zmanjšujejo pričakovane stroške škod in sicer z zmanjšanjem frekvence in/ali velikosti škod. Aktivnosti, ki primarno vplivajo na frekvenco škod, se imenujejo metode preprečitve škod, tistim, ki vplivajo na jakost dejanskih škod, pa pogosto rečemo metode zmanjševanja škod (Harrington, Niehaus, 1999, str. 10). Primer metode preprečevanja škod bi bili rutinski mehanični pregledi letal, saj bi zmanjševali število nesreč, le malo pa bi vplivali na višino uresničenih škod. Namestitev dimnih in toplotnih detektorjev z avtomatskim škropilnim sistemom, ki bi v primeru požara zmanjšal škodo, pa bi bila primer metode zmanjševanja škode. Mnogo metod nadzora nad škodami pa vpliva tako na frekvenco kot tudi na velikost škod in jih zato ne moremo klasificirati v določeno vrsto metod; testiranje varnosti izdelkov tako zmanjša število poškodb potrošnikov, prav tako pa z njim verjetno zmanjšamo resnost poškodb, ki se kljub temu dogodijo.

Poznamo dva pristopa k nadzoru nad škodami; zmanjšanje obsega tveganih aktivnosti in zvišanje ukrepov za preprečitev škod pri izvajanju aktivnosti.

4. 1. 1. Zmanjšanje tveganih aktivnosti

Podjetje lahko zmanjša svojo izpostavljenost nevarnostim z zmanjšanjem obsega tveganih aktivnosti, kot na primer z zmanjšanjem proizvodnje izdelkov, ki so povezani z večjim tveganjem, ali pa s preusmeritvijo na proizvodnjo manj tveganih produktov. Omejen obseg tveganih aktivnosti bo primarno vplival na pogostost škod. Slabost te strategije je, da ne upošteva oportunitetnih stroškov zmanjšanja tveganih aktivnosti. V skrajnosti pa lahko izničimo izpostavljenost nevarnostim tako, da se tveganim aktivnostim enostavno odpovemo. Ta strategija se imenuje izogibanje tveganjem.

4. 1. 2. Zvišanje varnostnih ukrepov

Drugi glavni pristop nadzora nad škodami je povečanje števila varnostnih ukrepov pri danem obsegu tvegane aktivnosti. Cilj tega pristopa je, da se aktivnosti izvajajo čim varneje in s tem zmanjšamo pogostost ali/in velikost škod. Natančno testiranje varnosti produktov in namestitev varnostne opreme sta primera zvišanih varnostnih ukrepov, ki večinoma povzročijo takojšnje stroške.

4. 2. Notranje zmanjšanje tveganj (angl. internal risk reduction)

4. 2. 1. Diverzifikacija

Mnoga podjetja lahko zmanjšajo tveganja in posledične stroške z diverzifikacijo svojih poslovnih aktivnosti. To dosežejo s prevzemi ali investiranjem v druga podjetja, z uvajanjem novih projektov z denarnimi tokovi, ki ne korelirajo z ostalimi denarnimi tokovi v podjetju (Harrington, Niehaus, 1999, str. 321). Seveda pa glavni razlog prevzemov oziroma diverzifikacije ni razpršitev tveganj, ampak je ta profitne narave.

4. 2. 2. Investiranje v informacijski sistem

Druga glavna metoda notranjega zmanjševanja tveganja je pridobivanje informacij za kar najboljše napovedi o pričakovanih škodah iz čistih tveganj, za ocene potencialnega povpraševanja po proizvodih za zmanjšanje cenovnih tveganj outputov, za napovedi cen proizvodov ali obrestnih mer, kar vse odloča o prihodnjih denarnih tokovih v podjetju, ki jih tako lahko natančneje napovemo.

Srednja in velika podjetja zato pogosto podobno kot zavarovalnice zmanjšujejo tveganja s podrobnimi analizami podatkov, ki pripeljejo do natančnih napovedi škod. Ker je povpraševanje po napovedih ključnih dejavnikov, ki vplivajo na vrednost podjetja preko ugotavljanja cen instrumentov, ki reducirajo tveganja (npr. zavarovanje in izvedeni finančni instrumenti), veliko, obstaja veliko specializiranih podjetij, ki s pridobivanjem informacij in izdelavo napovedi nudijo dobrodošle storitve drugim podjetjem (Harrington, Niehaus, 1999, str. 13).

4. 3. Načini financiranja škod (angl. loss financing)

4. 3. 1. Zadržanje tveganj in samozavarovanje

Velikokrat se podjetja odločijo, da bodo tveganja in z njimi povezane škode financirala sama. Lahko pa jih v to prisilijo okoliščine, saj zavarovalnice zaradi narave svojega posla ne bodo nudile takega kritja, kot ga podjetje želi in potrebuje. Podjetje bo primorano poiskati dodatne načine financiranja, od katerih bom predstavil zadržanje tveganj (angl. *retention*) in samozavarovanje (angl. *self-insurance*).

4. 3. 1. 1. Zadržanje tveganj

Viri financiranja so v tem primeru lastna sredstva podjetja. Ta sredstva so lahko zbrana v posebnih skladih ali izposojena. Zadržanje tveganja v podjetju je lahko (Williams, 1989, str. 226-239):

- pasivno ali aktivno,
- zavedno ali nezavedno,
- planirano ali neplanirano.

Pasivno in neplanirano zadržanje tveganj je vedno prisotno in nemogoče se mu je popolnoma izogniti. Do njega pride, ko se v podjetju nekaterih tveganj sploh ne zavedajo in se zato pred njimi tudi ne zavarujejo. Vzrok tega je izpostavljenost podjetja številnim tveganjem, katerih popolna identifikacija je preobsežna naloga.

Aktivno in planirano zadržanje tveganja pomeni, da se management po preučitvi ostalih metod upravljanja s tveganji odloči za metodo zadržanja tveganja. V tem primeru se navadno rezervna sredstva oblikujejo vnaprej v t.i. lastnih skladih. Ti naj bi delovali po naslednjih principih (Risk management practical techniques, 1988, str. 30):

- portfelj tveganj mora biti previdno izbran, pri čemer naj bi upoštevali povprečno letno verjetno škodo in maksimalno verjetno škodo;
- za odpravo nesporazumov med udeleženci (oddelki, hčerinska podjetja) jasno določimo premije, ki jih prispevajo, in zneske, ki jih bodo deležni za pokritje škode;
- letno je potrebno natančno analizirati portfelj tveganj in zaradi ekonomičnosti pretehtati opcijo zavarovanja pri zavarovalnicah itd.

Če je maksimalna možna škoda tveganja majhna, takšna sredstva običajno zadostujejo. Za upravljanje s tveganji, katerih uresničitve povzroči veliko škodo, pa je primerneje najti drugo metodo. V velikih podjetjih je možnost aktivnega in načrtovanega zadržanja tveganja neprimerno večja.

Res je, da so v primeru oblikovanih lastnih skladov podjetju sredstva na voljo takoj, ko jih potrebuje. Kot sem že omenil pa ni nujno, da je teh sredstev dovolj za pokritje škode. Ključen problem je torej obseg sklada, njegova osnova pa je ocenjevanje pričakovanih škod; bolj natančna bo ocena, nižji bodo dodatni stroški lastnega sklada. Velikost sklada je torej prepuščena presoji upravitelja s tveganji, optimalna pa bo takrat, ko bodo transakcijski in oportunistni stroški sklada minimalni (Doherty, 1985, str. 304). Obstaja pa tudi drugačna rešitev. Namesto oblikovanja posebnega sklada se sredstva naložijo v že obstoječ sklad za zagotavljanje splošne likvidnosti. Ta možnost pa zahteva precejšnjo mero sodelovanja med managerji v podjetju (Saje, 1997, str. 25)

4. 3. 1. 2. Samozavarovanje

"Samozavarovanje je položaj gospodarskega subjekta, ki gospodarsko ukrepa za odpravljanje gospodarskih škod zaradi uresničevanja kakšne ali kakšnih gospodarskih nevarnosti na njegovih nevarnostnih objektih ali zaradi njih. Ukrepa pa tako, da se zavaruje pri samem sebi (Bonclj, 1983, str. 99)."

Samozavarovanje ne spada med zavarovanja, saj pri njem ne pride do prenosa tveganja na drugo osebo, ampak podjetje to tveganje zavestno prevzame. Najpomembnejša skupna lastnost z zavarovanjem pa je ta, da lahko tveganja za določeno prihodnje obdobje relativno dobro predvidimo. Za samozavarovanje sta posebej pomembna dva elementa (Greene, 1992, str. 25):

- obstoj dovolj velike skupine enot, da je mogoče dokaj natančno predvidevanje škode,
- sanacija teh škod se financira iz vnaprej oblikovanih sredstev.

Po Bonclju (1983, str. 105) so prednosti samozavarovanja pred zavarovanjem:

- z njim lahko zavarujemo tudi objekte, ki jih zavarovalnice niso več pripravljene zavarovati ali pa zahtevajo previsoko premijo;
- samozavarovanje lahko povsem prilagodi izravnanje nevarnosti naravi svoje nevarnostne skupine;
- pri samozavarovanju oblikovana sredstva ostanejo v lasti podjetja;
- vsi napor managementa za upravljanje tveganj koristijo neposredno podjetju.

Od subjekta samozavarovanje vedno zahteva, da ravna kot zavarovalnica. To pomeni, da mora podjetje oblikovati sredstva v takšni višini, da je pokrita vsa morebitna škoda, ki bi kdajkoli lahko nastala. Ker je posebno manjšim podjetjem ta pogoj težko izpolnjevati, bo pri njih slej ko prej prišlo do delnega nezavarovanja (Flis, 1995, str. 254). Možnost uspešnega samozavarovanja ostane na voljo le večjim korporacijam ali večim podjetjem s sorodnimi tveganji, da lahko dosežejo zadostno razpršitev nevarnosti. Tako oblikovan sistem samozavarovanja se imenuje lastna ali tudi ujeta zavarovalnica (angl. *captive*).

4. 3. 2. Zavarovanje

"Zavarovanje je pojem, ki opredeljuje dejavnost oziroma proces ustvarjanja gospodarske varnosti z združevanjem sredstev zaradi organizirane zaščite pred škodljivimi dogodki (Ivanjko, 1981, str. 14)".

Obstoj številnih nevarnosti je prav gotovo vzrok zavarovanja in z njim ekonomski subjekti pridobijo želeno gospodarsko varnost. Ta cilj zavarovalna dejavnost uresničuje z združevanjem večjega števila čim bolj istovrstnih nevarnostnih objektov in na podlagi zakona velikih števil omogoča tudi izravnavanje nevarnosti v času in prostoru. Sodobno zavarovalništvo temelji v glavnem na principih vzajemnosti in prenosa tveganja.

Običajno se z zavarovanjem zavarujejo čista tveganja, špekulativna pa zelo redko, saj ne ustrezajo zahtevanim pogojem, če pa že, je premija običajno previsoka. Idealna zavarovalna tveganja morajo ustrezati štirim pogojem (Williams, 1989, str. 251-253).

1. Veliko število neodvisnih enot, ki so izpostavljene tveganju.
2. Škoda mora biti določljiva po času, prostoru, vzroku in vsoti.
3. Pričakovana škoda v nekem prihodnjem obdobju mora biti izračunljiva.
4. Škodni dogodek mora biti naključen.

Včasih se zavarujejo tudi tveganja, ki tem pogojem ne zadoščajo v celoti. Vzroki so lahko v pomembnosti za družbo, v socialnih pritiskih ali pa se pričakuje, da bodo ta tveganja v prihodnosti postala idealna zavarovalna tveganja. V prihodnosti bo verjetno možno zavarovati tudi tveganja, ki jih danes ne moremo (Planinšek, 1995, str. 39).

