

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV FINANČNE KRIZE NA POSLOVANJE  
PODJETJA SYNGENTA AGRO D.O.O.**

Ljubljana, avgust 2009

EVA SOJER

## **IZJAVA**

Študentka Eva Sojer izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Simona Čadeža, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

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

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 PREDSTAVITEV PODJETJA SYNGENTA</b> .....	<b>2</b>
1.1 Syngenta AG.....	2
1.2 Syngenta Agro d.o.o. ....	2
1.3 Opis glavnega procesa poslovanja.....	3
<b>2 ZNAKI FINANČNE KRIZE V PODJETJU SYNGENTA AGRO</b> .....	<b>4</b>
2.1 Opredelitev krize.....	5
2.2 Znaki krize v procesu poslovanja podjetja.....	5
2.3 Znaki krize po poslovnih funkcijah v podjetju .....	6
2.3.1 Prodaja in trženje .....	6
2.3.2 Finance.....	9
2.3.3 Kadrovsko področje.....	11
2.4 Znaki krize v okolju podjetja .....	11
<b>3 UKREPI ZA OBVLADOVANJE IN REŠEVANJE FINANČNE KRIZE V PODJETJU</b> .....	<b>12</b>
3.1 Menjava vodstva podjetja .....	13
3.2 Močan centralni finančni nadzor .....	14
3.3 Organizacijske spremembe .....	15
3.4 Nova proizvodno - tržna strategija.....	16
3.5 Prodaja osnovnih in obratnih sredstev – dezinvestiranje.....	17
3.6 Znižanje stroškov .....	18
3.7 Rast podjetja z nakupi (rast z investicijami).....	19
3.8 Izboljšanje trženja .....	19
3.9 Finančna sanacija podjetja .....	20
3.10 Povzetek ukrepov.....	20
<b>4 MOŽNE POSLEDICE FINANČNE KRIZE NA PODJETJE V PRIHODNOSTI</b> .....	<b>21</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>23</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>25</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Proces poslovanja družbe Syngenta Agro d.o.o.....	4
Slika 2: Organizacijska shema podjetja Syngenta Agro d.o.o. ....	16

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Znaki krize podjetja Syngenta Agro na področju prodaje.....	9
Tabela 2: Znaki krize podjetja Syngenta Agro na področju financ.....	11
Tabela 3: Elementi reševanja krize glede na ocenjeno stopnjo sprememb v podjetju Syngenta Agro.....	21

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Podatki iz bruto bilance na dan 30.4.2008 in 30.4.2009 .....	1
Priloga 2: Ugotavljanje plačilne sposobnosti podjetja s pomočjo kratkoročnega koeficienta in pospešenega koeficienta na dan 30.4.2008 in 30.4.2009 .....	2
Priloga 3: Ugotavljanje dolžine vezave sredstev podjetja na dan 30.4.2008 in 30.4.2009 .....	3
Priloga 4: Neto denarni tok podjetja na dan 30.4.2008 in 30.4.2009.....	4
Priloga 5: Bilanca stanja podjetja Syngenta Agro d.o.o. na dan 31.12.2008 .....	5
Priloga 6: Izkaz poslovnega izida podjetja Syngenta Agro d.o.o. na dan 31.12.2008.....	7

## UVOD

Nahajamo se v obdobju, ko svetovno gospodarstvo preplavljata finančna in gospodarska kriza. Podjetja se močno trudijo, da bi zmanjšala svoje stroške na vseh področjih poslovanja in čim bolj racionalno poslovala, zaradi česar sprejemajo številne ukrepe.

Povod za svetovno gospodarsko krizo je bil padec cen nepremičnin v ZDA z začetki v letu 2006. Prvi znaki krize pa so se pokazali v začetku leta 2007, ko je kazalo, da se pojavljajo le v nekaterih državah. Po puku nepremičninskega balona so sledili stečajni velikih finančnih ustanov. Poleti leta 2008 pa so se izjemno dvignile cene nafte in drugih surovin, predvsem kmetijskih in prehrabnih. Svetovna finančna kriza in z njo okrepljena recesija imata zaradi visoke stopnje integracije v svetovno gospodarstvo znaten vpliv tudi na slovensko gospodarstvo. Prav zato se bodo morala podjetja v bodoče usmeriti v iskanje novih trgov in produktov (Štiblar, 2008, str. 19).

Nekatera slovenska podjetja finančno oziroma gospodarsko krizo že močno občutijo. Podjetja v nekaterih panogah (avtomobilska, gradbeništvo, prevoznništvo, industrija trajnih potrošnih dobrin itd.) krajšajo delovni čas, odpuščajo zaposlene, zapirajo obrate in se spopadajo z likvidnostnimi težavami. Glede na to, da se podjetje Syngenta Agro, katerega poslovanje v kriznih časih tudi preučujem v diplomskem delu, ukvarja s posredovanjem specializiranih izdelkov, namenjenih kmetijski proizvodnji, pričakujem, da bo vpliv krize na njegovo poslovanje manjši. Predvidevam, da zaradi globalnega naraščanja prebivalstva naraščajo tudi potrebe po hrani. Kmetje morajo na enako velikih površinah pridelati več hrane. Poleg tega okoljevarstveniki opozarjajo na pomanjkanje vode, primerne za uporabo, in vedno več naravnih katastrof. Teh smo bili v zadnjih letih kar nekaj deležni tudi v Sloveniji. Pridelke v poletnem času ogroža predvsem suša. Prav zato v skupini Syngenta razvijajo sredstva za varstvo rastlin in gensko spremenjena semena, ki bi kljubovala takšnim razmeram.

Cilj diplomskega dela je preučiti znake oziroma simptome krize v podjetju in ugotoviti, s katerimi od teh težav se zaradi vpliva svetovne finančne in gospodarske krize sooča podjetje Syngenta Agro d.o.o. v procesu poslovanja in po posameznih poslovnih funkcijah. Poskušala bom ugotoviti, ali so se znaki pojavili kot posledica finančne krize ali bi nastali v vsakem primeru. Drugi cilj pa je predstaviti ukrepe in analizirati tiste, ki so jih sprejeli v podjetju Syngenta Agro d.o.o. Glede na to, da so se prvi znaki krize v Sloveniji pojavili šele v letu 2008, močno razširili pa v letu 2009, sem se odločila, da v diplomskem delu primerjam poslovanje podjetja Syngenta Agro v obdobju od januarja do konca aprila 2008 z istim obdobjem v letu 2009. Namen diplomskega dela je predstaviti vpliv finančne krize vodstvu podjetja Syngenta Agro in vsem, ki jih zanima tovrstna tematika.

V diplomskem delu bom uporabila dve metodi raziskovanja, in sicer deskriptivno (opisno) ter sintetično. Na tematiko krize v podjetju je bilo izvedenih že precej raziskav, na katere se opiram tudi v svojem delu, čeprav jih je nekaj že starejšega datuma in ne obravnavajo samo

finančne krize podjetja. Poleg tega pa se v veliki meri opiram na vire iz podjetja Syngenta Agro d.o.o.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri dele. V prvem, krajšem delu opisujem podjetje Syngenta Agro in njegov poslovni proces ter matično podjetje, kar je nujno za nadaljnje razumevanje primera. Sledita najpomembnejši poglavji: v drugem opredelim krizo in ugotavljam, kateri znaki krize se pojavljajo v podjetju Syngenta Agro d.o.o. in kakšne so njihove posledice; v tretjem pa katere ukrepe so ob tem sprejeli v podjetju, da bi obvladali vpliv krize na poslovanje podjetja. V zadnjem poglavju bom predstavila morebitne posledice, ki bi jih podjetje lahko imelo v prihodnosti.

## 1 PREDSTAVITEV PODJETJA SYNGENTA

### 1.1 Syngenta AG

Syngenta AG je švicarsko multinacionalno podjetje oziroma ime za skupino podjetij, ki se ukvarja z razvijanjem, proizvodnjo in prodajo fitofarmaceutskih sredstev, semen ter okrasnih rastlin za široko kmetijsko proizvodnjo. Družba je nastala z združevanjem podjetij, in sicer sprva švicarskih Ciba – Geigy in Sandoz v Novartis, leta 2001 pa je prišlo do združitve podjetja Novartis Agribusiness in britanskega podjetja Astra Zenece Agrochemicals v Syngento (Poročilo o transfernih cenah, 2008, str. 7).

Skupina Syngenta deluje v več kot 90 državah po vsem svetu in zaposluje okrog 24.000 ljudi, od tega več kot 4.000 na področju raziskav in razvoja. Leta 2008 so zaposleni v skupini Syngenta dosegli prodajo v višini 11,6 milijarde USD. Delnice družbe kotirajo na dveh borzah – newyorški in borzi v Zürichu. Podjetje je razdeljeno na tri področja, in sicer (Spletna stran skupine Syngenta, 2009):

- CROP PROTECTION (varstvo rastlin), kjer proizvajajo herbicide, pesticide in insekticide,
- SEEDS – FIELD CROPS (semena poljskih rastlin) ter
- VEGETABLES AND FLOWERS (zelenjava in okrasne rastline).

Syngenta je svetovno na prvem mestu v prodaji fitofarmaceutskih sredstev in na tretjem mestu v prodaji semen kmetijskih rastlin. Prav tako pa ima pomembno vlogo tudi pri razvoju gensko spremenjenih kmetijskih rastlin, kjer trenutno zaostaja le za družbo Monsanto (Letno poročilo Syngente Agro 2008, str. 4). Podjetje največ svojih produktov proda v Evropi in Severni Ameriki.

### 1.2 Syngenta Agro d.o.o.

Syngenta Agro d.o.o. Slovenija (v nadaljevanju Syngenta Agro) je trgovsko podjetje, ki se ukvarja s prodajo zaščitnih sredstev in semenskega programa njenega matičnega podjetja, to je družbe Syngenta Crop Protection AG iz Švice. Ta je tudi njegov 100 % lastnik. Podjetje je

bilo v register podjetij vpisano aprila leta 2001, pred tem pa je od leta 1991 na trgu nastopalo pod imenoma Ciba-Geigy in kasneje Novartis Agro d.o.o. Preimenovanje družbe je posledica že prej omenjenega združevanja in preimenovanja podjetij na globalni ravni (Poročilo o transfernih cenah, 2008, str. 7).

Glavne dejavnosti družbe so (Letno poročilo Syngente Agro 2008, str. 14):

- trgovina na debelo s fitofarmaceutskimi sredstvi,
- trgovina na debelo s sadikami in semenom okrasnih rastlin,
- trgovina na debelo s semenom poljščin.

Podjetje v Sloveniji je tako kot matično podjetje razdeljeno na več enot: CROP PROTECTION (varstvo rastlin), FIELD CROPS (semena poljskih rastlin) ter FLOWERS (okrasne rastline).

Syngenta Agro proizvode matičnega podjetja prodaja v Sloveniji, Bosni in Hercegovini, Makedoniji, Srbiji in na Hrvaškem. Podjetje ima v Sloveniji dve podružnici: v Mariboru (dejavnost semena poljščin) in Križevcih pri Ljutomeru (dejavnost sredstev za varstvo rastlin). V Bosni in Hercegovini ter Makedoniji pa podjetje opravlja predstavniško vlogo. Končni uporabniki proizvodov so predvsem kmetje in posamezniki (sadike okrasnih rastlin), ki jih podjetje proda preko grosistov in vrtnarjev (Letno poročilo Syngente Agro, 2008, str. 3-5).

