

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VPLIVOV FINANČNO GOSPODARSKE KRIZE NA
PODJETJE UNIOR**

Ljubljana, avgust 2014

SAŠA GRAČAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Saša Gračak, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Analiza vplivov finančno gospodarske krize na podjetje Unior, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Markom Jakličem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 FINANČNA IN GOSPODARSKA KRIZA	4
1.1 Oprelitev krize	4
1.1.1 Oprelitev finančne krize	4
1.1.2 Oprelitev gospodarske krize	5
1.2 Vzroki za nastanek gospodarske in finančne krize	6
1.2.1 Vzroki za nastanek finančne krize	6
1.2.2 Vzroki za nastanek gospodarske krize	7
1.3 Svetovna kriza	9
1.3.1 Nastanek trenutne gospodarsko finančne krize	9
1.3.2 Reševanje finančne krize v ZDA	11
1.4 Širitev krize v EU	13
1.4.1 Potek krize v EU	13
1.4.2 Vpliv krize na nemško avtomobilsko industrijo	15
1.4.3 Reševanje krize v EU	16
1.5 Kriza v Sloveniji.....	20
1.5.1 Začetek krize v Sloveniji.....	20
1.5.2 Posledice krize za Slovenijo.....	21
1.5.3 Protikrizni ukrepi v Sloveniji	22
2 STRATEGIJA PODJETJA V ČASU KRIZE	23
2.1 Krizni management	23
2.1.1 Oprelitev kriznega managementa	23
2.1.2 Naloge kriznega managementa	24
2.2 Reševanje podjetja iz krize.....	25
2.2.1 Komponente uspešnega poslovnega preobrata	25
2.2.2 Protikrizni ukrepi.....	26
2.3 Obvladovanje tveganj.....	28
2.3.1 Poslovna tveganja.....	28
2.3.2 Finančna tveganja.....	29
2.3.3 Tveganja delovanja	31
3 PREDSTAVITEV PODJETJA UNIOR.....	31
3.1 Predstavitev družbe	32
3.1.1 Zgodovina.....	32
3.1.2 Vodstvo	33
3.1.3 Lastniška struktura	33
3.1.4 Zaposleni	34
3.2 Programi in dejavnost.....	34
3.2.1 Program Odkovki	34
3.2.2 Program Sinter.....	34
3.2.3 Program Ročno orodje	35
3.2.4 Program Strojna oprema.....	35
3.2.5 Program Turizem.....	35

3.3 Najpomembnejši trgi in kupci	36
4 ANALIZA VPLIVA FINANČNO GOSPODARSKE KRIZE NA POSLOVANJE PODJETJA UNIOR, d. d.....	37
4.1 Analiza prodaje	37
4.2 Analiza proizvodnje in storitev	40
4.3 Vpliv na nabavo	42
4.4 Analiza uspešnosti poslovanja	44
4.5 Vpliv na finance	46
4.6 Vpliv na naložbe.....	47
4.7 Analiza vpliva na število zaposlenih	49
5 NAČINI OBVLADOVANJA KRIZE V PODJETJU UNIOR, d. d.	50
5.1 Sprejeti ukrepi	50
5.2 Načini obvladovanja tveganj v podjetju.....	50
6 UČINKOVITOST PROTIKRIZNIH UKREPOV	53
6.1 Analiza prodaje in proizvodnje po sprejetju ukrepov	53
6.2 Uspešnost poslovanja po sprejetju ukrepov	57
6.3 Analiza financ in naložb po sprejetju ukrepov	60
SKLEP.....	63
LITERATURA IN VIRI.....	66
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Lastniška struktura na 31. 12. 2012.....	33
Tabela 2: Prodaja in donosnost družbe Unior (v milijon evrih).....	44
Tabela 3: Prodaja in donosnost družbe Unior po sprejetju ukrepov (v milijon evrih).....	58

KAZALO SLIK

Slika 1: Rast trga drugorazrednih posojil v ZDA.....	10
Slika 2: Prihodki od prodaje in število zaposlenih v nemški avtomobilski industriji	16
Slika 3: Prihodki od prodaje po trgih (v tisoč EUR)	38
Slika 4: Prihodki od prodaje po programih (v tisoč EUR)	39
Slika 5: Proizvedeni izdelki po programih (v tisoč kosih)	41
Slika 6: Število nočitev v programu Turizem	42
Slika 7: Nabava jekla po količini (v tonah).....	43
Slika 8: Sprememba v povprečni ceni jekla (v evrih na tono)	43
Slika 9: Struktura poslovnih odhodkov	45
Slika 10: Struktura finančnih obveznosti (v milijon EUR).....	46
Slika 11: Poslovne obveznosti (v milijon EUR)	47
Slika 12: Naložbe in njihov delež v prihodkih od prodaje	48
Slika 13: Števila zaposlenih v podjetju	49
Slika 14: Prihodki od prodaje po trgih po sprejetju ukrepov (v tisoč EUR)	54

Slika 15: Prihodki od prodaje po programih po sprejetju ukrepov (v milijon EUR)	55
Slika 16: Proizvodnja po programih po sprejetju ukrepov (v milijon kosih).....	57
Slika 17: Struktura poslovnih odhodkov po sprejetju ukrepov	59
Slika 18: Struktura finančnih obveznosti po sprejetju ukrepov (v milijon EUR)	60
Slika 19: Poslovne obveznosti po sprejetju ukrepov (v milijon EUR)	61
Slika 20: Naložbe in njihov delež v prihodkih od prodaje po sprejetju ukrepov (v milijon EUR).....	62

UVOD

Avgusta 2007 je svetovno javnost pretresla novica o poku nepremičninskega balona v ZDA. Ameriško gospodarstvo se je znašlo v zelo neugodnem položaju zaradi propadanja številnih drugorazrednih hipotekarnih kreditov na nepremičninskem trgu. Krizo so povzročila posojila z nizkimi obrestmi, ki so bila takrat sprejemljiva. Višanje obresti je pripeljalo posojilojemalce v težave, saj so cene nepremičnin drastično padale (Rupnik & Berk, 2009). Tudi finančna podjetja so zašla v težave, saj so krediti, s katerimi so trgovala, postali naenkrat ničvredni. Dodatno nestabilnost na nepremičninskem trgu je povzročila zaostritev kreditnih pogojev. Na trgu vrednostnih papirjev z nepremičninskimi zavarovanji je prišlo do zastoja. Banke preprosto niso več dobile posojil. Nezaupanje na koncu privedlo do tega, da si banke niti med seboj niso več posojale sredstev.

Mnogi menijo, da je bil ključni razlog propada svetovnega finančnega sistema stečaj ameriške investicijske banke Lehman Brothers septembra 2008. Ameriška vlada banki ni zagotovila finančne injekcije, saj je s tem dejanjem hotela opozoriti preostale akterje na finančnem trgu. Strah in nezaupanje na borzah sta zato privedla do nelikvidnosti v globalnem finančnem sektorju (Morici, 2009). Sredi leta 2009 je bilo jasno, da je svet zajela recesija. S prehodom finančne krize na realni sektor je kriza postala globalni problem. Velike težave bank po Evropi so pokazale, da bo tudi njo zajela globalna finančno gospodarska kriza. Posledice gospodarske krize so bile zmanjšanje gospodarske rasti, povečanje brezposelnosti, nezaupanje med potrošniki in vlagatelji itd. (Štiblar, 2008).

Gospodarska rast se je drastično znižala precej v Nemčiji, ki je največje gospodarstvo Evrope in ena od največjih izvoznic na svetu. Kriza je prizadela tudi njeno avtomobilsko industrijo kar je negativno vplivalo na mnoga podjetja v slovenskem gospodarstvu (VDA Jahresbericht, 2009). Med slovenskimi podjetji je tudi Unior, d. d., občutil posledice krize nemškega gospodarstva s poudarkom na avtomobilski industriji. Odkar je Unior, d. d., vstopil v avtomobilsko industrijo je njihov največji posamezni trg Nemčija, kjer ustvarijo okoli 90 % vseh prihodkov od prodaje. V Evropi sta se leta 2009 proizvodnja in povpraševanje v avtomobilski industriji občutno zmanjšali glede na obdobje pred krizo. Tudi cene surovin in materialov so se zvišale. Našteti dejavniki so vplivali na zmanjšanje prodaje in posledično izgube v podjetju. Unior, d. d., se je znašel v finančno slabšem položaju kot v prejšnjih letih, kljub temu da so oblikovali določene ukrepe za obvladovanje krize. Nestabilnost v avtomobilski industriji je bila premočna in tudi glavni razlog za poslabšanje poslovanja in izgube prihodkov podjetja (Unior, d. d., 2009).

Namen magistrske naloge je opisati in analizirati simptome globalne finančne in gospodarske krize v podjetju Unior, d. d., in preučiti, kako je kriza vplivala na proces poslovanja in druge poslovne funkcije. Podjetje ustvari okoli 90 % vseh prihodkov od prodaje na nemškem avtomobilskem trgu, zato sem najprej opisal, kako se je kriza odražala v avtomobilski industriji. Nato sem opisal, kako so posamezne razmere v gospodarstvu vplivale na uspešnost

poslovanja posameznih proizvodnih programov v podjetju, nihanje števila zaposlenih in finančni položaj. Glede na to, da so prvi znaki krize nastali v Sloveniji 2008 in se močno razširili leta 2009, sem analiziral poslovanje podjetja med letoma 2007 in 2009, ko je kriza dosegla vrhunec v podjetju in nadaljeval analizo poslovanja vse do leta 2012, ko se je stanje začelo izboljševati. Zanimalo me je, katere ukrepe obvladovanja krize je podjetje uporabilo in kako so bili uspešni.

Hipotezi, ki ju bom preverjal:

- Globalna finančna in gospodarska kriza je bila razlog za negativno poslovanje in dobiček podjetja Unior, d. d.

V obdobju krize so se prihodki podjetja zmanjšali zaradi negativnega vpliva na avtomobilsko industrijo in preostali trg v Evropi. Proizvodnja in povpraševanje sta se v avtomobilski industriji zmanjšali, cene materialov so se zvišale, posojila od države je bilo težje dobiti zaradi težkih razmer v gospodarstvu, naložbe so postajale bolj tvegane, to so bili razlogi zaradi katerih se je Unior, d. d. znašel v slabšem poslovnem položaju.

- Ukrepi, ki jih je oblikovalo podjetje Unior, d. d., so bili uspešni in so pozitivno vplivali na obvladovanje krize ter izboljšali poslovanje in finančni položaj podjetja.

V podjetju so leta 2008 oblikovali ukrepe za zmanjšanje vpliva gospodarske krize. Ti so bili obširni in zajeli celotno podjetje po programih in področjih.

Pri pisanju magistrske naloge sem uporabil različne instrumente in tehnike za analizo in interpretacijo. Na začetku sem uporabil deskriptivno metodo, s katero sem predstavil različne teoretične pojme, opredelil nastanek finančno gospodarske krize, opisal širjenje krize na evropski trg in njen vpliv na avtomobilsko industrijo ter opisal še, kako se je kriza odražala pri nas v Sloveniji. Deskriptivno metodo sem uporabil tudi za opis strukture, poslovanja in organiziranosti podjetja Unior, d. d. Z metodo analize sem razčlenil in preučil posamezne segmente poslovanja. Primerjalno ali komparativno metodo sem uporabil za primerjanje in iskanje razlik pri uspešnosti poslovanja podjetja v različnih časovnih obdobjih (pred in po krizi). Uporabil sem tudi induktivno in deduktivno metodo. Pri induktivni metodi gre to, da se na podlagi konkretnih primerov pride do splošnih sklepov. Pri deduktivni pa se iz splošnih dejstev pride do konkretnih posameznih sklepov. Na koncu sem uporabil metodo sinteze za združitvi lastnih ugotovitev v ustrezne sklepe. Empirično metodo sem uporabil pri zbiranju in urejanju podatkov ter oblikovanju tabel in slik.

Pri izdelavi magistrske naloge sem uporabil tujo in domačo literaturo. Tujo literaturo sem večinoma uporabil za opredelitev finančne krize, vzroke za nastanek, njen vpliv na evropsko avtomobilsko industrijo in gospodarstvo. S slovensko literaturo sem si pomagal pri opisu krize v Sloveniji in opisu podjetja. Pomagal sem si tudi s strokovnimi članki in knjigami,

tržnimi raziskavami in tujimi disertacijami. Veliko sem si pomagal tudi z letnimi poročili obravnavanega podjetja saj vsebujejo pomembne podatke, ki sem jih nujno potreboval pri deskriptivni in primerjalni analizi ter empirični metodi. Uporabil sem različne podatkovne baze in spletne medije za posodobitev podatkov.

Magistrsko delo zajema šest poglavij, ki govorijo o nastanku globalne in finančne krize in njenem vplivu na poslovanje podjetja Unior, d. d., ter o načinih obvladovanja krize. Poglavja najprej opisujejo, kako je kriza nastala, se nato razširila na evropski trg in vplivala na avtomobilsko industrijo ter kakšne so bile gospodarske posledice za Slovenijo. Po opisu krize sem se osredotočil na predstavitev preučevanega podjetja Unior, d. d. Glavni del magistrske naloge so poglavja 4, 5 in 6, kjer sem primerjal in analiziral poslovanje podjetja v ključnih letih krize ter preučil, kako se je podjetje odzvalo na negativne vplive iz okolja, ki jih je prinesla gospodarska in finančna kriza. Magistrsko delo govori tudi o lastnih predlogih rešitev in postavilo se bo vprašanje, ali so bili protikrizni ukrepi uspešni. Raziskal sem tudi posledice ukrepov za obdobje po letu 2009.

V prvem poglavju bom najprej opredelil pojma finančne in gospodarske krize nato opisal kako je nastala trenutna kriza, kateri so bili vzroki in kako se je iz Amerike razširila v Evropo. Zanimal me je vpliv na gospodarstvo. Opisal sem tudi vpliv krize na nemško avtomobilsko industrijo. Kako se je kriza odražala na slovenskem trgu je tudi pomembno vprašanje. Veliko slovenskih podjetij je odvisno od nemškega avtomobilskega trga, zato sem analiziral stanje na trgu v času krize in pregledal, kakšne so bile posledice na slovenskem. Na koncu sem še opisal, katere ukrepe za reševanje iz krize so uporabili v ZDA, Evropi in pri nas.

Drugo poglavje je namenjeno opisovanju in prepoznavanju obrambnih mehanizmov podjetja. Vsako podjetje ima na voljo določene strategije in ukrepe, s katerimi se zavaruje pred negativnimi zunanjimi vplivi okolja. S takimi ukrepi podjetja zmanjšujejo tveganja, ki bi ogrozila uspešnost poslovanja. Vnaprej določeni ukrepi lahko tudi pomagajo, ko se podjetje sooči s težjimi izzivi, kot je gospodarska kriza.

Tretje poglavje temelji na opisu podjetja Unior, d. d. Zajema strukturo podjetja in njegovo dejavnost. Najprej sem predstavil strukturo podjetja tako, da sem opisal vodstvo, zaposlene in lastniško strukturo. Sledil je opis poslovanja podjetja s posameznimi programi in dejavnostjo. Tukaj sem podrobneje opisal posamezne programe podjetja, ki so zelo pomembni pri kasnejši analizi poslovanja v času krize. Osredotočil sem se tudi na najpomembnejše kupce in trge za podjetje. S tem sem razkril, kateri trgi so pomembni za poslovanje podjetja. Kasneje bomo videli, kako so razmere v času krize na teh trgih neposredno in posredno vplivale na poslovanje podjetja.

Četrto poglavje predstavlja bistven del magistrske naloge, saj sem v njem podrobneje analiziral vpliv finančno gospodarske krize na poslovanje podjetja. Primerjal sem poslovanje v obdobju od 2007 do 2009, ko je kriza v podjetju dosegla vrhunec. Najprej sem analiziral gibanje prodaje v zajetem obdobju, kjer so prikazani prihodki od prodaje po trgih in

posameznih poslovnih programih. Nato sem prikazal, kako se je povečala ali zmanjšala proizvodnja in storitve po posameznih programih. Sledila je analiza nabave posameznih surovin glede na spreminjanje cene. Pri uspešnosti poslovanja sem primerjal stroške in prihodke v obdobju krize. Za uspešno poslovanje je ključen finančni položaj. Tukaj sem analiziral obveznosti, terjatve, zaloge in izgube podjetja. Na koncu sem pogledal stanje naložb v osnovna sredstva v preučevanem obdobju in kako se je gibalo število zaposlenih.

Peto poglavje je namenjeno spoznavanju mehanizmom, ki jih je podjetje uporablja za obvladovanje tveganj in kako jih je implementiralo v času finančno gospodarske krize. Med njimi so opisani različni ukrepi za posamezna področja poslovanja in načini obvladovanja tveganj. Obvladovanje tveganj pomeni ključen mehanizem preprečevanja ponovnega pojavljanja krize v podjetju.

V šestem poglavju sem analiziral učinkovitost izvedenih protikriznih ukrepov podjetja po letu 2009. Glavni cilj obvladovanja tveganj in sprejemanja protikriznih ukrepov je izboljšanje dolgoročnega poslovanja podjetja. Ukrepi morajo biti dobro zasnovani za obrambo negativnih vplivov iz okolja. V tem poglavju sem ugotavljal, ali se je učinkovitost poslovanja izboljšala po letu 2009, ko je bila gospodarsko finančna kriza najhujša.

1 FINANČNA IN GOSPODARSKA KRIZA

1.1 Opredelitev krize

Pojma kriza ne moremo definirati z eno samo definicijo. Spremljajo jo različni dejavniki, ki vplivajo na posamezna ekonomska področja. Krizo lahko razdelimo na finančno in gospodarsko, ki sta medsebojno povezani. V praksi po navadi kriza najprej zajame finančni sektor in se nato razširi na gospodarstvo.

1.1.1 Opredelitev finančne krize

Pojem finančne krize je težko opredeljiv, saj ga različni avtorji interpretirajo vsak po svoje. Pri definiranju finančne krize se pojavita dve vrsti avtorskih razlag. Eni govorijo o finančni krizi takrat, ko gre za specifično obliko krize, kot so valutna, bančna in dolžniška. Drugi pa zagovarjajo koncept bančne krize, kjer so druge oblike krize le prehodna obdobja v gospodarstvu, ki se približujejo bančni krizi. Te oblike krize avtorji poimenujejo psevdofinančne krize.

Čeprav ne obstaja samo ena definicija finančne krize, imajo vse enake značilnosti. Te so (Mrak, 2002, str. 573):

- kopičenje ekonomskih neravnotežji;
- napihnjene vrednosti premoženja in nerealni devizni tečaj domače valute;

- izguba zaupanja v domačo valuto ali v domač bančni sistem;
- domači subjekti imajo prekinjen dostop do tujih virov financiranja;
- propad velikega števila poslovnih finančnih in nefinančnih subjektov;
- veliki padci vrednosti premoženja poslovnih subjektov.

Finančno krizo lahko razdelimo na tri glavne tipe:

- Valutna kriza

Različne finančne težave v gospodarstvu so velikokrat povezane z nastankom valutne krize. Glavni vzrok za nastanek te krize je v špekulativnem napadu na valuto, katere vrednost je vezana na neko drugo valuto. To povzroči zmanjšanje uradnega deviznega tečaja nacionalne valute ali pa državo prisili, da brani stabilnost deviznega tečaja s financiranjem iz deviznih rezerv ali s povišanjem obrestne mere (Mrak, 2002, str. 574).

- Bančna kriza

Za ta tip krize so značilni visoki stroški in negativen vpliv na gospodarsko rast. Do bančne krize pride, ko potencialni in dejanski navali na banke in njihova nesposobnost rednega objavljanja finančnih virov povzročijo nezmožnost bank za poravnavo svojih obveznosti. Lahko pa pride tudi do tega, da država intervenira v obliki finančne pomoči bankam, če želi preprečiti njihovo nelikvidnost in insolventnost. Ta kriza lahko povzroči krizo celotnega finančnega sektorja, saj zajame veliko število bank. Tudi trg vrednostnih papirjev se lahko znajde v krizi (Mrak, 2002, str. 574).

- Dolžniška kriza

Dolžniška ali fiskalna kriza se pojavi, ko država ni več sposobna servisirati starih kreditov in zagotoviti novih sredstev, zato je prisiljena v razglasitev moratorija na odplačevanje kreditov v tujini ali v reševanje problema s tujimi upniki v obliki prestrukturiranja dolžniških obveznosti (Mrak, 2002, str. 574). Za dolžniške krize je značilna dolgotrajnost, ki povzroči težave pri okrevanju prizadete države.

1.1.2 Opredelitev gospodarske krize

Gospodarska kriza pomeni obdobje negativnega razvoja narodnega gospodarstva neke države. O njej lahko govorimo, ko pride do negativnega razvoja tudi nekaterih drugih makroekonomskih kazalnikov (cene surovin, kapital, zaposlenost, bruto domači proizvod) (Samuelson & Nordhaus, 2002, str. 434). Gospodarska kriza se najprej pojavi v ekonomiji, nato se razvije na vsa področja družbe. Kaže še v obliki recesije, stagnacije in ekonomske depresije.

Recesija pomeni splošno upočasnitev gospodarske dejavnosti. Zanja je značilen splošen upad povpraševanja, ki ga povzročijo različni dogodki, kot so finančna kriza, pok ekonomskih balonov, zunanji trgovinski šok itd. Stagnacija je obdobje, v katerem gospodarstvo miruje in ne raste. Izhodne vrednosti gospodarstva ostajajo enake skozi obdobje stagnacije. Depresija pomeni dolgotrajno recesijo, za katero je značilna zelo visoka stopnja brezposelnosti, upad investicij, zelo nizka potrošnja in padec cen (Recesija, 2009b).

Glavne značilnosti gospodarskih kriz so naslednje (Samuelson & Nordhaus, str. 434) :

- upad potrošniških nakupov, ki se kaže v povečanju zalog avtomobilov in drugih dobrin. Podjetja zato zmanjšajo proizvodnjo, pade tudi BDP, čemur sledi zmanjšanje naložb podjetij;
- zmanjšanje povpraševanja po delu (krajšanje delovnega časa, odpuščanje in brezposelnost);
- padec cen surovin zaradi zmanjšanja povpraševanja;
- padec poslovnih dobičkov (znižanje cen delnic zaradi poslovnega zastoja);
- padec obrestnih mer (zmanjšanje povpraševanja po kreditih).

1.2 Vzroki za nastanek gospodarske in finančne krize

Poznavanje vzrokov nastanka krize je zelo pomembno za njeno sanacijo in preprečevanje pojavljanja ponovnih kriz. Vzroki so povezani z različnimi makro- in mikroekonomskimi dejavniki, ki zajemajo celotno globalno ekonomijo. Obstajajo številni modeli in teorije, ki razlagajo vzroke za nastanek krize. Nekatere izmed njih bomo predstavili v nadaljevanju.

1.2.1 Vzroki za nastanek finančne krize

Finančna kriza nastane ob vztrajnem upadu mednarodnih rezerv in hitri rasti domačih kreditov glede na povpraševanje po denarju. Iz tega sledi špekulativen napad na domačo valuto. Drugi vzrok za nastanek se kaže v nekonsistentnosti med domačo ekonomsko politiko in poizkusom ohranjanja fiksnega tečaja. Ta je lahko začasno prisotna, če ima centralna banka dovolj rezerv. Če je napad na valuto uspešen in centralna banka izgubi dovolj deviznih rezerv, potem je prisiljena opustiti fiksni tečaj. Dejavniki, ki vplivajo na opustitev deviznega tečaja centralne banke, so rast in kopičenje deficita tekočega računa, prekomerne investicije v tvegane projekte in financiranje fiskalnega deficita s strani centralne banke (Kaminsky & Reinhart, 1998, str. 6).

Poznamo tri generacije modelov, ki razlagajo vzroke za nastanek kriz.

- **Modeli prve generacije kriz** razlagajo, da kriza nastane zaradi neskladja med monetizacijo javnega deficita in sistemom deviznega tečaja. Do devalvacije pride zaradi nekonsistentnosti fiksnega tečaja in ekspanzivne politike. Posledice se kažejo v

zmanjšanju deviznih rezerv in špekulativnem napadu na valuto. Krize po teh modelih so predvidoma predvidljive zaradi oslabeitev v gospodarstvu, zato zgodnji opozorilni sistemi včasih delujejo uspešno. Glavni pokazatelji krize po modelih prve generacije so deficit v proračunu, ekspanzivna denarna politika in padec deviznih rezerv (Strašek, 2009, str. 197).

- **Modeli druge generacije kriz** ne temeljijo na nekonsistentni ekonomski politiki, ampak na krizi multiplih ravnovesij. Razlika med modeloma je v tem, da gre pri prvi generaciji za sposobnost centralne banke, da obrani devizni tečaj z velikostjo deviznih rezerv. Pri drugi generaciji pa za pripravljenost centralne banke, da brani tečaj. Privatni akterji na deviznem trgu morajo upoštevati optimizacijske probleme centralne banke. Pri krizi multiplih ravnovesij obstaja dobro ravnovesje, kjer akterji ne napadajo valute in omogočajo stabilnost tečaja ter slabo ravnovesje, kjer bo napad uspešen, če bo prišlo do njega. Pri modelih druge generacije je ena od značilnosti tudi negotovost, ali bo prišlo do začetka krize ali ne (Strašek, 2009, str. 200).
- **Modeli tretje generacije kriz** se osredotočajo na vlogo bank in finančnih posrednikov v krizi in ne vključuje nekonsistentnost ekonomske politike. Poudarek je na vlogi finančnih posrednikov, ki imajo kratkoročne zadolžitve v tujini in dolgoročne investicije doma. Če pride do šoka, nastanejo likvidnostni problemi, ki spodbudijo večje odlive drugim investitorjem. Značilnosti teh modelov so asimetrične informacije na finančnih trgih (med dolžniki in investitorji), neustrezna regulacija in nadzor na finančnih trgih ter neustrezno obnašanje investitorjev ob slabem finančnem sektorju (Strašek, 2009, str. 205).

1.2.2 Vzroki za nastanek gospodarske krize

Premiki agregatnega povpraševanja povzročijo nihanja outputa, cen in zaposlenosti v poslovnem ciklu. Taki pogoji nastanejo, ko podjetja ali vlade spremenijo celotne izdatke v primerjavi s proizvodnimi zmogljivostmi gospodarstva. Ob zmanjšani ekonomski dejavnosti se gospodarstvo lahko znajde v recesiji ali celo depresiji. Povečanje gospodarske dejavnosti pa lahko povzroči inflacijo. Obstaja več teorij poslovnih ciklov, ki razlagajo nastanek gospodarskih kriz (Samuelson & Nordhaus, 2002, str. 436).

- **Denarne (monetarne) teorije** pojasnjujejo, da so vzroki za nastanek gospodarskih kriz v gibanju količine denarja in kreditov. Agregatno povpraševanje niha prav zaradi denarnih dejavnikov. S povečanjem denarja v obtoku se obrestne mere znižajo. Posledično se povečajo investicije, agregatno povpraševanje, potrošnja in BDP (Samuelson & Nordhaus, 2002, str. 436). Najpomembnejši instrumenti denarne politike so operacije centralne banke na odprtih trgih, diskontna stopnja za posojila bankam in zakonske obvezne rezerve za depozitne inštitucije. Centralne banke v odprtih gospodarstvih upravljajo tokove rezerv in deviznih tečajev s spremljanjem mednarodnih finančnih

dogodkov. Negativni vplivi iz tujine lahko vplivajo na nadzor centralne banke nad rezervami. Vplive in motnje lahko nevtralizira s sterilizacijo mednarodnih tokov (Samuelson & Nordhaus, 2002, str. 502).

- **Teorija multiplikatorja in akceleratorja** pojasnjuje, da sistem multiplikatorja in akceleratorja širi zunanje šoke. Njuno vzajemno delovanje zagotavlja redne cikle agregatnega povpraševanja. Model multiplikatorja prikazuje, kako šoki pri naložbah, mednarodni trgovini in politiki davkov vplivajo na gospodarski output in zaposlenost. Rast naložb pomeni povečanje dohodka potrošnikov, ki vodi v postopno manjše povečanje izdatkov in povečanje outputa. Model akceleratorja nam kaže, da rast outputa spodbuja naložbe. Naložbe rastejo vzporedno z outputom, dokler gospodarstvo ne doseže meje zmogljivosti. Pojavijo se tudi nove investicije, ki povzročijo rast dohodka. Recesija se pojavi, ko stopnja zaposlenosti ne more več dohajati stopnje naraščanja sistema (Samuelson & Nordhaus, 2002, str. 446).
- **Politične teorije** pojasnjujejo, da nihanja v poslovnih ciklih nastajajo zaradi politikov, ki manipulirajo s proračunsko in denarno politiko, da bi bili ponovno izvoljeni. Vlada poskuša z različnimi ukrepi v gospodarstvu ustvariti pogoje, ki bi povečali možnost ponovne izvolitve, saj imajo razmere v gospodarstvu velik vpliv na volivce (Samuelson & Nordhaus, 2002, str. 436).
- **Teorije ravnotežnih poslovnih ciklov** govorijo, da do ciklov zaposlenosti in outputa prihaja zaradi napačnega zaznavanja gibanja cen in plač, saj ponujajo premalo ali preveč dela. Brezposelnost v recesiji raste zato, ker delavci čakajo na previsoke plače, ki so v tem času nerealne (Samuelson & Nordhaus, 2002, str. 437).
- **Teorije realnih poslovnih ciklov** učijo, da lahko šoki in inovacije v specifičnem sektorju vplivajo na celotno gospodarstvo in povzročijo nihanje gospodarstva. Za poslovne cikle je agregatno povpraševanje irelevantno, saj so cikli posledica šokov agregatnih ponudb (Samuelson & Nordhaus, 2002, str. 437).
- **Teorije ponudbenih šokov** se pojavijo, ko premik agregatne ponudbe povzroči poslovne cikle. Pri teh teorijah je dobro omeniti dva primera. V sedemdesetih letih 20. stoletja je prišlo do naftnih šokov, s tem pa do zmanjšanja agregatne ponudbe, zaposlenosti in outputa ter do povečanja inflacije zaradi povečanja naftnih cen. V drugem primeru so ugodni ponudbeni šoki povzročili nizko stopnjo inflacije in hitro gospodarsko rast ameriškega gospodarstva v letih od 1994 do 1997. Stroške uvoza je zmanjšal visok tečaj dolarja, poslovne stroške dela pa reorganizacija zdravstvenega varstva, ki je omejila rast drugih ugodnosti (Samuelson & Nordhaus, 2002, str. 437).

1.3 Svetovna kriza

V nadaljevanju bom opisal nastanek trenutne finančno gospodarske krize, kateri so bili razlogi za njen nastanek ter ukrepe reševanja krize v ZDA. Osredotočil sem se na nastanek in razvoj hipotekarne krize. Zanimalo me je tudi reševanje finančnega sektorja v ZDA, ki ga je kriza najprej prizadela.