4. 3. 2. 1. Prednosti in slabosti zavarovanja

Razlogov za zavarovanje je veliko. Ob osnovni potrebi po gospodarski varnosti Doherty podaja nekaj dodatnih argumentov (1985, str. 248).

1. Dodatne storitve zavarovalnice

Nakup zavarovalniškega kritja bo pogosto prinesel še vrsto storitev, ki jih zavarovalnice ponujajo svojim zavarovancem. Običajno se nanašajo na preprečitev škod ali pa na poravnavanje zahtevkov. Te storitve pomenijo precejšen prihranek pri stroških, po drugi strani pa je tudi zavarovalnica zainteresirana za njihovo učinkovito izvajanje. Vse storitve povezane s preprečevanjem škod bodo znižale pričakovane zahtevke po izplačilih zavarovalnin, hitra in učinkovita poravnava zahtevkov po škodnem dogodku pa poveča zaupanje v zavarovalnico in zvestobo strank.

2. Stabilnost v zaslužkih

Nepričakovano škodo in posledične zastoje v poslovanju lahko bistveno omili hitro reinvestiranje, ki ga omogoči takojšnje izplačilo zavarovalnine. Redno plačevanje premij bo tako ublažilo vpliv enkratne, morda celo katastrofalne škode na obstoj podjetja.

3. Učinek na pogodbene cene

Vpliv zavarovanja na pogodbene cene je navadno pozitiven. Tako na primer nezgodno zavarovanje zaposlenih spada k posrednim ugodnostim delojemalcev, ki vplivajo na pogajanja o višini plače.

4. Stroški zastopanja

Do stroškov zastopanja prihaja zaradi različnih interesov lastnikov podjetij in managerjev, ki se ukvarjajo s tveganji. Managerji bodo tako zaradi svojih interesov večkrat posegali po dražji zavarovalniški zaščiti. Čeprav to ni stroškovno najbolj učinkovito, pa se izkaže, da to nima velikega vpliva na zmanjšanje toka dohodka ali vrednost podjetja.

Pritožbe "risk managementa" nad zavarovalno zaščito pa pričajo, da ima zavarovanje tudi slabe plati. Najpogostejše razloge proti nakupu zavarovanja navaja John Murray (1996, str. 6).

1. Zavarovalnice ne ponujajo zadostne zaščite - podjetju so seveda na voljo tudi druge oblike zaščite, ki prinašajo večjo varnost, vendar pa bodo verjetno dražje od zavarovanja.

2. Zavarovanje je predrago - zaradi težnje podjetij po kratkoročnem zmanjševanju izdatkov so stroški upravljanja s tveganji nenehno pod drobnogledom. Stroške zavarovanja znatno povišajo stroški posredništva oziroma svetovanja pri upravljanju s tveganji.

3. Stroški kritja varirajo - stroški kritja se navadno prilagajajo razmeram na zavarovalniškem trgu, odvisni pa so tudi od uresničenja naključnih dogodkov in ne zgolj od lastne volje zavarovalnice.

4. 3. 3. Zaščita z izvedenimi finančnimi instrumenti

Tretja metoda financiranja škod oziroma izgub je "hedging" oziroma zaščita z izvedenimi finančnimi instrumenti. Uporablja se v okviru finančnega upravljanja s tveganji, ki je vedno bolj upoštevan del celovitega upravljanja s tveganji v podjetju. Management podjetja, ki se sooča s finančnimi tveganji, se mora najprej odločiti, ali bo finančno upravljanje s tveganji zaupal specializiranim posrednikom ali pa bo zastavil in izvajal strategijo upravljanja s finančnimi tveganji sam (Campbell, 1993, str. 12). Proces upravljanja s finančnimi tveganji v podjetju je v osnovi enak kot pri čistih tveganjih in je sestavljen iz korakov, ki so v delu že bili opisani (glej pogl. 2.3., str. 8).

Predvsem za upravljanje s cenovnimi tveganji se uporabljajo izvedeni finančni instrumenti, kot so forwardi, futuresi, opcije in swapi. S temi vrstami pogodb zavarujemo tveganja izgub, ki izvirajo iz sprememb v obrestnih merah, cenah proizvodov, deviznih tečajih ipd. Nekateri od teh instrumentov pa so se začeli uporabljati tudi pri upravljanju s čistimi tveganji in verjetno je, da se bo njihova uporaba še razširila.

Kot preprost primer zavarovanja z uporabo izvedenih finančnih instrumentov naj navedem predelovalce nafte (rafinerije) in pa podjetja, ki nafto uporabljajo za surovino. Prvi utrpijo izgube ob nepričakovanih padcih, druga pa ob dvigih cene nafte. Oboji se lahko pred cenovnim tveganjem te vrste zavarujejo tako, da sklenejo t.i. forward pogodbo. Po njej prodajalec na določen datum dostavi določeno količino nafte po prej dogovorjeni ceni (izvršilna cena), ne glede na tržno ceno tistega dne. Ker se cena določi že pri sklenitvi pogodbe, se obe strani s tem izogneta cenovnemu tveganju.

4. 3. 4. Pogodbeni prenosi tveganj

Gospodarske nevarnosti lahko prenesemo na druge nosilce tudi preko pogodb. S pogodbenimi prenosi tveganj se financira predvsem nezavarovalna tveganja, prenos tveganja pa navadno ni glavni predmet pogodbe.

Omejitve glede uporabe te metode so naslednje (Williams, 1989, str. 224):

- pogodba običajno prenese na drugo osebo le del tveganja, zato je potrebno skrbno preučiti jezik pogodbe in njegove posledice;
- pogosto je vprašljiva interpretacija pogodb na sodišču, ki jih lahko tudi razveljavi;
- če subjekt, na katerega je tveganje preneseno, ne more plačati, nam prenos ne koristi.

5. Podjetje Helios d.d.

5. 1. Predstavitev podjetja

Kemična industrija se je na domžalskem območju začela razvijati z ustanovitvijo Marxove tovarne lakov na Količevem leta 1924. Dve leti kasneje je podjetje Bistra v Domžalah preusmerilo proizvodnjo in postalo kemična tovarna olja, lakov in barv. Leta 1930 jo je kupilo že uveljavljeno kemično podjetje Medić-Zankl, s čimer se je začelo novo obdobje v njenem razvoju. Sredi tridesetih let je začela v Domžalah obratovati še nova samostojna tovarna Škrob-Dekstrin. Tako so bili ustanovljeni vsi trije obrati, ki so postali temelj za razvoj kemične industrije na domžalskem območju.

Januarja 1948 se je tovarna suhih barv Domžale spojila z dotlej samostojno tovarno Škrob-Dekstrin v podjetje Kemična tovarna Domžale, mejnik v razvoju pa je bil 1. Julij 1959, ko sta se združili Kemična tovarna Domžale in Tovarna barv in lakov Helios Količevo v Združeno kemično industrijo Domžale, ki se je leta 1969 preimenovala v Helios, kemična industrija Domžale. 23. novembra 1978 se je z referendumom vključila v DO Helios še Tovarna jedilnih olj Vir - Domžale kot "četrti temeljna organizacija".

Danes je skupina Helios sestavljena iz krovnega podjetja Helios, sestavljeno podjetje za kapitalske naložbe in razvoj d.d. ter hčerinskih podjetij, v katerih ima Helios d.d. več kot 50 % kapitalski delež:

- Helios, Tovarna barv, lakov in umetnih smol Količevo d.o.o.,
- Helios, Kemična tovarna Domžale d.o.o.,
- Helios, Podjetje za opravljanje zunanjetrgovinskih in drugih poslovnih storitev d.o.o.,
- Exido, Zunanja in notranja trgovina, zastopanje in posredovanje d.o.o.,
- Chromcom, Inženiring, vzdrževanje, meritve d.o.o.,
- Ekohel, Podjetje za ravnanje z odpadki d.o.o.

V skupini je zaposleno okoli 700 ljudi. Pri izvozu svojih izdelkov sodelujejo s kapitalsko povezanimi podjetji v Sloveniji (PPG-Helios), Hrvaški, Bosni in Hercegovini, Jugoslaviji, Makedoniji, Italiji, Poljski in Rusiji.

Helios posluje v kemijski in gumarski panogi, njegova osnovna dejavnost je proizvodnja kemikalij, natančneje premazov, ki imajo v Heliosovi prodaji 70 odstotni vrednostni strukturni delež. Prodajni program skupine je vseeno zelo obsežen in vsebuje umetne smole, premaze za široko potrošnjo, premaze za avtomobilsko industrijo, avtoreparaturne premaze, posebne premaze za zaščito kovin, lesa in mineralnih površin, premaze za lesno industrijo, lepila ter škrobe in škrobne modifikate.

Finančni kazalci potrjujejo rast učinkovitosti poslovanja sistema, kar je razvidno tudi iz tabele 1. Prodajo so v letu 2000 vrednostno povečali za 19 %. Izboljšali so gospodarnost poslovanja in celotno gospodarnost. Delež dobička iz poslovanja v prihodkih je porasel. Povišala se je produktivnost dela. Čista donosnost kapitala, ki je leta 2000 znašala 8,6 %, je v primerjavi s preteklim letom tudi porasla. Vrednost Heliosove delnice je konec leta znašala 33.844 SIT, v začetku novembra 2001 pa se njen tečaj nahaja pri 39.000 SIT. Nizka vrednost v letu 2000 je bila posledica ruske krize, sedaj pa je HDOG že na začrtani poti umirjene trajne rasti trdne in stabilne delnice, ki je primerna za oblikovanje portfelja na daljši rok.

Tabela 1: Pomembnejši podatki o poslovanju skupine Helios

	2000	1999
Čisti prihodki od prodaje (v SIT)	17.142.147.000	14.426.716.000
Čisti dobiček po obdavčitvi (v SIT)	862.599.000	706.307.000
Čista donosnost kapitala (v %)	8,6	7,8
Čisti dobiček v prihodkih (v %)	4,9	4,8
Prihodki od poslovanja na delavca (v SIT)	24.295.479	20.193.603
Izplačilo dividende za delnico (v SIT)	840	840
Čisti dobiček na delnico (v SIT)	3.830	3.336

Vir: Letno poročilo Heliosa 2000, str. 4.

Pred skupino Helios so veliki izzivi. Ob zagotavljanju nadaljevanja trenda rasti učinkovitosti poslovanja mora njeno vodstvo odgovoriti na temeljna razvojna vprašanja, kar naj bi jih v prihodnje približalo najuspešnejšim svetovnim premaznim podjetjem. K temu bi prav gotovo pripomogel tudi optimalno zaključen proces združevanja slovenske kemične industrije.

5. 2. Upravljanje s tveganji v skupini Helios

V Heliosu se zavedajo, da je za uspešno poslovanje nujno potrebno poznavanje različnih tveganj, s katerimi se v skupini srečujejo. Da bi ta tveganja v čim večji meri eliminirali, jih je potrebno na posameznih področjih identificirati, analizirati, oceniti ter najti ustrezno metodo za

upravljanje z njimi. V Heliosu področja upravljanja s tveganji nimajo organiziranega kot samostojno poslovno funkcijo, za večino s tem povezanih aktivnosti pa je odgovoren finančni direktor. Ta v procesu upravljanja s tveganji tesno sodeluje tako s pristojnimi na posameznih področjih poslovanja kot tudi z upravo podjetja.

