

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZLIKE V KLJUČNIH DEJAVNIKIH MED USPEŠNO IN
NEUSPEŠNO IZPELJANIMI ZASUKI PODJETIJ**

Ljubljana, december 2011

MARKO MATJAŠIČ

IZJAVA

Študent Marko Matjašič izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem prof. dr. Danijel Pučkom, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16.12.2011

Marko Matjašič

KAZALO

UVOD	1
1 KRIZA V PODJETJU	3
1.1 Opredelitev krize	3
1.2 Prepoznavanje krize.....	5
1.2.1 Simptomi krize	6
1.2.2 Napovedovanje krize s pomočjo modela Z-vrednosti	7
1.3 Vzroki za nastanek krize.....	8
1.4 Načini reševanja podjetja iz krize.....	14
2 ZASUK PODJETJA.....	17
2.1 Opredelitev zasuka	17
2.2 Implementacija zasuka	19
2.3 Faze zasuka.....	22
2.4 Slatterjev model poslovanja procesa zasuka podjetja.....	25
3 STRATEGIJE V PROCESU ZASUKA PODJETJA	28
3.1 Izbira strategije zasuka	28
3.2 Ocena podjetja v krizi.....	29
3.2.1 Ocena operativnega položaja.....	31
3.2.2 Ocena strateškega položaja.....	33
3.3 Glavne strategije pri delanju zasuka.....	35
3.4 Operativni zasuk	38
3.5 Strateški zasuk	41
3.6 Finančno prestrukturiranje.....	45
3.6.1 Kratkoročno refinanciranje.....	46
3.6.2 Dolgoročno finančno prestrukturiranje	47
4 RAZLIKE V KLJUČNIH DEJAVNIKIH MED USPEŠNO IN NEUSPEŠNO IZPELJANIMI ZASUKI PODJETIJ	48
4.1 Definicija uspešno izpeljanega zasuka	48
4.2 Ključne razlike v situacijskih dejavnikih.....	49
4.2.1 Panoga podjetja	49
4.2.2 Globina krize	50
4.2.3 Nenadnost pojava krize	51
4.3 Ključne razlike v organizacijskih dejavnikih	53
4.3.1 Velikost podjetja.....	53
4.3.2 Organizacijska struktura	54
4.3.3 Zamenjava posloводства	55
4.4 Ključne razlike v dejavnikih operativnega prestrukturiranja	57
4.4.1 Čas prestrukturiranja.....	57
4.4.2 Zmanjšanje stroškov in dezinvesticije.....	58
4.4.3 Povečanje učinkovitosti.....	59

4.5 Ključne v dejavnikih strateškega prestrukturiranja	60
4.5.1 Povezava strategije z vzroki krize	60
4.5.2 Velikost strateških sprememb	61
4.5.3 Prosti viri	63
SKLEP	64
LITERATURA IN VIRI	69

KAZALO SLIK

Slika 1: Stopnje razvoja v procesu zasuka podjetja	23
Slika 2: Slatterjev model poslovanja procesa zasuka	26
Slika 3: Pretoriusova matrika strategij izboljšanja poslovne uspešnosti	36
Slika 4: Izbira strategije operativnega zasuka na podlagi točke preloma	39

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ključne razlike v situacijskih dejavnikih pri izpeljavi zasuka	52
Tabela 2: Ključne razlike v organizacijskih dejavnikih pri izpeljavi zasuka	56
Tabela 3: Ključne razlike v operativnih dejavnikih pri izpeljavi zasuka	60
Tabela 4: Ključne razlike v strateških dejavnikih pri izpeljavi zasuka	64

UVOD

Globalna konkurenca in hiter tehnološki razvoj puščata za sabo številna podjetja, ki se soočajo s kriznimi razmerami. Vedno več podjetij se znajde v krizi tudi zaradi prevelikega zadolževanja. Tema je še posebej aktualna sedaj, v času svetovne gospodarske krize, ko se mnogo podjetij sooča s težavami na področju likvidnosti in kapitalske ustreznosti. Svetovna recesija je prizadela tudi Slovenijo in v zadnjem času smo bili lahko priča stečajem nekaterih največjih slovenskih podjetij. Podjetja lahko zaidejo v krizo tudi zaradi političnih sprememb. Tranzicija v tržno gospodarstvo je povzročila, da so se številna podjetja v državah v prehodu znašla v krizi. To je bilo značilno tudi za slovensko gospodarstvo, saj so z razpadom socialistične Jugoslavije in osamosvojitvijo Slovenije, slovenska podjetja izgubila velik del svojega domačega trga. Kot ugotavlja Pučko (2000, str. 34), je v Sloveniji zašlo v krizo ali vsaj latentno krizo več kot 90 % samoupravnih podjetij v predelovalni industriji.

Kriza se običajno razvija skozi daljše obdobje in je rezultat napačnih poslovnih odločitev in/ali škodljivih vplivov dejavnikov iz okolja. Muller (1985, str. 38–48) razlikuje med strateškimi krizami, krizami uspešnosti in krizami plačilne sposobnosti. Kadar razmere znotraj in zunaj podjetja postanejo takšne, da ne omogočajo več poslovanja podjetja in tudi nadaljne investiranje v podjetje ne omogoča, da bi le to začelo v bližnji prihodnosti poslovati pozitivno, največkrat sledi stečaj podjetja. To je v današnjem podjetniškem svetu usoda številnih podjetij, še posebej v malem gospodarstvu, kjer propade precejšen delež novo nastalih podjetij. Preučevanje poslovnih neuspehov je smiselno, saj se jim je možno na ta način lažje izogniti ali pa jih z ustreznimi ukrepi minimizirati. V kolikor podjetje ni prisiljeno priznati dokončen neuspeh, pa so za reševanje podjetja iz krize na voljo različni načini. Eden od takšnih načinov je tudi izpeljava zasuka v poslovanju.

Namen zasuka podjetja je kratkoročno in dolgoročno izboljšanje poslovanja, zato temelji na reševanju operativnih in strateških težav v podjetju. Robbins in Pearce (1992, str. 306) opredelita zasuk kot kombinacijo aktivnosti, s pomočjo katerih prej uspešno podjetje, ki se sedaj sooča z resnim upadom uspešnosti poslovanja, premaga poslovne težave in začne ponovno dosegati enako ali boljšo poslovno uspešnost kot pred pojavom krize. Za proces zasuka je ponavadi značilno krčenje obsega poslovanja podjetja, saj je potrebno v začetni fazi zaustaviti nadaljne slabšanje poslovne uspešnosti in stabilizirati poslovanje. Kot pravi Hofer (1980, str. 27), je od globine krize odvisno ali je potrebno zmanjševanje stroškov zgolj znotraj operativnega delovanja, ali pa je potrebna agresivnejša strategija z odprodajo poslovnih sredstev. Ko si je podjetje zagotovilo obstanek na kratek rok, pa ponavadi sledijo bistvene spremembe v načinu delovanja in ponovno razvijanje konkurenčne prednosti.

Poslovođenje procesa zasuka v podjetju je kompleksen proces in številnim podjetjem ne uspe doseči trajnega izboljšanja poslovanja. Poleg spopadanja s krizo so za proces zasuka

pogosto značilna napeta pogajanja s posameznimi deležniki, med katerimi so velikokrat nasprotujoči si interesi. Delanje strateških sprememb zahteva veliko časa in dodatne investicije, pogosto je potrebno tudi finančno prestrukturiranje, s čimer se podjetju zagotovi kratkoročna in dolgoročna plačilna sposobnost. Pri izvajanju zasuka je pomembna osredotočenost na bistvene težave, ki ogrožajo obstanek podjetja. Slatter in Lovett (1999, str. 76) omenjata sedem glavnih sestavin, ki jih mora obravnavati plan zasuka: stabilizacija krize, vodenje, podpora deležnikov, strateško osredotočenje, spremembe v organizaciji, izboljšave kritičnih procesov in finančno prestrukturiranje. Predvsem pa je potrebna jasna strategija, ki usmerja delovanje organizacije h končnemu cilju tako, da omejeni viri niso porabljeni na neproduktiven način.

Namen magistrskega dela je najprej predstaviti osnovne teoretične koncepte, ki jih je potrebno poznati za uspešno reševanje podjetja iz krize. S pojavom gospodarske krize in čedalje večjim številom podjetij, ki se soočajo s poslovnimi težavami, je raziskovanje podjetniške krize in zasuka v poslovanju ponovno pridobilo na pomenu. Z delom želim osvetliti in povzeti izkušnje ter dobre prakse pri izvajanju zasuka v poslovanju podjetja. Namen magistrskega dela je tako vsaj deloma pripomoči managerjem, lastnikom in ostalim zainteresiranim deležnikom k boljšemu razumevanju ključnih dejavnikov uspešnosti zasuka in s tem k uspešnejšemu reševanju podjetja iz krize.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo spoznanj domačih in tujih strokovnjakov ugotoviti ključne razlike v nekaterih dejavnikih, ki so se v praksi izkazali za odločilne pri ločevanju uspešno od neuspešno izpeljanih zasukov podjetij. Odzivi podjetij, ki zaidejo v krizo, so različni. Od zanikanja problemov, zaostritve notranje kontrole, dezinvesticij, zamenjave članov najvišjega posloводства, do likvidacije podjetja. S pomočjo omenjenega dela želim spoznati dobre prakse podjetij pri odzivanju na krizne razmere in jih sistematično predstaviti. Prikazati želim glavne vzroke za nastanek krize in možnosti za zgodnje prepoznavanje krize. Prikazati želim tudi kako poteka proces poslovođenja zasuka in katere so bistvene sestavine takšnega procesa. Prav tako želim predstaviti Slatterjev model poslovođenja procesa zasuka, ki je sestavljen iz štirih zaporednih faz (Slatter & Lovett, 1999, str. 99). S tem želim pokazati, da izvajanje zasuka ne temelji zgolj na kratkoročnih ukrepih kriznega vodenja, temveč se mora lotevati tudi strateških vprašanj. V magistrskem delu želim primerjati dognanja posameznih avtorjev glede glavnih strategij, ki jih podjetja izbirajo pri delanju zasuka. Predvsem pa je cilj magistrskega dela s pomočjo svetovnih empiričnih raziskav ugotoviti glavne razlike med uspešno in neuspešno izpeljanimi zasuki podjetij, ki se pojavljajo v posameznih situacijskih in organizacijskih dejavnikih, pri operativnem prestrukturiranju ter pri delanju strateških sprememb.

Magistrsko delo bo temeljilo na preučevanju glavnih teoretičnih spoznanj, uporabi praktičnih in teoretičnih ugotovitev ter na spoznavanju posebnosti v povezavi z izpeljevanjem zasuka podjetja. Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabil domačo in tujo strokovno literaturo, internetne vire, predvsem pa se bom naslonil na znanstvene raziskave

in članke tujih strokovnjakov z najnovejšimi empiričnimi spoznanji s področja obravnavane tematike. Poleg kritične analize strokovnoteoretičnih dognanj bom uporabil tudi metodo dokumentiranja, deskripcije in klasifikacije, komparativno metodo, s katero bom primerjal različna dognanja posameznih avtorjev ter metodo sinteze, s katero bom oblikoval sklepe magistrskega dela. Glavne ugotovitve bom podal v pisni obliki v svojem delu in poskušal izoblikovati sistematični prikaz ključnih razlik med uspešno in neuspešno izpeljanimi zasuki.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz šestih delov. Ob uvodu bom v prvem poglavju obravnaval krizo v podjetju, kjer se bom med drugim osredotočil na možnosti za prepoznavanje krize in različne vzroke za nastanek krize, predstavil pa bom tudi glavne načine reševanja podjetja iz krize. Sledilo bo poglavje o zasuku podjetja, kjer bom v pripadajočih podpoglavjih poleg opredelitve zasuka predstavil glavne sestavine implementacije zasuka, faze skozi katere gre podjetje v procesu zasuka ter Slatterjev model poslovanja procesa zasuka. Naslednje poglavje bo nekoliko obsežnejše in se bo nanašalo na strategije, ki jih podjetja izbirajo pri izvajanju zasuka. Predstavil bom dejavnike, ki vplivajo na izbiro strategij, prikazal bom, kako izgleda ocenjevanje podjetja v krizi in opisal glavne strategije, ki jih podjetja izbirajo pri izvajanju zasuka. Ločeno bom obravnaval ukrepe pri delanju operativnega zasuka in strategije za uresničevanje strateških sprememb. Predstavil bom tudi finančno prestrukturiranje, ki je pogosto nujno potrebna strategija reševanja prezadolženega podjetja. V četrtem poglavju bom v že izvedenih empiričnih raziskavah zasukov podjetij iskal, katere dejavnike so posamezne raziskave ugotovile kot ključne za uspešnost zasuka. Dejavnike bom sistematiziral v skupino situacijskih dejavnikov, ki predstavljajo dejavnike iz zunanjega okolja podjetja, nato pa v tri skupine dejavnikov, ki izhajajo iz raziskovanja strategij, ki jih podjetja najbolj pogosto uresničujejo v procesu delanja zasuka, to so organizacijski dejavniki, operativni dejavniki in strateški dejavniki. Magistrsko delo bom zaključil s sklepnimi ugotovitvami.

1 KRIZA V PODJETJU

1.1 Opredelitev krize

Različni avtorji različno definirajo krizo v podjetju. Cameron, Kim in Whetten (1987, str. 224) opredelijo krizo kot situacijo, v kateri se podjetje sooča z bistvenim upadom svojih virov skozi določeno obdobje. Hove (Nelson, 1988, str. 13) definira organizacijsko krizo kot 80-odstotni padec donosnosti glede na preteklo obdobje, kar zaradi tako velikega odstopanja ogroža temeljne cilje podjetja. V ekonomskem smislu pa kriza nastopi že, kot pravi Bibeault (1999, str. 9), ko je donos na investiran kapital dlje časa nižji od donosa na podobno investicijo.

Kriza načenja temeljne cilje podjetja in ogroža njegov nadaljni obstanek. Podjetje v krizi se pogosto sooča s slabo likvidnostjo, zaradi česar ni sposobno poravnati pogodbenih finančnih obveznosti, ko zapadejo v plačilo. Sicer kratkoročne likvidnostne težave še ne predstavljajo nujno poslovni neuspeh, saj lahko tudi v uspešnih podjetjih nastajajo likvidnostne težave, razlog za slabšo donosnost je prav tako lahko življenjski cikel podjetja. Povsem drugačna pa je situacija, kadar gre za dolgoročno plačilno nesposobnost oziroma nesolventnost podjetja. V takšnem primeru lahko, kot pravi Mramor (2002, str. 130), kreditodajalci in dobavitelji sprožijo postopek stečaja, pri čemer prevzamejo lastništvo nad podjetjem in sprožijo ali postopek reorganizacije ali likvidacijo.

Kriza ponavadi nastaja postopoma in podjetje gre pogosto skozi več stopenj krize, preden nastopijo tako kritične razmere, ki ogrozijo obstanek podjetja. Hitreje kot v podjetju prepoznajo krizo in temu primerno ukrepajo, manj drastične poteze so potrebne in večje so možnosti za uspešno rešitev podjetja iz krize. V nadaljevanju predstavljam glavne tri stopnje krize, pri čemer se opiram na Vancea (2009, str. 2–3):

- **Zgodnja stopnja.**

Podjetje se sooča z neučinkovitostmi v proizvodnji in distribuciji, ki se pojavljajo čedalje pogostejše, kakovost upada in zaloge naraščajo, vse več je pritožb kupcev, prodaja stagnira, marže upadajo, prostih denarnih sredstev je vse manj in podjetje začne zamujati s plačili dobaviteljem. Tekoče obveznosti se na tej stopnji še sproti poravnajo, kriza pa običajno ni prepoznana, zato tudi korektivni ukrepi niso sprejeti.

- **Vmesna stopnja.**

Na tej stopnji postanejo težave v proizvodnji in distribuciji akutne, kakovost izdelkov še naprej upada, tudi marže vidno upadajo, primanjkovati začne materiala, saj poskuša podjetje z zmanjševanjem zalog prihraniti denarna sredstva, kreditna linija je skoraj maksimalno izčrpana, zamude plačil dobaviteljem se povečujejo, zaradi česar začnejo dobavitelji zahtevati plačila pred dobavami. Podjetje tehnično že izpolnjuje pogoje za stečaj, težave začnejo opazati tudi zaposleni, medsebojni odnosi so slabši in boljši zaposleni začnejo odhajati iz podjetja.

- **Pozna stopnja.**

Poslovodni in informacijski sistem na tej stopnji delujeta že zelo pomankljivo, podjetje se ne drži dogovorjenih rokov odprem, kontrole kakovosti praktično ni več, čedalje več je vračil izdelkov kupcev, zaradi slabega vzdrževanja in pomankanja rezervnih delov se oprema čedalje hitreje kvari, dobavitelji zahtevajo plačila pred dobavami, prodaja upada, kreditna linija je izčrpana in denarni tok ne zadošča za servisiranje tekočih obveznosti. Banke začnejo zaradi kršenja pogojev podjetju zaračunavati dodatne stroške in povečajo obrestne mere, kupci začnejo iskati alternativne dobavitelje, najboljši zaposleni so že odšli drugam, upniki so izgubili zaupanje v poslovodstvo in dokončen neuspeh podjetja je neizbežen.

Muller (1985, str. 38–48) razlikuje med tremi tipi kriz:

- Strateške krize, katere nastanejo zaradi napačnega zaznavanja in predvidevanja sprememb v okolju ter na tej osnovi napačno zastavljenih strateških usmeritev in njihovega uresničevanja;
- Krize uspešnosti, ki nastanejo v primeru neuspešnega doseganja ciljev na področju rasti prodaje ali donosnosti;
- Krize plačilne sposobnosti, do katerih pride, ker podjetje ni sposobno pravočasno poravnati zapadlih obveznosti.

Kot pravi Bergant (2000, str. 5) se kar 60 % vseh kriz v podjetjih začne s strateško krizo, njej sledi kriza s plačilno sposobnostjo in navadno kriza prezadolžitve. Tu so seveda že dani zakonski pogoji za stečaj ali prisilno poravnavo. Naslednjih 30 % kriz se začne s krizo uspešnosti, sledi pa kriza plačilne sposobnosti. Le v približno 10 % primerih nastopi kriza plačilne sposobnosti neposredno kljub ugodnim strateškim izhodiščem in ugodni dobičkovnosti podjetja. Te vrste kriz je tudi relativno najlažje obvladovati.

Posamezna podjetja so različno dovzetna za nastanek krize. Smart, Thompson in Vertinsky (v Slatter & Lovett, 1999, str. 54–55) navajajo tri glavne skupine dejavnikov, od katerih je odvisna dovzetnost podjetja za nastanek krize:

- **Zunanje okolje.**
Podjetje v stabilni panogi je običajno manj dovzetno za nastanek krize kot podjetje, ki posluje v nestabilnem okolju, kjer so pogoste nepredvidljive fluktuacije.
- **Karakteristike posloводства.**
Individualne sposobnosti, osebnostne značilnosti in stil vodenja določajo kakovost sprejetih odločitev, kar posledično vpliva na dovzetnost za nastanek krize v podjetju.
- **Organizacijske karakteristike.**
Notranje strukture v podjetju vplivajo na kakovost odločitev in na sposobnost njihovega uresničevanja, velikost in kompleksnost organizacije pa običajno zmanjšujeta sposobnosti za učinkovito implementacijo planov.

1.2 Prepoznavanje krize

Ponavadi se začnejo v podjetju kazati znaki, ki opozarjajo na prihajajočo krizo, že veliko prej, preden dejansko pride do krize. Znakov oziroma simptomov krize je običajno več in se lahko pojavljajo tako v glavnem procesu kot na posameznih funkcijskih področjih, vendar pa se pogosto dogaja, da jih posloводство ne upošteva. Ravno ignoriranje simptomov krize pa je ponavadi glavni razlog, da se nato kriza v podjetju pojavi kot presenečenje.

1.2.1 Simptomi krize

Pri analiziranju podjetja v krizi je potrebno razlikovati med simptomi in vzroki krize. Medtem ko nam vzroki povedo, zakaj je v podjetju prišlo do krize, pa so simptomi zgolj signali, ki opozarjajo, da gre v podjetju morda nekaj narobe (Slatter & Lovett, 1999, str. 13). Za zunanje deležnike je še zlasti pomembno prepoznavanje nefinančnih signalov, saj ponavadi nimajo dostopa do vseh notranjih informacij o podjetju. Čeprav lahko precej takšnih simptomov najdemo tudi v uspešnih podjetjih, pa njihovo pogosto ponavljanje že lahko pomeni opozorilni znak, da težave morda le niso tako nedolžne in da lahko podjetje zaide v krizo.

Simptome krize lahko po Dubrovskem (1998, str. 5–6) razdelimo v šest skupin:

- Prodajno – trženjsko področje: padanje tržnih deležev, padanje prodaje, nedoseganje načrtovanih rezultatov, pomanjkanje naročil, odpoved dolgoročnega sodelovanja, nezadovoljstvo potrošnikov, cenovna nekonkurenčnost, podaljševanje plačilnih rokov, naraščanje neizterljivih terjatev, kopičenje zalog, zmanjšanje naložb v trg in zmanjšanje proračuna za tržno komuniciranje.
- Finančno – računovodsko področje: padajoča ali negativna donosnost ne glede na osnovo (angl. ROI¹, ROE², ROA³, itd.), poslabšana likvidnost, povečevanje zadolženosti in neprestano iskanje novih virov za pokrivanje starih dolgov, poslabšan denarni tok, znižanje plač in zamude pri njihovem izplačevanju, restriktivna politika dividend kljub izkazanemu dobičku, neredno vodenje knjigovodskih listin in težave pri zagotavljanju potrebne dokumentacije, kreativno računovodstvo in pogoste napake pri vknjižbah, prepozno objavljena poročila, iskanje nepovratnih sredstev in zanašanje na njih.
- Proizvodno – tehnično področje: padajoča produktivnost, povečanje števila napak in reklamacij, padanje kakovosti procesov in izdelkov, neurejenost opreme in materiala, zmanjšanje naložb v delovne procese in tehnologijo, zmanjšanje raziskovalno-razvojnega dela, povečanje nepreglednosti in počasno obračanje zalog, nesledljiva proizvodnja, daljši pretočni časi in pogoste zamude v dobavah.
- Kadrovsko – vodstveno področje: povečano nezadovoljstvo zaposlenih, stavke in prekinitve del, povečana fluktuacija na vseh nivojih, spremenjeno obnašanje posloводства, stopnjevanje konfliktov med nosilci odločanja na najvišji ravni, dominantna vloga finančne funkcije, močan pojav in vpliv govoric, pomanjkanje strateških usmeritev in ukrepanje po načelu »gašenja požara«.
- Organizacijsko – informacijsko področje: pretirana uporaba pisnih sporočil v notranjem komuniciranju, redkejša, prirejena in pomanjkljivo komuniciranje, neučinkovit

¹ ROI – return on investment = donos na investicijo

² ROE – return on equity = donos na lastniški kapital

³ ROA – return on total assets = donos na celotna sredstva

informacijski sistem in procesi, prevladuje delovanje po neformalni organizacijski strukturi, izdelovanje raznih poročil, ki jih nihče ne potrebuje ali ne spremlja.

- Področje zunanjega okolja: zmanjšanje ali ukinitve kreditnih linij, zahteve po dodatnih zavarovanjih pri bankah, poslabšanje nabavnih pogojev in ukinitve dobav brez predplačila, poostreitev nadzora poslovanja in povečanje kritičnosti s strani lastnikov ter upnikov, previdnost in omahljivost odjemalcev pri sklepanju novih pogodb, pogosti napadi v medijih, porast odškodninskih tožb in izvršilnih predlogov upnikov, večja pozornost in zaskrbljenost v strokovnih ter panožnih krogih.

1.2.2 Napovedovanje krize s pomočjo modela Z-vrednosti

Zunanji deležniki, kot so investitorji, banke, vladni organi in ostali, nimajo dostopa do vseh notranjih informacij o podjetju, zato se morajo zanašati predvsem na javno dostopne finančne podatke. Finančno stanje podjetja vse bolj zanima tudi njegove poslovne partnerje. Proizvajalec želi poznati finančno situacijo dobavitelja, s katerim sodeluje na dolgoročni osnovi, saj mu lahko v primeru poslovnih težav pomaga izogniti se stečaju, kar je seveda obema v interesu. Prav tako želi dobavitelj prepoznati nastajanje krize pri svojem pomembnejšem kupcu, saj bi propad takšnega kupca lahko ogrozil tudi njegovo poslovanje.

Analiziranje podjetij, ki so doživela poslovni neuspeh, je pripeljalo do razvoja statističnih tehnik, s pomočjo katerih je mogoče ugotoviti, kakšna verjetnost obstaja, da bo šlo podjetje v bližnji prihodnosti v stečaj. Najbolj znan tak model je Altmanov model diskriminantne analize, imenovan Z-vrednost. Model je sestavljen iz finančnih kazalcev in pripadajočih koeficientov oziroma uteži, ki kažejo vplive posameznih kazalcev v modelu.

Izračun Z vrednosti temelji na naslednji enačbi (Altman, 2005, str. 11–14):

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

kjer je:

X_1 – obratni kapital/celotna sredstva,

X_2 – zadržani dobiček/celotna sredstva,

X_3 – dobiček pred obrestmi in davki/celotna sredstva,

X_4 – tržna vrednost kapitala/celotne obveznosti,

X_5 – prodaja/celotna sredstva,

pri čemer postavka obratni kapital predstavlja kratkoročna sredstva – kratkoročne obveznosti.

Izračunana Z-vrednost se nato uporabi za razvrščanje podjetij na solventna in nesolventna. Kadar je Z-vrednost manjša od 1,81, naj bi podjetje v bližnji prihodnosti doživelo poslovni neuspeh, medtem ko Z-vrednost večja od 2,99 pomeni, da gre za zdravo podjetje, ki v bližnji prihodnosti ne bi smelo doživeti poslovnega neuspeha. Z-vrednost med 1,81 in 2,99, pa pomeni, da določeno tveganje, da podjetje zaide v stečaj, obstaja. Model se je izkazal za pravilnega v 95 % pri napovedih eno leto pred stečajem in v 72 % pri napovedih dve leti pred stečajem.

Zgoraj predstavljeni model je primeren samo za podjetja, ki kotirajo na borzi, saj je za izračun kazalca X_4 potreben podatek o tržni ceni delnice. V prilagojenem modelu za podjetja, ki ne kotirajo na borzi, se zato pri tem kazalcu tržna vrednost kapitala zamenja s knjigovodsko vrednostjo.

Izračun Z vrednosti temelji v prilagojenem modelu za podjetja, ki ne kotirajo na borzi, na naslednji enačbi (Altman, 2005, str. 15):

$$Z' = 0.717(X_1) + 0.847(X_2) + 3.107(X_3) + 0.420(X_4) + 0.998(X_5) \quad (2)$$

kjer je:

X_4 – knjigovodska vrednost kapitala/celotne obveznosti.

Kazalec X_4 ima sedaj manjši vpliv na končno vrednost, zato se vrednost koeficienta zmanjša iz 0,6 na 0,42, spremenjeni pa so tudi ostali koeficienti. Prav tako sta spremenjeni spodnja in zgornja mejna vrednost, nova spodnja vrednost tako znaša 1,23, zgornja pa 2,90. Poleg prikazanih modelov obstajajo še druge različice modelov Z-vrednosti, kot je na primer model, prilagojen za neproizvodna podjetja, prav tako je mogoče glede na panogo podjetja razviti povsem specifične modele, s pomočjo katerih se da še bolj natančno napovedati verjetnost poslovnega neuspeha.

Naj opomnem, da model Z-vrednosti ni edino analitično orodje za ugotavljanje kreditne sposobnosti podjetja, zadnja testiranja modela pa so bila opravljena v letih 1997–1999, torej pred več kot desetimi leti, zato ni možno z gotovostjo predpostavljati, da model velja tudi danes, v času gospodarske krize. Poleg ekonomskih razmer, ki se spreminjajo skozi čas, na vrednost modela vpliva tudi panoga in širše okolje podjetja, zato je tvegano predpostavljati, da velja model v nespremenjeni obliki tudi v drugih okoljih.

