



BALTIC
— INSTITUTE —
OF CORPORATE GOVERNANCE

Kā uzņēmumu pārvaldība ietekmē finansējuma piesaistīšanu?

Banku pieredzes apkopojums

Andris Grafs, Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūts

30.01.2019.

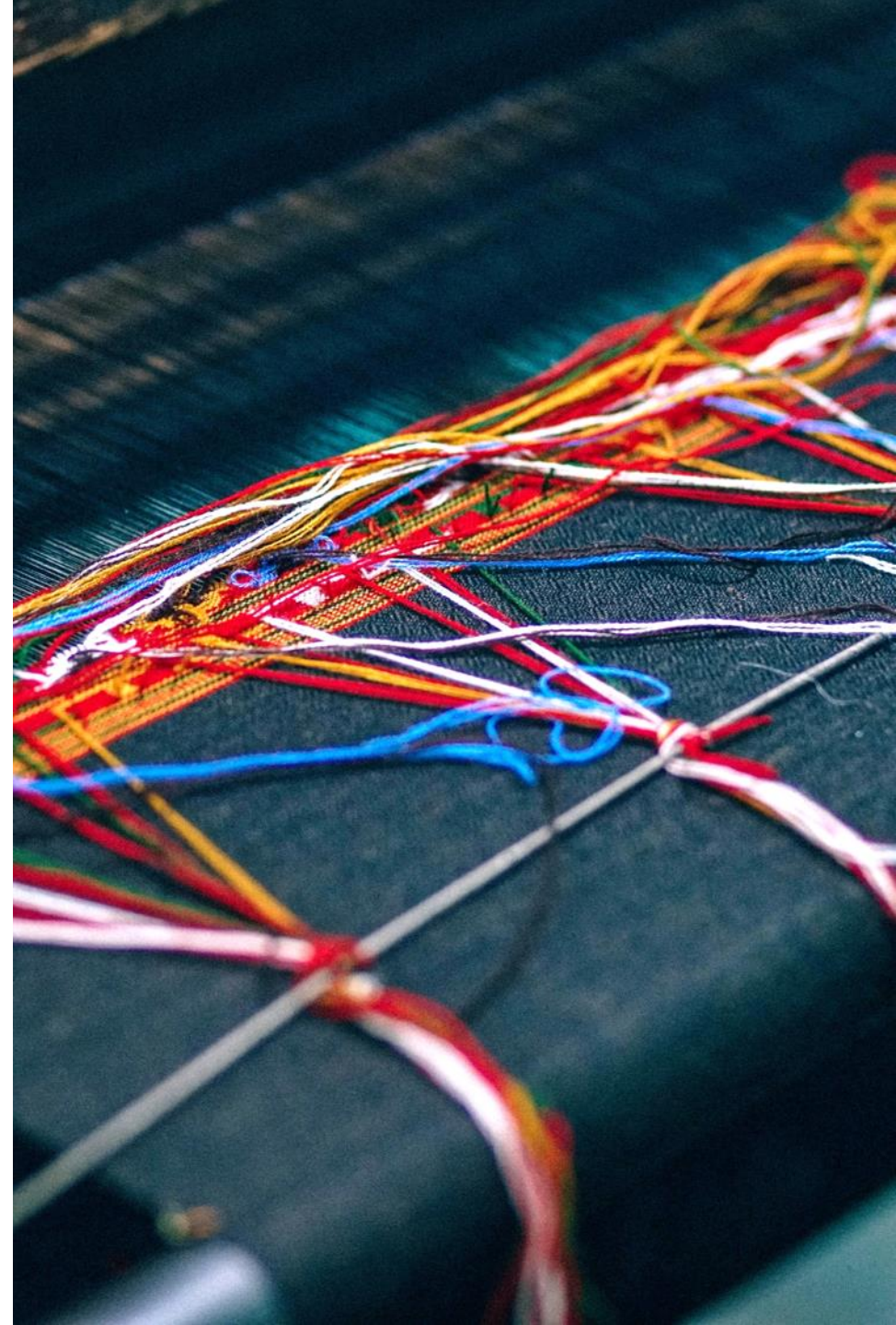
Mērķi

- ◆ **Veicināt izpratni par labas pārvaldības priekšnoteikumiem uzņēmumiem, kuri vēlas piesaistīt finansējumu no bankām un citiem investoriem**

Apkopot banku pieredzi:

