

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEGIJA IN NAČINI REŠEVANJA IZBRANEGA
HOTELSKEGA PODJETJA V KRIZI**

Ljubljana, julij 2015

MITJA MATJAC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Mitja Matjac, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Strategija in načini reševanja izbranega hotelskega podjetja v krizi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim.

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 9. 7. 2015

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV KRIZE IN UREPI ZA REŠEVANJE PODJETJA V KRIZI	4
1.1 Vrste in značilnosti kriz v podjetju	4
1.2 Vzroki in dejavniki krize	7
1.2.1 Zunanji dejavniki krize	8
1.2.2 Notranji dejavniki krize	9
1.2.3 Povod krize	9
1.3 Načini in poti reševanja podjetij, ki so zašla v krizo	9
1.3.1 Strategije krčenja obsega poslovne dejavnosti podjetja	10
1.3.1.1 Strategija krčenja v ožjem smislu	11
1.3.1.2 Strategija zasuka podjetja	11
1.3.1.3 Strategija odprodaje - dezinvestiranja	13
1.3.1.4 Druge strategije krčenja obsega poslovne dejavnosti podjetja	13
1.3.2 Reinžiniring in prestrukturiranje podjetja	14
1.3.3 Prisilna poravna	14
1.3.4 Krizno komuniciranje podjetja z okoljem	15
2 POTEK REŠEVANJA PODJETJA V KRIZI	16
2.1 Analiza podjetja in določanje strategije	16
2.1.1 Celovita ocena podjetja	16
2.1.2 Analiza uspešnosti poslovanja	18
2.1.3 Finančne analize uspešnosti poslovanja	19
2.1.3.1 Kazalniki računovodskega proučevanje poslovanja	20
2.1.3.2 Modeli za ugotavljanje finančnega stanja podjetja	27
2.1.4 Kriteriji za določanje ustrezne strategije krčenja	29
2.1.5 Kriteriji za postopek prisilne poravnave	30
2.2 Vrste ukrepov	32
2.2.1 Ukrepi na področju upravljanja in organizacije	32
2.2.1.1 Ukrepi na področju upravljanja in vodenja	33
2.2.1.2 Organizacijsko kadrovske ukrepi	33
2.2.2 Prodajni ukrepi	34
2.2.3 Nabavni in proizvodni ukrepi - vpliv na stroške	35
2.2.4 Finančni ukrepi	36
2.3 Uspešna rešitev podjetja iz krize	37

3 REŠEVANJE PODJETJA HOTEL, D. D., IZ KRIZE	38
3.1 Predstavitev in analiza poslovanja podjetja.....	38
3.1.1 Celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja Hotel, d. d.	39
3.1.2 Ključni prodajni segmenti, trgi in tržni delež podjetja Hotel, d. d.	41
3.1.2.1 Opredelitev ključnih prodajnih segmentov in trgov	41
3.1.2.2 Tržni delež podjetja Hotel, d. d.	43
3.1.3 Analiza finančnega poslovanja podjetja.....	43
3.1.3.1 Analiza ključnih podatkov poslovanja podjetja.....	44
3.1.3.2 Analiza poslovanja po kazalnikih slovenskih računovodskih standardov.	46
3.1.4 Ugotavljanje globine krize po finančnih modelih	48
3.1.5 Opredelitev vzrokov in vrste krize	49
3.1.6 Ustrezna strategija glede na analizo stanja.....	50
3.2 Strategija reševanja podjetja.....	53
3.2.1 Strateški cilji strategije sanacije in umestitev podjetja.....	53
3.2.2 Načrt poslovne sanacije in ukrepi	55
3.2.2.1 Zunanje okolje	58
3.2.2.2 Procesi in organizacija.....	58
3.2.2.3 Prodaja in cenovna politika	59
3.2.2.4 Trženje in management odnosa do odjemalcev (CRM)	61
3.2.2.5 Management zaposlenih (HRM)	63
3.2.3 Načrt finančne sanacije - prestrukturiranja in ukrepov	64
3.2.3.1 Prikaz učinkov načrtovane poslovne in finančne sanacije	64
3.2.3.2 Uspešnost izvedbe sanacije	66
3.2.4 Ustreznost izbrane strategije glede na ugotovljeno krizo.....	69
SKLEP	70
LITERATURA IN VIRI	74

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Simptomi krize	5
Slika 2: Veriga vrednosti	18
Slika 3: Potek in izidi krize	37
Slika 4: Organiziranost aktivnosti prodaje podjetja Hotel, d. d.	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Faze zorenja krize in vedenje managementa ter lastnikov	7
Tabela 2: Model za oblikovanje in uresničevanje strategije zasuka	12
Tabela 3: Pojasnila rezultatov diskriminantne funkcije za oceno bonitete podjetja po Kraličkovem enostavnem modelu	29
Tabela 4: Povzetek SWOT analize za podjetje Hotel, d. d.	40
Tabela 5: Ciljni segmenti in trgi podjetja Hotel, d. d.	42
Tabela 6: Število nočitev turistov v gorskih občinah in tržni delež podjetja Hotel, d. d. ...	43
Tabela 7: Ključni podatki o finančnem poslovanju podjetja Hotel, d. d.	44
Tabela 8: Nefinančni podatki poslovanja podjetja Hotel, d. d.	45
Tabela 9: Vrednost kazalnikov poslovanja za podjetje Hotel, d. d.	46
Tabela 10: Izračun Altmanovega splošnega indeksa neindustrijskega podjetja za podjetje Hotel, d. d.	48
Tabela 11: Izračun diskriminantne funkcije po Kraličkovem MDA enostavnem modelu za podjetje Hotel, d. d.	49
Tabela 12: Načrt aktivnosti poslovne sanacije po področjih	56
Tabela 13: Prikaz ključnih podatkov o finančnem poslovanju podjetja Hotel, d. d., na osnovi projekcije poslovanja	65
Tabela 14: Prikaz nefinančnih podatkov poslovanja na osnovi projekcije poslovanja	66
Tabela 15: Prikaz pomembnejših kazalnikov poslovanja na osnovi projekcije poslovanja	67
Tabela 16: Altmanov splošni indeks neindustrijskega podjetja za podjetje Hotel, d. d., za obdobje 2013-2016	68
Tabela 17: Diskriminantna funkcija po Kraličkovem MDA enostavnem modelu za podjetje Hotel, d. d., za obdobje 2013-2016	69

UVOD

S svetovno ekonomsko krizo, ki se je pojavila leta 2008, je mnogo podjetji zašlo v krizo, katere je niso uspela premagati in so končala v stečaju. V Sloveniji je bilo od leta 2000 do 2013 uvedenih 7513 stečajnih postopkov v podjetjih, kar 44 % se jih je začelo po nastanku krize, v letu 2008 in kasneje (Bizovičar, 2014b). V prvem polletju 2014 je bilo sproženih 1.095 stečajnih postopkov in izbranih subjektov iz poslovnega registra Slovenije zaradi končanih stečajnih postopkov, od tega 937 v gospodarskih družbah (AJPES, 2014). Nekatera podjetja so krizo uspešno prebrodila in niso končala v stečaju oziroma v likvidaciji. Interes države je, da se krize v podjetjih uspešno rešujejo, saj se tako prepreči večanje brezposelnosti, poveča možnost novih zaposlitev, dvigne se vrednost pobranih davkov, zmanjšujejo se socialni transferji ... Kriza in zaostrene razmere na trgu dela se odražajo tudi v večjem obsegu kršitev pravic do dela in iz dela. S sanacijo bank je država naredila prvi korak k reševanju splošne gospodarske in finančne (bančne) krize, vendar se ukrepi v gospodarstvu še ne kažejo v zadostni obliki, kar se še vedno odraža v dragih kreditih ter posledično v večanju števila stečajev. Ocenjuje se, da se bo število stečajev po vsej verjetnosti še povečalo, saj podjetjem že zmanjkuje lastnih rezerv in možnosti državnih intervencij.

Podjetja se morajo nujno sama prilagoditi danim razmeram in iskati izhode iz kriz s spremembami v poslovanju, prestrukturiranjem, iskanju novih trgov, dezinvestiranjem ... Rešitev je moč iskati v izvozu in vstopu na nove trge, saj so se določena podjetja z usmeritvijo v izvoz krizi oz. stečaju na ta način izognila. Strategija za preživetje podjetja v krizi se glasi: kratkoročno poskrbeti za rast učinkovitosti in racionalizacijo, dolgoročno pa ustvariti nove programe in osvojiti nova tržišča (Štiblar, 2008, str. 168). Država bi podjetjem lahko pomagala tudi z uvedbo izvozne strategije, ki bi omogočala izkoristiti prednost majhnosti Slovenije v obliki spremenljivosti. Potencial je ogromen v turizmu, še posebno v ekoturizmu, lesni industriji, energetiki (Bizovičar, 2014a). Nekatere države imajo zakonsko urejene inštitute izrednih uprav za velika podjetja v krizi, katerih namen je omogočiti podjetjem, da se izognejo stečaju in se zanje poiščejo rešitve in se tako izognejo hudim socialnim in ekonomskim posledicam za družbo.

Pomemben vidik za uspešno rešitev podjetja pred krizo je ustrezno zaznavanje prihajajoče krize ter ustrezno reagiranje, ne pa ignoriranje krize oz. celo neprepoznavanje. V veliki meri je za zaznavanje krize v podjetju odgovoren management. Od slednjega je v veliki meri odvisno, ali bo nastala kriza v podjetju tudi uspešno rešena. Kriza v podjetju povzroča spremembe, mnogokrat tudi preobrat, podjetju ponuja priložnost, da prevetri poslovanje in na novo postavi cilje oz. strategije podjetja. V zadnjih letih kriza kaže na splošen problem pri strategijah. Zaradi vedno hitrejše globalizacije in čedalje večje zapletenosti trga so odgovorni za pripravo strategij pod velikim pritiskom, saj so soočeni z navidezno nasprotujočimi si vzorci (Schwenker, 2009, str. 3). Zakaj so nekatera podjetja svojo krizo uspela prebroditi oziroma so iz krize prešla močnejša, kar jim je omogočilo celo pogoje za

kasnejšo rast? Ali so vzroki, da so podjetja različno prebrodila krize, v prepoznavanju simptomov nastanka krize v podjetju, zgodnjem odkrivanju krize, pravilnem prepoznavanju vzrokov, v ustreznih pristopih in ukrepih pri reševanju krize, strategijah ...? Pomemben del preobrata je tudi sprememba delovanja in razmišljanje zaposlenih, da krizo vidijo kot priložnost.

Podjetja mnogokrat pristopijo k reševanju krize, ko je že prepozno. Z opredelitvijo simptomov, vzrokov, vrste in finančnega pristopa pri ugotavljanju kriz lahko v mnogih podjetjih hitro ugotovijo, v kakšni krizi se podjetje nahaja ter kako bodo odgovorni postopali oz. katero strategijo reševanja bodo izbrali glede na ugotovljeno krizo. Slednje velja še posebej za podjetja, ki so se znašla v akutnih krizah, da se izognejo stečaju oziroma likvidaciji. Namen magistrskega dela je tako spoznati različne vrste strategij kot orodje učinkovitega pristopa pri reševanju podjetij, ki so zašla v krizo.

Cilj magistrskega dela je prikazati, kako strokovna literatura opredeljuje krizo, simptome in vzroke krize v podjetjih ter kako opredeljuje posamezne vrste strategij in obravnava njihove pristope pri reševanju kriz v podjetjih. V nalogi ugotavljam vrsto in globino krize v hotelskem podjetju Hotel, d. d., po kriterijih oz. modelih, kot jih opredeljuje literatura, in ali je pristop oz. strategija pri sanaciji podjetja Hotel, d. d., ustreza glede na ugotovljeno globino krize v podjetju. Uspeh sanacije je odvisen prav od strategije oz. pristopa k reševanju krize. Kako je bil uspešen pristop k sanaciji, ugotavljam v okviru projekcij, ki prikazujejo, kdaj bo podjetje izšlo iz krize in zagotovilo ustrezen poslovni rezultat. Na podlagi tega ugotovim, ali je bil pristop k reševanju krize podjetja Hotel, d. d., ustrezen. Ocena uspešnosti sanacije je subjektivna, saj bi moral uspešnost sanacije podjetja ugotavljati z analiziranjem planiranih poslovnih izkazov ob izvajanju poslovnega načrta sanacije.

Metode dela, ki jih uporabljam pri izdelavi magistrskega dela, so usmerjene na preučevanje teoretične podlage opredeljevanja in ugotavljanja kriz v podjetjih ter pristope k reševanju le-teh. Po ugotavljanju, kako teorija opredeljuje krize, simptome, vzroke kriz in načine oz. poti reševanja podjetij, nadaljujem s teoretično opredelitvijo poteka reševanja podjetja v krizi, ki obsega analizo stanja podjetja, globino in vrsto krize v podjetju, vrste ukrepov, ki sledijo oz. strategijo reševanja podjetja in uspešnost rešitve krize. V nadaljevanju opredeljujem tudi način komuniciranja podjetja v krizi z zunanjim okoljem. Pri predstavitvi reševanja podjetja v krizi na primeru iz prakse se opiram na strateški načrt reševanja podjetja Hotel, d. d. Po predstavitvi podjetja prikazujem analizo prednosti in slabosti poslovnih priložnostih in nevarnosti za podjetje ter kako ima podjetje opredeljene ključne prodajne segmente in trge. Ugotavljam tržni delež podjetja Hotel, d. d. S pomočjo finančnih modelov in drugih kazalnikov poslovanja sem izdelal analizo poslovanja in ugotavljal globino krize v podjetju. Na podlagi analize stanja poizkušam opredeliti vrsto krize v podjetju Hotel, d. d., in katera strategija bi bila najustreznejša za reševanje podjetja iz krize. Nadaljujem s predstavitvijo strategije reševanja hotelskega podjetja, ki zajema

strateške cilje, umestitev podjetja ter načrt poslovne in finančne sanacije z ukrepi. Finančne učinke po uvedbi poslovnih ukrepov prikazujem v projekcijah za daljše obdobje, in sicer po bilancah stanja in izkazih poslovnega izida. Ustreznost ukrepov ugotavljam s kazalniki in finančnimi modeli, ki jih določam v drugem poglavju magistrskega dela, in so primerljivi s kazalniki iz finančne analize poslovanja. Zadnjo točko poglavja zaključujem z ugotavljanjem primernosti izbire strategije za reševanje hotelskega podjetja iz krize glede na ugotovljeno krizo v podjetju.

V magistrskem delu se osredotočam na slovensko in tujo strokovno literaturo, znanstvene razprave in raziskave ter vire in članke, ki obravnavajo problematiko kriz, kriznega vodenja, finančnega in računovodskega področja. Poslužujem sem tudi svetovnega spleta. Opredelitev sedanjega stanja krize v slovenskih razmerah sem iskal v dnevnikih časopisih in revijah. Med različnimi teoretičnimi spoznanji uporabljam tista, ki so najpomembnejša in najprimernejša za vsebino, namen in cilj magistrskega dela. V praktičnem delu, ki ga predstavljam v magistrskem delu, obravnavam podjetje iz prakse - podjetje Hotel, d. d. Analiziram globino krize v podjetju, pristop k reševanju krize, ustreznost strategije oz. ukrepov in na podlagi simulacij poslovanja po pričetku ukrepov ugotavljam, ali je bila sanacija podjetja uspešno pripravljena. Določeni izračuni, povzetki in komentarji so izvedeni na podlagi ugotovitev iz teoretičnega dela - ugotavljanje vrste in globine krize v podjetju, kazalniki poslovanja, modeli za ugotavljanje finančnega stanja, primernost izbrane strategije ...

Struktura magistrskega dela je oblikovana v tri poglavja. V prvem poglavju opredeljujem, kako so v literaturi opredeljene krize in značilnosti le-teh, kateri so vzroki in dejavniki kriz v podjetjih, glede na nastanek, in kakšne pristope oz. strategije za reševanje podjetij v krizi poznamo. V tem poglavju pojasnim tudi, kako poteka komunikacija podjetja z okoljem v času krize. Tudi drugo poglavje temelji na strokovni literaturi in zajema potek reševanja podjetij v krizi. Poglavje je razdeljeno na analizo podjetja in določanje ustreznega pristopa oz. strategije za reševanje iz krize, vrste ukrepov in opredelitev uspešnosti rešitve podjetja iz krize. Podrobneje predstavljam, kako je v strokovni literaturi opredeljena celovita ocena podjetja, celovita analiza poslovanja in finančna analiza uspešnosti po kazalnikih in finančnih modelih ter kateri so kriteriji za določitev ustreznega pristopa in strategije krčenja podjetja. Vrsto ukrepov v krizi razporejam po poslovnih področjih, v zadnjem delu poglavja pa opredeljujem, kdaj je rešitev podjetja iz krize uspešna. Sledi poglavje, v katerem prikazujem potek reševanja krize na primeru podjetja Hotel, d. d., ki se ukvarja s hotelsko dejavnostjo. V prvem sklopu predstavljam podjetje Hotel, d. d., in analiziram preteklo poslovanje podjetja glede na okolje poslovanja, trženja in finančnega poslovanja ter ugotavljam globino ter vzroke krize v podjetju, vrsto krize in glede na analize stanja opredeljujem ustrežno strategijo oz. pristop za rešitev podjetja iz krize. Na podlagi predhodnih ugotovitev sledi predstavitev strategije reševanja podjetja z opredeljenimi cilji, umestitvijo podjetja, načrtom ter ukrepi poslovne in finančne sanacije. S finančnimi projekcijami za daljše obdobje prikazujem pričakovano uspešnost sanacije podjetja Hotel,

d. d. Tretji del poglavja zaključim z ugotovitvijo, ali je bila izbrana strategija glede na ugotovljeno krizo primerna. Svoje ugotovitve podajam v sklepu.

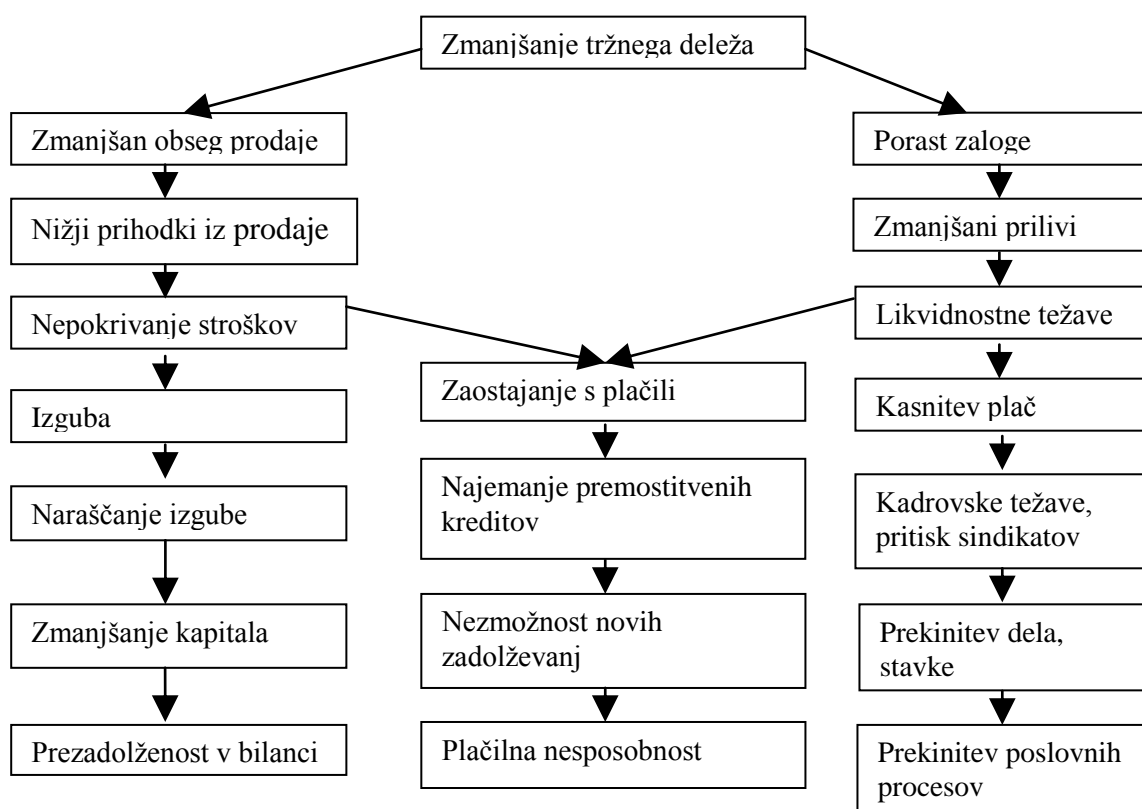
1 OPREDELITEV KRIZE IN UREPI ZA REŠEVANJE PODJETJA V KRIZI

V slovarju slovenskega knjižnega jezika (Bajec et al., 2000) je kriza opredeljena kot stanje v gospodarstvu, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo hitro slabšati. Krize podjetij so nenačrtovani in neželeni procesi, ki trajajo omejen čas, na katere je mogoče le omejeno vplivati in ki imajo vsakršen možen izid (Tavčar, 2007, str. 72). O krizi v podjetju moramo nedvomno govoriti takrat, ko gre za krizo nelikvidnosti, ki pa je ne smemo razumeti kot nekaj zgolj kratkoročnega, ampak kot nelikvidnost, ki se pojavlja pogosto ali pa je sploh trajnejša (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc, 2011, str. 113). Krize lahko vsebinsko in trajno ogrozijo ali celo onemogočijo obstoj celotnega podjetja. Kriza je tudi znak, da po starem ni mogoče več naprej.

1.1 Vrste in značilnosti kriz v podjetju

V podjetju se najprej pričnejo kazati simptomi krize, ki napovedujejo oz. kažejo na krizo. Razpoznavanje krize se lahko omeji le na finančne vidike. V resnici je znakov za bližajočo se krizo več, tako padajoča donosnost, padanje tržnega deleža in prodaje, rast zadolženosti, padanje likvidnosti, nizka izplačila dividend, preveč optimistični računovodski izkazi, zaskrbljen management, odhajanje sposobnih managerjev - predvsem pa premalo načrtovanja in strateškega razmišljanja (Tavčar, 2007, str. 72). Opazna odsotnost strateškega načrtovanja je eden izmed splošno sprejetih simptomov krize podjetja (Končina & Mirtič, 1999b, str. 23). Znake krize lahko razdelimo v dve skupini, in sicer na poslovne in organizacijske znake (Robnik, 2011). Krize nastajajo na različnih področjih poslovanja, ki so velikokrat povezani. V Sliki 1 so prikazani simptomi krize in njihova medsebojna povezanost.

Slika 1: Simptomi krize



Vir: D. Dubrovski, *Krizni management in prenova podjetja*, 2004, str. 32.

Simptomi krize so poleg managementa in zaposlenih pomembni tudi za širše okolje, kjer podjetje posluje: lastnike podjetja, konkurenco, banke, odjemalce, dobavitelje, panožna združenja, revizorje in svetovalce ter strokovno in splošno javnost.

Po verjetnosti in času oddaljenosti poznamo potencialne, latentne in akutne krize (Tavčar, 2002, str. 357). V potencialnih krizah je podjetje normalno posluje, značilnih kriznih znakov ni, le dobro poučeni poznavalci slutijo, da iz ozadja preživijo težave. Potencialna kriza je pravzaprav vsakodnevno tveganje podjetja, kar se odraža v obvladljivih poslovnih izzivih (Končina & Mirtič, 1999b, str. 52). Krize so možne, vendar še ne verjetne. Dostikrat se kažejo v togem vodenju podjetja oz. podpovprečnem managementu. Pri latentnih krizah se prvi znaki krize kažejo, vendar ker gre v veliki meri za prevelika tveganja in premalo dolgoročnega načrtovanja v podjetju, jih management podjetja ne zaznava, kar se odraža v premajhni učinkovitosti. To je kriza, ki se je izmaknila notranjemu nadzornemu sistemu v podjetju. Takšno krizo je možno preprečiti, ker ni časovne stiske in je podjetje še dokaj zdravo. Znaki in učinki akutnih kriz so nedvomni, saj se škodljivi učinki stopnjujejo in govorice širijo, kar stopnjuje pritisk na podjetje. Management ima vse manj prostora ter časa za ukrepanje. Nastanek akutne krize je posledica nakopičenja poslovnih napak v daljšem obdobju, odsotnosti nadzornih in obrambnih mehanizmov in s tem neustreznih odzivov na dogodke v okolju podjetja. Samo

včasih je akutna kriza posledica neobvladljivih negativnih učinkov zunanjega okolja, ki jih management ni mogel predvideti in pravočasno reagirati. Akutne krize so lahko obvladljive in neobvladljive, kar je odvisno od tega, kdaj se krizo zazna. V primeru, da je kriza neobvladljiva, je možna njena razrešitev v propadu podjetja, ki se kaže v stečaju, likvidaciji, pripojitvi k drugemu podjetju ali v spojitvi z drugim podjetjem.

V odvisnosti od tega, kakšni cilji podjetja so ogroženi, lahko krize razvrstimo na (Dubrovski, 2000, str. 31):

- strateško krizo (napačno zaznavanje in predvidevanje sprememb v okolju ter na tej osnovi napačno zastavljene strateške usmeritve in njihovo uresničevanje);
- krizo uspešnosti (zanjo so značilna merila uspešnosti in učinkovitosti);
- krizo likvidnosti (pri tej vrsti krize pa podjetje ni sposobno pravočasno poravnati zapadlih obveznosti, zato sledi insolventnost in likvidacija).

Prašnikar (1992, str. 65) opredeljuje štiri faze razvoja krize, v katerih se navadno gibljejo podjetja, ki so zašla v krizo:

1. Faza inkubacije: Vzroki krize delujejo, vendar se krizni signali ne opazijo. Podjetja, ki vstopajo v krizni položaj, praviloma nimajo dovolj razvitega nadzornega sistema. Govorimo o pojavu skrite krize.
2. Pojavljanje kriznih signalov: Management opazi znake krize in jih želi pojasniti. Običajno jih razlaga na dva načina: a) podjetje se spreminja (prišlo je do nekaterih problemov, ki so začasnega značaja); b) krizni znaki so rezultat delovanja okolja. Podjetje jih ne more nadzirati. Management meni, da ni potrebno nikakršno ukrepanje. Podjetje je še vedno na pravi poti.
3. Kriza se pogloblja: Tisti, ki so prispevali k pojavu krize (obstoječi management), menijo, da so dolžni ukrepati. Odločevalne skupine se ožijo. Management še vedno ocenjuje, da je podjetje mogoče izvleči iz krize. Čeprav so nefleksibilne, management uporablja stare metode vodenja.
4. Kolaps: Sprejeti ukrepi ne pomagajo. Podjetje je v fazi dezintegracije. Razprave o tem, kaj je potrebno narediti, se širijo v vse dele podjetja. Zaupanje v cilje organizacije se zmanjša. V podjetju prihaja do borbe za oblast med posameznimi skupinami. Oblikuje se pričakovanje, da se bo podjetje zrušilo. Najboljši kadri zapuščajo podjetje.

V Tabeli 1 so prikazane faze zorenja krize v podjetju, kot jih opredeljujejo določeni avtorji, ter kakšno je neustrezno vedenje managementa in ravnanje lastnikov v določeni fazi krize, ki dopušča razvoj slednje. Tabela prikazuje tudi pravilne pristope ob določeni fazi krize v podjetju.

Tabela 1: Faze zorenja krize in vedenje managementa ter lastnikov

Faze zorenja krize	Vedenje, ki dopušča razvoj krize	»Zrelo« vedenje
Potencialna kriza	Samozadovoljstvo	Kritična presoja poslovnih tveganj, ki jo izvede management sam ali skupaj z zunanjimi svetovalci
Latentna kriza	Zanikanje znakov	Management najame svetovalce - izvedence za posamezna poslovna področja
Kriza poslovne uspešnosti	Skrivanje znakov	Management v dogovoru z lastniki najame svetovalce za poslovna področja
Krize likvidnosti in začetek entropije poslovnega sistema	Podcenjevanje ravni krize in prepričanje, da bo kriza sama prešla	Lastniki uvedejo delno ali celovito izvajanje poslovnega preobrata, ki ga izvajajo zunanji strokovnjaki kriznega managementa, lahko tudi s sodelovanjem posameznih članov notranjega managementa
Zrela kriza celotnega poslovnega sistema 	Panika in šok ob spoznanju, da krize ni mogoče obvladati	Lastniki se na podlagi diagnoze ravni krize podjetja odločajo, ali bodo podjetje sanirali ali pa bo prenehalo poslovati; če je sprejeta odločitev o sanaciji, tim zunanjih strokovnjakov prevzame izvajanje poslovnega preobrata
Sanacija podjetja	Prenehanje delovanja podjetja	

Vir: M. Končina & K. Mirtič, *Kako rešiti podjetje iz krize, 1999a, str. 87.*

1.2 Vzroki in dejavniki krize

Vzroki krize povedo, zakaj je kriza v podjetju nastala, in so od primera do primera različni. Lahko jih razdelimo v dve osnovni skupini, ki se med seboj razlikujeta glede na izvor. Delimo jih na zunanje in notranje vzroke. Za odpravo krize v podjetju moramo analizirati ter odpraviti vzroke krize, ne pa simptome (znamenj krize). Pri vzrokih krize se lahko prepletajo tako zunanji kot notranji vzroki.

Po Adizes (2009, str. 35) je napačen odziv na krizo, če se za nastanek težav avtomatično okrivi dejavnike, na katere nimamo vpliva. Večina sodobnih avtorjev meni, da so vzroki za krizo še vedno pri neustreznem vodenju, vendar pa gre pomemben del vzrokov pripisati tudi dejavnikom okolja. Končina in Mirtičeva (1999b, str. 26) opredeljujeta, da Bloomfield

z okoljem razume predvsem finančno okolje in nato »drugo« okolje, v katerem so bistveni dejavniki, ki lahko vplivajo na nastanek krize v podjetju politični, pravno sistemski in gospodarski. Ugotavljata, da imamo pred seboj »triangularni« splet vzrokov nastanka krize, ki bi jih lahko predstavili kot: neustrezno vodenje - premalo denarja (kapitala) - nestrpno (sovražno) zunanje okolje. Zunanje okolje predstavlja dogajanje zunaj podjetja, na katerega podjetje na kratek rok nima večjega vpliva (Jaklič, 2002, str. 1).

Slatter in Lovett (1999, str. 21) štejeta med glavne vzroke za nastajanje krize v podjetju: slab management, neustrezno finančno kontrolo, slabo gospodarjenje z obratnimi sredstvi, previsoke stroške, pomanjkanje trženjskih naporov, prehitro povečanje prodaje, velike projekte, prevzeme, finančno politiko, organizacijsko strukturno inercijo in nedorečenost, spremembe v povpraševanju, konkurenco in gibanje cen surovin, obrestnih mer in tečajev valut.

