

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

AJDA JURHAR



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRESTRUKTURIRANJE PODJETJA DESIGN VERTIKAL**

Ljubljana, oktober 2010

AJDA JURHAR

## **IZJAVA**

Študentka AJDA JURHAR izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. PETRE DOŠENOVIC BONČA, in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, dne \_\_\_\_\_

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

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 ANALIZA STANJA V PODJETJU DESIGN VERTIKAL</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Analiza prodaje</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Analiza kadrov</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3 Analiza poslovanja</b> .....	<b>10</b>
<b>2 PRIKAZ PANOGE</b> .....	<b>14</b>
<b>3 NASTOP KRIZE V PODJETJU DESIGN VERTIKAL</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1 Znaki krize</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2 Vzroki za krizo in opredelitev vrste krize</b> .....	<b>18</b>
<b>4 PRESTRUKTURIRANJE PODJETJA DESIGN VERTIKAL</b> .....	<b>20</b>
<b>4.1 Področja prestrukturiranja</b> .....	<b>21</b>
4.1.1 Prestrukturiranje prodajne funkcije .....	21
4.1.2 Prestrukturiranje funkcije proizvodnje in nabave .....	23
4.1.3 Prestrukturiranje kadrovske funkcije .....	24
4.1.4 Prestrukturiranje finančne funkcije .....	25
<b>4.2 Predlog zunanjih ukrepov za spremembo zakonodaje</b> .....	<b>25</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>28</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>30</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Struktura prihodkov od prodaje po proizvodih na domačem trgu .....	5
Tabela 2: Delež prihodkov od prodaje podjetja Design Vertikal v tujini v %.....	7
Tabela 3: Ocena prihodkov od prodaje preko posrednih prodajalcev v obdobju 2007–2009 na domačem trgu.....	8
Tabela 4: Prihodki od prodaje, ustvarjeni pri neposrednih kupcih podjetja, skupaj v letih 2008 in 2009 ter delež teh prihodkov v celotnih prihodkih od prodaje na domačem trgu.....	9

## UVOD

Finančna kriza, ki je nastala leta 2007 z zlomom nepremičninskega trga v Ameriki, je pustila posledice na gospodarstvu po vsem svetu. Rastoče povpraševanje po nepremičninah zaradi ugodnih posojil gospodinjstvom je vodilo do razcveta v panogah, povezanih z gradbeništvom. Prav tako se je zaradi nizkih obrestnih mer dogajalo nenadzorovano listinjenje, preko katerega so finančna podjetja kupovala stanovanjske hipotekarne kredite, ki so jih prodajala mednarodnim investitorjem. To je še bolj višalo cene nepremičnin in potrošniki kmalu niso bili več sposobni odplačevati svojih dolgov. Ustvarila se je presežna ponudba nepremičnin, zato je njihova cena močno padla. Banke so utrpele velike izgube, saj njihovi dolžniki niso bili sposobni plačevati dolgov, zato so postale previdnejše pri odobravanju kreditov manjšim oziroma tveganim podjetjem, ki so posojila nujno potrebovala. Tudi obrestne mere so se po podatkih Evropske centralne banke strmo dvignile. Vse to je vodilo v zmanjšanje gospodarske aktivnosti, rast brezposelnosti in stečaj nekdanj uspešnih podjetij. Evropa in prav tako Slovenija nista bili pripravljeni na reševanje krize, vemo pa, da bo za uspešno reševanje finančnih trgov potreben enoten nastop držav.

Slovenija se ni prvič znašla v krizni situaciji. Po razpadu Jugoslavije so slovenska podjetja izgubila večino trgov in treba se je bilo prilagajati novim razmeram ter sistemu tržnega gospodarstva. Naslednji izziv v slovenskem gospodarstvu je bil vstop Slovenije v Evropsko unijo. Podjetja so se morala prilagoditi zahtevam in mnoga niso rešila poslovnih težav, ki so vodile tudi v stečaj nekaterih večjih poslovnih sistemov.

Tako lahko ugotovimo, da se podjetja nenehno borijo s kriznimi situacijami. Spremembe so nujne in bolj kot je podjetje prilagodljivo, manj težav bo imelo pri poslovanju. Pri tem ni bistvena velikost podjetij, saj so ranljiva tako velika, uspešna kot tudi manjša družinska podjetja. Kriza pa ni vedno nekaj negativnega. Poleg ogrožanja obstoja podjetij zanje predstavlja tudi izziv za nenehno ustvarjanje novih poslovnih priložnosti in s tem potencial za nadaljnjo rast in razvoj.

Takšno je tudi slovensko podjetje Design Vertikal, d. o. o. (v nadaljevanju Design Vertikal), ki je bilo ustanovljeno leta 1990, s sedežem v Ljubljani in registrirano za izdelavo in montažo senčil. Gre za mikro družinsko podjetje, ki uspešno posluje že 20 let. Prvo krizo in izgubo večine trga so doživeli po razpadu Jugoslavije, vendar so se uspešno prilagodili nastalim razmeram in se do leta 2007 uspešno razvijali. Osnovna dejavnost podjetja so zaključna dela v gradbeništvu, ki so neposredno povezana s panogo gradbeništva. Ta se je v svetovnih merilih razvijala do leta 2007. Tudi v Sloveniji je veliko novogradenj in prihodki od prodaje podjetja Design Vertikal so v obdobju 2002–2008 konstantno rasli tudi do 25 % na letni ravni v povprečju. Lastnik podjetja je dobiček vsa leta v celoti namenil za nove investicije, kot so tehnološka oprema in razvojni program novega sistema senčil. Leta 2006 so se prilagodili razvoju podjetja, saj so bili tedanji prostori premajhni za izpolnjevanje vse večjih naročil. Odločili so se investirati v nakup večjih proizvodnih in poslovnih prostorov v izmeri 1000 m<sup>2</sup>,

kamor se je podjetje istega leta tudi preselilo. S preselitvijo v večje prostore so bistveno izboljšali prostorske pogoje za proizvodnjo in podjetju omogočili nadaljnji razvoj, hkrati pa so se morali tudi precej zadolžiti pri banki. Takratni pogoji lizing financiranja pri banki Hypo Alpe Adria (v nadaljevanju Hypo) so bili izjemno ugodni, z nizkimi obrestnimi merami in ugodnimi pogoji odplačevanja. Z nastopom krize na finančnem trgu pa se je hitro izkazalo, da je lizing zelo tvegana oblika financiranja. Hypo banka je utrpela velike izgube in verjetnost stečaja je bila velika, saj tudi matična banka ni ponudila pomoči. Prostori podjetja Design Vertikal so bili konec leta 2009 že delno odplačani, vendar bi v primeru stečaja banke Hypo nepremičnine postale del stečajne mase. Druge banke niso odobrile kredita, s katerim bi podjetje Design Vertikal poplačalo lizing za nepremičnine, saj so postale zelo previdne pri posojilih. Leta 2008 se je kot posledica krize pojavila plačilna nedisciplina kupcev, ki so v primeru podjetja Design Vertikal večja gradbena podjetja v Sloveniji. Podjetje Design Vertikal je pri večjih projektih nastopalo kot podizvajalec, ki je v takšni verigi najšibkejši člen. Gradbena podjetja, ki so bila investitorji in glavni izvajalci projektov, niso plačevala zapadlih obveznosti do svojih podizvajalcev. Podjetje se je zadolževalo pri svojih dobaviteljih, ki so jih začeli omejevati pri dobavi materiala. Slabšali so se dobri odnosi in podjetje je izgubljalo na dobrem imenu, ki si ga je skozi leta ustvarilo pri svojih partnerjih. Pri manjših projektih so zaradi zaostrenih pogojev nabave pri glavnih dobaviteljih začeli zamujati z dobavnimi roki, zato so jih morali mnogo tudi odkloniti. Podjetje je do leta 2009 sodelovalo predvsem na velikih projektih, ki pa so po letu 2008 postali vedno bolj tvegani, zato ni bilo smiselno sprejemati novih velikih naročil, katerih izvajalci so bili vedno bolj tvegani. Podjetje mora poiskati nove segmente kupcev in se jim prilagoditi, to pa pomeni spremembe in visoke stroške, s katerimi se bo podjetje moralo soočiti. Zaradi tega je toliko bolj pomembno, da podjetje najde optimalno strategijo, ki bo omogočala nadaljnje uspešno poslovanje.

Namen diplomskega dela je opredeliti ukrepe in spremembe, ki bodo prispevale k prilagoditvi podjetja novim razmeram. Treba bo najti nove segmente kupcev in jih privabiti k nakupu izdelkov podjetja Design Vertikal. V začetnem obdobju bodo prodaja in posledično prihodki podjetja manjši, vendar bodo ti posli manj tvegani, kar pomeni, da bodo kupci obveznosti poravnali v danem roku plačila in ne bodo nastajale visoke terjatve. Prestrukturiranje bo potrebno na vseh poslovnih funkcijah v podjetju, vendar bo najbolj izrazito na tistih, ki podjetju predstavljajo največ stroškov oziroma najmanjšo donosnost.

Cilj diplomske naloge je analizirati obstoječe stanje v podjetju Design Vertikal na področju prodaje, organizacijske strukture in kadrov, uspešnosti poslovanja ter primerjati obstoječe stanje z razmerami v panogi. Primarni cilj pa je opredeliti znake krize in s pomočjo izračunanih kazalnikov ugotoviti vzroke zanjo ter določiti možne izhode iz krize in predlagati dolgoročne in kratkoročne ukrepe, ki bi jih morali sprejeti pri prestrukturiranju podjetja.

Predpostavljam, da se bo kriza v Sloveniji za dejavnosti povezane z gradbeništvom leta 2010 še poglobila in bodo njene posledice še večje. Kljub kratkoročnim negativnim predpostavkam pa vsi trendi kažejo, da se bo v prihodnje še gradilo zgradbe z večjimi steklenimi površinami,



povečevala pa se bo tudi potreba po zmanjšani in varčni rabi energije ob trendu rasti cene energije. Globalno povpraševanje se bo povečevalo zaradi menjave starih oken z energetsko varčnejšimi okni in senčili ter zakonskih predpisov, ki zaostrejejo energetske učinke senčil. Kmalu naj bi se vzpostavilo tudi ravnovesje na finančnem trgu, kar bo ponovno povečalo kupno moč potrošnikov in ustvarilo pogoje za poslovanje. Podjetju se zato pri načrtu prestrukturiranja ni treba usmeriti na spremembo svoje osnovne dejavnosti, treba se bo le prilagoditi novim razmeram v panogi in slediti pričakovanim trendom.

Diplomska naloga je strukturirana v treh delih. V prvem delu analiziram obstoječe stanje v podjetju Design Vertikal in ga primerjam s stanjem v panogi. Drugi del je namenjen opredelitvi znakov in vzrokov krize ter opredelitvi vrste krize v podjetju. V zadnjem delu pa predlagam prestrukturiranje znotraj podjetja in predstavim predloge zunanjih ukrepov za spremembo zakonodaje.

## **1 ANALIZA STANJA V PODJETJU DESIGN VERTIKAL**

### **1.1 Analiza prodaje**

V podjetju Design Vertikal predstavlja glavno dejavnost proizvodnja različnih vrst in sistemov senčil. Začeli so s proizvodnjo lamelnih zaves, to so konvecionalna senčila v obliki vertikalnih trakov, ki so bila v začetkih 90. let priznan izdelek na trgih nekdanje Jugoslavije. Po razpadu Jugoslavije je postal domači trg prenasičen, zato se je moralo podjetje že takrat prilagoditi novim razmeram na trgu. Spremenili so prodajni asortiment, ki ga vse do danes sestavljata dva lastna proizvoda podjetja in skupina proizvodov, za katere je podjetje Design Vertikal posredni prodajalec.

Leta 1993 so začeli sodelovati s francoskim proizvajalcem novega sistema senčil – zunanjšega zatemnitvenega senčila iz posebne tkanine z vlakni iz steklene volne, ki deluje kot toplotni izolator (v nadaljevanju »screen« senčilo). Gre za energetsko varčno senčilo, ki poleti ne prepušča toplote v prostor, hkrati pa prepusti dovolj svetlobe za normalno bivanje v prostoru. Obratno pa pozimi zadržuje toploto v prostoru, zato se pri večjih steklenih stavbah kmalu pozna prihranek pri klimatiziranju prostora. Na trgu je vedno več proizvajalcev screen senčil, vendar so različnih kakovosti in z vedno bolj raznolikimi funkcijami. Podjetje Design Vertikal se je odločilo za dva vodilna francoska ponudnika in ponudnika iz Španije, ki je manj kakovosten, hkrati pa cenovno bolj ugoden.

Drugo vrsto predstavljajo aluminijasti sistemi senčil, ki jih imenujemo »brisoleji«. Primerni so kot dekoracija na večjih objektih, hkrati pa lahko popolnoma zatemnijo prostor, podobno kot pri sistemu modernejših žaluzij. Razlika je v tem, da so omenjene žaluzije bolj primerne za stanovanjske objekte, medtem ko so brisoleji primernejši za poslovne objekte (kot npr. Mercator center Šiška v Ljubljani).

Dopolnilni prodajni program predstavljajo ostala senčila, kot so plisirane zavese, žaluzije, tende, markize in druga, ki so proizvodi poslovnih partnerjev podjetja Design Vertikal. V tem primeru je podjetje le posrednik pri prodaji do končnega kupca, prav tako pa poskrbi za montažo in servisiranje.