Finančni direktor je tako odgovoren za upravljanje s čistimi in kreditnimi tveganji ter v okviru cenovnih tveganj za upravljanje s tveganji sprememb deviznih tečajev in obrestnih mer. Pri upravljanju s čistimi tveganji je najpogostejša metoda zavarovanje, seveda poleg zviševanja varnostnih ukrepov kot metode nadzora nad škodami, nekatere vrste tveganj pa v podjetju tudi zavedno zadržijo (npr. tveganje potresa). Kreditna tveganja v Heliosu reducirajo v prvi vrsti s preverjanjem plačilne sposobnosti potencialnih kupcev, ki bi ga lahko opredelili kot metodo nadzora nad škodami. Še posebej se v financah ukvarjajo z mednarodnimi terjatvami, saj jih večino zavarujejo pri Slovenski izvozni družbi. Valutnemu tveganju se izogibajo z usklajenostjo deviznih podbilanc in po potrebi s terminskimi pogodbami, s tveganjem spremembe obrestnih mer pa v Heliosu niso preveč obremenjeni, saj se zelo malo financirajo z dolžniškim kapitalom. Pri upravljanju s cenovnimi tveganji produktov sodelujejo nabavna služba na strani inputov in vodje profitnih centrov pri cenah outputov.

5. 3. Opis tveganj v skupini Helios

5. 3. 1. Tveganje temeljne nevarnosti požara

Za vsako organizacijo je požar tista nevarnost, ki povzroči vrednostno največ škodo in temu primerna je tudi skrb za preprečitev te katastrofe. Tveganje požara pa je še toliko večje v kemijski panogi, kjer deluje skupina Helios. Vsakodnevno imajo v proizvodnji smol, premazov, lepil in škrobov opraviti z vnetljivimi snovmi, ki prisotno tveganje požara multiplicirajo. Tovrstno tveganje pa ni prisotno le v proizvodnji "Tovarne barv" na Količevem in Kemične tovarne v Domžalah, ampak tudi v vseh drugih objektih (pisarne, skladišča), kjer je prisotna električna napeljava in električne naprave, nenazadnje tudi v Heliosovi menzi.

K tveganju temeljnih nevarnosti prištevamo še nevarnosti strele, eksplozije, viharja, toče, udarca lastnega motornega vozila, padca letala ter manifestacije in demonstracije. Vse te nevarnosti v večji ali manjši meri obstajajo tudi za sistem Helios, škoda pa bi bila najvišja pri uresničitvi nevarnosti eksplozije in padca letala.

5. 3. 2. Tveganje strojeloma

V vsaki tehnološko sodobni proizvodnji obstaja tveganje strojeloma; uničenja, poškodovanja ali okvare strojev, naprav, aparatov in njihovih instalacij. V Heliosu se s tveganjem strojeloma srečamo na vseh stopnjah poslovnega procesa (proizvodnja, režija, skladišče). Tveganje je zelo

visoko, posledice uresničitve tovrstnih nevarnosti pa ne predstavljajo posebnih težav za tekoče poslovanje.

5. 3. 3. Tveganje poškodovanja zalog

Zaloge surovin, embalaže, polproizvodov in končnih proizvodov so v času nahajanja v območju podjetja izpostavljene različnim nevarnostim, katerih posledica je lahko njihovo poškodovanje ali celo uničenje. Najbolj so izpostavljene temeljnim nevarnostim (požar), poleg tega pa tudi nevarnosti mehanske poškodbe, največkrat med transporti znotraj podjetja. Ker ima Helios na Količevem omejene prostorske možnosti, skladiščenja po mojem mnenju nimajo optimalno urejenega, saj se nekatere zaloge nahajajo tudi na prostem, zato so še toliko bolj izpostavljene. Verjetnost poškodovanja zalog je zato visoka, jakost te nevarnosti pa relativno majhna.

5. 3. 4. Tveganje vloma

Ob današnji razmahjenosti kriminala verjetno ni podjetja, ki ne bi bilo soočeno z nevarnostjo tatvin, vlomskih tatvin, ropov ipd. V skupini Helios se zavedajo, da so najbolj ogrožene njihove režijske stavbe, torej pisarne, ki so zaradi blagajn in raznih električnih naprav še najbolj zanimive za tatove. Verjetnost uresničenja tovrstnih kriminalnih nevarnosti je majhna, škoda pa lahko zelo različna; od minimalnih tatvin pa do kraje poslovnih skrivnosti, ki so strateškega pomena.

5. 3. 5. Tveganje poškodb voznega parka

V letu 2000 so imeli v skupini Helios okoli 144 različnih motornih vozil (glej tabelo 4, str. 36). Pri tako obširnem voznem parku je tveganje prometne nesreče in poškodovanja vozila prav gotovo visoko. Pri prometni nesreči obstaja tudi nevarnost poškodovanja tretje osebe in tuje lastnine, odškodnina pa pade na ramena podjetja, če je za nesrečo kriv njegov zaposleni. Tovrstno tveganje pa je seveda prisotno le pri vozilih, ki sodelujejo v prometu, zato so tveganja pri različnih delovnih vozilih, vsaj kar zadeva poškodbe, manjša. Pogostost uresničenja teh nevarnosti je visoka, morebitna škoda pa ni velika.

5. 3. 6. Tveganje poškodovanja računalnikov

Sodobna informacijska tehnologija postaja vedno bolj nepogrešljivi del podjetja. Najbolj vidni predstavniki so osebni računalniki, brez katerih si pisarne ne znamo več predstavljati. V skupini Helios so računalniki nujno potrebni za normalno poslovanje, tudi investicije v posodabljanje informacijske opreme so znatne. V Heliosovem proizvodnem podjetju "Tovarni barv" imajo poleg računalnikov v režiji za obdelavo podatkov tudi samostojne procesne računalnike, ki so namenjeni vodenju proizvodnje. Ti so za osnovni proces proizvodnje najpomembnejši in pri njihovem izpadu delovanja bi bila škoda najvišja. Zato je jakost nevarnosti velika, prav tako je visoka pogostost uresničenja, oboje pa pomeni visoko tveganje.

5. 3. 7. Tveganje poškodbe blaga med transportom

Blago je med transportom izpostavljeno nepredvidenim dogodkom in različnim nevarnostim. Ker v Heliosu izvoz predstavlja 67 % količinske prodaje (Letno poročilo 2000, str. 11), se redno srečujejo tudi s tveganjem poškodbe tovora, njihovih produktov, za katere lahko rečemo, da so občutljivi, saj jih je večina v tekočem stanju (torej so izpostavljeni nevarnosti razlitja), med njimi so tudi vnetljive snovi. Transporti so že po svoji naravi bolj izpostavljeni tudi tatvinam, tako da so lahko posledice uresničitve te nevarnosti tudi velike; ob visoki frekvenci uresničenja nevarnosti raznih poškodb pa vse to pomeni visoko tveganje.

5. 3. 8. Tveganje nezgode

S tveganjem nezgode se v skupini Helios srečujejo na vsakem koraku, saj je prisotno na vseh stopnjah poslovnega procesa, kjer so prisotni zaposleni. Z nevarnostjo nezgode smo vse življenje soočeni prav vsi.

5. 3. 9. Tveganje civilnopравnih odškodninskih zahtevkov

Helios je srednjeveliko podjetje in njegovo poslovanje obsega širok spekter aktivnosti, ki vplivajo tudi na širšo družbo. Obstaja možnost, da zaradi njihovih aktivnosti posameznik, organizacija ali celotna družba utрпи škodo. Zaradi kemijske dejavnosti je ob morebitnih nesrečah ogroženo tudi naravno okolje, še posebej podtalnica in bližnja reka Kamniška Bistrica. Tveganje ocenjujem kot visoko.

5. 3. 10. Tveganje obratovalnega zastoja

Tveganje obratovalnega zastoja temelji na drugih vrstah tveganj, saj do obratovalnega zastoja lahko pride, če se uresniči neka "osnovna" nevarnost, na primer požar ali strojelom. Z obratovalnim zastojem povezani stroški bi Helios lahko doleteli v proizvodnji Kemične tovarne Domžale ali "Tovarne barv" na Količevem, višje tveganje pa je pri drugem obratu, ki je večji. Škode so lahko zaradi daljše nezmožnosti obratovanja zelo velike, njihova verjetnost pa je majhna.

5. 3. 11. Tveganje sprememb cen produktov

V sklopu cenovnih tveganj so najpomembnejša cenovno tveganje produktov v povezavi s cenovnim tveganjem inputov, tveganje spremembe deviznega tečaja ter tveganje spremembe obrestnih mer. Gibanje cen inputov, kot so delovna sila, surovine ter elektrika, znatno vplivajo na celotne stroške podjetja.

Tveganja sprememb različnih cen lahko uvrstimo med špekulativna tveganja, saj je pri tej vrsti tveganja možen tudi izid z dobičkom, kar je lahko svojevrsten izziv pri upravljanju s tveganji. Z največjimi cenovnimi tveganji se v Heliosu srečujejo na strani inputov; njihova pozornost je namenjena gibanju cen surovin, največ je različnih kemikalij in embalaže. Okoli 20 % vrednosti nabave predstavljajo borzne surovine, ostale surovine pa so neborzne, nekatere osnovne (kemikalije), nekatere pa bolj kompleksne (embalaža). Nabavljajo skoraj 600 različnih surovin, prvih 86 pa predstavlja 80 % vrednosti nabave, zato se njihovim cenam tudi najbolj posvečajo.

Po končanem proizvodnem procesu pa je pomembno, kako visoko lahko podjetje postavi cene svojim produktom oziroma storitvam. Na ti dve osnovni skupini cen pa vplivata dva močna dejavnika z mednarodnih finančnih trgov in sicer gibanje deviznih tečajev in obrestnih mer.

5. 3. 12. Tveganje sprememb deviznih tečajev

Podjetja, ki delujejo tudi izven mej domicilne države, se srečujejo z valutnim tveganjem, ko imajo terjatve in obveznosti definirane v različnih valutah. S to vrsto tveganja se srečujejo tudi v Heliosu, saj so eden večjih slovenskih izvoznikov, paleta valut, s katerimi operirajo, pa je kljub nasprotnim trendom še vedno dovolj pestra. Prevladujeta ameriški dolar in evro, saj se v teh dveh valutah realizira 90 % finančnih prilivov oziroma odlivov. Nekaj več prometa od tujih valut je še v švicarskih frankih, ki pa seveda tudi izgublja na pomenu, zato so v Heliosu že spremenili politiko nabave in fakturiranja do nekaterih partnerjev (npr. namesto v CHF in GBP nekatere surovine nabavljajo v USD).

5. 3. 13. Tveganje sprememb obrestnih mer

Z obrestnim tveganjem se srečujejo podjetja, ki se financirajo tudi z dolžniškim kapitalom, in pa na prihodkovni strani predvsem finančna podjetja, ki se ukvarjajo s kreditiranjem. Skupina Helios se bo obrestnemu tveganju temeljiteje posvečala v prihodnosti, saj imajo dolgoročnih kreditov trenutno komaj za vzorec.

5. 3. 14. Tveganje neizpolnitve nasprotne stranke

"Naša nasprotna stranka niso le naši kupci, ampak tudi država, finančne institucije, dobavitelji in zaposleni (Peterlin, 2001, str. 18)." Med tveganji neizpolnitve nasprotne stranke je za Helios najpomembnejše kreditno tveganje, zato samo tega tudi obravnavam. Čeprav mag. Peterlin iz podjetja Droga v svojem članku loči med plačilno nesposobnostjo kupca in kreditnim tveganjem, pa v nalogi z izrazom "kreditno tveganje" mislim na tveganje zamude plačila ali celo neplačila kupcem že dobavljenega blaga.

"Kreditno tveganje je verjetnost, da transakcija s poslovnim partnerjem ne bo uspela zaradi njegove nezmožnosti izpolnitve finančnih zahtev (Kendall, 1998, str. 119)."