Raziskave kažejo, da imajo podjetja, ki predhodno načrtujejo poslovanje v primeru nastanka krize, ob nastanku slednje veliko boljše možnosti za uspešen izhod, še posebej, kadar se uspeh meri z ohranjanjem vzdušja med zaposlenimi, s pravočasnostjo odpravljanja težav in z ohranjanjem zadovoljstva strank (Cross, 2009). Podjetja brez kriznega načrta se pozneje odzovejo na krizo. Kash in Darling navajata (1998, str. 179-180), da se pred krizo podjetje zaščiti s strateškim planiranjem, situacijskim planiranjem, analizo možnih izhodov in analizo možnih scenarijev. Podjetja bi si morala sama postavljati kazalnike oz. nadzorne in varovalne mehanizme za zaznavanje nastajanja kriz. Kazalniki za zaznavanje nastajanja kriz se postavljajo na podlagi področja opazovanja (notranje in zunanje okolje), na podlagi kvalitativnih in kvantitativnih indikatorjev (katera merilna orodja se uporablja) in na podlagi časovnega horizonta (operativni in strateški opozorilni sistem). Katere kazalnike oz. nadzorne in varovalne mehanizme za zaznavanje kriz si bo podjetje postavilo, je odvisno od znanja in sposobnosti managementa podjetja. Kljub najboljšemu načrtovanju in predvidevanju se podjetja od časa do časa neizogibno znajdejo v krizi (Weiner, 2006).

1.2.1 Zunanji dejavniki krize

Podjetje je kompleksen sistem, ki deluje v zapletenem okolju, zato so krize podjetij tesno povezane s svetovnimi in državnimi krizami (na primer gospodarske krize), ki se pogosto pojavljajo kot vzrok krize v podjetjih (Valackiene, 2011, str. 81). V kolikor je podjetje neprilagodljivo glede novonastalih sprememb v okolju, imajo zunanji vzroki krize velik vpliv na podjetje. Zlasti v primarni fazi je kriza v podjetju pogosto povezana z zunanjim okoljem. Zunanji vzroki krize so tisti, ki so nastali v okolju, kjer podjetje posluje, in na nastanek katerih podjetje ni imelo vpliva, oziroma jih ni pravočasno zaznalo in odpravilo.

Po Dimovskem in Pengerjevi (2008, str. 60) so objektivni, zunanji vzroki krize spodbujeni s posledicami globalizacije in svetovne recesije, s pojavom kriznih žarišč v posameznih

delih sveta, s podjetju nenaklonjeno makroekonomsko politiko države, s pretrgano reprodukcijsko verigo oz. izpadom ključnih dobaviteljev, z delovanjem konkurence, z združitvami, pripojitvami ali z nevarnostjo sovražnega prevzema in z naravnimi nesrečami, ki povzročijo zastoje pri izpolnjevanju pogodbenih obveznosti.

1.2.2 Notranji dejavniki krize

Vzroki kriz v podjetjih se povečini pojavljajo znotraj podjetij. Posledica slabega vodenja, podcenjevanja novonastalih sprememb v okolju, misleč, da so kratkoročne, predolg reakcijski čas na znake krize so vzroki, da se povečajo stroški reševanja podjetja iz krize. S tem so vzpostavljene še manjše možnosti uspešnega obvladovanja kriz.

Okoliščine, ki pogosto privedejo do destabilizacije in kriznega stanja v podjetju, so po Dimovskem, Pengerjevi in Žnidaršičevi (2005, str. 111) lahko subjektivne narave, ki nastanejo znotraj podjetja in se lahko odražajo v slabem managementu, neustreznem nadzoru finančnega poslovanja, nekonkurenčnem tržnem položaju, neugodni strukturi stroškov, prešibkem trženju, neuspešnih velikih projektih ...

Dubrovski (2000, str. 10) meni, da prihaja do notranjih vzrokov kriz zaradi neustrezne usposobljenosti managementa, zavirajoče organiziranosti, težav na področju managementa sodelavcev, predrage proizvodnje, neučinkovite finančne funkcije in neučinkovitega informacijskega sistema.

Dimovski in Pengerjeva (2008, str. 60) poudarjata, da podjetja največkrat nimajo vpliva na objektivne, zunanje vzroke svojih težav, zato morajo usmerjati pozornost in energijo v obvladovanje notranjih vzrokov kriznih situacij.

1.2.3 Povod krize

Krizo v podjetjih sproži povod, ki se zgodi obliki manj pomembnega dogodka. Ta sproži verižno reakcijo vseh drugih vplivov, katerih vzroki segajo v preteklost. Povod za pričetek krize je lahko stečaj pomembnega kupca, nepričakovana odpoved kredita, vrnitev reklamiranih izdelkov, nenaden odhod ali daljša bolezen vodstvenih delavcev, okvara stroja, nepričakovana blokada računa ... Reševanje krize se ne sme usmeriti izključno k povodom, saj ti ne bi bili usodni, če pred tem ne bi delovali dejanski vzroki, ki so povzročili kulminacijo težav oz. krizo (Dubrovski, 2011, str. 92).

1.3 Načini in poti reševanja podjetij, ki so zašla v krizo

Pri podjetjih, ki so v latentni ali akutni krizi, govorimo o potrebi po oblikovanju vizije, pri uspešnih podjetjih, ki dosegajo zadovoljive rezultate, pa za vprašanje opredeljenega poslanstva (misije) podjetja. Wheelen in Hunger (2012, str. 17) opredeljujeta, da

poslanstvo (misija) opisuje, kaj je podjetje sedaj, vizija pa, kaj bi podjetje rado postalo. Sama pa raje združujeta obe ideji v izjavo o poslanstvu. Strateška vizija je prvi korak pri oblikovanju in izvajanju strategije podjetja (Madu, 2013, str. 2).

Proces strateškega managementa vključuje niz medsebojnih zaporednih korakov (Dimovski & Penger, 2008, str. 51). Management lahko le redko obvlada krizo, če je ne predvideva, vnaprej analizira in zasnuje primerno strategijo za obvladovanje (Tavčar, 2009, str. 3). Proces se prične z analiziranjem trenutne situacije v podjetju, nadaljuje z odločanjem o oblikovanju strategije, postavitvijo izbrane strategije v akcijo ter zaključi z ovrednotenjem strategije (po potrebi se preoblikuje ali spremeni strategija). Besanko, Dranove, Shanley in Schaefer (2013, str. 6-8) poudarjajo, da mora za uspešno oblikovanje in izvajanje strategije podjetje opredeliti: meje podjetja (kaj podjetje počne), tržno in konkurenčno analizo (razumevanje narave trgov), pozicioniranje in dinamiko podjetja (kako in na kakšen način podjetje tekmuje) ter postavitev notranje organizacije. Oblikovanje strategije je razvoj načrtov dolgega dometa za učinkovito upravljanje okoljskih priložnosti in nevarnosti, v luči podjetniških prednosti in slabosti (SWOT) (Wheelen & Hunger, 2012, str. 7). Strategija vključuje opredelitev poslanstva, ciljev in ustreznih akcij, s katerimi postavljene cilje tudi dosežemo (Dimovski, 2000, str. 57). Po Pučku (2003, str. 169) s strategijo razumemo vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta uresničenje strateških ciljev. Poudariti je potrebno, da univerzalna definicija strategije ne obstaja (Dimovski & Penger, 2008, str. 49). Strategije se navadno delijo na korporacijske ali celovite, poslovne in funkcijske.

Po Tavčarju (2009, str. 10) je snovanje strategije za obvladovanje kriz naloga izvršnega managementa, ki je ne sme in ne more delegirati, saj je osebno in objektivno odgovoren za trajno uspešnost podjetja. Management podjetja v krizi obsega določanje ciljev ter zatem snovanje strategij (Tavčar, 2002, str. 361). Poteka preverjanje, ali še velja nekdanja vizija podjetja oziroma ugotavljanje, kaj se iz »bolnega« podjetja na dolgi rok da narediti, kar pomeni priprava nove vizije. Zdravljene je proces, ki je učinkovit in uspešen le v primeru, ko ima opredeljene cilje in strategijo za doseganje zastavljenih ciljev. Strategija urejanja kriz mora na dolgi rok temeljiti na poglavitnih vzrokih, ki so pripeljali podjetje v krizo, če temelji samo na simptomih namesto na vzrokih, lahko zgolj začasno privede do izboljšanja stanja.

1.3.1 Strategije krčenja obsega poslovne dejavnosti podjetja

Menedžerji se soočajo z neizmerno velikimi pritiski za preobrat neuspešnih podjetij oz. krčenje slednjih, zaradi česar veliko menedžerjev ponuja oz. napoveduje "hitre rešitve" (Morrow, Johnson & Busenitz, 2004, str. 204). Nekonkurenčna struktura stroškov, nezadostna donosnost naložb, slab konkurenčni položaj, finančna stiska (velik obseg dolga), upad tržnega deleža, neuspeli strateški prevzemi, recesija v gospodarstvu in spremembe lastništva so znaki, ki kažejo na potrebe po strateških spremembah. Strategija,

ki se prilagaja konkurenčnemu okolju podjetja, je lahko ključnega pomena za rešitev podjetja v krizi.

Strategija je v večini primerov preplet različnih odločitev in reakcij na premike konkurentov ali na krize ter spremembe v poslovnem okolju (Bourgeois, Duhaime & Stimpert, 1999, str. 11). Opredeljuje organizacijske cilje in način za doseganja teh tako, da določa okvir za vse druge odločitve (Waters, 2006, str. 10). Zdi se, da je strategija krčenja (*retrenchment strategy*) najpogostejši pristop, ki so ga podjetja sprejela v času recesije, ki vključuje tudi rezanje obratovalnih stroškov in odprodajo nestrateških sredstev, predvsem kratkoročnih (Lowth, Prowle & Zhang, 2010, str. 3). Tudi Sternard (2012, str. 263-265) ugotavlja, da podjetja, kot odgovor na gospodarsko krizo, pogosto uporabljajo tudi strategijo krčenja. Strategija krčenja pa je v času recesijskih razmer sprejeta kratkoročno (Kitching, Blackburn, Smallbone & Dixon, 2009, str 21). Mnogokrat pomeni zmanjševanje obsega poslovne dejavnosti podjetja. Osredotoča se na temeljne dejavnosti in boljšo izrabo virov (Waters, 2006, str. 85).

Predvsem podjetja, ki zaidejo v latentno ali akutno krizo, morajo največkrat uveljavljati strategijo krčenja kot celovito strategijo. Trajno okrevanje je tako stanje, ko je preobrat mogoč zaradi razvoja novih proizvodov in/ali tržnega pozicioniranja in če je industrija dovolj privlačna. Uspešna je tista strategija krčenja, ki vsebuje strateške ukrepe, ki omogočajo vrnitev podjetja v strategijo rasti. Strategije krčenja so korporacijske oziroma celovite strategije (veljajo za raven korporacij oziroma podjetij kot celote).

1.3.1.1 Strategija krčenja v ožjem smislu

Strategija krčenja v ožjem smislu pomeni zgolj usmeritev na zmanjševanje obsega poslovanja podjetja, ne da bi podjetje delalo večje spremembe (razen v smislu zmanjševanja njihovega obsega) v svojem poslovnem programu, tržni podstrukturi, tehnološki podstrukturi ter drugih podstrukturah (Čater et al., 2011, str. 112). Strategijo krčenja uporabljajo korporacije za zmanjšanje raznolikosti ali celotnega poslovanja podjetja. Pogosto se uporablja z namenom zmanjševanja stroškov (Shah, 2013, str. 11). Cilj izvajanja strategije krčenja je, da poslovanje postane finančno bolj stabilno.

1.3.1.2 Strategija zasuka podjetja

Podjetja pristopajo k reševanju krize s strategijo zasuka (preobrata) podjetja, da bi preusmerile negativni trend. Na začetku strategija praviloma zahteva tudi krčenje obsega poslovanja, kasneje pa večje spremembe v načinu delovanja podjetja, ki bodo podjetju omogočile ne samo preživetje, ampak konsolidacijo, vnovično razvijanje konkurenčne prednosti in na njeni osnovi kasneje ponoven začetek rasti podjetja (Pučko, Čater & Rejc, 2009, str. 112). Včasih pa pomeni uveljavljanje takšne strategije zaustavitev investicij, uveljavljanje novih trženjskih strategij, centralizacijo finančnega managementa, nov način

delegiranja pristojnosti v podjetju, odločno racionalizacijo stroškov in pospešitev obračanja obratnih sredstev, dokapitalizacijo, nove ali drugačne kooperantske odnose, odpust odvečne delovne sile, spremembe organizacijske strukture podjetja, spremembe pravne oblike podjetja in še vrsto drugih rešitev (Pučko, 2003, str. 188). Strategija zasuka je najzahtevnejša strategija krčenja, zlasti velja za podjetja, ki so že v akutni krizi. Mnogim podjetjem strategija zasuka ne uspe. Ključni elementi uspešnega zasuka vključujejo ustrezen management, sodelovanje z deležniki podjetja in dovolj premostitvenega kapitala za izvedbo načrta preobrata (Gomathi, 2014, str. 69).

Podjetje v krizi gre pri nastajanju strategije zasuka skozi fazo zaznave potreb po radikalni spremembi, v fazo, ko je najvišji management že nosilec spoznanja o nujnosti radikalnega preobrata ter skozi fazo ponovnega oživljanja podjetja na osnovi uveljavljanja nove vizije podjetja.

Tabela 2: Model za oblikovanje in uresničevanje strategije zasuka

Faza analize	Faza kriznih razmer	Faza strateških sprememb	Faza rasti
Trajanje od 2 dni do 6 mesecev. <ul style="list-style-type: none"> - kratkoročni načrt preživetja - strateška analiza - izbor ekipe za izvedbo zasuka 	Trajanje od 6 do 12 mesecev. <ul style="list-style-type: none"> - implementacija novega finančnega nadzora - generiranje pozitivnega denarnega toka - znižanje stroškov 	Trajanje od 1-ega do 3-eh let. <ul style="list-style-type: none"> - spremembe v produktno tržni matriki - dvig učinkovitosti - spremembe organizacije 	Trajanje od 4. leta naprej. <ul style="list-style-type: none"> - implementacija nove rasti - razvoj proizvoda - razvoj trga

Vir: S. Slatter & D. Lovett, Corporate Turnaround, 1999, str. 99.

V Tabeli 2 so prikazane faze oblikovanja in uresničevanja strategije zasuka ter čas trajanja določene faze oz. čas, ki je potreben za uresničitev strategije zasuka. V fazah so opredeljene aktivnosti in ukrepi za izvedbo uspešne strategije.

Na oblikovanje strategije zasuka vplivajo vzroki nastanka kriznega stanja v podjetju, resnost kriznega stanja, stališča udeležencev podjetja v procesu preobrata, dotedanja strategija podjetja, značilnost panoge ter značilnosti strukture stroškov in cene podjetja.

1.3.1.3 Strategija odprodaje - dezinvestiranja

Podjetje lahko oblikuje strategijo dezinvestiranja za ponovno osredotočenje na svojo osnovno dejavnost v odgovor na konkurenco ali za sprostitev neučinkovitih sredstev (Wright & Media, b.l.). Navadno želi podjetje odpraviti dejavnosti, ki ne predstavljajo konkurenčne prednosti. Strategija odprodaje vključuje prodajo hčerinske družbe ali poslovnega področja drugemu podjetju. Podjetje se poskuša osrediniti na opravljanje samo še tistih dejavnosti, ki so zanj osrednje in za katere ima neke pomembne zmožnosti ali celo osrednje prednosti (Čater et al., 2011, str. 112).

Podjetja se pri dezinvestiranju srečujejo tudi z različnimi ovirami. Po Slatterju (1984, str. 98) so najpogostejše te, da imajo podjetja osnovna in obratna sredstva specializirana, da so z odprodajo povezani stroški, zakonske omejitve, povezanost med sredstvi in poslovnimi enotami, obstoj čustvenih omejitev managementa in zaposlenih ter hipoteke nad osnovnimi sredstvi.

1.3.1.4 Druge strategije krčenja obsega poslovne dejavnosti podjetja

Med strategijami krčenja se je v osemdesetih letih zelo razširila uporaba strategij odprodaje dela ali celih podjetij menedžerjem ali zunanjim investitorjem v primerih, ko so podjetja zašla v težave (Pučko, 2003, str. 189). Namen te strategije je bil, da managerji, ki so vodili podjetje, postanejo podjetniki z lastništvom trajnega kapitala tega podjetja. Poznan je bil načrt nakupa delnic ob uporabi določenega finančnega vzvoda in notranja odprodaja dela podjetja ravno tako ob uporabi finančnega vzvoda.

V okviru strategij krčenja nekateri avtorji omenjajo tudi strategijo ujetništva. Za slednjo velja, da je usoda v ujetništvu podjetja vezana na večje podjetje, zaradi česar ni mogoče računati na enakovreden odnos. Podjetje se v okviru strategije ujetništva odpove neodvisnosti v zameno za varnost (Wheelen & Hunger, 2012, str. 219). Šibkejša podjetja mora sprejeti določene pogoje, če hoče iziti iz krize oz. preživeti. Za nekatera podjetja je edini način preživetja, da prodajo celotno vnaprejšnjo proizvodnjo enemu kupcu in da poslujejo kot ekskluzivni dobavitelj velikim podjetjem. Podjetje se lahko znajde v ujetništvu tudi, če je njegov konkurenčni položaj nepopravljivo šibak (Scott, b.l.).

Wheelen in Hunger (2012, str. 219) opredeljujeta strategijo stečaja - likvidacijo kot možno strategijo krčenja, kadar se nihče ne zanima za nakup šibkega podjetja v neprivlačni industriji. Ta strategija je najbolj ekstremna in predstavlja velike posledice predvsem za zaposlene. Je zadnji izhod za podjetje. Poslužujejo se je predvsem korporacije, ki na ta način izgubijo manj, kot če bi podjetje obratovalo.

1.3.2 Reinžiniring in prestrukturiranje podjetja

Pri reševanju krize se podjetja odločajo tudi za reinžiniring podjetja. Pri tem gre za temeljno ponovno premišljanje in radikalno preureditev poslovnega procesa, s katerim naj bi dosegli dramatične izboljšave z vidika uspešnosti poslovanja (Pučko, 2005, str. 302). Prenova procesov (reinžiniring), tako poslovnih kot organizacijskih, je temeljito spreminjanje in preoblikovanje poslovnih procesov za doseg dramatičnih izboljšav na kritičnih področjih, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost (Rozman, 2000, str. 132). Najbolj razvpit vzrok za neuspeh pri preurejanju procesov je, da podjetja v resnici ne preurejajo, temveč samo spreminjajo procese in to imenujejo preurejanje (Hammer & Champy, 1995, str. 210). Poleg podjetij v krizi se reinžiniringa lotevajo še podjetja, ki so v predkriznem stanju in podjetja, ki so med najuspešnejšimi. Kljub pozitivnim učinkom na podjetja, se pojavljajo kritike glede reinžiniringa podjetja. Kritike letijo na odpuščanje težko zaposljivih delavcev s strani podjetij, ki poslujejo dobro, na prenovo oddelkov na nižjih ravneh, medtem ko višji nivoji pogosto ostajajo nedotaknjeni (Lorette & Media, b.l.).

Pri prestrukturiranju pa gre za večje spremembe v ukinjanju in postavljanju oddelkov, v zmanjševanju organizacijskih ravni, v spreminjanju hierarhije v teamsko delo in podobno (Rozman, 2000, str. 132). Prestrukturiranje ima večji vpliv na zaposlene kot pa prenova procesov (reinžiniring), kar se odraža v večjem odporu do prestrukturiranja poslovanja v podjetjih.

1.3.3 Prisilna poravnava

Prisilna poravnava je sanacija oziroma reorganizacija podjetja, ki se je znašlo v finančnih težavah in je plačilno nesposobno (insolventno) ali prezadolženo. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (Ur.l. RS, št. 13/2014, v nadaljevanju ZFPPIPP - UPB8) v 28. členu določa, da mora management pri vodenju poslov družbe ravnati s profesionalno skrbnostjo poslovno-finančne stroke in si pri tem prizadevati, da je družba vedno kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobna. S prisilno poravnavo se podjetju omogoči, da zmanjša svoje dolgove, in tako zagotovi kasnejše uspešno poslovanje. Navadno podjetje samo sproži postopek prisilne poravnave, da si zmanjša poslovne obveznosti (dolgove upnikom), katerih kljub dobremu tekočemu poslovanju ne more poplačati. Odločitev o prisilni poravnavi sprejemajo upniki, ki morajo verjeti podjetju, da je sposobno izpeljati sanacijo oziroma reorganizacijo podjetja ter da bodo njihove zmanjšane terjatve tudi poplačane v rokih. Zaradi večjega poplačila upnikov kot v primeru stečaja slednji navadno potrdijo predlog prisilne poravnave.

Novela insolvenčne zakonodaje je uvedla postopek »preventivnega finančnega prestrukturiranja«, ki se izvaja pred nastankom insolventnosti dolžnika in ki dolžniku in upnikom omogoča pravno ureditev njegove izvedbe (Jovanovič, 2014, str. 22). Preventivno

finančno prestrukturiranje se vodi pri srednjem oz. velikem podjetju, ki bo verjetno v obdobju enega leta postalo insolventno. Preventivno finančno prestrukturiranje omogoča preživetje in razvoj tistih podjetij, ki ustvarjajo pozitivno poslovanje (so v osnovi zdrava), ki pa ne zadošča servisiranju tekočih finančnih obveznosti.

V kolikor je podjetje insolventno, mora management pripraviti poročilo o ukrepih finančnega prestrukturiranja, ki predvideva trajno rešitev za poslovanje podjetja in ga mora predložiti nadzornemu svetu v enem mesecu po nastanku insolventnosti (odgovor o ustreznosti načrta mora biti podan v petih dneh). Načrt poleg zakonsko predpisanih ukrepov navadno vključuje znižanje in odlog plačila obstoječih obveznosti, opuščanje presežnih delavcev, odprodajo nepotrebne premoženja ali prenos dela poslov na drugo pravno osebo (biti mora odvisna družba) ... Torej vključuje tudi poslovno prestrukturiranje. Skupščina (lastnik) mora odločiti o ukrepih finančnega prestrukturiranja, če poročilo vključuje povečanje osnovnega kapitala podjetja z novimi denarnimi vložki. Na podlagi poročila o ukrepih finančnega prestrukturiranja se odloča obliko reševanja podjetja. V 41. členu ZFPPIPP - UPB8 je predpisano, da podjetje lahko izvede finančno prestrukturiranje s sklenitvijo zunajsodne poravnave, ki je prostovoljna. V primeru, da podjetje kljub prisilni poravnavi, ki jo potrди sodišče, svojih obveznosti ni sposobno izpolniti, navadno sledi stečaj podjetja. To pomeni, da podjetje preneha obstajati.

Obstaja možnost, da sodišče predlog za začetek postopka prisilne poravnave zavrže ali zavrne ter začne stečajni postopek. Nevarno je tudi, da prisilna poravnava ne uspe in bo podjetje v času njenega trajanja zapravilo še tisto premoženje, ki ga je do tedaj še imelo.

1.3.4 Krizno komuniciranje podjetja z okoljem

Pri krizah v podjetjih je pomembna tudi komunikacija z javnostjo, ki zajema komunikacijo pred, med in po krizi. Načrtovanje komuniciranja pred krizo vključuje predvidevanje potencialnih kriznih razmer, opredeljevanje učinkovitih komunikacijskih poti in pripravo potrebnih informacij za morebitno krizo (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 29). Hiter, pošten, poln odziv razkritja krize je najboljši način za nadzorovanje škode, ohranjanje zaupanja kupcev in minimiziranje izgube prodaje, ki je v večini primerov neizogibna (Davis, b.l., str. 1). Po navadi poteka komunikacija podjetja v krizi v naslednjih pojavnih oblikah, ki se med seboj prepletajo: komunikacija na osnovi priznanja dejstev, komunikacija na osnovi pravne pomoči, stališče molka ali komunikacija v obliki napada ter komunikacija na osnovi iskanja vzrokov za krizo. V primeru, ko podjetje ob nastanku krize molči oziroma se vzdrži kakršne koli zunanje komunikacije, povzroči slabši odziv javnosti (Lerbinger, 1997, str. 31). Podjetju je v javnosti potrebno povrniti verodostojnost, zaupanje potrošnikov in dobro podobo. Po krizi komunikacija temelji na dajanju dodatnih sporočil in informacij na podlagi analitičnega preverjanja tega, kaj se je zgodilo in kako naprej.

2 POTEK REŠEVANJA PODJETJA V KRIZI

Postopek reševanja podjetja v krizi poteka postopoma oziroma v fazah. Prva faza vključuje analizo z vzpostavitvijo diagnoze, sledi faza terapije in faza nadzora oziroma vrednotenja ukrepov ter morebitnih korektur. Navedene faze so okvirne, saj so v strokovni literaturi različnih avtorjev različno opredeljene.

2.1 Analiza podjetja in določanje strategije

Najtežja faza reševanja podjetja je opredeljevanje problema. Pri analizi je potrebno upoštevati, s katero dejavnostjo se ukvarja podjetje. Za vsako dejavnost so določene značilnosti, ki medsebojno niso primerljive. Za storitveno dejavnost je značilno, da »proizvodnja« in potrošnik neposredno sodelujeta (hotel ponuja prenočišča, šola učenje ...) in nista ločena kot v proizvodnji (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 93). Storitvene tehnologije z izrazitim vplivom na organizacijsko strukturo in sisteme kontrole narekujejo potrebe po zaposlenih z odličnim tehničnim znanjem in s sposobnostjo vzpostavljanja tesnih odnosov s kupci (Dimovski & Penger, 2008, str. 97). Močan vpliv na storitveno dejavnost ima tudi trend masovnega prilagajanja uporabniku. Storitev je abstraktna in ne more biti skladiščena.

2.1.1 Celovita ocena podjetja

Bistvo celovite ocene je analiza preteklih, trenutnih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij. Analiza predstavlja temelj za sam proces dolgoročnega planiranja v ožjem smislu. Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na tri osnovne načine (Pučko, 2003, str. 129).

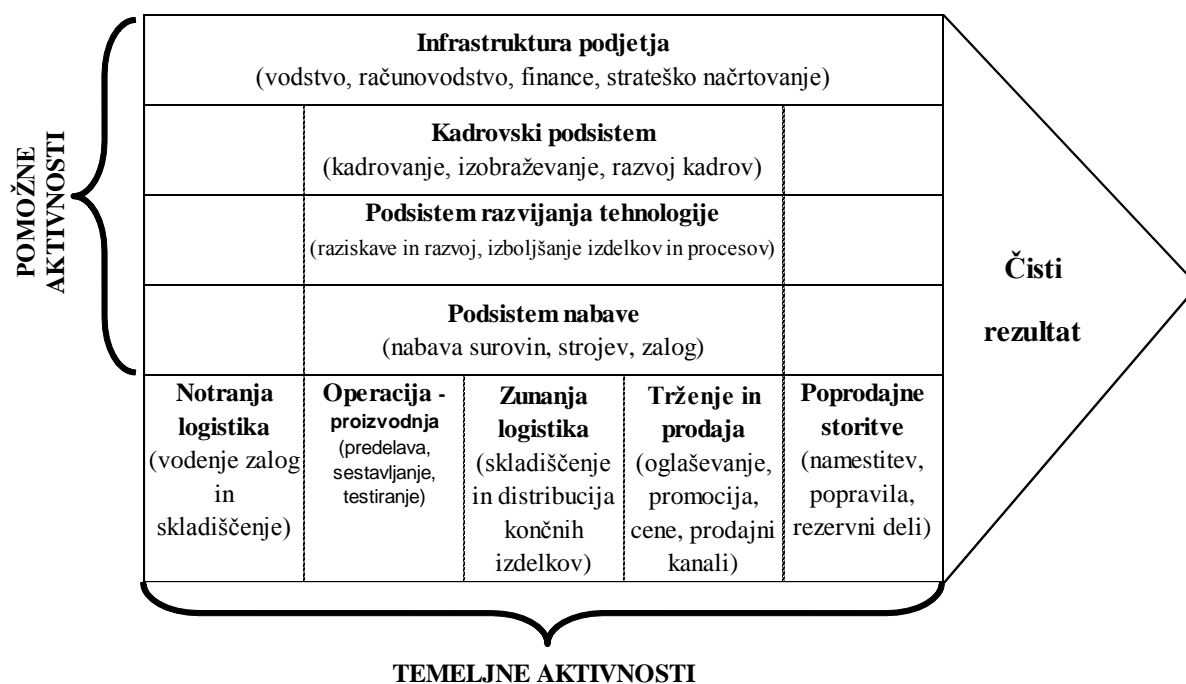
Prvi način lahko imenujemo klasični, ker ima zgodovinsko prvenstvo, sicer pa se ga imenuje tudi analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, »audit« položaj podjetja, SWOT analiza (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* v nadaljevanju SWOT analiza), celovita analiza podjetja ... SWOT analiza je tehnika za prepoznavanje kritičnih dejavnikov uspeha v podjetjih, ki temelji na opredelitvi svojih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti v poslovnem okolju (Blocher, Chen, Cokins & Lin, 2004, str. 50). SWOT analiza je tisto strateško orodje, ki podjetjem pomaga oblikovati celovito strategijo nadaljnjega poslovanja (Dimovski et al., 2005, str. 102). Če ima podjetje opredeljeno obstoječe stanje in če vidimo prednosti, slabosti ter možnosti podjetja v okolju, je mogoče z lahkoto iz tega izpeljati tista mesta, na katerih lahko podjetje naredi določene preboje, izzove rast in izboljša svoj konkurenčni položaj na trgu (Tajnikar, 2000, str. 291). Mnoga podjetja zato, da bi obstoječi in bodoči partnerji sami lahko presodili, kakšne so možnosti preživetja in preobrata na boljše ali slabše, navedejo v poslovnem poročilu tudi glavne ugotovitve iz SWOT analize (Kavčič, 2011, str. 99).

SWOT analiza je sestavljena iz dveh delov. Prvi del predstavlja analizo prednosti in slabosti, drugi del pa oceno poslovnih priložnosti in nevarnosti. Analiza prednosti in slabosti podjetja se izvaja glede na konkurenco, ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti pa glede na okolje. Strategije, ki izhajajo iz SWOT analize, slonijo na analiziranih prednostih, odpravljajo analizirane pomanjkljivosti, izkoriščajo ocenjene priložnosti ter se izogibajo ocenjenim nevarnostim.

Portfeljska analiza je drugi celoviti način ocenjevanja podjetja, v okviru katerega se ocenjuje različna poslovna področja znotraj gospodarske celice po poslovnem tveganju in ekonomski uspešnosti. V primerjavi s celovitim ocenjevanjem prednosti in slabosti podjetja je usmerjena na optimalno kombinacijo posameznih strateških poslovnih področij oz. strateških poslovnih enot v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja, ne pa posameznega poslovnega področja. Najbolj je uporabna pri velikih diverzificiranih podjetjih. V srednjih in manjših podjetjih je portfeljsko analizo možno uporabiti le, če se da poslovne programe razčleniti na sorazmerno neodvisne skupine proizvodov (storitev). Ta pristop je zrasel zaradi povečane nestabilnosti v okolju. Najbolj znani modeli portfeljskih analiz so *Boston Consulting Group* matrika, *General Electric - Mckinseyev* matrika, Hoferjeva portfeljska matrika in DPM portfeljska matrika. Vsako orodje se bolj ali manj osredotoča na eno izmed sledečih meril (Johnson, Scholes & Whittington, 2005, str. 314): stanje portfelja (odnos portfelja do svojih trgov in na celotno podjetje) privlačnost poslovnih enot v portfelju (kako donosne so ali bi lahko bile enote ter kako hitro rastejo) in stopnja prilagajanja (sinergije poslovnih enot med seboj in obseg koristi enot za matično podjetje). Portfeljska analiza ima tudi določene slabosti (včasih nerealne predpostavke, pristop k donosnosti ter tveganosti v analizi ni analitičen, upoštevanje tržne moči ...).

