

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

MATEJA ŠIVEC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POSLOVNI NEUSPEH IN NJEGOVO REŠEVANJE
V PODJETJU MURA

Ljubljana, september 2010

MATEJA ŠIVEC

IZJAVA

Študentka Mateja Šivec izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Maksa Tajnikarja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNI NEUSPEH IN NJEGOVO REŠEVANJE S TEORETIČNEGA	
VIDIKA	2
1.1 Opredelitev poslovnega neuspeha	2
1.2 Proces nastanka poslovnega neuspeha	2
1.3 Vzroki za poslovni neuspeh	3
1.4 Reševanje poslovnega neuspeha	5
1.4.1 Preobrat v podjetju.....	5
1.4.2 Organiziranje zdravih jeder podjetja oz. feniksov.....	7
1.4.3 Prodaja podjetja.....	7
1.5 Priznanje dokončnega neuspeha- stečaj podjetja	8
2 POSLOVNI NEUSPEH V PODJETJU MURA	8
2.1 Pregled preteklega poslovanja podjetja Mura	9
2.1.1 Začetki Mure.....	9
2.1.2 Preusmeritev na zahodne trge.....	9
2.1.3 Vrhunec krize in poskus reorganizacije podjetja.....	12
2.1.4 Razglasitev stečaja podjetja.....	13
2.2 Najpomembnejša kritična področja v podjetju Mura	13
2.2.1 Usmerjenost k dodelavnim poslom.....	13
2.2.2 Tržno- prodajne aktivnosti.....	14
2.2.3 Kadrovska politika.....	14
2.2.4 Lastništvo in vodenje podjetja.....	15
3 ZGLEDI USPEŠNIH EVROPSKIH PODJETIJ	16
3.1 Poslovni model Zara	16
3.2 Poslovni model Benetton	18
3.3 Poslovni model Hugo Boss	20
4 REŠEVANJE POSLOVNEGA NEUSPEHA V PODJETJU MURA	20
4.1 Poti reševanja poslovnega neuspeha v podjetju Mura	20
4.1.1 Preobrat v podjetju Mura.....	21
4.1.2 Feniksi v podjetju Mura.....	22
4.1.3 Prodaja podjetja Mura.....	23
4.2 Priznanje dokončnega neuspeha- stečaj podjetja Mura	24
4.3 Poslovni koncepti za prestrukturiranje podjetja Mura	26
4.3.1 Razvoj blagovne znamke.....	27
4.3.2 Tržno- prodajni ukrepi.....	27
4.3.3 Oblikovanje.....	28
4.3.4 Organizacija podjetja.....	28
4.3.5 Informacijski sistem.....	29
4.3.6 Kadrovska politika.....	29
4.3.7 Iskanje priložnosti v zunanjem okolju podjetja.....	30

4.3.8 Lastništvo in vodenje podjetja.....	31
SKLEP.....	31
LITERATURA IN VIRI.....	33
PRILOGE	

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Prihodki podjetja Mura v obdobju 1997- 2002</i>	<i>10</i>
<i>Tabela 2: Analiza strukture stroškov podjetja Mura za obdobje 2004-2008.....</i>	<i>10</i>
<i>Tabela 3: Čisti prihodki od prodaje, zaposlenost in produktivnost v podjetju Mura.....</i>	<i>10</i>
<i>Tabela 4: Povprečne plače v podjetju Mura v obdobju 2004-2008.....</i>	<i>11</i>
<i>Tabela 5: Čisti poslovni izid in kazalniki dobičkonosnosti v podjetju Mura.....</i>	<i>11</i>
<i>Tabela 6: Naložbe v podjetju Mura.....</i>	<i>12</i>
<i>Tabela 7: Kratkoročna in dolgoročna zadolženost v podjetju Mura.....</i>	<i>12</i>
<i>Tabela 8: Razmerje med dodelavnimi posli in lastnimi blagovnimi znamkami v podjetju Mura.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabela 9: Pomembnejše postavke iz bilance uspeha za prikaz izgube iz operativnega in finančnega poslovanja podjetja Mura v obdobju 2004-2008.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabela 10: Kratkoročni koeficient, pospešeni koeficient, stopnja zadolženosti in delež kapitala v financiranju podjetja Mura.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabela 11: Izračun praga rentabilnosti oz. točke preloma v podjetju Mura.....</i>	<i>25</i>

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Proces nastanka poslovnega neuspeha.....</i>	<i>3</i>
<i>Slika 2: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Mura leta 2008.....</i>	<i>15</i>
<i>Slika 3: Sestava virov sredstev v podjetju Mura v obdobju 2002-2008.....</i>	<i>21</i>
<i>Slika 4: Organizacijska struktura skupine Mura.....</i>	<i>23</i>

UVOD

S poslovnim neuspehom se slej ko prej sreča vsako podjetje. Mnoga podjetja ga vedno znova uspešno premagujejo s prilagajanjem hitro spreminjajočim se gospodarskim in političnim razmeram v okolju ter si tako zagotavljajo konkurenčno prednost pred ostalimi. Druga tega zaradi različnih razlogov niso sposobna narediti, zato propadejo. Bistveno je, da je poslovni neuspeh sestavni del podjetništva in ekonomskega procesa, pri katerem podjetja, ki niso sposobna preživeti v ostrih konkurenčnih pogojih propadejo in s tem naredijo prostor novim konkurenčnejšim podjetjem. S tem pa se povečuje učinkovitost narodnega gospodarstva, saj na trgu ostajajo samo najuspešnejša podjetja.

V diplomskem delu preučujem poslovni neuspeh na primeru podjetja Mura. Mura je primer podjetja, pri katerem je bil poslovni neuspeh stalnica skoraj celo desetletje in ki kljub temu, da se v vsem tem času ni nikoli čutilo, da bi se položaj lahko kakorkoli izboljšal, zaradi različnih razlogov ni propadla, vse do lanskega leta, ko se je nad njo pričel stečajni postopek. V diplomskem delu odgovarjam na vprašanje: ali je bil stečaj res prava odločitev v primeru reševanja podjetja Mura oz. katere so bile druge možne rešitve podjetja in zakaj ostale rešitve niso prišle v poštev. Na ta način želim ugotoviti, kakšne možnosti ima podjetje pri reševanju poslovnega neuspeha. V diplomskem delu opozarjam tudi na kritična področja, ki so v Muri prisotna danes in na negativne smernice v prihodnosti na področju dodelavnih poslov, v katere je danes izrazito usmerjena Mura in pri katerih so potrebne izrazite spremembe. Drugo vprašanje, ki sem si ga postavila pri diplomski nalogi je: s katerimi poslovnimi koncepti naj podjetje izvede prestrukturiranje, da se izogne ponovnemu poslovnemu neuspehu, ki je bil njegova stalna spremljevalka v preteklosti. Odgovor na to vprašanje sem poiskala s pomočjo primerjave Mure z najuspešnejšimi evropskimi podjetji na področju oblačilne oz. modne industrije in sicer z Inditexom (Zaro), Benettonom in Hugo Bossom.

Namen diplomskega dela je preučiti proces poslovnega neuspeha in vzrokov za neuspeh v podjetju ter prikazati možnosti njegovega reševanja, oz. ugotoviti, kdaj je sploh smiselno reševati podjetje in na kakšen način, oz. kdaj je čas za priznanje dokončnega neuspeha podjetja. Cilj diplomskega dela pa je prikazati poslovni neuspeh in načine njegovega reševanja na konkretnem primeru podjetja Mura, ter podati poslovne koncepte s pomočjo katerih bi podjetje ohranilo zdrava jedra tudi po stečaju. Na ta način želim nakazati prihodnje razvojne smernice podjetja Mura.

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretičen in praktičen del. V prvem poglavju s pomočjo sinteze in deskripcije obravnavam poslovni neuspeh, vzroke za poslovni neuspeh in njegovo reševanje s teoretičnega vidika. Praktičen del je razdeljen na tri poglavja. V drugem poglavju tako podajam vzroke za poslovni neuspeh v podjetju Mura s pregledom preteklega poslovanja podjetja in opisom najpomembnejših kritičnih področij, ki podjetje zaznamujejo danes. Pri

tem poglavju sem uporabila metodo analize. V tretjem poglavju s pomočjo komparativne metode podajam zglede najuspešnejših evropskih podjetij na področju oblačilne oz. modne industrije. Četrto poglavje zajema načine reševanja podjetja Mura in najpomembnejše poslovne koncepte za preoblikovanje podjetja po stečaju.

1. POSLOVNI NEUSPEH IN NJEGOVO REŠEVANJE S TEORETIČNEGA VIDIKA

1.1 Opredelitev poslovnega neuspeha

V ekonomski znanosti ne obstaja neko enotno pravilo za opredelitev poslovnega neuspeha (ang. business failure), opredelitve se razlikujejo glede na pristop k proučevanju, predmet preučevanja, uporabljeno metodologijo in opredelitev, ki jo v državi preučevanja za poslovni propad uveljavlja zakonodaja. Beaver (1966) opredeljuje poslovno neuspešna tista podjetja, ki so v sodnem postopku zaradi prekoračitve sredstev na svojem bančnem računu. Blum (1969) opredeljuje poslovno neuspešna tista podjetja, ki so v skladu z dogovorom z upniki sprožila stečajni postopek, da bi poravnala svoje obveznosti. Everett in Watson (1996) omenjata pet alternativnih opredelitev poslovnega neuspeha: diskontinuiteta lastništva, diskontinuiteta poslovanja (prenehanje poslovanja podjetja), stečaj, preprečitev nadaljnjih izgub in neuspeh pri rasti podjetja (failure to 'make a go of it'). Carter in van Auken (2006) pa sta opredelila vsaj naslednje skupine poslovnega neuspeha: prenehanje poslovanja iz katerihkoli razlogov, stečaj oziroma izguba zaupanja upnikov podjetij ter likvidacija podjetij z namenom preprečitve nadaljnjih izgub.

Za namen te diplomske naloge sem za opredelitev poslovnega neuspeha uporabila definicijo Brigham (1996), ki pravi, da je poslovno neuspešno tisto podjetje, ki je zaključilo poslovanje z neporavnanimi obveznostmi. S tem dopuščam možnost, da lahko podjetje kljub neuspešnosti nadaljuje s poslovanjem, v tem primeru je potrebno s čim hitrejšimi ukrepi začeti z reševanjem podjetja, ali pa podjetje dokončno preneha s poslovanjem, v tem primeru sledi stečaj podjetja, v katerem so poslovne prvine realocirane v bolj dobičkonosno uporabo.

1.2 Proces nastanka poslovnega neuspeha

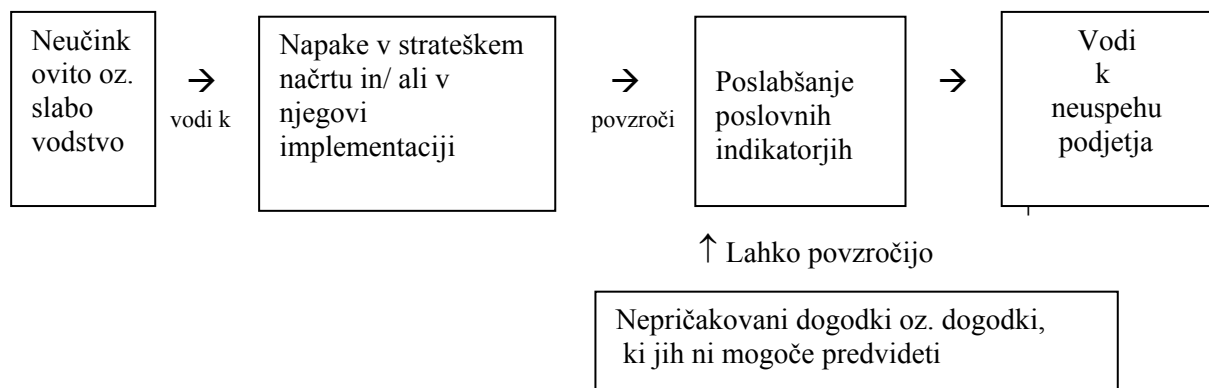
Da bi lahko razumeli, kako pride do poslovnega neuspeha v podjetju, moramo poznati dejavnike, ki vplivajo na podjetje in so predstavljeni v naslednjem modelu procesa nastanka poslovnega neuspeha, ki ga opisujeta Sharma in Mahajan (1980, str. 81).

Uspešnost podjetja je rezultat interakcije dveh velikih skupin dejavnikov. Prvič, na poslovanje podjetja vplivajo številni dejavniki, ki izvirajo izven podjetja in na katere managerji v podjetju ne morejo vplivati. Taki zunanji dejavniki so npr. stopnja rasti v gospodarstvu, nepričakovane preference, vedenje in obnašanje kupcev, sprememba strukture in operativnih značilnosti trga, politične spremembe, krize,... Druga velika skupina dejavnikov izvira

znotraj podjetij samih. Te dejavniki determinirajo sposobnost podjetja, da izkoristi dane resurse ter se z njimi prilagaja konstantno spreminjajočemu poslovnemu okolju.

Podjetje ima številne dolžnosti v skladu z doseganjem poslovnih rezultatov. Prvič, podjetje mora dosegati določene poslovne rezultate na trgu kot npr. določena vrednost prodaje, rast prodaje, konkurenčna tržna delnica ter določeno moč na trgu. Drugič, lastniki podjetja pričakujejo, da bo podjetje dosegalo določene finančne rezultate npr. profitnost, rast in likvidnost. Končno, tudi ostali udeleženci v podjetju ali zunaj njega npr. zaposleni, dobavitelji, skupnosti v bližnji okolici,... pričakujejo, da bo podjetje izpolnjevalo določene cilje npr. stabilnost zaposlitve, kreditosposobnost ter dobro sodelovanje z okoliškimi skupnostmi. Podjetje je lahko kaznovano z neuspehom, če ni sposobno izpolnjevati eno oz. več svojih dolžnosti. Te izpolnjuje z izvajanjem strateškega načrta. Kako dobro podjetja izpolnjujejo svoje dolžnosti merimo s poslovnimi indikatorji.

Slika 1: Proces nastanka poslovnega neuspeha



Vir: Sharma & Mahajan, Early warning indicators of business failure, 1980, str. 81.

Vse zgoraj povedano lahko sedaj uporabimo pri razumevanju modela nastanka poslovnega neuspeha, ki je prikazan na Sliki 1. Neuspešno oz. slabo vodstvo običajno vodi k napakam v formuliranju strateškega načrta podjetja ali k napakam v njegovi izvedbi. Slab strateški načrt bo neučinkovit, ne glede na to kako dobro se izvaja. Nasprotno pa je lahko odličen strateški načrt neučinkovit, če se slabo izvaja. Take napake vplivajo na poslovne indikatorje, s katerimi merimo poslovni neuspeh podjetij. Torej napake managementa so glavni vzrok neuspešnosti podjetja, poslovni indikatorji pa predstavljajo simptome morebitnega neuspeha. Avtorja ugotavljata, da je na podlagi večine študij, ki preučujejo neuspeh podjetij ali proizvodov, kar 90 % vseh neuspehov posledica napak managementa.

1.3 Vzroki za poslovni neuspeh

Vsak poslovni neuspeh v podjetju ima svoje vzroke nekje v preteklem poslovanju. Ker je učinkovitost in uspešnost podjetja odvisna predvsem od njega samega in od okolja v katerem deluje, lahko govorimo o notranjih vzrokih, ki izvirajo iz podjetja samega in zunanjih vzrokih,

izhajajoč iz okolja v katerem podjetje deluje. V nadaljevanju povzemam nekatere najpomembnejše notranje in zunanje vzroke za nazadovanje podjetij.

Prvi in gotovo najpomembnejši vzrok za poslovni neuspeh je **slabo vodstvo** oziroma nesposobnost managementa, ki se ni pripravljeno oz. se ne zna prilagajati spremembam v poslovnem okolju ter ni dovolj za predloge svojih sodelavcev, hkrati pa ne namenja zadostne pozornosti planiranju poslovanja, razporejanju virov in nadzoru poslovanja (Slatter, 1984, str. 24).