1.3 Vzroki za nastanek krize

Poslovodstvo za poslabšanje poslovanja podjetja pogosto krivi spremenjene zunanje razmere, kot so nepričakovane akcije konkurentov, nestabilnost finančnega trga in

tehnološke spremembe. Vendar empirične raziskave kažejo, da so glavni razlog za nastanek krize v podjetju dejavniki pod nadzorom posloводства, kot so neuspešno posodabljanje proizvodov, pomankanje investicij v osrednje sposobnosti in slaba kontrola nad stroški (Starbuck, Greve & Hedberg, 1978). Kljub temu, da ima posloводство neposredno kontrolo nad notranjimi funkcijami v podjetju, so kar za 80 % poslovnih neuspehov krivi ravno ti dejavniki (Scherrer, 2003, str. 53). Tudi kadar se spremenijo razmere v zunanjem okolju, naj bi posloводство takšne dogodke predvidelo in pravočasno načrtovalo ustrezne spremembe.

Prepoznavanje vzrokov za slabšo uspešnost poslovanja pa ni vedno enostavno. Kot pravi Barker (2005, str. 44–46), ima posloводство pri odkrivanju vzrokov krize vse prej kot lahko nalogo, saj pogosto vzroki izvirajo iz različnih virov hkrati, tako zunanjih kot notranjih. Poslovodniki so prav tako prezasičeni z najrazličnejšimi informacijami o morebitnih vzrokih za krizo, saj jih ob branju raznoraznih poročil, računovodskih informacij, internih memorandumov in pisanj medijev, z informacijami bombardirajo še podizvajalci, dobavitelji, znanci in ostali, kar vse otežuje filtriranje informacij in ugotavljanje pravih vzrokov za nastanek krize.

Tudi najbolj uspešna podjetja, ki zaidejo v poslovne težave, velikokrat slabo razumejo vzroke za poslabšanje poslovanja. Razlog za to je po mnenju Sulla (1999, str. 2–3) v aktivnostni inerciji, ki je pogosto značilna za takšna podjetja. Zelo uspešna podjetja so namreč pogosto prepričana, da so odkrila »zmagovalno formulo« za uspeh, zaradi česar postanejo ujeta v obstoječe vzorce obnašanja in delovanja. Ko pride do večjih sprememb v zunanjem okolju, pa se lahko zgodi, da se takšna podjetja ne znajo učinkovito odzvati, saj se premalo poglobijo v vzroke sprememb in še naprej delujejo na standardiziran način, ki se je v preteklosti izkazal za uspešnega. Lahko začnejo izgubljati povezavo z okoljem, to pa pogosto vodi do krize.

Cameron, Sutton in Whetten (v Liou & Smith, 2007, str. 96) razlikujejo med podjetji, ki zaidejo v krizo zaradi prenasíčenosti trga, ostre konkurence in krčenja panoge ter podjetji, ki poslujejo v rastoči ali zreli panogi, pri katerih pride do krize zaradi:

- nepričakovanih sprememb dejavnikov, ki zagotavljajo podjetju konkurenčno prednost (lansiranje novih izdelkov na trg konkurence);
- izgube specifičnih znanj, ki so bila osnova konkurenčne prednosti, do česar lahko pride z odhodom ključnih ljudi iz podjetja;
- napačnih strategij ali slabega nadgrajevanja sposobnosti, izkušenj, znanj in virov v podjetju.

V nadaljevanju predstavljám trinajst glavnih vzrokov za nastanek krize v podjetju, pri čemer se opiram na Slatteja in Lovetta (1999, str. 21–48):

Notranji vzroki:

1. slabo poslovodstvo;
2. neustrezna finančna kontrola;
3. slabo gospodarjenje z obratnimi sredstvi;
4. previsoki stroški;
5. pomanjkanje trženjskih naporov;
6. prehitro povečevanje prodaje;
7. veliki projekti;
8. prevzemi;
9. finančna politika;
10. organizacijska inercija in nedorečenost.

Zunanji vzroki:

1. spremembe v povpraševanju;
2. konkurenca;
3. neugodna gibanja cen surovin, obrestnih mer in tečajev valut.

Slabo poslovodstvo.

Eden najpogostejših vzrokov za nastanek krize v podjetju je nesposobno poslovodstvo. Gre za nekompetentnost in pomanjkanje interesa glavnega direktorja ter njegovih ožjih sodelavcev, da na ustrezen način vodijo podjetje. Glavne značilnosti neučinkovitega poslovodstva so: avtorsko vodenje, nerazumevanje organizacije v podjetju, združena funkcija predsednika upravnega odbora in izvršnega direktorja, neučinkovit upravni odbor, poslovodniki, ki so zgolj administrativni delavci, zanemarjanje glavnega posla in pomanjkanje vodstvenih znanj med poslovodniki.

Neustrezna finančna kontrola.

Pogosto se dogaja, da poslovodstvo ne razume katere skupine proizvodov in kupcev so donosne ter katere niso. V večini podjetij imajo danes že vpeljane različne sisteme za kontroliranje uspešnosti poslovanja, a dostikrat ne dajejo željenih rezultatov, saj jih v podjetju ne znajo pravilno uporabljati. Problem so neustrezni kontrolni sistemi, zaradi česar so informacije nekakovostne in napačno interpretirane. Slabosti se kažejo pri napovedovanju denarnih tokov, kalkulacijah stroškov, izdelovanju predračunov in merjenju ključnih dejavnikov uspešnosti poslovanja. Pogost pojav je nepravilno razporejanje posrednih stroškov, učinkovito kontrolo lahko ovira tudi organizacijska struktura.

Slabo gospodarjenje z obratnimi sredstvi.

Gospodarjenje z obratnimi sredstvi se nanaša na ravnanje z zalogami, denarnimi sredstvi, terjatvami do kupcev in obveznostmi do dobaviteljev. Povečevanje zalog in terjatev do kupcev ter zmanjševanje obveznosti do dobaviteljev zmanjšuje razpoložljiva denarna sredstva, kar lahko pripelje do nelikvidnosti. Za podjetja, ki poslujejo v panogah sezonskega značaja, je nujno, da imajo na voljo ustrezne finančne vire, saj morajo pred začetkom sezone običajno povečati zalogo. Slabo ravnanje z obratnim kapitalom je pogosto povezano tudi z neustrezno finančno kontrolo in slabim načrtovanjem, zaradi česar ima lahko podjetje preveč zalog, kar povečuje stroške, ali pa premalo zalog, kar lahko pomeni izgubo prodaje.

Previsoki stroški.

Podjetje, ki ima višje stroške, je v slabšem položaju v primerjavi s konkurenti. Tudi tista podjetja, ki se osredotočajo na cenovno manj konkurenčne trge, zaradi višjih stroškov dosegajo nižje marže in dobičke. To pomeni manj sredstev za investicije v razvoj novih izdelkov in trženjske aktivnosti. Razlog za višje stroške je lahko nesposobnost izkoriščanja ekomije obsega in pomanjkanje izkušenj. Konkurenti imajo prav tako lahko nadzor nad strateškimi dejavniki uspešnosti v panogi, kar jim omogoča poslovanje z nižjimi stroški. Vzroki za višje stroške so lahko še diverzifikacija, stil vodenja in organizacijska struktura, operativna neučinkovitost in tudi vladne politike.

Pomanjkanje trženjskih naporov.

Za podjetja, ki jim upada uspešnost poslovanja, je pogosto značilna premajhna ambicioznost in nekakšno zadovoljstvo z obstoječim stanjem. Vodja prodaje in prodajniki niso motivirani za prodajo, kar še posebej opazijo kupci. Pogosto je značilno slabo odzivanje podjetja na povpraševanja kupcev, neučinkovito oglaševanje, prodajni napor, ki niso usmerjeni na glavne kupce in izdelke, slabe poprodajne storitve, pomanjkanje trženjskih raziskav in znanj o kupcih ter njihovih nakupovalnih navadah, zastarel promocijski material in slab razvoj novih izdelkov.

Prehitro povečevanje prodaje.

Prehitro povečevanje prodaje pomeni, da podjetju raste prodaja hitreje, kot jo je sposobno financirati z notranjimi in dosegljivimi zunanjimi viri. Sicer je lahko razlog tudi v slabi finančni kontroli, a največkrat gre za povečevanje prodaje ne glede na njeno donosnost. Podjetje znižuje cene in pridobiva nove kupce zgolj z namenom povečanja obsega prodaje. S tem problemom se najpogosteje soočajo hitro rastoča podjetja, čeprav tudi številna podjetja v krizi ravna podobno, ko se v želji po povečanju prodaje osredotočijo zgolj na prodajne količine namesto na donosnost prodaje.

Veliki projekti.

Pogost pojav, zaradi katerega se podjetja znajdejo v krizi, so veliki projekti, pri katerih so bili napačno ocenjeni stroški in prihodki. Nobeno podjetje ne bi smelo vstopati v projekte s tako velikim tveganjem, da zgolj njihov neuspeh ogrozi obstanek celotnega podjetja. Eden od glavnih razlogov, da veliki projekti ne uspejo, je podcenjena vrednost potrebnih naložb, do česar pride zaradi slabih ocen stroškov v fazi načrtovanja projekta ali pa je kontrola projekta med njegovim izvajanjem neučinkovita. Vzrok so lahko tudi naknadne spremembe v projektu ali pa tehnični problemi v proizvodnji in z opremo. Vzrok za nastanek krize je prav tako lahko prehitro širjenje kapacitet ali preveliki stroški pri vstopanju na nove trge oziroma pri lansiranju novih proizvodov na obstoječe trge.

Prevzemi.

Prevzemi so relativno priljubljena strategija rasti podjetij. S popularnostjo omenjene strategije pa obenem narašča tudi število podjetij, ki zaradi neuspešno izpeljanih prevzemov zaidejo v krizo. Neuspešen prevzem, še posebno kadar predstavlja za priključitelja velik projekt, ima lahko katastrofalne posledice. Najpogostejši vzrok za krizo je prevzem slabega podjetja, ki je brez konkurenčne prednosti in je slabo pozicionirano na trgu. Ocene, da se bo dalo slabo podjetje z lahkoto spremeniti v donosno, so pogosto preoptimistične. Razlog za nastanek krize je lahko tudi plačilo previsoke cene za priključeno podjetje ali pa slabo izpeljana poprevzemna integracija.

Finančna politika.

Neustrezna finančna politika je prav tako velikokrat razlog za nastop krize v podjetju. Eden od glavnih razlogov je previsok delež dolga v strukturi virov. Čeprav zadolževanje do neke mere povečuje vrednost podjetja, se s tem povečuje tudi tveganje za poslovni neuspeh, saj narašča verjetnost, da podjetje postane plačilno nesposobno. Tudi preveč konzervativna politika financiranja ni priporočljiva, saj pomanjkanje reinvesticij v tehnologijo, izplačevanje visokih dividend in premajhno izkoriščanje finančnega vzvoda prav tako lahko vplivajo na nastanek krize. Vzrok je lahko tudi uporaba neustreznih virov financiranja, ko za investicije v dolgoročne projekte in fiksna sredstva, podjetje uporablja kratkoročne vire financiranja.

Organizacijska inercija in nedorečenost.

Pogosta značilnost podjetij, ki se soočajo s kriznimi razmerami, so tudi neučinkovitosti pri procesih sprejemanja in uresničevanja odločitev. Ponavadi so notranje neučinkovitosti posledica slabega vodenja, neprimerne organizacijske strukture, slabega sistema nagrajevanja uspešnosti in nemotiviranih zaposlenih. Velikokrat pristojnosti in

odgovornosti posameznikov niso jasno določene, vodilni kader pa nima ustreznih poslovodnih znanj.

Spremembe v povpraševanju.

Dolgoročno zmanjšanje povpraševanja je običajno posledica tehnoloških, ekonomskih, socialnih in političnih sprememb. Kriza lahko nastopi tudi zaradi cikličnih nihanj v gospodarstvu, pri čemer so nekatere panoge običajno prizadete bolj kot druge. Gospodarska nihanja pa so le redko samostojen vzrok za nastanek krize v podjetju, saj so ponavadi v takšnih podjetjih številni simptomi krize prisotni že dlje časa. Vzrok za nastanek krizo so lahko tudi spremembe v načinih distribucije, na primer z razvojem interneta je prišlo do velikih sprememb v distribucijskih kanalih.

Konkurenca.

Z razvojem tehnologije in čedalje ostrejšo konkurenco postajajo življenjski cikli izdelkov vse krajši, pojavlja se tudi čedalje več substitucijskih izdelkov. Cenovna konkuriranja, ko poskuša podjetje z nižjimi cenami izriniti tekmece iz trga, so vse pogostejša. Z liberalizacijo gospodarskih odnosov med državami je veliko podjetij iz številnih panog zašlo v krizo, saj so na njihov trg vstopili tuji tekmece z nižjimi stroški. Nenehno spremljanje želja kupcev ter vlaganje v razvoj je postalo ključnega pomena za uspešno konkuriranje na trgu.

Neugodna gibanja cen surovin, obrestnih mer in tečajev valut.

Cene surovin, obrestne mere ali tečaji valut se lahko v kratkem času zelo spremenijo, medtem ko posloводства v podjetjih na to nimajo vpliva. Za podjetje, ki v svojem poslovnem procesu porabi veliko surovine, kateri cena naraste, lahko povišanje cene povzroči resne težave, saj se zaradi tega podjetju povečajo stroški. Spreminjanje obrestnih mer na finančnem in kapitalskem trgu, ki je danes vse bolj globalen, lahko prav tako negativno vpliva na poslovanje podjetja.

Čeprav se večji del raziskovanj organizacijskih kriz nanaša na velika podjetja, pa je po mnenju Chowdhurya in Langa (1993, str. 9) tematika precej aktualna tudi za majhna podjetja, saj v malem gospodarstvu propade precej velik delež novo nastalih poslov. Po ugotovitvah Boylea in Desaia (v Cater & Schwab, 2008, str. 32) tudi v majhnih podjetjih najpogosteje pride do krize zaradi slabe kontrole direktorja nad poslovanjem podjetja in redkeje zaradi spremenjenih zunanjih dejavnikov. Še posebej za hitro rastoča podjetja je značilno, da se potem, ko preživijo začetno obdobje, na začetku svoje rasti soočijo s številnimi težavami v proizvodnji, na trgu, organizaciji in kadrih, zaradi česar lahko zapadejo v nelikvidne razmere.

Tajnikar (2000, str. 240–243) izpostavlja naslednje vzroke za neuspeh rastočih podjetij:

- Trg: trg postane izčrpan in ni možno poiskati novih trgov oziroma tržnih niš ali z diverzifikacijo proizvodnje zagotoviti nadaljne možnosti rasti podjetja.
- Kadri: začetno navdušenje ob ustanovitvi podjetja lahko upade in zaposleni nimajo več motivacije, z rastjo pogosto zmanjka tudi poslovnega in specialnega znanja.
- Organizacija in informacijski sistem: z rastjo poslovanja postajata organizacija in informacijski sistem vse bolj zapletena, pregled nad posameznimi posli je še vedno centraliziran, nastajajo problemi vodenja in podjetje se organizacijsko ne prilagodi, kar je problem še posebej takrat, kadar je rast podjetja povezana z diverzifikacijo proizvodnje.
- Medsebojno usklajevanje: vse težje medsebojno usklajevanje posameznih oddelkov in služb, ki nastajajo na novo, začnejo nastajati ozka grla, podjetje pa pogosto nima dovolj denarja, da bi vsako proizvodno fazo prilagodilo povečanju proizvodnje.
- Financiranje: podjetje ne more pridobiti finančnih sredstev, ki jih potrebuje za prehod v višjo fazo rasti ali pa pridobi neustrezna finančna sredstva, ki mu povzročajo likvidnostne težave in višje stroške financiranja proizvodnje.
- Spremembe v okolju: neuspešno prilagajanje spremembam v okolju, kot so spremembe v makroekonomskem okolju, ceni denarja, konjunkturi na domačem in svetovnem trgu, gospodarskem sistemu, zakonodaji in političnih dogodkih.

1.4 Načini reševanja podjetja iz krize

Podjetje, ki zaide v krizne razmere, je možno reševati na različne načine. Prepoznavanje ustreznih ukrepov za zaježitev finančnih težav v podjetju postaja čedalje bolj pomembno, saj se tradicionalni načini reševanja podjetja iz krize pogosto izkažejo za neuspešne (Robbins, 1993, str. 316). Preden pa je o tem sprejeta kakršnakoli odločitev, je potrebno analizirati smiselnost takšnih ukrepov. Če razmere v podjetju ne omogočajo več poslovanja in vlaganje denarja v podjetje ni več smiselno, saj ne omogoča, da bi le to v bližnji prihodnosti začelo poslovati pozitivno, je smiselno, da lastniki priznajo dokončen neuspeh in sprožijo stečajni postopek. Podjetje na ta način preide pod okrilje sodišča, ki poskuša iz stečajne mase v čim večji meri poplačati njegove upnike.

Kot pravi Tajnikar (2000, str. 244–246), je za lastnika smiselno sprožiti stečaj v trenutku, ko zazna, da bi s prodajo premoženja podjetja lahko iztržil več, kot bi mu dala prodaja lastniškega deleža ali delnic podjetja. Takšno stanje pa lahko nastane že v razmerah, ko donosi na enoto kapitala padejo pod pričakovane. Zato lastniki ob pravočasnem priznanju dokončnega neuspeha ne izgubijo kaj več kot del pričakovanega donosa. Lastniki ne smejo za vsako ceno poskušati obdržati podjetje pri življenju in morajo prenehati investirati v podjetje, če nima perspektive. Podjetje se mora v takem primeru prenehati zadolževati in

prenehati nabavljati pri dobaviteljih ter poskušati ohraniti odnose s kupci in dobavitelji do tiste točke, ki mu bojo omogočili dokončanje poslov.

V kolikor podjetje ni prisiljeno priznati dokončnega neuspeha, pa obstajajo različni načini za reševanje podjetja iz krize. Posamezni načini omogočajo, da se lahko v situaciji, ki je za vse udeležence običajno zelo stresna, v podjetju ravna precej sistematično. Poleg zasuka v poslovanju, ki bo predstavljen v naslednjem poglavju, so glavni načini za reševanje podjetja iz krize naslednji (Slatter & Lovett, 1999, str. 6–8):

- poslovna transformacija,
- izvensodna poravnava,
- insolvenčni postopki.

Pri poslovni transformaciji gre za izboljšanje uspešnosti poslovanja v podjetju, ki se sooča s poslovnimi težavami, a le te niso tako kritične, da bi ogrozale njegov obstanek. Običajno želijo podjetja s transformacijo poslovanja pridobiti vodilni položaj na trgu ali povečati rast, kadar poslujejo v stagnirajoči panogi. Ta način reševanja podjetja se običajno nanaša na zgodnejšo fazo v poslovnem ciklu razvoja in se v primerjavi z zasukom podjetja razlikuje po hitrosti in velikosti sprememb. Medtem ko so za delanje zasuka pogosto značilne drastične poteze, s pomočjo katerih je potrebno kar se da hitro rešiti podjetje iz kriznih razmer, pa je cilj poslovne transformacije izboljšanje uspešnosti poslovanja na srednji rok. Poslovna transformacija prav tako ne zajema ukrepov kriznega vodenja, finančnega prestrukturiranja ali posebnega ukvarjanja z deležniki, kot je to značilno za zasuk podjetja.

Izvensodna poravnava je postopek, pri katerem poskuša podjetje s prodajo svojih sredstev zmanjšati pre zadolženost, ki mu povzroča težave pri poslovanju. Pri tem nadzor in upravljanje podjetja ne preideta pod okrilje sodišče, kot je to značilno za insolvenčne postopke. Izvensodna poravnava običajno vsebuje ukrepe kriznega vodenja in finančnega prestrukturiranja, vendar pa izboljšanje poslovne uspešnosti ni nujno prioriteta, saj namen izvensodne poravnave ni vedno ohranitev podjetja pri življenju. Nasprotno pa je pri delanju zasuka v poslovanju glavni poudarek ravno na izboljšanju učinkovitosti poslovanja. Gilson, John in Lang (1990) ugotavljajo, da večji kot je delež bančnega dolga v strukturi virov podjetja, večja je verjetnost za izvensodno poravnavo. Po drugi strani pa kompleksna kapitalska struktura in številni razredi dolga zmanjšujejo verjetnost za uspešno izvensodno poravnavo.

Tretji način reševanja podjetja predstavljajo insolvenčni postopki, kamor spadata dva glavna postopka, to sta prisilna poravnava in stečaj. Prisilna poravnava je primerna kadar je poslovanje podjetja možno izboljšati. V postopku prisilne poravnave preide podjetje pod sodniško zaščito, kar pomeni, da postane za določeno obdobje zaščiteno pred nekaterimi obveznostmi upnikov. Namen je ohranitev podjetja pri življenju, zato so za proces značilni

ukrepi kriznega vodenja in poskusi izboljšanja poslovne uspešnosti, čeprav je bistven poudarek pogosto na finančnem prestrukturiranju. V kolikor podjetja ni možno spremeniti ali pa se sanacija izkaže za neuspešno, se sproži stečaj podjetja, pri čemer gre za zaključevanje poslov in prodajo premoženja. Lastnikom v takem primeru ponavadi ne ostane nič, delavci izgubijo službo, kupci ne morejo več pri podjetju kupovati izdelkov, dobavitelji podjetju ne morejo več prodajati svojih izdelkov, upniki pa upajo, da dobijo poplačan čim večji del svojih terjatev iz stečajne mase.

Tajnikar (2000, str. 243), ki se osredotoča na rastoča podjetja, poleg zasuka v poslovanju oziroma preobrata, kot ga imenuje sam, omenja še dva načina reševanja podjetja:

- feniksi,
- prodaja podjetja.

Kadar podjetje ogrožajo obrobni programi, je le to primerno za izpeljavo preobrata, medtem ko ogrožen glavni program pogosto privede podjetje v stečaj. Pri feniksih ne gre za ohranitev podjetja pri življenju, ampak za nastajanje novih podjetij na pogorišču starega. Pri stečaju se iz premoženja podjetja izplača njegove upnike, novi lastniki, ki so bili nekdanji upniki podjetja, pa s tem premoženjem ustanovijo nova podjetja. V kolikor upniki niso sposobni izpeljati novih podjetniških poslov, lahko pridobljeno premoženje prodajo novim lastnikom, ki prevzamejo vlogo investitorja v novo feniksno podjetje. Pogoj za to je, da so bili posamezni deli podjetja pred stečajem profitabilni in da jih je mogoče spremeniti v samostojna podjetja.

Reševanje s prodajo podjetja pomeni, da podjetje pridobi novega lastnika, ki ga lahko spremeni in poveča njegovo uspešnost. Prodaja podjetja je primeren način reševanja podjetja, kadar razlogi za slabo upravljanje podjetja in nastanek krize ležijo v nesposobnosti ter nezainteresiranosti lastnika. Novi lastnik meni, da je podjetje možno izboljšati, saj ima boljšo vodstveno ekipo, lahko zagotovi večji trg, ali pa obstaja možnost sinergij pri povezovanju obeh proizvodenj. Novi lastnik lahko tudi ukine določene programe in ohrani le najbolj donosne. Pri odkupih podjetij v težavah pa ponavadi kupci kupijo podjetje po zelo nizki ceni, zato je pogosto cilj takšnih nakupov predvsem povečanje vrednosti podjetja in realizacija ustreznih kapitalskih dobičkov, ohranitev delovnih mest pa običajno zgolj kratkoročen cilj.

2 ZASUK PODJETJA

2.1 Opredelitev zasuka

Neugodni vplivi dejavnikov iz okolja, neučinkovitosti znotraj podjetja in nesposobno poslovodstvo lahko hitro pripeljejo podjetje v krizne razmere. Sprva gre ponavadi za počasno upadanje marž, sledi upadanje naročil in prodaje ter kasneje še donosa na kapital. Primanjkovati začne prostih denarnih sredstev, zaradi česar se zmanjšajo ali zaustavijo investicije, kar še dodatno pogloblja krizo v podjetju. Slej ko prej v podjetju spoznajo, da je potrebno zaustaviti slabšanje poslovanja in začeti z izvajanjem korektivnih ukrepov za izboljšanje poslovanja.

Schendel (v Harker, 2001, str. 198) operacionalizira zasuk poslovanja kot upad poslovne uspešnosti podjetja, kateremu sledi izboljšanje poslovne uspešnosti. Po definiciji Pandita (2000, str. 32) predstavlja zasuk v poslovanju ponovno doseganje ekonomske uspešnosti podjetja, po izhodu iz krize, ki je resno ogrožala obstanek podjetja. Po Robbinsu in Pearceu (1992, str. 306) gre pri zasuku podjetja za kombinacijo aktivnosti, s pomočjo katerih prej uspešno podjetje, ki se sedaj sooča z resnim poslabšanjem uspešnosti poslovanja skozi daljše obdobje, premaga poslovne težave in začne ponovno dosegati enako ali boljšo uspešnost poslovanja kot pred pojavom krize. Chowdhury (2002, str. 250–251) pravi, da gre pri delanju zasuka za proces, ki je sestavljen iz zaporednih dogodkov v času, v katerem podjetje s kombinacijo strategij, sistemov, znanj in sposobnosti zaustavi padanje poslovne uspešnosti in si z izboljšanjem poslovanja, ki je ohranljivo na dolgi rok, zagotovi svoj obstanek.

Velikokrat se poraja vprašanje, kdaj je neko podjetje primerno za izvajanje zasuka. Eno od takšnih situacij predstavlja kriza denarnega toka, vendar to ni vedno pogoj. Slatter in Lovett (1999, str. 1) med podjetja, ki so primerna za izpeljavo zasuka, ne uvrščata zgolj podjetja v likvidnostni krizi, temveč vsa podjetja, katerih finančna uspešnost nakazuje, da bodo, v kolikor ne sprejmejo ustreznih ukrepov, v bližnji prihodnosti prenehala obstajati. Donos na kapital v takšnih podjetjih je običajno precej pod povprečnim donosom panoge. To so ponavadi podjetja v zrelih panogah, z neizkoriščenimi sredstvi in neučinkovitim poslovodstvom. Kljub neučinkovitostim v poslovanju so nekako preživela skozi vsa leta, vendar pa obstaja velika verjetnost, da pride do krize, saj odgovorni najverjetneje ne bodo izvedli potrebnih sprememb, da bi lahko podjetja učinkovito sledila spremenjenim tržnim razmeram.

Po mnenju Kierulffa in Petersena (2009, str. 45) postane podjetje v finančnem smislu zrelo za izpeljavo zasuka takrat, ko z dobički, ki jih ustvarja, ni več sposobno pokrivati vseh stroškov kapitala, kamor sodijo tudi premija za tveganje, premija za likvidnost in premija za inflacijo. Če podjetje ne pokriva vseh omenjenih stroškov, dejansko ustvarja ekonomsko

izgubo. Sama dobičkonosnost, kot merilo za delanje zasuka, pa ni vedno zanesljiva mera. Hitro rastoče podjetje lahko beleži velike dobičke, obenem pa se sooča s hudimi težavami z denarnim tokom, po drugi strani pa poročanje izgube v enem letu prav tako še ne pomeni nujno, da je v podjetju potrebno delati zasuk.

Namen zasuka podjetja je kratkoročno in dolgoročno izboljšanje poslovanja, ki temelji na reševanju operativnih in strateških težav v podjetju. Cilji zasuka podjetja so po Slatterju in Lovettu (1999, str. 5) naslednji:

- prevzeti kontrolo nad podjetjem in takojšnje spopadanje s krizo,
- povrniti zaupanje deležnikov,
- urediti poslovanje,
- rešiti vprašanja prihodnjega financiranja.

V strokovni literaturi najdemo različne klasifikacije zasukov podjetij. Hofer (1980, str. 20) razvršča zasuke glede na to ali so razlogi za nastanek krize operativne ali strateške narave in tako razlikuje med:

- operativnim zasukom in
- strateškim zasukom.

Kadar je za nastanek krize v podjetju krivo slabo izvajanje operativnih aktivnosti, potem je potrebno z operativnim zasukom povečati učinkovitost poslovanja. Kadar gre za spremenjene razmere v zunanjem okolju, pa je potrebno spremeniti obstoječe strategije ali implementirati nove, pri čemer gre za strateški zasuk. Platt (2004, str. 7) dodaja še tretji tip zasuka, to je finančno prestrukturiranje. Za finančno prestrukturiranje je značilno, da se prezadolženo podjetje dogovori z upniki o spremembi dela dolgov v lastniške deleže ali o spremembi pogojev financiranja s podaljšanjem dobe vračila glavnice ali znižanjem obrestne mere.