Tretja analiza je zasnovana na verigi vrednosti, ki temelji na primarnih in pomožnih aktivnostih v podjetju. Porterjev model vrednostne verige je eden izmed najbolj znanih in pogosto uporabljenih modelov v podjetjih za ustvarjanje dodane vrednosti procesov (Sanchez & Heene, 2004, str. 30). Porterjeva veriga vrednosti razčlenjuje podjetje na njegove strateške aktivnosti, da bi spoznali, zakaj se stroški v podjetju obnašajo tako kot se in kakšni so obstoječi in potencialni izvori za diferenciacijo izdelkov (storitev) podjetja. V primarne aktivnosti so razvrščene tiste, ki neposredno ustvarjajo vrednost za kupca. V okviru celovitega ocenjevanja podjetja ima veriga vrednosti določene omejitve. Vendar jo štejemo kot vir konkurenčne prednosti podjetja, ki podjetje razčleni na več strateško pomembnih dejavnosti, da lahko lažje razumemo obnašanje stroškov ter obstoječe in potencialne vire diferenciacije (Porter, 1998, str. 485). Na osnovi verige vrednosti podjetja pripravljajo eno od treh generičnih strategij (vodstvo v stroškovni učinkovitosti, diferenciacija in osredotočenje), ki omogočajo podjetju doseganje konkurenčne prednosti.

Slika 2: Veriga vrednosti



Vir: L. T. Wheelen & D. J. Hunger, *Strategic management and business policy : toward global Sustainability*, 2012, str. 146.

2.1.2 Analiza uspešnosti poslovanja

Cilj celovite analize uspešnosti poslovanja je ugotoviti probleme, ki se pojavljajo v podjetju. Po Končini in Mirtičevi (1999a, str. 87) analiza poslovanja vključuje: analizo izkaza uspeha za preteklo obdobje od treh do petih let, analizo bilance stanja za preteklo obdobje od treh do petih let z oceno bilance stanja za zadnje obdobje, primerjavo finančnih podatkov podjetja s podatki podobnih podjetij, analizo preteklega priliva in odliva sredstev, analizo prodaje, analizo stopnje pokritja in donosnosti posameznih proizvodnih in prodajnih linij, analizo kupcev, analizo donosnosti posameznih kupcev, analizo naročil, analizo pritožb in reklamacij, analizo glavnih proizvodnih podatkov o izkoriščenosti, zmogljivosti ter učinkovitosti proizvodnje, analizo zaposlenih in analizo konkurenčnega položaja posameznih proizvodov.

Pri analizi izkaza uspeha je poudarek na velikosti dobička oz. izgube. Analizira se strukturo stroškov in obseg prodaje (ocena gibanja), da se določi, ob kolikšni količini prodaje bi podjetje doseglo ničelno točko dobička.

Analiza bilance stanja je usmerjena na koeficient obračanja zalog, koeficient likvidnosti, plačilne roke za kupce in dobavitelje, kazalnike plačilne sposobnosti in donosnost sredstev. Usmerjena je tudi v razkritje posameznih elementov bilance stanja. Z analizo preteklega priliva in odliva sredstev se ugotavlja, kdaj je podjetje zašlo v težave.

Ena pomembnejših analiz je analiza prodaje, saj daje vpogled v vzroke krize. Analiza je usmerjena na pomembnejše proizvodne linije, vrednosti in količino prodaje proizvodov za tri leta, na proizvode, ki so v porastu ter na sezonsko prodajo.

V okviru analize kupcev se izračuna gibanje in smer prodaje. Kupce se razdeli po razredih in razvrsti po vrsti nakupa. Pri analizi donosnosti posameznih kupcev se za vsako skupino (razred) kupcev opredeli prodajo, stopnjo pokrivanja in stroške trženja (nanašajo se na večje kupce).

Pri analizi naročil se opredeli problematične proizvode. Na podlagi slednjega se ugotavlja, zakaj prihaja do odstopanja pri proizvodnji in prodaji. Analiziranje konkurenčnega položaja posameznih proizvodov pa zajema najbolj in najmanj donosne proizvodne linije, pri katerih ugotavljamo prednosti in slabosti.

Analizo zaposlenih se izvede glede na število zaposlenih, organizacijsko shemo, uspešnost, produktivnost ...

Trende pridobivanja prihodka ter spreminjanje strukture prodajnega in proizvodnega spleta se ugotavlja z analizo nosilcev prihodkov. Osredotoča se na prodane količine, cene izdelkov, prodajne pogoje, število kupcev, širino ponudbe ...

Zaradi zahteve, da mora biti izdelava celovite analize za podjetja v krizi opravljena v kratkem času, ne more biti izdelana zelo podrobno. Prašnikar meni (1992, str. 82), da je pri analizi smiselno uporabiti metodo 20 % : 80 % (20 odstotkov težav povzroča 80 odstotkov težav v podjetju).

2.1.3 Finančne analize uspešnosti poslovanja

Za finančno analizo poslovanja podjetja so pomembne informacije o likvidnosti, plačilnih sposobnosti, učinkovitosti in uspešnostih. Za ugotavljanje uspešnosti poslovanja podjetja se lahko uporablja različne pristope. Finančni pristop pravi, da je najboljšo merilo uspešnosti poslovanja trajna plačilna sposobnost podjetja, saj mora podjetje vselej poravnati vse svoje obveznosti le, če posluje uspešno z dobičkom. Ekonomski pristop pa pravi, da je merilo za uspešnost poslovanja podjetja povečevanje vrednosti lastnine, deležev lastnikov, ki se odraža bodisi v izplačilih lastnikom iz ustvarjenega dobička bodisi v rasti vrednosti njihovih deležev v podjetju.

Kljub temu da obstaja veliko različnih skupin in posameznikov, zainteresiranih za uspeh ali neuspeh določene panoge oz. podjetja, so najpomembnejše skupine, ki jih zanima finančna uspešnost (Helfert, 2001, str. 96-137): management (le-tega zanima predvsem učinkovitost in uspešnost poslovanja ter gospodarnost uporabe sredstev podjetja); lastniki oz. investitorji (njihov interes je usmerjen predvsem v dobičkonosnost njihove naložbe);

ter posojilodajalci in upniki (tudi ti si želijo, da bi podjetje dosegalo planirane gospodarske uspehe, vendar morajo upoštevati tudi posledice, ki bi jih imele napake v podjetju in posledično njihova likvidacija).

Obstaja veliko različnih finančnih kazalnikov, ki se lahko uporabljajo za analizo uspešnosti podjetja (Hutabarat, 2013, str. 12). Nekateri avtorji so razvili razne izpeljane sisteme logično povezanih kazalnikov, kot so: Du Pointov sistem kazalnikov za predstavitev donosnosti v ZDA, Reichmanov in Lachnitov sistem kazalnikov donosnosti in likvidnosti v Nemčiji, Harringtonova piramidna sestava kazalnikov za predstavitev donosnosti sredstev v Veliki Britaniji, Lauzelov in Cibertov sistem kazalnikov donosnosti v Franciji (Koletnik, 2006, str. 57). Ekonomski strokovnjaki opozarjajo, da zgolj uporaba finančno-računovodskih kazalnikov, ki temelji na računovodskih podatkih, ni dovolj za presojo uspešnosti poslovanja. Ob uporabi le-teh se težave opazi kar dve do tri leta po tem, ko so se dejansko pojavile.

Analiza s kazalniki je najbolj razširjena metoda oziroma tehnika za analiziranje računovodskih izkazov (Igličar & Hočevar, 2011, str. 259). Računovodski izkazi so urejene predstavitve zapisa poslovnih dogodkov, povezanih s sredstvi in obveznostmi do njihovih virov (bilanca stanja oziroma izkaz finančnega položaja), prihodki in odhodki (izkaz poslovnega izida in izkaz drugega vseobsegajočega donosa oziroma izkaz vseobsegajočega donosa), denarnimi tokovi (izkaz denarnih tokov) in z gibanjem kapitala (izkaz gibanja kapitala) (Odar, Hieng, Koželj, Prusnik & Zupančič, 2011, str. 46). Analiza s kazalniki vključuje tudi analitične evidence. Kazalniki so relativna števila, dobljena z delitvijo določene gospodarske kategorije s kako drugo, ki so lahko izraženi kot stopnje udeležbe, indeksi in koeficienti. Analiza s kazalniki vsebuje primerjavo s kazalniki za pretekla obdobja, s planom in s konkurenco. Z analizo ugotavljamo, ali smo boljši ali slabši, kot smo bili, kot smo planirali ali kot naša konkurenca.

Danes je ključna informacija pri ocenjevanju podjetij njihova likvidnosti in hitrost denarnega toka (Bizovičar, 2014a, str 20). Za analizo in napovedovanje finančnega stanja podjetja pa so bili razviti različni modeli in bančni reitingi. Modele za ugotavljanje finančnega stanja podjetja podrobneje opredeljujem v poglavju 2.1.3.2.

2.1.3.1 Kazalniki računovodskega proučevanje poslovanja

Slovenski računovodski standardi (Ur.l. RS, št. 118/2005, v nadaljevanju SRS) temeljijo na Zakonu o gospodarskih družbah. Njihova osnova je poslovanje gospodarskih družb - podjetij. Razdeljeni so na trideset standardov, ki so razvrščeni po skupinah. SRS od 1 do 19 obravnavajo metodiko vsebinskega izkazovanja gospodarskih kategorij, SRS od 24 do 27 metodiko oblikovnega predstavljanja gospodarskih kategorij pri zunanem poročanju, SRS od 20 do 23 in 28 do 30 pa metodiko delovanja na posameznih področjih računovodenja: računovodskega predračunavanja, knjigovodenja, računovodskega

nadziranja, računovodskega proučevanja in računovodskega informiranja (2. točka, uvod, SRS, URL 118/2005).

Slovenski računovodski standard 29 (SRS 29) se uporablja pri proučevanju računovodskih podatkov in oblikovanju računovodskih informacij kot podlage za odločanje. V SRS 29 so opredeljeni računovodski kazalniki, ki se pojavljajo v finančnem, stroškovnem in poslovnem računovodstvu. Računovodski kazalniki so razdeljeni po temeljnih kazalnikih stanja financiranja (vlaganja), temeljnih kazalnikih stanja investiranja (naložbenja), temeljnih kazalnikih vodoravnega finančnega ustroja, temeljnih kazalnikih obračanja, temeljnih kazalnikih gospodarnosti, temeljnih kazalnikih dobičkonosnosti (v primeru izgube negativne dobičkonosnosti), temeljnih kazalnikih dohodkovnosti ter računovodskih kazalnikih denarne tokovnosti, ki imajo izhodišče v izkazu denarnih tokov.

Predstavljam bom kazalnike, ki so v SRS pod točko 30.28 opredeljeni kot obvezni za letna poročila namenjena zunanji zainteresirani javnosti, in kazalnike, ki imajo večjo težo pri presojanju o poslovanju podjetja. Letno poročilo, zlasti poslovno poročilo, ima dva temeljna namena, in sicer pokazati, koliko je bilo podjetje uspešno in kakšne možnosti ima za nadaljnji razvoj (Kavčič, 2011, str. 90). Ker so v literaturi določeni kazalniki poimenovani različno, za nekatere kazalnike uporabljam dvojno poimenovanje.

Stopnja lastniškosti financiranja oz. delež kapitala v financiranju

$$\text{Stopnja lastniškosti financiranja oz. delež kapitala v financiranju} = \frac{\text{Kapital}}{\text{Obveznosti do virov sredstev}} \quad (1)$$

Kazalnik (1) pove, kolikšen je delež kapitala v virih sredstev podjetja oz. kolikšna je finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov financiranja. Vrednost kazalnika 1 oz. 100 % bi pomenila, da podjetje nima dolgov in da so vsa sredstva financirana s kapitalom podjetja (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 266). Vrednost kazalnika 0 pa pomeni, da med obveznostmi do virov sredstev ni kapitala in je podjetje v celoti financirano iz tujih virov in je poslovanje z njim tvegano. Za posojilodajalce je pomembno, da je ta kazalnik čim višji, saj se s tem zmanjša tveganje v primeru danega posojila. Kapital ne vključuje le vplačanega kapitala, temveč tudi kapital, ki je bil ustvarjen pri razporejanju čistega dobička in pri prevrednotevanju (Odar et al., 2011, str. 346). Pretirani pokritosti sredstev z lastnimi viri (zadržanimi dobički) pa niso privrženi lastniki kapitala. Prav tako povečanje kapitala z izdajo novih delnic pogosto tudi ni po volji obstoječih delničarjev, saj to pomeni, da bodo morali dobiček deliti med več delničarjev. Če je hotelsko podjetje zadolženo za več kot 90 %, bo težko pridobilo nove vlagatelje, ker je tveganje zanje preveliko (Ivankovič & Planinc, 2011, str. 71). Pravilno razmerje je zelo težko določiti.

Stopnja dolgoročnosti financiranja

$$\text{Stopnja dolgoročnosti financiranja} = \frac{\text{Vsota kapitala in dolgoročnih dolgov (skupaj z rezervacijami) in dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev}}{\text{Obveznosti do virov sredstev}} \quad (2)$$

Kazalnik (2) pove, kolikšna je stopnja seštevka kapitala, dolgoročnih dolgov (skupaj z rezervacijami) in dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev v vseh obveznostih do virov sredstev. Načeloma velja, da naj bi podjetja svoja sredstva financirala s čim bolj dolgoročnimi viri, ki pa so v povprečju dražji od kratkoročnih. Velik delež dolgoročnih virov financiranja odpravlja tveganje glede kratkoročne plačilne sposobnosti podjetja. Poslovanje, financirano s pretežno kratkoročnimi viri, mnogokrat kaže na to, da je podjetje v resnih težavah.

Stopnja osnovnosti investiranja

$$\text{Stopnja osnovnosti investiranja} = \frac{\text{Osnovna sredstva (po knjigovodski vrednosti)}}{\text{Sredstva}} \quad (3)$$

Kazalnik (3) pove, kolikšen delež zajemajo osnovna sredstva v vseh sredstvih. Stopnja osnovnosti investiranja je odvisna od dejavnosti, ki jo podjetje opravlja, in sicer je praviloma večja v tehnološko intenzivnih dejavnostih (Ban & Tekavčič, 2001, str. 79). Zmanjšanje kazalnika lahko pomeni, da se je poslovanje podjetja povečalo oz. so se povečala gibljiva sredstva (terjatve, zaloge), kar bo imelo pozitivne posledice na obračanje sredstev (Hočevar et al., 2003, str. 262). Slednje je lahko tudi znak dezinvestiranja oziroma ne obnavljanja osnovnih sredstev. V primeru povečanja kazalnika velja nasprotno. Ustreznost velikosti kazalnika je odvisna od panoge; pri delovno intenzivnih panogah (trgovina, storitve ...) je vrednost kazalnika nižja od kazalnika pri tehnološko intenzivnih panogah (metalurgija, elektronika ...). Povečevanje kazalnika pomeni, da podjetje skrbi za obnovo in rast.

Stopnja dolgoročnosti investiranja

$$\text{Stopnja dolgoročnosti investiranja} = \frac{\text{Vsota osnovnih sredstev (po neodpisani vrednosti), dolgoročnih finančnih naložb in dolgoročnih poslovnih terjatev}}{\text{Sredstva}} \quad (4)$$

Stopnja dolgoročnosti investiranja kaže delež dolgoročnih sredstev med vsemi sredstvi podjetja. V števcu kazalnika so vsa osnovna sredstva iz bilance stanja po knjigovodski vrednosti, poleg tega pa še dolgoročne terjatve iz poslovanja, ki so sicer v bilanci stanja evidentirane med gibljivimi sredstvi podjetja.

Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)

$$\text{Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)} = \frac{\text{Kratkoročna sredstva}}{\text{Kratkoročne obveznosti}} \quad (5)$$

Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient) je eden najpomembnejših kazalnikov, ki se ga uporablja za ugotavljanje likvidnosti podjetja. Kaže sposobnost podjetja, da poravna svoje kratkoročne dolgove s celotnimi kratkoročnimi sredstvi. Večji kot je kazalnik, večja je sposobnost podjetja, da poravna račune vendar ni rečeno, da se s povečanjem kazalnika poveča tudi likvidnost podjetja, saj je povečanje odvisno od vrste kratkoročnih sredstev. Denarna sredstva so veliko bolj likvidna kot zaloge materiala. Vrednost kazalnika lahko zelo niha v odvisnosti od dejavnosti. Osnove za primerjavo predstavljajo panožna povprečja (Dimovski, 2000, str. 68). Vrednost manjša od 1 kaže, da je podjetje v likvidnostnih težavah. Hotelska podjetja po izkustvenem pravilu varno poslujejo pri kratkoročnem koeficientu 1,5 ali manj (Ivankovič & Planinc, 2011, str. 70), pri ostalih podjetjih pa je zaželen koeficient višji od 2. Upniki zaradi varnosti naložb želijo visok koeficient, lastniki pa nizkega, ker visok koeficient veže prevelik obseg denarnih sredstev v nedobičkonosne namene.

Koeficient pospešenosti pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)

$$\text{Koeficient pospešenosti pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)} = \frac{\text{Vsota likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev}}{\text{Kratkoročne obveznosti}} \quad (6)$$

Ta kazalnik (6) natančneje predstavi likvidnost podjetja, saj vsebuje v števcu likvidna sredstva ter kratkoročne terjatve, ki so dokaj hitro unovčljive in vplivajo na kratkoročno plačilno sposobnost. Na podlagi tega kazalnika je težko presojati, ali ima oziroma bo imelo podjetje težave glede plačilne sposobnosti (Hočevar et al., 2003, str. 265), slednje velja predvsem zaradi možnosti, da kratkoročne terjatve zapadejo v enakih rokih kot kratkoročni dolgovi. Ciljna vrednost tega kazalnika naj bi bila več kot 1. Vrednost kazalnika 1 pomeni, da je podjetje financiralo vse zalog z dolgoročnimi viri, če pa je vrednost kazalnika nad 1 podjetje poleg zalog z dolgoročnimi viri financira tudi druga kratkoročna sredstva.

Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient)

$$\text{Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient)} = \frac{\text{Likvidna sredstva}}{\text{Kratkoročne obveznosti}} \quad (7)$$

Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti spada med tiste, ki nam najbolj nazorno prikaže stanje likvidnosti v podjetju. Pove, koliko kratkoročnih obveznosti lahko podjetje poravna z denarjem na določen dan. Priporočljiva vrednost kazalnika je več kot 1. Kazalnik je lahko varljiv, saj je lahko manjši od 1, s plačilno sposobnostjo podjetja pa ni

nikakršnih težav, ker bodo kratkoročni dolgovi zapadli kasneje, medtem pa bo podjetje pridobilo dodatna denarna sredstva (Hočevar et al., 2003, str. 265). Kazalnik ne pove, ali je podjetje plačilno sposobno in ali bo plačilno sposobno v bližnji prihodnosti.

Koeficient kapitalne pokritosti osnovnih sredstev

$$\text{Koeficient kapitalne pokritosti osnovnih sredstev} = \frac{\text{Kapital}}{\text{Osnovna sredstva (po knjigovodski vrednosti)}} \quad (8)$$

S kazalnikom (8) je prikazana lastniškost financiranja osnovnih sredstev. Podjetja želijo večino nelikvidnih sredstev financirati s kapitalom, kar zmanjšuje tveganje pri poslovanju (Kavčič et al., 2005, str. 47). V primeru, da je kazalnik manjši od 1, so osnovna sredstva financirana tudi z dolgovi, v nasprotnem primeru (kazalnik večji od 1) lastniki financirajo več kot samo osnovna sredstva podjetja.

Koeficient gospodarnosti poslovanja

$$\text{Koeficient gospodarnosti poslovanja} = \frac{\text{Poslovni prihodki}}{\text{Poslovni odhodki}} \quad (9)$$

Koeficient gospodarnosti poslovanja prikazuje uspešnost poslovanja iz dejavnosti podjetja. Povečanje kazalnika v nekem obdobju pomeni, da je podjetje z manjšimi odhodki ustvarilo enak prihodek oziroma večji prihodek z enakimi odhodki. Kazalnik večji od 1 pomeni, da so poslovni prihodki večji od poslovnih odhodkov ter da podjetje posluje gospodarno, če je manjši od 1 velja obratno. Večja kot je vrednost kazalnika, gospodarnejše podjetje posluje.

Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala

$$\text{Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala} = \frac{\text{Čisti dobiček v poslovnem letu}}{\text{Povprečni kapital (brez čistega poslovnega izida proučevanega leta)}} \quad (10)$$

Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala (ROE - *return on equity*) meri uspešnost upravljanja premoženja lastnikov s strani managementa, pove koliko čistega dobička so lastniki zaslužili v primerjavi z obsegom njihovega kapitala. Pri izračunu kazalnika velja opozoriti, da je potrebno iz vrednosti kapitala tekočega leta izločiti dosežen čisti dobiček tekočega leta. V nasprotnem primeru bo imel kazalnik nižjo vrednost.

Koeficient dividendnosti osnovnega kapitala

$$\text{Koeficient dividendnosti osnovnega kapitala} = \frac{\text{Vsota dividend za poslovno leto}}{\text{Povprečni osnovni kapital}} \quad (11)$$

Ta kazalnik (11) zanima predvsem delničarje (še posebej manjše), ki povečini nimajo strateških interesov v podjetju. Količnik lahko zapišemo tudi kot razmerje med višino dividende za eno delnico in nominalno vrednostjo ene delnice.

V nadaljevanju predstavljam kazalnike, ki niso opredeljeni kot obvezni za letna poročila, namenjena zunanji zainteresirani javnosti, kot jih opredeljuje SRS pod točko 30.28. Omogočajo objektivnejšo presojo poslovanja podjetja.

Koeficient zadolženosti

$$\text{Koeficient zadolženosti oz. stopnja dolžniškosti financiranja} = \frac{\text{Dolgovi}}{\text{Obveznosti do virov sredstev}} \quad (12)$$

Kazalnik (12) je v SRS 29 uvrščen med temeljne kazalnike stanja financiranja (vlaganja) in se imenuje stopnja dolžniškosti financiranja (Kavčič et al., 2005, str. 67). Kazalnik kaže stopnjo zadolženosti oz. kolikšen del premoženja financirajo podjetja z dolgoročnimi in kratkoročnimi obveznostmi in ne z lastnimi viri. Vrednost kazalnika 1 pomeni, da se podjetje v celoti financira z dolgovi, če pa je 0, se financira iz kapitala in drugih virov. Pomemben je predvsem za posojilodajalce, za katere je pomembno, da je kazalnik čim manjši, ker bo tako finančno tveganje pri novih posojilih manjše.

Koeficient kreditne zadolženosti

$$\text{Koeficient kreditne zadolženosti} = \frac{\text{Kratkoročna in dolgoročna posojila (finančni dolg)}}{\text{Poslovni izid iz poslovanja + Amortizacija (EBITDA)}} \quad (13)$$

Kazalnik - koeficient kreditne zadolženosti kaže sposobnost podjetja za redno odplačevanje finančnega dolga in pove, koliko let bo podjetje z ustvarjenim denarnim tokom moralo odplačevati dolg. Vzrok negativnega kazalnika je v negativnem EBITDA-ju. Pri preзадolženih podjetjih je kazalnik (13) večji od 5 (UMAR, 2014, str. 86).

EBITDA (denarni tok iz poslovanja) = poslovni izid iz poslovanja + amortizacija
Pod kategorijo denarni tok - *cash-flow* je velikokrat razumljen seštevek dobička in amortizacije, ki izvira iz notranjega poslovanja (Končina & Mirtič, 1999a, str. 94). EBITDA se pogosto uporablja za oceno denarnega toka, ki izvira iz poslovne dejavnosti podjetja.

Enostavni denarni tok

$$\text{Enostavni denarni tok (neto denarni tok)} = \text{Čisti dobiček (izguba) + Amortizacija} \quad (14)$$

Močnikova in Avberškova (2012, str. 24) pri izračunu enostavnega denarnega toka (neto denarni tok) upoštevata vsoto čistega dobička (izgube) poslovnega leta in amortizacije v opazovanem obdobju. Enostavni denarni tok (neto denarni tok) je dejanski denar, ki ga je podjetje ustvarilo v danem letu (Brigham & Houston, 1998, str. 41). Kazalnik pokaže prosto razpoložljiva denarna sredstva, kar predstavlja notranjo moč samofinanciranja. Kaže investicijsko sposobnost podjetja iz notranjih virov, sposobnost odplačil dolgov in plačilno sposobnost. Z njegovo pomočjo ugotavljamo, koliko novih denarnih sredstev smo pridobili s poslovanjem.

Koeficient finančne stabilnosti

$$\text{Koeficient finančne stabilnosti} = \frac{\text{Dolgoročni viri sredstev}}{\text{Dolgoročna sredstva}} \quad (15)$$

Kadar je vrednost kazalnika (15) 1, se govori o zdravem financiranju oziroma o spoštovanju »zlatega bilančnega pravila«. Peršakova poudarja (b.l., str. 3), da je podjetje po »zlatem bilančnem pravilu« finančno močno, če ima toliko kapitala in dolgoročnih obveznosti, kot znaša vrednost stalnih sredstev. Če torej na aktivih predstavlja vrednost stalnih sredstev takšen ali manjši znesek, kot je na pasivi vrednost (celotnega) kapitala in dolgoročnih kreditov, potem je v skladu s tem pravilom, podjetje finančno močno. Po »zlatem pravilu« se dolgoročne naložbe financirajo z dolgoročnimi viri sredstev, kratkoročne pa s kratkoročnimi viri sredstev. V kolikor je koeficient finančne stabilnosti manjši od 1, ima podjetje likvidnostne težave. Če je koeficient večji, pa ima podjetje preveč dolgoročnih virov sredstev (ne izkorišča finančnega vzvoda ter s tem dosega nižjo donosnost lastnega kapitala oz. uporablja dražje dolgoročne vire namesto cenejših kratkoročnih).

Profitna marža

$$\text{Profitna marža oz. čista dobičkonosnost prihodkov} = \frac{\text{Čisti dobiček (izguba)}}{\text{Čisti prihodki od prodaje}} \quad (16)$$

Kazalnik (16) nakazuje moč podjetja in pomaga oceniti prihodnjo zmogljivost podjetja. Pove koliko čistega dobička (izgube) je podjetje ustvarilo na evro poslovnih prihodkov. Višja vrednost kazalnika pomeni tudi boljše poslovanje podjetja. Pri uporabi kazalnika za primerjavo z drugimi podjetji, je potrebno biti pozoren; smotrno ga je primerjati le znotraj panoge. Do razlik prihaja pri različnih razmerjih med lastniškim in dolžniškim kapitalom v sklopu analiziranih podjetij. Vpliv je na stroške plačila obresti ter posledično na nižji dobiček in nižji kazalnik, kljub temu pa je dobičkonosnost lastniškega kapitala višja.

2.1.3.2 Modeli za ugotavljanje finančnega stanja podjetja

Za analiziranje in napovedovanje finančnega zdravja podjetja so bili razviti različni modeli (Altmanov obrazec za ugotavljanje finančnega zdravja podjetja, Kraličkova MDA (multivariantna diskriminantna analiza v nadaljevanju MDA) enostavna metoda, Bleirova MDA metoda, Weinrichova metoda, Beemannova metoda ...), bančni reitingi ter razni drugi modeli. Pri vseh modelih je vprašljiva natančnost napovedovanja bonitete in ustreznost uporabljenih podatkov, vendar skupaj z drugimi nefinančnimi metodami in sistemi kazalnikov lahko prikažejo in opozorijo na krizo. Prednost večine modelov je v hitri, preprosti in poceni presoji finančnega stanja podjetja. Obstajajo tudi kritiki finančnih modelov, ki pravijo, da so izpeljani iz preteklih statističnih podatkov in tako ne morejo natančno določati stanja podjetij v morebitnih drugačnih okoliščinah (Walton, 2000, str. 287). V morebitnih drugačnih okoliščinah ne morejo finančni modeli natančno določati stanja v podjetju. Predstavil bom Altmanov obrazec za ugotavljanje finančnega zdravja podjetja in Kraličkov obrazec hitrega testa položaja podjetja - Kraličkova MDA enostavna metoda.

Altmanov obrazec za ugotavljanje finančnega zdravja podjetja je nekoliko poenostavljen izračun na osnovi ponderiranih kazalnikov, ki je bil sestavljen na podlagi podatkov iz podjetij, ki so zašla v stečaj. Altmanov obrazec se glasi (Dubrovski, 2011, str. 65):

$$z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5 \quad (17)$$

z = splošen indeks zdravja podjetja

X_1 = čista obratna sredstva / celotna sredstva

X_2 = zadržani dobiček / celotna sredstva

X_3 = (bruto dobiček + odhodki financiranja) / celotna sredstva

X_4 = tržna vrednost delnic (vrednost kapitala) / knjigovodska vrednost

X_5 = prodaja (poslovni prihodki) / celotna sredstva

Pri čistih obratnih sredstvih gre za del obratnih sredstev, ki je financiran z dolgoročnimi viri (gibljiva sredstva - kratkoročne obveznosti), zadržani dobiček pa je del dobička, ki je ostal v podjetju (kot razporejen in/ali nerazporejen, vključno z rezervami in rezervacijami iz tekočega leta).

Vrednost splošnega indeksa zdravja podjetja pomeni:

z = več kot 2,99 - finančno močna podjetja

z = pod 1,81 - podjetja v resnih težavah

z = med 1,81 in 2,99 - podjetje gre v obe smeri (stečaj, uspešnost)

z = 2,675 - meja nevarnosti prenehanja poslovanja in uspešnega poslovanja

Zanesljivost splošnega indeksa zdravja podjetja je večja, čim bližje je podjetje stečaju. Obrazec je bil naknadno prilagojen še za mala in srednja podjetja.

Zaradi zahtev po napovedih za verjetnost stečajev pri neindustrijskih podjetjih je Altman razvil z'' model, ki je bil zasnovan kot alternativni model za neindustrijska (storitvena) podjetja (Hayes, Hodge & Hughes, 2010, str. 125). Obrazec za izračun zdravja neindustrijskega (storitvenega) podjetja se glasi:

$$z'' = 6,56X_1 + 3,26X_2 + 6,72X_3 + 1,05X_4 \quad (18)$$

z'' = splošen indeks zdravja neindustrijskega podjetja, kjer je (Hayes et al., 2010, str. 125):

X_1 = (kratkoročna sredstva - kratkoročne obveznosti) / celotna sredstva

X_2 = zadržan dobiček / celotna sredstva

X_3 = poslovni izid iz poslovanja (EBIT) / celotna sredstva

X_4 = knjigovodska vrednost kapitala / celotne obveznosti

X_5 spremenljivka v prvotnem modelu je standardna mera za promet, ki se precej razlikuje glede na vrsto industrije - panoge, pri neindustrijskih podjetjih pa je izpuščena. Pri splošnem indeksu zdravja neindustrijskega podjetja je najpomembnejša dobičkonosnost poslovanja (velikost ponderja kazalnika X_3) in likvidnost (velikost ponderja kazalnika X_1).