Syngenta Agro zaseda največji tržni delež skoraj na vseh področjih (razen semenski del na področju koruze, kjer ima največji tržni delež Pioneer); njeni največji konkurenti pa so Bayer, BASF, Monsanto, Pioneer in Agrosaat. Že iz imen družb je razvidno, da gre v glavnem za tuje družbe, v primerjavi s Syngento Agro pa imajo vse ožji izbor svojega trgovskega blaga (Poročilo o transfernih cenah, 2008, str. 15).

Najpomembnejši kupci podjetja Syngenta Agro v Sloveniji, glede na promet v letu 2008, so Mercator, Zadružna oskrba, Hmezad export-import, Kmetijska zadruga Hoče, Kmetijska zadruga Slovenska Bistrica, DMK-Danojević, Vrtnarstvo Gomzi; na Hrvaškem pa Agrokor trgovina, Žito, Abundan, Chromos in Jamatva (Poročilo o transfernih cenah, 2008, str. 16).

V letu 2008 so znašali prihodki podjetja Syngenta Agro 11,9 milijonov evrov, od tega 9,7 milijona evrov čistih prihodkov iz prodaje iz razmerij do drugih (brez podjetij v skupini). Na dan 31.12.2008 je bilo v podjetju zaposlenih 26 ljudi (Letno poročilo Syngente Agro, 2008).

### 1.3 Opis glavnega procesa poslovanja

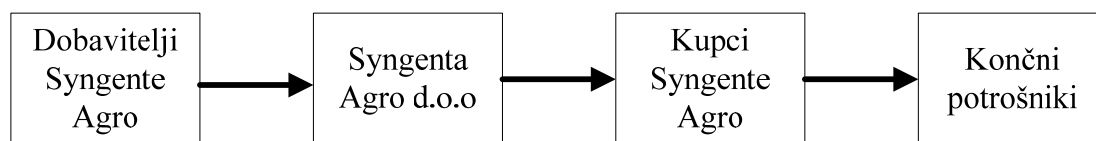
V tem poglavju diplomske naloge bom predstavila glavni proces poslovanja v družbi Syngenta Agro, v poglavju, ki sledi, pa bom poskušala opredeliti, kje v procesu so se pojavile težave oziroma posledice finančne krize, ki vplivajo na poslovanje podjetja.

Vsako podjetje se ukvarja z določeno gospodarsko dejavnostjo. Opravljanje te dejavnosti je poslovni proces podjetja, ki je pogoj za uresničevanje temeljnega cilja podjetja – to je pridobivanje dobička. V podjetju se nenehno ponavljajo določeni postopki (Pučko in Rozman, 2000, str. 30).

Kot je razvidno na sliki 1, se proces poslovanja za podjetje Syngenta Agro prične pri njegovem matičnem in sestrskih podjetjih. Ta podjetja so edini dobavitelji trgovskega blaga Syngente Agro, ki od njih nabavlja ustrezne količine proizvodov, ki ji potrebuje za prodajo. V letu 2008 je Syngenta Agro sodelovala z naslednjimi družbami v sistemu SYNGENTE, in sicer: Syngenta Agro AG - Švica, Syngenta Crop Protection AG - Švica, Syngenta Supply AG - Švica, Syngenta Ltd - Velika Britanija, Syngenta Chemicals B.V. - Švica, Syngenta Seeds B.V. - Nizozemska, Syngenta Seeds GmbH - Nemčija, Syngenta Seeds Kft. - Madžarska, Syngenta Seeds S.A.S. - Francija (Poročilo o transfernih cenah, 2008, str. 12).

V podjetju Syngenta Agro nato nabavljene proizvode prodajo kupcem (nekatero večje sem omenila že v poglavju 1.2), ti pa jih prodajo naprej končnim potrošnikom – predvsem kmetom in posameznikom.

*Slika 1: Proces poslovanja družbe Syngenta Agro d.o.o.*



## 2 ZNAKI FINANČNE KRIZE V PODJETJU SYNGENTA AGRO

V literaturi obstajajo različne opredelitve krize podjetja. Kriza ima lahko zelo različne razsežnosti, zato jo nekateri avtorji opredeljujejo širše, drugi pa le kot finančno krizo.

Beseda kriza izhaja iz grške besede »kreinein« in je prvotno pomenila »odločitev, odločilni preobrat«. Izraz se uporablja za odločilno in težavno situacijo. Kriza lahko ogroža tako dele sistema kot tudi obstoj celotnega sistema (Pümpin & Prange, 1995, str. 200).

Krystek, nemški strokovnjak, po katerem večina avtorjev povzema opredelitev krize, pa le-to opredeljuje kot časovno omejen in nenameren proces, na katerega vodstvo omejeno vpliva, vendar pa ta proces ogroža nadaljnji obstoj podjetja ali njegovih pomembnih delov (Dubrovski, 1998, str. 2).

Končina in Mirtič (1999, str. 21) v svoji definiciji razlagata, zakaj nastopi kriza v podjetju. Menita namreč, da je kriza »dolgoročna rezultanta napačnih poslovnih odločitev in škodljivih vplivov dejavnikov okolja, ki postopoma zastrupljajo poslovni sistem, rušijo poslovni smoter in cilje podjetja ter povzročajo njegovo notranjo entropijo«.



Dubrovski (1998, str. 2) tako kot že zgoraj navedeni avtorji opisuje krizo kot »kratkotrajno, neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja«.

## 2.1 Opredelitev krize

Simptomi krize so znaki, ki v podjetju kažejo na krizo ali pa jo napovedujejo. Če vodstvo in zaposleni pravočasno zaznajo te znake in nemudoma reagirajo, lahko preprečijo ali pa vsaj omilijo krizo v podjetju (Boeckenfoerde, 1993, str. 36).

Znakov, ki kažejo, da je v podjetju prišlo do krize, je več, najdemo pa jih tako v glavnem procesu poslovanja kot na različnih poslovnih področjih podjetja (finance, prodaja, nabava, marketing itd.). S pomočjo tipičnih znakov lažje ugotovimo, da je prišlo do krize v podjetju, vendar pa ne moremo z gotovostjo trditi, kaj je vzrok teh znakov. Za to je potrebna podrobnejša raziskava in dobro poznavanje podjetja. V primeru preučevanja podjetja Syngenta Agro in tipičnih znakov, ki so se in se še pojavljajo, bom poskušala ugotoviti, ali so se pojavili kot posledica globalne finančne krize ali bi nastali v vsakem primeru.

Večina avtorjev meni, da so lahko vzroki kriz zunanji ali notranji. Slednji so tisti, ki so nastali v podjetju, zunanji pa v okolju, na katerega podjetje nima večjega vpliva. Na podlagi tega splošno gospodarsko in finančno krizo uvrščajo med zunanje. Poslovodstvo kljub nenehnemu spremljanju zunanjega okolja težko predvidi spremembe, ki negativno vplivajo na podjetje. Vendar pa je pomembno, da podjetje zunanje vzroke krize odpravlja z notranjimi spremembami (Končina & Mirtič, 1999, str. 21).

Kot sem že omenila, se znaki pojavljajo na različnih področjih v podjetju, pri čemer lahko ugotovimo tudi njihovo medsebojno povezanost. Da bi lahko v podjetju ocenili intenzivnost in obseg poslovnih težav, Končina in Mirtič (1999, str. 19) predlagata osredotočenost na dvoje:

- na pregled celotnega procesa poslovanja in
- na poslovne in poslovodne funkcije podjetja.

V nadaljevanju bom torej predstavila tipične znake krize, ki se pojavljajo v procesu poslovanja podjetja in na njegovih poslovnih področjih. Nato bom poskušala ugotoviti, ali se ti znaki pojavljajo tudi v podjetju Syngenta Agro, in oceniti, koliko finančna kriza vpliva oziroma če sploh vpliva na poslovanje tega podjetja.

## 2.2 Znaki krize v procesu poslovanja podjetja

V tem poglavju se bom osredotočila na znake krize, ki se pojavljajo v procesu poslovanja med Syngento Agro in njenimi dobavitelji ter med Syngento Agro in njenimi kupci.

Sredi leta 2008 je začela cena surovin po vsem svetu močno naraščati, poleg tega pa nekaterih ni bilo mogoče več nabaviti v zadostnih količinah. Naraščanje cen in redkost surovin ter povišanje cen kmetijskih proizvodov je vplivalo tudi na oblikovanje novih transfernih cen znotraj skupine Syngenta (Syngenta Financial Report, str. 8). Dobavitelji Syngente Agro so zvišali nabavne cene proizvodov, posledično pa so za 8 % dvignili prodajne cene tudi v Syngenti Agro.

Zaradi zgoraj omenjene situacije je začelo matično podjetje uravnavati dobave nekaterih proizvodov, ki jih niso mogli več proizvajati, vendar je bilo povpraševanje po njih še vedno veliko. Pojavil se je problem alokacij. Podjetja v skupini, ki proizvajajo te redke proizvode, jih dobavljajo podjetjem v države, kjer dosegajo najvišjo tržno ceno. Dobavitelji teh proizvodov zato občasno naknadno obvestijo nabavno službo Syngente Agro, da so bili določeni proizvodi zaradi pomanjkanja preusmerjeni in jih ni več možno dobavljati. Da bi se v podjetju izognili tveganju izgube določenih kupcev, nekatere proizvode nabavljajo v večjih količinah, pri čemer se jim močno povečujejo zaloge.

Večji poudarek pa družba daje znakom krize, ki zadevajo njene kupce. Znaki, ki kažejo na vpliv krize v podjetju, so sledeči: podaljševanje plačilnih rokov, porast neizterljivih terjatev, slabšanje prodajnih pogojev (povečanje rabatov, pritiski kupcev na cene), dodatna zavarovanja plačil. Da bi se podjetje zavarovalo pred morebitnimi plačilno nesposobnimi kupci, je matično podjetje zavarovalo plačila kupcev vseh podjetij znotraj skupine pri družbi AIG<sup>1</sup>. V Syngenti Agro pa so se odločili, da se še dodatno zavarujejo tako, da od kupcev zahtevajo uporabo orodij, kot so predplačila, bančne garancije in zavarovanja prek zavarovalnic.

V poglavju 2.3, ki sledi, so natančneje opisani vsi pravkar navedeni in drugi znaki krize, ki se v podjetju pojavljajo po poslovnih funkcijah.

## 2.3 Znaki krize po poslovnih funkcijah v podjetju

V nadaljevanju so prikazani najpogostejši znaki krize po poslovnih funkcijah, ki jih navaja Dubrovski (1998, str. 5), povzete po Slatтеру, Boeckenfoerderju, Faulharberju in Landwehru. Pri vsaki poslovni funkciji bom ugotavljala, ali se ti znaki pojavijo v podjetju Syngenta Agro ali ne.

### 2.3.1 Prodaja in trženje

Možni začetni znaki krize so (Dubrovski, 1998, str. 5):

- padanje prodaje in nedoseganje načrtovanih rezultatov,
- pomanjkanje naročil za obdobja, ki sledijo,
- odpovedi naročil dolgoročnih poslovnih partnerjev,

---

<sup>1</sup> AIG je kratica za »*American International Group*«. AIG je svetovno ena največjih korporacij, ki ponuja zavarovalne in finančne storitve.