Eden najbolj perečih poslovnih problemov je vezan na plačila kupcev. Ker se je pogajalska moč v večini panog in za večino podjetij preselila s prodajalcev na kupce, je postalo kreditiranje kupca ustaljena poslovna navada, kar pomeni tudi občutno večja tveganja oziroma zamude plačila. V mednarodnih gospodarskih odnosih skorajda ni trgovine brez kredita, prav tako pa tudi ni kredita brez tveganja. Če smo blago dobavili, plačila pa nismo prejeli, je to za podjetje strošek, ki se odraža v rentabilnosti poslovanja. Zato je mednarodna poslovna praksa razvila različne instrumente zavarovanja. (Zavarovanje komercialnih rizikov, SID d.d., predstavitevna brošura)

V sistemu Helios, ki je izrazito izvozno naravnano (izvozijo 70 % proizvodnje), se veliko posvečajo kreditnemu tveganju, saj poskušajo zmanjševati vrednost odpisanih terjatev, ki se gibljejo od 1 - 2 % celotne prodaje. Še bolj pa je to pomembno, ker izvažajo tudi v države, za katere ne moremo reči, da je plačilna disciplina ravno ustaljena navada. Domači kupci pa niso nosilci večjega dela kreditnega tveganja, saj slovenski trg predstavlja le 30 % celotne prodaje (glej tabelo 2).

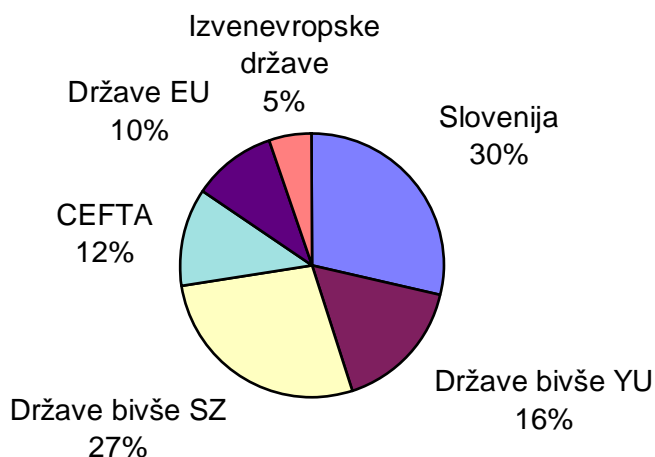
Tabela 2: Vrednostna prodaja po področjih v letu 2000 (v 1000 SIT)

Slovenija	4.806.799
Države bivše YU	2.764.683
Države bivše SZ	4.612.625
CEFTA	2.011.338
Države EU	1.729.064
Izvenevropske države	903.849
SKUPAJ	16.828.358

Vir: Letno poročilo 2000, Helios, str. 12.

Kot vidimo na sliki 4, se skoraj polovica Heliosove prodaje realizira na trgih bivših Sovjetske zveze in Jugoslavije, kar pomeni, da je prisotno dokaj visoko kreditno tveganje.

Slika 4: Deleži prodaje po področjih v letu 2000



Vir: Letno poročilo 2000, Helios, str. 12.

5. 4. Opis načinov upravljanja s tveganji v skupini Helios

5. 4. 1. Zmanjšanje tveganih aktivnosti

V skupini Helios, katere osnovna in glavna dejavnost je kemična industrija, si najenostavnejše metode upravljanja s tveganji ne morejo privoščiti. Njihova dejavnost je zaradi samih fizikalnih lastnosti surovin in izdelkov nadpovprečno tvegana, vendar to tveganje ni tako nesprejemljivo visoko, da bi se morali določenim aktivnostim odpovedati. Njihov asortiman izdelkov se tako srednjeročno na račun upravljanja s tveganji ne bo spreminjal, saj so vezani na zahteve trga. Obseg tveganih aktivnosti pa zmanjšujejo v tem smislu, da zastarele proizvodne procese nadomeščajo s sodobnejšimi, ki poleg večje varnosti pri proizvodnji pomenijo tudi kvalitetnejše izdelke, ki so zato povezani z manjšim tveganjem.

5. 4. 2. Zvišanje varnostnih ukrepov

V poslovnem sistemu Helios je pri nadzoru nad škodami najpomembnejša metoda prav gotovo zviševanje varnostnih ukrepov. S to dejavnostjo zmanjšujejo pogostost in velikost škod, ki nastanejo pri uresničitvi nevarnosti predvsem iz čistih tveganj.

Ker je v kemični industriji povečana požarna nevarnost, so v Heliosu protipožarni ukrepi temeljiti, najpomembnejši elementi pa so:

- vgrajeni sistemi za gašenje požara,
- ročni javljalniki požara,
- stalna tovarniška gasilna brigada,
- alarmni sistem, povezan z gasilno brigado in dežurnim centrom.

Prav tako lahko zmanjšajo škode pri požaru čuvaji, vendar pa je njihova osnovna dejavnost varovanje. 24-urna varnostna služba, katere varnostniki v vratarnicah na glavnih vhodih lokacij v Domžalah in na Količevem in z rednimi obhodi varujejo premoženje podjetja, je najeta pri specializiranem podjetju. Vsi prostori so seveda dobro zaklenjeni, kar je osnovni pogoj za zavarovanje.

Tveganja poškodb strojev, naprav in računalnikov zmanjšujeta specializirani vzdrževalni službi v podjetju; tako v proizvodnji deluje vzdrževalna služba, zaposleni v avtomatski obdelavi podatkov pa vzdržujejo strojno in programsko opremo računalnikov v pisarnah.

Na tveganja poškodb blaga med transportom v podjetju kaj dosti ne morejo vplivati, razen s tem, da dolgoročno sodelujejo z uglednimi prevozniki, s katerimi imajo dobre izkušnje.

Nevarnostim ekoloških škod v poslovnem sistemu Helios posvečajo zelo veliko pozornost, saj je varstvo okolja ena od pomembnih strateških usmeritev podjetja. Tako so v podjetju prešli v zaključno fazo projekta ISO 14001, pristopili pa so tudi k Programu odgovornega ravnanja in si v letošnjem oktobru prislužili pravico do uporabe loga POR, ki označuje ta mednarodni program, ki je prostovoljna pobuda kemične industrije, ki se je začela leta 1984 v Kanadi. Vse to potrjuje, da v podjetju razvijajo čut odgovornosti do okolja pri vseh zaposlenih, zmanjšujejo vplive na okolje in učinkovito ukrepajo pri morebitnih onesnaženjih. Sodelujejo z lokalnim okoljem in državnimi organi, obveščajo o delu in razvijajo okolju prijazne izdelke. Heliosova vlaganja v varstvo okolja rastejo in obsegajo področja rabe energetskega virov, emisij, hrupa, odpadnih vod, odpadkov in monitoringa.

Varnostni ukrepi, ki zmanjšujejo pogostost škod kreditnega tveganja, v tem primeru so to neplačila kupcev, so klasični. V Heliosu terjatev do stalnih in zanesljivih kupcev nimajo posebej zavarovanih, pri novih domačih kupcih pa, če je le možno, poslujejo z avansom, od manjših podjetij in obrtnikov pa pogosto za zavarovanje pred neplačilom zahtevajo bianco menico. Pred sklenjenim poslom z novim in občasno tudi s stalnim kupcem seveda preverijo njegovo boniteto, večinoma preko sistemov IBON in GVIN, sodelujejo pa tudi z Bonitetno hišo I,

d.o.o., slovensko podružnico Dun & Bradstreet. Sicer pa so sodelovanje s SID razširili tudi že na slovenske kupce.

Pogostost neplačil po mojem mnenju zmanjšujejo tudi kompenzacije med podjetji, medsebojne poravnave odprtih terjatev, s katerimi se v Heliosu ukvarja poseben oddelek v finančnem sektorju. Kompenzacije so lahko dvostranske ali verižne, pri katerih referenti poiščejo dolžniško-upniško verigo, ki jo sklenejo v zaprt krog. Obstajajo tudi multikompenzacije, ki jih opravlja APP in pa tudi že specializirana podjetja, ki delujejo tudi preko interneta.

5. 4. 3. Diverzifikacija

Diverzifikacije dejavnosti, ki je metoda notranjega zmanjšanja tveganj (angl. *internal risk reduction*), v skupini Helios zaenkrat ni pričakovati. Že več kot tri četrtine stoletja se ukvarjajo s kemično dejavnostjo in s tem bodo nadaljevali, ker to obvladajo. Izzivov in priložnosti imajo dovolj.

V okviru svoje panoge pa načrtujejo nakupe podjetij v tujini, predvsem na območju bivše Jugoslavije, s katerimi bi lahko razširili asortiman izdelkov in tako zmanjšali tveganja glede denarnih tokov. Vsi ti projekti so prvenstveno profitne narave, še vedno pa je prisotno tudi vprašanje združevanja slovenske kemične industrije.

5. 4. 4. Investiranje v informacijski sistem

5. 4. 4. 1. Upravljanje s tveganjem sprememb cen produktov

V Heliosovi nabavni službi kot glavno metodo za upravljanje s cenovnimi tveganji inputov izvajajo notranje zmanjšanje tveganj v obliki vzdrževanja informacijskega sistema, ki zagotavlja potrebne informacije. Od specializiranih baz podatkov (Platts, ICIS) vsakodnevno dobivajo podatke o cenah njihovih surovin (spot, forward), napovedi njihovega gibanja, pomembne informacije itd. Po dogovoru jih informirajo tudi dobavitelji, s katerimi imajo večinoma vzpostavljene partnerske odnose, ki temeljijo na dolgoročnem sodelovanju. Informacije pridobivajo tudi iz specializiranih publikacij (npr. European Chemical News), seveda pa zasledujejo tudi globalna gospodarska gibanja in napovedi. Vse večjo vlogo pri informiranju pa prevzema internet, preko katerega imajo lahko na primer ažuren vpogled v dobaviteljevo skladišče in si celo sami sestavijo pošiljko iz razpoložljivega materiala.

Cene kemikalij zadnje leto padajo in ta trend naj bi se nadaljeval tudi v naslednjem letu. Zato se pri nakupu surovin trenutno ne poslužujejo terminskih poslov, cene pa fiksirajo maksimalno za obdobje kvartala. Pri pomembnejših surovinah z dobavitelji dogovorijo ceno, ki ni fiksna in je odvisna od cen vhodnih surovin dobavitelja, ki se jim doda nek pribitek. Pravijo, da kupujejo "po formuli", ki poenostavljeno izgleda nekako takole:

$$\text{dogovorjena cena} = \text{vhodni stroški dobavitelja} + \text{pribitek} \quad (1)$$

Pri osnovnih surovinah, kot so nekatere kemikalije, je formula še preprostejša, saj se kot strošek dobavitelja upošteva le njegova nabavna cena. Cene kompleksnejših surovin v nabavi spremljajo tudi tako, da jih razstavijo na posamezne komponente do osnovnih surovin (angl. *price composition*), katerih gibanje cen preučujejo.

Da pa bi lahko realizirali vsaj del morebitnega ekstra profita, ki bi nastal ob znižanju tržne cene surovine, navadno za določen del naročila dogovorijo fiksno (tržno) ceno.

Cenovna tveganja surovin v Heliosu reducirajo tudi z ustvarjanjem zalog, vendar pa je tega tudi zaradi padanja cen vedno manj, dobava surovin pa se vse bolj približuje modelu "just in time". V okviru tega zmanjšujejo tveganja s pritiski na dobavitelje, da skrajšujejo svoje dobavne roke, plačila avansov pa sproščajo šele ob dostavi naročila.

Na prodajni strani ne obstaja visoko tveganje tržnih sprememb cen Heliosovih izdelkov, saj so to kompleksni produkti z dokaj visoko dodano vrednostjo, ki so namenjeni široki potrošnji in industriji, predvsem avtomobilski, lesni in beli tehniki. Profitni centri pa pri oblikovanju cen zaradi zmanjšanja cenovnega tveganja sodelujejo z nabavno službo tako, da njihovo formulo (glej enačbo 1), po kateri kupujejo, vgradijo oziroma vkalkulirajo v formulo, po kateri prodajajo. Na ta način v kar največji mogoči meri prenesejo cenovne pretrese z nabavnih trgov na svoje kupce, seveda ob upoštevanju trženjskih ved.