Vrednost splošnega indeksa zdravja neindustrijskega podjetja pomeni:

z'' = več kot 2,6 - podjetje v varnem območju

z'' = v razponu med 1,1 in 2,6 - siva cona, podjetje gre v obe smeri (stečaj, uspešnost)

z'' = pod 1,1 - podjetja v resnih težavah

Če se vrednost splošnega indeksa zdravja podjetja izračunava na daljše obdobje, je Altmanov obrazec kljub pomanjkljivostim (težave z ovrednotenjem posameznih postavk) koristen pripomoček za hitro določanje položaja analiziranega podjetja.

Za ugotavljanje bonitete podjetja se uporablja tudi Kraličkov obrazec hitrega testa položaja podjetja - Kraličkov MDA enostavni model. Ocena finančnega položaja temelji na likvidnosti sredstev in se običajno uporablja v stabilnejših razmerah. Izračuna se na osnovi ponderiranih kazalnikov, ki v seštevku predstavljajo diskriminantno funkcijo. Zelo pomemben je dobiček (kazalnik X_3 in X_4) in denarni tok - plačilna sposobnost (kazalnik X_1). Obrazec se glasi (Dubrovski, 2004, str. 31):

$$df = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6 \quad (19)$$

df = diskriminantna funkcija,

X_1 = čisti denarni tok / obveznosti

X_2 = celotna sredstva / obveznosti

X3 = bruto dobiček / celotna sredstva
 X4 = bruto dobiček / poslovni prihodki
 X5 = zaloge / poslovni prihodki
 X6 = poslovni prihodki / celotna sredstva

Tabela 3: Pojasnila rezultatov diskriminantne funkcije za oceno bonitete podjetja po Kraličkovem enostavnem modelu

Rezultat diskriminantne funkcije
> 3,0 izjemno dobro
> 2,2 zelo dobro
> 1,5 dobro
> 1,0 povprečno
> 0,3 slabo
<= 0,3 nižja verjetnost insolventnosti
<= 0,0 verjetnost insolventnosti
<= -1,0 velika verjetnost insolventnosti

Vir: P. Kralicek, Sebastian Bach musikalienhandel GmbH & Co KG A-1130 Wien Ertrags- und vermögensanalyse (quicktest) erstellt aufgrund der Jahresabschlüsse 2004-2006, 2007, str. 5.

Rezultat diskriminantne funkcije večji od 1,5 pomeni, da podjetje sodi v finančno varno območje (od dobrega finančnega položaja do izjemno dobrega finančnega položaja). Finančno stanje podjetja je povprečno, če je rezultat med 1,0 in 1,5, če pa je med 0,3 in 1,0, je finančno stanje slabo. Diskriminantna funkcija manjša oziroma enaka 0,3 pomeni, da podjetje prihaja v območje nižje verjetnosti insolventnosti, manjša oz. enaka 0 pa je verjetnost insolventnosti podjetja. V kolikor pa je rezultat manjši oz. enak -1,0, obstaja velika verjetnost insolventnosti podjetja.

Negativen rezultat diskriminantne funkcije pomeni krizno stanje v podjetju in ogroženost poslovanja - plačilna nesposobnost. Za presojo moramo upoštevati vsaj triletno poslovanje podjetja in ne opazovati le absolutne vrednosti diskriminantne funkcije, temveč njeno gibanje. Pri tej analizi je potrebno upoštevati specifične posamezne panoge. Pomembna je smer gibanja diskriminantne funkcije.

2.1.4 Kriteriji za določanje ustrezne strategije krčenja

V tem poglavju predstavljam razloge oz. znake, na podlagi katerih se management podjetja, ki je zašlo v krizo, odloči, katero strategijo krčenja bo uporabil. Upoštevam najpogostejše strategije krčenja.

Podjetja, ki preidejo v latentno ali akutno krizo, so primorana uveljavljati radikalne strategije, največkrat povezane z značilnostmi strategij krčenja. Strategija krčenja v ožjem smislu je primerna za podjetja, ki so v latentni krizi, torej za podjetja, ki dosegajo podpovprečne rezultate, se pa lahko z ustreznim kriznim vodenjem izkoplajo iz krize.

Strategija zasuka je primerna za tista podjetja, katerih poslovna uspešnost dalj časa pada in so izgubila svojo konkurenčno prednost. Strategijo zasuka morajo prevzeti podjetja, ki so v akutni krizi, kar na dolgi rok pomeni preživetje ali likvidacija podjetja. Znaki, da je podjetje, ki je v krizi, primerno za izvedbo strategije zasuka so naslednji (Pal, b.l.):

- stalen negativen denarni tok,
- neprekinjena izguba,
- upadanje tržnega deleža,
- poslabšanje fizičnega stanja objektov,
- presežek delovne sile, velika fluktuacija zaposlenih in upadanje motivacije,
- nekonkurenčnost izdelkov ali storitev,
- zgrešeno vodenje.

Za izvedbo strategije zasuka morajo podjetja razvijati nove konkurenčne prednosti, saj se običajno pokaže, da je brez slednjega ozdravitev podjetja kratkotrajna. Uresničitev strategije zasuka v podjetju mora podjetju omogočiti, da bo pred tekmeci spet imelo določeno konkurenčno prednost, ki pa bo po naravi trajnejša, tj. ohranljiva in ubranljiva (Čater et al., 2011, str. 113).

Običajno se podjetje odloči za strategijo odprodaje, potem ko je že poizkusilo izvesti zasuk poslovanja, vendar se je izkazal za neuspešnega oz. je bil prezrt. Strategija odprodaje se lahko sprejme zaradi naslednjih razlogov (Pal, b.l.):

- podjetja se ne zmorejo vključiti v družbo,
- stalni negativni denarni tokovi pri posameznem poslu ustvarijo finančne težave za celotno podjetje,
- podjetje se ni sposobno soočiti s konkurenco,
- podjetje si ne more privoščiti tehnološke posodobitve, ki je potrebna za preživetje podjetja,
- za naložbe obstajajo boljše alternative.

2.1.5 Kriteriji za postopek prisilne poravnave

Prisilna poravnava se izvede za podjetje, ki je plačilno nesposobno (insolventno) ali prezadolženo. ZFPPIPP - UPB8 v 14. členu opredeljuje, da insolventnost družbe nastane, če dolжник v daljšem obdobju ni sposoben poravnati vseh svojih obveznosti, ki so zapadle v tem obdobju (trajna nelikvidnost) ali če postane dolgoročno plačilno nesposoben. Trajna

nelikvidnost podjetja nastopi, če podjetje za več kot dva meseca zamuja z izpolnitvijo ene ali več obveznosti v skupnem znesku, ki presega 20 % zneska njegovih obveznosti, izkazanih v letnem poročilu za zadnje poslovno leto; ali če sredstva na računih ne zadoščajo za plačilo sklepa o izvršbi ali izvršnici neprekinjeno zadnjih 60 dni oz. s prekinitvami več kot 60 dni v obdobju zadnjih 90 dni in če podjetje nima odprtega bančnega računa v Republiki Sloveniji ter če po preteku 60 dni od pravnomočnosti sklepa o izvršbi slednje ni poravnalo. Poleg omenjenega velja, da je podjetje postalo trajno nelikvidno, če za več kot dva meseca zamuja s plačilom plač delavcem do višine minimalne plače oz. s plačilom davkov in prispevkov, ki jih mora obračunati ali plačati hkrati s plačilom plač. ZFPPIPP - UPB8 določa še druge kriterije za trajno nelikvidnost.

Podjetje postane dolgoročno plačilno nesposobno, če je vrednost njegovega premoženja manjša od vsote njegovih obveznosti (prezadolženost) ter če je izguba tekočega leta skupaj s prenesenimi izgubami dosegla polovico osnovnega kapitala in te izgube ni mogoče pokriti v breme prenesenega ali rezerv. Prisilno poravnavo je dopustno izvesti le pod pogojem, da po mnenju pooblaščenega ocenjevalca vrednosti podjetja, obstaja najmanj 50 % verjetnost, da bodo upniki na podlagi prisilne poravnave poplačani ugodneje kot v stečaju.

Če podjetje postane insolventno, mora management pripraviti poročilo o ukrepih finančnega prestrukturiranja, ki ga mora nadzornemu svetu predložiti v roku enega meseca po nastanku insolventnosti. Poročilo mora vsebovati opis finančnega položaja podjetja, analizo vzrokov za insolventnost ter mnenje, ali obstaja vsaj 50 % možnosti, da bo podjetje po izvedenih ukrepih postalo kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobno. V primeru, da je mnenje pozitivno, mora poročilo vsebovati tudi analizo, opis in rok izvedbe ukrepov za odpravo vzrokov insolventnosti ter zagotovilo, da bo podjetje ponovno postalo kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobno. Če ima podjetje dobro tekoče poslovanje (EBIT), je pomembnejše finančno prestrukturiranje, če tekoče poslovanje ni pozitivno, je poleg finančnega prestrukturiranja nujno potrebno pripraviti tudi poslovno prestrukturiranje. Navedeni ukrepi morajo imeti nosilca, ki je navadno management, oz. morajo opredeliti ukrepe, ki jih potrjuje skupščina (povečanje osnovnega kapitala ...). Nadzorni svet na podlagi poročila o ukrepih finančnega prestrukturiranja odloča o nadaljnjih ukrepih.

Preventivno prestrukturiranje vpliva le na finančne obveznosti, ne pa na poslovne (npr. dolgovi do dobaviteljev ...). Podjetje in upniki sprejmejo Sporazum o finančnem prestrukturiranju, ki vsebuje načrt finančnega prestrukturiranja. Pričetek preventivnega prestrukturiranja se začne s soglasjem upnikov finančnih terjatev, ki skupaj dosegajo 30 % vsote vseh finančnih terjatev, za potrditev prestrukturiranja pa je potrebno pridobiti vsaj 75-odstotno soglasje imetnikov finančnih terjatev. Predlog za začetek preventivnega prestrukturiranja poda podjetje samo, finančno prestrukturiranje pa vodi management podjetja pod nadzorstvom upnikov. Če preventivno prestrukturiranje ne uspe, ni nujno, da podjetje preide v prisilno poravnavo oziroma stečaj.

2.2 Vrste ukrepov

Adizes (2009, str. 37) ugotavlja, da je raziskava družbe Ernst&Young pokazala, da se je na finančno krizo, ki je nastopila leta 2008, večina podjetij odzvala z: odpuščanjem zaposlenih in z zmanjševanjem obsega oglaševanja, raziskovanja, razvoja, izobraževanja in svetovanja ter poudarja, da če je to edina stvar, ki jo je podjetje naredilo, je to napaka. Če se hkrati loti tudi povezovanja, pa gre za pravo rešitev. Zniževanje stroškov je najpogostejše orodje za spopadanje s krizo predvsem zato, ker je le-to na videz pod nadzorom podjetja, drugi ukrepi pa so usmerjeni na trg, kjer imajo besedo tudi potrošniki (Simon, 2009, str. 76). Vendar zniževanje stroškov ni popoln ukrep, saj varčevanje negativno vpliva na ljudi, na zaposlene ali dobavitelje, zato je pomembno, da se stroškov ne znižuje preveč (odzivi so lahko pogubni).

Pomemben vpliv na uspešnost podjetja v času krize leta 2007-2008 je imelo upravljanje s tveganjem in ustrezno finančno politiko (Erkens, Hung & Matos, 2012, str. 407). Zaradi negativnega poslovanja v času krize podjetje izgubi del svojega kapitala, kar mu onemogoča normalno financiranje obratnih sredstev. Zaradi tega in iztrošenosti osnovnih sredstev podjetje ne more uresničiti zasuka. Podjetje je primorano izvesti finančno prestrukturiranje.

Vendar ukrepi za reševanje podjetij v krizi niso vedno enaki. Razlikujejo se glede na vzroke krize, globino krize, čas trajanja krize, velikost ter organiziranost podjetja, dejavnost, s katero se podjetje ukvarja (storitev, proizvodnja), razpoložljivost sredstev ... Iz tega sledi, da ni univerzalnega modela za reševanje kriz v podjetjih.

Italija ima zakonsko ustanovljen Inštitut izredne uprave za velika podjetja v krizi, katerega namen je, da podjetjem v krizi omogoči izognitev stečajju ter za njih poišče rešitve. Na podlagi načrta za ozdravitev se podjetje bodisi proda po gospodarskih sklopih bodisi se prestrukturira. Postopek lahko izpeljejo le podjetja, ki ustrezajo določenim merilom velikosti poslovanja in zaposlovanja. Razlika med omenjenim postopkom in stečajem je, da se podjetje poskuša rešiti, kar pomeni, da za razliko od stečajnega postopka upniki ohranijo večje možnosti poplačila terjatev in da podjetje nadaljuje poslovanje, delavci pa obdržijo zaposlitev (Terpin, 2012). Od prisilne poravnave pa se razlikuje po tem, da se dotedanja uprava podjetja (tudi lastnik) takoj odstrani, nadomesti jo izredni komisar, ki ga imenuje ministrstvo za gospodarske dejavnosti. Slednji sodišču predloži poročilo o razlogih za insolventnost in oceno, ali obstajajo zakonski pogoji za uvedbo izredne uprave. Nato sodišče ugotovi, ali obstajajo pogoji za rešitev podjetja ali uvedbo stečaja.

2.2.1 Ukrepi na področju upravljanja in organizacije

Avtorji različno opredeljujejo ukrepe za obvladovanje tveganj in za reševanje podjetij v krizi. Prikazujem najpogostejše ukrepe, ki se uporabljajo pri zdravljenju kriz v podjetjih.

2.2.1.1 Ukrepi na področju upravljanja in vodenja

V času krize se poslovne odločitve centralizirajo. Odpravljeni so vsi nepotrebni in za krizo neprimerni sistemi vodenja. Odgovornost za poslovne odločitve sprejema le krizni manager. Centralizacijo v smislu odločanja največkrat razumemo tako, da managerji na višjih ravneh v organizaciji sprejemajo vse pomembne odločitve, managerji na vseh ravneh pa usmerjajo svoje podrejene, da pravilno opravljajo naloge (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 114). Najpomembnejša je centralizacija finančnega poslovanja, poostren nadzor nad varnostjo premoženja in občutljivo poslovno dokumentacijo ter prilagojen sistem spodbujanja in nagrajevanja sodelavcev. Zaradi kriznih razmer se največkrat spremeni formalna organiziranost. Smotno je, da se začasno uvede avtoritativno vodenje.

2.2.1.2 Organizacijsko kadrovske ukrepi

Ker obstoječi management v mnogih primerih ne zmore obvladati krize in podjetju ponovno zagotoviti uspešnega delovanja (podjetje je vodil na poti v krizo), sledi največkrat zamenjava managementa. Najpomembnejša odgovornost vrhnjega managementa je namreč postaviti organizacijske cilje, razviti strategijo in določiti ustrezno obliko organizacije in s tem organizacijo prilagajati spreminjajočemu se okolju (Dimovski et al., 2007, str. 24). Čeprav se večkrat pojavljajo dileme, ali naj se pri zamenjavi managementa zamenjajo vsi člani, velja priporočilo, da je koristno ohraniti enega do dveh prejšnjih članov managementa, kar omogoči kontinuiteto delovnih procesov, olajšanje pojasnjevanja nekaterih dogodkov iz preteklosti z učinki v sedanjosti ter prepreči morebitni kolaps organizacije, do katere bi lahko prišlo pri radikalni zamenjavi vseh članov managementa (Dubrovski, 2000, str. 37). Večinoma ob krizi zamenjajo vrhni management, postopnost se pri tem ne obnese, saj nad novinci prevlada duh stare skupine (Tavčar, 2002, str. 363).

Znanje vrhnjega kriznega managerja o dejavnosti, ki jo izvaja podjetje, je odvisno od značilnosti podjetja, mnogokrat zadostuje splošno znanje oz. specifično znanje (finančno, pravno ...). Managerjev pomočnik, namestnik pa lahko ima znanje o dejavnosti. Prašnikar opredeljuje (1992, str. 67), da mora vrhni krizni manager imeti vodstvene sposobnosti in mora znati motivirati zaposlene s svojim osebnim vzgledom, biti fleksibilen, sprejemati mora hitre in logične odločitve z uporabo običajnih podatkov, zna učinkovito delovati skozi daljše obdobje stresnih položajev, je sposoben uveljavljati strategijo zasuka v čim krajšem času in imeti mora jasne cilje, za katere se je pripravljen izpostaviti.

Z zamenjavo managementa in s spremembami v načinih odločanja se organizacijska struktura podjetja mora spremeniti. Organizacijske spremembe dajejo rezultate le, če so v povezavi z izvajanjem učinkovite proizvodno - tržne strategije (Prašnikar, 1992, str. 68). Organizacijske spremembe so nujne tudi ob dezinvestiranju podjetja in krčenju proizvodnih zmogljivosti.

Ukrepi na kadrovskem področju so usmerjeni v zmanjšanje števila zaposlenih ali pridobivanja novih. Namen zmanjševanja zaposlenih je znižati stroške in povečati produktivnost in storilnost. Tajnikar (2000, str. 256) pravi, da je v razmerah preobrata podjetja posebno pozornost potrebno nameniti stroškom režije in ukiniti vsa tista dela, ki jih lahko nadomestimo s storitvami s trga po nižjih cenah, kot so stroški tega dela znotraj podjetja. Zmanjševanje števila zaposlenih v podjetju, ki je v krizi, povzroči tudi večjo disciplino, samonadzor in prizadevnost pri tistih, ki so v podjetju ostali. Adizes (str. 40-41, 2009) pa priporoča, da se v delovno intenzivnih podjetjih ob upadu povpraševanja zaposlenih ne odpušča, temveč se skrajša delovni čas, kar vpliva tudi na znižanje stroškov. Slednje naj velja tudi za management podjetja, saj se s tem v podjetju ohranja kultura medsebojnega zaupanja in spoštovanja. Poudariti je potrebno, da je zmanjševanje zaposlenih eden najbolj pogostih ukrepov zdravljenja krize, žal mnogokrat tudi edini.

International Finance Corporation (v nadaljevanju IFC), (Kyte et al., 2005, str. 1) daje navodila svojim strankam in širšemu zasebnemu sektorju, ki deluje na trgih v razvoju, kako najbolje načrtovati in upravljati z velikimi izgubami delovnih mest, ki nastajajo zaradi povečanja učinkovitosti ali pada povpraševanja po izdelkih ali storitvah podjetja, ali zaradi zmanjšanja proizvodnje v dejavnosti ali prestrukturiranja, npr. zaradi privatizacije. Navodila vsebujejo vrsto ukrepov dobre prakse, ki lahko managerjem podjetij pomagajo razmišljati o ključnih vprašanjih, se izogniti pogostim pastem in skritim problemom ter omogočajo oblikovanje celovitega načrta krčenja zaposlenih v skladu z IFC standardi učinkovitosti, s čimer pogojujejo tudi kreditiranje.

Namen pridobitve novih sodelavcev v času, ko je podjetje v krizi, je v razširitvi vidikov opravljanja določenih funkcij ter pospešitev ustvarjalnega razmišljanja med ostalimi sodelavci. V podjetjih, ki se spopadajo s krizo, takšen kader težko dobijo, ker gre za iskan in izkušen kader, ki ima svoje zahteve pa tudi ceno.

2.2.2 Prodajni ukrepi

Za podjetje v krizi je odločilnega pomena zagotavljanje zadostnih prihodkov, kar pomeni, da mora podjetje dosegati zadostno prodajo izdelkov oz. storitev. Da to doseže, mora zagotoviti razpoložljiva sredstva in jih usmeriti v marketinške aktivnosti. Z varčevanjem pri trženju bodo odločnejši tekmeči, ki ne omejujejo sredstev, dobili prednost, nujno za prevzem najdragocenejših strank (Kotler & Caslione, 2009, str. 64).

Podjetje mora pospešiti prodajo tiste skupine izdelkov oziroma storitev, ki pokriva vse stroške oziroma mejne stroške poslovanja ter, če trg dopušča, opustiti prodajo tistih, ki povzročajo neuspešen in neučinkovit poslovni proces. Za dvig prodaje mora podjetje povečati obisk poslovnih partnerjev, udeležbo na sejnih, posebne marketinške akcije ...

Učinek na prodajo ima tudi oblikovanje prodajnih cen. Zvišanje cen ima podoben učinek kot povečan obseg prodaje, saj se neposredno odraža v dvigu prihodkov. Zmeren dvig cen je med najučinkovitejšimi takojšnjimi ukrepi za reševanje - še zlasti, če je mogoče pridobiti razumevanje kupcev (Tavčar, 2002, str. 363). Slednje je težko doseči. Kljub temu je poslovna praksa pokazala, da mnoga podjetja velikokrat zanemarijo ali enostavno pozabijo povišati cene, ki so, na primer zaradi inflacije ali realnega povečanja cen vhodnih materialov, povsem upravičeno višje, njihovo zvišanje pa kupci sprejmejo brez težav ali pa ga niti ne opazijo (Dubrovski, 2000, str. 41). Izdelke, ki so že dalj čas na zalogi in ne gredo v prodajo, je smotrno prodati po nižji ceni, ker s tem sprostimo vezana denarna sredstva, ki so v zalogah.

Pri oblikovanju prodajnih cen hotelski storitev veljajo določene zakonitosti. Raziskovalci ugotavljajo, da hotelski gosti v večji meri, kot bi pričakovali, zaznavajo kakovost tudi skozi ceno (Ivankovič & Planinc, 2011, str. 109). Iz tega lahko povzamem, da če želimo dvigniti cene hotelskih storitev, moramo dvigniti kakovost storitev. Kadar podjetje ustvarja izgubo zaradi padca prodaje in je obstoj ogrožen, pogosto pristopi k tehniki preživetja. Ker so zmogljivosti hotelov oz. restavracij stalne, preživetje pogosto vključuje znižanje cen, da bi se povečalo povpraševanje in dvignil denarni tok, kar lahko povzroči motnje na trgu, ki trajajo, dokler podjetje ne preneha poslovati ali se gospodarstvo ne izboljša (Kotler, Bowen & Makens, 2010, str. 321).

Plačilna disciplina kupcev je kratkoročno zelo pomembna, saj vpliva na likvidnost. Zato je redno plačevanje potrebno in v čim večji meri je potrebno izterjati terjatve podjetja do kupcev (Tajnikar, 2000, str. 255).

2.2.3 Nabavni in proizvodni ukrepi - vpliv na stroške

Eden prvih ukrepov kriznega managementa je natančen pregled zalog materialov, polizdelkov in nedokončane ter končane proizvodnje. Vse, česar podjetje ne potrebuje za tekočo proizvodnjo, je potrebno prodati, pa čeprav po nižji ceni, saj se s tem zagotovi določen del denarnih sredstev ter poveča likvidnost podjetja. Prodati je potrebno tudi vso za proizvodnjo nepotrebno opremo in zgradbe (zmanjševanje osnovnih sredstev). Sledi natančen pregled in spremljanje vseh stroškov, ki niso neposredno povezani s proizvodnjo, izvedba selekcije posrednih stroškov ter ukinitve vseh dejavnosti, ki jih podjetje na kratek rok ne potrebuje (Tajnikar, 2000, 256).

Z izboljšanjem nabavnih pogojev, z porabo oz. izkoristkom in uporabo novih materialov se zmanjšuje stroške materiala. Pri dobaviteljih je potrebno doseči boljše plačilne pogoje, morebitne moratorije na plačila, upoštevati morebitne predpisane normative ter uporabljati nove boljše materiale. Zniževanje stroškov poteka skupaj s povečanjem prihodkov, saj je pomembneje povečevati učinkovitost kot pretirano varčevati in zavirati dejavnost podjetja prav tedaj, ko bi bil potreben nov zagon (Tavčar, 2002, str. 363).

2.2.4 Finančni ukrepi

Za sanacijo finančnega položaja in krizno vodenje podjetja je nujno, da se pred finančno konsolidacijo opravi poslovna konsolidacija. To pomeni, da mora podjetje najprej jasno opredeliti vsebino in velikost proizvodnega (pravilneje tržnega) programa, temu primerno določiti velikost in strukturo potrebnega premoženja (sredstev) in šele nato potrebno velikost in strukturo potrebnega kapitala (virov financiranja) z vidika lastnine in ročnosti (zapadlosti) kapitala (Repovž, 1992, str. 112). Šele nato se pristopi k sanaciji finančnega položaja podjetja.

Podjetje v krizi mora zagotoviti zadostne prilive (prejemke) in s tem ohranjati vsaj minimalno likvidnost. Za izhod iz krize mora povečati lastne vire in omejiti zadolženost. To doseže z izboljšanjem denarnega toka, zmanjševanjem stroškov in hitrejšim obračanjem sredstev. Banke in drugi posojilodajalci pogosto raje pomagajo podjetju v krizi, saj izgubijo manj kot ob stečaju (Tavčar, 2007, str. 79). Vendar se v Sloveniji po dokapitalizaciji bank mnogokrat dogaja, da banke skrbijo za dodatna zavarovanja in čim hitrejšo vrnitev svojih kreditov iz podjetij, ne da bi pred tem temeljito pretehtale možnosti za večji doprinos ob dodatnem vložku, reprogramiranju kreditov ... Dubrovski (2004, str. 107) pojasnjuje, da ukrepi za izboljšanje likvidnosti potekajo v obliki premika zapadlosti obveznosti (reprogramiranje, podaljšanje, moratorij), zamenjave obstoječih kreditnih obveznosti z novimi (refinanciranje), odpisa zaračunanih obresti za obveznosti, preoblikovanja tujega kapitala v lastni kapital (konverzija terjatev v lastniški delež), pridobitve dodatnih razvojnih tujih virov financiranja (kapitala) z upoštevanjem finančnih vzvodov, krčenja naložb z dolgoročnim učinkom in pospeševanja manjših vlaganj s hitrimi učinki – lahko so usmerjena v tržišče, tehnologijo in kadre. Potreba po reprogramiranju ali podaljšanju kredita nastopi, ko denarni tok iz poslovanja (EBITDA) ne omogoča več rednega servisiranja dolga. Velja omeniti, da naj bi bili pogoji moratorija za vse kreditodajalce oziroma za vse dobavitelje čim bolj enakopravni (Tajnikar, 2000, str. 249).

Repovž (1992, str. 112) opozarja, da morajo biti cilji finančnih sanacijskih ukrepov usmerjeni predvsem v obvladovanje plačilne sposobnosti (ob predhodnem prečiščenju in urejanju bilance stanja), v zagotavljanje potrebnih velikosti in strukture lastnega kapitala ter tujega kapitala, k zmanjšanju odhodkov financiranja in urejanju poslovanja z bankami ter drugimi večjimi upniki. Brez dokapitalizacije podjetje, ki je zašlo v resno krizo, praviloma težko uspešno uresničuje fazo izvajanja strateških sprememb in začne dosegati ponovno rast (Pučko et al., 2009, str. 131).

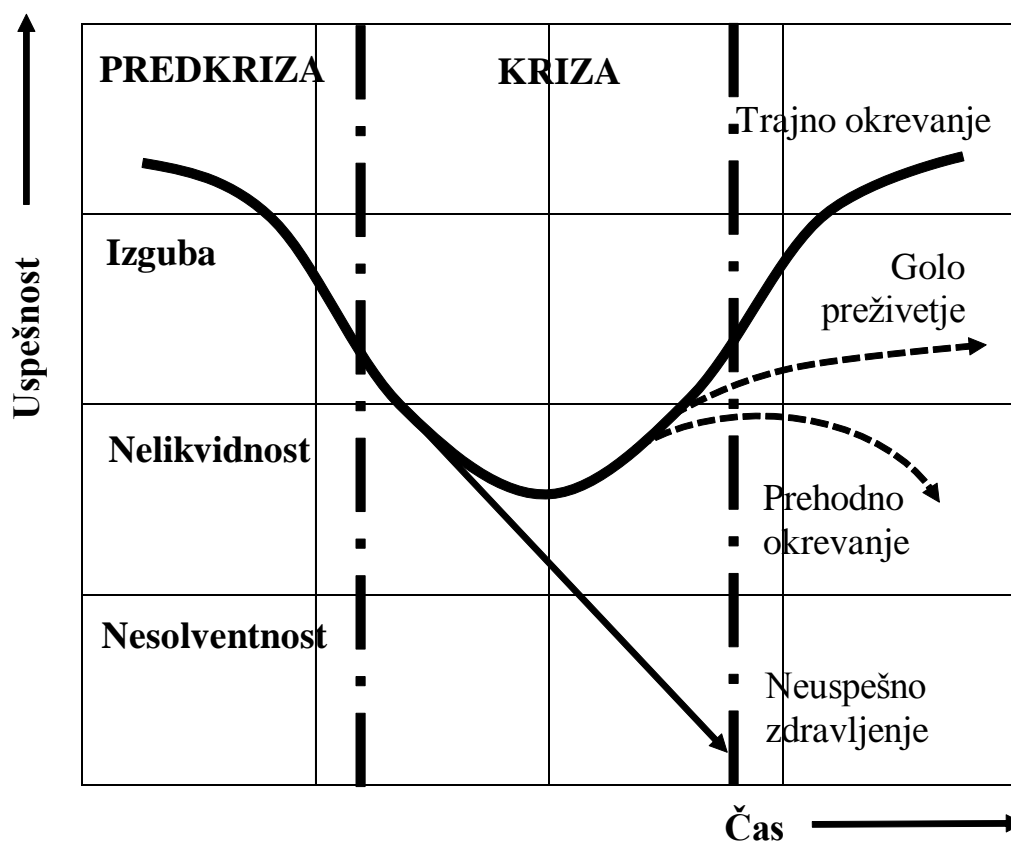
Ukrep podjetja je lahko tudi samostojno financiranje, ki ga podjetje doseže s sledečimi ukrepi (Dubrovski, 2000, str. 44): sproščanje tihih rezerv v premoženju in kapitalu (pravne in davčne omejitve); pospešeni amortizacijski, drugi (npr. drobni inventar) in izredni odpisi, rezervacije; kritje izgube iz sestavin kapitala ali rezervacij; odpoved obračuna in izplačila dividend (ali celo odpis dividend); povečanje lastnega - trajnega kapitala iz

rezultata poslovanja in/ali z dodatnim vplačilom lastnikov; zmanjšanje odhodkov financiranja. Zmanjšanje odhodkov financiranja je možno pri obstoječih obrestih, plačilnem prometu, konverziji - spremembi vrednosti valute in s tem nastalih tečajnih razlik ter prispevkov in davkov.

2.3 Uspešna rešitev podjetja iz krize

Kako uspešna je bila prognoza krize in ukrepi za odpravo krize v podjetju, se pokaže po preteku zdravljenja podjetja oziroma že v času krize podjetja. V času krize se uspešnost kaže, če sanacija poteka po projekcijah poslovanja, ki so bile pripravljene za obdobje poteka zdravljenja krize, in če se trend poslovanja obrne navzgor. Uspešnost ugotavljamo po tem (prikaz v Sliki 3), ali podjetje po krizi trajno okreva, zgolj preživi, predhodno okreva ter kasneje zapade v insolventnost ali pa že v času krize »potone«. Slednje velja, če uspešnost reševanja podjetja presojava po uspešnosti poslovanja. Podjetje je uspešno, če uspe postati cenovni vodja ali pa je njegov proizvod tako specifičen, da ga drugi ne morejo posnemati (Porter, 2004, str. 38).

Slika 3: Potek in izidi krize



Vir: I. M. Tavčar, *Strateški management*, 2007, str. 78.