- porast nezadovoljstva kupcev in potrošnikov,
- podaljševanje plačilnih rokov,
- porast neizterljivih terjatev,
- večanje zalog,
- zmanjšanje sredstev za trženje,
- slabšanje prodajnih pogojev.

V podjetju Syngenta Agro v preteklih in tekočem letu niso zaznali padanja prodaje, ampak nasprotno. Prodaja se jim vsako leto poveča za približno 5 %. Podjetje namreč s produkti oskrbuje agrikulturno panogo, tu pa so potrebe vsako leto večje. V podjetju so prepričani, da na vsakoletno naraščanje prodaje v veliki meri vpliva globalno naraščanje prebivalstva in posledično večje potrebe po hrani. Vsako leto je namreč potrebno pridelati več hrane na enako velikih površinah in z manjšimi količinami vode, primerne za rast rastlin. Zaradi naraščanja prebivalstva je večja tudi poraba vode. Poleg tega pa za iste vodne vire poleg gospodinjstev in kmetijstva tekmujejo tudi drugi uporabniki, npr. industrija. Problem pomanjkanja pitne vode v podjetju Syngenta Crop Protection AG poskušajo doseči z razvojem gensko spremenjenih semen žitaric in izboljševanjem fitofarmaceutskih sredstev.

Prav tako niso občutili pomanjkanja naročil, le sezona naročanja se je premaknila na kasnejši čas. Letos so kupci pričeli naročati šele marca, kar je mesec kasneje kot predhodna leta. V podjetju menijo, da so partnerji čakali na nadaljnji razplet gospodarske krize v svetu ter njen vpliv na gospodarstvo in prebivalstvo v Sloveniji. Mnogi strokovnjaki in politiki so opozarjali, da bo posledice krize Slovenija občutila v začetku leta 2009. Kupci naj bi zato odlašali z naročili vse do pričetka setvene sezone, ko so lahko bolj natančno ocenili, kolikšne količine pridelkov jim bo uspelo prodati na trgu in po kakšni ceni.

Odpovedi naročil dolgoročnih poslovnih partnerjev ni bilo. Selekcijo svojih kupcev v podjetju vršijo sproti in tako ohranijo le tiste partnerje, s katerimi so v preteklosti dobro poslovali. Problem se občasno pojavi le na strani dobaviteljev. Kot sem že omenila v prehodnem poglavju (2.2), gre za problem alokacij. Da bi se v podjetju Syngenta Agro izognili temu problemu, so začeli občasno nabavljati večje količine določenih proizvodov, zaradi česar se jim povečujejo zaloge. V prvi tretjini leta 2009 (od januarja do konca aprila) so se zaloge povečale za 41 % glede na isto obdobje leta 2008. Vendar v podjetju raje financirajo skladiščenje zalog, kot da bi tvegali izgubo določenih kupcev, katerim ne bi bili sposobni dobaviti zelenih produktov.

Zaposleni v prodaji so v stalnem stiku s kupci in potrošniki, za katere organizirajo tudi izobraževanja o ravnanju z njihovimi proizvodi – predvsem fitofarmaceutskimi sredstvi. Poleg tega svojim stalnim kupcem nudijo določene ugodnosti pri nabavi: rabati na količino, na vrednost letnega nakupa, na zgodnje naročanje blaga, popusti za predčasna plačila in točnost plačil, rabati za marketinške aktivnosti kupcev (kupci naredijo reklamo za podjetje). Prav zaradi teh ugodnosti ni čutiti večjega nezadovoljstva kupcev in potrošnikov.

Vendar pa so morali v podjetju zaradi vpliva finančne krize že spremeniti prodajne pogoje, predvsem na račun podaljšanja plačilnih rokov, in uvesti dodatne rabate na pravočasnost plačila. Plačilne roke so kupcem podaljšali različno, in sicer od enega meseca do plačevanja na več mesečnih obrokov, odvisno od plačilne sposobnosti kupca. Ta problem se pojavlja, ker kupci težje najemajo bančne kredite za odplačilo dolgov, denar pa dobijo šele, ko je žetev zaključena in poljščine prodajo, torej od avgusta dalje. Prav tako kmetje šele takrat dobijo državne subvencije, s katerimi bi lahko odplačali dolgove nabave. Glede na to da so, med drugim tudi zaradi špekulacij in vlaganja skladov v surovine (med njimi so tudi osnovni kmetijski pridelki), močno narasle cene teh pridelkov, mnogi niso prodali svojega pridelka in zato niso bili sposobni plačati dolgov. Cene surovin in poljščin so špekulanti umetno napihnil in niso odražale realnega povpraševanja na trgu (spletna stran tednika Mladina, 2009). Glede na višanje cen bi lahko sklepali, da je povpraševanje veliko, kar pa se je izkazalo za napačno, ko pridelovalci poljščin niso prodali vsega pridelka. Zaradi tega je letos med januarjem in aprilom že prišlo do porasta terjatev v podjetju za 36 %, glede na isto obdobje lani. Prodaja je sicer v istih obdobjih narasla le za 12 %, zaradi česar se je močno povečal delež terjatev v prodaji. Leta 2008 so le-te predstavljale 69 % prodaje, letos pa kar 84 %. Deleži terjatev v prodaji so v tem obdobju veliki zaradi sezonskega poslovanja. V podjetju imajo dve sezoni, od katerih je najmočnejša spomladanska, ki običajno traja od februarja do konca aprila, druga pa od avgusta do oktobra. Glede na navedeno v podjetju pričakujejo, da bo delež neizterljivih terjatev konec leta znašal 0,05 %.

V prodaji pa je še en pomemben in nezanemarljiv znak krize, ki se kaže tudi v Syngenti Agro. Zaposleni si prizadevajo, da bi zmanjšali sredstva za trženje, saj je matično podjetje preventivno, pred morebitnim večjim vplivom svetovne krize, z letom 2009 za 5% zmanjšalo temu namenjen proračun.

V spodnji tabeli povzemam znake krize na področju prodaje. Vsak znak, ki se pojavlja v Syngenti Agro, je označen v stolpcu »Pojavljanje znakov v podjetju« s pripisanimi podatki o velikosti sprememb. Poleg tega so v stolpcu »Ukrepi matičnega podjetja« označeni tisti znaki krize, zaradi katerih je matično podjetje Syngente Agro sprejelo ukrepe za obvladovanje in reševanje finančne oziroma gospodarske krize.

Tabela 1: Znaki krize podjetja Syngenta Agro na področju prodaje

Znaki krize	Pojavljanje znakov v podjetju		Ukrepi matičnega podjetja
<b>PRODAJA in TRŽENJE</b>			
Padanje prodaje	x		
Pomanjkanje naročil	x		
Odpovedi naročil	x		
Nezadovoljni kupci	x		
Podaljšanje plač. rokov	√	od 1 meseca do plačilo na obroke	
Porast neizterljivih terjatev	√	iz 0,03 na 0,05 %	
Večanje zalog	√	za 41%	
Zmanjšanje sredstev za trženje	√	za 5%	√
Slabšanje prodajnih pogojev	√		

### 2.3.2 Finance

Možni začetni znaki krize so (Dubrovski, 1998, str. 5):

- slabšata se likvidnost in plačilna sposobnost,
- slabša se denarni tok,
- povečana stopnja zadolženosti (povečujejo se neplačane obveznosti),
- iskanje novih virov financiranja za pokrivanje starih,
- težave pri izplačilu plač zaposlenim ali njihovo znižanje,
- večja se dolžina vezave sredstev.

V podjetju do sedaj niso imeli večjih težav z likvidnostjo, saj so kupci dolg za material in seme plačevali redno, tako da tudi sami zato niso imeli težav s plačevanjem svojih obveznosti. Upajo sicer, da bo tako tudi letos, čeprav kriza že močno vpliva na slovensko gospodarstvo. Vpliv krize bi lahko resno ogrozil poslovanje njihovih kupcev, s čimer bi se poslabšala tudi plačilna sposobnost podjetja. Iz izračuna kratkoročnega koeficienta (priloga 2), ki nam pokaže, ali bi podjetje lahko pokrilo vse trenutne kratkoročne obveznosti s kratkoročnimi sredstvi, ki jih ima, je razvidno, da se je ta glede na leto 2008 zmanjšal iz 1,38 na 1,01. To pomeni, da je bilo podjetje med januarjem in aprilom letos nekoliko manj sposobno pokriti kratkoročne obveznosti s kratkoročnimi sredstvi kot v istem obdobju lani. Kazalec, ki je nižji od 1, namreč kaže na težave v plačilni sposobnosti (Pučko & Rozman, 2000, str. 85). Vendar pa bi se težave s pokrivanjem trenutnih kratkoročnih obveznosti pojavile v primeru, ko podjetje ne bi moglo prodati zalog, kar nam pokaže izračun pospešenega koeficienta, ki je iz 1,08 leta 2008 padel na 0,73 leta 2009 (priloga 2).

Prilivi denarja so bili v prvih dveh mesecih, še posebej januarja, precej nižji od lanskih, kar bi bila posledica že v poglavju 2.3.1 omenjenega premika sezone. Neto denarni tok, ki je razlika med prilivi in odlivi denarnih sredstev, je bil v prvi tretjini obeh preučevanih let pozitiven,

vendar je bil v letu 2009 kar za polovico manjši od predhodnega leta (priloga 4). Spremembe v denarnih sredstvih ne vplivajo neposredno na končni rezultat – dobiček ali izgubo, ampak vplivajo na plačilno sposobnost podjetja (Pučko & Rozman, 2000, str. 53). Sicer pa se v podjetju trudijo vedno v roku poravnati svoje obveznosti, saj tudi to vpliva na dobro ime podjetja. V kolikor nimajo dovolj sredstev za poravnavo svojih dolgov, najamejo kredit pri matičnem podjetju ali drugih podjetjih znotraj skupine. Redkokdaj se dogovorijo za posojilo pri banki mimo matičnega podjetja. Sicer pa se v določeni meri financirajo tudi z zadržanimi dobički iz preteklih let. V preteklosti so se v podjetju posluževali še faktoringa<sup>2</sup>, ki pa se je izkazal za neuspešen vir financiranja.

Težav pri izplačilu plač zaposlenim do sedaj niso imeli, vendar pa so v tem letu sklenili upočasniti njihovo rast. Tudi ta ukrep je sprejela matična družba preventivno, v primeru poslabšanja razmer zaradi finančne krize. Do sedaj so vsako leto vsem zaposlenim povišali plače glede na inflacijo, splošni porast plač v državi in glede na morebitna napredovanja. Poleg tega pa so zaposlenim izplačali še stimulacijo glede na poslovne rezultate posameznega podjetja.

Povečala pa se je dolžina vezave sredstev predvsem zaradi večanja zalog, ki so posledica že prej omenjenega problema alokacij ter zaradi podaljšanja plačilnih rokov in počasnejše poravnave obveznosti kupcev. Glede na izračun v prilogi 3 so sicer obratna sredstva v obeh preučevanih letih vezana okrog 181 dni. To je predvsem posledica zvišanja nabavnih stroškov, saj bi bilo sicer obdobje vezave sredstev zaradi velikega povečanja terjatev in zalog gotovo daljše.

V spodnji tabeli zopet povzemam znake krize, tokrat s področja financ. Vsak znak, ki se pojavlja v Syngenti Agro, je označen v stolpcu »Pojavljanje znakov v podjetju« s pripisanimi podatki o velikosti sprememb. Poleg tega so v stolpcu »Ukrepi matičnega podjetja« označeni tisti znaki krize, zaradi katerih je matično podjetje Syngente Agro sprejelo ukrepe za obvladovanje in reševanje finančne oziroma gospodarske krize.

