

Mart MERE,
Marsh Kindlustusmaakler ASi
juhatuse esimees

KUIDAS HINNATA ÄRIRISKE?

Äritegevuses puutuvad ettevõtted kokku erinevate riskidega: võtmetarnija võib pankrotistuda, laos puhkeda tulekahju, uus toode tuua kaasa enneolematud garantiiremondi kulud, ostja loobuda toodetud tellimusest jne. Need on vaid mõned näited riskidest, millega ettevõtted kokku puutuvad, kuid kõigil neil on oluline mõju. Äri tähendabki riskide võtmist, sest riski teine pool ei ole midagi muud kui ahvatlev väljakutse, mis võiks suurendada ettevõtte kasumit.

Kuidas juhivad riske Eesti ettevõtjad

Riskijuhtimise- ja kindlustusvahendusfirma Marsh tegi 2004. a esmakordselt Kesk- ja Ida-Euroopas uuringu ettevõtete riskide hindamise ning nendega toimetuleku kohta. Uuringusse oli kaasatud 11 riiki, nende seas esmakordselt ka Eesti.

Uuringust selgus, et nii Eestis kui ka Kesk- ja Ida-Euroopas hinnatakse äririske jätkuvalt vanade mallide järgi ning üsna erinevalt Lääne-Euroopast. Põhierinevus on fakt, et **Eestis seostatakse riskide juhtimist objekti või tegevuse kindlustamisega**. See on mõnevõrra loomulik, sest kui räägitakse oma elu või ettevõtlust ohustavatest teguritest ning võimalikest riskide maandamise meetoditest, seostub see inimestele kohe kindlustusega.

Riskide juhtimise arusaamad Euroopas ja Eestis on erinevad. Kahtlemata võib selle põhjusi otsida ettevõtluskeskkonna noorusest ning suuremate krahhide puudumisest. Samas selgus uuringust, et 23% siinsetest ettevõtetest on viimase kolme aasta jooksul kannatanud finantskahju. Rõhutan, et tegemist ei ole mitte kindlustuskahjudega ehk siis seotud varade füüsilise hävinguga.

Pigem toodi välja järgnevad **riskiallikad**:

- suurenenud konkurents;
- võtmeklientide makseraskused;
- ebasoodsad muutused klientide nõudmistes;

- võtmetöötajate kaotamine konkurentidele;
- valuutakursi ja laenuintresside muutused.

Kui muudes Kesk- ja Ida-Euroopa riike puudutavates uuringutes on Eesti parimate ning teadlike seas, siis riskide hindamises jäädakse nimekirja keskele. Seega meil on, mida õppida.

Kuidas riske käsitleda?

Enne kui lasta kindlustusseltsil hulga poliise erinevate ohtude kaitseks välja kirjutada, peaks ettevõtte esmalt riskid teadvustama. Riskide liigitamiseks on erinevaid viise, ent kõige laiahaardelisemaks ja mitmekülgsemaks peetakse järgmist jaotust:

- **kahjuriskid**, mis hõlmavad traditsioonilised kindlustatavad riskid, nagu tulekahju, tootevastutus, üleujutus, keskkonnakahjustus jms;

