

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KRITIČNA OCENA STRATEGIJE PREOBRA
TA
IN NJENEGA URESNIČEVANJA V PODJETJU
"DOM ŠTAMPE" ZENICA**

Ljubljana, junij 2002

ADNAN MUJAGIĆ

IZJAVA

Študent Adnan Mujagić izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Danijela Pučka in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 13.06.2002

Adnan Mujagić

KAZALO

UVOD	1
1. TEORIJA PREOBRATA	3
1.1. Kriza v podjetju	3
1.1.1. Opredelitev in klasifikacije krize	3
1.1.2. Dovzetnost podjetja za krizo	4
1.1.3. Faze razvijanja krize	6
1.1.4. Uspešnost podjetij pri premagovanju krize	7
1.1.5. Modeli za prepoznavanje krize	9
1.1.6. Simptomi krize	9
1.1.7. Vzroki krize	13
1.2. Priprave za izvedbo preobrata v poslovanju	21
1.2.1. Obnašanje prizadetih v krizi	21
1.2.1.1. Vpliv krize na poslovodstvo	21
1.2.1.1.1. <i>Obnašanje poslovodstva podjetja</i>	21
1.2.1.1.2. <i>Značilnosti in vrste kriznega poslovođenja</i>	23
1.2.1.2. Ostali udeleženci v krizi	24
1.2.1.2.1. <i>Vloga bank pri reševanju podjetja</i>	25
1.2.1.2.2. <i>Vloga lastnikov pri reševanju podjetja</i>	25
1.2.1.2.3. <i>Vloga zaposlenih in sindikata pri reševanju podjetja</i>	26
1.2.1.2.4. <i>Vloga dobaviteljev pri reševanju podjetja</i>	27
1.2.1.2.5. <i>Vloga kupcev pri reševanju podjetja</i>	27
1.2.1.2.6. <i>Vloga države pri reševanju podjetja</i>	27
1.2.2. Uvajanje projektnega načina dela	28
1.2.2.1. Kadrovanje v projektnih timih	29
1.2.2.1.1. <i>Izbira poslovodij posameznega projekta</i>	29
1.2.2.1.2. <i>Izbira članov za projektne time</i>	30
1.2.2.2. Vodenje projektnih timov	31
1.2.2.2.1. <i>Načini vodenja projektnih timov</i>	31
1.2.2.2.1. <i>Modeli vodenja projektnih timov</i>	31
1.2.2.2.1. <i>Različni stili vodenja projektnih timov</i>	33
1.2.2.2.1. <i>Ravnanje konfliktov v projektu</i>	33
1.2.2.3. Komuniciranje v projektnih timih	34
1.2.2.3.1. <i>Sestanki projektnega (kriznega) tima</i>	34
1.2.2.4. Motiviranje v projektnih timih	35
1.2.3. Ustvarjanje klime za preobrat	36
1.2.4. Pomen motivacije	39
1.2.5. Odnosi z javnostjo	41
1.3. Preobrat v poslovanju podjetja	42
1.3.1. Elementi uspešnega preobrata	43
1.3.2. Generične strategije preobrata	43
1.3.3. Kriteriji za izbiro celovite strategije preobrata	50
1.3.4. Faze preobrata v poslovanju	53
1.3.4.1. Modeli, ki temeljijo na izkušnjah tržnih gospodarstev	53
1.3.4.2. Pučkov model preobrata podjetja za države v tranziciji	53

2. PRAKSA PREOBRATA	56
2.1. Predstavitev podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica	57
2.2. Kriza v podjetju	58
2.2.1. Simptomi krize v podjetju	58
2.2.2. Vzroki za krizo v podjetju	59
2.3. Uresničevanje celovite strategije preobrata v podjetju	63
2.3.1. Priprave za izvedbo preobrata	63
2.3.2. Strateški cilji podjetja in izbrane generične strategije preobrata	63
3. PRIMERJAVA MED TEORIJO IN PRAKSO PREOBRATA	65
3.1. Razlike med teoretičnim in uporabljenim modelom poslovnega preobrata podjetja	65
3.2. Analiza uspešnosti uresničevanja izbrane strategije preobrata	71
3.2.1. Analiza poslovnega uspeha in uspešnosti	71
3.2.1.1. Analiza poslovnega uspeha	71
3.2.1.1.1. Prihodki	72
3.2.1.1.2. Odhodki	73
3.2.1.1.3. Dobiček	75
3.2.1.2. Analiza poslovne uspešnosti	76
3.2.1.2.1. Donosnost	77
3.2.1.2.2. Ekonomičnost	78
3.2.1.2.3. Produktivnost dela	79
3.2.1.2.4. Dejavniki poslovne uspešnosti	79
3.2.2. Analiza poslovnega okolja in strateškega položaja podjetja	82
3.2.2.1. Karakteristike poslovnega okolja v Bosni in Hercegovini (analiza širšega okolja)	82
3.2.2.1.1. Pred in medvojno obdobje v Bosni in Hercegovini	82
3.2.2.1.2. Povojno obdobje v Bosni in Hercegovini	84
3.2.2.2. Ocena privlačnosti panoge	86
3.2.2.3. SWOT analiza	88
3.3. Kritična ocena strategije preobrata in njenega uresničevanja	91
SKLEP	93
LITERATURA	96
VIRI	99
PRILOGA	

UVOD

Drastične spremembe v notranjem in zunanjem okolju Bosne in Hercegovine so od domačih podjetij zahtevale oblikovanje in izvajanje strategije preobrata. Potreba po strateškem preobratu se pojavi takrat, ko finančni kazalci podjetja kažejo, da le-to v bližnji prihodnosti ne bo moglo poslovati, če se ne bo radikalno preoblikovalo (Pučko, Rejc, 1999a, str. 100). Preoblikovanje podjetja, ki mora temeljiti na neki konkurenčni prednosti, bo podjetju zagotovilo zanesljivo okrevanje. Osnovne karakteristike strategije preobrata so: prodaja dela premoženja podjetja ali prodaja celotne poslovne enote, opuščanje stranskih poslovnih aktivnosti, drastično zniževanje stroškov, zmanjševanje števila zaposlenih, preoblikovanje trženja, uvajanje različnih programov financiranja, centraliziranje finančnega poslovanja, spremembe v poslovanju, grajenje strateških zavezništov ipd. Izkušnje razvitih tržnih gospodarstev kažejo, da realizacija tako obsežnih sprememb s ciljem reševanja podjetja zahteva od enega do petih let, ko pa govorimo o državi v prehodu, bo to obdobje zagotovo daljše.

"Reševanje" ali "zdravljenje" podjetja mora temeljiti na poznavanju vzrokov njegovega nazadovanja. V magistrski nalogi bom raziskal značilnosti in potek "zdravljenja" podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica. Za lažje razumevanje tega procesa bom moral poiskati odgovore na naslednja vprašanja:

- Kdaj in zakaj je obravnavano podjetje začelo proces preobrata?
- Kateri so osnovni cilji strateškega preobrata podjetja?
- Katere so osnovne karakteristike strateškega preobrata podjetja?
- Katere so osnovne prednosti in pomanjkljivosti ter priložnosti in nevarnosti procesa strateškega preobrata podjetja?
- Kdo in kaj so glavne omejitve in vodilne sile preobrata obravnavanega podjetja?
- Kako uspešno je podjetje pri izvedbi procesa preobrata?
- Ali je opazen napredek v tem procesu?
- Kaj določa hitrost strateškega preobrata podjetja?
- Koliko časa za preobrat bo podjetje še potrebovalo?
- Katere najpomembnejše strateške cilje poskušajo doseči?
- Katere strategije so se uresničevale na samem začetku procesa preoblikovanja?
- Na kakšen način so, zaradi povečane konkurence in nestabilnosti v poslovnem okolju, te strategije preoblikovane?
- Katere najpomembnejše strategije podjetje uresničuje trenutno?
- Kaj nameravajo spremeniti v okviru prihodnjih strateških usmeritev?
- Zakaj ima poslovanje podjetja interes, da sodeluje v preoblikovanju podjetja in s kakšnimi težavami se pri tem sooča?

Odgovori na zastavljena vprašanja mi bodo omogočili, da bom dobil vpogled v proces oblikovanja in uresničevanja strategije preobrata v podjetju "DOM ŠTAMPE" Zenica, ki bo osrednji predmet proučevanja magistrskega dela.

Moj namen je, da na enem mestu zberem in medsebojno povežem nekatera teoretična spoznanja s področja kriznega poslovanja in strateškega preoblikovanja podjetja, da na podlagi teh spoznanj predstavim celovito strategijo preobrata tako, kot je opredeljena v teoriji,

in jo potem primerjam s strategijo preobrata, ki se uresničuje v obravnavanem podjetju od leta 1996 do leta 2001.

Cilj, ki sem si ga zastavil je, da na podlagi narejene primerjave opredelim razlike med priporočenim teoretičnim in konkretnim praktičnim modelom ter ocenim ustreznost uporabljene strategije preobrata in dosednji potek njenega uresničevanja v obravnavanem podjetju. Na podlagi teh spoznanj bom poskusil izoblikovati program ukrepov oziroma priporočila (poslovodstvu podjetja) za nadaljnje delovanje s ciljem uresničenja uspešnega strateškega preobrata podjetja.

Pri izdelavi magistrskega dela se bom opiral na teoretična spoznanja s področja kriznega in strateškega poslovodenja ter na praktične izkušnje poslovodstva podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica. Viri teoretičnih spoznanj bodo knjige in članki tujih in domačih avtorjev, ki obravnavajo tematiko kriznega poslovodenja in strateškega preoblikovanja podjetja, viri praktičnih spoznanj pa ocene poslovodstva ter podatki in interna gradiva obravnavanega podjetja.

Primernost strategije preobrata in uspešnost njenega uresničevanja bom ocenjeval tudi na osnovi podatkov iz bilance stanja in bilance uspeha za leta 1996 do 2001. Vsi vrednostni podatki bodo izraženi v DEM. Na ta način bo v največji meri izločen vpliv inflacije in zagotovljena njihova primerljivost. Vsi izračuni v tem magistrskem delu bodo torej temeljili na skoraj realnih podatkih.

V svoji raziskavi bom uporabil naslednje znanstvene metode: študij literature in dokumentov, izdelava študije primera, metoda analize, opazovanja in primerjalna metoda. Metode, ki jih bom uporabil za zbiranje potrebnih podatkov so: obsežni vprašalniki, intervjuji in sekundarno zbiranje podatkov.

Vsebinsko magistrskega dela bom razdelil na tri poglavja. V prvem poglavju bom teoretično opredelil: krizo (opredelitev in klasifikacije krize, dovzetnost podjetja za krizo in uspešnost pri njenem premagovanju, modeli za prepoznavanje krize ter faze razvijanja, simptomi in vzroki krize), priprave za izvedbo preobrata (obnašanje prizadetih v krizi, uvajanje projektnega načina dela, ustvarjanje klime za preobrat, pomen motivacije in odnosov z javnostjo) in preobrat v poslovanju podjetja (elementi uspešnega preobrata, generične strategije, kriteriji za izbiro celovite strategije ter faze preobrata v poslovanju).

V drugem poglavju bom predstavil: podjetje "DOM ŠTAMPE" Zenica, krizo v podjetju (simptomi ter vzroki krize) ter proces uresničevanja celovite strategije preobrata (priprave za izvedbo preobrata ter strateški cilji podjetja in izbrane generične strategije).

V tretjem poglavju bom: opredelil razlike med teoretičnim in uporabljenim modelom poslovnega preobrata, analiziral uspešnost uresničevanja izbrane strategije preobrata (analiza poslovnega uspeha in uspešnosti, poslovnega okolja ter strateškega položaja podjetja) in podal oceno strategije preobrata ter njenega uresničevanja.

V sklepnem poglavju bom podal ugotovitve, do katerih bom prišel s proučevanjem teorije in prakse poslovnega preobrata, ter predlagal program ukrepov za izboljšanje sedanjega položaja podjetja.

1. TEORIJA PREOBRATA

1.1. Kriza v podjetju

Zelo pomembno je, da podjetje planira svoje bodoče poslovanje in s tem skuša preprečiti težave, ki se lahko pojavijo v poslovanju. S predvidevanjem in proučevanjem možnosti in nevarnosti, ki se v danem okolju lahko pojavijo, podjetje določa smer in obseg svojih dejavnosti v prihodnosti. Planiranje je povezano z velikim tveganjem zaradi vpliva okolja na podjetje kot tudi zaradi dejstva, da se podjetje samo spreminja in zato ni možno z gotovostjo trditi ali se bo nek vpliv sploh pojavil in kakšna bo njegova moč. Tako zaradi nepredvidljivih sprememb okolja in tudi zaradi napačnih odločitev prihaja do določenih težav v poslovanju, katere nato vplivajo na uspešnost poslovanja. Nastale težave najprej poskuša zaznati in odpraviti kontrola. V primeru, da pri svoji vlogi ni uspešna in se težave povečujejo ali množijo ter ogrozijo preživetje podjetja, nastopi krizna situacija. Takrat podjetje mora izdelati program ukrepov, ki obsega naslednje točke (Lipovec, 1974, str. 26):

1. Opazovanje in ugotavljanje dejstev na podlagi podatkov o poslovanju podjetja. S tem odkrijemo simptome, v katerih se poslovni problem v praksi konkretno pokaže.
2. Opredelitev poslovnih problemov, ki so na osnovi ugotovitev v prejšnji stopnji vzrok za nastale težave v poslovanju. Gre za ugotavljanje vzrokov motenj ali diagnozo.
3. Oblikovanje ukrepov, ki pomenijo možnost za razrešitev ugotovljenih problemov in vodijo k izboljšanju poslovanja.

Namen proučevanja krize v podjetju je odkriti dejavnike, ki povzročajo, da se podjetje znajde v krizi in spoznati ukrepe, ki pomagajo podjetju, da premaga težave. Cilj tega proučevanja je obravnavati različne vrste kriz, znake in vzroke, ki pripeljejo podjetje do krize, še pomembneje pa določiti ukrepe, ki bi ob pravilnem ravnanju vseh zaposlenih, predvsem pa poslovodstva, pripeljali podjetje iz krize.

1.1.1. Opredelitev in klasifikacije krize

V praksi je opredelitev krize dokaj neenotna. Opredeljena je kot neka ovira, ki preprečuje učinkovito poslovanje ali obstoj podjetja. Večina avtorjev opredeli krizo kar z njenimi posledicami. Po Krysteku (1987, str. 6-7) so krize nenačrtovani in neželeni procesi, ki trajajo omejen čas, na katere je mogoče le omejeno vplivati in ki imajo vsakršne možne izide. Vsebinsko in trajno lahko ogrozijo ali celo onemogočijo obstoj celotnega podjetja, s tem da prizadenejo doseganje ciljev, ki si jih je podjetje zastavilo. Slatter (1984, str. 61) navaja, da krizna situacija ogroža prednostne namene, zlasti obstoj podjetja, omejuje razpoložljivi čas za odzivanje ter preseneti in psihično obremeni tiste, ki odločajo. W. S. Hove (Nelson, 1988, str. 13) opredeljuje krizo kot 80-odstotni padec donosnosti glede na preteklo obdobje, ki zaradi tako velikega odstopanja ogroža cilje podjetja. Muller (1985, str. 39) definira krizo kot nezaželen dogodek, ki vedno resno ogrozi nadaljnji obstoj podjetja.

Nekateri avtorji enačijo krizo z nekim dogodkom (s trenutnim pojavom), drugi pa na krizo gledajo kot na proces ali stanje, ki traja dalj časa, pri čemer stanje ne pomeni nečesa nespremenljivega, saj se od začetka do konca krize le-to v podjetju lahko bistveno spremeni. V tem magistrskem delu bomo krizo razumeli predvsem kot težko stanje, ki ima lahko različne vzroke in ki ogroža normalno delovanje podjetja ali celo njegov obstoj.

Vsaka kriza je specifičen pojav, vendar jim lahko najdemo skupne značilnosti, po katerih, če jih posplošimo, dobimo klasifikacijo kriz po različnih kriterijih. V nadaljevanju bom predstavil nekaj teh klasifikacij.

a) Glede na vzroke Mayers in Holusha (1988, str. 44-199) razvrščata krize v devet skupin:

1. Kriza podjetja v javnosti (ob odmevnih dogodkih ter zaradi negativne publicitete),
2. Kriza zaradi hitrih sprememb na tržišču (ponavadi zaradi zmanjšanja povpraševanja),
3. Kriza zaradi težav s proizvodi (npr.: slaba kakovost, neprimerne lastnosti ...),
4. Kriza zaradi nasledstva v poslovanju podjetja (v preteklosti uspešno poslovanje se ne more odločiti za umik),
5. Kriza likvidnosti (posledica dogajanj v podjetju ponavadi vodi v nesolventnost in bankrot podjetja),
6. Kriza zaradi nasilnih poskusov pripojitve oz. prevzema lastništva nad podjetjem od zunaj,
7. Kriza zaradi nesoglasja podjetja z izvajalci (t. j. večino zaposlenih),
8. Kriza zaradi neugodnih dogajanj v svetovnem gospodarstvu in gospodarskih razmerjih (naftna kriza, cenena konkurenca z daljnega vzhoda ...),
9. Kriza zaradi vpliva države (država postavlja pravila za delovanje ...).

b) Krystek (1987, str. 121-212) deli krize na:

1. Potencialne (lahko se pojavijo v prihodnosti, vendar se mora nanje podjetje pripraviti),
2. Latentne (so zelo oddaljene in je vprašanje, če bodo podjetje sploh zadele),
3. Akutne (pri njih pride v poštev obvladovanje in so lahko bolj ali manj obvladljive).

c) Muller (1985, str. 38-48) deli krize na:

1. Strateške krize (do njih pride po neuspešnih prizadevanjih podjetja, da bi si zagotovilo oz. obdržalo svoj položaj na trgu),
2. Izvedbene krize (lahko so posledice dolgotrajnega nedoseganja ciljev podjetja, kot so rast prodaje ali donosnosti),
3. Likvidnostne krize (izbruhnejo v primeru, ko podjetje ne more več izpolnjevati plačilnih obveznosti).

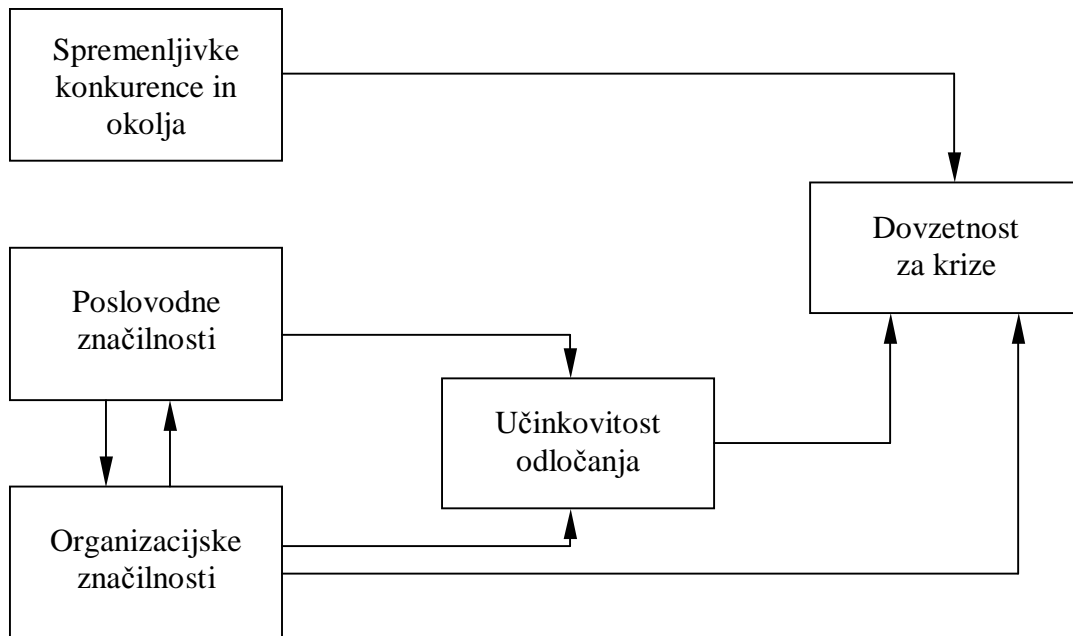
Očitno je, da so med različnimi avtorji tudi pristopi k razvrstitvi kriz različni. Medtem ko Mayers izhaja iz kategorizacije kriz na podlagi vzrokov, Mullerjeva tipizacija temelji na simptomih krize. Ločevanje med obema kategorijama (simptomi in vzroki) je za proučevanje krize in kriznega poslovanja zelo pomembno. Medtem ko simptomi opozarjajo na krizo, so vzroki tisti, ki krizo povzročijo. Zdravljenje podjetja torej ne sme biti usmerjeno na simptome, temveč izključno na vzroke. Za sistematičen pristop moramo zato krizo obravnavati s treh vidikov, in sicer z vidika simptomov, vzrokov ter načinov njenega reševanja.

1.1.2. Dovzetnost podjetja za krizo

Smart, Thompson in Vertinsky (Slatter, 1984, str. 62-65) so ponudili zanimiv teoretičen model korporacijskih kriz za identifikacijo tistih značilnosti podjetja, ki povečajo ali zmanjšajo njegovo ranljivost in dovzetnost za krizo. Model, predstavljen na sliki 1, poskuša povezati tri skupine vzročnih spremenljivk s tržno uspešnostjo in dovzetnostjo za krize. Te tri skupine spremenljivk so:

- spremenljivke konkurence in okolja (npr.: odločitve proizvod – trg, poslovni cikli ipd.);
- poslovodne značilnosti, kot so individualne zmožnosti in poslovodni stil in
- organizacijski dejavniki, kot so resursi in strukture.

Slika 1: Preprost model dovzetnosti podjetja za krizo



Vir: Slatter, 1984, str. 63.

Iz slike 1 je razvidno, da imajo spremenljivke konkurence in okolja direkten vpliv na dovzetnost podjetja za krize. Podjetje, ki tekmuje v zelo turbulentnem okolju, bo imelo težave pri vzdrževanju pozicije na trgu in bo bolj podložno krizam kot podjetje, ki posluje v stabilnih razmerah. Neposreden vpliv na dovzetnost podjetja za krize imajo tudi organizacijski dejavniki. Poslovodne značilnosti pa za razliko od prej omenjenih spremenljivk na dovzetnost podjetja za krizo vplivajo le posredno. Skupaj z organizacijskimi dejavniki vplivajo na kvaliteto odločanja, ki ima na dovzetnost podjetja za krize direkten vpliv.

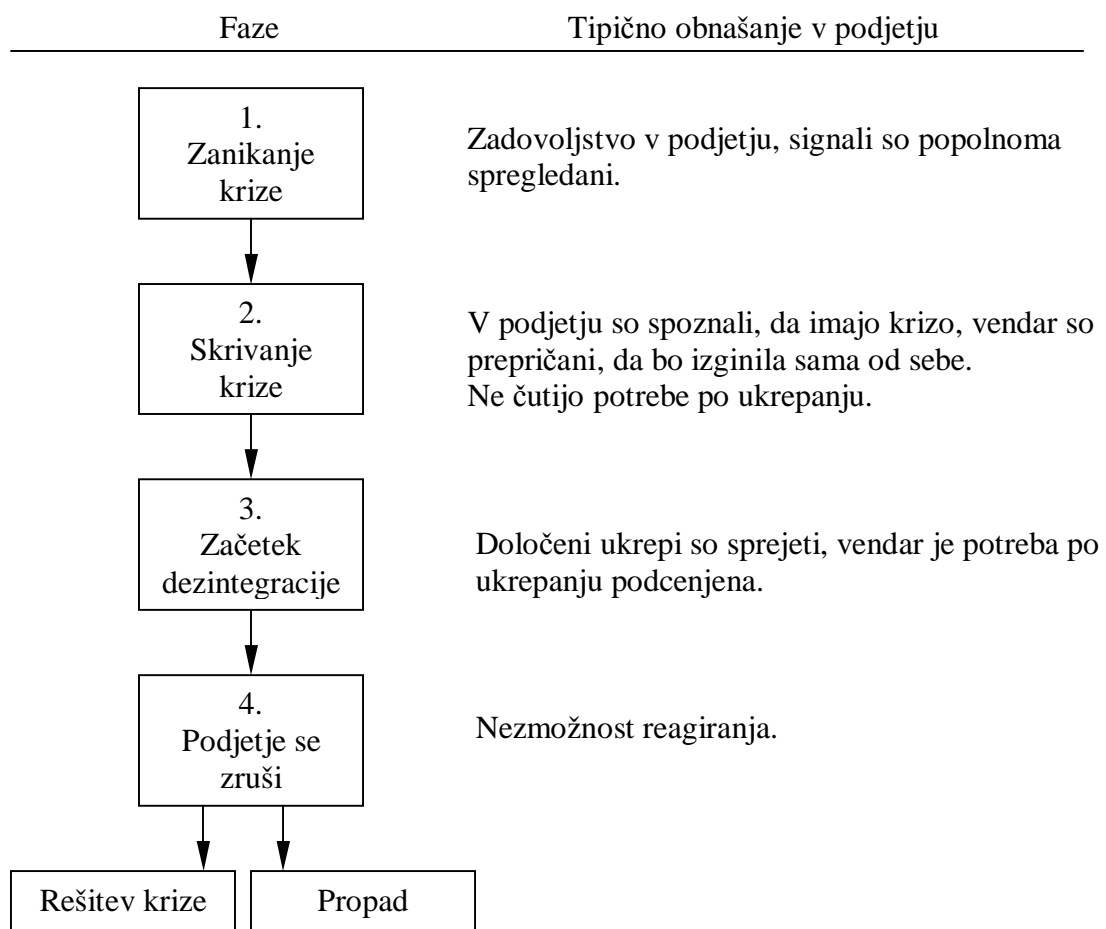
Predstavljeni model je bil oblikovan zato, da bi ugotovili, kateri profil podjetja je najbolj primeren za stabilno, upadajoče, rastoče, ciklično ali nekontinuirano tržno okolje (rastoče, vendar z nenadnimi in dramatičnimi upadi). V vseh navedenih okoljih se je za najbolj učinkovitega izkazal tisti profil podjetja, ki je združeval demokratičen stil poslovanja, kvaliteten proces odločanja in agresiven strateški položaj (Slatter, 1984, str. 64). Podjetje s takšnimi karakteristikami je bilo tudi najmanj dovzetno za krize, z izjemo na rastočih trgih, kjer se je obramben v primerjavi z agresivnim strateškim položajem izkazal za ustrežnejšega. Ugotovljeno je tudi to, da je demokratičen stil poslovanja v vseh naštetih okoljih učinkovitejši od avtokratičnega. Le-ta se je najbolj obnesel v stabilnem okolju, kjer je verjetnost za nastop krizne situacije zelo majhna. Pomembno je omeniti, da se pri iskanju primerne profila podjetja poslovodstvo mora zavedati, da gre vedno za izbiro med hitrejšo rastjo ali manjšo dovzetnostjo za krize.

1.1.3. Faze razvijanja krize

Z opazovanjem preteklega in sedanjega poslovanja ter s primerjanjem podjetja s podobnimi podjetji v panogi odkrijemo odstopanja v poslovanju podjetja. Odstopanja lahko označimo kot problemsko situacijo le v primeru, ko presegajo dovoljene meje, ki smo jih predhodno določili. Ta razlika je zelo nejasna in jo je potrebno pojasniti glede na njen pomen za uspešnost poslovanja. To pomeni opredelitev problema. O krizi pa lahko govorimo, ko se podjetje že nekaj časa sooča z več težkimi problemi hkrati in ko ti začnejo ogrožati njegov obstoj.

Kriza torej ne nastopi nenadoma. Tipično podjetje gre skozi faze razvoja krize, čeprav so v nekaterih podjetjih, predvsem pa tistih, kjer pride do krize zaradi prehitre rasti, posamezne faze lahko zelo kratke. Prašnikar (1992, str. 23) navaja štiri faze: faza inkubacije, faza, ko se pojavijo prvi krizni signali, faza poglobljanja krize in kolaps. Po Hauschildtu (Koletnik, 1992, str. 8) se kriza razvija skozi naslednje faze: vzroki krize, latentna kriza, manifestiranje krize in nesolventnost. Skok (1992, str. 5) je mnenja, da podjetje v krizi gre skozi faze: potencialne, latentne, odprte ali obvladljive in odprte ali neobvladljive krize. Na sliki 2 prikazujem še Slatterjev (1984, str. 69) model razvoja krize skupaj s tipičnim obnašanjem podjetja v vsaki posamezni fazi.

Slika 2: Štiri faze razvoja krize po Slatterju



Vir: Slatter, 1984, str. 69.

Po Slatterjevem mnenju se v prvi fazi poslovodstvo in podjetje sploh ne zavedata krize. Pogosto je vzrok za takšno kratkovidnost v pomanjkljivem finančnem kontrolnem sistemu in tudi v kontrolnem sistemu spremljanja okolja. V drugi fazi, ko postanejo simptomi krize že vidni, prične poslovodstvo podjetja iskati razloge, zakaj naj bi kriza izginila sama od sebe. Običajno slišimo naslednje: a) simptomi krize so se pojavili zaradi zelenih sprememb in samo vprašanje časa je, kdaj se bo stanje izboljšalo, in b) slabi poslovni rezultati so rezultat kratkoročnih pritiskov iz okolja, na katere se pač ne more vplivati. V tretji fazi se poslovodstvo zaveda, da kriza v podjetju obstaja in so sprejeti določeni ukrepi, vendar je nujnost sprememb podcenjena. Še vedno prevladuje optimizem in se napoveduje le kratkoročno poslabšanje, kateremu naj bi sledil nenaden preobrat in dolgoročno izboljšanje. Za zadnjo fazo razvoja krize je značilno:

- občutno zmanjšanje števila sprejetih odločitev in prenehanje diskusij o tem, kako je vendarle odločitve potrebno sprejeti;
- zmanjša se prizadevanje za doseg zastavljenih ciljev, ker je poslovodstvo zaskrbljeno za lastno usodo in sploh nima časa, da misli na težave v podjetju;
- kontrola je centralizirana še bolj kot v tretji fazi;
- pričakovanja neuspeha rastejo in zaradi tega je možnost, da se naredijo napake, še večja;
- sposobni kadri zapustijo podjetje in povprečna raven sposobnosti upade.

Omenjeni procesi se medsebojno spodbujajo, vse dokler se podjetje končno ne zruši. V večini primerov podjetje postane nesolventno, razen takrat, ko se sprejme ustrezna strategija preobrata.

1.1.4. Uspešnost podjetij pri premagovanju krize

Potek krize v podjetju je odvisen od:

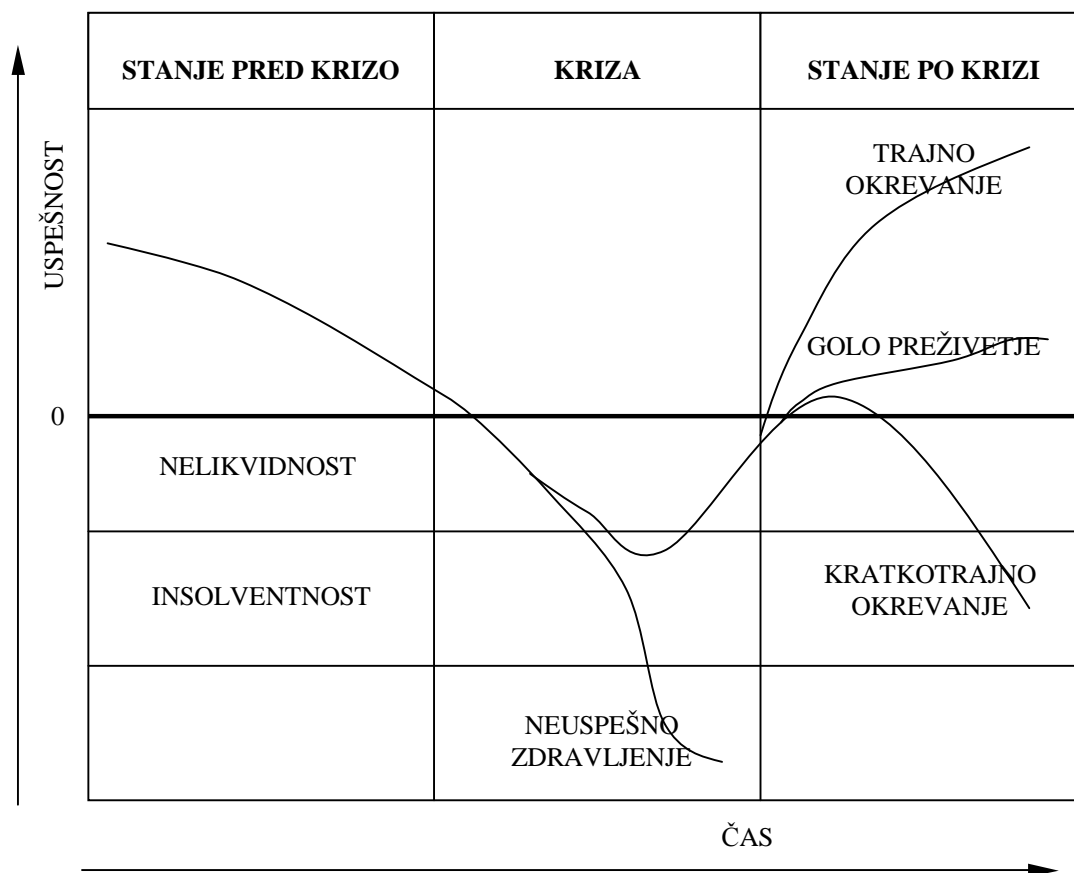
- intenzivnosti motnje;
- trenutka, ko se začne ukrepati in
- vedenja poslovodstva.

Kako močan bo vpliv na podjetje, je odvisno od intenzivnosti motnje. Močnejša je motnja, večja je verjetnost, da podjetje zaradi nje zaide v krizo oziroma zaide globlje v krizo. Kar se tiče časovne komponente, praviloma velja, da je ukrepanje tem lažje in cenejše, čim prej se prične. V nasprotnem primeru so možnosti za uspeh manjše in čas okrevanja je daljši. Zelo velik pomen za potek in izide kriz predstavlja odzivanje poslovodstva na spremembe v podjetju in okolju. Ansoff (1981, str. 175-195) je odzive na vplive iz okolja razvrstil na varčevanje, evolucijsko prilagajanje in revolucijsko spreminjanje politike podjetja, torej spreminjanje ciljev in strategij za doseganje ciljev. Uspešnejša je uporaba vseh treh faktorjev hkrati kot pa zaporedna uporaba, ko poslovodstvo uporabi naslednji faktor šele takrat, ko se predhodni izkaže za neučinkovitega.

O uspešnosti podjetja pri premagovanju krize odloča vrsta dejavnikov, kot so: vzroki za pojav krize, njena težavnost, obnašanje udeležencev, omejitve iz preteklosti, razmerja v panogi ter razmerje med stroški in cenami. Poslovodstvo v večini primerov vложи v premagovanje krize vse svoje moči, pa vendar se kljub uporabi pravih strategij vsake krize ne da premagati. Premagovanje krize se lahko konča:

- z brezupnimi primeri, za katere je smotrna le likvidacija;
- s kratkotrajnim okrevanjem, največ za štiri leta, nato se kriza ponovi;
- z golim preživetjem, v tem primeru je potrebno poskusiti z odprodajo, preden se položaj še poslabša;
- s trajnim okrevanjem in dobro donosnostjo.

Slika 3: Potek in izid krize



Vir: Slatter, 1984, str.117.

Iz slike 3 je razvidno, da v času pred krizo podjetje nima večjih težav z izpolnjevanjem svojih plačilnih obveznosti, vendar uspešnost počasi pada. Ob nastopu krize podjetje najprej postane nelikvidno in pogosto tudi insolventno. Insolventnost je dalj časa trajajoča plačilna nesposobnost, ki se loči od nelikvidnosti (Ivanjko, 1997, str. 973). Če zdravljenje ni uspešno, se kriza lahko konča s propadom podjetja. V nasprotnem primeru pa podjetje spet postane likvidno. V obdobju po krizi ima podjetje tri možnosti: okrevanje je kratkotrajno, podjetje okreva le toliko, da preživi, ali pa podjetje trajno in močno okreva.

V normalnem gospodarskem okolju se kriza podjetja obravnava zelo resno, saj le-ta lahko v zelo kratkem času uniči, kar so ustvarjale generacije, ter prizadene vse, ki so bili kakorkoli povezani s podjetjem, ki je v težavah. Kriza tudi zgosti čas, kar pomeni, da imamo v kriznem obdobju precej manj časa kot v normalnih razmerah. To povzroča večje napore in večje tveganje, ker je treba sprejeti neodložljive odločitve. Takšno pospešeno krizno zdravljenje pa zdrži le zdrav podjetniški organizem. Vedeti moramo, da se uspeh ne pokaže čez noč,

zdravljenje večjega podjetja v tržnem gospodarstvu traja tudi do pet let, ko pa gre za države v prehodu, je ta perioda zagotovo precej daljša.

Čeprav v splošnem velja, da je kriza polom in da povzroči mnogokrat ogromno škodo, pa ima tudi pozitivne posledice. V krizi se kalijo novi, največkrat mladi poslovodni kadri, katerim je kriza velika priložnost, da lahko brez zavor spremenijo zastarele postopke v podjetju. Ob krizi se nasploh urejajo mnoge zanemarjene zadeve, saj je soočanje s problemi neizbežno, ni jih mogoče odlagati. V krizi se pojavijo možnosti prekvalifikacije, zaposlitve drugje, odpravljanje presežka zaposlenosti. Kriza je tudi povod za spreminjanje strategij. Poveča se budnost, prožnost in s tem konkurenčnost podjetja, če le-to krizo preživi.