Bibeault (1999, str. 85) omenja pet tipov zasuka podjetja:

- **Zasuk zaradi managerskega procesa.**
Vzrok za krizo je lahko slabo poslovanje, zato je v takem primeru potrebno odpraviti neučinkovitosti pri poslovanju in spremeniti kulturo v podjetju.
- **Zasuk zaradi gospodarskega cikla.**
Ekonomska recesija lahko povzroči nastanek krize v podjetju, čeprav so za krizo običajno bolj dovzetna tista podjetja, ki so že pred tem dosegala slabšo uspešnost.
- **Zasuk zaradi konkurenčnega okolja.**

Spremembe v panogi lahko vplivajo na poslabšanje konkurenčnega položaja, po drugi strani pa lahko povečanje prodajnih količin in cen v panogi poveča možnosti za uspešno izpeljavo zasuka podjetja.

- **Zasuk zaradi preboja izdelkov na trg.**

Podjetje poskuša dvigniti raven uspešnosti z izboljšano ponudbo, pri čemer gre lahko za tehnične izboljšave ali za spremenjene trženjske pristope, s katerimi poskuša vplivati na želje kupcev.

- **Zasuk zaradi vladnih politik.**

Teh zasukov je v praksi zelo malo. Lahko gre za nekatere vladne ukrepe zaradi katerih mora podjetje izvesti spremembe v poslovanju, motiv je lahko tudi državna pomoč, ki so je včasih deležna nekatera večja in pomembnejša podjetja.

2.2 Implementacija zasuka

Uspešnost reševanja podjetja iz krize je odvisna od priprave ustreznega plana in njegove učinkovite implementacije. Osredotočiti se je potrebno na bistvene težave, saj ponavadi primanjkuje časa, poleg tega so viri v podjetju omejeni, zato bo zasuk težko uspešen, če se bo poslovodstvo ukvarjalo čisto z vsako težavo posebej. Lotiti se je potrebno vzrokov namesto simptomov krize, saj bo v obratnem primeru izboljšanje poslovanja zgolj kratkoročno.

Bistvene naloge, ki jih je potrebno opraviti v procesu zasuka so (Hopkins & Hopkins, 2006, str. 26):

- diagnoza problema,
- razvoj plana korektivnih ukrepov,
- pridobitev podpore in finančnih virov za uresničitev plana,
- implementacija plana.

Slatter in Lovett (1999, str. 76) navajata sedem ključnih sestavin zasuka podjetja:

- stabilizacija krize,
- vodenje,
- podpora deležnikov,
- strateško osredotočenje,
- spremembe v organizaciji,
- izboljšava kritičnih procesov,
- finančno prestrukturiranje.

a) Stabilizacija krize

Stabilizacija krize je eden od prvih korakov pri delanju zasuka, saj večino podjetij, ki se znajdejo v krizi, trpi za slabo likvidnostjo in pomanjkanjem kontrole nad poslovanjem. Zelo pomembno je, da direktor, ki vodi zasuk, čimprej prevzame nadzor nad podjetjem in obenem takoj začne z generiranjem dodatnih denarnih sredstev. Dodatna sredstva je skoraj vedno mogoče sprostiti z bolj učinkovitim ravnanjem z obratnim kapitalom. Potrebno je ustvariti dovolj denarnih sredstev, da bo podjetje preživelo na kratek rok, to pomeni zagotovitev plač zaposlenim in plačilo tekočih obveznosti do bank, saj lahko banke v obratnem primeru sprožijo stečajni postopek. Za to obdobje je značilno zmanjševanje stroškov in odprodaja poslovnih sredstev.

b) Vodenje

Velikokrat je glavni razlog za nastanek krize nesposobno poslovodstvo. Kljub temu pa takojšnja zamenjava glavnega direktorja in ostalih članov poslovodstva ni vedno priporočljiva. Čeprav se trenutno podjetje sooča s poslovnimi težavami, ima lahko direktor za seboj uspešno kariero in je s podjetjem v preteklosti dosegel veliko uspehov. Glavni direktor ima ponavadi največ znanja in izkušenj o podjetju ter panogi, zato je lahko v primeru, da si ne zatiska oči pred krizo in razume vzroke za nastalo situacijo, včasih tak direktor bolj primeren za vodenje zasuka kot novi direktor. Kadar pride do zamenjave glavnega direktorja, pa zaradi potrebe po močni finančni kontroli in učinkovitem ravnanju z denarnimi sredstvi, ponavadi sledi še zamenjava finančnega direktorja.

c) Podpora deležnikov

Za podjetje v poslovnih težavah so ponavadi značilni slabi odnosi s ključnimi deležniki, kot so lastniki, banke, dobavitelji, kupci, zaposleni in država. Zaradi slabih rezultatov, ki jih podjetje dosega, nejasnih informacij, neizpolnjevanja obljub in nepričakovanih odločitev poslovodstva, deležniki počasi izgubljajo zaupanje v podjetje. Še posebej kritični so odnosi z zunanjimi deležniki, ki so ponavadi zelo negotovi glede prihodnosti podjetja in dvomijo v sposobnosti obstoječega poslovodstva, da lahko uspešno poslo vodi podjetje. Zato je v času krize zelo pomembno, da se vzpostavi odprto komunikacijo do posameznih deležnikov in ponovno začne pridobivati njihovo zaupanje.

d) Strateško osredotočenje

Podjetja, ki zaidejo v krizo, se pogosto soočajo z eno ali več težavami strateške narave. Običajno strategija ni jasno opredeljena, kar povzroča zmedo in nejasnosti, dolgoročni cilji pa so velikokrat nerealistični in zaposleni vanje ne verjamejo. Problem je lahko tudi v neustrezni tehnologiji in opremi, ki onemogoča doseganje načrtanih ciljev. Plan zasuka se mora zato nanašati na strateška vprašanja, kot je ponovno definiranje glavne dejavnosti,

dezinvesticije, ponovno definiranje izdelčno-tržne strategije, zmanjševanje števila zaposlenih, outsourcing, nove investicije, itd. Pogosta strategija podjetij je osredotočanje nazaj na glavno dejavnost, pri čemer gre običajno za precej radikalne spremembe, kot je opuščanje posameznih proizvodnih linij, oddelkov ali poslovnih enot, saj so za doseganje zadovoljivega donosa na dolgi rok skoraj vedno potrebne bistvene spremembe v načinu delovanja.

e) Spremembe v organizaciji

Večina podjetij pri izvajanju zasuka izvede določene organizacijske spremembe. Sem spadajo spremembe v organizacijski strukturi, zamenjave ključnih ljudi, izboljšanje pretoka informacij, razvijanje sposobnosti in nove politike zaposlovanja. Po drugi strani pa lahko tovrstne spremembe za podjetje v krizi predstavljajo precejšnje tveganje, saj odvrčajo pozornost od bistvenih težav, ki so razlog za nastanek krize. Reorganizacija sama po sebi pogosto nima željenih učinkov in lahko povzroči dodatno zmedo ter zakrije dejanske vzroke težav v podjetju. Nova organizacijska struktura mora ustrezati spremembam na področju proizvodno-tržnih struktur, zato se lahko začne spreminjanje organizacije šele po tem, ko so opravljene ustrezne modifikacije na področju proizvodov in trgov.

f) Izboljšava kritičnih procesov

Težave z osnovnimi in podpornimi procesi je pogosta značilnost podjetij v krizi, kar se kaže v visokih stroških, slabi kakovosti in pomanjkanju odzivnosti na zahteve kupcev. Težave se pojavljajo na področju fizične infrastrukture, saj so stroji in oprema potrebni popravil, v podjetju pogosto uporabljajo zastarel informacijski sistem, organizacijska struktura pa je neustrezna. Značilna je funkcijska izoliranost, ko se uspešnost posameznih oddelkov meri neodvisno od delovanja ostalih oddelkov v podjetju. Posamezni oddelki sicer izboljšajo svojo uspešnost v primerjavi s preteklim delovanjem, kar pa nima željenih učinkov na izboljšanje poslovanja podjetja kot celote. Izboljšanje operativne učinkovitosti podjetja zahteva medsebojno sodelovanje različnih funkcij in oddelkov, pri čemer se je pri izvajanju zasuka potrebno osredotočiti predvsem na nekaj kritičnih procesov, kjer so možne hitre izboljšave.

g) Finančno prestrukturiranje

Finančno prestrukturiranje je nujna strategija večine prezadolženih podjetij, ki ne morejo servisirati tekočih obveznosti, ko zapadejo v plačilo. Kadar ne gre zgolj za kratkoročne likvidnostne težave in je podjetje na meji oziroma je že postalo nesolventno, je potrebno prestrukturiranje dolgov, saj zaradi neustrezne strukture virov financiranja ni sposobno sproti poravnati obveznosti iz naslova dolga in kapitala. Sicer bo več govora o finančnem prestrukturiranju v posebnem poglavju, naj na tem mestu le še omenim, da je

namen finančnega prestrukturiranja poleg zagotovitve ustrezne strukture dolga in kapitala, tudi zagotovitev dodatnih finančnih virov za izpeljavo zasuka podjetja.

2.3 Faze zasuka

Poslovanje procesa zasuka sestavljajo različne aktivnosti, ki se odvijajo skozi več zaporednih faz. V strokovni literaturi najdemo različne modele zasukov, kjer posamezni avtorji omenjajo različno število faz. Število in trajanje posameznih faz zasuka je po drugi strani odvisno tudi od globine krize. Podjetje, ki mu grozi nevarnost stečaja, bo moralo po vsej verjetnosti na svoji poti skozi več faz in opraviti večje število aktivnosti, da bo ponovno začelo poslovati uspešno, medtem ko bo lahko podjetje, ki je nastajanje krize prepoznalo relativno zgodaj, katero od faz izpustilo ali pa bo prehod med posameznimi fazami bistveno hitrejši. Ne glede na število faz pa vsak proces zasuka vsebuje nekatere tipične poteze, kot bo razvidno v nadaljevanju.

Robbins in Pearce (1992, str. 290) sta mnenja, da je poslovanje procesa zasuka vedno sestavljeno iz dveh ključnih faz, tj. faze zmanjševanja in faze okrevanja. Za prvo fazo, ko se podjetje sooča s kriznimi razmerami, je značilno zmanjševanje stroškov in odprodaja poslovnih sredstev, v drugi fazi pa začne z uresničevanjem sprememb v dolgoročnih strategijah podjetje ponovno dosegati rast poslovanja. Filatotchev in Toms (2006, str. 408) nekoliko razširita Robinsonov in Pearceov model, saj menita, da morajo obstajati določeni pogoji, preden lahko poslovodstvo začne s fazo zmanjševanja. Po njunem mnenju je potrebno najprej pridobiti podporo lastnikov kapitala in bank ter uskladiti njihova pričakovanja s strateškimi cilji podjetja, kar opredelita kot fazo ponovne orientacije.

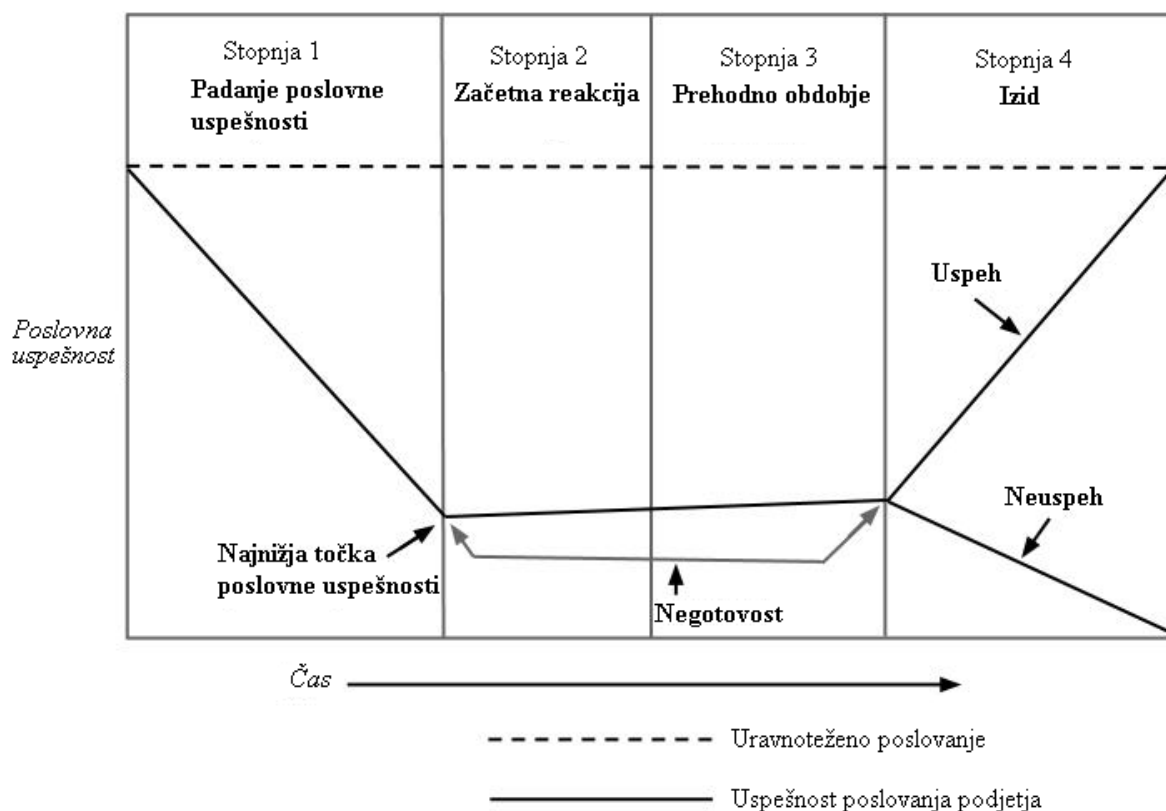
Po Hoffmanu (Platt, 2004, str. 9) je poslovanje zasuka trofazni proces, ki ga sestavljajo:

- faza priprave,
- faza kratkoročnih ukrepov,
- faza rasti.

V fazi priprave je potrebno prestrukturirati poslovanje, organizacijo in kulturo v podjetju. Sledi faza kratkoročnih ukrepov za katero je značilno zmanjševanje stroškov, odprodaja poslovnih sredstev in osredotočenost na obstoječe produktno-tržne strategije. Zadnja je faza rasti, ko poskuša podjetje s pomočjo repozicioniranja na trgu izboljšati svoj konkurenčni položaj in ponovno začeti dosegati rast poslovanja.

Chowdhury (2002, str. 253) meni, da so za proces zasuka vedno značilne štiri tipične stopnje razvoja, kar prikazujem na Sliki 1.

Slika 1: Stopnje razvoja v procesu zasuka podjetja



Vir: S. D. Chowdhury, *Turnarounds: A Stage Theory Perspective*, 2002, str. 253.

Iz Slike 1 je razvidno, da začne podjetje, ki dosega zadovoljivo uspešnost, na neki točki v času poslovna uspešnost padati in pada vse dokler ne doseže točke, ko je poslovodstvo primorano sprejeti korektivne ukrepe. Takrat doseže podjetje točko najnižje poslovne uspešnosti, kar obenem predstavlja tudi prehod iz prve stopnje v drugo stopnjo, ko se prične z izvajanjem ukrepov za izboljšanje poslovanja. Sledi tretja stopnja, ki je nekakšno prehodno obdobje, ko je še vedno značilna negotovost glede prihodnosti podjetja. Ta stopnja je najbolj kompleksna, saj gre tukaj za prepletanje strateških, organizacijskih, kulturnih, tehnoloških in človeških dejavnikov. V četrti stopnji je izid medsebojnih interakcij iz prejšnje stopnje znan in podjetje je bodisi uspešno izpeljalo zasuk v poslovanju, bodisi doživelo dokončen neuspeh.

Po mnenju Tajnikarja (2000, str. 246–263) gre tudi pri delanju zasuka v malem podjetju za določene tipične korake, ki se bistveno ne razlikujejo od delanja zasuka v velikem podjetju, čeprav naj bi bila opredelitev zasuka v malem podjetju nekoliko sporna, saj je podjetnik v malem podjetju običajno tudi poslovodja, pogosta značilnost zasukov pa je ravno zamenjava poslovodstva in nastavitve novega. Zasuk malega podjetja avtor opredeli kot proces, ki je sestavljen iz dveh velikih faz, pri čemer je prva – tako imenovana prva pomoč – omejena na relativno kratko obdobje, druga pa lahko traja tudi več let in ima znotraj sebe tri faze:

- prva pomoč,
- načrtovanje zasuka,
- kratkoročni zasuk,
- dolgoročna stabilizacija poslovanja.

Prva pomoč je pripravljalna faza, v kateri naj bi v podjetju najprej ugotovili ali je zasuk sploh smiseln ali pa je bolj smiselno sprožiti stečaj in nato, v kolikor je sprejeta odločitev o delanju zasuka, takoj začeli z ustreznimi ukrepi, da se zagotovi preživetje podjetja. V naslednji fazi, ki je zelo kratka, je potrebno narediti plan zasuka in oceniti, kakšne naj bi bile razmere v podjetju po koncu zasuka. Tretja faza predstavlja kratkoročno uresničevanje načrtovanega zasuka in obsega tiste poteze, ki lahko na hitro izboljšajo likvidnost in uspešnost poslovanja. V zadnji fazi je potrebno zagotoviti razmere, ki omogočajo dolgoročno stabilno in uspešno poslovanje, to pa pomeni radikalne spremembe v proizvodnih zmogljivostih in delovni sili, prestrukturiranje na trgu, spremembe v organizaciji in strukturi kapitala ter zamenjave poslovodnikov.

Nekoliko več faz omenja Bibeault (1999, str. 92), po katerem naj bi bil proces poslovođenja zasuka sestavljen iz petih faz:

- faze zamenjave članov poslovodstva,
- faze ocenjevanja situacije,
- faze kriznih ukrepov,
- faze stabilizacije poslovanja,
- faze normalne rasti.

V prvi fazi gre za spoznanje, da je v podjetju prišlo do krize in da je potrebno ukrepati, pri tem pa naj bi bila skoraj vedno potrebna zamenjava glavnega direktorja in/ali ostalih članov poslovodstva. Naslednjo fazo predstavlja izdelava ocene krizne situacije in plana zasuka. Sledi faza kriznih ukrepov, ki vključuje nekatere drastične ukrepe, kot so zmanjševanje stroškov, odprodaja poslovnih sredstev in zmanjševanje števila zaposlenih, saj je potrebno izboljšati denarni tok. Ko je najhujša kriza mimo in si je podjetje zagotovilo preživetje na kratek rok, sledi faza stabilizacije poslovanja ter preusmeritev pozornosti na dolgoročne cilje in potrebne operativne ter strateške spremembe. V zadnji fazi poskuša podjetje z razvijanjem novih izdelkov, vstopanjem na nove trge, povečevanjem prodajnih naporov in razvijanjem odnosov s kupci, ponovno začeti dosegati rast poslovanja, kar postane prioriteten pomena.

Medtem ko so bili do sedaj predstavljeni modeli razviti za pogoje razvitega tržnega gospodarstva, pa je izvajanje zasuka precej aktualno tudi v tranzicijskih pogojih, ki pa se nekoliko razlikuje od zgoraj predstavljenih modelov. Kot pravi Pučko (2005, str. 4), gre v takšnih podjetjih za dva sklopa prestrukturiranja, tj. lastniško prestrukturiranje (v glavnem

pravno, upravljalno in finančno) in strateško prestrukturiranje (produktnoportfeljsko, organizacijsko in operacionalno). Pučko (2005, str. 9) je razvil model prestrukturiranja podjetij v tranzicijskih razmerah, ki pa posplošuje procese značilne za Slovenijo, zaradi česar je veljaven predvsem za slovensko okolje, saj preoblikovanje podjetij v vseh tranzicijskih državah ni potekalo na povsem enak način.

Pučkov model procesa prestrukturiranja je sestavljen iz štirih faz in se opira na Slattejev model, ki bo predstavljen v nadaljevanju. Faze, ki so glede na Slattejev model nekoliko preimenovane, so sledeče:

- faza krize,
- faza revitalizacije,
- faza strateških sprememb,
- faza rasti.

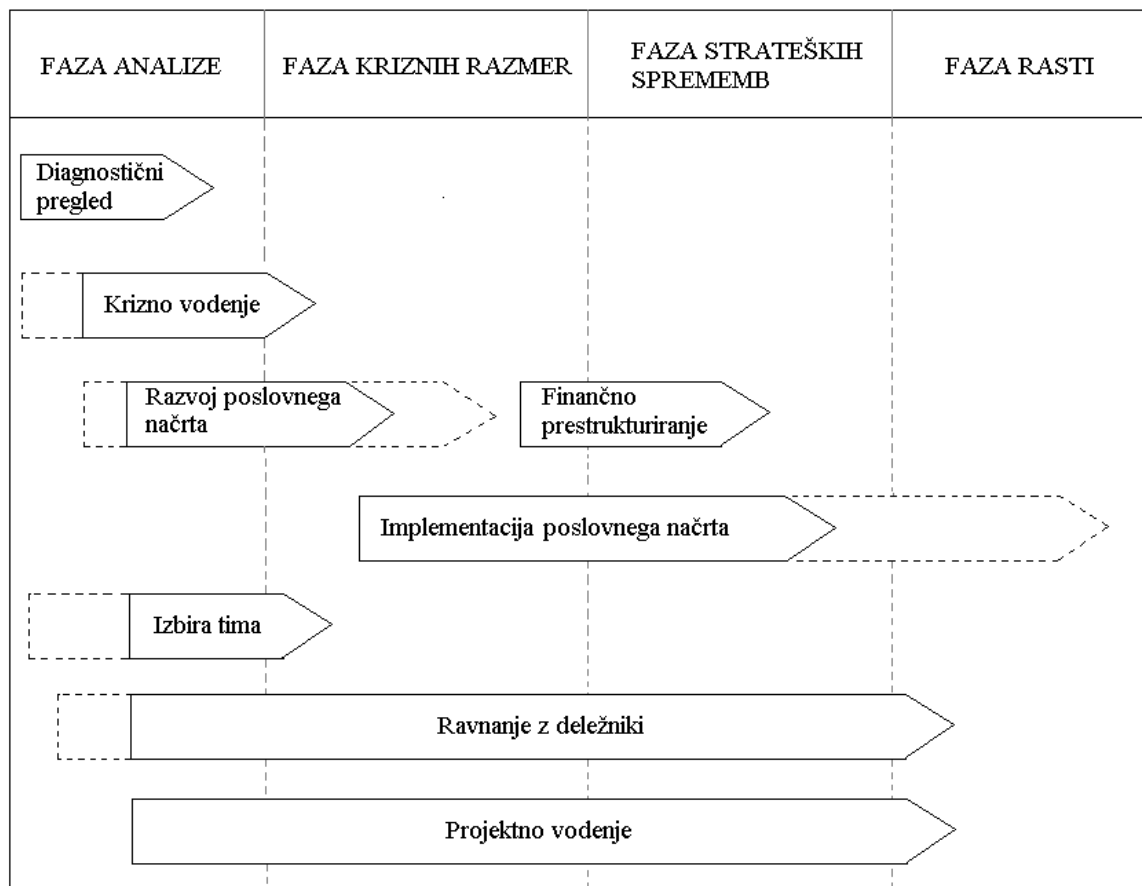
Prva je faza krize, za katero je značilen še sistem samoupravljanja. Poudarek je na likvidnosti in preživetju podjetij zato je pogosto potrebno krčenje obsega poslovanja, zmanjševanje stroškov in števila zaposlenih ter dezinvestiranje. Sledi faza revitalizacije, ko se manjši del samoupravnih podjetij že privatizira, glavni cilji pa postanejo kakovost proizvodov, povečanje produktivnosti, zmanjšanje stroškov in likvidnost. Podjetja začnejo uresničevati strategije, kot so razvoj trga, razvoj proizvoda, obdelava tržnih niš, diverzifikacija, itd. Naslednja je faza strateških sprememb, ko je večina samoupravnih podjetij že privatizirana in si je že razvila svojo (novo) konkurenčno prednost. Glavni cilji na tem mestu so: kakovost proizvodov, ustvarjalnost, zmanjšanje stroškov, razvijanje spretnosti zaposlenih, rast in tržni delež. Podjetja še naprej razvijajo trg in/ali proizvode, usmerjena so na rast oziroma tržne niše in imajo že lastni R&R. Zadnja je faza rasti, ko so vsa podjetja privatizirana in nemški model upravljanja podjetij je v polni uporabi. Podjetja se osredotočajo na kakovost proizvodov, razvijanje spretnosti zaposlenih, rast, likvidnost, produktivnost, zanesljivost dobav, itd. Še naprej uresničujejo strategije, kot so razvoj trga, razvoj proizvoda, izboljšujejo in diferencirajo svojo ponudbo, odločajo se za sodelovanja in tudi priključitve drugih podjetij.

2.4 Slattejev model poslovanja procesa zasuka podjetja

Po Slatteju (1999, str. 99) je poslovanje procesa zasuka podjetja sestavljeno iz štirih zaporednih faz in sicer faze analize, faze obvladovanja kriznih razmer, faze strateških sprememb in faze rasti. Za vsako od faz so značilne nekatere tipične aktivnosti, čeprav se večino aktivnosti lahko začne opravljati že v prvi fazi, nekatere aktivnosti pa se odvijajo skozi celoten proces. Glavne aktivnosti, ki jih je potrebno opraviti v procesu zasuka so: diagnostični pregled, krizno vodenje, izbira tima, ravnanje z deležniki, projektno vodenje,

razvoj poslovnega načrta, implementacija poslovnega načrta in finančno prestrukturiranje. Slatterjev model poslovođenja procesa zasuka prikazujem na Sliki 2.