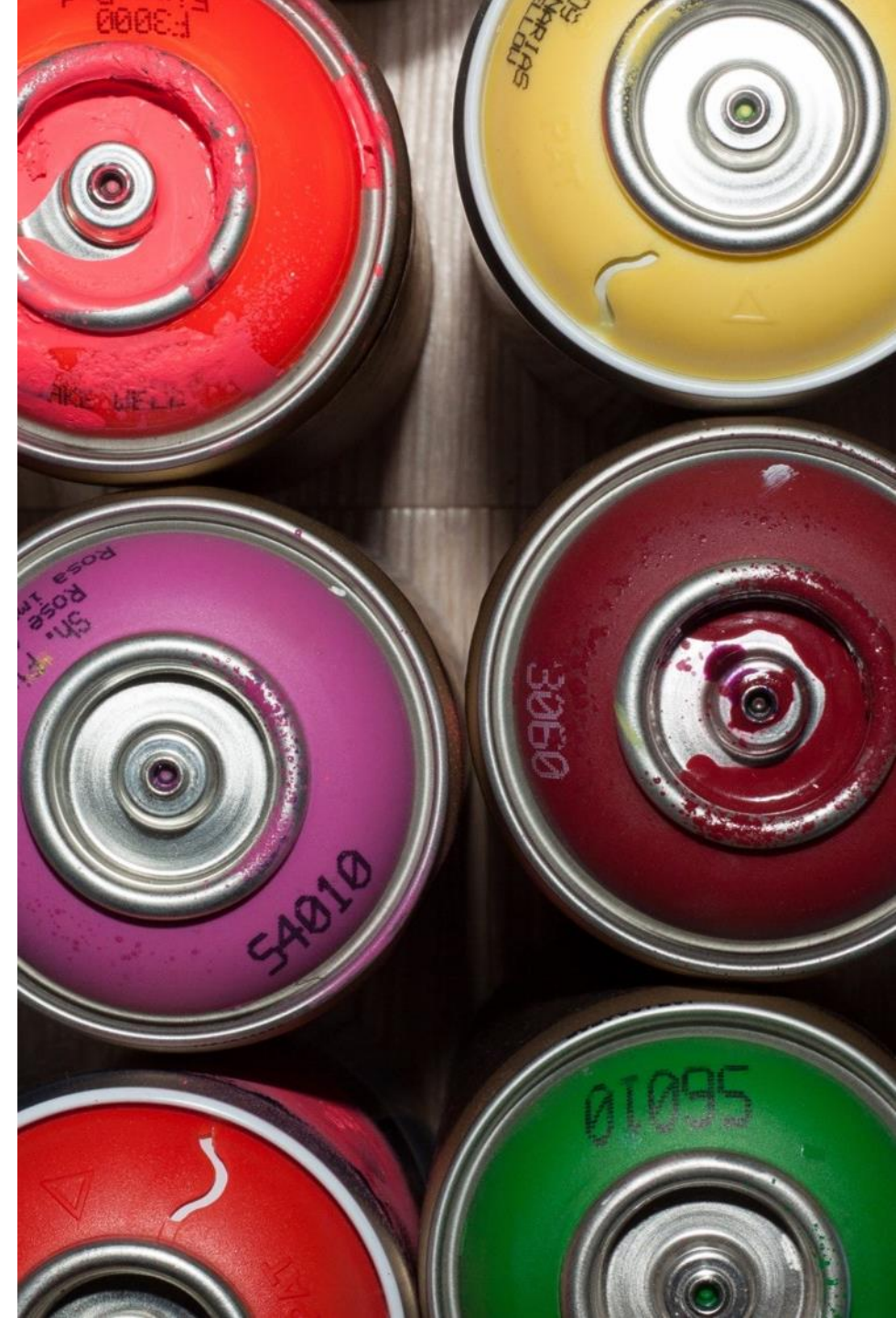
- ◆ Swedbank
- ◆ SEB Banka
- ◆ Citadele
- ◆ Luminor
- ◆ Baltic International Bank

Apkopot piemērus, kas raksturo korporatīvās pārvaldības praktisko ietekmi, nodrošinot finansējumu uzņēmuma attīstībai



Faktori, kas ietekmē prasības

- ◆ **Prasības (kritēriji), kas tiek vērtēti no korporatīvās pārvaldības perspektīvas, ir atšķirīgi:**
 - ◆ Lielie vs. mazie un vidējie uzņēmumi (tajā skaitā darbinieku skaits)
 - ◆ Privātie vs. valsts un pašvaldībām piederošie uzņēmumi
 - ◆ Dažādas nozares (augsta vs. zema riska), nozares attīstības perspektīva
 - ◆ Viena vai dažu akcionāru uzņēmumi vs. daudzu akcionāru uzņēmumi
 - ◆ Jauns uzņēmums vs. uzņēmums ar darbības vēsturi
 - ◆ Finansējuma summa (piemēram, finansējums līdz 100 000 EUR vai virs 1 miliona EUR)



#1

Nevar sadarboties ar
uzņēmumu

(atbilstības jautājumi, apšaubāmi īpašnieki,
koruptīvās shēmas u.c.)