1.1.5. Modeli za prepoznavanje krize

Kriza ne izbruhne čez noč, ampak nastaja daljši čas, toda kljub temu obstajajo zgodnji opozorilni znaki, ki napovedujejo krizo. Znaki so neobičajni pojavi v poslovanju, ki negativno vplivajo na njegovo uspešnost. Lahko jih spoznajo zaposleni v podjetju ali pa zunanji udeleženci (banke, sorodna podjetja ...). Za kako resne smatrajo te znake, je v veliki meri odvisno od razpoložljivih informacij in od njihovega znanja. Lahko je le vprašanje dni ali tednov, da bo kriza resnično prepoznana, medtem ko proces nastajanja traja več mesecev ali celo let, odvisno od značaja krize, ki ogroža podjetje. Pri razpoznavanju znakov krize so možni različni pristopi.

Beaver (Pučko, 2000a, str. 351-352) je obravnaval podjetje kot "nabiralnik likvidnih sredstev", v katerega po eni strani dotekajo, po drugi strani pa odtekajo denarna sredstva. Verjetnost krize je velika, če so zadolženost in obratna sredstva relativno obsežni. Po njegovem mnenju je najuporabnejši kazalnik razmerje med podjetniško akumulacijo in posojili, zanesljivi pa sta tudi razmerji čisti prilivi / vse obveznosti in vse obveznosti / vsa sredstva.

Zanimiv model na podlagi finančnih kazalnikov je razvil tudi Altman (Pučko, 2000a, str. 352). Z uporabo posebne statistične metode (diskriminacijske analize) je v obliki enačbe opredelil merilo solventnosti ali nesolventnosti. Slabost metode je v tem, da je diskriminacijska meja kot kazalnik predvidevanja krize podjetja ustrezna le za obdobje, ki ni daljše od dveh let. Znaten vpliv panoge, kateri pripada obravnavano podjetje ter ekonomskih razmer v proučevanem obdobju je drugi razlog, ki zmanjšuje uporabnost modela.

1.1.6. Simptomi krize

Zgoraj omenjena pristopa zajemata zlasti finančne vidike. Širši je Slatterjev pristop (1984, str. 55-57), ki navaja deset simptomov za krizo podjetja, poleg finančnih tudi nefinančne: padajoča donosnost, padajoča prodaja, rast zadolženosti, padanje likvidnosti, nizke dividende, preoptimistični računovodski izkazi, zaskrbljeno poslovodstvo in prepogoste zamenjave znotraj njega, padanje tržnega deleža ter odsotnost planiranja in strateškega razmišljanja.

Simptome krize v podjetju je možno razdeliti v šest skupin po področjih (Dubrovski, 1998, str. 5-6).

- Prodajno-trženjsko področje: padanje tržnih deležev, padajoča prodaja, nedoseganje načrtovanih rezultatov, pomanjkanje naročil, odpoved dolgoročnega sodelovanja,

nezadovoljstvo potrošnikov, cenovna nekonkurenčnost, podaljševanje plačilnih rokov, več 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 (ROI, ROS, ROE, ROA ...), poslabšana likvidnost, povečanje stopnje zadolžitve in neprestano iskanje novih virov za pokrivanje starih, poslabšani denarni tok, znižanje plač in zamude pri njihovem izplačilu, restriktivna politika dividend kljub izkazanemu dobičku, neredno vodenje knjigovodskih listin in težave pri zagotavljanju potrebne dokumentacije, kreativno računovodstvo in pogoste napake v vknjižbah, prepozno objavljena poročila, iskanje nepovratnih sredstev in zanašanje na njih.
- Proizvodno-tehnično področje: padajoča produktivnost, večje število 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 pogostejše zamude v dobavah.
- Kadrovsko-vodstveno področje: povečanje nezadovoljstva zaposlenih, stavke in prekinitve del, povečana fluktuacija na vseh nivojih, spremenjeno obnašanje vodstva, stopnjevanje konfliktov med nosilci odločitev 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, neučinkoviti informacijski sistemi in procesi, prevladujoče delovanje po neformalni organizacijski strukturi in izdelovanje različnih poročil, ki jih nihče ne spremlja ali ne potrebuje.
- Področje zunanjega okolja: Zmanjšanje ali ukinitve kreditnih linij, zahtevana dodatna zavarovanja pri bankah, poslabšanje nabavnih pogojev in ukinitve dobav brez predplačila, poostreitev nadzora poslovanja in povečanje kritičnosti s strani lastnikov in upnikov, previdnost in omahljivost odjemalcev pri sklepanju novih pogodb, pogosti napadi v medijih, porast odškodninskih tožb in izvršilnih predlogov upnikov in drugih ter večja pozornost in zaskrbljenost v strokovnih in panožnih krogih.

Galogaža (1989, str. 11-15) trdi, da krizo najpogosteje napovedujejo trije simptomi: izguba tržišča, upadanje dohodka na tržišču in zmanjševanje števila zaposlenih, ter da ne pozna primera, da bi se podjetje, ki odpravlja simptome, trajno rešilo iz krize.

Pri posameznem simptomu krize v večini primerov nastopi splet vzrokov. Odpravljanje simptomov krize, npr. nelikvidnosti, je možno z dodatnim bančnim posojilom, vendar pa to še vedno ne pomeni, da so odpravljeni vzroki, ki so nelikvidnost povzročili. Nesmiselno je tudi trditi, da smo podjetje sanirali zgolj z odpravo tega simptoma. Zato morajo biti ukrepi, ki jih pripravlja poslovodstvo za odpravo krize, usmerjeni predvsem na odpravljanje vzrokov krize, nikakor pa v odpravljanje njenih simptomov.

Simptomov krize je veliko, naštel in opisal bom le tiste, ki jih navaja večina avtorjev:

- **PADAJOČA DOBIČKONOSNOST**

Zmanjševanje dobičkonosnosti podjetja je zagotovo znak, da je podjetje v težavah. Pri ugotavljanju njegovega gibanja namesto dobička po davkih uporabljamo dobiček pred davki ali dobiček iz rednega poslovanja, ker sta slednja ponavadi boljša indikatorja zdravja podjetja.

Gibanje dobičkonosnosti se lahko ugotavlja tudi s primerjavo dobička kot deleža prihodkov od prodaje med obdobji ali z ugotavljanjem trenda donosnosti sredstev. V začetni fazi krize si poslovodstvo padanje dobičkonosnosti pogosto razlaga z različnimi cikličnimi nihanji in si tako opravičuje slabo stanje v podjetju. Nujen je kritičen in realističen pogled na situacijo brez osebnih občutkov.

- UPADANJE OBSEGA PRODAJE PRI ENAKIH CENAH

Največja težava za podjetje je, če je obseg režijskih delavcev in stroškov oblikovan na temelju obsega proizvodnje, ki ob padanju prodaje postajajo previsoki. Zato je pomembno, da je njihova struktura oblikovana čim bolj fleksibilno. Z upadanjem obsega prodaje se tudi zmanjša izkoriščenost zmogljivosti ali pa se povečajo zaloge. Ko ugotavljamo gibanje vrednosti prodaje, moramo upoštevati podatke, iz katerih je izločen vpliv inflacije. Slatter za analizo priporoča kazalce, ki so specifični za posamezno dejavnost. Pri maloprodaji na primer ugotavljamo kazalec vrednosti letne prodaje na kvadratni meter prodajnega prostora trgovine.

- RAST ZADOLŽENOSTI

Povečevanje razmerja med dolžniškim in lastniškim kapitalom je splošno sprejet indikator krize ali njenega približevanja. Zadolženost se lahko opazuje tudi v razmerju do celotnih sredstev. Obstajajo različni modeli optimalne strukture kapitala, ki je odvisna od stopnje poslovnega tveganja, davkov, finančne fleksibilnosti in sloga vodenja finančne politike podjetja (agresivna ali konzervativna). Težko je natančno določiti optimalno razmerje med zadolženostjo in celotnimi sredstvi, vendar naj bi se to razmerje nahajalo nekje med 40-imi in 50-imi odstotki (Brigham, 1995, str. 455-456). Zadolževanje podjetja se lahko torej povečuje le do določene meje. Nadaljnje povečanje zadolženosti je pokazatelj bližajoče se krize.

- PADANJE LIKVIDNOSTI

Najpogosteje uporabljena kazalca za ugotavljanje likvidnosti podjetja sta:

- kratkoročni koeficient kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi in
- hitri koeficient, ki prikazuje razmerje med kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in kratkoročnimi obveznostmi.

Ostali pomembni indikatorji so: obračanje zalog (vrednost prodanega blaga / zaloga), obračanje terjatev do kupcev (prodaja / terjatve do kupcev) in obračanje obveznosti do dobaviteljev ((vrednost nabavljenega blaga + operativni stroški) / obveznosti do dobaviteljev). Če je podjetje nelikvidno, ni zmožno plačevati zapadlih tekočih obveznosti, kar ogroža nemoteno poslovanje. V tem primeru se poslovodstvo najprej poslužuje neplačevanja obveznosti in prodaje še ne-zapadlih terjatev. Kasneje pri bankah zaprosijo za posojilo, za kar le-te ponavadi zahtevajo zavarovanje.

- NIZKE DIVIDENDE

Zaradi likvidnostnih težav podjetje vodi omejevalno politiko pri obračunavanju in izplačevanju dividend. Na ta način pride do potrebnega denarja za plačilo obresti ali odplačilo

dolga. Dividende so povezane z dobičkom, tako velja, da nizke dividende pomenijo nizke dobičke, kažejo pa tudi nestabilnost podjetja kot celote.

- **NESPREJEMLJIVA RAČUNOVODSKA PRAKSA**

V začetnih fazah krize poslovodstvo pogosto poskuša zakriti slabše poslovne rezultate, pri tem pa uporablja nedovoljene računovodske prijeme. Ostale pojavne oblike so še: zamude pri objavljanju letnih računovodskih poročil, menjava znane revizijske hiše za kakšno manj znano, spreminjanje metode vrednotenja zalog ipd.

- **STRAH V POSLOVODSTVU**

Poslovodstvo podjetja v krizi ima občutek, da so mu stvari ušle iz rok in ga je strah prihodnosti. Pogosto se dogaja, da niti ne odpira pošte, za katero meni, da govori o problemih.

- **POGOSTE MENJAVE POSLOVODSTVA**

Pogoste menjave poslovodnih delavcev (predvsem finančnikov) opozarjajo na morebitna razhajanja v poslovodstvu in kažejo na prisotnost izrazito nezdravega ozračja v podjetju. Takšno stanje lahko hitro pripelje do neizvajanja ciljev in nalog, posledica tega pa je porajanje kriznih razmer. Goldstone (1992, str. 10-11) meni, da je množično odhajanje izkušenih kadrov v zelo kratkem obdobju posledica večjega števila faktorjev:

- "občutek krivde" in "skrb za ugled", ko med poslovodstvom prevlada preplah ter bojazen zaradi ugleda in zato ne tvega, ampak raje zapusti podjetje;
- "faktor frustracije", ko med poslovodstvom zavladava panika, da podjetja ni več možno rešiti, postane popolnoma paralizirano;
- "zanemarjanje podjetja", ko poslovodstvo meni, da se v podjetju zanemarija načrtovanje in rast.

- **UPADANJE TRŽNEGA DELEŽA**

Analiza tržnega deleža prisili podjetje, da primerja svojo tržno uspešnost s konkurenco. Upadanje tržnega deleža pomeni "poraz" v boju s tekmeci. Možno je, da nam v primeru rastočega trga sama analiza prodaje tega ne pokaže. Tržni delež je usodnega pomena za obstoj podjetja, zaradi težavnosti osvajanja le-tega pa je njegova izguba toliko bolj zaskrbljujoča.

- **ODSOTNOST NAČRTOVANJA IN STRATEŠKEGA RAZMIŠLJANJA**

Pomanjkanje načrtovanja se delno navezuje na prej omenjene simptome krize, vendar bistveno je, da podjetjem v težavah primanjkuje strateškega razmišljanja, ki je ključno za izvedbo poslovnega preobrata. Strateško načrtovanje je splošno sprejeto orodje, ki poslovodstvu pomaga pri razmišljanju o usmeritvi podjetja, vendar njegova prisotnost sama po sebi ne zagotavlja uspešnosti. Možno je tudi to, da odsotnost strateškega načrtovanja v določenih primerih ne vpliva na uspešnost, vendar takšno podjetje ni pripravljeno na nepredvidene spremembe in zato nanje ne more dovolj hitro reagirati in jih uspešno obvladovati.

1.1.7. Vzroki krize

V veliki večini primerov imajo krize vzroke, ki segajo daleč v preteklost in so povezani z neustreznim odločanjem. Skoraj vsako krizo sprožijo povodi, večinoma hitre in nepredvidene, marsikdaj neopažene spremembe v podjetju samem in v okolju, ki so lahko ugodne ali neugodne. Navedel bom nekaj dejavnikov, ki vplivajo na podjetje in so lahko vzrok za nastanek krize:

1. Med objektivne (zunanje) vplive lahko štejemo družbene dejavnike, ki so pogojeni z ekonomskim sistemom in ekonomsko politiko države, ter tehnično-tehnološke dejavnike, ki se nanašajo na tehnične in tehnološke rešitve in so dani v času, ko poteka proizvodni proces. Pri tem tehnologijo v podjetju razumemo kot znanje in proces pretvarjanja vhodnih elementov v proizvode ali storitve, s tehniko pa razumemo sredstva, s katerimi to izvajanje pretvarjamo (Rozman, 2000, str. 31). Med objektivne dejavnike lahko štejemo tudi naravne dejavnike, saj imajo v nekaterih panogah velik vpliv na uspešnost podjetja.
2. Subjektivni (notranji) dejavniki so lahko ali organizacijski ali človeški. Kot najpomembnejši organizacijski dejavnik smatramo organizacijo poslovanja, s katero usklajujemo delovanje vseh faktorjev v podjetju. S človeškimi dejavniki mislimo na umsko in fizično sposobnost delavca, strokovno usposobljenost, disciplino pri delu in podobno.

Vzrok je neko dejstvo, ki se je zgodilo v preteklosti. Ta vzrok vpliva na sedanje in prihodnje poslovanje podjetja, lahko povzroči krizo, kaže pa se v obliki simptomov. Vzroke za krizo iščemo torej v vplivih okolja, v katerem podjetje posluje in v podjetju samem.

Kot vzroke za krizo, ki izvirajo iz zunanjega okolja, različni avtorji navajajo različne dejavnike. Dubrovski (1998, str. 8) v svojem delu navaja in podrobno razčleni naslednje vzroke: spremembe na trgu (močnejša konkurenca, splošen padec cen in povpraševanja, sprememba vedenja potrošnikov, naraščajoče zahteve glede družbene odgovornosti podjetja, zaostreni pogoji na nabavnem trgu ...), spremembe v panogi (panožna kriza, slabšanje strukture, sindikati, prekinjene reprodukcijske in distribucijske verige), spremembe na osnovi splošnega napredka (prenehanje potreb po določenih materialih, izdelkih ali storitvah in nastanek novih, zamenjava tehnologije, nov način ponujanja izdelkov ali storitev ...), splošna gospodarska kriza (zmanjšanje investicij, varčevalni ukrepi, upad konjunktura, stopnja ekonomske rasti ...), politične spremembe (državni bilateralni in multilateralni sporazumi, integracije in dezintegracije, vojne in napetosti, sankcije, zaščite s strani države, zakonske spremembe, različni vidiki državne regulacije), makroekonomski ukrepi (obrestna mera, devizni tečajji, carinski ukrepi, porast davčnih in socialnih obremenitev podjetja, sporazumi med delodajalci in delojemalci, zapletenost in dolgotrajnost različnih postopkov ...), naravne nesreče (različni primeri višje sile v podjetju in okolju, odškodninski zahtevki ...), življenjski cikli poslovnih možnosti in njihova neusklajenost s prehodi med razvojnimi fazami podjetja ter posebni vzroki (veliki projekti, poslovanje nad zmoglostmi podjetja, projekti pripojitev in združitvev ...).

Po Krysteku (1987, str. 32-71) obstajata dva vzroka: strukturne spremembe v okolju in nepredvidljiv razvoj okolja. Boer (1985, str. 54) pravi, da so to spremembe na tržiščih. Da bi ugotovili zunanje vzroke, je potrebno analizirati okolje: konkurente, kupce, dobavitelje, panogo. Iz analize in predvidevanja okolja (odkrivanje možnosti in nevarnosti) izhaja tudi strategija podjetja za delovanje v okolju. Neprimerne strategije pa so lahko vzrok krize.

Slatter (1990, str. 30-31) omenja tri vzroke: konkurenco, spremenjeno tržišče in spremembe cen proizvodnih dejavnikov.

Večina avtorjev meni, da vzroki za krizo ležijo znotraj podjetja samega. Dubrovski (1998, str. 9) jih v svojem delu razdeli v sedem skupin, in sicer: neustrezna usposobljenost posloводства (ki se kaže v napačnih poslovnih odločitvah, delovanju brez strateških usmeritev, zapoznelih reakcijah, neobjektivnem in zavajajočem načrtovanju, pomanjkanju trženjske miselnosti in vedenja, nepreglednosti poslovanja in nesledljivosti procesov, nespremljanju signalov iz okolja, pasivnosti, nezainteresiranosti in nemotiviranosti), zavirajoča organiziranost (ki je razvidna iz prevelikega števila hierarhičnih nivojev, elementov birokratskega vodenja, neprimerne organizacijske oblike glede na prodajno-proizvodni program in strukturnih pomanjkljivosti), nekonkurenčen tržni položaj (za katerega so značilni zastareli izdelki in storitve, izdelki z nizko dodano vrednostjo, pomanjkanje trženjskega raziskovanja in odzivanje po lastni presoji, napačno oblikovanje trženjskega spleta, nepreglednost in nezanesljivost postopka oblikovanja prodajnih cen, navidezna prisotnost na trgu, predragi nabavni viri in odsotnost nabavnega trženja ter napačne tržne cene), težave na področju ravnanja z ljudmi pri delu (za katere je značilno kadrovanje mimo načel strokovnosti in primernosti oseb ter boljšega naslednika, kaotična fluktuacija brez prenosa poslov, neustrezna kvalifikacijska in starostna struktura, veliko število oseb s posebnim statusom, zastarele metode vodenja ter pomanjkanje kadrovske razvojne strategije), predraga proizvodnja (za katero je značilna prenizka produktivnost, zastarela strojna oprema in tehnološki proces, pomanjkanje razvoja in inovativnosti, odsotnost celovitega obvladovanja kakovosti, neprimerna struktura stroškov, investicija v proizvodno-tehnološki proces brez predhodne analize trga), neučinkovita finančna funkcija (ki jo označuje neuspešno upravljanje finančnih virov, nezadovoljiv nadzor likvidnostnega položaja, premajhno notranje financiranje, slab opozorilni sistem, neprimeren obračunski sistem, neupoštevanje znanih načel in pravil financiranja, negospodarno ravnanje z instrumenti zavarovanja plačil in terjatev, odsotnost rednega pregleda finančnih kazalcev poslovanja in nerazvita funkcija kontrolinga) ter neučinkovit informacijski sistem (za katerega je značilno pomanjkanje informacij, ki so nujne za sprejemanje tekočih poslovnih odločitev in neusklajenost računalniške in programske opreme z značilnostmi podjetja).

Krystek (1987, str. 32-71) notranje vzroke združuje v dve skupini: napake v poslovođenju (planiranju in nadziranju) in prenizka stopnja kapitalizacije. Slatter (1990, str. 29-33) pa navaja naslednje dejavnike: neprimerno poslovođenje, pomanjkljivo finančno poslovođenje, previsoke stroške, slabo trženje, prevelike projekte, neuspele pripojitve, nezadostno skrb za vire financiranja in prehitro rast podjetja.

Skoraj vsi naštetih vzroki so prepoznavni tudi v podjetjih gospodarstev v prehodu. Prevzemi in prehitra rast podjetja nista preveč relevantna za državna (družbena) podjetja, so pa pri njih prisotni nekateri drugi specifični vzroki, ki jih lahko povežemo z radikalnimi političnimi in gospodarskimi spremembami v teh državah (Pučko, 2001, str. 7).

Krize ponavadi ne povzročajo en sam dejavnik, temveč več skupaj. Splet dejavnikov krize po posameznih podjetjih in panogah je lahko zelo različen. Naštel in opisal bom le najpomembnejše in najpogostejše zaznane vzroke:

- NEPRIMERNO POSLOVODSTVO

Pomembno vlogo pri nastanku krize imajo osebnostne lastnosti posloводства podjetja. Le-to je ponavadi premalo strokovno in premalo zainteresirano za uspeh podjetja. Prav tako pa so pomembne neučinkovitosti v sestavi in delovanju poslovodnega tima. Slatter (1990, str. 29-30) jih razvršča v pet skupin:

- vladavina posameznika. Dominanten in avtokratičen vodja je pogost vzrok težav podjetij, ki so propadla. Čeprav se preobrat v poslovanju pogosto povezuje s potrebo po avtokratičnem načinu poslovoidenja, je uspešnost takšnega poslovodje odvisna predvsem od tega, ali je odprt za nove ideje iz svoje okolice. Če ni, se tak način poslovoidenja ne obnese. Davis (1988, str. 5-7) meni, da ima tak način poslovoidenja lahko več posledic, in sicer: samozadovoljstvo nad poslovoidenjem, panična paraliza, ko poslovodja zaradi preobremenjenosti ni v stanju sprejemati odločitev, nekompetentnost in ko poslovodja postane ujetnik preteklosti;
- upravljalna in poslovodna funkcija sta združeni v eni sami osebi. V primerih, ko nadzorno in poslovodno funkcijo opravlja ista oseba, ni dobrega nadzora nad poslovanjem. Uspešnost poslovanja je popolnoma odvisna od osebnostnih lastnosti ene osebe;
- neučinkovit upravni odbor. Dokaj pogosto upravni odbor zanemari svoje delo, ki ga ima na področju načrtovanja, investiranja in nadzora nad odločitvami. Vzroki za neučinkovito upravljanje so ponavadi naslednji: člani upravnega odbora, ki niso iz vrst poslovoidstva, pri upravljanju ne sodelujejo dovolj aktivno, člani upravnega odbora aktivno sodelujejo le, kadar je tema pogovora direktno povezana z njihovim strokovnim področjem odgovornosti, upravni odbor je sestavljen iz strokovnjakov z istega področja (npr: samo računovodje, finančniki ipd.), pomanjkanje komunikacije med člani, kar se odraža v pomanjkanju skupne vizije o nadaljnjem razvoju podjetja;
- vodstvo zanemari osnovno dejavnost. Ko se podjetje razvije do določene stopnje, se prične z diverzifikacijo v poslovanju. Pri tem včasih poslovoidstvo vso svojo pozornost preusmeri na nova področja in zanemari osnovno področje delovanja;
- pomanjkanje poslovoidstvenih znanj na nižjih nivojih hierarhične lestvice. Pomanjkanje poslovoidstvenih znanj je pogost vzrok krize v podjetjih, ki relativno počasi bredejo v težave. Kakovostni kadri ponavadi zapustijo podjetje že mnogo prej, preden se pokažejo prvi znaki krize. Podjetje vodijo slabši poslovodni kadri, ki so običajno dobro tehnično podkovani, vendar imajo premalo poslovoidnih znanj. V podjetjih, ki se znajdejo v krizi zaradi enega dogodka ali zaradi nedavnih sprememb v okolju, je ponavadi kvaliteta poslovoidstva zadovoljiva in za izvedbo uspešnega preobrata zadošča le zamenjava generalnega direktorja.

- POMANJKLJIVO FINANČNO POSLOVOIDENJE

Podjetje zaradi slabega finančnega nadzora ne more ugotoviti, pri katerih skupinah kupcev je prodaja nedobičkonosna ter kateri proizvodi generirajo denarna sredstva in kateri jih porabljajo, kar pa je zelo pomembna informacija za rešitev likvidnostnih težav.

Nezadostna finančna kontrola se kaže tudi v: nesposobnosti spremljanja denarnih tokov, neprimernem sistemu spremljanja dobička in stroškov, pomanjkanju nadzora pri izvajanju načrta in slabi izkoriščenosti sistemov, ki so v uporabi. Navedene aktivnosti so odsotne

predvsem v manjših podjetjih, ki imajo najeta zunanja računovodstva. Zato poslovodstvo teh podjetij nima pomembne in pravočasne informacije poslovnega računovodstva, ampak informacije finančnega računovodstva, ki nikoli niso dovolj podrobne in pravočasne, saj jih dobijo po preteku poslovnega leta. Probleme, ki so vezani na nezadostno finančno kontrolo, lahko razdelimo v naslednje štiri skupine:

- slaba zasnova poslovodno-računovodskega informacijskega sistema. Le-ta je dostikrat preveč kompleksen, daje preveliko število slabo predstavljenih in nerelevantnih informacij. Krivdo za to lahko pripišemo poslovodstvu podjetja, ki ne definira, kdaj in katere informacije potrebuje;
- nezadostna uporaba informacij poslovnega računovodstva. Številne poslovdje ne vedo, kako naj uporabljajo informacije poslovnega računovodstva, tako da se pri svojih odločitvah nanje sploh ne ozirajo;
- organizacijska struktura onemogoča učinkovit nadzor. Zaradi prevelike centralizacije in prevelikega števila hierarhičnih nivojev se funkcija nadzora težje izvaja. Delegiranje nalog nadzora na nižje nivoje hierarhične lestvice se je v praksi pokazalo kot zelo učinkovito;
- metode razporejanja režijskih stroškov zamegljujejo dejanske stroške. Pogosto se posredni stroški razvrščajo med posamezne proizvode glede na porabljene strojne ure, glede na delovne ure neposrednega dela ali glede na skupne variabilne stroške. Namesto takšnih kriterijev za razdelitev bi se stroški morali razporejati glede na dejanske vzroke za njihov nastanek.

• KONKURENCA

Kot vzrok krize se pojavljata dva tipa konkurence, in sicer:

- produktna konkurenca. Življenjski cikel izdelka se sestoji iz štirih faz: uvajanje, rast, zrelost in upadanje. Dolžina posameznega cikla se med različnimi izdelki razlikuje, vendar pa vsak na koncu zastari zaradi nadomestnih proizvodov, nove tehnologije ali sprememb v preferencah potrošnikov. Najpogostejši razlogi, zaradi katerih podjetja ne zamenjajo zastarelega proizvoda, so: neuspeh novega proizvoda, prepričanje, da je stari proizvod še vedno aktualen, nezadostna finančna sredstva, nezadostno znanje za razvoj ter pomanjkanje idej za novi proizvod. Podjetje, ki je prepozno ali pa se sploh ne odziva na spremembe na trgu, bo zagotovo zašlo v krizo. Če ob spremembi tehnologije ali preferenc potrošnikov podjetje nima resursov za razvoj konkurenčnih prednosti, mora nujno razmisliti o možnosti strateškega zavezništva s podjetjem, ki te prednosti ima;
- cenovna konkurenca. Najbolj pogost vzrok zmanjševanja donosnosti podjetij je cenovna konkurenca. Hofer (Slatter, 1984, str. 33) je razvil matriko, iz katere je razvidna verjetnost, do bo določen proizvod predmet cenovne konkurence. Ta verjetnost je določena s stopnjo diferenciacije proizvoda (večja diferenciacija pomeni manjšo verjetnost cenovne konkurence) in z naravo kupčevih potreb, ki so razvrščene v tri skupine, in sicer: pretežno psihološke potrebe (npr. potreba po oblačilih znanih modnih oblikovalcev), pretežno funkcionalne potrebe (npr. potreba po avtomobilih) ter pretežno ekonomske potrebe (npr. potreba po kemijskih surovinah). Verjetnost cenovne konkurence je najmanjša pri zadovoljevanju psiholoških potreb in visoki diferenciaciji proizvoda, največja pa pri zadovoljevanju ekonomskih potreb in nizki diferenciaciji proizvoda. Ko panoga doseže fazo zrelosti, se cenovna konkurenca

ponavadi poveča. Z zmanjševanjem stopnje rasti cenovna konkurenca postaja vse pomembnejša in marže se postopoma zmanjšujejo. Zato se tista podjetja, ki imajo višje stroške od konkurence, znajdejo v krizi.

- **PREVISOKI STROŠKI POSLOVANJA**

Podjetja, ki imajo višje stroške od svoje konkurence, za njo ves čas zaostajajo. Običajno imajo nižje marže in posledično tudi nižje dobičke in manjše kreditne možnosti. Takšna podjetja imajo težave pri doseganju in ohranjanju tržnega deleža, saj ima njihova konkurenca večje finančne vire, ki jih lahko investira v razvoj novih izdelkov ali v trženje. Največji problem pri visokih stroških se kaže v nezmožnosti podjetja, da cenovno konkurira ostalim ponudnikom.

Visoki stroški, ki od podjetja zahtevajo višje cene, so običajno posledica naslednjih faktorjev:

- nezmožnost izkoriščanja ekonomije obsega in pomanjkanje izkušenj (slabost v neizkoriščanju degresije fiksnih stroškov). Ekonomija obsega izhaja iz specializacije dela in razporeditve fiksnih stroškov na večje število proizvodov. Njeni učinki so opazni v vseh poslovnih funkcijah, še posebej pa v funkciji naročanja, trženja in distribucije. V panogah, za katere so značilne ekonomije obsega, so večja podjetja v veliki prednosti pred manjšimi. Velja tudi to, da imajo tisti, ki se z neko dejavnostjo ukvarjajo že dalj časa, prav gotovo nižje stroške od začetnikov. Pri nižjih stroških delovne sile govorimo o učinkih krivulje učenja, pri vseh ostalih pa o učinkih krivulje izkušenj;
- stroškovne slabosti zaradi strategije diverzifikacije. Visoka diverzifikacija proizvodnih programov ima ponavadi za posledico visoke režijske stroške;
- stroškovne slabosti zaradi neustreznega stila poslovanja in organizacijske strukture. Pri centraliziranem odločanju so stroški višji kot pri decentraliziranim, npr. zaradi večjega števila vodstvenih delavcev. Hierarhična struktura s slabo medsebojno vertikalno komunikacijo tipično vodi do nižje produktivnosti;
- operativna neučinkovitost. To je posledica slabega poslovanja podjetja in se kaže kot: nizka delovna produktivnost, slabo načrtovanje proizvodnje, slabo vzdrževanje strojev, neučinkovita razmestitev proizvodnje, slaba razporeditev časa prodaje, neučinkovita razporeditev sredstev za promocijo, slaba distribucija in poprodajne storitve, veliko majhnih naročil, zapleteni administrativni postopki ipd.;
- neugodna vladna politika. Podjetja, ki poslujejo globalno, so najbolj občutljiva na politiko vlade, predvsem zaradi deviznega tečaja, ki vpliva na njihovo uspešnost, potem pa tudi zaradi raznih predpisov (npr. predpisi o dovoljenem obsegu onesnaževanja), višine davkov ipd.

- **SPREMEMBE V POVPRASEVANJU**

Tovrstne spremembe so za podjetja, ki se ne odzovejo pravočasno, lahko ključni vzrok za nastanek krize. Zmanjšanje povpraševanja po proizvodih lahko pomeni:

- zmanjšanje povpraševanja na daljše obdobje, ki je lahko posledica spremenjenega vzorca povpraševanja, demografskih sprememb, novega, boljšega izdelka ipd.;
- ciklično upadanje povpraševanja, ki je posledica konjunktur in recesij. Obdobja so lahko daljša ali krajša, vendar se bo povpraševanje ponovno povečalo;

- sezonska nihanja.

Za podjetje niso pomembne le kvantitativne spremembe povpraševanja. Pomembno je, da podjetje spremlja in se tudi hitro prilagaja spremembam v preferencah potrošnikov (npr. povečano povpraševanje po pijačah v nepovratni embalaži).

- **NEUGODNA GIBANJA NA BLAGOVNEM TRGU**

Neugodna cenovna gibanja izdelkov in storitev negativno vplivajo na višino stroškov in dobiček podjetja. Primer takega nihanja je visoka korelacija med gibanjem obrestnih mer in ceno nepremičnin na trgu. Iz tega lahko izhaja, da neugodno gibanje obresti povzroči zlom marsikaterega podjetja, ki se ukvarja z nepremičninami.

- **SLABO TRŽENJE**

Slabosti v trženju so ponavadi posledica naslednjih dejavnikov:

- slabo motivirano prodajno osebje;
- oglaševanje, ki ni usmerjeno na ciljne segmente kupcev;
- slabe poprodajne storitve;
- pomanjkanja tržnih raziskav in posledično slabo poznavanje preferenc potrošnikov;
- pomanjkljiv in zastarel promocijski material in
- slabo delujoča (včasih tudi neobstoječa) funkcija razvoja novih izdelkov.

V podjetju, kjer je slabo trženje eden izmed vzrokov nastanka krize, je problem ponavadi v slabem poslovanju, ki ni sposobno voditi te poslovne funkcije.

- **VELIKI PROJEKTI**

Nepremišljene oziroma nedonosne naložbe, ki so dostikrat usodne za obstoj podjetja, so lahko posledica:

- podcenjenih potreb po kapitalu. Do takšnih napak pride zaradi slabega predvidevanja stroškov v fazi načrtovanja, slabega nadzora nad porabo finančnih virov v fazi uresničevanja projekta, kasnejših sprememb v projektu ter zunanjih, neobvladljivih dejavnikov, ki povzročajo zamude v izvajanju posameznih aktivnosti projekta, kar se odraža na stroških;
- zagonskih težav. Ob zagonu se lahko pojavijo težave, ki so ponavadi prej organizacijske kot pa tehnične narave. Primer organizacijske težave, ki povzroča višje operativne stroške, so nezadostno usposobljeni delavci. Poslovodstvo je dostikrat presenečeno, ko vidi, koliko časa potrebuje nova tovarna, da doseže raven produktivnosti ostalih delov podjetja;
- razširitve kapacitet. Podjetja, ki delajo v panogah, kjer je prisotno ciklično povpraševanje, dostikrat v želji za povečanjem dobička v času visokega povpraševanja povečajo kapacitete, pozabljajoč na dejstvo, da v obdobju manjšega povpraševanja ne bodo mogli kriti povečanih neposrednih fiksnih stroškov;
- stroškov vstopa na trg. Pri vstopu na nov trg s starim ali obstoječim proizvodom so lahko potrebni stroški trženja precej višji od načrtovanih. Pri razvoju novega

proizvoda na obstoječi ali novi trg se lahko zgodi, da so stroški razvoja večji od pričakovanih;

- velikih pogodbenih del. Pri sklepanju velikih pogodb je prisotna velika nevarnost, da podjetje podceni stroške izvedbe in postavi prenizko ceno.

- **PRIKLJUČITVE**

Podjetja se za priključitev drugih podjetij odločajo predvsem iz dveh razlogov, uresničujejo strategijo rasti ali pa strategijo diverzifikacije. Vse priključitve pa niso uspešne.

Trije vidiki prevzema, ki lahko podjetje pripeljejo v krizo, so:

- priključitev izgubarjev. Izgubarji so po Slatterju podjetja, ki imajo zelo slab konkurenčni položaj na svojem trgu (1990, str. 33). Za takšna podjetja ni nujno, da v času priključitve poslujejo z izgubo;
- priključitev podjetja po visoki ceni. Raziskave kažejo, da imajo ponavadi večjo finančno korist od priključitve ponudniki. Kupci, ki zaradi dobrega imena preplačajo podjetje, utrpijo katastrofalne posledice, če se izkaže, da kupljeno podjetje nima konkurenčnih prednosti ali da novo vodstvo ni uspešno pri poslovanju priključenega podjetja;
- slabo poslovanje priključenega podjetja. Slabo poslovanje je najpogostejši vzrok za neuspeho priključitev. Pojavita se dve vrsti problemov, in sicer: poslovanje ne posveča dovolj pozornosti priključenemu podjetju, ali poslovanje, ki je aktivno pri poslovanju priključenega podjetja, ne uspe premagati odpora do sprememb.

- **NEUSTREZNA FINANČNA POLITIKA**

Finančna politika, ki lahko popelje podjetje v krizo, je naslednja:

- veliki delež dolžniškega kapitala. Če je donosnost investicije, financirane z dolžniškim kapitalom, višja od obrestne mere, je za podjetje priporočljiva uporaba dolžniškega kapitala. V tem primeru podjetje izkorišča finančni vzvod, ker z uporabo dolžniškega kapitala doseže, da je donos na lastniški kapital večji od donosa na sredstva. Zadolževanje podjetja do neke mere je celo zaželeno, vendar preveliko zadolževanje je zelo tvegano in lahko povzroči nelikvidnost podjetja. Obseg dolžniškega kapitala, ki ne ogroža varnosti poslovanja podjetja, določata cikličnost industrije in delež fiksnih v celotnih stroških. Manjša cikličnost in manjši delež fiksnih stroškov dovoljujeta večji obseg zadolževanja podjetja;
- konzervativna finančna politika. Značilnosti takšne finančne politike so visoke dividende, pomanjkanje reinvestiranja, visoka likvidnost in majhen obseg dolžniških virov (neizkoriščanje finančnega vzvoda). Konzervativna finančna politika je dolgoročno gledano zelo problematična, saj nezadostne investicije in nižji donos na lastniški kapital negativno vplivajo na konkurenčni položaj podjetja;
- neprimerni viri financiranja. O takšnih virih financiranja govorimo takrat, ko npr. podjetje za financiranje večletnega projekta najame kratkoročne namesto dolgoročnih dolžniških virov.

- PREHITRA RAST PODJETJA

O tem pojavu govorimo, ko podjetje raste tako hitro, da svoje rasti ne more financirati z dolžniškimi ali lastniškimi kapitalom. Še večji problem nastane, če podjetje sledi rasti prodaje, čeprav prodaja ni donosna.