---

<sup>2</sup> Faktoring ali odkup terjatev je oblika financiranja, pri kateri faktor prevzame tveganje kupčevega neplačila in se zaveže, da podjetju poravna terjatev v določenem roku v primeru, da kupec ne poravna računa. Faktor si pri tem zaračuna provizije in obrestno mero (Vozel, Finance, 8.11.2005).

Tabela 2: Znaki krize podjetja Syngenta Agro na področju financ

Znaki krize	Pojavljanje znakov v podjetju		Ukrepi matičnega podjetja
<b>FINANCE</b>			
Slabša likvidnost in plač.sposobnost	√	krat. koef.=iz 1,38 na 1,01 posp. koef.=iz 1,08 na 0,73	
Slabši denarni tok	√	denarni tok manjši za polovico	
Povečana st. zadolženosti	x		
Novi viri financiranja	x		
Težave z izplačilom plač	x		√
Večja dolžina vezave sredstev	√	181 dni	

### 2.3.3 Kadrovsko področje

Zaposleni so ključni del poslovnega procesa v vsakem podjetju. Med njimi vlada pozitivna klima, ko podjetje dobro posluje in je uspešno. V kolikor pa se v podjetju pokažejo problemi in začne uspešnost padati, tudi med zaposlenimi zavladava negativna klima, katere najpogostejši znaki so (Dubrovski, 1998, str. 6):

- naraščanje nezadovoljstva zaposlenih,
- stavke in prekinitve del,
- visoka fluktuacija zaposlenih,
- stopnjevanje konfliktov med nosilci odločanja na najvišji ravni,
- govornice med zaposlenimi itd.

Med zaposlenimi v podjetju Syngenta Agro ni zaznati nobenega od zgoraj navedenih znakov. V podjetju vlada pozitivna klima, katero si, na razne načine, nenehno prizadevajo doseči. Vodilni v podjetju se zavedajo pomena komuniciranja bodisi z zaposlenimi bodisi z okoljem, zato to tudi spodbujajo. Menim, da prav zaradi dobre komunikacije v podjetju ne prihaja do večjih konfliktov ter govoric med zaposlenimi. Zaradi dobrih odnosov, ki jih gojijo, in uspešnega poslovanja podjetja pa ne prihaja do naraščanja nezadovoljstva zaposlenih.

Edina težava, s katero se v podjetju trenutno soočajo na kadrovske področju, je pomanjkanje kadra v finančnem oddelku. Do nadaljnjega v podjetju ne smejo zaposlovati novih ljudi. Matično podjetje je namreč zaradi sprejetja varčevalnih ukrepov ustavilo zaposlovanje v vseh družbah in na vseh nivojih.

### 2.4 Znaki krize v okolju podjetja

Udeleženci zunanjega okolja podjetja v kriznih časih še bolj podrobno opazujejo podjetje in spremljajo njegove odločitve (Dubrovski, 1998, str.6):

- poveča se kritičnost lastnikov in upnikov, ki hkrati poostrijo nadzor poslovanja,

- kupci postanejo previdnejši pri sklepanju novih pogodb in večkrat izsiljujejo za čim boljše pogoje poslovanja,
- banke zahtevajo dodatna zavarovanja kreditov,
- slabšajo se nabavni pogoji.

Lastnik podjetja Syngenta Agro je zagotovo tisti udeleženec zunanjega okolja podjetja, ki najbolj podrobno opazuje njegovo poslovanje. V podjetju mesečno poročajo poslovne rezultate na tako imenovanih SOP<sup>3</sup> sestankih. V obdobju krize pa so nadzor nad podjetjem še poosttrili. Vzpostavili so namreč močan centralni finančni nadzor, zaradi česar morajo vodilni v podjetju z dodatnimi analizami in poročili obveščati in pojasnjevati, kako poteka poslovanje podjetja, kje oziroma če nastajajo težave itd.

Na drugi strani si kupci prizadevajo, da bi jim podjetje čim bolj znižalo ceno proizvodov z dodatnimi rabati, da bi podaljšali plačilne roke in podobno. Z dobavitelji podjetje dobro sodeluje, saj so to podjetja znotraj skupine Syngenta. Glede na boniteto posameznega podjetja imajo različno dolžino plačilnih rokov, ki je eden od načinov financiranja podjetja s strani skupine. Edina težava z dobavitelji, ki sem jo že omenila, je problem alokacij ter zvišanje nabavnih cen sredi leta 2008. Prav tako kot z dobavitelji tudi z bankami ni večjih težav pri najemanju kreditov. Vendar kot sem že omenila, se podjetje najemanja kreditov pri bankah redkokdaj poslužuje.

### 3 UKREPI ZA OBVLADOVANJE IN REŠEVANJE FINANČNE KRIZE V PODJETJU

Kriza v podjetju zagotovo ogroža obstoj in nadaljnji razvoj podjetja in vseh udeležencev. Prav zato je pomembno, da se podjetje na krizo odzove hitro in ostro, vendar z dobro premišljenimi ukrepi, izbranimi glede na vzrok krize. Vodilni v podjetju se torej morajo osredotočiti na odpravljanje vzrokov krize. Težava se pojavi, ko so vzroki za krizo zunaj podjetja, v njegovem okolju, saj jih je težko, če ne celo nemogoče spreminjati oziroma nanje vplivati. V primeru, ko podjetje ne more vplivati na reševanje krize, je pomembno, da vsaj najde primeren pristop, kako omiliti njen vpliv na poslovanje podjetja (Uratnik, 2005, str. 20).

Ukrepev pa ni mogoče izvesti le na določenem področju, neodvisno od ostalih, pač pa z usklajenim spreminjanjem več področij (Juričič, 2004, str. 46). V nadaljevanju naloge navajam in podrobneje opisujem ukrepe, ki se jih podjetja poslužujejo pri reševanju podjetja iz krize. Poleg tega bom ugotavljala, katere od teh ukrepov oziroma elementov so sprejeli v podjetju Syngenta Agro. Ukrepe v podjetju zaenkrat sprejemajo predvsem preventivno, da bi omilili morebiten večji vpliv svetovne finančne in gospodarske krize na njegovo poslovanje. Glede na to, da do kriz v podjetju prihaja iz različnih vzrokov, vsi navedeni elementi niso primerni za reševanje vsake krize. Poskušala bom ugotoviti, katere ukrepe je dobro sprejeti, ko se podjetje sooča s finančno krizo.

---

<sup>3</sup> SOP je kratica za angleški izraz »*Standard Operation Procedure*«.



Prašnikar (1992, str. 67) navaja nekatere elemente strategije, ki so bili najpogosteje in uspešno uporabljeni pri reševanju podjetja iz krize:

- menjava vodstva podjetja,
- močan centralni finančni nadzor,
- organizacijske spremembe,
- nova proizvodno - tržna strategija,
- prodaja osnovnih in obratnih sredstev – dezinvestiranje,
- znižanje stroškov,
- rast podjetja z nakupi – investicijami,
- izboljšanje trženja,
- finančna sanacija podjetja.

### 3.1 Menjava vodstva podjetja

V večini podjetij, ki se znajdejo v krizi, je to prvi in nujen korak za njeno razrešitev. Nov, glavni direktor podjetja je lahko nekdo, ki ima splošna managerska znanja, ali pa nekdo, ki obvlada posebna znanja o dejavnosti, v kateri podjetje deluje. Odločitev je odvisna od značilnosti podjetja in izkušnje v dejavnosti velikokrat niti niso najpomembnejše. Za managerja, ki vodi podjetje v krizi, je pomembno, da zna vzpostaviti finančni nadzor in izbrati vodje poslovnih enot. Poleg tega mora imeti nov manager vodstvene sposobnosti, jasne cilje, stališča in strategijo, ki jih je sposoben speljati v čim krajšem času skozi obdobje stresnih položajev (Prašnikar, 1992, str. 67 - 68).

Na preostalih dveh strukturah managementa pa sta v veljavi dve nasprotujoči si stališči. Prvo razlaga, da je za reševanje podjetja iz krize potrebna menjava celotnega managementa, saj se obstoječi ni sposoben prekvalificirati v tako kratkem času. Po drugem stališču pa so znanja in izkušnje ostalega managementa zelo pomembne za reševanje podjetja iz krize, saj dobro pozna položaj podjetja (Prašnikar, 1992, str. 67 - 68).

Podjetja znotraj skupine Syngenta navadno vodijo ljudje, ki že dalj časa pripadajo podjetju in so se pri delu že izkazali, poleg tega pa imajo tudi znanja o dejavnosti, v kateri podjetje posluje. Tudi podjetje Syngenta Agro so do sedaj vodili takšni ljudje. Do menjave glavnega direktorja in ostalega managementa v Syngenti Agro zaradi svetovne finančne krize ni prišlo. Ker je vzrok krize v okolju in ne znotraj podjetja, na njen nastanek niso vplivale napačne ali slabe odločitve managementa. Uspešnost podjetja matično podjetje spremlja mesečno, zato lahko hitro opazi morebitne težave. Če bo sedanje vodstvo uspešno poslovalo v kriznih razmerah in reševalo morebitne težave, do menjave tudi v prihodnje, zaradi omenjenega vzroka, ne bo prišlo.

## 3.2 Močan centralni finančni nadzor

Slab finančni nadzor je eden glavnih problemov podjetja v krizi. Slab nadzor je takrat, ko v podjetju ne načrtujejo denarnega toka, slabo kontrolirajo stroške in premalo nadzorujejo porabo denarja. Prav zaradi tega mora nov management na začetku reševanja podjetja iz krize vzpostaviti močan centralni finančni nadzor. To stori z (Juričič, 2004, str. 52):

- analizo trenutnega finančnega položaja,
- načrtovanjem denarnih tokov (napoved prilivov in odlivov denarnih sredstev),
- takojšnjim centralnim nadzorom nad denarnimi tokovi,
- nadzorom vsakodnevnih izdatkov,
- vzpostavitvijo nadzora nad zalogami in
- uskladitvijo razmerja med terjatvami do kupcev ter obveznostmi do dobaviteljev.

Na podlagi teh ukrepov lahko v podjetju predvidijo likvidnostne težave, zagotovijo pregled, kontrolo in nadzor nad denarnimi tokovi in sprejmejo varčevalne ukrepe (Juričič, 2004, str. 52).

Matično podjetje Syngenta Agro je ob pojavu svetovne finančne krize najprej močno povečalo centralni finančni nadzor vseh svojih hčerinskih podjetij, zaradi česar so tudi vodilni v podjetju Syngenta Agro ravnali podobno. Čeprav so v podjetju imeli že pred tem vzpostavljen dober finančni nadzor, so ga v tem času še poostriili.

Najprej so analizirali finančni položaj podjetja, kjer so se osredotočili predvsem na odprte postavke do kupcev. Prav tako so na novo izdelali projekcijo denarnih tokov za 3 mesece vnaprej. To napoved so mesečno pripravljali, še preden so poostriili finančni nadzor. Predvsem so povečali nadzor nad porabo denarja s pregledom vsakodnevnih izdatkov. Te dnevno odobri vodja finančnega oddelka, ki poleg tega, prav tako dnevno, spremlja tudi prilive denarnih sredstev. Finančno poslovanje podjetja je v glavnem speljano preko centralnega računa, saj to zagotavlja lažji pregled nad prejemki in izdatki podjetja.