5. 4. 4. 2. Upravljanje s tveganjem sprememb deviznih tečajev

Tveganje spremembe deviznih tečajev oziroma tečajno tveganje v Heliosovem portfelju tveganj zaenkrat nima večje teže. Vendar pa se pri poslih stvari hitro spreminjajo in tega se zavedajo tudi Heliosovi finančniki, ki jih usklajene devizne podbilance ne uspavajo. Le te so dosegli s politiko bilančnega zavarovanja (angl. *balance sheet hedging*), ki temelji na zneskovni in terminski usklajenosti terjatev in obveznosti podjetja po posameznih valutah.

V nadaljevanju bom prikazal primer iz prvega polletja 2000 za Tovarno barv, lakov in umetnih smol Količevo, d.o.o., ko se je pojavila valutna izpostavljenost.

Tabela 3: Valutna izpostavljenost v prvem polletju 2000

	EURO	USD	SIT	CHF	GBP
PRODAJA	13.974.000	10.797.000	2.743.755.000	0	0
NABAVA	11.601.000	5.117.860	2.646.098.000	402.747	31.318
RAZLIKA	2.373.000	5.679.140	97.666.000	402.747	31.318

Vir: Interno gradivo Heliosa, 2001.

Iz tabele 3 je razvidno, da je bilo podjetje izpostavljeno tečajnemu tveganju predvsem zaradi bilance ameriškega dolarja, saj so bili prilivi v tej valuti za 100 % višji kot odlivi. V finančnem sektorju so reagirali in obvestili upravo o valutni izpostavljenosti. Predlagali so možnost terminske zaščite konkretnih poslov, katerih vrednost je ustrezala valutni izpostavljenosti, oziroma ohranjanje dolarske "odprtosti" glede na trend gibanja vrednosti dolarja v tistem času. Rahlo zmanjšanje dolarskega razkoraka bi pomenila tudi sprememba nakupov v CHF in GBP v nakupe v dolarjih, seveda v trenutku, ko je dolar relativno visoke vrednosti. V upravi se takrat kljub tveganju niso odločili za terminsko zaščito in tako so realizirali ekstra dobiček zaradi nadaljnje rasti ameriškega dolarja.

5. 4. 4. 3. Upravljanje s tveganjem sprememb obrestnih mer

V zadnjem letu opazujemo globalni trend padanja obrestnih mer, katerih vzrok je po mojem mnenju prizadevanje predsednika ameriških zveznih rezerv Alana Greenspana, da prepreči ohlajanje ameriškega gospodarstva. Tako se je od januarja letošnjega leta v ZDA obrestna mera (FED rate - ameriška obrestna mera za medbančna posojila) spustila s 6 % na 3 % (september), v Evropi pa so obrestne mere v istem obdobju padle s 4,75 % na 3,75 % (ECB rate - referenčne obrestne mere za evrska medbančna posojila) (Greenspan znižal obresti, sledila še ECB, 2001, str. 5).

Za podjetniško financiranje ta dejstva in napovedi o nadaljevanju tega trenda verjetno pomenijo nagibanje v prid fleksibilnim obrestnim meram, največkrat vezanim na LIBOR in EURIBOR, saj so potemtakem krediti s fiksno obrestno mero ob omenjenem trendu vedno dražji. Po drugi strani pa ne vemo točno, do kam lahko obrestne mere padejo in optimalno bi se bilo na njihovi najnižji točki, torej pred začetkom rasti, zadolžiti s fiksno obrestno mero oziroma variabilne spremeniti v fiksne obrestne mere. Podjetja navadno kombinirajo kredite s fiksno in variabilno obrestno mero v razmerju, skladnem s svojo politiko financiranja, in tako tudi na ta način zmanjšujejo obrestno tveganje. Terminalske pogodbe na obrestne mere za zavarovanje tveganja v pretežni meri uporabljajo le finančne institucije.

Glede na potrebe po financiranju v poslovnem sistemu Helios tudi na področju obrestnega tveganja ni velikih težav. V podjetju so se v zadnjem času zelo malo dolgoročno zadolževali, obresti so v preteklosti dogovorili na devizno klavzulo zaradi zaostajanja rasti deviznih tečajev za domačo inflacijo, kratkoročni krediti pa ne pomenijo obrestne izpostavljenosti. Dolgoročne obveznosti iz financiranja so v letu 2000 pomenile le 0,65 % celotnih obveznosti do virov sredstev. V naslednjih petih letih pa se pričakuje precejšen porast te postavke zaradi financiranja obsežnejših investicij predvsem v akvizicije, proizvodna sredstva in distribucijske poti. S tem bi se po mojem mnenju izboljšala tudi sestava kapitala, saj je v času nizkih obrestnih mer financiranje skoraj izključno z lastniškim kapitalom najmanj vprašljivo, vendar pa to ni več tema te naloge.

5. 4. 5. Zadržanje tveganj in samozavarovanje

Zanimivo se mi zdi, da v Heliosu niso zavarovali nevarnosti potresa, čeprav je Slovenija potresno aktivno območje in smo bili pred par leti priča posledicam potresa v Posočju. To tveganje so zavestno zadržali, lastnih skladov v ta namen pa ne oblikujejo.

V Sloveniji so Heliosovi kupci dokaj stalni in večino prodajo večjim uveljavljenim podjetjem (Revoz, Gorenje). V tem primeru terjatev nimajo zavarovanih, ker partnerjem zaupajo; lahko torej rečemo, da tudi to kreditno tveganje zavestno zadržijo.

5. 4. 6. Zavarovanje

Po nadzoru nad škodami, ki zajema osnovne metode pri upravljanju s čistimi tveganji, pa je potrebno morebitne realizirane škode financirati. Najbolj razširjena oblika med metodami za financiranje škod pa je prav gotovo zavarovanje, ki se ga poslužujejo tudi v Heliosu.

5. 4. 6. 1. Požarno zavarovanje

Požarno zavarovanje je najpomembnejša zavarovalna vrsta, kajti če pride do popolnega uničenja, mora zavarovalnica plačati škodo do višine zavarovalne vsote. Zavarovanje krije uničenje ali poškodbo zavarovanih stvari zaradi temeljnih nevarnosti požara, strele, eksplozije, viharja, toče, udarca zavarovančevega motornega vozila, padca letala, manifestacije in demonstracije. Če je posebej dogovorjeno in je obračunana dodatna premija, lahko zavarovanje krije tudi več dodatnih nevarnosti, ne krije pa škode zaradi jedrske reakcije in radiacije, radioaktivne kontaminacije ter vseh temeljnih in dodatnih nevarnosti, ki so v neposredni zvezi s potresom (Splošni pogoji za požarno zavarovanje).

V poslovnem sistemu Helios so s požarnim zavarovanjem zavarovani vsi objekti in vsa oprema. V sklopu požarnega zavarovanja so se v podjetju zavarovali tudi za dodatne nevarnosti izliva

vode, poplave in vdora meteorne vode. Zavarovani so vsi gradbeni objekti, oprema in zaloge Heliosovih podjetij na različnih lokacijah v Domžalah, na Količevem ter v Ihanu, največjo zavarovalno vsoto, ki predstavlja večji del celote, pa ima Tovarna barv, lakov in umetnih smol Količevo.

Zavarovani gradbeni objekti so proizvodni obrati, upravne stavbe, trgovine, skladišče, ograje in ostalo (sem bi lahko vključil omrežje podzemnih, nadzemnih in podvodnih instalacij, ki niso sestavni deli zgradb). Premijske stopnje za zavarovanje teh objektov so odvisne od njihove izpostavljenosti nevarnosti požara in so najvišje pri proizvodnih objektih Tovarne barv, lakov in umetnih smol Količevo (okoli 5 %), najnižje pa pri upravni stavbi, podzemnem omrežju in skladišču (okoli 0,5 %).

Na istih lokacijah imajo enako premijsko stopnjo kot gradbeni objekti tudi oprema in zaloge. Zavarovana je vsa oprema, ki se nahaja v stavbah in lahko bi rekli, da so zavarovana vsa osnovna sredstva, ki so v poslovnih knjigah.

Po pogodbi z zavarovalnico so zavarovana osnovna sredstva (razred O) z zavarovalno vsoto, enako knjigovodski revalorizirani nabavni vrednosti korigirani z določenim faktorjem, in pa vsakokratne količine zalog po vrednostih, po katerih jih zavarovanec knjigovodsko vodi, korigiranih z določenim faktorjem. Primer teh faktorjev je prikazan v tabeli 4.

Tabela 4: Korekcijski faktorji za izračun zavarovalne vsote za Tovarno barv, lakov in umetnih smol Količevo pri požarnem zavarovanju za leto 2000

Predmet zavarovanja	Korekcijski faktor
Gradbeni objekti	
od leta 1960 in starejši	0.80
od leta 1961 in novejši	1.00
Oprema	
GIG linija ¹	1.00
• od leta 1995 in novejša	0.80
• od leta 1994 do leta 1988	0.65
• od leta 1987 in starejša	0.50
Zaloge	
• surovin in materiala	1.038
• polizdelkov in gotovih proizvodov	1.038
• trgovskega blaga	1.038
• ostale zaloge	1.038

Vir: Interno gradivo Heliosa, 2001.

¹ GIG linija je zelo obsežna, sodobna pakirna linija z visoko zavarovalno vsoto.

V letošnjem letu se je uveljavilo požarno zavarovanje gradbenih objektov in opreme na novo vrednost, kar zagotavlja, da bo zavarovalnica v primeru škodnega dogodka povrnila nastalo škodo do višine vrednosti novih zavarovanih stvari. To pomeni, da pri izplačilu zavarovalnine ni odšteta amortizacija. Pogoj za sklenitev tega zavarovanja je, da zavarovana sredstva v povprečju niso tehnično amortizirana več kot 40-odstotno.

V poslovnem sistemu Helios pri požarnem zavarovanju uveljavljajo različne popuste (z različnimi stopnjami od 2 do 15 %) za obstoječe varnostne ukrepe (glej pogl. 5.4.2., str. 27), na drugi strani pa jih zavarovalnica zaradi značilnosti kemijske panoge na primer pri zavarovanju v Kemični tovarni Domžale obremeni z doplačilom za samovnetljive substance.

5. 4. 6. 2. Strojelomno zavarovanje

Strojelomno zavarovanje krije uničenje ali poškodovanje zavarovane stvari, ki se dogodi v "normalnih pogojih" in izključuje vrsto nevarnosti, ki jih krijejo druga zavarovanja. Predmet zavarovanja so stroji, strojne naprave, električne naprave ter instalacije. Predmet zavarovanja so tudi podstavki, ležišča in temelji strojev ter polnjenje električnih naprav, če so zajeti v vrednosti strojev (Splošni pogoji za strojelomno zavarovanje).

V Heliosu so zavarovani vsi stroji, naprave in aparati; to pomeni stroje in mehansko opremo v proizvodnih obratih kot tudi naprave in aparate v pisarnah in skladišču. Zavarovane so tudi vse podzemne, nadzemne in podvodne instalacije. Strojna oprema je zavarovana po knjigovodski revalorizirani nabavni vrednosti, ki je korigirana s faktorji glede na starost opreme, ki so identični tistim pri požarnem zavarovanju. Temeljna odbitna franšiza znaša 10 % od izračunane zavarovalnine, vendar obstajajo absolutni minimalni in maksimalni zneski franšiz. Pri strojelomnem zavarovanju se upošteva tudi škodni rezultat zadnjih treh let.