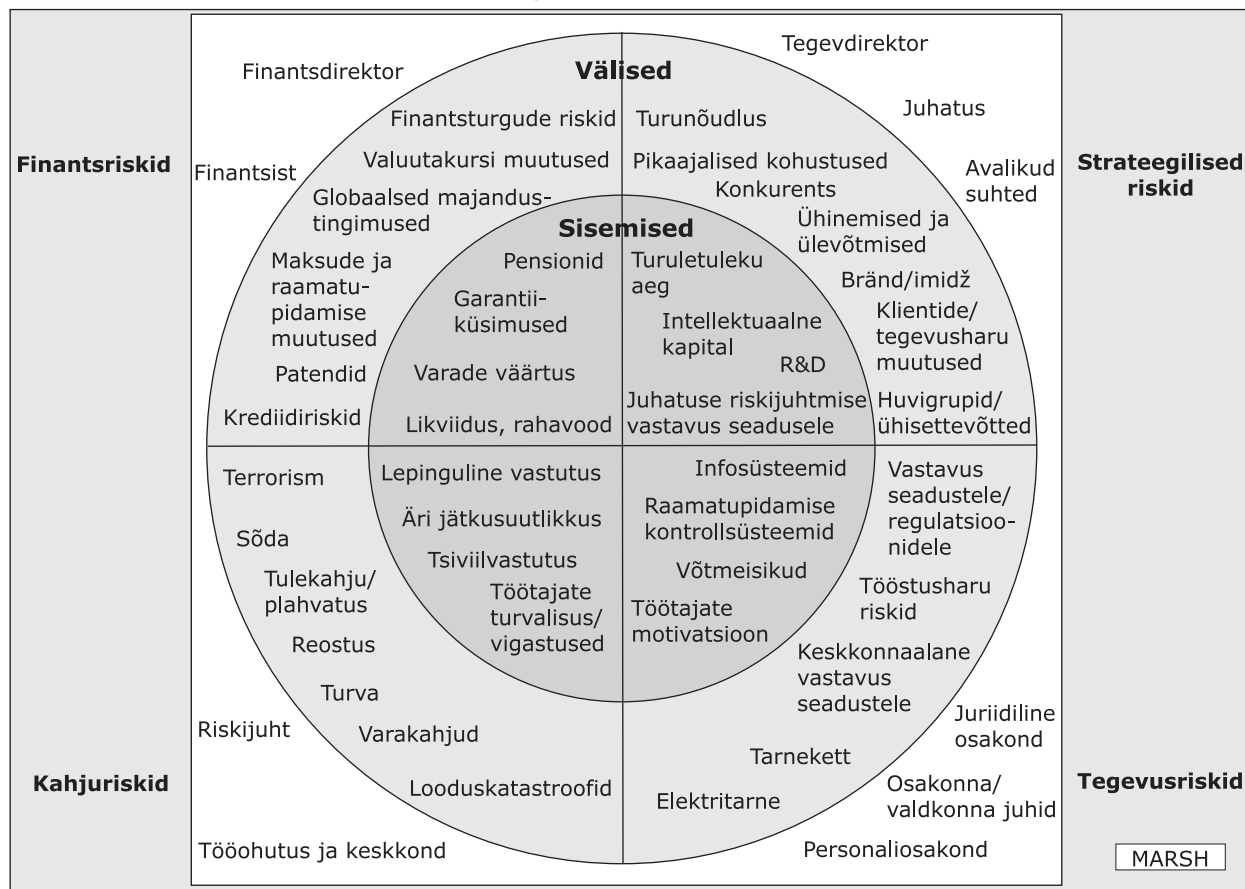
- **tegevusriskid** tulenevad igapäevasest tegevusest ning mõjutavad lõpptulemust – näiteks kui tarnija ei teosta tarnet õigeaegselt, hilinevate omakorda oma kohustuste täitmisel ning lõpptellija võib lepingu rikkumise pärast esitada kahjunõude. Tegevusriskide alla võib koondada ka toote kvaliteediga seotud riskid;

- **finantsriskid** on seotud rahaga – peamised käsitletavad riskid on krediidirisk, käibekapitali juhtimine, maksude optimeerimine, tooraine turuhinna muutused jms;

- **strateegilised riskid** hõlmavad äriotsuseid – millistele turgudele siseneda, hinnakujundus, kuidas töötajaid motiveerida, kas ühineda teise organisatsiooniga või mitte ja paljud teised sarnased küsimused.