### **A) Prodaja po obsegu in asortimentu**

Glavne proizvode podjetja lahko razdelimo v štiri skupine »Boston Consulting Group« matrike (v nadaljevanju BCG-matrika), ki so jih avtorji poimenovali »zvezde«, »vprašaji«, »krave« in »psi«. Psi so izdelki, ki imajo omejen, statičen trg, ki je pogosto časovno opredeljen, velikokrat pa zahteva tudi velike denarne vložke za optimalno proizvodnjo. Krave molznice so prav tako na stagnirajočem trgu, prinašajo pa precej dobička kot posledica večjega deleža na trgu in podjetju predstavljajo glavni vir prihodkov od prodaje. Zvezde so uspešni, dobičkonosni izdelki, ki so obenem na razvijajočem se trgu. Za ohranitev deleža ali celo njegovo povečanje pa terjajo sredstva. Proizvodi tega tipa ustvarjajo zadostno dodano vrednost za samofinanciranje, zato so z vidika podjetja najbolj zaželena skupina proizvodov. Vprašaji so četrta skupina, ki so na razmeroma neugodnem trgu in podjetju ne prinašajo dobička. V preteklosti so bili predmet velikega povpraševanja, a so zaradi splošnega tehnološkega razvoja in tehničnih izboljšav izgubili na vrednosti in so z vidika visokih stroškov proizvodnje nezaželeni. Temeljna predpostavka modela je, da sta donosnost programov in njihov tržni delež v premem sorazmerju, pri čemer je višina donosa opredeljena s stopnjo rasti tržišča. Osnovne prednosti BCG-matrike so dosegljivost podatkov (vrednost prodaje podjetja in njegovih konkurentov na obravnavanem tržišču), enostavnost uporabe in nazornost (Lipovec, 1983, str. 224).

Tipični primer zvezd predstavljajo izdelki, ki ponujajo kompleksnejše rešitve senčenja, kot je v primeru proizvoda podjetja Design Vertikal dodatni tehnološki razvoj aluminijastih brisolejev v energetsko učinkovite sisteme senčenja z vgradnjo sončnih celic. Za ta sistem senčenja je potreben velik vložek, vendar bi ob uspešni prodaji podjetju prinesel visoke prihodke od prodaje. Do sedaj so standardni brisoleji skozi obdobje zadrževali le enak delež v strukturi prodaje, vendar pričakovana rast cen električne energije pomeni, da bo energetsko varčen in aktiven proizvod v prihodnosti uspešen in bo mogoče celo prevzel funkcijo krave molznice v podjetju. Takšen proizvod je zato pametno imeti v proizvodnji in vlagati v njegovo nadgradnjo.

V skupino vprašajev bi uvrstila ostala senčila, kot so žaluzije, ki danes niso več velik trend, vendar so nizkega cenovnega razreda in tako še vedno zaželene pri kupcih. Konkurenca med proizvajalci žaluzij je zelo velika, zato na trgu poteka velik boj za kupce. To pomeni, da se tudi žaluzije razvijajo in napredujejo v tehnološko kompleksnejše proizvode, kar za proizvajalce pomeni stalno vlaganje v razvoj in inovativnost na področju žaluzij. Podjetje te proizvode prodaja kot posrednik in ne kot proizvajalec. Skrbi le za montažo in servisiranje ter komunikacijske poti med njim in končnim kupcem.

Skupino izdelkov v skupini psi predstavlja vrsta senčil, imenovana lamelne zavese, ki so bile pred leti zaželen dekorativni element v pisarnah, danes pa so jih zamenjali modernejši sistemi senčil.

Med krave molznice pa sodijo proizvodi iz screen tkanine, ki so visokokakovostna senčila vodilnega francoskega proizvajalca Mermet (v Tabeli 1 imenovana »Sunscreen« senčila). Sunscreen senčilo, ki je najboljše kakovosti, a hkrati najdražje, do leta 2009 ostaja glavni vir prihodkov iz poslovanja, saj predstavljajo kar 65 % celotnih prihodkov od prodaje, kar prikazujem v Tabeli 1. Proizvod pa je cenovno težje dosegljiv širši populaciji in tako v današnjih časih ne več tako donosen. Večji kupci, ki jim je proizvod prinašal dodano vrednost, so postali preveč tvegani, zato se bo podjetje moralo prilagoditi in se v prihodnosti usmeriti tudi na proizvodnjo nizkocenovnih sistemov, ki bodo dosegljivi širšemu segmentu. Načrtovana struktura prodaje zato kaže, da prodaja določenih izdelkov pada in se bo z leti še zmanjšala zaradi zastaranja programa oziroma prilagoditve situaciji. Prodaja Sunscreen senčila po notranji napovedi z leti še ostaja glavni vir prihodkov. Razlogi za to so predvsem zakonodaja Ministrstva za okolje Republike Slovenije in gradbena zakonodaja, ki določa gradnjo po standardih energetske varčnosti, ter trend rasti cen električne energije po podatkih, ki spodbuja potrebe po energetsko varčnih izdelkih. Nevarnost predstavlja le vedno bolj razvita in ne več tako draga tehnologija, ki bi izpodrinila osnovne sisteme senčenja. Tega se zavedajo tudi v podjetju Design Vertikal, zato se trudijo biti inovativni na svojem področju in slediti trendom senčenja in energetske varčnosti ter proizvajajo senčila z visokimi dejavniki toplotne zaščite.

*Tabela 1: Struktura prihodkov od prodaje po proizvodih na domačem trgu*

	2007	2008	2009	2010*	2012*
Sunscreen senčila	62%	59%	65%	60%	58%
Vertisol senčila	3%	3%	5%	9%	10%
Alu brisoleji	5%	6%	5%	9%	12%
Ostala senčila in storitve	30%	32%	25%	22%	20%
Celotni prihodki od prodaje v €	943.973	1.300.017	880.006	800.000	1.000.000

**Opomba:** \* ocena vodstva podjetja

Podjetje Design Vertikal z omenjenim francoskim podjetjem dobro sodeluje že od leta 1994 in si je tako zagotovilo prednost pred konkurenti na domačem trgu. Leta 2006 je podjetje v proizvodnjo uvedlo »WINDSTOP« protivetrno zaščito, kar je pomenilo bistveno prednost na trgu screen senčil, zato je sistem zaščitilo s patentom. Ta sistem je izumil direktor podjetja in s tem razširil prodajni trg tudi na tista področja, za katera screen senčila zaradi vetra niso bila primerna. Od leta 2000 podjetje nastopa tudi kot ponudnik obdelane (po meri odrezane in zvarjene) screen tkanine, ki jo kot nedokončan proizvod prodaja drugim proizvajalcem senčil v Sloveniji in tudi podjetjem na trgih nekdanje Jugoslavije. Na drugi strani pa podjetje

prodaja tudi screen senčila iz tkanine španskega proizvajalca Vertisol, ki so podobnega videza, a tkanina nima vlaken iz steklene volne, zato nimajo tako učinkovite funkcije pri energetski varčnosti kot tkanina proizvajalca Mermet. Ta senčila zato spadajo med nizkocenovna in manj kakovostna, a so v času krize bolj dostopna večjemu segmentu kupcev, zato je za podjetje ugodno, da lahko ponudi takšen proizvod.

## **B) Prodaja po trgih**

Podjetje je poslovno usmerjeno na tržišče Slovenije in države nekdanje Jugoslavije. Leta 1993 so kot prvi začeli proizvajati zunanja in notranja screen senčila. Ugoden položaj na domačem trgu jim je uspelo obdržati vse do leta 1999, ko so se pojavili drugi proizvajalci screen senčil, vendar s slabšimi tehničnimi karakteristikami tkanine. Podjetje se je zato moralo usmeriti tudi na izvoz svojih proizvodov na tuje trge. Zaradi poznavanja razmer na trgu nekdanje Jugoslavije se je podjetje odločilo za ponoven vstop in oživitev poslovanja na teh trgih.

Od vseh trgov nekdanje Jugoslavije ima Hrvaška najbolj podoben trg slovenskemu. Ker se približujejo vstopu v Evropsko unijo, prilagajajo svojo zakonodajo, finančne institucije in pravni red. Posredna konkurenca proizvajalcev fasadnih sistemov na Hrvaškem je sicer velika, a trg novogradenj raste, saj se je vrednost novogradenj v obdobju 2005–2009 povečala za skoraj 70 %. Prav tako je geografska lega države primerna za proizvajalce senčil, ki nudijo rešitve za zaščito pred sončno svetlobo in vročino. Za tamkajšnje podnebne razmere so takšne rešitve, ki hkrati nudijo tudi energetsko varčnost, zelo dobrodošle. Hrvaški se je gospodarska kriza do sedaj poznala v upočasnitvi rasti, za obdobje 2011–2012 pa je že napovedan obrat v pozitiven trend gospodarske aktivnosti. Tudi trg Bosne in Hercegovine je zelo zanimiv za gradbena podjetja, saj poteka obnova infrastrukture po vojni, ki je prizadela državo. Tudi s pomočjo donacij iz držav članic Evropske unije večajo kupno moč prebivalcev in tako omogočajo hitrejše okrevanje gospodarstva. Ker zakonodaje še nimajo dovolj urejene, poslovanje poteka le na podlagi spoštovanja dane besede, zato je treba posle sklepati na osnovi kakovostnih instrumentov zavarovanja plačil. Konkurenca je podobna kot na Hrvaškem, mogoče celo večja, saj na trgu nastopa mnogo manjših proizvajalcev, ki ponujajo nadomestke po ugodnejših cenah. Srbski trg je zanimiv predvsem zaradi številčnosti prebivalcev, torej je potencialni trg mnogo večji kot slovenski. Tudi Srbija se poteguje za vstop v Evropsko unijo, zato prilagaja razmere v gospodarstvu, zakonodaji in ureditvi pravnega reda, podobno kot Hrvaška. V vseh treh državah ima podjetje dober potencial za poslovanje (JAPTI – Izvozno okno, 2010).

V Tabeli 2 je prikazan delež celotnih prihodkov od prodaje v omenjenih državah nekdanje Jugoslavije in na domačem trgu. Podatki so ponovno pridobljeni pri vodstvu podjetja in so prikaz dejanskega stanja. Iz Tabele 2 je razvidno, da v podjetju bolj kot rast prodaje na domačem trgu v prihodnosti pričakujejo vedno večjo rast na tujih trgih. Razlog so poleg trendov, ki jih narekuje zakonodaja držav nekdanje Jugoslavije, tudi franšizna podjetja v Beogradu, Zagrebu in Tuzli, ki skrbijo za dodelavne posle in kupujejo polizdelke ter jih

prodajajo končnim kupcem pod svojo blagovno znamko na svojih domačih trgih in so po dosedanjih izkušnjah podjetja Design Vertikal pomembni strateški partnerji. Podjetje predvideva, da bo v prihodnosti na teh trgih skupaj ustvarilo vsaj 30 % celotnih prihodkov od prodaje.

*Tabela 2: Delež prihodkov od prodaje podjetja Design Vertikal v tujini v %*

	2007	2008	2009
Slovenija	86	83	81
Hrvaška	6	6	6
Srbija	5	6	7
Bosna in Hercegovina	1	2	3
Ostale države izven EU	2	3	3

Začetni trendi so kazali pozitivne vplive vstopa na trge nekdanje Jugoslavije, vendar je tudi na teh trgih čutiti vpliv gospodarske krize, kot so zmanjšanje BDP, manjša kupna moč prebivalstva, slabši finančni pogoji in drugo. Kljub temu je vpliv na panogo gradbeništva manjši, saj morajo na tem področju ogromno infrastrukture še obnoviti oziroma na novo zgraditi, kar pomeni potrebo po novogradnji oziroma obnovi, zato ne ustvarjajo presežka ponudbe, kot se je to zgodilo v Sloveniji in v večini primerov na svetovnem trgu.

### **C) Prodaja po distribucijskih kanalih**

Kot sem že omenila, podjetje prodaja izdelke iz screen tkanine vodilnega francoskega proizvajalca Mermet. Ta sistem senčil je postal prepoznaven in se uveljavil na slovenskem trgu šele konec 90. let. V podjetju Design Vertikal so se zato odločili, da na trgu ne bodo le kot ponudnik končnih izdelkov screen senčil, ampak tudi kot dobavitelj screen tkanine na slovenskem trgu in kasneje trgih nekdanje Jugoslavije. To pomeni, da potencialnim konkurenčnim podjetjem ponujajo obdelano tkanino (po meri razrezano in zvarjeno), ki jo nato konkurenti pod svojo blagovno znamko prodajo končnim kupcem. S to potezo so zmanjšali tržni delež drugih proizvajalcev screen tkanine in povečali tržni delež proizvajalca Mermet na slovenskem trgu ter tako še poglobili odnose s pomembnim strateškim partnerjem.

Eden izmed takšnih podjetij, ki kupuje le blago, je znano podjetje Senčila Bled, ki ima v Sloveniji močan tržni položaj in s tem pospešuje tudi prodajo podjetju Design Vertikal. Takšna partnerstva ima podjetje tudi v državah nekdanje Jugoslavije, ki delujejo kot neodvisna franšizna podjetja, ki sem jih omenila v prejšnji točki prodaje po trgih.

Prav tako imajo v podjetju prodajno mrežo drugih senčil, za katere sicer niso specializirani, vendar jih s pomočjo partnerjev prodajajo kot izdelke podjetja Design Vertikal. To so plisirane zavese, primerne za samostojne stanovanjske enote, podjetja Senčila Žalec, podjetje Sonal, in podjetnik Vogrin Stanislav, pa sta proizvajalca elektronskih žaluzij. Nabava in prodaja izdelkov torej potekata v obe smeri.

V Tabeli 3 prikazujem oceno prihodkov od prodaje preko posrednega kupca Senčila Bled in hkrati prihodke od prodaje proizvodov drugih proizvajalcev, ki so dopolnilni program podjetja Design Vertikal. Oceno je podal lastnik podjetja na podlagi internih podatkov.