5. 4. 6. 3. Zavarovanje zalog stvari pred fizičnimi poškodbami

Zavarovanje krije fizične poškodbe ali uničenje zalog stvari med postopkom izdelovanja, skladiščenja ter prevoza in prenosa teh stvari na območju zavarovanega obrata, ki je vpisan v polici. Ne krije pa škode, ki nastane na stvareh zaradi napak ali neuspelosti, storjenih pri postopku izdelave (rezanje, brušenje, vrtanje, litje, termični postopki ipd.). Zavarovanje je sklenjeno z dogovorjeno zavarovalno vsoto na način "prvega rizika". Če je tako dogovorjeno, je zavarovanec udeležen s franšizo, ki je vpisana v polico (Klavzula za zavarovanje zalog stvari proti fizičnim poškodbam).

V sistemu Helios so pred fizičnimi poškodbami zavarovali zaloge na območju obrata in skladišča tovarne barv na Količevem. Zavarovalno vsoto so dogovorili na podlagi preteklih izkušenj in znaša nekaj milijonov tolarjev, odločili pa so se za zavarovanje brez franšize, za kar je potrebno znatno doplačilo k premiji.

5. 4. 6. 4. Vlomsko zavarovanje

Zavarovanje krije škodo, do katere je prišlo, ker so bile zavarovane stvari odnešene, uničene ali poškodovane pri vlomu (vlomski tatvini) ali ropu oziroma pri poskusu teh dejanj. Krije tudi škodo, ki pri teh dejanjih nastane na zgradbi ali njenih delih (stenah, stropih, vratih, ključavnicah, vgrajeni opremi, instalacijah itd.) in sicer v višini stroškov popravila z določenimi omejitvami glede na zavarovalno vsoto, če ni drugače dogovorjeno. Zavarovalnica pa ne krije škode, če je vlomsko tatvino ali rop opravil ali pri njem sodeloval kot udeleženec ali pobudnik zavarovančev pripadnik, ki je v tem primeru zaposleni v podjetju (Splošni pogoji za vlomsko zavarovanje).

V Heliosovih podjetjih imajo z vlomskim zavarovanjem zavarovano vso opremo s stroji in aparati ter vsa nedenarna obratna sredstva, ki se nahajajo v dobro zaprtih in zaklenjenih prostorih. Zavarovanje je sklenjeno na prvi riziko. V Poslovnih storitvah je z vlomskim zavarovanjem zavarovana tudi gotovina in vrednostni papirji v blagajni kot tudi med prevozom in prenosom. Poleg tega so zavarovani še vsi številni Heliosovi počitniški objekti v Sloveniji in na Hrvaškem.

5. 4. 6. 5. Avtomobilsko zavarovanje

Poleg obveznega zavarovanja imajo v Heliosu za svoj celotni vozni park, kjer je to seveda možno (glej tabelo 5), sklenjeno še zavarovanje avtomobilskega kaska. Zavarovanje avtomobilskega kaska krije škodo zaradi uničenja, poškodovanja ali izginotja avtomobila, ki nastane zaradi presenetljivih in od voznikove volje neodvisnih dogodkov. Predmet zavarovanja so vse vrste motornih, priključnih, delovnih, tirnih in drugih vozil ter njihovi sestavni deli. Pri zavarovanju se sklenitelj lahko odloča med zavarovanjem avtomobila brez franšize ali z odbitno franšizo. Franšiza je udeležba upravičenca pri škodi, kjer krije sam vse škode, pri katerih je izračunana odškodnina manjša od vnaprej določenega odstotka vrednosti vozila ali določenega absolutnega zneska.

Tabela 5: Avtomobilsko zavarovanje v skupini Helios v letu 2000

Vrsta vozila	Število vozil	AO	AOplus	Kasko	Nezgoda	Pravna pomoč
Osebni avtomobili	46	DA	DA	DA	DA	NE
Tovorna vozila	13	DA	DA	DA	DA	NE
Vlačilci	2	DA	DA	DA	DA	NE
Priključna vozila	10	DA	DA	DA	NE	NE
Delovna vozila	69	DA	DA	DA	DA	NE
Kombinirana vozila	3	DA	DA	DA	DA	NE
Spec. motorna vozila	1	NE	NE	NE	NE	NE

Vir: Interno gradivo Heliosa, 2001.

Zaradi obsežnosti avtomobilskega zavarovanja podjetje pri premiji uveljavlja paketni popust, vseeno pa letos v podjetju preučujejo smiselnost kasko zavarovanja za celoten vozni park, saj je letni strošek premije avtomobilskega zavarovanja zelo visok. Skoraj zagotovo pa bodo v naslednjem letu v zavarovanje vključili tudi avtomobilsko asistenco, ki je nova storitev na slovenskem zavarovalnem trgu.

5. 4. 6. 6. Zavarovanje računalnikov

Predmet zavarovanja so elektronski računalniki in podobne naprave s pripadajočo opremo, pomožni stroji in naprave, klimatske in energetske naprave, instalacije ter procesni računalniki za vodenje tehnoloških procesov. Predmet zavarovanja so tudi diskete. Zavarovani so samo tisti računalniki, ki so na območju sedeža podjetja v istem kraju in v času, ko so montirane in pripravljene na obratovanje, ko obratujejo, ko se demontirajo in montirajo zaradi popravila. Zavarovanje velja tudi za računalnike, ki so v času popravila v prostorih podjetja, ko se prevažajo zaradi čiščenja, popravila ali premestitve na drugo mesto. Stvari so zavarovane tudi v času, ko so dane v zakup ali na posodo, če obratujejo v normalnih pogojih. Zavarovanje izključuje škodo zaradi mehanskega loma in škodo, ki jo povzroči električni tok.

Zavarovalnica prizna na tovrstno zavarovanje določene popuste v primeru prisotnosti naprav za avtomatsko gašenje s CO₂ ali halonom, naprav za avtomatsko javljanje požara, sistemov za neprekinjeno napajanje računalniških sistemov, večkratnega zapisovanja podatkov.

Računalniki starejši od treh let so zavarovani na 10 % knjigovodske revalorizirane nabavne vrednosti, novejši pa na 77 % te vrednosti. Temeljna odbitna franšiza znaša 10 % od zavarovalnine, vendar je dogovorjena spodnja in zgornja meja. Minimalna in maksimalna franšiza se med letom spreminjata glede na spremembe tržnih cen. V Heliosu so doplačali za zavarovanje nadurnega delovanja ter hitrega prevoza, pri premiji pa uveljavljajo tudi popust zaradi naprav, ki avtomatsko javijo nastanek požara.

5. 4. 6. 7. Mednarodno transportno (kargo) zavarovanje

Transportno zavarovanje lahko opredelimo kot zavarovanje blaga, katerega namen je zaščititi blago pred škodo, ki mu preti med transportom, ko je blago izpostavljeno različnim nevarnostim in nepredvidenim dogodkom.

Zavarovanje krije vsa tveganja izgube ali poškodbe blaga, vendar pa v osnovnem zavarovanju ni krita izguba, poškodba ali stroški, ki bi nastali neposredno zaradi naravnih lastnosti stvari, zakasnitve potovanja, skritih napak stvari ali običajne izgube na stvari med prevozom ter manjka, ki ni posledica fizične izgube ali tatvine pošiljk. Pri kargo zavarovanju vseeno obstaja tudi možnost zavarovanja proti specialnim rizikom, ki so večinoma povezani z naravnimi lastnostmi in napakami blaga (rja, oksidacija, korozija, razsipanje, manjko, samovžig, eksplozija, vnetja - kvar, zmrzovanje, odmrzovanje, pogin, lom itd.).

Možnost širšega kritja je eden glavnih dejavnikov, ki govorijo v prid sklenitvi transportnega zavarovanja za podjetja, ki sodelujejo s prevozniki - špediterji, ki imajo sklenjeno zavarovanje prevozniške odgovornosti. V primeru škode bo lastnik blaga, ki ima sklenjeno transportno zavarovanje, naslovil odškodninski zahtevek na zavarovalnico, ki mu bo izplačala odškodnino. Če pa uporabnik prevoza nima sklenjenega kargo zavarovanja, se bo z odškodninskim zahtevkom obrnil neposredno na prevoznika. Ta bo, če ima sklenjeno zavarovanje prevozniške odgovornosti, zahtevek prenesel na zavarovalnico, sicer bo moral poravnati odškodnino sam. Marsikdaj se to zgodi šele po dolgotrajnem sodnem postopku, kjer se prevozniku dokazuje odgovornost za povzročeno škodo.

Kljub sodelovanju z uglednimi špediterji, ki so stalni poslovni partnerji in imajo vsi sklenjena zavarovanja prevozniške odgovornosti, in čeprav imajo v povprečju le eno prometno nezgodo letno s škodo do maksimalno 1,5 mio SIT, ki so krite iz prevozniške odgovornosti, se v Heliosu odločajo, da posamezne transporte sami še dodatno zavarujejo s transportnim zavarovanjem. Gre predvsem za prevoze blaga na področje držav bivše Sovjetske Zveze, ki je za Helios pomemben trg, s transportnega vidika pa zaradi težkih transportnih pogojev tudi precej tvegan, zato se pri kargo zavarovanju pošiljk pretežno v Moskvo in Togliati soočajo z dodatnimi pogoji predvsem v obliki višjih premijskih stopenj.

5. 4. 6. 8. Nezgodno zavarovanje

Za nezgodo se šteje vsak nenaden, od zavarovančeve volje neodvisen dogodek, ki deluje v glavnem od zunaj in naglo na zavarovančevo telo ter ima za posledico njegovo smrt, popolno ali delno invalidnost, prehodno nesposobnost za delo ali okvaro zdravja, ki zahteva zdravniško pomoč (Ivanjko, 1981, str. 83). Za nezgodo se štejejo naslednji dogodki: povozitev, trčenje, udarec s predmetom ali ob kakšen predmet, udarec električnega toka ali strele, padec, zdrs, strmoglavljenje, ranitev z orožjem in raznimi drugimi predmeti ali z eksplozivnimi snovmi, vbod s kakšnim predmetom, udarec ali ugriz živali.

V sistemu Helios nezgodno zavarovanje obsega tri sklope, ki so prikazani v tabeli 6. V prvem so zavarovani vsi zaposleni na osnovi plačilne liste s kolektivnim nezgodnim zavarovanjem. V primeru nezgode zaposleni od zavarovalnice dobi določeno odškodnino. V drugem sklopu so zavarovani zaposleni na službenih potovanjih, torej so v času službene poti zaposleni še dodatno zavarovani. Tretji sklop pa obsega še dodatno zavarovanje vodilnega managementa, za katere imajo v podjetju sklenjeno mešano življenjsko zavarovanje in so ga deležni tisti, ki imajo sklenjeno individualno pogodbo za dobo desetih let.

Tabela 6: Zavarovanje zaposlenih v Heliosu leta 2000

Vrsta zavarovanja	Zavarovalna vsota (v SIT)				
	Doživetje	Smrt	Invalidnost	Dnevna odškodnina	Stroški zdravljenja
Zavarovanje na službeni poti	-	2.000.000	4.000.000	1.000	500.000
Življenjsko zavarovanje	1.000.000	1.000.000	2.000.000	1.000	-
Nezgodno kolektivno	-	1.000.000	2.000.000	1.000	-

Vir: Interno gradivo Heliosa, 2001.

5. 4. 6. 9. Zavarovanje splošne odgovornosti

Z zavarovanjem odgovornosti zavarovalnica jamči za škodo zaradi civilnopravnih odškodninskih zahtevkov, ki jih tretje osebe (tudi lastni delavci zavarovanca, če ni dogovorjeno drugače) uveljavljajo proti zavarovancu zaradi nenadnega in presenetljivega dogodka (nesreče), ki izvira iz dejavnosti, lastnosti in pravnega razmerja, navedenega v zavarovalni polici, in ki ima za posledico telesne poškodbe, obolenja ali smrt osebe (poškodovanje oseb); ali pa je posledica nesreče uničenje, poškodba ali izginotja stvari (poškodovanje stvari) (Splošni pogoji za zavarovanje odgovornosti).