Posebnega, dodatnega nadzora nad količino zalog niso vzpostavljali, so pa nekoliko povečali fizični nadzor nad zalogami. Blago, ki ga prodajajo, je potrebno hraniti pod ustreznimi pogoji, saj se v nasprotnem primeru, kljub dolgemu roku trajanja, hitro pokvari. Ta nadzor so povečali, da se blago ne bi po nepotrebem pokvarilo, saj bi morali blago odpisati in ne bi bilo primerno za prodajo. Stroški blaga bi ravno tako nastali, prihodkov pa ne bi bilo.

Uskladitev razmerja med terjatvami do kupcev in obveznostmi do dobaviteljev je še eden od ukrepov, kako povečati centralni finančni nadzor. Ta ukrep ni relevanten za podjetje Syngenta Agro, ker so vsi njegovi dobavitelji blaga znotraj skupine Syngenta in se obveznosti ter terjatve med njimi pokrijejo v konsolidiranem izkazu ob koncu leta. Bolj relevantna je za podjetje uskladitev razmerja med prodajo in terjatvami do kupcev.

### 3.3 Organizacijske spremembe

Lipovec (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 128) opredeljuje organizacijo podjetja kot množico »razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja«.

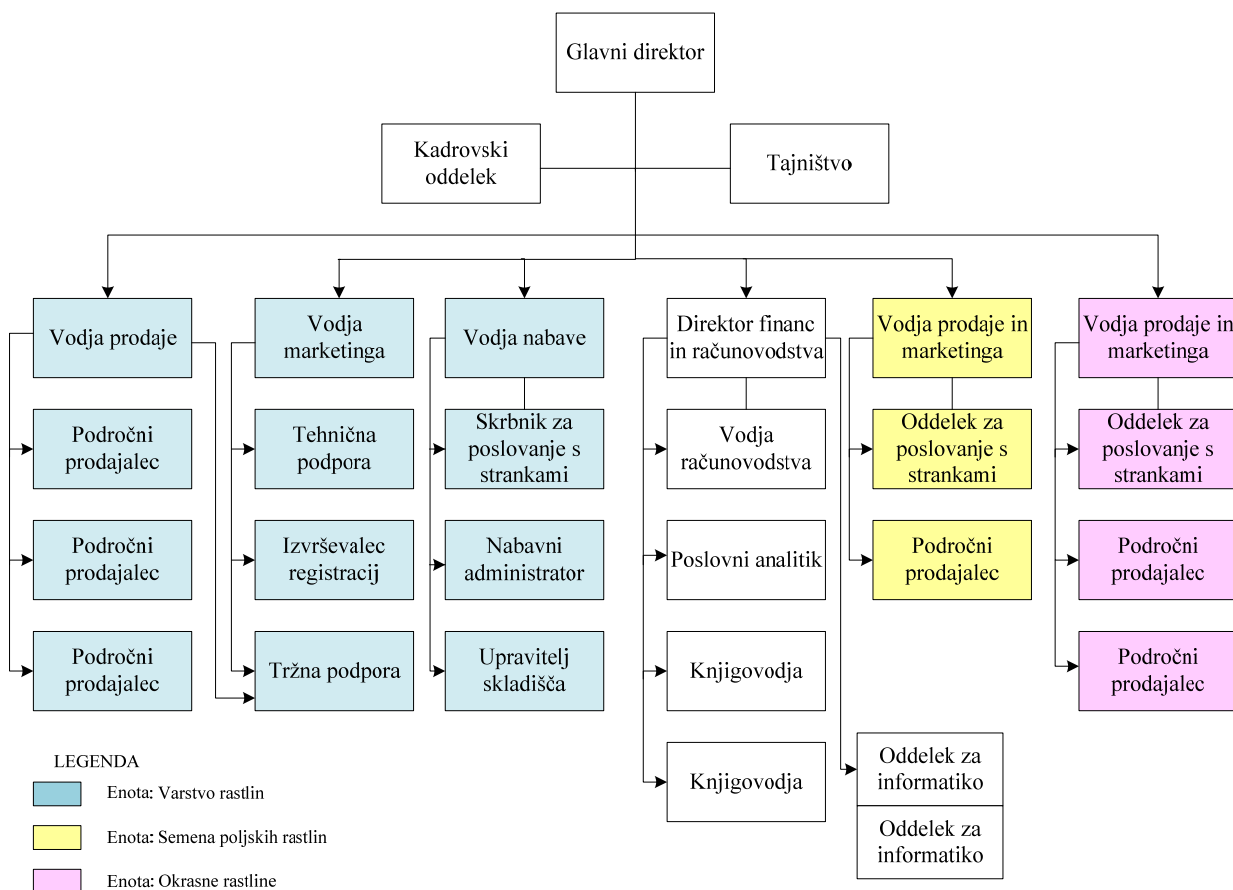
Oblikovanje organizacije ali organiziranje je vzpostavljanje organizacijske strukture in organizacijskih procesov, pri čemer vzpostavljanje organizacijske strukture vsebuje oblikovanje delovnih mest, oddelkov in organizacije celega podjetja. V organiziranje pa sodi še delegiranje nalog, odgovornosti in avtoritete posameznikov (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 129). Spremembe v organizaciji predstavljajo spremembe struktur, kulture in procesov (Rozman, 2000, str. 121).

Ni nujno, da vsako podjetje v krizi potrebuje spremembe v organizaciji. Obstajajo pa primeri, kjer so te spremembe nujne že na začetku preobrata (Slatter, 1984, str. 86):

- če pride do dezinvestiranja podjetja,
- da novi manager prevzame kontrolo nad podjetjem,
- v velikih podjetjih, kjer je hiter preobrat težko doseči, in
- pri spremembi v načinu odločanja.

Znotraj podjetja Syngenta Agro ni prišlo do sprememb v organizaciji, prav tako pa jih za enkrat še ne predvidevajo. Organizacijska struktura podjetja je grafično ponazorjena s shemo (Slika 2), kjer je natančno prikazana nadrejenost in podrejenost poslovnih funkcij ter položajev posameznikov znotraj podjetja. Slednje je podrobneje opredeljeno še z internimi predpisi, kjer je natančno navedeno, kdo v podjetju komu delegira naloge ter posameznikove odgovornosti in avtoritete, česar se tudi dosledno držijo.

Slika 2: Organizacijska shema podjetja Syngenta Agro d.o.o.



Vir: Poročilo o transfernih cenah 2008, str. 11.

### 3.4 Nova proizvodno - tržna strategija

Nova strategija pride v poštev, ko je vzrok za krizo podjetja pomanjkanje strateškega razmišljanja na relaciji proizvod – trg. V tem primeru je potrebno poiskati novo strategijo, pri kateri pa je potrebno ločiti, ali gre za strategijo kratkoročnega preživetja ali strategijo dolgoročne ozdravitve. Prva je usmerjena na povečanje kratkoročne donosnosti, drugo pa se lahko začne izvajati po končani finančni sanaciji podjetja (Prašnikar, 1992, str. 69-71).

Podjetje v krizi se mora omejiti na najbolj donose izdelke in tržišča, čeprav na račun drugih izdelkov. Temu primerno mora prilagoditi vsa področja delovanja – od raziskav in razvoja, preko proizvodnje do trženja in prodaje (Tavčar, 1996, str. 534).

Glede na to, da v podjetju Syngenta Agro blaga za prodajo ne proizvajajo sami, ampak ga nabavljajo pri svojem matičnem in sestrskih podjetjih, podjetje ni neodvisno. Dobavitelji podjetje oskrbujejo tudi z blagom, ki ni najbolj donosno in po katerem je povpraševanje majhno, vendar ga morajo zaposleni v prodaji s pomočjo marketinških aktivnosti ravno tako prodati kot blago, po katerem je povpraševanje veliko. Prav zato te strategije podjetje ne more izpeljati samo, ampak samo na globalni ravni, na ravni skupine Syngenta.

### 3.5 Prodaja osnovnih in obratnih sredstev – dezinvestiranje

Prodaja sredstev podjetja je pogost način preoblikovanja podjetja, saj podjetje s tem dobi denar, ki ga potrebuje. Pri prodaji osnovnih sredstev podjetje proda zemljišča, opremo, vozila, blagovne znamke ipd. Obratna sredstva pa predstavljajo zaloge in terjatve. Uspešnost prodaje zalog je odvisna od tega, ali gre za zaloge materiala, nedokončane proizvodnje ali pa zaloge dokončanih proizvodov. Izterjava terjatev pa je pomembna, saj te predstavljajo pomemben del obratnih sredstev, poleg tega pa so likvidne (Prašnikar, 1992, str. 72).

Podjetje lahko na sledeče načine hitreje izterja terjatve do kupcev, katerih sredstva nujno potrebuje in tako pridobi nujno potrebna sredstva (Slatter, 1984, str. 166):

- z rednim opozarjanjem kupcev, ki zamujajo s plačili,
- z vzpostavitvijo nadzora nad terjatvami,
- z ugotavljanjem bonitet kupcev (še posebej večjih kupcev),
- z ugotavljanjem možnosti prodaje terjatev zainteresiranim kupcem,
- s spremembo prodajnih in plačilnih pogojev – popusti za predplačilo ali hitrejše plačilo.

V letu 2008 so v Syngenti Agro prodali 11 vozil. Do prodaje avtomobilov ni prišlo zaradi pomanjkanja denarnih sredstev oziroma prodaja ni bila del ukrepov obvladovanja finančne krize. Avtomobile so prodali novo ustanovljenemu podjetju Syngenta Agro d.o.o., Zagreb, ki se je, kot sem že omenila, preoblikovalo iz njihove podružnice v Zagrebu.

V začetku leta 2009 so, da bi lahko obvladali finančno krizo, posebno pozornost namenili izterjavi terjatev. Da bi bile te poplačane, so v podjetju najprej spremenili prodajne in plačilne pogoje. Kot sem omenila že v poglavju 2.3.1 so kupcem podaljšali plačilne roke za dobavljeno blago ter ponudili popuste in rabate za predplačilo ali hitrejše plačilo blaga. Omenjene ugodnosti so načini financiranja kupcev s strani podjetja.

Poleg tega so se odločili za mesečno izstavljanje opominov in direktno opominjanje strank prek telefonskih klicev, za nekatere terjatve pa so vložili sodni postopek, saj dolžniki kljub pozivom podjetja niso izpolnili svojih obveznosti. Spremembe pogodbenih obveznosti pa omogočajo podjetju tudi ustavitev dobav kupcem ob neizpolnjevanju obveznosti, vsaj dokler ne poplačajo starih dolgov.

Da bi zmanjšali vrednost obratnih sredstev oziroma dosegli, da bi se ta hitreje obračala, so se lotili zmanjševanja velikih zalog. Z intenzivnimi prodajnimi aktivnostmi jim je v prvi sezoni tega leta že uspelo močno povečati prodajo teh zalog.