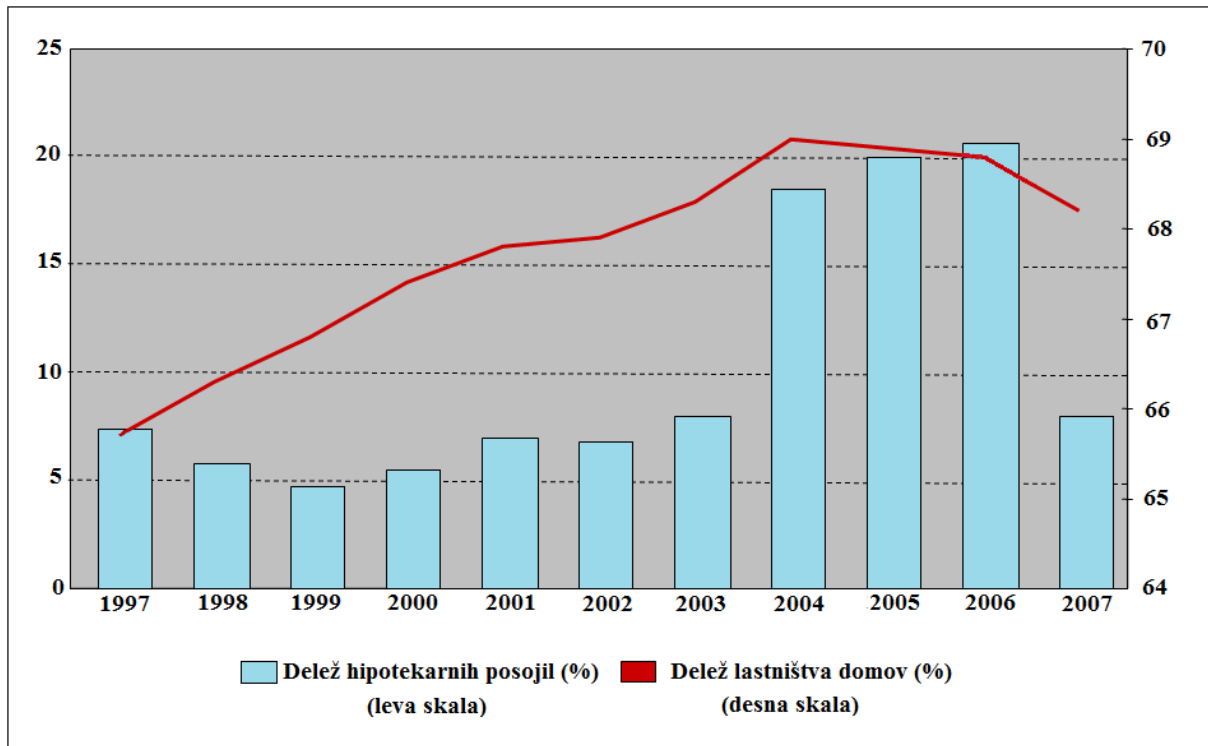
1.3.1 Nastanek trenutne gospodarsko finančne krize

Ameriška hipotekarna kriza je bila povod za nastanek globalne finančne krize. V obdobju pred krizo je ameriški nepremičninski trg cvetel. Balon se je začel napihovati, ko so posojilojemalci s slabimi dohodki sklepali drugorazredne hipoteke na nepremičnine. Leta 1994 je delež drugorazrednih posojil znašal le 5 % glede na preostale hipoteke. Pred pokom balona, leta 2006, pa je delež znašal že 20 % vseh hipotek (Slika 1). Močno rast drugorazrednih posojil so omogočili tudi posojilodajalci, ki so premijo za tveganje teh posojil močno zmanjšali. Posojilodajalci so imeli nizko tveganje pri posojilih, saj so pogoji odplačevanja v začetnem obdobju vključevali le obresti (Strašek, 2009, str. 211–213).

Na politiko poslovanja bank v ZDA je v osemdesetih letih vplivala deregulacija bančnega sektorja in nova bančna zakonodaja. Nova struktura bančnega sistema je prinesla novosti v poslovanju. Zgornja meja obrestnih mer je bila odpravljena, omogočeno je bilo trgovanje z zapletenimi produkti. Banke so lahko začele tudi investirati. V tem obdobju so bile banke manj izpostavljene visoko tveganim poslom zaradi regulacije in nadzora organov nad posojilodajalci hipotek (Rupnik & Berk, 2009, str. 52).

Greenspan je vodil denarne zadeve na način, ki je bil takrat učinkovit. V njegovem obdobju vodenja so bile razmere mile z nizko inflacijo in kratkotrajnimi obdobji recesije. Leta 1996 je namignil o napihnjenosti cen vrednostnih papirjev. Čeprav je to vedel, ni dvignil obrestnih mer, ki bi zmanjšale povpraševanje in napihovanje nepremičninskega balona (Krugman, 2009).

Slika 1: Rast trga drugorazrednih posojil v ZDA



Vir: Joint Center of Housing Studies, *The State of the Nation's Housing 2008*, 2008, str. 4.

Pomembno vlogo za nastanek trenutne krize lahko pripišemo ameriškim državnim organom. Različne administracije so skozi leta postopno omogočale, da čim večje število ljudi dobi lastništvo nad nepremičninami. Banke so lahko dajale kredite tudi kreditno manj sposobnim komitentom, s čimer so bile banke izpostavljene večjemu tveganju. Vlade so večale svoj pritisk tudi na večje finančne institucije (Fannie Mae in Freddie Mac). Trg nepremičnin se je odzval s povišanjem cen zaradi povečanja povpraševanja po nepremičninah. Povečanje povpraševanja po nepremičninah je povzročil tudi pok dot.com balona. Veliki investitorji, ki so vlagali v rastoča internetna podjetja, so začeli iskati varnejše investicije na trgu nepremičnin, kar je pripomoglo pri višanju cen nepremičnin (Ramić, 2009). Pok dot.com balona in napad na dvojčka 11. septembra sta bila dejavnika, ki sta okrnili ameriško gospodarstvo. Predsednik FED-a Alan Greenspan je leta 2003 želel oživeti trg, zato je obrestno mero znižal na 1 %, kar je bilo najnižje v zadnjih štirih desetletjih. Dolgoročna bančna posojila že dolgo časa niso bila tako poceni. Povpraševanje po nepremičninah se je s tem še povečalo. Znižanje obrestne mere je povzročilo nezaželene posledice in stranske učinke, kot sta bila poceni krediti in nepredvidna tveganja (Larson, 2007, str. 18).

Mnogi menijo, da obstaja samo eden glavni vzrok za trenutno krizo in, da je zato rešitev lažje dosegljiva. Veliko število dejavnikov nakazuje, da ne moremo v celoti razumeti trenutne finančne situacije. Obstajajo različni argumenti in vzroki za nastanek trenutne finančne krize. Nekateri izmed teh so (Jickling, 2009):

- **nepreudarna hipotekarna posojila** – zaradi nizkih obrestnih mer, nižjih cen nepremičnin in ugodnih kreditnih pogojev so ljudje kupovali nepremičnine, ki si jih niso mogli privoščiti;
- **nepremičninski balon** – Centralna banka je s svojo finančno politiko povzročila rast cen nepremičnin do nevzdržne stopnje. Posledica je bila pok balona;
- **sekuritizacija** – lastništvo hipotekarno zavarovanih vrednostnih papirjev je bilo široko razpršeno in je povzročilo posledice skozi celoten globalni sistem, ko je prišlo do težav pri drugorazrednih posojilih;
- **bonitetne agencije** – slabi ekonomski modeli, konflikti interesov in pomanjkanje učinkovite regulacije naj bi bili razlogi za neuspeh bonitetnih agencij. Drugi razlog za slabe ocene drugorazrednih hipotekarno zavarovanih vrednostnih papirjev je pretirano zanašanje trga na bonitetne ocene;
- **sistem senčnega bančništva** – tvegane finančne dejavnosti regulirane s strani centralne banke so se izselile izven varnostne mreže v neregulirane institucije;
- **izvenbilančne finance** – z izvenbilančnim poslovanjem so nekatere banke sodelovale v tveganih špekulativnih naložbah, ki so jim omogočile več posojil v času širjenja;
- **neuspeh sistemov za obvladovanje tveganj** – nekatera podjetja so ločila med analizo tržnih in kreditnih tveganj. Ločitev med tveganji ni bila uporabna pri kompleksnejše strukturiranih produktih, saj teh tveganj ni bilo mogoče ločevati med seboj;
- **finančne inovacije** – novi finančni instrumenti so se razvijali tako hitro, da infrastruktura in sistem trga nista bila pripravljena, ko so se ti instrumenti znašli pod stresom;
- **kompleksnost finančnih instrumentov** – kompleksni finančni instrumenti sredi krize so vplivali na to, da investitorji niso mogli sami presoditi, kašne zaslužke bodo dosegli, tveganja transakcij so bila prikrita in regulatorji so bili zmedeni.

V celoti lahko argumentiramo, da nastanek ameriške krize temelji na treh postavkah. Prva govori o zgrešeni Greenspanovi denarni politiki in slabi makroekonomski politiki ameriške administracije, ki sta bili odgovorni za zmanjšanje davkov in obrestnih mer, ki so pripomogli k povečanju povpraševanja po nepremičninah. Finančni trgi s tveganimi instrumenti so se širili brez ustreznega nadzorovanja s strani regulacijski organov. Druga postavka temelji na finančnih institucijah in bankah, ki so ponujale poceni kredite in ugodne pogoje. Drugorazredni krediti so postali prvorazredni nosilci donosov, vse dokler so jih dolžniki lahko odplačevali. Po poku nepremičninskega balona so se dolžniki in banke znašli v likvidnostnih težavah. Borzne trge je zajela panika, ki se je kazala v obliki padca borznih cen. Tretja postavka pa temelji na povečanju tveganja med ekonomskimi subjekti, ki jih niso bili sposobni obvladovati (Kovač, 2007).

1.3.2 Reševanje finančne krize v ZDA

Zaradi posledic krize je v finančnih institucijah prišlo do izgube velikih količin denarja in s tem odpuščanja zaposlenih. Kriza ni nastala smo zaradi slabe regulacije, ampak je posledica

slabega korporativnega vodenja, pomanjkljive infrastrukture in nadzora finančnih trgov ter napak pri sprejemanju odločitev v privatnem sektorju (Baily, 2008, str. 42).

Evidentno je, da so ZDA v največji krizi sodobnega časa. Mnogi državni organi in regulatorji se trudijo omiliti vplive krize in izvleči gospodarstvo iz nje. Država potrebuje plan za stabiliziranje razmer v obliki različnih stimulansov in programov za pomoč bankam. Stimulansi so potrebni za zagon in stabilizacijo bank. Gospodarstvo trpi zaradi strukturnega pomanjkanja povpraševanja po blagu in storitvah. ZDA morajo rešiti tudi primanjkljaj v blagovni menjavi, za kar bodo potrebna večja privatna posojila in paketi stimulansov (Morici, 2009).

Poznamo tri glavne načine reševanja nesolventnih in nelikvidnih finančnih institucij (Štiblar, 2008, str. 113):

- dokapitalizacija bank;
- prevzemi solventnih delov bankrotiranih institucij s strani konkurentov;
- državne garancije za vse depozite državljanov za preprečitev navala na banke.

Kriza je na finančnih in kreditnih trgih povzročila alarmantno stanje v gospodarstvu. V ZDA so začeli reševati različne finančne institucije s finančnimi injekcijami, ki so znašale milijarde dolarjev. Oktobra 2008 sprejeli proračunski paket pomoči, vreden 700 milijard dolarjev. Z njim so hoteli odstraniti toksična sredstva iz finančnega sistema in zavarovati svoje davkoplačevalce in podjetja. Odkup toksičnih vrednostnih papirjev v obliki paketa pomoči na žalost ni bil zadosten za stabilizacijo finančnega trga (Ciro, 2012, str. 94).

Mnogi ekonomisti so menili, da ti ukrepi niso zadostni. Med njimi je bil Roubini (2008), ki je predlagal več usklajenih ukrepov, ki so jih tudi upoštevali:

- dodaten krog znižanja obrestnih mer centralnih bank, povprečno za 1,5 %;
- začasno splošno jamstvo za vse depozite in insolventne finančne ustanove;
- zamrznitev prodaje nepremičnin hipotekarnih dolžnikov;
- zmanjšanje dolžniškega bremena prezadolženih gospodinjstev;
- obsežna neomejena preskrba finančnih ustanov z likvidnostnimi sredstvi;
- posojila iz javnih sredstev solventnim delom podjetniškega sektorja, da bi se izognili krizi refinanciranja kratkoročnih dolgov solventnih, a nelikvidnih korporacij in malih podjetji;
- obsežne fiskalne spodbude, kot so javna dela, financiranje izgradnje infrastrukture, podpore za brezposelne, znižanje davkov za gospodinjstva z nizkimi dohodki in odobritev subvencij lokalni oblasti, ki jim primanjkuje denarja. Podpore za brezposelne so vključevale neposredno finančno pomoč od tri do šest mesecev in znižanje glavnice pri bankah (Finančno ministrstvo ZDA z novimi ukrepi proti hipotekarni krizi, 2010);

- sporazum med državami upnicami, ki imajo presežke na tekočem računu in državami dolžnicami, ki imajo primanjkljaje, da bodo prve redno financirale primanjkljaje, da bi se izognile neurejenemu popravljanju takšnih neravnotežji.

Vsak poskus spremembe strukture komponent fiskalnega primanjkljaja bi imel tudi mednarodne posledice. Če bi ZDA ravnale preveč agresivno pri prizadevanju za zmanjšanje deficita, bi lahko spodnesla kakršnokoli okrevanje svetovnega gospodarstva (Ciro, 2012, str. 105). Po drugi strani pa, če ne bi storili ničesar pri reševanju finančne vzdržnosti, se lahko pojavi nova kriza, ki bi ogrozila finančno stabilnost in gospodarsko rast v ZDA in mednarodnem gospodarstvu. Potrebni so ustrezni predpisi in skrbno preučevanje možnosti, ki so na voljo, da se državni proračun vrne v stanje fiskalne vzdržnosti (Ciro, 2012, str. 105).

1.4 Širitev krize v EU

Zaradi globalno povezanega finančno gospodarskega sistema, se je kriza razširila tudi v Evropo. V tem podpoglavju sem opisal potek krize v Evropi in njen vpliv na avtomobilsko industrijo, ki je prejela hud udarec. Posamezne države članice EU so krizo doživljale na različne načine, saj je bila intenzivnost krize v vsaki državi drugačna. Nekatere so bile nanjo pripravljene, druge so pa doživele zelo negativen scenarij. Za boj proti krizi so bili sprejeti mnogi ukrepi na ravni EU in posamezni ukrepi držav.

1.4.1 Potek krize v EU

Tako kot v ZDA, so druge države občutile rast nepremičninskega balona. Pri nekaterih je rast potekala v različnih ritmih. Leta 2007 je zaskrbljenost zaradi izgub pri drugorazrednih posojilih in vrednostnih papirjih, ki so bili v lasti večjih bank pripeljala do nenadnega izbruha strahu v finančnem sistemu, ki se je iz ZDA razširil tudi v Evropo. Banke so zmanjševale tvegana posojila, kar je pomenilo ukinitve številnih vrst hipotekarnih posojil (Calverley, 2009, str. 81). V številnih državah so cene nepremičnin zato začele padati. V Evropi je prišlo do velikih zamud pri rezanju obrestnih mer zaradi strahu pred inflacijo. Pok nepremičninskega balona je sovpadal z naraščajočimi cenami nafte in hrane. Ostalo je samo še vprašanje, kako nizko bodo padle cene nepremičnin.

Evropska komisija, Evropska centralna banka in države članice so za evropske banke hotele narediti tisto, kar so ZDA naredile za Wall Street, vendar sta obstajali dve veliki razliki (Varoufakis, 2011, str. 203). Prva je, da se dolarji razlikujejo od evrov. Dolar je še vedno svetovna rezervna valuta. Ameriška centralna banka in državna zakladnica lahko varno pišeta "prazne čeke" vedoč, da bo to imelo minimalen vpliv vrednosti dolarja. Delež dolarja glede na druge globalne valutne rezerve je konec leta 2009 znašal 62 % in se je od takrat še povečal v odzivu na evropsko dolžniško krizo. Druga razlika je povezana s problematično strukturo evroobmočja. Članice EU veže skupna valuta, njihovi javni dolgovi so strogo ločeni, banke imajo pristojnosti samo v svoji državi in ne obstaja mehanizem, ki bi lahko preprečil razvoj

morebitnih strukturnih napak. Evropska centralna banka in Evropska komisija sta znotraj tega institucionalno problematičnega okvirja poskušali zadržati širitev krize. Med letoma 2008 in 2009 so bančne izgube pretvorile v javni dolg. Med tem je evropsko gospodarstvo padlo v recesijo (Varoufakis, 2011, str. 204).

V drugi polovici leta 2008 se je finančna kriza razširila na celotno gospodarstvo Evropske unije. Banke so omejile kreditiranje med seboj in do prebivalstva. Hipotekarne kredite je bilo težko sklepati. Pomanjkanje denarja je omejilo gospodarske dejavnosti, vključno z naložbami in potrošnjo (European Commission 2008). BDP na evroobmočju se je v prvi polovici leta 2009 zmanjšal za 1,5 %, industrijska proizvodnja pa za 3,5 %. Vsaka država članica je občutila padec v gospodarski dejavnosti zaradi krize. BDP v Veliki Britaniji je padel za 6,15 %, v Italiji za 6,76 %, na Irskem za 12,24 %. Padec so najbolj občutile države "baltskega tigra". V Estoniji je BDP padel za 20,33 %, v Latviji za 25,14 % in v Litvi za 16,95 %. Francija in Nemčija sta tudi občutili padec za 3,87 % in 6,62 %. Tudi premožne skandinavske države in Švica niso bile imune pred vplivom krize. Švedski BDP je padel za 7,43 %, na Finskem za 9,93 %, na Danskem za 8,06 %, na Norveškem za 3,44 % in v Švici za 3,25 % (European Commission 2009a). Evropska avtomobilska industrija je zaradi posledic dogajanja na ameriškem trgu padla v globoko luknjo. Stopnja brezposelnosti evroobmočja je leta 2010 dosegla 9,1 % delovne sile, 20 milijonov ljudi je bilo brezposelnih. Dolg držav članic je zrasel na 74,4 % v 2009 ter se leta 2010 že bližal 80 % BDP-ja (European Commission, 2009b).

Glavne razloge za manifestacijo dolžniške krize na gospodarstva določenih držav članic lahko najdemo v strukturnih pomanjkljivostih nekateri gospodarstev z visokim javnim dolgom in javnofinančnim primanjkljajem ter strukturnih in operativnih pomanjkljivostih v upravljanju Evropske monetarne unije (Karasavoglou & Polychronidou, 2013, str. 4). Upravljanje krize z evropske strani je bilo kratkoročno osredotočeno in nižje od pričakovanega v vsaki fazi dolžniške krize. Temeljna slabost je bil primanjkljaj institucionalnih mehanizmov za krizno upravljanje.

Kriza se je v drugi polovici leta 2010 preoblikovala iz bančne in finančne v dolžniško krizo, kjer je javni dolg dosegel nevarno visoko raven. V Grčiji je znašal 137 % BDP-ja, v Italiji 119 %, na Portugalskem 85 %, v Veliki Britaniji 79 %, visoko nad normo EU 60 % (Berend, 2013, str. 52). V zadnjem četrtletju 2011 se je dolžniška kriza še poglobila. Finančni trgi in mediji so panično reagirali, nekateri so napovedovali celo propad evra. Euro je bil ogrožen zaradi varčevalne politike držav članic, namenjene za obvladovanje zadolženosti in primanjkljaja. Ti ukrepi so zmanjšali število investicij in povpraševanje na domačem trgu ter ovirali gospodarsko rast. Upad naložb in potrošnje je upočasnil okrevanje ter popeljal gospodarstvo v recesijo z dvojnimi padcem. Pomanjkanje učinkovitih ukrepov za reševanje držav pred bankrotom je sprožilo finančno paniko, ki je vključevala propad evra. Na pomoč je priskočilo šest bank iz sveta, ki so ponudile poceni kredite za dodatno likvidnost finančnih trgov, s katerimi so ubranili dolžniško krizo in zagotovili začasno stabilnost, dokler EU ne razvije radikalne odločitve (Berend, 2013, str. 53).

1.4.2 Vpliv krize na nemško avtomobilsko industrijo

Nemčija slovi po svetu, kot ena izmed držav z najbolj razvitim gospodarstvom. Izvozi kar tretjino svojega BDP-ja in je glavna izvoznica blaga. Najpomembnejša gospodarska centra v državi z vidika avtomobilske industrije sta München in Stuttgart. Druga pomembna gospodarska in visokotehnološka središča so Ruhr, Frankfurt, Hamburg, Berlin in Leipzig. Nemška avtomobilsko industrija letno proizvede kar petino prometa celotne nemške industrije. Uspešnost nemške avtomobilske industrije temelji na visoki kakovosti avtomobilov in visoki tehnologiji, ki jo uporabljajo pri proizvodnji svojih vozil (Osnovne gospodarske informacije o Nemčiji, 2013).

V drugi polovici leta 2008 je kriza prizadela tudi avtomobilsko industrijo. Bančna kriza je ohromila gospodarstva. Potrošniki in podjetja so se borili za dostop do posojil. Upadel je nakup novih osebnih vozil in podjetja so se borila za preživetje. Trgi vseh tipov vozil so se ob koncu leta zrušili. Prodaja avtomobilov je v zadnjem četrtletju padla za 19,3 %. Nekatere države so poročale padec prodaje v višini več kot 50 %. Povpraševanje po novih komercialnih vozilih se je po vsej Evropi zmanjšalo za 24 % (ACEA, 2009, str. 8). Prodaja avtomobilov v Evropi se je skozi celotno leto 2008 znižala za 7,8 %. Prodaja je upadla najbolj v Španiji, kar za 28,1 %, v Italiji za 13,4 % in v Veliki Britaniji za 11,3 %. Med večjimi državami sta imeli Francija in Nemčija najmanjši upad prodaje, Nemčija za 1,8 % in Francija za 0,8 %. Negativno poslovanje je doletelo vse največje evropske proizvajalce v tej industriji (Največji padec prodaje v zadnjih 15 letih, 2009).

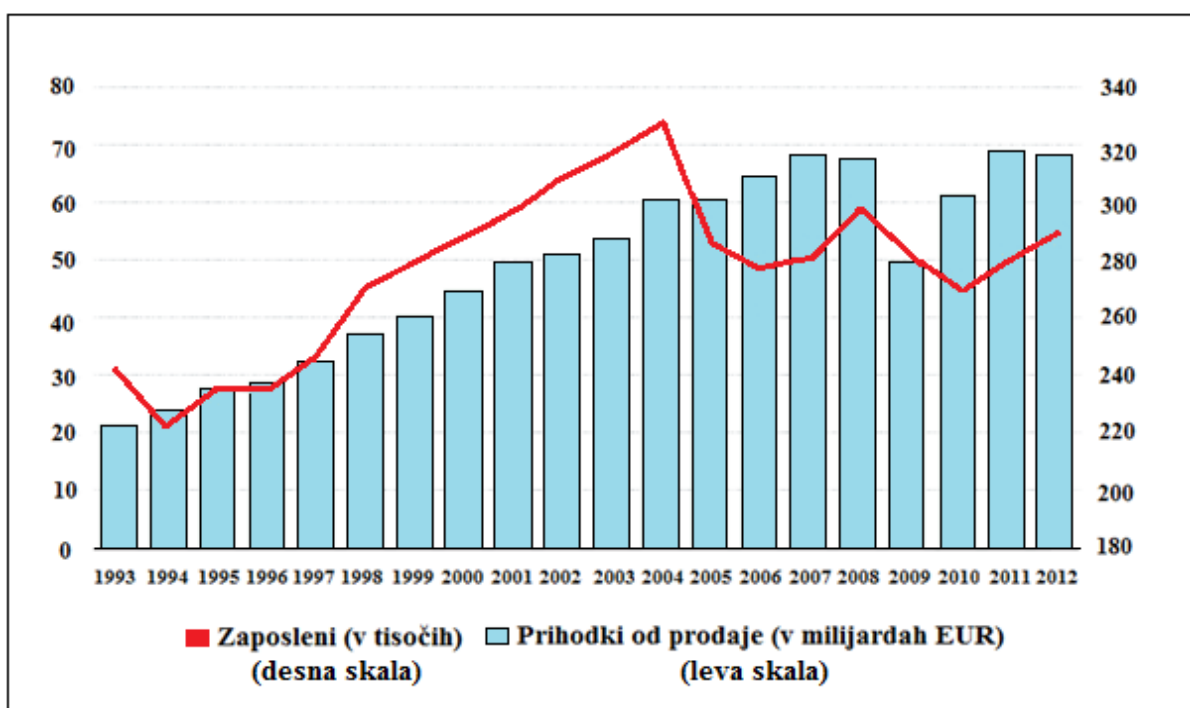
Nemški avtomobilski proizvajalci se niso mogli izogniti vplivom krize. Leta 2008 so proizvedli za 1 % manj vozil glede na lansko leto in dosegli 17 % delež svetovne avtomobilske proizvodnje (VDA Jahresbericht, 2009, str. 46). Kljub upadu osebnih vozil pa je bila proizvodnja tovornih vozil v istem letu precej dobra, saj se je povečala za 3 % v primerjavi z letom 2007. Leto 2009 je bilo problematično za avtomobilski sektor EU, saj je izvoz padel kar za 32 %. Proizvodnja osebnih vozil je posledično padla. V Nemčiji je proizvodnja osebnih avtomobilov padla za 9,2 %. Največji upad so zaznali pri proizvodnji tovornih in kombiniranih vozil, kar za 50 % glede na leto 2008. Med posameznimi avtomobilskimi proizvajalci je največji tržni delež obdržala skupina VW, ki je leta 2009 zabeležila rast za 11,9 %. V težkih razmerah so določeni proizvajalci začeli med seboj sodelovati. BMW in Mercedes sta se tako dogovorila o medsebojni delitvi stroškov pri razvoju in raziskavah (VDA Jahresbericht, 2009).

Trg osebnih vozil se je leta 2010 skrčil za 5,5 %. Situacija na trgih se je skozi leto spreminjala. Nekateri trgi so doživeli majhen vzpon, drugi padec. Med njimi je nemški trg zabeležil 23,4 % padec. Evropski avtomobilski trg je v celoti proizvedel za 8,3 % več avtomobilov v primerjavi s težavnim letom 2009 (ACEA, 2012). Nemška vlada je za reševanje krize v avtomobilskem sektorju namenila ogromno finančno injekcijo. V začetku leta 2009 je poleg finančne pomoči uvedla premije za razrez avtomobila. Ljudje, ki so dali

razrezati svoj avtomobil, ki je bil star vsaj 9 let so ob nakupu novega dobili od države okoli 2500 evrov (Ewing, 2009).

Prodaja vozil zaradi evropske avtomobilske krize pada že vrsto let, kar ima vpliv na gospodarstvo in brezposelnost (Boncelj, 2012). Od leta 2007 je bilo v avtomobilski industriji odpuščenih že 800 tisoč zaposlenih (Slika 2). Mnogi proizvajalci avtomobilov zapirajo svoje podružnice. Nemškimi proizvajalci dobre poslovne razmere prinaša prodaja na trgih Severne Amerike in Kitajske. Zaradi trenutnih kriznih razmer v nemškem avtomobilskem sektorju, proizvajalci ponujajo popuste pri nakupu avtomobilov in znižujejo stroške poslovanja, kar je povezano z odpuščanjem delavcev.

Slika 2: Prihodki od prodaje in število zaposlenih v nemški avtomobilski industriji



Vir: VDA Jahresbericht 2013, 2013, str. 36.

1.4.3 Reševanje krize v EU

Finančno gospodarska kriza je postala globalni problem. Vsaka država je iskala različne rešitve, s katerimi bi omilili posledice krize. Za razliko od ZDA, EU nima pravne pristojnosti nad fiskalno politiko svojih članic (Ciro, 2012, str. 106). EU je namesto tega sprejela kombinacijo komunikacij, denarne politike in reševalnih paketov v odzivanju na krizo. Komunikacije se bile zasnovane za zagotavljanje učinkovitega in usklajenega političnega odziva na kateri koli nastajajoči problem, ki je izhajal iz krize. Nekatere države članice so se individualno odzvale na krizo s številnimi objavami in iniciativami, namenjenimi za obravnavanje nestanovitnosti trga in negotovosti vlagateljev v času krize. Kriza je razkrila številne slabosti v globalni strukturi finančne regulacije in nadzora (Demirgüç-Kunt et al.,

2011, str. 306). To je bila kriza globalnega regulativnega okvirja, ki je prikazala pomanjkanje koordinacije in usklajevanja na področju regulacije in nadzora. Odsotnost enakih pogojev pri uporabi računovodskih standardov ustvarja nepravilnosti na področju mednarodnih financ. Harmoniziran regulatorni okvir je potreben tudi na vseh večjih trgih in med nosilci odločitev. Potrebna je tudi zaostritev sankcij v praksi. Nadzor ne more biti učinkovit pri šibkem in zelo različnem načinu sankcij (Demirgüç-Kunt et al., 2011, str. 306).

Evropska komisija je 6. novembra 2008 objavila komunikacijo o ukrepanju za zmanjšanje vplivov finančne krize v realnem gospodarstvu. Komunikacija določa, da se EU mora na krizo odzvati z usklajenimi ukrepi (Štiblar, 2008, str. 119). Poudarek mora biti na krepitvi kupne moči prebivalcev in ohranjanju delovnih mest, ki jih morajo uspešno izvajati države članice same. Komisija je konec novembra objavila načrt za oživitev gospodarstva. Poiskati je treba možnosti za hitrejše zagotavljanje denarja iz evropskega socialnega sklada, ki ima sredstva za zaposlovanje brezposelnih. Skupaj z državami članicami je treba najti rešitve za pospeševanje novih investicij.