Poslabšanje uspešnosti poslovanja podjetja je lahko tudi posledica **neustrezne finančne politike**. Sem lahko štejemo visoko zadolženost (previsoko razmerje med obveznostmi in lastnimi sredstvi), preveč konzervativno finančno politiko (podjetje ne reinvestira v proizvodne obrate in opremo) ali nasprotno preveč liberalno finančno politiko ter izkoriščanje neprimernih finančnih virov npr. kratkoročna posojila za financiranje dolgoročnih sredstev (Končina & Mirtič, 1999, str. 40).

Naslednji pomemben vzrok je **neustrezen nadzor finančnega poslovanja**, kar pomeni, da vodstvo ni sposobno identificirati tistih izdelkov, storitev in strank, ki prinašajo izgubo. Pri slabem nadzoru gre pogosto za odsotnost pri: obvladovanju stroškov, napovedi finančnih tokov in proračunskem nadzoru. Za uspešen finančni nadzor je pomembno, da vodstvo razpolaga s finančnimi informacijami dovolj pogosto in če nastopijo nepredvideni problemi, lahko hitro ukrepa (Slatter, 1984, str. 24). S tem je povezan tudi naslednji pomemben vzrok- **neučinkovit informacijski sistem**, ki povzroča, da se podjetje zaradi pomanjkanja informacij znajde v relativno slabšem položaju kot konkurenti.

Neugodna struktura stroškov je naslednji pomemben vzrok. Glavni razlogi slabega stroškovnega položaja, ki podjetje prisili, da prodaja po višjih, manj konkurenčnih cenah so: prisilno kupovanje reprodukcijskega materiala od svojega konkurenta, proizvodne kapacitete, ki ne omogočajo izkoriščanja ekonomije obsega, draga delovna sila, prenizka produktivnost, odsotnost proizvodnega know-how-a, stroškovno in logistično neugodna lokacija, diverzificiranje proizvodnje, kar povzroča višje režijske stroške, slabo, nezadostno načrtovanje proizvodnje, nizka storilnost in slaba organizacijska struktura, neustrezno vzdrževanje zgradb in strojev, neustrezna razporeditev izdatkov za promocijo, neučinkovita distribucijska mreža ter vladna politika s svojimi določili o subvencijah, davkih, tečajih in podobnimi obremenitvami (Slatter, 1984, str. 24-60).

Slabo trženje, za katero je značilno, da pogosto ni ustrezno organizirano, se vodi premalo agresivno in ni usmerjeno h ključnim odjemalcem in ključnim izdelkom oz. storitvam.

Nazadovanje podjetja lahko povzročita tudi cenovna **konkurenca** izdelkov oz. storitev. Cenovna konkurenca se povečuje hkrati s staranjem neke industrijske veje. Pri konkurenci

izdelkov oz. storitev gre predvsem za to, da izdelki prej ali slej zastarajo. Podjetja, ki teh sprememb pravočasno ne zaznajo, začnejo nazadovati (Dubrovski, 1998, str. 9-13).

Vzrok za nazadovanje podjetja je lahko tudi **manjše povpraševanje** po nekem izdelku oz. storitvi. Prav tako je pomemben vzrok tudi **neugodno gibanje cen surovin na trgu**, saj visoke cene surovin povzročajo podjetju visoke stroške in s tem poslabšanje finančnega položaja. Ostali vzroki so še **trgovanje nad zmoglostmi**, ki nastane takrat, ko prodaja izdelkov oz. storitev podjetja raste hitreje, kot pa jo je mogoče financirati z lastnimi finančnimi prilivi in zadolževanjem pri bankah, ter v zadnjih letih vedno pogostejši **nakupi novih podjetij**, s katerim si želi podjetje izboljšati svoj položaj na trgu ter neuspešnost **velikih projektov** (Slatter, 1984, str. 24-60).

Posledica vseh teh vzrokov je neučinkovitost v podjetju in neuspešnost v okolju podjetja (Končina, Mirtič, 1999, str. 39). Za podjetje je odločilnega pomena, da ob pravem času ustvarja prave proizvode in storitve, ter obvlada ves proces reprodukcije, od investiranja, priskrbe materialov, surovin in storitev prek proizvodnje s poudarkom na obvladovanju proizvodnega programa in proizvodnega (tehnično- tehnološkega) procesa do prodaje, kadrov, financiranja in še česa. Kriza se pojavi, ko uspešnost kot temeljni cilj lastnika (večanje njegovega bogastva) in managementa (večanje njegovega zaslužka) na neki stopnji poslovanja in razvoja podjetja ne izpolnjuje več pričakovanj lastnikov in managementa.

1.4 Reševanje poslovnega neuspeha

Ko se v podjetju pojavi neuspeh, je možno reševati podjetje na tri načine (Tajnikar, 2006, str. 243) in sicer z izvedbo preobrata v podjetju, z organiziranjem zdravih jeter podjetja oz. feniksov ali s prodajo podjetja. Skrajna možnost pa je, da priznamo, da je neuspeh dokončen- v tem primeru sledi stečaj podjetja.

1.4.1 Preobrat v podjetju

Pred pričetkom poslovnega preobrata moramo odgovoriti na vprašanje, ali je preobrat v podjetju sploh smiseln in izvedljiv, oz. kakšna je možnost za uspešno sanacijo poslovanja podjetja. Običajno ni možno ohraniti podjetje v prejšnji obliki oz. velikosti. Običajno ocenimo, da je preobrat poslovanja podjetja uspešno izpeljan, če se ohrani zdravo jedro podjetja in na tej osnovi nadaljuje s svojim poslovanjem (Glas, 1995).

Pümpin in Prange (1995, str. 182) omenjata dve fazi v pri reševanju podjetja s preobratom. V prvi fazi je potrebno s takojšnjimi ukrepi zagotoviti kratkoročno sposobnost za preživetje podjetja. Hambrick (1985, str. 10) opozarja, da ima vodstvo podjetja v tej fazi tri glavne naloge:

- Izogniti se nelikvidnosti
- Povečati marže v rednem poslovanju

- Izboljšati nezdrava bilančna razmerja

V prvi fazi preobrata ima torej največjo prednost finančni vidik poslovanja. Pümpin in Prange (1995, str. 182) še opozarjata, da mora vodstvo v prvi fazi paziti, da ne spodkoplje osnove za dolgoročni uspeh podjetja.

Drugo fazo preobrata avtorja poimenujeta nova strateška usmeritev in temelji na trajnem izboljšanju donosnosti podjetja z iskanjem zunanjih poslovnih možnosti, ki imajo prihodnost na tistih področjih, ki obetajo intenzivnejše ustvarjanje vrednosti.

V nadaljevanju navajam nekatere strategije pri preobratu poslovanja podjetja, ki naj bi privedle podjetje do uspešne sanacije poslovanja (Glas, 1995, str. 12-20):

- *spremembe v vodstvu* (je pogosto glavna strategija pri preobratu)
- *dosledna centralizirana kontrola financ* (novi management prevzame v roke finance podjetja, izdelava projekcije denarnih tokov in finančni načrt, zaostri nadzor nad stroški v osnovni dejavnosti in režiji ter zavre naložbe)
- *sprememba v organizaciji, decentralizacija*
- *nov pogled na proizvode in trge* (najprej omejevanje na najbolj donosno jedro izdelkov in ciljnih tržišč, ko je najhujše mimo sledi ponovno razvojno ovrednotenje poslanstva podjetja in programov, ki sodijo vanj)
- *izboljšano trženje* (preživetje zahteva agresivno trženje, motivirane prodajalce in primerno strategijo cen)
- *krčenje sredstev*- zniževanje obratnih sredstev (terjatve, zaloge), povečevanje ugodnih virov zanje (plačilni roki dobaviteljem) ter zmanjševanje osnovnih sredstev (odprodaje, nato morda najem pred tem prodanih zgradb, opreme) oz. prodajo delov podjetja
- *strategija zmanjševanja stroškov* (izboljšuje izkaz uspeha, vendar je pomembneje povečevati učinkovitost kot pretirano varčevati in zavirati dejavnost podjetja prav tedaj, ko bi bil potreben nov zagon)
- *prestrukturiranje obveznosti in novi finančni viri* (dražje kredite je potrebno zamenjati s cenejšimi, povečati je potrebno likvidnost podjetja in s tem zmanjšati potrebe po zadolževanju ter povečati delež trajnega kapitala, reprogramiranje zapadlih obveznosti, znižanje stroškov financiranja in obrestne mere, podaljšanje rokov odplačil kreditov in ugodnejše druge pogoje financiranja)
- *rast z nakupom podjetij* (v finančni krizi rast z nakupom drugih podjetij ni ustrezna, saj ima takrat prednost preživetje podjetja)
- *investiranje* (cilj: zmanjševanje stroškov, pospeševanje rasti ali programska preusmeritev na obetavnejše izdelke, storitve in tržišča)

Pri preobratu običajno uporabljamo kombinacijo ukrepov, znotraj teh strategij, posamezne strategije pa uporabljamo v različnih fazah procesa preobrata. Pomembno je, da glavni cilj preobrata ni zgolj preživetje podjetja, temveč trajna rešitev, v kateri si podjetje povsem

opomore, ponovno dosega ustrezne stopnje dobička in ni verjetno, da bi se v kratkem zopet soočilo s ponovno krizo, saj je razvilo čvrst konkurenčni položaj.

1.4.2 Organiziranje zdravih jeder podjetja oz. feniksov

Reševanje podjetij s pomočjo feniksov pride v poštev pri večjih podjetjih (Vilfan, 2000, str. 29). Pri tem staro podjetje, ki ga ni mogoče rešiti zapeljemo v stečaj, na "pogorišču" tega podjetja pa po poplačilu upnikov lastniki v prostorih starega podjetja ustanovijo več novih podjetij. Tajnikar (2000, str. 29) poudarja, da feniksi nikoli niso celote starih podjetij, pač pa zgolj posamezni deli starega podjetja. Če bi bilo možno narediti profitno podjetje iz celote, potem bi to naredili s preobratom in ne s feniksi. Nastajanje feniksov namreč temelji na domnevi, da so bili posamezni deli podjetja tudi pred stečajem profitni in da jih je mogoče osamosvojiti, spremeniti v samostojna podjetja in z njimi tudi donosno gospodariti ter s tem zagotoviti nadaljnji obstoj, pa tudi rast nekaterih proizvodenj in poslov, povezanih s starim podjetjem.

Za podjetja, ki temeljijo na visoki diverzifikaciji proizvodnje in za konglomeratnih podjetja, ki združujejo proizvodnje, ki med seboj niso povezane, je značilno, da je profitnost v posameznih delih podjetja zelo različna. Čeprav je možno, da obrobni programi v takih podjetjih prinašajo toliko izgube, da privedejo celotno podjetje v stečaj, je bolj običajno, da v teh podjetjih določena proizvodnja prevladuje in da ta privede podjetje v težavne razmere. Če podjetje ogrožajo obrobni programi, je podjetje pogosto primerno za izpeljavo preobrata. Če pa podjetje ogroža temeljni, nosilni program, takrat samo s preobratom ni mogoče izboljšati donosnosti podjetja temveč je stečaj edina pot, ki jo lahko izberejo lastniki takega podjetja in nadaljujejo proizvodnjo in izvajanje poslov, ki so jih opravljali profitno že v bankrotiranem podjetju. Pomembno je, da lastniki takšnih feniksov dobro poznajo nekdanje podjetje in zlasti vzroke, zakaj je podjetje zašlo v težave, saj se pri feniksih lahko zgodi, da se stare težave prenesejo na novonastala podjetja (Campbell, 1983).

Feniksi omogočajo reševanje podjetja, nekaterih poslov in tudi precejšnega števila delovnih mest. Običajno s takšnim načinom reševanja izgubimo blagovno znamko starega podjetja, bistveno zmanjšamo prihodek novonastalih podjetij glede na staro podjetje in tudi skupno zaposlitev. Toda hkrati ustanovimo podjetja, ki so tako rekoč nova in sposobna rasti.

1.4.3 Prodaja podjetja

Prodaja pride v poštev takrat, ko stari lastniki pripeljejo podjetje v težave, podjetje pa je toliko zdravo, da lahko z reorganizacijo in odpravo kritičnih točk ter uvajanjem nekaterih novosti podjetje saniramo ali celo naredimo dobro podjetje- to pa naredi novi lastnik, ki ima znanje, voljo, energijo in potrebni denar. Cena podjetja pri takšni prodaji je običajno nizka, marsikdaj je smiselno zavoženo podjetje prodati tudi za simbolično ceno, kajti to je za lastnike cenejše, kot se spopasti s stečajem (Vilfan, 2000). Pri prodaji podjetja pa lahko nastane tudi problem,

ko kupci kupujejo podjetje po zelo nizki ceni in so prepričani, da lahko na določeni način povečajo vrednost podjetja in ustvarijo ustrezne kapitalske dobičke. Tako je kapitalski dobiček dolgoročni cilj takih nakupov, ohranitev delovnih mest ali uresničitev podjetniških ali managerskih želja pa običajno kratkoročni cilj in bolj povod za taka dejanja, kar pomeni da je za podjetje velikokrat stečaj boljša rešitev kot prodaja podjetja.

1.5 Priznanje dokončnega neuspeha- stečaj podjetja

Neuspešno poslovanje običajno privede podjetje v izgubo, ki zaradi primanjkljaja finančnih sredstev povzroči vse večjo zadolženost podjetja, kasneje prezadolženost in s tem nezmožnost najemanja novih kreditov, kar privede do plačilne nesposobnosti. Podjetje se predlaga v stečajni postopek, ko vodstvo ugotovi, da je bilo pri preprečevanju krize neuspešno. Vzroki za stečaj so enaki vzrokom, ki so pripeljali podjetje v krizno situacijo, povodi za stečaj pa so insolventnost, prezadolženost in kapitalska neustreznost (Ruzzier in drugi, 2008, str. 203).

Dokončen neuspeh pomeni stečaj podjetja, upravljanje in vodenje podjetja s strani stečajnega upravitelja in sodnega sveta, zaključevanje poslov, prodaja premoženja podjetja in čim višje poplačilo upnikov podjetja z denarjem, ki ga zasluži stečajni upravitelj s prodajo stečajne mase, to je premoženja podjetja (Tajnikar, 2006).

Vilfan (2000) opozarja, da stečaj niti ni tako slaba rešitev v mnogih primerih. Stečaj namreč doseže to, da neko delovanje, ki prinaša izgubo čim prej ustavimo. V najboljšem primeru lastniki razglasijo stečaj že takrat, ko ni prišlo do kakšne izgube, ampak se izkaže, da podjetje nima donosa. Stečaj je pravi odgovor tudi takrat, ko podjetje nima dovolj kupcev oz. je izgubilo glavne kupce oz. trg- pa teh kupcev ni mogoče v razumnih rokih nadomestiti. Tretji razlog za stečaj, je nezmožnost pokrivanja finančnih obvez, temu običajno sledi tudi to, da dobavitelji ustavijo dobave, kar ustavi proizvodnjo. Četrty vzrok za stečaj pa je ta, da ključni ljudje zapustijo podjetje, ki se zaradi tega znajde v operativnem in razvojnem krču.

2 POSLOVNI NEUSPEH V PODJETJU MURA

Mura je bila še pred nekaj leti najstarejši in največji slovenski proizvajalec oblačil in eden izmed največjih v Evropi ter tudi hiša mode, ki je iz dneva v dan predano gradila svojo modno blagovno znamko Mura. Ukvarjala se je s trženjem in proizvodnjo moških in ženskih poslovnih ter modnih oblačil- te je proizvajala pod lastno blagovno znamko in tudi pod blagovnimi znamkami poslovnih partnerjev. Poleg Slovenije je bila blagovna znamka Mura prisotna, bodisi neposredno preko svojih lastnih prodajaln in predstavništev ali posredno preko franšiz, prodajnih kotičkov ter agentov na področju Srednje in Jugovzhodne Evrope. Daleč najpomembnejši trg podjetja Mura je bil trg Nemčije, kamor so izvozili kar 60 % svojih proizvodov večinoma v obliki dodelavnih poslov za tuje blagovne znamke kot so Hugo Boss, Escada, Rene Lezard, Strellson in Windsor. Manjši del so predstavljala oblačila lastnih

blagovnih znamk Mura, ki so jih razvijali in prodajali v okviru naslednjih blagovnih znamk: Mura Mura, Mura Leona, Mura J. G. Carniolus in e.Mura (www.muraonline.com, 2010).