Slika 2: Slatterjev model poslovođenja procesa zasuka



Vir: S. Slatter in D. Lovett, *Corporate Turnaround*, 1999, str. 100

a) Faza analize

Namen faze analize je, da se ugotovijo, kakšne so možnosti za preživetje podjetja na kratek rok in za njegovo trajno ozdravitev. Ta faza je kratka in traja od nekaj dni do nekaj tednov, v tem času pa je potrebno ugotoviti, ali je možno podjetje iz nelikvidnega stanja spremeniti v podjetje z ustrezno likvidnostjo in pozitivnimi profiti ali pa je bolj smiselno sprožiti stečaj podjetja oziroma izbrati kakšno alternativno rešitev, kot je na primer prodaja podjetja. V kolikor obstajajo možnosti, da podjetje preživi na kratek rok, tj. naslednje tri do šest mesecev, je potrebno oceniti obseg dodatnih finančnih sredstev, ki so potrebna. Prav tako je potrebno oceniti možnosti za izpeljavo zasuka na srednji in dolgi rok. V fazi analize se začnejo vzporedno izvajati tudi nekatere druge aktivnosti, kot je krizno vodenje, pri čemer je poudarek na generiranju denarnega toka in zmanjševanju stroškov. Analiza stanja v podjetju da izhodišča za razvoj poslovnega načrta. Ocenjuje se odnose s ključnimi deležniki

in njihovo pripravljenost, da podprejo plan zasuka. Potrebno je začeti tudi z ocenjevanjem poslovnega tima in ugotoviti ali bodo potrebne zamenjave. Zasuk podjetja predstavlja poseben projekt, zato je za celoten proces značilno projektno vodenje.

b) Faza obvladovanja kriznih razmer

Fazi analize sledi faza obvladovanja kriznih razmer, katere glavni namen je zaustavitev nadaljnega slabšanja uspešnosti poslovanja in zagotovitev razmer, da bo podjetje preživelo na kratek rok. Bistven poudarek v tej fazi je na kriznem vodenju in kratkoročnih taktikah za izboljšanje denarnega toka ter zaustavitev izgub. Faza obvladovanja kriznih razmer običajno traja od šest do dvanajst mesecev, tipične taktike pa so: generiranje denarnega toka, hitra vzpostavitev nadzora nad finančnimi sredstvi, zmanjševanje stroškov in povečanje cen ter prodajnih naporov. V tej fazi se začnejo izvajati tudi drastični posegi v podjetje, kot je prodaja poslovnih sredstev ali celo poslovnih enot podjetja, zapiranje obratov, zmanjševanje števila zaposlenih, odpuščanje nesposobnih članov posloводства, zmanjševanje zalog, ukinjanje neprofitnih proizvodnih linij, itd. Velikokrat so potrebne organizacijske spremembe, da se poveča centralni nadzor nad poslovanjem podjetja. Ponavadi je potrebno začeti tudi z iskanjem dodatnih finančnih virov, ki jih bo podjetje rabilo za uresničitev načrtovanih strategij, zato se lahko začne v tej fazi tudi finančno prestrukturiranje podjetja.

c) Faza delanja strateških sprememb

Ko si je podjetje zagotovilo obstanek na kratek rok, se je potrebno osredotočiti na spreminjanje proizvodnega programa in prodajnih trgov ter poskušati izboljšati strateški položaj podjetja na trgu. To pomeni osredotočanje na tiste programe, kjer ima podjetje kakšno konkurenčno prednost in opuščanje manj donosnih programov. Omejiti se je potrebno na poslovanje s tistimi proizvodi, kjer lahko podjetje razvije osrednje sposobnosti, ostalo pa je potrebno opustiti ali dati v zunanje izvajanje. Strateške spremembe trajajo dalj časa in ponavadi zahtevajo določene investicije. Če v podjetju spoznajo, da ne morejo pridobiti investicijskih sredstev za uresničitev potrebnih sprememb ali pa so tveganja prevelika, se v tej fazi lahko odločijo tudi za prodajo podjetja. Medtem ko je bil v prejšni fazi glavni poudarek na denarnem toku, pa je za fazo delanja strateških sprememb značilna usmerjenost na povečanje dobičkov, povečanje operativne učinkovitosti in grajenje kulture ter pripadnosti zaposlenih podjetju.

d) Faza rasti

Faza rasti je zadnja faza pri poslovanju procesa zasuka podjetja in se lahko začne, ko se je bilanca stanja podjetja izboljšala in je podjetje sposobno financirati rast delno tudi z lastnimi viri sredstev. V podjetju se lahko odločijo za notranjo rast z razvijanjem novih proizvodov in vstopanjem na nove trge ali za zunanjo rast s priključitvami drugih podjetij,

prav tako je možna kombinacija strategij notranje in zunanje rasti. Podjetje v tej fazi dosega zadovoljiv donos in ni nevarnosti, da bi v bližnji prihodnosti ponovno zašlo v krizo.

3 STRATEGIJE V PROCESU ZASUKA PODJETJA

3.1 Izbira strategije zasuka

Izvajanje zasuka v poslovanju zahteva jasno strategijo, ki usmerja podjetje h končnemu cilju in to na tak način, da omejeni viri niso porabljeni neproduktivno. Schendel, Patton in Riggs (v Robbins & Pearce, 1992, str. 288) med prvimi ugotavljajo, da je eden ključnih elementov izbire ustrezne strategije zasuka, analiza vzrokov krize. Kadar so za poslabšanje uspešnosti poslovanja krive neučinkovitosti pri izvajanju operacij, je potrebno izbrati strategije za povečanje učinkovitosti poslovanja, kot je na primer zmanjševanje stroškov in/ali odprodaja poslovnih sredstev. Kadar vzroki za nastanek krize ležijo v strategiji in slabem konkurenčnem položaju podjetja, pa so potrebne spremembe v dolgoročni strategiji, da bo le ta boljše ustrezala obstoječim oziroma novim trgom podjetja.

Na odločitve o izbiri strategije zasuka po mnenju Hoferja (1980, str. 24–27) poleg vzrokov krize vpliva tudi globina krize, od katere je odvisna stopnja zmanjševanja stroškov in odprodaje poslovnih sredstev. Podjetje, ki je v relativno globoki krizi in mu grozi nevarnost stečaja, se bo poleg zmanjševanja stroškov znotraj operativnih aktivnosti po vsej verjetnosti moralo poslužiti tudi odprodaje poslovnih sredstev. Avtor kot pomoč pri odločanju glede izbire najprimernejše strategije omenja tri vprašanja, na katera je potrebno odgovoriti:

- Ali je podjetje smiselno reševati ali pa je stečaj boljša rešitev?
- Kakšno je operativno stanje v podjetju?
- Kakšno je strateško stanje v podjetju?

Za odgovor na prvo vprašanje je potrebno analizirati dolgoročen potencial podjetja, torej ali lahko podjetje na dolgi rok ustvarja zadovoljive donose za lastnike kapitala. Oцени se vrednost podjetja v primeru nadaljevanja s poslovanjem in vrednost, ki bi jo iztržilo s prodajo premoženja v stečaju. Kadar se vrednosti bistveno ne razlikujeta, je ponavadi boljše takoj likvidirati podjetje, kot pa investirati velike napore v delanje zasuka, ki ne bodo prinesli vidnejših rezultatov. Drugo in tretje vprašanje pa zahtevata podrobno analizo podjetja ter panoge.

Pretorius (2008, str. 21–22) pravi, da je izbira strategije odvisna od naslednjih dveh dejavnikov:

- prosti viri,
- vzroki krize.

Prosti viri so kritični viri, ki jih podjetje potrebuje za normalno poslovanje in so odvisni predvsem od tega, kako uspešno jih je podjetje akumuliralo skozi pretekle odločitve ter organizacijsko učenje. Neizkoriščeni viri pomenijo večje možnosti pri pridobivanju dodatnih finančnih sredstev, kar pozitivno vpliva na reševanje podjetja iz krize. Med proste vire ne sodijo zgolj finančni viri, temveč tudi poslovodni in človeški viri ter sposobnost prilagajanja spremenjenim razmeram v okolju, saj so od tega odvisne strateške možnosti podjetja.

Drugi dejavnik so vzroki za nastanek krize v podjetju. Operativne težave, kot so notranje neučinkovitosti, naraščanje stroškov, neproduktivno porabljanje virov, itd., je lažje odpraviti, saj je tukaj več manevrskega prostora za izboljšave, bolj vidni pa so tudi dejavniki, ki neposredno vplivajo na izboljšave. Nasprotno pa strateške težave kažejo na to, da je podjetje slabo pozicionirano na trgu, da je prišlo do tehnoloških sprememb, katerim ni uspešno sledilo in da je izgubilo svojo konkurenčno prednost, kar je pod velikim vplivom dejavnikov iz okolja. Spreminjanje usmeritve podjetja je veliko bolj tvegano, zato imajo lahko nepremišljene strateške poteze veliko hujše posledice kot slabe operativne odločitve.

3.2 Ocena podjetja v krizi

Premik skozi fazo ocenjevanja mora biti opravljen čim hitreje, saj lahko zaradi pomanjkanja denarnih sredstev in poglobljanja krize, odlašanje s korektivnimi ukrepi močno ogrozi možnosti pri reševanju podjetja. Za izdelavo ocene podjetja v krizi se lahko uporabijo znani prijemi celovitega ocenjevanja podjetja, a je ponavadi na voljo premalo časa, da bi bila izdelana ocena zelo podrobna.

Po Slatterju (1984, str. 142–145) naj bi analizo za diverzificirano podjetje v krizi sestavljale vsaj naslednje sestavine:

- a) Analiza izkazov poslovnega izida za zadnjih 3–5 let:
 - deleži kosmatega dobička in posameznih stroškovnih postavk glede na višino poslovnih prihodkov in ugotovitev trendov;
 - poslovni prihodki in kosmati dobiček morajo biti prikazani po realni vrednosti;
 - prelomna točka;
 - struktura stroškov in cen po strateških poslovnih področjih, s čimer se ugotovi občutljivost področja na spremembe prodajnih cen ali posameznih stroškovnih postavk v povezavi s poslovnim izidom.
- b) Analiza bilanc stanja za zadnjih 3–5 let:

- kazalci obračanja zalog, terjatev do kupcev, obveznosti do dobaviteljev in količniki likvidnosti;
- stopnja kapitalizacije in zadolženosti po letih;
- kazalci obračanja poslovnih sredstev po letih;
- donosnost kapitala po letih;
- izvenbilančne postavke oziroma sredstva, ki jih ima podjetje v najemu;
- primerjava kazalcev bonitete podjetja s kazalci konkurenčnih podjetij;
- spreminjanje denarnega toka po letih in ugotovitev razloga za krizo likvidnosti.

c) Analiza prodaje:

- glavne skupine proizvodov;
- gibanje prodaje po vrednosti in količini za najmanj zadnja tri leta;
- skupine proizvodov katerih prodaja narašča in katerih prodaja upada;
- sezonske komponente v prodaji;
- naročila, ki jih je podjetje pridobivalo;
- dobičkovnost in pokritje glavnih skupin proizvodov:
 - deleži kosmatega in čistega dobička v prodaji glavnih skupin proizvodov (uporabi se dve ali več različnih metod razporejanja posrednih stroškov);
 - pokritje pri glavnih skupinah proizvodov;
 - skupine proizvodov, ki največ prispevajo k pokritju in dobičku;
 - skupine proizvodov, ki ne ustvarjajo pokritja in skupine proizvodov, ki ustvarjajo manjše pokritje a nič dobička;
- analiza kupcev:
 - kupci po skupinah in razvrstitve glede na obseg nakupov;
 - največji kupci in kupci katerih nakupi naraščajo ter kupci katerih nakupi upadajo;
- analiza dobičkovnosti kupcev:
 - bruto prodaja po skupinah kupcev;
 - bruto dobiček v prodaji po skupinah kupcev;
 - stroški trženja po skupinah kupcev;
 - stroški obresti za financiranje terjatev do posameznih skupin kupcev;
 - realna dobičkonosnost najpomembnejših kupcev;
 - zadovoljstvo kupcev z našimi proizvodi oziroma storitvami;
 - reklamacije kupcev.

d) Analiza ključnih proizvodnih spremenljivk:

- raven izkoriščanja zmogljivosti;
- število zastojev v proizvodnji zaradi nenačrtovanega vzdrževanja;
- ozka grla v proizvodnji;
- raven izmeta v proizvodnji;
- raven produktivnosti dela v proizvodnji.

e) Analiza zaposlenih:

- število zaposlenih glede na centre odgovornosti;
- struktura zaposlenih glede na dolžino zaposlenosti v podjetju;
- kvalificiranost in kakovost ključnih kadrov.

Poslovodstvo mora pri ocenjevanju podjetja ugotoviti, kakšne so možnosti na kratek, srednji in dolgi rok. Trajno izboljšanje poslovanja je, kot pravita Slatter in Lovett (1999, str. 107), odvisno od naslednjih dejavnikov:

- vzroki krize,
- globina krize,
- odnos deležnikov,
- preteklo poslovanje in notranje okolje podjetja,
- zunanje okolje in značilnosti panoge,
- struktura stroškov podjetja.

Potrebno se je zavedati, da vse krizne situacije niso ozdravljive in da zgolj nekaterim podjetjem uspe dolgoročno povsem stabilizirati poslovanje. Platt (2004, str. 140) omenja tri ključne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost dolgoročne stabilizacije poslovanja podjetja:

- glavna dejavnost podjetja, ki mora generirati zadosten denarni tok in dobiček oziroma ga je sposobna generirati ob znižanju stroškov ali povečanju prodaje;
- ustrezni dolgoročni viri financiranja;
- poslovodna ekipa, ki je sposobna prevzeti operativni nadzor nad podjetjem.

3.2.1 Ocena operativnega položaja

Ocenjevanje podjetja v krizi se začne z oceno operativnega in finančnega položaja, saj je treba najprej ugotoviti, ali podjetje sploh lahko preživi obdobje, ki je potrebno za pripravo strategije zasuka. Strateška analiza je nepotrebna, če bo podjetje v bližnji prihodnosti bankrotiralo.

Slatter in Lovett (1999, str. 31) navajata naslednje najbolj pogoste operativne neučinkovitosti, ki neposredno ali posredno vplivajo na povečanje stroškov v podjetju:

- nizka produktivnost dela,
- slabo načrtovanje proizvodnje,
- neustrezno vzdrževanje,
- slabo zasnovane tovarne,
- slabo razporejanje časa prodajnikov,

- slabo razporejanje stroškov oglaševanja in promocij,
- pomankljiva distribucija in poprodajne storitve,
- proizvodjanje velikega števila majhnih naročil,
- administrativni postopki.

Po mnenju Hoferja (1980, str. 21–22) je v sklopu ocenjevanja operativnega in finančnega položaja podjetja potrebno izdelati štiri ocene:

a) Finančni položaj

Potrebno je ugotoviti, koliko časa lahko podjetje še nadaljuje s poslovanjem na obstoječ način in kakšna verjetnost obstaja, da brez ustreznih sprememb v strategiji v bližnji prihodnosti doživi dokončen neuspeh. Prav tako je potrebno ugotoviti, koliko denarnih sredstev lahko podjetje zbere na kratek rok in koliko denarnih sredstev je možno sprostiti z zmanjšanjem zalog ter ostrejšo politiko ravnanja z obratnimi sredstvi. Za analiziranje kratkoročnega finančnega položaja je primeren kratkoročni količnik likvidnosti ali hitri kazalec, še boljša pokazatelj pa sta projekcija denarnega toka, ki mora biti izdelana na čim bolj realni osnovi in točka preloma.

b) Položaj na trgu

Položaj podjetja na trgu se oceni s pomočjo dveh kalkulacij. Primerja se trenutni obseg prodaje na obstoječih tržnih segmentih z obsegom prodaje, ki predstavlja točko preloma in izračuna se maksimalna prodaja, ki jo podjetje lahko ustvari z vsemi ostalimi izdelki, ki jih je še možno proizvajati na kratek rok. Za podjetje v krizi je malo verjetno, da bo na trg uspešno lansiralo veliko število novih izdelkov in omenjeni kalkulaciji kažeta ali lahko podjetje z obstoječimi izdelki in morda nekaterimi izdelki, ki jih je proizvajalo v preteklosti, na obstoječih trgih generira prodajo, ki predstavlja točko preloma. V obratnem primeru je pogosto edina rešitev odprodaja sredstev ali likvidacija.

c) Tehnološki položaj

Pri ocenjevanju kratkoročnega tehnološkega položaja sta potrebni dve ločeni oceni. Najprej je potrebno ugotoviti ali je podjetje morda v fazi razvijanja kakšnega novega ali modificiranega izdelka, ki bi ga bilo mogoče lansirati na trg v roku enega leta, saj je v tem primeru potrebno upoštevati tudi prodajo in dobiček od tega izdelka. V obratnem primeru razvojni oddelek v času delanja zasuka ne sme biti deležen večje pozornosti. Druga ocena se nanaša na kakovost izdelkov. Če je kakovost izdelkov povprečna, potem ni priporočljivo vlagati naporov v izboljšanje kakovosti na kratek rok, kadar gre za izdelke višje kakovosti, pa je smiselno razmisliti o lansiranju manj kakovostne linije z uporabo cenejših komponent ali manjšega števila različnih komponent.

d) Proizvodne sposobnosti

Izdelati je potrebno čim bolj natančno oceno variabilnih stroškov in jih primerjati s stroški konkurence. V primeru, da so bistveno višji od stroškov konkurence, je ponavadi edina možna rešitev dolgoročna finančna podpora s strani zunanjega partnerja ali likvidacija. Prav tako je potrebno ugotoviti ali morda obstaja kakšna oprema, ki jo je treba nemudoma zamenjati, da bo podjetje lahko nadaljevalo s svojim poslovanjem na kratek rok. Ugotoviti je potrebno tudi, če je možno kakšno opremo v podjetju takoj prodati potencialnim kupcem, saj je lahko iztržena vrednost za opremo ob pravočasni prodaji veliko večja kot v primeru stečaja.

3.2.2 Ocena strateškega položaja

Namen strateškega ocenjevanja je v iskanju in zaznavanju razvojnih problemov podjetja. Hofer (1980, str. 22–24) se pri strateškem ocenjevanju osredotoča na ista področja kot v sklopu operativnega ocenjevanja, le da ocenjevanje poteka iz drugačne perspektive. Na primer, finančna funkcija ima na kratek rok velikokrat ključno vlogo pri diktiranju sprememb na drugih funkcijskih področjih, medtem ko se na dolgi rok, v kolikor postane podjetje zdravo v smislu svojih trgov, tehnologije in proizvodnih sposobnosti, finančno stanje ponavadi samodejno izboljša. Strateško ocenjevanje podjetja v krizi zajema sledeče ocene: izdelava izdelčno-tržne matrike, ocena tehnoloških in proizvodnih sposobnosti ter ocena finančnih zmogljivosti.

a) Izdelčno-tržna matrika

Zelo primerno orodje za ocenjevanje strateškega položaja je izdelava matrike, s pomočjo katere se oceni relativen konkurenčni položaj podjetja in stopnjo razvoja izdelka/ov oziroma trga/ov. Kadar je položaj podjetja na trgu zelo slab, je ponavadi edina opcija likvidacija podjetja ali osredotočenje na tržno nišo. Tudi kadar je konkurenčni položaj podjetja nekoliko boljši, pogosto bistveno povečanje tržnega deleža ni mogoče, razen če je podjetje razvilo kakšno posebno konkurenčno prednost ali pa je panoga v fazi razvoja ali fazi popuščanja, saj je takrat zaradi sprememb, ki se v panogi dogajajo, lažje doseči povečanje tržnega deleža. V obratnem primeru je običajno potrebna strategija segmentacije trga, razen v primeru, ko se tržni vodja sooča z operativnimi težavami pri poslovanju in mu je zaradi tega mogoče odvzeti del trga. V fazi upadanja rasti panoge se prodaja izdelkov zmanjšuje, zato je smiselno, da podjetje poskuša »požeti«, kolikor se še da, oziroma, da začne opuščati proizvodnjo izdelkov in/ali odprodajati sredstva.

b) Tehnološke in proizvodne sposobnosti

Pri ocenjevanju strateškega tehnološkega položaja je potrebno oceniti konkurenčni položaj podjetja pri razvijanju popolnoma novih proizvodov, pri večjih izboljšavah obstoječih proizvodov, pri modifikacijah obstoječih proizvodov in pri izboljšavah procesov. Dobljene ocene se primerja s stopnjo razvoja izdelka/ov oziroma trga/ov podjetja, saj so tehnološke spremembe v panogi močno povezane s stopnjo razvoja izdelkov in trgov. Večje izboljšave izdelkov so ponavadi značilne za stopnjo rasti, kasneje v zrelosti prevladujejo modifikacije obstoječih proizvodov in izboljšave procesov, razvoj popolnoma novih proizvodov pa se običajno pojavi šele v stopnji upadanja. V kolikor se tehnološka prizadevanja v podjetju ne ujemajo z razvojem izdelkov/trgov, podjetje po nepotrebnem zapravlja strateške vire in daje konkurenci možnost, da mu prevzame položaj na trgu. Analizirati je potrebno tudi proizvodne kapacitete in oceniti možnosti za njihovo povečanje. Oceniti se krivulja učenja in njen vpliv na zmanjšanje stroškov v podjetju. Če podjetje posluje v panogi, kjer so učinki krivulje učenja pomemben element zmanjševanja stroškov in ima podjetje višje stroške od konkurence, potem ni smiselno konkurirati na podlagi cen, ampak je boljša strategija segmentacije. Podjetje lahko tudi prenese proizvodnjo posameznih sestavnih delov na dobavitelje in tako izkoristi učinke njihove krivulje učenja.

c) Finančne zmogljivosti

Ocenjevanje dolgoročnega finančnega položaja v podjetju zajema ocenjevanje dolgoročnih investicijskih potreb, ki se jih analizira na podlagi pričakovanih stopenj rasti in planirane strukture sredstev. Izdelati je potrebno dolgoročno projekcijo denarnih tokov in ugotoviti ali je možno izvesti zasuk v poslovanju na dolgi rok. V kolikor se pokaže primankljaj finančnih sredstev je potrebno ponovno določiti maksimalno stopnjo rasti investicij ali pa preučiti alternativne strategije, ki jih lahko v podjetju izpeljejo z danimi finančnimi viri.

Za izdelavo strateške ocene podjetja pa sicer poznamo tri osnovne načine (Pučko, 2006, str. 129):

- SWOT analiza,
- portfeljska analiza,
- Porterjeva analiza na temelju verige vrednosti.

SWOT analiza je klasični način celovitega ocenjevanja podjetja, kjer gre za analiziranje prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti za podjetje. Pri izdelavi ocene prednosti in slabosti ocenjujemo posamezne podstrukture podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti. Na osnovi te ocene nato poskušamo z upoštevanjem napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti.

Portfeljska analiza je primerna za diverzificirana podjetja in za ocenjevanje optimalne kombinacije strateških poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja. Gre za ocenjevanje strateške uravnoteženosti posameznih dejavnosti podjetja v smislu alokacije virov. Najbolj znana je portfeljska analiza z matriko »rast – tržni delež«, kjer se na podlagi relativnega konkurenčnega položaja posamezne strateške poslovne enote in rasti trga, kjer posluje, ugotavlja v katere strateške poslovne enote je smiselno vlagati sredstva in katere enote je potrebno likvidirati.

Porterjeva analiza na temelju verige vrednosti se nanaša na ugotavljanje konkurenčne prednosti, ki je glavni dejavnik poslovne uspešnosti, rasti in razvoja podjetja. Z analizo verige vrednosti se podjetje razčleni na njegove strateško pomembne aktivnosti, da se ugotovi razloge za konkretno obnašanje stroškov znotraj podjetja in potencialne izvore za diferenciacijo izdelkov. Glavna izvora konkurenčne prednosti sta prednost v stroških in diferenciacija, zato sta višina stroškov in diferenciacija ponudbe glede na konkurente odvisna predvsem od uspešnosti opravljanja vsake od teh aktivnosti v podjetju.

3.3 Glavne strategije pri delanju zasuka

Robinsons in Pearce (1992, str. 290–291) opazata, da gre v procesu zasuka podjetja za dve različni skupini strategij. V prvi fazi je potrebno zmanjšati stroške in čimprej stabilizirati poslovanje, zato na tem mestu prevladujejo strategije, kot so prestrukturiranje, zmanjšanje števila zaposlenih, zmanjšanje stroškov, odprodaja poslovnih sredstev, izločanje izdelkov iz proizvodnje in izboljšanje operativne učinkovitosti. Gre za strategije, katerih cilj je izboljšanje denarnega toka, čeprav se lahko podobnih strategij podjetje poslužuje tudi v kasnejšem obdobju, ko že nekoliko izboljša svojo uspešnost poslovanja. Druga skupina strategij je namenjena izboljšanju dolgoročnega finančnega položaja, potem ko si je podjetje zagotovilo obstanek na kratek rok. Cilji tako postanejo rast tržnega deleža, izboljšave izdelkov in doseganje zadovoljivih donosov za lastnike kapitala, pri tem pa podjetje izbira med strategijami, kot so tržna penetracija, segmentacija trga, vstopanje na nove trge, razvijanje novih izdelkov, združitve in prevzemi. Podjetje se lahko na tem mestu osredotoči tudi za strategijo izboljšanja operativne učinkovitosti brez sprememb v proizvodno-tržnih strukturah in poskuša na ta način doseči čim boljšo stroškovno učinkovitost ter izkoriščenost sredstev.

Ključnega pomena za dolgoročno stabilizacijo poslovanja in zagotovitev sredstev za financiranje ponovne rasti so predvsem strategije iz prve skupine, torej zmanjševanje stroškov in odprodaja poslovnih sredstev. Kriza v podjetju zmanjšuje njegove vire, zato je potrebno čim hitreje zaustaviti poglobljanje krize in poskušati ohraniti čim večji del preostalih virov. Samo na tak način lahko podjetje doseže potrebno fleksibilnost, ki mu bo omogočila uresničevanje strateških preusmeritev in ne zgolj premagovanje poslovnih težav, ki so posledica obstoječih strategij.

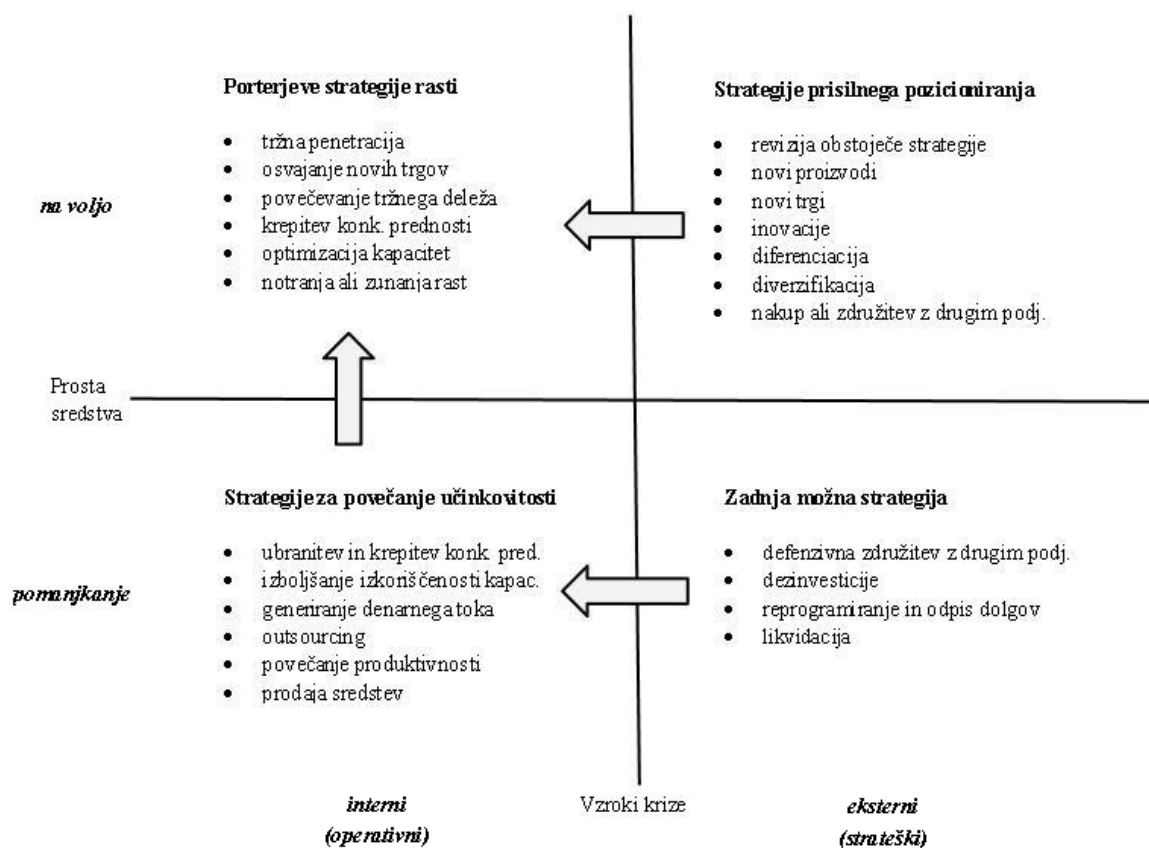
O'Neill (v Liou & Smith, 2007, str. 82) razlikuje med štirimi glavnimi skupinami strategij:

- vodenje: drastične kadrovske spremembe in povečanje motivacije zaposlenih,
- prestrukturiranje: spremembe v organizacijski strukturi, nove proizvodne metode, itd.,
- krčenje: zmanjšanje stroškov in odprodaja poslovnih sredstev,
- rast: izdelčno-tržno repozicioniranje in doseganje zadovoljive rasti poslovanja.

Nekatera podjetja uspejo kljub poslovnim težavam ohraniti svojo konkurenčno prednost, ali pa imajo na voljo zadostne finančne vire, s katerimi uspejo blažiti posledice operativnih neučinkovitosti. Takšnim podjetjem običajno ni potrebno delati zasuka v poslovanju, vseeno pa morajo sprejeti določene ukrepe in implementirati strategije za izboljšanje poslovne uspešnosti, saj v obratnem primeru obstaja nevarnost, da nastopi kriza (v kolikor še ni), ki lahko resno ogrozi nadaljno poslovanje podjetja.