Kriza ima poleg negativnih posledic tudi pozitivne posledice. Prečistijo se slabi procesi, pride do novih spoznanj glede kriz, vzpostavijo se nova varovala, kalijo se novi kadri, prečisti se management ... Kriza odpira nove priložnosti, ki jih sicer najbrž ne bi bilo.

Alternativa tradicionalnim organizacijam, ki zasledujejo učinkovito poslovanje, je učeča se organizacija, kjer je najvišja vrednost reševanje problemov. Taka organizacija temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter s tem nastanek idej kjer koli v organizaciji, tako da je slednja sposobna hitreje najti priložnosti in se spopasti s krizami (Dimovski et al., 2007, str. 17). Nove izzive predstavlja tudi avtentično vodenje. To temelji na samozavedanju posameznika, ki je na visoki ravni, in na življenjskih izkušnjah oz. dogodkih, ki so zaznamovali njegovo življenje. Avtentični vodje služijo kot vzorniki za sledilce s pomočjo izražanja svojih temeljnih vrednot, pozitivnih čustev, motivov, ciljev pa tudi skrbi za rast in razvoj sledilcev s svojimi besedami in dejanji (Dimovski et al., 2013, str. 149).

3 REŠEVANJE PODJETJA HOTEL, D. D., IZ KRIZE

3.1 Predstavitev in analiza poslovanja podjetja

Poslovanje podjetja Hotel, d. d., temelji na hotelirstvu, gostinstvu in wellness programu. Združuje več hotelov, manjših gostinskih obratov in wellness dejavnost s ponudbo bazenov, centrov dobrega počutja, saven ... Razpolaga tudi z več konferenčnimi dvoranami in manjšimi sejnimi sobami za izvedbo različnih vrst seminarских in kongresnih dogodkov. Hoteli so kategorizirani med tremi in štirimi zvezdicami kakovosti in skupaj ponujajo več sto sob oz. apartmajev. V sklop manjših gostinskih obratov so uvrščene restavracije z različno ponudbo, gostilne in bari. Destinacija razpolaga s športno infrastrukturo, ki jo podjetje tudi koristi oziroma jo vključuje v svojo ponudbo. Podjetje ima status delniške družbe, večinski obvladljivi del pripada enemu lastniku. Zaposluje več sto redno zaposlenih, v glavnih sezonah pa še sezonske delavce oziroma delavcev z drugimi oblikami zaposlitve. Posredno omogoča zaposlitev tudi širokemu krogu domačinov, ki so vezani na poslovanje podjetja oz. na hotelske goste podjetja.

Podjetje Hotel, d. d., posluje v alpskem področju in je s svojo ponudbo močno vpeto v okolje. S pestro in kakovostno ponudbo izpolnjuje raznovrstne potrebe različnih trgov. Turistične zmogljivosti podjetja gostom omogočajo uživanje v času visoke in nizke turistične sezone v naravnem okolju, kjer se lahko posvetijo številnim športnim aktivnostim v naravi in v športnih objektih. Čas visoke sezone je zimski in poletni čas. Na destinaciji je več hotelov, apartmajev, kampov ter drugih ponudnikov namestitvenih kapacitet in ostalih turističnih objektov. Podjetje se srečuje s številnimi ovirami pri sodelovanju z lokalno skupnostjo, kar se odraža tudi pri prepočasnem razvoju turistične destinacije v celoti in nedoseganju zelenih rezultatov. Podjetje Hotel, d. d., poizkuša na lokalni ravni prepričati vse udeležene, da bi strmeli k skupnemu razvoju destinacije in turizma.

Konkurenčne, predvsem tuje turistične destinacije, se nahajajo znotraj radija 400 km. Ponujajo razvito turistično infrastrukturo, dobro razvito dodatno ponudbo, raznovrstno

zabavo, bogato kulinariko, odlično opremljene sobe in so poznane po ohranjanju tradicije. Za konkurenčne turistične destinacije je tudi značilno, da so vsi ponudniki turizma zelo dobro povezani s turističnim krajem. Največjo konkurenco podjetju predstavlja ponudnik turističnih storitev, ki posluje v okviru hotelske skupine na destinaciji, ki je bolj prepoznavna od podjetja Hotel, d. d. Posredno konkurenco podjetju v Sloveniji pa predstavljajo turistična podjetja, ki razvijajo osnovno ali spremljevalno ponudbo za družine. Hoteli ob slovenski obali predstavljajo konkurenco podjetju Hotel, d. d., le na konferenčnem področju, saj je Portorož izredno prepoznavna konferenčna destinacija.

Vizija podjetja Hotel, d. d. je opredeljena s strateškimi cilji, na osnovi katerih bo podjetje postalo vodilni ponudnik hotelskih in dopolnilnih storitev v alpskem področju (Hotel, d. d., 2013). Med najpomembnejšimi strateškimi cilji so povečanje konkurenčnosti destinacije, dvig nivoja in pestrosti ponudbe vseh vrst storitev, oblikovanje celoletne ponudbe programov in storitev, pridobivanje novih gostov, interni marketing (povečevanje potrošnje gostov) in zadovoljstvo zaposlenih (izboljšanje pogojev dela, povečanje motiviranosti, pripadnosti, omogočanje dodatnega izobraževanja).

Globalna finančna kriza, ki se je začela leta 2008, je imela vpliv tudi na poslovanje podjetja. Kriza je močno prizadela primarne trge podjetja Hotel, d. d. Posledice krize so se čutile predvsem v zmanjšani porabi po gostu, krajši dobi bivanja v nočitvenih kapacitetah, zmanjšanem obisku dnevnih gostov in gostov iz primarnih trgov.

3.1.1 Celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja Hotel, d. d.

Število nočitvenih kapacitet predstavlja največjo prednost podjetja Hotel, d. d., pred konkurenco. Naravne danosti, ki privabljajo k preživljanju počitnic skozi vse leto, ponujajo možnost razvoja različnih vsebin turistične ponudbe za različne ciljne skupine, kar podjetje tudi že izkorišča z raznoliko ponudbo. Prednost podjetja predstavlja tudi bližina tujih trgov ter enostaven dostop tako iz Slovenije kot tujine.

Previsoke cene storitev, ki niso sorazmerne s ponujeno kakovostjo, so največja slabost analiziranega podjetja. Podjetje premalo izkorišča znanje posameznikov. Poleg prenizke zasedenosti hotelov ima tudi slabo razvito dodatno ponudbo v sklopu osnovnih dejavnosti in slab direktni marketing. V izvensezonskih obdobjih so hoteli zaprti oz. slabo zasedeni. Podjetje se sooča s problemom dostopnosti v smislu slabih avtobusnih in železniških povezav in nerazvite taxi službe. Slabo finančno stanje podjetja ne omogoča zadostnih sredstev za trženje in prodajo, kar se odraža tudi na slabši kakovosti spletne strani in slabši predstavitvi na socialnih omrežjih (npr: *facebook*, *twitter* ...), na spletu. V podjetju nimajo vpeljanega ustreznega motivacijskega sistema zaposlenih.

Tabela 4: Povzetek SWOT analize za podjetje Hotel, d. d.

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - dobra pogajalska moč glede na veliko število nočitvenih kapacitet - izredne naravne danosti, ki omogočajo aktivne počitnice v neokrnjeni naravi vse leto - možnosti razvoja različnih vsebinskih sklopov turistične ponudbe - različne in številne ciljne skupine gostov in dolgoletne izkušnje z njimi - prijaznost in gostoljubnost ljudi ter zaposlenih - raznolikost turistične ponudbe - bližina trgov in možnost njihovega hitrega in neposrednega nagovarjanja (<i>drive-in</i> individualni gostje, organizirane skupine ...) - majhnost države - enostaven dostop iz sosednjih držav in Slovenije 	<ul style="list-style-type: none"> - kakovost in cene storitev - neizkoriščenost notranjih resursov (znanja zaposlenih) - premajhna izkoriščenost posameznih produktov (hotelov) - slabo razvita dodatna ponudba: izvenpenzijska prodaja v barih, centru dobrega počutja - pomanjkanje in neustreznost internih storitev - dostopnost (logistika) - direktni marketing - izrazita obdobja vmesnih sezon s slabo zasedenostjo zmogljivosti in zaprtimi hoteli - finančni položaj podjetja in zaradi tega (pre)nizka finančna sredstva za trženje in prodajo - spletna stran podjetja in socialna omrežja - neustrezna motivacija zaposlenih
Nevarnosti	Priložnosti
<ul style="list-style-type: none"> - odstranitev iz »zemljevida« nekdanjih poslovnih partnerjev zaradi predolge prodajne neaktivnosti - likvidnostne težave podjetja - slab glas o podjetju in njegovih storitvah in produktih - »cenovna vojna« med posameznimi ponudniki enakih storitev na isti destinaciji in konkurenčnih destinacijah - enostavno in hitro kopiranje dodatne ponudbe za nižjo ceno - priprava posamezne ponudbe za manjše število gostov, kar povzroča višjo ceno storitev 	<ul style="list-style-type: none"> - reaktiviranje že obstoječih trgov in obstoječih (in-come) poslovnih partnerjev - poslovni turizem (MICE) - ponudba in razvoj - dvig kakovosti celotnih storitev podjetja - aktivnosti za pospeševanje prodaje - pravilna cenovna politika - individualni gostje - paketi za posamezne trge in ciljne skupine - prilagodljivost (zadovoljiti potrebe - želje vsakega posameznega gosta) - cenovno konkurenčna kakovostna storitev - razvoj blagovne znamke - širok spekter storitev - fleksibilnost ponudbe za različne ciljne skupine in različne trge - naraščajoči trend krajših počitnic in s tem možnost razvoja turizma tudi izven časa visoke sezone s primernimi vsebinskimi programi za individualne goste - rastoči trend aktivnih počitnic, ki jih je na tej destinaciji možno še bolj razviti - internet - spletna stran in povezava s socialnimi omrežji ter drugimi spletnimi poslovnimi partnerji - aktivno sodelovanje s turističnimi subjekti in javnim sektorjem (občina, LTO, SPIRIT), skupni nastop na trgu in razvoj destinacije

Vir: Hotel, d. d., Strategija sanacije družbe Hotel, d. d., (interno gradivo), 2013, str. 23.

Podjetju Hotel, d. d., grozi nevarnost, da poslovni partnerji izločijo ponudbo podjetja iz prodajnega programa zaradi predolge neaktivnosti podjetja pri prodaji produkta. Podjetje pestijo likvidnostne težave in o njem se širi slab glas, kar velja tudi za ponujene storitve in produkte. Pojavlja se nevarnost cenovnega tekmovanja med ponudniki enakih storitev na tej destinaciji in v okviru konkurenčnih destinacij ter hitro kopiranje uvedenih dodatnih ponudb za nižjo ceno. V primeru, da podjetje prične s posameznimi ponudbami za manjše število gostov, bo storitev ponujena po višji ceni, kot jo podjetje sicer ponuja za skupine, kar negativno vpliva na cenovno politiko.

Priložnosti podjetja se kažejo v intenzivnejšem (prenovljenem) marketinškem pristopu na obstoječih trgih in pri obstoječih poslovnih partnerjih, ki skrbijo za pridobivanje gostov. Kljub krizi je še vedno v porastu prodaja kongresnih kapacitet in storitev organizatorjev dogodkov - poslovni (MICE - *meetings, incentives, conferences, exhibitions*) turizem. Dvig kakovosti storitev (v primerjavi z okoljem) in priprava oz. oblikovanje ustrezne cenovne politike so možnosti, ki bi jih podjetje že moralo realizirati. Povečati bi moralo aktivnosti za pospeševanje prodaje, bolje izkoristiti možnosti, ki jih ponuja internet in pričeti razvijati blagovno znamko. Velik potencial predstavljajo individualni gostje, za katere bi bilo potrebno pripraviti pakete po ciljnih trgih in ciljnih skupinah. Ponudba preživljanja krajših počitnic izven visoke sezone ni razvita, kar predstavlja priložnost. Širok spekter ponujenih storitev predstavlja možnost razvoja aktivnih počitnic, katerih trend je v porastu, in možnost razvoja fleksibilne ponudbe za različne ciljne skupine in trge. Velika priložnost podjetja se kaže tudi v aktivnejšem sodelovanju z drugimi turističnimi ponudniki na destinaciji in javnim sektorjem (občina, lokalna turistična organizacija - LTO, sektor za turizem v okviru Javne agencije Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, razvoja, investicij in turizma - SPIRIT) glede marketinških aktivnosti na trgu.

3.1.2 Ključni prodajni segmenti, trgi in tržni delež podjetja Hotel, d. d.

V poglavju predstavljam, kako ima podjetje Hotel, d. d., opredeljene ključne prodajne segmente in prodajne trge. Ugotavljam tržni delež podjetja glede na število nočitev v podjetju v primerjavi s številom nočitev v gorskih občinah Slovenije za leto 2011, 2012 in 2013.

3.1.2.1 Opredelitev ključnih prodajnih segmentov in trgov

Podjetje Hotel, d. d., deli segmente gostov na primarni, sekundarni in terciarni segment, kar velja tudi za ciljne trge. V Tabeli 5 so predstavljeni ciljni segmenti gostov in trgi po pomembnosti za podjetje Hotel, d. d.

Tabela 5: Ciljni segmenti in trgi podjetja Hotel, d. d.:

Primarni segmenti gostov:	Primarni trgi:
<ul style="list-style-type: none"> - prosti čas: <ul style="list-style-type: none"> • alotmaji (gostje, ki prihajajo v okviru zakupljenih zmogljivosti) • organizirane skupine: <ul style="list-style-type: none"> ▪ organizatorji skupin ▪ nenapovedane skupine - individualni gosti (FIT - <i>free and independent traveler</i>) - poslovni turisti (MICE - <i>meetings, incentives, conferences, exhibitions</i>) - »on-line« gosti (gostje, ki izvedejo rezervacije preko rezervacijskega sistema) 	<ul style="list-style-type: none"> - Italija - Nemčija - Slovenija - Belgija in Nizozemska - Velika Britanija - Hrvaška - EX YU
Sekundarni segmenti gostov:	Sekundarni trgi:
<ul style="list-style-type: none"> - mladinske organizacije in društva - verska društva in organizacije - ljubitelji neokrnjene narave in preživljanja prostega časa na prostem - aktivni športniki in rekreativci - družine na počitnicah - upokojenci in društva upokojencev - gostje na kratkih sprostivnih počitnicah - adrenalinski športniki - obiskovalci velikih športnih prireditev - ljubitelji programov dobrega počutja - ljubitelji kulinarike 	<ul style="list-style-type: none"> - druge države vzhodne Evrope: Češka, Madžarska, Slovaška, Poljska - skandinavske države: Švedska (južni del) in Danska - tržišča, s katerih nas gostje lahko obiščejo z avtobusom ali avtomobilom - Avstrija - Rusija - Izrael
Terciarni segmenti gostov:	Terciarni trgi:
<ul style="list-style-type: none"> - udeleženci »šole v naravi« - študijski izleti študentov - »incentive« gosti (gostje nagradnih potovanj s strani delodajalcev) - Gurmani 	<ul style="list-style-type: none"> - Finska in Norveška - Ukrajina - Turčija - oddaljene države: Koreja, Japonska, Kitajska, ZDA, Indija

Vir: Hotel, d. d., Strategija sanacije družbe Hotel, d. d., (interno gradivo), 2013, str. 26.

Ključni so primarni segmenti gostov. Podjetje jih ima razdeljene na goste prostega časa, individualne goste, poslovni turizem (MICE) in goste, ki izvedejo rezervacije preko rezervacijskega sistema (»on-line« gosti). Segment gostov prostega časa je dodatno

razdeljen še na alotmajske goste (goste, ki prihajajo v okviru zakupljenih zmogljivosti - turistične organizacije) in na organizirane skupine (avtobusna podjetja, mladinske skupine, skupine upokoencev in društva, družine, nenapovedane skupine - agencije). V segment individualnih gostov so razvrščeni individualni gosti, ki prihajajo z napotnicami ali pa v lastni režiji, pretežno gostje s lastnim prevoznim sredstvom. Segment gostov poslovnega turizma (MICE) se najbolj poslužuje kongresne dejavnosti.

Primarni trg podjetja Hotel, d. d., predstavlja Slovenija, Italija, Nemčija, Belgija in Nizozemska, Velika Britanija ter države nekdanje Jugoslavije. Podjetje ima svoje trge razdeljene še na sekundarne in terciarne.

3.1.2.2 Tržni delež podjetja Hotel, d. d.

Pri izračunu tržnega deleža podjetja Hotel, d. d., za obravnavano obdobje vključujem število nočitev po letih v gorskih občinah v Sloveniji, kot jih navaja Statistični urad Republike Slovenije, in jih primerjam s številom ustvarjenih nočitev v podjetju Hotel, d. d.

Tabela 6: Število nočitev turistov v gorskih občinah in tržni delež podjetja Hotel, d. d.

KAZALNIKI	Leto 2011	Leto 2012	Leto 2013	Indeks 2012/2011	Indeks 2013/2012	Indeks 2013/2011
Prenočitev turistov v gorskih občinah*	2.219.798	2.277.358	2.359.599	102,6	103,6	106,3
Število prodanih ležišč v podjetju Hotel d.d.	199.483	201.606	173.323	101,1	86,0	86,9
Tržni delež podjetja Hotel d.d. v %	9,0%	8,9%	7,3%	98,5	83,0	81,7

**Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Prihodi in nočitve turistov po vrstah občin, po vrstah nastanitvenih objektov in po državah, Slovenija, letno, b.l.*

Število nočitev v gorskih občinah se je po podatkih Statističnega urada leta 2012 v primerjavi z letom 2011 povečalo za 2,6 %, leta 2013 v primerjavi z letom 2012 pa za 3,6 %. Tržni delež podjetja Hotel, d. d., je leta 2011 predstavljal 9 %, leta 2013 pa je padel na 7,3 %, v dveh letih se je skrčil za 1,7 % točk. Največji padec je bil zabeležen leta 2013 v primerjavi z letom 2012 - 1,6 % točk. Do tolikšnega padca je prišlo predvsem zaradi zmanjšane števila nočitev v podjetju Hotel, d. d., (leta 2013) oziroma zaradi porasta prenočitev turistov v gorskih občinah v primerjavi s podjetjem Hotel, d.d., (leta 2012).

3.1.3 Analiza finančnega poslovanja podjetja

Analizo finančnega poslovanja podjetja Hotel, d. d., pričnjam z analiziranjem ključnih podatkov za leta 2011, 2012 in 2013 ter nadaljujem z analiziranjem nefinančnih podatkov poslovanja. Poglavje zaključujem s podpoglavjem, ki vključuje analizo poslovanja po izbranih kazalnikih slovenskih računovodskih standardov in dodanih pomembnejših kazalnikih za izvedbo analize poslovanja in finančnega stanja podjetja Hotel, d. d.

3.1.3.1 Analiza ključnih podatkov poslovanja podjetja

V Tabeli 7 predstavljam ključne podatke o finančnem poslovanju podjetja Hotel, d. d., za leto 2011, 2012 in 2013, nadaljujem s komentarjem vsakega kazalnika posebej.

Tabela 7: Ključni podatki o finančnem poslovanju podjetja Hotel, d. d.

KAZALNIKI	Leto 2011	Leto 2012	Leto 2013	.000 eur		
				Indeks 2012/2011	Indeks 2013/2012	Indeks 2013/2011
Sredstva	51.536	49.794	47.767	96,6	95,9	92,7
Dolgoročna sredstva	49.748	47.932	46.251	96,3	96,5	93,0
Kratkoročna sredstva	1.737	1.805	1.465	103,9	81,2	84,3
Kapital	24.459	22.476	20.627	91,9	91,8	84,3
Dolgoročne obveznosti	17.877	17.777	17.638	99,4	99,2	98,7
Kratkoročne obveznosti	6.890	7.238	7.298	105,1	100,8	105,9

Poslovni prihodki	11.579	11.429	10.322	98,7	90,3	89,2
Poslovni odhodki	13.128	12.380	10.997	94,3	88,8	83,8
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	-1.550	-952	-674	162,8	141,1	229,8
Poslovni izid iz poslovanja pred odpisom vrednosti (EBITDA)	498	852	1.116	171,3	130,9	224,3
Enostavni denarni tok (14)	-172	-50	-59	346,3	84,5	292,7
Finančni prihodki	14	20	14	138,7	68,4	94,8
Finančni odhodki	890	1.217	1.188	136,7	97,7	133,5
Čisti poslovni izid	-2.148	-1.854	-1.849	115,9	100,3	116,2

Sredstva podjetja Hotel, d. d., so se zniževala, in sicer z 51,5 mio v letu 2011 na 47,8 mio v letu 2013. Večji delež sredstev je bil izkazan v dolgoročnih sredstvih, ki so v letu 2011 predstavljala 96,5 % vseh sredstev podjetja, v letu 2013 pa 96,8 %.

Med viri sredstev v letu 2011, ki so znašali 51,5 mio EUR, je kapital predstavljal 47,5 % oz. 24,5 mio EUR. Do leta 2013 se je kapital znižal na 20,6 mio EUR in je predstavljal 43,2 % vseh virov sredstev.

Podjetje je beležilo 1,3 % padanje dolgoročnih obveznosti v obdobju 2011–2013. V letu 2011 so dolgoročne obveznosti predstavljale 34,7 % vseh virov sredstev, v letu 2013 pa 36,9 %. Povečale pa so se kratkoročne obveznosti med letoma 2011 in 2013, in sicer z 6,9 mio EUR na 7,3 mio EUR, kar predstavlja 5,9 % rast.

Leta 2013 je bil zabeležen izpad poslovnih prihodkov v primerjavi z letom 2011 z 11,6 mio EUR na 10,3 mio EUR, kar predstavlja 10,8 % upad. Poslovni odhodki so se v primerjavi s poslovnimi prihodki hitreje zniževali, in sicer z 13,1 mio EUR v letu 2011 na 11,0 mio v letu 2013, kar je imelo vpliv na poslovni izid iz poslovanja (EBIT), ki se je izboljševal. Med letoma 2011 in 2013 je razvidno izboljšanje poslovnega izida iz poslovanja za 0,9 mio evrov oz. za 129,8 %.

Izboljšal se je tudi poslovni izid iz poslovanja pred odpisom vrednosti (EBITDA), in sicer z 0,5 mio EUR leta 2011 na 1,1 mio EUR leta 2013. Slednje pomeni, da se je povečeval denarni tok iz poslovanja.

Enostavni denarni tok (14) je bil v vseh treh letih negativen, vendar se je izboljševal. Leta 2011 je znašal -172 tisoč EUR, 2012 -50 tisoč EUR, 2013 pa -59 tisoč EUR. Boljši denarni tok je bil dosežen zaradi nižje neto čiste izgube, vpliv amortizacije pa je bil majhen.

Finančni prihodki v letu 2013 so dosegali 14 tisoč EUR in so bili enaki kot leta 2011. Leta 2012 so dosegli vrednost 20 tisoč EUR.

V letu 2012 je bil večji porast finančnih odhodkov, v primerjavi z letom 2011 so porasli za 36,7 % oz. za 327 tisoč EUR. Dvig finančnih odhodkov je bila posledica izplačil obresti najetega kredita v letu 2011. Leta 2013 so finančni odhodki v primerjavi z letom 2012 padli za 2,3 %.

Podjetje Hotel, d. d., je znižalo čisto izgubo z 2,1 mio EUR, ki jo je dosegalo leta 2011, na 1,8 mio v letu 2013. Čisto izgubo je podjetje zmanjšalo za 0,3 mio EUR. Bistveno znižanje izgube je doseglo leta 2012.

Nefinančne podatke o poslovanju podjetja Hotel, d. d., za leto 2011, 2012 in 2013 predstavljam v Tabeli 8.

Tabela 8: Nefinančni podatki poslovanja podjetja Hotel, d. d.

KAZALNIKI	Leto 2011	Leto 2012	Leto 2013	Indeks 2012/2011	Indeks 2013/2012	Indeks 2013/2011
Povprečno št. zaposlenih	259	243	229	94,0	94,1	88,4
Prihodki na zaposlenega (v 000€)	45	47	45	105,1	96,0	100,9
Zasedenost sob v %	47,9%	48,4%	41,6%	101,0	86,0	86,8
Število prodanih sob	97.090	98.185	81.760	101,1	83,3	84,2
Zasedenost ležišč v %	49,6%	50,1%	43,1%	101,0	86,0	86,9
Število prodanih ležišč	199.483	201.606	173.323	101,1	86,0	86,9

V podjetju je zaslediti trend zmanjševanja zaposlenih. V letu 2013 se je število zaposlenih v primerjavi z letom 2012 zmanjšalo za 14 oziroma 6 %, v primerjavi z letom 2011 pa za 11,6 % oz. za 30 zaposlenih. Glede na to, da se zmogljivosti niso zmanjšale, sklepam, da so se v podjetju za analizirano obdobje odločili zmanjševati število zaposlenih.

Prihodki na zaposlenega so se leta 2012 v primerjavi z letom 2011 povečali za 5,1 %, leta 2013 pa so kljub zmanjšanju števila zaposlenih padli na raven iz leta 2011.

Odstotek zasedenosti sob se je v letu 2012 povečal v primerjavi z letom 2011 za 0,5 % točk, leta 2013 pa je sledil padec zasedenosti za 6,8 % točke v primerjavi z letom 2012 ter 6,3 % točke z letom 2011. Odstotek zasedenosti ležišč se je v primerjavi z odstotkom zasedenosti sob med leti izboljševal, iz česar sledi, da se je povečala prodaja večposteljnih sob.

3.1.3.2 Analiza poslovanja po kazalnikih slovenskih računovodskih standardov

V analizo poslovanja po kazalnikih, ki so v Slovenskih računovodskih standardih določeni kot obvezni za letna poročila namenjena zunanji zainteresirani javnosti, vključujem tudi kazalnike, s pomočjo katerih lahko ugotovim finančno stanje in stanje poslovanja v podjetju. Kazalniki so izračunani in analizirani za leto 2011, 2012 in 2013 oz. obdobje.

Tabela 9: Vrednost kazalnikov poslovanja za podjetje Hotel, d. d.

KAZALNIKI	Leto 2011	Leto 2012	Leto 2013	Indeks 2012/2011	Indeks 2013/2012	Indeks 2013/2011	
KAZALNIKI STANJA FINANCIRANJA (VLAGANJA)							
Stopnja lastniškosti financiranja	(1)	47,5%	45,1%	43,2%	95,1	95,7	91,0
Stopnja dolgoročnosti financiranja	(2)	86,6%	85,3%	84,5%	98,5	99,1	97,6
KAZALNIKI STANJA INVESTIRANJA (NALOŽBENJA)							
Stopnja osnovnosti investiranja	(3)	91,1%	90,9%	91,7%	99,7	100,9	100,6
Stopnja dolgoročnosti investiranja	(4)	94,3%	94,0%	94,5%	99,6	100,5	100,1
KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA							
Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)	(5)	0,26	0,25	0,21	98,2	80,7	79,2
Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)	(6)	0,22	0,22	0,17	100,6	78,4	78,8
Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient)	(7)	0,07	0,09	0,04	124,3	46,5	57,8
Koeficient kapitalne pokritosti OS	(8)	0,52	0,50	0,47	95,4	94,8	90,4
KAZALNIKI GOSPODARNOSTI							
Koeficient gospodarnosti poslovanja	(9)	0,88	0,92	0,94	104,7	101,7	106,4
KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI							
Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	(10)	-0,09	-0,08	-0,09	107,6	91,7	98,7
Koeficient dividendnosti osnovnega kapitala	(11)	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0
OSTALI KAZALNIKI							
Koeficient zadolženosti oz. stopnja dolžniškosti financiranja	(12)	0,48	0,50	0,52	104,5	103,9	108,6
Koeficient kreditne zadolženosti	(13)	44,04	26,51	19,84	60,2	74,9	45,1
Koeficient finančne stabilnosti	(15)	0,86	0,85	0,84	98,8	98,6	97,3
Profitna marža	(16)	-18,6%	-16,2%	-17,9%	114,4	90,6	103,6

Stopnja lastniškosti financiranja (1) se je v obdobju 2011-2013 zmanjšala, kar pomeni, da se je povečevala finančna odvisnost podjetja Hotel, d. d., od zunanjih virov financiranja. Stopnja lastniškosti financiranja se je znižala za 4,3 % točke.

Stopnja dolgoročnosti financiranja (2) se je leta 2013 v primerjavi z letom 2011 znižala (v letu 2011 je znašala 86,6 %, leta 2013 pa 84,5 %), kar pomeni, da se je povečalo financiranje s kratkoročnimi viri. Zaradi velikega deleža dolgoročnih virov financiranja ima podjetje nizko tveganje glede dolgoročne plačilne sposobnosti.

Stopnja osnovnosti investiranja (3) se je leta 2013 v primerjavi z letom 2011 povečala za 0,6 % točke, kar pomeni, da so se osnovna sredstva povečala v vseh sredstvih.

Delež dolgoročnih sredstev med vsemi sredstvi je leta 2013 predstavljal 94,5 % in je v primerjavi z letom 2011 pridobil 0,2 % točke. Slednje se odraža v kazalniku stopnje dolgoročnosti investiranja (4).

Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient) (5) je bil v letu 2013 za 20,8 % nižji od koeficienta v letu 2011. Vrednost koeficienta v letu 2013 je bila 0,21, kar pomeni, da je bilo podjetje Hotel, d. d., v likvidnostnih težavah, saj kratkoročni koeficient ni bil večji od 1.

Koeficient pospešenosti pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient) (6) je leta 2013 v primerjavi z letom 2011 padel za 22,8 % in ima vrednost 0,17. Koeficient je bil nižji od priporočljive vrednosti 1, kar pomeni, da večino zalog podjetje financira s kratkoročnimi viri.

Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient) (7) je bil v obdobju med 2011–2013 krepko pod priporočljivo vrednostjo 1, dosegel je vrednost med 0,04 in 0,09. V letu 2013 je koeficient znašal 0,04. To pomeni, da je imelo podjetje težave pri zagotavljanju kratkoročne plačilne sposobnosti.

Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev (8) se je od leta 2011 do leta 2013 zmanjševal. Vrednost koeficienta leta 2011 je bila 0,52, v letu 2012 0,50, leta 2013 pa 0,47. Iz navedenega velja, da se je povečalo financiranje osnovnih sredstev z dolgovi, kar velja zaradi nižjega koeficienta od 1.

Koeficient gospodarnosti poslovanja (9) se je v obdobju 2011–2013 povečal z 0,88 na 0,94. Kazalnik je manjši od 1 (poslovni odhodki so večji od poslovnih prihodkov), kar pomeni slabo poslovanje iz dejavnosti podjetja, vendar se je trend poslovanja izboljševal.

Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala (10) - ROE je negativen (v letu 2011 in 2013 - 0,09, leta 2012 -0,08), kar pomeni, da se je v obdobju 2011–2013 ustvarjala izguba na enoto kapitala. Izguba na enoto kapitala je leta 2013 ostala na isti ravni kot leta 2011.

Podjetje v analiziranem obdobju ni izplačevalo dividend, kar pomeni, da je bil koeficient dividendnosti osnovnega kapitala (11) v vseh letih nič.