2.1 Pregled preteklega poslovanja podjetja Mura

2.1.1 Začetki Mure

Mura se ponaša z dolgo tradicijo, saj njeni začetki segajo že v leto 1925, ko je nastala iz dveh majhnih šivalnic. Kmalu je Mura zaradi velikega povpraševanja po svojih oblačilih doživela razcvet, ki se je kazal v nagli rasti. Podjetje je tako konec 80. let zaposlovalo že 6.500 ljudi ter tako postalo eno večjih jugoslovanskih podjetij z razvejano prodajno mrežo po vsej Jugoslaviji in kar 40% vseh zmogljivosti namenjalo za proizvodnjo oblačil pod lastno blagovno znamko (Hrnčič Brdink & Cirman, 2003, str. 377). Tajnikar in Pušnik (2009) menita, da je podjetje v osnovi nastalo zaradi velikega jugoslovanskega trga, nizka stopnja konkurenčnosti na tem trgu pa je podjetju ob solidni proizvodnji, kakovosti in cenah omogočila tudi rast. Samoupravni sistem je namreč podjetja silil, da so akumulacijo vlagala le vase in zato hitro prerasla optimalno velikost. Avtorja opozarjata, da že dejstvo, da je bilo eno največjih, če ne celo največje podjetje takega tipa v Evropi kaže, da je generična rast Muro privedla preko vseh razumnih meja.

2.1.2 Preusmeritev na zahodne trge

Z razpadom Jugoslavije in izgubo tamkajšnjega trga v začetku 90. let je Mura proste zmogljivosti preusmerila v dodelavne posle za evropske proizvajalce, ki so se pospešeno umikali iz nestabilnega Balkana in svoja naročila usmerjali k bližnjim proizvajalcem. Muro so odlikovale geografska bližina, nizke cene in relativno visoka kakovost opravljenih dodelavnih poslov. Prave konkurence v tistem času ni imela, saj so bili proizvajalci iz vzhodne Evrope relativno izolirani, zahodnoevropski proizvajalci dražji, azijski pa zaradi neprijaznih političnih in ekonomskih razmer neatraktivni. Vendar so rast cene dela v Sloveniji ter zmanjšanje absorpcijske moči trga EU na eni strani in okrepitev vzhodnoevropskih ter sredozemskih konkurentov na drugi strani, v veliki meri izničili konkurenčne prednosti Mure; kakovost proizvodnje v vzhodni Evropi je bila zadovoljiva, cene dodelavnih poslov pa precej nižje.

Mura je zmanjšano povpraševanje po svojih proizvodih in storitvah prvič resneje začutila v letu 1999 (prikazano v Tabeli 1, postavka čisti prihodki), ko se je zaradi zmanjšane obsega prodaje in visokih fiksnih stroškov dela, krepko znižala dosežena profitna marža - s 5,54 % v letu 1997 na 2,84 % v letu 1999 (Hrnčič Brdink & Cirman, 2003, str. 378).

Tabela 1: Prihodki podjetja Mura v obdobju 1997- 2002

Vrsta podatka	2002	2001	2000	1999	1998	1997
Čisti prihodki od prodaje	71.331.998	76.485.561	69.600.233	70.902.186	74.933.233	72.387.748
Prodaja v Sloveniji	14.379.903	13.032.048	11.680.020	12.660.657	13.303.288	13.482.724
Prodaja v tujini	56.952.094	63.453.513	57.920.213	58.241.528	61.629.944	58.905.024
Od tega prodaja lastnih blag. znamk	20.660.156	19.596.060	19.153.730	17.638.958	17.914.371	17.897.679

Vir: Letno poročilo Skupine Mura 2005.

Vzrok poslovnega neuspeha je bila usmeritev Mure na delovno intenzivno proizvodnjo in izdelavne ter dodelavne posle za tuje blagovne znamke. Iz Tabele 1 lahko vidimo kakšen majhen del predstavljajo prihodki od prodaje oblačil lastnih blagovnih znamk od celotnih prihodkov od prodaje, kljub temu, da je prodaja lastnih blagovnih znamk bolj dobičkonosna.

Tabela 2: Analiza strukture stroškov podjetja Mura za obdobje 2004-2008

Vrsta podatka	2008	2007	2006	2005	2004
Stroški blaga, materiala in storitev	41,14 %	39,80%	35,32 %	36,21 %	35,39 %
Stroški dela	54,57 %	55,25%	59,56 %	56,66 %	56,51 %
Odpisi vrednosti in amortizacija	3,86 %	4,65 %	4,94 %	4,84 %	5,10 %
Drugi poslovni odhodki	0,41 %	0,28 %	0,17 %	2,27%	2,98 %

Vir: Letno poročilo Skupine Mura 2008.

Tabela 2 prikazuje strukturo posameznih stroškov v podjetju Mura. Iz tabele je lepo razvidno, kako velik del vseh stroškov predstavljajo stroški dela. Te so se sicer zaradi zmanjševanja zaposlenih iz leta v leto nižali, še vedno pa je leta 2008 kar 55 % vseh stroškov povzročalo delo.

Tabela 3: Čisti prihodki od prodaje, zaposlenost in produktivnost v podjetju Mura

Vrsta podatka	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Čisti prihodki od prodaje	68.939.076	70.284.095	67.639.408	76.044.619	76.247.863	74.349.362
Povprečno število zaposlenih	3.745	4.026	4.391	4.604	4.881	5.165
Produktivnost	18.408	17.458	15.404	16.517	15.849	14.395

Vir: Letno poročilo Skupine Mura 2008.

Iz Tabele 3 lahko razberemo, da se je ob vsakoletnemu zmanjševanju števila zaposlenih produktivnost, ki predstavlja razmerje med čistimi prihodki od prodaje in povprečnim številom zaposlenih, v preučevanem obdobju povečevala, z izjemo leta 2006. Vse večje število poceni azijskih proizvajalcev na eni strani, in zasičen trg EU na drugi strani, je tako sililo podjetje, da višje stroške proizvodnje nadomešča z izboljšano produktivnostjo.

Konkurenca na takšnih trgih jim je očitno zniževala cene, podjetje pa se je lahko tem pritiskom upiralo zgolj z zaostajanjem pri rasti plač zaposlenih.

Tabela 4: Povprečne plače v podjetju Mura v obdobju 2004-2008

Vrsta podatka	2008	2007	2006	2005	2004
Stroški plač	29.725.945	30.774.034	31.713.111	32.112.273	33.336.509
Povprečna letna plača na zaposlenega	7.938	7.644	7.222	6.975	6.929
Povprečna mesečna plača na zaposlenega	661	636	601	581	577

Vir: Letno poročilo Skupine Mura 2008.

Iz Tabele 4 je razvidno, da so se stroški plač zaradi zmanjševanja zaposlenih v proučevanem obdobju nenehno zniževali, povprečne mesečne plače pa so v istem obdobju nekoliko naraščale. Vendar pa so v Sloveniji v obdobju 1998-2008 bruto plače narasle za 2,1 krat, v Muri pa le za 1,5 krat.

Slabi posli, nizke cene in visoka delovna intenzivnost so tudi ob minimalnih plačah zaposlenih rojevale v podjetju izgubo, ki je temeljna značilnost poslovanja Mure od leta 2000. Kadar je bilo delavcev glede na prodajo več, so bile izgube večje, kadar so zmanjševali število zaposlenih so bile izgube manjše. Edini uspeh managerjev Mure je bil tako v tem, da so v nekaterih obdobjih bolj uspešno zmanjševali število zaposlenih (Tajnikar, Pušnik, 2009).

Tabela 5: Čisti poslovni izid in kazalniki dobičkonosnosti v podjetju Mura (v %)

Vrsta podatka	2008	2007	2006	2005	2004
Čisti poslovni izid	-5.830.330	-2.788.061	-2.562.469	-1.412.736	-3.888.341
ROS- donos prihodkov	-8,1	-3,6	-3,5	-1,8	-4,7
ROA- donos sredstev	-9,7	-4,3	-3,9	-1,9	-5,1
ROE- donos kapitala	-36,2	-12,8	-10,5	-5,2	-10,8

Vir: Letno poročilo Skupine Mura 2008.

V Tabeli 5 je prikazan čisti poslovni izid, ki je bil vseskozi negativen, kar je posledica poslovanja podjetja z izgubo vse od leta 2000. Tudi kazalniki dobičkonosnosti- čista dobičkonosnost prihodkov ROS (profitna marža), ki predstavlja razmerje med dobičkom iz poslovanja in prihodki iz poslovanja, čista donosnost sredstev ROA, ki izraža skupni učinek dobičkonosnosti prihodkov ter obračanja sredstev in čista dobičkonosnost kapitala ROE, ki predstavlja razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem kapitala, so bili posledično ves čas negativni.

Podjetje je na nastale razmere odgovorilo z dodatnimi naložbami v osnovna sredstva (modernizacija proizvodnje), s čimer pa ni moglo odpraviti upada povpraševanja po dodelavnih poslih. Iz Tabele 6 je razvidno povečevanje naložb od leta 2005 do leta 2008.

Tabela 6: Naložbe v podjetju Mura v obdobju 2005-2008

	2005	2006	2007	2008
Naložbe	374.118	569.086	982.678	1.072.546
Delež naložb v čistih prihod. od prodaje	0,49 %	0,83 %	1,40 %	1,53 %

Vir: Letno poročilo Skupine Mura 2008.

V celotni strukturi naložb so največji delež obsegale naložbe v opremo za izdelavo konfekcije v matični družbi Mura d.d., ostala sredstva pa so vložili v opremo trgovin ter za nakup računalniške programske opreme ter odprtje in opremo maloprodajnih objektov v Sloveniji in na Hrvaškem (Letno poročilo Skupine Mura 2008).

Zaradi slabih poslovnih rezultatov so bili v Muri nove naložbe prisiljeni financirati z znatnim kratkoročnim zadolževanjem in povečanjem obveznosti do dobaviteljev.

Tabela 7: Kratkoročna in dolgoročna zadolženost v podjetju Mura

	2006	2007	2008
Kratkoročne finančne obveznosti	14.677.378	15.399.491	17.641.260
Dolgoročne finančne obveznosti	5.500.997	4.070.557	3.039.933
Obveznosti do virov sredstev	66.209.210	64.178.760	60.359.737

Vir: Letno poročilo Skupine Mura 2008.

Tabela 7 prikazuje zmanjševanje dolgoročnih finančnih obveznosti v preučevanem obdobju in povečevanje kratkoročnih finančnih obveznosti, kar pomeni, da je bilo podjetje zaradi izgub iz tekočega poslovanja prisiljeno v najemanje dragih kratkoročnih kreditov. Ti pa so zaradi visokih obresti nenehno prekomerno obremenjevali poslovanje podjetja. V letu 2008 so tako kar 28% vsega kapitala predstavljale kratkoročne finančne obveznosti. Mura preprosto ni mogla preživeti iz leta v leto, če se ni kratkoročno zadolževala, in če ni dobivala različnih oblik državnih sredstev, ki so ji omogočala občasno dokapitalizacijo podjetja .

2.1.3 Vrhunec krize in poskus reorganizacije podjetja

Vrhunec dolgo pričakovane krize je Mura doživela leta 2002, ko je pridelala kar 12 milijonov evrov izgube. Država je takrat Muri priskočila na pomoč z 10 milijoni evrov, seveda zato ker se je bala, da bo celotna Mura s takrat 5000 zaposlenimi čez noč zgrmela v brezno propada. Država preprosto ni upala tvegati eksplozije velike socialne bombe, ki jo je za gospodarsko nerazvito regijo predstavljala Mura.

Isto leto je vodstvo podjetja sprejelo program reorganizacije podjetja, po katerem naj bi do leta 2015 iz velike industrijske šivalnice preoblikovali Muro v sodobno oblačilno podjetje. Njihov vlečni konj bi bila oblačila lastnih blagovnih znamk, ukvarjalo pa bi se tudi s kooperantskimi posli na najvišji ravni- od izdelovanja krojev, nabave tkanin, šivanja in distribucije oblačil za naročnika. V tem času so tudi začeli s prestrukturiranjem podjetja.

Temelje nove Mure so postavili z ustanovitvijo družbe Evropska Hiša Mode, njena dejavnost pa so lastne blagovne znamke. Toda ker lastniki podjetja niso pokazali pripravljenosti, da bi zagotovili, ali sami vložili nekaj denarja v reorganizacijo podjetja, so vsi projekti zastali. In to v za gospodarstvo zelo konjunkturalnih časih, do konca leta 2007, ki jih v Muri žal niso v ničemer izkoristili. Ker je podjetje stalno poslovalo po zastarelih vzorcih je preživelo zgolj na račun svetovnega in s tem tudi domačega gospodarskega razcveta. Ko je globalna kriza udarila vsepovprek, so se Murine steklene noge v trenutku zamajale, ker niso bile okrepljene s podpornicami- s pravočasno reorganizacijo podjetja (Gerenčer, 2009).

2.1.4 Razglasitev stečaja podjetja

Mura je julija 2009 dolgovala bankam že 23 milijonov evrov in dobaviteljem še skoraj 12 milijonov evrov, tako so bili avgusta prisiljeni razglasiti stečaj podjetja. V stečajnem postopku so se poleg družbe Mura znašle tudi njene hčerinske družbe: Mura- Moška oblačila, Mura- Ženska oblačila ter invalidsko podjetje Muralist. Pri preostalih petih hčerinskih družbah- Mura- EHM, M- Energetika, Mura in partnerji, Mura- Unikat in M- AIKS insolventnosti niso ugotovili, zato nadaljujejo z rednim poslovanjem. Zaradi stečaja je brez dela ostalo 2635 delavcev (Gerenčer, 2009).

2.2 Najpomembnejša kritična področja v podjetju Mura

Pri pregledu preteklega poslovanja Mure sem že nekoliko nakazala vzroke neuspeha v podjetju in napake, ki so spremljale Muro vse od njenih začetkov. V tem razdelku podrobneje predstavljam, katera so najpomembnejša kritična področja v podjetju, pri katerih se kažejo vzroki neuspeha, ki so podjetje spremljali vse od 90. let in so v podjetju prisotni še danes.

2.2.1 Usmerjenost k dodelavnim poslom

Mura je danes proizvodno usmerjeno podjetje, ki so ga zaostrene konkurenčne razmere prisilile, da se je usmerilo večinoma k dodelavnim poslom, manj pa se je ukvarjalo z razvojem in trženjem lastnih blagovnih znamk.

Tabela 8: Razmerje med dodelavnimi posli in lastnimi blagovnimi znamkami v podjetju Mura

Vrsta podatka	2008	2007	2006	2005	2004
Lastne blagovne znamke	19,6 %	20,1 %	19,0 %	18,7 %	16,5 %
Proizvodne kooperacije	80,4 %	79,9 %	81,0 %	81,3 %	83,5 %

Vir: Letno poročilo Skupine Mura 2008.

Tabela 8 prikazuje deleže proizvodnih zmogljivosti, ki jih je podjetje Mura vsako leto namenjalo za proizvodnjo oblačil lastnih blagovnih znamk. Opaziti je rahlo povečevanje deleža proizvodnih zmogljivosti namenjenim lastnim blagovnim znamkam, vendar je leta

2008 ta delež upadel za 0,5 odstotne točke na 19,6 % vseh proizvodnih zmogljivosti. Ostalo zasedajo dodelavni posli, te ustvarijo dobrih 70 % vseh prihodkov podjetja, vendar pa je dodana vrednost teh poslov v primerjavi z oblikovanjem in trženjem nizka. V panogi, kjer zaradi velike konkurence prevladujejo nizke marže, se je Mura osredotočila ne dele procesa, ki prinašajo nižjo dodano vrednost.