Na področju finančnega sektorja je Evropska komisija izdala bančno komunikacijo za ukrepe v zvezi s finančnimi institucijami v okviru trenutne svetovne finančne krize (Ciro, 2012, str. 106–109). Komunikacija je bila izdana 13. oktobra 2008 z namenom povečanja stabilnosti evropskih finančnih trgov in bančnega sektorja. Države članice so lahko zagotovile jamstva za depozite na drobno za svoje banke in finančne institucije. Jamstva za depozite na drobno so pomenile dodatno varnost za depozitarje. Države članice so konec leta 2008 začele izvajati garancijske sheme za svoje banke in finančne institucije. Lahko so povečale jamstva za depozite z 20.000 evrov na 100.000 evrov, kar je zmanjšalo tveganje navala na banke (Ciro, 2012, str. 106–109). Bančno sporočilo EU prav tako poudarja pomen zagotavljanja učinkovitih shem dokapitalizacije za spodbujanje stabilnosti in zaupanja v evropske finančne trge. Finančne institucije so morale sprejeti dodatne omejitve za preprečitev zlorab. Dokapitalizacijska komunikacija EU je služila za zagotovitev skupnih ciljev, kot so vzpostavitev finančne stabilnosti, zagotavljanje posojil realnemu sektorju in zagotovitev, da se učinkovito opravi s kakršnim koli sistemskim tveganjem v primeru bančne insolventnosti. Komunikacija je določila smernice za dokapitalizacijo bank, ki lahko zahtevajo dodaten kapital v primeru težav pri črpanju potrebnih finančnih sredstev iz drugih virov (Ciro, 2012, str. 109).

Evropska centralna banka je med letoma 2008 in 2009 znižala svoje obrestne mere, da bi spodbudila gospodarsko dejavnost in finančno stabilnost evropskih finančnih trgov. ECB je poleg znižanja obrestnih mer poskušala izboljšati likvidnost. Kljub pomoči ukrepov pri stabilizaciji finančnih trgov so se na obzorju pojavili novi problemi v obliki dolžniške krize. Države članice in Mednarodni denarni sklad so v odzivu na dolžniško krizo v Grčiji namenili finančno pomoč, ki je znašala 80 milijard evrov (Ciro, 2012, str. 113).

Ob vsej finančni pomoči so nastale tudi mnoge regulacijske reforme in predlogi za reševanje vzrokov krize. Evropska komisija je 20. aprila 2009 objavila priporočila o nagrajevanju v bančnem sektorju. Priporočilo je zajemalo (Služba Vlade RS za evropske zadeve, 2013):

- celotna politika plačevanja in nagrajevanja se mora nanašati na organe vodenja, nadzora ter vse zaposlene;
- nagrade in plačevanja morajo biti znana v naprej;
- razmerje med nagradami in osnovno plačo naj bi bilo smiselno;
- plače in nagrade morajo biti odvisne od kolektivne in individualne uspešnosti.

Evropska komisija je predlagala nadaljnje ukrepe glede odgovornega posojanja in najemanja. Vzpostavila je skupni regulacijski režim za izdajo bonitetnih ocen za ponovno vzpostavitev zaupanja v trg in zagotovitev varnih informacij o kreditni sposobnosti podjetij, vlad in zapletenih finančnih produktov. Različne spodbude za krepitev konkurence in odzivanje na sistemska tveganja so bile sprejete na področju bančništva, zavarovalništva ter trga vrednostnih papirjev. Med njimi je značilen nadzor nad združevanju bank (Sun et al., 2011, str. 287). Mednarodni denarni sklad je poudaril, da napovedi za finančno stabilnost, kljub vsem ukrepom ostajajo negotove. Silovit odziv politike je pomagal stabilizirati in ponovno odpreti trge financiranja bank ter zmanjšati tveganja. Pozdravil je nedavne politične pobude za okrepitev finančnega sektorja. Ugotovil je, da so potrebni nadaljnji politični ukrepi za reševanje posledic krize v bančnem sistemu. Poudaril je, da banke morajo biti bolj kapitalizirane, imeti morajo dostop do stabilnega financiranja ter možnost samozadostnega zaslužka. Izpostavil je tudi pomen zmanjševanja tveganja za finančno stabilnost zaradi naraščajočih državnih dolgov in pogojnih obveznosti. Mednarodni denarni sklad je predlagal, da razvita gospodarstva okrepijo svoje bilance z zmanjšanjem ravni dolgov. Opozoril je tudi na pomembnost reševanja likvidnostnih tveganj v institucijah in na trgih financiranja (IMF, 2010, str. 131).

Analitiki, ekonomisti in akademiki predlagajo različne rešitve, ki bi dokončno izkopal EU iz krize. Nekatere njihove rešitve so bile že implementirane, druge predstavljajo teoretična izhodišča. Njihovi predlogi so bili v veliko pomoč pri reševanju gospodarsko finančne krize. Svetovna banka in podobne mednarodne organizacije bi lahko izdajale denominiran dolg (Wolf, 2010, str. 184). Te institucije bi lahko dosegle valutno usklajenost s posojili razvijajočim se državam v njihovi valuti. Mednarodne finančne institucije bi v tem procesu ustvarile trg za denominirane domače valute razvijajočih se držav, na katerem bi lahko zasebni sektor gradil. Druga možnost predstavlja uporabo mednarodnih predpisov za okrepitev razvoja financ domačih valut posameznih držav (Wolf, 2010, str. 185). Ustvarjanje globalnega finančnega in monetarnega sistema, ki je razmeroma stabilen in omogoča, da so razvijajoče se države prejemnice kapitala brez bojazni pred uničujočo se krizo in niso odvisne od velikega zadolževanja, predstavlja dovolj visoko prednostno nalogo. Prizadevanja za uveljavitev takšnega sistema so bila do zdaj šibka.

Postopki za pregled in nadzor sistemskih funkcij centralne banke se lahko sprožijo ob sočasni ohranitvi neodvisnosti funkcij centralne banke in brez institucionalne ločitve med centralno banko in regulatorji. Nekateri predlogi za vzpostavitev tega so (Kenneth et al., 2010, str. 42):

- regulativna struktura finančnih trgov in institucij bi morala vsebovati sistematični regulator, ki bi nadzoroval zdravje in stabilnost celotnega finančnega sistema;
- centralna banka bi morala biti ta sistematični finančni regulator;
- centralna banka ne bi smela biti odgovorna za regulacijo poslovnih praks in varstva potrošnikov. To funkcijo bi morale opravljati druge agencije;
- centralna banka mora pridobiti ustrezna sredstva za identificiranje tveganj in razvoj uredb za finančno stabilnost;
- centralna banka bi morala imeti izrecna pooblastila za ohranitev stabilnosti finančnega sistema.

Zadnji gospodarski podatki kažejo, da se recesija vrača v večino razvitih gospodarstev, pri čemer finančni trgi dosegajo nove stopnje stresov in povečana tveganja zaradi krize v privatnem sektorju in insolventnih vlad. Nouriel Roubini je predlagal osem drastičnih predlogov za rešitev evropske finančno gospodarske krize (Roubini, 2011):

- sprejeti je treba, da imajo varčevalni ukrepi učinek recesije na output. Države, ki lahko zagotovijo kratkoročni stimulus, bi morale opustiti svoje varčevalne programe in začeti pomagati drugim državam evroobmočja, ki so prisiljene izvajati fiskalna varčevanja;
- namesto varčevalnih ukrepov bi bilo bolje lajšati kredite, saj so gospodarstva v dolžniški krizi;
- posamezne banke in bančne sisteme evroobmočja je treba javno financirati s programom celotne EU za rast kreditov;
- potrebno je obsežno zagotavljanje likvidnosti solventnim vladam za preprečitev insolventnosti zaradi omejenega dostopa do trgov;
- bremena dolgov, ki jih ni možno olajšati z varčevanji, rastjo in inflacijo, morajo postati obvladljiva skozi urejeno prestrukturiranje, zmanjševanje in spremembo dolga v kapital. To je treba opraviti za vlade, gospodinjstva in finančne institucije;
- ponovno je treba vzpostaviti konkurenčnost, saj olajšave dolgov problematičnih držav članic ne bodo prinesle gospodarske rasti;
- razlogi za visoko stopnjo brezposelnosti in slabo rast so strukturni. Ustrezen odziv na takšne množične spremembe ni protekcionizem. Razvita gospodarstva potrebujejo srednjeročni načrt za ponovno vzpostavitev konkurenčnosti. Ustvarjati morajo nova delovna mesta z investicijami v kakovostno izobraževanje, izboljšanje človeškega kapitala, infrastrukture in razvoj obnovljivi virov energije;
- razvijajoča se gospodarstva morajo imeti olajšano fiskalno in monetarno politiko glede na razvita gospodarstva. Mednarodni denarni sklad in Svetovna banka lahko služita kot posojilodajalec v skrajni sili za razvijajoča se gospodarstva, ki jim grozi izguba dostopa na trg.

1.5 Kriza v Sloveniji

V zadnjem delu tega poglavja sem opisal, kako je kriza vplivala na domače gospodarstvo. S tem sem spoznal, kakšne so bile posledice krize za slovenske banke in podjetja. Navedel sem tudi ukrepe za reševanje krize, ki jih je pripravila vlada in finančne institucije.

1.5.1 Začetek krize v Sloveniji

Povečanje tveganja in pomanjkanje razpoložljive likvidnosti je povzročilo povečanje obrestnih mer bank po svetu. To se je preneslo tudi na aktivne za posojila in pasivne za depozite obrestne mere v Sloveniji. Visoke obrestne mere bodo vplivale na dodatno zmanjšanje posojilne aktivnosti, kar bo umirilo domače povpraševanje in gospodarsko rast (Štiblar, 2008, str. 139). Pojem varčevanja v Sloveniji so pred krizo zamenjale naložbene spekulacije v domače in tuje sklade. Managerski prevzemi podjetji so vzcveteli, gospodarska rast se je okrepila in stopnja brezposelnosti se je znižala (Mencinger, 2011). Hitra rast BDP je zmanjšala javnofinančni primanjkljaj in javni dolg, vrednost premoženja na borzi pa se je povečala. Depoziti v bankah so rasli mnogo počasneje, zato je le zadolževanje v tujini omogočalo dovolj hitro rast kreditov za financiranje proizvodnje, širjenje družb s prevzemi ter varčevanje v vrednostne papirje. Od leta 2005 do 2008 se je višina tujega dolga povečala z 0 evrov na 10 milijard evrov (Mencinger, 2011). Ob prihodu krize se je rast kreditov zaustavila in se spremenila v kreditni krč. Banke so namesto reprogramiranja kreditov zaplenile zastavljene delnice. Slovensko gospodarstvo se je znašlo v kritični situaciji. Glavni problemi so bili prevelika zadolženost podjetji, zadolženost bank v tujini ter nelikvidnost.

Slovenski izvoz je padel zaradi recesije v razvitih državah, ki predstavljajo uvoznice slovenskih storitev in blaga. Zunanji inflacijski pritiski so se zmanjšali zaradi padanja svetovnih cen nafte in surovin, kljub krepitvi dolarja proti evru. Pričakovati je bilo znižanje obrestnih mer centralnih bank s ciljem ekspanzivne denarne politike, da se pospeši aktivnost v realnem sektorju (Štiblar, 2008, str. 139). Velike tuje banke, ki so lastnice podružnic pri nas, so v ugodnih gospodarskih razmerah prispevale k povečanju konkurence in k boljšim pogojem za pridobivanje posojil na domačem finančnem trgu (Štiblar, 2008, str. 140). Tako so se tudi slovenske banke začele zadolževati v svetu za financiranje posojil. Zato so nekaj časa bančna posojila hitreje rasla kot domači depoziti. Konec leta 2008 je bilo že evidentno, da finančne in gospodarska kriza načenja slovensko gospodarstvo. Gospodarska dejavnost se je iz meseca v mesec zniževala, kar je povzročilo največji upad gospodarske rasti od leta 1992. Zmanjšanje povpraševanja na zunanjih trgih je prizadelo državo, saj se je znižala stopnja rasti izvoza. Posledice so se kazale v 30 % zmanjšanju investicij, 25 % zmanjšanju zunajtrgovinske menjave, 15 % zmanjšanju dodatne vrednosti v predelovalni industriji ter 7,8 % padcu gospodarske rasti (NLB d.d., 2009). Medletno izboljšanje blagovne bilance in bilance faktorskih dohodkov je zaradi okrnjene zunajtrgovinske menjave leta 2009 povzročilo zmanjšanje primanjkljaja tekočega računa plačilne bilance (NLB d.d., 2009). Zmanjšanje rasti javnofinančnih odhodkov in prihodkov je privedlo do preseganja referenčne meje

proračunskega primanjkljaja. Oslabljen gospodarska dejavnost in razmere na trgu sta vplivali tudi na trg delovne sile. Stopnja brezposelnosti je začela rasti in presegla 10 % (NLB d.d., 2009).

1.5.2 Posledice krize za Slovenijo

Recesija je iz dneva v dan postajala močnejša. Posledice so se kazale v prepolovitvi borznih indeksov, povečanju brezposelnosti v finančnem in realnem sektorju, nezaupanju potrošnikov ter padcu prodaje na drobno, posebej avtomobilov. Oslabljen avtomobilska industrija je imela negativen vpliv na druge gospodarske sektorje in posledično na finančni sektor. Znaki recesije so bili vse močnejši in so se prikazovali v obliki (Štiblar, 2008, str. 143):

- napovedanega ali dejanskega odpuščanja delavcev;
- zmanjšanja izvoznih naročil;
- prepolovitvi borznega indeksa;
- upada prodaje.

Slovenija je leto 2008 končala s 4,1 % rastjo, kar je 3 % manj kot leto prej (Dernovšek, 2009). Realna rast izvoza in investicije so se znižale zaradi upada tujega povpraševanja. Realna rast dodane vrednosti se je zmanjšala za skoraj polovico zaradi slabe rasti industrijske dejavnosti. Znižanje rasti dodane vrednosti je vplivalo na zmanjšanje števila zaposlenih, najbolj v industriji, gradbeništvu in energetiki. Zaradi gospodarske krize so se konec leta 2008 povečala kreditna in dohodkovna tveganja v bančnem sistemu (Banka Slovenije, 2009). Obenem so se zmanjševale možnosti povečanja kapitala bank na podlagi dobičkov. Padec kreditne rasti je povzročilo zaostrovanje pogojev financiranja bank v tujini, zaostritev kreditnih standardov ter zmanjšanje povpraševanja zaradi visokih obrestnih mer. Krajšanje ročnosti je najbolj prizadelo srednja in majhna podjetja, ki so se znašla v likvidnostnih težavah. Delež števila podjetij, ki z zamudo nad 90 dni niso poravnala svoje obveznosti do bank, se je v zadnjem četrtletju 2008 povečal s 5 na 7,6 %. Rast posojil gospodinjstvom se je znižala s 27 leta 2007 na 10 % leta 2009 (Banka Slovenije, 2009).

Slovenski BDP na prebivalca po kupni moči se je do leta 2011 zmanjšal za 7 % v primerjavi z letom 2008 (Poročilo o razvoju, 2013). Konkurenčnost domačega gospodarstva in tržni delež na svetovnem trgu sta se ravno tako zmanjšala, saj Slovenija težje konkurira s proizvodnjo manj zahtevnih tehnoloških proizvodov. Dvig dodatne vrednosti ovirata šibka inovacijska dejavnost podjetij in naraščajoča brezposelnost visoko izobraženih. Leta 2012 se je brezposelnost povečala že četrto leto zapored in je nižja kot pred krizo. Razpoložljivi dohodek gospodinjstev je najbolj upadel v zadnjem letu, na kar je vplivalo največje znižanje plač in socialnih prejemkov, ki je posledica reforme socialnih transferjev in drugih javnofinančnih ukrepov (Poročilo o razvoju, 2013).

1.5.3 Protikrizni ukrepi v Sloveniji

Kljub zamudi so bili sprejeti ukrepi za pomoč posameznikom, finančnem sektorju in podjetjem (Štiblar, 2008, str. 151):

1. Pomoč posameznikom:

- neomejena garancija države za hranilne vloge;
- zvišanje minimalne plače;
- okrepitev programov aktivne politike zaposlovanja;
- poseben dodatek za socialno ogrožene;
- zagotovitev posebnih sredstev za socialne transfere brezposelnim.

2. Pomoč finančnem sektorju

- dokapitalizacija SID banke;
- posojila bankam, zavarovalnicam in pokojninskim družbam;
- državna jamstva za bančne vloge;
- preprečevanje zviševanja obrestnih mer;
- jamstva države kreditnim ustanovam.

3. Pomoč podjetjem

- zvišanje investicijske olajšave z 20 % na 30 % brez omejitve 10.000 evrov dve zaporedni leti;
- zvišanje davčne olajšave za vlaganja v razvoj in novo tehnologijo;
- postopno znižanje splošne davčne stopnje za obdavčitev dohodkov pravnih oseb;
- spodbujanje internacionalizacije podjetji;
- spodbujanje tujih investicij;
- spodbujanje investicij in razvojno tehnoloških projektov.

Vlada se je lotila tudi strukturnih reform in drugih ukrepov, ki bi delovali bolj dolgoročno in omogočili večjo konkurenčnost in razvoj države. Med glavnimi reformami so bile reforma trga dela, socialnovarstvenih prejemkov in upravljanja javnih institucij. Reforma trga je zajemala spremembe glede ureditve dela, zvišanje minimalne plače in meddržavne sporazume o socialnem zavarovanju. Pri reformi socialnovarstvenih prejemkov je bil poudarek na pravičnejši razdelitvi socialne pomoči, preprečevanju zlorab sistema in poenostavitvi sistema socialne pomoči. Pri reformi upravljanja javnih institucij je vlada ustanovila agencije za javno naročanje, preoblikovala Kad in Sod sklade ter izboljšala upravljanje s premoženjem države (Nekateri protikrizni ukrepi v obdobju 2008-2011, 2013).

Korenitejši premiki so potrebni za učinkovito izvajanje ukrepov za blažitev posledic krize. Premiki morajo biti usmerjeni v povečanje konkurenčnosti gospodarstva s krepitvijo dejavnikov družbe znanja, modernizacije socialne države ter prestrukturiranja javnofinančnih

izdatkov. Glavna priporočila iz analize dosedanjega uresničevanja strategije razvoja Slovenije so (Poročilo o razvoju, 2009, str. 10):

- gospodarski razvoj bo odvisen od izboljšanja skupne factorske produktivnosti. To zahteva močnejše ukrepe ekonomske politike. Le-to lahko dvigne konkurenčnost in gospodarsko rast.
- potrebno je poenostavljanje administrativnih postopkov za učinkovito izkoriščanje podpornih mehanizmov.
- pospešiti je treba oblikovanje varne prožnosti na trgu dela za doseganje večje prilagodljivosti podjetji in zaposlenih.
- nujna je prilagoditev sistemov socialne zaščite demografskim spremembam in raznolikim oblikama aktivnosti.
- treba je zmanjšati socialna tveganja za ohranjanje družbene kohezije.

Pokazati moramo, da nas ni strah sprememb in da naredimo prve korake pri reformi trga dela in pokojninski reformi. Ne smemo čakati, ampak moramo iti nasproti vlagateljem. Slovenija ima veliko inovatorjev in majhnih podjetij, ki imajo veliko denarja, ki bi ga lahko vložila v produkcijo. Država potrebuje jasno vizijo o tem, kaj hočemo in kam bomo vlagali denar. Vlagati je treba v perspektivna področja, kot so lesna industrija in povečati dodano vrednost (Žužek, 2012).

2 STRATEGIJA PODJETJA V ČASU KRIZE

2.1 Krizni management

2.1.1 Opredelitev kriznega managementa

Krizni management uvrščamo pod relativno novo vedo, ki pomeni upravljanje podjetja v času novonastale grožnje, ki se je pojavil zaradi nepričakovanega dogodka in lahko negativno vpliva na poslovanje podjetja (Jemec, 2009). Za vzpostavitev kriznega managementa v času krize podjetja morajo obstajati trije bistveni elementi. Med njih spadajo nepričakovani dogodek, ki preseneti, nevarnost podjetju in omejen čas za ukrepanje vodstva. Veliko število teorij opredeljuje krizni management, ki se v večji meri med seboj dopolnjujejo (Možina 2002, str. 82). Ena izmed teh teorij opredeljuje krizni management kot skupino strokovnjakov, ki rešuje podjetje z različnimi tehnikami in znanjem, ki eventualno sanirajo krizo v podjetju. Krizni management pomeni aktivnosti vodenja podjetja, ki je soočeno z možnostjo hitrega propada (Dubrovski, 2004, str. 131). Pri reševanju podjetja pred propadom mora krizni manager uporabiti prilagojene tehnike vodenja podjetja, ki prispevajo k hitremu okrevanju podjetja. Krizni manager mora imeti izvršilno funkcijo in ne le posvetovalno.

Glavna značilnost kriznega managementa je hitro in učinkovito sprejemanje odločitev in ustrezno ukrepanje. Vsako podjetje ima svoj plan in načine obvladovanja krize. Vodstvo

podjetja je treba poučiti o osnovnih načinih delovanja v kriznih razmerah, ne pa pustiti, da odločajo zgolj po občutku in izkušnjah (Jemec, 2009). Krizni management v trenutnih razmerah globalne krize mora vključevati zmanjševanje škode in pospešitev okrevanja podjetja. Prav tako je pomembno vzpostaviti komunikacije, ki bodo preprečile javno škodo in obvestile javnost, da je podjetje v procesu okrevanja. Odnosi z javnostmi lahko povežejo udeležence v posameznih procesih in zagotovijo skupno sodelovanje in partnerstvo.

2.1.2 Naloge kriznega managementa

Pri reševanju podjetja v krizi mora krizni manager pridobiti jasno vizijo reševanja krize s strategijo ukrepanja, ki jo razširi na druge sodelavce v podjetju. Vodilni manager oblikuje krizni tim za čim prejšnje izvajanje sanacijskih ciljev določenih v strategiji reševanja. Naloge, ki se jih mora lotiti krizni manager, so (Dubrovski, 2004, str. 138):

- čim prej pridobiti nadzor nad poslovnimi procesi in sistemi podjetja;
- centralizacija finančne funkcije;
- izbira sodelavcev in ocenitev primernosti obstoječega managementa;
- centralizacija vodenja in odločanja;
- zagotavljanje likvidnosti;
- sestava prvega načrta sanacije podjetja;
- motiviranje ključnih kadrov;
- prilagoditev informacijskega sistema novemu načinu odločanja;
- komuniciranje s poslovnimi partnerji in predstavniki zaposlenih;
- analiziranje posameznih funkcij podjetja in postavitev diagnoze obstoječega položaja;
- oblikovanje kriznega tima z notranjimi in zunanjimi sodelavci;
- oblikovanje podrobnega načrta kratkoročnih ukrepov;
- priprava strateškega načrta reševanja krize.

Glavne naloge kriznega managementa za prepoznavanje, preprečevanje in upravljanje krize so (Novak, 2000, str. 168):

- načrtovanje in nadzor okolja podjetja (prepoznavanje prednosti in nevarnosti v okolju);
- analiziranje okolja;
- oblikovanje akcij in odzivov podjetja;
- poslovanje podjetja s pričakovanji javnosti;
- razvoj pozitivnega stališča do krize in nastalih razmer;
- iskanje priložnosti med krizo;
- ustvarjanje dobrega imena podjetja z učinkovitim komuniciranjem.

2.2 Reševanje podjetja iz krize

Podjetja morajo biti pripravljena na krizo z določenimi mehanizmi za preprečevanje negativnih zunanjih vplivov. Vodilni v podjetju morajo konstantno opazovati stanje v gospodarstvu in finančnem sektorju. S pripravljenostjo lahko pravočasno omilijo posledice krize. Trenutna gospodarska kriza se je hitro prenesla iz finančnega sektorja. Nekatera podjetja niso hitro reagirala ali niso imela pripravljenih mehanizmov za obvladovanje krize, zato so podlegla negativnim gospodarskim vplivom. Negativni vplivi pomenijo za vodilne v podjetju velik izziv, zato je treba hitro in učinkovito prepoznati krizo in uporabiti ustrezne strategije za izboljšanje poslovanja.

2.2.1 Komponente uspešnega poslovnega preobrata

Kriza v podjetju ima faze nastajanja in zorenja. Stopnja zorenja je sestavljena iz štirih faz (Prašnikar, 1992, str. 65):

- **inkubacija** – krizni znaki so prešibki, da bi jih v podjetju zaznali. Mehanizmi zaznavanja krize so nerazviti, zato težko zaznajo spremembe v funkcijah poslovanja. V tej fazi gre za skrito krizo;
- **pojavljanje kriznih signalov** – v podjetju začnejo zaznavati znake krize in njeno intenzivnost. V vodstvu podjetja so prepričani, da je vzrok za krizo v spremembah v podjetju in poslovnem okolju;
- **poglabljanje krize** – vodstvo prizna, da je prisotna kriza, ki se je razširila v podjetju zaradi neučinkovitega nadzornega sistema. Vodstvo izdelava načrt za reševanje podjetja iz krize, ki pomeni večjo centralizacijo in je neelastično;
- **kolaps** – do te faze pride zaradi neučinkovitosti ukrepov. Cilji podjetja niso uresničeni zaradi neustreznega ukrepanja vodstva. V podjetju prihaja do nezaupanja med zaposlenimi in odhajanja kadrov, kar pomeni še globljo krizo, ki se konča s propadom podjetja.

Pri iskanju uspešnih strateških rešitev podjetja v krizi je treba upoštevati notranje in zunanje dejavnike razvoja in rasti podjetja (Pučko, 1999, 174). Med notranjimi dejavniki razvoja in rasti podjetja so premalokrat uporabljene posamezne prvine poslovnega procesa, ki lahko predstavljajo konkurenčno prednost podjetja. Pri iskanju novih strategij so te sestavine lahko pomemben dejavnik, ki lahko rešijo podjetje iz krize, zagotovijo nadaljnji razvoj podjetja in konkurenčnost njihovih proizvodov na trgu. Pri zunanjih dejavnikih rasti in razvoja je treba opozoriti na vpliv hitro razvijajočih se panog na tržne priložnosti, na učinke zunanje ekonomije, na ekonomijo večjega obsega v povezavi z vprašanjem zagotavljanja visoke stopnje poslovne fleksibilnosti. Opozoriti je tudi treba na potrebo po osredotočanju na potencialno rastoča poslovna področja.

Poznamo osem komponent uspešnega poslovnega preobrata (Keršič, 2011):

- **zavedanje managementa** - management podjetja in drugi udeleženci v podjetju se morajo zavedati, da je prišlo do krize. Zavedati se morajo, da je potrebna sprememba v podjetju. Hitro morajo odreagirati, zato je čas pomembna komponenta;
- **management mora v fazi priprave realno opredeliti položaj podjetja** – treba je izpostaviti in opredeliti temelje težave, ki se pojavijo pri analizi podjetja in so razlog za nastalo situacijo. Za objektivno analizo se najamejo zunanji svetovalci;
- **kratkoročna ustalitev podjetja** – za prepoznavanje glavnih težav in pripravo poslovnega načrta je potreben kratek predah, ki ga omogočajo kratkoročne aktivnosti. Temeljni cilji so zagotavljanje kratkoročnega pozitivnega denarnega toka in pridobitev zaupanja v vodstvo. Vzpostaviti je treba učinkovit sistem kontrolinga za pridobivanje informacij za sprejemanje odločitev;
- **novo vodstvo** – zaradi izgubljenega zaupanja v vodstvo, ki je podjetje pripeljalo v slab položaj, se pri poslovnem preobratu poišče novega. V primerih, ko so funkcije vodstva povezane z lastništvom, prihaja do večjega nezaupanja, saj prihaja do konfliktov med interesi lastnikov in podjetja in posledično do slabših in počasnejših sprememb;
- **strategija upravljanja ključnih deležnikov** – ključni deležniki (delničarji, banke, dobavitelji) imajo velikokrat nasprotujoče si interese. Te deležnike je treba vključiti pri pripravi načrta za poslovni preobrat. Sodelovanje z njimi je zelo pomembno za zagotavljanje likvidnosti v začetnih fazah;
- **korenite izboljšave poslovnega modela** – vodstvo in deležniki morajo skupaj izdelati uspešen načrt poslovanja, ki naj bi izboljšal prodajo, znižal stroške, skrajšal dobavne roke ter povečal kakovost proizvodov. Načrt mora zagotoviti pozitiven denarni tok s prenovo poslovnih procesov. Na koncu je potrebno zmanjšanje naložb nepotrebne premoženja;
- **spremembe organizacije** – zapletena in nepregledna organizacija v podjetju privede do težav v komuniciranju in izvajanju ključnih poslovnih procesov. Tako organiziranost je treba preurediti. Začeti je treba z odstranitvijo nepotrebne hierarhične ravni in uvesti notranjo konkurenčnost med oddelki, ki spremljajo delovanje posameznih enot. Obliko za spremembe lahko oblikujemo z motiviranjem ključnih zaposlenih;
- **finančno prestrukturiranje** – pozitiven denarni tok je treba zagotoviti s kratkoročnimi aktivnostmi. Reševati je treba vzroke za nelikvidnost, zadolženost ter insolventnost.

2.2.2 Protikrizni ukrepi

Mnogi avtorji navajajo različne možnosti, kako rešiti podjetje iz krize. Pomembno je, da se podjetje najprej zaveda, da ga je zajela kriza, nato mora sprejeti ustrezne ukrepe, s katerimi lahko omeji širjenje krize na druga področja in morebiti odpravi posledice krize. Pri tem ima največjo vlogo vodstvo podjetja.