- SPLOŠNA GOSPODARSKA SITUACIJA

V Bosni in Hercegovini je ob osamosvojitvi prišlo do velikih sprememb v gospodarskem in političnem sistemu, čemur so se podjetja, če so želela preživeti, morala dokaj hitro prilagoditi. Dodatni vzroki za krizo so se pojavili v obliki izgube premoženja v bivših republikah SFR Jugoslavije, izgube tradicionalnih trgov ter v omejevanju prodaje pretežno na bosanski trg, ki ima zelo kompleksno strukturo. Razdeljen je na dve entiteti: Republiko srbsko in Federacijo BiH, ki je naprej razdeljena na deset kantonov. Kantoni, ki imajo večinsko bošnjaško prebivalstvo, so pod vplivom "Sarajevske politike", ki jo v glavnem kreira mednarodna skupnost. Kantoni, v katerih je večinsko katoliško prebivalstvo, so pod velikim vplivom Hrvaške. Na Republiko srbsko, ki je glede prebivalstva zelo homogena, v veliki meri vplivajo odločitve Beograda (Srbija).

Zaradi teh zunanjih vplivov je tudi osnovna notranja sila strateškega preoblikovanja (poslovodstvo podjetja) zelo različno orientirana v svojih vizijah. Zaenkrat prevladuje etnocentrična orientacija, ki domače okolje (entiteta ali celo kanton) vidi kot boljše in kot izvor najvišjih vrednosti. Takšna orientacija že sedaj kaže svojo kratkovidnost (Domazet, 2000, str. 206).

Ne glede na omenjene vplive so se entitete in kantoni v zadnjem času začeli "vračati" Bosni. Republika srbska zaradi jugoslovanske krize na Kosovu, ki zelo negativno vpliva na makroekonomske razmere entitete (npr. povečana inflacija), Hrvaško-dominantni kantoni pa zaradi spremenjene politične klime v Zagrebu (nova oblast nima interesa, denarja in energije, da bi se zavzemala za večjo Hrvaško).

Torej, proces ekonomskih in političnih sprememb se sedaj počasi umirja, vendar relativno dobra predvidljivost njegovega nadaljnega razvoja še vedno ni možna. Podjetja so sicer pričakovala določene ekonomske posledice ob razpadu enotnega trga, na katerega so do takrat bila pretežno usmerjena, vendar nihče ni pričakoval tako velike in hitre spremembe. Gre torej za problem prehoda iz enega v popolnoma drugačen ekonomski in politični sistem.

V bosanskih razmerah velja k morebitnim vzrokom za krizo v podjetju dodati še problem privatizacije. Pri privatizaciji podjetja gre za nenadno in temeljno poseganje v lastniško strukturo podjetja oziroma njeno preoblikovanje. Pojavil se je problem neopredeljenih lastniških odnosov s težnjo po pospešeni privatizaciji družbene lastnine, ki odpira vrsto etično-moralnih dilem v razmerju med privatnim in družbenim med vojno podržavljenim premoženjem. Vzporedno s procesom privatizacije se odvija proces postavitve nove poslovodne strukture ter oblikovanja temeljnih ciljev in strategij podjetja. Privatizacija bosanskih podjetij je po drugi strani lahko tudi priložnost za preoblikovanje in prilagajanje podjetij tržnemu načinu poslovanja v vseh njegovih segmentih.

1.2. Priprave za izvedbo preobrata v poslovanju

1.2.1. Obnašanje prizadetih v krizi

Obstajata dva pomembna vzroka, zaradi katerih prepoznavanje kriz ne vodi vedno v ustrezne ukrepe za njihovo razreševanje. Prvi je dejstvo, da najvišje poslovodstvo ne upošteva resnosti položaja ter podcenjuje ali ignorira očitne simptome krize. To lahko pojasnimo s strahom, ki ga ima pred posledicami ustreznih ukrepov. Po splošnem mnenju so številne krize rezultat napak poslovodstva, ki je pogosto naklonjeno odlaganju radikalnih ukrepov in se v primeru krize raje posvetijo zdravljenju njenih simptomov.

Drugi vzrok je, da proti odločilnim ukrepom, kot so zmanjšanje števila proizvodnih linij, zaprtje podjetij in odpuščanje zaposlenih, pogosto obstaja velik odpor prizadetih in njihovih predstavnikov. Ta odpor je lahko pasiven in se izraža kot izguba motivacije in zaradi tega posledično kot padanje produktivnosti, ali pa aktiven, če pride do stavke ali zasedbe delovnih prostorov.

Kriza v velikem in uveljavljenem podjetju vpliva tudi na okolje. Vsako uspešno podjetje poleg sprejemanja vplivov le-te tudi povzroča in tako deluje na druga podjetja v okolju zaviralno ali spodbujevalno.

1.2.1.1. Vpliv krize na poslovodstvo

1.2.1.1.1. Obnašanje poslovodstva podjetja

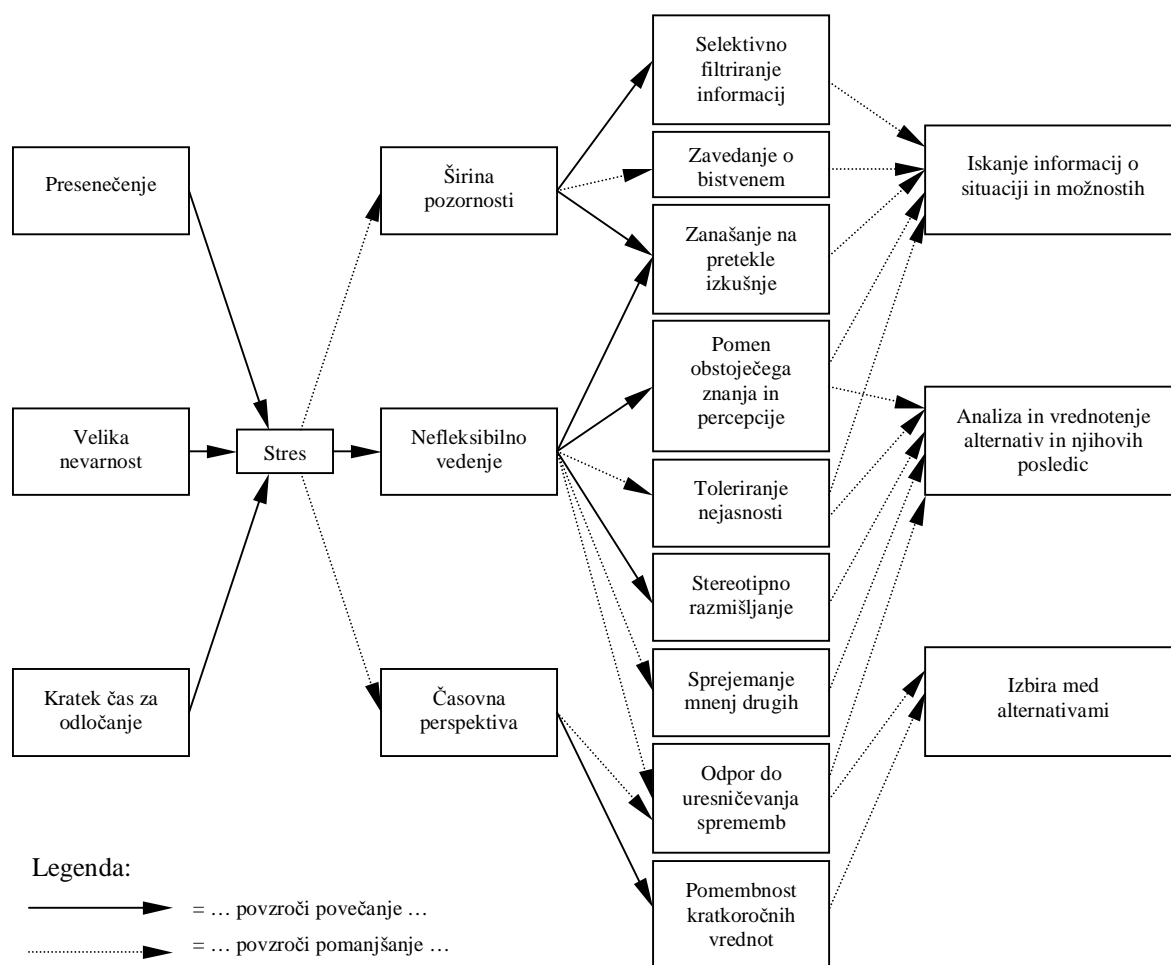
Večina avtorjev meni, da se lastnosti, značilne za podjetja, ki jih bo prizadela kriza, ne morejo opredeliti enostavno. Večina podjetij ima iste pomanjkljivosti in dela iste napake, vendar le nekatera zaidejo v težave. To nas navaja na misel, da je v reševanju podjetja iz krize odločilno obnašanje poslovodstva. Mayers in Holusha (1988, str. 16-26) ga delita na tri faze: stanje pred krizo, kriza in stanje po krizi. Vse tri faze so že prikazane na sliki 3 (podpoglavje 1.1.4.).

1. V času pred krizo je največkrat prisotno neuspešno poslovanje, ki ga ob prvih znakih krize poslovodstvo noče priznati. Prepričani so, da bo kriza minila sama od sebe, vedejo se, kot da je okolje nespremenljivo, krivdo valijo na druge in so zaskrbljeni glede prihodnosti.
2. Nastopi kriza. Nepripravljeno poslovodstvo zajame strah, poslovodenje je ohromljeno, pozornost je ozko usmerjena, obravnava se le kratko časovno obdobje. Vse to vodi v preozek izbor alternativ za delovanje ter v omejeno iskanje informacij o položaju in možnostih.
3. Ko je kriza že minila, šok traja še nekaj časa, sledi negotovost, tej pa radikalne spremembe. Na tej stopnji se ponavadi v podjetje vmešajo zunanji subjekti, kajti poslovodstvo v večini primerov ni zmožno samo izvesti takih sprememb. Vmešajo se banke, dobavitelji in upniki, ki lahko imenujejo celo prisilnega upravitelja.

Zelo dober prikaz vpliva krize na poslovodstvo podjetja je podan tudi na sliki 4. Iz nje je razvidno, da krizna situacija povzroča stres, ki vpliva na obnašanje vodstva in posredno tudi na kvaliteto procesa odločanja. Stres je definiran kot poseben psihični, fizični ali vedenjski pojav, ki nastane pri posamezniku, če je izpostavljen prevelikim obremenitvam (Lipičnik, 1998, str. 418.). Dokazano je, da je določena mera stresa potrebna za reševanje problemov, saj

brez stresa ni motivacije, vendar ima preveč stresa pri ljudeh nasproten učinek, ker namesto motivacije spodbuja strah in zaskrbljenost.

Slika 4: Obnašanje posloводства podjetja v krizi po Holstiju



Vir: Slatter, 1984, str. 66.

Holsti meni, da stres, ki nastane zaradi krize v podjetju, negativno vpliva na (Slatter, 1984, str. 65-68):

1. "Širino" pozornosti posloводства. Kriza povzroči hitrejši tempo aktivnosti, ker se posamezniki začnejo zavedati, da je potrebno nekaj hitro narediti. Poveča se tudi število komunikacij, kar lahko povzroči nastanek prevelikega števila informacij. Tipični odzivi posloводства na ta fenomen so:
 - a. iskanje informacij v komunikacijskem sistemu postane manj temeljito, posloводство podjetja je pri sprejemanju informacij bolj selektivno,
 - b. signale, ki opozarjajo na nevarnost, posloводство ignorira, zato ker predstavljajo neprijetno informacijo ali pa ne podpirajo njihovih pričakovanj in prepričanj,
 - c. posloводство se na informacije odziva v skladu s svojimi osebnostnimi značilnostmi in glede na pretekle izkušnje,
 - d. proces odločanja postane manj povezan, kar pomeni, da so odločitve, ki se sprejemajo, manj strateške.

2. **Fleksibilnost obnašanja.** Zaradi stresa ljudje postanejo manj fleksibilni, zaradi česar se zmanjša tudi njihova zmožnost reševanja kompleksnejših oziroma zahtevnejših problemov. Tipični vzorci obnašanja so:
 - a. zmanjša se tolerantnost do nejasnosti in negotovosti,
 - b. tisti, ki odločajo, si informacije razlagajo v skladu s svojim pogledom na svet,
 - c. za poslovodstvo obstaja le ena resnica, pa čeprav informacije te "resnice" ne podpirajo,
 - d. prihaja do stereotipnega razmišljanja,
 - e. osebne značilnosti poslovodstva so takrat še bolj izražene,
 - f. poslovodstvo postane bolj avtokratično, razen v primerih, ko so demokratične vrednote v podjetju neobičajno dobro utrjene.
3. **Časovna perspektiva.** Vsa pozornost poslovodstva je usmerjena na sedanost in bližjo prihodnost, kar je v določeni meri tudi opravičljivo. Slabost takšnega pristopa se kaže v slabšem ocenjevanju posledic sprejetih odločitev.

1.2.1.1.2. Značilnosti in vrste kriznega poslovođenja

Poslovođenje ima v literaturi različne opredelitve, ki pa imajo dosti skupnih značilnosti. Po Lipovcu (1987, str. 136) ga opredelimo s treh vidikov:

1. S tehničnega vidika je poslovođenje organizacijska funkcija in proces, ki skrbi, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev delovnih nalog ostanejo člen enotnega uresničevanja postavljenega cilja gospodarjenja.
2. Z družbenega vidika je poslovođenje funkcija, ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je.
3. S procesnega vidika je poslovođenje opredeljeno po nalogah in fazah, v katerih poteka poslovodni proces: poslovođenje je funkcija in proces, ki svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, uveljavljanja in kontroliranja, začetega v upravljanju.

Pučko (1996, str. 8) poslovođenje opredeljuje kot formalni organizacijski proces, ki se razvija v proces določanja cilja podjetja, politike podjetja in v proces izvajanja naloge podjetja s pomočjo drugih ljudi, s pomočjo procesa načrtovanja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja.

V krizni situaciji je preživetje osnovni strateški cilj podjetja in strateško poslovođenje v teh pogojih lahko najbolje opišemo kot krizno poslovođenje. Z vidika posameznega podjetja obstajata dva temeljna pristopa poslovođenja, ki sta povezana s kriznim poslovođenjem:

1. Preprečevanje izbruha krize in
2. Reševanje podjetja iz nastalih težav.

Za vsako podjetje je zelo pomembno, da vnaprej predvideva možne motnje v poslovanju, jih tako pravočasno prepreči ter v primeru, če že pride v krizno situacijo, predvidi ukrepe, s katerimi se motnje obvladajo, odpravijo ali zmanjšajo. Če podjetje tega ne upošteva, pride do težko obvladljivih težav.

Osnovni cilj kriznega poslovođenja je reševanje podjetja iz nastalih težav, naloga pa je, da to poskuša uresničiti čim bolj uspešno. Krizno poslovođenje se razlikuje od poslovođenja v normalnih razmerah, najpomembnejša razlika pa je v hitrosti ukrepanja. Poslovodstvo takrat

nima časa, da spreminja koncept in čeprav lahko naredi napako, mora nadaljevati zastavljeno pot, kajti prva naloga je boj za obstanek in šele potem reševanje ostalih težav ter prizadevanje za normalen razvoj podjetja.

Pučko (2001, str. 6) navaja, da je ob osamosvojitvi Slovenije več kot 90 % samoupravnih proizvodnih podjetij zašlo v latentno ali akutno krizo. Drastičnemu nazadovanju so se izognila le tista podjetja, ki so jih relativno hitro prevzeli tuji strateški partnerji ter podjetja (večinoma iz storitvenega sektorja), ki so bila prisotna le na domačem tržišču. Do podobne situacije je prišlo v Bosni in Hercegovini in v večini ostalih držav v prehodu, tako da je ob začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja krizno poslovanje postalo del njihove poslovodne prakse.

Zaradi različnih pojavnih oblik krize govori Muller (1985, str. 38-48) tudi o različnih vrstah kriznega poslovanja:

1. Strateško krizno poslovanje navaja kot primerno v primeru strateške krize. Tako poslovanje skuša preprečiti težave pri prilagajanju poslovanja podjetja spremenjenim razmeram v okolju. Obsega tri vrste ukrepov:
 - a. opustitev proizvodnje nedonosnih izdelkov,
 - b. proizvodnja donosnih izdelkov in
 - c. razvoj podjetja v smeri novih proizvodnih in tržnih segmentov.
2. Operativno krizno poslovanje je primerno v primeru izvedbene krize. Obsega ukrepe za:
 - a. zmanjševanje stroškov in
 - b. povečevanje povpraševanja.
3. Finančno krizno poslovanje v primeru likvidnostne krize odpravlja likvidnostne težave in nezdravo financiranje podjetja. Finančni ukrepi vključujejo:
 - a. iskanje novih virov kreditiranja,
 - b. porabo prihrankov,
 - c. zmanjšanje kapitalnih izdatkov ipd.
4. Krizno poslovanje med nesolventnostjo je primerno, ko podjetju grozi stečaj. Poslovanje v takem primeru poskuša ohraniti nadaljnji obstoj podjetja. To je možno, če posojilodajalce prepričajo, da so ti ukrepi smiselni. Pogoj za obstoj podjetja je zadostno število virov sredstev, zveste stranke, patenti in licence ipd.

Najbolj značilne napake, ki jih krizno poslovanje lahko naredi v času izvajanja strategije preobrata, so:

1. Obravnavanje simptomov krize namesto njenih vzrokov,
2. Neupoštevanje medsebojne odvisnosti problemov pri zamisli in izvedbi ukrepov,
3. Krizno poslovanje se smatra zgolj kot tehnični problem.

1.2.1.2. Ostali udeleženci v krizi

Največkrat je za izvedbo uspešnega strateškega preobrata potrebno pridobiti za sodelovanje kritično maso udeležencev, ki so na kakršenkoli način povezani s podjetjem. Korekten odnos z javnostjo in poslovnimi partnerji lahko pospeši ali zavre in oteži ozdravitev podjetja. Vloga udeležencev je pomembna predvsem takrat, ko se morajo zaradi izvedbe preobrata odpovedati delu svojih terjatev ali pravic v podjetju. Vsak udeleženec gleda na podjetje z drugačnega

zornega kota, odvisno od tega, kakšen bo njegov položaj v primeru uspešnega preobrata oziroma stečaja podjetja. Glavni udeleženci v krizi so: banke, lastniki, zaposleni, sindikati, dobavitelji, kupci in država oziroma lokalna skupnost.

1.2.1.2.1. Vloga bank pri reševanju podjetja

Banka je v večini primerov glavna upnica podjetja in zato ima tudi glavno besedo pri načinu njegovega reševanja. Ponavadi prva sproži zahtevo po spremembah in ker ima svoje terjatve do podjetja dobro zavarovane, to tudi dodobra izkorišča. V procesu posojanja denarja uporablja naslednje inštrumente zavarovanja: akceptne naloge, menice, zaloge, terjatve do kupcev in hipoteke (Brigham, 1995, str. 742-743).

Da bi banka izsilila spremembo, dostikrat mora krizo še dodatno poglobiti. V skladu s svojimi poslovnimi interesi se lahko odloča med naslednjimi možnostmi: podjetju zaustavi dodelitev novih kreditov, pod ustreznimi pogoji in na podlagi programa preobrata podpre podjetje z dodatnimi krediti, sprejme program reprogramiranja dolgov, pod ugodnimi pogoji proda svoje terjatve do podjetja, terjatve spremeni v poslovni delež, unovči inštrumente zavarovanja terjatev, izvede prisilno izterjavo, proda premoženje, zavarovano s hipoteko, proda lastniški delež, ki ga ima v podjetju, predlaga (zahteva) izvedbo postopka prisilne poravnave v podjetju ali predlaga (zahteva) stečaj oziroma likvidacijo podjetja.

Dogodki si ponavadi sledijo tako, da banka najprej izrazi zaskrbljenost, potem izrazi globoko zaskrbljenost, zavrne povečanje kredita in končno sproži stečajni postopek (Slatter, 1984, str. 75). Banke so načeloma zainteresirane za ohranitev podjetja, saj je tako verjetnost, da dobijo povrnjen svoj dolg, večja. Če podjetje preživi, bo banka ohranila enega poslovnega partnerja, zelo pomembno je pa tudi to, da banke, ki delujejo regijsko, zaradi ostalih komitentov na svojem področju ohranijo dobro ime.

Za bosanski trg je značilno, da so se podjetja v povojnem obdobju prepočasi prilagajala tržnim spremembam. V upanju, da bo čas trajanja preusmeritve iz trga nekdanje Jugoslavije na druge trge krajši, so za premostitev nastale situacije pri poslovnih bankah najemala kratkoročne kredite. Obdobje visoke inflacije (pred uvedbo Konvertibilne marke) in visokih obrestnih mer je bilo za marsikatero podjetje usodno. Takšna podjetja ponavadi poslujejo na meji rentabilnosti in so nesposobna poravnati nenormalno visoke pretekle obveznosti. Zaradi tega je bila in je še sedaj usoda številnih podjetij povsem odvisna od ravnanja bank.

1.2.1.2.2. Vloga lastnikov pri reševanju podjetja

Pri reševanju podjetja iz krize imajo lastniki na voljo tri različne možnosti, lahko:

1. Sprožijo zahtevo po spremembi v poslovanju,
2. Odločajo o spremembi lastniške strukture in
3. Odločajo o eventualni dokapitalizaciji podjetja.

Lastniki imajo možnost, da že na samem začetku krize preko skupščine ali nadzornega sveta zahtevajo izboljšanje poslovanja in če je potrebno tudi zamenjavo poslovodstva podjetja. Če presodijo, da je podjetje precej zabredlo v težave in da je zaradi tega že zrelo za stečaj, ali če ima podjetje realne možnosti za uspešno izvedbo postopka prisilne poravnave, lahko predlagajo začetek tega postopka.

Druga možnost se nanaša na proces finančne reorganizacije podjetja. V primeru večje krize in visoke zadolženosti podjetja poslovodstvu ne preostane druga možnost, kot da se z večjimi upniki dogovori za spremembo dolga v lastniške deleže podjetja. Spremembo lastniške strukture mora podpreti večina trenutnih lastnikov, tako kot je to določeno v statutu podjetja. S tem dejanjem se trenutni lastniki odpovejo enemu delu svojega dotedanjega lastniškega deleža v podjetju.

Tretja možnost je, da lastniki sami podjetje dokapitalizirajo, kar pomeni, da vanj vložijo sveža finančna sredstva, s čimer se poplačajo zapadli dolgovi podjetja. Vendar se to ne dogaja prav pogosto, saj lastniki raje privolijo v spremembo lastniške strukture. Odločitev je odvisna od tega, kakšen delež v podjetju bo lastnik imel po kapitalizaciji dolgov oziroma koliko bi bil vreden njegov delež, če bi podjetje šlo v stečaj in bi lastnik bil poplačan iz razdelilne mase.

1.2.1.2.3. Vloga zaposlenih in sindikata pri reševanju podjetja

Zaposlene v procesu preobrata podjetja lahko opazujemo iz dveh zornih kotov. Enkrat lahko gledamo na njihov prispevek in vlogo v procesu izvedbe preobrata, drugič pa na njihov položaj v procesu zniževanja stroškov dela, torej v primeru zmanjšanja števila zaposlenih. Za uspešen preobrat v poslovanju podjetja sta obe omenjeni vlogi izredno pomembni in v obeh primerih je ključna komunikacija med zaposlenimi in vodstvom podjetja.

V procesu preobrata ponavadi večji del bremena nosijo zaposleni v podjetju. V to so pogosto prisiljeni, saj obstajata le dve možnosti. Prva je ta, da podjetje gre v stečaj in zaposlitev izgubijo vsi zaposleni, druga pa, da se zaradi ohranitve dela za določeno obdobje zaposleni odpovejo nekaterim pravicam, ki izhajajo iz delovnega razmerja.

Za rešitev težav v podjetju je potrebno ustvariti vzdušje, ki bo zagotavljalo socialni mir, sodelovanje in optimizem med zaposlenimi. V svetu je že postala praksa, da krizno poslovodstvo podpiše socialni sporazum, s katerim se zaposleni in poslovodstvo za določeno obdobje dogovorijo o medsebojnih obveznostih in dolžnostih. Takšen sporazum ponavadi ureja pravice do koriščenja dopusta, plačilo nadur, čas izplačila osebnega dohodka in regresa ter, kar je še posebej pomembno, prepoved organiziranja stavk, v kolikor se upošteva socialni sporazum s strani poslovodstva. Ena izmed sestavin sporazuma je tudi seznam pravic, katerim se zaposleni v tem obdobju odpovedujejo, kar je njihov prispevek k uspešni rehabilitaciji podjetja.

Vloga zaposlenih se glede na zgoraj opisano občutno spremeni, ko podjetje začne ugotavljati število presežnih delavcev. Odpuščanje zaposlenih je pogost pojav v procesu preobrata in je posledica nizke produktivnosti in slabe izkoriščenosti zmogljivosti. Uspešen preobrat od podjetja zahteva večjo produktivnost, kar se lahko doseže z večjim obsegom poslovanja z manj zaposlenimi.

Ponavadi so med presežnimi delavci tisti, ki opravljajo manj zahtevna dela v proizvodnji in delavci s srednjo stopnjo izobrazbe na režijskih delovnih mestih. Pri zmanjšanju števila zaposlenih poslovodstvo podjetja mora upoštevati veljavna zakonska določila, zelo koristno in priporočljivo pa je sodelovanje poslovodstva s sindikatom, ker uspešna medsebojna komunikacija lahko precej olajša ali oteži celoten postopek odpuščanja delavcev. Pomembno je, da se sindikat zave, da je zmanjšanje števila zaposlenih nujno za preživetje podjetja.

Časovni vidik odpuščanja ima velik psihološki pomen, ki ga poslovodstvo preobrata mora dobro izkoristiti. S tem dejanjem se ostalim zaposlenim posredno prikaže kritičnost situacije, v kateri se podjetje nahaja, in pripravi teren za izvajanje nadaljnjih sprememb.

1.2.1.2.4. Vloga dobaviteljev pri reševanju podjetja

Vloga dobaviteljev je zelo podobna vlogi bank, s to razliko, da njihove terjatve do podjetja ponavadi niso tako dobro zavarovane. Le-te izvirajo iz naslova prodaje in dobave materiala z odloženim plačilom in v primeru stečaja se tovrstne terjatve poplačajo iz stečajne mase.

Ko dobavitelji zaznajo, da je podjetje zašlo v krizo, praviloma zaustavijo dobave in tako izsilijo plačilo. Če podjetje v tem primeru nima dodatno alternativo, se pogajalska moč obstoječega dobavitelja še dodatno poveča. Pogojevanje dobav s plačilom vseh starih obveznosti ali predplačil lahko ogrozi likvidnost podjetja in zavre proces preobrata.

Zato je ena izmed prvih nalog kriznega poslovodstva, da obiše vse pomembnejše dobavitelje in jim predstavi načrt prestrukturiranja podjetja. Dobavitelji so ponavadi zainteresirani za sodelovanje s poslovodstvom, saj si vsi želijo nadaljnjega sodelovanja s podjetjem. Poslovodstvo jih mora prepričati, da se v podjetju nekaj dogaja in jim dati upanje, da bodo enkrat poplačane vse njihove terjatve. Dogovore z dobavitelji je potem potrebno tudi spoštovati, ker bi v nasprotnem primeru nepovratno izgubili njihovo zaupanje, s tem pa tudi vsako možnost za uspešen preobrat v poslovanju.

1.2.1.2.5. Vloga kupcev pri reševanju podjetja

Za vsako podjetje je zelo pomembno, da v fazi preobrata ohrani svoje stare kupce, predvsem zato, ker je nadaljnja prodaja nujen pogoj za preživetje, potem pa tudi zaradi stroškov, ki so za pridobivanje novih kupcev mnogo višji od tistih, ki jih imamo za ohranitev obstoječih. Zaradi navedenih razlogov mora poslovodstvo podjetja obveščati kupce o nastali situaciji in odvijanju procesa preobrata v podjetju. Obveščanje mora biti premišljeno, da pri kupcih ne povzroči panike in konkurenci ne odpre možnosti, da nastalo situacijo obrne v svojo korist. Pomembno je, da v času krize podjetje ne preneha z oglaševanjem in da se enako pogosto pojavlja v medijih, zato ker kupci ne smejo dobiti občutka, da je podjetje v krizi in da zaradi tega lahko propade. Tako kot pri dobaviteljih je tudi pri kupcih zelo pomembno, da se dane obljube tudi izpolnijo.

1.2.1.2.6. Vloga države pri reševanju podjetja

Država pri reševanju podjetja zasleduje predvsem socialne razloge in pri tem upošteva regionalne vidike, število delovnih mest in upravičenost preobrata. Pripravljena je torej ukrepati le v primerih, ko gre za velika podjetja, katerih zlom bi v določeni regiji povzročil velike negativne socialne posledice.

Način vključevanja države v preobrat je odvisen od trenutnih interesov in problemov, s katerimi se pri tem srečuje. Za Bosno in Hercegovino je trenutno zanimiv odnos do podjetij v krizi v obdobju do zaključka procesa privatizacije podjetij in po njem, predvsem zaradi problema "zaporedja" (prodaja podjetja v zatečeni obliki ali njegovo predhodno preoblikovanje), ki ga bom obravnaval in razložil v podpoglavju 1.3.4.2.. Za primer lahko navedem tudi Slovenijo, kjer pa gre za drugačne interese, ki so povezani z vključitvijo te

države v Evropsko unijo. Do sedaj je namreč država še lahko pomagala z vertikalnimi ukrepi, kar pomeni, da je dajala neposredne subvencije podjetjem, ki so se znašla v težavah. Z vstopom v Evropsko unijo bo Slovenija dolžna spoštovati pravila, ki veljajo v tej skupnosti. Takrat bodo možni le horizontalni ukrepi, kar za podjetja pomeni, da lahko s strani države pričakujejo le pomoč, ki bo usmerjena v povezovanje podjetij v panogi, izboljšanje kakovosti poslovanja, avtomatiziranje proizvodnih procesov ipd. Cilj teh ukrepov je dvigovanje konkurenčnih sposobnosti podjetij na nivo, ki ga imajo podjetja držav v Evropski uniji.

1.2.2. Uvajanje projektnega načina dela

Če poslovodstvo podjetja želi pridobiti podporo in zaupanje vseh udeležencev v krizi, mora v zelo kratkem času pokazati prve uspehe. En sam človek lahko naredi le prve korake, za nadaljnje uspehe pa potrebuje tim sodelavcev. Svojo ekipo mora sestaviti iz obstoječih ljudi, ki so prepričani, da je novi koncept poslovanja pravilen ter novih ljudi, ki nimajo težav z lojalnostjo in ustvarjajo vizijo na podlagi tistega, kar je mogoče, in ne na podlagi tistega, kar je bilo nekoč. V procesu poslovnega preobrata se ta poslovodni tim spopada z velikim številom kompleksnih enkratnih nalog, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja številnih posamičnih aktivnosti. Učinkovitost njihove izvedbe zato zahteva oblikovanje in prilagoditev okolja projektnega načina dela.

Organizacijski ukrepi, ki takšen način dela podpirajo, so (Končina, Mirtič, 1999, str. 79):

- oblikovanje projektne timov in izbira poslovodij posameznih projektov;
- postavitve projektne organiziranosti;
- pripravljanje načrta izvedbe posameznih projektov, ki bo postavljen na podlagi programa preobrata;
- načrtovanje in razdelitev virov, ki so potrebni za izvedbo posameznih projektov.

Pri tem pa glavni nosilec preobrata osebno nadzira naslednje aktivnosti:

- izbor poslovodij za izvedbo posameznih projektov;
- oblikovanje načel projektne organiziranosti;
- doseganje vmesnih ciljev v določeni časovni dinamiki ter
- izvedbo projektov v celoti.

V projektih gre za ustvarjalne, enkratne, strokovno povezane dejavnosti, ki jih planirajo, organizirajo, vodijo in kontrolirajo strokovnjaki z različnih področij, v celoto pa jih povezujejo poslovodje projektov (najbližji sodelavci prvega človeka v podjetju). Projektno delo se bistveno razlikuje od dela v serijski in množični proizvodnji. Zato je tudi poslovođenje projekta drugačno. Uspešnost projektnega poslovođenja je odvisna od planiranja, uveljavljanja in kontrole. Prav pri uveljavljanju, ki vključuje predvsem kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje, prihaja v poslovođenju projektov do največjih razlik v primerjavi s poslovođenjem podjetja ali poslovnih funkcij, saj projekti zahtevajo drugačen način poslovođenja kot serijska ali množična proizvodnja (Rozman, 2000a, str. 11). To je tudi osnovni razlog, zaradi katerega bom v tem poglavju predstavil le to fazo projektnega poslovođenega procesa. Moj cilj je, da prikažem vse aktivnosti v sklopu te faze, ki jih mora upoštevati prvi človek preobrata, če želi, da ima uspešne in učinkovite projektne (krizne) time, katere bodo vodili njegovi najbližji sodelavci, ki mu bodo pomagali pri izvedbi uspešnega preobrata.

Planiranje organizacije projekta je prva faza poslovnega procesa, v kateri si zamislimo organizacijo projekta. Potem pa jo je treba spraviti v delovanje in s tem uresničiti plan organizacije. Uveljavljanje projekta torej sledi planiranju organizacije projekta (Rozman, 2000a, str. 86). Za izvedbo skupne naloge mora prvi človek preobrata najprej pridobiti posameznike in jim dodeliti delovne naloge ter navodila za delo. Zelo pomembno je tudi vzpostaviti ustrezne komunikacijske povezave ter ustrezen način spodbujanja sodelavcev k odgovornemu opravljanju dela. Organizacijo projekta uveljavljamo torej s kadrovanjem, vodenjem, komuniciranjem in motiviranjem.

1.2.2.1. Kadrovanje v projektnih timih

Ko govorimo o kadrovanju v projektu, moramo upoštevati dejstvo, da bodo v vsakem projektu sodelovali strokovnjaki in specialisti, ki imajo različna znanja, sposobnosti in izkušnje.

Elementi kadrovanja, z vidika poslovnega procesa, so po splošni definiciji predvsem: pridobivanje novih sodelavcev, izbira med njimi, njihovo uvajanje, izobraževanje, planiranje kariere in ocenjevanje uspešnosti njihovega dela. Pri tem mislimo predvsem na poslovodje in strokovne delavce (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 198). Ko gre za kadrovanje v okviru projekta poslovnega preobrata zgornjim elementom, lahko dodamo še element: izbira med obstoječimi sodelavci, razen v primeru, ko se prvi človek v podjetju odloči, da bo obstoječe člane svojega poslovnega tima v celoti zamenjal.

1.2.2.1.1. Izbira poslovodij posameznega projekta

Poslovodje posameznih projektov v procesu preobrata določa prvi človek podjetja. Pri tem je zelo pomembno, da ve, katere kriterije mora posamezni poslovodja izpolnjevati. Potrebni so predvsem (Možina, 1990, str. 55):

- strokovna znanja;
- znanja o medčloveških odnosih ter
- konceptualna znanja.

Poleg teh so zelo pomembne tudi osebnostne, tehnološke, komunikacijske, organizacijske, vodstvene in druge lastnosti.

Osebnostne lastnosti uspešnega poslovodje so samozavest, ambicioznost, vztrajnost, poštenost, stabilnost, ekstravertiranost, odpornost na stres ipd. S svojo osebnostjo mora vodja doseči, da mu sodelavci sledijo, zaupajo in ga priznajo za vodjo. Zaradi lažjega koordiniranja dela, učinkovitega spremljanja poteka dela, izvajanja kontrole, ugotavljanja odstopanj od plana ter ustreznega ukrepanja, mora poslovodja dobro poznati področje, na katerega se projekt nanaša. V primeru poslovnega preobrata je vsak projekt povezan z določenimi ukrepi oziroma delno strategijo, katere bom obravnaval v podpoglavju 1.3.2.. Tako pri odločanju ni popolnoma odvisen od svetovalcev in članov tima, strokovno znanje pa je eden izmed razlogov za spoštovanje in avtoriteto, ki si ju poslovodja ustvari. Komunikacijske sposobnosti so pri delu v projektu poslovnega preobrata ključnega pomena, zato ker je komuniciranje način dela, ki je nenehno prisoten med delavci. Organizacijske sposobnosti so za projektne poslovodje pomembne že pri izbiri sodelujočih v posameznem projektu, le-te pa je potrebno ustrezno motivirati, jim prikazati pomembnost naloge ter jih pritegniti s svojo vizijo.

1.2.2.1.2. Izbira članov za projektne time

Timsko delo je zelo razširjena oblika izvajanja kompleksnih nalog, ki zahtevajo znanja z različnih strokovnih področij. Namen tovrstne oblike organiziranosti je združitev znanja strokovnjakov z različnih področij in obravnava problema z različnih vidikov, pri čemer ne gre za poenotenje stališč članov tima, temveč za interdisciplinarno reševanje problemov.

Tim je manjša skupina ljudi, ki med seboj intenzivno sodelujejo, imajo skupen cilj in specifičen način dela. Sestavljajo ga strokovnjaki z različnih področij, ki s svojim prispevkom sodelujejo pri končni, skupni izdelavi naloge, kar je v našem primeru uspešen preobrat v poslovanju podjetja. Zelo pomembno je, da razlikujemo timsko delo od skupinskega, pri katerem skupno nalogo razdelimo na delne naloge in jih razdelimo članom skupine, ki jih po tem samostojno rešujejo. Nekateri avtorji tima in skupine ne ločijo, zato ker v praksi ni ostre delitve med njima. Mi bomo s pojmom tim razumeli organizacijsko tvorbo, ki vsebuje naslednje elemente (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 209):

- k cilju usmerjene naloge;
- člane tima, ki delujejo;
- poslovodjo tima, ki usmerja delo in
- procese medsebojne izmenjave informacij, znanja in izkušenj.