*Tabela 3: Ocena prihodkov od prodaje preko posrednih prodajalcev v obdobju 2007–2009 na domačem trgu*

Prihodki od prodaje	2007		2008		2009	
	v %	v €	v %	v €	v %	v €
Senčila Bled*	8	32.800	8	38.200	10	44.000
Senčila Žalec	2	11.700	3	12.600	4	13.200
Sonal	2	6.200	2	7.700	3	8.100
Vogrin Stanislav	2	6.400	1	7.100	1	7.800
Celotni prihodki od prodaje	100	943.973	100	1.300.017	100	880.006

**Opomba:** \* kupec nedokončanih proizvodov

Kot je razvidno iz Tabele 3, je glavni posredni kupec in prodajalec podjetje Senčila Bled. V času krize, ko je podjetje izgubilo nekatere posle, se je delež prihodkov, pridobljenih s pomočjo prodaje nedokončanih izdelkov podjetju Senčila Bled, povečal. Prav tako se povečuje delež pridobljenih prihodkov od prodaje drugih senčil, ki so primernejša za manjše kupce, tako vizualno kot po cenovni ugodnosti. V času krize in iskanju novega segmenta kupcev je ključen širok prodajni program, da na podlagi analize prodaje v podjetju lažje ugotovijo, na katere proizvode se morajo osredotočiti.

#### **D) Prodaja po kupcih**

Leta 2007 so v podjetju temeljito spremenili tržno strategijo, ko so kot ciljno tržno skupino izbrali projektantska podjetja in investitorje ter začeli ponujati in tržiti kompleksne rešitve zaščite pred soncem. Poleg senčil so začeli nuditi tudi energetske ekspertize učinkov posameznih vrst senčil, to so energetske učinki senčil na zmanjšanje stroškov klimatizacije. Z avtomatizacijo krmiljenja senčil lahko preko centralnega nadzornega sistema reguliramo stopnjo zasenčevanja prostorov glede na različno funkcionalnost prostorov. Z navedenimi aktivnostmi si krepijo svoj tržni položaj na področju kompleksnih sistemov senčil.

V Tabeli 4 prikazujem prihodke od prodaje neposrednim kupcem po podatkih zunanega računovodskega podjetja Finea Nucleus, ki opravlja računovodsko delo za Design Vertikal. Prihodki od prodaje zajemajo prihodke, ustvarjene v letu 2008 in 2009.

Do leta 2009 je bil največji poudarek na prodaji večjim gradbenim podjetjem v Sloveniji, kot so Vegrad, d. d., Energoplan, d. d., in drugi ter proizvajalcem strukturnih steklenih fasad, oken in zimskih vrtov, kot so Almont, d. o. o., Simer, d. o. o., in drugi. V obdobju 2008 in 2009, ko je na trgu že močan vpliv krize, so ustvarili še vedno razmeroma veliko prihodkov. Skupno v obeh letih je bilo to približno 2.000.000 € celotnih prihodkov od prodaje. Največji

problem pa predstavljajo odprte terjatve, ki nastajajo zaradi zapadlih neplačanih obveznosti, kar podrobneje predstavim kasneje v poglavju 1.3 (npr. obračanja terjatev). V Tabeli 4 (stolpec Pokritost) pa prikazujem odstotek plačanih prihodkov od prodaje določenim neposrednim kupcem konec leta 2009.

*Tabela 4: Prihodki od prodaje, ustvarjeni pri neposrednih kupcih podjetja, skupaj v letih 2008 in 2009 ter delež teh prihodkov v celotnih prihodkih od prodaje na domačem trgu*

KUPEC	TR v €	Delež na domačem trgu v %	Pokritost konec leta 2009 v %
Vegrad, d. d.	836.000	38	52
Energoplan, d. o. o.	124.000	6	0
Almont, d. o. o.	282.000	13	80
Simer, d. o. o.	270.000	12	90
Individualni kupci	64.000	3	100
Drugi	600.000	28	66
Skupaj	2.180.000	100	34

**Legenda:** TR: celotni prihodki od prodaje

Glavni delež (40 %) celotnih prihodkov predstavljajo posli z gradbenim podjetjem Vegrad, d. d., katerega krizo lahko spremljamo v letu 2010. Zaradi plačilne nediscipline je bilo konec leta 2009 kar 50 % teh prihodkov neplačanih in so postali terjatve. Tudi pri ostalih kupcih je plačilna nedisciplina velik problem, saj s tem močno ogrožajo poslovanje manjših podjetij. Takšno poslovanje je postalo za podjetje Design Vertikal zelo tvegano, saj ti prihodki predstavljajo kar 75 % celotnih prihodkov od prodaje, ustvarjenih v letih 2008 in 2009. To predstavlja velik del neplačanih prihodkov, od katerih pa mora podjetje vseeno plačati davek na dobiček in davek na dodano vrednost (DDV) državi. Tako se podjetje zadolžuje pri dobaviteljnih repromateriala, ima visoke obveznosti do države, hkrati pa ne dobi dejanskih prihodkov za opravljene posle. Na dolgi rok takšno tvegano poslovanje pomeni velike likvidnostne težave podjetja in ostale finančne in pravne težave, s katerimi bi se moralo soočiti.

## 1.2 Analiza kadrov

Vsako podjetje za dobro poslovanja potrebuje strokovno usposobljen kader, ki se čuti pripadnega podjetju in z veseljem opravlja svoje delo. Takšna klima med zaposlenimi pomaga rešiti tudi občasne težave in krize, v katerih se lahko znajde vsako podjetje. Podjetje Design Vertikal, d. o. o., je mikro družinsko podjetje in je po podatkih, pridobljenih pri vodstvu podjetja, ob ustanovitvi imelo le 2 zaposlena, to sta bila ustanovitelja. Kasneje se je število povečalo na 4 zaposlene, v obdobju 2000–2007, ko je bilo podjetje po izračunih kazalcev uspešnosti na višku razvoja, pa je imelo 10 zaposlenih (Design Vertikal, 2008, Računovodsko letno poročilo).

Organizacijska ureditev se ni spreminjala in je že od ustanovitve hierarhična, v obliki linije oziroma jo glede na centraliziranost odločanja imenujemo poslovno-funkcijska organizacijska

struktura (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 147–149). V samem vrhu je direktor podjetja, ki je tudi 100 % lastnik podjetja. Namestnica direktorja skrbi za finance in skupaj z direktorjem tvori upravo v podjetju Design Vertikal. Pod njo so poslovna sekretarka, komercialist, administratorka in vodja proizvodnje. Slednja je vodila ostali del kadra v proizvodnji, ki izdeluje in montira izdelke podjetja.

Direktor in njegova namestnica sta oba univerzitetno izobražena ekonomista in tako usposobljena za vodenje podjetja in njegovih financ. Poslovna sekretarka ima srednjo strokovno izobrazbo in je usposobljena za poznavanje različnih funkcij sistemov senčil glede na vrsto tkanine. Komercialist ima ključne značilnosti, potrebne za dobrega komercialista, ki so dobre komunikacijske sposobnosti za pridobivanje strank in ohranjanje stikov z njimi ter zagon in pripravljenost dela na terenu tudi zunaj rednega delovnega časa. Zaposlena delavca v proizvodnji sta v podjetju že od same ustanovitve in sta podjetju najbolj pripadna. Poznata proizvodnjo in procese obdelave proizvodov, saj sta strokovno usposobljena in imata dolgoletne izkušnje.

Tekom leta 2009 je prišlo do nekaj bistvenih sprememb. Zaradi pomanjkanja dela oziroma izogibanja tveganemu poslovanju je bilo podjetje primorano odpustiti dva delavca v proizvodnji. Sredi leta 2009 je v pokoj odšla administratorka, katere delo sedaj opravlja namestnica direktorja. Tako je podjetje konec leta 2009 zaposlovalo 4 ljudi v poslovnem sektorju in 2 zaposlena v proizvodnji (Design Vertikal, 2009, Računovodsko letno poročilo).

Prav tako ima zunanje sodelavce, ekipo monterjev, ki prilagodijo število potrebnih monterjev za določen objekt. V primeru manjših objektov sta dovolj dva učinkovita monterja, medtem ko za večje objekte potrebuje večje število monterjev, ki pa jih v podjetju zunaj sezone in ob padajočem trendu prodaje ne potrebujejo za redni čas zaposlitve. Tako jih po potrebi najamejo. Izkazalo se je, da zunanje najeti monterji delo izvajajo bolj kakovostno in hitreje, hkrati pa tudi prevzemajo garancijsko jamstvo za opravljena montažna dela.

### **1.3 Analiza poslovanja**

Bilanca stanja je statičen podatek in prikazuje premoženje, s katerim v podjetju razpolagajo na določen dan, ter vire financiranja, s katerimi financirajo to premoženje. Prikazuje presek finančnega položaja podjetja na določen dan (Hočevar, 2004, str. 223). V tem poglavju analiziram bilanco stanja podjetja Design Vertikal v obdobju 2007–2009, ki je priložena kot Priloga 1, objavljena pa je na podlagi uradno objavljenih bilanc stanja podjetja (Design Vertikal, 2009, Računovodsko letno poročilo).

Prikazujem spremembe sredstev in obveznosti do virov sredstev po posameznih postavkah (glej Prilogo 1). Celotna sredstva sestavljajo dolgoročna in kratkoročna sredstva. Struktura se skozi preučevano obdobje 2007–2009 drastično ne spreminja in ostaja v razmerju 50:50. Največji del dolgoročnih sredstev predstavljajo osnovna sredstva, največji delež kratkoročnih



sredstev pa so poslovne terjatve do kupcev. Celotna sredstva so se v letu 2009 glede na pretekli leti 2007 in 2008 rahlo povečala, vendar večjih sprememb ni bilo. Dolgoročna oziroma osnovna sredstva v podjetju Design Vertikal so se v letu 2009 glede na leto 2008 zmanjšala za 6 %, kar ne pomeni drastične spremembe in je posledica amortizacije ali odpisa zastarele opreme. Kratkoročna sredstva pa razdelimo na pomembnejše postavke zalog, poslovnih terjatev in denarnih sredstev. V primeru zalog je stanje takšno, da podjetje naroča večino materiala glede na povpraševanje, saj imajo dobavitelji zelo kratek dobavni rok in ni potrebno, da bi imeli material na zalogi. Na zalogi imajo blago za screene v vrednosti 80.000 € v povprečju ter aluminij za kasete, ki so namenjene screenu. Podjetje nima drugih zalog razen drobnega materiala, zato tudi nima sistema za učinkovito ravnanje z zalogami, ker ga ne potrebuje. Za podjetje bi bilo nesmiselno, da bi imelo stroške z zalogami, če lahko surovine naroča sproti. Občutno zmanjšanje zalog pa se je pojavilo leta 2009, saj ni več zmoglo nabavljati repromateriala in je izčrpalo obstoječe zaloge. Poslovne terjatve so se leta 2008 glede na leto 2007 povečale za 51 %. Plačilna nedisciplina je zahtevala, da podjetje Design Vertikal ne sprejema več tveganega poslovanja, zato je leta 2009 opaziti le manjšo rast terjatev. Kljub temu je slab pokazatelj, da terjatve ne padajo, torej je podjetje neuspešno pri izterjavi. Podjetje na transakcijskem računu ne zadržuje več kot 30.000 € v povprečju, saj večino dobička zadrži in nameni za razvoj in uvajanje novih izdelkov ter patentov in implementacijo novih tehnologij.

Pasivna stran bilance stanja so obveznosti do virov sredstev, ki jih prav tako prikazujem v Prilogi 1 za obdobje 2007–2009. Trajni kapital je trajni vir financiranja, ki se do leta 2009 stalno povečuje z uspešnim poslovanjem podjetja, v povprečju pa znaša 300.000 € in predstavlja 20 % virov financiranja. Ob ustanovitvi je podjetje vplačalo osnovni kapital v višini 8.763 €. Od takrat se je letno povečeval, saj je lastnik dobiček vlagal v nove investicije. Na strani virov financiranja je zanimivo opazovati postavke kratkoročnih in dolgoročnih obveznosti. Kratkoročne poslovne obveznosti v letu 2008 glede na leto 2007 rastejo za 25 % in leta 2009 znašajo že 500.000 €. To so obveznosti do dobaviteljev v višini 180.000 €, delavcev v višini 90.000 € in v največji meri obveznosti podjetja do lastnika, ki je kreditiral podjetje s svojo udeležbo skozi vsa leta poslovanja. Kratkoročne finančne obveznosti so kratkoročno posojilo pri Poštni banki Slovenije in znašajo okoli 25.000 € konec leta 2007 in 2008. Leta 2009 pa se povečajo za kar 275 %, kar kaže, da je imelo podjetje nekaj finančnih težav. Po podatkih lastnika je del teh obveznosti spet namenil z lastnim premoženjem, in sicer s posojilom v višini 35.000 €. Dolgoročnih poslovnih obveznosti podjetje v letu 2008 in 2009 nima, dolgoročne finančne obveznosti pa predstavljajo lizing financiranje nepremičnin, ki sicer zaradi odplačevanja pada na letni ravni. Zaradi dodatnih posojil v letu 2008 pa dolgoročne finančne obveznosti rastejo glede na leto 2007 za 37 %, nato pa leta 2009 ponovno padejo za 12 %.

Poleg bilance stanja je pomemben tudi izkaz uspeha podjetja, ki jo prikazujem v Prilogi 2. Izkaz poslovnega izida oziroma izkaz uspeha prikazuje prihodke in odhodke podjetja v določenem obdobju ter ustvarjeni poslovni izid. Kot sem omenila, izkaz uspeha sestavljajo

prihodki in odhodki, ustvarjeni v določenem letu. Prihodke razdelimo na poslovne prihodke, ki jih podjetje dobi od prodaje svojih izdelkov in predstavljajo največji delež. Potem imamo še finančne prihodke v obliki danih posojil in poslovnih terjatev ter izredne prihodke kot na primer prodajo osnovnih sredstev, izterjavo že odpisanih terjatev in podobno.