Med zgoraj omenjenimi načini izterjave terjatev je ena od možnosti prodaja terjatev zainteresiranim kupcem, za katero so se v podjetju nekoč že odločili, vendar se je ta način poravnave dolga izkazal kot neuspešen. V podjetju Syngenta Agro so zapadle terjatve, ki jih

niso uspeli sami izterjati, predali družbi, specializirani za odkup terjatev, vendar je večino teh družba zavrnila. Finančne institucije namreč najprej preverijo terjatve in ocenijo njihovo izterljivost ter pri tem izločijo tiste, za katere menijo, da jih ne bo možno izterjati. Prav iz tega razloga za podjetje ni bilo smiselno, da še naprej sodeluje s takimi družbami, ampak so se odločili, da raje sami poskrbijo za odprte terjatve do kupcev. Poleg tega so se dolžniki (kljub temu, da je podjetje prodalo terjatve) pogostokrat obračali na podjetje, saj finančne družbe niso poznale točnega poteka sodelovanja med dolžnikom in podjetjem.

### 3.6 Znižanje stroškov

»Stroški so cenovno izraženi potroški delovnih sredstev, predmetov dela, delovne sile in storitev pri proučevanju poslovanju (Čadež & Hočevar, 2008, str. 6)«. Pri zniževanju stroškov je treba biti posebej pozoren, saj se lahko zaradi tega zaostri položaj v podjetju, ki vodi do odpora zaposlenih. Zniževanja stroškov se je potrebno lotiti načrtno, s preučitvijo njihove strukture, opredelitvijo njihove velikosti in oceno možnega znižanja. V podjetju lahko torej znižajo tri skupine stroškov (Prašnikar, 1992, str. 88-92):

- stroški materiala in storitev,
- stroški dela in
- drugi posredni stroški.

Stroški blaga, materiala in storitev v podjetju Syngenta Agro obsegajo vse stroške, ki so nastali v zvezi z izvajanjem poslovnega procesa podjetja. Poleg tega pa med stroške storitev uvrščajo še tiste, ki se nanašajo na revidiranje letnega poročila, storitve davčnega svetovanja in odvetniške storitve.

Največji delež omenjenih stroškov predstavlja nabavna vrednost prodanega blaga. Stroški nabave blaga so se v začetku leta 2009 še povečali, saj so se cene surovin za te proizvode v letu 2008 povišale. Dobavitelji podjetja Syngenta Agro so bili primorani zvišati cene proizvodov. Na višino stroškov nabave blaga v Syngenti Agro ne morejo vplivati, zato so z dvigom prodajne cene povišali prihodke, da bi lahko pokrili višje stroške nabave proizvodov.

Drugi največji stroški podjetja so plače za zaposlene, ki pa jih zaenkrat ne nameravajo znižati, ampak le upočasniti njihovo rast. Glede na to, da stroški nabave blaga in plač za zaposlene predstavljajo največji delež v stroških, so se zaradi nezmožnosti vplivanja nanje lotili zniževanja ostalih stroškov oziroma varčevanja na ostalih področjih. Natančno so jih proučili in ugotovili, v kolikšni meri jih lahko znižajo. Predvsem so se osredotočili na stroške trženja, izobraževanja (predvsem v tujini) ter stroške službenih potovanj. V letu 2009 imajo v načrtu zmanjšati skupne stroške za približno 8%.

Velik del denarja bi, po ocenah, lahko prihranili z omejitvijo števila službenih potovanj ter nekaterih izobraževanj. Odpovedali naj bi vsa potovanja in izobraževanja, ki niso nujna, in tista, ki jih lahko izvedejo na daljavo. Zaradi tega ukrepa večino sestankov, ki so do sedaj potekali v matičnem ali sestrskih podjetjih, organizirajo preko telefonske in video konference

iz podjetja. Na tak način prihranijo čas zaposlenca in stroške, ki bi nastali s potovanjem (dnevnic, stroški prevoza, stroški nočitve itd.). Ker pa tudi večina izobraževanj poteka v tujini, se zaenkrat zaposleni udeležujejo le najnujnejših.

Naslednja metoda, ki so jo uporabili, da bi vplivali na znižanje stroškov, je zaustavitev novega zaposlovanja. Za določene naloge (ki so predvsem sezonske) ne zaposlujejo novih ljudi, ampak najemajo zunanje izvajalce in študente. Podjetje tako plača le storitev, prihrani pa na stroških socialnih in zdravstvenih zavarovanj ter drugih stroških dela.

### 3.7 Rast podjetja z nakupi (rast z investicijami)

Podjetje v krizi na novo investira, da bi izboljšalo donosnost z zmanjšanjem stroškov, izboljšalo produktivnost ter povečalo prihodke. Nove investicije so namenjene odpravi ozkih grl, izboljšanju trženja in izvedbi preusmeritve na donosnejše izdelke in tržišča (Juričič, 2004, str. 66).

Investiranje v druga podjetja pa je pogosta možnost rešitve krize za podjetja, ki stagnirajo ali so iz krize že izšla, saj s tem poskušajo doseči hitrejši preobrat in rast. Ta rešitev pa ni primerna za podjetja, ki se že nahajajo v krizi, saj navadno nimajo dovolj finančnih sredstev, poleg tega pa je cena za nakup drugega podjetja ali poslovne enote previsoka (Prašnikar, 1992, str. 71).

Kot sem že omenila na začetku poglavja, niso vsi ukrepi primerni za reševanje finančne in gospodarske krize. Zelo verjetno je, da podjetja v taki situaciji ne bodo imela pomembnih investicij, saj nimajo dovolj finančnih sredstev. V Syngeti Agro so z letom 2009 investirali na trg Bosne in Hercegovine ter Makedonije, kjer so prevzeli prodajo fitofarmaceutskih sredstev. Širitev tržišča prek predstavništva omenjenih držav je v skladu s poslovno strategijo podjetja – povečanje tržnega deleža in prihodkov. Sicer pa bodo z intenzivnejšimi investicijami prav gotovo nadaljevali v prihodnje, ko se bo kriza v svetu umirila.

### 3.8 Izboljšanje trženja

Podjetje v krizi potrebuje novo tržno strategijo, katere glavne aktivnosti so oblikovanje cen, spoznavanje rentabilnih proizvodov in kupcev ter zmanjšanje števila proizvodov (Slatter, 1984, str. 221).

Iz izkazov poslovnega izida podjetja Syngenta Agro iz preteklih pet let je razvidno, da se je obseg prodaje vsako leto povečal, z izjemo leta 2008. Konec leta 2007 je namreč podjetje prenehalo izvajati aktivnosti preko svojega predstavništva v Zagrebu, kar je razlog, da so izgubili del tržišča. Vendar pa je bilo kljub temu, s prodajnega vidika, leto 2008 za slovensko podjetje najuspešnejše leto, odkar podjetje obstaja. Uresničena prodaja blaga v letu 2008 je bila za 36 % višja od planirane. Tudi v letu 2009 pričakujejo podoben promet kot leta 2008 in povečanje celotne prodaje, saj so z letom 2009 prevzeli prodajo fitofarmaceutskih sredstev za

BiH in Makedonijo (velja za program farmacevtskih sredstev, semen kmetijskih rastlin in semen ter sadike cvetja).

V podjetju predvidevajo, da bi lahko na obseg prometa v letu 2009 pomembno vplivale odkupne cene kulturnih rastlin (koruza, žitarice in oljnice), saj so trenutno cene na trgu zelo nizke. Prav zato so se na podlagi raziskav trga, ki so jih izvedli, odločili, da povečajo marketinške aktivnosti na argumentacijo o ekonomski upravičenosti rabe rešitev, ki jih ponujajo. Aktivnosti, ki jih izvajajo, pa so sledeče: izobraževanje neposrednih uporabnikov preko številnih predavanj, ogledi poskusnih polj, pošiljanje tiskanih informacij in direktne pošte ter oglaševanje preko različnih medijev (televizija, radio, časopisi, plakati itd.).

Podjetje zaenkrat ne namerava spreminjati svoje tržne strategije, vendar glede na to, da morajo znižati stroške trženja, se z dolgotrajnimi dobavitelji pogajajo za cenejše storitve, njihovi kupci pa v zameno za rabat pri nakupu blaga naredijo podjetju reklamo.

### 3.9 Finančna sanacija podjetja

Za podjetje v krizi je finančna sanacija ključnega pomena za njegovo nadaljnje poslovanje. Podjetja v krizi so navadno preveč zadolžena in ne uspejo poravnati svojih obveznosti. V okviru finančne sanacije podjetja poskušajo odložiti vračilo in/ali zmanjšati dolžnikove obveznosti ali pa poiščejo dodatna finančna sredstva z najemanjem novih kreditov, dokapitalizacijo z novimi denarnimi vložki in odprodajo pogrešljivega premoženja (Prašnikar, 1992, str. 72).

Družba Syngenta Agro dolgoročno usklajuje likvidnostno strukturo sredstev in virov sredstev. To mesečno spremlja preko analize računovodskih izkazov. Morebitne kratkoročne primanjkljaje oziroma sredstva za plačilo zapadlih obveznosti uravnavajo z najemanjem posojil znotraj skupine, občasno pa manjše kratkoročne kredite najemajo tudi pri banki, s katero poslujejo.

### 3.10 Povzetek ukrepov

V podjetju Syngenta Agro so sprejeli kar nekaj ukrepov, s katerimi so želeli omiliti vpliv finančne oziroma gospodarske krize, ki tako kot v tujini tudi v Sloveniji že močno ogroža poslovanje mnogih podjetij. V tem poglavju bom na kratko povzela predstavljene ukrepe, ki jih je sprejelo vodstvo podjetja Syngenta Agro, in ukrepe, ki jih je sprejelo vodstvo matičnega podjetja – Syngenta Crop Protection AG. Kot sem že omenila, je bila večina teh ukrepov do sedaj sprejetih preventivno.

Vodilni v skupini Syngenta so se odločili močno povečati centralni finančni nadzor nad poslovanjem podjetij. Izredno se je povečal nadzor nad porabo denarja in vsakodnevnimi prilivi. Znižanje stroškov za 8% je bil drugi ukrep matičnega podjetja, ki ga mora Syngenta Agro izpolniti. Da bodo znižali predvsem stroške trženja, izobraževanja in stroške službenih



potovanj ter upočasnili rast plač, so se v Syngenti Agro odločili sami. Iz tabele 3 je razvidno, da so ukrepi, kot so prodaja osnovnih in obratnih sredstev, izboljšanje trženja in finančna sanacija podjetja v srednji meri značilni za podjetje. Te ukrepe so sprejeli interno, v podjetju. V preteklosti so se že odločili za prodajo terjatev, ki pa se je izkazala za neuspešno. Sedaj sami skrbijo za odprte terjatve do kupcev. Za izboljšanje trženja skrbijo z različnimi marketinškimi aktivnostmi, poleg tega pa se z dobavitelji ostalih storitev pogajajo za nižje cene storitev. Za finančno sanacijo podjetja pa so poskrbeli tako, da dolgoročno usklajujejo likvidnostno strukturo sredstev in virov sredstev. Rast podjetja z nakupi, ki je eden izmed elementov reševanja podjetja iz krize, je v podjetju komaj opazen. V letu 2009 so sicer investirali na trg Bosne in Hercegovine ter Makedonije, vendar je bila širitev del poslovne strategije podjetja in bi bila izpeljana ne glede na pojav krize.

V tabeli 3 povzeman zgoraj navedene elemente reševanja krize. Z znakom √ je označena ocenjena stopnja sprememb v podjetju Syngenta Agro.