Uspešnost opravljene naloge tima in uporabnost rezultatov sta v veliki meri odvisni od pravilne opredelitve nalog in postavljenega cilja. Osnova za opredelitev naloge je problem, ki ga je potrebno analizirati. Na podlagi ugotovljenega problema opredelimo nalogo in določimo enega ali več ciljev, ki jih pri izvajanju naloge nenehno preverjamo, po potrebi ponovno določamo in spreminjamo izvedbo. Pomembno je tudi to, da se člani tima poistovetijo z nalogo in cilji, kar dosežemo z njihovim vključevanjem v proces opredeljevanja naloge in določanja ciljev.

Skupni cilj vseh tukaj obravnavanih projektnih timov je doseči uspešen preobrat v poslovanju podjetja. Delni cilj vsakega tima je uspešna izvedba posamezne naloge, ki jo določi prvi človek preobrata. Osnova za opredelitev naloge posameznega tima so poslovni problemi oziroma vzroki za krizo v poslovanju podjetja (glej podpoglavje 1.1.7.). Ko so vzroki določeni, se lahko po določenih kriterijih, ki jih obravnavam v podpoglavju 1.3.3., pristopi k izbiri določenih generičnih strategij, ki skupaj tvorijo celovito strategijo preobrata. V procesu poslovnega preobrata naloga vsake izmed projektnih skupin sestoji iz izvedbe posameznih generičnih strategij preobrata. Skupna naloga vseh timov je uresničitev celovite strategije preobrata.

Velikost posameznega tima je odvisna od kompleksnosti naloge. V večini primerov tim sestoji iz treh do osem članov. Nevarnost pri premajhnem številu članov je v tem, da en član prevzame pretežni del naloge, ostali pa opravljajo le manj pomembna opravila, medtem ko pri številčno velikih timih obstaja nevarnost slabe motiviranosti, slabe povezanosti in pripadnosti timu, neustreznega komuniciranja in pogostejših konfliktov.

Pomembno vlogo v uspešnosti tima ima tudi pravilna izbira posameznih članov. Izbere jih poslovodja posameznega projekta glede na potrebe posameznega projekta, glede na razpoložljivost ter strokovne in osebnostne lastnosti. Med slednje štejemo ciljno usmerjenost, samozavest, sposobnost komuniciranja, zavzetost za delo ipd.

Ob organiziranju tima je poleg funkcijskih vlog priporočljivo upoštevati tudi vloge v medsebojnih odnosih, ki jih člani igrajo. Tako Belbin opredeljuje 8 vlog, ki morajo biti zastopane v timu. Te vloge so (Rozman, 2000a, str. 87): poslovodja, oblikovalec, analitik, sistematik, usklajevalec idej, opazovalec, timski delavec in izvajalec zamisli. Posameznik lahko nosi eno ali več vlog, kar pomeni, da ni nujno, da krizni tim sestavlja ravno osem oseb.

1.2.2.2. Vodenje projektnih timov

Vodenje posameznega projekta pomeni predvsem delo z ljudmi, ki so povezani v tim. Vsak med njimi je samostojna osebnost, ki ima svoje značilne lastnosti in sposobnosti, potrebe in težnje. Zato mora poslovodja projekta najprej spoznati sodelavce v projektu, njihove zmožnosti in motivacijo. Vsakemu mora znati prilagoditi zahtevnost in obseg del, da se doseže planirani cilj projekta, torej realizacija dodeljene delne naloge, ki bo vodila k uresničitvi uspešnega preobrata v poslovanju podjetja.

1.2.2.2.1. Načini vodenja projektnih timov

V svetu so znani različni načini ravnanja z ljudmi, za vsakega izmed njih pa je značilno, da mora biti smotrno uporabljen v določeni organizacijski klimi. Med različne načine vodenja uvrščamo: vodenje z izjemami, s pravili odločanja, z motiviranjem, s soudeležbo in z delegiranjem. V pogojih poslovanja podjetja v krizi ni mogoče uporabiti katerega koli od navedenih načinov. Pri izvajanju preobrata je odločanje precej centralizirano tako, da je na začetku najustreznejši način vodenje s pravili odločanja. Ko se dosežejo pogoji za projektno poslovanje, lahko poslovodja posameznega projekta uporabi način vodenja s soudeležbo. Lahko pa se odloči tudi za drugi način vodenja, kar je predvsem odvisno od uspešnosti doseganja ekonomskih ciljev preobrata.

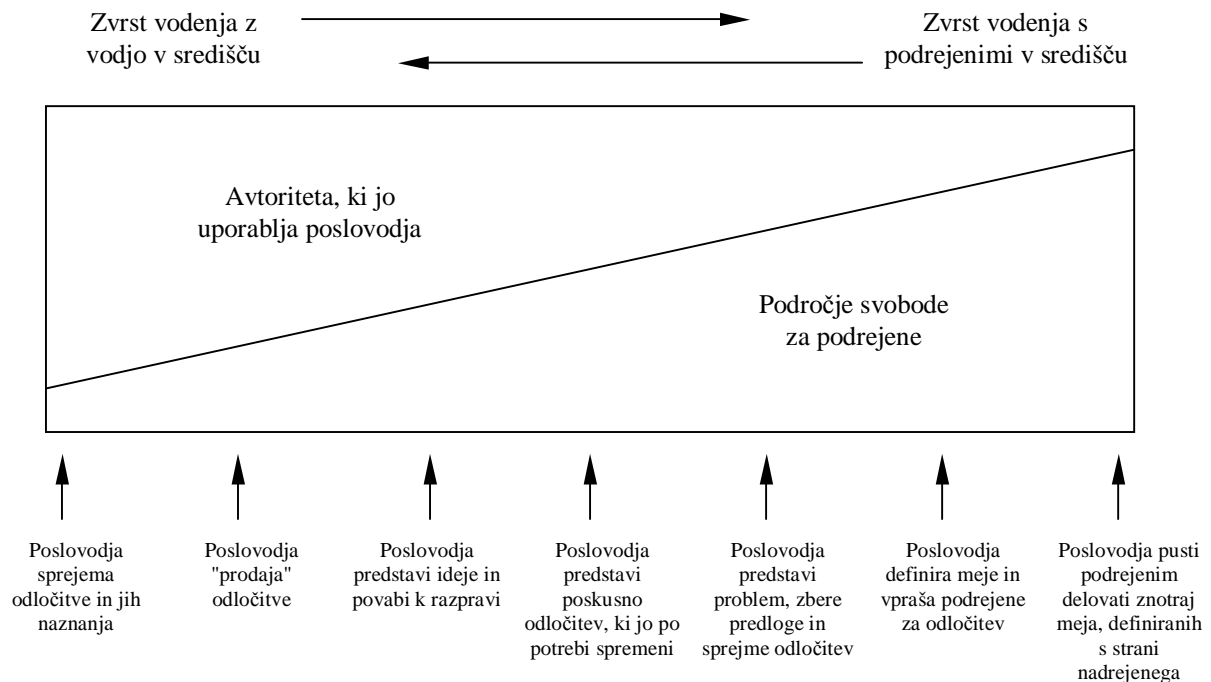
1.2.2.2.2. Modeli vodenja projektnih timov

Sprejemanje odločitev je sestavni del poslovodstvenih nalog. Od poslovodje je odvisno, kako bo oblikoval proces odločanja. V praksi srečujemo kontinuum med demokratičnim in avtorskim vodenjem, znotraj katerega se pojavlja veliko različic. Na sliki 5 prikazujem obe skrajnosti vodenja ter nekaj možnih vmesnih načinov, ki se razlikujejo po stopnji avtoritete, ki jo uporablja poslovodja, in količini svobode, ki jo imajo pri sprejemanju odločitev podrejeni. Na skrajni levi je poslovodja, ki vzdržuje visoko stopnjo oblasti in nadzora, medtem ko je na skrajni desni poslovodja, ki se odreče visoki stopnji oblasti in dopušča več svobode v delovanju podrejenih.

Uspešnost vodenja presojamo po doseženih ciljih v podjetju. V našem primeru gre za doseganje ciljev uspešnega preobrata podjetja. Pri tem ne gre le za ekonomske uspehe, temveč tudi za uspešno vodenje zaposlenih. Uspešnost vodenja se prav tako kaže v usmerjanju zaposlenih k ciljem preobrata podjetja, kar pomeni, da postanejo strateški cilji tudi cilji zaposlenih, uspešen preobrat pa pomeni osebni dosežek in s tem vzpodbudo za delo ter za skupno reševanje problemov.

Naloga poslovodje posameznega projekta je, da skladno s postavljenimi poslovnimi cilji sanacije podjetja načrtuje, organizira, vodi in nadzira poslovni proces za doseg poslovnega preobrata. Model vodenja, ki ga bo pri tem uporabil, se razlikuje od tistega, ki bi ga uporabil v pogojih normalnega delovanja in rasti podjetja.

Slika 5: Modeli vodenja



Vir: Tannenbaum, Schmidt, 1973, str. 165.

Brajša (1983, str. 145–149) navaja tri osnovne modele vodenja, ki se pojavljajo v projektih:

- avtokratsko vodenje;
- demokratično in
- laissez – faire vodenje.

Avtokratsko timsko vodenje pravzaprav ni timsko, zato ker se za timom skriva eden izmed članov, ki vlada vsem drugim. Vsi člani so mu podrejeni in mu omogočajo utrjevanje položaja. Položaji teh članov so fiksirani in zanje naj bi bili hvaležni poslovodji. On predstavlja edino povezavo med člani in je edini kriterij za to, kaj je pravilno, tako da se po njem ravna vsi člani skupine.

Laissez – faire vodenje je zopet druga skrajnost, pri kateri tudi ne gre za timsko vodenje, zato ker vsak dela po svoje in je neodvisen od drugega. To je le navidezen tim, saj so člani le fizično in prostorsko skupaj. Poslovodja ni v timu, ampak zunaj njega, je neviden.

Pri demokratičnem timskem vodenju lahko rečemo, da gre za pravi tim in timsko vodenje. Poslovodja je prvi med enakimi, prisotna je stalna aktivnost in dogovarjanje, rezultat tega pa je enakopravno sodelovanje. V timu poteka dialog, odločitve so rezultat skupnega razmišljanja, do katerih pridejo z usklajevanjem mnenj. Vloga poslovodje je v tem primeru vloga koordinatorja in organizatorja dela in ta vloga rotira med člani v različnih timih.

V pogojih normalnega delovanja in rasti podjetja je za uspešno projektno delo potrebno demokratično vodenje. Vsak član tima po najboljših močeh izvaja svoje delo in prispeva k izvedbi skupne naloge. Naloga poslovodje pa je predvsem usklajevanje tega dela, saj manj odloča, v večini pa predlaga možne rešitve. Svoje delovanje usmerja na tri osnovna področja:

razvija medsebojne odnose, zagotavlja ustrezen pretok informacij in oblikuje določen proces odločanja.

V pogojih kriznega poslovanja bo krizni poslovodja izbral avtorski model vodenja svojega tima, zato ker je za doseg poslovnega preobrata najprej potrebno doseči hiter premik k ekonomski uspešnosti, ki bo potem do določene mere sama po sebi pripeljala do spremenjene organizacijske kulture. Ko se pokažejo prvi rezultati preobrata, se poslovodja lahko odloči za spremenjen model vodenja.

1.2.2.2.3. Različni stili vodenja projektih timov

Možina definira stil vodenja kot konsistenten vzorec vedenja, ki ga vodilni uporablja, ko dela z ljudmi in kot ga ti sprejemajo (Končina, Mirtič, 1999, str. 84). Teorija vodenja pozna več uspešnih in manj uspešnih stilov vodenja. Med prve sodijo: birokratski, razvijalski, dobrohotni avtorski in izvrševalski, med tiste malo manj uspešne pa: "ad hoc" vodenje, dnevno, razdrobljeno, personalno avtoritativno in vodenje enega. Najmanj uspešni pa so naslednji stili: dezerterški, misionarski in kompromisarski stil.

Pri reševanju podjetja iz krize poslovodja projektne tima mora upoštevati in uporabljati stil vodenja, ki bo zagotavljal:

- predano in uspešno izvajanje ukrepov preobrata, ki jih za posamezni tim določi nosilec preobrata;
- upoštevanje navodil in postopkov;
- vzdrževanje čvrste formalne organizacije;
- koordinacijo v okviru kriznega poslovanja in podrejenih;
- udeležbo pri odločanju, vendar z zaostreno osebno odgovornostjo za odločitve.

1.2.2.2.4. Ravnanje konfliktov v projektu

S konfliktno situacijo lahko razumemo vsako strukturno pogojeno nasprotovanje. Pojavlja se že v fazi uveljavljanja, odkrije pa se v fazi kontrole. Konflikt je nezdržljivo razlikovanje, ki se pokaže kot nasprotovanje, izhaja pa iz različnih lastnosti ljudi, ki pri svojem delovanju stopajo v medsebojna razmerja. V medsebojnem razmerju vsakdo oblikuje svojo vlogo najprej po svojih lastnostih, kar lahko privede do konflikta. Postopoma pa se ti dve vlogi prilagajata druga drugi in spreminjata. Zato je konflikt v najbolj splošni obliki nujna sestavina in pogoj sodelovanja (Lipovec, 1987, str. 249).

Konflikti, ki nastajajo kot posledica zaznavanja problemov in predlaganja rešitev, vodijo k ustvarjalnosti, novim idejam, pobudam in spoznanjem, kar pa je pogoj za učinkovito izvajanje poslovnega preobrata. Konflikt postane destruktiven, če se poslovodje projektih timov izogibajo njegovemu razreševanju ali če se ga lotijo z vidika zmagovalca in poraženca. Takrat se v timu razvijejo nasprotovanja, pojavijo se motnje v komuniciranju, zmanjšujeta se zaupanje in vzajemna kontrola, kar povzroči, da se tim razdeli, storilnost zmanjša, nastala škoda pa je nepopravljiva.

Če poznajo naravo konflikta in konstruktivni način njegovega razreševanja, člani projektne tima lahko sami odpravijo medsebojna nesoglasja. Če sami tega ne zmorejo, posreduje projektne poslovodja ali njegov nadrejeni (prvi nosilec preobrata), ki naredi oceno stanja in

ugotovi, ali je raven konflikta previsoka, optimalna ali prenizka, in na podlagi ocene se odloči, ali je potrebno konflikte preprečevati, razreševati ali spodbujati.

1.2.2.3. Komuniciranje v projektih

Sodelovanje in odločanje v projektu zahteva stalno medsebojno komuniciranje in obveščanje, v katerem sta tisti, ki sporoča, in tisti, ki sporočila sprejema, enakopravna. Za projekt je značilno dvosmerno in horizontalno komuniciranje. Vsak posameznik v projektne timu se v komunikacijskem procesu pojavlja tako v vlogi oddajnika kot prejemnika sporočil: drug drugemu sporočata novosti, svoja mnenja, želje in predloge, od sogovornika pa takoj dobi povratno informacijo, ki mu pove, kaj si misli o sporočilu, kako ga sprejema.

V projektu prevladuje ustni pred pisnim načinom komuniciranja zato, ker omogoča hitrejše posredovanje informacij in povratno informiranje. Zelo pomembno vlogo v timu ima tudi neverbalno komuniciranje, s katerim določamo stališče in odnos do vsebine, ki jo sporočamo, pa tudi do osebe, s katero komuniciramo. Z besedami prenašamo informacijo in posredujemo določeno vsebino, vendar brez gibov, mimike, vizualne podobe in ustreznega tona glasu ne zagotavljamo resničnega sprejemanja informacij. Naj omenim še poslušanje, ki je za komuniciranje v projektu pomembna veščina, vendar pa je ponavadi tista, ki je pri članih projektne tima najslabše razvita. Kaže se v obliki spraševanja, opisovanja in povzemanja. Brez poslušanja ni kvalitetne komunikacije.

Pri komuniciranju v projektu se lahko izoblikujejo različna komunikacijska omrežja, katerih oblika je odvisna od vloge in položaja poslovođe projekta in posameznih članov tima. Možne oblike komunikacijskih omrežij v projektu so: kolo, krog in vsi kanali.

Za komuniciranje v projektu je pomembno predvsem komunikacijsko omrežje "vsi kanali", ki dopušča vsakemu članu svobodno komuniciranje z ostalimi. Omrežje nima centralnega člana, znotraj njega ni nobenih omejitev, vsi člani so v procesu komuniciranja enakovredni in lahko svobodno izražajo svoja stališča (Robbins, 1984, str. 367).

Značilnost omrežja v obliki "kolesa" je, da komunikacije potekajo preko poslovođe projekta, med sodelavci pa ni medsebojnega komuniciranja in vplivanja. Pri tej obliki komuniciranja gre za vertikalne komunikacije, ki pa za projektne delo niso primerne.

Komunikacijsko omrežje "krog" omogoča članom komuniciranje s še dvema članoma. Sodelavci so sicer v enakopravnem položaju s poslovođjo, vendar ne komunicirajo svobodno med seboj. Komuniciranje pri tej obliki je posredno, traja dalj časa, pojavljajo se motnje, napake ipd.

1.2.2.3.1. Sestanki projektne (krizne) tima

Sestanki nosilca poslovnega preobrata in njegovih najožjih sodelavcev (poslovođij posameznih projektov) ter sestanki projektne timov (poslovođij projektov z njihovimi sodelavci) so sredstvo za uspešno izvedbo projekta. Sestanek je lahko čas, ko tim dejansko obstaja in deluje, je preprost pogovor in dogovor članov o delu v projektu, vsak posamezni član pa samostojno opravlja svoje delo v okviru celotne naloge projekta.

Pri demokratičnem vodenju sestanka, ki je priporočljivo v kasnejših fazah preobrata, je prvi človek podjetja le eden od udeležencev, ki ima enake pravice kot vsi ostali udeleženci (Možina, Florjančič, 1986, str. 183). Enako velja tudi za sestanke projektnih skupin.

Pri takšnem načinu vodenja, poslovodja poda uvodno besedo, na kratko pove, kaj je vsebina, cilj in namen sestanka ter kako naj poteka razprava. Temu sledi uvodna razlaga, v kateri se opredeli problem, ki je nastal v projektu. Podal naj bi jo tisti, ki najbolje pozna nastali problem. Uvodna razlaga mora sodelujočim na sestanku dati celovito informacijo o problemu, ki bo predmet razprave. Sledi prehod v razpravo, v kateri imajo vsi člani možnost, da sodelujejo, izrazijo svoja mnenja, misli, podajo kritično mnenje ipd. Poslovodja sestanka mora spremljati potek razprave, da se razprava ne oddalji od predvidene vsebine in da bistvena vprašanja ne ostanejo nerazrešena. Na koncu razprave poslovodja skupaj s sodelujočimi na sestanku oblikuje sklepe, v katerih mora biti jasno in natančno opredeljeno: kdo je za kaj odgovoren, kako bo izpeljal svojo nalogo in do kdaj jo bo izvedel. Tako si vsi udeleženci zapomnijo svoje naloge, poleg tega pa poznajo tudi naloge drugih. Poslovodja na koncu sestanka povzame skupno delo ter pohvali udeležence, ki so največ prispevali k oblikovanju predlogov.

Pogoj za uspešnost sestanka je, da so sodelujoči dobro pripravljene na sestaneke, da sodelujejo v iskanju rešitev, da so točni in da ostanejo do konca sestanka ter da znajo komunicirati. Sestanki projektne skupine morajo biti kratki in dobro pripravljene. Namenjeni so odkrivanju problemov, skupnemu razmišljanju, iskanju optimalnih rešitev ter sprejemanju ustreznih odločitev. To skupno dogovarjanje je dobra osnova za kasnejše izvajanje posamezne naloge (strategije).

1.2.2.4. Motiviranje v projektnih timih

Vsak posameznik ima svoje potrebe in želje, ki zahtevajo nenehno zadovoljevanje. To so motivi, ki človeka silijo k načrtnemu delovanju, le-to pa je pri vsakem posamezniku odvisno od njegove sposobnosti, želje in volje. Tisto delovanje, ki je usmerjeno k uresničevanju vnaprej zastavljenega cilja, imenujemo motivirano delovanje. Motivacija lahko izhaja iz potreb ali iz ciljev. Čim bolj je potreba močna, tem bolj bo človek pripravljen delati za njeno zadovoljitev in bolj bo motiviran pri delu.

Delovna uspešnost posameznika je odvisna od treh medsebojno povezanih elementov: sposobnosti, znanja in motivacije. Pri projektne delu igra motivacija posebno vlogo. Sodelujoči so strokovnjaki z različnih področij, imajo dovolj znanja in sposobnosti, potrebno pa jih je le pravilno motivirati, da bodo svojo delno nalogo kar najbolje opravili. Stopnja njihove motiviranosti je odvisna od mnogih dejavnikov, kot so: višina plače, delovne razmere, medsebojni odnosi, uspeh pri delu, priznanje, ustvarjalnost, napredovanje, izziv ipd.

Za izvršitev projektne naloge je potrebna timska organiziranost dela, ki že sama po sebi veliko bolj motivira posameznega člana, saj mu daje možnost vplivanja na odločitve, oblikovanje odnosov, nove usmeritve in razreševanje problemov. Prednosti timskega dela v procesu preobrata so poleg tistih, ki sem jih že navedel, tudi v razvijanju občutka varnosti, pripadnosti skupini, ustvarjanju prijateljskih vezi, razvoju osebnosti, kreativnosti, sodelovanja ipd.

Uspešna izvedba posameznega projekta je odvisna od vseh članov projektnega tima. Projekt se sestoji iz velikega števila aktivnosti, ki so vzporedne in medsebojno prepletene, tako da vsako odstopanje dejanske izvedbe od plana povzroča zamude in negativno vpliva na doseganje cilja posameznega projekta in skupnega cilja podjetja. Zato je naloga projektnih poslovođij, da že med izvajanjem naloge sproti kontrolirajo potek izvedbe, odkrivajo odstopanja in po potrebi ukrepajo. Pri sproti kontroli imajo na razpolago dva načina neposredne motivacije: pohvalo in kritiko. Poslovođje s pohvalo informirajo člane svojega tima o zaželenosti obnašanja in s tem spodbujajo določene aktivnosti, s kritiko pa aktivnost zadržujejo. Na ta način sodelavci ugotavljajo, kaj se od njih pravzaprav pričakuje.

Prvi človek podjetja in poslovođja posameznega projekta, ki želi, da pohvala in kritika dosežejo svoj namen, mora upoštevati določena načela (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 214):

- pohvala in kritika naj pride neposredno od nadrejenega, ki pozna učinkovitost in prispevek svojega sodelavca;
- pohvalo ali kritiko zasluži (ne)zaželeno obnašanje osebe, ne pa oseba sama;
- pohvalo ali kritiko naj izrazi med štirimi očmi;
- pohvala ali kritika naj bo izražena jasno in nedvoumno, neposredno po obnašanju.

Primerjava med postavljenimi in doseženimi cilji, ki se opravi ob koncu projekta, je osnova za nagrajevanje projektnega tima. Možni so naslednji načini nagrajevanja:

- po zaključku projekta se ocenijo doseženi rezultati in če so cilji doseženi, se članom izplača plačilo;
- pred začetkom projekta se glede na planirane cilje določi mesečno plačilo posameznim udeležencem. Sprotna kontrola izvajanja projekta potrdi izplačilo, če se cilji dosegajo po načrtu, če pa pride do odstopanja od plana, se nagrajevanje spremeni;
- v času izvajanja projekta lahko člani tima prejemajo akontacije, ob zaključku projekta pa se jim glede na dosežene cilje izplačajo še nagrade.

Za doseženi cilj posameznega projekta je potrebno nagraditi posameznike in tudi team kot celoto. Za izjemne dosežke, kot so skrajšanje trajanja posameznega projekta, nižji stroški ali zmanjšanje načrtovane porabe virov, pa se dodeli še dodatna nagrada, vendar ne vsem enako, ampak vsakemu posamezniku, glede na njegov prispevek. Največjo napako delajo tisti, ki v kriznih situacijah upoštevajo princip enakopravnega plačila za vse, saj razlike še bolj motivirajo tiste delavce, ki znajo opravljati svoje delo in kateri so podjetju v krizi neobhodni za uspeh (Muratović, 1999, str. 98).

1.2.3. Ustvarjanje klime za preobrat

V zadnjem delu prejšnjega podpoglavja (1.2.2.) sem obravnaval komuniciranje in motiviranje ljudi v projektnih (kriznih) timih, ki so zadolženi za izvedbo posameznih ukrepov (strategij) poslovnega preobrata. Gre torej za poslovođje projektnih timov (najožji krog sodelavcev prvega človeka podjetja) ter zaposlenih, ki so jih le-ti izbrali v svoje projektne time. Ti ljudje so strokovnjaki in specialisti, ki imajo različna znanja, sposobnosti in izkušnje in predstavljajo le manjši delež celotnega števila zaposlenih. V tem in v naslednjem podpoglavju (1.2.4.) bom obravnaval pomen pozitivne poslovne klime, kulture in motivacije, ki jo poslovođstvo podjetja mora ustvariti v celotnem podjetju, torej tudi med tistimi, ki opravljajo manj

zahtevna dela v proizvodnji in delavci s srednjo stopnjo izobrazbe na režijskih delovnih mestih. Tudi njihova podpora in zaupanje je še kako potrebno za izvedbo uspešnega preobrata v poslovanju podjetja, ki je zašlo v krizo.

Pri vsakem preobratu se zastavlja vprašanje, ali naj poslovodstvo spremembe uvaja tiho ali "na ves glas". Odgovor je odvisen od številnih faktorjev, kot so: dejavnost podjetja, kultura v podjetju, vrsta okolja, ocena, kako bo to sprejeto v podjetju, pri kupcih ali pri dobaviteljih ipd. Tako v podjetju kot tudi v okolju je potrebno, da poslovodstvo naredi ustrezne priprave tako, da ga reakcija na uvedene spremembe ne preseneti.

Cilji, strategije, struktura, procesi in kultura so karakteristični za vsako podjetje in okolje. Spremembe v krizni situaciji morajo biti celovite in morajo zajemati vse komponente poslovanja, tako da sprememba na enem pozitivno vpliva tudi na ostala področja. Prav zaradi tega so spremembe kompleksne. Intenziteta njihovega uvajanja je v praksi zelo različna in se spreminja od funkcije do funkcije ter od oddelka do oddelka. Vendar tisto, kar je zelo pomembno je, da ima poslovodstvo celovito vizijo kompleksne spremembe ter da to vizijo uvaja integralno. Sistematična izgradnja nove organizacijske kulture se lahko začne šele po oblikovanju jasne vizije in strategije. Vizijo razvija najvišje poslovodstvo, vendar sprejeti jo mora vsak zaposleni. Pri tem ima časovna komponenta zelo pomembno vlogo.

Spremembe na področju organizacijske klime in kulture so najtežje za izvedbo. Relativno lažje je spreminjati procese in strukturo. Zaradi tega mora poslovodstvo začeti s pojasnjevanjem in razlaganjem planiranih sprememb. Položaj, v katerem se zaposleni znajdejo, ko podjetje zaide v krizo, blokira njihovo vizijo, zniža moralo za delo in uniči vsako upanje. Takrat posamezniki doživijo praviloma štiri faze občutenja: šok, defenzivni umik (potlačitev), sprejemanje in prilagoditev. Najbolj kritična točka je na prehodu iz druge v tretjo fazo, kjer je potrebno posameznikovo reakcijo obrniti v pozitivno smer reševanja krize. Zato jim poslovodstvo mora omogočiti in od njih tudi zahtevati, da spremenijo obnašanje in verovanje, mora jih pripraviti na spremembe, in to strokovno in psihološko. Pojasnjevanje in urjenje za spremembe so nujne faze že na samem začetku procesa preobrata, in to po vrsti, od samega vrha pa vse do dna organizacijske strukture podjetja (Muratović, 1999, str. 79).

Radikalne spremembe v velikih podjetjih zahtevajo dodatno izobraževanje poslovodstva, vsaj od sedem do deset dni, zato da bi bili prepričani v učinkovitost njihove udeležbe v procesu preobrata. Osnovna področja izobraževanja so:

- koncept preobrata v poslovanju;
- kaj kupci, dobavitelji in ostali poslovni partnerji pričakujejo od podjetja in kako se je treba obnašati z njimi;
- kako se bomo obnašali glede na konkurenco;
- kako bomo povečali učinkovitost posameznih delov poslovanja, posameznih funkcij ter organizacijskih enot;
- kako delamo v timu;
- kako naj zagotovimo podporo, prispevek in vdanost vseh udeležencev v preobratu;
- kaj je plan za vsakega poslovodjo;
- kako naj funkcionira informacijski sistem.

Ko se konča izobraževanje poslovodstva, na vrsto pridejo zaposleni. Uspešnost procesa uvajanja sprememb je v največji meri odvisna od treh faktorjev (Muratović, 1999, str. 80):

- investiranja v ljudi;
- fleksibilnosti in adaptacije;
- kvalitete.

Imeti zaupanje in podporo zaposlenih, je prvi pogoj za uspeh preobrata. Njihovo sodelovanje je prav tako pomembno kot uvedba ukrepov za izhod iz krize, zato jim poslovodstvo mora dati vsa potrebna znanja, ustrezno moč odločanja v ustreznem obdobju, mora jih motivirati in narediti za zelo pomembne. S pomočjo anketiranja in intervjujev se najlažje pride do spoznanja, kakšno izobraževanje je zaposlenim nujno potrebno in kaj bi jih motiviralo za večje rezultate. Možnost merjenja doseženih rezultatov vsakega zaposlenega ter fleksibilnost in stalna adaptacija v času realizacije plana so poleg visoke kvalitete, ki v podjetju mora biti pravilo številka ena, zelo pomembni faktorji uspeha v preobratu.

Ponavadi je potrebno rezervirati en dan, v katerem poslovodstvo razloži situacijo, v kateri se podjetje nahaja, in potem še plan izhoda iz krize ter kaj se od vsakega izmed njih pričakuje. Večji sestanki se v drugem delu dneva razdelijo na več manjših. Dialog mora biti sestavni del treninga. Na koncu zaposlene nagovori še glavni nosilec preobrata. Vsi zaposleni morajo imeti možnost, da mu zastavljajo vprašanja in dajejo predloge, ki so po njihovem mnenju najbolj primerni za spremembe v poslovanju.

Kriza na ljudi vpliva z naslednjimi grožnjami in posledicami: sprememba dela, statusa, osebnega dohodka, lokacije dela, delovnih pogojev, v skrajnem primeru pa tudi odpoved. Spremembe so včasih tako velike, da tisti, ki v podjetju želijo ostati, morajo spremeniti tudi sistem vrednot. Pripravljenost ljudi za takšne spremembe je zelo redka, tudi takrat, ko je jasno, da je podjetje v hudi krizi. Nekateri člani poslovodstva, včasih pa celo upravni odbori, ne želijo priznati, da je prišel čas za radikalne spremembe. Podatki o stvarnem položaju podjetja so ponavadi znani le majhnemu številu ljudi, tako da je problem nemogoče pravočasno zaznati in ukrepati, še preden bo za podjetje že prepozno. Da bi se preprečili takšni pojavi, se mora ustvariti pozitivna klima in v ljudeh razviti ustrezna zavest.

Ukrepi v fazi sanacije podjetja praviloma odpravijo stare moteče elemente in postavijo temelje za oblikovanje nove organizacijske kulture, pri tem pa moramo vedno imeti v mislih vlogo človeškega dejavnika pri nastajanju krize v podjetju. Slaba organizacijska kultura, ki je jedro raznih težav v podjetju, se kaže na naslednje načine (Končina, Mirtič, 1999, str. 78):

- nejasna usmerjenost podjetja (neprepoznava vizija);
- vsesplošna brezbržnost (brez pravočasnega in ustreznega odziva na prihajajočo krizo);
- iztirjena kultura (nezaupanje, obstoj klik ipd., kar onemogoča pravočasno ukrepanje v težkih poslovnih razmerah);
- notranja usmerjenost (ukvarjanje s seboj);
- neuskaljena podkultura (različni interesi med skupinami);
- ekskluzivna podkultura (nesoglasje med lastniki in zaposlenimi);
- zamegljena kultura (zaposleni ne verjamejo v podjetje in v smotrnost njegovih ciljev);
- težave ob spremembah (nepripravljenost za spremljanje sprememb na trgu);
- odtujenost zaposlenih (za kar sta kriva neustrezen način in stil vodenja).

Pomembna naloga poslovodstva je, da razvije takšno kulturo, ki bo podprla izvedbo preobrata v poslovanju. To lahko doseže z naslednjimi ukrepi (Končina, Mirtič, 1999, str. 78):

- z jasno predstavitvijo strategije preobrata;
- z zelo pozitivno naravnostjo sanacijskega programa;
- s pravilno uporabo metod nagrajevanja;
- s simbolnimi ukrepi, ki izražajo odločenost za izvedbo vseh potrebnih ukrepov za izboljšanje trenutnega položaja;
- z lastnim zgledom delovanja v smeri zastavljenih ciljev.

Zelo izčrpno in vsestransko obveščanje zaposlenih o poteku procesa preobrata in doseženih uspehih pri izhodu iz krize v veliki meri pripomore k oblikovanju nove organizacijske kulture, ki bo podprla izvajanje ukrepov za izhod iz krize. Pri tem so zelo pomembni prvi koraki, ki kažejo na uspešnost sanacije podjetja in ki pripomorejo k oblikovanju izrazito pozitivnega odnosa zaposlenih do prizadevanja posloводства za izvedbo preobrata.

Pomembno je omeniti, da se posloводство vsakega podjetja mora zavedati dejstva, da ne glede na to, kako dobro se za spremembe pripravi, pri ljudeh vseeno prihaja do negativnih reakcij in upora. Pravilo je, da vsi zaposleni nikoli ne morejo sprejeti vseh sprememb. S ciljem lažjega obvladovanja tovrstnih težav mora posloводство vedno iskati odgovore na naslednja vprašanja:

- na koga bo sprememba vplivala negativno (vsaka posebej), direktno ali indirektno;
- zakaj bo ta oseba na slabšem, morda zaradi:
 - statusa;
 - podrejenosti novi osebi;
 - spremembe sodelavcev;
 - varnosti zaposlitve;
 - potrebe po novem izobraževanju;
 - delovnih pogojev;
 - obsega in vsebine dela ipd.;
- kakšen pristop, model in stil poslovoidenja bo uporabljen v vsakem obdobju uvajanja sprememb.

Odpor lahko prihaja od: sindikalnih in delavskih vodij, priznanih strokovnjakov, sedanjih ali prejšnjih karizmatičnih poslovoidij, tistih, ki oskrbujejo ali razporejajo resurse ipd. Zelo pomembno je, da jih krizno posloводство odkrije in potem motivira, da delajo za spremembe in ne proti njim.

1.2.4. Pomen motivacije

Številni avtorji, ki napovedujejo prihodnost in predvidevajo pogoje za uspešno obvladovanje prihodnjih problemov, prihodnjega konkurenčnega prostora, podjetij ne vidijo v tehničnih prednostih, ampak v neizrabljenih in celo neznanih človeških zmožnostih (Lipičnik, 1998, str. 26). Zato v sodobnih podjetjih vse več pozornosti usmerjajo v pravilno ravnanje z ljudmi, kar v najširšem smislu zajema njihovo selekcijo, ocenjevanje, razvoj in motiviranje (Buckley, Ferris, 1996, str. 9).

Vprašanje motiviranja je eno izmed najtežjih organizacijskih vprašanj v krizi. Kadar je morala že itak na zelo nizkem nivoju, je motivirati zaposlene izjemno težko. Kriza negativno vpliva na zaposlene. Ljudje, ki v večji meri ali dalj časa ne morejo s svojim delovanjem zadovoljiti svojih potreb ali doseči ciljev, ki so si jih zastavili, so frustrirani in bolni, kar se odraža v

njihovi pasivnosti, sovražnosti ipd. (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 237). Zato v procesu uvajanja sprememb mora poslovodstvo predvidevati njihovo obnašanje in sprožiti aktivnosti, s katerimi ga lahko regulira.

Če skozi moralo zaposlenih gledamo na prihod krize ter izhod iz nje, lahko naredimo preglednico medsebojnih odvisnosti (glej preglednico 1):

Preglednica 1: Motivacijski cikel v primerjavi s fazami razvoja krize

Podjetje	Zaposleni
<ul style="list-style-type: none"> • poslabšanje rezultatov poslovanja • delanje izgube • kriza • sprememba poslovodstva • izboljšanje rezultatov poslovanja • stabilizacija • povratak v normalno poslovanje 	<ul style="list-style-type: none"> • upadanje delovne morale • demotiviranost • odklanjanje dela in upor • upanje • zanimanje za delo v "novem" podjetju • predanost podjetju • navdušenje

Vir: Muratović, 1999, str. 97.

Obstaja torej motivacijski cikel, katerega moramo upoštevati pri preobratu v poslovanju. V obdobju demotiviranosti ljudje ne skrbijo za delo, ampak kako naj preživijo. Obremenjeni so sami s seboj. Ko nastopi kriza, jih najprej zanima, kaj se bo zgodilo z njimi, in šele potem to povezujejo s tistim, kar se bo zgodilo podjetju. Vprašanja, ki si jih pogosto zastavljajo, so: ali bodo odpuščeni, kaj pa če ostanejo in jih razporedijo na drugo delo, v drugo skupino, z manjšo plačo, drugim statusom, na drugi lokaciji, ob drugačnih delovnih pogojih ipd. Vsa našeta vprašanja so vprašanja njihovega obstoja. Tisti, ki nekaj veljajo, se nenehno sprašujejo, kaj sploh počnejo tukaj in če se jim pokaže kakršna koli možnost, iz takšnega podjetja odidejo. Zato slabo podjetje iz dneva v dan postaja še slabše.