Še bolj zaskrbljujoče so smernice na področju dodelavnih poslov, ki kažejo na nujnost preusmeritve v trženje lastne blagovne znamke. Podatki kažejo, da je Slovenija pri vseh najpomembnejših proizvodih praktično dosegla najvišje povprečne cene dodelavnih poslov. Poleg tega ponudba storitev podizvajalstva krepko presega povpraševanje, vse to pa kaže na to, da se bo v prihodnje dosežena cena dodelavnih poslov za slovenske podizvajalce najverjetneje še zniževala. Glede na to, da je Mura pri dodelavnih poslih ustvarjala izredno nizke in pri nekaterih kupcih celo negativne profitne marže, je zanjo prehod v tržno naravnost in razvoj lastnih blagovnih znamk ključnega pomena (Prašnikar, 2003).

2.2.2 Tržno- prodajne aktivnosti

To področje je bilo v preteklosti v Muri zastopljeno, zlasti kar zadeva raziskavo trga, razvoj blagovnih znamk, razvoj koncepta prodajnih mest, usposobljenost prodajalcev ter tržnoinformacijski sistem. Mura je danes resda sinonim za visokokakovostna oblačila, vendar mora blagovna znamka kupcu hkrati ponuditi določeno dodano vrednost in prav slednje Muri manjka. Podjetji Inditex in Benetton, ki ju predstavljam v nadaljevanju diplomske naloge, sta dokaz, da samo kakovost v konkurenčnem svetu oblačilne panoge, ni zadosten pogoj za uspeh. Njuna oblačila niso ravno pojem kakovosti, vendar ju odlikujejo druge lastnosti, ki pa so kupcem zelo pomembne (videz oblačila, udobnost, imidž,...) in pri katerih podjetji vlagata izjemne napore, da potrošnike opozorita nanje.

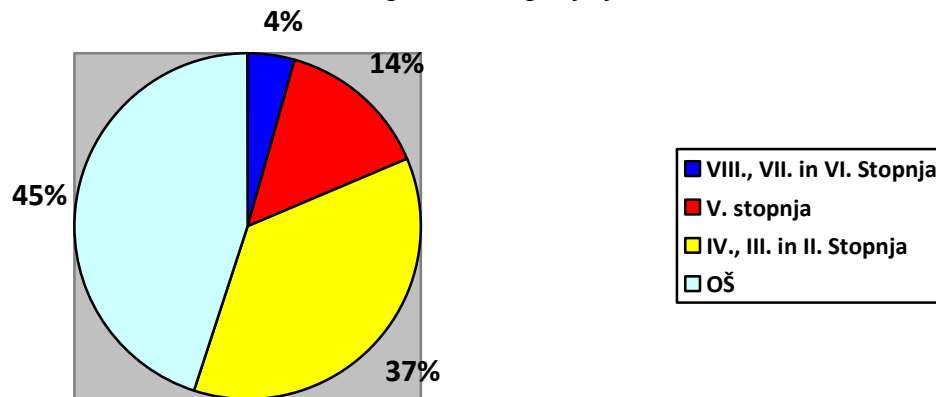
Hrnčič Brdnik in Cirman (2003) opozarjata, da je za Muro značilno ravno nasprotno- da svojih oblačil ne zna ustrezno prodajati. Če samo zanemarimo dejstvo, da smo murina oblačila tudi v njenih najboljših časih lahko kupovali le na okoli 60 do 70 prodajnih mestih in nekaj več kot 10 lastnih trgovinah, je za Muro značilna tudi pomanjkljiva usposobljenost prodajnega osebja (neurejenost prodajalcev in njihovo slabo poznavanje modnih smernic), neustrezna predstavitev oblačil v prodajalnah (podoba skladišča; dražji in bolj kakovostni izdelki niso ločeni od preostalih), pomanjkanje na področju ponudbe modnih dodatkov,...

2.2.3 Kadrovska politika

Konec leta 2008 je Skupina Mura zaposlovala 3.618 zaposlenih. V zadnjih sedmih letih se je število zaposlenih zmanjšalo za 1.861 zaposlenih ali 33,2 %. Zaradi stečaja leta 2009 je brez dela ostalo 2.593 zaposlenih. Danes je v Muri in partnerji zaposlenih še 1.300 delavcev.

Povprečna starost zaposlenih v Muri znaša 38,9 let, povprečna delavna doba pa 20,6 let. Večina zaposlenih dela v Muri vse svoje aktivno obdobje. Zaskrbljujoč je delež zaposlenih v starosti od 20 do 30 let, ki je le 1,7 %, delež le teh se je v letu dni zmanjšal za 0,3 odstotne točke, nasprotno je v letu dni za 3,4 odstotne točke porasel delež zaposlenih nad 50 let, katerih je 22,5 %. Med zaposlenimi prevladujejo ženske (76,3 %), kar je še posebej značilno za proizvodnjo na normo. Leta 2008 je bila povprečna mesečna bruto plača 661 evrov, šivilja v Muri pa je zaslužila med 400 in 460 evrov bruto (Letno poročilo Skupine Mura 2008).

Slika 2: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Mura leta 2008



Vir: Letno poročilo Skupine Mura 2008.

Slika 2 prikazuje izobrazbeno strukturo zaposlenih v podjetju Mura. Leta 2008 je bilo v Skupini Mura največ zaposlenih z nedokončano in dokončano osnovnošolsko izobrazbo in sicer kar 44,9 %. Zaostanek dejanske izobrazbe za zahtevano je najbolj izrazit pri zaposlenih na normo, kjer lahko delovne izkušnje pogosto nadomestijo slabšo izobrazbo. Večji problem predstavlja pomanjkljivost izobrazbe v proizvodni režiji, trženju in strokovnih službah, kjer lahko pomanjkanje strateškega razmišljanja in uporabe modernih metodoloških konceptov otežuje in onemogoča nujno potrebno strateško prestrukturiranje podjetja.

2.2.4 Lastništvo in vodenje podjetja

Uspešna podjetja v oblačilni industriji (Hugo Boss, Inditex, Marzotto,...) vedno bolj v svojo poslovno prakso uveljavljajo evropska priporočila vladanja podjetjem, do svojih delničarjev imajo pozitiven in korekten odnos, povečujejo preglednost poslovanja in neodvisnost nadzornikov ter izboljšujejo učinkovitost svojih sistemov notranjega nadzora. V Muri je bila v preteklosti skrb za delničarje slaba, kar potrjuje tudi nizka cena, po kateri so se murine delnice prodajale na sivem trgu (Prašnikar, 2003).

Vladanje (corporate governance) je bilo v Muri zelo oteženo, saj si trije glavni lastniki-država, pidi in zaposleni, niso prizadevali za maksimizacijo donosov na vloženi kapital, ampak so zasledovali vsak svoje cilje. Zaposleni kot lastniki so bili v Muri razmeroma pasivni, kar potrjuje tudi zmanjšanje njihovega lastniškega deleža v zadnjih letih. Za svoje

interese (ohranjanje zaposlitve, primerne plače in delovna razmerja) so skrbeli prek drugih vzvodov, predvsem sindikata. Država si je glede na to, da je Mura pred stečajem dajala delo okoli 13 % vseh zaposlenih v Prekmurju, na prvem mestu prizadevala ohranjati delovna mesta in s tem socialni mir v Prekmurju. Preostali lastniki podjetja med katerimi so bili največji institucionalni vlagatelji, banke in podjetja, naj bi sicer sledili maksimiranju donosov na vloženi kapital, toda tudi ti so večinoma ostajali pasivni (Hrnčič Brdnik, Cirman, 2003, str. 395). V preteklosti je njihova pasivnost najverjetneje izhajala iz relativno majhne glasovalne moči (posamično so si lastili manj kot 10 % glasov) in lastnih težav (privatizacijska luknja, preoblikovanje skladov), vendar tudi lani, ko je podjetje zašlo v največjo krizo v svoji zgodovini niso pokazali nikakršnega interesa, da bi aktivno posegli v proces preoblikovanja podjetja in zagotovili dodatna finančna sredstva.

Razpršeno lastništvo, razmeroma velik lastniški delež notranjih lastnikov, moč sindikata in položaj Mure v Prekmurju- vse to so razlogi, da so bili vodenje ter s tem poslovne odločitve v Muri v preteklosti usmerjene predvsem v delavsko zastopane cilje. Ob odsotnosti nadzora lastnikov, ki so se vedli kot pasivni vlagatelji in omejenega delovanja nadzornega sveta so imele dosedanje uprave veliko diskrecijsko pravico pri sprejemanju odločitev. Neuspešnost vodenja se je v preteklosti kazala tudi v pogostem menjavanju vodstva, ki se je v obdobju 2002- 2009 zamenjalo kar petkrat.

3 ZGLEDI USPEŠNIH EVROPSKIH PODJETIJ

V nadaljevanju predstavljam tri različne poslovne modele nekaterih najuspešnejših evropskih podjetij v oblačilnem sektorju in sicer poslovni model Zara, podjetja Inditex, kot tipičen predstavnik hitre mode, poslovni model Benetton, z značilno množično proizvodnjo edinstvenih proizvodov, podkrepjenih z močnim trženjem in poslovni model Hugo Boss, za katerega je nasprotno značilna močna usmerjenost v izdelavo visokokakovostnih proizvodov v manjših količinah. Vsa tri podjetja dokazujejo, da oblačilni sektor danes še zdaleč ni v zatonu, temveč je lahko ob pravih poslovnih konceptih tudi zelo perspektiven.

3.1 Poslovni model Zara

Špansko podjetje Inditex, lastnik Zare, s sedežem v La Coruñi, je eden izmed največjih svetovnih proizvajalcev in distributerjev modnih oblačil, ki ima danes v lasti več kot 4.000 trgovin v kar 76 državah po vsem svetu. Je lastnik naslednjih trgovinskih verig, prilagojenih različnim ciljnim skupinam: Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home in Uterqüe. Zara je paradni konj skupine Inditex, saj je s slabo tretjino vseh trgovin zaslužna za dobre tri četrtine celotne prodaje podjetja Inditex, prehitela je tudi bolj slavne konkurente kot sta Gap in H&M (www.inditex.com, 2010).

Zara dosega neverjeten uspeh in ima relativno enostavno formulo zanj. Skrivnost je v vertikalni integraciji- sama dizajnira, proizvaja in distribuira. Zara je začela kot proizvodno

podjetje, danes pa ima poleg lastnih proizvodnih zmogljivosti tudi lastne franšizne prodajalne, proizvaja celo surovine in material za lastno proizvodnjo. Čeprav sama opravi večino procesov v verigi dodane vrednosti, je vendarle izrazito trženjsko usmerjeno podjetje in zagovarja stališče, da ne deluje v oblačilni industriji, ampak da se ukvarja z modo. Bivši Inditexov predsednik uprave filozofijo podjetja razlaga takole: "Posel vedno vodi v povečanje odzivnosti. V modi je zaloga kot hrana. Zelo hitro se pokvari". Ključna za Zarino hitro odzivnost je možnost neposrednega dostopa do surovin (svila in lanena preja). Interno skladišče v Barceloni se namreč neposredno oskrbuje iz Inditexovega nabavnega centra v Pekingu (Harle, Pich & Van der Hayden, 2002).

Kratki odzivni časi omogočajo podjetju, da lahko njihove prodajalne prodajajo izdelke, ki jih kupec želi v istem trenutku. Zara lahko po identificiranju zmagovalnih trendov te ponudi v svojih prodajalnah v roku 30 dni, za primerjavo njeni konkurenti porabijo za to od 4 do 12 mesecev. Proizvodni cikel je tako občutno krajši kot pri konkurenci. Ujeti modo dokler je vroča pomeni prihodke z boljšim prispevkom, boljšo prodajo pri polnih cenah in zelo malo prodaje s popusti. Za Zara je značilno tudi to, da nima klasičnih kolekcij (jesen- zima, pomlad- poletje) kot ostala konfekcijska podjetja, temveč skozi vse leto kreira nove kolekcije. Zaradi nenehne menjave kolekcij zato ne potrebuje velikih razprodaj, da bi uspela prodati ostanke kolekcij. Tako pri večini izdelkov dosega dosti višje marže in izredno majhne zaloge končnih proizvodov. Zara je tako eno izmed najproduktivnejših podjetij v oblačilni panogi (Dutta, 2002).

Spremljanje minljivih modnih smernic je za Zara življenjskega pomena. Predana skupina 200 oblikovalcev, s sedežem v La Coruñi, ves čas identificira in predvideva modne trende in oblikuje stile za nove kolekcije. Podjetje ima sproti na razpolago podatke o prodaji po trgovinah in predvsem povratne informacije o tem kaj je kupcem všeč in kaj ne in je tako na spremembe v posamezni kolekciji sposobno odreagirati v roku od dveh do štirih tednov. Tudi obseg proizvodnje novih kreacij je precej manjši kot pri tradicionalnih oblačilnih podjetjih, s čimer precej zmanjšujejo tveganja ob morebitni neuspeli kolekciji. Izdelki so običajno proizvedeni v količinah okoli 50.000 kosov, le najbolj prodajani dosežejo proizvodnjo nad 100.000 kosov. Vsak model je na voljo le v treh barvah in velikostih (Harle in drugi, 2002).

Zaradi hitre menjave oblačil in majhnih serij ni velike verjetnosti, da bo enako oblačilo nosilo veliko število ljudi. Tak pristop pomembno vpliva na nakupne navade. Zara kupce s svojo taktiko hitrega obračanja zalog opozarja, da morajo tisto kar jim je všeč, kupiti takoj, saj tega prihodnji teden ne bo več na policah. Ker se kolekcije menjajo hitro, je izgled Zarinih prodajaln vedno svež, kar je razlog, da je frekvenca obiska posameznega kupca v Zarinih trgovinah mnogo višja kot pri konkurenci (Dutta, 2002).

Zara dokazuje, da podizvajalstvo ni edina strategija uspeha. Večina podjetij, ki prav tako kot Zara ciljajo na množični trg, svojo proizvodnjo prenaša na cenejše lokacije na daljni vzhod. V nasprotju z njimi je Zara 80 % proizvodnje obdržala v Evropi. Zarine glavne proizvodne

zmogljivosti so v Galiciji, najosnovnejše izdelke kot so majice in džins, ki pomenijo le 20% njenega asortimana, kupuje pri azijskih proizvajalcih, del proizvodnje pa je preselila tudi v sosednjo Portugalsko (Tagliabue, 2003). Dejstvo, da proizvodni proces poteka blizu ključnih prodajnih trgov, Zari omogoča hitro odzivnost na zahteve trga, kar je v današnji oblačilni industriji ključna konkurenčna prednost.

Čeprav tekstilno in oblačilno panogo navadno prištevamo k stari ekonomiji, Zara veliko vloga v tehnologijo, predvsem v računalniško podprto logistiko z namenom izboljšati nabavni proces. Po koncu delovnega dne prodajalci, opremljeni z najsodobnejšo brezžično tehnologijo, poročajo na sedež podjetja o številu in vrsti prodanih oblačil. Ta informacija se nato posreduje oblikovalskemu oddelku, ki posamezne modele spremeni, dopolni oz. razvije v roku nekaj dni.

Še ena posebnost skupine Inditex, ter s tem Zare, je njen pristop k oglaševanju. Večina modnih hiš je odvisna od oglaševanja, kamor vlagajo ogromno denarja v izgradnjo lastne blagovne znamke. V povprečju porabijo 3,5 % vrednosti prodaje, Inditex pa za oglaševanje porabi le 0,3 % prihodka od prodaje (Waring, 2001). Zarino vodilo je da so okusno opremljene izložbe prodajaln, lociranih na opaznih in privlačnih lokacijah velikih mest, kjer je pretok ljudi največji, celotno oglaševanje, ki ga potrebujejo. V prodajalnah želijo vzpostaviti prijetno nakupovalno vzdušje, zato so prostorne. Visoke stroške prostorov podjetju odtehta dobro počutje kupcev. Kljub odsotnosti eksplicitnih oglaševalskih aktivnosti, Zara ustvarja enako stopnjo dobička in večjo prodajo na kvadratni meter kot njeni večji tekmeči.