Prihodki iz poslovanja leta 2008 glede na preteklo leto rastejo do 35 % na letni ravni. Velik padec pa je leta 2009 nastal zaradi pomanjkanja posla. Napoved za leto 2010 pa je še slabša, saj analiza sedanjega stanja kaže padec še za 10 % na letni ravni. V letu 2011 in v vsakem nadaljnjem letu trenutno pričakuje stagnacijo. Razlog gre poleg novonastalih že opisanih situacij iskati na trgu, v dobi zrelosti življenjskega cikla izdelka, zaradi česar bo opazen upad cen izdelka.

Na drugi strani so odhodki, ki jih predstavljajo nastali stroški materiala, dela in drugi. To so poslovni odhodki, nastali zaradi prodaje proizvodov. Finančni odhodki so predvsem obresti iz financiranja. Stroški poslovanja glede na razvoj podjetja konstantno rastejo, leta 2008 za 12 % glede na leto 2007. Leta 2009 je sicer močnejši padec poslovnih odhodkov posledica manjšega števila prodanih proizvodov, vendar je pričakovano, da se bodo stroški povečevali tudi v prihodnje, skladno z večanjem proizvodnje in novejšimi tehnologijami, tudi z nakupom dveh strojev za razrez, robljenje in varjenje zunanjih senčil. Z bodočimi investicijami želijo v podjetju doseči večjo fleksibilnost proizvodnje in dvigniti kakovostno raven proizvodom z novimi tehnološkimi procesi. Višje stroške bodo povzročila tudi problematična manjša naročila s specifičnimi zahtevami in dimenzijami. Povečevala se bo zaloga in podaljševali dobavni roki, s tem pa se bodo povečevali materialni stroški. Tudi novejši repromateriali zahtevajo nove tehnološke procese, zato so tudi s tega vidika investicije v novo tehnološko opremo nujno potrebne. Stroški, ki bodo nastali v tem primeru, so stroški amortizacije opreme.

Podjetje vsako preučevano leto posluje z dobičkom, ki se leta 2008 poveča za 4-krat v primerjavi z letom 2007, vendar se leta 2009 rast umiri in višina dobička znaša skoraj 80.000 €, kar je še vedno visoka osnova za davek, ki ga mora podjetje izplačati državi. Čisti poslovni izid je razlika med celotnim poslovnim izidom in obračunanim davkom iz dobička kot deležem države v njem. To je poslovni izid, s katerim podjetje razpolaga in je v letu 2008 in 2009 ugoden glede na razmere, v katerih podjetje trenutno posluje.

Za podjetje Design Vertikal v nadaljevanju prikazujem stanje poslovanja v letu 2009 s pomočjo kazalnikov izračunanih na podlagi podatkov iz bilance stanja in izkaza uspeha iz leta 2008 in 2009.

Kazalniki stanja financiranja so usmerjeni v analizo načina financiranja v podjetju, kjer nas zanima višina dolgov oziroma kapitala v strukturi financiranja (Hočevar, 2004, str. 390). V podjetju se delež kapitala v financiranju ni bistveno spreminjal. Delež je v letu 2009 znašal 24,5 %. Kazalnik deleža kapitala v podjetju je tako v povprečju 20 %, kar ustreza predvsem

lastniku podjetja, saj obresti zmanjšujejo dobiček in s tem manjšajo davčno osnovo za davek iz dobička, kar ima še toliko večji pomen v kriznih časih in manjših podjetjih. Za posojilodajalce (banke) takšno razmerje ni ugodno, saj kaže na večje tveganje zmožnosti podjetja za vračilo glavnice in obresti. Zato je treba ugotoviti optimalno razmerje, kar pa zaradi dvojnega interesa ni vedno lahko.

Kratkoročni kazalnik likvidnosti podjetja nam pove, kakšna je sposobnost podjetja, da poravnava svoje kratkoročne obveznosti s kratkoročnimi sredstvi, ki jih ima. Priporočena vrednost znaša 2. Za podjetje Design Vertikal kazalnik znaša 1,45, kar pomeni, da se podjetje nahaja ravno na meji likvidnosti, vendar pa za zdaj še ni imelo večjih likvidnostnih težav. So se pa srečevali s kratkotrajnimi težavami izpolnjevanja obveznosti do dobaviteljev pri obsežnejših nabavah repromateriala.

Kazalniki gospodarnosti kažejo na učinkovitost poslovanja oziroma razmerje med prihodki in odhodki (Hočevar, 2004, str. 402). Gospodarnost poslovanja meri razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki. Kazalnik podjetja Design Vertikal znaša 1,17, kar pomeni, da podjetje posluje z dobičkom. Težave pri izračunih teh kazalnikov pa se pojavijo pri resnični opredelitvi stanja poslovanja, saj je kazalnik glede na izračune lahko ugoden, vendar ne kaže resničnega stanja. Prihodki od prodaje so lahko relativno visoki, kot pri podjetju Design Vertikal, a niso poplačani in so se spremenili v terjatve do kupcev, zato rezultati na njihovi podlagi niso natančen pokazatelj.

Kazalnik donosnosti sredstev kaže uspešnost porabe sredstev. Večji kot je kazalnik, bolj je podjetje uspešno pri poslovanju, vendar pa se dejanska uspešnost ugotavlja s primerjavo kazalnika najboljšega podjetja v panogi (Hočevar, 2004, str. 404). Donosnost sredstev podjetja Design Vertikal v letu 2009 je 3,5 %. Kazalnik je relativno nizek, predvsem zaradi višjih odhodkov. Tudi dobiček je bil občutno manjši, kar je sicer odraz slabšega poslovanja, ni pa nujno realen pokazatelj stanja, saj nižji dobiček pomeni nižjo davčno osnovo. Kazalnik prikazuje, da v podjetju Design Vertikal svojih sredstev niso racionalno izkoristili.

Donosnost trajnega kapitala pa je zanimiva za lastnike podjetja oziroma kapitala pri večjih podjetjih. Pokaže nam, koliko denarnih enot je ustvarila ena enota kapitala. Kazalnik se pogosto primerja z obrestnimi merami dolgoročnih vezav pri bank, da ugotovijo uspešnost svoje naložbe (Hočevar, 2004, str. 404). Donosnost je leta 2009 14 %, kar pomeni, da v podjetju z 1 enoto vložnega kapitala ustvarijo približno 14 denarnih enot. To je relativno ugoden kazalnik za morebitne investitorje oziroma vire finančnih sredstev.

Koeficient obračanja terjatev kaže na sposobnost posloводства podjetja pri izterjavi terjatev, pa tudi na plačilno sposobnost kupcev. Če število dni v letu (365) delimo z dobljenim koeficientom obračanja terjatev, dobimo povprečno dobo vezave terjatev do kupcev (Hočevar, 2004, str. 400). V podjetju Design Vertikal znaša koeficient obračanja terjatev 1,22, povprečna doba vezave terjatev do kupcev pa 299. Podatki so alarmantni, saj izračuni kažejo,

da podjetje Design Vertikal v povprečju kreditira kupca že kar 299 dni v letu 2009. Glede na plačilne roke, ki so maksimalno 90 dni, je zaskrbljujoč podatek o višini neplačanih terjatev, ki so nastale v letu 2009. V primeru, da kupec ne poravnava svojih obveznosti do podjetja v danem roku, mu le-to najprej pošlje pisni opomin, nato poskuša denar prisilno izterjati, in če še po tem dejanju ne uspe pridobiti vsaj dela terjatve, celotno zadevo preda podjetju, ki se ukvarja z odkupom terjatev. V letu 2009 in v času krize je takšnih podjetji, ki prevzemajo terjatve, vedno več. Večjih terjatev, kot jih ima podjetje Design Vertikal podjetja Vegrad, d. d., pa noče odkupiti nobeno podjetje.

## **2 PRIKAZ PANOGE**

Podjetje Design Vertikal sodi po standardni klasifikaciji dejavnosti, ki je nacionalni standard, v dejavnost C, ki določa predelovalne dejavnosti. Natančneje pa je dejavnost podjetja označena s šifro C22.230, ki opredeljuje Proizvodnjo izdelkov iz plastičnih mas za gradbeništvo po 5. nivoju Standardne klasifikacije dejavnosti SKD 2008 (Spletna stran Statističnega urada Republike Slovenije, 2010). Kljub temu, da je podjetje razvrščeno v dejavnost C, je njegova dejanska dejavnost bolj široko opredeljena, saj se ukvarja z zaključnimi deli v gradbeništvu. Tudi ta panoga je preširoka za relevantne podatke, zato v nadaljevanju predstavim temeljne značilnosti domačega trga proizvajalcev senčil.

Zelo velika konkurenca obstaja na področju konvencionalnih senčil, kot so žaluzije, rolete, lamelne zavesne in klasične zavesne, medtem ko je bistveno manjša pri vrstah senčil, kjer je potrebno večje vlaganje v tehnološko opremo in kjer veljajo zahtevnejši proizvodni standardi. Relativno monopolni položaj pa je na področju kompleksnih sistemov senčil, ko je potrebno interdisciplinarno delo za izbor in izvedbo senčil (arhitektura, energetika, avtomatika ipd.). Podjetje se danes ukvarja predvsem s proizvodnjo senčil, pa tudi nabavo materialov, prodajo outputov ter montažo le-teh. Poleg tega pa od leta 2008 nudijo tudi izračune energetskih učinkov senčil za zmanjšanje stroškov klimatizacije.

V kvalitativni analizi panoge uporabim Porterjev diamant petih silnic, ki analizira okolje, v katerem deluje podjetje. Bistvo tega modela je identificiranje ključnih značilnosti panoge in pomoč pri iskanju ciljev, da se podjetje lažje brani pred konkurenčnimi silami, ki so naslednje: nevarnost vstopa novih konkurentov, tekmovalnost med obstoječimi konkurenti, nevarnost substitutov ter pogajalska moč kupcev in dobaviteljev (Porter, 1985, str. 557).

Panoga proizvodnje izdelkov iz plastičnih mas je preširoka za smiselno analizo, zato sem naredila analizo konkurenčnosti med obstoječimi konkurenti v panogi, v katero sem zajela skupino 133 podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in montažo senčil oziroma podobnimi zaključnimi gradbenimi deli v gradbeništvu, in jih primerjala s podjetjem Design Vertikal. Pomembnejše spremenljivke, ki kažejo na stanje intenzivnosti obstoječe konkurence, so število konkurentov, ki je v moji analizi vzorec 133 podjetij proizvajalcev senčil, stopnja rasti panoge, ki sem jo opredelila s kazalniki števila zaposlenih ter prihodki od prodaje in

ustvarjenim dobičkom oziroma izgubo. Stanje sem primerjala s podjetjem Design Vertikal, in sicer s podatki iz izkaza uspeha in internimi podatki, pridobljenimi pri vodstvu. Da so podatki bolj primerljivi, sem izračunala povprečje za posamezno podjetju v zajetem vzorcu. Podatke prikazujem v tabeli, priloženi med prilogami (Priloga 3).

Kot je razvidno v Prilogi 3, se povprečno število zaposlenih v panogi skozi obdobje 2007–2008 giblje med 14–16 zaposlenih. V podjetju Design Vertikal, ki je manjše družinsko podjetje, se število zaposlenih giblje med 4–10 zaposlenih v obdobju od ustanovitve. Močan padec zaposlenih v panogi in prav tako v podjetju je bil leta 2009, kot je razvidno v tabeli (Priloga 3). Leta 2009 je povprečje panoge padlo iz 16 zaposlenih leta 2008 na 6 zaposlenih leta 2009. Čisti prihodki od prodaje v panogi znašajo leta 2008 približno 265.000.000 €, kar pomeni v povprečju slaba 2.000.000 € na podjetje v panogi. Preučevano podjetje pa je leta 2008 imelo skoraj 1.300.000 € prihodkov od prodaje. Podjetje je leta 2008 ustvarilo približno 145.000 € čistih prihodkov od prodaje na zaposlenega, v panogi pa so ustvarili 125.000 € na zaposlenega. Medtem ko je leta 2007 dobiček v panogi znašal v povprečju slabih 100.000 € na podjetje, je že leta 2008 padel na polovico. Tudi v podjetju Design Vertikal so leta 2007 ustvarili slabih 70.000 € dobička, a se padec v letu 2008 še ni poznal. Merjeno z vidika trajnega kapitala ima panoga skoraj 100.000.000 €, v podjetju pa dobrih 300.000 € v povprečju, kar je odstotkovno izraženo z okoli 0,3 % vrednosti kapitala celotne panoge. Ta spremenljivka se skozi obdobje v podjetju Design Vertikal ne spreminja bistveno. Sprememba je vidna leta 2009 v panogi, saj se trajni kapital zmanjša kar za 80 % in pade iz 100.000.000 na 20.000.000 €.

Leta 2009 je prišlo do preobrata tudi pri kazalnikih uspešnosti. Čisti prihodki od prodaje v panogi znašajo leta 2009 le še 69.000.000 €, kar pomeni v povprečju le še dobrih 500.000 € na podjetje v panogi. Podjetje Design Vertikal je imelo leta 2009 še slab 1.000.000 € prihodkov od prodaje, ampak so nastale že omenjene terjatve.

Podjetje je leta 2009 ustvarilo približno isti znesek čistih prihodkov od prodaje na zaposlenega, v panogi pa je ta znesek znašal le še slabih 90.000 € v povprečju.

Medtem ko je dobiček v panogi znašal v povprečju le še dobrih 10.000 € na podjetje, so v podjetju Design Vertikal ustvarili še vedno relativno visok dobiček, ki je v letu 2009 znašal 110.000 € (BIZI – Poslovni imenik, 2010).

Konkurenti v panogi proizvajalcev senčil se med seboj razlikujejo predvsem po kakovosti njihovih izdelkov, senčil. Na področju nizkocenovnih rešitev senčenja je konkurentov vedno več, medtem ko je trg kompleksnejših rešitev še dokaj nezasičen. Zaradi manjše kupne moči kupcev pa je težko pričakovati večje povpraševanje po kakovostnih rešitvah, ki so precej dražje.