Koeficient zadolženosti oz. stopnja dolžniškosti financiranja (12) je leta 2013 znašala 0,52, v letu 2011 pa 0,48. To pomeni, da se je povečevalo financiranje iz dolgov in je v letu predstavljalo 52 % celotnega financiranja.

Koeficient kreditne zadolženosti (13) podjetja Hotel, d. d., se je bistveno znižal, in sicer z 44,04 v letu 2011 na 19,84 v letu 2013. Slednje pomeni, da bi podjetje svoj dolg z ustvarjenim denarnim tokom leta 2011 odplačevalo 44,04 let, leta 2013 pa 19,84 let. Podjetje je bilo še vedno bistveno prezadolženo, saj je kazalnik večji od 5.

Koeficient finančne stabilnosti (15) se je znižal z 0,68, kolikor je dosegal v letu 2011, na 0,8 leta 2013. Podjetje ni finančno močno in ima likvidnostne težave, kar nam kaže koeficient finančne stabilnosti, ki je manjši od 1.

Negativna profitna marža se je med letom 2011 in 2013 nekoliko izboljševala. Podjetje Hotel, d. d., je leta 2013 na evro poslovnih prihodkov ustvarilo 0,18 evra izgube pred davki.

3.1.4 Ugotavljanje globine krize po finančnih modelih

Altmanov splošen indeks neindustrijskega podjetja temelji na štirih kazalnikih, njihov izračun vrednosti prikazujem v Tabeli 10: Izračun Altmanovega splošnega indeksa neindustrijskega podjetja za podjetje Hotel, d. d. Prikazan indeks z'' sem izračunal iz ponderiranih kazalnikov. Ponderji po kazalnikih so prikazani v obrazcu 18, poglavje 2.1.3.2 Modeli za ugotavljanje finančnega stanja podjetja.

Tabela 10: Izračun Altmanovega splošnega indeksa neindustrijskega podjetja za podjetje Hotel, d. d.

	Leto 2011	Leto 2012	Leto 2013
$z'' =$	0,1	0,0	-0,1

Kazalnik	Leto 2011	Leto 2012	Leto 2013
X1 = (kratkoročna sredstva - kratkoročne obveznosti) / celotna sredstva	-0,10	-0,11	-0,12
X2 = zadržan dobiček / celotna sredstva	0,00	0,00	0,00
X3 = poslovni izid iz poslovanja (EBIT) / celotna sredstva	-0,03	-0,02	-0,01
X4 = knjigovodska vrednost kapitala / celotne obveznosti	0,90	0,82	0,76

Podjetje Hotel, d. d., je bilo po Altmanovem splošnem indeksu neindustrijskega podjetja v resnih težavah, saj se je indeks slabšal, v letu 2013 pa je bil celo negativen. Da bi podjetje prešlo v fazo sive cone, kjer je po obravnavanem indeksu možnost rešitve podjetja večja, bi

moral indeks dosegati vrednost vsaj 1,1. Iz tega sledi, da se je finančno stanje podjetja poslabševalo.

Kraličkov MDA enostavni model temelji na šestih kazalnikih, ki jih prikazujem v Tabeli 11: Izračun diskriminantne funkcije po Kraličkovem MDA enostavnem modelu za podjetje Hotel, d. d. Diskriminantna funkcija po Kraličkovem MDA enostavnem modelu (19) je ponderirana z izračunanimi kazalniki, katerih ponderji so predstavljeni v obrazcu 19, poglavje 2.1.3.2 Modeli za ugotavljanje finančnega stanja podjetja.

Tabela 11: Izračun diskriminantne funkcije po Kraličkovem MDA enostavnem modelu za podjetje Hotel, d. d.

	Leto 2011	Leto 2012	Leto 2013
df =	-1,2	-1,0	-1,1

Kazalnik	Leto 2011	Leto 2012	Leto 2013
X1 = čisti denarni tok (upoštevan enostavni denarni tok (14)) / obveznosti	-0,01	0,00	0,00
X2 = celotna sredstva / obveznosti	1,90	1,82	1,76
X3 = bruto dobiček / celotna sredstva	-0,04	-0,04	-0,04
X4 = bruto dobiček / poslovni prihodki	-0,19	-0,16	-0,18
X5 = zaloge / poslovni prihodki	0,03	0,02	0,03
X6 = poslovni prihodki / celotna sredstva	0,22	0,23	0,22

Po diskriminantni funkciji po Kraličkovem MDA enostavnem modelu (19) se je gibalo podjetje Hotel, d. d., v območju, kjer je velika verjetnost insolventnosti. Diskriminantna funkcija se je malenkostno izboljševala, vendar bi bilo podjetje po Kraličkovem MDA enostavnem modelu povprečno, če bi bila funkcija večja od 1,0. Iz tega lahko predpostavljam, da bo podjetje po Kraličkovem MDA enostavnem modelu le s težavo prešlo iz kriznega stanja.

Tako po Altmanovem splošnem indeksu neindustrijskega podjetja (18) kot po Kraličkovem MDA enostavnem modelu (19) je finančni položaj podjetja Hotel, d. d., kritičen.

3.1.5 Opredelitev vzrokov in vrste krize

Podjetje Hotel, d. d., je prišlo v krizo, ker se ni dovolj ter pravočasno prilagodilo splošni globalni finančni krizi, ki je nastopila leta 2008 ter še traja. Finančni krizi je sledila splošna gospodarska kriza, kar je povzročilo spremembe na širšem turističnem trgu (padec cen hotelskih storitev, zmanjšanje števila turistov ...), ki so vplivale tudi na hotelsko podjetje Hotel, d. d. Od nastanka krize podjetje ni spreminjalo ne vizije ne strateških ciljev, kar

kaže na pomanjkljivo strateško razmišljanje. Pomanjkanje strateškega razmišljanja v podjetju je eden od splošno sprejetih simptomov krize. Glede na analizirane podatke sklepam, da je podjetje prepozno oz. neustrezno pričelo z ukrepi za izhod iz vedno globlje krize, predvsem glede zmanjševanja tržnega deleža. Vzroke krize v letu 2011 bi lahko iskal tako v zunanjih kot notranjih dejavnikih. Za potrditev notranjih dejavnikov bi moral analizirati tudi podatke za obdobje od leta 2008 do leta 2010.

Podjetje Hotel, d. d., se je po stopnji intenzivnosti in času oddaljenosti nahajalo v obvladljivi akutni krizi. Da se je podjetje nahaja v obvladljivi akutni krizi, se izkazuje po sledečih kriterijih; škodljivi učinki se stopnjujejo v obliki zniževanja prihodkov prodaje, manjši zasedenosti sob in ležišč, v zniževanju sredstev in kapitala ... Podjetje v celoviti analizi prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti (SWOT analizi) je zaznavalo nevarnost širjenja slabega glasu o podjetju in njegovih storitvah in produktih. Management mora hitro ukrepati, saj ima za ustrezne ukrepe malo časa. Podjetje je bilo v likvidnostnih težavah (koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient) (5)), je bilo prezadolženo (koeficient kreditne zadolženosti (13)) in ni bilo finančno močno (koeficient finančne stabilnosti (15)). Tudi tekoče poslovanje podjetja je bilo slabo (koeficient gospodarnosti poslovanja (9) in profitna marža (16)). Tako po Altmanovem obrazcu za ugotavljanje finančnega zdravja neindustrijskega podjetja kot po Kraličkovem MDA enostavnem modelu se je podjetje Hotel, d. d., nahajalo v krizi oz. v resnih težavah.

Glede na ogroženost ciljev in na fazo zorenja krize pa je bilo podjetje v krizi likvidnosti. Za slednjo je značilno, da podjetje ob nastanku zapadlosti ni sposobno poravnati zapadlih obveznosti, kar je posledica padanja profitne marže, obsega poslovanja in produktivnosti, kar vpliva na donosnost in likvidnost podjetja. Pri analiziranju podjetja veljajo vsi opredeljeni kriteriji, ki veljajo za krizo likvidnosti (razen profitne marže, ki niha, vendar je negativna). Kriza v podjetju se je pogloblja. Management podjetja je menil, da lahko reši podjetje iz krize. Lastnik podjetja je pripravil načrt poslovnega prestrukturiranja, pri katerem je sodeloval član managementa iz podjetja Hotel, d. d. Če bi management oz. lastniki podcenjevali raven krize in gojili prepričanje, da bo kriza sama prešla, bi nastopila kriza celotnega poslovnega sistema.

3.1.6 Ustrezna strategija glede na analizo stanja

Na podlagi analiziranih podatkov je podjetje Hotel, d. d., z aktivnostmi zasledovalo strategijo krčenja v ožjem smislu, da bi izšlo iz akutne krize. Za stabiliziranje finančnega poslovanja je podjetje Hotel, d. d., aktivnosti usmerilo v zmanjševanje stroškov. Poslovni odhodki so se leta 2013 v primerjavi z letom 2011 znižali za 16,2 %, znižali so se bolj kot poslovni prihodki (padec poslovnih prihodkov med 2013 in 2011 je bil 10,9 %). Strategija krčenja v ožjem smislu je bila učinkovita, vendar ne v zadostni meri, kar je razvidno iz kazalnikov, natančneje iz koeficienta kreditne zadolženosti (13) in koeficienta finančne

stabilnosti (15). Oba kazalnika sta se po analiziranih letih izboljševala, vendar ne v zadostni meri, da bi podjetje izšlo iz hude prezadolženosti, postalo finančno močno in da ne bi imelo likvidnostnih težav. Podjetje Hotel, d. d., bi moralo pristopiti k strategiji krčenja v ožjem smislu že pred letom 2011 oziroma management podjetja in lastniki ne bi smeli dopustiti, da je podjetje Hotel, d. d., prišlo v takšno krizo.

Ker strategija krčenja v ožjem smislu ni prinesla želenih rezultatov, bi moralo podjetje pristopiti k strategiji zasuka. Podjetje je že zašlo v akutno krizo, poslovna uspešnost je padala že dalj časa in podjetje je izgubljalo svojo konkurenčno prednost. Podjetje Hotel, d. d., bi moralo pristopiti k strategiji zasuka, kar se kaže tudi na osnovi primerjave spodaj navedenih znakov, ki veljajo za obdobje 2011–2013 oz. so razvidni iz SWOT analize.

- *Stalen negativen denarni tok*: negativen enostavni denarni tok (14) je bil izkazan v vseh treh analiziranih letih.
- *Neprekinjeno negativni poslovni izid iz poslovanja (EBIT)*: negativen poslovni izid iz poslovanja se je izboljševal, vendar je v vseh analiziranih obdobjih negativen.
- *Neprekinjen negativen čisti poslovni izid*: čisti poslovni izid je negativen od analiziranega leta 2011 do leta 2013.
- *Upadanje tržnega deleža*: tržni delež se je skrčil med letom 2011 in letom 2013 za 7,3 % točke.
- *Presežek delovne sile in padanje motiviranosti*: število zaposlenih se je v obravnavanih letih konstantno zmanjševalo (cca 6 % letno), v SWOT analizi je kot slabost opredeljena neizkoriščenost znanja zaposlenih ter neustrezna motivacija zaposlenih, kar nakazuje nizko motiviranost.
- *Padeč konkurenčnosti izdelkov in izvajanje storitev*: kot slabost so v SWOT analizi opredeljene kakovost in cene storitev ter slabo razvita dodatna ponudba - če se je krčil tržni delež podjetja ob isti ponudbi storitev, pomeni, da se je pri konkurenci v primerjavi s podjetjem Hotel, d. d., izboljševalo razmerje med ceno in kakovostjo.
- *Zgrešeno vodenje*: zgrešeno vodenje bi lahko opredelili le v segmentu dvigovanja kakovosti oz. v vzdrževanju tržnega deleža, medtem ko je bil pristop glede na krizo pravilen v obliki strategije krčenja v ožjem smislu.

Iz zgoraj izdelane primerjave je razvidno, da je podjetje kazalo skoraj vse znake, ki potrjujejo primernost izvedbe strategije zasuka, ki jih opredeljujem v poglavju 2.1.4 Kriteriji za določanje ustrezne strategije krčenja. Kriterija iztrošenosti stanja objektov ne morem opredeliti, ker s podatki o iztrošenosti objektov ne razpolagam.

Podjetje bi moralo poleg zniževanja stroškov izvesti še druge aktivnosti poslovnega prestrukturiranja in pristopiti tudi k finančnemu prestrukturiranju. Podjetje se je znašlo v likvidnostnih težavah in je bilo prezadolženo. Da je bilo podjetje v likvidnostnih težavah, je razvidno iz naslednjih kazalnikov: koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient) (5), saj koeficient ni večji od 1, kar bi izkazovalo

ustrezno likvidnost podjetja, koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient) (7), ki je krepko pod priporočljivo vrednostjo 1, in koeficient finančne stabilnosti (15), ki je nižji od mejne vrednosti 1.

Kazalnik koeficient kreditne zadolženosti (13) prikazuje prezadolženost podjetja Hotel, d. d., saj bistveno presega mejno vrednost tega kazalnika. Da pa podjetje ni bilo finančno močno, je razvidno iz kazalnika koeficient finančne stabilnosti (15), ki je pod priporočljivim koeficientom.

Tudi Altmanov splošen indeks neindustrijskega podjetja (Tabela 10) in diskriminantna funkcija po Kraličkovem MDA enostavnemu modelu (Tabela 11) prikazujeta, da se je podjetje Hotel, d. d., nahajalo v kriznem stanju oz. je bilo v hudih finančnih težavah - nahajalo se je v območju insolventnosti. Podjetje bi moralo izvesti poslovno prestrukturiranje, ker kljub izvedenim ukrepom tekoče poslovanje ni bilo pozitivno.

Podjetje ni pristopilo k postopku prisilne poravnave, saj formalno ni bilo insolventno ali prezadolženo po merilih, ki so opredeljena v zakonu o finančnem poslovanju, ki govori o postopkih zaradi insolventnosti in o prisilnem prenehanju. Vsebinsko pa je bilo podjetje insolventno, saj so bili vsi znaki in kriteriji o insolventnosti doseženi. Tudi preventivno prestrukturiranje ne bi bilo smotrna rešitev, saj vpliva le na finančne obveznosti, ne pa tudi, npr. na dolgove do dobaviteljev, ki bi lahko bili poleg sprememb pri finančnih obveznostih tudi eden od pristopov k reševanju podjetja Hotel, d. d. Poleg slednjega se je podjetju v analiziranem obdobju krepko izboljšal denarni tok (izkazan skozi poslovni izid iz poslovanja pred odpisom vrednosti - EBITDA ter skozi enostavni denarni tok (14)).

Da bi podjetje Hotel, d. d., uspešno izšlo iz akutne krize, bi moralo pristopiti k strategiji zasuka in k poslovnem in finančnem prestrukturiranju. V okviru strategija zasuka bi moralo podjetje preiti skozi štiri korake.

1. Korak: faza analize, v okviru katere se opredeli kratkoročni načrt preživetja, izvede strateško analizo, ki bi v primeru podjetja Hotel, d. d., morala vključevati tudi podrobnejšo strateško analizo prodajnih enot (hotelov, restavracij, wellness program ...) in izbor ekipe za izvedbo zasuka.
2. Korak: faza kriznih razmer predvideva uvedbo novega finančnega nadzora, doseganje pozitivnega denarnega toka in znižanje stroškov.
3. Korak: faza strateških sprememb je faza, v kateri se izvede spremembe v produktno tržni matriki, dviguje produktivnost in izvede organizacijske spremembe.
4. Korak: zadnja faza je faza rasti, v kateri bi moralo podjetje preiti v novo rast, razvijati storitev oz. produkte in trg oz. pristopiti k širitvi slednjega.

Podjetje je pri izvajanju strategije krčenja v ožjem smislu, da bi izšlo iz akutne krize, že izvedlo določene ukrepe, ki so predvideni v fazi analize in fazi kriznih razmer. Izdelana je bila strateška analiza (SWOT analiza) ter pripravljen in izveden kratkoročni načrt

preživetja (znižanje poslovnih odhodkov v primerjavi z letom 2011, izboljššan poslovni izid iz poslovanja (EBIT), poslovni izid iz poslovanja pred odpisom vrednosti (EBITDA), bistveno izboljššan koeficient kreditne zadolženosti (13) ...), ki je vključeval tudi povečan finančni nadzor. Aktivnosti v prvih dveh fazah je izvedel obstoječi management. Za izvedbo strategije zasuka bi podjetje moralo predvideti ekipo za izvedbo strategije zasuka in jo nadaljevati v tretjem koraku, to je s fazo strateških sprememb, ki predvidoma traja od enega do treh let. Dopolniti bi moralo tudi strateško analizo za vsako prodajno enoto.

Poslovno prestrukturiranje bi moralo biti usmerjeno k ukrepom, ki bi pripomogli k rasti prihodkov (izboljšanje kakovosti storitev, ustrezna cena, pravilen trženjski pristop in prodaja ...), obvladovanju stroškov (ustrezna razlika v ceni, optimizacija procesov ...) oz. k pozitivnemu poslovnemu izidu. Podjetje bi moralo poskrbeti tudi za ustrezno motiviranost in dodatno izobraževanje zaposlenih. Finančno prestrukturiranje pa bi moralo vključevati reprogram kreditov in spremembo rokov plačil obveznosti do dobaviteljev.

Podjetje Hotel, d. d., lahko na dolgi rok uspešno uresniči strategijo zasuka in poslovno ter finančno prestrukturiranje le s povrnitvijo in ohranjanjem trajne konkurenčne prednosti. Brez konkurenčne prednosti podjetje ne more ustvariti ustreznih prihodkov, ki bodo zagotavljali dolgoročno rešitev podjetja.

3.2 Strategija reševanja podjetja

Podjetje Hotel, d. d., bo v obdobju 2014-2016 izvajalo aktivnosti, predvidene v Strategiji sanacije družbe Hotel, d. d. Iz vidika ustvarjanja pogojev za dolgoročno stabilno poslovanje, so aktivnosti usmerjene v izvajanje poslovne in finančne sanacije. Poudarek je v optimizaciji procesov, v večanju dobičkonosnosti zmogljivosti in v večanju učinkovitosti izvedbe procesov. Pozornost je namenjena dvigu kakovosti storitev, vlaganju v znanje in veščine zaposlenih, izboljševanju organizacijske klime in obogatitvi ponudbe z novimi storitvami na enem mestu z minimalnimi finančnimi vložki.

3.2.1 Strateški cilji strategije sanacije in umestitev podjetja

Za sanacijo poslovanja podjetja Hotel, d. d., so opredeljeni strateški cilji. Z opredeljenimi strateškimi cilji sanacije bo podjetje doseglo poslovanje, ki bo ekonomsko upravičeno. Strateški cilji podjetja so zagotavljanje vrhunskih storitev stalne in prepoznavne kakovosti, modernizacija in racionalizacija poslovanja, ki bo vodila do učinkovitejšega poslovanja, pravilno pozicioniranje tržne znamke ter s tem povečanje prepoznavnosti in vrednost podjetja, nadaljnja vlaganja za doseganje kakovostnejših hotelskih storitev in boljšega osebnega pristopa do gosta, dopolnjevanje in nadgradnja ponudbe dodatnih promocijskih aktivnosti (brezplačnih in plačljivih) in rast obsega poslovanja skozi povečano izkoriščenost kapacitet.

Ustrezno strateško pozicioniranje podjetja je prvi in najpomembnejši korak k uresničevanju načrtovane strategije podjetja Hotel, d. d. V zavesti (potencialnih) gostov bo podjetje moralo ustvariti želeno podobo podjetja.

Na podlagi izbora vsebin in zgodb, ki so na geografskem področju poslovanja podjetja Hotel, d. d., edinstvene (izvirne in drugačne), se je podjetje pozicioniralo kot uspešen ponudnik prepleta kakovostnih turističnih storitev in produktov na edinstveni lokaciji, v objemu prelepe in neokrnjene narave, kjer se aktivno preživlja prosti čas in udejanja poslovne načrte.

V podjetju Hotel, d. d., si bodo prizadevali, da bo podjetje postalo prepoznavno še po hitrih in zanesljivih kakovostnih storitvah; dodatnih storitvah, ki lahko gostom popestrijo bivanje; po številu podatkov in informaciji, ki jih bodo pri recepcijah hotelov ponujali brezplačno; po zaposlenih, ki bodo svoje delo opravljali z visoko stopnjo odgovornosti (bodo prijazni, vljudni, spoštljivi ter pozorni do gostov) in bodo hitro in učinkovito reševali reklamacije.

Pri pozicioniranju na domačem trgu je podjetje veliko pozornost namenilo razvoju odnosov z javnostmi. Z načrtovanim, ciljno usmerjenim in pravočasnim komuniciranjem ter s posebno pozornostjo stroškovni učinkovitosti bo skušalo pri zainteresirani in odločevalski javnosti doseči načrtovane učinke. Podjetje se bo bolj sistematsko in načrtno posvetilo tudi odnosom z domačimi (lokalnimi in nacionalnimi) in tujimi mediji.

V okviru pozicioniranja je podjetje določilo ključne prodajne segmente. To so prosti čas (turistične organizacije, organizirane skupine, individualni gosti), poslovni turizem - MICE (konference, dogodki ...), šport (športne skupine, športna društva, športne ekipe na pripravah) ter splet (posredniki, veletrgovci). Opredeljeni so bili tudi ciljni segmenti gostov in ciljni trgi za vsak posamezen hotel podjetja Hotel, d. d.

Podjetje je pri pozicioniranju upoštevalo različne motive potovanj in posamezna interesna področja, ki so pomembna posameznim skupinam gostov. Le-te so razdeljene po tržiščih. V nadaljevanju predstavljam različna tržišča in razdeljenost skupin gostov znotraj njih (Hotel, d. d., 2013):

Počitniško turistično tržišče oziroma tržišče odkrivanja novih destinacij in krajših turističnih potovanj predstavlja tisti segment obiskovalcev, ki se odločijo za kratke počitnice kot dopolnitev (klasičnega) letnega dopusta. To so bolj zahtevni individualni gostje in skupine, gostje v starostni skupini od 30 do 50 let in mlajši seniorji, ki iščejo visoko kakovostno storitev, mir, sprostitev in rekreacijo. Na mednarodnem turističnem trgu in tudi v Sloveniji je zaznati močan trend naraščajočega povpraševanja po kratkih počitnicah, za katere se zaradi pomanjkanja časa odločajo zahtevni turisti z nadpovprečno kupno močjo.

Tržišče programov zdravja in lepote (*wellness*) predstavlja ponudbo, ki je namenjena telesni, psihični in duhovni sprostitvi. Sem sodijo najrazličnejše masaže telesa in obraza, nega rok, nog, obraza in las, ličenje, aromaterapija, savne, kopeli v bazenih ... Ciljne skupine v okviru tega segmenta so ženske srednjih let, z višjimi dohodki, in mlajši, bolj zahtevni moški, upokojenci.

Tržišče rekreativnega in profesionalnega športa zajema osebe, ki aktivno preživljajo prosti čas ali pa bivanje na destinaciji izkoristijo za profesionalno in vrhunsko pripravo na tekmovanja. Rekreativni športniki izvajajo amaterske športne aktivnosti (tudi organizirano), kot so pohodništvo, vse vrste hoje, alpinizem in druge aktivnosti v naravi. Profesionalni športniki pa se intenzivno pripravljajo na tekmovanja. Ciljne skupine so športna društva, šole in druge višješolske ustanove, profesionalne športne zveze, rekreativni športniki in ljubitelji neokrnjene narave, osebe stare do 60 let.

Tržišče zabave, sprostitve in prireditev predstavlja priložnost organizacije družabnih prireditev, dogodkov in drugih prireditev. V ta segment spadajo družine, pari brez otrok, pari s preskrbljenimi otroki, posamezniki, ki se dogodka udeležijo v skupinah, ljubitelji športa, stari do 60 let.

Tržišče poslovnih potovanj predstavlja tisti segment obiskovalcev, ki na destinacijo prihajajo zaradi sodelovanja na poslovnih srečanjih, kongresih, konferencah ter seminarjih. To so poslovneži večjih slovenskih in mednarodnih podjetij s področja gospodarstva, medicine, proizvajalci zdravil in zdravstvene opreme, mode, zabave, informacijskih tehnologij; člani različnih združenj, zbornic, klubov in društev; predstavniki državnih organov, ministrstev, vladnih uradov in diplomatsko-protokolarne sfere.

Tržišče gostinske ponudbe obsega posebne kulinarčne programe, kot so praznični pogrinjki, *slow food* večeri, tedni posebnih kulinarčnih (tematskih) ponudb, zdrava prehrana, banketi za določene dogodke in praznike. V ta segment spadajo bolj zahtevni obiskovalci z višjimi dohodki, z visoko izobrazbo in privrženci *slow food* prehranjevanja ter gostje iz lokalnega (poslovnega) okolja.

3.2.2 Načrt poslovne sanacije in ukrepi

Načrt poslovne sanacije podjetja Hotel, d.d., je razdeljen po področjih delovanja za obdobje treh let. Področja delovanja se delijo na: zunanje okolje, podjetje (proces in organizacija), prodajo, cenovno politiko, marketing, področje managementa odnosa do odjemalcev (CRM - *customer relationship management*) in področje managementa zaposlenih (HRM - *human resource management*). Vsako področje delovanja je razdeljeno na podpodročja in aktivnosti, ki se bodo izvajale po obdobjih za vsako področje posebej. V Tabeli 12 prikazujem načrt aktivnosti poslovne sanacije po področjih poslovanja. V

podpoglavjih pa podrobneje predstavim aktivnosti po področjih delovanja, ki so opredeljene v načrtu poslovne sanacije podjetja Hotel, d. d.

Tabela 12: Načrt aktivnosti poslovne sanacije po področjih

Področja delovanja	2014	2015	2016
Zunanje okolje - razvoj destinacije - razvoj in sodelovanje z lokalnim javnim sektorjem (občina in LTO), zasebnim sektorjem in civilnim sektorjem	- vzpostavitev in razvoj partnerskih odnosov z lokalno skupnostjo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ skupno sodelovanje na lokalni ravni (organizacija in razvoj novih aktivnosti - dogodkov) ▪ skupno delovanje na trgu 		
	- priprava skupnih projektov za razvoj destinacije	- pridobivanje evropskih sredstev v sodelovanju z občino	
	- skupna priprava in izvedba aktivnosti na področju destinacije z namenom: <ul style="list-style-type: none"> ▪ povečanja prepoznavnosti ▪ poleg obstoječih danosti povečati dodano vrednost za različne in številne ciljne skupine ▪ turistični razvoj destinacije izven glavnih sezon in velikih že uveljavljenih dogodkov 		
Podjetje - procesi, organizacija - optimizacija procesov - odnosi z dobavitelji - vzdrževanje produktov - investicije	- učinkovita kontrola in nadzor organizacijskih procesov z vidikov: <ul style="list-style-type: none"> ▪ stroškovne učinkovitosti ▪ vrhunske izvedbe storitve 		
	- učinkovito obvladovanje informacijskih poti in njihova učinkovita uporaba		
	- investicija v postavitve infrastrukture za on-line dostop do internetne povezave po vseh hotelih - investicije v obnovo hotelskega pohištva in opreme		
Prodaja - zunanje prodajne aktivnosti - interne prodajne aktivnosti - direktna prodaja	- re-aktivacija in optimizacija starih trgov		
	- elektronska prodaja med podjetji in polnitev kapacitet z večjimi skupinami		
	- neposreden nastop na trgu za različne ciljne skupine, povečanje različnosti ponudbe in skupnih učinkov		
	- odpiranje novih trgov in njihova optimizacija		
	- določitev posameznih trgov za posamezne prodajne programe		
	- stalno spremljanje sprememb, zahtev in povpraševanja na trgih		
	- učinkovita in ažurna komunikacija s podjetjem - prenos informacij s trga		
	- neposredna interna prodaja dodatnih storitev in aktivnosti gostom (direktna predstavitev ponudbe in dodatnih plačljivih aktivnosti, storitev, neposredno pri recepciji)		
	- direktna prodaja storitev (paketov) individualnim gostom na trgu: <ul style="list-style-type: none"> ▪ preko rezervacijske službe ▪ neposredno na trgu preko poslovnih partnerjev 		
- večja prisotnost komercialistov na trgu			

se nadaljuje

nadaljevanje

Področja delovanja	2014	2015	2016
Cenovna politika - lastne cene produktov, - celoletna cenovna politika	- določitev lastne cene za vsak produkt posebej	- ažuriranje lastnih cen	
	- določitev cenovne politike na osnovi lastne cene in terminskega plana poslovanja (elektronska prodaja med podjetji, elektronska prodaja končnemu kupcu)		
Marketing - interni marketing - zunanji marketing - direktni marketing - komuniciranje z javnostmi - prenova spletne strani	- pozicioniranje tržne znamke na trg		
	- priprava internih promocijskih aktivnosti (prodajnih in brezplačnih za občutek dodane vrednosti)		
	- posodobitev, optimizacija in nadgradnja spletne strani ter modula on-line rezervacij		
	- plan aktivnosti po ciljnih skupinah za vključevanje v pakete in posamezne prodajne ponudbe		
	- trajnostni razvoj in prisotnost tržne znamke na trgu		
	- ažurna, pravočasna in privlačna izdelava internega mark. gradiva		
	- izdelava in razvoj baze podatkov o gostih; priprava privlačnih ponudb za posamezne ciljne skupine		
	- aktivnosti v okviru odnosov z javnostjo za povečanje prepoznavnosti tržne znamke, še posebno na domačem trgu		
Management odnosa do odjemalcev (CRM) - podatki o gostih - segmentiranje gostov - ustrezna komunikacija - pravilne trženjske poti za doseganje posameznih segmentov	- segmentiranje (razčlenitev) gostov		
	- vzpostavitev sistema ugotavljanja zadovoljstva gostov (zadovoljstvo gostov kot posledica in ne kot cilj!)		
	- analiza in uporaba podatkov o gostih za doseganje poslovnih in finančnih ciljev ter njihova uporaba za odločanje		
	- ugotavljanje donosnosti posameznih gostov in segmentov gostov - stalno spremljanje: <ul style="list-style-type: none"> ▪ poslovne uspešnosti (število nočitev, zasedenost sob, lastna cena, prihodki oz. promet, dobiček, stroški v prihodkih, stroški po oddelkih; tudi potrošnja na gosta), ▪ tržne uspešnosti (prodajna uspešnost) 		
Management zaposlenih (HRM) - organizacijska struktura, - optimizacija in razvoj vodij (vodenja), - usposabljanje zaposlenih, - stalna in natančna kontrola procesov.	- vzpostavitev in spremljanje minimalnih standardov obnašanja		
	- razvoj in optimizacija vodstvene hierarhije, s kompetencami, dolžnostmi, obveznostmi		- stalna kontrola procesov in njihova optimizacija na vseh nivojih z največjim poudarkom na odnosu do odjemalcev
	- ciljno izobraževanje za vsako delovno mesto - direktna prodaja		
	- povezovanje med posameznimi oddelki, ažurna komunikacija ter prenos informacij		
	- kadrovske menjave, kjer je to potrebno (s poudarkom na razvoju vodji in izobraževanju zaposlenih)		
	- trajnostni, dolgoročni razvoj kadrov - kontrola izvedbe		

Vir: Hotel, d. d., Strategija sanacije družbe Hotel, d. d., (interno gradivo), 2013, str. 31.