Dubrovski (2004, str. 117) opredeljuje različne ukrepe po področjih:

- **ukrepi na področju managementa** zajemajo zamenjavo managementa, centralizirano vodenje, spremenjeno organizacijo in komuniciranje. Pri zamenjavi managementa je pomembno, da podjetje zamenja vodstvo, ki je izgubilo zaupanje pri zaposlenih in lastnikih zaradi neuspešnega vodenja. Novo vodstvo mora z ustreznimi ukrepi uspešno rešiti podjetje iz krize. Oblikovati mora hitro strategijo reševanja in jasne cilje. Delovati mora fleksibilno in spodbujati zaposlene. Centralizirano vodenje je ukrep za izboljšanje učinkovitosti podjetja z centraliziranim delovanjem managementa. V času krize morajo biti ukrepi hitri in natančni. Centralizirano finančno poslovanje tako omogoči nadzor nad denarnim tokom, stroški ter naložbami. Ukrep spremenjene organizacije pomeni spremembo organizacije v formalni obliki zaradi centralizacije vodenja. Gre za odpravo nepotrebne hierarhije, ki zmanjša neučinkovitosti vertikalnega komuniciranja. Vzpostaviti je treba učinkovite strukture z jasnimi nalogami in odgovornostjo zaposlenih. Preoblikovanje organizacije podjetja mora biti dolgoročni ukrep, ki se mora nadaljevati v naslednjih strateških fazah. Izboljšano komuniciranje v podjetju je zelo pomembno v času krize, saj vzpostavi sodelovanje med zaposlenimi in zunanjimi udeleženci;
- **ukrepi na področju prihodkov** zajemajo povečanje prodaje in zvišanje ali znižanje cen ter preoblikovanje drugih prodajnih pogojev. Podjetje lahko doseže povečanje prihodkov z boljšo promocijo, kakovostnejšimi izdelki ter učinkovitim načinom prodaje. Dolgoročno je treba oceniti prodajne možnosti podjetja in prilagoditi stroške. Pri zvišanju ali znižanju cen ter preoblikovanju drugih prodajnih pogojev so pomembne dobre pogajalske sposobnosti pri pogajanju z odjemalci;
- **ukrepi na področju financ** so zagotavljanje plačilne sposobnosti, prestrukturiranje tujih virov financiranja ter zagotavljanje lastnega financiranja. Pri zagotavljanju plačilne sposobnosti je pomembno dobro gospodarjenje z premoženjem. Potrebno je načrtno poslovanje s premoženjem in vrednostnimi papirji, učinkovita izterjava dajatev, zmanjševanje zalog itd. Osnovna sredstva podjetja, ki za podjetje niso nujna, je pametno odprodati. Prestrukturiranje tujih virov pomeni spreminjanje dolgoročnih virov v kratkoročne. Podjetje, ki je v krizi, izvede še refinanciranje, reprogramiranje, odpis zaračunanih obresti ter zmanjšanje dolgoročnih naložb. Lastno financiranje si podjetje v krizi zagotovi s sproščanjem rezerv v premoženju, s pospešeno amortizacijo, z zmanjšanjem odhodkov financiranja, s kritjem izgub iz kapitala in dokapitalizacijo;
- **ukrepi na področju odhodkov** temeljijo na obvladovanju stroškov, ki jih podjetje doseže z učinkovitim obsegom dela in ustrezno organizacijsko strukturo. Preučiti je treba stroške in ugotoviti, kako jih minimizirati. To lahko naredimo z zniževanjem plač, odpuščanjem ter selitvijo opravil na geografska področja s poceni delovno silo;

- **ukrepi na področju zaposlenih** so najpogostejši v času krize podjetja. Zaposleni so v času krize lahko v aktivni ali pasivni vlogi. Z odpuščanjem zaposlenih si podjetja hitro znižajo stroške, takrat so zaposleni v pasivni vlogi saj predstavljajo objekte zdravljenja krize. V aktivni vlogi se znajdejo, ko s skupnimi močmi prispevajo k reševanju krize.

Prašnikar (1992, str. 67) navaja naslednje ukrepe za reševanje podjetja v krizi:

- zamenjava managementa;
- finančno prestrukturiranje virov sredstev;
- centraliziran nadzor nad financami;
- dezinvestiranje;
- zniževanje stroškov;
- izboljšanje trženja;
- iskanje novih tržnih in proizvodnih strategij;
- rast z nakupi drugih podjetji;
- spremenjena organizacijska struktura.

2.3 Obvladovanje tveganj

Tveganje v poslovnem svetu pomeni možnost, da investicija ne bo donosna. Pomeni tudi nevarnosti pred zunanjimi dejavniki, ki imajo lahko negativen vpliv. Podjetja morajo pri svojem poslovanju upoštevati vse vrste dogodkov, ki bi lahko pomenili tveganje, nato morajo sprejeti hitre in učinkovite ukrepe za njihovo ublažitev. Na poslovno tveganje nekega podjetja vplivajo notranja in zunanja tveganja. Notranja izhajajo iz dogodkov, ki potekajo znotraj organizacije in zajemajo človeške, tehnološke in operativne dejavniki. Zunanja tveganja izhajajo izven organizacije. To so lahko gospodarski, naravni in politični dejavniki. Poznamo veliko vrst tveganj, med katerimi so najpomembnejša poslovna, finančna in tveganja delovanja.

2.3.1 Poslovna tveganja

Med poslovna tveganja uvrščamo tista, ki so povezana z ustvarjanjem poslovnih prihodkov, obvladovanjem stroškov in poslovnih procesov ter ohranjanjem vrednosti sredstev.

Poslovna tveganja lahko razdelimo v naslednje skupine (Pustatičnik, 2007, str. 50):

- **zunanja tveganja** – so povezana s spremembami makroekonomskih pogojev poslovanja na določenih trgih. Med njih lahko uvrščamo politične razmere, naravne nesreče, sabotaže;
- **prodajna tveganja** – ta so povezana s konkurenčnostjo prodaje izdelkov in storitev. To so tveganja neustrezne trženjske strategije, naraščanje pogajalske moči velikih kupcev ter cenovna konkurenčnost;

- **nabavna tveganja** – med njih štejemo spremembe cen surovin, kakovost surovin in pravočasnost nabav;
- **produktna tveganja** – nanašajo se na proizvode in zajemajo nekakovost, pokvarljivost produktov ter produkte odgovornosti;
- **razvojna tveganja** – so povezana z učinkovitim aktiviranjem novih generacij izdelkov in uvajanjem novih tehnologij;
- **zakonodajna tveganja** – se nanašajo na spremembo zakonodaje. Na področju davčne zakonodaje gre za spremembe davka od dohodkov pravnih in fizičnih oseb, spremembe davka na dodano vrednost.

2.3.2 Finančna tveganja

Finančna tveganja vplivajo na vrednost premoženja podjetja. Gre za verjetnost nastanka finančne izgube zaradi dejavnikov pri poslovanju in investicijah. Preprečuje doseganje finančnih ciljev in izhaja iz finančnih transakcij. Donosnost dobičkov in naložb je lahko slabša od pričakovanega. Uresničitev teh tveganj v podjetju lahko pomeni izgube deleža in investicij. Pri ocenjevanju finančnih tveganj so ključni finančni trgi, katerih stanje neposredno vpliva na gospodarstvo (Finančno tveganje, 2009a).

Finančna tveganja lahko razdelimo v naslednje skupine:

- kreditno,
- obrestno,
- valutno,
- likvidnostno,
- deželno,
- tveganje spremembe cen surovin,
- tržno tveganje.

Kreditno tveganje pomeni možnost izgube zaradi neizpolnitve pogodbenih obveznosti dolžnika do kreditodajalca. Pojavi se, če je dolžnik nelikviden ali insolventen (Kast et al., 2006). Podjetja pri prodaji svojih izdelkov in storitev ne prejemajo takojšnja plačila, ampak po določenem časovnem obdobju. Med čakanjem na plačilo nosi podjetje kreditno tveganje, ki je povezano z neplačilom opravljenih storitev ali prodanih izdelkov. Kreditnemu tveganju so najbolj izpostavljene banke z opravljanjem tveganih aktivnosti, kot so transformacija, tržne aktivnosti in finančni inženiring. Transformacija pomeni klasično financiranje ekonomskih subjektov. Banke so posrednik med posamezniki z presežnimi sredstvi in tistimi, ki jim primanjkuje sredstev. Med tržne aktivnosti spadajo arbitraže, storitve po naročilih in špekulacije. Finančni inženiring pomeni organizacijo združitvev in prevzemov (Kast et al., 2006).

Obrestno tveganje pomeni neugodno gibanje obrestne mere (Berk et al., 2005). Neugodno gibanje je lahko zvišanje ali znižanje obrestne mere. Dvig obrestne mere povzroči višje stroške financiranja zadolženega podjetja. Padec pa ima negativen vpliv na podjetje, ki želi svoje denarne presežke posoditi na trgu. Obrestne mere se na denarnih trgih nenehno spreminjajo in so posledica ponudbe in povpraševanja po denarju. Obrestne mere so cena denarja, ki so v funkciji razmerja med ponudbo in povpraševanjem. Na spremembe se odziva na enak način kot druge cene blaga. Obrestno tveganje je strošek lastniškega kapitala, zato mu je vsako podjetje izpostavljeno. Ta tveganja se obvladujejo z različnimi finančnimi instrumenti, ki zmanjšujejo negativne učinke.

Valutno tveganje pomeni nevarnost izgube zaradi spremembe v vrednosti posamezne valute, glede na vrednost druge valute. Podjetja, ki poslujejo z državami z drugačno valuto, so najbolj izpostavljena tem tveganjem. Neugodna sprememba v valutnem tečaju potem, ko je bil posel sklenjen lahko pomeni finančno izgubo za podjetje, ki izvaža. Prav tako je tveganju izpostavljen uvoznik, ki bo na izgubi, če bo tečaj valute višji ob plačilu. Valutna tveganja se pojavijo tudi pri financiranju poslovanja. Zadolževanje v tuji valuti nosi tveganje zvišanja vrednosti te valute. Enako velja pri vlaganju v tujo valuto, kjer tvegamo padec vrednosti te valute v primerjavi z domačo (Berk et al., 2005). Na spremembo valutnega tečaja lahko vplivajo notranji in zunanji dejavniki posamezne države ter spremembe kupne moči države. Notranje dejavnike države predstavlja položaj domače valute, zunanje pa medvalutna razmerja (Peterlin, 2002, str. 79).

Likvidnostno tveganje pomeni možnost pomanjkanja denarnih sredstev za plačilo zapadlih obveznosti (Berk et al., 2005). Negativna razlika med tržno vrednostjo sredstev in dolgov se odraža na lastniškem kapitalu. Posledica tega je kapitalska neustreznost in plačilna nesposobnost, ki lahko privede do bankrota podjetja. Za zagotavljanje tekoče plačilne sposobnosti je potrebna ustrezna likvidnost obratnih sredstev. Za dolgoročno plačilno sposobnost pa sta potrebni donosnost obratnih sredstev in ustrezna kapitalska sestava. Obvladovanje likvidnostnega tveganja je težka in zelo pomembna naloga, ker ta oblika tveganja predstavlja skupni imenovalec drugim tveganjem. Nadzor nad denarnimi tokovi predstavlja ključni dejavnik za uspešno obvladovanje.

Deželno tveganje nastane v primeru, da dolžniki ne poravnajo svojih dolgov zaradi političnih in gospodarskih razmer v tuji državi. Vsako podjetje, ki posluje s tujimi državami je izpostavljeno temu tveganju. Izpostavljeno je tudi drugim tveganjem, ki prihajajo iz posameznih tujih držav. Ta so lahko politična, gospodarska in geografska. Lahko pride do škode v podjetju zaradi pogojev na tujih trgih kjer podjetje posluje (Kast et al., 2006. str. 160).

Tveganja spremembe cen surovin pomeni grožnjo, da bo sprememba v ceni surovin povzročila škodo v podjetju. Govorimo o surovinah, kot so baker, aluminij, nafta, jeklo, kava itd. Dejavniki, ki lahko vplivajo na ceno surovin vključujejo politične in zakonodajne spremembe, sezonska nihanja, vreme, tehnološke in tržne pogoje. Nepričakovane spremembe

v cenah lahko zmanjšajo stopnjo dobička posameznega proizvajalca. Na srečo se proizvajalci zavarujejo z izvajanjem ustrezne finančne strategije, ki bodo zagotovile stalno ceno surovine. Terminalske pogodbe in opcije sta finančna instrumenta, ki se najpogosteje uporabljata za obvladovanje teh tveganj (Commodity price risk, 2013).

Tržno tveganje je negotovost finančnega stanja zaradi gibanja in nestanovitnosti tržnih dejavnikov, kot so cene valut, blaga, finančnih instrumentov in obrestnih mer. Spremembe v tržnih cenah vplivajo na naložbene pozicije. Tržno tveganje uvrščamo med splošna tveganja, sestavljajo ga že omenjeno valutno, obrestno in deželno tveganje. Kot splošno tveganje ima lahko širše posledice. Za primer lahko vzamemo pok nepremičninskega balona leta 2007, ki je imel širok vpliv na finančna sredstva in naložbe (Tržno tveganje, 2009c).

2.3.3 Tveganja delovanja

Tveganja delovanja se nanašajo na zmanjšanje gospodarske koristi podjetja. Pojavijo se lahko, če podjetje neustrezno načrtuje, izvaja in nadzira poslovne procese. Bolj kompleksno delovanje podjetja in večja konkurenca povečata možnost teh tveganj. Drugi dejavniki, ki vplivajo na večjo izpostavljenost tveganjem delovanja so tehnološki razvoj, povečana konkurenca zaradi globalizacije, naraščanje števila naravnih nesreč ter spreminjajoča se zakonodaja, ki vpliva na pogoje poslovanja. Ta tveganja so prisotna v vseh segmentih poslovnega procesa, od prvega stika z dobavitelji do izvedbe storitve. Tveganja delovanja razvrščamo glede na dejavnike v naslednje skupine (Berk et al., 2005):

- **tveganja zaposlenih** – to so škode zaradi dejanj zaposlenih v podjetju. Med njih lahko uvrščamo napake pri vodenju dokumentacij, napake pri vnosu podatkov, kraje, nenamerne napake in nerazpoložljivost zaposlenih;
- **tveganja tehnologije in poslovnih procesov** – gre za zunanje in notranje sistemske motnje. Lahko so to kraje, poškodbe ali druge motnje poslovnih aktivnosti;
- **tveganje razmerij** – zajemajo škode, ki nastanejo iz razmerij s strankami, državnimi organi, delničarji ali tretjimi osebami;
- **zunanja tveganja** – povzročajo aktivnosti tretjih oseb, ki niso pod nadzorom podjetja. Po navadi so to zlorabe tretjih oseb, premoženjsko tveganje in različne spremembe v zakonodaji.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA UNIOR

V tem poglavju bom predstavil podjetje Unior, d. d., ki je osrednji objekt analize pri nalogi, kjer proučujemo vpliv krize na njega in njegove posamezne segmente poslovanja.

3.1 Predstavitev družbe

Delniška družba Unior spada med največja in izvozno najpomembnejša slovenska podjetja. Bogata tradicija orodnega kovaštva, ki sega v začetek 20. stoletja zagotavlja visoko kakovostne izdelke. Unior je tudi partner evropske avtomobilske industrije, strokovni poznavalec avtomatske obdelave kovin in zaveznik narave in sprostitve. Unior je danes organiziran v pet različnih programov: Odkovki, Sinter, Ročno orodje, Strojna oprema in Turizem (Predstavitev družbe, 2013).

3.1.1 Zgodovina

Prve železarne so se na območju Pohorja pojavile v 18. stoletju. Do polovice 19. stoletja so na omenjenem območju obstajale štiri večje kovačnice, ki so ročno proizvajale orodje za poljedelstvo in različne obrti. Med njimi je bila tudi zreška železarna. Leta 1919 se je ustvarila Štajerska železo-industrijska družba z omejeno zavezo, ki je zaposlovala 250 delavcev. Leta 1950 se je zgodila rekonstrukcija tovarne usmerjena v ročno izdelovanje orodja. Ustanovljen je bil obrat z imenom Tovarna kovanega orodja Zreče (TKO). Tovarna je pri proizvodnji uporabljala ameriški način utopnega kovanja in je bila v družbeni lasti. Nove zmogljivosti in tehnologija so bili ključni za razvoj proizvodnih programov ročnega orodja in utopno kovanih odkovkov. Kupci ročnega orodja so bili večinoma avtomehanične delavnice in obrtniki, kasneje pa še industrija in gospodinjstva. Utopno kovani odkovki so se uveljavili v proizvodnji avtomobilov, koles, motorjev in traktorjev.

V 70. letih je tovarna spremenila ime v Unior tovarna kovanega orodja Zreče. Podjetje je začelo intenzivno sodelovati z zahodnonemškimi podjetji. Sodelovanje je prineslo nove zmogljivosti, boljšo produktivnost in izboljšave v proizvodnih programih. Unior je začel gradnjo klimatskega zdravilišča in olimpijskega središča Rogla. Projekt je vključeval izgradnjo hotelov, smučarskih vlečnic in športnih ter bivalnih objektov. Rogla je tako postala eden izmed največjih športno rekreacijskih centrov v Sloveniji. V istem obdobju je podjetje izgradilo Zdravilišče Terme v mestu Zreče. Terme Zreče so danes z novimi zmogljivostmi eno izmed najbolj priljubljenih zdravilišč v državi. V 80. letih je Unior postal dragocen partner evropske avtomobilske industrije. Podjetje se je uveljavilo kot eden izmed največjih evropskih proizvajalcev lažjih odkovkov in ojnica za bencinske motorje. S tem je postalo eden izmed glavnih dobaviteljev za koncern kot so VW, BMV, Renault in drugi. Razvijali so tudi proizvodnjo homokinetičnih zglobov in strojogradnjo, ki sta bili namenjeni lastnim potrebam. V 90. letih je Unior začel ustanavljati svetovno distribucijsko mrežo. Za izvoz ročnega orodja so bila pomembna distribucijska podjetja v Avstriji, Nemčiji, Italiji, Franciji, Veliki Britaniji, Španiji, Grčiji, Makedoniji in Singapurju.

Leta 1996 je podjetje postalo delniška družba, leto kasneje pa se je preoblikovalo v delniško družbo Unior, ki je že tedaj poslovalo v skladu z zahtevami standarda sistema kakovosti ISO 9001. Podjetje se je širilo in razvijalo vse do leta 2009, ko se je gospodarska kriza začutila v

zmanjšanju naročil. Leta 2010 je bila uspešno izvedena dokapitalizacija, v kateri je bila podana celotna izdaja 500.000 delnic v skupni vrednosti 10 milijonov evrov. Leta 2011 je bilo podjetje uspešno na javnem razpisu za sofinanciranje operacij za povečanje učinkovitosti rabe električne energije v gospodarstvu za obdobje od 2011 do 2013. Lansko leto je Unior opravil nakup družbe Energometall Kft. na Madžarskem z pridobitvijo 70 % deleža. Bilo je tudi slovesno odprtje novozgrajenega hotela Atrij v Zrečah v sklopu Term. Podjetje je sklenilo pogodbo za 10 letno posojilo pri banki SID, d. d., v vrednosti 16,8 milijona evrov, namenjeno financiranju razvojnih projektov (Zgodovina, 2013).

3.1.2 Vodstvo

Upravljanje Uniorja temelji na dvotirnem sistemu. Korporacijsko upravljanje sestavljajo uprava, nadzorni svet, izvršilni odbor in skupščina. Uprava je odgovorna za vodenje vseh poslov družbe. Nadzorni svet nadzoruje poslovanje družbe. Izvršilni odbor sestavljajo direktorji posameznih programov, izvršilni direktor za splošne zadeve in predsednik uprave. Člani izvršilnega odbora vodijo posamezne programe v skladu s svojimi pooblastili. Skupščina sprejema pomembne odločitve, zato je najvišji organ družbe. Enkrat na leto uprava skliče skupščino delničarjev, ki se je lahko udeleži vsak delničar in ima pravico do glasovanja na skupščini. Podjetje je z uvrstitvijo delnic na borzo leta 2011 uveljavilo strožje standarde za korporacijsko poslovanje (Unior d.d., 2012).

3.1.3 Lastniška struktura

Delniška družba Unior je ob ustanovitvi izdala 2.318.200 delnic po nominalni vrednosti 8,35 evra, kot kaže Tabela 1.

Tabela 1: Lastniška struktura na 31. 12. 2012

Delničar	Število delnic	Lastniški delež (%)
PDP, d. d.	1.053.418	37,1
Kapitalska družba, d. d.	157.572	5,6
Odškodninska družba, d. d.	65.661	2,3
Pooblaščne investicijske družbe	96.051	3,4
Zavarovalnica Triglav, d. d.	100.000	3,5
NLB, d. d.	245.689	8,7
Banka Celje, d. d.	25.000	0,9
Poslovni partnerji družbe	584.852	20,6
Zaposleni, nekdanji zaposleni in upokojenci	431.639	15,2
Ostali	78.532	2,8
Skupaj	2.838.414	100

Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2012.

Od takrat se je družba dvakrat dokapitalizirala. Prvič 1. decembra 1999, ko je bilo izdanih 200.214 delnic, drugič pa 1. februarja 2010 z izdajo 500.000. Do leta 2011 je imelo podjetje 71.245 lastnih delnic, od tega je bilo 68.915 v lasti družbe Štore Steel, d. o. o. V prvi polovici leta so prodali 25,1 % lastniški delež v družbi Štore Steel, d. o. o, ki so ga odkupili obstoječi družbeniki. Unior je imel na dan 31. decembra 2012 skupaj 2.838.414 delnic, ki se vodijo kot kosovne delnice. Leta 2012 je imel Unior 2.330 lastnih delnic, kar je 0,08 % celotnega lastništva. Te delnice so v lasti družbe Unior Deutschland GmbH, Remseck (Unior d.d., 2012).

3.1.4 Zaposleni

Konec leta 2012 je bilo v Uniorju 2137 zaposlenih. Njihovo število se je glede na prejšnje leto zmanjšalo za 3,9 %. Minimalno se je zmanjšalo število zaposlenih v vzdrževalnih službah. Povečalo se je v programu Strojna oprema, zaradi rasti prodaje in naročil. Večina novih zaposlitev je za določeni čas. Večino odhodov delavcev so predstavljale upokojitve. Drugi odhodi so bili sporazumni. Podjetje je zaposlilo mlado delovno silo v programu Strojna oprema in v službah turizma v času zimske sezone (Unior d.d., 2012).

3.2 Programi in dejavnost

Predstavitev posameznih programov in dejavnosti podjetja Unior, d. d., predstavlja ključno vlogo za razumevanje analize, ki sledi naslednjih poglavjih.

3.2.1 Program Odkovki

Program odkovki je osnovni in najstarejši program v podjetju Unior. Leta 2011 je program prinesel 52 % vseh prihodkov od prodaje družbe. Odkovki so namenjeni proizvajalcem v avtomobilski industriji. Na trgu podjetje deluje kot razvojni dobavitelj, ki skupaj s kupci razvija in optimizira odkovke. Del proizvodnje programa gre neposredno dobaviteljem avtomobilske industrije (Audi, Renault, VW, Ferrari) na tekoči trak, del pa njihovim poddobaviteljem za kasnejšo obdelavo. Odkovki se uporabljajo tudi za razvoj motorjev hibridnih vozil, katerih trg se širi. Za izdelke iz tega programa je značilna visoka kakovost, različni certifikati in nagrade za odličnost. Obseg programa Odkovki vsebuje odkovke za krmilni mehanizem osebnih vozil, ojnice za motorje osebnih vozil, nosilne dele za podvozja, dele za menjalnike, elemente za pogonske gredi ter odkovke za proizvodnjo ročnega orodja (Program Odkovki, 2013).

3.2.2 Program Sinter

Proizvodnja sintranih delov uvršča Unior med najpomembnejše dobavitelje avtomobilski industriji. Program zajema izdelke izdelane iz kovinskega prahu, ki so visoko kakovostni in izpolnjujejo najvišje zahteve. Vgrajujejo se za avtomobile znamk Volvo, BMW, VW, Audi in

druge. Deli, ki jih program proizvede se uporabljajo v motorjih, menjalnikih, krmilih za avtomobile. Uporabljajo se tudi v električnem orodju in beli tehniki. Podjetje uporablja mehanske in hidravlične CNC stiskalnice, s katerimi lahko proizvaja preproste in kompleksne izdelke. Postopek toplega stiskanja ali dvojnega sintranja uporabijo, kadar želijo proizvesti izdelke z veliko gostoto. Glavne procese spremljajo sekundarni, kot so strojna obdelava, glajenje, peskanje, toplotna obdelava, oljna impregnacija in obdelava s vodno paro. Program s pridobljenimi certifikati je zasnovan na mednarodnih programih visoke kakovosti. Program Sinter vsebuje dele volanskih mehanizmov za osebna vozila; dele za okovja pri stavbnem pohištvu; drsnike, rotorje in ohišja za oljne črpalke; samomazalne drsne ležaje in puše ter zobnike in dele za zavorne mehanizme (Program Sinter, 2013).

3.2.3 Program Ročno orodje

Program zajemna visokokakovostno funkcionalno ročno orodje z dolgo življenjsko dobo za potrebe profesionalnih uporabnikov. Izdelki so izdelani z najsodobnejšimi stroji, ki so računalniško vodeni in omogočajo termično, mehansko in površinsko obdelavo materialov. Za program je značilna visoka kakovost izdelkov, dostopne cene in prilagajanje potrebam kupcev. Izdelki iz programa so dostopni uporabnikom po vsem svetu zaradi razvejane mreže prodajnih distributerjev. Program ustreza evropskim in svetovnim standardom kakovosti DIN. Podjetje ima pridobljen certifikat VDE, za orodje za delo pod visoko napetostjo. Proizvodni program ročnega orodja zajema več kot 5500 izdelkov. Program Ročno orodje proizvaja ključke, klešče, elektronske klešče, orodje za delo pod napetostjo, varilne klešče, škarje, vodoinštalacijsko orodje, izvijače, kladiva, snemalce, merilno orodje ter orodje za elektronike in serviserje (Program Ročno Orodje, 2013).

3.2.4 Program Strojna oprema

Unior izdeluje in razvija lastne namenske CNC obdelovalne stroje za serijsko obdelavo aluminijastih odlitkov ali odkovkov. Program vsebuje tudi montažo in servisne storitve. S programom je podjetje doseglo raven razvojnega dobavitelja s konkurenčno prednostjo. Poslovanje v programu je zasnovano po mednarodnih standardih kakovosti. Pridobljeni certifikati programa so ISO 9001, ISO 14001 in VDA 6.4. Obseg programa Strojna oprema zajema fleksibilne stroje z vrtljivo mizo, fleksibilne obdelovalne celice, stroje za globoko vrtanje in petosne obdelovalne stroje (Program Strojna oprema, 2013).

3.2.5 Program Turizem

Rogla je središče, kjer Unior zagotavlja celoletno turistično ponudbo, ki zajema klimatsko zdravilišče, olimpijski, rekreacijski in smučarski center na nadmorski višini 1517 metrov. Zimsko smučarsko središče ima dve štirisedežnici, enajst vlečnic in sposobnost umetnega zasneževanja. V poletni sezoni Rogla nudi mnogo oblik rekreacije, kot so kolesarjenje, gobarjenje, pohodništvo itd. (Program Turizem, 2013).

V program Turizem sodi tudi termalno zdravilišče v Zrečah. Teme Zreče vsebujejo termalne vrelce, kompleks bazenov, različne savne, masaže, fitnes center, rehabilitacijo. V sklopu term je še hotel in apartmajsko naselje. Terme Zreče so s svojim programom postale priljubljena destinacija za priprave športnikov in spadajo v sam vrh zdraviliške ponudbe v Sloveniji. Rogla pa postaja središče in organizator mednarodnih športnih prireditev (Program Turizem, 2013).

3.3 Najpomembnejši trgi in kupci

Dogajanje v avtomobilski industriji je zelo pomembno za Unior, saj spada med dobavitelje na tem trgu. Najpomembnejši kupci Uniorjevih izdelkov so Audi, VW, BMW, Renault, Dacia, Peugeot, Volvo, General Motors, Bosch Siemens Group, Daimler, Jtekt, GKN, Arvin Meritor, ZF Lenksysteme, ZF Lemförder in Cimos. Najpomembnejši trg podjetja je Evropska unija, kamor izvozijo 90 % svojih izdelkov in ustvarijo več kot 80 % prihodkov od prodaje. Drugi pomembni trgi so evropske države izven EU in azijski trgi (Piano, 2011).

Za program Odkovki je najpomembnejši trg Evropska unija, kjer ustvarijo 97 % vseh prihodkov od prodaje. Na Slovenskem trgu pa dobrih 5 %. Odkovki so v veliki večini namenjeni kupcem v avtomobilski industriji (Audi, VW, BMW, Dacia, Renault). Največji tekmeci na tem trgu so proizvajalci Mahle-Brockhaus, STP, Kanca in Ateliers des Janves. Na trgu krmilnih delov predstavljajo največjo konkurenco kitajska in indijska podjetja. Unior vzdržuje prednost pred njimi s sodelovanjem pri razvoju materialov z jeklarno Štore Steel, tehnološkimi prednostmi, prilagodljivostjo in visoko storilnostjo (Unior d.d., 2012).

Trg Evropske unije je tudi glavni trg pri programu Sinter, kjer podjetje ustvari okrog 15 % vseh prihodkov od prodaje teh izdelkov. Največ prihodkov se ustvari s prodajo proizvodov avtomobilski industriji. Drugi pomembni panogi sta gospodinjski aparati in gradbena industrija. Najpomembnejši kupci pri programu Sinter so ZF Lenksysteme Necam, ZF Lemförder Schaltungssysteme, Willi Elbe, BPW Group in Roto Lož. Konkurenca na trgu sintranih izdelkov je zelo razširjena, saj sama narava izdelkov ne more zagotavljati trajne konkurenčne prednosti. Avtomatizacija proizvodnje in poskus obvladovanja celotne panoge s strani večjih globalnih podjetji negativno vpliva na delovanje manjših proizvajalcev. Glavni kupci na srečo podpirajo konkurenčnost in prilagodljivost ponudnikov, zato so tudi manjša podjetja uspešna na trgu. Podjetja, ki Uniorju predstavljajo konkurenco, so ameriško GKN, francosko Federal Mogul in avstrijsko Miba Group (Unior d.d., 2012).

Unior izvaža ročno orodje prav tako na evropski trg, kjer ustvari 68 % vseh prihodkov od prodaje. Največ orodja prodajo serviserjem obrtnikom in industriji. Podjetje je zaznalo rast prodaje na trgih Španije, Ukrajine, Iraka, Tajske, Rusije in Nizozemske. Padeč prodaje so občutili na trgih Hrvaške, Srbije, Poljske, Italije, Portugalske, Madžarske in Sirije. Prodaja na domačem trgu se je zmanjšala, zaradi političnoekonomskega položaja. Stroje iz programa Strojna oprema Unior prodaja izključno podjetjem v avtomobilski industriji. Med njih spadajo

Audi, VW, Daimler, BMV. Poslovni partnerji prenašajo vlaganja na svoja hčerinska podjetja na azijskem in kitajskem trgu. Največji konkurenti Uniorja na tem trgu sta nemški podjetji Elha in Licon ter špansko Etxetar (Unior d.d., 2012).

Pri programu Turizem je najpomembnejši domači trg. Večino storitev prodajo v okviru lastnih prodajnih služb. Unior ima razvejano mrežo poslovnih partnerjev doma in v tujini. Največ prometa ustvari poslovni partnerji iz zdravstva in turizma. Med njih spadajo Vzajemna zdravstvena zavarovalnica d. v. z., ZZSZ OE Celje, Adriatic Slovenica, d. d., Zavarovalnica Triglav, d. d., Kompas, d. d., Kompas Zagreb, d. d. in Turistična agencija Sonček, d. o. o. V Termah Zreče so zabeležili 20 % povečanje števila nočitev na tujih trgih. Največjo rast so zabeležili pri gostih Rusije, nekdanje Jugoslavije in germanskih trgov. Na Rogli so k rasti nočitev za 11 % največ pripomogli gosti iz Rusije, Italije, Nemčije in bivše Jugoslavije. Rast nočitev so občutili tudi z aktivnim trženjem športnim klubom in zvezam. Padec nočitev so opazili pri slovenskih gostih (Unior d.d., 2012).