Pretorius (2008, str. 22–25) razlikuje med štirimi situacijami, v katerih se lahko znajdejo podjetja, ki se soočajo s težavami pri poslovanju. Na podlagi dveh ključnih dejavnikov, tj. višine prostih denarnih sredstev in vzrokov za nastanek krize, izpelje matriko, s pomočjo katere opredeli štiri glavne skupine strategij za izboljšanje poslovne uspešnosti podjetja, ki ustrezajo posameznim situacijam. Omenjeno matriko prikazujem na Sliki 3.

Slika 3: Pretoriusova matrika strategij izboljšanja poslovne uspešnosti



Vir: M. Pretorius, *When Porter's generic strategies are not enough*, 2008, str. 24

Podjetjem, ki se nahajajo zgoraj levo, ni potrebno izpeljati zasuka v poslovanju. Ta podjetja imajo visok tržni delež in ubranljivo konkurenčno prednost. Po njihovih izdelkih obstaja zadostno povpraševanje, imajo dovolj prostih sredstev in se soočajo z minimalnimi težavami, ki pa jim ne onemogočajo normalnega poslovanja, zato se lahko osredotočijo na strategije rasti. Zaradi dobrega pozicioniranja na trgu in zadostnih virov lahko namenijo pozornost izboljšanju konkurenčne prednosti in povečanju tržnega deleža. Rast podjetja je lahko notranja ali zunanja, pri tem pa so podjetju na voljo poznane strategije rasti, kot so tržna penetracija, osvajanje novih trgov in povečevanje tržnega deleža, rast je lahko tudi zunanja preko združitve ali prevzemov podjetij. Zaradi ignoriranja notranjih neučinkovitosti pa obstaja nevarnost, da začnejo nevidno naraščati stroški.

Podjetja spodaj levo se soočajo s pomanjkanjem prostih sredstev in operativnimi težavami pri poslovanju. Kljub dobremu povpraševanju po njihovih izdelkih so marže premajhne, produktivnost je nizka, zaradi slabe odzivnosti na povpraševanja kupcev pa slabi tudi konkurenčna prednost podjetja. Pri poslovanju se pojavljajo neučinkovitosti, zaradi česar je izkoriščenost kapacitet slaba, naraščajo zaloge in plačila kupcev zaostajajo. Da bi lahko uspešno izpeljala zasuk, morajo ta podjetja izbrati strategije za povečanje učinkovitosti in se na ta način poskušati prebiti med podjetja zgoraj levo v matriki. Izboljšati je potrebno izkoriščenost sredstev, zmanjšati zaloge, pospešiti obračanje terjatev do kupcev, koristiti popuste na predčasna plačila dobaviteljem, prestrukturirati vire financiranja, izboljšati pretok izdelkov skozi podjetje, itd. Ta podjetja so sicer dobro pozicionirana na trgu vendar imajo zaradi operativnih slabosti težave z denarnim tokom.

Zgoraj desno se nahajajo podjetja, ki imajo sicer dovolj prostih sredstev, a so izgubila svojo konkurenčno prednost, zato se soočajo z upadanjem prodaje. Zaradi povečanega povpraševanja po konkurenčnih ali substitucijskih izdelkih izgubljajo tržni delež, zato jim naraščajo zaloge. Potrebno je repozicioniranje na trgu, pritiski po čim hitrejših spremembah pa so veliki, saj strateške težave resno ogrožajo poslovanje podjetja. Časa za poglobljene raziskave novih izdelkov in testiranje trgov običajno ni, zaradi česar so lahko investicije zgrešene. Ker so v podjetju na razpolago zadostna sredstva, poslovodstvo pogosto ni preveč zainteresirano za odkrivanje pravih vzrokov za težave in se odloča za investicije v promocijo in oglaševanje, kar pa nima željenega učinka. Težave hitro opazijo tudi ostali v podjetju in najboljši zaposleni lahko začnejo odhajati h konkurenci.

V kolikor v podjetju nič ne naredijo za odpravo težav ali pa izberejo napačne strategije, zaradi katerih porabljajo omejene vire, postane obstanek podjetja kmalu resno ogrožen. Podjetja, ki se nahajajo spodaj desno, imajo hude težave zaradi pomanjkanja prostih denarnih sredstev in izgube konkurenčne prednosti. Prodaja upada, zato postane osredotočenost na denarni tok in obdržanje podjetja pri življenju prioriteten pomena. Ponavadi so potrebne dezinvesticije in drastično zmanjševanje stroškov, zaradi česar se pogosto zmanjšajo tudi investicije v trženjske aktivnosti, kar pa lahko še dodatno oslabi že tako precej oslABLJENO konkurenčno prednost. Da bi podjetje lahko ostalo v poslu je

velikokrat potrebno doseči dogovor z bankami o reprogramiranju dolgov in z dobavitelji o odpisu dela dolgov.

3.4 Operativni zasuk

Glavni namen operativnega zasuka je izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja v okviru obstoječe strategije podjetja. Izpeljava operativnega zasuka ne zahteva sprememb v dolgoročni usmeritvi podjetja, kot je to značilno za strateški zasuk. Lin, Lee in Gibbs (2008, str. 541-543) pravijo, da gre v procesu operativnega prestrukturiranja za odločitve glede delovne sile, potrebnih znanj, proizvodnih kapacitet, lokacij, združitve posameznih funkcij in morebitnih premikov v proizvodnem programu podjetja.

Strategije pri delanju operativnega zasuka so po Hoferju (1980, str. 26–28):

- strategije generiranja prihodkov,
- strategije zmanjševanja stroškov,
- strategije odprodajanja poslovnih sredstev,
- kombinirane strategije.

Sicer so lahko zgoraj našteje strategije tudi del strateškega zasuka, vendar gre pri slednjem za spremembe v strategiji podjetja, medtem ko je pri operativnem zasuku poudarek na uresničevanju kratkoročnih ciljev. V praksi je meja med obema tipoma zasukov pogosto zamegljena, saj so na primer pri večjih odprodajah poslovnih sredstev velikokrat potrebne tudi spremembe v strategiji podjetja. Kljub temu je razlikovanje med obema tipoma zasukov pomembno, saj so za posamezen tip značilne različne prioritete in medsebojno izključujoči kratkoročni ter dolgoročni cilji.

Po mnenju Hoferja (1980, str. 26) je odločitev o najbolj primerni strategiji operativnega zasuka odvisna od analize točke preloma. Točka preloma je tisti obseg dejavnosti, pri katerem se stroški izenačijo s prihodki oziroma kjer je dobiček točno enak 0 (Čadež & Hočevar, 2008, str. 58). Pri manjšem obsegu dejavnosti od točke preloma lahko pričakujemo izgubo, pri večjem obsegu dejavnosti pa lahko pričakujemo dobiček.

Točko preloma izračunamo tako, da ugotovimo obseg dejavnosti, pri katerem se izenačijo stroški s prihodki (Čadež & Hočevar, 2008, str. 58):

$$\text{prihodki (TR)} = \text{celotni stroški (TC)} \quad (3)$$

$$P * Q = VC/q * Q + FC$$

$$Q = FC / (P - VC/q),$$

pri čemer je:

P – prodajna cena izdelka,

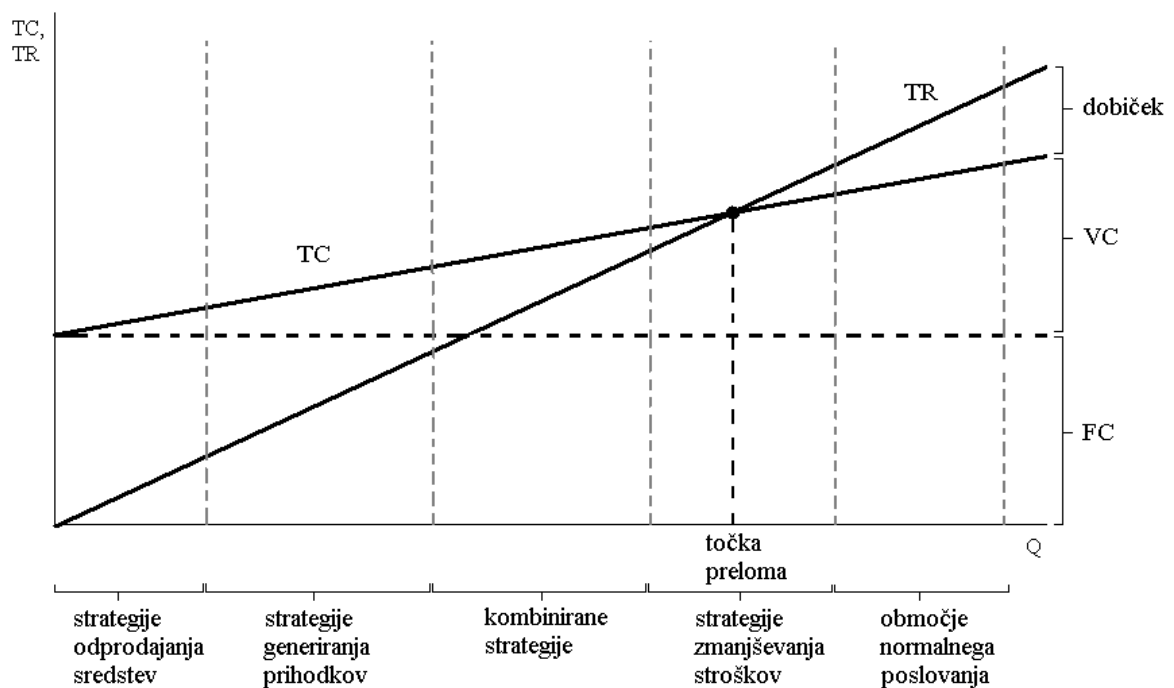
Q – količinska enota izdelka,

VC/q – variabilni strošek na enoto izdelka,

FC – fiksni stroški.

Izbira ustrezne strategije je torej odvisna od primerjave obsega dejavnosti, ki ga podjetje trenutno dosega, z obsegom dejavnosti, ki predstavlja točko preloma, kar je prikazano na Sliki 4.

Slika 4: Izbira strategije operativnega zasuka na podlagi točke preloma



Vir: C. W. Hofer, *Turnaround strategies*, 1980, str. 26

a) Strategije generiranja prihodkov

S strategijami generiranja prihodkov v okviru operativnega zasuka naj bi podjetje z znižanjem cen, povečanjem vlaganj v oglaševanje in promocijo ter povečanjem prodajnih naporov dvignilo obstoječo raven prodaje. Povečanje prodaje temelji na obstoječem proizvodnem programu, čeprav je možno, da v podjetju uvedejo v proizvodnjo tudi nekatere stare izdelke, ki jih je možno hitro lansirati na trg ali celo nekaj novih izdelkov in tako povečajo izkoriščenost kapacitet na kratek rok. Cilj je takojšnje povečanje prodaje zato vpliv omenjenih strategij na ostala področja v podjetju ne igra bistvene vloge. Nasprotno pa v primeru strateškega zasuka podjetje izvaja investicije v raziskave in razvoj,

razvija nove linije izdelkov, povečuje obseg delovne sile in izvaja spremembe v distribucijskih kanalih ter osnovnih značilnostih proizvodnje.

b) Strategije zmanjševanja stroškov

Strategije zmanjševanja stroškov so primerne, kadar podjetje dosega obseg dejavnosti, ki je relativno blizu točke preloma, tj. 60–80% prodaje, ki predstavlja poslovanje z dobičkom. Omenjene strategije so primerne za tista podjetja, ki imajo visoke stroške dela, visoke fiksne stroške ali nezadostne vire financiranja. Na kratek rok je z omenjenimi strategijami možno doseči zmerno zmanjšanje stroškov, rezultati pa so običajno vidni hitreje kot v primeru strategij povečevanja prodaje ali odprodajanja poslovnih sredstev.

c) Strategije odprodajanja poslovnih sredstev

Kadar podjetje dosega manj kot tretjino obsega dejavnosti, ki predstavlja točko preloma, je odprodaja poslovnih sredstev običajno edina možnost, še posebej, kadar podjetju grozi stečaj. Odločitev o prodaji posameznih sredstev je odvisna od trenutne in prihodnje poslovne strategije podjetja ter od možnosti njihove prodaje. Kadar podjetje dosega 30–60% točke preloma, so najprimernejše strategije odprodajanja sredstev ali strategije generiranja prihodkov, saj ponavadi zgolj z zniževanjem stroškov ni možno doseči nove točke preloma, za kombinirane strategije pa nimajo na razpolago zadostnih virov in časa. Izbira ustrezne strategije je v tem primeru odvisna od dolgoročnega potenciala in finančne situacije v podjetju. V kolikor obstaja prodajni potencial, da podjetje v naslednjem letu ali dveh izkoristi obstoječo kapaciteto in ima tudi zadostne finančne vire, so najbolj primerne strategije generiranja prodaje. Če so finance kritične medtem ko obstaja potencial za polno izkoriščanje kapacitet, je primerno povečevati prodajo in hkrati odprodati nekatera sredstva, kar bo izboljšalo denarni tok za naslednje tri do šest mesecev. Kadar trenutne kapacitete podjetja močno presegajo dolgoročni potencial, pa je potrebna odprodaja poslovnih sredstev, ki mora biti v skladu z dolgoročnimi možnostmi podjetja.

d) Kombinirane strategije

Kadar podjetje dosega 50–80% obsega prodaje, ki predstavlja točko preloma, so ponavadi najprimernejše kombinirane strategije, čeprav so lahko v primeru, da ima podjetje nizke fiksne stroške ali nizke stroške dela, strategije generiranja prihodkov še bolj učinkovite. Kombinirane strategije pomenijo sočasno izvajanje različnih strategij, kot je povečevanje prodaje, zmanjševanje stroškov in odprodaja poslovnih sredstev. Zaradi tega so kompleksnejše od ožje usmerjenih strategij, a lahko producirajo večji denarni tok, zato je potrebno pred odločitvijo dobro analizirati prednosti in slabosti takšnih strategij. V kolikor kombinirane strategije ne dajejo bistvenih prednosti, je zaradi obsega in nujnosti nalog, ki jih je potrebno opraviti v procesu zasuka, bolj primerno izbrati ožje usmerjene strategije, ker je tako manjša verjetnost, da bodo zaposleni porabljali čas za napačne in nepomembne

aktivnosti. Kombinirane strategije so primerne le, če potencialni pozitivni učinki absolutno odtehtajo težave pri vodenju in kompleksnosti, ki so značilne za tovrstne strategije.

Ne glede na izbrane strategije operativnega zasuka pa morajo v podjetju zaradi omejenih finančnih virov in pomanjkanja časa ponavadi izvesti nekatere tipične ukrepe za kratkoročno povečanje denarnega toka. Tako je skoraj vedno potrebno vzpostaviti agresivnejšo politiko ravnanja s terjatvami do kupcev, zmanjšati zaloge, povečati cene, kjer je to mogoče, se osredotočiti na prodajo izdelkov z višjimi maržami, poskušati doseči dogovor z dobavitelji glede daljših plačilnih rokov, zmanjšati kalo in izmet ter odprodati nepotrebna poslovna sredstva. Nekatere od teh aktivnosti bodo že same po sebi del izbranih strategij, za ostale pa je pomembno, da so pozitivni učinki na povečanje denarnega toka večji od morebitnih izgub, ker v podjetju porabljajo čas za izvajanje teh aktivnosti namesto za uresničevanje izbranih strategij zasuka.

3.5 Strateški zasuk

Podjetja pogosto zaidejo v krizne razmere, ker opravljajo dejavnosti, kjer nimajo nobene konkurenčne prednosti. Njihov strateški položaj slabi, zaradi česar jim upada prodaja in izgubljajo tržni delež. V osnovi obstajata dva glavna načina za doseganje konkurenčne prednosti, tj. doseganje nižjih cen in diferenciacija ponudbe (Čater & Pučko, 2006, str. 144). Podjetje lahko ustvari večjo vrednost za kupce tako, da podobne izdelke kot konkurenca ponudi po nižjih cenah ali pa z diferenciacijo svojih izdelkov ponudi kupcem nekaj, česar konkurenca ne more ponuditi. Ena glavnih nalog pri izvajanju strateškega zasuka je zato ponovna opredelitev dejavnosti, kjer bo podjetje sposobno kupcem ponuditi večjo vrednost od tekmecev.

Najpogostejše strategije pri uresničevanju strateških sprememb so (Slatter & Lovett, 1999, str. 84–86):

- osredotočanje nazaj na glavno dejavnost,
- dezinvesticije,
- razvoj tehnološke podstrukture podjetja,
- rast s priključitvami,
- spremembe v izdelčno-tržnih strukturah,
- outsourcing.

a) Osredotočanje nazaj na glavno dejavnost

Za strategijo osredotočanja nazaj na glavno dejavnost so značilne bistvene spremembe v prihodnji usmeritvi in radikalno prestrukturiranje podjetja. Večja diverzificirana podjetja

so pogosto sestavljena iz številnih nepovezanih poslovnih področij, ki dosegajo različno uspešnost. Zaradi omejenih finančnih in človeških virov je zato ključnega pomena, da so le ti usmerjeni na najbolj kritična področja. Običajno ta strategija vključuje zmanjšanje obsega aktivnosti in osredotočenje na glavno ali nekaj glavnih dejavnosti ter izločitev ostalih dejavnosti, ki niso bistvenega pomena za podjetje. Pri tem ima podjetje na voljo več možnosti. Lahko zmanjša število različnih dejavnosti in se osredotoči na poslovanje zgolj v eni ali nekaj glavnih dejavnostih. Vertikalno integrirana podjetja, ki sama opravljajo večino aktivnosti v procesu nastajanja izdelka, lahko odprodajo posamezna integrirana podjetja in se osredotočijo na opravljanje zgolj ene ali nekaj faz v procesu. Možno je tudi geografsko osredotočenje, pri čemer se podjetje osredotoči na primer zgolj na domači trg. Podjetje je primerno za izpeljavo zasuka, kadar ga ogrožajo obrobni programi in se lahko osredotoči nazaj na profitabilne programe, medtem ko ogrožen temeljni program, ponavadi vodi do stečaja.

b) Dezinvesticije

Osredotočanje nazaj na glavno dejavnost podjetja pogosto spremljajo strategije dezinvestiranja, pri čemer gre za izločanje določenih proizvodnih linij, kupcev ali celotnih poslovnih področij iz podjetja. Podjetja v krizi se običajno soočajo s pomanjkanjem finančnih sredstev in niso sposobna odplačevati dolgove, zato je odprodaja določenih proizvodnih linij, obratov ali poslovnih enot velikokrat nujno potrebna strategija za zagotovitev preživetja podjetja. Na ta način se sprostijo dodatna denarna sredstva in podjetje lahko zmanjša zadolženost. Zmanjša se tudi kompleksnost organizacije, zato postane vodenje podjetja bolj učinkovito. Pri strategijah dezinvestiranja gre za odprodajo pomembnejših delov podjetja in ne zgolj za odprodajo kratkoročnih sredstev ali nepotrebnih strojev in opreme, kot je to značilno za ukrepe kriznega vodenja.

c) Razvoj tehnološke podstrukture podjetja

S tehnologijo v podjetju razumemo znanje in procese pretvarjanja vhodnih elementov v izdelke ali storitve. Tehnološki razvoj sestoji iz načrtovanja, testiranja, razvoja, spreminjanja, sprejemanja in zavračanja novih tehnoloških rešitev. Razvijanje tehnološke podstrukture podjetja se nanaša na planiranje rasti proizvodnih zmogljivosti, lokacij za nove obrate in število obratov, velikost obratov in starost delovnih priprav v njih, stopnje avtomatizacije, deleža računalniško vodene proizvodnje, razpoložljivosti surovin in materialov, kakovosti in razpoložljivost delovne sile, kakovosti logističnih sistemov, ravni produktivnosti, stopnje izkoriščanja zmogljivosti in deleža izmeta. Podjetja, ki so visoko tehnološko usposobljena, lažje izvajajo učinkovite inovacije v izdelke in procese, saj dobro poznajo, kako spremembe v lastnostih izdelka vplivajo na tehnološke procese in obratno. Podjetja, ki razpolagajo z ekspertnim tehnološkim znanjem si lažje ustvarijo konkurenčno prednost, večji delež na trgu, nižje cene in večji dobiček. Eno od takšnih podjetij je na

primer Gorenje, ki je v procesu zasuka zgradilo novo tovarno za proizvodnjo hladilno-zmrzovalnih aparatov in s to modernizacijo povečalo svojo konkurenčnost.

d) Rast s priključitvami

Ta strategija je značilna predvsem za stagnirajoča podjetja, ki niso v finančni krizi, vendar se soočajo s slabo uspešnostjo poslovanja. S priključitvami drugih podjetij lahko hitreje dosežejo zasuk v poslovanju kot preko notranje rasti. Pri priključitvah ima podjetje na voljo več možnosti. Lahko se odloči za prevzem podjetja v isti ali podobni panogi, pri čemer poskuša z dostopom do nove tehnologije, distribucijskih kanalov ali ekonomije obsega izboljšati svojo konkurenčno prednost. Druga možnost je priključitev podjetja iz nepovezane panoge, ko poskuša priključitelj z dodajanjem novih izdelkov in trgov diverzificirati svojo ponudbo. Veliko podjetij, ki se sooča s slabo uspešnostjo poslovanja, posluje v visokokonkurenčnih panogah ali v panogah, kjer rast upada in ni mogoče dosegati večjih dobičkov, zato si poskušajo s priključitvami podjetij iz donosnejših panog zagotoviti priložnosti za nadaljno rast. S priključitvami pa so povezana tudi določena tveganja, kot je plačilo previsoke cene za priključeno podjetje, slabo poprevzemno vodenje, finančni ali tržni položaj priključenega podjetja je lahko slabši od pričakovanega, itd. Še posebej tvegana je lahko priključitev slabega podjetja za priključitelja, ki se tudi sam sooča s poslovnimi težavami in prekomerno zadolženostjo. Seveda pa ta strategija zahteva, da podjetje ima ali si lahko zagotovi potreben kapital za nakup drugega podjetja.

e) Spremembe v izdelčno-tržnih strukturah

Spremembe v izdelčno-tržnih strukturah prav tako predstavljajo bistvene spremembe na področju strateške usmeritve podjetja, čeprav so le te manj radikalne kot v primeru strategije osredotočanja nazaj na glavno dejavnost. Tukaj gre za spremembe na ravni poslovnih enot in odločitve o tem, katere izdelke bo podjetje prodajalo na katere tržne segmente. Spremembe v izdelčno-tržnih strukturah vsebujejo odločitve o opustitvi ali dodajanju proizvodnih linij, opustitvi ali pridobivanju kupcev, osredotočenju tržnih naporov na določeno skupino izdelkov ali kupcev, umiku ali vstopu na nove tržne segmente, itd. Podjetje, ki posluje v panogi, kjer zaradi narave izdelkov vodstvo v stroških predstavlja edino možno strategijo konkuriranja, ponavadi nima veliko možnosti za izpeljavo zasuka. Več možnosti imajo tista podjetja, ki poslujejo na trgih, kjer konkuriranje temelji na podlagi diferenciacije izdelkov, čeprav je v primeru, da so potrebne večje investicije v razvoj novih izdelkov in oglaševanje, takšna strategija običajno na voljo šele potem, ko podjetje izboljša svoj denarni tok. Kadar analiza pokaže, da z osredotočenjem poslovanja in zmanjševanjem stroškov ob trenutni višini prodaje podjetje ne more postati bolj dobičkonosno, je zasuk možno izpeljati samo s povečanjem prodaje. Učinkovita je lahko tudi strategija osredotočenja na manjše tržne segmente, ki niso dovolj zanimivi za najuspešnejša podjetja ali pa ta zaradi prevelike diverzificiranosti niso sposobna dovolj učinkovito zadovoljiti potrebe kupcev na teh segmentih.

f) Outsourcing

Outsourcing pomeni izločanje posameznih poslovnih procesov izven podjetja, s čimer je možno relativno hitro izboljšati uspešnost poslovanja podjetja. Namesto, da v podjetju opravljajo vse aktivnosti sami, kot je na primer oblikovanje, nabavljanje, proizvodnja, logistika, prodaja in trženje, se lahko osredotočijo zgolj na eno ali dve ključni aktivnosti, kjer ustvarijo največ dodane vrednosti, opravljanje ostalih aktivnosti pa prepustijo zunanjim izvajalcem. Z izločanjem posameznih aktivnosti lahko podjetje zmanjša stroške in izboljša kakovost ter čas, ki je potreben za proizvodnjo izdelkov. Čeprav gre tradicionalno pri outsourcingu za opuščanje pomožnih aktivnosti, lahko podjetje izloči tudi katerega izmed glavnih procesov. Pred takšno odločitvijo je potrebno podrobno analizirati stroške posameznih aktivnosti v procesu nastajanja izdelka in ugotoviti pri katerih aktivnostih podjetje ne dodaja vrednosti. Eden od ekstremnih primerov radikalnega prestrukturiranja je, ko se podjetje od proizvajalca in dobavitelja preusmeri zgolj na prodajo in trženje izdelka, vse ostale aktivnosti pa prepusti zunanjim partnerjem.

Hofer (1980, str. 28) razvršča strateške zasuke glede na to ali gre za spremembe v okviru obstoječih poslovnih področij ali za strategije vstopanja na nova poslovna področja. Strateške zasuke v okviru obstoječih poslovnih področij dalje razvršča glede na ključna funkcijska področja, pri čemer loči med strateškimi zasuki na področju trženja, proizvodnje in/ali tehnologije, in glede na stopnjo spremembe konkurenčne prednosti podjetja na trgu, kjer razlikuje med naslednjimi tremi tipi strategij:

- **Strategije, katerih cilj ni povečanje tržnega deleža.**
Podjetje vzdržuje ali celo zmanjša tržni delež tako, da se osredotoči na enega ali več izdelčno-tržnih segmentov, kjer ima ubranljivo konkurenčno prednost.
- **Strategije, katerih cilj je enostopenjsko povečanje tržnega deleža.**
Podjetje poskuša izboljšati svoj konkurenčni položaj na trgu s premikom za eno stopnjo višje v primerjavi s konkurenti, na primer od zapolnjevalca tržne vrzeli do sledilca ali od sledilca do izzivalca ali pa od izzivalca do tržnega vodje.
- **Strategije, katerih cilj je dvostopenjsko povečanje tržnega deleža.**
V tem primeru poskuša podjetje izboljšati svoj konkurenčni položaj na trgu za dve stopnji višje v primerjavi s konkurenti, na primer od zapolnjevalca tržne vrzeli do izzivalca ali pa od sledilca do tržnega vodje.

Dvostopenjsko povečanje tržnega deleža ali celo enostopenjsko povečanje z namenom prevzema vodstva na trgu ponavadi ni mogoče, razen v primeru, ko so podjetju na voljo kakšni posebni strateški viri, katerih do sedaj še ni izkoristilo. Za uresničitev takšnih strategij so potrebni precejšnji finančni viri, ki jih podjetjem v krizi običajno primankuje. Eden od takšnih virov je lahko finančno močno matično podjetje, ki je pripravljeno investirati v izpeljavo zasuka v hčerinskem podjetju. Drugače pa so takšni premiki možni predvsem ob večjih spremembah v razvoju trgov oziroma izdelkov, ali kadar začne

obstoječi tržni vodja izgubljeni svoj položaj na trgu, ali pa ko gre za podjetje, ki je imelo do nedavnega vodilen položaj na trgu in ga poskuša pridobiti nazaj.

Kot ugotavlja Hofer (1980, str. 29), gre pri delanju strateškega zasuka najpogosteje za odločitev med strategijo segmentacije trga oziroma strategijo osredotočenja na tržne niše in strategijo enostopenjskega povečanja tržnega deleža. Strategija segmentacije oziroma strategija osredotočenja na tržne niše je ponavadi z vidika kazalcev uspešnosti bolj donosna, razen kadar so v podjetju na voljo kakšni posebni viri ali pa je panoga v kateri posluje podjetje še vedno v razvoju. Po drugi strani pa omenjeni strategiji ne ponujata veliko možnosti, da bi podjetje sčasoma prevzelo vodilni položaj na trgu. Strategija segmentacije in strategija osredotočenja na tržne niše običajno prinašata manj prihodkov od prodaje in neto dobička kot uspešno izpeljana strategija enostopenjskega povečanja tržnega deleža, razen če je podjetje osredotočeno na segment oziroma nišo, ki zelo hitro raste.