*Tabela 3: Elementi reševanja krize glede na ocenjeno stopnjo sprememb v podjetju Syngenta Agro*

<b>Elementi reševanja krize</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Menjava vodstva podjetja	√					
Močan centralni finančni nadzor						√
Organizacijske spremembe	√					
Nova proizvodno-tržna strategija	√					
Prodaja osnovnih in obratnih sredstev				√		
Znižanje stroškov						√
Rast podjetja z nakupi		√				
Izboljšanje trženja				√		
Finančna sanacija podjetja				√		

Legenda:

- 0 – sploh ni značilno za podjetje
- 1 – komaj opazno v podjetju
- 2 – v manjši meri značilno za podjetje
- 3 – v srednji meri značilno za podjetje
- 4 – v večji meri značilno za podjetje
- 5 – popolnoma značilno za podjetje.

#### 4 MOŽNE POSLEDICE FINANČNE KRIZE NA PODJETJE V PRIHODNOSTI

Finančna kriza je močno zaznamovala svetovno dogajanje in ni pustila posledic zgolj v finančnem sektorju, ampak že močno vpliva tudi na realnega. Ker je slovensko gospodarstvo

majhno in odprto, je vpliv finančne krize iz tujine velik. Prav zato slovenska podjetja, sploh tista, ki so odvisna od tujih naročil, že močno čutijo posledice krize in se ji poskušajo prilagoditi oziroma ustrezno ukrepati.

Posledice na globalni ravni se bodo v prihodnje zagotovo odražale tudi v poslovanju podjetja Syngenta Agro. Finančna oziroma gospodarska kriza že vpliva na spremembe v gospodarstvu, politiki in načinu življenja nasploh. Ukrepi, ki jih sprejemajo vlade posameznih držav, poslanci Evropske skupnosti in druge institucije, porajajo tudi spremembe v načinu poslovanja, na primer spremembe na davčnem področju, kot so uvedba olajšave za zaposlovanje brezposelnih in iskalcev prve zaposlitve, olajšava za investicijsko rezervo, manjša obdavčitev dela, povečanje amortizacijskih stopenj itd., pa tudi druge spremembe, ki nam trenutno še niso znane (Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije).

Poleg posledic svetovne finančne krize, ki izhajajo iz okolja podjetja in bodo v bodoče skoraj zagotovo posredno vplivale tudi na poslovanje posameznega podjetja, pa obstajajo možne posledice finančne krize, ki utegnejo neposredno vplivati na podjetja. Prva sprememba se zagotovo pojavi na trgu dela, kjer se večja brezposelnost. Zaradi znane zakonitosti trga, ki govori o vplivu ponudbe in povpraševanja, bi ponudba dela presegla povpraševanje po delu, kar bi za podjetje predstavljalo cenejšo delovno silo.

Posledice finančne krize, ki neposredno vplivajo na poslovanje podjetja, zadevajo vse ravni poslovanja. Kot sem že omenila, so bili v začetku leta 2009 kupci Syngente Agro nekoliko previdnejši pri naročanju. Upada naročil sicer v prvi sezoni tega leta ni bilo, vendar so z nakupom potrebnega blaga odlašali do zadnjega trenutka. V prihodnji sezoni bi lahko prišlo do podobne situacije, ali celo upada naročil, v kolikor zadruga ne bodo prodale vsega blaga ali kmetje svojih pridelkov. Novega blaga ne bodo nabavljali tudi tisti kupci, ki ne bodo imeli dovolj denarnih sredstev ali ustreznega vira financiranja (kredit, državna subvencija ipd.).

Upad naročil in plačilna nedisciplina kupcev bi lahko vodila podjetje v nove težave. Zaradi pomanjkanja denarnih sredstev mora podjetje zmanjšati investicije v raziskave in razvoj, ki bi mu dolgoročno lahko prinesle hitrejši napredek in večje donose. Težave za podjetje se tako pričnejo že pri razvoju izdelkov oziroma produktov. V Syngenti Agro bi bilo to v matičnem in sestrskih podjetjih. Zaradi večjih stroškov razvoja na proizvedeno enoto (fitofarmaceutvska sredstva) oziroma novih vrst semen bi morali zopet zvišati cene izdelkov in produktov, poleg tega bi bile serije proizvodnje manjše. Posledično bi tudi v Syngenti Agro zvišali prodajne cene, zato bi se zmanjšala konkurenčnost.

Poleg vsega omenjenega pa bi se na račun zmanjšanja naročil in padca prodaje lahko zmanjšala doveznost po družbeno odgovornih dejavnostih podjetja (donacije, sponzorstva, skrb za varovanje narave itd.).

## SKLEP

S krizo se srečujemo na mnogih področjih, prav zato avtorji ta izraz definirajo na več načinov. Različne opredelitve krize se pojavljajo tudi, ko govorimo o krizi v podjetju. Večina avtorjev pa zaključí, da kriza ogroža podjetje - njegov obstoj in nadaljnji razvoj, če se vzroki za nastanek krize ne rešujejo hitro in s primernimi ukrepi. Na vse vzroke krize pa ni mogoče vedno vplivati oziroma reševanje vzrokov ni vedno v zmožnostih podjetja. Do takšnega primera navadno pride, ko so vzroki za nastanek krize v podjetju zunanji, torej ko prihajajo iz okolja. V takem primeru poskuša podjetje s sprejemanjem ustreznih ukrepov obvladovati krizo.

Vpliv svetovne finančne oziroma gospodarske krize je tako v tem času vzrok za krizo v marsikaterem podjetju tako v tujini kot v Sloveniji. Neprijetne posledice se hitro širijo in zahtevajo hitre ter jasne odločitve.

Pomembno je, da vodstvo in zaposleni ugotovijo, da se je v podjetju pojavila kriza. Na to jih opominjajo nekateri tipični znaki krize, ki se pojavljajo tako v poslovnem procesu kot na posameznih poslovnih funkcijah v podjetju. V podjetju Syngenta Agro je zaznati manjši vpliv krize na poslovanje. V diplomski nalogi sem namreč ugotavljala, ali se kateri tipični znaki krize pojavljajo v podjetju in kakšne so njihove posledice. Na področju prodaje so tako podaljšali plačilne roke ter na splošno spremenili prodajne pogoje v korist kupcem. Kljub temu pa že čutijo naraščanje neizterljivih terjatev. Čeprav prodaja narašča, se jim zaloge kopičijo. Zaradi omejene proizvodnje določenega blaga, ki je posledica naraščanja cen in pomanjkanja določenih surovin, nabavljajo večje količine le-tega, saj lahko le tako kupcem zagotovijo zeleno blago. Ker podjetju v krizi močno primanjkuje denarnih sredstev, jih mora čim več prihraniti, kar navadno storijo z zmanjšanjem sredstev za trženje. Očitni znaki krize se hitro pojavijo tudi na področju financ, še posebej če spremljanje poslovanja podjetja poteka sproti. V Syngenti Agro so zaznali nekoliko slabšo likvidnost in denarni tok, povečala pa se je tudi dolžina vezave sredstev, posebej obratnih. Udeleženci iz okolja podjetja, predvsem lastniki, so poostri nadzor poslovanja z vzpostavitvijo močnega centralnega nadzora. Kupci so previdni pri naročilih in odlašajo z nenujnimi investicijami.

Tem znakom oziroma simptomom krize so sledili preudarno izbrani ukrepi, namenjeni predvsem obvladovanju krize v podjetju. Večino ukrepov je vodstvo sprejelo in jih še sprejema preventivno, nekatere ukrepe pa je sprejelo matično podjetje in posledično tudi vodilni v Syngenti Agro. Do kriz prihaja iz različnih vzrokov, zato niso vsi najpogosteje uporabljeni elementi reševanja podjetja iz krize primerni za odpravljanje težav, ki jih povzroča globalna finančna kriza. Vodilni matičnega podjetja so, da bi omilili vpliv krize na podjetje, povečali centralni finančni nadzor, zaustavili zaposlovanje v vseh podjetjih in nivojih ter Syngenti Agro za 5% zmanjšali proračun za trženje oziroma zastavili cilj zmanjšati celotne stroške za 8%. Vodstvo podjetja Syngenta Agro pa je ocenilo možnost znižanja stroškov po posameznih področjih oziroma skupinah in sklenilo povečati ugodnejše marketinške aktivnosti. Zaposleni v Syngenti Agro znižujejo stroške trženja (pogajanja z

dobavitelji), službenih potovanj, izobraževanj, namesto zaposlovanja novih ljudi pa najemajo zunanje izvajalce in tako prihranijo na stroških socialnih in zdravstvenih zavarovanj ter drugih stroških dela. Največji poudarek pa v Syngenti Agro zagotovo dajejo izterjavi terjatev.

Kot sem predvidevala v začetku diplomskega dela, se v družbi Syngenta Agro zaostrene razmere na globalnem trgu zaradi finančne krize odražajo, vendar je zaenkrat njen vpliv na poslovanje podjetja obvladljiv. Sklepam, da je tako vsaj iz dveh razlogov: družba se ukvarja s posredovanjem specializiranih izdelkov, namenjenih kmetijski proizvodnji, in je tako rekoč eden prvih členov v prehrabeni verigi. Glede na to, da število prebivalcev svetovno narašča in so zato vse večje potrebe po hrani, bodo morali v prihodnje še povečati vzgojo in pridelavo semen ter proizvodnjo sredstev za varstvo rastlin. Drugi razlog za manjši vpliv finančne krize na podjetje Syngenta Agro pa je po mojem mnenju zaradi povezanosti v skupino Syngenta, ki krije podjetje v primeru finančnih težav ugodneje kot banke, poleg tega je enostavnejše tudi pogajanje z dobavitelji.

## LITERATURA IN VIRI

1. Boeckenfoerde, B. (1993). Kriza podjetja. *Pristop*, (2), 33-40.
2. Čadež, S. & Hočevar, M. (2008). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Dubrovski, D. (1998). *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
4. Interni podatki, pridobljeni v družbi Syngenta Agro d.o.o.
5. Juričič, D. (2004). *Reševanje podjetja v krizi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Končina, M. & Mirtič, K. (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Letno poročilo za poslovno leto 2008 (2009). Ljubljana: Syngenta Agro d.o.o.
8. Mladina.si (9.5.2008). *Je vojna? Bo vojna? Zakaj torej zaloge?*. Najdeno 28. aprila 2009 na spletnem naslovu [http://www.mladina.si/tebnik/200819/je\\_vojna\\_\\_bo\\_vojna\\_\\_zakaj\\_torej\\_zaloge\\_](http://www.mladina.si/tebnik/200819/je_vojna__bo_vojna__zakaj_torej_zaloge_)
9. Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije (19.2.2009). *Komentar vladnih predlogov za ublažitev finančne krize*. Najdeno 3. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/prispevek.asp?IDpm=10&ID=17111>.
10. Poročilo o transfernih cenah za družbo Syngenta Agro d.o.o. za leto 2008 (2009). Ljubljana.
11. Prašnikar, J. (1992). Slovensko podjetje jutri. *Podjetje v krizi* (str. 67- 100). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, CISEF.
12. Pučko, D. & Rozman, R. (2000). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Pümpin, C. & Prange, J. (1995). *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Skupina Syngenta. Najdeno 28. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.syngenta.com>
17. Slatter, S. (1984). *Corporate Recovery – A guide to turnaround management*. London: Penguin Books.
18. Syngenta Financial Report 2008 (2009). Basel: Syngenta International AG.
19. Štiblar, F. (2008). *Svetovna kriza in Slovenci*. Ljubljana: Založba ZRC.
20. Tavčar, M. I. (1996). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
21. Uratnik, G. (2005). *Ravnanje podjetja v krizi s primerom konkretnega podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Vozel, M. (2005, 8. november). Kaj je faktoring in kako deluje: Prožna alternativa bančnemu financiranju, predvsem za manjše. *Finance*. Najdeno 28. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/index.php?MOD=show&id=136354>