Joonisel 1 on ära toodud põhirisikide jaotus üldises ärikeskkonnas. Sisemine ring hõlmab ettevõtte sisekeskkonnast tulenevaid riske ning välimine ring üldise ärikeskkonnaga seotud riske. Samuti on ära jaotatud riskikategooriad ettevõtte juhtimisosakondade/tasandite järgi. Kõik toodud riskid ei pea kahtlemata langema teatud kindlasse sektorisse, vaid eri hetkedel

Riskide jaotus ärikeskkonnas



võivad need olla kattuvad ning kanduda teistesse sektoritesse.

Pärast riskide identifitseerimist hinnatakse nende mõju ulatust ja esinemise tõenäosust, mille tulemusena saadakse riskide pingerida ettevõtte tegevusest lähtuvalt. Alles seejärel hakatakse vaatama, mida leitud riskidega ettevõtte võtta – kas lihtsalt teadvustada, koostada tegevusjuhised või maandada kindlustuse kaudu? Protsessi etappide läbimine annab ettevõtte juhtkonnale kindla aluse riskide juhtimise strateegia kujundamiseks.

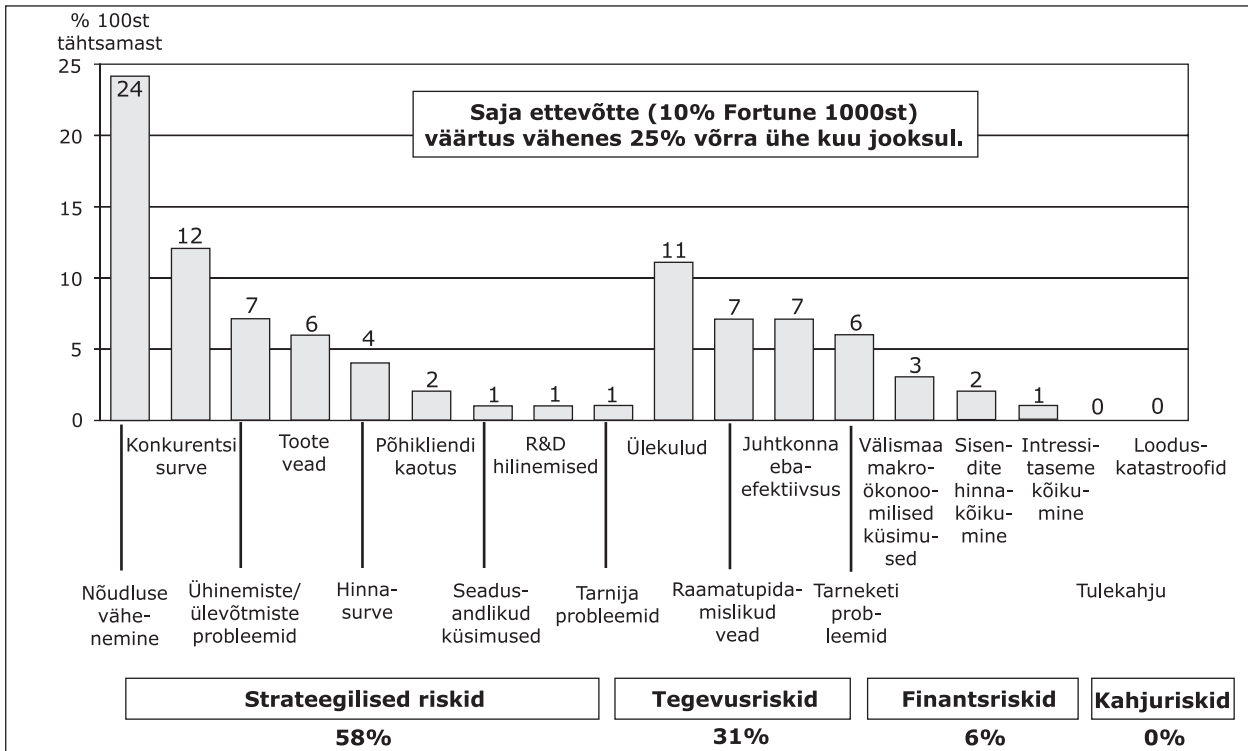
Miks meil on vaja strateegilist riskide juhtimist?