3.2 Poslovni model Benetton

Italijanska Skupina Benetton je danes največji proizvajalec oblačil v Evropi in največji porabnik volne na svetu. Za podjetje je značilen agresiven nastop na trgu in doseganje prednosti ekonomije obsega. Danes je skupina Benetton navzoča v 120 državah po vsem svetu. Podjetje je poznano po modnih blagovnih znamkah United Colors of Benetton, Sisley, blagovni znamki za mladino The Hip Site ter športnih oblačilih Playlife in Kiler Loop. Vsako leto proizvede prek 100 milijonov kosov oblačil, od katerih jih je 90 % proizvedenih v Evropi, polovica od tega v Italiji (www.benettongroup.com, 2010).

Benettonov poslovni model bi lahko opisali s tremi ključnimi lastnostmi: edinstvenost, fleksibilnost in inovativnost, vse skupaj podkrepljeno z agresivnim, velikokrat celo provokativnim oglaševanjem, po katerem je Benetton pridobil svetovno prepoznavnost. Trženje sodobnega Benettona poznamo predvsem po številnih kontroverznih reklamah, ki so odsev filozofije, to je v podjetje prinesel Oliviero Toscani, znani modni fotograf. Podjetje je prepričal, da se mora znamka Benetton uveljaviti kot slog življenja, ne le kot blagovna znamka oblačil. Tako namen Benettonovih trženjskih aktivnosti ni samo ustvarjanje dobička, ampak predvsem ustvarjanje podobe, ki jo predstavlja ime Benetton.

Edinstvenost se v podjetju kaže v usmerjenosti v razvoj globalnega proizvoda- proizvoda, ki je enak na vseh svetovnih trgih. To pomeni standardizacijo proizvodov, zaradi česar so ga poznavalci označili kot proizvajalca "fast food of fashion" in je podjetje dobilo vzdevek "McFashion". Prav zaradi takšne percepcije so se namensko diferencirali od dragih blagovnih znamk, kot sta Armani in Chanel. Zase trdijo, da delujejo v segmentu industrijske mode (Hrnčič Brdnik & Cirman, 2003).

Benettonov proizvodni model temelji na centrali v Italiji ter proizvodnjah v Italiji, Vzhodni Evropi in Tuniziji ter kar 90% proizvodnje opravijo v Evropi, polovico od tega v Italiji. Proizvodni proces je koordiniran iz obrata v Trbižu in se odvija po načelu "pull", to je izdelovanje le na podlagi naročil, s čimer znižujejo stroške skladiščenja (Perulli, 1999). Tudi vse nabavne aktivnosti so centralizirane, saj je ta del verige vrednosti glavni vir ekonomij obsega v oblačilni industriji. Ker je v oblačilni industriji produkcijski čas zelo odvisen od časa potrebnega za nabavo surovin, in manj od časa samega krojenja in šivanja, je Benetton izvedel vertikalno integracijo nazaj in si priključil posamezne dobavitelje tekstila in drugih vlaken. Tako Benetton nadzira kar 85% lastniškega deleža svojega največjega dobavitelja (Hrnčič Brdnik & Cirman, 2003).

Podjetje Benetton je predstavnik teze, da je lahko tudi veliko podjetje fleksibilno. Večino delovno intenzivnih faz produkcijskega procesa, kot so pletenje, likanje in šivanje, ki sicer pomenijo okoli 70 % celotnega procesa izdelave oblačila, a imajo nizko dodano vrednost, se namreč opravi v okviru podizvajalskih del v približno 500 malih družinskih podjetjih v srednji in severozahodni Italiji. To daje Benettonu izjemno fleksibilnost, saj lahko v vsakem trenutku spremeni obseg dela, kar mu omogoča velike prihranke v stroških v nesezonskem delu leta. Ta podjetja so majhna, v povprečju imajo od dva do pet zaposlenih. Večina jih dela izključno za Benetton, ki poskrbi za tehnični know-how, finančno svetovanje in skrbno nadzoruje kakovost proizvodnega procesa. Čeprav imajo ta podjetja višje stroške dela, so njihovi ekonomski stroki na enoto produkta primerljivi z azijskim (Pinson, 1996).

Benetton je v hiši zadržal vse strateške in kapitalsko intenzivne faze procesa: oblikovanje krojenja, barvanje in nadzor kakovosti. Skupina 300 oblikovalcev in stilistov z vsega sveta je zaposlena po pogodbi za določen čas, za največ 3 leta, kar naj bi spodbujalo njihovo ustvarjalnost. Podjetje se je tudi veliko ukvarjalo z modernizacijo proizvodnje. Njihova pomembna inovacija je postopek barvanja celega puloverja naenkrat, in sicer na koncu proizvodnega procesa. To je sicer nekoliko dražje, vendar podjetju omogoča, da 30 % končnih izdelkov proizvede praktično v zadnjem trenutku. Benetton uporablja najnovejšo tehnologijo, ki mu omogoča, da oblačilo oblikuje in da v proizvodnjo v roku nekaj ur. Vse to povečuje fleksibilnost podjetja in skrajšuje produkcijski cikel izdelka od oblikovanja do prodaje na vsega dva meseca (Pinson, 1996).

3.3 Poslovni model Hugo Boss

Nemški globalni gigant Hugo Boss je eden izmed največjih proizvajalcev vrhunskih ženskih in moški oblačil za najzahtevnejše kupce ter poleg Armanija ena izmed najbolj prepoznavnih blagovnih znamk na področju moških suknjičev. Podjetje trenutno obsega več kot 6.100 prodajnih mest v 110 državah po vsem svetu (<http://group.hugoboss.com>, 2010).

Uspeh je podjetju prineslo osredotočenost na najzahtevnejši segment kupcev, za katerega je uspelo razviti močno diverzificirano ponudbo. Tako je Hugo Boss na modnem trgu prisoten pod dvema glavnima blagovnim znamkama Boss, znotraj katere je raznolika ponudba različnih blagovnih znamk za različne kupce in priložnosti kot so Boss Black, Boss Orange, Boss Selection, Boss Green in Boss Kids ter modni in pogosto nekoliko avantgardni Hugo. Vsem pa je skupen odličen dizajn in vrhunska kakovost, ki sta podjetje uvrstila na področje prvo- razredne mode ter intenzivne trženjske aktivnosti, v katere podjetje namenja veliko sredstev (Hugo Boss- World Product, 2010).

Lastna produkcijska mesta podjetja se nahajajo v Turčiji, najpomembnejši proizvodni procesi pa potekajo na Poljskem, v Italiji in v Nemčiji. Na sedežu podjetja v Metzingenu poteka tudi proces oblikovanja kolekcij in dizajniranje. Močan oblikovalski oddelek pripravi vzorce kolekcij in jih posreduje v pregled in kasneje v pripravo za serijsko proizvodnjo. Celoten proizvodni proces nadzoruje posebna skupina kontrolorjev kakovosti, ki poskrbi, da so v vsaki fazi proizvodnega procesa doseženi najvišji standardi glede vrhunske kakovosti materialov, po katerih slovi podjetje (Hugo Boss- Annual Report, 2009).

Za podjetje so poleg močno centralizirane proizvodnje iz Metzingena in posledično odlične koordinacije proizvodnih procesov, značilni še avtomatizirani logistični procesi in moderna distribucija, zanesljiva mreža dobaviteljev in še posebno v zadnjem času velika vlaganja v modernizacijo proizvodnje, ki jo trenutno izvajajo z največjim projektom v zgodovini podjetja Columbus, z namenom reorganizacije in s tem povečanje učinkovitosti proizvodnih procesov.

4 REŠEVANJE POSLOVNEGA NEUSPEHA V PODJETJU MURA

4.1 Poti reševanja poslovnega neuspeha v podjetju Mura

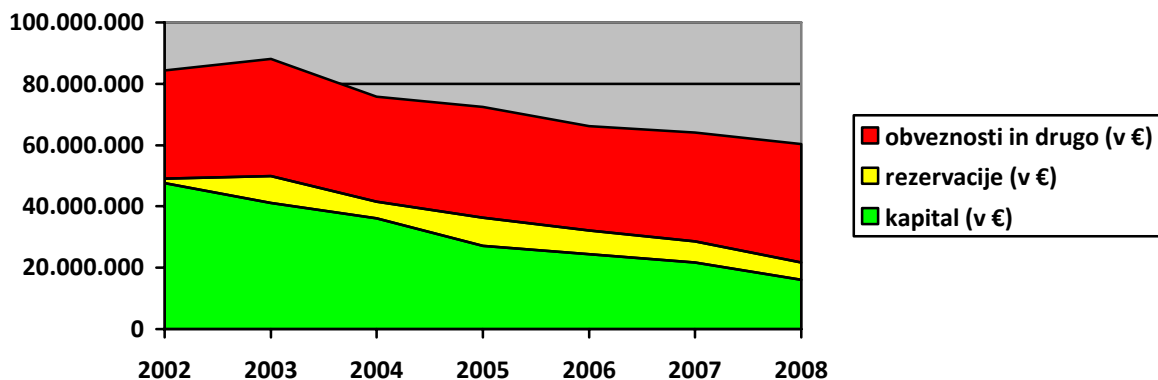
Mura je imela pred priznanjem dokončnega neuspeha in s tem stečaja podjetja tri možnosti, kako odpraviti poslovni neuspeh v podjetju in sicer, prestrukturiranje podjetja s preobratom, ki ga lahko izvedemo s pomočjo dokapitalizacije podjetja in s prisilno poravnavo, ohranjanje zdravih jeder podjetja oz. feniksov in prodajo podjetja. V nadaljevanju opisujem posamezne možnosti reševanja, ki jih je Mura imela na voljo ter podajam razloge, zakaj nobena izmed možnosti ni bila uresničena.

4.1.1 Preobrat v podjetju Mura

Lastniki in zaposleni v podjetju so si pred stečajem podjetja verjetno najbolj želeli, da bi bilo v Muri možno izpeljati preobrat, pri katerem bi prvi ohranili svoj lastniški delež v podjetju, drugi pa delovna mesta. Odgovor na vprašanje, ali je preobrat v podjetju sploh smiselno izvajati lahko dobimo že s kratkim pogledom v bilance podjetja v težavah. Tako podjetje se namreč sooča s tremi tipičnimi razmerami: negativen trajni kapital, izguba iz operativnega poslovanja in izguba pri finančnem poslovanju (Tajnikar, 2006, str. 252).

Prva težava, ki je pogosto značilna za tranzicijske države je negativen trajni kapital podjetja, ki nastane zaradi izgub v preteklosti.

Slika 3: Sestava virov sredstev v podjetju Mura v obdobju 2002-2008



Vir: Letno poročilo Skupine Mura 2008.

Slika 3 prikazuje stalno zmanjševanje deleža kapitala v financiranju podjetja Mura, v obdobju 2002-2008, s čimer se je zmanjševala tudi finančna stabilnost in neodvisnost podjetja, vendar pa podjetje konec leta 2008 ni imelo negativnega trajnega kapitala- ta je namreč predstavljal 26,7 % virov financiranja. Tako Mura takrat še ni nujno potrebovala dokapitalizacije, pa tudi če bi jo potrebovala, sama dokapitalizacija še ne zagotavlja, da podjetje ne bi tudi v bodoče ustvarjalo izgub in s tem ponovno zgubljajo trajni kapital. To dokazuje tudi dejstvo, da je Mura enkrat že bila dokapitalizirana in to leta 2002 s strani države, kljub temu pa je podjetje še naprej izgubljalo trajni kapital. Torej, sama dokapitalizacija je smiselna le, če je v podjetju mogoče ustvariti razmere, ko ne bo več nastajala izguba. Takšnih razmer pa v Muri v letu 2008 ni bilo mogoče ustvariti, kljub morebitni ponovni dokapitalizaciji podjetja. Temeljna značilnost Mure je namreč bila, nastajanje izgub vse od leta 2000 in to tako pri operativnem kot tudi pri finančnem poslovanju podjetja.

Drugi primer je, ko podjetje ustvarja izgubo iz tako imenovanega operativnega poslovanja, ki nastane takrat, ko so prihodki manjši od odhodkov in prihodki od prodaje manjši od stroškov ter mezd. Če podjetje dalj časa ustvarja izgubo iz operativnega poslovanja, ta zmanjšuje trajni kapital v podjetju, tako da lahko nastane stanje iz prvega primera. Tretji primer pa nastane, ko

podjetje ustvarja izgube pri finančnem poslovanju, v tem primeru so prihodki manjši od odhodkov in hkrati finančni prihodki manjši od finančnih odhodkov. Stanje je tipično za podjetja, ki so zelo zadolžena z dragimi krediti. (Tajnikar, 2006, str. 253).

Tabela 9: Pomembnejše postavke iz bilance uspeha za prikaz izgube iz operativnega in finančnega poslovanja v podjetju Mura

Vrsta podatka	2008	2007	2006	2005	2004
Stroški blaga, materiala in storitev	31.502.323	30.812.598	26.104.039	29.018.528	29.902.408
Stroški dela	41.788.591	42.764.944	44.019.909	45.400.307	47.745.053
Čisti prihodki od prodaje	68.939.076	70.284.095	67.639.408	76.044.619	76.247.863
Poslovni prihodki	71.728.004	74.595.145	70.636.471	76.864.242	78.524.933
Poslovni odhodki	76.573.453	77.401.711	73.906.080	80.125.684	84.206.685
Finančni prihodki	246.565	1.178.073	314.747	293.427	402.512
Finančni odhodki	1.676.359	1.437.363	1.505.362	502.325	2.249.340

Vir: Letno poročilo Skupine Mura 2008.

Iz Tabele 9 lahko razberemo, da je konec leta 2008 Mura ustvarila okoli 71,7 milijona evrov prihodka iz poslovanja in 76,5 poslovnih odhodkov in s tem skoraj 5 milijonov evrov izgube iz operativnega poslovanja. Delež finančnih prihodkov in odhodkov je bil precej manjši, tako je izguba iz finančnega poslovanja znašala le 1,4 milijona evrov. Domnevati sicer smemo, da bi bilo mogoče z dokapitalizacijo in zmanjšanjem kreditnih obveznosti vsaj v določeni meri odpraviti izgubo v finančnem poslovanju, toda izgubo v operativnem poslovanju je mogoče odpraviti zgolj s povečanjem cen ali zmanjšanjem povprečnih stroškov, česar pa v Muri niso bili sposobni narediti v celih zadnjih dvajsetih letih.

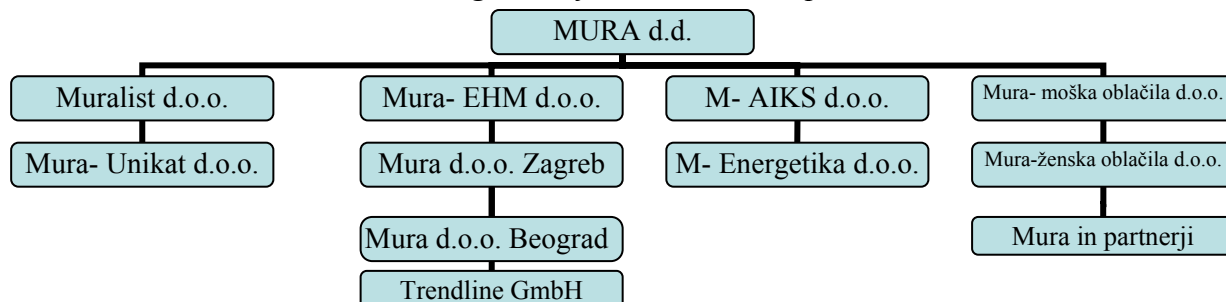
Tajnikar in Pušnik (2009) opozarjata, da je bila v Muri razlika med ceno in povprečnimi variabilnimi stroški zelo majhna, to pomeni, da bi tudi povečanje obsega poslovanja Muro le stežka vodilo iz rdečih števil, kar dokazuje tudi negativen prag rentabilnosti v podjetju, ki ga prikazujem v nadaljevanju. Preobrat v podjetju bi sicer lahko izvedli s pomočjo prisilne poravnave, ki zmanjšuje obveznosti in stroške financiranja ter blaži probleme kratkoročne likvidnosti v podjetju, vendar pa je bil v Muri delež finančnih prihodkov in finančnih odhodkov v strukturi prihodkov in odhodkov zelo majhen, kar kaže na to, da tudi prisilna poravnava ne more odpraviti osrednjega problema Mure- izgub. Problem stalnega povečevanja zlasti kratkoročne zadolženosti Mure, ki ga je mogoče rešiti s prisilno poravnavo, namreč izhaja iz negativnega razkoraka med cenami in stroški, tega razkoraka pa prisilna poravnava ne more odpraviti.