3.2.2.1 Zunanje okolje

Podjetje si v okolju, kjer posluje, prizadeva za vzpostavitev in razvoj partnerskega odnosa z lokalno skupnostjo. Zaradi močne vpetosti v destinacijo bo prevzelo povezovalno vlogo pri gradnji oz. oblikovanju slednje. Ostale turistične ponudnike na destinaciji si bo podjetje prizadevalo sprejeti kot enakovredne. Skupaj z lokalno skupnostjo bo pristopilo k oblikovanju turističnega produkta z večjo prepoznavnostjo blagovne znamke turistične destinacije. Vključilo se bo tudi v posodobitev in popestritev izvenpenzijske ponudbe na ravni destinacije. Poleg že uveljavljenih velikih dogodkov bo izvedlo (predvsem v nizki sezoni) dodatne aktivnosti, ki bodo privabile obiskovalce in uporabnike turističnih kapacitet na destinaciji. Za doseg zastavljenega bo podjetje moralo doseči usklajeno skupno delovanje na lokalni ravni.

Evropska sredstva bodo morala postati eden glavnih virov financiranja razvoja destinacije. Pogoji je učinkovita priprava projektov in dobro sodelovanje vseh udeležencev na lokalni ravni. Podjetje Hotel, d. d., se vidi v vlogi pobudnika in spodbujevalca ostalih udeležencev.

Podjetje načrtuje intenzivnejše sodelovanje s sektorjem za turizem v okviru Javne agencije Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, razvoja, investicij in turizma (SPIRIT). S partnerskim sodelovanjem, skupnimi nastopi na trgu, organizacijo dogodkov bo lahko nadoknadilo primanjkljaj sredstev in resursov za promocijo in učinke poslovanja.

3.2.2.2 Procesi in organizacija

Podjetje bo pristopilo k optimizaciji delovnih procesov in procesov, ki vključujejo vzdrževanje tistih prostorov, ki so namenjeni gostom. Izvedene bodo nujne investicije za nemoteno delovanje objektov namenjenih gostom. Velik poudarek bo dan tudi na odnose z dobavitelji v okviru pogodb.

Optimizacija procesov je usmerjena v stroškovno učinkovitost. Predvideno je prestrukturiranje, ki vključuje zmanjšanje nivojev vodenja ter združevanje posameznih oddelkov oz. služb, s čimer želijo doseči večjo produktivnost in učinkovitost zaposlenih, učinkovitejše vodenje delovnih procesov ter večjo fleksibilnost pri razporejanju delovnega časa. Poudarek je na kakovosti izvedbe storitev na vseh nivojih. Podjetje načrtuje povečanje učinkovitosti informacijskega sistema, vpeljalo sistema kontrole (vzpostavljen sistem ciljev, kontrole in poročanja) in vzpostavitev sistema norm na ključnih delovnih mestih prodaje.

Aktivnosti pri odnosih z dobavitelji so usmerjene v izvedbo pregleda vseh pogodb z dobavitelji (količine, cene, dobavni roki in plačilni pogoji). Posebna pozornost bo dana pogodbam in njihovem izvrševanju pri energentih, saj predstavljajo visok strošek.

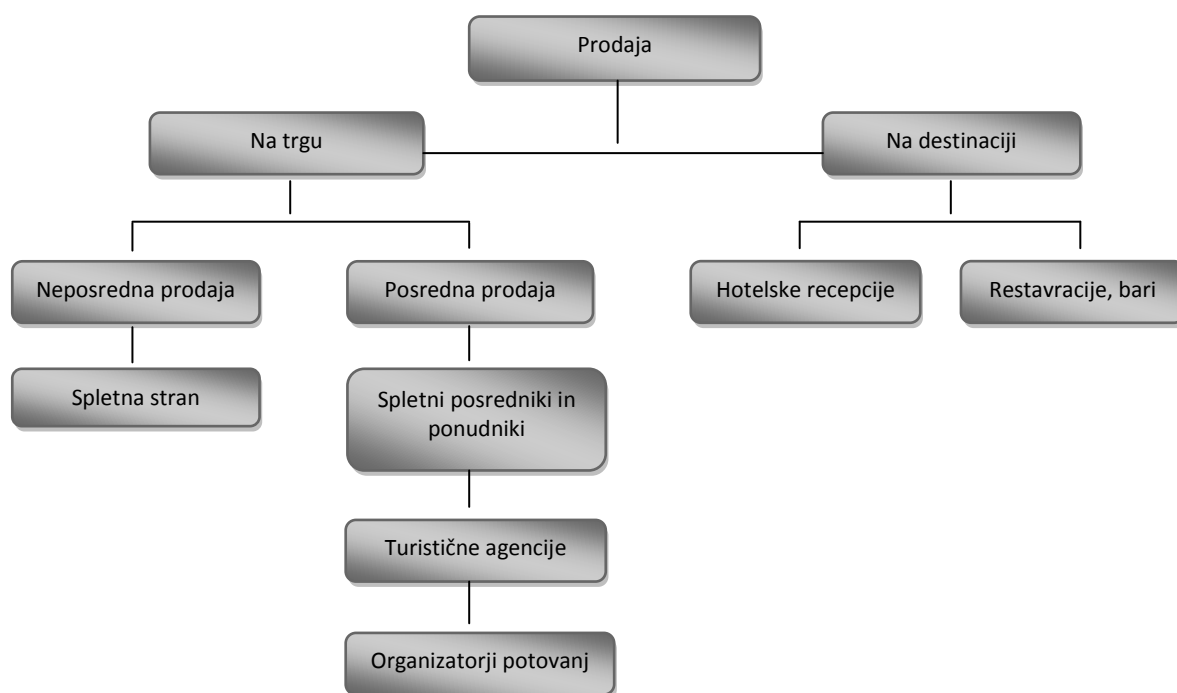
Vzdrževanje produktov bo vključevalo preverjanje delovanja in operativnega izvrševanja nalog službe vzdrževanja objektov. Posebna pozornost bo namenjena kontroli prostorov, ki so v neposrednem kontaktu z gosti: sobe, recepcije, restavracije, bari, toaletni prostori ... Uvedba redne kontrole sob - vzdrževalca (»kontrolni list«).

Glede na finančno stanje bodo izvedene le nujne investicije, ki bodo zagotavljale nemoteno delovanje objektov in izvajanje kakovostnih storitev. Načrtovane so investicije za obnovo dotrajane hotelske in gostinske opreme, energetske sanacijo (programa energetske varčnosti in zamenjave obstoječega energenta) in obnovo zastarele informacijske tehnologije.

3.2.2.3 Prodaja in cenovna politika

Podjetje je prodajne aktivnosti razdelilo na zunanje (na domačem in tujem trgu) in na notranje oz. interne aktivnosti (na sami destinaciji oz. v hotelih). V neposredno zunanjo prodajo bo vključena direktna prodaja prek spletne strani podjetja. Posredna zunanja prodaja bo zajemala prodajo preko zunanjih posrednikov (spletni posredniki in ponudniki, turistične agencije, organizatorji potovanj in drugi poslovni partnerji), ki ustvarjajo prihodek podjetja s prodajo storitev podjetja. Interna prodaja pa bo zajemala neposredno prodajo gostom pri hotelskih recepcijah, restavracijah in barih.

Slika 4: Organiziranost aktivnosti prodaje podjetja Hotel, d. d.



Vir: Hotel, d. d., Strategija sanacije družbe Hotel, d. d., (interno gradivo), 2013, str. 39.

Največ pozornosti je podjetje namenilo prodaji, predvsem zunanjim prodajnim aktivnostim, ki predpostavljajo aktivno prisotnost predstavnikov podjetja (oddelka prodaje) na trgih in kontakte z obstoječimi in potencialnimi partnerji. Po akcijskem načrtu bodo koraki zunanje prodaje sledeči (Hotel, d. d., 2013):

- agresiven pristop prodaje na izbranih trgih,
- striktno izvajanje in kontrola prodajnih operativnih postopkov,
- zadolžitev zaposlenih v prodaji po posameznih segmentih, glede na njihove sposobnosti, znanje in izkušnje (prosti čas, MICE, podjetja, spletni mediji, turistični operaterji),
- razvoj mreže partnerjev in prodajne mreže,
- maksimiranje prihodkov na gosta (direkten kontakt in posebna ponudba za obstoječe goste),
- redno osveževanje in posodabljanje spletne strani,
- analiziranje vzrokov zavrnitev in pritožb ter ustrezno ukrepanje,
- redno posodabljanje in ažuriranje prodajnih cen glede na zasedenost in termin (prihodkovni management),
- ažuriranje in shranjevanje podatkov in seznamov v sistemu rezervacij (vsak kontakt partnerja mora biti zabeležen in registriran),
- vključevanje v lokalno turistično organizacijo in v dogajanje na destinaciji,
- uporabljanje informacijskega programa za spremljanje aktivnosti prodajne ekipe.

Poleg obstoječih prodajnih paketov bo podjetje pripravilo tudi nove promocijske pakete za pospeševanje prodaje, ki bodo služili polnjenju kapacitet izven visoke sezone (npr: *first minute*, *last minute*, *senior* paketi, aktivni paketi, športni paketi, družinski paketi, tematski paketi ...). Namenjeni bodo skupinam in individualnim gostom.

V okviru zunanje direktne prodaje bo podjetje začelo posodabljati in večati baze podatkov o gostih ter razdeljevati prodajne aktivnosti po ciljnih segmentih gostov. Z njimi bo podjetje začelo komunicirati preko različnih medijev (*e-mail*, SMS sporočila, pošta).

Za interne prodajne aktivnosti bo zadolžen oddelek prodaje v sodelovanju z vsemi ostalimi oddelki. Za obstoječe hotelske goste bodo pripravljali in organizirali zanimive in privlačne plačljive aktivnosti oz. ponudbe, katerih prodaja bo potekala v okviru direktne prodaje pri recepcijah oz. bodo oglaševane v hotelskih sobah. Ponudba bo vključevala vodene pohodniške izlete z ogledom kulturnih znamenitosti in enodnevne izlete z različnimi tematikami. Pri recepcijah bodo ponujali tudi dodatne hotelske storitve oz. določene ponudbe v okviru destinacije.

Podjetje bo pristopilo k temeljiti vsebinski in konceptualni posodobitvi in optimizaciji spletne strani, pri čemer se bo osredotočilo na vzpostavitev ustreznega in preprostega

modula *on-line* rezervacij. Posodobitvi bodo sledile sistematične aktivnosti, vezane na povečevanje spletne pojavnosti (pospeševanje zadetkov na spletnih brskalnikih ...).

Temelj prodajnega postopka in finančne sanacije podjetja je vzpostavitev oz. posodobitev prihodkovnega managementa. Da bi podjetje imelo visoko zasedenost, visoko dnevno ceno ter zadovoljne goste, bo oblikovalo svojo cenovno politiko, ki ne bo oblikovana po ponudbi konkurence (cenovni damping). S cenovno politiko in usmeritvijo v določene ciljne trge bo podjetje spreminjalo strukturo gostov ter se osredotočilo na najbolj donosne segmente. Vse ponudbe bodo morale vsebovati dodano vrednost za podjetje.

Na novo bo preračunana lastna cena sob za posamezne hotele, ki bo uporabljena kot osnova za določanje prodajnih cen. Najnižja možna prodajna cena za kateri koli segment ali tržišče bo lastna cena sobe na osebo + 5 %.

Pri cenovni politiki bo uporabljena politika diferenciranih cen za vsak posamezen segment gostov, glede na prodajno pot in glede na pričakovano povpraševanje. Upoštevani bodo sledeči osnovni dejavniki: povpraševanje, konkurenca in stroški. V pomoč bosta politiki visokih in nizkih cen. Politika visokih cen bo uporabljena v znanih terminih visoke sezone in bo primerljiva s konkurenčnimi cenami. Kljub visokim cenam bodo na letnem nivoju za vse termine (tudi za visoko sezono) pripravljene »*last minute*« cene, ki bodo znatno nižje od prodajnih za določeno sezono. Politika nizkih cen pa bo uporabljena v znanih terminih nizke sezone za povečanje tržnega deleža (uporabljena s poslovnimi partnerji) predvsem na tržiščih, kjer želijo optimizacijo in/ali re-aktivacijo slednjega. Uporabljala se bo tudi v ostalih sezonah za »*last minute*« ponudbe.

3.2.2.4 Trženje in management odnosa do odjemalcev (CRM)

Podjetje Hotel, d. d., je pri trženju dalo poseben poudarek internemu marketingu. Pripravilo bo posebne programe za prodajo, ki bodo služili kot dodana vrednost prodajnikom na trgu, predstavljali bodo popestritev ponudbe na spletni strani, ponujali aktivno vključitev gostov in njihovo posebno doživljajsko izkušnjo. Posebna ponudba turističnih paketov bo v okviru obravnavane destinacije umeščena predvsem v poletno obdobje, ki je sedaj vezano v večji meri na pasiven stik z naravo in sprostitvev. Paketi bodo bolj usmerjeni v ustrezno tematiko, bodo vsebinsko bogatejši in dosepati bodo morali večjo aktivno vpletenost gostov, da doživijo prepoznavno izkušnjo. Vsebinska povezava v turističnih paketih bo usmerjena v naravo (spoznavanje naravne in kulturne dediščine, amaterske športne aktivnosti), pohodništvo (*treking*), interne destinacijske dogodke in *wellness* (športne aktivnosti, sprostitvev). Da bi podjetje pospešilo prodajo in povečalo prihodke ne glede na vremenske razmere, bo poleg obstoječih ponudilo še dodatne pakete, ki bodo še vedno vezani na aktivno preživljanje prostega časa z amaterskimi športnimi aktivnostmi. Različne aktivnosti pa bodo bolj organizirane in izvirne. Gostje ne bodo več prepuščeni lastni iznajdljivosti. Učinkoviteje bo izkoriščena tradicija, kultura in

gostoljubnost. Ponudba bo usmerjena v amaterske športne aktivnosti v naravi, pohodništvo in treking, posebne interne (dnevne) dogodke ter kulinarčne izkušnje.

Zunanji marketing bo odvisen od zastavljenih in zelenih glavnih ciljev za vsako ciljno skupino. Cilji so sledeči: povečanje stalnih obiskov obstoječih kupcev, obujanje in realizacija prihodov t.i. spečih kupcev (kupcev, ki so nekoč že bili obiskovalci hotelov), povečanje prihodkov z vsakim segmentom gostov, realizacija prihodov in prenočitev iz novih potencialnih trgov in povečanje spletnih rezervacij. Podjetje bo ustrezno razvijalo odnose in upravljanje s ključnimi kupci. Aktivno bo pristopilo k pridobivanju novih partnerjev rekreacijskih in poslovnih obiskovalcev, organizatorjev potovanj, veletrgovcev in avtobusnih podjetji na prej določenih trgih. V okviru poslovnega turizma (MICE) se bo podjetje poizkusilo na trgu uveljaviti kot pomemben akter, ki ponuja individualno prilagojene pakete z osebno pozornostjo do strank. Kongresnemu turizmu na področju poslovnega turizma se še vedno napoveduje rast. Podjetje bo izvedlo raziskavo trga za sledeči segment in pridobilo nove stranke na prej določenih trgih, zagotovilo konkurenčne cene, izobraževanje zaposlenih glede razumevanja nakupovalnih potreb in potreb po fleksibilnosti segmenta poslovnega turizma ...

Zaradi prednosti direktnega marketinga bo podjetje Hotel, d. d., slednjemu posvečalo večjo pozornost. Pri tem ni stroškov provizij posrednikom, plačila so direktna, podjetje ima nadzor nad cenami, prodaja poteka brez prisotnosti konkurence, ponudbo se lahko popolnoma prilagodi stranki ter tako poveča prihodek na stranko. Podjetje bo razvijalo oz. dopolnilo neposredno prodajo pri recepcijah hotelov, v lokalih, ki niso del hotelskih paketnih storitev, po pošti (v elektronski obliki, v fizični obliki po pošti) ter v okviru direktne prodaje preko spleta (spletna stran, socialna omrežja, druge možnosti spleta).

S smiselno vključitvijo blagovne znamke v razvoj destinacije bo blagovna znamka postavljena ob bok že uveljavljenim hotelirskim blagovnim znamkam v slovenskem prostoru.

Pripravljen bo nov načrt za odnose z zunanjo javnostjo, ki bo vključeval načrt komuniciranja in odnosov z mediji, s poslovnimi partnerji in lokalno skupnostjo. Zaradi občutljive poslovne situacije bo podjetje veliko energije vlagalo v informacije in sporočila, ki bodo med zaposlenimi vzbudile pozitivne občutke ter jih bodo spodbujale k sodelovanju.

V okviru managementa odnosov do odjemalcev (CRM) bo podjetje Hotel, d. d., pristopilo k izgradnji nove baze podatkov o gostih in poslovnih partnerjih. Baza podatkov bo uporabljena za povečanje nočitev, za pridobivanje novih gostov in poslovnih partnerjev ter za razvoj zvestobe že obstoječih gostov in poslovnih partnerjev. S pravilno uporabo baze podatkov o gostih bo omogočeno ustvarjanje in krepitev blagovne znamke, hkrati pa bodo omogočeni merljivi rezultati (število povpraševanj, rezervacij, realizacija iz naslova

posamezne aktivnosti ...). Za potrebe ustreznih promocijsko-prodajnih aktivnosti bo pripravljeno razvrščanje gostov po določenih kriterijih. Posebno pozornost bo podjetje posvečalo homogenosti segmenta (ima enake lastnosti), prepoznavnosti (npr. po spolu, regiji, starosti, ipd), merljivosti, dostopnosti (to pomeni, da je omogočena komunikacija z izbranim segmentom, npr. preko medijev, iz kontaktov v bazi podatkov, ipd.), velikosti (da lahko izmerimo učinke: odziv, realizacijo, stroške) in sposobnosti reakcij na marketinške akcije. Poudarek bo na pravilnem komuniciranju z različnimi segmenti gostov in tržišči.

3.2.2.5 Management zaposlenih (HRM)

Zaradi pomembnosti področja je največja pozornost posvečena managementu zaposlenih v prodajni službi. Podjetje Hotel, d. d., bo pričelo skrbeti za trajnost in dolgoročen razvoj zaposlenih in bo zagotavljalo stalnost kadrov v prodajni skupini. Ukrepi za povečanje učinkovitosti prodajne ekipe bodo temeljili na vpeljavi prodajnih operativnih postopkov znotraj oddelka prodaje, na predhodno določenem mesečnem akcijskem načrtu (sejmi, delavnice, prodajni obiski, študijske ture ter pričakovani stroški in pričakovana realizacija) in na skrbstvu ključnih strank. V okviru skrbstva ključnih strank bo določeno, kateri član prodajne ekipe bo pokrival določene segmente gostov, predhodno bo pripravljen plan števila novih kupcev oz. poslov na prodajnika, vpeljan bo sistem za nagrajevanje prodajne ekipe in specializiran informacijski program za spremljanje učinkovitosti prodajne ekipe.

Podjetje bo izvedlo optimizacijo organizacijske strukture in števila zaposlenih, da bi posodobilo in povečalo komunikacijo, prenos informaciji med posameznimi oddelki oz. enotami. Izvedene bodo tudi spremembe delovnih mest.

Za učinkovito delovanje vodstvene hierarhije bodo posameznim vodjem natančno določene kompetence, dolžnosti in obveznosti. Ključna pogoja za zasedanje vodstvenih delovnih mest bosta znanje in sposobnost vodij. Podjetje bo vodje izobrazilo za pravilno in učinkovito izvajanja procesov, za katere so oz. bodo zadolženi in za katere imajo oz. bodo imeli kompetence.

V okviru usposabljanja zaposlenih bo podjetje preverilo stanje delovnih navodil za izvajanje storitev na vseh nivojih in v vseh oddelkih. Vpeljani bodo minimalni standardi obnašanja, ki bodo osnova izvajanja storitev. Izdelani bodo za vsako delovno mesto posebej. Namen uvedbe standardov je dvig kakovosti izvedbe storitev, še posebej izboljšanje storitev prodajnega osebja. Neposredni kontakti z gosti, predstavljanje, podajanje informaciji ipd. bodo standardizirani in jih bodo izvajali vsi zaposleni v neposrednem stiku z gosti v hotelih. Hotelsko osebje (predvsem na recepciji) se bo usposobilo za interno prodajo dodatne ponudbe. Za vsak oddelek posebej bodo izvedene izobraževalne delavnice za pravilno in učinkovito izvajanje minimalnih standardov obnašanja in razumevanje njihove pomembnosti. Kadrovska služba bo pripravila letni plan izobraževanj v skladu s potrebami in značilnostmi posameznega delovnega mesta. Podjetje

bo pričelo z razvijanjem sistema izobraževanja lastnega kadra s pomočjo internega prenosa znanja, s čimer bo poskušalo dolgoročno zagotoviti ustrezno izvedbo kakovostnih hotelskih storitev.

Za zagotavljanje dviga kakovosti storitev na vseh nivojih bo vzpostavljena stalna kontrola izvajanja procesov in doseganja rezultatov. Tedenska in mesečna poročila se bodo standardizirala in bodo vsebovala dosežene merljive cilje in rezultate v primerjavi z zastavljenimi cilji ter kratek opis stanja - problematike.

3.2.3 Načrt finančne sanacije - prestrukturiranja in ukrepov

Načrt finančnega prestrukturiranja temelji na podatkih iz leta 2013. Za uspešno izvedbo finančnega prestrukturiranja podjetje Hotel, d. d., predvideva dokapitalizacijo podjetja, konverzijo kratkoročnih kreditov v dolgoročne, moratorij na plačevanje obveznosti in zniževanje obrestnih mer.

Leta 2014 bo po načrtu izvedena dokapitalizacija podjetja s strani večinskega lastnika s konverzijo kratkoročnega kredita in z obveznostmi. Celotna dokapitalizacija bo znašala 1,3 mio EUR. Za najbolj nujno plačilo obveznosti do dobaviteljev načrtuje večinski lastnik odobriti kratkoročni kredit v vrednosti 0,4 mio EUR. Za ostale obveznosti do dobaviteljev pa podjetje načrtuje dogovor o postopnem odplačevanju obveznosti.

Na osnovi projekcij poslovanja od leta 2014 dalje podjetje predvideva reprogram bančnih posojil in dinamiko odplačevanja le-teh. Za izvedbo predlaganega reprograma in dinamike odplačevanja bančnih posojil bo podjetje moralo pridobiti soglasje vseh bank upnic oz. bo moralo doseči dogovor z njimi.

V načrtu finančne sanacije niso vključene morebitne oddaje gostinskih obratov in ostalih zmogljivosti v najem oz. v prodajo na trg. Kriterij za oddajo oz. odprodajo je doseganje minimalne dobičkonosnosti.

3.2.3.1 Prikaz učinkov načrtovane poslovne in finančne sanacije

Projekcije poslovnih izidov in bilanc stanja so v prilogi. V poglavju predstavljam le ključne podatke glede na načrtovane ukrepe.

Tabela 13: Prikaz ključnih podatkov o finančnem poslovanju podjetja Hotel, d. d., na osnovi projekcije poslovanja

KAZALNIKI	Leto 2013	Leto 2014	Leto 2015	Leto 2016	.000 eur			
					Indeks 2014/2013	Indeks 2015/2014	Indeks 2016/2015	Indeks 2016/2013
Sredstva	47.767	46.432	45.214	43.987	97,2	97,4	97,3	92,1
Dolgoročna sredstva	46.251	45.119	43.796	42.570	97,6	97,1	97,2	92,0
Kratkoročna sredstva	1.465	1.261	1.367	1.366	86,1	108,4	100,0	93,2
Kapital	20.627	20.814	20.832	20.896	100,9	100,1	100,3	101,3
Dolgoročne obveznosti	17.638	20.938	20.127	19.346	118,7	96,1	96,1	109,7
Kratkoročne obveznosti	7.298	2.597	2.342	1.918	35,6	90,2	81,9	26,3
Poslovni prihodki	10.322	11.263	12.409	12.525	109,1	110,2	100,9	121,3
Poslovni odhodki	10.997	11.245	11.195	11.284	102,3	99,6	100,8	102,6
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	-674	17	1.214	1.241			102,2	
Poslovni izid iz poslovanja pred odpisom vrednosti (EBITDA)	1.116	1.810	3.063	3.129	162,2	169,3	102,1	280,4
Enostavni denarni tok	-59	654	1.876	1.951		286,9	104,0	
Finančni prihodki	14	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Finančni odhodki	1.188	1.156	1.182	1.166	97,3	102,3	98,7	98,2
Čisti poslovni izid	-1.849	-1.139	27	63	162,4		237,3	

Sredstva v podjetju Hotel, d. d., se bodo zniževala, in sicer za 2,6 do 2,8 % letno, predvsem na račun dolgoročnih sredstev. Dolgoročna sredstva se bodo leta 2016 znižala v primerjavi z letom 2013 za 8,0 % in bodo še naprej predstavljala večji del deleža sredstev.

Kapital se bo leta 2014 v primerjavi z letom 2013 povečal za 0,9 % na 20,8 mio EUR. S predvideno dokapitalizacijo v letu 2014 se bo zvišal kapital, znižale pa se bodo obveznosti. S konverzijo kreditov leta 2014 se bodo znižale kratkoročne obveznosti iz 7,3 mio EUR na 2,6 mio EUR in povečale se bodo dolgoročne obveznosti za 18,7 % oz. za 3,3 mio EUR. Tako dolgoročne kot kratkoročne obveznosti se bodo do leta 2016 zniževale.

Planirani poslovni prihodki se bodo hitreje povečevali v primerjavi s poslovnimi odhodki, kar bo imelo vpliv na poslovni izid iz poslovanja (EBIT), ki bo leta 2014 prešel iz negativnega v pozitivni rezultat. Do leta 2016 je načrtovana rast poslovnega izida iz poslovanja.

Načrtovani poslovni izid iz poslovanja pred odpisom vrednosti (EBITDA) se bo do leta 2016 v primerjavi z letom 2013 povečal za 180,4 %. To pomeni, da se bo povečal denarni tok iz poslovanja in se bodo odprle možnosti za dodatne investicije. Tudi enostavni denarni tok (14) se bo povečeval in od leta 2014 bo pozitiven.

Po načrtu bodo finančni odhodki leta 2014 padli v primerjavi z letom 2013 za 2,7 %. V letu 2015 v primerjavi z letom 2014 pa se bodo zaradi prejetega kredita s strani lastnika dvignili za 2,3 %. Finančni odhodki so po načrtu leta 2016 nižji za 1,9 % v primerjavi z letom 2013.

Podjetje Hotel, d. d., bo načrtovani pozitivni čisti poslovni izid doseglo leta 2015, predvsem zaradi predvidenih ukrepov usmerjenih v rast poslovnih prihodkov. Načrtovani ukrepi so usmerjeni na pridobivanje večjega števila gostov. V Tabeli 14 prikazujem nefinančne podatke poslovanja.

Tabela 14: Prikaz nefinančnih podatkov poslovanja na osnovi projekcije poslovanja

KAZALNIKI	Leto 2013	Leto 2014	Leto 2015	Leto 2016	Indeks 2014/2013	Indeks 2015/2014	Indeks 2016/2015	Indeks 2016/2013
Povprečno št. zaposlenih	229	208	208	208	91,0	100,0	100,0	91,0
Prihodki na zaposlenega (v 000€)	45,1	54,1	59,7	60,3	119,8	110,4	100,9	133,5
Zasedenost sob v %	41,6%	48,8%	53,9%	53,6%	117,4	110,4	99,4	128,8
Število prodanih sob	81.760	100.010	110.595	109.865	122,3	110,6	99,3	134,4
Zasedenost ležišč v %	43,1%	50,5%	55,8%	55,4%	117,2	110,4	99,4	128,6
Število prodanih ležišč	173.323	203.329	224.445	223.032	117,3	110,4	99,4	128,7

Povprečno število zaposlenih načrtuje podjetje leta 2014 zmanjšati za 9 % oz. za 21 zaposlenih, torej z 229 na 208. Z istim številom zaposlenih načrtuje poslovati tudi v naslednjih letih. V letu 2014 bo prihodek na zaposlenega povečan predvsem na račun zmanjšanja števila zaposlenih, v naslednjih letih pa zaradi dviga prihodkov. Na račun marketinških aktivnosti, dviga kakovosti, prijaznosti, cenovne politike ... načrtuje podjetje postopoma dvigovati odstotek zasedenosti sob v letu 2014 na 48,8 %, 2015 na 53,9 % in v letu 2016 na 53,6 %. Načrtovan odstotek zasedenosti ležišč se bo ravno tako dvigoval, vendar nekoliko počasneje kot zasedenost sob. Iz tega sledi, da se bo povečalo število nočitev v sobah z manj gosti.

3.2.3.2 Uspešnost izvedbe sanacije

Uspešnost načrtovane sanacije ugotavljam z določenimi kazalniki, ki sem jih izračunal na podlagi načrtovanih projekcij za leto 2016, in jih primerjal s kazalniki, ki so bili izračunani za leto 2013, ter z Altmanovim obrazcem za izračun zdravja neindustrijskega podjetja in Kraličkovim obrazcem hitrega testa položaja podjetja.

V Tabeli 15 prikazujem pomembnejše kazalnike poslovanja v letu 2013 v primerjavi z načrtovanimi za leto 2016. Nadaljujem z analiziranjem le-teh, v sklopu katerih se izkazuje tudi uspešnost načrtovane finančne sanacije.

Tabela 15: Prikaz pomembnejših kazalnikov poslovanja na osnovi projekcije poslovanja

KAZALNIKI		Leto 2013	Leto 2016	Indeks 2016/2013
Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)	(5)	0,21	0,72	352,0
Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)	(6)	0,17	0,59	346,0
Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient)	(7)	0,04	0,02	53,0
Koeficient kapitalske pokritosti OS	(8)	0,47	0,52	110,4
Koeficient gospodarnosti poslovanja	(9)	0,94	1,11	118,2
Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	(10)	-0,09	0,00	
Koeficient dividendnosti osnovnega kapitala	(11)	0,00	0,00	0,0
Koeficient zadolženosti oz. stopnja dolžniškosti financiranja	(12)	0,52	0,48	92,6
Koeficient kreditne zadolženosti	(13)	19,84	6,32	31,8
Koeficient finančne stabilnosti	(15)	0,84	0,95	113,1
Profitna marža	(16)	-17,9%	0,5%	

Načrtovan koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient) (5) za leto 2016 se bo v primerjavi z letom 2013 izboljšal, saj bo njegova predvidena vrednost 0,72, kar bo še vedno premalo, da se bo podjetje popolnoma izognilo likvidnostnim težavam. Kratkoročni koeficient ne bo večji od 1.

Podjetje Hotel, d. d., tudi leta 2016 ne bo vseh kratkoročnih obveznosti poplačalo z likvidnimi sredstvi in prilivi iz kratkoročnih terjatev. Koeficient pospešenosti pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient) (6) bo še pod 1 in bo znašal 0,59.

Načrtovan koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient) (7) za leto 2016 se bo v primerjavi s koeficientom za leto 2013 znižal, kar pomeni, da bo podjetje imelo še večje težave pri zagotavljanju kratkoročne plačilne sposobnosti. Vendar po načrtu podjetja ne bo imelo težav s plačilno sposobnostjo.

Tudi koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev (8) za leto 2016 bo ostajal pod 1, kar pomeni, da bo podjetje nadaljevalo s financiranjem osnovnih sredstev tudi z dolgovi. Vrednost koeficienta se bo v primerjavi z letom 2013 izboljšala.