Zaposleni vedo, da je podjetje v krizi zato, ker ima slabo poslovodstvo. Ko pride novi človek, ki poskuša rešiti podjetje, dobri kadri takoj pomislijo na možnost preobrata in želijo ostati, da se dokažejo, slabi pa se bojijo, da bodo ostali brez službe. To obdobje mora biti zelo kratko in v njem je potrebno povedati zaposlenim, kaj se od njih pričakuje. Podjetje, ki je v krizi, ima po pravilu enkrat več zaposlenih, kot je dejansko potrebno. Njihovo odpuščanje pa je prvi pogoj za kakršen koli uspeh. Na žalost je v Bosni problem tistih, ki morajo zapustiti podjetje, zelo težko rešljiv. En del težave je v zakonodaji, drugi del pa v direktorjih, ki ne bi smeli sprejeti vloge kriznega poslovodje, če se niso pripravljene spopasti s problemom odvečnih zaposlenih.

Če poslovodja odpusti odvečne delavce in z nekaterimi ukrepi doseže prve rezultate, je motivacija že tukaj. Zaposlene je takrat potrebno nagrajevati po delovnem učinku. Takrat mora kadrovski oddelek uvesti metode za ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih ter kult uspešnosti in uspeha. Ko se ustvari kultura dela in uspeha, se ustvari predanost delu in podjetju. Če se ustvarijo pogoji, da podjetje stalno raste in da se rezultati nenehno izboljšujejo, bo rasla tudi delovna morala, ki bo zopet naredila pogoje za nadaljnjo rast in razvoj podjetja in krog bo sklenjen.

Preobrat v poslovanju podjetja mora zagotoviti, da vsak zaposleni dobi mesto, na katerem lahko uspešno opravlja svoje delo. To pa je pravzaprav prvi pravi motivacijski faktor, za katerim sledijo delegiranje odgovornosti, priznanje za dosežene rezultate in občutek uspeha.

1.2.5. Odnosi z javnostjo

Mediji imajo zelo velik vpliv na izid krize v podjetju. Prav oni lahko postanejo najpomembnejši igralci, ko gre za zunanje interesne skupine, lahko pa tudi močno vplivajo na zaznave o kriznem dogajanju pri drugih interesnih skupinah. Ko gre za ekonomsko krizo, skoraj vedno otežujejo že tako težko in kompleksno situacijo. Takoj, ko se dobavitelji in kupci zavejo, da je podjetje v krizi, začnejo postavljati nove pogoje: dobavitelji iščejo vnaprejšnje plačilo ali bančne garancije, kupci pa znižanje cen. Zato so mediji danes ena izmed največjih težav podjetja v krizi (Muratović, 1999, str. 56).

Velike krize pomenijo vključevanje direktorja in najvišjih predstavnikov podjetja v informiranje. Kako bo javnost zaznala podjetje, je v veliki meri določeno s tem, kako trezno in strokovno te osebe ravnaajo s tiskom in televizijo. Seveda pa morajo predstavniki podjetja računati na prisotnost medijev takoj, ko izbruhne kriza v podjetju (Glas, 2001, str. 7). V tem trenutku je zelo težko izbrati pravo ravnanje. Prav zaradi tega nekateri menijo, da mora poslovodstvo oblikovati in se držati napotkov za ravnanje s tiskom.

Pogosto mora vodja preobrata prevzeti stike z javnostjo in govoriti v imenu podjetja. On ali drugi predstavniki morajo zbuditi zaupanje. Če je podjetje storilo napake, jih ne sme prikrivati in lagati o njih. Konkretna akcija za ugotavljanje stvarnih vzrokov in obljuba, da bodo rezultati znani ter objavljeni v določenem časovnem obdobju, lahko formirajo pozitivno javno mnenje in ustavijo številne napade v medijih. Če podjetje ne prevzame odgovornosti, ki je očitna, se izpostavlja mnogo večjim posledicam krize in številnim nepredvidljivim dogodkom, ki lahko krizo še poglobijo.

Del kriznega načrta naj bi bil tudi medijski načrt. Ravnanje, ko poslovodstvo ne daje izjav o krizi, je lahko celo bolj škodljivo za podjetje kot odkrit nastop v javnosti. Poslovodstvo, ki medijem ne ponudi informacije o krizi, bo javnost ne glede na dejstva zagotovo označila kot verjetnega krivca. Podjetje mora poskrbeti, da v javnost pride njegov vidik zgodbe. Poslovodstvo ne sme nastopati v medijih in jih pri tem napadati, ker bodo novinarji tudi sami napadli ali si poiskali druge, bolj naklonjene vire informacij.

Nekateri menijo, da je pametno, če poslovodstvo posamezne medije različno obravnava. Zato bi vsako veliko podjetje moralo imeti izgrajen sistem delovanja z njimi. Gre za komunikacijsko skupino, ki razvije sezname novinarjev, ki poročajo za lokalne, regionalne, nacionalne časopise, radijske in televizijske postaje. Ta skupina, ki mora imeti dober odnos z novinarji, bi v kriznih razmerah takoj vedela, kako naj hitro pride v stik z njimi. Priporočljivo je tudi, da ima podjetje pripravljen paket medijskih informacij o sebi.

Predstavniki podjetja morajo biti strokovno usposobljeni za nastopanje v medijih. Koristno je, da že pred krizo sodelujejo z novinarji, ki o podjetju pišejo in jih prepričajo v to, da spoštujejo podjetje in njegovo poslovodstvo. Priporočljivo je, da se po krizi poslovodstvo sreča z novinarji in se pozanima, kako bi lahko v kriznem obdobju bolje ravnalo z mediji. Krempner meni, da pogosto podjetje ni v težavah zaradi krize, temveč zaradi svojega slabega ravnanja v času krize (Glas, 2001, str. 7).

1.3. Preobrat v poslovanju podjetja

V sedanjih gospodarskih okoliščinah v državah v prehodu se pojavlja veliko število zunanjih in notranjih spodbud, ki silijo management podjetja v iskanje novih rešitev. Notranje spodbude so v veliki meri povezane z zunanjimi. Slednje namreč ob neustrezni organizacijski strukturi in nepripravljenosti vodstva na nove okoliščine poslovanja povzročajo različne probleme v podjetju. Zaradi tega ima velika večina pobud za preoblikovanje podjetja značaj problema ali celo krize. Krystek (1987, str. 121-212) jih deli na potencialne, latentne in akutne. Latentna kriza zahteva preventivno, akutna pa repulzivno krizno poslovanje (Krystek, 1981, str. 64). Oba tipa kriznega poslovanja sta usmerjena na reševanje plačilnih težav podjetja in sta potrebna le za krajšo časovno obdobje. Za popolno okrevanje podjetja pa je potrebno daljše obdobje, zato ker moramo poleg reševanja likvidnostnih težav v podjetju razviti tudi nove konkurenčne prednosti. Zato lahko rečemo, da je krizno poslovanje le del celovite strategije preobrata podjetja.

V ekonomski literaturi zasledimo različne opredelitve pojma strategija, vendar jih lahko razdelimo v dve skupini. V prvi skupini so opredelitve, ki strategijo obravnavajo širše, in sicer kot "določitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije, pa tudi alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev". V skupino ožjih opredelitev sodijo tista pojmovanja, ki strategijo obravnavajo kot "splet odločitvenih pravil, ki imajo določene značilnosti in ki služijo izbiri kombinacij, ki so podjetjem na voljo" (Pučko, 1990, str. 268).

Strateško spremembo je mogoče šteti za posebno vrsto organizacijske spremembe. Organizacijska sprememba je uveljavitev novega akcijskega vzorca, prepričanja in odnosov med večjimi skupinami v organizaciji. Značilnosti, ki strateške spremembe ločijo od ostalih organizacijskih sprememb, sta predvsem velikostni red (strateška sprememba ponavadi pomeni spremembo v večjem delu neke organizacije) ter možnost obvladovanja spremembe. Iz tega sledi, da strateška sprememba ni rutinska, postopna in zvezna sprememba, temveč takšna temeljita sprememba, ki predružači splošno usmerjenost podjetja oziroma njegovih komponent (Tichy, 1983, str. 17). Pri tem pride do spreminjanja vzorcev obnašanja članov podjetja ter prerazporeditve virov in povezav med njegovimi posameznimi deli.

Na podlagi navedenih opredelitev je mogoče strateško preoblikovanje podjetja razumeti kot večjo oziroma bistveno spremembo v poslovanju ali organizaciji podjetja, ki je rezultat reakcije zaposlenih na notranje ali zunanje spodbude in ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev preoblikovanja na dolgi rok.

Preoblikovanje podjetja v tržnem gospodarstvu sestavlja trio preoblikovalnih dimenzij: finančno preoblikovanje, preoblikovanje portfelja ter organizacijsko preoblikovanje (Schendel, 1993, str. 1). Ključna zadeva pri tem preoblikovanju je ustvarjanje konkurenčnih prednosti v podjetju. Tudi Pučko (2000, str. 32) preoblikovanje podjetja definira kot tridelni proces, katerega cilj je (v tranzicijskih razmerah) preoblikovanje strukture in obnašanja starih družbenih (državnih) podjetij v takšna, kot jih vidimo v razvitih tržnih gospodarstvih. Prvi del tega procesa je lastniško preoblikovanje, ki se navadno nanaša na privatizacijo podjetja. Drugi del je finančno preoblikovanje in se nanaša na preoblikovanje obveznosti do virov sredstev v bilanci stanja podjetja. Zadnji del procesa se nanaša na revizijo strukture podjetja ter na razvoj novih metod poslovanja, npr: spremembe v proizvodnih procesih, uporaba novih tehnologij, razvijanje odnosov z dobavitelji, razvoj distribucijskih sistemov ipd. Ker se tu razvijajo in

uresničujejo strategije, ga Pučko (ta tretji del integralnega procesa) imenuje strateško preoblikovanje podjetja.

1.3.1. Elementi uspešnega preobrata

Za izvedbo uspešnega preobrata v poslovanju podjetja je potrebno združiti več nepogrešljivih elementov (Glas, 1995, str. 12.19):

- strokovno usposobljeno poslovodstvo, ki lahko izpelje preobrat v poslovanju;
- "zdravo jedro" v podjetju, ki ga je z določenimi spremembami možno rešiti;
- dostop do kapitala, ki ga je možno angažirati za izvedbo preobrata;
- zaposleni, ki morajo verjeti v preobrat in morajo biti ustrezno motivirani, saj je eno izmed najpomembnejših premoženj podjetja zadovoljna in učinkovita delovna sila (Farrel, 1993, str. 73);
- zmožnost prvega človeka v podjetju, da zagotovi zaupanje v podjetje in poveže vse zainteresirane partnerje za realizacijo načrta preobrata.

Kako uspešno so ti elementi med seboj povezani in usklajeni, se pokaže, ko podjetje premaguje težave in rešuje probleme.

Neuspešnost preobrata v poslovanju podjetja je lahko posledica (Bibeault, 1982, str. 126):

- neučinkovitega poslovodstva;
- premajhnih finančnih sredstev in
- slabega programa preobrata (neustreznih strategij).

1.3.2. Generične strategije preobrata

Krize podjetij so preveč kompleksni pojavi, da bi jih lahko uspešno premagovali po nekem receptu, saj ima vsako podjetje in panoga nekatere svoje posebnosti. Raziskave pa vendarle kažejo, da se pri tem pogosto pojavljajo podobni ukrepi oziroma strategije.

Katere strategije preobrata v poslovanju se uporabi, je odvisno predvsem od vzrokov, značilnosti in globine krize v podjetju (Končina, 2000, str 1511). Uspešna strategija preobrata podjetja mora biti kombinacija več generičnih strategij. Na splošno so v podjetjih najbolj uporabljene predvsem naslednje (Slatter, 1990a, str. 36-37, Slatter, 1990b, str. 43-45):

- ZAMENJAVA POSLOVODSTVA PODJETJA

Glede na to, da je neprimerno in slabo poslovodstvo največkrat najpomembnejši vzrok za slabo poslovanje podjetja ter glede na njegove reakcije in obnašanje, ko kriza nastopi (glej podpoglavje 1.2.1.1.1.), je zamenjava generalnega direktorja v večini kriznih okoliščin nujna. Muratović (1999, str. 91) trdi, da obstoječe poslovodstvo lahko ostane in izpelje program preobrata le v primerih, ko so razlogi za slabo poslovanje diktirani s "sistemskimi rešitvami" ali z nezgodo. Slatter (1990a, str. 36) je mnenja, da je zamenjava priporočljiva tudi takrat in čeprav je generalni direktor le grešni kozel za vse probleme, s katerimi se podjetje ubada, bankirji, upniki in celo zaposleni v njegovem odhodu vidijo znamenje, da se v podjetju vendarle nekaj premika. Novi poslovodja je lahko iz vrst obstoječega poslovodstva v podjetju ali pa pride od zunaj. V praksi sta se kot uspešni izkazali obe možnosti. Človek iz podjetja

ima to prednost, da zelo dobro pozna podjetje, njegove posle, prednosti in slabosti in zato je manj verjetno, da bo naredil kakšno usodno napako. Če je še pred nastopom krize uspešno poslovodil enoto podjetja, potem mu zaposleni verjetno ne bodo pripisovali napak njegovega predhodnika in imel bo njihovo zaupanje.

Vlogo poslovodstva pri reševanju podjetja je mogoče videti predvsem v strokovnih poslovodnih znanjih, v poklicnih veščinah, izkušnjah v dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja, v sposobnosti načrtovanja ter izvajanja strategij v obdobju zaostrenega ukrepanja in v obdobju ponovne revitalizacije podjetja, tako da le-to s svojim produktno (storitveno) tržnim portfeljem, z organiziranjem nadzora in vodenjem poslovnih funkcij postane ponovno poslovno odzivno v okolju, donosno in finančno varno (Končina, 2000, str. 1509). V praksi je na žalost zelo malo ljudi, v katerih so združene vse naštetе lastnosti, znanja in veščine. Zato se velikokrat pojavi vprašanje, kaj od naštetega je za novega poslovodjo najpomembnejše. Eni zagovarjajo, da podjetje na vrhu potrebuje človeka, ki bo zelo dobro obvladoval veščine vodenja in poslovodenja na splošno, ne da bi bil strokovnjak za specifično industrijsko dejavnost, s katero se podjetje ukvarja. Drugi so prepričani, da mora človek na vrhu imeti dobre izkušnje s področja poslovodenja v isti ali podobni industrijski veji. Slatter (1990a, str. 36) je mnenja, da tukaj ni univerzalne resnice, saj je izbira novega človeka odvisna predvsem od značilnosti podjetja v krizi. Potrebno je torej poznati tip podjetja, panogo, v kateri se nahaja, kako je organizirano (enovito ali diverzificirano podjetje) in trenutni kadrovski potencial. Dejstvo je, da je možno večino generičnih strategij preobrata uresničiti brez specifičnega znanja iz posamezne panoge. Naloga poslovodje je, da spremeni način razmišljanja v podjetju, kar lahko stori na dva načina: s posnemanjem že znanih modelov preobrata in z inovativnostjo. Prednost prvega načina je v njegovi hitrosti, zanesljivosti in lažji dojemljivosti za sedanje poslovodstvo. Ima pa tudi slabo stran, saj se lahko zgodi, da tudi najprimernejši model ne zadostuje za uspešen preobrat. V primeru poslovodenja večjega diverzificiranega podjetja je potreba po specifičnih znanjih torej mnogo manjša kot pri poslovodenju manjšega podjetja ali posamezne enote. Takrat so izkušnje pri izvajanju preobrata pomembnejše od izkušenj v določeni panogi. Pomembnejše je, da imajo specifična znanja iz stroke poslovodje posameznih enot, ki se neposredno ukvarjajo z dejavnostjo enote in jo morajo razvijati glede na zakonitosti stroke.

Oseba, ki naj bi vodila podjetje v času preobrata, mora imeti poleg določenih znanj tudi specifične karakteristike. O značilnostih in vrstah kriznega poslovodenja sem že pisal v poglavju 1.2.1.1.2., na tem mestu bi dodal še to, da preobrat zahteva sposobnosti vodenja in motiviranja, fleksibilnost, sposobnost in pogum za sprejemanje pomembnih odločitev na osnovi minimalnih analiz, pripravljenost in sposobnost za trdo in stresno delo ter sposobnost za uresničitev preobrata v najkrajšem možnem času. Izvedenci za krizno poslovodenje so specialisti, ki vodijo poslovne dejavnosti podjetja in zaposlene v podjetju z izvajanjem ukrepov za izhod iz krize. Njihov motiv je doseči uspešen preobrat v poslovanju podjetja ter dobiti zadostno plačilo za svoja znanja in za svoje delo. Večina kriznih poslovodij je uspešnih le v prvih fazah preobrata. Kasneje, ko se podjetje malo stabilizira, se že dolgočasijo in stremijo za novimi izzivi.

Menjavam na vrhu pogosto sledijo menjave srednjega poslovodstva, saj si mora nosilec preobrata za svoje ideje pridobiti ljudi, katerim bo zaupal in ki bodo sposobni uresničiti zahtevne naloge. Radikalna sprememba zahteva povsem nov način razmišljanja. Staro poslovodstvo zelo težko prizna, da mora spremeniti dosedanji način dela, kar je po eni strani tudi razumljivo, saj tako posredno prizna, da je do sedaj delalo napake. Zato so v večini

primerov za uvajanje velikih sprememb potrebni novi ljudje. Človek od zunaj nima težav z lojalnostjo in ustvarja vizijo na podlagi tistega, kar je mogoče, in ne na podlagi tistega, kar je nekoč bilo. Kakšen delež posloводства se zamenja, je odvisno od vzrokov krize, hitrosti njenega nastopa, novega stila vodenja in organizacijske kulture. Zaradi potrebe po strogem finančnem nadzoru se običajno takoj zaposli vsaj novi finančni direktor. Nosilec preobrata potem odloča, kako bo ukrepal na ostalih področjih. Če do krize pride zaradi prehitre rasti, je problem ponavadi premajhna kontrola in razen v finančni funkciji večje spremembe niso potrebne. Če pa je podjetje nazadovalo več let, obstaja velika verjetnost, da je dober kader podjetje že zapustil in bo potrebno več sprememb. Vodja preobrata mora proučiti kadrovske potencial podjetja in iz obstoječega posloводства in novih članov sestaviti tim, katerega člani: verjamejo v uspeh preobrata, čutijo obveznost do vseh udeležencev v krizi, uživajo ugled s strani zaposlenih, kot tim imajo vsa potrebna znanja in poslovodstvene izkušnje, so sposobni odločati pod časovnim pritiskom in so pripravljeni delati pozno v noč. Novo posloводство mora v zelo kratkem času predložiti razumljiv koncept preobrata in oblikovati projektne time za njegovo uresničitev.

- UVEDBA CENTRALNEGA NADZORA FINANČNEGA POSLOVANJA

Močen centralni nadzor finančnega posloovanja je ključnega pomena za izvedbo uspešnega poslovnega preobrata. Opravlja ga direktor skupaj s poslovodjo finančnega oddelka in ga mora vsiliti, ker ozračje v podjetju v krizi ponavadi ni naklonjeno močnemu finančnemu nadzoru.

Najpomembnejši element poostrelega finančnega nadzora je redno izdelovanje načrtov denarnih tokov, saj vodja preobrata v prvi fazi potrebuje vsaj tedenske informacije o stanju na računu, plačilnih dolžnikov, plačilnih upnikom, vključno s plačami, ostalih plačilnih terjatev in obveznosti, plačilnih davkov in dividend ter končno stanje na računu. Takoj zatem se mora izdelati načrt za daljše obdobje, kar poslovodji omogoča, da pravočasno predvidi povečano potrebo po finančnih virih in se temu ustrezno tudi pripravi. Drugi pomemben element je upravljanje terjatev in pravočasnega plačila. Podjetje, ki je v težavah, ne more prekomerno kreditirati kupcev. Zato je nujno tekoče spremljanje zapadlosti terjatev ter obveščanje in izterjava dolgov od neplačnikov. Tretji element je izdelava natančnega modela proizvodnih in režijskih stroškov. Učinkovita metoda za njihov nadzor je koncentriranje podpisovanja računov in naročil pri majhnem številu zaposlenih, saj se le tako hitro dobi vpogled v poslovanje podjetja in zaustavi nepotrebno trošenje denarja. Ostali elementi finančnega nadzora so: izdelovanje predračunov finančnih izkazov, analiza donosnosti po izdelkih, kupcih in področjih ter nadzor nad kapitalnimi naložbami.

- ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE IN DECENTRALIZACIJA

Organizacijske spremembe ne smejo biti le del kratkoročne strategije preobrata. Praviloma sledijo nekoliko kasneje kot posledica spremenjenih strategij. V kriznih razmerah so zelo nevarne, ker ponavadi preusmerjajo napore in čas na neekonomske probleme, ki so drugotnega pomena za podjetje. Kljub temu pa so organizacijske spremembe koristne če ne že nujne vsaj v naslednjih primerih:

- reorganizacija omogoča prvemu človeku v podjetju, da vzpostavi večji obseg nadzora nad podjetjem;

- decentralizacija podjetja na manjše neodvisne strateške poslovne enote omogoča enostavno in učinkovito odprodajo ali zapiranje nedonosnih delov podjetja;
- v velikih podjetjih, kjer vodja preobrata ne more sam izvajati izbrane strategije po vsem podjetju, mora spremeniti organizacijsko strukturo tako, da lahko te odgovornosti prenese na poslovodje na nižjih ravneh;
- decentralizacija in prenos odgovornosti na nižje nivoje zahtevata ustanovitev strateških poslovnih enot z namenom obvladljivosti in učinkovitosti enot ter motivacije nižjega poslovodstva.

Cilj organizacijskih sprememb večjega podjetja v krizi je decentralizacija preko strateških poslovnih enot, vzpostavitev močnega centralnega finančnega nadzora in učinkovito izvajanje celovite strategije preobrata.

• PROIZVODNO-TRŽNA PREUSMERITEV

V podjetjih, kjer je poglavitni vzrok krize premajhna konkurenčnost na enem ali več proizvodno-tržnih segmentih, je nujna nova proizvodno-tržna usmerjenost. Isto je potrebno tudi tam, kjer so težave nastale zaradi prehitre rasti podjetja. Če se prodaja povečuje, dobički pa zmanjšujejo, potem je zelo verjetno, da so nekatere nove dejavnosti ali novi trgi nedonosni. S spremembo tržne usmerjenosti mislimo na naslednje: opuščanje ali dodajanje proizvodnih programov, opuščanje starih ali iskanje novih kupcev, spremembe prodajnega programa (večji poudarek posameznim izdelkom ali kupcem) ter popoln umik s posameznih in prodor na nove tržne segmente.

Odločitve o spremembi proizvodno-tržne strategije morajo sloneti na oceni obstoječe strategije in možnostih, ki jih ima podjetje. Pri iskanju nove strategije je potrebno najti ravnovesje med tem, kar podjetje lahko stori s svojimi viri in tem, kar je mogoče storiti v danem okolju. V praksi se pojavljata dva tipa proizvodno-tržnih strategij: tiste, ki so namenjene zagotavljanju kratkoročnih dobičkov ter tiste, ki so namenjene za dolgoročno sanacijo podjetja. Prve so primerne takrat, ko je najpomembnejše preživetje podjetja. Takrat se sprejemajo ostri ukrepi za odstranitev vseh nedonosnih proizvodnih programov in osredotočenje na osrednjo dejavnost podjetja. V primeru, da tudi osrednja dejavnost ni donosna ali je prešibka, obstaja velika verjetnost, da bo takšno podjetje propadlo. Strategije, ki zagotavljajo dolgoročno sanacijo podjetja, je mogoče začeti uveljavljati šele takrat, ko je bilo narejeno vse, da podjetje preživi in se izvleče iz finančne krize. Gre za strategije razvoja novih izdelkov (novi izdelki za stare kupce), strategije razvoja trga (novi kupci za obstoječe izdelke) in za diverzifikacijo (nova področja poslovanja). Izvajanje teh strategij pa zahteva več časa in precej urejen položaj v podjetju.

• IZBOLJŠANJE TRŽENJA

Značilnost podjetij, ki zaidejo v težave, je slab trženjski načrt oziroma njegovo neizvajanje. Strategija boljšega trženja pove, kako naj podjetje doseže čim večji dobiček znotraj izbranih proizvodno-tržnih segmentov s prilagajanjem najpomembnejših elementov tržnega spleta, in sicer: cen, proizvodnega programa, distribucijskih kanalov, ekonomske propagande, storitev ipd. Od teh elementov sta v kriznih okoliščinah najpomembnejša prva dva elementa.

Organizacijske slabosti, ki so značilne za podjetja v težavah, se najbolj pokažejo ravno na področju prodaje. Zunanji udeleženci takoj opazijo, da je poslovodstvo oddelka šibko, da

nima nobenega sistema delovanja, referenti in zastopniki so nemotivirani ipd. Za izboljšanje položaja včasih zadostuje le zamenjava posloводства, včasih pa je potrebno odpustiti ali zamenjati tudi del drugih zaposlenih v oddelku.

Cenovne strategije zahtevajo takojšnjo pozornost vrhnjega posloводства podjetja. So odločilnega pomena, ker je dobiček tesno povezan z njimi, poleg tega pa vplivajo tudi na kratkoročno in dolgoročno donosnost ter na tržni delež podjetja. Ko gre za oblikovanje cen, ponavadi izbiramo med osnovnimi strategijami zniževanja in zviševanja cen.

Zniževanje cen v krizi je precej nevarno. Takšne cenovne strategije si ne morejo privoščiti podjetja, ki imajo visoke proizvodne stroške. V večini primerov pa znižanje tudi ne bi imelo pravega smisla, saj bi isto naredili tudi konkurenti, tako da se obseg prodaje sploh ne bi povečal. Zniževanje je priporočljivo le v primerih, ko je v kratkem času nujno potrebno povečati obseg prodaje in tako zagotoviti večje denarne pritoke, a tudi to le tedaj, ko ima podjetje relativno trden konkurenčni položaj.

Zviševanje cen je možno, ko je prodajni program podjetja cenovno neobčutljiv, tako da dobički presegajo izgube, ki nastanejo zaradi manjšega obsega prodaje. Zvišanje cen je dolgoročno nevarno, ker se lahko zgodi, da se podjetju zmanjša tržni delež. Podjetje mora oceniti, ali se mu bolj splača obdržati obstoječi tržni delež ob nizkih ali ga zmanjšati ob visokih cenah. Uporabe te strategije si ne morejo privoščiti podjetja, ki poslujejo na cenovno občutljivih trgih. Pomembno je vedeti, da je zvišanje cen nujno takrat, ko prodajne cene ne krijejo variabilnih stroškov, ne glede na to, kako bo ta ukrep vplival na obseg prodaje.

- **RAST Z NAKUPOM NOVIH PODJETIJ**

Priključevanje novih podjetij je presenetljiva, vendar precej pogosta strategija. Primerna je za podjetja, ki niso v finančni krizi, temveč le zaostajajo. Za nakup novih zmogljivosti se podjetja odločajo takrat, ko želijo svojo proizvodnjo (storitve) diverzificirati in osvojiti povsem nove trge, ter takrat, kadar hočejo svoje poslovanje dopolniti ali izboljšati svojo konkurenčno prednost z dostopom do novih distribucijskih poti, novih tehnologij ali pa z razširitvijo zmogljivosti. Tedaj priključijo podjetja, ki poslujejo v istih ali sorodnih industrijah. Za ostale priključitve (v nesorodnih vejah industrije) se odločajo podjetja, ki poslujejo v zelo konkurenčnih ali zahajajočih dejavnostih in tam, kjer je diverzifikacija edina možnost za preživetje. Tovrstni nakupi omogočajo vstop na donosnejša in perspektivnejša proizvodno-tržna področja.

Ta strategija je lahko zelo nevarna, če je nakupna cena previsoka, ponakupno poslovanje slabo ter finančna in tržna moč pripojenega podjetja precenjena. Pri podjetjih v krizi je nevarnost še večja, ker so le-ta ponavadi zelo zadolžena in razpoložljivega denarja nimajo veliko, tako da lahko le z enim samim slabim nakupom krizo še dodatno poglobijo.

- **ZMANJŠANJE LASTNINE PODJETJA**

Strategija zmanjševanja lastnine je ponavadi sestavni del proizvodno-tržne preusmeritve. V zelo hudi finančni krizi pa je pogosto edina možnost za preživetje. Takrat podjetje mora prodati ali se kako drugače znebiti čim več svojih obratov, tovarn ali podružnic, včasih pa celo tistih, ki so dobičkonosne. V takšnih primerih je iskanje nove proizvodno-tržne usmeritve drugotnega pomena. Podjetja v finančni krizi morajo kar najhitreje zagotoviti hiter pritok

denarja, kar ni mogoče doseči le z ukrepi za povečanje donosnosti. Takrat je potrebno na primeren način zmanjšati lastnino podjetja. V nediverzificiranih podjetjih je to možno z zmanjšanjem obratnih in osnovnih sredstev, v diverzificiranih pa s prodajo ene ali več podružnic.

Če se podjetje odloči za zmanjšanje obratnih sredstev, mora zmanjšati zaloge in od dolžnikov čim prej izterjati dolgove. Dogovor za odlog plačila upnikom je ponavadi zelo težko dosegljiv. Pri zmanjševanju osnovnih sredstev pa gre za prodajo posameznih obratov, opreme in nepremičnin.

Ena izmed najpogostejših generičnih strategij velikih podjetij je prodaja ene ali več podružnic. Na tak način se poveča pritok denarja, obenem pa zmanjša njegov odliv, ki ga povzročajo izgube nedonosne podružnice. Če izbiramo med likvidacijo in prodajo, je slednja vedno boljša rešitev. Čeprav bi likvidacija podjetju prinesla več denarja, za njo potrebujemo več časa in tudi izdatki so znatno višji (npr. odpravnine delavcem).

Najpogostejše ovire pri izvajanju strategije zmanjševanja lastnine so naslednje: specializirana osnovna sredstva, za katera je težko najti kupca, visoki fiksni stroški v času prodaje (penali za odpovedane pogodbe, odškodnine zaposlenim ipd.), soodvisnost podružnice od drugih poslovnih enot, še posebej pri vertikalno integriranih koncernih, čustvene zavore posloводства ter administrativne in socialne omejitve.

- **ZMANJŠANJE STROŠKOV**

Strategija zmanjšanja stroškov ima za cilj povečati dobiček podjetja (kot delež v prodaji) ter posredno tudi denarne tokove. Zmanjševanje stroškov je lahko:

- strateško, katerega cilj je izboljšati položaj podjetja glede na konkurente;
- operativno, ki ima za cilj izboljšati produktivnost ter ustrezno znižati režijske stroške glede na obseg proizvodnje ali
- strateško in operativno hkrati.

Podjetje, ki želi povečati dobiček, ima na voljo dve možnosti: cenovno politiko ter ustrezno prilagajanje obsega proizvodnje na eni ter zniževanje stroškov na drugi strani. Slednja opcija je primernejša za podjetja, ki delajo z izgubo, ne glede na to, da je v tem primeru potrebno več časa, preden se pokažejo pričakovani rezultati. Čeprav se cenovno-stroškovna razmerja med različnimi panogami razlikujejo, je v večini primerov strategija zmanjševanja stroškov nujna, kar pa sploh ni presenetljivo, ker vemo, da je za večino podjetij v krizi značilno slabo obvladovanje stroškov.

- **DODATNE NALOŽBE**

Vlaganja so najpogostejša v tistih primerih, ko podjetje v težavah kupi močnejše podjetje, ki ima dovolj finančnih sredstev. Podjetja, ki v procesu preobrata ostanejo samostojna, imajo le redko dovolj kapitala za naložbe v svoje poslovanje. Vlaganje v novo opremo in posodobitev proizvodnje bi znižalo proizvodne stroške, razširitev zmogljivosti ali nakup novih podjetij pa bi zagotovila hitrejšo rast. Vendar so naložbe možne šele, ko se podjetje reši iz likvidnostnih težav. Ob vlaganju se je potrebno lotiti tudi zniževanja stroškov, proizvodno-tržne preusmeritve, agresivnejšega trženja ter uresničevanja strategije rasti z nakupom podjetij.

Omeniti je treba, da med naložbe ne spadajo le naložbe v osnovna in obratna sredstva, temveč tudi tiste v razvoj novih izdelkov in trga. Čedalje bolj pa je pomembno tudi vlaganje v kadre.

- RAZLIČNE FINANČNE STRATEGIJE

Podjetja, ki zaidejo v težave, se v večini primerov financirajo s pomočjo zadolževanja pri dobaviteljih in bankah. Za uspešen preobrat je v takšnih podjetjih nujno zmanjšati zadolženost in doseči ugodnejše razmerje med dolgovi in lastniškim kapitalom. Poleg strategij, katerih namen je povečati pritek denarja, sta jim na voljo še dve finančni strategiji, in sicer: strategija reprogramiranja dolgov ter strategija zagotavljanja dodatnih finančnih sredstev.

V prvem primeru se podjetje dogovarja z upniki o reprogramiranju svojih obveznosti, kar zajema: spreminjanje kratkoročnih dolgov v dolgoročne, spreminjanje dolga v lastniške deleže, spreminjanje neplačanih obresti v posojila ter odlaganje plačevanja obresti idr.

V drugem primeru gre za zagotavljanje dodatnih finančnih sredstev v obliki novih posojil ali s prodajo novih delnic. Možnosti podjetja za pridobitev novih finančnih sredstev so odvisna od tega, kako upniki gledajo na novo poslovodstvo podjetja in na možnost za rešitev podjetja. Banke so včasih pripravljene sodelovati s podjetjem, ker vedo, da bodo le tako povrnile že vložena sredstva. Izdajanje novih delnic pa je primerno za podjetja, ki so se znašla v krizi zaradi prehitre rasti.

V okviru procesa reševanja (okrevanja) podjetja v tranzicijskih državah je treba k omenjenim dodati še naslednje generične strategije (Pučko, 2000b, str. 27-35):

- ZMANJŠANJE ŠTEVILA ZAPOSLENIH

V podpoglavju 1.2.1.2.3. sem že omenil, da je odpuščanje zaposlenih pogost pojav v procesu preobrata in je posledica nizke produktivnosti in slabe izkoriščenosti zmogljivosti. Uspešen preobrat od podjetja zahteva večjo produktivnost, kar se lahko doseže z večjim obsegom poslovanja z manj zaposlenimi. Poglavitna razloga za preveliko število zaposlenih v bosanskih in po mojem mnenju tudi vseh ostalih podjetjih držav v prehodu sta: prepogosto vmešavanje države, ki je v podjetjih reševala socialne težave, ter preveliko število delovnih mest, ki so pravzaprav bila nepotrebna, ampak so bila vseeno ustvarjena za znance, prijatelje in družinske člane.

- ZMANJŠANJE OBSEGA PROIZVODNJE

Številna bosanska podjetja so po razpadu Jugoslavije zašla v krizo zaradi izgube nekoč skupnega tržišča. V takšnih primerih je potrebno prodreti na nove trge, do takrat pa nujno zmanjšati obseg proizvodnje.

- SODELOVANJE Z ZAHODNIMI PARTNERJI, DODELAVNI POSLI IN PROIZVODNE KOOPERACIJE

V Bosni in Hercegovini je (tako, kot je bilo v Sloveniji) za tranzicijsko obdobje značilno predvsem sodelovanje z zahodnimi partnerji. Bistvo tega sodelovanja je v tem, da se poskuša doseči to, kar se samostojno ne zmore. Če to prevedemo na poslovno področje, pomeni, da podjetja sprejmejo strategijo sodelovanja, ker se dolgoročno ne morejo zanesti na svoje

notranje moči in se zato poskušajo povezati s partnerji za pridobitev manjkajočih komplementarnih resursov (Dubrovski, 1997, str. 488).

Proste proizvodne kapacitete si podjetja lahko zapolnijo s podizvajalskimi deli, premalo donosne dejavnosti pa prenesejo na kooperante.

- **RAZVIJANJE IN IZBOLJŠANJE PRODUKTOV**

Vsako podjetje mora vzpodbujati razvoj novih izdelkov, ki bodo nadomestili sedanje, da bi si tako zagotovilo prodajo v prihodnosti. Tudi kupci zahtevajo nove izdelke in konkurenca je pripravljena storiti prav vse, da bi jim ustregla. Strategija razvijanja in izboljšanja izdelkov se uporablja v kasnejših fazah preobrata, ko podjetje nima likvidnostnih težav. Do novega izdelka se pride na dva načina, in sicer z nakupom (nakup drugega podjetja, patenta, franšize ali licence) ali pa z lastnim razvojem (razvoj v lastnih laboratorijih ali po naročilu). Veliko število podjetij uporablja oba omenjena načina (Kotler, 1996, str. 316). Razvijanje novih izdelkov je zelo tvegano zaradi stalno spreminjajočih se potreb in okusov kupcev, novih tehnologij, kratkega življenjskega cikla izdelkov ter zaradi naraščajoče domače in tuje konkurence. Veliko novih izdelkov propade zaradi vztrajanja poslovnih delavcev na uresničitvi zamisli o izdelku kljub negativnim rezultatom tržnih raziskav zaradi precenjenosti trga, slabega dizajna, slabega pozicioniranja na trgu, neučinkovitega oglaševanja ali previsoke cene. Zato morajo biti podjetja pozorna, saj lahko tudi najmanjša napaka povzroči zelo visoke stroške, zavre proces preobrata in krizo še dodatno poglobi.

- **PREOBLIKOVANJE KULTURE V PODJETJU**

Kultura je celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 169). O pomembnosti ustvarjanja kulture, ki bo podprla preobrat v poslovanju podjetja, sem že pisal v podpoglavju 1.2.3.. Na tem mestu želim dodati, da je pri njenem preoblikovanju zelo pomembno poudariti inovativnost in usmerjenost k potrošniku. Poleg tega pa mora prvi človek podjetja odpraviti birokracijo in vedenje na temelju moči ter pri vseh zaposlenih razviti zavest o nujnosti nadziranja stroškov.