4.1.2 Feniksi v podjetju Mura

V gospodarski praksi in poslovni literaturi je jasno, da so feniksi možni šele po stečaju podjetja, to pa nikoli ne more biti feniks kot celota, saj potem podjetje sploh ne bi bilo izpostavljeno poslovnemu neuspehu. Z vidika Mure je zelo pomembno, da je fenikse tudi po

stečaju mogoče ustanavljati predvsem v podjetjih, ki so proizvodno heterogena, imajo jasno zaokrožene proizvodne enote s posebnimi kupci, dobavitelji, tehnologijami in proizvodnimi procesi (Tajnikar & Pušnik, 2009).

Slika 4: Organizacijska struktura skupine Mura



Vir: Letno poročilo Skupine Mura 2008.

Na Sliki 4, kjer je prikazana organizacijska struktura podjetja Mura, lahko vidimo, da takšna notranja heterogenost podjetja v Muri konec leta 2008 ni bila zagotovljena. Iz slike lahko razberemo, da so v Muri lahko identificirali enote, kot so proizvodnja moške in ženske konfekcije in plaščev, energetika, kemične čistilnice in podobno, kar seveda niso enote primerne za fenikse. Zato je bilo tudi ustanavljanje feniksov v Muri zelo neperspektivna oblika reševanja podjetja. Ustanavljanje feniksov v Muri je torej smiselno šele po stečaju podjetja, saj lahko le na ta način zagotovimo, da se zdrava jedra podjetja- predvsem družbi Mura in partnerji d.o.o. in Evropska Hiša Mode, ohranita in razvijeta v uspešno podjetje, neobremenjeno z napakami in neuspehom stare Mure.

4.1.3 Prodaja podjetja Mura

Prodajo podjetja izberemo kot izhod iz krize takrat, kadar se obstoječi lastniki ne želijo več ukvarjati s podjetjem, hkrati pa obstaja kupec, ki je pripravljen in sposoben podjetje oživeti in ga narediti znova uspešnega, če ga lahko, seveda, kupi po dovolj nizki ceni. V primeru Mure to pomeni, da bi morala NFD in SOD, dva njena največja lastnika, prodati svoje deleže v podjetju za največ 1 evro, saj ekonomska vrednost Mure v takratni obliki ni presegala njene likvidacijske vrednosti. Ker bi likvidacijsko vrednost dosegli tudi v primeru stečaja, so lastniki indiferentni med stečajem in takšno prodajo podjetja (Tajnikar & Pušnik, 2009). Seveda pa bi oba dogodka povzročila velike izgube dvema največjima lastnikoma, zato sta bila oba tako proti stečaju kot proti prodaji podjetja. Prodaja Mure pa ni bila mogoča tudi zato, ker kupca v Sloveniji za tako veliko podjetje, z več tisočimi zaposlenimi enostavno v času največje krize ni bilo, hkrati pa je bilo za tuje podjetje v takšni obliki izjemno nezanimivo.

4.2 Priznanje dokončnega neuspeha- stečaj podjetja Mura

Očitno Muri ni preostalo drugega kot stečaj in s tem priznanje dokončnega neuspeha podjetja. Ker pa stečaj podjetja običajno pomeni prenehanje poslovanja podjetja in s tem izbris podjetja iz sodnega registra, morajo zanj obstajati jasni razlogi. Nekatere najpomembnejše navajam v nadaljevanju.

Formalni razlogi za stečaj podjetja so trije: insolventnost- trajnejša nelikvidnost, prezadolženost in kapitalska neustreznost.

Tabela 10: Kratkoročni koeficient, pospešeni koeficient, stopnja zadolženosti in delež kapitala v financiranju podjetja Mura

Vrsta podatka	2008	2007	2006	2005	2004
Kratkoročni koeficient	0,5645	0,7235	0,7912	0,8325	0,8731
Pospešeni koeficient	0,2537	0,3108	0,3560	0,4355	0,4829
Stopnja zadolženosti	0,7332	0,6612	0,6301	0,5334	0,5243
Delež kapitala v financiranju	26,68 %	33,88 %	36,99 %	46,66 %	47,57 %

Nezmožnost podjetja, da poravna svoje obveznosti na kratek rok pravimo nelikvidnost. V Tabeli 10 prikazujem dva kazalca s katerima določamo stopnjo likvidnosti v podjetju: kratkoročni koeficient, ki predstavlja razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi in pospešeni koeficient, ki kaže razmerje med gibljivimi sredstvi in kratkoročnimi dolgovi, le da so iz gibljivih sredstev izločene zaloge in aktivne časovne razmejitve. Opazimo lahko, da so bile vrednosti obeh koeficientov zelo nizke (manjše od 1) in da so se v obdobju 2004-2008 zmanjševale, kar pomeni da Mura s kratkoročnimi sredstvi ni mogla pokriti vseh kratkoročnih obveznosti. Podjetje je imelo torej v celotnem preučevanem obdobju likvidnostne težave.

Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (v nadaljevanju ZFPPIPP) v 14. členu navaja, da je insolventen tisti dolžnik, ki z izpolnitvijo ene ali več obveznosti zamuja več kot dva meseca, pri čemer vrednost teh obveznosti presega 20% zneska njegovih obveznosti, izkazanih v letnem poročilu za zadnje poslovno leto, pred zapadlostjo teh obveznosti. V letu 2009 je Mura dolgovala bankam 23 milijonov evrov in dobaviteljem še skoraj 12 milijonov evrov, kar je skupaj predstavljalo več kot polovico obveznosti podjetja. Podjetje je bilo torej tudi insolventno.

Podjetje mora zagotoviti, da vedno razpolaga z ustreznim kapitalom glede na obseg in vrste poslov, ki jih opravlja. Za kapitalsko neustreznost se po 4. členu ZFPPIPP šteje, če izguba tekočega leta skupaj s prenesenimi izgubami znaša polovico osnovnega kapitala podjetja. ZFPPIPP pa v 14. členu določa tudi, da je prezadolžena kapitalska družba tista, pri kateri izgube ni mogoče pokriti v breme prenesenega dobička ali rezerv.

V Tabeli 10 prikazujem tudi stopnjo zadolženosti v podjetju Mura, ki predstavlja razmerje med celotnim dolgom in celotnimi sredstvi. Ta se je v obdobju 2004-2008 povečevala, vseskozi pa je bila nad optimalno vrednostjo 0,5. Delež kapitala v financiranju, ki ga prikazujem v Tabeli 10, kaže tudi na kapitalsko neustreznost podjetja Mura, ki se je vsako leto povečevala- leta 2008 je bil ta delež le še 26,68 %. Vseeno pa konec leta 2008 ta dva pogoja še nista bila tako močno kritična, vendar pa se je v letu 2009 stanje v podjetju močno poslabšalo, kar je razkrilo revizijsko poročilo o finančnem stanju podjetja, ki ga je naročila država, ko se je odločala med reševanjem podjetja in stečajem. Revizijsko poročilo je sicer ostalo tajno in nedostopno vodstvu podjetja, vendar pa so rezultati razkrili, da je podjetje prezadolženo in kapitalsko neustrezno.

Iz povedanega lahko razberemo, da je Mura vsaj formalno izpolnjevala vse pogoje za stečaj. Seveda pa je splošno pravilo, kdaj se odločiti za stečaj in kdaj za reševanje podjetja zelo težko definirati. Brigham in Gapenski (1996, str. 907) kot osnovno ekonomsko vodilo za odločitev med stečajem in reševanjem podjetja definirata, da se je za stečaj in s tem za konec poslovanja podjetja smiselno odločiti takrat, kadar je podjetje, če preneha s poslovanjem vredno več, kot v primeru, če nadaljuje s poslovanjem, ali pa takrat kadar je verjetnost, da je možno podjetje rešiti iz krize tako majhna, da pomeni za upnike veliko tveganje, da bodo še več izgubili, če bo podjetje nadaljevalo s poslovanjem. Stečaj je bil za Muro torej smiseln, saj ekonomska vrednost Mure pred stečajem, zaradi vseh nakopičenih izgub ni presegala njene likvidacijske vrednosti, hkrati pa je bila tudi možnost za rešitev podjetja izredno majhna že samo zaradi težkih gospodarskih razmer in zahtevnosti sektorja v katerem je Mura delovala, kaj šele zaradi vseh notranjih problemov podjetja.

Tabela 11: Izračun praga rentabilnosti oz. točke preloma v podjetju Mura

Leto	2008	2007	2006	2005	2004
Prag rentabilnosti (število proizvodov)	-0,634	-1,023	-1,396	-1,952	-1,098

Tabela 11 prikazuje prag rentabilnosti oz. točko preloma, ki predstavlja količino proizvodov, kjer podjetje nima ne izgube in ne dobička in kjer so celotni stroški enaki celotnim prihodkom, hkrati pa ta točka predstavlja obseg proizvodnje, pri katerem podjetje začne prinašati profit. Vidimo lahko, da je bil prag rentabilnosti v preučevanem obdobju negativen, kar pomeni, da se izgube manjšajo ob manjši in ne večji proizvodnji, v tem primeru je edini način izboljševanja poslovnega rezultata zmanjševanje dejavnosti in manjšanje velikosti podjetja. Tajnikar (2010) opozarja, da je to načeloma mogoče narediti le, če struktura podjetja dopušča tako zmanjševanje dejavnosti podjetja in če podjetje ni blizu stanja insolventnosti, drugače so za deležnike podjetja preveliki stroški njegovega reševanja in je zanje boljši stečaj.

Na odločitev o tem, ali se bo podjetje poskušalo reševati iz krize, ali bo šlo v stečaj vplivajo tudi interesi posameznih skupin, ki jih poslovni neuspeh v podjetju zadeva. Znano je, da so bili interesi države, za katero je bila Mura dolgo bolj socialna kot ekonomska kategorija, izredno togega sindikata in neaktivnih lastnikov močno uperjeni proti stečaju podjetja.

Pomembno pri tej odločitvi je tudi dejstvo, ali podjetje vsaj iz tekočega poslovanja ustvarja pozitiven denarni tok (Ivanjko, 1993, str. 241). V primeru, da ga ne, je v podjetje potrebno vlagati dodatna finančna sredstva, da ga vsaj kratkoročno ohranjamo pri življenju, kar pomeni zelo tvegano naložbo. Zato se je v praksi uveljavilo stališče, da podjetja ni smiselno reševati iz finančne krize, če v relativno kratkem roku ni mogoče v podjetju doseči pozitiven denarni tok iz poslovanja. Tega pa v Muri niso bili sposobni doseči v zadnjih desetih letih, kaj šele na krajši rok.

Stečaj praviloma ni postopek, ki bi bil namenjen reševanju podjetij iz finančne krize, ampak je njegov osnovni namen v čim večjem odstotku in čim hitreje poplačati terjatve upnikov do prezadolženega ali insolventnega podjetja. Vseeno pa ima stečajni upravitelj možnost, da še pred unovčenjem premoženja, da premoženje v najem in tako ohrani proizvodnjo, četudi je podjetje v stečaju in sicer tako, da najde najemnika premoženja.

Zaradi vseh teh težav s katerimi se je soočala Mura pred stečajem vsi programi, ki so temeljili na ustanavljanju tako imenovanih novih Mur in kasnejšemu stečaju stare Mure ne bi zagotavljali dolgoročnega obstoja novih podjetij in varnost investicij novih lastnikov v njih, saj bi nastanek nove Mure lahko oškodoval upnike stare Mure, ker bi bilo mogoče posle v novi Muri izpodbijati, ta pa bi lahko postala del stečajnega postopka stare Mure. Po drugi strani pa je prednost stečaja, katerega prvotni namen je poplačilo upnikov iz premoženja dolžnika in njegovo kaznovanje, v tem da dolžniku omogoča, da si v določenem časovnem obdobju opomore ter postane ponovno sposoben za poslovanje. S stečajem lahko tako oživimo podjetje na njegovem pogorišču (Tajnikar & Pušnik, 2009).

4.3 Poslovni koncepti za prestrukturiranje podjetja Mura

Danes je matična družba Mura d.d. in nekatere njene hčerinske družbe še vedno v stečajnem postopku, ostalih pet hčerinskih družb pa nadaljuje s poslovanjem. Družba Mura in parterji, ki je ena od petih še delujočih družb, letos posluje pozitivno. Letos bodo ustvarili 20 milijonov evrov prihodkov, za stroške dela pa odšteli 16 milijonov evrov. Danes je v njej zaposlenih 1300 delavcev, med njimi več kot 800 takšnih, ki so lani zaradi stečaja drugih Murinih družb ostali brez dela. Že to dejstvo kaže na to, da je bil stečaj podjetja očitno prava pot v reševanju poslovnega neuspeha v podjetju. Kljub temu pa čaka Muro še naporna pot preoblikovanja, ki je nujno potrebna, da se neuspeh, ki je spremljal staro Muro ves ta čas ne bo nadaljeval v novi Muri. Mura in partnerji namreč kljub letošnjem pozitivnem poslovanju nadaljuje z zastarelimi poslovnimi koncepti, ki so staro Muro pripeljali v stečaj. Verjetno se bo šele, ko se bo zaključil stečajni postopek nad podjetjem in bo znan novi lastnik oz. lastniki podjetja, lahko začel proces ohranjanja in razvijanja zdravih jeder podjetja, v katerem bodo poskušali družbe, ki niso šle v stečaj, preoblikovati v sodobno oblačilno podjetje, kar je nekoč Mura že bila. V nadaljevanju opisujem poslovne koncepte za prestrukturiranje podjetja Mura po stečaju, s katerimi bi zagotovili dolgoročni obstoj in razvoj podjetja.

4.3.1 Razvoj lastne blagovne znamke

Če si želi Mura zagotoviti obstoj v izredno konkurenčnih razmerah, ki danes vladajo v oblačilni industriji na dolgi rok, je zagotovo zanjo najpomembnejša preusmeritev proizvodnje od dodelavnih poslov za tuje blagovne znamke k razvoju lastnih blagovnih znamk. Smernice v evropski oblačilni industriji kažejo, da se evropska podjetja že od začetka 90. let preusmerjajo od množične proizvodnje cenenih izdelkov k izdelkom visoke kakovosti in manjšim proizvodnim serijam (primer Zare) ali celo k individualno prilagojeni proizvodnji po načelu množične prilagoditve izdelkov z višjimi prodajnimi cenami in višjo dodano vrednostjo (primer Hugo Boss). Slednje bi moralo veljati tudi za Muro.