#2

Var sadarboties ar
uzņēmumu

(t.sk. tiek vērtēta korporatīvās pārvaldības
prakse)

**Bankas pievērš uzmanību korporatīvās
pārvaldības aspektiem, finansējot
uzņēmuma attīstību**

6 aspekti

Uzņēmuma īpašnieki

Uzņēmuma darbības pieredze un reputācija

Uzņēmuma vadības profesionalitāte

Saprotama lēmumu pieņemšana

Risku vadība uzņēmumā un attiecības ar darījumu partneriem

Caurskatāmība un sniegtās informācijas kvalitāte

1. Uzņēmuma īpašnieki

- ◆ Kāda ir esošā **īpašnieku struktūra**? Vai ir notikusi, plānota īpašnieku maiņa (izmaiņas īpašnieku struktūrā)
- ◆ Ja uzņēmumā ir, piemēram, divi īpašnieki, kuriem pieder uzņēmums uz pusēm (50/50), kā uzņēmums rīkosies, pieņems lēmumus, ja notiks īpašnieku konflikts?
- ◆ Īpašnieku **līdzdalība citos uzņēmumos** (tiek vērtēta kopējā «bilde»)
- ◆ Kāda ir uzņēmuma vadības sadarbība ar īpašniekiem?
- ◆ Īpašnieka (vairākuma akcionāra) attiecības ar mazākuma akcionāriem.
- ◆ Vai īpašniekiem un vadībai **saskan vīzija par uzņēmuma attīstību**?
- ◆ Lieliem uzņēmumiem – **vai uzņēmuma vadība ir nošķirta no īpašniekiem** (piemēram, izveidota padome, kurā ir neatkarīgi padomes locekļi)?
- ◆ **Īpašnieku strīdi** var manīt finansēšanas stratēģiju (piemēram, nogaidīšana līdz strīda atrisinājumam)
- ◆ Ja īpašnieki ir cienījamā vecumā, vai ir panākta vienošanās – kas notiks ar uzņēmumu, kas būs mantinieki u.c.

2. Uzņēmuma darbības pieredze un reputācija

- ◆ Kāda ir **sadarbības pieredze ar banku** (kreditvēsture), vai uzņēmuma vadība pilda nosacījumus, kas ietverti finansēšanas līgumos u.c.
- ◆ Kā uzņēmums pārvarēja globālo finanšu krīzi vai citus satricinājumus nozarē (tajā skaitā **problēmu risināšanas pieeja**, motivācija īstenot TAP u.c.)
- ◆ Vai uzņēmums sniedzis patiesu informāciju par situāciju uzņēmumā?
- ◆ Cik bieža vēsturiski bijusi **vadības, īpašnieku maiņa**, vai uzņēmuma pārstāvji spēj izskaidrot pieņemtos lēmumus?
- ◆ Kāda ir uzņēmuma **biznesa ētika un uzņēmuma kultūra**, korporatīvās sociālās atbildības prakse?
- ◆ Vadības un īpašnieku iesaistīšanās **koruptīvās shēmās**

3. Uzņēmuma vadības profesionalitāte

- ◆ Vai uzņēmumā ir **pieredzējusi vadība**?
- ◆ Vai ir pietiekama kompetence vadības komandai?
- ◆ Vai uzņēmumā ir «spēcīgs» finanšu vadītājs (**CFO**)?
- ◆ Kāda ir valdes un padomes locekļu pieredze? (CV, track record pārbaude)
- ◆ Vai uzņēmumu sarunu procesā ar banku pārstāv uzņēmuma vadība vai tikai konsultants?

4. Saprotama lēmumu pieņemšana

- ◆ Vai var izsekot – **kurš un kā pieņem stratēģiskus un operacionālus lēmumus?**
- ◆ Kādi ir uzņēmuma stratēģiskie mērķi (**stratēģija**), kas šos mērķus ir apstiprinājis?
- ◆ Vai uzņēmuma vadītājs vada uzņēmumu? Vai vadītājs ir «formāls», piemēram, īpašnieka dzīvesbiedrs, bet visus būtiskos lēmumus pieņem pats īpašnieks?
- ◆ Jo lielāks uzņēmums, jo pieaug nepieciešamība izveidot skaidru pārvaldības struktūru, kur ir nodalītas atbildības: **uzņēmuma operacionālā vadība (valde) un pārraudzība (padome, īpašnieki)**
- ◆ Vai uzņēmuma vadība ievēro pieņemtos lēmumus? Piemēram, vai uzņēmuma darbība atbilst stratēģijai un ikgadējam budžetam?
- ◆ Vai uzņēmums **spēj izskaidrot pieņemtos lēmumus**, konfliktu situācijas, akcionāru un vadības maiņu u.c.