Konkurenca v panogi ni omejena le na podjetja znotraj panoge, ampak jo določajo tudi podjetja, ki proizvajajo nadomestke. Proizvodi podjetja Design Vertikal ponujajo

uporabnikom funkcijo zatemnitve in hkrati energetska varčnost, saj prihranijo pri porabi energije. Ponudnikov podobnih izdelkov je na trgu vedno več, a so slabše kakovosti. V zunanosti ni bistvene razlike, senčila iz tkanine Mermet pa imajo dodatne energetska učinkovite funkcije. Veliko nevarnost zamenjave proizvodov oziroma storitev predstavljajo nadomestki izdelkov osnovnega sistema senčenja v obliki visoko razvitih tehnologij, ki so vedno bolj dostopni. To so na primer okna s funkcijo potemnitve steklenih površin ob določeni svetlobi, vendar so za povprečnega potrošnika v Sloveniji še predraga rešitev senčenja.

Nevarnost vstopanja novih konkurentov v panogo je odvisna od obstoja vstopnih ovir in odzivov, ki jih pričakujejo od obstoječih konkurentov (Jaklič, 2009, str. 279). V preučevani panogi ni posebnih ovir, zato pričakujemo vstop konkurentov na trg takoj, ko se razmere v gradbeništvu umirijo in bo na trgu ponovno nastopil trend novogradenj.

Z vidika ozkega ciljnega segmenta kupcev lahko trdimo, da je pogajalska moč v preteklem obdobju gospodarske krize relativno visoka. Od kupcev je namreč odvisno, ali bo prodor na trg uspešen ali ne. Poleg tega ima kakovost v tem pogledu odločujočo težo. Prednost podjetja je dobro ime in veliko referenčnih objektov, ki so oprijemljiv dokaz o resničnem energetskem prihranku screen senčila. Kakovost pa ni vedno odločujočega pomena, saj veliko potrošnikov kupuje izdelke, ki so cenovno ugodnejši, za krajši rok in ne gledajo več na prihranek, ki bi jim ga nakup dražjega izdelka prinesel čez nekaj let. Po drugi strani pa podjetje večkrat nastopa v verigi proizvajalcev, ki proizvodov ne prodaja končnim kupcem. S tega vidika kupci izgubljajo na pogajalski moči.

Dejavnost podjetja je v veliki meri odvisna od dobaviteljev, predvsem francoskega dobavitelja screen tkanine Mermet, zato je pogajalska moč dobaviteljev zelo visoka. Nedisciplinarnost plačil kupcev je zaostriła odnose med podjetjem Design Vertikal in njihovimi dobavitelji, ki so zaostriili plačilne roke in izpolnjevanja naročil. Za dobavo materiala zahtevajo predplačila, naročila niso več točna in nekateri dobavitelji so podjetje Design Vertikal zaradi slabe discipline plačevanja začeli omejevati z dobavo.

Iz prikazanega in napisanega lahko zaključimo, da je panoga kljub nekaterim precejšnjim padcem nekaterih kazalnikov oziroma rezultatov v letu 2009 dolgoročno gledano donosna in je v trendu naraščanja. Za dejavnost izdelave senčil vsekakor lahko trdimo, da obstaja na trgu veliko povpraševanja po izdelkih. Glede na trenutne trende gradnje objektov, ki imajo vse večje steklene površine, lahko trdimo, da bo še nekaj let veliko povpraševanja po različnih senčilih – notranjih in zunanjih. Enako velja za individualne stanovanjske objekte, kjer se lastniki hiš odločajo za različna notranja ali zunanja senčila, ki jim poleg praktične uporabe izdelka (zaščita pred vetrom, soncem, mrazom itd.) nudijo tudi dekorativno funkcijo. V novem segmentu podjetja Design Vertikal je konkurenca večja in bosta za prilagoditev razmeram in boj s konkurenco potrebna čas in investiranje v razvoj podjetja.

### **3 NASTOP KRIZE V PODJETJU DESIGN VERTIKAL**

Kriza je po navadi kratkotrajno, vendar neugodno in nezaželeno stanje v podjetju. Do nje pride zaradi različnih zunanjih in notranjih dejavnikov, na katere imajo managerji le omejen vpliv. Kriza pa je lahko tudi izhodišče za nadaljnji razvoj in rast podjetja. Krize se v posameznih podjetjih močno razlikujejo, prav tako njihov vpliv, zato je vedno treba pripraviti prilagojene programe preprečevanja in zdravljenja kriz. V splošnem pa krize lahko delimo glede na stopnjo intenzivnosti, z vidika hitrosti nastopa krize, glede na cilje, ki so ogroženi, in vezano na vzroke nastanka krize (Dubrovski, 2000, str. 172).

Glede na stopnjo intenzivnosti je mogoče razlikovati med potencialno krizo, ki opredeljuje takšno mogoče stanje, ki je glede na okoliščine zelo verjetno, čeprav še ni nastopilo, latentno krizo, ki se kaže v značilnih simptomih, ki jih lahko management zaznava ali pa tudi, ne zato ne ukrepa, ter akutno krizo, ki zajema že vse značilnosti in posledice krize. Akutna kriza je potemtakem lahko obvladljiva ali neobvladljiva. Z vidika hitrosti nastopa krize je mogoče razlikovati med nenadno (nepričakovano) krizo ter postopno (spoznavno) krizo. V odvisnosti od tega, kakšni cilji so ogroženi, pa krize razvrstimo na strateške krize, krize uspešnosti in krize likvidnosti. Ker vzroke nastanka krize delimo v dve skupini (notranje in zunanje), lahko tudi krize s tega vidika delimo na eksogene in endogene krize (Dubrovski, 2000, str. 172).

Na podlagi teh opredelitev bom v poglavju 3.1 ugotovila znake in vzroke za krizo v podjetju Design Vertikal ter določila, za kakšno krizo gre. Ugotovitve bom upoštevala tudi pri predlogih za reševanje podjetja iz krize.

#### **3.1 Znaki krize**

Znaki krize so simptomi, ki napovedujejo krizo ali že kažejo na krizno stanje v podjetju, vendar niso tudi dejanski vzroki kriznega stanja. Na podlagi analize obstoječega stanja iz poglavja 1 krizno stanje v podjetju Design Vertikal nastopa na vseh področjih. Na komercialnem področju prodaje je vidno krizno stanje, saj podjetje ne sprejema večjih naročil, pri manjših naročilih fizičnih oseb pa so cenovno neugodni. To se izkazuje v izkazu uspeha iz leta 2009, kjer so beležili padec prihodkov od prodaje za približno 30 % glede na prejšnje leto. Pred tem so celotni prihodki od prodaje rasli med 20 do 25 % na letni ravni v povprečju zadnjih petih let. Plačilno nedisciplino kupcev prikazujeta kazalnik obračanja terjatev do kupcev in povprečna doba vezave terjatev izračunana v poglavju 1. Leta 2009 je imelo podjetje še vedno visoke prihodke od prodaje, vendar ti niso bili poplačani in so povzročili velik porast terjatev do kupcev. Kljub neplačilom pa davčna zakonodaja Republike Slovenije določa, da mora gospodarska družba ne glede na to plačati DDV in davek na izkazani dobiček (Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb, Ur. l. RS, št. 117/2006, v nadaljevanju ZZDPO). Posledično se slabšata tudi likvidnost podjetja in plačilna sposobnost. Kazalnik likvidnosti sicer kaže, da je podjetje na meji likvidnostnih težav, vendar v letih 2009 in 2010 še ni imelo

resnih težav z izpolnjevanjem mesečnih obveznosti do zaposlenih, dobaviteljev in pokritjem fiksnih stroškov. Ko pokrijejo vse mesečne obveznosti, pa finančno ni sposobno vlagati v nadaljnji razvoj oziroma investirati v nakup nove tehnološke opreme, ki bi bila v tem času potrebna. Poleg tega je podjetje občasno zamujalo s plačili pri dobaviteljih, s čimer so se poslabšali dolgoletni odnosi. Dobavitelji in drugi partnerji zahtevajo predplačila za dobavo materiala, podaljšujejo se dobavni roki, slabšajo se pogoji poslovanja, saj tudi oni čutijo posledice gospodarske krize. Ker se zaradi plačilne nediscipline v podjetju Design Vertikal izogibajo večjim poslom, s tem primanjkuje dela v proizvodnji. Zaradi pomanjkanja dela in zmanjševanja stroškov pa je podjetje moralo ukiniti dva delovna mesta v proizvodnji in odpustiti višek delovne sile.

### **3.2 Vzroki za krizo in opredelitev vrste krize**

Vzroki krize so dejanski krivci za nastalo situacijo. Z dobro analizo le-teh jih lahko odpravimo oziroma preprečimo, da bi imeli tudi v prihodnosti vpliv na poslovanje podjetja. Vzroke kriznega stanja v podjetju delimo na notranje in zunanje. Večji vpliv imamo seveda pri odpravi notranjih vzrokov, na zunanje pa se v podjetju lahko tudi prilagodijo.

Notranji vzroki krize so v podjetju nastopili kot posledica slabega vodenja in strateških ciljev, ki so jim sledili. Strateško je bilo podjetje napačno usmerjeno na večje projekte, medtem ko se na manjše kupce niso osredotočili, zato je notranji vzrok krize zanemarjanje trženja in nizka vlaganja v trženje. Pred krizo je podjetje sodelovalo le na večjih projektih, kot so novogradnje stanovanjskih in poslovnih stavb. Zaradi dobrih referenc in udeležbe na pomembnejših sejmih ali seminarjih pa je bilo prepoznavno med projektanti, arhitekti in večjimi investitorji, ki so bili ciljna skupina podjetja. Kupci so zaradi manjše kupne moči vse bolj osredotočeni na ceno in niso več razdvojeni med dodano vrednostjo, ki jo dobijo s kupljenim izdelkom, in višino cene. Vedno bolj je pomembna čim nižja cena za še sprejemljivo kakovost, saj kupci kupujejo izdelke za krajši rok in ne razmišljajo več o dolgoročni uporabnosti in prihrankih, ki bi jih na dolgi rok lahko dosegli. Zaradi manjšega povpraševanja so proizvajalci, kot je podjetje Design Vertikal, primorani znižati cene in prilagoditi ponudbo, da bo dostopnejša širši populaciji. Zaradi nastalih sprememb in iskanja novih segmentov kupcev bodo nujno potrebne tudi večje investicije v oglaševanje, kot so izdelava učinkovite spletne strani in druge vrste oglaševanja ter pospeševanja prodaje, ki jih predstavljam v poglavju 4.1 med ukrepi za izhod iz krize.

Notranji vzroki so poznani tudi z nazadovanjem v proizvodnji in premalo investicijami v tehnološke procese. Zaradi tega se podaljšujejo dobavni roki, povečuje se število reklamacij in posledično je prisotno nezadovoljstvo kupcev. Pri večjih kupcih je poslovanje postalo tvegano, pri manjših kupcih pa sta potrebni hitra odzivnost in fleksibilnost, kar podjetju predstavlja dodatne stroške. Posledično so se v letu 2009 začeli močno kazati finančni simptomi krize. Posledica kriznega stanja je tudi likvidnostni problem podjetja, saj dobavitelji



repromateriala zahtevajo predplačila in terjajo zapadle terjatve, ki jih v podjetju ne morejo poravnati, saj banke ne odobravajo posojil brez ustreznih jamstev, kupci pa ne poravnajo obveznosti do podjetja, ki je že izpolnilo svoje.

V največji meri imajo na poslovanje podjetja Design Vertikal vpliv zunanji vzroki, kot je gospodarska kriza v gradbeništvu. V splošnem so se na trgu pojavili varčevalni ukrepi, ki so privedli do zmanjšanja investicij, kar v gradbeništvu pomeni manj novogradenj, zmanjšala se je kupna moč, kar pomeni manjše povpraševanje po nadstandardnih izdelkih. Prav tako je pričakovan padec investicij v nova stanovanja, hkrati pa se je padanje pri investicijah v druge stavbe in objekte ustavilo in bo po letu 2012 postopoma okrevalo. Ocenjujejo tudi, da bodo na gospodarstvo vplivale tudi spremenjene mednarodne in domače okoliščine na finančnih in medbančnih trgih. Banke so pri kreditiranju zasebnega sektorja postale previdnejše in napovedujejo, da v kratkem še ne bo prišlo do umiritev, naj se pa stanje ne bi zaostrovalo (UMAR, 2010, Pomladanska napoved gospodarskih gibanj).

V poglavju 3.1 omenjeni ZZDPO (Ur. l. RS, št. 117/2006) v večji meri zavira možnosti rešitve iz krize, saj so potrebne mnoge zakonske spremembe za lojalno poslovanje manjših, a produktivnih podjetij, kot je podjetje Design Vertikal. V primeru, ko je imelo podjetje težave s plačilno nedisciplino večjega gradbenega podjetja, je moralo državi, namesto da bi ta ukrepala, plačati davek od prihodkov, ki jih še niti ni realizirala.