3.6 Finančno prestrukturiranje

Podjetja, ki se soočajo s kriznimi razmerami, imajo ponavadi težave z denarnim tokom, ki ne zadošča za sprotno poravnavanje obresti, ko zapadejo v plačilo ali pa ne omogoča nadaljnega investiranja. Takšna podjetja so prezadolžena, za njihovo strukturo dolga pa so pogosto značilne prekomerne kratkoročne obveznosti in nezadostno dolgoročno financiranje. Tukaj torej ne gre zgolj za kratkoročne likvidnostne težave, ampak za dolgoročno plačilno nesposobnost. Dolgoročna plačilna nesposobnost oziroma nesolventnost pomeni, da ima podjetje nižjo vrednost sredstev (aktive) od vrednosti dolga (Mramor, 2002, str. 129). Finančno prestrukturiranje je zato nujna strategija večine prezadolženih podjetij.

Finančno prestrukturiranje Djinovič (2010, str. 57) opredeli kot celoto ukrepov, ki se izvedejo z namenom, da bi določen gospodarski subjekt postal kratkoročno in dolgoročno plačilno sposoben. Ponavadi vključuje spremembe v obstoječi kapitalski strukturi, saj le ta bistveno vpliva na plačilno sposobnost podjetja. Odločitev glede ustrezne kapitalске strukture je ena najpomembnejših finančnih odločitev za podjetje. Določen delež dolga v strukturi virov povečuje vrednost podjetja, vendar kot pravi Mramor (2002, str. 86), višji delež dolga od normalnega lahko pripelje podjetje v višji razred tveganja tako pri dolžniških kot pri lastniških vrednostih papirjih, kar pomeni, da bodo finančni investitorji zahtevali višjo donosnost lastniških in tudi dolžniških vrednostnih papirjev. To pomeni višje stroške kapitala in nižjo tržno vrednost podjetja.

Ocenjevanje optimalne kapitalске strukture poteka na naslednji način (Brigham & Ehrhardt, 2005, str. 564):

- ocena obresti, ki jih bo podjetje moralo plačati iz naslova dolga,
- ocena stroškov kapitala,
- ocena tehtanega povprečja stroškov kapitala,
- ocena prostih denarnih tokov in njihove sedanje vrednosti, kar predstavlja vrednost podjetja,
- odbitek vrednosti dolga, da dobimo vrednost za lastnike, ki jo želimo maksimizirati.

Pri finančnem prestrukturiranju gre pogosto za dogovore med bankami in podjetjem glede konverzije plačila obresti ter glavnice v drug ustrezen finančni instrument. Dostikrat je potrebno tudi novo zadolževanje, pri čemer mora dolжник upnike prepričati, da je dodatno zadolževanje res najboljša rešitev za povrnitev obstoječih upnikovih terjatev. Dodaten kapital lahko zagotovijo tudi obstoječi lastniki ali zunanji investitorji, ki pa morajo verjeti v izpeljavo zasuka in možnosti za doseganje zadovoljivih donosov podjetja v prihodnosti.

Cilj finančnega prestrukturiranja je zagotoviti ustrezno kapitalsko strukturo, ki bo podjetju omogočala poravnavanje tekočih obveznosti iz naslova dolga in kapitala ter zagotoviti financiranje v obliki obstoječih in novih virov za implementacijo zasuka ter uresničitev strateških sprememb. Proces finančnega prestrukturiranja podjetja v krizi je ponavadi sestavljen iz dveh delov, saj je potrebno najprej s pomočjo kratkoročnega refinanciranja zagotoviti stabilnost poslovanja, čemur nato lahko sledi dolgoročna finančna reorganizacija kapitalske strukture podjetja (Slatter & Lovett, 1999, str. 308–309).

3.6.1 Kratkoročno refinanciranje

S pomočjo kratkoročnega refinanciranja si podjetje izboljša pogoje financiranja pri obstoječih kreditodajalcih in zagotovi zadostne finančne vire za normalno poslovanje v času, ki je potreben za izdelavo plana zasuka in predloga o dolgoročnem finančnem prestrukturiranju. Poslovodstvo mora najprej ugotoviti, kakšno je dejansko finančno stanje v podjetju. To pomeni opredelitev vseh kratkoročnih kreditnih obveznosti in obveznosti do dobaviteljev ter možnosti njihovega servisiranja, izdelava se kratkoročna napoved denarnih tokov, ki pokaže višino potrebnega dodatnega financiranja, predvidi se tudi vse možne oblike financiranja tekočega poslovanja podjetja na kratek rok (prihodki od prodaje, prihodki financiranja, izredni prihodki, izterjava neplačanih terjatev, novi avansi kupcev, državne pomoči, novo zadolževanje, itd.). V tem času naj bi prišlo tudi do dogovora med podjetjem in bankami glede bodočih pogojev za servisiranje starih kreditov, kar bistveno vpliva na to ali je v podjetju sploh možno izpeljati zasuk ali pa je bolj smiselno sprožiti stečaj.

Z bankami je obenem potrebno doseči dogovor o moratoriju oziroma začasnem mirovanju pogodbenih obveznosti. Če nastanejo likvidnostne težave in podjetje ni sposobno servisirati kreditov, ki jih ima najete, lahko upniki zahtevajo stečaj. Vendar če lastniki

menijo, da to ni potrebno in da potrebujejo določen čas za preučitev razmer v podjetju, lahko podjetje sklene z bankami moratorij, s čimer podjetju v dogovorjenem obdobju ni potrebno vračati glavnice. Del takega dogovora je lahko tudi moratorij na plačevanje obresti. V času moratorija kreditodajalci tako ne dobijo plačil ustreznih delov glavnice in v nekaterih primerih tudi plačil obresti, pač pa eno in drugo vključijo v nov kredit z novimi pogoji. To obdobje tako prekine plačevanje kreditov po obstoječih pogojih in daje možnosti za ureditev novih kreditnih razmerij v bodoče (Tajnikar, 2000, str. 248).

Podobne dogovore o začasnem mirovanju obveznosti je včasih možno doseči z dobavitelji, pri čemer mora biti dobaviteljem v interesu, da podjetje nadaljuje s svojim poslovanjem. Je pa tak dogovor, zlasti kadar je število dobaviteljev veliko, tehnično težje izpeljati, saj se mora podjetje z vsakim dobaviteljem posebej dogovoriti o načinu sodelovanja. Dogovor z dobavitelji naj bi vseboval sporazum, da podjetju za dogovorjeno obdobje ni potrebno plačevati starih terjatev dobaviteljev, lahko pa vključuje še sporazum, da podjetje tudi v tem obdobju dobiva blago od dobaviteljev in da ga redno plačuje iz tekočega prihodka, ne glede na to, da stare obveznosti še niso poravnane.

3.6.2 Dolgoročno finančno prestrukturiranje

Dolgoročno finančno prestrukturiranje naj bi podjetju zagotovilo bilančno solventnost in omogočilo implementacijo plana zasuka ob sprotne poravnavanju obveznosti iz naslova starega in novega dolga. Finančno prestrukturiranje naj bi bilo sprejemljivo za vse deležnike, čeprav se med lastniki podjetja in lastniki dolžniškega kapitala pogosto pojavljajo nesoglasja. Banke morajo pogosto odpisati del vrednosti svojih terjatev in so ponavadi pripravljene sodelovati pri sanaciji prezadolženosti podjetja s konverzijo svojih terjatev v lastniške deleže, s čimer pa se oslabijo naložbe obstoječih lastnikov, saj se pri povečanju lastniškega kapitala zmanjša njihov delež v celotnem kapitalu podjetja. Kot navaja Plavšakova (1992, str. 645), gre pri konverziji dolga v korporacijski delež za spremembo upnikove pravice zahtevati izpolnitev praviloma denarne obveznosti (dolga) v korporacijske pravice, ki se pri družbi z omejeno odgovornostjo lahko izražajo v obliki deležev, pri delniški družbi pa v obliki delnic. Lastniki želijo, da se konverzija v lastniške deleže izvrši z določenim odbitkom vrednosti, banke pa pogosto niso pripravljene odpisati dovolj velik delež svojih terjatev, zaradi česar lahko prihaja do napetosti med obema skupinama deležnikov.

Bankam je običajno v interesu, da ohranijo prioriteto, ki jo ima odplačevanje dolga, zato želijo čim manjši delež svojih terjatev konvertirati v lastniški kapital. V nekaterih primerih si banke pri konverziji svojih terjatev kljub nizkemu odstotku lastniškega deleža poskušajo zagotoviti glasovalne pravice z večinsko kontrolo. Ena od možnosti je tudi konverzija v delniške nakupne opcije. Opcije so pogodbe, ki svojemu lastniku dajejo pravico, da kupi (ali proda) delnico po vnaprej določeni ceni v predhodno dogovorjenem obdobju (Brigham

& Ehrhardt, 2005, str. 285). To je lahko močan signal za trg, da banke zaupajo v prihodnost podjetja, kar lahko pozitivno vpliva na pogajanja z ostalimi deležniki. Banke velikokrat zahtevajo tudi odprodajo poslovnih sredstev ali celih poslovnih enot, da se zmanjša zadolženost podjetja.

4 RAZLIKE V KLJUČNIH DEJAVNIKIH MED USPEŠNO IN NEUSPEŠNO IZPELJANIMI ZASUKI PODJETIJ

V tem poglavju bom najprej opredelil, kaj razumemo z uspešno izpeljanim zasukom podjetja, potem pa bom v že izvedenih empiričnih raziskavah zasukov podjetij iskal, katere dejavnike so posamezne raziskave ugotovile kot ključne za uspešnost zasuka. Takšne dejavnike bom sistematiziral najprej v skupino situacijskih dejavnikov, ki predstavljajo dejavnike iz zunanjega okolja podjetja, zatem pa v tri skupine, ki izhajajo iz raziskovanja strategij, katere podjetja največkrat uresničujejo v procesu delanja zasuka in ki smo jih spoznali v predhodnem poglavju. Gre za skupino dejavnikov, povezanih z organizacijskimi spremembami, za skupino dejavnikov, povezanih z operativnimi spremembami in skupino dejavnikov, povezanih s strateškimi spremembami v podjetju, ki želi narediti zasuk. Na koncu vsakega podpoglavja bom v obliki tabele predstavil sintezo glavnih ugotovitev, pri čemer bom ključne dejavnike uspešnosti zasuka razdelil na dejavnike, ki jim raziskave dajejo enotno podporo, in na dejavnike, ki glede na izvedene raziskave nimajo enotne podpore.

4.1 Definicija uspešno izpeljanega zasuka

Preden se spustim v obravnavo razlik med uspešno in neuspešno izpeljanimi zasuki, je potrebno opredeliti, kaj pomeni uspešno izpeljan zasuk podjetja. Z delanjem zasuka naj bi podjetje doseglo trajno izboljšanje poslovanja, kar pomeni, kot pravita Slatter in Lovett (1999, str. 3), da je podjetje popolnoma okrevalo, ustvarja zadovoljive donose in ni bojazni, da bi v bližnji prihodnosti ponovno zašlo v krizo. To pa je mogoče doseči s pravo strategijo, podprto z ustrežno organizacijsko strukturo in kontrolnimi mehanizmi. Bistvo dobre strategije je v ubranljivi konkurenčni prednosti, saj se v obratnem primeru podjetje sicer lahko izvije iz krize, a bo dosegalo slabše donose, obenem pa bo precej dovzetno za ponovni nastanek krize.

Francis in Desai (2005, str. 1204) vidita krizo v podjetju kot erozijo produkcijskih virov, zato je za uspešno izpeljavo zasuka potrebno najprej zaustaviti nadaljno erozijo virov, začeti učinkovito uporabljati obstoječe vire in zamenjati oziroma pridobiti nove vire. Pretorius (2008, str. 20–21) pravi, da gre za uspešen zasuk podjetja takrat, ko se je podjetje rešilo iz situacije, ki je ogrožala njegov obstanek in s pomočjo repozicioniranja na trgu,

strategij, organizacijske strukture, izboljšane kontrole in distribucije ponovno začelo dosegati zadovoljivo uspešnost poslovanja za lastnike. Po mnenju Lioua in Smitha (2007, str. 86) lahko govorimo o uspešno izpeljanem zasuku takrat, ko začne podjetje dosegati določene vrednosti finančnih kazalcev, ki kažejo na takšno raven uspešnosti poslovanja kot pred nastankom krize.

V zvezi s finančnimi kazalci pa Barker in Duhaime (1997, str. 17) menita, da le ti niso vedno najboljši pokazatelj kako uspešno se podjetje odzove na krizne razmere. Spremembe vrednosti finančnih kazalcev odražajo zgolj tisto, kar je razvidno iz finančnih izkazov, medtem ko je v procesu zasuka potrebno izvesti tudi kvalitativne spremembe v politiki podjetja, kot je na primer preusmeritev na nove distribucijske kanale. Na podlagi sprememb vrednosti finančnih kazalcev prav tako ni možno sklepati, ali je poslovodstvo izvedlo nekatere tipične poteze, ki so značilne za delanje zasuka. Spremembe vrednosti kazalcev uspešnosti poslovanja niso nujno odraz zmanjševanja stroškov in odprodaje poslovnih sredstev, ampak so lahko posledica povečanja prodaje, medtem ko so stroški trženja, raziskav in razvoja ali zalog ostali enaki.

Obenem se je potrebno zavedati, da številnim podjetjem v krizi nikoli ne bo uspelo doseči trajnega izboljšanja poslovanja. Slatter in Lovett (1999, str. 114) v tem kontekstu omenjata štiri vrste situacij, ki so značilne za podjetja, ki delajo zasuk. Razlikujeta med podjetji, ki dosežejo trajno izboljšanje poslovne uspešnosti, podjetji, ki se rešijo iz krize, a dosegajo podpovprečne donose, podjetji, ki preživijo zgolj na kratek rok in kasneje propadejo ter podjetji, katerim ne uspe izboljšati poslovanja niti na kratek rok in takoj propadejo. Pomembno je čim hitreje prepoznati situacijo, kjer z delanjem zasuka ni možno bistveno izboljšati poslovanja, saj bo s tem prihranjen dragocen čas in ogromno naporov, ki bi bili drugače porabljeni za delanje zasuka. Odgovorni se bodo lahko tako odločili za katero izmed alternitivnih rešitev, kot je prodaja podjetja, izvensodna poravnava ali prisilna poravnava in na ta način maksimizirali donose za lastnike kapitala.

4.2 Ključne razlike v situacijskih dejavnikih

4.2.1 Panoga podjetja

Poleg operativne učinkovitosti in strateškega pozicioniranja na trgu na uspešnost podjetja precej vpliva tudi panoga, v kateri posluje podjetje. Privlačnost panoge je po Porterju (1980, str. 4) odvisna od petih konkurenčnih sil: nevarnosti vstopa novih tekmecev, nevarnosti pojava substitucijskih izdelkov, pogajalske moči dobaviteljev, pogajalske moči kupcev in stopnje rivalstva med obstoječimi tekmeci. Razvitost omenjenih sil vpliva na splošno dobičkonosnost panoge, saj opredeljuje cene, stroške in potrebne investicije. Ponavadi se cenovna konkurenčnost poveča z zrelostjo panoge, ko postane zaradi upada

stopnje rasti cena pomembnejši element medsebojnega konkuriranja. Zaradi tega začnejo upadati marže in podjetja s previsokimi stroški morajo izstopiti iz panoge.

Arogyaswamy, Barker in Yasai-Ardekani (1995) prihajajo do spoznanj, da ima lahko okolje, kjer posluje podjetje, velik vpliv na nastanek krize in uspešnost zasuka. Barker in Duhaime (1997, str. 32), ki sta v svoji raziskavi zajela 120 ameriških proizvodnih podjetij, sta prišla do zaključkov, da podjetja, ki poslujejo v rastočih panogah, pri delanju zasuka izvedejo večje spremembe, kot podjetja iz stagnirajočih ali upadajočih panog. Razlog naj bi bil slabši strateški položaj na trgu, ki ga imajo takšna podjetja v primerjavi s tekmeci, saj se kljub rastoči panogi soočajo s kriznimi razmerami. Zaradi tega morajo izvesti bolj drastične spremembe za izboljšanje uspešnosti poslovanja. Avtorja tudi ugotavljata, da na uspešnost zasuka pozitivno vplivajo ugodni dogodki v panogi, kot je sprememba tehnologije ali poslabšanje poslovanja pomembnega tekmeca. Po drugi strani pa ugotovitve Francisa in Desaija (2005, str. 1220), ki vključujejo 97 ameriških podjetij iz predelovalnih panog, kažejo na to, da rast panoge nima večje vloge pri razlikovanju med uspešno in neuspešno izpeljanimi zasuki podjetij.

Abebe (2010, str. 207) je na vzorcu 98 ameriških proizvodnih podjetij preučeval interakcije med stabilnostjo okolja in nekaterimi značilnostmi posloводства. Pri tem je prišel do spoznanj, da so uspešno izpeljane zasuke podjetij, ki so poslovala v turbulentnih okoljih, večinoma vodili poslovodniki s krajšim delovnim stažem v podjetju. Vzrok za to je po njegovem mnenju v manjši vpetosti takšnih poslovodnikov v obstoječo organizacijsko strukturo, politike in sisteme ter bolj učinkovitem procesiranju informacij iz okolja, kar je v turbulentnih okoljih, kjer je prisotna precejšnja fluktuacija povpraševanja in nepredvidljivost obsega prodaje, še posebej pomembno. Preučeval je tudi interakcije med turbulentnostjo okolja in številom let izobrazbe najvišjih poslovodnikov, vendar pri tem ne zaznava pomembnejše povezave. To bi lahko pomenilo, da izobrazba, ki zaradi znanja in spretnosti predstavlja konkurenčno prednost, v okolju, kjer so prisotne neprestane tehnološke spremembe in spremembe preferenc kupcev, zagotavlja zelo malo ali celo nič podpore pri raziskovanju in izkoriščanju novih tržnih trendov.

4.2.2 Globina krize

Globina krize je funkcija vzrokov in stopnje krize, pri čemer stopnja krize kaže na verjetnost, da podjetje v bližnji prihodnosti postane insolventno (Slatter & Lovett, 1999, str. 108). Barker in Duhaime (1997, str. 30–32) prihajata do zaključkov, da nižja kot je vrednost kazalca donosnosti investicij, večje spremembe v poslovanju so potrebne pri delanju zasuka podjetja. To naj bi pomenilo, da slabša kot je uspešnost podjetja, večji so pritiski na poslovodstvo po spremembah in strateški preusmeritvi podjetja, seveda ob predpostavki, da so v podjetju na voljo zadostni viri. Globoka kriza zahteva bistvene

spremembe v načinu delovanja podjetja, zato je v takem primeru težje izpeljati zasuk, kot v primeru manj resne krize.

Do podobnih ugotovitev prihajata Smith in Graves (2005, str. 317), ki ugotavljata, da je globina krize pomemben dejavnik pri razlikovanju med uspešno in neuspešno izpeljanimi zasuki podjetij ter da podjetja, kjer kriza že precej resno ogroža njihovo poslovanje, težje izpeljejo zasuk, kot podjetja, ki krizo zaznajo relativno zgodaj in se njihova uspešnost poslovanja še ni bistveno poslabšala. Avtorja sta testiranja opravila na vzorcu 123 britanskih proizvodnih podjetij, ki so zašla v krizo. Rezultati raziskave Francisa in Desaia (2005, str. 217) podpirajo ugotovitve predhodnikov glede negativne povezave med globino krize in uspešnostjo zasuka podjetja, pri čemer kot glavni razlog izpostavljata proste vire, saj globlja kot je kriza, bolj so izrčpani viri, ki jih potrebuje podjetje pri delanju zasuka.

Chen (2008, str. 6), ki je v svojo raziskavo vključil 140 ameriških podjetij iz različnih panog, razen finančnega sektorja, ugotavlja, da globlja kot je kriza v podjetju, bolj pozitivno reagira trg na zamenjavo glavnega direktorja. Njegove ugotovitve dalje kažejo, da so takšna podjetja prav tako bolj uspešna pri delanju zasuka v primerjavi s tistimi podjetji, kjer ne pride do zamenjave glavnega direktorja. Razlog je v tem, da ima novi direktor, ki pride v podjetje od zunaj, svež in bolj objektiven pogled, tako na vzroke, ki so privedli do krize, kot na oblikovanje strategije za reševanje podjetja, zaradi česar izvede večje spremembe v načinu delovanja podjetja.

Od globine krize je odvisna tudi izbira posameznih ukrepov in strategij. Hofer (1980, str. 26–27) pravi, da globlja kot je kriza, bolj agresivno zmanjševanje stroškov in odprodajanje poslovnih sredstev je potrebno. Bolj kot je trenutni obseg poslovanja podjetja oddaljen od obsega poslovanja, ki pomeni poslovanje z dobičkom, bolj so poleg zmanjševanja stroškov potrebne še dodatne strategije, kot je generiranje prihodkov in odprodaja poslovnih sredstev. Robbins in Pearce (1992, str. 304) pravita, da lahko podjetja, katerih poslovanje ni resno ogroženo in imajo na voljo zadostne vire, implementirajo številne strategije, kot je povečevanje tržnih naporov z namenom povečanja prodaje ali vstopanje na nove tržne niše, itd., medtem ko so podjetja v globoki krizi dovršeni del svojih virov običajno že izčrpala, zato se lahko osredotočijo le na omejeno število strategij.

4.2.3 Nenadnost pojava krize

D'Aveni (1989) razlikuje med tremi možnimi scenariji, kateri so značilni za podjetja, ki zaidejo v krizo: nenaden pojav krize, postopno nastajanje krize in dolgotrajno nastajanje krize. Nenadne krize navadno nastopijo zaradi enkratnega neugodnega dogodka, na katerega ni mogoče vplivati ali ga preprečiti, medtem ko se lahko postopna in dolgotrajna kriza pojavita dokaj predvidljivo (vendar ne z vidika zaznav poslovoznikov, za katere sta tudi postopna in dolgotrajna kriza velikokrat nenadni). Avtor ugotavlja, da je večja verjetnost, da bo poslovodstvo reagiralo in začelo z izvajanjem korektivnih ukrepov, kadar

se kriza pojavi nenadoma, kot pa če kriza nastaja postopoma in je možno še naprej vztrajati v obstoječem stanju. Slatter in Lovett (1999, str. 14) primerjata takšno odzivanje podjetij s »sindromom kuhane žabe«. Če vržemo žabo v lonec z vrelo vodo, bo ta nemudoma odreagirala in skočila ven, če pa žabo postavimo v lonec s hladno vodo, ki jo postopoma segrevamo, pa se bo živa skuhala. Podobno je s podjetji, ki sicer prepoznajo krizo, ko se ta pojavi, a spregledajo negativne trende v poslovanju.

Chowdhury in Lang (1993, str. 15) sta raziskovala odzivanje majhnih podjetij na krizne razmere, pri čemer prihajata do spoznanj, da se majhna podjetja prav tako bolj učinkovito odzovejo, kadar se kriza pojavi nenadoma. V raziskavo sta vključila vzorec 153 majhnih ameriških podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo kemijskih učinkovin, strojev, elektronskih naprav in merilnih inštrumentov. Njuna spoznanja pa po drugi strani kažejo, da poleg pozitivnega vpliva, ki ga ima lahko nenaden pojav krize na začetek izvajanja korektivnih ukrepov, nenadna kriza veliko hitreje črpa ključne vire v podjetju, saj je na voljo manj časa za njihovo zaščito. Tudi za razvoj in implementacijo ustreznih strategij je manj časa, poslovodstvo pa se lahko napačno osredotoči na operativne izboljšave, namesto na razvijanje dolgoročno ubranljivih virov.

Francis in Desai (2005, str. 1218) ugotavljata, da nenaden pojav krize še ne pomeni nujno večje nevarnosti za podjetje in ima manjši vpliv na uspešnost zasuka kot globina krize. Kriza, ki se pojavi nenadoma, a ne prizadane kritičnih dejavnikov, ki so potrebni za izpeljavo zasuka, ni nujno tako nevarna, kot je lahko nevarna počasi nastajajoča kriza, ki postopoma uničuje pomembnejše vire v podjetju. Počasi nastajajoča kriza lahko tako močno izčrpa vire, da izpeljava zasuka sploh ni več mogoča. Avtorja obenem prihajata do ugotovitev, da podjetja, ki se poleg globoke krize soočajo še s hitrim pojenjanjem virov, težje izpeljejo zasuk, kot tista podjetja, pri katerih viri pojenjajo relativno počasi.

Povzetek ključnih razlik v situacijskih dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost zasuka podjetja, prikazujem v Tabeli 1.

Tabela 1: Ključne razlike v situacijskih dejavnikih pri izpeljavi zasuka

Skupine dejavnikov	Dejavniki, ki jim raziskave dajejo enotno podporo		Dejavniki, ki nimajo enotne podpore raziskav
	Pozitivna povezanost z uspešnostjo zasuka	Negativna povezanost z uspešnostjo zasuka	
Panoga podjetja	Ugodni dogodki v panogi	Dolgotrajen delovni staž najvišjih poslovodnikov v primeru turbulentnega okolja	Rast panoge
Globina krize	Zamenjava glavnega direktorja	Globina krize	
Nenadnost pojava krize		Nenadnost in globina krize	Nenadnost krize

4.3 Ključne razlike v organizacijskih dejavnikih

4.3.1 Velikost podjetja

Velikost podjetja je ena od karakteristik, ki je za razliko od situacijskih dejavnikov pod nekoliko večjim nadzorom posloводства in lahko prav tako pomembno vpliva na uspešnost zasuka. Večja podjetja imajo na razpolago več virov, zaradi česar lažje implementirajo različne strategije hkrati, dobro vzpostavljene notranje politike pa jim omogočajo večjo stabilnost poslovanja, zato so manj občutljiva na spremembe v zunanjem okolju. Po drugi strani pa z velikostjo podjetja narašča tudi kompleksnost organizacijske strukture in vodenja ter število deležnikov, zaradi česar se podjetje težje hitro odzove in prilagodi na spremenjene razmere.

Pant (1991, str. 639) ugotavlja, da je sposobnost podjetja, da se uspešno prilagaja spremembam v okolju, ključen dejavnik uspešnosti zasuka. Rezultati njegove raziskave, opravljene na vzorcu 137 ameriških proizvodnih podjetij kažejo na to, da so manjša podjetja bolj uspešna pri delanju zasuka v poslovanju kot velika podjetja. Campbell (1996), ki je preučeval stečaje podjetij, prav tako odkriva pomembno povezavo med uspešnostjo zasuka in velikostjo podjetja, vendar v obratni smeri. Uspešno reorganizirana podjetja so bila v povprečju večja kot likvidirana podjetja.

Barker in Mone (1998, str. 1253–1254) sta testirala vzorec 32 ameriških podjetij iz tekstilne panoge in prišla do zaključkov, da se manjša podjetja na krizo pogosto odzovejo z vzpostavitev mehanske strukture, zaradi česar ne izvedejo tako obsežnih strateških sprememb, kot velika podjetja in so zaradi tega tudi manj uspešna pri delanju zasuka. Smith in Graves (2005, str. 316) prav tako odkrivata pozitivno povezavo med velikostjo podjetja in uspešnostjo zasuka. Tudi rezultati raziskave Lina et al. (2008, str. 544–545), opravljene na vzorcu 254 ameriških podjetij, potrjujejo ugotovitve predhodnikov, pri čemer avtorji dodajajo, da je glavni razlog za to v virih, saj manjša podjetja skozi čas akumulirajo manj virov kot večja podjetja.

Cater in Schwab (2008, str. 44) na podlagi študij dveh primerov majhnih podjetij, ki se ukvarjata s predelavo mleka in trgovino na drobno s pohištvo, prihajata do zaključkov, da je odzivanje na krizo v majhnih družinskih podjetjih v začetni fazi dokaj podobno velikim podjetjem, vendar pa zaradi tesnih družinskih povezav in večje predanosti zaposlenih podjetju, krizo doživljajo bolj travmatično kot velika podjetja. To sicer pozitivno vpliva na krivuljo učenja, saj pridobijo zaposleni, zaradi večje osebne vpetosti v reševanje podjetja, precej dragoceno znanje, po drugi strani pa pomeni tudi nevarnost, saj se lahko poslovodniki omenjenih praks poslužujejo tudi v nekriznih razmerah, kar pa lahko vodi do nezaželenih rezultatov.