Mura je lastne blagovne znamke v preteklosti razvijala nekonsistentno in brez jasne strategije zato je proces razvoja Murinih blagovnih znamk danes še na začetni stopnji. Dober začetek je sicer predstavljala ustanovitev Murine, danes še delujoče, družbe Evropska Hiša Mode, katere dejavnost je pretežno razvoj lastnih blagovnih znamk, vendar pa je ta zaradi pomanjkanja denarnih sredstev ostala še dokaj nerazvita in bolj v ozadju podjetja. Tako bi lahko ta družba v prihodnosti predstavljala osrčje nove Mure, znotraj katere bi nadaljevali z že začetimi dejavnostmi, namenjenim izključno Murinim blagovnim znamkam. Znotraj teh blagovnih znamk je potrebno predvsem bolj jasno opredeliti ciljne segmente za posamezne blagovne znamke in razviti močno diferencirano ponudbo znotraj vsakega segmenta. Vse skupaj pa podpreti z močnimi trženjskimi aktivnostmi.

4.3.2 Tržno- prodajni ukrepi

Pri najuspešnejših evropskih oblačilnih podjetjih je opazno širjenje lastne drobnoprodajne mreže. Tretjina od 280 velikih evropskih proizvajalcev konfekcije ima svoje prodajalne ali prodajalne oddelke v blagovnicah. Hugo Boss je na primer uvedel strog nadzor nad izborom kolekcij v posameznih trgovinah z natančno določeno ciljno skupino na določenem geografskem območju. To pa niso ekskluzivne trgovine samo za znamko Boss, temveč približno polovico polic namensko prepustijo drugim, konkurenčnim blagovnim znamkam, kar jim daje dober pregled na konkurenčno ponudbo in jim hkrati omogoča kontinuirano opravljanje trženjskih raziskav in sledenje modnim smernicam. Za špansko Zaro so enotne izložbe njenih trgovin glavno orodje trženjskega komuniciranja. Tudi Benetton, ki se je v preteklosti prodaje na drobno izogibal, je začel prav zaradi tesnejšega stika s trgom spreminjati strategijo in razvijati lastno drobnoprodajno mrežo (Prašnikar, 2003).

Murina lastna prodajna mreža danes obsega okoli 30 franšiznih in 20 lastnih prodajaln v kateri prodajo približno polovico izdelkov lastnih blagovnih znamk. Mura bo morala v prihodnosti razširiti drobnoprodajno mrežo, pri čemer bo imel razvoj franšiznega sistema prednost pred razvojem lastnih prodajaln. Pomembno je, da Mura poskrbi za prenovo prodajnih mest z novimi, ažurnimi logotipi, postavitvijo izložb in preureditvijo prodajnih prostorov v smeri, skladni s celostno podobo blagovne znamke. Sistem drobnoprodajne mreže

omogoča tudi neposreden stik s končnimi porabniki in s tem sposobnost hitrega odziva na spremenjene zahteve trga, kar je danes ključna determinanta uspeha v oblačilni industriji. To lahko dosežemo z učinkovitim trženjskoinformacijskim sistemom, ki s pomočjo telekomunikacijske infrastrukture in poročanjem na sedež podjetja omogoča spremljanje prodaje izdelkov. Tak sistem bi Muri, ki ga do sedaj ni imela, omogočil da s pomočjo dobljenih informacij prilagaja kolekcije, kar ni ustrezno, prekrojijo in prebarvajo.

4.3.3 Oblikovanje

V oblačilni panogi je dizajn oblačil eden najpomembnejših dejavnikov uspeha in vir visoke dodane vrednosti. Vodilna podjetja v svetu imajo prednost pred zasledovalci predvsem po zaslugi vsečnega in zanimivega dizajna, ki ustreza zahtevam ciljne skupine. Vsaka kolekcija, ki jo predstavijo vodilna modna podjetja v evropskih prestolnicah in velikih mestih je zgodba zase, s svojim ciljem ter nastaja v obsežnih oblikovalskih oddelkih posameznih podjetij. Vrhunski oblikovalski dosežki pa se rojevajo tudi v Sloveniji, to dokazujejo zasebni butični proizvajalci kot so Vodeb, Almira Sadar, Pletenine Draž in drugi. Zanje je značilno, da so majhni in fleksibilni, predvsem pa, da so sami odgovorni za lastno preživetje. Tudi v Muro je mogoče vnesti podobne komponente, če se organizira v fleksibilne samostojne enote in poveže z viri domače ustvarjalnosti. Za učinkovito izvajanje te strategije morajo v Muri ustanoviti obsežen oblikovalski oddelk s sposobnimi oblikovalci, ki jih odlikujeta ne le vrhunski tehnični in oblikovalski dar, temveč tudi izjemna sposobnost dojemanja okolja na vseh ravneh (Hrnčič Brdnik & Cirman, 2003).

4.3.4 Organizacija podjetja

Eden izmed večjih problemov Mure je bil v tem, da je bilo kot veliko podjetje z več tisočimi zaposlenimi izjemno nefleksibilno oz. nesposobno prilagajanja zahtevnim gospodarskim razmeram v oblačilni panogi, kar je bila predvsem posledica neustrezne organizacijske strukture podjetja. Danes je evropska podjetja v oblačilni industriji zajelo obsežno prestrukturiranje in modernizacija proizvodnje, kljub temu pa konkurenčna prednost evropskih proizvajalcev na račun večje produktivnosti, ne more v celoti nadomestiti nižjih stroškov, ki jih imajo proizvajalci iz manj razvitih držav. Tako se evropska podjetja osredotočajo na procese z visoko dodano vrednostjo (razvoj lastnih blagovnih znamk, oblikovanje, vse pogosteje tudi prodaja na drobno) in sicer imajo pri tem dve možnosti. Prvič proizvodnjo preselijo na vzhod, kjer so stroški delovne sile občutno nižji ali pa svojo proizvodnjo prepuščajo manjšim in zelo prilagodljivim domačim proizvajalcem. Za Muro bi prišla v poštev predvsem druga možnost.

Muro namreč danes sestavljata dve odvisni družbi: Mura in partnerji, ki se večinoma ukvarja z dodelavnimi posli za tuje blagovne znamke in Evropska Hiša Mode, katere dejavnosti so pretežno usmerjene v gradnjo lastnih blagovnih znamk. V prihodnosti bi tako postopoma zmanjševali obseg dodelavnih poslov in se osredotočili na dejavnosti z visoko dodano

vrednostjo, sam proizvodni proces pa bi prenašali tudi k malim in fleksibilnim proizvajalcem v neposrednem okolju.

Problem Mure je danes v tem, da zopet zasleduje obseg dejavnosti in tako prerašča v preveliko podjetje, danes ima namreč družba Mura in partnerji zaposlenih že okrog 1300 ljudi, ob morebitnem povečanju naročil pa imajo namen še povečevati število zaposlenih. To pa je v popolnem nasprotju s stanjem, ki trenutno vlada v tekstilni industriji, v kateri je več kot 90% podjetij malih in srednje velikih, torej z manj kot 250 zaposlenimi. Zato bi bila bolj smiselna reorganizacija obeh odvisnih družb v manjše samostojne profitne centre. Uspešnost takšne organizacijske strukture potrjuje tudi Zara. Te profitni centri bi bili samostojni, odgovornost za svoje poslovne odločitve bi morali nositi izključno sami, hkrati pa bi bili med seboj in s sedežem podjetja povezani v centralno strukturo. Za učinkovito delovanje mrežno povezanega podjetja bi bila nujna vpeljava integrativnega informacijskega sistema. Zaradi visokih in izrazito neprilagodljivih stroškov dela glede na obseg proizvodnje je podjetje izjemno občutljivo na vsakršno nihanje v povpraševanju. Zato je za Muro proizvodnja v manjših enotah z manjšim številom zaposlenih na ravni zmogljivosti, ki jih bo mogoče imeti zasedene tudi na dolgi rok nujna. Ob povečanem povpraševanju pa je za podjetje smiselno, da del proizvodnje prenese na podizvajalce v bližnjem okolju. Le na ta način se bo Mura lahko otresla tipične socialistične organiziranosti proizvodnje, ki jo je spremljala ves ta čas in se tako veliko lažje prilagajala nihanjem v povpraševanju.

4.3.5 Informacijski sistem

Bistvo trženjsko usmerjenega podjetja, kakršno naj bi Mura postala, je sposobnost hitrega odziva na spremenjene zahteve povpraševanja. To pa je mogoče le kadar vsi deli podjetja in vsi člani verige vrednosti delujejo usklajeno in povezano, za kar je potreben integrativni informacijski sistem, t.i. ERP (Enterprise Resource Planning). ERP je sistem centralnega načrtovanja in vključuje podporo vsem odločevalskim ravnam v podjetju iz enega centralnega skladišča podatkov in omogoča povezovanje in upravljanje kadrov, računovodstva in financ ter proizvodnje, načrtovanje podjetja, poslovno obveščanje za vodstvo podjetja, upravljanje odnosov s strankami, upravljanje preskrbovalnih verig, sistem za sodelovanje med proizvajalci in njihovimi dobavitelji ter sistem za pomoč pri oblikovanju (Prašnikar, 2003). V Muri je sistem za spremljanje informacij na proizvodni strani že razvit, ta krog informacij je treba le še povezati z informacijami o kupcih, ki prihajajo iz lastnih prodajaln, veleblagovnic in neposrednih tržnih raziskav.

4.3.6 Kadrovska politika

Omenjena organizacijska struktura v obliki manjših enot zahteva od podjetja manjše število zaposlenih. Vsaj od začetka bi bilo smiselno, da podjetje v vsaki družbi oz. profitnem centru zaposluje nekaj 100 ljudi, postopoma pa bi v odvisnosti od donosa posameznih enot

povečevali število zaposlenih. Pomembno je omeniti tudi to, da bi takšna razdelitev podjetja verjetno olajšala vstop novih investorjev v podjetje oz. v posamezne enote podjetja.

V prihodnosti bo treba dati tudi večji poudarek izobraževanju, predvsem v trženjskem in oblikovalskem oddelku. Izobraževalne aktivnosti morajo izhajati iz dejanskih potreb podjetja, Mura mora vzpostaviti tudi sistem preverjanja učinkovitosti vlaganj v izobraževanje. Nagrajevanje in napredovanje morata biti konsistentna s strateško usmerjenostjo podjetja, večji del plače, predvsem v oblikovanju in trženju mora biti odvisen od uspešnosti. Če se želi Mura nekoč razviti v mednarodno uspešno podjetje potrebuje tudi tuje kadre. Predvsem za oblikovalske oddelke najuspešnejših evropskih oblačilnih podjetij je značilna široka mreža mladih oblikovalcev iz različnih držav, kar daje tem podjetjem široko paleto možnosti pri oblikovanju kolekcij. Tudi v Muro je mogoče vnesti nekaj takšnih komponent svetovnih razsežnosti in sicer s tujimi oblikovalci ali pa z domačimi, ki so se izšolali v tujih oblikovalskih fakultetah.

4.3.7 Iskanje priložnosti v zunanjem okolju podjetja

Podjetje Mura bi v prihodnosti lahko konkurenčne prednosti črpalo tudi iz sodelovanja s partnerji iz makro poslovnega okolja, to je z drugimi podjetji v panogi, akademskimi, raziskovalnimi in paradržavnimi ustanovami. V dosedanem sodelovanju z univerzitetnimi krogi Mura ni videla praktične vrednosti, čeprav je povezovanje Mure z npr. Visoko šolo za dizajn lahko ključno za dostop do svežega znanja in vrhunskega kadra, navsezadnje pa bi pripomoglo tudi k temu, da poklic oblikovalca ponovno postane zaželena poklicna izbira.

Glede na nezadovoljstvo Murinih kupcev s storitvami prodajnega osebja je smiselno raziskati tudi možnosti občasnega svetovanja modnih stilistov v Murinih prodajalnah. S tem bi Mura pritegnila kupce, ki si poleg modnih oblačil želijo tudi strokovnega svetovanja pri oblikovanju celostne podobe. Tako sodelovanje bi bilo še posebno produktivno, če bi Mura v svojih prodajalnah začela uvajati koncept "od glave do pet" in poleg lastnih kolekcij ponujala tudi obutev, torbice in druge modne dodatke priznanih slovenskih ali tujih proizvajalcev. Z razširitvijo ponudbe bi zadovoljila potrebe naraščajoče skupine kupcev, ki imajo malo časa za nakupe, vendar želijo slediti modnim smernicam na vseh področjih osebne garderobe.

Razmisliti velja tudi o povezovanju Mure s preostalimi slovenskimi proizvajalci oblačil in obutve z namenom priprave usklajenih skupnih modnih kolekcij in morda celo skupnega nastopa na tujih trgih, predvsem na trgih nekdanje Jugoslavije. Tako bi Mura povečala navzočnost na trgih, kjer so slovenska podjetja v preteklosti že bila močna in izkoristila ugled slovenskih proizvajalcev, ki ga na teh trgih še vedno uživajo.

4.3.8 Lastništvo in vodenje podjetja

Za konec sem prihranila še najpomembnejše in hkrati prvo vprašanje s katerim se bo morala soočiti Mura po stečajnem postopku, namreč v preteklosti je bil glavni izvor večine težav podjetja povezan z neustrezno lastniško strukturo in nesposobnimi vodstvi podjetja. Mura nujno potrebuje bolj enotno lastniško strukturo in s tem povezano bolj aktivno vlogo lastnikov v procesu odločanja, hkrati pa tudi takšne lastnike, ki bodo lahko zagotovili potrebni kapital za prestrukturiranje podjetja. Hkrati pa Mura potrebuje tudi izjemno sposoben management in ustrezne strokovnjake, ki bodo sposobni izvesti preobrat v podjetju. Verjetno je najpomembnejše vprašanje ali v slovenskem gospodarstvu sploh imamo takšne strokovnjake, ki bi bili sposobni izpeljati omenjene ukrepe preoblikovanja podjetja in uspeli ustvariti mednarodno uveljavljeno podjetje. Zelo verjetno bi pri tem potrebovali pomoč tujih strokovnjakov. Pa ne zato, da Slovenci ne bi imeli vrhunsko sposobnih managerjev ampak predvsem zato, ker je bila Mura v preteklosti pod močnim pritiskom različnih interesnih skupin od države in sindikata do zaposlenih, in se je v Sloveniji razvila v nekakšno socialno kategorijo, zaradi katere je lahka tarča za pritiske iz vseh strani, hkrati pa je verjetno težko pričakovati, da bi se v prihodnosti lahko, kljub stečaju osvobodila teh pritiskov. Namreč vsako prestrukturiranje podjetja zahteva velikokrat neprijetne in ostre ukrepe kot npr. zmanjševanje zaposlenih, ki pogosto naletijo na neodobranje okolice, čeprav so nujno potrebni. Tem pritiskom pa bi se tuji managerji veliko lažje postavili po robu, saj so ti v novem okolju veliko bolj neobremenjeni, hkrati pa navadno nimajo kakšnih političnih ambicij in so običajno usmerjeni le v prenovo podjetja.

SKLEP

V slovenskem gospodarstvu imamo danes še nekaj takšnih podjetij, ki so se ohranila iz časov bivše države in niso nikoli v celoti prestala procesa tranzicije. Njihovi proizvodni procesi so večinoma ostali nespremenjeni, kar je zaradi izredno konkurenčnih razmer v sodobnem gospodarstvu povzročalo vsakoletne izgube teh podjetij. Če k temu prištejemo še preveliko pomembnost podjetja v regiji v kateri deluje, kar s tiče zaposlitvenih mest in posledično pomoč države takšnim podjetjem ter miselnost mnogih, da so nekatera podjetja enostavno prevelika, da bi lahko propadla, dobimo jasno sliko, zakaj so se takšna podjetja ohranila vse do današnjih dni.

Še do nedavnega bi med takšna podjetja prav gotovo lahko prišteli murskosoboško podjetje Mura. Nekoč paradni konj slovenske oblačilne industrije ter ponos slovenskega gospodarstva je skoraj celo desetletje ustvarjalo izgubo, poleg tega pa so v tem času podjetje spremljala odpuščanja delavcev, izredno nizke plače ter občasne stavke. Poleg že zgoraj naštetih razlogov so glavni razlogi, zakaj se je podjetje ohranilo tako dolgo v nizkih stroških dela v primerjavi z zahodnimi državami, ugodni geografski legi, zaradi katere se je zahodnim podjetjem bolj splačalo dodelavne posle prepustiti Muri kot pa seliti proizvodnjo na daljni vzhod ter seveda kakovostna in elegantna oblačila, ki so že od nekdaj sinonim za Muro.