V danih razmerah takšna mala podjetja, ki imajo nek potencial za uspeh, potrebujejo pomoč države oziroma obliko finančne pomoči, saj prav takšna inovativna in produktivna podjetja pripomorejo k oživitvi gospodarstva. Namesto pomoči pa so se zaostriale še cene virov financiranja. Po podatkih Banke Slovenije znesek odobrenih kreditov nebančnemu sektorju v letu 2009 ne dosega niti petine zneska v letu 2008, ko je že bilo čutiti vpliv krize. Državne banke tako ne dajejo več posojil oziroma so ta zelo draga, saj se je referenčna obrestna mera od leta 2008 do leta 2009 zvišala za 2 odstotni točki in bila na povprečni ravni obrestnih mer za kredite podjetjem v Ekonomski monetarni uniji (EMU) tudi več kot 300 bazičnih točk nižja (6,5 %) kot v Sloveniji (cca. 21 %). Kreditna aktivnost se je v prvih dveh mesecih leta 2010 izboljšala, vendar obstaja negotovost pritiska na likvidnost bank, ko bo Evropska centralna banka zaradi prevelikega povpraševanja pričela z umikom dostopnosti do virov na mednarodnih finančnih trgih (Banka Slovenije, 2009, Letno poročilo). V času krize grozijo tudi stečajni bank, predvsem samostojne veje tujih bank, kot je banka Hypo, ki se je znašla v globoki krizi, matična banka pa ni hotela ponuditi pomoči. Stečaj bi v tem primeru pomenil, da gre na primer premoženje, ki je financirano z lizing pogodbo, v stečajno maso banke, čeprav je lahko že skoraj poplačano. Takšen problem se je zgodil v primeru podjetja Design Vertikal, vendar na srečo scenarij banke ni več tako slab, da bi ogrozil nepremičnine podjetja, saj je banko Hypo v 100 % lastniško last prevzela avstrijska vlada. Problem pa ostaja in je v bančni zakonodaji, ki to omogoča (Hren & Vaupotič, 2009, Poslovni dnevnik).

Glede na obravnavano obdobje in kazalnike podjetja vse kaže na prisotnost latentne krize, ki že prehaja v akutno stanje, zato je potrebno hitro ukrepanje, da bi bila kriza še obvladljiva. Treba bo pripraviti temeljit sanacijski načrt prestrukturiranja podjetja na vseh prizadetih poslovnih funkcijah. Največ poudarka bo na področju zniževanja stroškov in izboljševanja kakovosti, fleksibilnosti z usmeritvijo v nov strukturni program proizvodov ter primerni načrt nadaljnjih investicij. V podjetju Design Vertikal je kriza nastopila bolj kot ne nenadno in nepričakovano, saj so vsi trendi kazali na možnost kontinuiranega razvoja podjetja še v nadaljnjih 10 letih, brez pretiranih vložkov, z nadpovprečnim letnim poslovanjem. Nato pa se je leta 2007 zrušil nepremičninski trg in ogrozil poslovanje gradbenih podjetij. Najbolj so krizo občutila manjša podjetja, kot je podjetje Design Vertikal, ki na nepremičninskem trgu nastopa kot podizvajalec večjih gradbenih podjetij. Vzroki za krizo v podjetju Design Vertikal so večinoma zunanji (na primer plačilna nedisciplina večjih kupcev ali zakonodaja), zato bi po tem vidiku opredelila eksogeno krizno stanje, ki pa je posledica tudi nekaterih notranjih vzrokov. Če povzamem, so v podjetju zaradi krize prizadeta vse poslovne funkcije od kadrov, nabave, prodaje, proizvodne in financ. V naslednjem poglavju zato postavim temelje za prestrukturiranje podjetja in začetek nalog, ki bodo naravnane v prihodnost razvoja podjetja Design Vertikal.

#### **4 PRESTRUKTURIRANJE PODJETJA DESIGN VERTIKAL**

Krizno stanje v podjetju neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja, vendar traja relativno kratek čas. Rešitev oziroma izhod iz takšnega stanja pa je lahko le propad ali ozdravitev podjetja. Tako lahko gre za podjetju ugodno rešitev (ozdravitev, ponovno oživitev, razvoj z donosnim poslovanjem) ali pa je položaj precej neugoden (propad, prenehanje, stečaj) (Dubrovski, 2004, str. 139-140). Pri zdravljenju kriznega stanja v malih podjetjih gre predvsem za omejenost obstoječih razpoložljivih sredstev in omejene možnosti pridobitve novih ali manjkajočih sredstev. To pomeni manjšo podporo iz zunanjega okolja, ki ga predstavljajo država z zakonskimi obveznostmi, in odrekanje pomoči manjšim podjetjem. Banke, ki so v kriznih časih pomemben vir financiranja, pa se večinoma izogibajo poslovanju s podjetji v kriznem stanju.

Za začetek izstopa iz krize morajo biti praviloma izpolnjeni trije pogoji (Dubrovski, 2004).

1. *obstajati mora zdravo poslovno jedro* (osnovna dejavnost, nosilni program), ki je sposobno zagotavljati pozitiven denarni tok tudi z vidika razvoja oz. prihodnosti (pozitiven izid iz poslovanja). Analiza obstoječega stanja kaže, da preteklo uspešno poslovanje podjetja Design Vertikal omogoča podjetju, da prebrodi nastale težave v dani situaciji in uspešno nadaljuje s svojim poslovanjem. Potrebno bo hitro ukrepanje in prilagoditev novim razmeram na trgu, vendar je podjetje dobro situirano in ima potencial za nadaljnji razvoj, kar omogoča tako trg kot vlaganja dobička v razvoj in večanje trajnega kapitala oziroma premoženja podjetja;
2. *sposoben managerski tim* je drugi pomemben pogoj za uspešen izhod iz krize. Pri analizi kadra podjetja Design Vertikal ugotavljam, da je podjetje mikro družinsko, saj zaposluje

do največ 10 zaposlenih. Prav tako so ti zaposleni pripadni podjetju, saj so nekateri že od ustanovitve, drugi pa že nekaj let na delovnih mestih v podjetju. Zato imajo poleg pripadnosti tudi dolgoletne izkušnje s proizvodnimi in poslovnimi procesi. Tudi lastnik je od ustanovitve isti in uspešno vodi podjetje ter sledi maksimizaciji dobička, ki ga je vedno v celoti namenil vlaganju v razvoj podjetja;

3. *razpoložljivi finančni viri* (po možnosti dolgoročni) za zagotovitev razvojnega koraka oziroma oživitve poslovanja podjetja so zadnji pogoj, pri katerem nastajajo v času krize manjši problemi, saj so banke previdnejše pri odobravanju kreditov, prav tako so se zaostri pogoji in povečale obrestne mere. Napoved v finančnem sektorju pa ni slaba, saj naj bi se kmalu umirile tudi razmere na finančnem trgu. Podjetje Design Vertikal so v času krize reševali dobri odnosi in preteklo poslovanje s Poštno banko Slovenije (PBS, d. d.), ki je z manjšimi kratkoročnimi posojili pomagala podjetju v najbolj kriznih likvidnostnih težavah. Podjetje si v času krize težje pridobi dolgoročne finančne vire. Pomoč pri investiciji v novo tehnološko opremo je razpis za nepovratna sredstva Slovenske izvozne družbe (SID), na katerem je uspešno sodelovalo tudi podjetje Design Vertikal in pridobilo možnost delnega financiranja nove naprave za obdelavo tkanine.

Zdravljenje krize podjetja je lahko uspešno, če istočasno poteka na vseh poslovnih funkcijah oziroma področnih strukturah v podjetju, prav tako pa lahko podjetje poskuša vplivati na zunanje okolje, v katerem posluje. V ta namen v nadaljevanju predstavim možne rešitve iz krizne situacije podjetja Design Vertikal z notranjimi aktivnostmi na področjih prodaje, nabave, proizvodnje in financiranja. Del prestrukturiranja pa je odvisen od zunanjih aktivnosti in možnosti vplivanja na spremembe zunanjega okolja. V primeru prestrukturiranja podjetja Design Vertikal predlagam ukrepe na področju obstoječe zakonodaje v Republiki Sloveniji.

## **4.1 Področja prestrukturiranja**

Razreševanje obstoječih problemov v podjetju je ključnega pomena. V primeru podjetja Design Vertikal na podlagi narejene analize stanja ugotavljam, da je ključno prestrukturiranje na področju prodajne funkcije, in sicer programsko-tržno prestrukturiranje. Ta pa ni mogoče brez prestrukturiranja ostalih poslovnih funkcij proizvodnje, nabave, kadrov in financiranja. V tem pogledu v nadaljevanju predstavim predloge aktivnosti na posameznih poslovnih funkcijah in prikažem predvidene poslovne učinke prestrukturiranja.

### **4.1.1 Prestrukturiranje prodajne funkcije**

Prestrukturiranje prodajne funkcije v podjetju pomeni uspešno izboljševanje obstoječih proizvodov podjetja, razvijanje boljšega asortimenta, ki bo nadomeščal zastareli program, in razvijanje popolnoma novega proizvoda oziroma storitev (Pučko, 2008, str. 135).

Poleg programskega je pomemben tudi vidik tržnega prestrukturiranja, zato bom združeno predstavila oba. Programsko-tržno prestrukturiranje mora zagotoviti večjo uspešnost (donosnost) in učinkovitost poslovanja (produktivnost, ekonomičnost). Prvi ukrep je nov marketinški pristop, saj bodo v podjetju Design Vertikal pretežno ohranili svoj dosedanji tržni program izdelkov Sunscreen, ki podjetju še vedno predstavlja glavni delež prodaje, in bo trend prodaje po vseh napovedih še rasel. Drugi ukrep je zagotoviti optimalen program, ki bo cenovno dosegljiv in hkrati zanimiv ter dovolj kakovosten za nov tržni segment, ki ga predstavljajo fizične osebe. Del programskega prestrukturiranja pomeni usmeritev v nove sisteme senčil, kot so energetske varčna senčila, notranji dekorativni program, senčila z vzorcem po želji kupca (print senčila) ter energetske aktivna senčila.

Potrebno bo predvsem ugotoviti, kako učinkovito povečati prodajo notranjih senčil. Podjetje mora svoj program približati kupcem na tiste lokacije, kjer je obstoječa ponudba notranje opreme največja in v sklop katere spada tudi ponudba notranjih senčil. Primerna prodajna točka je Lesnina center Brdo v Ljubljani, kjer je največja frekvenca ciljnih kupcev. Prodajne lokacije bi odprli tudi v treh največjih nakupovalnih centrih v Ljubljani, Mariboru in Celju. Prodajna mesta bodo opremljena z atraktivnimi eksponati in dodatki za notranjo opremo. Prikazano bo avtomatizirano in integrirano krmiljenje na osnovi tehnologije Centralnega nadzornega sistema. Za prikaz celovite ponudbe bodo vsa prodajna mesta opremljena s foto in video galerijo z namenom intenzivne animacije kupca. Na željo kupca se bo v nestandardnih primerih izvajalo svetovanje tudi neposredno na domu. Velika pridobitev pa je izdelava nove spletne strani, saj se podjetje do sedaj ni pojavljalo na spletu, kar je predstavljalo velik zaostanek za konkurenco. Tako bodo izboljšali tudi komunikacijo s kupci, ki bodo lahko kar preko spleta poslali svoje povpraševanje oziroma vprašanja glede možnih rešitev.

V primeru zunanjih senčil pa v večji meri ostajajo večji kupci, to so investitorji večjih poslovno-stanovanjskih objektov ter graditelji individualnih hiš (direktni investitor). Zanimivi niso tisti investitorji, ki gradijo objekte za neznanega kupca in so jim v interesu samo najcenejše rešitve senčenja, brez ocene energetskih učinkov. Ciljni kupci zunanjih senčil so tisti, ki dajejo velik poudarek srednjeročnim energetskim prihrankom na račun vgradnje energetske varčnih in funkcionalnih senčil. To so sicer dražja senčila, ki pa zagotavljajo takšne energetske prihranke, da je investicija v celoti finančno pokrita že v 5–6 letih. Omenjene kupce v podjetju iščejo posredno preko projektantov oziroma projektantskih organizacij. Načrtovati morajo individualne tehnične predstavitve pri vseh velikih projektantskih organizacijah, kjer bodo sodelovali tudi zunanji strokovnjaki s področja energetike in avtomatizacije krmiljenja. Za manjše projektantske organizacije in samostojne projektante pa bodo organizirali predstavitve proizvodov v sklopu strokovnih prireditev, kot je sejem DOM na Gospodarskem razstavišču v Ljubljani. Spletna stran bo vsebinsko prilagojena tudi projektantom, ki bodo obveščali s tekočimi novicami o dogodkih in aktualnimi članki, ki bodo objavljeni tudi v strokovnih revijah za gradbeništvo in arhitekturo. Cilj je tako imeti stalno strokovno rubriko v vsaj eni takšni reviji.

V programsko-tržnem prestrukturiranju pa je treba upoštevati tudi nekatere sodobne posebnosti izdelka, predvsem naraščajoči pomen storitev. Tako je bolj kot odnos med kupcem in prodajalcem ob prodaji izdelka pomemben odnos prodajalca do kupca pred nakupom in še precej več odnos prodajalca do kupca po nakupu. Pred nakupom je zelo pomembno, s kakšnim pristopom podjetje skuša pridobiti nove oziroma obdržati obstoječe kupce. Ob sklepanju pogodbe morata biti obe strani lojalni in izpolniti obveznosti, ki jih imata. V primeru obravnavanega podjetja poteka nakup od naročila kupca do sestave korektne ponudbe, sklenitve pogodbe in izpolnjevanja obveznosti s strani kupca in prodajalca. Ponakupna storitev je montaža, ki je izvedena zelo kakovostno, v primeru reklamacij pa mora podjetje tudi ustrezno ukrepati in odpraviti napake, če so le-te upravičene. Prav tako pa bodo potekale posebne aktivnosti pospeševanja prodaje. V sodelovanju s Poštno banko Slovenije (PBS, d. d.) bodo svojim individualnim kupcem ponudili kratkoročne brezobrestne potrošniške kredite. Bančne obresti bo pokrivalo podjetje samo, v breme rabatom, ki ga v primeru prodaje na kredit ne bi odobrvali kupcem. V sodelovanju z banko Hypo Lizing pa pripravljajo posebno ponudbo za pravne osebe na osnovi lizing prodaje. Pri prestrukturiranju prodajne funkcije napovedujem pesimistično varianto ustvarjenih prihodkov od prodaje, ki leta 2012 znašajo 1.000.000 €.