4.3.2 Organizacijska struktura

Staw, Sandelands in Dutton (1981) ugotavljajo, da poslovodniki pri odzivanju na krizo pogosto vzpostavijo mehansko organizacijsko strukturo, ker jim ta omogoča boljšo kontrolo nad poslovanjem podjetja. Kriza prav tako povzroča stres in zaskrbljenost med zaposlenimi, kar lahko omejuje njihovo dožemanje in zmanjšuje učinkovitost procesiranja informacij, zato je potrebno povečati kontrolo nad poslovanjem. Starbuck et al. (1978) prihajajo do nekoliko drugačnih spoznanj in sicer naj bi vzpostavitev mehanske strukture v podjetjih, ki se soočajo s krizo, omejevalo njihove možnosti za uresničitev strateških sprememb ter s tem negativno vplivalo na uspešnost zasuka. Vpliv mehanske strukture na izpeljavo zasuka sta preučevala tudi Barker in Mone (1998, str. 1252–1256), ki ugotavljata, da je učinkovitost mehanske strukture odvisna od finančnih in organizacijskih dejavnikov v podjetju. Nelikvidno podjetje, ki je v hudi finančni stiski, bo skoraj nujno moralo povečati nadzor in kontrolo nad poslovanjem, saj lahko že vsaka najmanjša napaka pripelje podjetje v stečaj. Njune ugotovitve tudi kažejo, da pride do vzpostavitve mehanske strukture bolj pogosto, kadar vodenje zasuka prevzame nov direktor, saj je le ta ponavadi bolj nagnjen k centralizaciji odločanja in standardiziranim postopkom ter kontroli.

Kot pravita Slatter in Lovett (1999, str. 244–248), skoraj vsi uspešno izpeljani zasuki podjetij vključujejo bistvene spremembe v organizacijski strukturi, od katerih so za diverzificirana podjetja najbolj pogoste naslednje tri: decentralizacija odločanja skozi divizionalizacijo, pri čemer gre za delitev podjetja na posamezne operativne enote; centralizacija ključnih funkcij, s čimer se začnejo določene funkcije voditi iz vrha podjetja; razvoj nadstrukture, kar je značilno pri prevzemih slabih podjetij, ko se nad poslovodstvo prevzetega podjetja začasno postavi posebno vodstveno ekipo. Spremembe v organizacijski strukturi so lahko tudi del strategij zmanjševanja stroškov. Pogost ukrep v takšnih situacijah je ukinitve štabnih služb na vrhu podjetja. Štabne funkcije, kot so uravnavanje odnosov z javnostjo, izobraževanje zaposlenih, korporativno trženje, strateško planiranje, itd., redko ustvarjajo dodano vrednost v procesu delanja zasuka. Večino dela, ki ga opravljajo štabne funkcije, lahko bolj učinkovito opravljajo funkcije znotraj posameznih divizij. Običajno je potrebna zgolj centralizirana finančna funkcija, ki je zadolžena za ugotavljanje finančnih potreb celotnega podjetja, razpolaganje z denarnimi sredstvi, sodelovanje z bankami in zagotavljanje finančne kontrole. Spremembe v organizacijski strukturi so lahko tudi posledica odprodaje proizvodnih linij, poslovnih enot ali divizij.

Harker in Sharme (2000, str. 43–44) na podlagi študije štirih avstralskih podjetij iz avtomobilske in agrikulturne panoge, prihajata do zaključkov, da so podjetja, ki decentralizirajo proces odločanja, bolj uspešna pri izvajanju zasuka. Za obe podjetji, ki sta uspešno izpeljali zasuk, je bilo značilno zmanjšanje števila hierahičnih ravni, s čimer je postala organizacijska struktura bolj fleksibilna, izboljšal se je pretok informacij in posledično uspešnost poslovanja. Značilne so bile modifikacije organizacijske strukture, tako da je bolj ustrezala potrebam ključnih deležnikov, kupcev in zaposlenih. Poslovodstvo

je spodbujalo zaposlene k oblikovanju timov in pridobivanju dodatnih znanj ter dajalo manj poudarka hierarhičnim pravilom. Zaposleni so postali vključeni v proces odločanja, povečala pa se je njihova odgovornost za sredstva, izdelke in procese, kjer so bili zaposleni.

4.3.3 Zamenjava posloводства

V literaturi je večinoma zaslediti, da je zamenjava glavnega direktorja in njegovih ožjih sodelavcev eden ključnih ukrepov pri delanju zasuka v poslovanju, čeprav kot ugotavljajo Arogaswamy et al. (1995), obstajajo pri tem potencialne nevarnosti izgube organizacijskega znanja. Rezultati raziskave Bibeaulta (1999, str. 35), ki jo je opravil na vzorcu 81 ameriških proizvodnih podjetij, kažejo na to, da so za 70 % poslovnih neuspehov krivi notranji dejavniki v podjetju, od tega naj bi bil kar v 85 % glavni razlog nesposobno posloводство. Podobne rezultate daje raziskava 40 britanskih proizvodnih podjetij, ki jo je opravil Slatter (1999, str. 49). Avtor ugotavlja, da je nesposobnost glavnega direktorja in ostalih članov posloводства, da vodijo podjetje, kar v 73 % glavni razlog za nastanek krize, zato naj bi bila njihova zamenjava eden ključnih dejavnikov uspešnosti zasuka. Novo posloводство je bolj motivirano, ima potrebna znanja, izkušnje ter svež pogled na situacijo in vzroke, ki so pripeljali do krize. Zamenjava članov posloводства je prav tako signal deležnikom, da so se v podjetju končno začele odvijati spremembe, kar ponavadi pozitivno vpliva na podporo in sodelovanje deležnikov v procesu zasuka.

Ugotovitve Starbucka et al. (1978) kažejo, da zamenjava posloводства pomaga podjetju premagati organizacijsko inercijo. Sedanje posloводство pogosto ni sposobno ali pa ne želi potegniti dovolj drastičnih potez, medtem ko je novi direktor, ki pride v podjetje od zunaj, zaradi manjše osebne vpetosti v obstoječe politike in prakse delovanja, bolj pripravljen izvesti bistvene spremembe v načinu delovanja. Pri tem pa je izbira novega direktorja odvisna od znanj in spretnosti, ki so potrebne za uresničitev strategij. Kot pravi Hofer (1980, str. 25–26) je za vodenje operativnega zasuka bolj primeren krizni direktor z izkušnjami z zmanjševanjem stroškov, medtem ko je izkušen strateg bolj primeren za uresničevanje strateških preusmeritev. Abebe (2009, str. 208), ki je na vzorcu 60 ameriških proizvodnih podjetij testiral vpliv trajanja delovnega staža najvišjega posloводства na uspešnost zasuka, prihaja do ugotovitev, da poslovodniki z daljšim delovnim stažem izvedejo manjše spremembe v procesu zasuka podjetja.

Ugotovitve Barkerja in Duhaimea (1997, str. 30) so nekoliko drugačne in sicer kažejo, da je le v 40 % podjetij, ki so se izvlekla iz krize, prišlo do zamenjave najvišjih poslovodnikov. Tudi Smith in Graves (2005, str. 315) prihajata do podobnih zaključkov, da zamenjava najvišjih poslovodnikov nima bistvenega vpliva pri razlikovanju med uspešno in neuspešno izpeljanimi zasuki podjetij. Chen (2008, str. 6) ugotavlja, da se je na dan objave novice o nastanitvi novega direktorja, vrednost delnice podjetja sicer v povprečju povečala za 1,41 %, vendar ne opaža, da bi zgolj zamenjava direktorja vplivala na uspešnost zasuka. Carter in Schwab (2008, str. 38) ugotavljata, da majhna družinska

podjetja prepoznajo potrebno po zamenjavi direktorja, vendar se zaradi osebnih povezav med zaposlenimi s spremembami pogosto odlaša, velikokrat nastajajo tudi hudi konflikti, kar lahko negativno vpliva na delanje zasuka. Barker in Barr (2002, str. 983) na podlagi testiranja vzorca 154 ameriških proizvodnih podjetij zaključujeta, da so obsežne zamenjave najvišjih poslovođnikov bolj pogoste, kadar v podjetju nastanek krize pripisujejo notranjim dejavnikom.

Poraja se tudi vprašanje, koliko poslovođnikov naj se zamenja. Barker, Patterson in Muller (2001, str. 251) ugotavljajo, da podjetje v procesu izpeljave zasuka v povprečju zamenja 63 % poslovođnikov. Njihovi rezultati temeljijo na testiranju vzorca 154 ameriških proizvodnih podjetij. Vendar pa zamenjava velikega števila poslovođnikov ni vedno enostavna in najboljša odločitev. Številni poslovođniki imajo ogromno znanja in informacij o podjetju, panogi ter izdelkih, kvalitetne poslovođnike prav tako ni enostavno pridobiti, saj poleg tega, da gre za časovno zelo potraten proces, veliko direktorjev ni pripravljeno zapustiti podjetje in tvegati izgubo uspešne kariere. Podjetja si poleg tega ne morejo vedno privoščiti odpuščanj, saj predstavljajo odpravnine direktorjev velik strošek, kar je lahko v času resne denarne krize precejšnja ovira. Slatter in Lovett (1999, str. 252–254) omenjata pravilo ene tretjine. Ena tretjina poslovođnikov naj bi bila zamenjana takoj, ena tretjina poslovođnikov naj bi ostala v podjetju, ena tretjina pa naj bi bila zamenjana postopoma.

Povzetek ključnih razlik v organizacijskih dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost zasuka, prikazujem v Tabeli 2.

Tabela 2: Ključne razlike v organizacijskih dejavnikih pri izpeljavi zasuka

Skupine dejavnikov	Dejavniki, ki jim raziskave dajejo enotno podporo		Dejavniki, ki nimajo enotne podpore raziskav
	Pozitivna povezanost z uspešnostjo zasuka	Negativna povezanost z uspešnostjo zasuka	
Velikost podjetja			Velikost podjetja
Organizacijska struktura	Decentralizacija odločanja Zmanjšanje števila hierarhičnih ravni Centralizacija ključnih funkcij Povečanje fleksibilnosti		Vzpostavitev mehanske organizacijske strukture
Zamenjava poslovođstva			Zamenjava glavnega direktorja in njegovih ožjih sodelavcev Obseg zamenjav

4.4 Ključne razlike v dejavnikih operativnega prestrukturiranja

4.4.1 Čas prestrukturiranja

V idealnih pogojih bi v podjetju pravočasno predvideli nastajanje krize in začeli z izvajanjem ustreznih ukrepov. Vendar pa številna podjetja prepozno prepoznajo potrebo po prestrukturiranju. Prej kot se podjetje začne spoprijemati s krizo, manj drastične spremembe v poslovanju so potrebne in večja verjetnost je, da bo zasuk podjetja uspešen (Slatter & Lovett, 1999, str. 70). Četudi podjetje relativno zgodaj prepozna nastajanje krize, pa so ponavadi v začetni fazi vseeno potrebni določeni tipični ukrepi, le da so organizacijske spremembe pri tem bistveno manjše.

Pogosta praksa podjetij je, da začnejo z izvajanjem prestrukturiranja šele, ko zaidejo v krizne razmere. Gilson (2001, str. 7–8) ob raziskovanju prestrukturiranja 13 velikih ameriških korporacij prihaja do ugotovitev, da podjetja, ki izvedejo prestrukturiranje preden dejansko pride do krize, ustvarijo večjo vrednost za lastnike, kot tista, ki se prestrukturiranja lotijo v času finančne stiske ali ob nevarnosti sovražnega prevzema. Avtor omenja tudi dva sistematična pristopa, ki naj bi spodbujala podjetja k predčasnemu prestrukturiranju. Prvi je povečanje finančnega vzvoda, saj na ta način podjetje težje blaži slabo poslovanje z dodatnim zadolževanjem. Drugi pristop temelji na povečanju deleža lastniškega kapitala najvišjih poslovodnikov, s čimer ti postanejo bolj neposredno nagrajeni za prestrukturiranje, ki povečuje vrednost podjetja.

Izvesti predčasno prestrukturiranje pa ni vedno enostavna naloga. Velikokrat je težko prepričati deležnike o nujnosti tovrstnih ukrepov brez neposredno prisotne nevarnosti, prestrukturiranje pogosto zmanjšuje tudi dobiček podjetja, kar prav tako lahko vpliva na čas prestrukturiranja. Boot (1992) prihaja do spoznanj, da poslovodniki včasih ne želijo izvesti prestrukturiranja, saj bi to pomenilo njihovo priznanje, da so v preteklosti sprejeli napačne poslovne odločitve. Prav tako je organizacijsko prestrukturiranje težko izvesti, kadar se zaposleni upirajo spremembam, zaradi vpliva delovne zakonodaje in sindikatov, pa je lahko odpuščanje delavcev precej velik strošek za podjetje.

Včasih se podjetja kljub prestrukturiranju še vedno soočajo s finančnimi in operativnimi težavami ali pa se izkaže, da je bilo prvotno prestrukturiranje neustrezno. V takem primeru so potrebna dodatna prestrukturiranja, s čimer naj bi se odpravile preostale neučinkovitosti v podjetju. Vendar pa Lin et al. (2008, str. 547) ugotavljajo, da so podjetja, ki izvedejo več zaporednih prestrukturiranj, manj uspešna pri delanju zasuka, kot tista podjetja, ki izvedejo prestrukturiranje zgolj enkrat. Razloge za to vidijo v tem, da so večkratna prestrukturiranja v glavnem značilna za podjetja, ki se soočajo s hudimi poslovnimi težavami in nelikvidnostjo. Takšnim podjetjem velikokrat ne uspe zdržati dovolj dolgo, da bi žela koristi od prestrukturiranj. Adut, Cready in Lopez (2003), ki so preučevali vpliv

prestrukturiranj na plače najvišjih poslovodnikov, prihajajo do ugotovitev, da ponavljajoče se prestrukturiranje, še posebej na kratek rok, negativno vpliva na višino plač najvišjih poslovodnikov.

4.4.2 Zmanjšanje stroškov in dezinvesticije

V strokovni literaturi je relativno veliko pozornosti namenjeno zmanjševanju stroškov in dezinvesticijam, kot tipičnim strategijam v procesu zasuka podjetja. Podjetje v krizi ima ponavadi težave z denarnim tokom, zato so takšni ukrepi dostikrat nujno potrebni, da podjetje sploh lahko preživi na kratek rok, saj je na ta način možno zmanjšati stroške in generirati dodatna denarna sredstva. Vendar pa je agresivno krčenje obsega poslovanja, kot pravita Slatter in Lovett (1999, str. 109), vse prej kot lahka naloga, saj se v podjetjih pogosto pojavi odpor do takšnih sprememb. Prav tako se lahko pojavijo dodatni skriti stroški, kot je izguba zaupanja v poslovodstvo, absentizem, odhodi zaposlenih iz podjetja, slabša kakovost proizvodov in storitev, sabotaža, itd. Ti stroški so lahko precejšnji in včasih celo večji od prihrankov.

Po Hoferju (1980, str. 24–28) je zmanjšanje stroškov in pogosto tudi odprodaja poslovnih sredstev, bistven element zasuka, ne glede na dolgoročne cilje podjetja. Odločitev o tem ali so potrebne tudi dezinvesticije, naj bi temeljila na analizi točke preloma. Kadar podjetje dosega obseg poslovanja, ki je relativno blizu točki preloma, običajno zadostuje zgolj zmanjšanje stroškov. Kadar gre za globljo krizo in je točka preloma precej oddaljena, pa je majhna verjetnost, da bo podjetje zgolj z zmanjševanjem stroškov ponovno začelo poslovati pozitivno, zato je potrebna tudi odprodaja poslovnih sredstev. To potrjujejo tudi rezultati testiranja Robbinsa in Pearcea (1992, str. 303), ki na vzorcu 38 ameriških tekstilnih podjetij ugotavljata, da tista podjetja, ki pri izpeljevanju zasuka zmanjšajo število zaposlenih, proizvodne, prodajne, administrativne, razvojno-raziskovalne in finančne stroške, dosežejo večje izboljšanje poslovanja v smislu kazalca donosnosti investicij. Avtorja obenem prihajata do ugotovitev, da je ključnega pomena zmanjšanje stroškov zalog in obresti, kadar pa izboljšane marže kljub temu ne zadostujejo za servisiranje tekočih obveznosti, je potrebna še odprodaja poslovnih sredstev.

Do nekoliko drugačnih rezultatov prihajata Castrogiovanni in Bruton (2000, str. 31–32), ki sta v svojo raziskavo prav tako zajela ameriška tekstilna podjetja. Pri preučevanju vzorca 46 podjetij ne opazita vidnejše povezave med krčenjem obsega poslovanja in uspešnostjo zasuka podjetja. Tudi Smith and Graves (2005, str. 317) prihajata do zaključkov, da omenjene strategije same po sebi še ne zagotavljajo, da se bo podjetje izvleklo iz krize, še posebej, če podjetje zmanjšuje stroške in/ali odprodaja sredstva na napačnih področjih ali pa je vodenje tega procesa neustrezno. Francis in Desai (2005, str. 1218) sicer zaznavata pozitivno povezavo med krčenjem obsega poslovanja in uspešnostjo zasuka, vendar ugotavljata, da zmanjševanje stroškov in dezinvestiranje ni nujen pogoj za uspešno

izpeljavo zasuka, še posebej kadar podjetje izjemno produktivno izkorišča svoje vire. Njuni rezultati kažejo, da na uspešnost zasuka vplivajo predvsem dezinvesticije, medtem ko zmanjševanje stroškov nima takšnega vpliva.

Rezultati raziskave Lina et al. (2008, str. 547–548) kažejo, da obstaja večja verjetnost, da podjetje doživi dokončen poslovni neuspeh, kadar ne implementira strategij krčenja obsega poslovanja, vendar pa tudi drastično zmanjševanje stroškov z odpuščanjem zaposlenih povečuje verjetnost dokončnega neuspeha. Razlogi za to so po njihovem mnenju v tem, da se podjetja, ki so primorana izvesti velika odpuščanja, pogosto soočajo z velikimi izgubami iz poslovanja, zaradi česar je tudi tveganje za dokončen neuspeh večje. V zvezi z odpuščanjem zaposlenih Chalos in Chen (2002) ugotavljata, da investitorji reagirajo negativno na odpuščanja zaposlenih, kadar tičijo razlogi za to v slabem finančnem in operativnem poslovanju ter/ali spremenjenih tržnih pogojih, medtem ko odpuščanja zaradi izdelčnega refokusiranja kažejo na prizadevanja vodstva po povečanju učinkovitosti in konkurenčnosti podjetja, zato je tudi odziv investorjev bolj pozitiven.

4.4.3 Povečanje učinkovitosti

Zaradi operativnih neučinkovitosti v podjetju naraščajo stroški. Slatter in Lovett (1999, str. 31), pravita, da so operativne neučinkovitosti eden od glavnih razlogov za nastanek krize. Učinkovitost je merilo, ki nam pove, koliko virov (material, energija, denar, delo, čas, itd.) je bilo porabljenih za realizacijo proizvoda ali storitve. Bolj kot je poslovanje učinkovito, manj virov je potrebnih za doseg zastavljenih ciljev. Povečanje učinkovitosti zmanjšuje stroške, zaradi česar se izboljša ekonomičnost poslovanja, sprostijo pa se tudi dodatna denarna sredstva. Arogyaswamy et al. (1995) ugotavljajo, da povečanje produktivnosti pri delanju zasuka ni vedno povezano s krčenjem obsega poslovanja, temveč je lahko tudi posledica rasti tržnega deleža ali prodaje podjetja.

Podjetje, ki kljub soočanju s kriznimi razmerami produktivno izkorišča svoje vire in relativno učinkovito opravlja notranje operacije, se lažje osredotoči na odpravljanje bistvenih vzrokov krize. Ugotovitve Arogyaswamya in Yasai-Ardekania (1997, str. 3–11) kažejo, da je povečanje učinkovitosti poslovanja pomemben dejavnik uspešnosti zasuka podjetja, saj na ta način podjetje izboljša dobičkonosnost na kratek rok, vire, ki jih je na ta način sprostilo, pa lahko porabi za ostala kritična področja. Avtorja na vzorcu 204 ameriških proizvodnih podjetij opažata, da so najbolj uspešna pri delanju zasuka tista podjetja, pri katerih povečanje učinkovitosti ne temelji zgolj na zmanjševanju stroškov, temveč tudi na investicijah v tehnologijo.

Rezultati Harkerjevih študij primerov (2000, str. 44) kažejo na to, da podjetja, ki uspešno izpeljejo zasuk, z izboljšanjem produktivnosti dela in iskanjem novih načinov opravljanja dejavnosti precej znižajo stroške na enoto proizvoda. Podobne rezultate daje raziskava

Francisa in Desaia (2005, str. 1219–1220), ki zaključujeta, da lahko podjetja, ki dosegajo visoko produktivnost dela in kapitala, izpeljejo zasuk z manj drastičnim zmanjševanjem stroškov in odprodajanjem poslovnih sredstev. Za najbolj uspešna pri delanju zasuka pa so se izkazala tista podjetja, ki so že pred nastankom krize dosegala relativno visoko produktivnost dela in kapitala. Campbell (1996), ki se sicer osredotoča na uspešnost poslovanja podjetij v stečaju, opaža, da so pri reorganiziranju poslovanja bolj uspešna tista podjetja, ki dosegajo večjo vrednost kazalnika dobičkonosnosti kapitala v času razglasitve stečaja.

Povzetek ključnih razlik v operativnih dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost zasuka podjetja, prikazujem v Tabeli 3.

Tabela 3: Ključne razlike v operativnih dejavnikih pri izpeljavi zasuka

Skupine dejavnikov	Dejavniki, ki jim raziskave dajejo enotno podporo		Dejavniki, ki nimajo enotne podpore raziskav
	Pozitivna povezanost z uspešnostjo zasuka	Negativna povezanost z uspešnostjo zasuka	
Čas prestrukturiranja	Preden pride do krize	Več zaporednih prestrukturiranj	
Zmanjšanje stroškov in dezinvesticije		Drastično odpuščanje zaposlenih	Zmanjšanje stroškov in odprodaja poslovnih sredstev
Povečanje učinkovitosti	Povečanje ekonomičnosti poslovanja in produktivnosti dela ter kapitala		

4.5 Ključne razlike v dejavnikih strateškega prestrukturiranja

4.5.1 Povezava strategije z vzroki krize

Hedberg, Nystrom in Starbuck (1976) prihajajo do spoznanj, da v podjetjih, kjer poslovodstvo nastanek krize pripisuje notranjim dejavnikom, izvedejo večje spremembe v strategiji, kot v podjetjih, kjer naj bi do poslabšanja uspešnosti poslovanja prišlo zaradi sprememb v zunanjem okolju. Razloge za takšno ravnanje poslovodnikov vidijo v tem, da sprememb, kot je recesija ali spremenjen cikel panoge, ni možno kontrolirati, zato se poslovodniki raje osredotočijo na povečanje uspešnosti obstoječe strategije. Kadar

poslovodstvo povezuje nastanek krize z notranjimi dejavniki v podjetju, pa naj bi bile ravno obstoječe aktivnosti in strategije vir težav podjetju, zato se odločijo za spremembo strategij.

Ugotovitve Lanta, Millikena in Batraa (1992) prav tako kažejo, da je v primeru zunanjih vzrokov za krizo manjša verjetnost, da podjetje izpelje strateško reorientacijo. To pripisujejo krivulji učenja, saj so poslovodniki bolj nagnjeni k preizkušanju novih strategij, kadar do krize pripeljejo notranji dejavniki, na katere lahko vplivajo, ker tedaj bolje razumejo vpliv svojih ukrepov na uspešnost poslovanja. Kadar do krize pripeljejo spremenjene zunanje razmere, pa naj bi poslovodniki slabše razumeli to povezavo, saj se ne učijo iz lastnih izkušenj, zato je tudi manjša verjetnost, da bodo spreminjali obstoječo strategijo. Tudi Barker in Barr (2002, str. 975–977) prihajata do zaključkov, da so poslovodniki v primeru zunanjih sprememb manj nagnjeni k raziskovanju vpliva aktivnosti podjetja na njegovo okolje, zato se manj pogosto odločajo za spreminjanje obstoječe strategije.

Robbins in Pearce (1992, str. 299–303) prihajata do nekoliko drugačnih rezultatov, ki kažejo, da se poslovodniki lotevajo uresničevanja strateških sprememb, kadar pride do krize zaradi spremenjenih dejavnikov v okolju, v primeru notranjih neučinkovitosti pa se poslužujejo ukrepov za povečanje učinkovitosti poslovanja. Njune ugotovitve prav tako kažejo, da so podjetja, ki so v procesu zasuka uresničila strateške spremembe, dosegala slabšo uspešnost poslovanja, če niso zraven implementirala tudi ukrepov za povečanje učinkovitosti poslovanja. Strategije zmanjševanja stroškov in odprodaje poslovnih sredstev pozitivno vplivajo na uspešnost zasuka ne glede na vzroke krize, vendar pa naj bi se podjetja, v katerih pride do krize zaradi sprememb v zunanjem okolju, zanje odločala manj pogosto.

Čeprav naj bi odločitev o izbiri strategij temeljila na oceni operativnega in strateškega stanja ter vzrokov krize, pa Hofer (1980, str. 30) ugotavlja, da se direktorji v praksi bolj pogosto odločajo za delanje operativnih zasukov. Vzrok za to je po njegovem mnenju v nagrajevanju direktorjev, ki je običajno vezano na izboljšanje kazalcev uspešnosti poslovanja, saj so namreč učinki operativnih sprememb vidni veliko prej kot učinki strateških preusmeritev. Drugi razlog za večjo popularnost operativnih zasukov naj bi bil v tem, da so učinkovite strateške poteze pogosto možne le v določenih obdobjih razvoja panoge, razen v primeru, ko kakšen tekmeč izgubi svoj položaj na trgu, ali pa obstajajo v podjetju redki viri, ki jih do sedaj še niso izkoristili.

4.5.2 Velikost strateških sprememb

Slatter in Lovett (1999, str. 218) pravita, da skoraj vsak uspešno izpeljan zasuk vključuje radikalne spremembe v načinu delovanja podjetja, saj je potrebno kar se da hitro izboljšati

poslovanje, drugače je velika verjetnost, da podjetje ne bo preživel. Pri tem so najbolj pogoste naslednje spremembe: osredotočenje na izbrane dejavnosti, izdelčno-tržne segmente ali posamezne aktivnosti znotraj verige vrednosti. Še posebej pomembno pri delanju zasuka je osredotočenje na tiste segmente, kjer imajo nove iniciative takojšen vpliv na povečanje dobičkov in/ali denarnega toka.

Do podobnih zaključkov prihajajo Lin et al. (2008, str. 548), ki ugotavljajo, da osredotočenje na glavne programe podjetja povečuje možnosti za uspešno izpeljavo zasuka. Njihove ugotovitve kažejo, da je za uspešno izpeljane zasuke pogosto značilna odprodaja celotnih divizij, ki niso donosne. Nepovezane dejavnosti prav tako odvrčajo pozornost od glavnih dejavnosti in so lahko precejšen porabnik omejenih virov v podjetju. Harkerjeve (2001, str. 202) ugotovitve so podobne, pri čemer avtor opazja, da so za uspešne zasuke poleg osredotočenja na glavne dejavnosti pogosto značilne tudi strategije tržne penetracije in nišnega pozicioniranja. Strategije tržne penetracije temeljijo na obsežnem ocenjevanju obstoječih in potencialnih kupčevih potreb ter poglobljenem analiziranju konkurentov. Nišne strategije pa so ponavadi uspešne zaradi nizkega tveganja, saj gre pri teh strategijah za poslovanje na obstoječih trgih, z obstoječimi izdelki in z obstoječo tehnologijo.

Harker in Sharma (2000, str. 44) opazata, da je pri uresničevanju strateških sprememb pomembna vključenost vseh zaposlenih v proces izvajanja sprememb. V podjetjih, ki so uspešno izpeljala zasuk, so zaposleni s svojim znanjem, izkušnjami in kreativnostjo pripomogli k modifikacijam izdelkov in storitev, ki so jih kupci tudi zaznali, zato so lahko podjetja zaračunala višje cene, ki so več kot zgolj pokrivalo dodatne stroške in na ta način izboljšala svoje marže ter povečala prihodke. V podjetjih, ki so doživela dokončen neuspeh, sicer prav tako opazata poskuse vključevanja vseh zaposlenih v proces zasuka, vendar je bilo med zaposlenimi pogosto veliko nejasnosti in premalo zaupanja v poslovodstvo, ko je le to drastično zmanjševalo stroške.