Muutuva elu- ja ärikeskkonna tõttu oleme üha sagedamini silmitsi uute olukordadega ning sellega kaasnevate riskidega. Uued tehnoloogiad toovad uusi võimalusi ja riske. Aastakümneid reguleeritud ja tähelepanu all olnud kaubandus ei tunne enam piire ning uued konkurendid sisenevad turule. Fookuses on intellektuaalse kapitaliga seotud riskid, mis täna-

päeva infomaailmas platseeruvad märgatavalt ettepoole kui n-ö vanad ja tuntud riskid. Riskide juhtimise tugevdamist suunavad mitmesugused finantskrahhid ning nendest tulenevad uued regulatsioonid, millega vastavusse viimine võtab ettevõtetelt palju ressursi. Samuti on oluliseks edasilükkavaks jõuks ettevõtte brändi hoidmine ja selle kahjustumise kindlustamine.

Seda, et üha sagedamini tuleb juhtidel rinda pista strateegiliste riskidega, võib näha 2001. a Mercer Management Consultingu Ameerika suurimate ettevõtete Fortune 1000 seas tehtud uuringust (joonis 2). Uuriti põhjusi, mis töid kaasa ettevõtte väärtuse vähenemise enam kui 25% ühe kuu jooksul ning tulemused olid hämmastavad. 58% juhtudel toodi põhjuseks strateegilise riski realiseerumine, 31% juhtudel oli väärtuse alanemine seotud tegevusriskiga, 6% juhtudel finantsriskiga ning meile harjumuspäraste kahjuriskide, nagu tulekahju või looduskatastroofide mõju ettevõtte väärtusele oli praktiliselt olematu. Seega on vaja riskide juhtimise fookus suuna-

Aktiahinna languse peamised põhjused, 2001. a



Allikas: Compustat, Mercer Management Consulting analysis

ta olulisele ehk strateegilistele ja tegevusriskidele, mis tegelikult võib meie äritegevust halvata.

Kuidas riskijuhtimist juurutada?

Lihtsaim ning levinuim viis riske juhtida on järgnev tegevuste jada:

- riskide identifitseerimine;
- riskide hindamine;
- riskitaluvusvõime hindamine;
- riskide maandamine;
- riskide jätkuv monitooring.

Pikemat ja põhjalikumalt selgitamist väärivad toodud tegevuste jadas riskitaluvusvõime hindamine.

Mis on ettevõtte riskitaluvusvõime?

Kui küsida Eesti ettevõtja käest, millistel alustel või kaalutlustel on ta valinud oma 200 miljoni kroonise aastakäibega ettevõtte varakindlustuse või mõne teist liiki kindlustuse omavastutuseks ehk rahasummaks, mille eest ta ise kahjujuhtumi korral vastutab, suurusjärgu 50 000–200 000 krooni, on vastus sageli ebalev. Valik on tehtud pigem "kõhutunde" ajendil, kui ettevõtte tegelikust finantsseisust lähtuvalt.

Praktikas peaks riskide finantseerimise otsus olema sarnane mis tahes finantseerimisotsusega, mis võtab arvesse ettevõtte finants-tugevust ning võimet taluda finantstulemuste varieerumist, ilma et aktsionäride ootused saaksid seejuures materiaalselt kahjustatud.

Ettevõtte riskitaluvuse hindamiseks on mitmesuguseid meetodeid, järgnevalt vaatame nelja käsitlust.

Krediidireiting

Kui ettevõttele on antud krediidireiting, siis on olemas kindlad indikaatorid, millest allapoole minnes hinnatakse ka krediidireiting allapoole. Tuleks tuvastada konkreetset finantsindikaatorid, mille vahemikud rahalises vääringus mõjutavad krediidiorganisatsioonide otsuseid. Hinnatud vahemik ongi üks riskitaluvuse piire, mida kasutatakse ettevõtte kõikide tegevuste hindamisel, et tagada teatud tasemel krediidireiting.