#### **4.1.2 Prestrukturiranje funkcije proizvodnje in nabave**

Zelo pomembno je, da podjetja stalno investirajo v svoj razvoj. Na področju proizvodnje to pomeni zamenjavo zastarelih osnovnih sredstev, odpravljanje ozkih grl z dobro organizacijo proizvodnje, dobro politiko zalog in ugodno lokacijo obrata. Pri nabavi pa je pomembno zagotoviti razpoložljivost dobave repromateriala ob pravem času, iskanje ugodnejših virov in vzpostavljanje strateških partnerstev.

Tako je tudi v podjetju Design Vertikal pomemben del prestrukturiranja razvoj proizvodnje. Prvi vidik je nakup nove tehnološke opreme, s katero bodo izboljšali procese in skrajšali pretočni čas od nabave do končne montaže izdelka. Obseg proizvodnje bodo prilagajali segmentu kupcev, saj bodo proizvodi večinoma specifični, zato je potrebna tudi sprememba politike zalog. Svoj dobiček lastnik podjetja Design Vertikal vsako leto zadrži in ga nameni za različne investicije, kot je bil leta 2007 nakup novih večjih proizvodnih in poslovnih prostorov, nakup nove tehnološko dodelane opreme, strojne naprave za razrez tkanine s centralnim nadzornim sistemom, ki omogoča natančen razrez in drugo. Zaradi kompleksnih oblik fasad in steklenih površin pa bo ponovno nujen večji vložek v nakup nove naprave za razrez, ki bo omogočala razrez večjih mer blaga (do sedaj je maksimalno 230 x 250 cm) in razrez v kompleksnejših oblikah (na primer trapezno ali krožno). S tem bi podjetje pridobilo veliko prednost pred konkurenti.

V času krize se je treba hitro odzvati in skrajšati pretočni čas v podjetju (od nabave materiala do montaže izdelka pri kupcu). Kljub temu da ima čas odločujočo vlogo, pri zmanjševanju ne smejo trpeti drugi pomembni kriteriji v podjetju, kot so kakovost izdelkov, fleksibilnost

proizvodnje in stroški. Slednje morajo znižati tudi tako, da omejijo oziroma izločijo aktivnosti, ki ne prispevajo visoke donosnosti. Aktivnosti namreč lahko razdelimo na tiste, ki dajo izdelku dodano vrednost, in tiste, ki na vrednost izdelka nimajo vpliva. Te druge je smiselno izločiti, če nimajo drugih pomembnih funkcij za podjetje.

V podjetju so se na krizo že odzvali z zmanjšanjem števila zaposlenih v proizvodnji, precej pa se nagibajo tudi k zunanjemu izvajanju aktivnosti, ki niso več donosne za podjetje in bi jih koristili le še po potrebi. Tako bi imeli v podjetju lastno proizvodnjo na tehnološko visokem nivoju ter kooperacijsko proizvodnjo, med katerima bi potekalo poslovno-tehnično sodelovanje. Podjetje že sodeluje z zunanjimi sodelavci, monterji, ki jih vodi samostojni podjetnik Dušan K., s. p., v nadaljevanju DK. Del proizvodnje, ki predstavlja glavni delež prodaje (to so Screen senčila), bi ostal pod podjetjem Design Vertikal, drugi del proizvodnje zunanjih žaluzij pa bi v zunanje izvajanje prevzel samostojni podjetnik Dragan S., v nadaljevanju DS. Vključno z delom proizvodnje bi prevzel že zaposlena delavca, ki bosta zaposlena kot samostojna podjetnika in ne več pri podjetju Design Vertikal. Prav tako DS prevzema skrbi za vse kooperacije, ki so že ustvarjene na relaciji Design Vertikal – poslovni partnerji, ter pridobiva nove kooperante po posvetovanju z Design Vertikal. Nabavo vseh komponent in repromateriala za proizvodnjo zunanjih žaluzij, nabavo vsega pomožnega materiala, drobnega inventarja in novih potrebnih ročnih orodij za potrebe proizvodnje izvaja DS. Obstoječa velika orodja Design Vertikal pusti v uporabi za proizvodnjo DS, redno vzdrževanje in popravila prevzema DS kot tudi kasnejšo zamenjavo teh orodij. Prostor za proizvodnjo prav tako zagotovi Design Vertikal brez neposredne najemnine. Ta strošek bi sporazumno všteli v stroške končnih izdelkov. Garancijska jamstva za kakovost izdelkov prevzema DS, garancijsko jamstvo za montažo pa se neposredno prenese na izvajalca montaže (DK). Cene in komercialne pogoje za montažo in servis določa DK v sodelovanju z DS in Design Vertikal. Glede na preteklo poslovanje podjetja Design Vertikal predvidevam za leto 2012 manjše stroške materiala, in sicer v višini 160.000 € na letni ravni in druge stalne stroške v višini 55.000 € na letni ravni.

#### **4.1.3 Prestrukturiranje kadrovske funkcije**

Prestrukturiranje na kadrovskem področju pomeni postavitve nove strukture, ki se nanaša na zaposlene bodisi kot celoto ali posamezne dele v podjetju. V podjetju so že zmanjšali število zaposlenih v proizvodnji. Prav tako bodo v upravnem delu ukiniteli neproduktivna delovna mesta in prerazporedili delovno silo na produktivnejša delovna mesta.

Namen kadrovskega prestrukturiranja je postavitve takšne strukture kadrov v podjetju ali nekem področju, ki bo najbolje omogočala doseganje zastavljenih ciljev. V podjetju se tako nagibajo, da bi čim več aktivnosti oddali v zunanje izvajanje, saj je to že bilo uspešno pri montaži senčil. Seveda je zato potreben usposobljen kader, ki bo delo opravil pravilno in korektno.

Kadrovska strategija je osrednja točka širšega načrtovanja organizacije podjetja Design Vertikal in podpira prejšnje strategije. Osredotočili se bodo na novo strukturo organizacije in večino aktivnosti oddali v zunanje izvajanje. Podjetje Design Vertikal bo še vedno skrbelo za vodenje financ ter prevzemalo glavne naloge komercialne, kar se tiče nabave repromateriala za izdelke visoke kakovosti. Skrbeli bodo tudi za funkcije tržnega komuniciranja, izvoz in uvoz. V ta namen bodo v poslovnem oddelku ohranili delovna mesta direktorja, namestnice, komercialista in poslovne sekretarke. Delo komercialista bo učinkovitejše, če bo ta motiviran s plačilom, vezanim na ustvarjeni prihodek od prodaje, kar do sedaj ni bilo. Predvideni stroški dela leta 2012 za štiri redno zaposlene znašajo 85.000 €.

#### **4.1.4 Prestrukturiranje finančne funkcije**

Cilj nove strukture virov financiranja je izboljšanje kapitalske strukture podjetja. Tako je v prvi vrsti treba v podjetju dezinvestirati. Do sedaj so v podjetju veliko investirali, tudi v nepremičnine, ki so zagotavljale visoko donosnost za pokritje obveznosti do virov financiranja. Donos teh nepremičnin je bil na letni ravni celo večji od obveznosti kredita. Z zlomom trga nepremičnin pa so se cene le-teh in posledično cene najemnin močno znižale. Zato so tudi na tem področju nujne spremembe. Vračilo kredita je postalo breme tekočega poslovanja podjetja, najemnine pa ne predstavljajo več stabilnega donosa, zato bi bilo primerno dezinvestirati podjetje s prodajo teh nepremičnin, ki jih trenutno dajejo v najem, ter tako pridobiti vire za financiranje novih programov senčil. S tem bi si povečali finančno moč, plačilno sposobnost in zmanjšali finančno tveganje.

Prav tako bo na tem področju treba ukrepati glede finančnega tveganja, s katerim se vsakodnevno srečuje podjetje pri svojem poslovanju. Zaradi velike finančne nediscipline in neučinkovitih ter dragih sodnih postopkov izterjave, podjetje pripravlja potrebno dokumentacijo za zavarovanje tveganja neplačil domačih in tujih kupcev. To bodo zavarovali pri Slovenski izvozni družbi (SID), ki bo predhodno ugotavljala boniteto potencialnih kupcev, na osnovi katere bo podjetje sklepalo prodajne pogoje za večje kupce doma in v tujini.

Vežano na simulacije poslovnih učinkov na prestrukturiranje podjetja Design Vertikal ugotavljam, da bi kljub pesimistični napovedi, v letu 2012 že poslovali pozitivno. Ob predvideni 40 % pokritosti prihodkov od prodaje (400.000 €) in upoštevanju stalnih stroškov (300.000 €) ter stroškov proizvodnje (40.000 €) znaša dobiček iz poslovanja 60.000 € na letni ravni, kar pomeni, da bo podjetje poslovalo pozitivno.

## **4.2 Predlog zunanjih ukrepov za spremembo zakonodaje**

To podpoglavje obsega izbrano ključno obstoječo problematiko, ki poslabšuje gospodarski položaj malih podjetij v sedanji gospodarski situaciji. Krizne razmere na področju

gradbeništva niso rezultat samo splošne gospodarske krize, ampak predvsem zelo slabe zakonske regulative na tem področju, ki dovoljuje podrejen in neenakovreden položaj malih izvajalcev zaključnih gradbenih del do investitorjev in velikih gradbenih poslovnih sistemov, kot je Vegrad, d. d., in medijsko izpostavljen primer projekta Celovški dvori v Ljubljani. Zato se je pri Gospodarski zbornici Slovenije oblikovalo združenje podizvajalcev, katerega glavni pobudnik je direktor podjetja Design Vertikal. Glavni namen združenja je izdelati in posredovati v zakonodajno proceduro temeljne spremembe in dopolnitve tistih zakonskih aktov, ki povzročajo poglobljanje kriznih razmer v gradbeništvu.

Naštete pobude so bile s strani podjetja Design Vertikal preko Gospodarske zbornice Slovenija že posredovane na Ministrstvo za gospodarstvo in Ministrstvo za finance, zato je sedaj odvisno od aktualnih ministrstev, ali bodo ukrepala na tem področju in preko pobud uspela rešiti malo gospodarstvo, ki je vsekakor zelo pomembno tudi za izboljšanje gospodarskega ugleda naše države. Predstavljam probleme na posameznih področjih zakonodaje in omenjene ukrepe za izboljšanje pogojev poslovanja v prihodnosti.

Veliko problemov je vezanih na odnose investitorjev, ki so v primeru podjetja Design Vertikal večja gradbena podjetja do manjših podjetij, kot je podjetje Design Vertikal, ki nastopajo kot podizvajalci na večjih gradbenih projektih.

Prvi se nanaša na tehnično dokumentacijo, ki jo investitorji zahtevajo od svojih podizvajalcev za pridobitev uporabnega dovoljenja. To dokumentacijo so jim podizvajalci praviloma dolžni dati na osnovi pogodbenih obveznosti. Hkrati pa se dogaja, da naročnik ne poravnava svojih pogodbenih obveznosti do podizvajalcev in jim še grozi z morebitno gospodarsko škodo, ki bi s takšnim ravnanjem nastala. Takšne situacije pogosto vodijo do izsiljevanja in izčrpavanja podizvajalcev, ko glavni izvajalci prenašajo vsa bremena in špekulacije na podizvajalce. Upravni organ naj torej izda uporabno dovoljenje za dokončan objekt šele takrat, ko investitor predloži dokumente, da so vsi izvajalci in podizvajalci poplačani v celoti skladno s sklenjenimi izvajalskimi pogodbami.

Prav tako se investitorjem ne nalaga dolžnosti zagotavljanja virov denarnih sredstev, ki so potrebna za plačilo vseh načrtovanih in izvršenih investicijskih del. Pogosto se dogaja, da investitor za sklenjene izvajalske pogodbe nima zagotovljenih zadostnih lastnih sredstev in kreditov, ampak načrtuje financiranje investicije iz pričakovanih bodočih prilivov, ki pa so povezani z vedno večjimi tržnimi tveganji. Tako se vedno pogosteje dogaja, da zmanjka finančnih sredstev predvsem za financiranje zadnje faze izgradnje gradbenih objektov in se plačila izvajajo z veliko zamudo ali pa do plačil sploh ne pride. Investitor bi moral poleg tehnične dokumentacije zagotoviti tudi realne vire financiranja načrtovane investicije. V ta namen mora izločiti lastna namenska sredstva, za tuje vire financiranja pa zagotoviti ustrezne kreditne pogodbe ali bančna garancijska jamstva oziroma druge vire financiranja. Izjavo in jamstvo o zagotovitvi sredstev za financiranje investicijskih projektov pa bi izdala banka, pri



kateri ima investitor transakcijski račun, ali za to pooblaščen organ pri Gospodarski zbornici Slovenije.

Po drugi strani je pomembna naloga ukrepanja na strani države na področju izvršb. Obstoječ Zakon o izvršbi in zavarovanju (Ur. l. RS, št. 57/2009, 51/2010) sicer omogoča uporabo instituta izvršbe na osnovi verodostojne listine, vendar v izvršilnem postopku postavlja dolžnika v superioren položaj, ko lahko že brez pravih dokaznih sredstev z ugovorom ustavi tako izvršbo kot tudi zadevo preusmeri v pravdni postopek, ki pomeni dolgoročno finančno izčrpavanje upnika, dolžniku pa daje dovolj časa za morebitne institucionalne in organizacijske spremembe, s pomočjo katerih se poizkuša izogniti obveznosti plačila dolga. Predlog ukrepa je določilo, da morajo med pravnimi subjekti v izvršbenem postopku imeti verodostojne listine pravni status brez možnosti ugovora dolžnika, ki bi zadržal izvršbo na osnovi verodostojne listine. Ugovor dolžnika zoper sklep o izvršbi na osnovi verodostojne listine bi se lahko izvajal le v pravdnem postopku, ki pa ne zadrži izvršbe, ko dolžnik z verodostojnimi materialnimi dokazi izpodbija tiste verodostojne listine upnika, na osnovi katerih je bila realizirana izvršba na osnovi verodostojne listine. V primeru, da dolžnik dokaže neverodostojnost listin upnika, pa bi moral ta vrniti prejeta denarna sredstva z zamudnimi obrestmi. Za neverodostojnost listin pa bi odgovorne osebe kazensko odgojavale.