4 ANALIZA VPLIVA FINANČNO GOSPODARSKE KRIZE NA POSLOVANJE PODJETJA UNIOR, d. d.

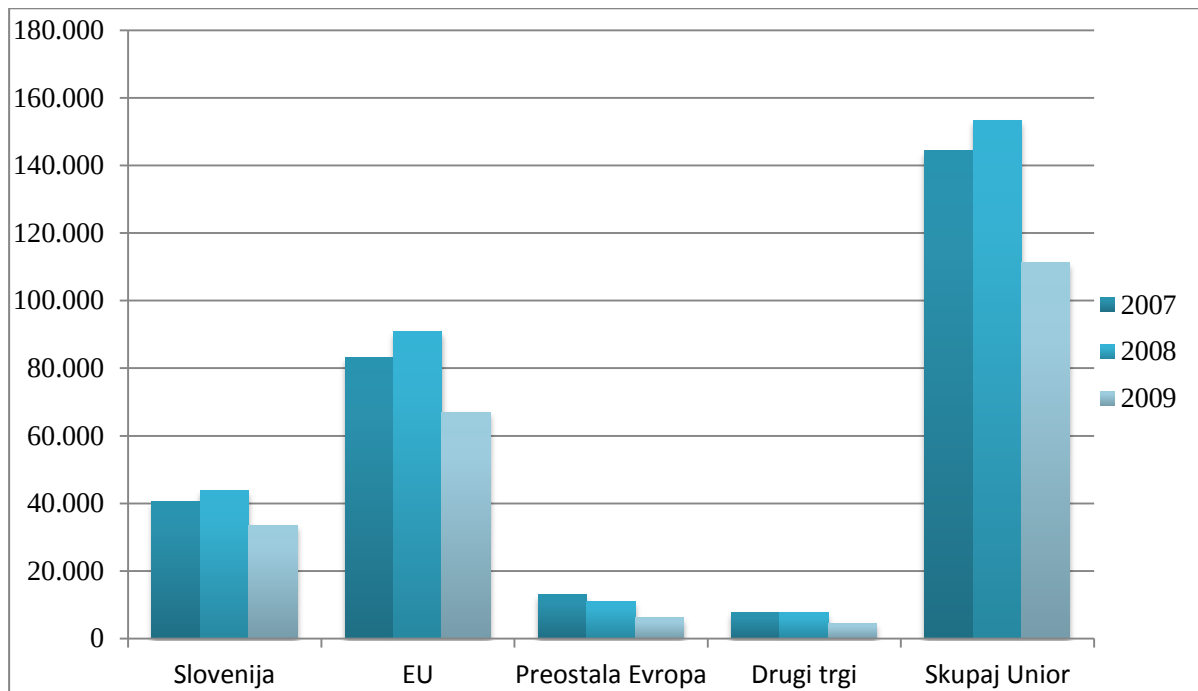
V okviru tega poglavja bomo analizirali, kako je finančno gospodarska kriza vplivala na poslovanje podjetja Unior, d. d. Analizirali smo posamezna področja poslovanja v časovnem obdobju od leta 2007 do 2009, ko je kriza zajela podjetje. Analiza vsebuje prodajo po trgih in programih, proizvodnjo, nabavo, vpliv krize na finance, naložbe in kadre. Za ustreznejšo primerjavo po letih smo uporabili grafične prikaze posameznih analiziranih področij. S primerjalno analizo poslovanja bomo dobili sliko o intenzivnosti vpliva krize na podjetje.

4.1 Analiza prodaje

Analizirali bomo vpliv finančno gospodarske krize na prihodke od prodaje po posameznih trgih, na katerih posluje Unior, d. d. Analiza prodaje bo vključevala tudi prihodke podjetja po posameznih programih proizvodnje. Obdobje primerjave bo med letoma 2007 in 2009, ko je kriza dosegla evropsko gospodarstvo in tudi Slovenijo. Primerjali bomo prihodke od prodaje po trgih in po posameznih programih skozi omenjena leta. Poiskali bomo tudi razloge za morebitne padce v prihodkih podjetja.

Slika 3 prikazuje prihodke po letih glede na trg poslovanja in skupne prihodke glede na leto poslovanja. Na slovenskem in evropskem trgu lahko vidimo povečanje prihodkov od prodaje leta 2008 glede na prejšnje leto. Tega ni zaslediti pri drugih trgih, kjer so prihodki konstantno padali. Leta 2009 lahko opazimo strm padec v prihodkih na vseh trgih.

Slika 3: Prihodki od prodaje po trgih (v tisoč EUR)



Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2007-2009.

Na slovenskem trgu so leta 2007 prihodki znašali 40,7 milijona evrov in so se povečali za 3,1 milijona evrov leta 2008, ko so znašali 43,8 milijona evrov. Leta 2009 so prihodki od prodaje padli na 33,6 milijona evrov, kar je za 10,2 milijona manj kot leta 2008. Razloge za padec prihodkov podjetja na domačem trgu lahko najdemo v finančni krizi, ki je dosegla tudi gospodarstvo. Na slovenskem trgu je primanjkovalo sredstev za poživitev gospodarstva. Slovenske banke so morale vrniti milijonska posojila tujim bankam. Težave domačih podjetij so bili visoki stroški posojil, kar je vplivalo na različne segmente poslovanja in s tem na povpraševanje po izdelkih podjetja.

Trg EU je za Unior najpomembnejši, saj na njem ustvarijo več kot 80 % prihodkov od prodaje (Unior d.d., 2012). Leta 2007 je podjetje ustvarilo 83,1 milijona evrov, leta 2008 pa kar 90,8 milijona evrov. Prihodki so se leta 2009 zmanjšali za 23,8 milijona evrov in so znašali 67 milijonov evrov. Kriza je tudi na trgu EU vplivala na zmanjšanje povpraševanja po novih avtomobilih. Proizvajalci avtomobilov so zato zmanjšali proizvodnjo in naročila.

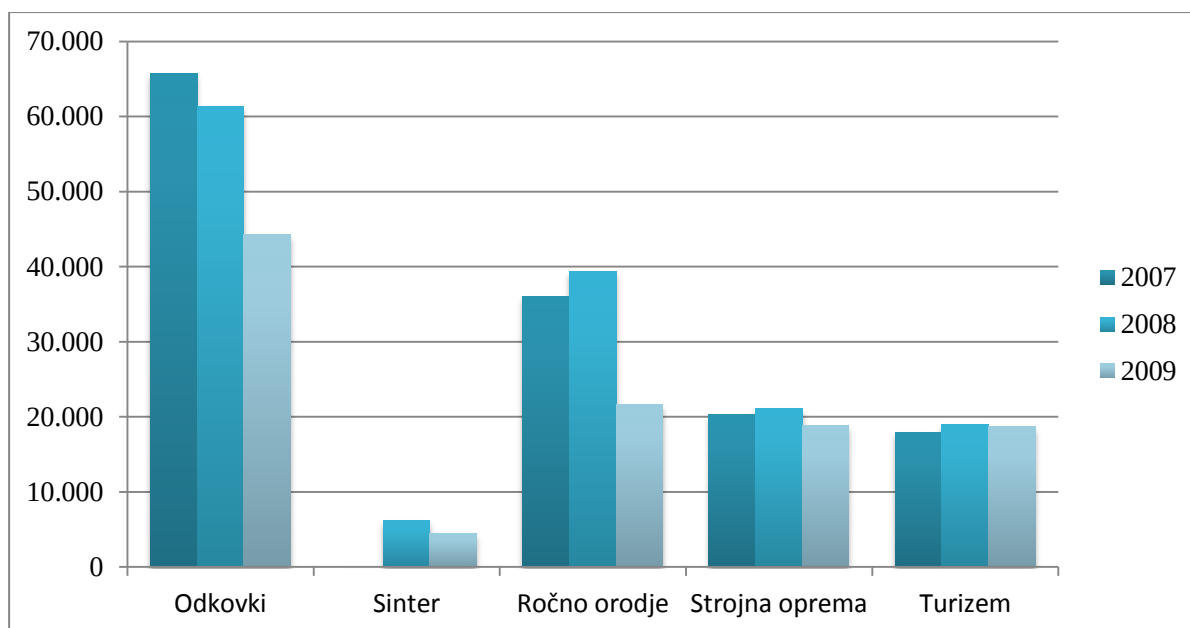
S Slike 3 je razviden postopen padec prihodkov od prodaje na drugih trgih Evrope in trgih izven Evrope. Na preostalih trgih Evrope so se prihodki zmanjšali iz 13 milijonov evrov leta 2007 na 11 milijonov evrov leta 2008 in so znašali leta 2009 6,1 milijona evrov. Na neevropskih trgih so prihodki tudi podobno padali skozi leta. Leta 2007 je podjetje zaslužiło 7,8, leta 2008 pa 7,6 milijona evrov. Leto 2009 je prineslo zmanjšanje prihodkov na 4,6 milijona evrov. Neevrski trgi predstavljajo okoli 10 % prihodkov podjetja Unior. Največji

padci leta 2009, kot prikazuje Slika 3, so prav na teh trgih. Razloge lahko najdemo v padajoči vrednosti nekaterih denarnih valut v primerjavi z evrom.

Skupni prihodki od prodaje so bili leta 2007 144,5 milijona evrov. Leta 2008 so prihodki zrasli na 153,2 milijona evrov. Zaradi krize v avtomobilski industriji so prihodki padli na 111,4 milijona evrov. Omenjeni individualni finančni in gospodarski problemi na posameznih trgih so vplivali na število prihodkov podjetja od prodaje. Glavni krivec za nastanek primanjkljaja je bila kriza v avtomobilski industriji, ki se ji podjetje Unior, kot njen dobavitelj, ni moglo izogniti.

Potem ko smo analizirali prihodke od prodaje po trgih, se bomo osredotočili še na prihodke od prodaje po posameznih proizvodnih programih in dejavnostih podjetja Unior (Slika 4). Kot smo že ugotovili, je kriza vplivala na skupne prihodke od prodaje podjetja v analiziranem obdobju, zato nas bo zanimalo, kateri programi so bili najbolj prizadeti in kateri so bili razlogi za spremembe.

Slika 4: Prihodki od prodaje po programih (v tisoč EUR)



Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2007-2009.

Med programe, ki proizvajajo izdelke za avtomobilsko industrijo spadajo Odkovki, Sinter in Strojna oprema (Unior d.d., 2012). Med njimi lahko vidimo padec prihodkov od prodaje skozi celotno obdobje analize. Izjema je program Strojna oprema, ki je povečal prihodke leta 2008, glede na leto 2007, in sicer z 20,3 na 21,1 milijona evrov. Ta program je imel tudi najmanjši padec v prihodkih leta 2009 med programi, povezanimi z avtomobilsko industrijo. Prihodki so se znižali za 2,3 milijona evrov, kot prikazuje Slika 4. Program Strojna oprema potrebuje skoraj celo leto za izdelavo strojev. Povečanje prihodkov leta 2008 in minimalno zmanjšanje naslednjega leta, kljub krizi v avtomobilski industriji, je nastalo zaradi zakasnelega učinka

izdelave strojev v preteklih letih. Končani projekti so bili naročeni in dogovorjeni v prejšnjih letih, zato se bodo posledice krize pokazale z zakasnelim učinkom.

Programa Odkovki in Sinter sta imela podoben padec v prihodkih v času krize. Odkovki, kot največji program po prihodkih, je leta 2008 zabeležil padec s 65,7 na 61,3 milijona evrov. Leta 2009 se je stopnja prihodkov zmanjšala še na 44,3 milijona evrov. Razloge za padec prihodkov skozi celotno obdobje preučevanja lahko najdemo v zmanjšanju naročil proizvajalcev v avtomobilski industriji, ki jo je ohromila gospodarska kriza. Enake razloge za padec prihodkov lahko vidimo pri programu Sinter, kjer so se znižali s 6,1 na 4,5 milijona evrov. Pri tem programu smo preučevali samo leti 2008 in 2009 zato, ker je program postal samostojen šele leta 2008, pred tem je deloval v sklopu programa Odkovki.

Med vsemi analiziranimi programi je največji padec leta 2009 doživel program Ročno orodje (Slika 4), čeprav je leto pred tem povečal prihodke s 36 na 39,4 milijona evrov. Leta 2009 so prihodki padli z 39,4 na 21,6 milijona evrov, kar je bil hud udarec za podjetje. Učinki krize so bili najhujši pri Ročnem orodju. Trgovci so zaradi njih zmanjšali svoje zaloge, kar je pomenilo zmanjšanje naročil programa.

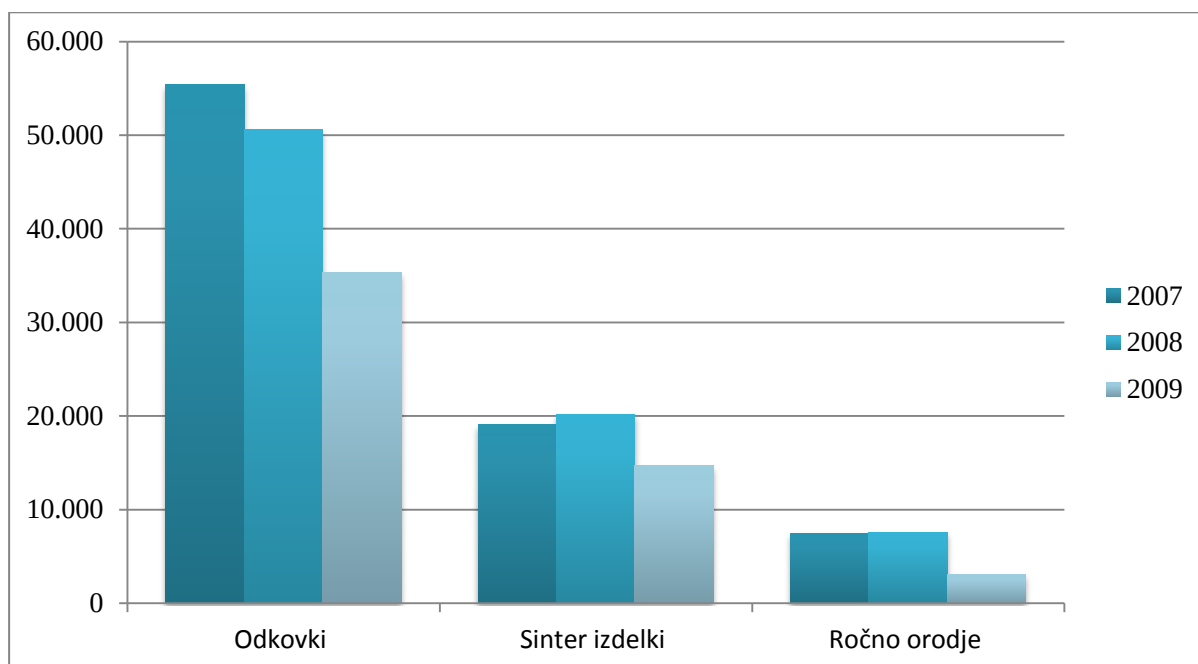
Pri programu Turizem so prihodki leta 2008 zrastle za milijon evrov, kot lahko razberemo s Slike 4. Prihodki leta 2009 so znašali za 0,3 milijona evrov manj kot prejšnje leto. Razlogi za zmanjšanje so bili povezani z gospodarsko krizo in vremenom. Stranke so zaradi recesije zmanjšale svojo osebno potrošnjo. Topla zima in deževno poletje pa sta omejila rekreativne dejavnosti na Rogli.

4.2 Analiza proizvodnje in storitev

Pri analizi proizvodnje in storitev se bomo osredotočili na količino proizvedenih kosov po posameznih programih podjetja Unior med letoma 2007 in 2009. Analiza ne bo vključevala programa Stojna oprema, zaradi narave proizvodnje strojev. Pri storitvah bomo zajeli število nočitev v Turizmu. Našteli bomo tudi razloge za kakršne koli spremembe v proizvodnji in storitvah.

Na programu Odkovki je bilo leta 2007 proizvedenih 55,4 milijona kosov odkovkov, leta 2008 se je proizvodnja zmanjšala na 50,6 milijona odkovkov ter leta 2009 na 35,4 milijona odkovkov, kot prikazuje Slika 5. V programu Sinter so leta 2008 proizvedli za 1,1 milijona več kosov sintranih izdelkov kot prejšnje leto. Leto kasneje so proizvedli 14,7 milijona kosov, kar je bilo za 5,5 milijonov kosov manj kot leta 2008. Število kosov Ročnega orodja je zrastle iz leta 2007 v leto 2008 s 7,5 na 7,6 milijona kosov. Leta 2009 pa je proizvodnja padla na 3,1 milijona proizvedenih kosov ročnega orodja.

Slika 5: Proizvedeni izdelki po programih (v tisoč kosih)

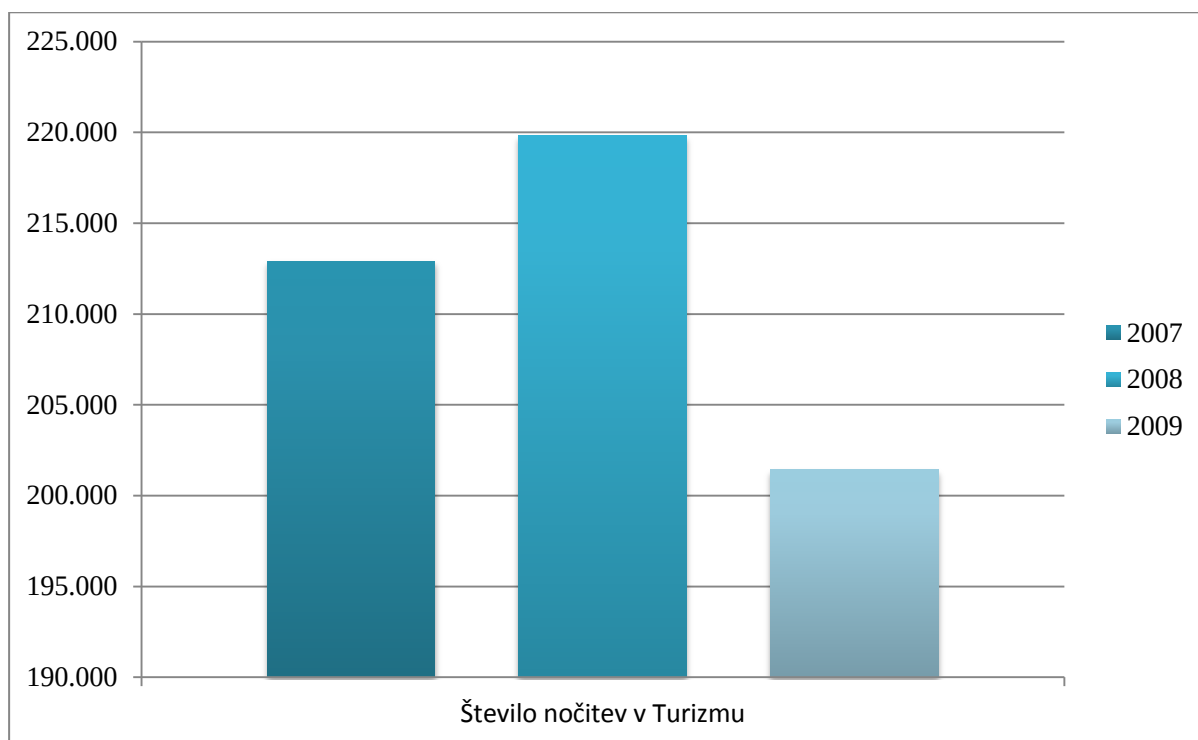


Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2007-2009.

Razloge za zmanjševanje obsega celotne proizvodnje leta 2009 lahko povežemo s padcem prihodkov od prodaje. Kot smo ugotovili pri analizi prihodkov po proizvodnih programih je kriza v avtomobilski industriji povzročila zmanjšanje povpraševanja po novih avtomobilih. Proizvajalci so zato zmanjšali proizvodnjo in podjetje Unior je dobilo manj naročil. Padec naročil je pomenil zmanjšano proizvodnjo po programih glede na povpraševanje zunanjih kupcev. V Uniorju so morali prilagoditi obseg proizvodnje glede na povpraševanje proizvajalcev v avtomobilski industriji.

Sika 6 število nočitev v programu Turizem se je leta 2008 povečalo za 6.938 nočitev v primerjavi z letom 2007 (Unior d.d., 2008). Zaradi recesije v gospodarstvu, ki je doletela Evropo, se je potrošnja znižala tudi v turizmu. Število nočitev je padlo na 201.427 leta 2009, kar je bilo 18.432 nočitev manj kot leto prej. Program Turizem je odvisen tudi od vremena, saj zajema rekreacijsko središče na Rogli. Nestabilne vremenske razmere so bile eden izmed dejavnikov za zmanjšanje nočitev.

Slika 6: Število nočitev v programu Turizem



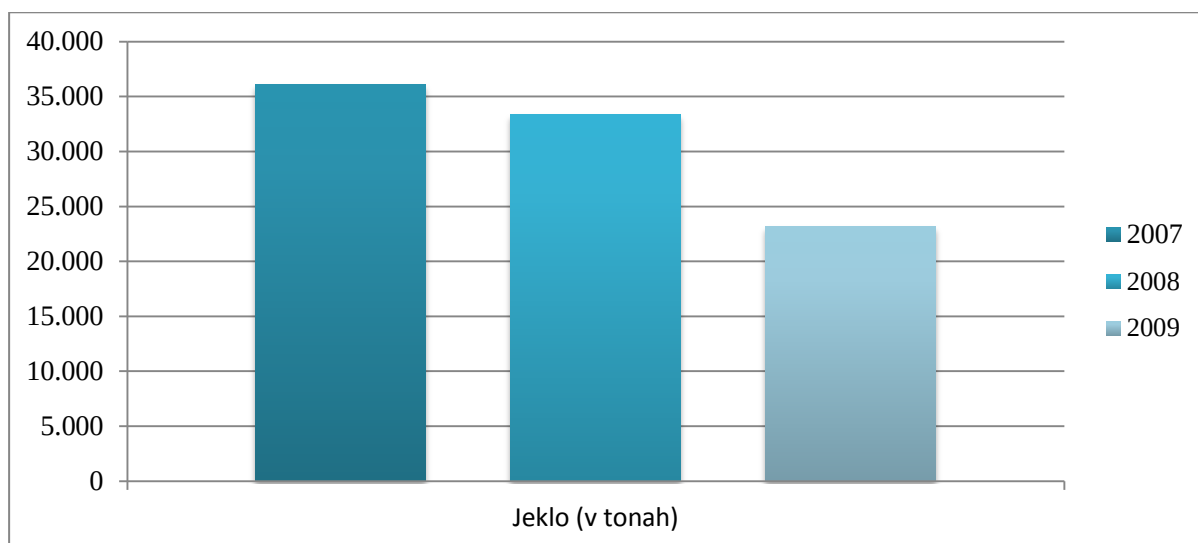
Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2010.

4.3 Vpliv na nabavo

Jeklo je najpomembnejši proizvodni material podjetja Unior. Drugi nabavni materiali podjetja so rezilno orodje, pločevina, jekleni prah in pomožni materiali. Raziskali bomo, kako je kriza vplivala na nabavo jekla pri podjetju. Najprej bomo analizirali nabavo jekla v času krize, nato še spremembe v cenah jekla za preučevano obdobje.

Slika 7 prikazuje spremembo v nabavi jekla po količini. Leta 2008 je podjetje nabavilo 33.356 ton jekla, kar je bilo za 8 % manj v primerjavi z letom prej, ko so ga nabavili 36.080 ton. Leta 2009 je nabava jekla še bolj upadla, in sicer za 30 % glede na leto 2008, ko so nabavili 23.164 ton jekla. Zaradi zmanjšane proizvodnje odkovkov in ročnega orodja je podjetje moralo zmanjšati naročila jekla.

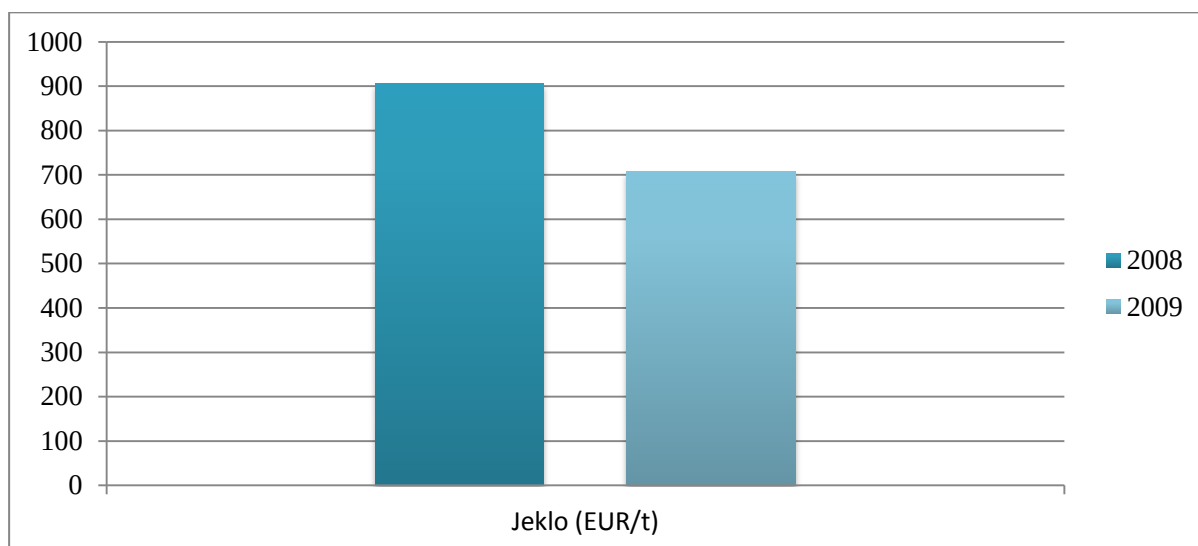
Slika 7: Nabava jekla po količini (v tonah)



Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2007-2009.

Gospodarska kriza je imela tudi vpliv na cene materialov in surovin, kot prikazuje Slika 8. Prvi padec cen jekla je Unior zabeležil v začetku leta 2009.

Slika 8: Sprememba v povprečni ceni jekla (v evrih na tono)



Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2009.

Cena jekla se je leta 2008 povečala za 15 % v primerjavi z letom prej in je znašala povprečno 905 evrov na tono. Leta 2009 se je cena znižala na povprečno 708 evrov na tono, kar je pomenilo 22 % padec. Cene so padle zaradi gospodarske krize, ki je vplivala na presežek ponudbe nad povpraševanjem po surovinah. Nižje povprečne nabavne cene in manjša količina kupljenih surovin so zmanjšale stroške materiala leta 2009 za 42 %. Poraba drugih

proizvodnih materialov se je v istem letu zmanjšala. Glavni razlogi so bili upad naročil kupcev v tujini, povečanje zalog izdelanih produktov in uvajanje konsignacijskih skladišč (Unior d.d., 2009). Ravno tako so se znižale cene drugih surovin in materialov. Izjema je bila cena rezilnega orodja, ki se je leta 2009 zvišala za dober odstotek. Cena je poskočila zaradi kakovosti rezilnega orodja, ki ga podjetje Unior uporablja pri izdelavi svojih izdelkov. Z dražjim orodjem proizvod izdelajo hitreje. Dolga življenjska doba kvalitetnega rezilnega orodja pomeni manjši strošek v proizvodnji.

4.4 Analiza uspešnosti poslovanja

Uspešnost poslovanja podjetja se kaže v čistem poslovnem izidu. Nanj vplivajo prihodki od prodaje in poslovni odhodki, ki prikazujejo strukturo različnih stroškov in prihodkov od prodaje proizvodov in storitev na domačem in tujem trgu. Iz izkaza poslovnega izida vidimo, kako je podjetje dejansko poslovalo v določenem časovnem obdobju in kakšen je bil uspeh poslovanja. Vzroke za nastali poslovni izid podjetja lahko povežemo z analizo prodaje, proizvodnje in nabave.

Omeniti je tudi treba, da je Unior konec leta 2008 pripravil načrt za omejitve naložbenih dejavnosti, varčevalne ukrepe na področju stroškov materiala in dela in zmanjšanje zalog. Leta 2009 je bilo prioriteto varovanje denarnega toka in zagotavljanje plačilne sposobnosti poslovnim partnerjem, bankam in zaposlenim. Doseganje visoke stopnje dobičkonosnosti in rast poslovanja sta bili manj pomembni. Varčevalne ukrepe in druge rešitve bomo podrobneje pogledali v naslednjem poglavju.

Tabela 2: Prodaja in donosnost družbe Unior (v milijon evrih)

	2007	2008	2009
Prihodki od prodaje	144,490	153,218	111,410
Poslovni odhodki	153,420	162,749	118,057
EBIT	6,469	5,581	-6,815
EBITDA	17,516	16,172	3,411
Čisti poslovni izid	4,138	1,436	-9,766

Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2007- 2009.

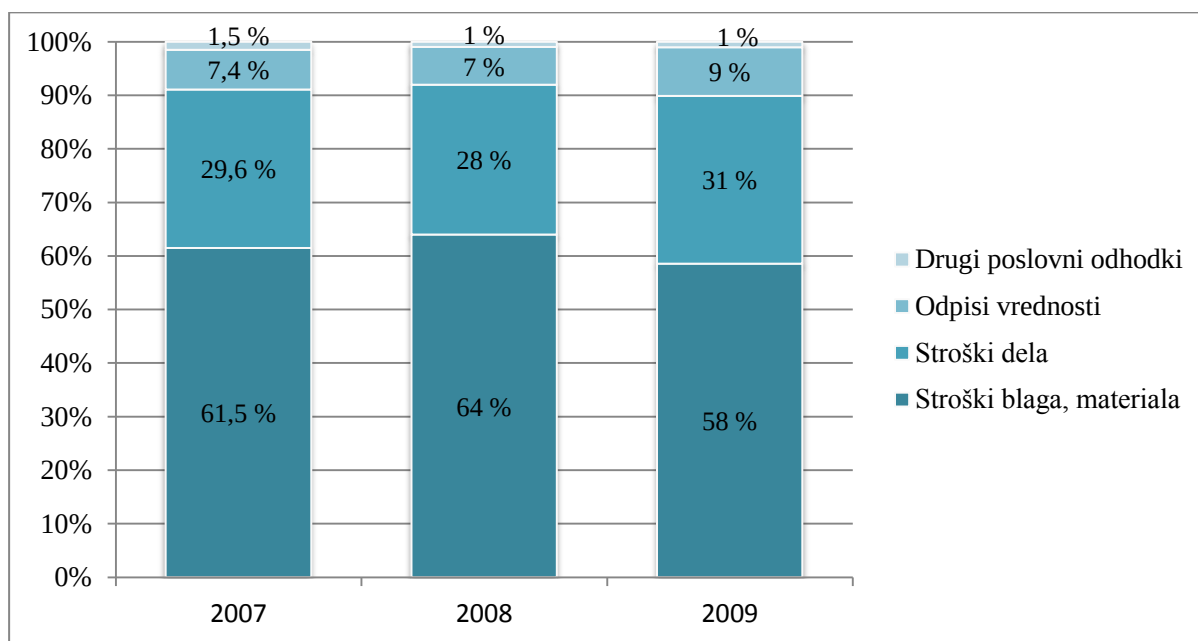
Tabela 2 prikazuje prodajo in izid poslovanja Uniorja v letih prihoda gospodarsko finančne krize. Pri analizi prodaje se lahko vidi povečanje v prihodkih iz prodaje med letoma 2007 in 2008, nato je leta 2009 sledil padec. Leta 2007 je podjetje poslovalo s čistim dobičkom v višini 4,1 milijona evrov. Nižji dobiček je imelo tudi leta 2008, ko je znašal 1,4 milijona evrov. Leto 2009 je podjetju Unior prineslo 9,8 milijona evrov izgube dobička. Glavni razlog

za poslabšanje poslovanja in izgubo dobička je bil 27 % padec prihodkov od prodaje, ki ga je povzročila gospodarska kriza v avtomobilski industriji (Unior d.d., 2009). Različna gibanja poslovnih prihodkov in odhodkov so vplivala tudi na rezultat poslovanja (EBIT), ki je leta 2008 dosegel dobiček 5,6 milijona evrov, naslednje leto pa izgubo za 6,8 milijona evrov.