Uspešno poslovanje je možno le v primeru, ko si podjetje izdela program ukrepov za odpravljanje nastalih težav. Le-ta je v normalnih razmerah sestavni del letnega in drugih planov. V kriznih razmerah ga moramo izdelati posebej in v njem določiti potrebne ukrepe, roke za njihovo izvedbo in odgovorne osebe. Običajna vsebina programa ukrepov je (Rozman, 1990, str. 21): kako povečati prodajno vrednost, znižati stroške, povečati učinkovitost dela in naprav ter izboljšati likvidnost poslovanja. Programi ukrepov za podjetje v krizi pa so povezani z že omenjenimi področji.

1.3.3. Kriteriji za izbiro celovite strategije preobrata

Zgoraj naštetih generičnih strategij se v podjetjih, ki so uspešno premagala krizo, ne pojavljajo enako pogosto. Tiste, ki jih je po Slatterjevi raziskavi uporabilo največje število podjetij, so (1984, str. 121): zmanjševanje lastnine podjetja (93% analiziranih podjetij, ki so uspešno prestala krizo), sledijo zamenjava poslovanja (87% podjetij), stroga finančna kontrola (70% podjetij), zmanjševanje stroškov (63% podjetij) ter izboljšanje trženja (50% podjetij).

Seveda pa je uspešnost iskanja izhoda iz krize v podjetju lahko le kombinacija več posameznih rešitev. To so večinoma strategije, ki jih uporabljajo poslovodstva uspešnih podjetij. Načini za uspešno poslovanje podjetja v krizi ali v normalnih razmerah se torej razlikujejo bolj po stopnji kot pa po vsebini. Načinov za kombiniranje omenjenih generičnih strategij, s ciljem zagotavljanja uspešnega izhoda iz krize, je zelo veliko. Slater (1984, str. 103) omenja šest faktorjev, ki določajo, katera kombinacija generičnih strategij je potrebna za uspešno zdravljenje podjetja:

- **VZROKI ZA POJAV KRIZE**

Katere generične strategije bo podjetje izbralo, je odvisno od tega, kaj je krizo povzročilo. V preglednici 2 so prikazane povezave med nekaterimi vzroki in generičnimi strategijami, ki bi v posameznem primeru pomagale pri reševanju podjetja.

Preglednica 2: Vzroki krize in možne rešitve

Vzroki krize	➤ Generične strategije
Slabo poslovodstvo	➤ Novo poslovodstvo ➤ Organizacijske spremembe in decentralizacija
Nezadostna finančna kontrola	➤ Novo poslovodstvo ➤ Izboljšan finančni nadzor ➤ Organizacijske spremembe in decentralizacija
Visoki stroški poslovanja	➤ Zmanjševanje stroškov ➤ Proizvodno-tržna preusmeritev
Pomanjkanje trženjskih aktivnosti	➤ Izboljšano trženje
Nekonkurenčnost	➤ Proizvodno-tržna preusmeritev ➤ Zmanjševanje stroškov ➤ Izboljšano trženje ➤ Zmanjšanje lastnine podjetja ➤ Dodatne naložbe
Veliki projekti	➤ Zmanjšanje lastnine podjetja
Finančna politika	➤ Zmanjšanje lastnine podjetja ➤ Različne finančne strategije

Vir: Slatter, 1984, str. 105.

- **TEŽAVNOST KRIZE**

Nekatera podjetja potrebujejo preobrat, pa čeprav niso zašla v krizo, kar lahko ocenimo po finančnih kazalcih, ki se iz leta v leto slabšajo. Če pa je podjetje v resni krizi, so generične strategije generiranja finančnih sredstev, zmanjševanja lastnine podjetja ter uvedbe močnega centralnega finančnega nadzora nujni elementi celovite strategije preobrata.

- **ODNOS UDELEŽENCEV, KI SO VPETI V PROCES PREOBRATA PODJETJA**

Različni udeleženci (glej podpoglavje 1.2.1.2.) imajo ponavadi povsem različen pristop do reševanja podjetja. Od tega, kdo ima večji vpliv ali moč pri odločanju, je odvisna tudi izbira generične strategije preobrata.

- PREJŠNJA STRATEGIJA PODJETJA

Pri izboru generičnih strategij je potrebno upoštevati preteklo strategijo in organizacijsko strukturo podjetja. V zelo diverzificiranih podjetjih se strategija preobrata oblikuje vsaj na dveh nivojih, in sicer na nivoju celotnega podjetja ter na nivoju posamezne strateške poslovne enote. Za slednje se uporabljajo predvsem generične strategije zmanjševanja stroškov, proizvodno-tržne preusmeritve, izboljšanja trženja ipd. Na ravni korporacije pa predvsem naslednje: zamenjava posloводства, močan centraliziran finančni nadzor, organizacijske spremembe, decentralizacija, zmanjševanje lastnine podjetja in dodatne naložbe.

- KARAKTERISTIKE PANOGE

Izbiri posamezne strategije preobrata vedno določajo karakteristike panoge, v kateri podjetje deluje (Slatter, 1984, 109-111). S tem so mišljene:

- lastnosti proizvodov, ki skupaj z obnašanjem potrošnikov vplivajo na izvajanje naslednjih strategij:
 - refokusiranje na trgu – ponavadi je to nujna strategija, vendar jo je težko izvesti, ko postane izdelek manj diferenciran in potem tudi cenovno bolj občutljiv;
 - strategija višanja cen – običajno ni uporabna za podjetje z izdelki široke potrošnje, čeprav so nekatere skupine potrošnikov manj občutljive na spremembe kot ostale;
 - čas, ki ga podjetje potrebuje za povečanje prodaje polizdelkov, je ponavadi daljši kot tisti, ki je potreben pri končnih izdelkih;
- segmentacija trga, ki v kritičnem trenutku, pomaga (če je izražena) ali otežuje (če je slaba) podjetju, da izdelava dobro strategijo pozicioniranja na novem ali repositioniranja na obstoječem tržišču;
- relativna moč in velikost konkurence, ki bo vplivala na poskus podjetja, da prevzame določen tržni segment. Če je podjetje v okolju z več šibkimi konkurenti, bo zagotovo imelo večje možnosti za uspeh;
- izstopne ovire, ki vplivajo na izvajanje strategije zmanjševanja lastnine podjetja. Takšno oviro predstavljajo specializirana osnovna sredstva, za katera kupci ne obstajajo;
- ritem tehnoloških sprememb;
- pogajalska moč kupcev, kjer njihova manjša pogajalska moč za podjetje pomeni več možnosti za zvišanje cen in uspešno izvedbo preobrata;
- kapitalska intenzivnost, ki je v enih panogah večja, v drugih pa manjša;
- kazalnik rasti panoge, katerega povečanje pomeni tudi rast trga. Rast trga, ki ga podjetje obvladuje, pa je odvisna od faze razvoja, v kateri se podjetje nahaja. Odvisna od tega, v kateri fazi razvoja se podjetje nahaja, je tudi izbira generične strategije preobrata. Če je podjetje v fazi rasti, pričakujemo rast tržnega deleža in strategijo dodatnih naložb. V zreli fazi so pomembne strategije zmanjševanja lastnine podjetja, zmanjševanja stroškov poslovanja, proizvodno-tržne preusmeritve ter izboljšanja trženja.

- STRUKTURA STROŠKOV PODJETJA

Generične strategije, ki jih bomo uporabili pri poskusu preobrata v poslovanju, v veliki meri narekuje struktura stroškov podjetja. S tem je mišljen delež fiksnih in variabilnih stroškov v

ceni proizvoda. Od tega je odvisna odločitev posloводства ali naj pri reševanju krize uporabi strategijo zmanjševanja stroškov ali je morda bolj primerna strategija izboljšanja trženja ali pa kar oboje. Pomembno je vedeti, da je v podjetju, ki ima večji delež variabilnih stroškov, učinkovitejša strategija zniževanja variabilnih stroškov, medtem ko je v podjetju z višjim deležem fiksnih stroškov priporočljiva uporaba strategija povečanja prodaje.

1.3.4. Faze preobrata v poslovanju

1.3.4.1. Modeli, ki temeljijo na izkušnjah tržnih gospodarstev

Izvajanje strategije preobrata lahko razdelimo na posamezne faze. Njihovo število se med posameznimi avtorji razlikuje. Avtorja Pumpin in Prange (1995, str. 182-183) delita preobrat na dve fazi. Značilnost prve faze je hitro ukrepanje posloводства s ciljem neposrednega preživetja podjetja, druge pa zagotavljanje dolgoročnega izboljšanja donosnosti, za kar so potrebne strateške spremembe. Avtorja pri delitvi izpuščata fazo analiziranja položaja podjetja in fazo rasti.

Slatter (Pučko, 2000, str. 6) je pri delitvi procesa okrevanja podjetja natančnejši, saj ga deli v štiri faze, in sicer:

- fazo analize, ki naj bi trajala od dveh dni do šestih mesecev in v njej naj bi bila narejena: kratkoročna analiza preživetja podjetja in akcijski plan na eni strani ter strateška analiza in formulacija strategije preobrata na drugi;
- fazo krize, ki traja od prvega dne, ko pride novi poslovodja, pa vse do enega leta. V tem času je potrebno vzpostaviti močno centralno finančno kontrolo ter narediti vse potrebno za zniževanje stroškov, pritek denarja in povečanje prodaje. Potrebno je zmanjšati število zaposlenih, lastnino, zaloge in odpustiti nesposobne poslovodje;
- fazo strateških sprememb, v kateri se izvajajo generične strategije proizvodno-tržne preusmeritve, dodatnih naložb in organizacijskih sprememb, poudarek pa je na doseganju večjega dobička in dobičkonosnosti;
- fazo rasti, v kateri se izvajajo generične strategije notranje ali zunanje rasti, razvijanje proizvodov in trga, nakup novih podjetij ipd.

Tudi Scherrer (1989, str. 31-39) je zelo podroben, saj navaja pet faz, ki jih imenuje: proučitev situacije podjetja, izdelava plana za preobrat, izvajanje plana, stabiliziranje poslovanja ter ponovna rast podjetja.

1.3.4.2. Pučkov model preobrata podjetja za države v tranziciji

Iz literature o strateškem poslovoidenju (delno pa tudi iz prejšnjega podpoglavja) je razvidno, da različni avtorji na zelo podoben način opisujejo proces okrevanja podjetja. V teh opisih ponavadi sploh ne omenjajo lastninskega preoblikovanja, zato ker domnevajo, da se preobrat dogaja v okolju tržnega gospodarstva. Le malo je tistih, ki potek in faze celotnega procesa obravnavajo v pogojih tranzicijskega okolja, kar pa je morda tudi razumljivo, če vemo, da je proces tranzicije relativno nov svetovni fenomen (Pučko, 2001, str. 8).

Model, ki dejansko opisuje proces zdravljenja podjetja v tranzicijskih pogojih, je ponudil Edwards. On predvideva šest faz preoblikovanja državnega podjetja, ki jih imenuje: administrativna ekonomija, neodvisen obstoj, strukturalno prilagajanje, notranja usmerjenost,

zunanja usmerjenost in eksplicitna formulacija strategije. Model je uporaben za identificiranje osnovnih karakteristik procesa okrevanja podjetja, vendar tudi on ne omenja lastninskega preoblikovanja in zato tudi ne pomaga pri reševanju problema "zaporedja". Tukaj gre za dilemo o prodaji podjetja v zatečeni obliki ali po njegovem predhodnem preoblikovanju.

Moderna tržna ekonomija temelji na dominantni vlogi zasebnega lastništva, dobičku, kot temeljnem merilu uspeha v vseh aktivnostih, ki zahtevajo tržno vrednotenje, svobodi izbora vsakega posameznika, da v skladu s svojimi znanji in sposobnostmi odloča, kako si bo zagotovil obstoj, ter konkurenci na vseh področjih, kjer jo je možno zagotoviti, saj le-ta motivira, da kvalitetnejše opravljamo svoje delo in omogoča boljše zadovoljevanje številnih človeških potreb.

Iz zgornjega orisa bi lahko sklepali, da je začetek privatizacije podjetij v državni ali družbeni lastnini prvi pogoj za prehod na sistem tržnega gospodarjenja, vendar so mnenja o tem precej razdeljena.

Nekateri bosanski akademiki in poslovneži so prepričani, da je državna podjetja potrebno najprej preoblikovati in šele potem začeti proces privatizacije. Tihi (2000, str. 163) temu ostro nasprotuje in se sklicuje na enega izmed ustvarjalcev modela privatizacije na Češkem, ki meni, da strateški cilj v tem primeru ni ekonomske, temveč politične narave zato, ker je pomembno odstraniti poguben vpliv vladajočih političnih struktur, ki so tudi glavni vzrok razpada prejšnjega sistema gospodarjenja. Dodaten razlog za prepustitev preoblikovanja podjetja novim lastnikom je ta, da je država že pokazala svojo nestrokovnost v vodenju in da je malo verjetno, da bo kar naenkrat učinkovito uporabila sredstva, potrebna za proces preoblikovanja. Torej možno je, da višja cena, ki bi jo preoblikovano podjetje doseglo na trgu, ne bi pokrila stroškov preoblikovanja.

Na drugi strani pa sta argumenta, ki govorita v prid vnaprejšnjega preoblikovanja. Prvi je ta, da bo preoblikovano podjetje zanimivejše za potencialne kupce in bo skladno s tem doseglo višjo ceno ob prodaji. Drugi argument govori o negativnih političnih posledicah, ki bi se pojavile v primeru "zadostnega" števila neuspešno preoblikovanih podjetij s strani novih lastnikov. Napake bi se povezovale z novim tržnim sistemom in javno mnenje bi se v tem primeru obrnilo proti procesu tranzicije (Pučko, Edwards, 1999, str. 75).

Proces strateškega preoblikovanja slovenskih podjetij se je začel že dolgo časa pred procesom privatizacije. Takšno prakso pa je glede na uspehe, ki jih je Slovenija dosegla, vsekakor potrebno upoštevati.

V preglednici 3 je predstavljen Pučkov model reševanja slovenskih podjetij v obdobju prehoda, za katerega menim, da je zaradi vsaj dveh razlogov najustreznejši za moje proučevanje. Prvi razlog je ta, da je zaradi kasnejše primerjave med teorijo in prakso najprimernejša delitev preobrata na štiri faze, saj se pri delitvi na več faz (npr. pri Scherrerju in Edwardsu) meje med posameznimi fazami zabrišejo. Drugi razlog je, da model vključuje lastninsko preoblikovanje podjetja, kar je zelo pomembno zato, ker bom v praktičnem delu magistrskega dela med ostalim ugotavljal tudi to, v kateri fazi procesa preobrata v poslovanju se je začel proces privatizacije nekoč družbenega (državnega) podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica ter v kateri smeri in s kakšno intenziteto je vplival na preobrat.

Preglednica 3: Faze procesa reševanja slovenskih podjetij v obdobju prehoda po Pučku

Faza/ Značilnost	Faza 1: Latentna/akutna kriza	Faza 2: Revitalizacija	Faza 3: Strateške spremembe	Faza 4: Rast
Strateški cilji (razvrščeni po pomembnosti)	1. kvaliteta proizvodov 2. znižanje stroškov 3. produktivnost 4. likvidnost 5. dobiček 6. kreativnost in inovacije	1. kvaliteta proizvodov 2. znižanje stroškov 3. likvidnost 4. produktivnost 5. dobiček 6. kreativnost in inovacije	1. kvaliteta proizvodov 2. kreativnost in inovacije 3. znižanje stroškov 4. razvoj veččin zaposlenih 5. produktivnost 6. dobiček	1. zanesljivost dobav 2. fleksibilnost 3. kvaliteta proizvodov 4. razvoj veččin zaposlenih 5. kvalitetno poslovanje 6. kreativnost in inovacije
Strategije (razvrščene po pogostosti uporabe)	1. zmanjšanje obsega proizvodnje 2. zmanjšanje števila zaposlenih 3. iskanje novih trgov 4. sodelovanje z zahodnimi partnerji 5. znižanje stroškov 6. notranji odkup 7. organizacijske spremembe 8. novo zaposlovanje	1. osredotočenje na osrednje aktivnosti 2. odprodaja obrobni področij 3. izboljšave proizvodov 4. izboljšanje trženja 5. dodelavni posli 6. usposabljanje 7. povečanje produktivnosti 8. prodaja premoženja 9. organizacijske spremembe 10. priprave za/in privatizacija	1. izboljšave proizvodov 2. razvoj trga 3. razvoj proizvodov 4. rast 5. stabilizacija in konsolidacija 6. razvoj kvalitete navzven 7. kooperacija 8. obvladovanje celovite kvalitete (TQM) 9. generične poslovne strategije 10. kasno lastniško preoblikovanje	1. rast 2. razvoj proizvodov 3. selekcija poslovnih partnerjev 4. diverzifikacija 5. nakupi novih podjetij 6. poslovanje ljudi pri delu (HRM) 7. preoblikovanje kulture v podjetju
Finančni učinek	Izguba	Izguba	Nizka dobičkonosnost	Zadovoljiva dobičkonosnost
Trajanje	Do dveh let	Od enega do treh let	Od dveh do štirih let	?

Vir: Pučko, 2001, str. 19.

Iz preglednice 3 so razvidne faze okrevanja podjetja, njegovi strateški cilji, uporabljene generične strategije preobrata, finančni učinek v posamezni fazi ter njeno trajanje.

Pučko meni, da se tipično podjetje lahko sooči z latentno ali akutno krizo le nekaj mesecev po radikalnih spremembah tržnih pogojev. Značilnosti te prve faze so: pojavi se kriza likvidnosti, zaradi katere se povečuje kratkoročno zadolževanje, banke zahtevajo garancije za dodatna posojila, staro poslovanje se zamenja z novim, najamejo se strokovnjaki za različna poslovna področja, pripravljajo se radikalne strateške spremembe, uvaja se močna centralna finančna kontrola, proizvodnja in prodaja upadeta, poslovanje razvija alternative za zniževanje stroškov in povečanje produktivnosti, iskanje novih tržišč postaja zelo pomembna naloga, dobičkonosnost pa je v tej fazi drugotnega pomena, sodelovanje z zahodnimi partnerji postaja pomembna strategija za preživetje podjetja, razvija se miselnost, da kvaliteta proizvodov mora biti izboljšana, zmanjšuje se število zaposlenih na tako imenovani "mehki način" (ustrezna kompenzacija za tiste, ki sami želijo oditi), uveljavlja se notranja odprodaja podjetja (poslovodni in/ali delavski odkupi), podjetje postaja nedobičkonosno in zelo zadolženo, novo poslovanje je zaposleno predvsem z reševanjem likvidnostne krize, mora pa pripraviti novo vizijo podjetja, oblikovati strategijo preobrata ter poiskati podporo za izvajanje omenjenih sprememb v poslovanju med glavnimi udeleženci podjetja.

Druga faza se začne, ko poslovodni tim pridobi podporo kritične mase udeležencev. Poslovodstvo začne uresničevati strateške cilje, postavljene že v prvi fazi, ter številne strategije, ki tvorijo celovito strategijo preobrata, ki je sama po sebi bolj "usmerjena navznoter" kot pa "na zunanaj". V večini primerov se že na začetku faze izvede finančno preoblikovanje, s tem, da ima dokapitalizacija podjetja le drugotni pomen. Podjetje opusti vsa stranska in gradi na zdravih in bistvenih poslovnih področjih. Ostale značilnosti te faze so: izboljšanje stroškov in izdelkov, uvajanje novih tržnih metod, realizacija podizvajalskih del za tuje poslovne partnerje, zmanjševanje števila zaposlenih s ciljem izboljšanja produktivnosti, dodatno izobraževanje poslovodstva in zaposlenih, odprodaja nepotrebnega premoženja (če ni zakonskih omejitev), uvajanje nove enostavnejše organizacijske strukture, prenos nedobičkonosnih dejavnosti na kooperante ipd. Večina aktivnosti je v tej fazi povezana s procesom lastninskega preoblikovanja podjetja, ki, sodeč po slovenskih izkušnjah, precej upočasni proces strateškega preoblikovanja podjetja (Pučko, 2001, str. 20). Številna podjetja v tej fazi dobijo nove lastnike. V podjetju se v glavnem uveljavlja strategija konsolidacije, še vedno se posluje z izgubo, nivo zadolžitve pa se zmanjšuje. Faza v različnih podjetjih traja od enega do treh let.

Tretja faza ponavadi pokriva obdobje po izvedbi procesa privatizacije družbenih podjetij. Podjetja postanejo "zunanje usmerjena", posvečajo več pozornosti "obvladovanju celovite kakovosti", čeprav še vedno niso sposobna, da le-to povsem integrirajo v svoje poslovne operacije. Zunanja kvaliteta proizvoda, kreativnost, inovativnost in večšine zaposlenih postanejo najpomembnejši strateški cilji, vendar se še vedno upoštevajo cilji zmanjševanja stroškov, povečanja produktivnosti in dobičkonosnosti. Podjetja v tej fazi okrevanja pogosto uresničujejo strategijo rasti, ki je usmerjena v izboljšanje proizvodov, razvoj proizvodov (čeprav manj intenzivno) ali razvoj trženja. Nekatera podjetja še vedno izvajajo strategijo stabilizacije ali konsolidacije, številna pa izberejo strategijo razvijanja zunanje kvalitete. Proizvodna podjetja v tej fazi še naprej razvijajo svoje kooperativne odnose in začenjajo delati selekcijo med poslovnimi partnerji. Začnejo se uporabljati tudi strategije internacionalizacije v smislu vzpostavljanja novih podružnic v tujini ali ustvarjanja novih strateških zavezništev. Podjetja začnejo oblikovati in izvajati eksplicitne poslovne strategije in sedaj že poslujejo s skromnim dobičkom. Faza traja od dveh do štirih let.

Zadnja, četrta faza reševanja, se začne v trenutku, ko podjetje že obnovi svoje konkurenčne prednosti in ko je sposobno, da posluje kot vitalna tržna enota. Podjetja si v tej fazi najpogosteje zastavijo naslednje strateške cilje: zanesljivost dobav, fleksibilnost, zelo visoka kvaliteta proizvodov, razvoj veščin zaposlenih, kvalitetno poslovodenje, kreativnost in inovativnost ipd. Njihove strategije so strategije rasti, v glavnem usmerjene v razvoj izdelka, diverzifikacijo, prevzeme in združitve ter nadgradnjo kadrovske in organizacijske strukture. Podjetja izvajajo dobro definirane poslovne strategije, njihova dobičkonosnost pa je v skladu z zahtevami lastnikov. Pučko (2001, str. 21) meni, da večina nekdanjih družbenih podjetij v Sloveniji te zadnje, četrte faze preobrata, še vedno ni dosegla.

2. PRAKSA PREOBRATA

Doslej sem obravnaval znake in vzroke krize ter ukrepe, ki bi podjetje rešili iz krize. Šele v praksi pa se pokaže, ali so bili ti ukrepi pravilni. V tem primeru bo podjetje preživelo in povečalo uspešnost, v nasprotnem pa ga čaka največkrat likvidacija.

2.1. Predstavitev podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica

Podjetje "DOM ŠTAMPE" Zenica je bilo ustanovljeno 20. junija 1950 (Poslovni plan, 2001, str. 11). Leta 1964, po preselitvi v novozgrajeno (sedanjo) poslovno stavbo tiskarne, ki se nahaja v Zenici, v ulici M. Tarabara št. 20, se je iz podjetja, ki je tiskalo in izdajalo časopis "Naša riječ", redakcija lista izločila v samostojno podjetje "Naša riječ", tiskarna pa je nadaljevala z delom s sedanjim nazivom "DOM ŠTAMPE" Zenica.

V začetku sedemdesetih let sta se v skladu s tedanjim Zakonom o združenem delu v okviru delovne organizacije formirali dve Temeljni organizaciji združenega dela: TOZD "Grafika" (tj. tiskarna) in TOZD "Papir promet" (prodaja na debelo in drobno s petimi knjigarnami) ter Delovna skupnost za opravljanje skupnih poslov. Delovna organizacija za novinarsko-publicistično in trgovsko dejavnost "DOM ŠTAMPE" Zenica je v svoji sestavi imela osem poslovalnic, ki so predstavljale profitne centre posameznih TOZD-ov. Bile so locirane v: Sarajevu, Beogradu, Zagrebu, Bugojnu, Jajcu, Vitezu, Kaknju in Zavidovičih.

31. decembra 1989 leta se je "Papir promet" odcepil in se osamosvojil v podjetje z istim imenom, TOZD "Grafika" pa je prevzela ime delovne organizacije in od takrat posluje kot "DOM ŠTAMPE" Zenica.

Leta 1991 se je začel proces privatizacije družbenega premoženja in po tedanjih predpisih se je podjetje po vpisu delnic s strani zaposlenih preoblikovalo v delniško družbo. S tem je "DOM ŠTAMPE" Zenica opustil slabši in zastareli sistem upravljanja in poslovanja in prešel na sistem, ki se v tržni tekmi kaže kot fleksibilnejši in učinkovitejši. Že leta 1991 je opazno napredovanje v poslovanju podjetja, vendar je njegov nadaljnji hitri razvoj prekinila vojna, v kateri je podjetje izgubilo poslovalnico v Beogradu in Jajcu. Po končani vojni so na predlog posloводства zaradi nedonosnosti zaprli poslovalnico v Kaknju, podjetje pa je obdržalo le še dve, in sicer v Sarajevu in Zavidovičih.

Leta 1996 je bila v skladu s predpisi narejena prva revizija izvršenega lastninskega preoblikovanja podjetja iz leta 1991, da bi bila po ponovni reviziji leta 1998 potrjena udeležba 35,4% zasebnega delniškega kapitala v podjetju. S tem se je tudi javno začel proces privatizacije podjetja po sedanjih predpisih. Leta 2000 je Agencija za privatizacijo Zeniško-Dobojskega kantona izdala odločbo o odobritvi Programa privatizacije in Začetne bilance stanja podjetja, leta 2002 pa soglasje za vpis v sodni register izvršene privatizacije družbenega kapitala v podjetju.

Podjetje "DOM ŠTAMPE" Zenica se po standardni klasifikaciji dejavnosti uvršča v področje 22.220 – tiskanje (Poslovni plan, 2001, str. 7). Po 9. členu Statuta iz leta 1996 je osnovna dejavnost podjetja grafična dejavnost, v okviru katere se odvija tiskanje knjig, časopisov, obrazcev, proizvodnja tiskanih kuvert in drugih tiskarskih izdelkov, tiskanih ovitkov z mehanizmom, knjigovezniška dela in druge tiskarske in grafične storitve; publicistična dejavnost; trženje blaga in storitev; trgovina na debelo s papirjem in pisarniškim priborom; trgovina na drobno; prevoz blaga v cestnem prometu ter zunanjetrgovinska dejavnost.

Proces proizvodnje v tem grafičnem podjetju zajema vsa dela ali naloge, ki omogočajo kombiniranje proizvodnih elementov v procesu izdelave končnih grafičnih proizvodov. Tehnološki proces v okviru proizvodnje grafičnega proizvoda se odvija v več različnih fazah. Večina proizvodnih aktivnosti obravnavanega podjetja se odvija kot proces s prekinitvami, tj.

vsaka proizvodna enota ali nalog se posamično obdelujejo. To zahteva različno količino dela in drugih zahtev v proizvodnji, kot so veščine, naponi, pozornost ipd. Zaradi tega v opisu podajam najkrajšo oziroma tipično sliko tehnološkega procesa in njegovo odvijanje po osnovnih fazah.

Nabavljeni material (papir, barve, filmi in drugo) se odloži v ustrezne skladiščne prostore. Papir, kot osnovna podlaga ali substanca v grafičnem proizvodu, se dobiva v različnih standardiziranih formatih že prilagojenih standardiziranim formatom tiska različnih grafičnih proizvodov. Prav tako je različna tudi njegova struktura in debelina, ki se uporablja v izdelavi različnih izdelkov, od enobarvnih do zelo kompleksnih večbarvnih proizvodov in posebnega grafičnega dizajna. V naslednji fazi se papir s pomočjo avtomatiziranega stroja reže na potrebni format, določen z delovnim nalogom s strani oddelka za pripravo dela. Istočasno se vrši obdelava naloga v "reprostudiju" z oblikovanjem zahtevanega proizvoda in vnašanjem teksta s pomočjo računalniško podprte opreme, kjer se pripravlja vzorec za tisk. Po odobritvi vzorca sledi faza njegove obdelave in priprave za tisk z nanašanjem na ofset ploščo. Po kopiranju na ofset ploščo se ta razvija s posebnim postopkom v stroju za razvijanje in se potem preda obratu za tiskanje na že pripravljene papir. Delavec stroj za tiskanje predhodno pripravi, če je potrebno, ga tudi opere, izvrši priprave in vlivanje barve ter ga vključi in kontrolira kvaliteto tiska. Po končanem tiskanju se proizvod preda oddelku za dodelavo, v katerem se vrši nadaljnje rezanje na zahtevani format, lepljenje ipd., odvisno od vrste proizvoda pa so različne tudi faze dodelave. Ko so vse faze dodelave končane, gre proizvod v službo za odpremo, kjer se pakira in potem dostavlja kupcu na zahtevani naslov. Z nabavo tehnološko sodobnejše opreme se bo v določeni meri spremenil dosedanji tipični tehnološki proces.

Proizvodni program podjetja sestavljajo časopisi (1,9% vrednosti prihodkov), knjige in brošure (43,3% vrednosti prihodkov), večbarvni obrazci (4,6% vrednosti prihodkov) ter ostali proizvodi (50,2% vrednosti prihodkov), kot so: vrednostni papirji, katalogi, številni večbarvni tiskarski proizvodi ipd. (Poslovni plan, 2001, str. 28). Z omenjenim blagom podjetje oskrbuje prek 3000 kupcev, od manjših knjigarn do Ministrstva za finance Federacije BiH, za dostavo pa ima svoj lastni razvoz. Na tem mestu želim poudariti tudi to, da podjetje sedaj svoje proizvode prodaja le na domačem trgu.

Podjetje "DOM ŠTAMPE" Zenica razpolaga z lastnimi nepremičninami. V letu 2001 je imelo dobrih 2,8 milijonov DEM prihodkov, vrednost sredstev pa je znašala slabih 3,7 milijonov DEM (Ocena boniteta ..., 2002, str. 4). Glede na število zaposlenih sodi med srednje velika podjetja. Na dan 31.12.2001 je zaposlovalo 116 delavcev ustrezne kvalifikacije in profesionalne strukture. Sama predložena metoda privatizacije (notranji odkup 88% skupnega kapitala podjetja, in sicer s strani poslovodstva 20% in zaposlenih 68%) in njena realizacija pa sama po sebi odkriva izjemno visoko motiviranost in zainteresiranost zaposlenih in še posebej poslovodstva za uspešno poslovanje in razvoj podjetja v prihodnosti.

2.2. Kriza v podjetju

2.2.1. Simptomi krize v podjetju

Podjetje "DOM ŠTAMPE" Zenica je po končani vojni v Bosni in Hercegovini (konec leta 1995) imelo vse simptome bolezni prejšnjega gospodarskega sistema, tako da je preobrat v poslovanju bil nujen, čeprav podjetje takrat ni poslovalo z izgubo.

Simptome krize, ki jih razvrščam in navajam po posameznih področjih v obravnavanem podjetju, so (vir za te navedbe so odgovori na Obsežni vprašalnik o simptomih in vzrokih ..., 2002, str. 1, ki ga podajam v prilogi 1):

- prodajno-trženjsko področje: padanje tržnega deleža, padajoča prodaja, nedoseganje načrtovanih rezultatov, pomanjkanje naročil, cenovna nekonkurenčnost, podaljševanje plačilnih rokov, več neizterljivih terjatev, kopičenje zalog, zmanjšanje naložb v trg in zmanjšanje predračuna za tržno komuniciranje;
- finančno-računovodsko področje: padajoča donosnost kapitala in sredstev, poslabšana likvidnost, poslabšani denarni tok, znižanje plač in zamude pri njihovem izplačilu, kreativno računovodstvo in pogoste napake v vknjižbah, prepozno objavljena poročila, iskanje nepovratnih sredstev in zanašanje na njih;
- proizvodno-tehnično področje: padajoča produktivnost, večje število napak in reklamacij, padanje kakovosti procesov in izdelkov, neurejenost opreme in materiala, premajhne naložbe v delovne procese in tehnologijo, ni raziskovalno-razvojnega dela, povečanje nepreglednosti in počasno obračanje zalog, daljši pretočni časi in pogostejše zamude v dobavah;
- kadrovsko-vodstveno področje: povečanje nezadovoljstva zaposlenih, povečana fluktuacija na vseh nivojih, strah pri nosilcih odločitev na najvišji ravni, dominantna vloga finančne funkcije, močan pojav in vpliv govoric, pomanjkanje strateških usmeritev in ukrepanje po načelu "gašenje požara";
- organizacijsko-informacijsko področje: redkejša, prirejena in pomanjkljivo komuniciranje, neučinkoviti informacijski sistemi in procesi, prevladujoče delovanje v neformalni organizacijski strukturi;
- področje zunanjega okolja: zmanjšanje kreditnih linij, zahtevana dodatna zavarovanja pri bankah, poslabšanje nabavnih pogojev, poostritev nadzora poslovanja in povečanje kritičnosti s strani upnikov, previdnost in omahljivost odjemalcev pri sklepanju novih pogodb.

Po pregledu simptomov krize v letu 1995 (pred začetkom procesa preobrata) lahko sklenemo, da so v obravnavanem podjetju bila opazna in prisotna skoraj vsa tipična znamenja, ki jih v literaturi navaja večina avtorjev (glej podpoglavje 1.1.6.), in ki so kazala na to, da se podjetje nahaja v krizi.

2.2.2. Vzroki za krizo v podjetju

V teoretičnem delu sem že poudaril, da odpravljanje navedenih simptomov krize še vedno ne pomeni, da so odpravljene vzroke, ki so krizo povzročili. Nesmiselno je tudi trditi, da smo podjetje sanirali zgolj z odpravo teh simptomov. Ker mora strategija preobrata temeljiti na izboljšanju šibkih točk podjetja, predstavlja analiza vzrokov krize eno bistvenih izhodišč za postavitev strategije.

Torej, poslovodstvo podjetja mora najprej opredeliti prave vzroke krize, ker šele potem lahko določi ustrezne ukrepe, ki bodo usmerjeni na odpravljanje vzrokov krize in ne v odpravljanje zgolj njenih simptomov. Analiza se navezuje na teoretična spoznanja, opisana v podpoglavju 1.1.7., ter na informacije, ki sem jih dobil iz internih dokumentov podjetja (Problemi poslovne politike ..., 2002, str. 1-2) in razgovorov s poslovodstvom (Obsežni vprašalnik o simptomih in vzrokih ..., 2002, str. 2).

Kot poglavitne vzroke za krizo, ki izvirajo iz zunanjega okolja, poslovodstvo podjetja navaja različne dejavnike, in sicer: spremembe na trgu zaradi vojne (nepredvidljiv razvoj okolja, nelojalna konkurenca, splošen padec cen in povpraševanja, sprememba vedenja potrošnikov, zaostreni pogoji na nabavnem trgu ...), spremembe v panogi (panožna kriza, sindikati, prekinjene reprodukcijske in distribucijske verige), spremembe na osnovi splošnega napredka (tuje organizacije v BiH naročajo pri tujih tiskarnah z izgovorom, da je domača tehnologija zastarela ...), splošna gospodarska kriza (zmanjšanje investicij, varčevalni ukrepi, upad konjunktura, stopnja ekonomske rasti ...), politične spremembe (integracije in dezintegracije, vojna in napetosti, zakonske spremembe, različni vidiki državne regulacije), makroekonomski ukrepi (obrestna mera, devizni tečaji, carinski ukrepi, porast davčnih in socialnih obremenitev podjetja, otežkočeno odpuščanje odvečnih zaposlenih ...).

Nekateri vzroki za krizo pa ležijo znotraj podjetja samega, in sicer: neustrezna sestava (usposobljenost) poslovodnega tima (ki se kaže v napačnih poslovnih odločitvah, delovanju brez strateških usmeritev, zapoznelih reakcijah, neobjektivnem in zavajajočem načrtovanju, pomanjkanju trženjske miselnosti in vedenja), slaba organiziranost (ki je razvidna iz elementov birokratskega vodenja, neprimerne organizacijske oblike glede na prodajno-proizvodni program in strukturnih pomanjkljivosti), nekonkurenčen tržni položaj (za katerega so značilni zastareli izdelki in storitve, izdelki z nizko dodano vrednostjo, pomanjkanje trženjskega raziskovanja in odzivanje po lastni presoji, napačno oblikovanje trženjskega spleta, nepreglednost in nezanesljivost postopka oblikovanja prodajnih cen, navidezna prisotnost na trgu, predragi nabavni viri in odsotnost nabavnega trženja ter napačne tržne cene), težave na področju ravnanja z ljudmi pri delu (za katere je značilno kadrovanje mimo načel strokovnosti in primernosti oseb ter boljšega naslednika, kaotična fluktuacija brez prenosa poslov, neustrezna kvalifikacijska in starostna struktura, veliko število oseb s posebnim statusom, zastarele metode vodenja ter pomanjkanje kadrovske razvojne strategije), predraga proizvodnja (za katero je značilna prenizka produktivnost, zastarela strojna oprema in tehnološki proces, pomanjkanje razvoja in inovativnosti, odsotnost celovitega obvladovanja kakovosti, neprimerna struktura stroškov), neučinkovita finančna funkcija (ki jo označuje nezadovoljiv nadzor likvidnostnega položaja, slab opozorilni sistem, neprimeren obračunski sistem, odsotnost rednega pregleda finančnih kazalcev poslovanja in nerazvita funkcija kontrolinga) ter neučinkovit informacijski sistem, za katerega je značilno pomanjkanje informacij, ki so nujne za sprejemanje tekočih poslovnih odločitev.

