



Foto: Zare Modlic

Uspešno obvladovanje visoke rasti poslovanja

Uspešne družbe so lahko tako tarče tekmecev kot strateških kupcev.

Bojan Ivanc, Analitika GZS



svetovalec

Oblikujte vse možne scenarije ter navedite korake, s katerimi znižate verjetnost insolventnosti.

Izziv za poslovodstvo: *Smo relativno uspešna družba na področju proizvodnje specializiranih kovinskih izdelkov, ki je zaradi večjega napovedanega naročila največjega kupca pod pritiskom vlaganja v nove kapacitete. Če ne vložimo svežih sredstev v podjetje, investicije ne moremo izvesti, pri čemer se postavlja vprašanje, kako ta sredstva pridobiti (z novimi lastniškimi ali dolžniškimi viri) ter kako poskrbeti, da največji kupec ne bo predstavljal že več kot 50 % celotne realizacije oz. še nekoliko večji del profitabilnosti (2/3). Z novo investicijo bi podvojili kapacitete, vendar naredili naš poslovni model precej bolj tvegan. Na drugi strani so takšne ponudbe strateških kupcev precej redke, nevarnost je tudi, da nam tekmeči prevzamejo del napovedanih poslov. Kakšne možnosti pri prihodnjem razvoju družbe imamo?*

Vse je odvisno tako od vaše pripravljenosti na prevzemanje dodatnega tveganja zaradi večje izpostavljenosti do enega kupca, nove investicije, ki bo naredila vaš poslovni model nekoliko bolj tvegan (v primeru, da se višja naročila ne realizirajo, vas bo strošek vzdrževanja novih kapacitet še vedno bremenil) kot tudi od pripravljenosti zunanjih deležnikov (bank, institucionalnih vlagateljev), da vas pri tem podprejo. Poskušajte relativno objektivno opredeliti vse možne scenarije, ki vas lahko v času po odločitvi za novo investicijo doletijo, vključujoč ciklična nihanja, ki so verjetno prisotna v vašem sektorju. Tem scenarijem poskušajte v naslednji fazi pripisati določene verjetnosti ter tudi predhodne ali korektivne ukrepe, s katerimi lahko preprečite, da se vaše podjetje znajde v insolventnem postopku ali nelikvidnosti. Verjetno bodo ista vprašanja zastavljali tudi zunanji deležniki.

Strateški kupec mora prevzeti del tveganj

Ena prvih dilem je, ali je napoved večjega naročila sploh zadosten razlog za novo investicijo. Običajno je zaveza o odkupu določenih količin v določenem obdobju po določeni ceni ali oblikovani formuli, ki upošteva vpliv višjih cen vhodnih surovin, že precej boljša varovalka, da se povečan obseg poslovanja dejansko uresniči. Kljub dobro pripravljeni pravni podlagi vas še vedno lahko doletijo razmere, ki so izrednega značaja, kot je tudi morebitni stečaj vašega strateškega kupca. Vaša odločitev mora upoštevati tudi kreditno tveganje vašega kupca. Spremembe v poslovodstvu vašega večjega kupca lahko tudi pomenijo spremembe v njihovi strategiji, kar prav tako pomeni večje tveganje

za vaše podjetje. V praksi strateški kupci lahko tudi jamčijo za redno poplačilo obveznosti do novih kreditodajalcev, lahko pa tudi pridobijo lastniški delež, ki jim ne zagotavlja statutarnih sprememb, pomeni pa delitev tveganj (do 25 %). Kljub vsem pravnim zagotovilom vašega strateškega kupca morate poskrbeti, da je vsaj del vaših stroškov tekočega poslovanja (vsaj vsi variabilni in del fiksnih) pokrit s posli, ki so morda manj dobičkonosni, a so pri drugih kupcih oz. morda celo v drugih dejavnostih.

Načini investiranja v osnovna sredstva

Novo investicijo lahko izvedete z gradnjo novih prostorov ter nakupov strojev ali pa z njihovim najemom (če je na trgu tak prostor/stroj na voljo). Končen strošek je tako sicer običajno večji, kar pomeni nižjo profitabilnost tekočega poslovanja, nudi pa vam večjo možnost fleksibilnosti poslovanja v primeru nenadnega upada povpraševanja po vaših izdelkih. Kar nekaj podjetij se poslužuje delnega najema poslovnih prostorov ali strojev, nekatera tudi zaposlenih, prek zaposlitvenih agencij. Kar nekaj elementov stroškov, ki so tako v preteklosti delovali kot fiksni, lahko danes koristite kot variabilne.

Oblike financiranja širitve

V primeru nakupa ali lastne izgradnje osnovnih sredstev je treba zagotoviti finančna sredstva, katerih ročnost in način poplačila je vsaj podoben predvidenim denarnim tokovom iz poslovanja, ki naj bi jih nova investicija nudila. S tega vidika je daljša ročnost posojila s kasnejšim poplačilom glavnice (moratorij ali bullet) bolj varna oblika financiranja. Pri institucionalnih posrednikih lahko preverite, kakšna bi bila zahtevana obrestna mera v primeru izdaje lastne obveznice. Izdaja takšne obveznice običajno pomeni, da so vaša sredstva prosta bremen, zavezati pa se morate k obdržanju določenega razmerja med dolgom in EBITDA pod določenim nivojem v naslednjih letih. Če bi to razmerje z izdano obveznico bilo previsoko (npr. še enkrat višje od panoge), bi morda bili uspešnejši z izdajo novih delnic, s katero bi v lastniško strukturo povabili nove institucionalne vlagatelje. Z njimi bi delili tudi prihodnje dobičke v obliki izplačila dividend ali rasti vrednosti podjetja. Uspešnih primerov na Ljubljanski borzi je sicer s tega vidika v zadnjem obdobju precej malo, tudi zaradi majhnosti slovenskih podjetij, a to ne pomeni, da bi tako možnost veljalo odpisati že vnaprej. gg

Analitika
GZS