Poslovni odhodki so se leta 2008 zvišali s 153,4 na 162,749 milijona evrov. Leta 2009 so znašali 118,057 milijona evrov, kar je pomenilo 27,5 % zmanjšanje. Razlog za zmanjšanje je bil padec cen surovin in materialov, kot kaže Slika 8 pri analizi nabave.

Slika 9 prikazuje strukturo poslovnih odhodkov. Posamezne odhodke smo razčlenili in prikazali kolikšen delež so predstavljali za posamezno leto.

Slika 9: Struktura poslovnih odhodkov



Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2007- 2009.

Cena jekla, ki zajema več kot tretjino stroškov materiala, se je leta 2009 znižala za 24 % (Slika 8). Unior je zaradi padca proizvodnje nabavil manjše količine materiala, kar je povzročilo 42 % znižanje stroškov materiala. Stroški dela so se iz leta 2007 v leto 2008 znižali. Prav tako so se znižali leta 2009, ko so predstavljali večji delež v strukturi odhodkov kot leto prej. Znižali so se za 17,5 % (Priloga 1), z 44,9 na 37,1 milijona evrov. Do znižanja je prišlo zaradi izvedenih varčevalnih ukrepov, ki so omejili izgube podjetja in olajšali poslovanje v kriznem obdobju. Neto finančni odhodki so se leta 2009 zmanjšali za 745 tisoč evrov. Nekoliko nižje obrestne mere so povzročile, da so manjši finančni odhodki upadli.

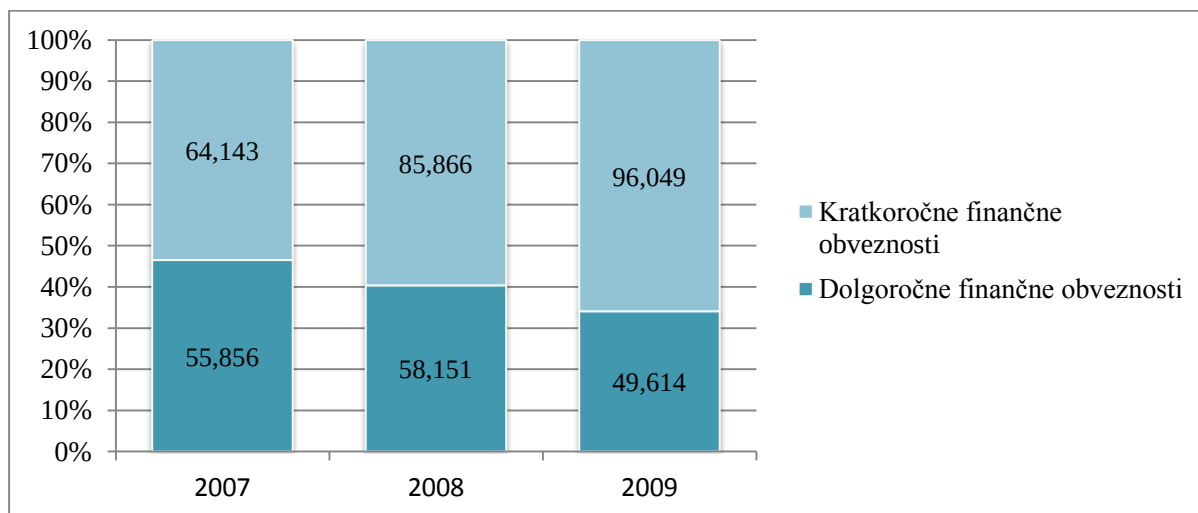
4.5 Vpliv na finance

Vpogled v finančno stanje v podjetju nudi bilanca stanja, kjer so zajeta sredstva in obveznosti. Skupna sredstva podjetja Unior so se leta 2008 zvišala za 40,5 milijona evrov, leta 2009 pa znižala za 17,3 milijona evrov. Dolgoročna sredstva so se v vseh zajetih letih zviševala. Leta 2008 za 32 milijonov evrov (Priloga 2) in leta 2009 za 6 milijonov evrov (Priloga 3). Kratkoročna sredstva so se iz leta 2007 v 2008 povečala za 9 milijonov evrov. Leta 2009 so padla za 23 milijonov evrov. Do zmanjšanja kratkoročnih sredstev je prišlo zaradi izvajanja protikriznih ukrepov in prilagajanja nižji stopnji poslovanja, katerih posledica je bilo zmanjšanje zalog za 24 % in poslovnih terjatev za 11,5 %.

Kapital podjetja Unior je rasel vse do leta 2009 in se je na koncu tega leta zmanjšal za 9,8 milijona evrov, kar je bilo posledica izgub pri poslovanju. Pomembno je omeniti, da se je kapital v začetku leta 2010 povečal za 10,1 milijona evrov zaradi dokapitalizacije, katere postopek je bil začel že leta 2009. Dokapitalizacija je zajemala prodajo celotne izdaje delnic (500.000 delnic) (Unior d.d., 2009).

Finančne obveznosti so se v letih analiziranja zviševale (Slika 10). Leta 2008 so bile višje za 24 milijonov evrov, 2009 pa za 1,6 milijona evrov. Kratkoročne finančne obveznosti so se višale, kot prikazuje tabela 9. Leta 2008 za 21,7 in leto zatem za 10,2 milijona evrov. Povečale so tudi svoj odstotni delež v strukturi finančnih obveznosti. Dolgoročne finančne obveznosti so bile za 2,3 milijona evrov višje v 2008. Leta 2009 so upadle za 8,5 milijona evrov, kar je pomenilo 15 % znižanje.

Slika 10: Struktura finančnih obveznosti (v milijon EUR)



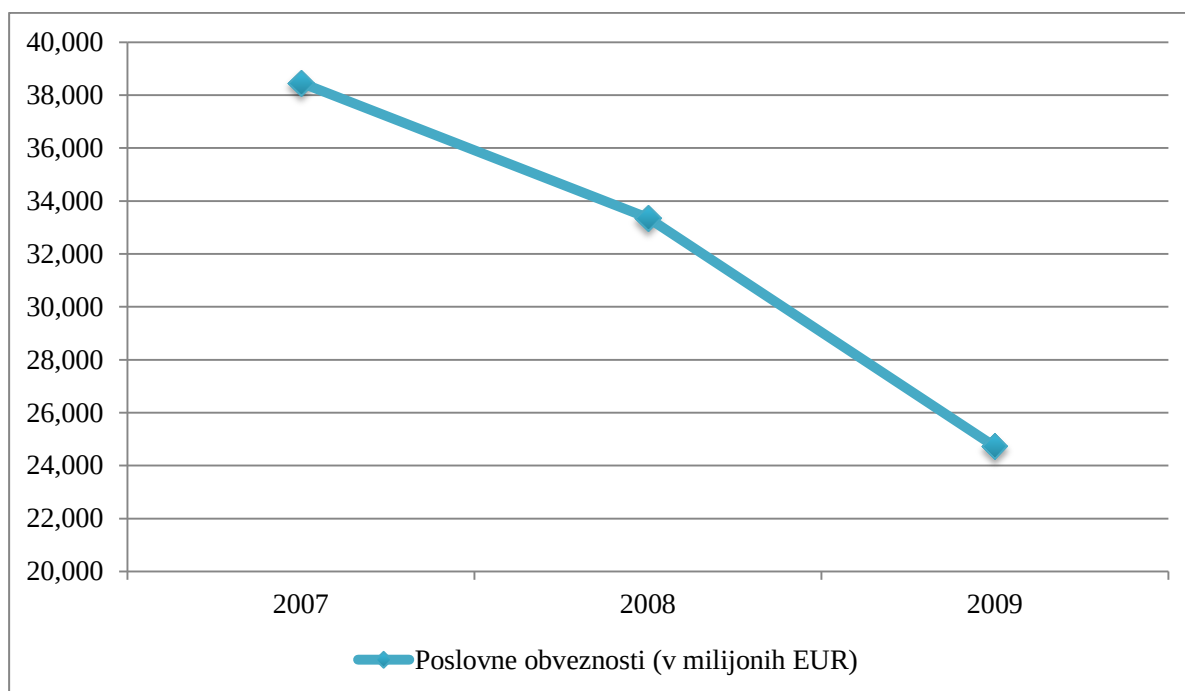
Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2007–2009.

Razloge za tako gibanje dolgoročnih in kratkoročnih finančnih posojil lahko najdemo v kriznih razmerah v finančnem sektorju. Banke so se zavarovale pred krizo in niso bile

naklonjene dolgoročnim kreditom. Podjetje je vključilo dolgoročne v kratkoročne finančne kredite, zaradi njihove zapadlosti leta 2010.

Slika 11 prikazuje gibanje poslovnih obveznosti, ki so se nižale. Leta 2008 so bile nižje za 5,1 milijona evrov, leto kasneje pa za 8,6 milijona evrov. Znižanje poslovnih obveznosti je povezano z manjšim obsegom poslovanja zaradi pomanjkanja naročil na evropskem trgu. Podjetje je zmanjšalo nabave in prilagodilo obseg proizvodnje. Obveznosti do dobaviteljev so bile poravnane pravočasno in niso vključevale zamude s plačili.

Slika 11: Poslovne obveznosti (v milijon EUR)

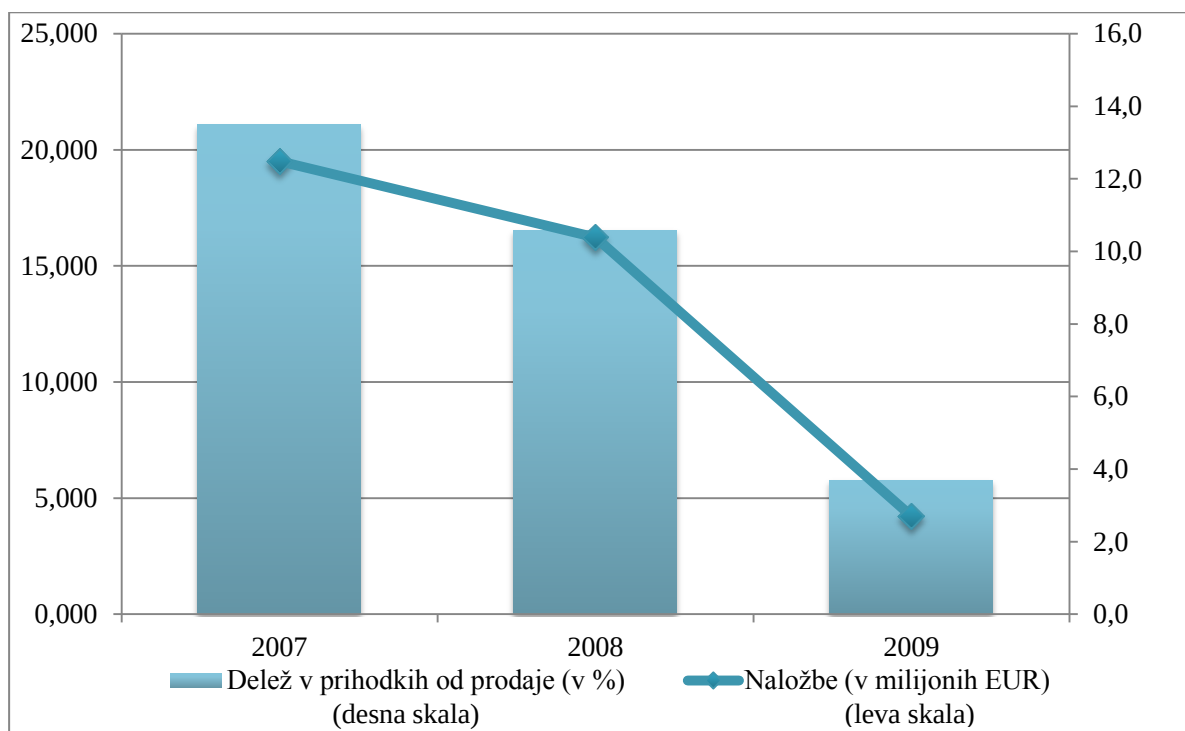


Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2007- 2009.

4.6 Vpliv na naložbe

Podjetje Unior je leta 2007 izvedlo za 19,5 milijona evrov naložb v osnovna sredstva (Unior d.d., 2007). Leta 2008 se je skupna vrednost naložb zmanjšala za 3,3 milijona evrov, kot prikazuje Slika 12. Zaradi gospodarske krize se je podjetje na začetku leta 2009 odločilo, da ne bo več vlagalo v nove naložbe, razen v najnujnejšo opremo, ki zagotavlja tekoče poslovne procese. Skupna vrednost naložb je leta 2009 znašala samo 4,2 milijona evrov, kar je bilo za 74 % manj v primerjavi z letom prej. Zmanjšala so se tudi plačila naložb za 68,5 % iz leta 2008 v 2009, ki so bila višja od novih naložb zaradi plačil obveznosti iz prejšnjih let.

Slika 12: Naložbe in njihov delež v prihodkih od prodaje



Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2007-2009.

Leto 2007 je bilo zaradi poslovanja v evrih zelo razvojno in delovno. Unior je zamenjal in nadgradil poslovno informacijski sistem ter namenil sredstva za nakup deleža različnih podjetji v Evropi in na Balkanu. Uvedli so novo programsko opremo Oracle EBS, ki je omogočila boljše poslovanje. Odkupili so tudi 58 % delež bolgarskega podjetja Bul Tool, d. o. o., in ustanovili novo družbo z nazivom Unior Bulgaria Ltd. V Beogradu so odkupili 20 odstotni delež v družbi Teos Alati in ustanovili družbo Unior Teos Alati, d. o. o. Na Poljskem so ustanovili družbo Unior Coframa, d. o. o., z nakupom podjetja Coframa Polska. Unior je v tem letu še predstavil novo blagovno znamko Unitur (Unior d.d., 2007).

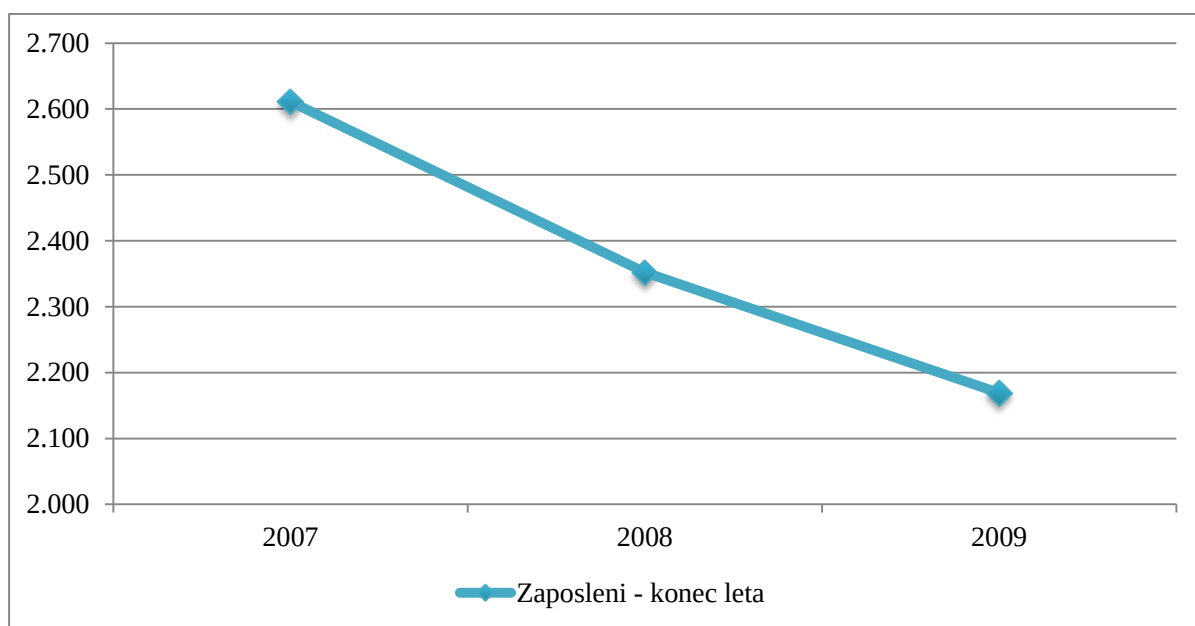
Leta 2008 je podjetje namenilo sredstva za izpopolnjevanje, varnost in optimizacijo informacijskih sistemov. Program Sinter je postal samostojen proizvodni program, ki je prej deloval v sklopu programa Odkovki.

Največje naložbe leta 2009 so bile izgradnje tekaškega poligona za smučarski tek na Rogli, orodjarne za proizvodnjo programa Sinter ter nadaljevanje gradnje cerkve na Rogli. Unior je namenil 1,2 milijona evrov za dokapitalizacije in nakupe lastniških deležev podjetij. Kupili so 74 % delež podjetja Webi Kragujevac v Srbiji in ga preimenovali v Unior Formingtools. Dokapitalizirali so tudi podjetje Rhydcon v Šmarju pri Jelšah. Odprodali so naložbe v podjetjih Unior Aqua na Kosovu, v Sloveniji pa naložbe v BIVA-hiše in Webi Maribor. S tem so sledili strategiji odprodaje deležev v povezanih podjetjih, katerih dejavnost ni neposredno povezana z Uniorjevo (Unior d.d., 2009).

4.7 Analiza vpliva na število zaposlenih

Iz analize lahko vidimo, da je kriza vplivala na vse segmente poslovanja Uniorja. Slika 13 prikazuje gibanje števila zaposlenih na koncu leta v podjetju Unior. Vidimo padec v številu zaposlenih skozi analizirano obdobje. Podjetje je imelo konec leta 2009 2.611 zaposlenih. Povečanje števila zaposlenih je bilo zaslediti pri vseh programih razen pri programu Strojna oprema, kjer so občutili 5,4 % padec v števila zaposlenih.

Slika 13: Števila zaposlenih v podjetju



Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2007-2009.

Konec leta 2008 se je število zaposlenih znižalo za 9,9 %. Zaradi padca naročil, ki ga je povzročila gospodarska kriza je podjetje zmanjšalo število zaposlenih. Najbolj se je zmanjšalo v programu Odkovki, in sicer za 114 delavcev. Pogodbe zaposlenih za določen čas niso bile podaljšane. Določeno število zaposlenih je bilo premeščeno v druge programe podjetja.

Leta 2009 je bila situacija podobna. Število zaposlenih je padlo za 7,8 % in je znašalo 2.169. Tudi v tem letu so v podjetju znižali število zaposlenih zaradi zmanjšanja naročil. Največji padec zaposlenih je bil v programih Strojna oprema in Ročno orodje. Zmanjševanje zaposlenih so izvajali s predčasnim upokojevanjem, odpovedovanjem pogodb starejšim delavcem, ki so izpolnjevali pogoje za upokožitev ter nepodaljševanjem pogodb za določen čas. Tudi to leto so bili nekateri delavci premeščeni v druge programe. Ob skupni izgubi zaposlenih je bilo največ na novo zaposlenih v programu Sinter zaradi nove orodjarne.

5 NAČINI OBVLADOVANJA KRIZE V PODJETJU UNIOR, d. d.

5.1 Sprejeti ukrepi

Ob pojavu krize je podjetje Unior oblikovalo protikrizne ukrepe, s katerimi so želeli omiliti učinke krize na poslovanje in pripraviti ustrezno poslovno strukturo za obstoj podjetja v spremenjenih gospodarskih razmerah. Primarni cilj ukrepov je bil obstoj podjetja, sekundarni pa pripravljanje poslovanja za čas po krizi. Razmere na trgih so se drastično spremenile, zato je bilo pomembno prilagajanje podjetja v vseh poslovnih funkcijah. Krizni ukrepi so bili zelo obširni in so dosegli vsa področja in programe podjetja.

Glavni izmed ukrepov so bili naslednji (Unior d.d., 2008–2010):

- pridobivanje novih strateško pomembnih kupcev;
- okrepitev dolgoročnih vezav obstoječih kupcev;
- zmanjšanje odvisnosti od avtomobilske industrije;
- boljše povezovanje s kupci;
- izboljšave kakovosti proizvodov;
- vzpostavljanje vzajemnih odnosov z dobavitelji.

Podjetje je oblikovalo ukrepe, s katerimi so omejili naložbe, zmanjšali zaloge in terjatve, poskušali zmanjšati stroške dela in materiala ter želeli ohraniti čim višjo stopnjo prihodkov. Ukrepi za izboljšanje poslovanja so se nanašali na prestrukturiranje dolgov v prid tistim s fiksno obrestno mero.

Protikrizni ukrepi na področju zaposlenih so bili (Unior d.d., 2008-2009):

- prenehanje pogodb zaposlenih za določen čas;
- odpoved pogodbe o zaposlitvi iz poslovnih razlogov;
- prenehanje delovnega razmerja zaposlenih za nedoločen čas zaradi upokojitev;
- časne prerazporeditve zaposlenih v podjetju v druge programe;
- zmanjšanje študentskega dela;
- uvedba skrajšanega delovnika zaposlenih (najprej 36 in 32-urni delovnik);
- časno čakanje na delo;
- znižanje plač.

5.2 Načini obvladovanja tveganj v podjetju

Unior vsakodnevno namenja veliko pozornost tveganjem v okolju. V podjetju poskušajo z različnimi aktivnostmi in politiko poslovanja zmanjšati izpostavljenost različnim oblikam tveganj. Obvladovanje tveganj povečuje možnost doseganja zastavljenih poslovnih ciljev

podjetja. Izpostavljenost tem tveganjem je v podjetju zmerna in je odvisna od gospodarske aktivnosti na domačih in tujih trgih.

V Uniorju obvladujejo naslednja tveganja (Unior d.d., 2008-2010):

- **zunanja tveganja** – zavarujejo se z diverzifikacijo poslovnih dejavnosti in trgov, na katerih poslujejo;
- **prodajna tveganja** – omejujejo jih z diverzifikacijo izdelkov, storitev in kupcev, ustreznimi trženjskimi aktivnostmi ter ustvarjanjem učinkovite mreže na posameznih trgih. Pogoji prodaje na tujih trgih lahko poslabšajo enostranski ukrepi posameznih držav;
- **nabavna tveganja** – obvladujejo jih s sklepanjem dolgoročnih pogodb z dobavitelji, prestrukturiranjem nabavnih povezav in zagotavljanjem stroškovno ugodnejših nabavnih virov. Nabavna tveganja v podjetju se nanašajo na nihanje cen, različne roke dobav ter kakovost surovin, materialov in storitev;
- **produktna tveganja** – obvladujejo jih z zagotavljanjem kakovostnih proizvodnih in prodajnih procesov ter stalnim razvojem proizvodov. Gre za obvladovanje elementov, ki lahko privedejo do odpoklica proizvodov, ki vsebujejo izdelke podjetja Unior. V okviru omejevanja teh tveganj podjetje sklepa zavarovanja za proizvajalčevo odgovornost in zavarovanja za stroške v primeru odpoklica proizvodov s trga;
- **okoljska tveganja** – v podjetju redno spremljajo ekološke kazalnike in z njimi merijo vpliv na okolje. To so izpusti v vodo in zrak, poraba energentov, naravni viri, kemikalije, odpadki ter hrup. Na podlagi zakonskih in drugih zahtev oblikujejo programe in cilje. Poslujejo skladno s standardom ISO14001;
- **naložbena tveganja** – omejujejo jih z ustreznim ekonomskim načrtovanjem, spreminjanjem izvedbe naložbe ter nadziranjem učinkov naložb;
- **kadrovska tveganja** – obvladujejo jih z vsakoletnim komuniciranjem s sodelavci, izobraževanjem ter sistemom nagrajevanja. Uspešen socialni dialog je zelo pomemben. S temi ukrepi se poskušajo izogniti izgubi ključnih kadrov;
- **tveganja izgube premoženja** – pred temi tveganji je podjetje zavarovano pri zavarovalnicah. To so požarno tveganje, izpad proizvodnje, transportna tveganja in podobno.

Presojanje izpostavljenosti finančnim tveganjem v podjetju Unior temelji na podlagi učinkov na denarne tokove. Finančna tveganja v podjetju so (Unior d.d., 2008–2010):

- **kreditno tveganje** – obvladujejo jih z rednim nadziranjem poslovanja in finančnega stanja vseh poslovnih partnerjev, aktivnimi procesi izterjave terjatev ter zmanjševanjem izpostavljenosti do določenih partnerjev;
- **obrestno tveganje** – z ustrezno finančno politiko podjetja so leta 2009 in 2010 poskušali obdržati obstoječe obrestne mere pri dolgoročnih in kratkoročnih posojilih. Ob začetku gospodarske krize so se referenčne obrestne mere pri kreditih zniževale, vendar pa je zaradi dviganja obrestnih marž nastal višji strošek financiranja;

- **likvidnostno tveganje** – v času gospodarske krize so takšna tveganja okrepljena, zato jih v Uniorju omejujejo z učinkovitim upravljanjem z denarnimi sredstvi, z dostopom do različnih finančnih virov in zagotavljanjem kratkoročnih posojil.
- **valutno tveganje** – večina denarnega toka v družbi je v evrih, zato je izpostavljenost valutnem tveganju majhna. Spremembe tečaja dolarja niso vplivale na poslovne rezultate Uniorja.

Ob obvladovanju naštetih tveganj se v podjetju zavzemajo za omejevanje nevarnosti, ki izhajajo iz odškodnin in tožb tako, da zavarujejo vse vrste odgovornosti. Nevarnost škode na premoženju obvladujejo z raznimi varnostnimi ukrepi in predpisi.

V podjetju Unior prepoznavajo naslednja tveganja delovanja (Unior d.d., 2008–2010):

- proizvodna tveganja;
- kadrovska tveganja;
- projektna tvegana;
- tveganja informacijskih sistemov.

Proizvodna tveganja so povezana z delovanjem infrastrukture in opreme. Obvladujejo jih s sistemi za hitro odpravljanje napak, rednimi vzdrževalnimi pregledi, strokovno usposobljenimi delavci in drugimi ukrepi. Izpostavljenost tem tveganjem je zmerna, saj podjetje vsebuje širok spekter delovne opreme in infrastrukture. Pri velikem številu opreme in infrastrukture lahko hitreje pride do napak, zato je redno vzdrževanje ključno za uspešno tekoče poslovanje. Odsotnost delavcev z dela pomeni morebitno moteno izvajanje poslovnih procesov. Kadrovska tveganja omejujejo s povezovanjem sodelavcev v zdravstveno preventivne programe in z upoštevanjem varnega dela. Vodstvo redno komunicira z zaposlenimi in ohranja socialni dialog.

Projektna tveganja obvladujejo z ustreznim organiziranjem projektov in postopkov za izvajanje. Projektna tveganja so v določenih poslovnih programih višja, zato so proti tem tveganjem ustrezno zavarovani.

Pri tveganjih informacijskih sistemov gre za nevarnost pred motnjami v programski in strojni opremi ter delovanju komunikacijskih in omrežnih povezav. Pomembna je ustrezna varnost informacijskih sistemov. Ta tveganja obvladujejo na naslednje načine:

- upravljanje informacijske tehnologije;
- uporaba varnostnega foruma;
- nadzorovanje procesov in postopkov informacijske tehnologije;
- varnostna politika BS 7799-2:2002;
- ocene tveganja po PSIST BS 7799.

Z rednimi varnostnimi pregledi in odpravo morebitnih težav informacijskih virov, podjetje uspešno preprečuje nastanek večjih težav v informacijskih sistemih. Našteti ukrepi obvladovanja tveganj delujejo učinkovito, da do njih v prihodnosti ne bi prišlo.