Danes je oblačilno industrijo zajelo obsežno prestrukturiranje in modernizacija, kljub temu pa večja produktivnost evropskih proizvajalcev ne more v celoti nadomestiti nižjih stroškov proizvajalcev iz manj razvitih držav. Da bi preživel evropski proizvajalci zavračajo tradicionalno videnje oblačilne industrije kot pretežno delovno intenzivne panoge. Delovno intenzivni deli verige vrednosti se opravljajo v obliki podizvajalstva v malih in fleksibilnih podjetjih, medtem ko v podjetjih ostajajo procesi z visoko dodano vrednostjo, kot so oblikovanje, modeliranje, distribucija in vse pogosteje tudi prodaja na drobno. Kakovost oblačil je zgolj potreben, nikakor pa ne zadosten pogoj za uspeh. Ključni dejavniki uspeha so namreč v prefinjenem oblikovanju, ki sledi utripu časa, izpopolnjeni tržni strategiji in preciznem pozicioniranju. Vlaganja v tehnologijo so velika, predvsem v računalniško podprto logistiko, z namenom izboljšanja nabavnega procesa. Zmagovalce odlikuje sposobnost zaznavanja sprememb v povpraševanju in hitrega odziva nanje.

Samo s takšnimi poslovnimi koncepti bi Mura morda nekoč spet lahko zaživela, kljub trenutnemu stečaju podjetja. Vendar pa bi za to poleg lastnikov, ki bi bili sposobni zagotoviti kapital za prestrukturiranje podjetja, potrebovala tudi izjemno sposobno vodstvo, verjetno celo mednarodno, ki bi v podjetje vneslo nov veter in energijo in ga osvobodilo ostankov socialistične miselnosti, ki še vedno prevladuje v podjetju ter ponovno obudilo, kaj je glavni cilj tržno naravnane podjetja: doseganje dobička, ki je pogoj za rast podjetja proti optimalni velikosti in ne tisti velikosti, ki omogoča zaposlitev čim večjega števila pomurskih delavcev. Samo na tak način bo Mura lahko obudila staro slavo in morda nekoč zopet postane priznana mednarodno podjetje in hkrati ponos slovenskega gospodarstva.

LITERATURA IN VIRI

1. Beaver, W. (1966). Financial Ratios as Predictors of Failures. In *Emperical Research in Accounting: Selected Studies*. Journal of Accounting Research, str. 71-111.
2. Blum, M. (1969). *The failing Company Doctrine*. Ph. D. Diss. Columbia University.
3. Benetton. Najdeno 30. avgusta na spletnem naslovu: www.benetton.com
4. Birgham, Gapenski (1996). *Intermediate Financial Management*. 5. izdaja. Forth Worth: The Dryden Press.
5. Campbell, C. (1983). *Phoenix Cooperatives*. C.D.A.
6. Carter, R. B. & Van Auken, H. E. (2006). Small Firm Bankruptcy. 44 *Journal Small Business Management* (4).
7. Dubrovski, D. (1998). *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
8. Dutta, D., (2002). Retail – the Speed of Fashion (Part I., II.) *Third Eyesight*. Najdeno 30. avgusta na spletnem naslov http://www.3isite.com/articles/ImagesFashion_Zara_Part_I.pdf in http://www.3isite.com/articles/ImagesFashion_Zara_Part_II.pdf
9. Everett, J. & Watson, J. (1996). *Small Business Failure and External Risk Factors*. Small Business Economics. Kluwer Academic Publisher, Netherlands.
10. Gerenčer, I. (2009, 6. julij). Zakaj s(m)o čakali sedem let?- Reševanje Mure. *Delo FT*.
11. Glas, M. (1995). *Preobrat v poslovanju podjetja*. Gea Ventures. Ljubljana.
12. Hambrick, D. (1985). *Turnaround Strategies- Handbook of Business Strategy*. Boston.
13. Harle, N., Pich, M., & Van der Hayden, L. (2002). *Marks and Spencer and Zara: Process Competition in the Tekstile Apparel Industry. Case Study*. The European Case Clearing Hause.
14. Hrnčič Brdink, J. & Cirman, A. (2003). *Mura European Fashion Design*. Ljubljana: Časnik Finance.
15. Hugo Boss (2010). Najdeno 30. avgusta na spletnem naslovu <http://group.hugoboss.com/en/index.htm>
16. Hugo Boss.(2009). *Anuall Report*. Najdeno 30. avgusta na spletnem naslovu http://group.hugoboss.com/files/HB_GB09_En_final.pdf
17. Hugo Boss- World Product. Najdeno 30. Avgusta na spletnem naslovu <http://www.scribd.com/doc/12864189/World-Product-Hugo-Boss>
18. Inditex. (2010). Najdeno 30. avgusta na spletnem naslovu www.inditex.com
19. Ivanjko, Š. (1993). Podjetje v krizi. 25. Simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah (str. 241- 243). Portorož: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
20. Končina, Mirtič (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
21. *Mura European Fashion Design, Predstavitev podjetja*. Najdeno 30. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.muraonline.si/sl/informacija.asp?id_meta_type=5&id_informacija=39
22. Prašnikar, J., Cirman, A., Drnovšek., M., Gregorič., A., Groznik.,P., Kaše., R., Rojšek, I., Valentinčič, A., Vodlan, M. & Zagoršek, H.,(2003). *Izvedensko mnenje o programu*

- Prestrukturiranja podjetja Mura d.d., Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
23. Perulli, P., (1999). More Global and More Local, Network Enterprises and the Benetton Case Revisited. Najdeno 30. avgusta na spletnem naslovu http://www.fashionlinks.tripod.com/3-academic_papers.html
 24. Pinson, C. (1996). United Colors of Benetton. Case study. The European Case Clearing House.
 25. Pümpin, C. & Prange, J. (1995). Usmerjanje razvoja podjetja- fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
 26. Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič, T. & Hisrich, R.D. (2008). Podjetništvo. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
 27. Sharma, S. & Mahajan, V. (1980). Early warning indicators of business failure. Journal of Marketing. str. 80-89.
 28. Skupina Mura. (2008). Letno poročilo Skupine Mura. Murska Sobota: Skupina Mura. Najdeno 30. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/PodDok/seznam.aspx?MS=5037212>
 29. Skupina Mura. (2005). Letno poročilo Skupine Mura. Murska Sobota: Skupina Mura. Najdeno 30. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/PodDok/seznam.aspx?MS=5037212>
 30. Slatter Stuart (1984): Corporate Recovery: A Guide To Turnaround Management. London: Penguin Books, str. 409.
 31. Tajnikar, M. (2010, 2. september). Stečajni so del evolucije v gospodarstvu. Manager.
 32. Tajnikar, M. & Pušnik, K. (2009). Mura ni reka, je podjetje: Reševanje tekstilnega giganta. Delo, Sobotna priloga, 51 (205), št. 205, str. 12-13.
 33. Tajnikar, M. (2006). Tvegano poslovanje- knjiga o gazelah in rastočih poslih. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
 34. Tajnikar, M. (2000). Preobrat namesto stečaja- izhod v razvojni krizi. Podjetnik, (oktober), str. 30.
 35. Waring, C., (2001). Inditex: A business model that is tailor- made. Najdeno 30. avgusta na spletnem naslovu [www.bcn.qwe.as/stories/storyReader\\$53](http://www.bcn.qwe.as/stories/storyReader$53)
 36. Vilfan J., (2000). S preobratom proti stečaju. Podjetnik. (oktober, 2000). str. 28.
 37. ZFPPIPP (2007). Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. 2007. Uradni list RS. (št. 126/2007, 31. December 2007).
 38. Zara. (2010). Najdeno 30. avgusta na spletnem naslovu www.inditex.es/english/zara.htm

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Konsolidirana bilanca stanja za Skupino Mura- sredstva za leta 2008, 2007 in 2006.....	1
Priloga 2: Konsolidirana bilanca stanja za Skupino Mura- obveznosti do virov sredstev za leta 2008, 2007 in 2006.....	2
Priloga 3: Konsolidiran izkaz poslovnega izida za Skupino Mura za leta 2008, 2007 in 2006.....	3

Priloga 1: Konsolidirana bilanca stanja za Skupino Mura- sredstva za leta 2008, 2007 in 2006

Podatki so v EUR	2008	2007	2006
SREDSTVA	60.359.737	64.178.760	66.209.210
A. Dolgoročna sredstva	40.827.308	42.323.785	44.583.850
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne AČR	442.548	423.371	435.749
1. Neopredmetena sredstva	442.548	423.371	435.749
a) Dolgoročne premoženjske pravice	110.001	152.691	435.749
č) Druga neopredmetena sredstva	332.547	270.680	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	35.497.740	37.353.124	39.446.440
1. Zemljišča	6.549.821	6.550.711	6.550.288
2. Zgradbe	23.893.033	24.930.084	26.065.644
3. Proizvajalne naprave in stroji	3.361.556	3.564.838	4.068.048
4. Druge naprave, oprema, DI in druga opr. OS	1.693.330	2.307.491	2.762.460
III. Naložbene nepremičnine	4.236.510	4.319.793	4.391.483
IV. Dolgoročne finančne naložbe	320.379	132.644	272.517
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	306.567	105.702	141.283
b) Druge delnice in deleži	306.567	105.702	141.283
c) Druge dolgoročne finančne naložbe	0	0	0
2. Dolgoročna posojila	13.812	26.942	131.234
b) Druga dolgoročna posojila	13.812	26.942	131.234
V. Dolgoročne poslovne terjatve	330.131	94.853	37.661
3. Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	330.131	94.853	37.661
B. Kratkoročna sredstva	19.510.918	21.830.703	21.597.251
II. Zaloge	10.742.348	12.452.129	11.879.762
1. Material	3.185.571	2.128.050	4.616.500
2. Nedokončana proizvodnja	1.484.263	838.675	1.396.299
3. Proizvodi in trgovsko blago	2.923.236	2.761.770	3.086.300
4. Trgovsko blago	3.149.278	6.723.634	2.780.663
III. Kratkoročne finančne naložbe	1.011.025	529.022	530.650
2. Kratkoročna posojila	1.011.025	529.022	530.650
b) Druga kratkoročna posojila	1.011.025	529.022	530.650
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	7.447.586	8.402.798	8.705.592
2. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	6.740.049	7.247.112	7.716.796
3. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	707.537	1.155.686	988.796
V. Denarna sredstva	309.959	446.754	481.274
C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	21.511	24.272	28.109
Zabilančna sredstva	27.299.430	23.473.883	24.405.074

Priloga 2: Konsolidirana bilanca stanja za Skupino Mura- obveznosti do virov sredstev za leta 2008, 2007 in 2006 v EUR

	2008	2007	2006
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	60.359.737	64.178.760	66.209.210
A. Kapital	16.104.097	21.740.745	24.493.983
I. Vpoklicani kapital	17.931.000	17.931.000	17.943.582
1. Osnovni kapital	17.931.000	17.931.000	17.943.582
II. Kapitalske rezerve	0	3.807.533	6.548.189
III. Rezerve iz dobička	2.212	2.212	2.212
1. Zakonske rezerve	2.212	2.212	2.212
2. Rezerve za lastne delnice in last. posl. deleže	413.950	413.950	413.950
3. Lastne delnice in lastni poslovni deleži	413.950	413.950	413.950
IV. Presežek iz prevrednotenja	200.866	0	0
VIII. Čista izguba poslovnega leta	2.029.981	0	0
B. Rezervacije in dolgoročne PČR	5.594.610	6.939.725	7.618.591
1. Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	975.338	1.421.423	1.910.172
2. Rezervacije	4.619.272	5.518.302	5.708.419
C. Dolgoročne obveznosti	3.075.836	4.097.120	5.500.997
I. Dolgoročne finančne obveznosti	3.039.933	4.070.557	5.500.997
2. Dolgoročne finančne obveznosti do bank	2.339.424	2.988.635	4.174.507
3. Druge dolgoročne finančne obveznosti	700.509	1.081.922	1.326.490
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	35.903	26.563	0
3. Druge dolgoročne poslovne obveznosti	35.903	26.563	0
Č. Kratkoročne obveznosti	34.563.513	30.173.404	27.297.838
II. Kratkoročne finančne obveznosti	17.641.260	15.399.491	14.677.378
2. Kratkoročne finančne obveznosti do bank	17.059.847	14.668.842	14.404.247
3. Druge kratkoročne finančne obveznosti	581.413	730.649	273.131
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	16.922.253	14.773.913	12.620.460
2. Kratkoročne posl. obveznosti do dobaviteljev	9.895.926	10.569.557	8.867.439
3. Druge kratkoročne poslovne obveznosti	7.026.327	4.204.356	3.753.021
D. Kratkoročne pasivne časovne razmejitev	1.021.681	1.227.766	1.297.801
E. Zabilančne obveznosti	27.299.430	23.473.883	24.405.074

Priloga 3: Konsolidiran izkaz poslovnega izida za Skupino Mura za leta 2008, 2007 in 2006

Podatki so EUR	2008	2007	2006
A. Čisti prihodki od prodaje	68.939.076	70.284.095	67.639.408
B. Povečanje/ zmanjšanje vrednosti zalog, Proizvodov in nedokončanih proizvodov	-1.034.374	1.993.941	1.035.875
D. Subvencije, dotacije, regresi	3.437.284	1.957.267	1.399.245
E. Drugi poslovni prihodki	386.018	359.842	561.943
G. Poslovni odhodki	76.573.453	77.401.711	73.906.080
I. Stroški blaga, materiala in storitev	31.502.323	30.812.598	26.104.039
1. Nabavna vrednost prodanega blaga in mater.	22.893.138	22.684.369	16.597.208
2. Stroški storitev	8.609.185	8.128.229	9.506.831
II. Stroški dela	41.788.591	42.764.944	44.019.909
1. Stroški plač	29.725.945	30.774.034	31.713.111
2. Stroški pokojninskih zavarovanj	2.784.390	2.639.793	2.825.054
3. Stroški drugih socialnih zavarovanj	2.063.465	2.341.159	2.381.948
4. Drugi stroški dela	7.214.791	7.009.958	7.099.796
III. Odpisi vrednosti	2.963.150	3.600.595	3.651.832
1. Amortizacija	2.597.342	2.666.930	2.918.461
2. Prevrednoteni posl. odh. pri neopr. in opr.OS	120.487	170.071	58.696
3. Prevrednoteni posl. odhodki pri obrat. sreds.	245.321	763.594	674.675
IV. Drugi poslovni odhodki	319.389	223.574	130.300
1. Rezervacije	0	250	0
2. Drugi stroški	319.389	223.324	130.300
J. Finančni prihodki	246.565	1.178.073	314.747
I. Finančni prihodki iz deležev	4.589	896.318	989
3. Fin. Prihodki iz deležev v drugih družbah	4.589	2.822	989
4. Finančni prihodki iz drugih naložb	0	893.496	0
III. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	241.976	281.755	313.758
2. Fin. prih. iz poslovnih terjatev do drugih	241.976	281.755	313.758
K. Finančni odhodki	1.676.359	1.437.363	1.505.362
II. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	1.224.206	1.090.664	0
2. Finan. odhodki iz posojil, prejetih od bank	1.224.206	1.090.664	0
III. Finan. odhodki iz poslovnih obveznosti	452.153	346.699	1.505.362
3. Finan. odhodki iz drugih poslovnih obvezn.	452.153	346.699	1.505.362
Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	-6.275.243	-3.065.856	-4.460.224
L. Drugi prihodki	597.034	763.034	2.000.972
M. Drugi odhodki	150.841	485.104	102.316
Poslovni izid zunaj rednega delovanja	446.193	277.930	1.898.656
O. Celotna izguba	-5.829.050	-2.787.926	-2.561.568
P. Davek iz dobička	1.280	135	901
Š. Čista izguba obračunskega obdobja	-5.830.330	-2.788.061	-2.562.469