5. Risku vadība uzņēmumā un attiecības ar darījumu partneriem

- ◆ **Vai uzņēmums apzinās riskus?** Piemēram, operacionālos, IT, nozares specifiskos riskus, pircēju, izejvielu, valūtas un cenu svārstību riskus, apzinās riskus regulētās nozarēs u.c.)
- ◆ **Kā uzņēmumā tiek vadīti riski** un kurš par to ir atbildīgs?
- ◆ Kā tiek īstenoti **saistīto pušu darījumi**?
- ◆ Kāda ir **ārējā auditora kvalitāte**? Vai tas atbilst uzņēmuma izmēram?
- ◆ **Lielākiem uzņēmumiem augstākas prasības:**
 - ◆ Vai ir izveidota risku vadības sistēma? Kādas ir iekšējās procedūras, lai kontrolētu riskus, debitorus?
 - ◆ Kāda ir uzņēmumā definētā risku apetīte?
 - ◆ Cik profesionāls un neatkarīgs ir iekšējais audits?
- ◆ Kā tiek veikta **darījumu partneru izvērtēšana**, kāda ir sankciju pārvaldības politika?
- ◆ Vai uzņēmums maksā **algas** būtiski zem vidējā līmeņa nozarē?

6. Caurskatāmība un sniegtās informācijas kvalitāte

- ◆ Vai ir **publiski pieejama informācija par uzņēmumu** (piemēram, mājas lapā par uzņēmuma pozicionējumu, mērķiem, īpašumu struktūru u.c.)?
- ◆ Vai ir pieejamas / pietiekamas **iekšējās atskaites** (t.sk. finanšu)? Vai ir saprotama naudas plūsma, cenu veidošanas mehānisms?
- ◆ Vai uzņēmumam ir gada pārskats (vai citi pārskati), vai tie sagatavoti savlaicīgi?
- ◆ Kāda ir **sniegtās informācijas kvalitāte**?
- ◆ Vai uzņēmums spēj nodrošināt nepieciešamo informāciju «nestandarta griezumā», piemēram, par debitoriem
- ◆ Kāda ir uzņēmuma definētā korporatīvā sociālā atbildība? Kādi ir **ilgtspējas mērķi**, kā tiek apzināta negatīvā ietekme uz vidi, sociālajiem procesiem, kā šīs negatīvās ietekmes tiek mazinātas?

**Uzņēmuma korporatīvās pārvaldības prakse
ietekmē finansēšanas nosacījumus**

Uzņēmuma korporatīvās pārvaldības prakse ietekmē finansēšanas nosacījumus

- ◆ Uzņēmuma kredītreitingu ietekmē korporatīvā pārvaldība (**vidēji 10 līdz 25%**)
- ◆ **Ietekme uz procentu likmi** uzņēmumam. Atkarībā no finansējuma summas un kredīta ilguma, procentu likme var pieaugt (līdz pat 2,5 procentu punktiem un vairāk)
- ◆ Ietekme uz izsniedzamā **finansējuma apmēru** (mazāks kredīts)
- ◆ Proporcioniāli lielāks uzņēmuma vai to **īpašnieku ieguldījums** (lielāks nodrošinājums, īpašnieku galvojums u.c.)
- ◆ Esošiem klientiem **nefinansē attīstību**, ja identificētas būtiskas problēmas uzņēmuma pārvaldībā
- ◆ Lielāks **uzraudzības režīms** (vairāk regulāro atskaišu, investīciju saskaņošana u.c.)

Secinājumi

Secinājumi

- ◆ Bieži rodas situācijas, kad uzņēmums strauji aug, bet **korporatīvās pārvaldības modelis netiek pielāgots**, pilnveidots (tas netiek līdzī).
- ◆ Ja uzņēmums praktizē labu pārvaldību un tam ir kvalitatīva vadība, **ticamība finanšu prognozēm būtiski palielinās**.
- ◆ Ja uzņēmumā attiecības starp īpašniekiem, vadību un ieinteresētajām pusēm nav precīzi **definētas** vai ir vāja korporatīvās pārvaldības disciplīna, t.sk. risku vadība, tad bieži rodas situācijas, kad katrs “velk segu uz savu pusi”. Šādā gadījumā risks, kas saistīts ar uzņēmuma finansēšanu, pieaug.
- ◆ Ja uzņēmumu sniegtās informācijas kvalitāte ir **apšaubāma**, vai tās nav vispār, bankas un investori būs ļoti piesardzīgi attīstīt sadarbību un ieguldīt finanšu līdzekļus.



Ja redzam skandālus, krīzes un korporatīvos strīdus - ļoti bieži problēmas sakne ir tieši pārvaldības modelī



BALTIC
— INSTITUTE —
OF CORPORATE GOVERNANCE

Kā uzņēmumu pārvaldība ietekmē finansējuma piesaistīšanu?

Banku pieredzes apkopojums

Andris Grafs, Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūts

30.01.2019.