V poslovnem sistemu Helios imata zavarovanje splošne odgovornosti sklenjeni proizvodni podjetji TBLUS Količevo in Kemična tovarna Domžale, saj so nevarnosti nesreč prisotne v

največji meri ravno v proizvodnji. Glede na to, da se obrata ukvarjata s kemijsko dejavnostjo, bi v primeru nesreče lahko prišlo do velike škode na stvareh, osebah in v okolju. Zato imajo sklenjeno dodatno zavarovanje nevarnosti ekološke škode. Tudi iz zavarovalnih vsot v tabeli 7 je razvidno, da je v primeru nesreče še posebno velika pozornost namenjena poškodbam zaposlenih in ekološkim škodam.

Tabela 7: Zavarovanje splošne odgovornosti v Heliosu v letu 2000

Zavarovanje splošne odgovornosti	Zavarovalna vsota (v SIT)
- za škodo na osebah	10.000.000
- za škodo na stvareh	3.000.000
- za ekološko škodo	10.000.000

Vir: Interno gradivo Heliosa, 2001.

5. 4. 6. 10. Zavarovanje proizvajalčeve odgovornosti za izdelke

V slovenskem prostoru so zavarovanja proizvajalčeve odgovornosti še redka, vendar so zelo pomembna, saj odgovornost proizvajalcev za izdelke brez dvoma izhaja tudi iz Zakona o varstvu potrošnikov, da ne govorimo o povečanju konkurenčne prednosti proizvajalcev, ki imajo ta zavarovanja sklenjena. Zato imajo to zavarovanje sklenjeno praktično vsi proizvajalci v razvitih državah. Tista slovenska podjetja, ki izvažajo svoje izdelke v EU ali ZDA in Kanado, so se z zahtevami po sklenitvi teh zavarovanj že soočila. Marsikje se torej tovrstno zavarovanje pojavlja kot pogoj za nastopanje na trgu.

Z zahtevami po sklenitvi zavarovanja proizvajalčeve odgovornosti so se v zadnjem času soočili tudi v sistemu Helios. Do letošnjega leta tega zavarovanja niso imeli sklenjenega, vendar se v podjetju zavedajo njegove pomembnosti, še posebno v kemijski panogi, in tako naj bi odgovornost za izdelke zavarovali še letos.

5. 4. 6. 11. Zavarovanje obratovalnega zastoja

Zavarovanje obratovalnega zastoja ali šomažno zavarovanje krije obratovalni zastoj zaradi uničenja ali poškodovanja zavarovanih stvari, ki ga povzroči ena izmed temeljnih nevarnosti požarnega zavarovanja (požar, strela, eksplozija, vihar, toča, udarec motornega vozila in premičnega delovnega stroja, padec letala, manifestacije in demonstracije) oziroma ena izmed nevarnosti, ki so zavarovane s sklenjenim požarnim zavarovanjem (upoštevane razširitve in izključitve nevarnosti v polici). Lahko pa se zavaruje tudi obratovalni zastoj zaradi strojeloma, poškodovanja objekta oziroma stvari, ki se gradijo ali montirajo, poškodovanja elektronskih računalnikov itd (Splošni pogoji za zavarovanje obratovalnega zastoja zaradi požara). Zavarovanje obratovalnega zastoja je možno skleniti tudi za nevarnost potresa, ki pa ima katastrofalni značaj in škode v okviru podjetja ni mogoče nadomestiti. Kritje posredne škode potresa pa zavarovalnica zagotovi le ob udeležbi svetovnega pozavarovalnega trga. Plačilu

škoda iz šomažnega zavarovanja mora biti vedno podlaga poškodovanje ali uničenje osnovnih sredstev, redkeje tudi zalog. Zato zavarovalnica običajno zahteva kot pogoj za sklenitev šomažnega zavarovanja tudi pri njej sklenjeno zavarovanje osnovnih sredstev (na primer požarno zavarovanje).

Temeljni parametri šomažnega zavarovanja so jamčevalna doba, časovna ali fiksna franšiza, udeležba zavarovanega obrata ali stroja v celotnem dohodku podjetja in širina izbranega kritja (Vse o zavarovanju, 1995, str. 14). Čim daljša je izbrana jamčevalna doba, višja je zavarovalna premija, obratno pa velja za višino izbrane franšize. Višina premije je sorazmerna tudi z deležem osnovnega sredstva ali obrata v celotnem dohodku podjetja. Na višino premije vpliva tudi starost strojev, kvaliteta vzdrževanja in lastna zaloga vitalnih strojnih delov.

V Heliosu imajo v Tovarni barv, lakov in umetnih smol Količevo s šomažnim zavarovanjem zavarovan obrat "Smole". Proti nevarnosti obratovalnega zastoja, ki bi nastal zaradi delovanja ene od osnovnih nevarnosti požarnega zavarovanja, so zavarovani poslovni stroški, ki vključujejo bruto plače, splošne proizvodne stroške, stroške nabave, prodaje in uprave ter bruto dobiček. Dogovorjena doba jamčenja je šest mesecev, mesečna vrednost zavarovalne vsote pa okoli milijona DEM. Poleg popustov zaradi ukrepov požarne varnosti so morali pri tej zavarovalni vrsti doplačati zaradi selekcije rizika znotraj požarnih območij. Za šomažno zavarovanje so se odločili le za omenjeni obrat, ker bi bil le tam čas za povrnitev razmer v prvotno stanje in zagon proizvodnje bistveno daljši kot pri drugih obratih, ki bi jih lahko v škodnem primeru usposobili v relativno kratkem obdobju.

5. 4. 6. 12. Zavarovanje kreditnega tveganja

V Heliosu so se zaradi pomembnosti upravljanja kreditnih tveganj pri tujih partnerjih pred tremi leti odločili sodelovati s Slovensko izvozno družbo (SID). Najprej so zavarovali svoje izvozne terjatve pred komercialnimi tveganji; tveganje neplačila zaradi trajne nesolventnosti oziroma stečaja kupca in pa tveganje podaljšane zamude plačila. Dogodki na trgu in drugi nenadzorovani dejavniki lahko povzročijo nesolventnost ali celo stečaj tudi velikih uveljavljenih podjetjih in dolgoletnih poslovnih partnerjev, pa tudi čezmerne zamude kupcev pri plačilu v današnjem poslovnem svetu niso redka stvar. Prednosti takega zavarovanja so predvsem:

1. *varnost za izvoznika* - zmanjšano tveganje, lažje načrtovanje denarnih tokov;
2. *povečevanje obsega izvoza* - zavarovanec "si upa" skleniti tudi večje posle;
3. *preprostost in cenovna konkurenčnost* - v primerjavi z drugimi inštrumenti zavarovanja;
4. *ugodnejši pogoji kreditiranja* - v kombinaciji z zavarovanjem nekomercialnih tveganj je izvoznik v povezavi z refinanciranjem bank upravičen do ugodnejšega kreditiranja in do regresa obrestne mere.

Pogoji zavarovanja pri Slovenski izvozni družbi upoštevajo mednarodno uveljavljene standarde. Helios ima sklenjeno zavarovanje s pogodbo o zavarovanju vseh izvoznih terjatev na odprt račun. SID skrbno preverja tuje kupce pred sklenitvijo pogodbe o zavarovanju in po

njej, kar je osnova za določitev limita zavarovalnega kritja po posameznih kupcih. Cena zavarovanja oziroma premijska stopnja je odvisna od rizičnosti države kupca, obsega izvoza, povprečnega plačilnega roka, dosedanjih izkušenj s kupci in deleža tveganja, ki ga prevzame izvoznik. Premija se obračunava mesečno za nazaj na podlagi prijav izvoza do 15. v mesecu, pri kupcih z manjšim obsegom zavarovanega izvoza pa lahko tudi vnaprej trimesečno, polletno ali letno.

Cilj skupine Helios na področju upravljanja s kreditnim tveganjem je, da bi imeli v kratkem zavarovane vse terjatve do kupcev, menim pa, da bodo pri tem v celoti sodelovali s SID, saj z njimi zelo dobro sodelujejo, kažejo pa se že pozitivni vplivi tega sodelovanja .

5. 4. 7. Zaščita z izvedenimi finančnimi instrumenti

Zavarovanja pred tečajnim tveganjem s terminskimi valutnimi pogodbami glede na devizne podbilance Heliosa sedaj ni potrebno uporabljati, kar je očitno značilno za več slovenskih podjetij v kemijski panogi, saj tudi v Krki in Leku izvedenih finančnih instrumentov za zaščito pred tečajnimi tveganji trenutno ne uporabljajo (Zavarovanje pred tečajnimi tveganji v slovenskih podjetjih, 2001, str. 31).

Tudi pri nakupih surovin se terminskih poslov zaenkrat ne poslužujejo. Ker cene padajo, ne vidijo razlogov za terminske nakupe.

5. 4. 8. Drugi pogodbeni prenosi tveganj

Posebnih prenosov tveganj, dogovorjenih v pogodbah, se v Heliosu ne poslužujejo. Pogodbe z dobavitelji opredeljujejo zahtevano kakovost surovin, ki je opredeljena z ISO standardi. Splošna praksa pa je, da pogodbe vsebujejo tudi instrument "kritnega nakupa", kar pomeni, da dobavitelj v primeru zamude dobavnega roka krije morebitno razliko v ceni, ki jo plača kupec pri izrednem nakupu, da dobaviteljeva zamuda ne bi ohromila poslovnega procesa.

5. 5. *Komentarji in predlogi*

Pri upravljanju s čistimi tveganji so v poslovnem sistemu Helios zelo skrbni. To je bilo tudi pričakovati, saj je kemična panoga ena od tistih, ki to v najvišji meri tudi zahteva. Mogoče bi imel večjo pripombo le pri nevarnosti potresa, katere tveganje so v podjetju zavestno zadržali. Mislim, da bi bil glede na katastrofalno višino morebitne škode zaradi potresa klic po višji gospodarski varnosti predvsem s strani lastnikov popolnoma upravičen. Po drugi strani pa bi vseeno predlagal bolj podrobno statistično obdelavo preteklih škod in s tem preučitev višine zavarovalnih vsot in posledično vplačanih premij, saj v podjetju intenzivno krčijo stroške.

Pri preučevanju zavarovalnih premij me je zmotila visoka premija pri zavarovanju avtomobilske odgovornosti in kasko zavarovanja. Vprašljiva je upravičenost kasko zavarovanja za celoten vozni park, tega visokega stroška pa se v podjetju zavedajo in ukrepi bodo sledili v naslednjem koledarskem letu. Podjetju bi svetoval tudi čimprejšnjo sklenitev zavarovanja proizvajalčeve odgovornosti za izdelke, saj bi to olajšalo vstop na nove trge, ne gre pa zanemariti morebitnih tožb končnih potrošnikov, ki se vse bolj zavedajo svojih pravic.

Tudi upravljanje s kreditnim tveganjem je v skupini Helios po mojem mnenju na visokem nivoju, to pa od njih zahtevajo predvsem še vedno nestabilne gospodarske razmere na njihovih glavnih trgih. Zelo dobro sodelujejo s SID-om in bonitetno hišo I d.o.o.