Audiitorite olulisuse printsiip

Audiitorid teevad otsuse, millised faktid/sündmused on olulised deklareerida pärast bilansipäeva. Selleks loetakse enamasti tehinguid, mis moodustavad ca 10% aastakäibest.

Jällegi saab seda rahalist väljendust kasutada riskitaluvusvõime määramiseks, sest antud summa on äritegevuse seisukohast oluline.

Turu normid

Kõik ettevõtted võrdlevad ennast konkurentidega ja seda kindlasti ka riskide finantseerimise valdkonnas. Teatud tööstusharudes on välja kujunenud turunormid, mis sageli dikteerivad, kui palju jätab ettevõtte riski omavastutusele. Näiteks kui osta äritegevuse katkemise kindlustust energiasektori ettevõttele, siis turureeglits on kasutada omavastutust 45–60 päeva. Samuti eksisteerivad turunormid erinevatele kindlustusliikidele ning sektoritele, milles neid kasutatakse. Selliste võrdluste kasutamine võib olla ettevõttele kasulik tagamaks ajakohasuse, kuid samuti selleks, et olla oma konkurentidest eespool.

Rusikareglid

Alternatiivne meetod ettevõtte riskitaluvusvõime väljaselgitamiseks on kasutada välja kujunenud "rusikaregleid" majandusnäitajate põhjal. Selle meetodi puhul võetakse aluseks ettevõtte finantsnäitajad ning riskitundlikkus, sest igal ettevõttel on erinev arusaam madalast ja kõrgest riskitasemest ning riskitaluvusvõime tuletatakse nende kahe näitaja põhjal. Võttes aluseks näiteks ettevõtte käibe, võiks madala riskitaluvusega ettevõtte arvestada riskitaluvuse piiriks 1% käibest, kõrge riskitaluvusega ettevõtte aga 5% käibest. 450-miljonilise käibega ettevõtte riskitaluvuse skaala võiks seega olla 4,5–22,5 mln krooni. Ettevõtte käibe kõrval võib riskitaluvust seostada veel maksueelse kasumi, rahavoo ja varadega, kasumiga aktsia kohta või konto

Ettevõtte riskitaluvus, %

	Erinevus	
	Madal	Kõrge
Käive (<i>Revenues</i>)	3,0	5,0
Käibekapital (<i>Working Capital</i>)	1,0	5,0
Kasum enne makse (<i>Pre-Tax Earnings</i>)	1,0	5,0
Rahakäive (<i>Cash Flow</i>)	5,0	10,0
Kasum aktsia kohta (<i>Earning per share</i>)	3,0	5,0
Varad (<i>Total Assets</i>)	0,5	2,5

keskmise seisuga. Soovituslikud piirid on toodud tabelis.

See meetod ei pretendeeri täiuslikkusele, kuid annab hea ülevaate, millistes piirides suudab ettevõtte riske taluda. Optimaalse tulemuse saamiseks on soovituslik arvutada kõik näitajad läbi ning leida keskmine. Seejuures on alati oluline ettevõtte juhatuse otsus, millistes piirides tegutsetakse.

Parima tulemuse annab kõigi nelja mainitud meetodi võrdlemine ning kuldse keskmise leidmine, arvestades seejuures äritegevuse eripära. Lõplik otsus tuleb teha juhtkonna tasemel.

Kokkuvõtteks võib öelda, et **äritegevuse riskide hindamisel on olulisimaks riskide identifitseerimine ning piiride teadvustamine**, mille raames tegutsetakse. Nende kahe tegevuse tagajärjel saab ettevõtte juhtimisel teha teadlikumaid valikuid ja otsuseid. **Riski ei tohi ega saa kunagi vaadelda ainult negatiivse tegurina, vaid võimalusena.** Äri õitsengus või kiratsemises peegeldub ettevõtte juhi oskus riske hinnata ja hallata.