Ko pride do poslabšanja uspešnosti poslovanja, v podjetjih pogosto povečajo kontrolo nad poslovanjem in izvedejo spremembe v organizacijski strukturi ter procesih odločanja. Takšni ukrepi lahko, kot ugotavljajo Staw et al. (1981), povečajo organizacijsko togost pri sprejemanju odločitev in odzivanju, saj omejujejo izvajanje inovativnih sprememb, kar negativno vpliva na uresničevanje strateških sprememb v podjetju. Do podobnih rezultatov prihajata Barker in Mone (1998, str. 1254), ki ugotavljata, da v podjetjih, kjer se v želji po večji kontroli nad poslovanjem na krizo odzovejo z vzpostavitvijo mehanske strukture, uresničijo manjše strateške spremembe. Boltonove ugotovitve (1993) pa po drugi strani kažejo, da zaradi povečanega pritiska na poslovodnike, poslabšanje poslovne uspešnosti celo stimulira podjetja k inovativnemu odzivanju na spremenjene razmere v okolju in uresničevanju strateških sprememb.

Rezultati Barkerja in Duhaimea (1997, str. 30-33) kažejo, da za uspešno izpeljavo zasuka niso vedno potrebne obsežne strateške spremembe. Testiranje njunega vzorca podjetij je pokazalo, da najbolj obsežne spremembe v strategiji izvedejo tista podjetja, ki so kljub poslovanju v rastoči panogi v relativno globoki krizi, zaradi česar so prisiljena izvesti bistvene spremembe v načinu delovanja. Obsežne spremembe v strategiji so bile večinoma izvedene v večjih diverzificiranih podjetjih, v podjetjih, kjer je prišlo do zamenjave glavnega direktorja in tam, kjer so imela podjetja zaradi manjše akumulacije dolga na razpolago večje finančne vire.

4.5.3 Prosti viri

Prosti viri, ki jih ima podjetje na voljo v času krize, precej vplivajo na zmožnosti za uresničitev strateških sprememb v podjetju. Prosti viri pomagajo absorbirati negativne trende v poslovanju in so osnova za implementacijo uspešnih strategij. Podjetje, ki ima na razpolago denarna sredstva, zaloge ali dostop do kredita, lažje blaži posledice krize in izvede potrebne ukrepe za izboljšanje uspešnosti poslovanja (Barker & Duhaime, 1997, str. 33). Ugotovitve Barkerja in Monea (1998, str. 1248–1249) kažejo, da so tista podjetja, ki imajo takojšen dostop do potrebnih virov, manj omejena pri spopadanju s krizo, kar povečuje njihove možnosti za uspešno izpeljavo zasuka.

Starbuck et al. (1978) opazajo, da ohranjanje zadostnih virov v času krize ni enostavna naloga, saj lahko poglobljanje krize kaj hitro izčrpa proste vire v podjetju. Zaradi tega imajo podjetja, ki se hitro odzovejo na krizo, več možnosti da preživijo, saj finančni viri še niso toliko izrčpani in zato lažje izvedejo potrebne investicije. Poleg finančnih virov so pomemben vir tudi talentirani zaposleni, ki lahko začnejo zaradi slabih razmer odhajati iz podjetja, kriza lahko vpliva tudi na poslabšanje ugleda podjetja v javnosti, kar vse omejuje možnosti za uresničitev zadanih strategij. Medtem ko v nekaterih podjetjih kriza zelo hitro izčrpa proste vire, pa D'Aveni (1989) prihaja do ugotovitev, da uspejo nekatera podjetja kljub dolgoletnemu slabšanju poslovanja ohraniti relativno velik obseg prostih virov. Takšna podjetja imajo posledično tudi več možnosti za rešitev iz krize.

Ugotovitve Francisa in Desaia (2005, str. 1218) potrjujejo rezultate predhodnih raziskav glede pozitivne povezanosti višine prostih virov z uresničevanjem strateških sprememb. Zadovoljiva raven prostih virov zmanjšuje variabilnost poslovanja in podjetju zagotavlja prednost pred tekmeci, ki se znajdejo v podobni situaciji. Tudi podpora s strani bank je večja, saj ima podjetje na voljo zadostna sredstva za sprotno poravnavanje obveznosti iz naslova dolga. Lin et al. (2008, str. 549) ugotavljajo, da je uspešnost zasuka precej povezana tudi z zmanjšanjem zadolženosti podjetja. Zadolženost lahko podjetje zmanjša z iztržki od likvidacije zalog, terjatev do kupcev, prodaje opreme, celih tovarn ali divizij.

Rezultati Barkerja in Monea (1998, str. 1249) kažejo, da podjetja z manjšim deležem dolga v virih sredstev pogosto izvedejo bolj obširno strateško reorientacijo v procesu zasuka. Možnost dodatnega zadolževanja predstavlja neizkoriščen vir, s čimer lahko podjetje financira akvizicije ali investicije v inoviranje ter pridobivanje novih znanj in spretnosti. Njuni rezultati obenem kažejo, da slaba likvidnost negativno vpliva na velikost strateške reorientacije v podjetju. Razlog za to naj bi bil v povečanem nadzoru, ki so ga poslovozniki prisiljeni vzpostaviti v takem primeru, saj lahko že vsaka najmanjša napaka povzroči, da podjetje ne bo sposobno poravnati finančnih obveznosti, ko zapadejo v plačilo. Povečanje nadzora pogosto zahteva spremembo organizacijske strukture in notranjih politik, kar pa zavira uresničevanje strateških sprememb.

Povzetek ključnih razlik v strateških dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost zasuka podjetja, prikazujem v Tabeli 4.

Tabela 4: Ključne razlike v strateških dejavnikih pri izpeljavi zasuka

Skupine dejavnikov	Dejavniki, ki jim raziskave dajejo enotno podporo		Dejavniki, ki nimajo enotne podpore raziskav
	Pozitivna povezanost z uspešnostjo zasuka	Negativna povezanost z uspešnostjo zasuka	
Povezava strategije z vzroki krize			Izbira posameznih strategij glede na vzroke iz zunanjega/ notranjega okolja
Velikost strateških sprememb			Radikalne spremembe, kot je osredotočenje na glavne dejavnosti in izločanje nedonosnih programov
Prosti viri	Višina prostih virov Možnost dodatnega zadolževanja Zmanjšanje zadolženosti	Slaba likvidnost	

SKLEP

Kriza v podjetju predstavlja za vse udeležence precej stresno situacijo. Mnogim podjetjem v krizi grozi nevarnost stečaja, saj financirajo svoje poslovanje s pomočjo kratkoročnega

zadolževanja pri bankah in ker lahko začne dolg, ki ga je treba poravnati sproti, ob poslabšanju poslovanja naraščati, podjetje postane nelikvidno. Zato je osrednje vprašanje, na katerega je potrebno odgovoriti, preden se začne z izvajanjem kakršnihkoli ukrepov za izboljšanje poslovanja, ali je podjetje več vredno »živo ali mrtvo«. V kolikor ne obstaja zadosten potencial za doseganje zadovoljivih donosov v prihodnosti, je bolj smiselno prekiniti izvajanje posla, da se lastnikov, kupcev in dobaviteljev ne ogrozi še v večji meri.

Na osnovi preučene literature lahko ugotovimo, da je prvi korak pri delanju zasuka v poslovanju, natančna analiza vzrokov za nastalo krizo. Pri tem je potrebno ločiti vzroke od simptomov krize, saj ukvarjanje zgolj s simptomi pogosto le še poslabša situacijo, ali pa je izboljšanje poslovanja zgolj kratkoročno. V magistrskem delu je bilo predstavljenih trinajst najpogostejših vzrokov krize, pri čemer sem se opiral na Slatteja in Lovetta. Šele ko so identificirani glavni vzroki krize, se lahko prične z izvajanjem strategije zasuka podjetja. Poleg vzrokov krize je precej pomembna tudi stopnja nevarnosti oziroma krize, ki kaže na verjetnost, da podjetje v bližnji prihodnosti postane nesolventno. Predstavljen je bil Altmanov model za napovedovanje poslovnega neuspeha, ki pa je bil nazadnje testiran v času pred pojavom svetovne gospodarske krize in to na ameriškem trgu, zato je tvegano predpostavljati, da velja model v nespremenjeni obliki tudi v današnjem času in drugih okoljih.

Vodenje zasuka je načrten in sistematičen proces, ki je sestavljen iz več zaporednih faz. Pomembno je, da se v podjetju osredotočijo zgolj na bistvene težave in da ne porabljajo omejenih virov na neproduktiven način, proces pa mora obenem potekati hitro, saj kriza uničuje vire v podjetju. Poslovanje procesa zasuka naj bi vključevalo tako operativno kot strateško prestrukturiranje podjetja. Ker so podjetja v krizi pogosto prezadolžena in imajo neustrezno strukturo dolga, pa je ponavadi potrebno še finančno prestrukturiranje. Uspešno izpeljan zasuk pomeni, da se je podjetje rešilo iz situacije, ki je ogrožala njegov obstanek in je uspelo doseči trajno izboljšanje poslovanja. To pa pomeni, da je razvilo ubranljivo konkurenčno prednost, da dosega zadovoljive donose za lastnike kapitala in da ni bojazni, da bi v bližnji prihodnosti ponovno zašlo v krizo.

V drugem delu magistrskega dela so bili predstavljeni dejavniki, ki so se v praksi izkazali za ključne pri razlikovanju med uspešno in neuspešno izpeljanimi zasuki podjetij. Dejavnike sem izbral na podlagi preučitve dosegljivih svetovnih empiričnih raziskovanj s področja delanja zasuka v poslovanju in jih razvrstil v štiri skupine: situacijski dejavniki, organizacijski dejavniki, dejavniki operativnega prestrukturiranja in dejavniki strateškega prestrukturiranja. Nato sem iz vsake skupine izbral po tri ključne dejavnike in za vsak dejavnik predstavil ter primerjal ugotovitve nekaterih glavnih avtorjev. Na koncu posameznega podpoglavja sem za vsako skupino dejavnikov v obliki tabele podal sintezo ključnih ugotovitev.

Prvo skupino dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost zasuka podjetja, predstavljajo situacijski dejavniki. Gre za sledeče dejavnike: panoga podjetja, globina krize in nenadnost pojava krize. Raziskave kažejo, da ugodni dogodki v panogi pozitivno vplivajo na uspešnost zasuka, medtem ko dolgotrajen delovni staž glavnega direktorja podjetja, ki posluje v turbulentnem okolju, negativno vpliva na uspešnost zasuka. Vpliv rasti panoge nima enotne podpore s strani izvedenih raziskav. Praktične ugotovitve prav tako kažejo, da globlja kot je kriza, manj je možnosti, da podjetje uspešno izpelje zasuk, po drugi strani pa globlja kot je kriza, bolj pozitivno vpliva zamenjava glavnega direktorja na uspešnost zasuka. Nenadnost pojava krize nima enotne podpore raziskav, saj rezultati kažejo, da poleg pozitivnega vpliva na hitrost odzivanja, nenadna kriza hitreje izčrpa razpoložljive vire, kar pa negativno vpliva na uspešnost zasuka podjetja.

Za razliko od situacijskih dejavnikov, ki so v večji meri odvisni od sprememb v zunanjem okolju, pa v podjetjih lahko vplivajo na dejavnike, kot so velikost organizacije, organizacijska struktura in zamenjave članov posloводства, ki predstavljajo ključne organizacijske dejavnike. Velikost podjetja doživlja tako pozitivno podporo raziskav, saj imajo velika podjetja na razpolago več virov za uresničitev različnih strategij, kot negativno podporo, saj so manjša podjetja bolj fleksibilna in se bolj učinkovito odzovejo na krizo. Za vsak uspešno izpeljan zasuk podjetja so značilne določene spremembe v organizacijski strukturi, kot je decentralizacija odločanja, zmanjšanje števila hierarhičnih ravni, centralizacija ključnih funkcij in/ali povečanje fleksibilnosti. Raziskave tudi kažejo, da se podjetja na krizo pogosto odzovejo z vzpostavitvijo mehanske organizacijske strukture, vendar pa ni enotne podpore glede vpliva, ki ga ima le ta na uspešnost zasuka. Zamenjava glavnega direktorja in njegovih ožjih sodelavcev je eden ključnih ukrepov, čeprav rezultati nekaterih raziskav kažejo, da obsežne zamenjave poslovodnikov niso vedno najbolj primerna odločitev.

Poslovanje procesa zasuka skoraj vedno zahteva operativno prestrukturiranje poslovanja, saj so za podjetja v kriznih razmerah pogosto značilne neučinkovitosti pri opravljanju notranjih operacij in težave z denarnim tokom. Ključni dejavniki operativnega prestrukturiranja, ki vplivajo na uspešnost zasuka, so: čas prestrukturiranja, zmanjšanje stroškov in dezinvesticije ter povečanje učinkovitosti poslovanja. Raziskave kažejo, da ustvarijo podjetja, ki izvedejo prestrukturiranje preden pride do krize, večjo vrednost za lastnike, medtem ko so podjetja, ki izvedejo več zaporednih prestrukturiranj, manj uspešna pri izvajanju zasuka, kot tista, ki izvedejo prestrukturiranje zgolj enkrat. Čeprav je zmanjševanje stroškov in dezinvestiranje pogost ukrep podjetij v krizi, pa nekatere raziskave kažejo, da tovrstni ukrepi niso vedno potrebni, drastično odpuščanje zaposlenih pa je celo negativno povezano z uspešnostjo zasuka podjetja. Povečanje ekonomičnosti poslovanja in produktivnosti dela ter kapitala doživljajo enotno podporo raziskav in so pomemben dejavnik uspešne izpeljave zasuka podjetja.

Podjetja se pogosto znajdejo v krizi, ker so izgubila konkurenčno prednost, zato je poleg izboljšanja operativne učinkovitosti potrebno izvesti tudi spremembe v strategiji. Od strateških dejavnikov na uspešnost zasuka v največji meri vplivajo povezanost strategije zasuka z vzroki krize, velikost strateških sprememb in obseg prostih virov. Raziskave sicer kažejo, da se poslovodniki za posamezne strategije odločajo na podlagi zaznav vzrokov krize, a ne dajejo enotne podpore glede vrst strategij, ki jih nato izbirajo. Večino uspešno izpeljanih zasukov podjetij vključuje radikalne spremembe, kot je osredotočenje na glavne dejavnosti in izločitev nedonosnih programov oziroma odprodaja celotnih divizij, čeprav primeri iz prakse kažejo, da je včasih možno izpeljati zasuk brez takšnih ukrepov. Prosti viri so pozitivno povezani z uspešnostjo zasuka, medtem ko slaba likvidnost negativno vpliva na uspešnost zasuka.

Spoznamo lahko, da so glavni dejavnik pri delanju zasuka spremembe. Poleg menjav ključnih ljudi in stila vodenja je pogosto potrebno iz dejavnosti podjetja izločiti celotne proizvodne linije ali divizije. Preden se začnejo izvajati spremembe pa je zelo pomembno, da poslovodstvo resnično razume vzroke, ki so pripeljali do krize, da ima jasno sliko o izidih sprememb in da poskrbi za pravočasno ter ustrezno komunikacijo z zaposlenimi. Zaposleni se pogosto upirajo spremembam, saj ne vejo, kaj jih čaka, zato je naloga poslovodstva, da vzpostavijo odprto komunikacijo in pridobijo zaupanje zaposlenih. Uspešnost zasuka je v veliki meri odvisna tudi od priprave plana in njegove implementacije. Zato je pomembno, da zaposleni razumejo in se zavedajo nujnosti sprememb ter njihovega vpliva nanje, saj je od njihove motiviranosti in pripravljenosti za sodelovanje odvisno, kako uspešno bo podjetje pri implementaciji plana zasuka.

Procesi izpeljave zasuka v poslovanju in prestrukturiranja so bili konec prejšnjega tisočletja na široko v uporabi tudi v slovenskem gospodarstvu, ko so z razpadom socialistične Jugoslavije podjetja izgubila velik del domačega trga in so postala soočena z dereguliranim in liberaliziranim zunanjim okoljem, zaradi česar je mnogo takratnih podjetij zašlo v krizo. Čeprav je proces prestrukturiranja bivših samoupravnih podjetij zaključen, pa lahko v nekaterih od teh podjetij opazimo, da zaradi takrat premalo radikalnega prestrukturiranja še dandanes ne dosegajo zadovoljivih donosov. Tematika je trenutno še posebej aktualna tudi zaradi tega, ker se večina držav po svetu še vedno sooča z gospodarsko krizo. Zato upam, da sem z omenjenim delom dovolj osvetlil in povzel izkušnje ter dobre prakse na področju delanja zasuka v poslovanju in izoblikoval dovolj pregleden ter sistematičen prikaz ključnih dejavnikov uspešnosti zasuka, tako da bodo lahko rezultati mojega raziskovanja v pomoč slovenskim poslovodnikom pri uresničevanju zasukov njihovih podjetij.

Sistematični prikaz ključnih razlik med uspešno in neuspešno izpeljanimi zasuki podjetij sem izoblikoval na podlagi dosegljivih svetovnih empiričnih raziskovanj. Omejitve pri izdelavi pričujočega dela se kažejo predvsem v aktualnosti nekaterih raziskav. Čeprav sem se trudil čim večji del podatkov črpati iz raziskav, objavljenih v zadnjih petih letih, pa

ostaja relativno veliko raziskav, ki so bile nazadnje opravljene pred več kot desetimi leti. Ugotovitve, ki sem jih predstavil v magistrskem delu, temeljijo večinoma na empiričnih raziskavah, ki so bile izvedene na vzorcu podjetij, čeprav sem črpal podatke tudi iz nekaj študij primerov, zato je pri slednjih dvom v njihovo splošno veljavo nekoliko večji. Večina raziskav je bila opravljenih na ameriškem in britanskem trgu, zato je tvegano predpostavljati, da predstavljene ugotovitve veljajo tudi v slovenskem okolju. Zato tukaj vidim priložnost za nadaljno raziskovanje, kjer bi kazalo preveriti veljavnost ugotovljenih razlik v posameznih dejavnikih uspešnosti zasuka na vzorcu podjetij iz domačega okolja, ki so uspešno izpeljala zasuk v poslovanju.

Pristop v magistrskem delu ne posreduje zgolj interpretacije obstoječih teorij in empiričnih spoznanj, temveč skuša podati tudi praktične usmeritve za delanje zasuka v poslovanju. Pričujoče delo ni mišljeno kot univerzalna rešitev za vsa podjetja, ki se soočajo s kriznimi razmerami, vendar pa lahko ob upoštevanju specifičnosti posamezne situacije in širšega okolja, služi kot analitičen pripomoček poslovodnikom, lastnikom in ostalim zainteresiranim deležnikom, pri reševanju podjetja iz krize.

LITERATURA IN VIRI

1. Abebe, M. A. (2009). Leadership characteristics of declining firms attempting turnaround: An empirical examination. *Journal of Strategy and Management*, 2(3), 201–216.
2. Abebe, M. A. (2010). Top team composition and corporate turnaround under environmental stability and turbulence. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 196–212.
3. Adut, D., Cready, W. H., & Lopez, T. J. (2003). Restructuring charges and CEO cash compensation: a reexamination. *The Accounting Review*, 78, 169–192.
4. Altman, E. I. (2005). Corporate Credit Scoring Insolvency Risk Models in a Benign Credit and Basel II Environment. *Credit & Financial Management Review*, 11(1), 5–24.
5. Arogyaswamy, K., Barker, V. L., & Yasai-Ardekani, M. (1995). Firm turnarounds: and integrative two-stage model. *Journal of Management Studies*, 32(4), 493–525.
6. Arogyaswamy, K., & Yasai-Ardekani, M. (1997). Organizational turnaround: understanding the role of cutbacks, efficiency improvements and investment in technology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44, 3–11.
7. Barker III, V. L. (2005). Traps in diagnosing organization failure. *Journal of Business Strategy*, 26(2), 44–50.
8. Barker III, V. L., & Duhamel, I. M. (1997). Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence. *Strategic Management Journal*, 18(1), 13–38.
9. Barker III, V. L., & Mone, M. A. (1998). The Mechanistic Structure Shift and Strategic Reorientation in Declining Firm Attempting Turnarounds. *Human Relations*, 51(10), 1227–1258.
10. Barker III, V. L., Patterson Jr., P. W., & Mueller, G. C. (2001). Organizational causes and strategic consequences of the extent of top management team replacement during turnaround attempts. *Journal of Management Studies*, 38(2), 235–269.
11. Barker III, V. L., Barr, P. S. (2002). Linking top manager attributions to strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds. *Journal of Business Research*, 55(12), 963–979.
12. Bergant, Ž. (2000). Znaki podjetniške krize. *Podjetje in delo*, 6–7, 1496–1507.
13. Bibeault, D. B. (1999). *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners* (2nd ed.). Washington, D.C.: Beard Books.
14. Bolton, M. K. (1993). Organizational innovation and substandard performance: When is necessity the mother of innovation. *Organization Science*, 4, 57–75.
15. Boot, A. W. (1992). Why Hand on Losers? Divestitures and Takeovers. *Journal of Finance*, 47(4), 1401–1423.
16. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2005). *Financial Management: Theory and Practice* (11th ed.). Ohio: Thomson South-Western.

17. Cameron, K., Kim, M., & Whetten, D. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32, 222–240.
18. Castrogiovanni, G., & Bruton, G. (2000). Business turnaround processes: reconsidering the role of retrenchment. *Journal of Business Research*, 48(1), 25–34.
19. Cater, J., & Schwab, A. (2008). Turnaround Strategies in Established Small Family Firms. *Family Business Review*, 21(1), 31–50.
20. Campbell, S. V. (1996). Predicting bankruptcy reorganization for closely held firms. *Accounting Horizons*, 10(3), 12–25.
21. Chalos, P., & Chen, C. J. P. (2002). Employee downsizing strategies: market reaction and post announcement financial performance. *Journal of Business Finance and Accounting*, 29(5–6), 847–870.
22. Chen, G. (2008). Performance consequences of CEO replacement in turnaround situations. *Academy of Management Conference Best Paper Proceedings*. Pennsylvania: Smeal College of Business.
23. Chowdhury, S. D. (2002). Turnarounds: A Stage Theory Perspective. *Canadian Journal of Administrative Science*, 19(3), 249–266.
24. Chowdhury, S. D., & Lang, J. R. (1993). Crisis, decline and turnaround: a test of competing hypotheses for short-term performance improvement in small firms. *Journal of Small Business Management*, 10, 8–17.
25. Čadež, S., & Hočevár, M. (2008). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Čater, T., & Pučko, D. (2006). Models of competition between firms: the case of Slovenia's (post)transitional economy. *Journal of East European Management Studies*, 11(2), 140–172.
27. D'Aveni, R. (1989). The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristic of declining firms. *Academy of Management Journal*, 32(3), 577–605.
28. Djinovič, M. (2010, marec). Finančno prestrukturiranje. *Glas gospodarstva*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
29. Dubrovski, D. (1998). *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
30. Filatotchev, I., & Toms, S. (2006). Corporate Governance and Financial Constraints on Strategic Turnarounds. *Journal of Management Studies*, 43(3), 407–433.
31. Francis, J. D. & Desai, A. B. (2005). Situational and organizational determinants of turnaround. *Management Decision*, 43(9), 1203–1224.
32. Gilson, S. C. (2001). *Creating value through corporate restructuring: Case Studies in Bankruptcies, Buyouts and Breakups*. Boston: Harvard Business School Press.
33. Gilson, S. C., John, K., & Lang, L. H. P. (1990). Troubled Debt Restructuring: An Empirical Study of Private Reorganization of Firms in Default. *Journal of Financial Economics*, 27(2), 315–353.
34. Grinyer, P. H., Mayes, D., & McKiernan, P. (1988). *Sharpbenders: The Secrets of Unleashing Corporate Potential*. Oxford: Basil Blackwell.

35. Harker, M. (2001). Market manipulation: a necessary strategy in the company turnaround process? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 4(4), 197–206.
36. Harker, M. & Sharma, B. (2000). Leadership and the company turnaround process. *The Leadership & Organization*, 21(1), 36–47.
37. Hedberg, B. L. T., Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1976). Camping on seesaws: prescriptions for a self-designing organization. *Adm Sci*, 21, 41–65.
38. Hofer, C. W. (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, 1(1), 19–31.
39. Hopkins, S. J., & Hopkins, S. D. (2006). *Crafting Solutions for Troubled Business*. Washington, D.C.: Beard Books.
40. Kierulff, H., & Petersen, H. L. (2009). Finance is everything: advice from turnaround managers. *Journal of Business Strategy*, 30(6), 44–51.
41. Lant, T. K., Milliken, F. J., & Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation of strategic persistence and reorientation: an empirical exploration. *Strategic Manage*, 13, 585–608.
42. Lin, B., Lee, Z. H. & Gibbs, L. G. (2008). Operational restructuring: reviving an ailing business. *Management Decision*, 46(4), 539–552.
43. Liou, D. K. & Smith, M. (2007). Financial Distress and Corporate Turnaround: A Review of the Literature and Agenda for Research. *Accounting, Accountability & Performance*, 13, 74–114.
44. Mramor, D. (2002). *Teorija poslovnih financ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Muller, R. (1985). Corporate Crisis Management. *Oxford: Long range planning*, 18(5), 38–48.
46. Nelson, R. (1988). *Turnaround: How twenty well – known companies came back from the brink*. London: Mercury Books.
47. Pandit, N. (2000). Some recommendations for improved research on corporate turnaround. *Management*, 3(2), 31–56.
48. Pant, L. W. (1991). An investigation of industry and firm structural characteristic in corporate turnarounds. *Journal of Management Studies*, 28, str. 623–643.
49. Platt, H. D. (2004). *Principles of Corporate Renewal* (2nd ed.). Michigan: University of Michigan.
50. Plavšak, N. (1992). Pravne možnosti prestrukturiranja podjetja v stečaju. *Podjetje in delo*, 18(6), 643–656.
51. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
52. Pretorius, M. (2008). When Porter's generic strategies are not enough: complementary strategies for turnaround situations. *Journal of Business Strategy*, 29(6), 19–28.
53. Pučko, D. (2000). Strateško obnašanje slovenskih proizvodnih podjetij – pot v ali proč od Evropske unije. *Economic and Business Review*, 2(pos. št.), 31–48.
54. Pučko, D. (2005). Model zasuka podjetja v tranzicijskih pogojih. *Naše gospodarstvo*, 51(3/4), 3–12.
55. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

56. Rasheed, H. S. (2005). Turnaround Strategies for Declining Small Business: The Effect of Performance and Resources. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(3), 239–252.
57. Robbins, D. K., & Pearce II, J. A. (1992). Turnaround: Retrenchment and Recovery. *Strategic Management Journal*, 13(4), 287–309.
58. Robbins, D. K., & Pearce II, J. A. (1993). Entrepreneurial Retrenchment Among Small Manufacturing Firms. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 301–318.
59. Slatter, S. (1984). *Corporate Recovery: A Guide to Turnaround Management*. London: Penguin Books.
60. Slatter, S., & Lovett, D. (1999). *Corporate Turnaround: Managing Companies In Distress* (2nd ed.). London: Penguin Books.
61. Smith, M. & Graves, C. (2005). Corporate turnaround and financial distress. *Managerial Auditing Journal*, 20(3), 304–320.
62. Starbuck, W. H., Greve, A., & Hedberg, B. L. T. (1978). Responding to crisis. *Journal of Business Administration*, 9(2), 111–137.
63. Staw, B. M., Sandelands, I. & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501–524.
64. Sull, D. N. (1999). *Why Good Companies Go Bad*. Boston: Harvard Business School Corporation.
65. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje: Knjiga o gazelah in rastočih poslih* (2. izdaja). Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
66. Vance, D. E. (2009). *Corporate Restructuring: From Cause Analysis to Execution*. New Jersey: Rutgers University.