V primeru pojava večje neuravnoteženosti deviznih podbilanc, ki se bo v okviru rastoče Heliosove skupine gotovo prej ali slej pojavil, bo potrebno čim hitreje reagirati, zato priporočam ažurno spremljanje deviznih tokov. Čeprav so izvedeni finančni instrumenti v slovenskem prostoru šele v razvoju, pa jih prodorne banke in podjetja že uporabljajo. Podjetje Helios se lahko pred valutnim tveganjem zaščiti z osnovnimi instrumenti deviznega terminskega posla, valutne zamenjave in valutne opcije, ki jih že nudi večina slovenskih bank (A banka, Banka Celje, Banka Koper, NLB, SKB banka,...). V primeru presežnih dolarskih prilivov se tako lahko pri navadnem terminskem poslu (forward) dogovorijo za prodajo na določen datum v prihodnosti pri vnaprej določenem tečaju. Kakšnih posebnih omejitev pri teh poslih ni, obstajajo pa pri kompleksnejših sintetičnih terminskih poslih in opcijah. Storitve sintetičnega terminskega posla, ki ima lastnosti standardiziranega terminskega posla oz. "futures-a" in se sklepa na relaciji dolar - evro, po njihovih besedah ponujajo le pri največji slovenski banki. Za podjetje poleg časovne dimenzije (štirikrat letno) omejitev predstavlja tudi vrednost enote posla, ki znaša 100.000 evrov. Pri opcijah pa so najnižjo možno vrednost posla postavili pri 500.000 USD.

Podjetju bi najprej svetoval uporabo enostavnejših izvedenih finančnih instrumentov kot je devizni terminski posel, saj na tem področju v podjetju nimajo veliko izkušenj, sčasoma pa bi njihovo uporabo vse bolj prilagajali svojim potrebam. Alternativa temu bi bila zunanja strokovna pomoč, ki bi jo svetoval le ob nenadni veliki potrebi po uporabi izvedenih finančnih instrumentov.

Še najmanj prepričljivi so pri upravljanju s tveganjem sprememb cen produktov, konkretno inputov. Mislim, da se v podjetju tega tveganja ne zavedajo v popolnosti, saj ne glede na trend gibanja cen tveganje vedno obstaja, še posebno v teh časih, ko smo priča vedno pogostejšim prelomnim dogodkom v svetu. Glede na to, da v Sloveniji zaradi majhnosti blagovni terminski trg ni zaživel (neslaven konec Blagovne borze Ljubljana s stečajnim postopkom) in dejstvo, da je Helios premajhen "igralec" za nastopanje na velikih evropskih organiziranih trgih, bi priporočal zaščito pred tveganjem sprememb cen inputov s sklepanjem terminskih poslov s svojimi dobavitelji. Tako bi se morali zaščititi pred spremembami cen borznih surovin, ki so za cenovna nihanja najbolj dovzetne, in ostalih najpomembnejših materialov, ki predstavljajo večji del Heliosove nabave in pri katerih je glede na s tem povezane stroške terminsko kupovanje še smiselno.

Sklep

Gospodarske nevarnosti so in bodo vedno pretile podjetjem po svetu. Z razvojem družbe pa se seznam teh nevarnosti stalno spreminja; nekatere počasi izginjajo, po mojem mnenju pa se pojavlja vse več novih, bolj ali manj grozečih. Vsako podjetje se mora zato zavedati tveganj, s katerimi se srečuje pri svojem poslovanju, spremljati njihovo dinamiko ter tudi dinamiko novonastalih tveganj. Le dosledno spremljanje in obravnavanje portfelja tveganj omogoča podjetju poslovanje z obvladljivimi motnjami, ki bistveno ne vplivajo na uspešnost.

Včasih so bila podjetja - tovarne izpostavljena predvsem čistim tveganjem, nevarnostim škode na premoženju, kot je na primer požar, zato so pri aktivnostih upravljanja s tveganji prevladovali varnostni ukrepi in zavarovanja pred čistimi tveganji. Metode upravljanja s kreditnimi tveganji so bile preproste in pogosto neučinkovite. Ti časi pa so že davno mimo in v uspešnih podjetjih se tega še kako dobro zavedajo. Poleg čistih tveganj vedno bolj v ospredje stopajo špekulativna tveganja finančne narave. Upravljanje s čistimi tveganji predvsem v velikih podjetjih po mojem mnenju tudi zaradi prilagajanja zavarovalniškega trga njihovim potrebam po novih vrstah zavarovanj vse bolj postaja rutina, konkurenčne prednosti pa se pri upravljanju s tveganji pridobiva predvsem na področju cenovnih in kreditnih tveganj.

V skupini Helios se po mojem mnenju upravljanju s tveganji dovolj temeljito posvečajo. Odlično obvladujejo čista tveganja, kar je v kemični panogi zelo pomembno. Ker so dovolj veliko podjetje, lahko zlasti pri zavarovanjih dosegajo ugodne pogoje in so tako v zadnjem času tudi s pogajanjem z zavarovalnico povečali učinkovitost zavarovanja. Kreditna tveganja v največji meri zmanjšujejo s sodelovanjem s Slovensko izvozno družbo, od cenovnih tveganj pa so še največji izziv spremembe cen inputov. V podjetju se bodo morali po mojem mnenju prej ali slej resno lotiti uporabe izvedenih finančnih instrumentov vsaj za zaščito pred valutnim tveganjem. Z vstopom v EU bo poudarek predvsem na relaciji evro – dolar.

Tudi organizacijsko je upravljanje s tveganji v Heliosu dobro zastavljeno, saj je razen cenovnega tveganja produktov vse v pristojnosti finančnega direktorja, ki se zaveda pomembnosti tega področja. Tako so se približali idealni organiziranosti upravljanja s tveganji, ki v velikih podjetjih zahteva svoj oddelek. Po mojem mnenju v skupini Helios tak oddelek še ni ekonomsko opravičljiv, verjetno pa niti kasneje v večjem podjetju, ki bo morda konsolidiralo slovenske "premaznike". Prav zaradi relativne majhnosti slovenskih podjetij take organiziranosti v kratkem ni pričakovati, prav tako pa se pojavljajo specializirana podjetja, ki nudijo popolno storitev upravljanja tveganj (npr. nedavno ustanovljena podružnica Marsh&McLennan Inc.).

Literatura

- 1) Belič Goran: Upravljanje z riziki v podjetju Belinka. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 44 str.
- 2) Boncelj Jože: Zavarovalna ekonomika. Maribor: Založba Obzorja, 1983. 351 str.
- 3) Campbell Tim S., Kracaw William A.: Financial Risk Management: Fixed Income and Foreign Exchange. New York: HarperCollins College Publishers, 1993. 350 str.
- 4) Crockford Neil: An Introduction to Risk Management. Suffolk: St. Edmundsbury Press, 1986. 117 str.
- 5) Diacon S. R., Carter R. L.: Success in Insurance. Nottingham: Clays Ltd., 1992. 319 str.
- 6) Doherty Neil A.: Corporate Risk Management. New York: McGraw-Hill Book Company, 1985. 483 str.
- 7) Flis Slavko: Zbrani spisi o zavarovanju. 3. knjiga. Ljubljana: Pozavarovalnica Sava d.d., 1995. 416 str.
- 8) Greene, Trieschmann, Gustavson: Risk & Insurance. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1992. 749 str.
- 9) Greenspan znižal obresti, sledila še ECB. Finance, Ljubljana, 2001, št. 167, 18.9.2001, str. 5.
- 10) Hari Ivan: Podjetniško tveganje. Organizacija in kadri, Ljubljana, 26 (1993), 7-8, str. 483-492.
- 11) Harrington Scott E., Niehaus Gregory R.: Risk Management and Insurance. Boston: McGraw-Hill Book Company, 1999. 674 str.
- 12) Hood Christopher, Jones David K. C.: Introduction. Accident and Design: contemporary debates in risk management. Hood Christopher, Jones David K. C.,ur., London: UCL Press Limited, 1996. str. 1-9.
- 13) Ivanjko Šime: Oris pravnega urejanja premoženjskega in osebnega zavarovanja. Ljubljana: Center za samoupravno normativno dejavnost, 1981. 205 str.
- 14) Kendall Robin A. H.: Risk Management for Executives: A Practical Approach to Controlling Business Risks. London: Pitman Publishing, 1998. 252 str.
- 15) Končina Miro: Tvegati in izogniti se nevarnostim. Manager, Ljubljana, 1996, 8, str. 46 – 49.
- 16) Korošec Bojana: Ekonomska presoja zavarovanja v poslovnem svetu. Kočevje: Kočevski tisk, 1991. 176 str.
- 17) Korošec Bojana: Risk management in zavarovanje. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 40 (1994), 5, str. 547 - 551.
- 18) Merkhofer Miley W.: Decision Science and Social Risk Management. Dordrecht: D. Reidel Publishing Company, 1987. 330 str.
- 19) Murray John: The Future Of Insurers In Commercial And Industrial Bussines. Risk Management and Risk Financing Innovations, London, 1996, 10, str. 5 - 7.
- 20) Peršin Uroš: Upravljanje tveganj podjetja Maximarket. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 41 str.
- 21) Peterlin Jožko: Tveganje neizpolnitve nasprotne stranke se začne že doma. Finance, Ljubljana, 19.10.2001, str. 18.

- 22) Planinšek Mojca: Obvladovanje rizikov v podjetju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 52 str.
- 23) Richardson M. L.: Risk Management of Chemicals. Cambridge: The Royal Society of Chemistry, 1992. 392 str.
- 24) Risk Management: Practical Techniques to Minimise Exposure to Accidental Losses. Second Edition. London: Kogan Page Ltd, 1988. 70 str.
- 25) Robinson Steve: The Financial Times Handbook of Financial Management. London: Pitman Publishing, 1995. 208 str.
- 26) Saje Jana: Upravljanje podjetniških tveganj. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 47 str.
- 27) Williams C. Arthur JR, Heins Richard M.: Risk Management and Insurance. Fourth Edition. New York: McGraw-Hill Book Company, 1981. 721 str.
- 28) Williams C. A., Heins R. M.: Risk Management and Insurance. New York: McGraw-Hill Book Company, 1989. 836 str.
- 29) Zavarovanje pred tečajnimi tveganji v slovenskih podjetjih. Finance, Ljubljana, 17.9.2001, str. 31.

Viri

- 1) Brošura ob 60-letnici Heliosa, november 1984.
- 2) Interno gradivo Heliosa, 2001.
- 3) Klavzula za zavarovanje zalog stvari proti fizičnim poškodbam. KL-FP-89, Zavarovalnica Triglav d.d.
- 4) Letno poročilo Heliosa 2000.
- 5) Predstavitvena brošura zavarovanja komercialnih rizikov, SID d.d. Ljubljana.
- 6) Splošni pogoji za požarno zavarovanje. PG-poz/99-6, Zavarovalnica Triglav d.d.
- 7) Splošni pogoji za strojelomno zavarovanje. PG-str/99-12, Zavarovalnica Triglav d.d.
- 8) Splošni pogoji za vlomsko zavarovanje. PG-vlm/99-12, Zavarovalnica Triglav d.d.
- 9) Splošni pogoji za zavarovanje obratovalnega zastoja zaradi požara. PG-fpo/98, Zavarovalnica Triglav d.d.
- 10) Splošni pogoji za zavarovanje odgovornosti. PG-odg/99-12, Zavarovalnica Triglav d.d.
- 11) Vse o zavarovanju. Ljubljana: Izobraževalno središče Miklošič, 1995. 74 str.

Slovarček

balance sheet hedging	- politika bilančnega zavarovanja
captive	- lastna ali tudi ujeta zavarovalnica
energy chain	- energetska niz dogodkov
forward	- terminski posel
future	- standardizirani terminski posel
hedging	- zaščita z izvedenimi finančnimi instrumenti
internal risk reduction	- notranje zmanjšanje tveganj
loss control	- nadzor nad škodami
loss financing	- načini financiranja škod
maximum possible loss	- maksimalna možna škoda
maximum probable loss	- maksimalna verjetna škoda
price composition	- sestava cene
pure risks	- čista tveganja
retention	- zadržanje tveganj
risk estimation	- ocena tveganj
risk evaluation	- vrednotenje tveganj
risk identification	- opredelitev tveganj
risk management	- upravljanje s tveganji oz. za to pristojno osebje
self-insurance	- samozavarovanje
swap	- zamenjava
"There is no expert on risk."	- "Strokovnjak za tveganje ne obstaja."