6 UČINKOVITOST PROTIKRIZNIH UKREPOV

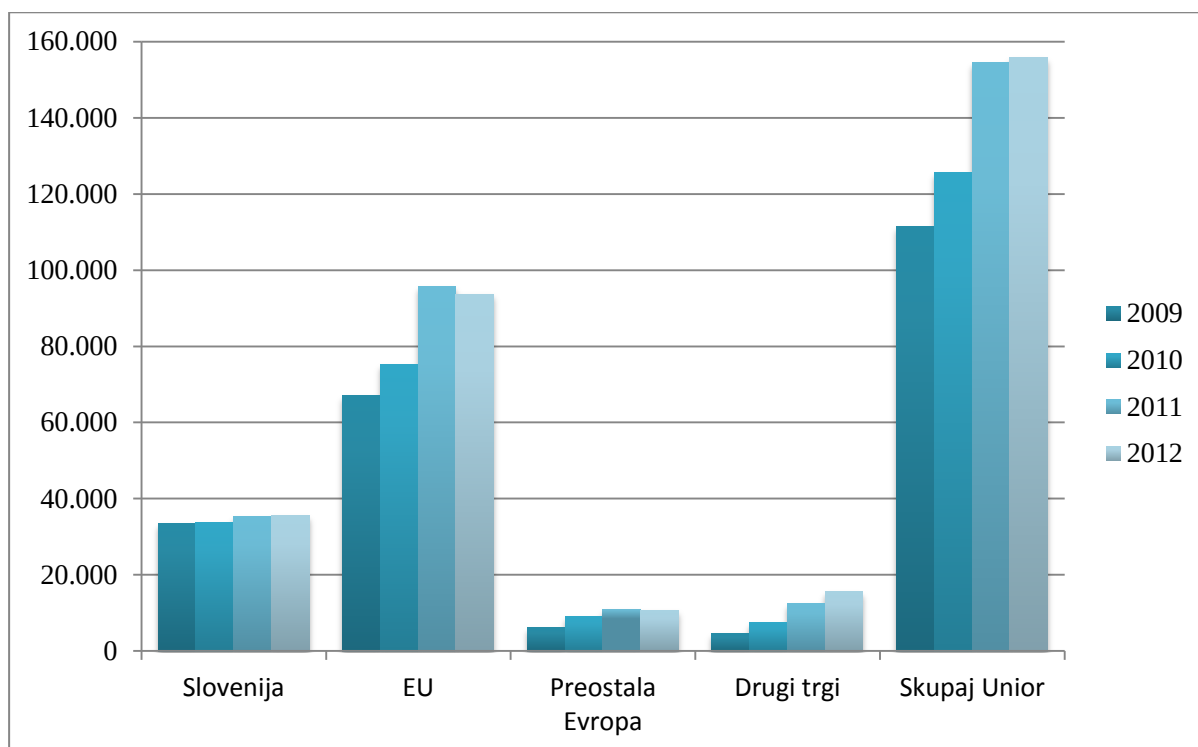
Finančno gospodarska kriza je negativno vplivala na evropsko avtomobilsko industrijo. Proizvajalci avtomobilov so zaradi finančnih težav in pomanjkanja povpraševanja po vozilih zmanjšali obseg proizvodnje, kar je pomenilo manj naročil v podjetju Unior. Zaradi padca prodaje in vpliva na poslovanje so v podjetju sprejeli različne ukrepe, s katerimi so omejili širjenje krize. Rast podjetja in višanje dobičkov sta bila manj pomembna. Prioriteta je bila varovanje denarnega toka in zagotavljanje likvidnega poslovanja do bank, zaposlenih in poslovnih partnerjev. Nekateri ukrepi so začeli sprejemati že konec leta 2008 in jih nadaljevali v leto 2009. Učinki ukrepov se po navadi pokažejo kasneje, takrat se lahko vidijo rezultati v širšem spektru. Da bi lahko uspešno prišli do zaključkov in ugotovitev, moramo preučiti še obdobje po sprejetju protikriznih ukrepov. V zadnjem poglavju bomo pogledali učinkovitost protikriznih ukrepov in kako so vplivali na poslovanje podjetja v letih po njihovem sprejetju.

6.1 Analiza prodaje in proizvodnje po sprejetju ukrepov

Ob padcu prodaje leta 2009 so v podjetju Unior oblikovali ukrepe za izboljšanje prodaje. Želeli so zmanjšati odvisnost od avtomobilske industrije, okrepiti obstoječe odnose s poslovnimi partnerji, iskati so začeli nove kupce ter okrepiti povezave. Skozi analizo prodaje bomo raziskali, kakšen vpliv so imeli omenjeni ukrepi na prihodke od prodaje glede na trge poslovanja in proizvodne programe.

S Slike 14 je razvidno povečanje skupnih prihodkov od prodaje po letu 2009. Leta 2010 so se povečali za 12,7 %, 2011 za 23,2 % in 2012 za 0,8 %. Povečanje prodaje je bilo posledica okrepitve svetovne avtomobilske industrije. Protikrizni ukrepi na področju prodaje so ravno tako pomagali pri povečanju prodaje, saj so v podjetju pridobili strateško pomembne kupce, nove projekte in prilagajali politiko poslovanja.

Slika 14: Prihodki od prodaje po trgih po sprejetju ukrepov (v tisoč EUR)



Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2010–2012.

Prihodki Uniorja na slovenskem trgu so se leta 2010 povečali za 0,5 %, leta 2011 za 4,5 % in 2012 za 1,2 %. Najmanjšo rast prihodkov od prodaje podjetja Unior je mogoče zaslediti na slovenskem trgu. Leta 2010 se je zaradi krize zmanjšalo povpraševanje in potrošnja na domačem trgu. Primanjkovalo je investicij, kar je ohromilo gospodarstvo. Leta 2011 in 2012 so slovensko gospodarstvo zaznamovali varčevalni ukrepi, omejeni dostop do finančnih virov, visok javni dolg, rastoča brezposelnost, rast cen surovin in padec bruto družbenega proizvoda. V takih razmerah podjetja niso mogla ustvarjati dobičkov na domačem trgu, ampak so se osredotočila na izvoz na rastoče trge v tujini.

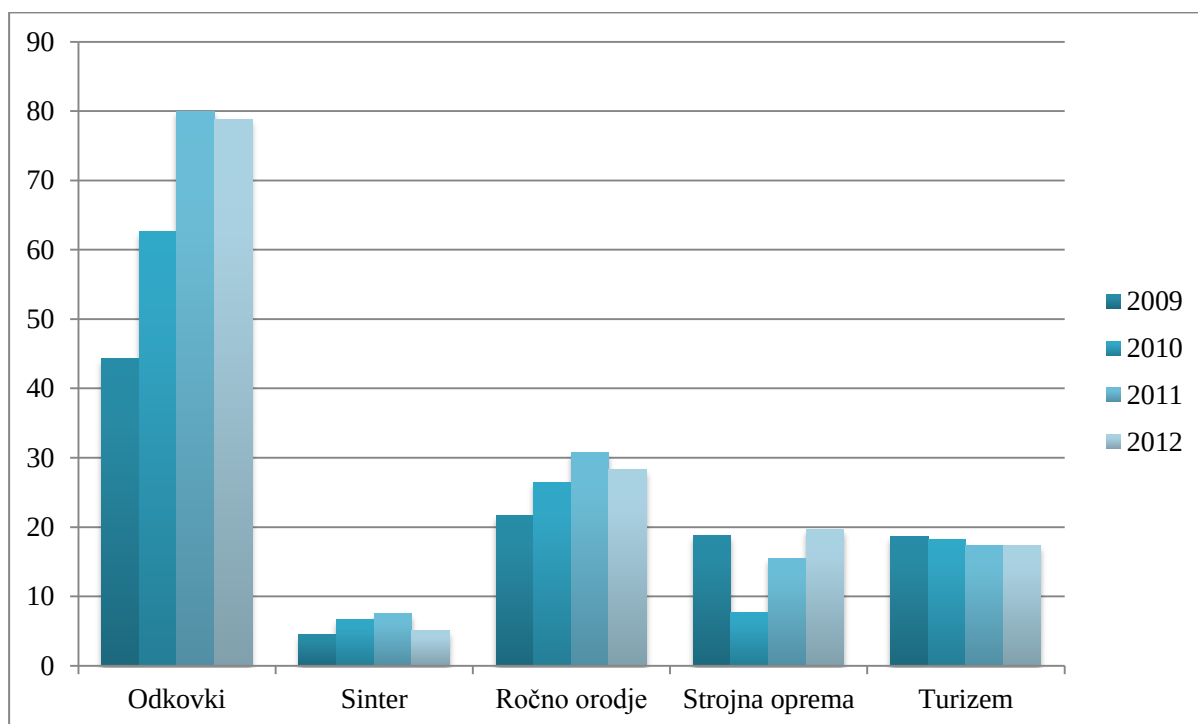
Leta 2010 je podjetje povečalo prihodke od prodaje za 12 % in leta 2011 za 27,5 %. Razloge za povečanje lahko povežemo z nekaterimi strateškimi ukrepi povezovanja poslovnih partnerjev na evropskem trgu (Unior, d. d., 2011). Glavni razlog za povečanje je bila rast nemškega gospodarstva in s tem nemške avtomobilske industrije. Obseg proizvodnje motornih vozil se je leta 2010 in 2011 povečal po celotni Evropi, kar je pomenilo več naročil v podjetju Unior. Leta 2012 so se prihodki od prodaje na evropskih trgih zmanjšali za 2,2 %. Glavni razlog je bil padec bruto družbenega proizvoda v evroobmočju. Nemčija in Francija sta zdrsnili navzdol, Španija pa je še bolj poglobila recesijo. Prodaja osebnih avtomobilov se je povečala povsod po svetu, razen v Evropski uniji.

Podobno dogajanje lahko s Slike 14 vidimo pri drugih državah Evrope, kjer je Unior povečal prihodke od prodaje leta 2010 in 2011, nato pa je sledilo zmanjšanje prihodkov zaradi omenjenega dogajanja na evropskih trgih.

Največjo rast prihodkov od prodaje je Unior dosegel na neevrskih trgih. Leta 2010 so prihodke povečali za 63 %, leta 2011 za 67 % in 2012 za 24,5 %. K rekordni rasti na neevrskih trgih je pripomogla visoka rast na azijskih trgih. Kitajska je tako vodilna proizvajalka motornih vozil v celotni avtomobilski industriji, sledijo ji ZDA, Japonska in Nemčija. Leta 2012 lahko vidimo 24,5 % povečanje prihodkov, vendar za manjši odstotek kot leta 2011 in 2012. Razlog je upočasnitev gospodarske rasti na Kitajskem, v Indiji in Rusiji. Upočasnitev je vplivala na proizvodnjo v svetovni avtomobilski industriji, kjer je Azija ohranila vodilno mesto.

V nadaljevanju bomo pregledali, kolikšni so bili prihodki od prodaje v posameznih proizvodnih programih po sprejetju protikriznih ukrepov v podjetju Unior. Posamezni programi so vsebovali ukrepe izboljšanja kakovosti proizvodov in zmanjšanja zalog. Nihanja v prihodkih bomo analizirali in navedli razloge za dosežene rezultate.

Slika 15: Prihodki od prodaje po programih po sprejetju ukrepov (v milijon EUR)



Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2010–2012.

Na Sliki 15 lahko vidimo največje povečanje prihodkov pri odkovkih. Leta 2010 so se povečali za 18,4 in leta 2011 za 17,3 milijona evrov. Rast prihodkov od prodaje v programu Odkovki je bila posledica ukrepov pridobivanja novih strateških kupcev in projektov na

ponovno rastočem evropskem trgu. Leta 2012 so prihodki od odkovkov padli za 2 %, kar je bila posledica dogajanja v evropskem gospodarstvu.

V letih 2010 in 2011 so v programu Sinter ravno tako povečali prihodke, najprej za 49 % in nato še za 12 %. Povečanje prihodkov lahko pripišemo oživitvi gospodarstva na evropskih trgih in iskanju novih konkurenčnih priložnosti. Leta 2012 lahko vidimo padec v prihodkih programa Sinter za 2,5 milijona evrov, kar je posledica zmanjšanja obsega proizvodnje na trgih Evropske Unije, na katerih ustvarijo največ prihodkov.

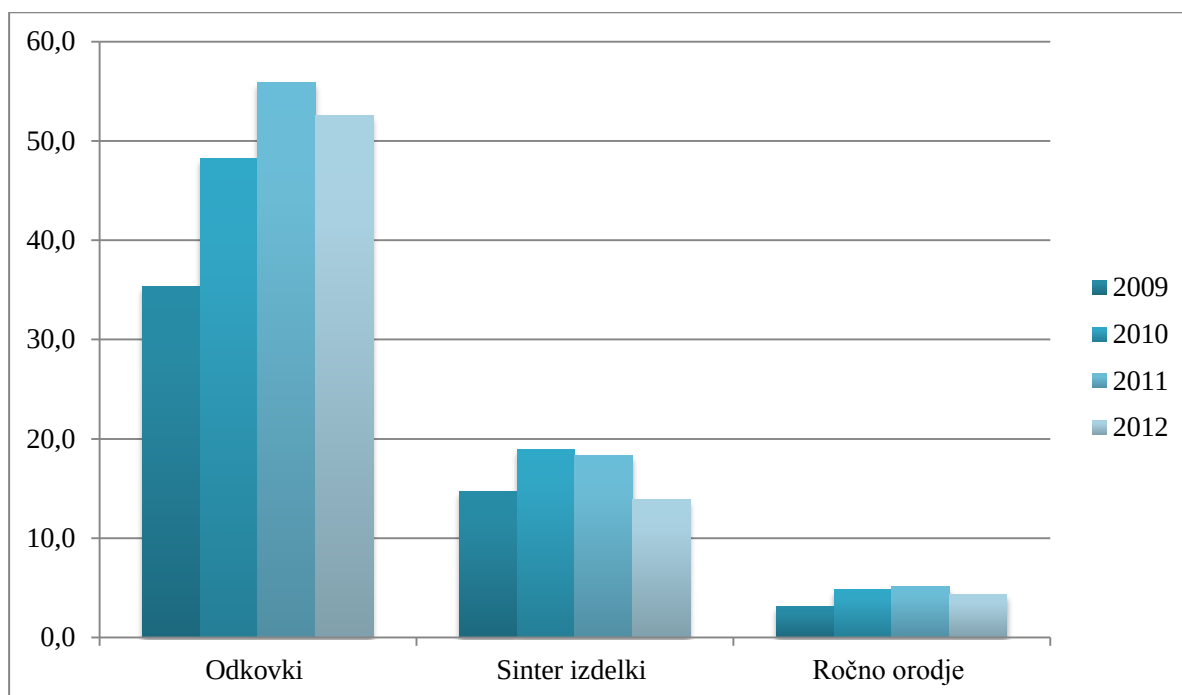
Tudi Ročno orodje je bilo v porastu po letu 2009. Leta 2010 so se prihodki povečali za 4,9 milijona evrov, leta 2011 pa za 4,2 milijona evrov. Povečanje prihodkov je nastalo zaradi uresničitve določenih protikriznih ukrepov na področju kakovosti izdelkov in poslovni strategiji. Izboljšanje stanja na ključnih trgih poslovanja je ravno tako prineslo boljše poslovanje leta 2010 in 2011. Oživeli so tudi trgi Ruske federacije, Avstrije in Francije. Dobre rezultate iz prodaje ročnega orodja so v podjetju dosegli na trgih Savdske Arabije in Afrike. Na domačem trgu so dosegli povečanje prodaje zaradi sanacije Merkurja, ki je bil glavni kupec ročnega orodja. Leta 2012 so prihodki padli za 8 % zaradi politično ekonomskega položaja na domačem trgu in na trgih Italije, Poljske, Portugalske, Hrvaške, Madžarske in Sirije (Unior d.d., 2012). V Uniorju so se osredotočili na hitro rastoče trge Ruske federacije in Afrike.

Prihodki od prodaje so se leta 2010 v programu Strojna oprema zmanjšali za 11,1 milijona evrov. To se je zgodilo zaradi premika razvojnih projektov svetovnih proizvajalcev v leto 2012, ki so naročili opremo šele leta 2011. Leta 2011 so prihodki od prodaje zrastle za 100 % in leta 2012 za 28 %. Program Strojna oprema je edini od programov, ki je povečal prihodke leta 2012. To povečanje je povezano z realizacijo zakasnelih naročil kupcev. Rast prihodkov je treba pripisati tudi strateškim ukrepom selekcije kupcev, ohranjanju odnosov z obstoječimi partnerji ter oblikovanju novih tesnejših partnerskih odnosov. Unior je okrepil poslovni odnos s podjetjema GROB in Heller, ki bosta prinesla stabilizacijo poslovanja in redna naročila pri programu Strojna oprema (Unior d.d., 2012).

V programu Turizem lahko vidimo postopno padanje prihodkov iz prodaje. Leta 2010 so se zmanjšali za 2,7 %, leta 2011 za 4,4 % in leta 2012 za slab odstotek. Razloge za padec v prihodkih lahko najdemo v slabih zimskih vremenskih razmerah in zapletih pri izgradnji objektov v Termah Zreče. Zaradi krize se je tudi število nočitev zmanjšalo.

Na Sliki 16 je prikazano stanje pri proizvodnji treh glavnih programov podjetja Unior po sprejetju ukrepov za krizo. Proizvodnje programa Strojna oprema ne bomo analizirali zaradi same narave proizvodnje, ki je projektna in unikatna. Program Turizem ravno tako ne bomo analizirali, saj smo že v prejšnjem odstavku pojasnili razloge za padec v nočitvah. Pri analizi proizvodnje programov se bomo osredotočili na količino proizvedenih kosov posameznih izdelkov. Poiskali bomo tudi razloge za spremembe pri proizvodnji.

Slika 16: Proizvodnja po programih po sprejetju ukrepov (v milijon kosih)



Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2010–2012.

Proizvodnja programa Odkovki se je leta 2010 povečala na 48,2 milijona kosov in leta 2011 na 55,8 milijona kosov. Leta 2012 pa so proizvedli 52,6 milijona kosov, kar je bilo za 3,2 milijona manj kot leto prej. Program Sinter je zabeležil 29 % povečanje prodaje leta 2010. Leta 2011 so proizvedli manj sintranih izdelkov po kosih kot prejšnje leto. Sočasno se je proizvodnja povečala glede na količino izdelkov v tonah. Leto 2012 je prineslo 24 % zmanjšanje proizvodnje po kosih. V programu Ročno orodje so ravno tako povečali proizvodnjo, in sicer leta 2010 za 55 % ter leta 2011 za 6 %. Tako kot pri drugih programih so leta 2012 zabeležili padec proizvodnje, in sicer za 16 %. Povečanje proizvodnje pri programih je bilo povezano z povpraševanjem iz tujine. Tuji proizvajalci so zaradi izboljšanja stanja v avtomobilski industriji povečali obseg svoje proizvodnje, zato so naročali več delov za proizvodno avtomobilov. Padec proizvodnje pri programih je ravno tako povezan s poslabšanjem v avtomobilski industriji (Unior d.d., 2012). Proizvodnja je bila večja v vseh letih po sprejetju protikriznih ukrepov, kar prikazuje njihovo učinkovitost. Iskanje novih partnerjev, novih priložnosti na tujih trgih, ohranjanje odnosov z obstoječimi in povečanje kakovosti izdelkov je pomagalo pri povečanju naročil kupcev in zato večji proizvodnji v podjetju.

6.2 Uspešnost poslovanja po sprejetju ukrepov

Vodilni v podjetju Unior so po letu 2009 nadaljevali izvajanje ukrepov varčevanja pri stroških materiala in dela, omejevanja naložb, zmanjševanja zalog in terjatev ter maksimiziranja

prihodkov od prodaje. Pregledali bomo, kako uspešno je podjetje poslovalo v obdobju med letoma 2010 in 2012.

Tabela 3: Prodaja in donosnost družbe Unior po sprejetju ukrepov (v milijon evrih)

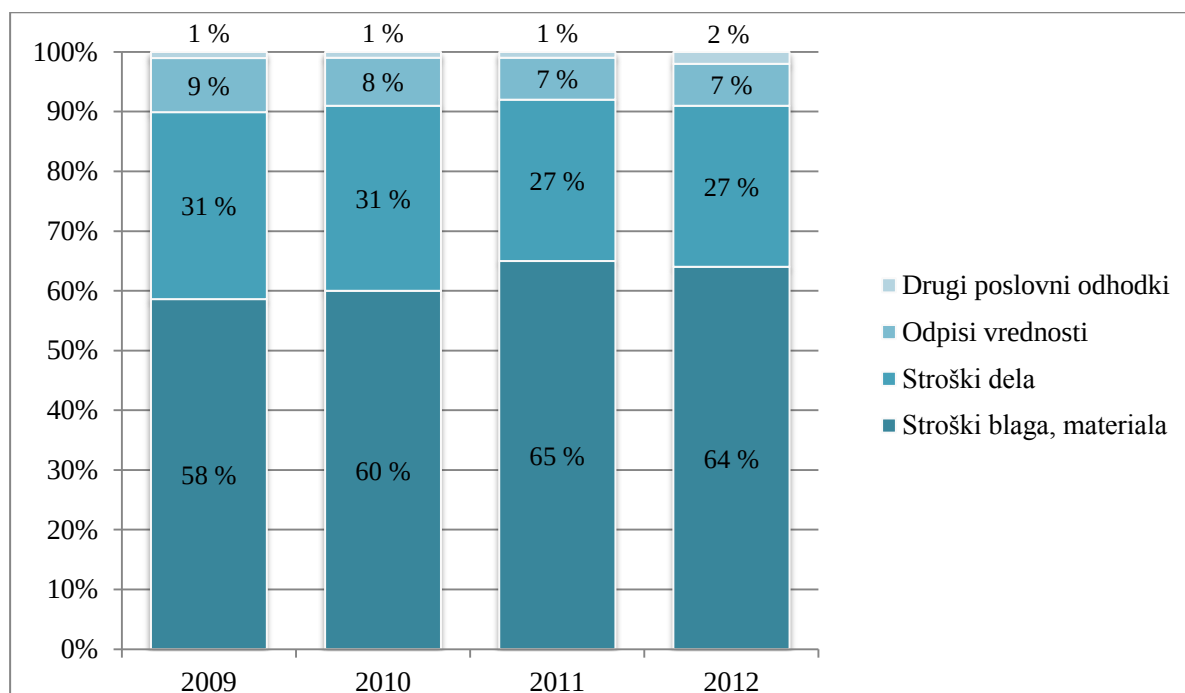
	2009	2010	2011	2012
Prihodki od prodaje	111,410	125,532	154,617	155,874
Poslovni odhodki	118,057	133,987	161,821	168,042
EBIT	-6,815	1,683	5,032	-3,370
EBITDA	3,411	11,585	15,039	9,229
Čisti poslovni izid	-9,766	-2,780	1,310	-15,082

Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2010–2012.

Tabela 3 prikazuje donosnost poslovanja podjetja Unior v letih po sprejetju protikriznih ukrepov in njihovega izvajanja. Leta 2009 je podjetje imelo izgubo 9,8 milijona evrov. Leta 2010 so imeli manjšo izgubo dobička, in sicer za 2,8 milijona evrov. Leto 2011 je prineslo pozitiven dobiček, ki je znašal 1,3 milijona evrov. Izboljšanje poslovanja podjetja je do leta 2011 povezano s povečanjem prihodkov od prodaje skozi enako obdobje ter z zaostankom rasti stroškov glede na rast kosmatega donosa. Leto 2012 je prineslo izgubo v dobičku za 15,1 milijona evrov, kljub povečanju prihodkov od prodaje. Razlog za izgubo lahko najdemo v slabitvah premoženja podjetja. Te so bile povezane s slabitvami terjatev do povezane grške družbe. Pri naložbah je prišlo do slabitve delnic banke, ki je del družbe Unior (Cveblar, 2013).

Rezultat iz poslovanja (EBIT), ki je bil leta 2009 negativen, se je po tem letu začel izboljševati. Leta 2010 je znašal 1,7 milijona evrov, leta 2011 pa 5 milijonov evrov. Leta 2012 so zabeležili negativen rezultat poslovanja (-3,4 milijona evrov), kljub povečanju prihodkov iz poslovanja. Poslovni odhodki so se leta 2010 zvišali na 134 milijonov evrov, kar je 13,5 % zvišanje v primerjavi z letom 2009. Leta 2011 so se povečali za 21 % in so znašali 161,8 milijona evrov. Leta 2012 so znašali 168 milijonov evrov, kar je 3,8 % povečanje glede na preteklo leto. Povečanje poslovnih prihodkov v vseh letih je bilo povezano s povečanjem prihodkov od prodaje. Struktura odhodkov glede na vrsto se je v letih minimalno spreminjala, kot kaže Slika 17.

Slika 17: Struktura poslovnih odhodkov po sprejetju ukrepov



Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2010–2012.

Stroški blaga in materiala so se leta 2010 povečali za 17,7 % s 68,8 na 80,9 milijona evrov. Leta 2011 so bili višji za 30 % in so znašali 105,2 milijona evrov. Prav tako so se povečali leta 2012 za 3 % in so znašali 108,3 milijona evrov (Priloga 4). V strukturi skupnih odhodkov so stroški blaga in materialov povečali svoj delež leta 2011. Povečanje v stroških blaga in storitev je povezano s povečanjem proizvodnje in povišanjem cen. Stroški dela so bili leta 2010 večji za 10 % (Priloga 4) in so znašali 40,8 milijona evrov. Leta 2011 so šteli 44,4 milijona evrov, kar je pomenilo 8,8 % povečanje. Le 0,5 % povečanje stroškov dela so zabeležili leta 2012. Glavni razlog za povečanje stroškov dela po letu 2009 je bil večji obseg proizvodnje, prenehanje skrajšanega delovnika in ponovno uvedeno nadurno delo. V strukturi poslovnih odhodkov, kot prikazuje Slika 17, so stroški dela ohranili isti delež v letih 2009 in 2010 ter zmanjšali svoj skupni delež na 27 % v letih 2011 in 2012.

Neto finančni odhodki so se leta 2010 povečali za 2,4 milijona evrov in so obsegali 6,1 milijona evrov. Razlog za povečanje je bilo zmanjšanje finančnih prihodkov za 2,9 milijona evrov in finančnih odhodkov za 0,5 milijona evrov. Razlogi za to so bili neizplačila dobičkov, manjše prejete dividende in zadolženost. Leta 2011 so obsegali 4,1 milijona evrov, kar je bilo zmanjšanje za 2 milijona evrov glede na preteklo leto zaradi povečanja finančnih prihodkov za 6,7 milijona evrov in finančnih odhodkov za 4,6 milijona evrov (Unior d.d., 2010–2012).

Finančni prihodki leta 2011 so se povečali zaradi prodaje deleža v družbi Štore Steel, d. o. o. Finančni odhodki so se povečali zaradi oslabitve finančnih naložb v družbi Starkom, d. o. o., in Rimske Terme, d. o. o. (Unior d.d., 2011). Leta 2012 so neto finančni odhodki obsegali

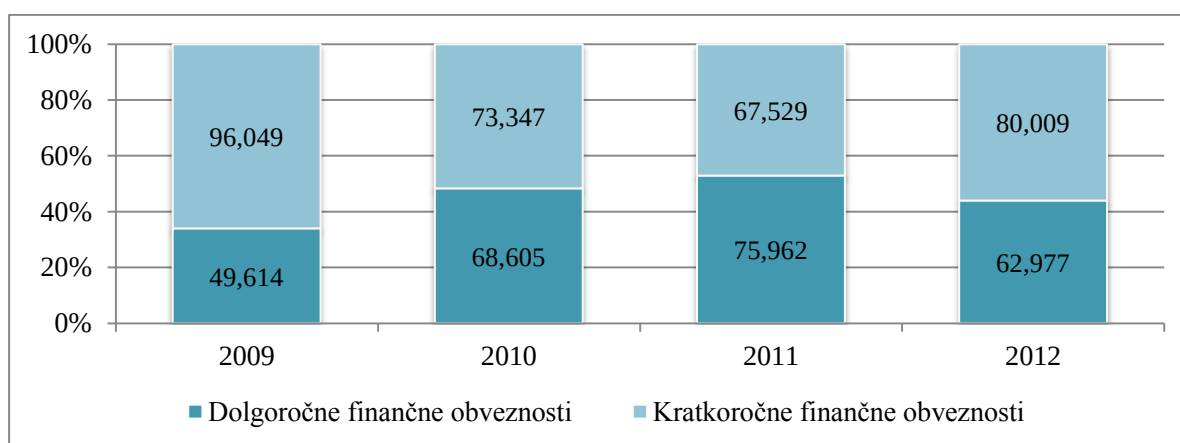
11,7 milijona evrov. Odpisi vrednosti finančnih naložb so povzročili 6 milijonsko izgubo v evrih. Pri finančnih prihodkih ni bilo zaslediti pozitivnih učinkov kot leta prej. Unior leta 2013 načrtuje prestrukturiranje na področju organiziranosti in poslovanja. Glavni cilji so združitev programa Odkovki in Sinter za doseganje boljše racionalizacije stroškov, prodaja do 20 milijonov evrov neuporabnih zemljišč in združitev lastnih družb v holding (Piano, 2012).

6.3 Analiza financ in naložb po sprejetju ukrepov

Skupna sredstva podjetja Unior so se leta 2010 povečala za 17,8 milijona evrov, leta 2011 pa za 16,1 milijona evrov. Leta 2012 so se skupna sredstva znižala za 13,6 milijona evrov. Dolgoročna sredstva so se leta 2010 povečala za 14,4 milijona evrov, leta 2011 pa za 0,7 milijona evrov. Znižala so se leta 2012, in sicer za 9,1 milijona evrov. Enako je bilo pri kratkoročnih sredstvih, ki so se leta 2010 zvišala za 3,4 milijona evrov in leta 2011 za 15,4 milijona evrov. Leta 2012 so se znižala za 4,5 milijona evrov (Unior d.d., 2010–2012).

Kapital podjetja se je leta 2010 povečal za 11 % in je znašal 118,6 milijona evrov. Leta 2011 je kapital znašal 121,5 milijona evrov, kar je pomenilo povečanje za 2,9 milijona evrov glede na preteklo leto. Povečal se je zaradi dokapitalizacije in prevrednotenja zemljišč. Leta 2012 se je zmanjšal iz 121,5 milijona na 107,1 milijona evrov. Razlog za zmanjšanje je bila 15,1 milijonska izguba iz poslovanja (Unior d.d., 2010–2012). Finančne obveznosti so se leta 2010 zmanjšale za 3,7 milijona evrov. Leta 2011 so se povečale za 1,5 milijona evrov zaradi povečanja obveznosti do bank za najeta posojila. Do zmanjšanja finančnih obveznosti je spet prišlo leta 2012, in sicer za pol milijona evrov, kar je bila posledica zmanjšanja obveznosti do bank. Slika 18 prikazuje strukturo finančnih obveznosti po sprejetju ukrepov v podjetju Unior.

Slika 18: Struktura finančnih obveznosti po sprejetju ukrepov (v milijon EUR)



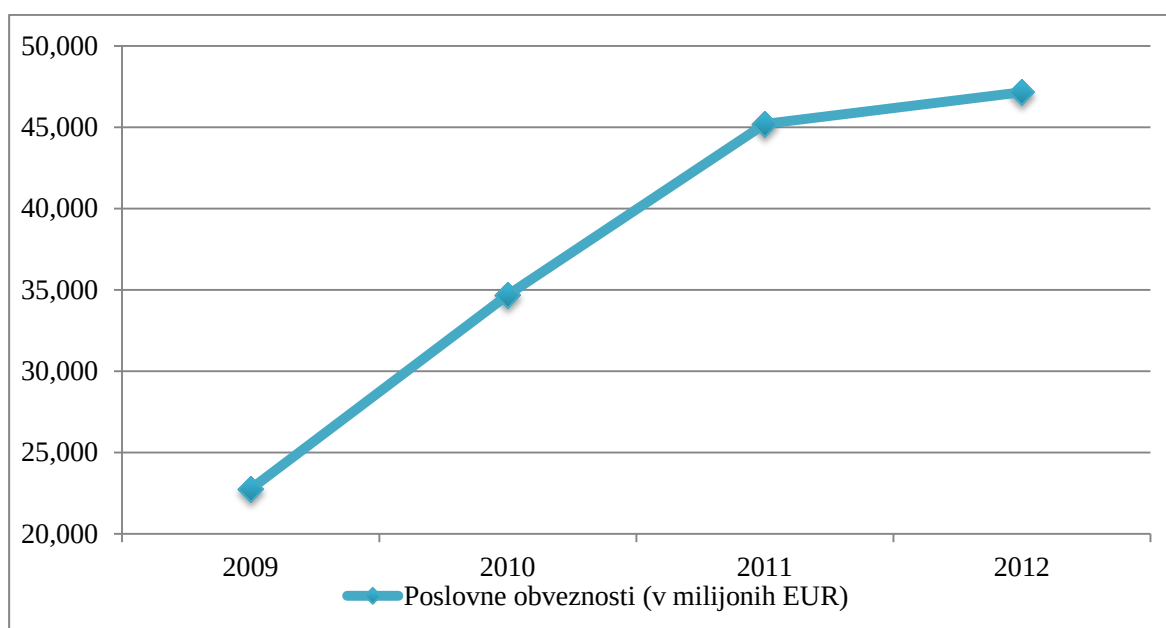
Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2010–2012.