## PRILOGE

### Priloga 1: Podatki iz bruto bilance na dan 30.4.2008 in 30.4.2009

<b>v EUR</b>	<b>30.4.2008</b>	<b>30.4.2009</b>
Dolgoročna sredstva	1.030.338	985.091
Kratkoročna sredstva	8.461.089	9.261.908
Zaloge	1.853.003	2.618.097
Kratkoročne terjatve	5.583.428	7.628.164
Kapital, dolgoročne obveznosti in rezervacije	3.986.847	2.562.403
Kratkoročne obveznosti	6.126.582	9.149.483
Prihodki	8.105.079	9.105.425
Amortizacija	53.487	65.207
Stroški	6.874.079	7.952.215

*Vir. Podatki iz bruto bilance podjetja Syngenta Agro na dan 30.4.2008 in 30.4.2009.*

**Priloga 2:** Ugotavljanje plačilne sposobnosti podjetja s pomočjo kratkoročnega koeficienta in pospešenega koeficienta na dan 30.4.2008 in 30.4.2009

	<b>v EUR</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
a	Kratkoročna sredstva	8.461.089	9.261.908
b	Kratkoročne obveznosti	6.126.582	9.149.483
c=a/b	<b>Kratkoročni koeficient</b>	<b>1,38</b>	<b>1,01</b>
d	Zaloge	1.853.003	2.618.097
e = (a-d)/b	<b>Pospešeni koeficient</b>	<b>1,08</b>	<b>0,73</b>

*Vir. Lastni izračun na podlagi podatkov iz bruto bilanc podjetja Syngenta Agro.*



**Priloga 3:** Ugotavljanje dolžine vezave sredstev podjetja na dan 30.4.2008 in 30.4.2009

	v EUR	2008	2009
a	stroški	6.874.079	7.952.215
b	amortizacija (odpis vrednosti)	53.487	65.207
c	obratna sredstva	10.314.091	11.880.005
<b><math>d_t = (a_t - b_t) / c_t</math></b>	<b>obračanje obratnih sredstev</b>	<b>0,66</b>	<b>0,66</b>
<b><math>e_t = 120 \text{ dni} / d_t</math></b>	<b>dnevi vezave obratnih sredstev</b>	<b>181</b>	<b>181</b>
f	prihodki	8.105.079	9.105.425
g	sredstva	9.491.426	10.246.998
<b><math>h_t = \text{prihodki} / \text{sredstva}</math></b>	<b>obračanje celotnih sredstev</b>	<b>0,85</b>	<b>0,89</b>
<b><math>i_t = 120 \text{ dni} / h_t</math></b>	<b>dnevi vezave sredstev</b>	<b>140,53</b>	<b>135,04</b>

*Vir. Lastni izračun na podlagi podatkov iz bruto bilanc podjetja Syngenta Agro.*

**Priloga 4:** Neto denarni tok podjetja na dan 30.4.2008 in 30.4.2009

	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Prilivi</b>	6.442.674,23	5.506.502,68
<b>Odlivi</b>	4.316.240,44	4.468.549,46
<b>Neto denarni tok</b>	<b>2.126.433,79</b>	<b>1.037.953,22</b>

*Vir. Lastni izračun na podlagi podatkov iz bruto bilanc podjetja Syngenta Agro.*

Priloga 5: Bilanca stanja podjetja Syngenta Agro d.o.o. na dan 31.12.2008

<b>BILANCA STANJA na dan 31. 12. 2008</b>		
<b>SREDSTVA</b>	<b>31.12.2008 v EUR</b>	<b>31.12.2007 v EUR</b>
<b>SREDSTVA</b>	<b>4.318.101</b>	<b>7.511.252</b>
<b>A) Dolgoročna sredstva</b>	<b>1.010.613</b>	<b>1.176.367</b>
<b>I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne AČR</b>	<b>1.899</b>	<b>6.751</b>
1. Neopredmetena sredstva	1.899	6.751
a) Dolgoročne premoženjske pravice	1.899	6.751
<b>II. Opredmetena osnovna sredstva</b>	<b>1.001.578</b>	<b>1.141.675</b>
1. Zgradbe	715.207	779.080
3. Druge naprave in oprema	286.371	362.595
<b>IV. Dolgoročne finančne naložbe</b>	<b>7.136</b>	<b>27.897</b>
2. Dolgoročna posojila	7.136	27.897
b) Dolgoročna posojila drugim	7.136	27.897
<b>VI. Odložene terjatve za davek</b>	<b>0</b>	<b>44</b>
<b>B) Kratkoročna sredstva</b>	<b>3.282.238</b>	<b>6.308.328</b>
<b>II. Zaloge</b>	<b>2.236.948</b>	<b>3.364.448</b>
3. Trgovsko blago	2.236.948	3.364.448
<b>III. Kratkoročne finančne naložbe</b>	<b>47.576</b>	<b>68.035</b>
2. Kratkoročna posojila	47.576	68.035
b) Kratkoročna posojila drugim	47.576	68.035
<b>IV. Kratkoročne poslovne terjatve</b>	<b>494.324</b>	<b>2.352.432</b>
1. Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	0	164.621
2. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	333.560	1.987.537
3. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	160.764	200.274
<b>V. Denarna sredstva</b>	<b>503.390</b>	<b>523.413</b>
<b>C) Kratkoročne aktivne časovne razmejitve</b>	<b>25.250</b>	<b>26.557</b>
<b>Zabilančna sredstva</b>	<b>41.729</b>	<b>41.729</b>

»se nadaljuje«

<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>31.12.2008 v EUR</b>	<b>31.12.2007 v EUR</b>
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>4.318.101</b>	<b>7.511.252</b>
<b>A) Kapital</b>	<b>2.562.403</b>	<b>3.986.847</b>
<b>I. Vpoklicani kapital</b>	<b>949.716</b>	<b>949.716</b>
1. Osnovni kapital	949.716	949.716
<b>II. Kapitalske rezerve</b>	<b>545.657</b>	<b>545.657</b>
<b>III. Rezerve iz dobička</b>	<b>291.436</b>	<b>291.436</b>
1. Zakonske rezerve	94.976	94.976
5. Druge rezerve iz dobička	196.460	196.460
<b>VI. Presežek iz prevrednotenja</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Preneseni čisti poslovni izid</b>	<b>400.038</b>	<b>1.859.163</b>
<b>VI. Čisti dobiček poslovnega leta</b>	<b>375.556</b>	<b>340.875</b>
<b>B) Rezervacije in dolg. Pasivne časovne razmejitve</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C) Dolgoročne obveznosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Č) Kratkoročne obveznosti</b>	<b>1.490.445</b>	<b>3.016.817</b>
<b>II. Kratkoročne finančne obveznosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2. Kratkoročne finančne obveznosti do bank	0	0
<b>III. Kratkoročne poslovne obveznosti</b>	<b>1.490.445</b>	<b>3.016.817</b>
1. Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	1.421.005	3.006.835
2. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	69.440	9.506
4. Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	0	0
5. Druge kratkoročne poslovne obveznosti	0	476
<b>D) Kratkoročne pasivne časovne razmejitve</b>	<b>265.253</b>	<b>507.588</b>
<b>Zabilančne obveznosti</b>	<b>41.729</b>	<b>41.729</b>

Vir: Letno poročilo podjetja Syngenta Agro za leto 2008.

Priloga 6: Izkaz poslovnega izida podjetja Syngenta Agro d.o.o. na dan 31.12.2008

<b>IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA</b>			
<b>za obdobje od 01. 01. 2008 do 31. 12. 2008</b>			
		<b>letu 2008</b>	<b>letu 2007</b>
		<b>V EUR</b>	<b>V EUR</b>
<b>1.</b>	<b>ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE</b>	<b>11.907.448</b>	<b>16.446.333</b>
	a) na domačem trgu iz razmerij do drugih	9.442.622	8.159.844
	b) na tujem trgu iz razmerij do drugih	275.184	6.817.849
	c) na tujem trgu iz razmerij do podjetij v skupini	2.189.642	1.468.640
<b>4.</b>	<b>DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (S PREVREDNOTOV. POSL. PRIHODKI)</b>	<b>66.252</b>	<b>27.392</b>
<b>5.</b>	<b>STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV</b>	<b>-9.572.933</b>	<b>-13.419.529</b>
	a) nabavna vrednost prodanega blaga	-8.510.340	-11.679.703
	b) stroški porabljenega materiala	-93.570	-174.809
	c) stroški storitev	-969.023	-1.565.017
<b>6.</b>	<b>STROŠKI DELA</b>	<b>-1.706.672</b>	<b>-2.256.100</b>
	a) stroški plač	-1.338.882	-1.779.713
	b) stroški socialnih zavarovanj	-263.962	-322.456
	- stroški pokojninskih zavarovanj	-163.633	-148.689
	- drugi stroški socialnih zavarovanj	-100.329	-173.767
	c) drugi stroški dela	-103.828	-153.931
<b>7.</b>	<b>ODPISI VREDNOSTI</b>	<b>-167.974</b>	<b>-229.605</b>
	a) amortizacija	-167.807	-228.239
	b) prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih in opredmetenih osn. sred.	-167	-297
	c) prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	-1.069
<b>8.</b>	<b>DRUGI POSLOVNI ODHODKI</b>	<b>-28.363</b>	<b>-83.659</b>
<b>10.</b>	<b>FINANČNI PRIHODKI IZ DANIH POSOJIL</b>	<b>3.993</b>	<b>2.418</b>
	b) finančni prihodki iz posojil, danih drugim	3.993	2.418

»se nadaljuje«

		<b>leto 2008 v EUR</b>	<b>leto 2007 v EUR</b>
<b>11.</b>	<b>FINANČNI PRIHODKI IZ POSLOVNIH TERJATEV</b>	<b>13.391</b>	<b>14.976</b>
	b) finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	13.391	14.976
<b>13.</b>	<b>FINANČNI ODHODKI IZ FINANČNIH OBVEZNOSTI</b>	<b>0</b>	<b>-177</b>
	a) fin.odh.iz posojil, prejetih od družb v skupini	0	0
	b) finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	0	-177
<b>14.</b>	<b>FINANČNI ODHODKI IZ POSLOVNIH OBVEZNOSTI</b>	<b>-1.081</b>	<b>-10.755</b>
	c) finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti	-1.081	-10.755
<b>15.</b>	<b>DRUGI PRIHODKI</b>	<b>214</b>	<b>15.536</b>
<b>16.</b>	<b>DRUGI ODHODKI</b>	<b>-266</b>	<b>-63</b>
<b>17.</b>	<b>DAVEK IZ DOBIČKA</b>	<b>-138.409</b>	<b>-165.037</b>
<b>18.</b>	<b>ODLOŽENI DAVEK</b>	<b>-44</b>	<b>-855</b>
<b>19.</b>	<b>ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>	<b>375.556</b>	<b>340.875</b>

Vir: Letno poročilo podjetja Syngenta Agro za leto 2008.