Vsi naštetih vzroki so prepoznavni skoraj v vseh "starih" podjetjih v Bosni in Hercegovini. Z besedo "stara" pa razumemo vsa družbena (državna) podjetja, ki potrebujejo strateško preoblikovanje in so ustanovljena pred začetkom tranzicije (Pučko, Lahovnik, 1997a, str. 43). Večji del omenjenih težav zasledimo v problematičnih podjetjih razvitih tržnih gospodarstev, vendar tukaj so prisotni tudi nekateri drugi specifični vzroki, ki jih lahko povežemo z radikalnimi političnimi in gospodarskimi spremembami v BiH.

Torej, zgoraj naštetih vzroki so po mnenju poslovodstva v večji ali manjši meri vplivali na razvoj krize v obravnavanem podjetju in so prisotni tudi v ostalih "starih" bosanskih podjetjih. V nadaljevanju pa bom naštel in opisal le tiste zunanje in notranje vzroke, ki so po mojem mnenju v največji meri negativno vplivali na uspešnost poslovanja obravnavanega podjetja v obdobju pred začetkom izvajanja procesa preobrata (konec leta 1995):

- **SPLOŠNA GOSPODARSKA SITUACIJA:** V Bosni in Hercegovini je ob osamosvojitvi prišlo do velikih gospodarskih in političnih sprememb, katerim se je podjetje "DOM

ŠTAMPE" Zenica, če je želelo preživeti, moralo dokaj hitro prilagoditi. Leta 1991 je začel proces privatizacije družbenega premoženja in po tedanjih predpisih se podjetje po vpisu delnic s strani zaposlenih preoblikuje v delniško družbo. Takrat podjetje opusti zastareli sistem upravljanja in poslovanja in prehaja na sistem, ki se je v razvitih gospodarstvih že izkazal kot fleksibilnejši in učinkovitejši. Že leta 1991 je bilo opazno izboljšanje v poslovanju podjetja, vendar nadaljnji hitri razvoj je prekinila vojna, v kateri je podjetje izgubilo poslovalnico v Beogradu in Jajcu. Dodatni vzroki za krizo so se pojavili v obliki izgube tradicionalnih trgov ter omejevanja prodaje na en del domačega trga, in sicer na Federacijo BiH. Proces ekonomskih in političnih sprememb se je odvijal zelo hitro in predvidevanje njegovega nadaljnjega razvoja sploh ni možno. V podjetju so sicer pričakovali določene ekonomske posledice ob razpadu enotnega trga, vendar nihče ni pričakoval tako velike in hitre spremembe. Proces privatizacije podjetja je bil zelo počasen in problematičen, socialne napetosti so bile v stalnem porastu, politična situacija je še vedno zelo komplicirana, država BiH je razdrobljena, odpirajo se predvsem gostinska in trgovska podjetja, nelikvidnost je v stalnem porastu, finančna disciplina v državi je slaba, izvoz predstavlja le eno desetino uvoza, država ima velik plačilni deficit s tujino, slabe telekomunikacijske zveze s tujino in uvedba sistema viz onemogočajo komunikacijo in pogostejše prihode tujih poslovnih partnerjev oziroma odhode domačih poslovnežev v tujino, nerazrešen je problem mej in carin, davčna politika uničuje domača podjetja, ker država s prestavljanjem bremena na pravne osebe rešuje socialne probleme družbe, šolstvo je na poraznem nivoju, publicistična dejavnost ni regulirana ipd.

- **SPREMEMBE V POVPRASEVANJU:** Največji uporabniki grafičnih proizvodov (primarna industrija) poslujejo z desetino predvojnih kapacitet, kar pomeni, da so potrebe po proizvodih grafične industrije zelo majhne. Problem je tudi v tem, da za grafično dejavnost velike, finančno pomembne posle v glavnem vodijo mednarodne institucije, ki v glavnem sodelujejo s podjetji držav, iz katerih prihajajo. Pri tem se izgovarjajo na tehnično in tehnološko neprimernost bosanskih tiskarn, glavni razlog pa je seveda ta, da finančni kapital zadržijo doma. Ironija je v tem, da so ta dobrodelna sredstva namenjena za zagon bosanske industrije.
- **NEUGODNA GIBANJA NA BLAGOVNEM TRGU:** Neugodna cenovna gibanja izdelkov in storitev negativno vplivajo na višino stroškov in dobiček podjetja. Na domačem trgu je zelo težko dobiti kvaliteten material, tako da je obravnavano podjetje prisiljeno nabavljati v tujini.
- **LOJALNA IN NELOJALNA KONKURENCA:**
 - produktna konkurenca. Ne zadostna finančna sredstva so osnovni razlog, zaradi katerega obravnavano podjetje ni moglo zamenjati zastarelih proizvodov in takoj vstopiti v segment proizvodov, za katere so zainteresirane državne institucije (potni listi, vrednostni papirji ipd.). Proizvodna in predelovalna industrija je v kaotičnem stanju in zato tudi ni zanimiva za tuje vlagatelje, ki svoj interes iščejo na področjih energetskih in prenosnih sistemov, saj so to najbolj dobičkonosne in monopolistične dejavnosti. Drugi problem je v prevelikem številu novoustanovljenih konkurenčnih podjetij, ki so nastala zaradi reševanja socialnih težav vojakov in ostalih kategorij prebivalstva. Veliko bivših vojakov, invalidov in drugih kategorij prebivalstva s posebnimi privilegiji je menilo, da je grafična dejavnost nekaj, v kar je najlažje vložiti kapital in začeti poslovanje. Poleg navedenih težav je zelo izražen problem neloyalne

- konkurence. V Bosni obstaja veliko število lažnih podjetij, problem avtorskih pravic je nerešen, kopije in ponaredki grafičnih proizvodov so prisotni povsod na tržišču ipd.;
- cenovna konkurenca. Proizvodi obravnavanega podjetja so predmet visoke cenovne konkurence zato, ker zadovoljujejo standardne potrebe, diferenciacija med njimi pa je zelo nizka, kar vpliva na marže in na dobiček podjetja (Slatter, 1984, str. 33).
- **NEPRIMERNA SESTAVA POSLOVODNEGA TIMA:** Za razvoj krize v obravnavanem podjetju je kriva neprimerna sestava poslovnega tima. Podjetje so vodili poslovni kadri, ki so dobro tehnično podkovani (tehnična znanja grafične stroke), vendar imajo premalo poslovnih znanj. Podobno velja za poslovodje na nižjih nivojih hierarhične lestvice. Takšna situacija je karakteristična za celotno gospodarstvo, zato ker je veliko število kvalitetnega in izobraženega kadra že med vojno zapustilo državo. En del odgovornosti za razvoj krize v podjetju lahko pripišemo tudi neučinkovitemu upravnemu odboru, ki je dokaj pogosto zanemarjal svoje delo, ki ga ima na področju načrtovanja, investiranja in nadzora nad odločitvami. Prvi vzrok za neučinkovito upravljanje je nezadostno sodelovanje članov upravnega odbora, ki niso iz vrst poslovdstva, drugi pa, da tudi tisti, ki so v poslovnem timu, aktivno sodelujejo le, kadar je tema pogovora direktno povezana z njihovim strokovnim področjem odgovornosti.
 - **POMANJKLJIVO FINANČNO POSLOVODENJE:** Obravnavano podjetje zaradi slabega finančnega nadzora ne more ugotoviti, pri katerih skupinah kupcev je prodaja nedobičkonosna ter kateri proizvodi generirajo denarna sredstva in kateri jih porabljajo, kar pa je zelo pomembna informacija za rešitev likvidnostnih težav. Problemi se kažejo tudi v: neprimernem sistemu spremljanja dobička in stroškov ter pomanjkanju nadzora pri izvajanju načrta. Probleme, ki so vezani na nezadostno finančno kontrolo v podjetju, lahko razdelimo v naslednje štiri skupine:
 - poslovodno-računovodski informacijski sistem ima slabo zasnovo, preveč je kompleksen ter daje preveliko število slabo predstavljenih in nerelevantnih informacij;
 - številni poslovodje ne vedo, kako naj uporabljajo informacije poslovnega računovodstva, tako da se pri svojih odločitvah nanje sploh ne ozirajo;
 - zaradi prevelike centralizacije se funkcija nadzora težje izvaja;
 - posredni stroški se ne razporejajo glede na dejanske vzroke za njihov nastanek.
 - **PREVISOKI STROŠKI POSLOVANJA:** Visoki stroški, ki od podjetja zahtevajo višje cene, so posledica naslednjih faktorjev: nezmožnosti izkoriščanja ekonomije obsega zaradi velikega števila vrednostno manjših poslov, dragih surovin in rezervnih delov ter visokih skupnih stroškov delovne sile zato, ker podjetje po zakonu ne sme odpustiti odvečnih zaposlenih, visoke diverzifikacije proizvodnih programov, kar povzroča visoke režijske stroške, operativne neučinkovitosti, ki je posledica slabega poslovdenja podjetja in se kaže kot nizka delovna produktivnost, slabo načrtovanje proizvodnje, veliko majhnih naročil ipd., ter neugodne vladne politike, ki je zaradi reševanja socialnih težav (razbremenitve upokojenecv, nekdanjih vojakov ipd.) del davkov ter stroškov energije in komunalnih storitev prenesla na podjetja in tako dodatno obremenila cene proizvodov.
 - **SLABO TRŽENJE:** Slabosti trženja v obravnavanem podjetju so bile posledica naslednjih dejavnikov: slabega poslovnika, ki ni bil sposoben voditi te poslovne funkcije in posledično slabo motiviranega prodajnega osebja, nezadostnega oglaševanja, ki ni bilo usmerjeno na ciljne segmente kupcev, pomanjkanja tržnih raziskav in slabega poznavanja

preferenc potrošnikov, pomanjkljivega in zastarelega promocijskega materiala in neobstoječe funkcije razvoja novih izdelkov.

2.3. Uresničevanje celovite strategije preobrata v podjetju

2.3.1. Priprave za izvedbo preobrata

Poslovodstvo podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica se je zavedalo resnosti nastalega položaja (konec leta 1995). Vedeli so, da kriza ne bo minila sama od sebe in da je potrebno hitro ukrepati. Za spremembo nastale situacije so morali pridobiti zaupanje in podporo zaposlenih ter vseh ostalih udeležencev, ki so na kakršen koli način bili povezani s podjetjem, ker je njihovo sodelovanje prav tako pomembno kot uvedba ukrepov za izhod iz krize. To so poskušali doseči z naslednjimi ukrepi (Intervju s poslovodstvom o ..., maj 2002):

- z zelo izčrpnim in vsestranskim pojasnjevanjem in razlaganjem planiranih sprememb;
- z usmerjanjem zaposlenih k ciljem preobrata podjetja - da postanejo ti cilji tudi cilji zaposlenih, uspešen preobrat pa njihov osebni dosežek in s tem vzpodbuda za delo ter za skupno reševanje problemov;
- z ustreznimi metodami nagrajevanja za izjemne dosežke;
- z dodatnim izobraževanjem zaposlenih in poslovodstva;
- s simbolnimi ukrepi, ki izražajo odločenost za izvedbo vseh potrebnih ukrepov za izboljšanje trenutnega položaja;
- z lastnim zgledom delovanja v smeri zastavljenih ciljev;
- z rednim komuniciranjem;
- z obiskovanjem vseh pomembnejših kupcev in dobaviteljev ter
- s korektnim odnosom do medijev.

2.3.2. Strateški cilji podjetja in izbrane generične strategije preobrata

Zgoraj sem predstavil simptome in vzroke krize v podjetju "DOM ŠTAMPE" Zenica, v preglednici 4 pa strateške cilje in generične strategije preobrata, ki so bile uresničevane v letih od 1996 do 2001. Primernost izbranih strategij (glede na teoretična priporočila) ter uspešnost podjetja v njihovem uresničevanju bom ocenjeval v naslednjem poglavju.

Iz preglednice 4 je razvidno, da so: kakovost proizvodov, izboljšanje kadrovske in kvalifikacijske strukture zaposlenih, izboljšanje življenjskega standarda zaposlenih, povečanje tržnega deleža na obstoječem trgu, prodor na nove trge, modernizacija in rekonstrukcija kapacitet in računalniške opreme ter uvajanje nove tehnologije strateški cilji, ki jih podjetje zasleduje v celotnem obravnavanem obdobju. Produktivnost je pomembna v letih 1996 in 1997, pravočasnost dobav, fleksibilnost in delež dobička v prihodkih v letih 1996 in 2001, povečanje količinskega obsega proizvodnje, povečanje obratnih sredstev in rast prodaje pa v obdobju od leta 1996 do leta 1999. V letih 1999 do 2001 se omenjajo: likvidnost, dobiček na sredstva, kreativnost in inovacije ter celovito obvladovanje kakovosti. Preživeti tekoče leto, zmanjšati obseg poslovanja ter znižati stroške so strateški cilji, ki se prvič pojavljajo v letih 2000 in 2001. V letu 2001 so pomembni še dobiček na kapital in kvalitetno poslovodstvo.

Preglednica 4: Strateški cilji in uresničevane generične strategije v podjetju "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih od 1996 do 2001

Značilnost	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Strateški cilji	<ul style="list-style-type: none"> - kvaliteta proizvodov - pravočasnost dobav - produktivnost - izboljšanje kadrovske in kvalifikacijske strukture zaposl. - izboljšanje življ. standarda zaposl. - fleksibilnost - tržni delež - prodor na nove trge (BiH, CRO in SLO) - modernizacija in rekonstrukcija kapacitet in računal. opreme - uvajanje nove tehnologije - povečanje količ. obsega proizvod. - povečanje obratnih sredstev - rast prodaje - delež dobička v prihodkih 	<ul style="list-style-type: none"> - kvaliteta proizvodov - produktivnost - izboljšanje kadrovske in kvalifikacijske strukture zaposl. - izboljšanje življ. standarda zaposl. - tržni delež - prodor na nove trge - modernizacija in rekonstrukcija kapacitet in računal. opreme - uvajanje nove tehnologije - povečanje količ. obsega proizvod. - povečanje obratnih sredstev - rast prodaje 	<ul style="list-style-type: none"> - kvaliteta proizvodov - izboljšanje kadrovske in kvalifikacijske strukture zaposl. - izboljšanje življ. standarda zaposl. - tržni delež - prodor na nove trge - modernizacija in rekonstrukcija kapacitet in računal. opreme - uvajanje nove tehnologije - povečanje količ. obsega proizvod. - povečanje obratnih sredstev - rast prodaje 	<ul style="list-style-type: none"> - likvidnost - kvaliteta proizvodov - dobiček na sredstva - kreativnost in inovacije - izboljšanje kadrovske in kvalifikacijske strukture zaposl. - izboljšanje življ. standarda zaposl. - prodor na nove trge - modernizacija in rekonstrukcija kapacitet in računal. opreme - ISO 9000 - povečanje količ. obsega proizvod. - povečanje obratnih sredstev - rast prodaje 	<ul style="list-style-type: none"> - likvidnost - preživeti tekoče leto - zmanjšanje obsega poslov. - kvaliteta proizvodov - znižanje stroškov - dobiček na sredstva - kreativnost in inovacije - izboljšanje kadrovske in kvalifikacijske strukture zaposl. - izboljšanje življ. standarda zaposl. - prodor na nove trge - modernizacija in rekonstrukcija kapacitet in računal. opreme - ISO 9000 	<ul style="list-style-type: none"> - likvidnost - preživeti tekoče leto - zmanjšanje obsega poslov. - kvaliteta proizvodov - pravočasnost dobav - znižanje stroškov - dobiček na sredstva - dobiček na kapital - inovativnost in inovacije - izboljšanje kadrovske in kvalifikacijske strukture zaposl. - izboljšanje življ. standarda zaposl. - prodor na nove trge - modernizacija kapacitet in računal. opreme - ISO 9000 - fleksibilnost - kvalitetno poslovanje - delež dobička v prihodkih
Strategije	<ul style="list-style-type: none"> - proizvodno-tržna preusmeritev - izboljšanje trženja - dodatne naložbe - zmanjšanje števila zaposlenih - dodelavni posli - razvijanje in izboljšanje produktov - zaposlovanje strokovnjakov 	<ul style="list-style-type: none"> - proizvodno-tržna preusmeritev - izboljšanje trženja - znižanje stroškov - dodatne naložbe - zmanjšanje števila zaposlenih - razvijanje in izboljšanje produktov - zaposlovanje strokovnjakov 	<ul style="list-style-type: none"> - proizvodno-tržna preusmeritev - izboljšanje trženja - znižanje stroškov - zmanjšanje števila zaposlenih - razvijanje in izboljšanje produktov - zaposlovanje strokovnjakov - priprave za privatizacijo 	<ul style="list-style-type: none"> - zamenjava nekaterih članov poslovanja - proizvodno-tržna preusmeritev - izboljšanje trženja - znižanje stroškov - dodatne naložbe - zmanjšanje števila zaposlenih - razvijanje in izboljšanje produktov - zaposlovanje strokovnjakov - priprave za privatizacijo 	<ul style="list-style-type: none"> - proizvodno-tržna preusmeritev - izboljšanje trženja - znižanje stroškov - dodatne naložbe - reprogramiranje dolgov - zmanjšanje števila zaposlenih - zmanjševanje obsega proizvod. - sodelovanje z zahodnimi partn. - razvijanje in izboljšanje produktov - zaposlovanje strokovnjakov - priprave na privatizacijo - preoblikovanje kulture v podjetju 	<ul style="list-style-type: none"> - zamenjava nekaterih članov poslovanja - močan centralni finančni nadzor - organizacijske spremembe in decentralizacija - proizvodno-tržna preusmeritev - izboljšanje trženja - znižanje stroškov - dodatne naložbe - reprogramiranje dolgov - zmanjšanje števila zaposlenih - zmanjševanje obsega proizvod. - sodelovanje z zahodnimi partn. - razvijanje in izboljšanje produktov - zaposlovanje strokovnjakov - priprave na in privatizacija - preoblikovanje kulture v podjetju
Finančni učinek	Nizka dobičkonosnost	Nizka dobičkonosnost	Nizka dobičkonosnost	Zelo nizka dobičkonosnost	Zelo nizka dobičkonosnost	Nizka dobičkonosnost

Vir: Plani poslovanja podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih 1996 do 2001 ter Obsežni vprašalnik o simptomih in vzrokih krize ter strateških ciljih in uresničevanih strategijah v podjetju "DOM ŠTAMPE" Zenica, 2002, str. 2-3.

V celotnem obravnavanem obdobju so bile uresničevane naslednje generične strategije: proizvodno-tržna preusmeritev, izboljšanje trženja, dodatne naložbe v osnovna sredstva (razen v letu 1998), zmanjševanje števila zaposlenih, razvijanje in izboljšanje produktov, zaposlovanje strokovnjakov ter znižanje stroškov (razen v letu 1996). V letih 1999 in 2001 so bili zamenjani nekateri člani poslovodnega tima, v letih 2000 in 2001 pa so uresničevane strategije reprogramiranja dolgov, zmanjševanja obsega proizvodnje, preoblikovanje kulture v podjetju ter sodelovanja z zahodnimi partnerji. Strategija dodelavnih poslov je uresničevana le v prvem letu obravnavanega obdobja, v zadnjem letu pa še strategiji močnega centralnega finančnega nadzora ter organizacijskih sprememb in decentralizacije.

3. PRIMERJAVA MED TEORIJO IN PRAKSO PREOBRTATA

3.1. Razlike med teoretičnim in uporabljenim modelom poslovnega preobrta podjetja

Bistveni del vsakega procesa strateškega poslovođenja je oblikovanje strateških ciljev in strategij. Tega dejstva ne spremeni niti potreba po radikalnem preoblikovanju podjetja (Pučko, Rejc, 1999, str. 102). Zato je potrebno ugotoviti, katere konkretne značilnosti prevladujejo v vsebini strateških ciljev in uresničevanih strategij v obravnavanem podjetju.

V glavi preglednice 5 so naštetih največkrat uporabljeni elementi celovite strategije preobrta (teoretična priporočila glej v podpoglavju 1.3.2.), v glavi preglednice so navedena tudi leta, v katerih se je v podjetju "DOM ŠTAMPE" Zenica uresničevala strategija preobrta. Simboli v poljih preglednice povezujejo elemente in leta, njihove barve (bela in črna) pa pomenijo večjo ali manjšo uspešnost uresničevanja izbrane generične strategije.

Moj namen ni, da na podlagi te preglednice ocenjujem uspešnost uresničevanja celovite strategije preobrta v obravnavanem obdobju (v letih od 1996 do 2001), zato ker bo objektivnejšo oceno podala šele analiza poslovnega uspeha in uspešnosti podjetja, ki jo bom opravil v naslednjem podpoglavju. Tukaj me predvsem zanimajo razlike med teoretičnim in uporabljenim modelom preobrta, oziroma razlike med priporočenimi in v podjetju uresničevanimi generičnimi strategijami, zanima me (oz. želim nakazati) uspešnost uresničevanja posamezne generične (in ne celovite) strategije v določenem letu ter faza procesa preobrta, v kateri se je, glede na Pučkov model, podjetje nahajalo na koncu proučevanega obdobja, torej v letu 2001.

Iz preglednice 5 je razvidno, da podjetje niti v enem letu celotnega proučevanega obdobja ni uresničevalo naslednje generične strategije: rast z nakupom novih podjetij, zmanjšanje lastnine podjetja, strategija proizvodne kooperacije ter finančna strategija zagotavljanja dodatnih finančnih sredstev. Prva strategija niti ni primerna za družbena (državna) podjetja v državah v prehodu, druga pa ni uresničevana, zato ker po mnenju poslovodstva podjetje ni imelo kaj prodati, sicer pa itak ni poslovalo z izgubo in ni bilo v hudi finančni stiski. Podjetje je v celotnem obravnavanem obdobju imelo zadostne kapacitete, zato ni iskalo kooperantov, samo pa ni niti iskalo možnosti, da bi samo prevzelo vlogo podizvajalca. Težave pri zagotavljanju dodatnih finančnih sredstev izhajajo iz vsesplošne nelikvidnosti bosanskega gospodarstva ter nestabilnosti in šibkosti domačih poslovnih bank.

Preglednica 5: Uporabljeni elementi strategije preobrata v podjetju "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih od 1996 do 2001 z oceno uspešnosti uresničevanja posamezne strategije

Element strategije preobrata	Uporabljeni elementi v podjetju "DOM ŠTAMPE" Zenica v letu ...					
	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Zamenjava nekaterih članov poslovodstva podjetja	-	-	-	●	-	●
Uvedba centralnega nadzora finančnega poslovanja	-	-	-	-	-	⊙
Organizacijske spremembe in decentralizacija	-	-	-	-	-	⊙
Proizvodno-tržna preusmeritev	⊙	⊙	⊙	●	●	⊙
Izboljšanje trženja	⊙	⊙	⊙	●	●	⊙
Rast z nakupom novih podjetij	-	-	-	-	-	-
Zmanjšanje lastnine podjetja	-	-	-	-	-	-
Zmanjšanje stroškov	-	●	●	●	●	●
Dodatne naložbe	●	●	-	⊙	⊙	⊙
Različne finančne strategije	-	-	-	-	●	⊙
Zmanjšanje števila zaposlenih	●	●	●	●	●	●
Zmanjšanje obsega proizvodnje	-	-	-	-	⊙	⊙
Sodelovanje z zahodnimi partnerji	-	-	-	-	●	●
Dodelavni posli	●	-	-	-	-	-
Proizvodne kooperacije	-	-	-	-	-	-
Razvijanje in izboljšanje produktov	●	●	●	⊙	⊙	⊙
Preoblikovanje kulture v podjetju	-	-	-	-	●	⊙
Zaposlovanje strokovnjakov	●	●	●	●	●	●

Opomba: ⊙ - zadovoljiva uspešnost uresničevanja strategije, ● - nezadovoljiva uspešnost uresničevanja strategije

Vir: Preglednica 4, Poročila o poslovanju podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica po letnem obračunu za leto 1996 do 2001 ter Intervju s poslovodstvom o uspešnosti uresničevanja posameznih strategij preobrata v podjetju "DOM ŠTAMPE" Zenica, 2002.

Generalni direktor in večina članov poslovodnega tima so na čelu podjetja že od leta 1990. Upravljalci podjetja se za njihovo zamenjavo niso odločili zato, ker so ocenili, da so krizo povzročile spremembe v zunanjem okolju (predvsem vojna in tranzicija), ne pa neustrezno poslovanje ter da je obstoječe poslovodstvo sposobno postaviti strategijo preobrata in jo uspešno uresničiti. V letih 1999 in 2001 so bili zamenjani nekateri člani poslovodnega tima (področje trženja), vendar se sprememba ni posebej uspešno odrazila na poslovno uspešnost podjetja.

Strategiji uvedbe močnega centralnega finančnega nadzora ter organizacijske spremembe in decentralizacija sta bili prvič uresničevani v letu 2001. Glede na to, da je ocena njenega uresničevanja pozitivna ter da so se takoj pokazali pozitivni učinki, je velika napaka poslovodstva, da nista bili uveljavljeni že na samem začetku procesa preobrata, kar bi bilo skladno tudi s teoretičnimi priporočili. Sicer pa ne moremo trditi, da je podjetje vodilo napačno politiko finančnega poslovanja (glede ugodnosti razmerja med finančnimi viri in sredstvi), saj sta stopnja kapitalizacije ter količnik finančne stabilnosti v celotnem proučevanem obdobju presegala oziroma bila okoli priporočene vrednosti. Stopnja kapitalizacije nam pove, kolikšen je delež lastnega kapitala v celotnih virih financiranja. Priporočljiva vrednost tega kazalca je vsaj 0,5 (Pučko, Rozman, 1993, str. 82). Količnik finančne stabilnosti je opredeljen kot razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi. Za smotrno in finančno stabilno poslovanje naj bi bila vrednost tega količnika okoli ena. Vrednosti pod ena pomenijo, da bo podjetje zelo verjetno imelo težave pri ohranjanju svoje likvidnosti, ker del dolgoročnih sredstev financira s kratkoročnimi viri, vrednosti nad ena pa pomenijo, da podjetje del kratkoročnih sredstev financira z dolgoročnimi viri, kar je praviloma nesmotrno, saj so dolgoročni viri ponavadi dražji (Pučko, 1997, str. 83). Vrednosti obeh kazalcev v letih od 1996 do 2001 prikazujem v tabeli 1.

Tabela 1: Vrednosti stopnje kapitalizacije in količnika finančne stabilnosti podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih od 1996 do 2001

Kazalec	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Stopnja kapitalizacije (v %)	72,7	71,5	86,2	62,2	84,5	85,5
Količnik finančne stabilnosti	1,00	1,00	1,24	0,93	1,48	1,71

Vir: Ocjena boniteta "DOM ŠTAMPE" d.d. Zenica, 2002, str. 7.

Tudi strategije: prestrukturiranja dolgov, zmanjšanja obsega proizvodnje, sodelovanja z zahodnimi partnerji ter preoblikovanja kulture v podjetju so uresničevane na samem koncu proučevanega obdobja (v letih 2000 in 2001). Največ uspeha so imeli pri uresničevanju strategije zmanjšanja obsega proizvodnje, najmanj pa pri sodelovanju z zahodnimi partnerji. To pa zato, ker je grafična industrija v kaotičnem stanju in ni zanimiva za tuje vlagatelje. Strategija dodelavnih poslov je uresničevana v letu 1996 (s podjetjem iz Slovenije), vendar ni pokazala nobenih večjih rezultatov, tako da je potem tudi opuščena. Strategiji prestrukturiranja dolgov ter preoblikovanja kulture v podjetju sta pokazali manjše uspehe le v letu 2001. Tudi tukaj je poslovodstvo podjetja naredilo napako, ker v skladu s teoretičnimi priporočili že na samem začetku procesa preobrata ni začelo uveljavljati zadnjih omenjenih štirih strategij.

Iz poročil o poslovanju ter iz intervjujev s poslovodstvom podjetja sem ugotovil, da je bilo v letih 1999 do 2001 podjetje uspešno pri uresničevanju strategije dodatnih naložb. Čas družbenih in še posebej ekonomskih sprememb od ponudnika tiskarskih storitev zahteva vstop v segment tehnološko prefinjenih proizvodov, za katere je zainteresirana država. Gre za znamke in etikete za upravne takse, potne liste, denar, vrednostne papirje in ostale proizvode, ki bodo v po-privatizacijskem obdobju v večji uporabi, kot so sedaj. To je vplivalo na odločitev podjetja o nabavi drage strojne in računalniške opreme, brez katere v prihodnjem obdobju proizvajalci tiskarskih proizvodov, ki morajo zadovoljiti visoke standarde kupcev in še posebej države, ne bodo imeli nikakršne možnosti. V dosedanjih poslih se je podjetje že izkazalo kot resen partner države, kar vsekakor predstavlja pomembno izkušnjo in komparativno prednost pred konkurenco. Skladno z omenjeno strategijo se je uresničevala tudi strategija izboljšanja produktov.

Najslabši rezultati so bili doseženi pri uresničevanju strategij zmanjševanja števila zaposlenih ter zaposlovanja strokovnjakov na tehničnem in poslovodnem področju. Vzrok za težave pri zmanjševanju števila zaposlenih so zakonske omejitve in dejstvo, da je poslovodstvo podjetja skupaj z zaposlenimi želelo odkupiti podjetje, zaradi česar se je moralo zavezati, da vsaj tri leta ne bo odpuščalo odvečnih delavcev. Problem pri uresničevanju druge strategije izhaja iz dejstva, da je veliko število strokovnega kadra zapustilo državo že med vojno ter da sedanji sistem šolstva še vedno ni urejen, tako da je na trgu delovne sile zelo malo mladih in izobraženih ljudi.

Že v podpoglavju 2.2.2. sem navedel, da so eden izmed vzrokov za nastalo krizo v podjetju preveliki stroški poslovanja. V obravnavanem podjetju so strategijo zmanjševanja stroškov prvič začeli uresničevati v letu 1997, kar je glede na teoretična priporočila velika napaka, saj bi jo morali začeti uresničevati že takoj na začetku procesa preobrata. Dodaten razlog za potrebo po njenem uresničevanju je za podjetje značilen slab nadzor finančnega poslovanja. Med leti 1997 in 2001 poslovodstvo ni imelo večjega uspeha pri uresničevanju te strategije, kar se je negativno odrazilo tudi na likvidnosti podjetja in je razvidno iz treh količnikov likvidnosti, ki so v celotnem obravnavanem obdobju bili pod mejo priporočenih minimalnih vrednosti (Poročila o poslovanju podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica po letnem obračunu za

leto 1996 do 2001). To so količnik obratne likvidnosti, ki je opredeljen kot razmerje med obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, količnik hitrega preizkusa likvidnosti, ki je opredeljen kot razmerje med obratnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge in kratkoročnimi obveznostmi ter količnik ostrega preizkusa likvidnosti, ki je opredeljen kot razmerje med denarnimi sredstvi, povečanimi za prodajljive vrednostne papirje in kratkoročnimi obveznostmi. Priporočljiva minimalna vrednost prvega kazalca je 2, drugega 1 in tretjega 0,5 (Pučko, 1997, str. 90-91).

Na tem mestu želim omeniti še dva pomembna vzroka za težave pri zagotavljanju tekoče likvidnosti v proučevanem obdobju, in sicer neuspešnost podjetja pri izterjavi terjatev ter neugodne (predolge) plačilne roke. Za primer lahko navedem, da je stanje terjatev do kupcev na dan 30.06.2001 znašalo približno 1.100.000 DEM, največji dolžniki podjetja (zneski večji od 10.000 DEM) pa so prikazani v tabeli 2. Iz nje je razvidno, da so to v glavnem državne institucije, unovčljivost terjatev pa je glede na to, da gre za tiskanje priročnikov, knjig za šole ter branje za prosti čas ipd., bila pogojena z začetkom šolskega leta, torej september 2001.

Tabela 2: Največji dolžniki podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica na dan 30.06.2001

Št.	Največji dolžniki	Znesek (v DEM)
1.	"Svjetlost" IP Sarajevo	235.000
2.	IK "Ljiljan" Sarajevo	122.000
3.	KTK Visoko	51.000
4.	Vlada Ze-Do kantona	28.300
5.	NED, d.j.l. Zenica	26.300
6.	"Biroosiguranje" Sarajevo	25.500
7.	IK "Vrijeme" Zenica	25.500
8.	KB Zenica	20.000
9.	Zajednička komanda vojske Federacije BiH	18.700
10.	Mašinska škola Bihać	18.300
11.	Medžlis IZ Zenica	17.300
12.	Federalni MUP Sarajevo	17.100
13.	BNP Zenica	16.100
14.	Pjanjax Tešanj	14.600
15.	BH most IK Sarajevo	11.000
16.	Vlada tuzlanskog kantona	10.000
Skupaj (59,3%)		656.200

Vir: Poslovni plan, 2001, str. 33.

Strategiji proizvodno-tržne preusmeritve in izboljšanja trženja sta uresničevani v celotnem obravnavanem obdobju. V letih od 1996 do 1998 je njuno uresničevanje pokazalo določene rezultate, vendar tem začetnim uspehom je v letih 1999 in 2000 sledil totalni neuspeh. Podjetje je izgubilo nekatere pomembnejše posle (npr. pogodbe z vlado za tiskanje tobačnih znamk) in ni naredilo nobenih pomembnejših premikov glede vprašanj prodora na nove trge v BiH (nekateri kantoni v Federaciji in Republika Srbska), Sloveniji ter na Hrvaškem. Veliko število in raznolikost obstoječih in potencialnih kupcev podjetja je v veliki meri oteževalo uporabo systemskega pristopa k definiranju in kreiranju tržne strategije podjetja na bosanskem in ostalih tržiščih. To je pokazala tudi analiza prodaje, kjer je bilo ugotovljeno, da obstaja več kot 3000 kupcev. Takšno stanje je primernejše za klasično trgovsko podjetje, nikakor pa ne za proizvajalca. Namreč, karakter in narava tiskarske dejavnosti diktirata proizvodnjo po naročilu, oziroma delo za znanega kupca, kar v primeru obravnavanega podjetja pomeni potrebo po vlaganju ogromne energije v pridobivanje kupcev in komuniciranje z njimi. Z druge strani to prikazuje razdrobljenost poslov v vrednostnem smislu, oziroma celotno

kompleksnost odnosov na karakterističnem tržišču. Vendar prav v takšnih pogojih je nujno imeti aktiven odnos do tržišča in uporabljati tržne strategije segmentacije, diverzifikacije in pozicioniranja na trgu. Podjetje je v proučevanem obdobju v svoji poslovni politiki koristilo znanje s področja trženja, vendar bi z nabavo nove tehnologije (v letih 1999 do 2000) moralo biti bolj agresivno v povezovanju vseh elementov tržnega spleta in nastopa na tržišču. Zato bi bila potrebna tudi popolna integracija in kooperacija vseh poslovnih funkcij podjetja (še posebej pa proizvodnje in financ) s funkcijo trženja.

V letu 2001 se je podjetje opredelilo za aktiven tržni pristop in je v tem smislu definiralo ključne elemente svoje tržne strategije. V kreiranju politike proizvoda je podjetje v vsakem poslovnem aranžmaju poleg zagotavljanja osnovnih karakteristik proizvoda, kot so kvaliteta, dizajn, funkcionalnost ipd., maksimalno upoštevalo zahteve kupcev ter poskušalo najti najboljšo kombinacijo med kvaliteto in ceno. Glede na to, da imajo vse skupine proizvodov podjetja visoko elastičnost povpraševanja, je na področju definiranja politike cen potrebno stalno spremljanje in raziskovanje tržnih gibanj, še posebej pa absorpcijske sposobnosti tržišča, za kar se mora vzpostaviti organiziran sistem zbiranja informacij. Izbira cen za nove proizvode je odvisna tudi od izbrane tržne strategije, vendar splošna opredelitev podjetja je uporabiti tiste cenovne politike, ki bodo v najboljši luči predstavile visoko kvaliteto proizvodov.

Zaradi dolgoletnih izkušenj in tradicije v proizvodnji različnih vrst grafičnih proizvodov se podjetje "DOM ŠTAMPE" Zenica uvršča med najboljše tiskarske hiše v Bosni in Hercegovini. V povojnem obdobju se je struktura ponudbe podjetja spreminjala, tako da se je udeležba posameznih kategorij proizvodov zmanjševala (npr. časopisi), drugih pa povečevala (npr. knjige, priročniki, vrednostni papirji ipd.). Strukturo ponudbe in višino celotnega prihodka v letu 2000 prikazujem v tabeli 3. Iz nje je razvidna dominantna udeležba grupe proizvodov "Ostali proizvodi", ki predstavljajo 47% količinske proizvodnje in približno 50% celotnih prihodkov. To so visoko kakovostni proizvodi (glede tržnih zahtev), ki zahtevajo originalnost in zelo visoko standardizacijo (glede tehnoloških zahtev). Navedeno se nanaša tudi na nič manj pomembno kategorijo proizvodov "knjige in priročniki", pri katerih se zahteva, da bodo kvalitetni in cenovno sprejemljivi. Ti proizvodi predstavljajo 36% količinske proizvodnje podjetja in 43,3% prihodkov. Z druge strani pa le 17% proizvodnje odpade na časopise in večbarvne obrazce, ki skupaj predstavljajo le 6,5% celotnih prihodkov podjetja. Cilj, ki ga podjetje v preteklosti ni uresničilo, je dominacija visoko akumulativnih proizvodov. Posebna kvaliteta ponudbe podjetja temelji na znanju in dolgoletnih izkušnjah v organizaciji procesa proizvodnje, kar pa je gotovo eden izmed zelo pomembnih dejavnikov tržnega spleta podjetja.

Tabela 3: Struktura ponudbe in višina celotnega prihodka podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v letu 2000

Št.	Proizvodi	Udeležba v količini (v %)	Celotni prihodki (v DEM)	Udeležba v vrednosti (v %)
1.	Časopisi	6,0	62.221,4	1,9
2.	Knjige in priročniki	36,0	1.451.833,2	43,3
3.	Večbarvni obrazci	11,0	155.553,6	4,6
4.	Ostali proizvodi (vrednostni papirji, katalogi ipd.)	47,0	1.685.338,8	50,2
Skupaj		100,0	3.354.947,0	100,0

Vir: Poslovni plan, 2001, str. 28.