Koeficient gospodarnosti poslovanja (9) je za leto 2016 planiran v vrednosti 1,11, kar pomeni, da bo poslovanje iz dejavnosti boljše, načrtovani prihodki bodo bili večji od načrtovanih odhodkov - kazalnik bo večji od 1.

Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala (10) - ROE je bil leta 2013 negativen, kar pomeni, da je podjetje ustvarjalo izgubo na enoto kapitala, v letu 2016 pa bo koeficient pozitiven.

Koeficient zadolženosti oz. stopnja dolžniškosti financiranja (12) se bo leta 2016 v primerjavi z letom 2013 zmanjšala za 4 % točke in bo znašala 0,48. Zmanjšalo se bo financiranje iz dolgov.

Koeficient kreditne zadolženosti (13) podjetja Hotel, d. d., bo leto 2016 znašal 6,32. V primerjavi z letom 2013 bo nižji za 68,2 %. Kljub drastičnemu znižanju koeficienta bo podjetje prezadolženo, saj bo kazalnik večji od 5.

Koeficient finančne stabilnosti (15) je za leto 2016 planiran v vrednosti 0,95. Podjetje še ne bo finančno močno, imelo bo likvidnostne težave. Vrednost kazalnika se bo približala 1, kar pomeni zdravo financiranje.

Načrtovana profitna marža za leto 2016 je pozitivna, kar pomeni, da bo podjetje na evro poslovnega prihodka ustvari dobiček. V letu 2013 je bila ustvarjena izguba. Tržna moč in zmogljivost podjetja se bo do leta 2016 izboljševala.

Po finančnih modelih bo načrtovana sanacija podjetja Hotel, d. d., uspešna do te mere, da bo podjetje prešlo iz resnih težav, kjer je bilo ogroženo poslovanje (plačilna sposobnost ...) na poslovanje, kjer bodo možnosti, da podjetje postane uspešno, bistveno večje.

Tabela 16: Altmanov splošni indeks neindustrijskega podjetja za podjetje Hotel, d. d., za obdobje 2013-2016

	Leto 2013	Leto 2014	Leto 2015	Leto 2016
z" =	-0,1	0,7	0,9	1,1

Po Altmanovem splošnem indeksu neindustrijskega podjetja (18) bo podjetje Hotel, d. d., iz resnih težav, kjer se je nahajalo pred izvedbo sanacije, prešlo v sivo cono (mejna vrednost indeksa sive cone je 1,1). To pomeni, da se bo poslovanje podjetja lahko prevesilo spet v krizo ali v uspešno poslovanje. Sanacijski načrt bi moral biti narejen za daljše obdobje, da bi ugotovil uspešnost izvedbe sanacije. Da bo podjetje po Altmanovem splošnem indeksu neindustrijskega podjetja (18) prešlo v sivo cono, je predvsem posledica načrtovanega pozitivnega poslovnega izida iz poslovanja, znižanja celotnih sredstev in kratkoročnih obveznosti. Pozitivni vplivi so vidni pri kazalnikih, ki so najvišje ponderirani: kazalnik X_3 (poslovni izid iz poslovanja (EBIT)/celotna sredstva) je ponderiran z 6,72, kazalnik X_1 ((kratkoročna sredstva - kratkoročne obveznosti)/celotna sredstva), pa je ponderiran z 6,56.

Tabela 17: Diskriminantna funkcija po Kraličkovem MDA enostavnem modelu za podjetje Hotel, d. d., za obdobje 2013-2016

	Leto 2013	Leto 2014	Leto 2015	Leto 2016
df =	-1,1	-0,5	0,3	0,4

Po diskriminantni funkciji po Kraličkovem MDA enostavnem modelu (19) bo podjetje Hotel, d. d., prešlo iz velike verjetnosti insolventnosti (plačilne nesposobnosti) v fazo, kjer je finančni položaj podjetja slab (diskriminantna funkcija je večja od 0,3). Mejna vrednost diskriminantne funkcije za povprečen položaj podjetja je 1,0. Vrednost funkcije je skozi vsa analizirana leta v porastu. Porast je predvsem zaradi planiranega dobička in zmanjšanja sredstev, načrtovan je boljši denarni tok. Vpliv dobička in sredstev se je izkazal skozi kazalnik X₃ (bruto dobiček/celotna sredstva), ki je ponderiran z 10 ter skozi kazalnik X₄ (bruto dobiček/poslovni prihodki), ki je ponderiran s 5. Ostali štirje kazalniki pa so ponderirani med 0,08 in 1,5 ter imajo manjši vpliv na funkcijo.

3.2.4 Ustreznost izbrane strategije glede na ugotovljeno krizo

Podjetje Hotel, d. d., je pripravilo načrt poslovne in finančne sanacije z ukrepi, ki ustrezajo tretjemu koraku strategije zasuka - fazi strateških sprememb.

Poslovni načrt je usmerjen k povečanju učinkovitosti na osnovi izvajanja prihodkovnega managementa (maksimiranje prihodka od sob z nadzorovanjem cen in omejevanjem zasedenosti), ki bo trženjsko naravnano. Podjetje Hotel, d. d., bo pospeševalo trženjske aktivnosti in v okviru možnosti omejevalo tiste prodajne stroške, ki ne omogočajo večanja prihodkov.

Z organizacijskimi in kadrovskimi spremembami se bo podjetje Hotel, d. d., prilagodilo novonastali situaciji. Pristopilo bo h kadrovski reorganizaciji in optimizaciji prodajne službe ter s tem povečalo prodajno učinkovitost. V pomoč pri optimiziranju procesov v prodajni službi bo izvedeno izobraževanje o prodajni funkciji. Izobraževanje vseh zaposlenih pa bo usmerjeno k standardom kakovosti in komunikaciji z gosti, vodenju ter motivaciji. Na področju optimizacije delovnih procesov bodo aktivnosti še naprej usmerjene k racionalizaciji vseh stroškov poslovanja in k povečanju prihodkov s prodajno usmerjenim nastopom na tržišču. Poudarek bo na večji fleksibilnosti pri zaposlovanju in razporejanju delovnega časa, kar bo imelo vpliv na povečevanje produktivnosti poslovanja. V času nizke sezone bo podjetje pristopilo k prilagajanju razmeram obratovanja hotelov in gostinskih obratov. Gostinske obrate in zmogljivosti, ki ne bodo dosegale minimalne dobičkonosnosti, bo podjetje ponudilo v najem ali v prodajo na trg. Zaradi slabega finančnega stanja bodo investicije omejene le na najnujnejše.

V okviru finančnega prestrukturiranja je podjetje predvidelo dokapitalizacijo podjetja, konverzijo kratkoročnih kreditov v dolgoročne, moratorij na plačevanje obveznosti in zniževanje obrestnih mer. Uspešnost izvedbe finančnega prestrukturiranja je v veliki meri odvisna od soglasja bank upnic oz. doseženega dogovora.

Strategija reševanja podjetja je bila ustrezno izbrana, kljub temu da podjetje po treh letih izvajanja ukrepov predvidoma še ne bo prešlo v varno finančno območje, kar je prikazano z Altmanovim splošnim indeksom neindustrijskega podjetja za obdobje 2013–2016 (Tabela 10) in diskriminantno funkcijo po Kraličkovem MDA enostavnem modelu za obdobje 2013–2016 (Tabela 11). Zaradi dobrega pozitivnega denarnega toka (izraženega skozi enostaven denarni tok (14)) od leta 2015 bo podjetje Hotel, d. d., v naslednjih letih imelo možnost novih, večjih investicij. Pri prestrukturiranju ni upoštevana oddaja obratov v najem oz. v prodajo, iz česar lahko predvidevamo, da bi bilo prestrukturiranje podjetja Hotel, d. d., lahko še uspešnejše. S prodajo obratov bi podjetje prešlo tudi na strategijo dezinvestiranja, kar bi na dolgi rok tudi bilo smotno, vendar morebitne ovire za prodajo niso opredeljene oz. poznane. Podjetje Hotel, d. d., bi moralo pripraviti projekcijo poslovanja za daljše obdobje, s tem bi ugotovil, kdaj bi podjetje lahko pristopilo k četrtemu koraku v strategiji zasuka: k fazi ponovne rasti.

Ker v podjetju načrtujejo izpeljati strategijo zasuka podjetja v fazi strateških sprememb, bi morali načrtovati tudi zamenjavo del vrhnjega managementa, zaradi hitrejše in strokovnejše izvedbe strategije. Sprememba je potrebna predvsem zaradi učinkovite spremembe pri trženju in prodaji ter pri organizacijskih spremembah.

SKLEP

Mnogo podjetij v času svojega obstoja zaide v krizo. Povzročajo jo notranji in zunanji dejavniki. Po večini imajo podjetja vpliv le na notranje dejavnike, zaradi česar morajo usmeriti pozornost predvsem na te. Podjetja bi morala imeti vpeljane mehanizme zaznavanja simptomov kriz, kar v teoriji pomeni več načrtovanja in strateškega razmišljanja. Krizo sproži povod, ki se navadno pojavi v obliki manj pomembnega dogodka. Podjetja, ki zaidejo v krizo, se običajno nahajajo v potencialnih, latentnih ter obvladljivih oz. neobvladljivih akutnih krizah. Poleg omenjenih kriz avtorji v obravnavani literaturi opredeljujejo še krize, ki se pojavljajo glede na ogroženost ciljev podjetja (strateška kriza, kriza uspešnosti in kriza likvidnosti). Kriza v podjetjih se razvija oz. zori skozi faze, ki so v teoriji različno opredeljene (npr. faza inkubacije, pojavljanje kriznih signalov, poglobljanje krize, kolaps). Na razvoj krize močno vpliva tudi komunikacija z okoljem - pred, med in po krizi v podjetju.

Reševanja kriz se podjetja lotevajo različno. Predvsem podjetja, ki zaidejo v latentno oz. akutno krizo, se navadno poslužujejo strategije krčenja obsega poslovne dejavnosti, ki vključuje strategijo krčenja v ožjem smislu, strategijo zasuka podjetja, strategijo odprodaje

- dezinvestiranja in druge strategije (strategija odprodaje dela ali celih podjetij menedžerjem ali zunanjim investitorjem, strategija ujetništva in strategija stečaja - likvidacije). V strokovni literaturi avtorji pri reševanje kriz navajajo tudi reinžiniring (prenovo procesov) in prestrukturiranje. V Sloveniji velja Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju, ki določa, kdaj je podjetje plačilno nesposobno ali prezadolženo ter predpisuje postopke ravnanja ob nastopu predpisane insolventnosti.

Pristopanje podjetij k ustrezni strategiji vključuje analizo obstoječe situacije podjetja, odločanje o oblikovanju strategije, aktiviranje izbrane strategije in ovrednotenje potrjene strategije. V podjetju, ki je zašlo v krizo, pa poteka preverjanje, ali še velja nekdanja vizija. V nasprotnem primeru sledi določanje nove vizije in strateških ciljev ter oblikovanje nove strategije. Oblikovanje nove strategije vključuje postavitve mej podjetja, tržno in konkurenčno analizo, pozicioniranje in dinamiko podjetja ter postavitev notranje organizacije.

Globino krize, v kateri se podjetje nahaja, se ugotavlja s celovito analizo uspešnosti poslovanja za pretekla leta. Za analiziranje in napovedovanje finančnega zdravja podjetja se uporabljajo različni modeli (Altmanov obrazec za ugotavljanje finančnega zdravja podjetja, Kraličkovem MDA enostavni model finančnega stanja ...). V sklopu celovite ocene podjetja pa se izvede analizo preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij. Osnovne analize so: analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti (SWOT), portfeljska analiza in veriga vrednosti. Celovita ocena podjetja predstavlja temelj za dolgoročno načrtovanje.

Strategije podjetij pri reševanju kriz so različne in so odvisne predvsem od tega, v kateri krizi oz. fazi krize je podjetje, ko krizo zazna. Navadno reševanje podjetja vključuje poslovno in finančno prestrukturiranje, kar je odvisno tudi od vrste oz. globine krize. Pravilnost prognoze krize in ukrepov se zaznava po tem, ali poteka sanacija podjetja po projekcijah poslovanja. Podjetje uspešno prebrodi krizo, če uspe postati cenovni vodja oz. ima proizvod, ki ga ni mogoče posnemati. Ko podjetje uspešno prebrodi krizo (trajno okreva), si mora postaviti novo vizijo, strateške cilje in strategijo, ki je usmerjena v rast.

Na podlagi problemskega stanja in literature, ki obravnava razne vrste kriz, sem spoznal, da je najprimernejša strategija za rešitev podjetja Hotel, d. d., strategija zasuka.

Podjetje Hotel, d. d., je prešlo v akutno obvladljivo krizo zaradi neustreznega ukrepanja ob nastanku splošne globalne krize, ki je nastopila leta 2008. V podjetju niso pravočasno zaznali znakov krize, simptomi so bili spregledani in zanemarjeni, kar se je odrazilo v prepoznih ukrepih za obvladovanje lažjih oblik krize. Management podjetja k reševanju krize ni pristopilo s strateškim razmišljanjem, kar je pripeljalo podjetje do likvidnostnih težav. Reševanja se je lotilo zgolj z zniževanjem stroškov, torej je zasledovalo strategijo

krčenja v ožjem smislu, kar ni bil zadostni ukrep za izhod podjetja Hotel, d. d., iz krize. Zmanjševal se je tudi tržni delež. Podjetje bi moralo v zgodnejši fazi pristopiti k strategiji zasuka, ne pa vztrajati pri ukrepih, ki veljajo za strategijo krčenja v ožjem smislu.

Za izhod iz krize, v kateri se je podjetje Hotel, d. d., znašlo, bi moralo pristopiti k strategiji zasuka ter k poslovnemu in finančnemu prestrukturiranju. Zaradi predhodne izvedenosti določenih ukrepov, ki jih predvideva strategija zasuka, bi morala biti izbrana ekipa za izvedbo strategije zasuka in izveden pristop k fazi strateških sprememb. Poslovno prestrukturiranje bi moralo biti usmerjeno k ukrepom, ki bi pripomogli k rasti prihodkov, obvladovanju stroškov oz. pozitivnemu poslovnemu izidu. Zagotovljena bi morala biti ustrezna motiviranost in izobraževanje zaposlenih, kajti le s slednjim lahko zagotovimo dvig kakovosti storitev. Finančno prestrukturiranje bi moralo vključevati reprogram kreditov ter spremembo rokov plačil obveznosti do dobaviteljev. Da bi bila strategija zasuka ter poslovno in finančno prestrukturiranje na dolgi rok uspešno, bi moralo podjetje Hotel, d. d., povrniti in ohraniti trajno konkurenčno prednost. Brez konkurenčne prednosti podjetje ne more ustvariti ustreznih prihodkov, ki bi zagotavljali dolgoročno rešitev podjetja in omogočili pristop k zadnji fazi strategije zasuka - k fazi ponovne rasti.

Podjetje je pripravilo triletni sanacijski načrt, ki je vključeval poslovno in finančno prestrukturiranje. Sanacijski načrt vsebuje ukrepe, ki ustrezajo strategiji zasuka v fazi strateških sprememb. V sanacijskem načrtu ni zaslediti kadrovske spremembe pri vrhnjem managementu za izvedbo strategije zasuka, ki jih večji del strokovne literature opredeljuje kot nujne. Poslovno prestrukturiranje vključuje organizacijske in kadrovske spremembe, predvsem na področjih, ki vplivajo na prihodke podjetja (prodaja, trženje) in stroške (ukrepi na kadrovske področju, racionalnejša raba objektov ...). Izobraževanje zaposlenih je usmerjeno v standarde kakovosti, prodajo ... Finančno prestrukturiranje v sanacijskem načrtu predvideva dokapitalizacijo podjetja, konverzijo kreditov, moratorij na plačevanje obveznosti in zniževanje obrestnih mer.

S predvidenim sanacijskim načrtom je podjetje ustrezno pristopilo k reševanju krize, če upoštevamo, da je bila zasledovana faza strateških sprememb v okviru strategije zasuka. Za ugotavljanje ustreznosti sanacijskega načrta sem uporabil Altmanov splošni indeks neindustrijskega podjetja, diskriminantno funkcijo po Kraličkovem MDA enostavnem modelu finančnega stanja in kazalnike poslovanja. Po uporabljenih finančnih modelih in kazalnikih, podjetje, po izvedbi sanacijskega načrta še ne bi izšlo iz krize. Po izvedenem triletnem sanacijskem načrtu bi si podjetje Hotel, d. d., bistveno izboljšalo pozitivni denarni tok, kar bi omogočilo nove, večje investicije. Pri sanaciji ni upoštevana oddaja obratov v najem oz. v prodajo, pri čemer lahko predvidevam, da bi bila sanacija podjetja Hotel, d. d., lahko še uspešnejša, če bi se sledenje izvedlo. S prodajo nerentabilnih obratov bi podjetje prešlo tudi na strategijo dezinvestiranja, kar bi na dolgi rok bilo tudi smotno, vendar morebitne ovire za prodajo niso opredeljene oz. poznane.

Podjetje Hotel, d. d., bi moralo pripraviti sanacijski program za obdobje daljše od treh let, na podlagi katerega bi se lahko ugotovilo, kdaj bi podjetje pristopilo k četrtemu koraku v strategiji zasuka (faza ponovne rasti) in kdaj bi strategijo zasuka uspešno zaključilo.

Če bi management podjetja že ob prvih znakih krize pravočasno in ustrezno pristopil k reševanju podjetja, slednje v tako globoko krizo verjetno ne bi zašlo. Management podjetja krize v podjetju ni zaznal pravočasno, najbrž zaradi podcenjevanja znakov in simptomov krize ter pomanjkanja izkušenj s kriznim vodenjem oziroma neustreznim odzivanjem in ukrepanjem.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, K. I. (2009). *Kako menedžirati v obdobju krize: (in kako se predvsem izogniti krizi)*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) - Centrala Ljubljana (2014, 7. avgust). Število začelih stečajnih postopkov in število izbranih subjektov iz poslovnega registra Slovenije zaradi končanih stečajnih postopkov po skupinah poslovnih subjektov, v mesecih leta 2014. Najdeno 10. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/doc/Registri/eObjave/Insolv/Stecaji_2014.pdf
3. Bajec, A. et al., (2000). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 15. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
4. Ban, S., & Tekavčič, M. (2001). Primerjalno analiziranje slovenskih podjetij z različnimi ekonomskimi kazalci in kazalniki. *Analiziranje kot strokovno orodje uveljavljanja prednosti in odpravljanja pomanjkljivosti v poslovanju združb 7. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 66-101). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
5. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. T., & Schaefer, S. (2013). *Economics of strategy* (6th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
6. Bizovičar, M. (2014a, 11. avgust). Ni res, da je preživetje krize znamenje uspeha družbe. *Delo*, str. 20.
7. Bizovičar, M. (2014b, 20. maj). Deset stečajev - 11.200 delavcev na cesti. *Delo*. Najdeno 5. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/deset-stecajev-ndash-11-200-delavcev-na-cesti.html>
8. Blocher, J. E., Chen, H. K., Cokins, G., & Lin, W. T. (2004). *Cost management: a strategic emphasis*. New York: McGraw-Hill/Irwin cop.
9. Bourgeois, L. J., Duhaime, I. M., & Stimpert, J. L. (1999). *Strategic Management*. Fort Worth: The Dryden Press.
10. Brigham, F. E., & Houston, F. J. (1998). *Fundamentals of financial management* (8th ed.). Florida: University of Florida.
11. Cross, B. (2009). Planning to manage your next crisis decisively and effectively. *Ivey Business Journal - Improving the practice of management*. Najdeno 21. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://iveybusinessjournal.com/topics/global-business/planning-to-manage-your-next-crisis-decisively-and-effectively>
12. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D., & Rejc, B. A. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Davis, M. (b.l.). *Crisis Management Strategies For Business Owners*. Najdeno 26. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.investopedia.com/articles/financial-theory/10/crisis-management.asp>
14. Dimovski, V. (2000). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.

15. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education Limited.
16. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje: (izbrana poglavja za podiplomski študij)* 2 natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Dimovski V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005): *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Dubrovski, D. (2000). *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
20. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
21. Dubrovski, D. (2011). *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
22. Erkens, H. D., Hung, M., & Matos, P. (2012). Corporate Governance in the 2007 - 2008 Financial Crisis: Evidence from Financial Institutions Worldwide. *Journal of Corporate Finance*, 18(2), 389-411. Najdeno 25. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119912000077>
23. Gomathi, S. (2014). Impact on Change in Turnaround Management. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 2(5), 63-70. Najdeno 12. oktobra 2014 na spletnem naslovu http://www.researchgate.net/profile/Gomathi_Drs2/publication/262974429_Impact_of_change_on_Turnaround_management/links/0a85e5397f91191b82000000.pdf
24. Hammer, M., & Champy, J. (1995). *Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Hayes, K. S., Hodge, A. K., & Hughes, W. L. (2010). A Study of the Efficacy of Altman's Z To Predict Bankruptcy of Specialty Retail Firms Doing Business in Contemporary Times. Najdeno 20. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://ecedweb.unomaha.edu/EBJI%202010HayesHodgeHughes.pdf>
26. Helfert, A. E. (2001): *Techniques of Financial Analysis: A Guide for Managers*. Boston: McGraw-Hill Education.
27. Hočevnar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
28. Hotel, d. d., (2013): *Strategija sanacije družbe Hotel, d. d.*, (interno gradivo). Nova Gorica: Hotel, d. d.
29. Hutabarat, M. F. (2013, 22. januar). The Effect of Economic Crisis in United States Towards the Infrastructure Sector Companies Listed in the Indonesian Stock Exchange: A Financial Statement Analysis. *Palgo Journal Of Business Management*, 1(1), 10-15. Najdeno 25. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.palgojournals.org/PJBM/Index.htm>

30. Igličar, A., & Hočevar, M. (2011). *Računovodstvo za managerje-(druga, popr in dopo izdaja)*. Ljubljana: GV Založba.
31. Ivankovič, G., & Planinc, T. (2011). *Računovodske informacije za poslovno odločanje v turizmu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije Portorož – Turistica.
32. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy : text & cases*. Harlow: Pearson Education Limited.
34. Jovanovič, D. (2014. junij). Pravna ureditev finančnega prestrukturiranja. *Start up kapital Finančno - poslovna revija*, 22-25.
35. Kash, T. J., & Darling, J. R. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 179-186. Najdeno 15. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437739810217151>
36. Kavčič, S. (2011). *Računovodstvo za odločanje*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
37. Kavčič, S., Ivankovič, G., Kavčič, B., Marc, M., Novel, I., Peršič, M., & Vidic, D. (2005). *Analiza uspešnosti turističnega gospodarstva (hotelskega sektorja) v Sloveniji - poročilo o raziskovalni nalogi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Kitching, J., Blackburn, R., Smallbone, D., & Dixon, S. (2009). *Business strategies and performance. During difficult economic conditions. For the department of business innovation and skills (bis)*. Najdeno 15. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://eprints.kingston.ac.uk/5852/1/Kitching-J-5852.pdf>
39. Koletnik, F. (2006). *Proučevanje (analiziranje) računovodskih izkazov*. Maribor: Ekonomsko - poslovna fakulteta.
40. Končina, M., & Mirtič, K. (1999a). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
41. Končina, M., & Mirtič, K. (1999b). *Izvajanje poslovnega preobrata v podjetjih v rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
42. Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2010). *Marketing for hospitality and tourism*. Upper Saddle River (New Jersey): Pearson.
43. Kotler, P., & Caslione, A. J. (2009). *Kaotika: upravljanje in trženje v obdobju pretresov*. Ljubljana: GV založba.
44. Kralicek, P. (2007). *Sebastian Bach musikalienhandel GmbH & Co KG A-1130 Wien Ertrags- und vermögensanalyse (quicktest)erstellt aufgrund der Jahresabschlüsse 2004 - 2006*. Najdeno 12. marca 2015 na spletnem naslovu http://www.kralicek.at/pdf/qr_druck.pdf
45. Kyte, R., Sequeira, D., Gibbons, S., Rights, L., Usher, A., & Associates, E. (2005, avgust). Managing Retrenchment. *Good Practice Note*, (4). Washington: International Finance Corporation, Environment and Social Development Department, 1-28. Najdeno 20. avgusta 2014 na spletnem naslovu

<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/8b14b6004885555db65cf66a6515bb18/Retrenchment.pdf?MOD=AJPERES>

46. Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: facing risk and responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
47. Lorette, K., & Media, D. (b.l.). What Does Reengineering an Organization Mean? Najdeno 10. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/reengineering-organization-mean-887.html>
48. Lowth, G., Prowle, M., & Zhang, M. (2010). The impact of economic recession on business strategy planning in UK companies: Research executive summary series. London: Chartered Institute of Management Accountants. Najdeno 25. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/Research%20Funding/R268%20Economic%20recession%20final%20V2.pdf
49. Madu, B. C. (2013, oktober). Vision: the relationship between a firm's strategy and business model. *Journal of Behavioral Studies in Business*,6. Najdeno 25. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.aabri.com/jbsb.html>
50. Močnik, D., & Avberšek, A. (2012). *Poslovanje gospodarskih družb v letu 2011*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
51. Morrow, L. J., Johnson, A. R., & Busenitz, W. L. (2004, april). The Effects of Cost and Asset Retrenchment on Firm Performance: The Overlooked Role of a Firm's Competitive Environment. *Journal of Management*, 30(2), 189-208.
52. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
53. Odar, M., Hieng, R., Koželj, S., Prusnik, M., & Zupančič, V. (2011). *Finančno računovodstvo za družbe*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
54. Peršak, C. (b.l.). Kako razumeti bilanco stanja. Najdeno 5. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/id990619.doc>
55. Pal, P. (b.l.). What are the different Types of Retrenchment Strategies of Business? Najdeno 29. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.publishyourarticles.net/knowledge-hub/business-studies/what-are-the-different-types-of-retrenchment-strategies-of-business.html>
56. Prašnikar, J. (1992). Podjetje v krizi. V A. J. Čibej, J. Damjan, S. Možina, L. Repovž, V. Reščič, R. Rozman, D. Valenčič, T. Zajc, N. Zupan, & J. Prašnikar (ur.), *Slovensko podjetje jutri* (str. 65-100). Ljubljana: ekonomska fakulteta, CISEF.
57. Porter, E. M. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: The Free Press.
58. Porter, E. M. (2004). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: The Free Press.
59. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

61. Pučko, D., Čater, T., & Rejc, B. A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Repovž, L. (1992). Finančna sanacija podjetja. V A. J. Čibej, J. Damjan, S. Možina, L. Repovž, V. Reščič, R. Rozman, D. Valenčič, T. Zajc, N. Zupan, & J. Prašnikar (ur.), *Slovensko podjetje jutri* (str. 101-121). Ljubljana: ekonomska fakulteta, CISEF.
63. Robnik, L. (2011, 23. november). Znaki in vzroki krize v podjetju. Najdeno 25. julija 2014 na spletnem naslovu http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=6112/Znaki_in_vzroki_krize_v_podjetju
64. Rozman, R., Mihelčič, M., & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
66. Sanchez, R., & Heene, A. (2004). *The new strategic management: organization, competition, and competence*. New York: John Wiley & Sons.
67. Schwenker, B. (2009). Think: act - Strategies in times of crisis, izdaja 13. Najdeno 23. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.rolandberger.com.cn/media/pdf/Roland_Berger_20091_thinkact_issue13_20101125.pdf
68. Scott, S. (b.l.). Retrenchment corporate strategy. Najdeno 14. februarja 2015 na spletnem naslovu http://www.answers.com/Q/Retrenchment_corporate_strategy
69. Slatter, S. (1984). *Corporate Recovery - A Guide to Turnaround Management*. London: Penguin Books.
70. Slatter, S., & Lovett, D. (1999). *Corporate Turnaraund*. London: Pengiun Books.
71. Slovenski računovodski standardi. *Uradni list RS* št. 118/05, 10/06 - popr., 58/06, 112/06 - popr., 112/06 - popr., 3/07, 12/08, 119/08, 1/10, 90/10 - popr., 80/11, 2/12, 64/12, 94/14 in 2/15 - popr..
72. Statistični urad Republike Slovenije (b.l.) Prihodi in nočitve turistov po vrstah občin, po vrstah nastanitvenih objektov in po državah, Slovenija, letno. Najdeno 31. oktobra 2014 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/dialog/varval.asp?ma=2164505s&ti=&path=../database/ekonomsko/21_gostinstvo_turizem/02_21645_nastanitev_letno/&lang=2
73. Shah, V. (2013). *Stability & retrenchment management*. Najdeno 30. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/VaibhavShah13/stability-retrenchment-management-bms?related=1>
74. Simon, H. (2009). *Kriza - kako uspešno poslovati v spremenjenih razmerah: 33 učinkovitih rešitev za vašo gospodarsko družbo*. Ljubljana: Planet GV.
75. Sternard, D. (2012). Adaptive Strategies in Response to the Economic Crisis: A Cross-Cultural Study in Austria and Slovenia. *Managing Global Transitions Intrnational Research Journal*, 10(3), 257-282.
76. Štiblar, F. (2008). *Svetovna kriza in Slovenci. Kako jo preživeti? - 1*. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.

77. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje, knjiga o gazelah in rastočih podjetjih 2. izdaja*. Ljubljana: Gea College d.d.
78. Tavčar, I. M. (2002). *Strateški management. Učbenik za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management in Maribor: Ekonomska - poslovna fakulteta Inštitut za razvoj managementa.
79. Tavčar, I. M. (2007). *Strateški management. Celostni koncept politike organizacije: zapiski predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
80. Tavčar, I. M. (2009). Kdo je kriv za krizo organizacije? *Organizacija podjetij in drugih združb v kriznih razmerah: zbornik referatov / 10. znanstveno posvetovanje o organizacij, Brdo pri Kranju, 5. junij 2009 (1-11)*. Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management; Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
81. Terpin, D. (2012, 26. oktober). Izredna uprava za velika podjetja v krizi. *Finance*. Najdeno 5. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/7910177/Izredna-uprava-za-velika-podjetja-v-krizi?metered=yes&sid=381506283>
82. UMAR (2014). *Ekonomski izzivi 2014*. Ljubljana: UMAR.
83. Valackiene, A. (2011), Theoretical Substation of the Model for Crisis Management in Organization. ISSN 1392 - 2785 Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 22(1), 78-90. Najdeno 30. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/11744/6410>
84. Walton, P. (2000). *Financial Statement Analysis: An International Perspective*. London: Business Press/Thomson Learning.
85. Waters, D. (2006). *Operations strategy*. London: Thomson Learning.
86. Weiner, D. (2006, marec/april). *Crisis communications: managing corporate reputation in the court of public opinion*. Ivey Business Journal - Improving the practice of management. Najdeno 25. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://iveybusinessjournal.com/topics/the-workplace/crisis-communications-managing-corporate-reputation-in-the-court-of-public-opinion>
87. Wheelen, L. T., & Hunger, D. J. (2012). *Strategic management and business policy : toward global Sustainability* (13th ed.). Boston: Pearson.
88. Wright, C. T., & Media, D. (b.l.). *Divestiture & Liquidation Strategies*. Najdeno 20. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/divestiture-liquidation-strategies-73062.html>
89. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju uradno prečiščeno besedilo (ZFPPIPP - UPB8). *Uradni list RS* št. 13/2014.