Dolgoročne finančne obveznosti so se zviševale vse do leta 2011. Leta 2010 so se povečale za 19 milijonov evrov in leta 2011 za 7,4 milijona evrov. Leta 2010 so predstavljala 48 %, leta 2011 pa 53 % vseh finančnih obveznosti. Dolgoročne finančne obveznosti so se leta 2012

zmanjšale za 13 milijonov evrov in so predstavljale 45 % vseh finančnih obveznosti. Kratkoročne finančne obveznosti so se gibale nasprotno kot dolgoročne. Do leta 2011 so se zniževale, nato pa so se zvišale. Leta 2010 so bile za 22,7 milijona evrov nižje, kot leto prej, leta 2011 za 5,8 milijona evrov, leta 2012 pa so se zvišale za 12,5 milijona evrov.

Slika 19 prikazuje gibanje poslovnih obveznosti po sprejetju ukrepov v podjetju. Vidimo lahko konstantno povečanje poslovnih obveznosti skozi zajeto obdobje. Leta 2010 so znašale 34,7 milijona evrov, kar je bilo 52,5 % povečanje glede na leto prej. Leta 2011 so se povečale za 10,5 milijona evrov oziroma za 30,3 %. Razlogi za povečanje so v prilagojenem obsegu proizvodnje zaradi posameznih ukrepov in večjem številu nabav. Tudi leta 2012 so se poslovne obveznosti povečale za 4,3 % in so znašale 47,1 milijona evrov. Povečale so se kljub slabi likvidnosti. Obveznosti do dobaviteljev so bile kljub povečanju poravnane v enakih rokih kot pretekla leta. Podaljševanje rokov je bilo izvedeno po dogovoru z dobavitelji. Zamud pri plačilih ni bilo.

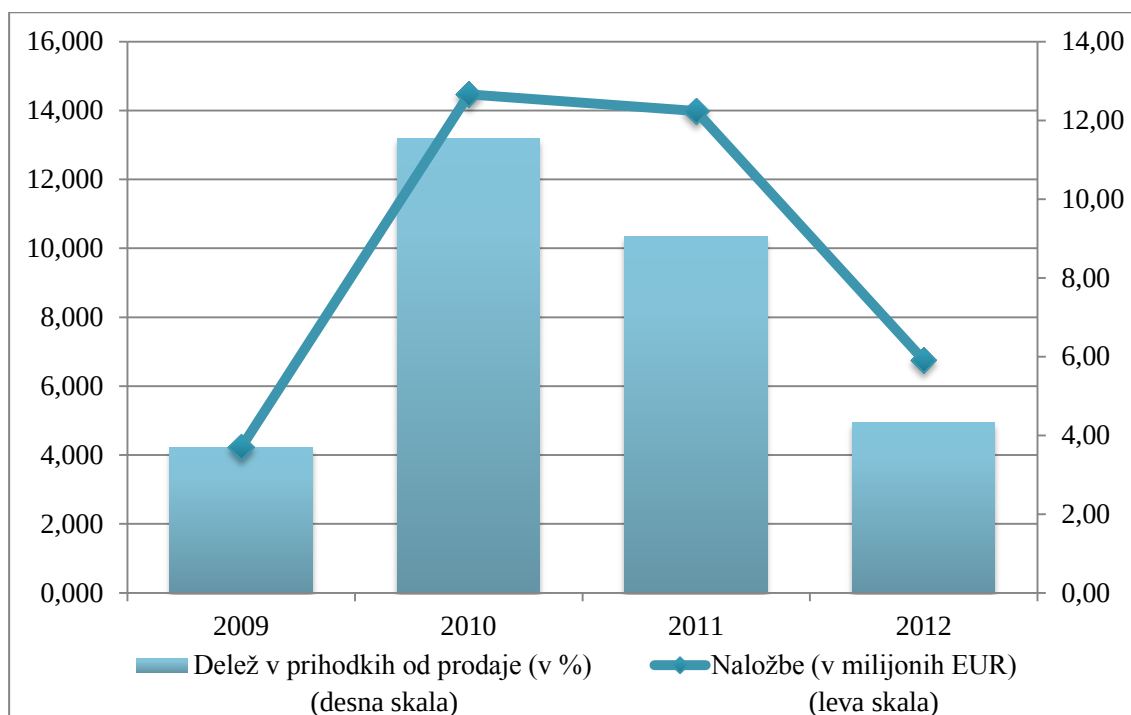
Slika 19: Poslovne obveznosti po sprejetju ukrepov (v milijon EUR)



Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2010–2012.

Leta 2010 je v podjetju Unior oživel vlaganje v nove investicije, ki je prineslo veliko boljše prodajne rezultate. Slika 20 prikazuje naložbe po letu 2008, ko so bili sprejeti prvi ukrepi omejevanja naložb. Leta 2010 so v podjetju izvedli za 14,5 milijona evrov naložb, kar je bilo povečanje za 10,3 milijona evrov v naložbah. Leta 2011 so nadaljevali z vlaganji v nove investicije. Izvedli so za 14 milijonov evrov naložb, kar je bilo za pol milijona evrov manj glede na prejšnje leto. Leta 2012 so zmanjšali vlaganja v nove investicije zaradi situacije v gospodarstvu. Naložbe so se zmanjšale za 7,2 milijona evrov.

Slika 20: Naložbe in njihov delež v prihodkih od prodaje po sprejetju ukrepov (v milijon EUR)



Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2010–2012.

Največje naložbe leta 2010 so bile izgradnja hotela v Zrečah in tekaškega poligona na Rogli, razvoj nove kovaške linije UK 32 in razvojni projekt Fokks. Za izgradnjo hotela so namenili 4,4 milijona evrov, 25 % financiranja je prišlo iz nepovratnih sredstev EU. Polovico sredstev namenjenih za izgradnjo tekaškega poligona na Rogli je prispevala EU, za drugo polovico je Unior namenil 1,3 milijona evrov. Za novo kovaško linijo namenjeno boljši zmogljivosti kovanja ojníc so odšteli 1,1 milijona evrov. Za razvoji projekt Fokks so v podjetju namenili 410 tisoč evrov. V istem letu so 4,4 milijona evrov namenili za nakupe lastniških deležev in dokapitalizacije. Dokapitalizirali so Unidal, d. o. o., na Hrvaškem, Štore Steel, d. o. o., Sinter, d. o. o., v Srbiji ter Rimske Toplice, d. o. o. Odkupili so tudi deleže v družbah Unior Components a. d. v Srbiji in Unior Australia Tool Co. PTY Ltd v Avstraliji. Ob upoštevanju ukrepov odprodaje naložb so prodali svoj delež v družbi Zlati Grič, d. o. o. (Unior d.d., 2010).

Glavne naložbe leta 2011 v osnovna sredstva so zajemale rezkalne in CNC stroje za izdelavo ročnih orodji in obdelavo odkovkov, 3D stroji v programu Sinter in avtomatizirana linija VDE v programu Ročno orodje. Največja naložba je bila dokončanje hotela Atrij v Zrečah, za katero so namenili 4,9 milijona evrov (Unior d.d., 2011). V istem letu so dokapitalizirali družbo Sintera a. d. v Srbiji. Odkupili so lastniške deleže družbe Unior Savjetovanje, d. o. o., v Bosni. Na domačem trgu pa Rogla Investicije, d. o. o., in RC Simit, d. o. o. Odprodali so naložbe v podjetjih, katerih dejavnost ni neposredno povezana z Uniorjem. Prodan je bil 25,1 % delež v družbi Štore Steel, d. o. o., in 25 % delež družbe Unior Formingtools v Srbiji.

Leta 2012 so vložili sredstva v postavitve dveh novih kovaških linij v Kovačnici in obdelovalni center za obdelavo odkovkov. Največji naložbi sta bili stiskalnica za hladno kovanje v programu Ročno orodje in dokončanje tekaškega poligona na Rogli, ki je bil končan. Projekt izgradnje hotela Atrij v Zrečah je bil končan (Unior d.d., 2012). S konverzijo terjatev so dokapitalizirali družbi Unior France S.A.S. in Unior Bionic, d. o. o. Dokapitalizirali so tudi družbo Unior Italia S.r.l. ter pridobili 70 % delež Madžarske družbe Enerometall Kft. Tudi v tem letu je prišlo do prodaje deležev, in sicer 25 % deleža družbe Unior Formintools, d. o. o., v Srbiji.

SKLEP

V magistrskem delu sem poskušal ugotoviti, kako je finančno gospodarska kriza vplivala na poslovanje v podjetju Unior. S primerjalno analizo sem raziskal posamezna področja poslovanja, finančno stanje in donosnost poslovanja podjetja v obdobju krize. Najprej sem hotel prikazati poslovanje podjetja ob prihodu krize med letoma 2008 in 2009, nato pa ukrepe, ki jih je vodstvo sprejelo za obvladovanje krize. Na koncu sem analiziral še poslovanje podjetja po sprejetju ukrepov, pri čemer me je zanimala njihova učinkovitost. Pri ugotovitvah je zelo pomembno upoštevati finančno gospodarsko stanje v svetovnem in evropskem gospodarstvu, zlasti v avtomobilski industriji, zato sem opisal, kako je kriza nastala in kako se je prenesla s finančnega na realni sektor.

Finančno gospodarska kriza je nastala zaradi poka nepremičninskega balona v ZDA. Mnogo drugorazrednih hipotekarnih kreditov je propadlo, kar je ohromilo finančni sektor in gospodarstvo. Globalni finančni sektor je zajela nelikvidnost. Zaradi nezaupanja si banke niso več posojale sredstev med seboj, kar je povzročilo propad nekaterih bank. Zaradi globalizacije in povezanosti finančnih trgov se je kriza prelevila v globalno gospodarsko krizo. Dosegla je tudi Evropo in njena gospodarstva. Gospodarska rast se je znižala tudi v Nemčiji, ki ima vodilno gospodarstvo v Evropi in spada med največje izvoznice sveta. Njena avtomobilska industrija je bila ohromljena, kar je negativno vplivalo na mnoga industrijska podjetja.

Podjetje Unior ni bilo imuno na krizo v avtomobilski industriji. Glavni nemški avtomobilski proizvajalci so zmanjšali svoj obseg poslovanja, kar je pomenilo manj naročil za njihove dobavitelje. Unior ustvari največ prihodkov na nemškem avtomobilskem trgu, zato je kriza v avtomobilski industriji vplivala na njihovo poslovanje. Kriza se je v podjetju začela kazati že leta 2008, saj so naročniki odpovedovali svoja naročila v programih, povezanih z avtomobilsko industrijo. Leta 2009 so v podjetju zabeležili padec prihodkov od prodaje in zato padec uspešnosti poslovanja. Padec so doživeli na vseh trgih poslovanja in v vseh lastnih proizvodnih programih. Postavljeno hipotezo, ki pravi, da je kriza negativno vplivala na poslovanje in dobiček podjetja sem potrdil z analizo poslovanja. Zaradi padca v prihodkih od prodaje so v podjetju zmanjšali proizvodnjo in nabave. Donosnost poslovanja je bila leta 2009 negativna. Prišlo je do odpuščanja zaposlenih in omejevanja naložb v nova sredstva.

Zaradi stanja v svetovnem gospodarstvu so v podjetju že leta 2008 začeli pripravljati protikrizne ukrepe in načine obvladovanja vplivov krize. Glavni izmed teh so bili zmanjševanje obsega proizvodnje in stroškov dela, omejevanje naložb in nabav, skrajšanje delovnika zaposlenih na 36 in 32 ur ter odpuščanje delavcev. Izvajanje ukrepov se je dogajalo tudi v naslednjih letih po njihovem sprejetju. Podjetje je strmelo k pridobitvi novih strateško pomembnih kupcev in okrepitvi odnosov z obstoječimi kupci.

Po sprejetju ukrepov se je poslovanje podjetja izboljšalo. Prihodki od prodaje so se v letih 2010 in 2011 povečali na vseh trgih poslovanja. Zaradi naraslega števila naročil so povečali obseg proizvodnje. Čisti poslovni izid se je leta 2010 in 2011 izboljšal vse do pozitivnih števil. Stanje potrjuje drugo hipotezo, ki sem jo zastavili v uvodnem delu, ki pravi, da so ukrepi pomagali pri obvladovanju krize v podjetju in izboljšali njegovo poslovanje. Poudariti je treba, da je vodstvo podjetja želelo primarno zavarovati denarni tok ter zagotoviti plačilno sposobnost do bank in poslovnih partnerjev. Sekundarno se je osredotočilo na dobičkonosnost in povečanje poslovanja.

Poslovanje in dobičkonosnost podjetja se je leta 2012 spet poslabšalo. Podjetje je uspešno izvajalo vse zastavljene ukrepe, vendar stanje v evropskem gospodarstvu ni pustilo popolnega okrevanja v poslovanju podjetja. Zelo pomembno dejstvo je odvisnost Uniorja od stanja v avtomobilski industriji v evroobmočju, zlasti na nemškem avtomobilskem trgu. Leta 2012 se bruto družbeni proizvod v evroobmočju znižal, svetovna gospodarska rast pa je bila upočasnjena. Prodaja osebnih vozil se je povečala povsod po svetu razen v Evropski uniji. Največje znižanje prodaje je bilo zabeleženo v Španiji, Franciji in Nemčiji, kar je vplivalo na poslovanje Uniorja, saj so dobili manj naročil iz najpomembnejših trgov.

Spremenjeno tržno okolje je zahtevalo finančno prestrukturiranje podjetja Unior. Leta 2012 so za izvajalca izbrali družbo PricewaterhouseCoopers, ki z oblikovanjem finančnih in poslovnih ukrepov pomaga pri doseganju pozitivnega denarnega toka, boljšega poslovanja ter dolgoročnega razvoja podjetja Unior. Glede na stanje na trgih so v podjetju uvedli hitre ukrepe, kot so ustavitev manj pomembnih investicij, dezinvestiranje in iskanje rezerv. V podjetju se trenutno posvečajo uspešnosti poslovanja in zaposlenim s spodbujanjem inovativnosti in vodenju projektov. Združitev programa Sinter in Odkovki predstavlja primer povečanja učinkovitosti in donosnosti poslovanja. S podpisom generalne pogodbe o finančnem prestrukturiranju in dogovorom si je Unior zagotovil stabilen denarni tok do leta 2019, ki zagotavlja dolgoročno poslovno stabilnost in doseganje zastavljenih ciljev poslovanja v prihodnosti. Denarni tok bo v naslednjih letih zmanjšal zadolženost podjetja in omogočil ponovno možnost investiranja in razvoja.

Menim, da je podjetje Unior izbralo pravo pot pri prvotnem oblikovanju ukrepov za sanacijo kriznih vplivov. Varovanje denarnega toka in zagotavljanje likvidnosti je zelo pomembno v času nestabilnosti na globalnih trgih. Iskanje poslovnih rešitev na drugih trgih in zmanjšanje odvisnosti od avtomobilске industrije sta bila tudi pomembna ukrepa preučevanega podjetja. Kot kažejo razmere v svetovnem gospodarstvu, finančno gospodarske krize še ni konec.

Dokapitalizacije finančnih institucij in uvedba varčevalnih ukrepov v posameznih državah tvorijo nestabilno poslovno okolje. Podjetja, ki so odvisna od posameznih okuženih trgov se morajo konstantno razvijati in iskati rešitve drugje na rastočih trgih. Najprej pa morajo zagotoviti lastno likvidnost poslovanja in varovanje denarnih tokov.

LITERATURA IN VIRI

1. ACEA - European Automobile Manufacturers Association. (2009). European automobile industry report. Najdeno 10. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.acea.be/images/uploads/files/20090519_ACEA_Industry_Report09FULL.pdf
2. ACEA - European Automobile Manufacturers Association. (2012). The Automobile industry pocket guide. Najdeno 10. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.acea.be/uploads/publications/ACEA_POCKET_GUIDE_2012_UPDATED.pdf
3. Baily, M. N., Litan, R. E., & Johnson, M. S. (2008). The Origins of the Financial Crisis. *Fixing Finance series*, (3), 42.
4. Banka Slovenije (2009). Poročilo o finančni stabilnosti, maj 2009. Najdeno 12. aprila 2013 na spletnem naslovu <https://www.bsi.si/publikacije-in-raziskave.asp?MapaId=285>
5. Berend, I. T. (2013). *Europe in Crisis: Bolt from the Blue?*. Oxton: Routledge.
6. Berk, A., Peterlin, J., & Ribarič, P. (2005). *Obvladovanje tveganja*. Ljubljana : GV Založba, str. 280.
7. Boncelj, G. (2012, 16. november). Avtomobilska industrija sredi krize – ustavitve proizvodnje. *Delo*. Najdeno 17. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/druzba/na-kolesih/avtomobilska-industrija-sredi-krize-ustavitve-proizvodnje.html>
8. Calverley, J.P. (2009). *When Bubbles Burst: Surviving the Financial Fallout*. London: Nicholas Brealey Publishing.
9. Ciro, T. (2012). *The Global Financial Crisis: Triggers, Responses and Aftermath*. Franham: Ashgate Publishing Limited.
10. Commodity price risk. V *Investopedia*. Najdeno 10. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.investopedia.com/terms/c/commodity-price-risk.asp>
11. Cvelbar, M. (2013, 30. marec). Unior predvsem zaradi slabitev lani s 15 milijonov evrov izgube. *Finance.si*. Najdeno 22. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8337253/Unior-predvsem-zaradi-slabitev-lani-s-15-milijonov-evrov-izgube>
12. Demirgüç-Kunt, A., Evanoff, D., & Kaufman, G. (2011). *The International Financial Crisis: Have the Rules of Finance Changed?*. London: World Scientific.
13. Dernovšek, I. (2009, 3. januar). Finančna kriza prihaja: Leto 2009 ne bo prav nič rožnato. *Dnevnik*. Najdeno 13. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/slovenija/v-ospredju/1042233647>
14. Dubrovski, D. (2004). *Krizni Management in Prenova Podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
15. European Commission. (2009a). Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses. Najdeno 16. februarja 2013 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication15887_en.pdf

16. European Commission. (2008). Economic Forecast Autumn 2008. Najdeno 20. februarja 2013 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication13290_en.pdf
17. European Commission. (2009b). European Economic Forecast - autumn 2009. Najdeno 20. februarja 2013 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication16055_en.pdf
18. Ewing, J. (2009, 7. maj). Car-Scrapping Plans -- Germany's Lessons. *Spiegel Online*. Najdeno 20. aprila na spletnem naslovu <http://www.spiegel.de/international/business/cash-for-clunkers-car-scrapping-plans-germany-s-lessons-a-623362.html>
19. Finančno ministrstvo ZDA z novimi ukrepi proti hipotekarni krizi. (2010). Najdeno 10. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/poslovni/novice/1042348108>
20. Finančno tveganje (2009a). V *Finančni slovar*. Najdeno 5. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.financnislovar.com/definicije/financno-tveganje.html>
21. IMF. (2010, oktober). Global Financial Stability Report: Sovereigns, Funding, and Systemic Liquidity. Najdeno 10. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.imf.org/External/Pubs/FT/GFSR/2010/02/pdf/text.pdf>
22. Jemec, G. (2009, 25. maj). Krizni management - nujni odgovor na posledice krize. *Finance.si*. Najdeno 1. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://blogi.finance.si/blog?id=18&post=290>
23. Jickling, M. (2009, 29. januar). *Causes of the Financial Crisis*. Washington, DC: Congressional Research Service R40173.
24. Joint Center for Housing Studies. (2008). The State of the Nation's Housing 2008. *Harvard University*. Najdeno na 20. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.jchs.harvard.edu/sites/jchs.harvard.edu/files/son2008.pdf>
25. Kaminsky, G. L., & Reinhart C. M. (1999). *Twin Crises: The Causes of Banking and Balance of Payments Crises*. The American Economic Review.
26. Karasavoglou, A., & Polychronidou, P. (2014). *Economic Crisis in Europe and the Balkans: Problems and Prospects*. London: Springer.
27. Kast, R., & Lapied, A. (2006). *Economics and Finance of Risk and of the Future*. London: Wiley Finance.
28. Kenneth et al. (2010). *The Squam Lake Report: Fixing the Financial System*. Woodstock: Princeton University Press.
29. Keršič, D. (2011, 30. maj). Osem komponent uspešnega poslovnega preobrata. *Finance*. Najdeno 15. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/313602/Osem-komponent-uspe-%25C5%25A1nega-poslovnega-preobrata>
30. Kovač, B. (2007). Lekcija globalnih financ: ogroža nas tako krhkost kapitalizma kot neodgovornost politike, da poišče svoje rešitve. *Mladina*, (34), 37.
31. Krugman, P. R. (2009). *Vrnitev ekonomike depresije in kriza leta 2008*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Larson, M. D. (2007, 19. julij). How Federal Regulators, Lenders and Wall Street Created America's Housing Crisis. Nine Proposals for a Long-Term Recovery. *Weiss Research*,

- Inc.* Najdeno 21. februarja 2013 na spletnem naslovu http://www.weissresearchissues.com/Images/whitepaper/Housing_white_paper.pdf
33. Mencinger, J. (2011, 31. december). Smo na začetku, na sredi ali na koncu?. *Objektiv*. Najdeno 22. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/objektiv/komentarji-in-mnenja/1042499094>
 34. Morici, P. (2009, 12. marec). Causes of and Cures for the Economic Crisis. *Seeking Alpha*. Najdeno 22. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://seekingalpha.com/article/125478-causes-of-and-cures-for-the-economic-crisis>
 35. Možina et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
 36. Mrak, M. (2002). *Mednarodne finance*. Ljubljana: GV založba.
 37. *Največji padec prodaje v zadnjih 15 letih*. (2009, 15. januar). Najdeno 14. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.avto-magazin.si/novice/eu-najvecji-padec-prodaje-v-zadnjih-15-letih/>
 38. *Nekateri protikrizni ukrepi v obdobju 2008-2011*. Najdeno 11. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://kr-og.sta.si/2012/01/nekateri-protikrizni-ukrepi-v-obdobju-2008-2011/>
 39. Newfarmer, R., & Gamberoni, E. (2009, 4. marec). Trade protection: Incipient but worrisome trends. *Voxeu*. Najdeno 20. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.voxeu.org/article/trade-protection-incipient-worrisome-trends>
 40. NLB d.d. (2009). Letno poročilo podjetja NLB d.d. Ljubljana: NLB d.d.
 41. Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 42. *Osnovne gospodarske informacije o Nemčiji*, Najdeno 5. marca 2013 na spletnem naslovu <http://berlin.embassy.si/index.php?id=234>
 43. Peterlin, J. (2005). *Obvladovanje finančnih tveganj*. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
 44. Piano, B. (2012, 14. december). Unior se pripravlja na velike spremembe. *Delo*. Najdeno 22. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/unior-se-pripravlja-na-velike-spremembe.html>
 45. Piano, B. (2011, 14. december). Zreški Unior na poti stare slave. *Delo*. Najdeno 22. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/zreski-unior-na-poti-stare-slave.html>
 46. Prašnikar, J. (1992). *Sanacija podjetja*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
 47. *Predstavitev družbe*. Najdeno 5. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.unior.si/predstavitev-druzbe>
 48. *Program Odkovki*. Najdeno 5. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.unior.si/program-odkovki>
 49. *Program Ročno orodje*. Najdeno 5. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.unior.si/program-rocno-orodje>

50. *Program Sinter*. Najdeno 5. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.unior.si/program-sinter>
51. *Program Strojna oprema*. Najdeno 5. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.unior.si/program-strojna-oprema>
52. *Program Turizem*. Najdeno 5. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.unior.si/program-turizem>
53. Pustatičnik, I. (2007). Obvladovanje tveganj v nefinančnih organizacijah. *Revizor*, 18(2), 47–64.
54. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Ramić, E. (2010, 11. september). Zakaj je prišlo do svetovne finančne krize (2007 – 2010)? *Razne Ekonomije*. Wordpress. Najdeno 23. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://predstavitev.wordpress.com/2010/09/11/zakaj-je-pri/>
56. Recesija (2009b). V *Finančni slovar*. Najdeno 29. septembra. 2013 na spletnem naslovu <http://www.financnislovar.com/definicije/recesija.html>
57. Roubini, N. (2011, 19. september). How to Prevent a Depression. *Slate*. Najdeno 25. novembra 2013 na spletnem naslovu http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2011/09/how_to_prevent_a_depression.html
58. Roubini, N. (2008, 20. oktober). Od zloma finančnih trgov do svetovne krize. *Delo*. Najdeno 9. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/arhiv/od-zloma-financnih-trgov-do-svetovne-krize.html>
59. Rupnik, K., & Berk Skok, A. (2009). Geneza in reševanje sedanje finančne krize. *Bančni vestnik*, 58(1/2), 50–55.
60. Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2002). *Ekonomija*. Ljubljana: GV založba.
61. Služba Vlade RS za evropske zadeve. Ukrepi Evropske unije proti finančni in gospodarski krizi. Najdeno 10. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.arhiv.svrez.gov.si/si/teme_in_projekti/izhod_iz_krize/aktivno_proti_financi_in_gospodarski_krizi/
62. Strašek, S. (2009) *Ekonomska politika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
63. Sun, W., Stewart, J., & Pollard, D. (2011). *Corporate Governance and the Global Financial Crisis*. Cambridge: Cambridge University Press.
64. Štiblar, F. (2008). *Svetovna kriza in Slovenci : kako jo preživeti?*. Ljubljana: Založba ZRC.
65. Tržno tveganje (2009c). V *Finančni slovar*. Najdeno 29. septembra. 2013 na spletnem naslovu <http://www.financnislovar.com/definicije/trzno-tveganje.html>
66. Umar. (2009). Poročilo o razvoju 2009. Najdeno 4. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2009/por2009.pdf
67. Unior d.d. (2007). Letno poročilo podjetja Unior d.d. Zreče: Unior d.d.
68. Unior d.d. (2008). Letno poročilo podjetja Unior d.d. Zreče: Unior d.d.
69. Unior d.d. (2009). Letno poročilo podjetja Unior d.d. Zreče: Unior d.d.
70. Unior d.d. (2010). Letno poročilo podjetja Unior d.d. Zreče: Unior d.d.
71. Unior d.d. (2011). Letno poročilo podjetja Unior d.d. Zreče: Unior d.d.

72. Unior d.d. (2012). Letno poročilo podjetja Unior d.d. Zreče: Unior d.d.
73. Wolf, M. (2010). *Fixing Global Finance*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
74. Varoufakis, Y. (2011). *The Global Minotaur: America, the True Origins of the Financial Crisis and the Future of the World Economy*. London: Zed Books Ltd.
75. VDA *Jahresbericht 2009*. Najdeno 10. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.vda.de/de/publikationen/publikationen_downloads/detail.php?id=636
76. VDA *Jahresbericht 2013*. Najdeno 10. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.vda.de/de/publikationen/publikationen_downloads/detail.php?id=1182
77. *Zgodovina*. Najdeno 2. marca 2013 na spletnem naslovu: <http://www.unior.si/zgodovina>
78. Žibret, B. (2011, 4. januar). Velika slovenska podjetja so prezadolžena. *Dnevnik*. Najdeno 15. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/posel/novice/1042414550>
79. Žužek, A. (2012, 26. oktober). Droste: Če bomo čakali, se bo kriza poglobljala. *Planet Siol*. Najdeno 17. aprila 2013 na spletnem naslovu http://www.siol.net/novice/rubrikon/siolov_intervju/2012/10/christof_droste.aspx

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Stroški dela podjetja Unior, d. d., v obdobju 2007–2009	2
Priloga 2: Struktura osnovnih sredstev podjetja Unior, d. d., v letih 2007 in 2008	2
Priloga 3: Struktura osnovnih sredstev podjetja Unior, d. d., v letih 2008 in 2009	3
Priloga 4: Struktura poslovnih odhodkov podjetja Unior, d. d., v obdobju 2009–2012 (v tisoč evrih)	4

Priloga 1: Stroški dela podjetja Unior, d. d., v obdobju 2007–2009

Tabela 1: Stroški dela podjetja Unior, d. d., v obdobju 2007–2009

	2007	2008	2009
Stroški dela	45.379.259	44.900.748	37.054.955

Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2007- 2009

Priloga 2: Struktura osnovnih sredstev podjetja Unior, d. d., v letih 2007 in 2008

Tabela 2: Struktura osnovnih sredstev podjetja Unior, d. d., v letih 2007 in 2008

	31.12.2007	%	31.12.2008	%	Indeks 08/07
Dolgoročna sredstva	146.815.822	55,9	178.803.781	59,0	12,8
Kratkoročna sredstva	114.630.907	43,6	123.595.148	40,8	107,8
Kratkoročne AČR	1.189.637	0,5	710.633	0,2	59,7
Sredstva	262.636.365	100	303.109.562	100	115,4

Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2008

Priloga 3: Struktura osnovnih sredstev podjetja Unior, d. d., v letih 2008 in 2009

Tabela 3: Struktura osnovnih sredstev podjetja Unior, d. d., v letih 2008 in 2009

	31.12.2008	%	31.12.2009	%	Indeks 09/08
Dolgoročna sredstva	180.010.139	59,4	185.895.572	65,0	103,3
Kratkoročna sredstva	122.388.790	40,4	99.530.228	34,8	81,3
Kratkoročne AČR	710.633	0,2	379.823	0,2	53,4
Sredstva	303.109.562	100	285.805.623	100	93,3

Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2009

Priloga 4: Struktura poslovnih odhodkov podjetja Unior, d. d., v obdobju 2009–2012 (v tisoč evrih)

Tabela 4: Struktura poslovnih odhodkov podjetja Unior, d. d., v obdobju 2009–2012 (v tisoč evrih)

	2009	2010	2011	2012
Stroški blaga, materiala	68.815	80.961	105.245	108.296
Stroški dela	37.055	40.779	44.357	44.594
Odpisi vrednosti	10.977	10.543	10.007	12.599
Drugi poslovni stroški	1.210	1.705	2.212	2.552
Poslovni odhodki	118.057	133.987	161.821	168.042

Vir: Unior d.d., Letno poročilo podjetja Unior d.d., 2009- 2012