Prav tako Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (Ur. l. RS, št. 59/2010, 52/2010) ne ščiti dovolj interesov upnikov in premalo sankcionira kršitve dolžnikov. Vse to je povod za vedno večjo plačilno nedisciplino, ki povzroča eksistenčne finančne probleme predvsem v manjših podjetjih. Ta problem pa dobiva nove dimenzije v sedanjem času oteženega in dragega najemanja premostitvenih kratkoročnih kreditov. Izdane menice brez protesta bi se morale unovčevati v celoti tudi v primeru, če na datum dospelja menice v plačilo na transakcijskem računu ni dovolj denarja. V tem primeru je dolžan izplačati menico tudi iz drugih transakcijskih računov, če pa tudi ta sredstva ne zadoščajo v celoti, se izplačilo menic izvaja prioritavno sukcesivno tako dolgo, da so v unovčenje poslane menice v celoti poplačane.

Zadnji predlagani ukrep je vezan na likvidnostne težave, ki so posledica vseh zgoraj naštetih problemov malih podjetij. Vsa neplačila in zaostreni pogoji poslovanja vodijo podjetja v propad. Namesto da bi jim država priskočila na pomoč, jih bremeni še z obveznostmi do države. Pravni gospodarski subjekti kot davčni zavezanci so pogosto v položaju, ko jim likvidnostna situacija ne omogoča rednega plačevanja zapadlih davčnih obveznosti. Tako so davčni zavezanci za DDV dolžni poravnati obračunan DDV do zadnjega v mesecu za pretekli mesec, čeprav se plačilni roki podaljšujejo že v pogodbenih razmerjih za več kot 60 dni, poleg tega pa prihaja še do pogostih zamud plačil po zapadlih terjatvah. V takšnem primeru podjetja brezobrestno prisilno kreditirajo državni proračun in še slabšajo svojo reproduktivno in razvojno sposobnost. Davčna uprava Republike Slovenije (DURS) bi lahko oblikovala kriterije, kdaj so podjetja kot davčni zavezanci upravičena predložiti ukrep davčne izvršbe. Predlagani ukrep je, da takrat, ko dolžnik ni upniku poravnal svojih finančnih obveznosti iz

pogodbenega razmerja in ko upnik predloži DURS verodostojne listine, kot so pogodbe, dobavnica ali primopredajni zapisniki in računi. S takšno davčno izvršbo se poravna DDV in akontacija davka na dobiček.

Poleg obveznosti do države morajo podjetja poravnati tudi obveznosti do dobaviteljev in drugih upnikov. Za pomoč v obliki najemanja kratkoročnih kreditov pa banke zahtevajo vse več garancij pri ugotavljanju kreditne sposobnosti malih podjetij, ki bi v tem recesijskem obdobju s fleksibilnim prestrukturiranjem proizvodnje sicer priskrbela nove posle, vendar za to potrebujejo povečana obratna sredstva. Kreditojemalec bi lahko ponudil za zavarovanje vračila kratkoročnih kreditov odstop terjatev banki, kot je SID banka, ki na osnovi tega izda garancijsko jamstvo komercialnim bankam, pri katerih kreditojemalci najemajo kratkoročne kredite.

Če bodo dani predlogi sprejeti in tudi dejansko uporabljeni, bo to izboljšalo pogoje za ponovno oživitev gospodarstva Slovenije. Hkrati pa bo pomenilo, da lahko podjetja uspešno vplivajo na zunanje okolje, v katerem delujejo.

## **SKLEP**

V diplomskem delu sem predstavila krizo v podjetju Design Vertikal, tako znake možnih kriz kot vzroke zanjo, saj lahko le z dobro analizo krize dosežemo uspešno reševanje podjetja. Bistvo diplomskega dela je bilo predlagati prestrukturiranje podjetja, ki je do leta 2007 uspešno poslovalo in imelo velik potencial za nadaljnjo rast, ki jo je zaustavila svetovna gospodarska kriza.

Celovito sem analizirala obstoječe stanje podjetja v obdobju 2007–2009 in ugotovila, da so bistvene spremembe nastale leta 2009. Zmanjšali so se prihodki od prodaje, povečale so se terjatve to kupcev in obveznosti do virov sredstev. Zato sem na podlagi bilance stanja in uspeha izračunala računovodske kazalnike in glede na rezultate opredelila znake krize v podjetju Design Vertikal in vzroke zanjo. Vzroki so notranji, na katere ima podjetje možnost vplivati, in zunanji, na katere se podjetje lahko zgolj prilagodi. Kljub temu v zadnjem delu predstavljam ukrepe za odpravo zunanjih vzrokov, nastalih zaradi pomanjkljive zakonodaje na področju gradbeništva in celotnega gospodarstva v Sloveniji.

Kratkoročni ukrepi za prestrukturiranje podjetja in možne izhode iz krize so nov marketinški pristop, zahtevana garancijska jamstva za plačila kupcev, zmanjšanje števila večjih projektov in sprejemanje manjših naročil fizičnih kupcev ter zmanjševanje stroškov predvsem na področju dela. V nenadnem kriznem stanju so se morali v podjetju hitro odzvati in sprejeti omenjene ukrepe, da bi čim manj občutili posledice.

Dolgoročni ukrepi na področju prodaje pomenijo prilagoditev novemu segmentu kupcev s širšim programom specifičnih proizvodov in ponudbo kakovostne pred- in ponakupne

storitve. Prav tako je dolgoročni ukrep reorganizacija proizvodnje in oddajanje nekaterih aktivnosti v zunanje izvajanje ter finančno prestrukturiranje za izboljšanje kapitalske strukture podjetja.

Vsi ti ukrepi bodo kljub potrebnim začetnim vložkom podjetje Design Vertikal dolgoročno razbremenili stroškov, kot so stroški dela, nabave materiala in drugi. Prav tako ne bodo prevzemali garancijskega jamstva in stroškov morebitnih reklamacij. Kljub slabšemu poslovanju v letu 2008 in 2009 zaradi novih razmer na trgu pa v podjetju verjamejo, da bo reševanje iz krize uspešno in bodo po napovedih za leto 2012 ponovno uspešno poslovali.

## LITERATURA IN VIRI

1. Banka Slovenije. (2009). Letno poročilo Banke Slovenija. Ljubljana: Banka Slovenije.
2. *BIZI – Poslovni imenik*. Najdeno 8. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/MarketAnalysis.aspx>.
3. Design Vertikal d.o.o. (2008). Računovodsko letno poročilo podjetja Design Vertikal d.o.o. Ljubljana: Design Vertikal d.o.o.
4. Design Vertikal d.o.o. (2009). Računovodsko letno poročilo podjetja Design Vertikal d.o.o. Ljubljana: Design Vertikal d.o.o.
5. Dubrovski, D. (2000). *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
6. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
7. Hočevar, M. (2004). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Hren, B. (2009, 15. december). Prej kot Hypo banka v težavah Hypo leasing. *Poslovni dnevnik*. Najdeno 15. avgusta 2010 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/poslovni\\_dnevnik/1042323169](http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042323169).
9. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. *JAPTI – Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije*. Najdeno 8. avgusta 2010 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Bosna\\_in\\_Hercegovina/Predstavitev\\_drzave\\_4304.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bosna_in_Hercegovina/Predstavitev_drzave_4304.aspx).
11. *JAPTI - Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije*. Najdeno 8. avgusta 2010 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Hrvaska/Predstavitev\\_drzave\\_4285.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Predstavitev_drzave_4285.aspx).
12. *JAPTI - Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije*. Najdeno 8. avgusta 2010 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Srbija/Predstavitev\\_drzave\\_4247.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Srbija/Predstavitev_drzave_4247.aspx).
13. Lipovec, F. (1983). *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Porter, M. (1985). *Competitive Advantages*. New York: Free Press.
15. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

17. Statističen urad Republike Slovenije. (2010). Gradnja stavb, Slovenija, 2009 - končni podatki. Najdeno 2. avgusta 2010 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/tema\\_ekonomsko\\_gradbenistvo.asp](http://www.stat.si/tema_ekonomsko_gradbenistvo.asp).
18. Statističen urad Republike Slovenije. (b. l.). Standardna klasifikacija dejavnosti 2008. Najdeno 5. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978>.
19. UMAR – Urad za makroekonomske analize in razvoj. (2010). Pomladanska napoved gospodarskih gibanj. Ljubljana: UMAR.
20. Vaupotič, V. (2009, 15. december). Banko Hypo Alpe Adria so Bavarci prodali avstrijski državi za 3 evre. *Poslovni dnevnik*. Najdeno 11. avgusta 2010 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/novice/aktualne\\_zgodbe/1042323194](http://www.dnevnik.si/novice/aktualne_zgodbe/1042323194).
21. Zakon o davku od dohodka pravnih oseb. *Uradni list RS št. 117/2006*.
22. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. *Uradni list RS št. 126/2007*.
23. Zakon o izvršbi in zavarovanju. *Uradni list RS št. 51/2010*.

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja Design Vertikal v obdobju 2007–2009 v € .....	1
Priloga 2: Izkaz uspeha podjetja Design Vertikal za obdobje 2007–2009 v €.....	2
Priloga 3: Podatki o proizvajalcih senčil v obdobju 2007 – 2009 v €.....	3

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja Design Vertikal v obdobju 2007–2009 v €

	2007	2008	Indeks 2008/2007	2009	Indeks 2009/2008
<b>Dolgoročna sredstva</b>	969.631	932.587	96	873.981	94
Opredmetena osnovna sredstva	860.824	816.287	95	763.702	94
Dolgoročne finančne naložbe	108.324	99.421	92	94.058	95
<b>Kratkoročna sredstva</b>	650.012	799.433	123	868.633	109
Zaloge	145.006	67.076	46	28.864	43
Kratkoročne poslovne terjatve	469.878	708.484	151	742.816	105
Kratkoročne finančne naložbe	0	0	n.p.	0	n.p.
Denarna sredstva	35.128	23.873	68	96.953	406
Aktivne časovne razmejitev	11.141	23.995	67	41.256	352
<b>SKUPAJ SREDSTVA</b>	1.630.301	1.739.136	107	1.767.649	102
<b>Trajni kapital</b>	318.458	371.315	117	431.553	116
<b>Kratkoročne obveznosti</b>	423.508	527.194	124	598.012	113
Poslovne kratkoročne obveznosti	398.500	501.852	126	502.921	100
Finančne kratkoročne obveznosti	25.008	25.342	101	95.091	375
<b>Dolg. Obveznosti</b>	888.057	839.349	95	735.668	88
Poslovne dolgoročne obveznosti	274.015	0	n.p.	0	n.p.
Finančne dolgoročne obveznosti	614.042	839.349	137	735.668	88
Pasivne časovne razmejitev	278	1.278	460	2.416	189
<b>SKUPAJ OBVEZNOSTI</b>	1.630.301	1.739.136	107	1.767.649	102

Priloga 2: Izkaz uspeha podjetja Design Vertikal za obdobje 2007–2009 v €

	2007	2008	Indeks 2008/2007	2009	Indeks 2009/2008
<b>Poslovni prihodki</b>	960.098	1.300.535	135	880.009	68
Čisti prihodki iz prodaje	943.973	1.300.017	138	880.006	68
Drugi poslovni prihodki	16.125	518	3	3	1
Sprememba vrednosti zalog	97.268	- 73.408	(75)	- 19.641	27
<b>Kosmati donos iz poslovanja</b>	1.057.366	1.227.127	116	860.368	70
<b>Poslovni odhodki</b>	990.350	1.109.197	112	750.821	68
Stroški blaga, materiala in storitev	783.992	872.898	111	531.194	61
Stroški dela	140.839	161.263	115	129.415	80
Drugi poslovni odhodki	65.519	75.036		90.212	
<b>Dobiček iz poslovanja (EBIT)</b>	67.016	117.930	176	109.547	93
Finančni prihodki	2.388	1.451	61	37	3
Finančni odhodki	47.388	52.938	112	30.569	58
Izredni prihodki	2.480	1.739	70	160	9
Izredni odhodki	8.903	0	n.p.	0	n.p.
<b>Celotni prihodki</b>	1.062.234	1.230.317	116	860.565	70
<b>Celotni odhodki</b>	1.046.641	1.162.135	111	781.390	67
<b>Celotni dobiček</b>	15.593	68.182	437	79.175	116
Davek iz dobička	4.304	14.748	343	17.353	118
<b>ČISTI POSLOVNI IZID</b>	11.289	53.434	473	61.822	116



Priloga 3: Podatki o proizvajalcih senčil v obdobju 2007 – 2009 v €

	2007		2008		2009	
	Panoga	Podjetje DV	Panoga	Podjetje DV	Panoga	Podjetje DV
Število podjetij zajetih v analizo	133	1	133	1	133	1
Prihodki od prodaje v panogi v €	233.261.847	-	265.289.767	-	69.484.207	-
Prihodki v posameznem podjetju v povprečju*	1.753.848	943.973	1.994.659	1.300.017	522.473	880.006
Število zaposlenih v panogi	1.927	-	2.076	-	787	-
Povprečno št. zaposlenih v posameznem podjetju*	14	10	16	9	6	6
Prihodki na zaposlenega v povprečju*	125.274	134.801	124.666	144.065	87.078	143.907
Čisti dobiček/izguba v panogi v €	12.390.377	-	7.115.286	-	1.506.914	-
Povprečni dobiček v podjetju*	93.160	67.016	53.498	117.930	11.330	109.547
Trajni kapital v podjetju v povprečju*	762.150	318.458	103.523.506	371.315	20.373.162	431.553

Legenda: \* dejanski podatki za podjetje Design Vertikal

Vir: BIZI – Poslovni imenik, 2010.