V letu 2001 je bilo odločeno, da bo podjetje še naprej vršilo samostojno dobavo svojih proizvodov, uporabljajoč lastni transport. Vendar je ocenjeno, da je nujno potrebno narediti ustrezne spremembe v organizacijskem in kadrovskem izboljšanju funkcije prodaje, s ciljem večje prisotnosti na celotnem področju Bosne in Hercegovine in v tujini. Razmišljali so tudi o možnostih za organiziranje prodajnih aktivnosti na terenu (delu z drugimi subjekti na temelju provizije od prodaje) ter o vstopu na nova poslovna področja, ki imajo nekaj skupnega z osnovno dejavnostjo podjetja kot na primer: odpiranje novih prodajalnih na drobno tipa knjigarne s ponudbo šolskega in pisarniškega pribora. Pospešili so tudi aktivnosti na področju promocije, oziroma iskanju tistih elementov promocijskega spleta, ki prinašajo večje koristi za podjetje, kot so vlaganja vanje. Spoznanje o neobhodnosti promocije proizvoda in podjetja je bilo del celotne poslovne politike, tako da je podjetje odločilo, da bo tudi v bodoče planiralo ustrezno višino stroškov za promocijo. Slogan podjetja je "Od ideje do tiska, vse na enem mestu".

Če se sedaj še enkrat ozrem na preglednico 4 in na generične strategije, ki jih je obravnavano podjetje uresničevalo, lahko sklenem, da se je glede na Pučkov teoretični model, ki sem ga predstavil v podpoglavju 1.3.4.2. (preglednica 3), podjetje v letu 1998 nahajalo skoraj že v drugi fazi procesa preobrata, ki jo avtor imenuje "Faza revitalizacije", da bi potem v naslednjih letih zdrsnilo nazaj v prvo fazo, imenovano "Latentna ali akutna kriza". Na takšen sklep me navaja dejstvo, da v letu 2000 in še posebej 2001 podjetje prvič resno uresničuje naslednje strategije: zamenjava nekaterih članov posloводства, uvedba močnega centralnega finančnega nadzora, organizacijske spremembe, reprogramiranje dolgov, zmanjševanje obsega proizvodnje ter sodelovanje z zahodnimi partnerji. Leta 1998 je podjetje izvajalo strategije za izboljšanje trženja, proizvodno-tržno preusmeritev, povečanje produktivnosti ter izobraževanje in trening zaposlenih, vendar je uspešnost njihovega uresničevanja bila očitno zelo slaba, kar je skupaj z zelo hitrimi spremembami v poslovnem okolju ter težavami okoli procesa privatizacije podjetja doprineslo k poslabšanju poslovnih rezultatov in s tem vračanja v krizno stanje.

Mojo domnevo potrjujejo tudi spremembe nekaterih strateških ciljev podjetja, npr. med leti 1996 in 1998 na eni ter leti 1999, 2000 in 2001 na drugi strani. V prvem obdobju, poleg strateških ciljev, kot so: kvaliteta proizvodov, pravočasnost dobav, izboljšanje kadrovske in kvalifikacijske strukture, izboljšanje življenjskega standarda zaposlenih, povečanje tržnega deleža in modernizacija tehnologije, ima podjetje še naslednje cilje: povečanje količinskega obsega proizvodnje, povečanje obratnih sredstev ter rast prodaje. V obdobju od 1999 do 2001 pa se namesto slednjih prvič omenjajo strateški cilji: povečati likvidnost, preživeti tekoče leto, zmanjšati obseg poslovanja, znižati stroške, zaposliti kvalitetne poslovodne kadre ter povečati dobiček na sredstva in dobiček na kapital.

Ocenjujem torej, da je bilo podjetje v letih 1996 in 1997 v fazi latentne krize in da je v letu 1998 prešlo že skoraj v fazo revitalizacije, vendar so se poslovni rezultati zaradi slabega uresničevanja izbranih strategij (domneva, ki jo bo potrdila ali ovrgla analiza poslovnega uspeha in uspešnosti), negativnih vplivov iz zunanjega okolja ter preobremenjenosti posloводства s procesom privatizacije poslabšali do te mere, da je podjetje v letu 2001 bilo prisiljeno izvajati drastične ukrepe, ki se po Pučkovih ugotovitvah (iz preglednice 3) uresničujejo le v prvi fazi poslovnega preobrata.

Drucker meni, da je strateške cilje potrebno postaviti za osem različnih področij podjetja, vendar po Pučkovem mnenju v obdobju prehoda ta predlog ne more biti edino merilo za

presojo njihove ustreznosti. Potrebno jih je namreč presojati po več merilih, in sicer: kako so prilagojeni doseženi stopnji procesa strateškega preoblikovanja podjetja, kako so usklajeni s splošnimi značilnostmi zunanjega okolja podjetja, kakšna je njihova usklajenost z izbrano osnovo za doseganje konkurenčne prednosti ipd. (Pučko, Rejc, 1999, str. 102). Obravnavano podjetje je v proučevanem obdobju postavljalo strateške cilje za vsa poslovna področja. Po mojem mnenju so le-ti bili precej usklajeni z uresničevanimi strategijami, s fazo procesa preoblikovanja, v kateri se je podjetje nahajalo ter s splošnimi značilnostmi zunanjega okolja. Zdi se mi tudi, da so precej podobni tistim, ki so si jih zastavljala slovenska podjetja v prvih fazah strateškega preoblikovanja (glej preglednico 3).

3.2. Analiza uspešnosti uresničevanja izbrane strategije preobrata

V tem delu bom najprej naredil analizo poslovnega uspeha in uspešnosti poslovanja podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih od 1996 do 2001, potem bom poskušal predstaviti osnovne značilnosti (širšega) poslovnega okolja v Bosni in Hercegovini, oceniti privlačnost panoge, v kateri podjetje posluje ter na koncu oceniti strateški položaj podjetja. V podpoglavju 3.3. bom podal oceno izbrane strategije preobrata skupaj z oceno njenega uresničevanja v obravnavanem obdobju.

3.2.1. Analiza poslovnega uspeha in uspešnosti

Analiza poslovanja se v svojem uporabnem poslanstvu ukvarja z iskanjem problemskih situacij in opredeljevanjem poslovnih problemov, katerih razreševanje naj bi izboljševalo uspešnost poslovanja. Zato opazuje celoto poslovnega procesa v podjetju ter spremlja in ocenjuje poslovne prvine in poslovne funkcije, vedno pa jo zanima rezultat poslovanja in njegov relativni izraz. Zanima jo poslovna uspešnost (Pučko, 1995, str. 63).

V prejšnjem podpoglavju sem opredelil razlike med teoretičnimi priporočili in celovito strategijo preobrata, ki jo je v obdobju od leta 1996 do leta 2001 uresničevalo obravnavano podjetje. Zanimalo me je predvsem to, katere generične (delne) strategije pri poskusu preobrata v poslovanju priporočajo avtorji s področja strateškega poslovanja ter katere strategije je ali pa jih ni uporabilo obravnavano podjetje. V tem podpoglavju bom poskušal poiskati odgovor na vprašanje, kakšno uspešnost je podjetje dosegalo z uresničevanjem teh (izbranih) generičnih strategij oziroma celovite strategije preobrata. V okviru analize poslovnega uspeha in uspešnosti bom skušal ugotoviti glavne dejavnike poslovne (ne)uspešnosti podjetja v letih od 1996 do 2001 ter odgovoriti na vprašanje, ali je bilo podjetje v preteklem razdobju uspešno in če je bilo, ali obstajajo realne možnosti, da bo tako tudi v prihodnje. Analiza nam bo pokazala, kakšni so dejanski učinki uresničevanih sprememb v obravnavanem obdobju.

Na tem mestu želim poudariti, da zaradi omejenega obsega dela nekaterih delnih analiz nisem mogel opraviti, zavedam pa se, da bi se dalo z njihovo vključitvijo to analizo še dodatno izboljšati in tako dobiti še jasnejši in zanesljivejši vpogled v poslovanje obravnavanega podjetja.

3.2.1.1. Analiza poslovnega uspeha

Že na samem začetku analize se nam odpirajo številna vprašanja, ki kažejo na to, da ugotavljanje poslovnega uspeha podjetja ni najbolj enostavna naloga. Pri tem mislimo

predvsem na težave pri opredeljevanju pojma poslovnega uspeha ter težave pri opredelitvi poslovnega obdobja, za katerega ugotavljamo poslovni uspeh.

Pri opredeljevanju poslovnega uspeha podjetja moramo izhajati iz cilja gospodarjenja, ta pa je v tržnem gospodarstvu predvsem dobiček (Tekavčič, 1995, str. 68). Teoretično pravilna dolžina poslovnega obdobja, za katero ugotavljamo poslovni uspeh, bi bila tista, ki se ujema s celotno življenjsko dobo podjetja. Samo v tem obdobju bi razlika med končno vrednostjo lastnega kapitala in začetno vloženo vrednostjo tega kapitala natančno pokazala stvarni ekonomski uspeh podjetja. Računovodsko izkazan poslovni uspeh pa se nanaša praviloma na krajše obdobje, v katerem je nemogoče povsem pravilno ugotoviti stvarni ekonomski uspeh poslovanja (Pučko, 1995, str. 64).

Za potrebe analize poslovnega uspeha moramo razlikovati med ekonomskim in računovodsko izkazanim uspehom. Uspeh, ki je izkazan v bilanci uspeha, je računovodski uspeh, ekonomski uspeh pa je razlika med končno vrednostjo lastnega kapitala ter začetno vrednostjo tega kapitala. Pri delniških družbah, katerih delnice kotirajo na borzi, lahko zelo natančno ugotavljamo ekonomski uspeh za krajša časovna obdobja, pri ostalih podjetjih pa je natančna ugotovitev možna le za celotno življenjsko dobo podjetja (Pučko, 1996a, str. 92). Delnice podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica še ne kotirajo na borzi, tako da točnega ekonomskega uspeha na opisan način ne moremo ugotavljati. Pri analizi poslovnega uspeha in uspešnosti bo za to potrebno uporabiti računovodsko ugotovljen poslovni uspeh.

Dodatne težave pri analizi poslovnega uspeha povzročajo "kreativnosti" pri evidentiranju poslovnih procesov in stanj, ki sem jih že omenil v podpoglavju o simptomih krize v obravnavanem podjetju (podpoglavje 2.2.1.). To je posledica dejstva, da računovodski izkazi podjetja ne prikazujejo stvarnega ekonomskega uspeha, česar se bom pri opravljanju te analize tudi zavedal.

V analizi poslovanja bom torej upošteval računovodsko izkazan poslovni uspeh podjetja (zaradi omejene razpoložljivosti podatkov se omejujem na celotni in čisti dobiček) kot razliko med prihodki in odhodki podjetja v posameznih letih poslovanja (Turk, 1993, str. 182). Zato v okviru analize poslovnega uspeha najprej analiziram prihodke in odhodke, tem pa bo sledila še analiza dobička, s čimer bom analizo poslovnega uspeha tudi zaključil.

3.2.1.1.1. Prihodki

Poslovni uspeh podjetja je odvisen od velikosti in primerne sestave prihodkov. Podjetje jih ustvarja skladno z računovodskimi načeli, standardi in predpisi države. Njihov pretežni del nastaja praviloma s prodajo gotovih izdelkov, storitev in blaga. Prihodke od poslovanja lahko še povečajo finančne aktivnosti, ki prinašajo obresti in druge finančne prihodke, ter prihodki iz izrednih virov (izredni prihodki). Z analizo prihodkov želimo ugotoviti, ali so bili v preteklih poslovnih letih obseg, struktura in dinamika prihodkov podjetja primerni (Koletnik, 1991, str. 113). Obseg in strukturo prihodkov podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica prikazujem v tabeli 4.

Iz tabel 4 in 5 je razvidna precejšnja spremenljivost celotnih prihodkov v obdobju od leta 1996 do 2001. Njihova vrednost se je leta 1997 glede na leto 1996 zmanjšala za 4,1%, leta 1998 so se glede na leto 1997 povečali za 20, 8%, potem pa so samo še upadali, najprej za 14% v letu 1999 glede na leto 1998, potem za 8,9% v letu 2000 glede na leto 1999 ter za

16,3% v letu 2001 glede na leto 2000. Leta 2001 so znašali dobrih 2,8 milijonov DEM (najnižja vrednost v proučevanem obdobju), kar je za 34,4% manj kot leta 1998, ko so imeli najvišjo vrednost in znašali približno 4,3 milijonov DEM.

Tabela 4: Obseg in struktura prihodkov podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih od 1996 do 2001 (v DEM in v %)

Prihodki	1996		1997		1998		1999		2000		2001	
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%
Poslovni	3.565.538	95,6	3.089.888	87,2	3.758.047	87,8	3.507.544	95,2	3.235.169	96,4	2.397.394	85,4
Od fin.	-	-	1.322	0,0	3.431	0,1	3.172	0,1	549	0,0	123.341	4,4
Izredni	128.822	3,5	451.999	12,8	519.715	12,1	171.633	4,7	119.229	3,6	285.778	10,2
Skupaj	3.694.360	100,0	3.543.209	100,0	4.281.193	100,0	3.682.349	100,0	3.354.947	100,0	2.806.513	100,0

Vir: Bilance uspeha podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih 1996 do 2001.

Tabela 5: Verižni indeksi prihodkov podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica za leta 1997 do 2001

Prihodki	I _{97/96}	I _{98/97}	I _{99/98}	I _{00/99}	I _{01/00}
Poslovni	86,7	121,6	93,3	92,2	74,1
Od fin.	-	259,5	92,5	17,3	22466,5
Izredni	350,9	115,0	33,0	69,5	239,7
Skupaj	95,9	120,8	86,0	91,1	83,7

Vir: Tabela 4.

V strukturi prihodkov so v vseh šestih letih daleč največji delež zavzemali poslovni prihodki. Znašali so med 85,4% in 96,4%. To je povsem razumljivo, saj proizvodna podjetja ustvarjajo predvsem prihodke od prodaje proizvedenega blaga in zato le-ti v strukturi prihodkov predstavljajo dominanten delež. Če pogledam, kaj je najbolj prispevalo k skupnemu znižanju celotnih prihodkov v obdobju od 1999 do 2001, vidim, da so bili to poslovni prihodki, ki so se leta 1999 glede na leto 1998 zmanjšali za 6,7%, leta 2000 glede na leto 1999 za 7,8% in leta 2001 glede na leto 2000 za kar 25,9%. Prihodki od financiranja so v letih od 1996 do 2000 imeli zanemarljivo majhen strukturni delež (največ 0,1%), potem pa so se leta 2001 v primerjavi z letom 2000 povečali za kar 22366,5%. Zaradi majhnega strukturnega deleža (ta je v letu 2001 dosegal 4,4% celotnih prihodkov) so le zanemarljivo zmanjšali skupni padec prihodkov. Ker proizvodna podjetja niso finančne institucije in jim ta dejavnost ne predstavlja osnovne dejavnosti, je tudi razumljivo, da zavzemajo prihodki od financiranja v strukturi celotnih prihodkov relativno majhen delež, ki je v veliki meri odvisen od sposobnosti učinkovitega plasiranja prostih finančnih sredstev in od obrestne mere. Izredni prihodki so se od leta 1996 do leta 1998 povečevali. Leta 1998 so dosegli najvišjo vrednost (520.000 DEM), da bi se zatem v letu 1999 zmanjšali za 67% in v letu 2000 glede na leto 1999 za 30,5%. Leta 2001 se je glede na leto prej njihova vrednost povečala za 139,7%, vendar je še vedno bila za 45% manjša glede na leto 1998. Glede na to, da je njihov strukturni delež leta 2001 znašal dobrih 10%, lahko rečemo, da so skupni padec prihodkov rahlo zmanjšali.

3.2.1.1.2. Odhodki

Odhodki so nasprotje prihodkom in skupaj z njimi tvorijo poslovni izid (Turk, 1988, str. 240). Tako kot prihodke jih delimo na redne in izredne (Stepko, 1991, str. 18). Z rednimi odhodki (poslovni in odhodki od financiranja) razumemo stroške in nabavne vrednosti, ki so povezane z njimi. Nasprotno pa izredni odhodki odražajo razne druge vplive na poslovni izid (Turk, 1993, str. 173). Tudi pri tej ekonomski kategoriji nas zanimajo njen obseg, kakovost in

dinamika. Obseg in strukturo odhodkov podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica prikazujem v tabeli 6.

Tabela 6: Obseg in struktura odhodkov podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih od 1996 do 2001 (v DEM in v %)

Odhodki	1996		1997		1998		1999		2000		2001	
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%
Poslovni	3.007.890	86,5	3.180.835	95,0	3.547.164	87,4	3.555.774	99,9	3.298.990	99,8	2.652.407	99,6
Od fin.	24.580	0,7	13.529	0,4	25.056	0,6	3.705	0,1	172	0,0	6.252	0,2
Izredni	446.740	12,8	155.464	4,6	486.879	12,0	-	-	8010	0,2	5.809	0,2
Skupaj	3.479.210	100,0	3.349.829	100,0	4.059.099	100,0	3.559.479	100,0	3.307.172	100,0	2.664.468	100,0

Vir: Bilance uspeha podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih 1996 do 2001.

Tabela 7: Verižni indeksi odhodkov podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica za leta 1997 do 2001

Odhodki	I _{97/96}	I _{98/97}	I _{99/98}	I _{00/99}	I _{01/00}
Poslovni	105,7	111,5	100,2	92,8	80,4
Od fin.	55,0	185,2	14,8	4,6	3634,9
Izredni	34,8	313,2	-	-	72,5
Skupaj	96,3	121,2	87,7	92,9	80,6

Vir: Tabela 6.

Iz tabel 6 in 7 je razvidno, da so se celotni odhodki v proučevanem obdobju gibali podobno kot celotni prihodki. Leta 1996 so znašali slabih 3,5 milijonov DEM, potem so se leta 1997 v primerjavi z letom 1996 zmanjšali za 3,7% in leta 1998 v primerjavi z letom 1997 povečali za 21,2%. V tem letu so dosegli najvišjo vrednost, ki je znašala približno 4,1 milijona DEM. Leta 1999 so se glede na leto 1998 znižali za 12,3%, leta 2000 glede na leto 1999 za 7,1% ter leta 2001 glede na leto 2000 za 19,4%, ko so dosegli najnižjo vrednost, ki je znašala približno 2,7 milijonov DEM, kar je za 34,4% manj kot leta 1998.

Podobno kot pri prihodkih se da tudi tu ugotoviti, da so v strukturi odhodkov v vseh šestih letih daleč največji delež zavzemali poslovni odhodki (znašali so med 86,5% in 99,9%), kar je tudi razumljivo, saj v proizvodnih podjetjih največji delež med odhodki od poslovanja predstavljajo stroški surovin, energije in dela. Odhodki iz financiranja in izredni odhodki pa so bili v tej strukturi le zanemarljivo zastopani.

Zmanjševanje poslovnih odhodkov, in sicer za 7,2% leta 2000 glede na leto 1999 ter za 19,6% leta 2001 glede na leto 2000, je bilo zato tudi glavni razlog za zmanjševanje celotnih odhodkov.

Odhodki od financiranja so imeli največjo vrednost (okoli 25.000 DEM) leta 1998. Leta 1999 so se glede na leto 1998 znižali za 85,2%, leta 2000 so se glede na leto 1999 znižali za 95,4%, potem pa so se leta 2001 glede na leto 2000 povečali kar za 3534,9%. Zaradi svojega izjemno nizkega strukturnega deleža (ta v nobenem letu ni presegal 0,7%) niso pomembneje vplivali na nihanje celotnih odhodkov.

Izredni odhodki so se leta 1997 glede na leto 1996 zmanjšali za 65,2%, leta 1998 so se glede na leto 1997 povečali za 213,2%, leta 1999 jih ni bilo, leta 2000 pa so znašali okoli 8000 DEM, kar je za 98,4% manj kot leta 1998. V letu 2001 so se glede na leto 2000 zmanjšali za 27,5%. Izredni odhodki so v letih 1996, 1997 in 1998 znašali 12,8%, 4,6% ter 12,0% celotnih odhodkov, v letih 2000 in 2001 pa le 0,2% celotnih odhodkov, kar pomeni, da v drugi

polovici obravnavanega obdobja zaradi zanemarljivo majhnega strukturnega deleža izredni odhodki niso občutno vplivali na zmanjševanje celotnih odhodkov.

3.2.1.1.3. Dobiček

Poslovni izid uvrščamo med temeljne kategorije uspešnosti poslovanja podjetja (Kavčič, 1995, str. 53). Podobno kot pri prihodkih in odhodkih moramo opraviti tudi presojo obsega strukture in dinamike poslovnega izida v preteklih poslovnih letih. Pri presojanju posebej opazujemo poslovni izid, ki ga ustvari podjetje z redno poslovno dejavnostjo, posebej izid finančne dejavnosti in posebej razliko med izrednimi prihodki in odhodki (Koletnik, 1991, str. 118). Obravnaval bom torej dobiček iz poslovanja, dobiček iz financiranja, izredni dobiček ter celotni dobiček.

Dobiček kot poslovni izid je treba razlikovati od obdavčljivega dobička, to je dobička kot osnove za obračun davkov. Tisto, kar podjetju po obračunu davkov ostane, je čisti dobiček (Turk, Melavc, 1994, str. 83-84).

Izračun dobička podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica prikazujem v tabeli 8.

Tabela 8: Izračun dobička podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih od 1996 do 2001 (v DEM in v %)

Postavka	1996		1997		1998		1999		2000		2001	
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%
Poslovni prih.	3.565.538	96,5	3.089.888	87,2	3.758.047	87,8	3.507.544	95,3	3.235.169	96,4	2.397.394	85,4
Prihodki od fin.	-	-	1.322	0,0	3.431	0,1	3.172	0,1	549	0,0	123.341	4,4
Izredni prihodki	128.822	3,5	451.999	12,8	519.715	12,1	171.633	4,7	119.229	3,6	285.778	10,2
Celotni prihodki	3.694.360	100,0	3.543.209	100,0	4.281.193	100,0	3.682.349	100,0	3.354.947	100,0	2.806.513	100,0
Poslovni odhodki	3.007.890	81,4	3.180.835	89,8	3.547.164	82,9	3.555.774	96,6	3.298.990	98,3	2.652.407	94,5
Odhodki od fin.	24.580	0,7	13.529	0,4	25.056	0,6	3.705	0,1	172	0,0	6.252	0,2
Izredni odhodki	446.740	12,1	155.464	4,4	486.879	11,4	-	-	8010	0,2	5.809	0,2
Celotni odhodki	3.479.210	94,2	3.349.829	94,5	4.059.099	94,8	3.559.479	96,7	3.307.172	98,6	2.664.468	94,9
Dobiček iz posl.	557.648	15,1	-90.947	-2,6	210.883	4,9	-48.230	-1,3	-63.821	-1,9	-255.013	-9,1
Dobiček iz fin.	-24.580	-0,7	-12.207	-0,3	-21.625	-0,5	-533	-0,0	377	0,0	117.089	4,2
Izredni dobiček	-317.918	-8,6	296.535	8,4	32.836	0,8	171.633	4,7	111.219	3,3	279.969	10,0
Celotni dobiček	215.150	5,8	193.381	5,5	222.094	5,2	122.870	3,3	47.775	1,4	142.045	5,1
Davek iz dobička	68.210	1,8	71.212	2,0	66.628	1,6	37.461	1,0	13.686	0,4	42.613	1,5
Čisti dobiček	146.940	4,0	122.169	3,4	155.466	3,6	85.409	2,3	34.089	1,0	99.432	3,5

Vir: Bilance uspeha podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih 1996 do 2001.

Tabela 9: Verižni indeksi dobička podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica za leta 1997 do 2001

Postavka	I _{97/96}	I _{98/97}	I _{99/98}	I _{00/99}	I _{01/00}
Poslovni prihodki	86,7	121,6	93,3	92,2	74,1
Prihodki od financiranja	-	259,5	92,5	17,3	22466,5
Izredni prihodki	350,9	115,0	33,0	69,5	239,7
Celotni prihodki	95,9	120,9	86,0	91,1	83,7
Poslovni odhodki	105,8	111,5	100,2	92,8	80,4
Odhodki od financiranja	55,0	185,2	14,8	4,6	3634,9
Izredni odhodki	34,8	313,2	-	-	72,5
Celotni odhodki	96,3	121,2	87,7	92,9	80,6
Dobiček iz poslovanja	-16,3	-231,9	-22,9	132,3	399,6
Dobiček iz financiranja	49,7	177,2	2,46	-70,7	31058,1
Izredni dobiček	-93,3	11,1	522,7	64,8	251,7
Celotni dobiček	89,9	114,9	55,3	38,9	297,3
Davek iz dobička	104,4	93,6	56,2	36,5	311,4
Čisti dobiček	83,1	127,3	54,9	39,9	291,7

Vir: Tabela 8.

Analiza dobička v tabelah 8 in 9 pokaže, da je podjetje v celotnem obravnavanem obdobju poslovalo pozitivno, čeprav je res tudi to, da je celotni dobiček iz leta v leto zelo nihal. Njegova vrednost se je tako v letu 1997 glede na leto 1996 najprej znižala za 10,1%. To seveda pomeni, da se je vrednost celotnih prihodkov relativno bolj zmanjšala (za 4,1%) kot vrednost celotnih odhodkov (za 3,7%). Nato pa se je celotni dobiček leta 1998 glede na leto 1997 povečal za 14,9% in dosegel približno 222 tisoč DEM, kar je njegova najvišja vrednost v celotnem proučevanem obdobju. V letih 1999 in 2000 se je vrednost celotnega dobička zmanjševala, in sicer v letu 1999 glede na leto 1998 za 44,7% ter v letu 2000 glede na leto 1999 za 61,1%, da bi se leta 2001 glede na leto 2000 zopet povečala za 197,3%. Razlog za padec v letih 1999 in 2000 je relativno počasnejše upadanje celotnih odhodkov, v letu 2001 pa je situacija obratna, saj so hitreje upadali celotni odhodki (za 19,4%, celotni prihodki pa za 16,3%), zaradi česar je, kot sem že omenil, v tem letu v primerjavi s predhodnim, zabeležena rast celotnega dobička.

Iz strukture dobička je jasno razvidno, da je dobiček iz poslovanja v letih 1997, 1999, 2000 in 2001 zmanjševal celotni dobiček, medtem ko ga je izredni dobiček povečeval. V letih 2000 in 2001 ga je povečeval tudi dobiček iz financiranja, potem pa ga je v obdobju od leta 1996 do 1999 zmanjševal, kar je seveda negativno vplivalo na celotni dobiček v teh štirih letih.

Poleg obsega in spreminjanja celotnega dobička je iz tabel 8 in 9 razviden tudi obseg in spreminjanje čistega dobička. V celotnem obravnavanem obdobju je le-ta bil v podjetju zaradi plačila davka na dobiček seveda nižji in je znašal približno 70% celotnega dobička, razen v letu 1997, ko je znašal 63,2% celotnega dobička.

3.2.1.2. Analiza poslovne uspešnosti

Poslovna uspešnost je donos ali korist, ki jo želimo imeti z opravljanjem poslovne aktivnosti (Koletnik, 1997, str. 187). Odgovarja nam na vprašanje, kako se uresničuje temeljno načelo gospodarjenja, ki ga lahko izrazimo na dva načina: doseči dani rezultat z minimalnimi žrtvami (minimalno porabo sredstev) ali z danimi žrtvami (z danimi sredstvi) doseči maksimalni možni rezultat (Tekavčič, 1995, str. 67). Pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja nas torej ne zanima absolutna velikost rezultata. Zanima nas rezultat poslovanja v primerjavi s sredstvi, potrebnimi za njegovo doseganje, saj so podjetja različno velika in enak dobiček pri velikem in majhnem podjetju pomeni sicer enak uspeh, ne pa tudi enake uspešnosti (Pučko, Rozman, 1993, str. 248). Mero uspešnosti poslovanja zato lahko razumemo kot odnos med rezultatom in sredstvi, pri čemer rezultat v števcu predstavlja merjeno količino, sredstva v imenovalcu pa so merilo rezultata. Takšna opredelitev poslovne uspešnosti je zelo široka, saj tako rezultat poslovanja kot tudi sredstva, potrebna za njegovo doseganje, lahko izrazimo na več načinov. To pa je tudi razlog, da mero uspešnosti izrazimo s kazalcem donosnosti, za katerega poznamo več različic.

Donosnost je osnovna mera uspešnosti poslovanja, delni izrazi (faktorji poslovanja) pa so še drugi. Med njimi pa sta najbolj znana ekonomičnost in produktivnost dela. Na tem mestu želim opozoriti, da imajo delne mere uspešnosti poslovanja (npr. ekonomičnost) kot pokazatelji uspešnosti poslovanja nekaj pomanjkljivosti (Ross, Westerfield, Jaffe, 1993, str. 44-48).

V okviru analize poslovne uspešnosti najprej analiziram donosnost kot temeljno mero uspešnosti, nato pa še ekonomičnost in produktivnost dela.

3.2.1.2.1. Donosnost

V razvitem tržnem gospodarstvu je temeljna mera uspešnosti podjetja donosnost njegovega poslovanja (Rozman, 1995, str. 57). Opredeljena je z razmerjem med doseženim dobičkom v nekem obdobju in za poslovanje potrebnim kapitalom. Vendar pa je taka opredelitev zanimiva predvsem z vidika lastnika podjetja, medtem ko je z vidika podjetja kot celote ustreznejše izračunavati t.i. donosnost sredstev, ki je opredeljena z razmerjem med dobičkom in povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi (Tekavčič, 1995, str. 72). Če upoštevamo ustrezne angleške izraze, gre pri rentabilnosti kapitala za "ROE" (Return on Equity), pri rentabilnosti sredstev pa za "ROA" (Return on Assets). Tuja literatura poleg teh dveh navaja še vrsto drugih kazalcev, kot so donos na delnico, donosnost prodaje, razmerje med tržno ceno delnice in lastnim kapitalom ipd. (Ross, Westerfield, Jaffe, 1993, str. 45-46), vendar jih zaradi omejenega obsega magistrskega dela v tej analizi ne morem uporabiti. V nadaljevanju torej analiziram dva osnovna kazalca donosnosti, to sta donosnost kapitala in donosnost sredstev. Prvega sem računal kot razmerje med čistim dobičkom in povprečno vrednostjo kapitala, drugega pa kot razmerje med celotnim dobičkom in povprečno vrednostjo sredstev. V zvezi z opredelitvijo kazalca donosnosti sredstev pa želim poudariti, da bi bilo bolje, če bi v števcu kazalca upošteval vrednost celotnega dobička, povečano za vrednost plačanih obresti, saj ravno ta vrednost pomeni celoten donos vseh sredstev ne glede na njihov vir financiranja. Razlog, zaradi katerega le-te nisem upošteval, je v pomanjkljivi razčlenjenosti podatkov, s katerimi sem razpolagal.

Izračun donosnosti kapitala in sredstev podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica prikazujem v tabeli 10.

Tabela 10: Izračun donosnosti kapitala in sredstev podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih od 1996 do 2001 in njene dinamike

Postavka	1996	1997	1998	1999	2000	2001	I _{97/96}	I _{98/97}	I _{99/98}	I _{00/99}	I _{01/00}
1. Čisti dobiček (v DEM)	146.940	122.169	155.466	85.409	34.089	99.432	83,1	127,3	54,9	39,9	291,7
2. Celotni dobiček (v DEM)	215.150	193.381	222.094	122.870	47.775	142.045	89,9	114,8	55,3	38,9	297,3
3. Povp. vr. kapitala (v DEM)	3.116.560	3.115.836	3.601.048	4.129.687	3.578.711	3.070.387	100,0	115,6	114,7	86,7	85,8
4. Povp. vr. sredstev (v DEM)	4.286.520	4.322.504	4.548.851	4.803.081	4.198.817	3.609.756	100,8	105,2	105,6	87,4	86,0
5. Donosnost kap. (v %) (1/3)	4,7	3,9	4,3	2,1	1,0	3,2	83,0	110,3	48,8	47,6	320,0
6. Donosnost sred. (v %) (2/4)	5,0	4,5	4,9	2,6	1,1	3,9	90,0	108,9	53,1	42,3	354,5

Vir: Bilance stanja podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica na dan 31.12. v letih 1996 do 2001 ter Bilance uspeha podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih 1996 do 2001.

Iz tabele 10 je razvidno, da so se izračunane donosnosti po letih spreminjale. Donosnost kapitala je bila najvišja leta 1996 (4,7%). Leta 1997 se je glede na leto 1996 zmanjšala za 17%, nato pa se je leta 1998 glede na leto 1997 povečala za 10,3%. V letih 1999 glede na leto 1998 in 2000 glede na leto 1999 se je prepolovila, nato pa leta 2001 glede na leto 2000 zopet povečala za 220%. Kljub takšni rasti je donosnost kapitala v letu 2001 glede na leto 1996 manjša kar za 31,9%. K takšnemu nihanju donosnosti kapitala je v največji meri prispevalo zmanjšanje čistega dobička v letih 1997 (za 16,9%), 1999 (za 45,1%) in 2000 (za 60,1%) ter njegovo povečanje v letih 1998 (za 27,3%) in 2001 (za 191,7%). Manjši delež pa je k takšnemu nihanju prispeval tudi porast (1998 za 15,6% in 1999 za 14,7%) ter zmanjšanje (2000 za 13,3% in 2001 za 14,2%) vrednosti kapitala. Tako je v letih od 1996 do 2001 vsakih 100 DEM vloženega kapitala prineslo lastnikom 4,7; 3,9; 4,3; 2,1; 1,0 ter 3,2 DEM donosa, kar je še posebej v letih 1999 in 2000 precej manj, kot bi lahko dobili, če bi namesto v podjetje svoj denar naložili v banko.

Donosnost sredstev je bila po posameznih letih za 0,1% do 0,7% večja od donosnosti kapitala. V letu 2001 je znašala 3,9 odstotkov, kar je za 254,5% več kot leta 2000, vendar še vedno za 22% manj kot leta 1996, ko je imela najvišjo vrednost, in sicer 5,0 odstotkov. Po posameznih letih se je torej donosnost sredstev gibala približno enako kot donosnost kapitala. K takšnemu nihanju je v največji meri prispevalo zmanjšanje celotnega dobička v letih 1997 (za 11,1%), 1999 (za 44,7%) ter 2000 (za 61,1%), in pa njegovo povečanje leta 1998 (za 14,8%) ter 2001 (za 197,3%). Manjši delež pa je k takšnemu nihanju prispevala tudi naraščajoča vrednost sredstev (za približno 5,0%) v letih 1998 in 1999 ter njihova padajoča vrednost v letih 2000 in 2001 (za približno 14%).

3.2.1.2.2. Ekonomičnost

Ekonomičnost je eden izmed tistih kazalcev, za katere je mogoče najti eksplicitno povezavo s kazalci donosnosti in ravno zato sodi v širšem smislu med kazalce uspešnosti (Pučko, 1997, str. 97-98). Opredeljena je kot razmerje med ustvarjenimi poslovnimi učinki in porabo vseh prvin poslovnega procesa. Vendar je takšna opredelitev neprimerna za podjetje, ki proizvaja več vrst poslovnih učinkov. V praksi zato ekonomičnost izračunavamo z obrazcem, ki ima v števcu prihodke, v imenovalcu pa odhodke. Ob upoštevanju različnih vrst prihodkov oziroma odhodkov (celotni, redni in poslovni) v tabeli 11 prikazujem izračun kazalcev ekonomičnosti v podjetju "DOM ŠTAMPE" Zenica.

Tabela 11: Izračun kazalcev ekonomičnosti v podjetju "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih od 1996 do 2001 in njene dinamike

Postavka	1996	1997	1998	1999	2000	2001	I _{97/96}	I _{98/97}	I _{99/98}	I _{00/99}	I _{01/00}
1. Poslovni prihodki (v DEM)	3.565.538	3.089.888	3.758.047	3.507.544	3.235.169	2.397.394	86,7	121,6	93,3	92,2	74,1
2. Redni prihodki (v DEM)	3.565.538	3.091.210	3.761.478	3.510.716	3.235.718	2.520.735	86,7	121,7	93,3	92,2	77,9
3. Celotni prihodki (v DEM)	3.694.360	3.543.209	4.281.193	3.682.349	3.354.947	2.806.513	95,9	120,8	86,0	91,1	83,7
4. Poslovni odhodki (v DEM)	3.007.890	3.180.835	3.547.164	3.555.774	3.298.990	2.652.407	105,7	111,5	100,2	92,8	80,4
5. Redni odhodki (v DEM)	3.032.470	3.194.364	3.572.220	3.559.479	3.299.162	2.658.659	105,3	111,8	99,6	92,7	80,6
6. Celotni odhodki (v DEM)	3.479.210	3.349.829	4.059.099	3.559.479	3.307.172	2.664.468	96,3	121,2	87,7	92,9	80,6
7. Ekonomičnost 1 (1/4)	1,185	0,971	1,059	0,986	0,981	0,904	81,9	109,1	93,1	99,4	92,2
8. Ekonomičnost 2 (2/5)	1,176	0,968	1,053	0,986	0,981	0,948	82,3	108,8	93,7	99,4	96,7
9. Ekonomičnost 3 (3/6)	1,062	1,058	1,055	1,035	1,014	1,053	99,6	99,7	98,1	98,1	103,8

Vir: Bilance uspeha podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih 1996 do 2001.

Iz tabele 11 je razvidno, da sta kazalca ekonomičnosti 1 in 2 v letih 1997, 1999, 2000 in 2001 imela vrednosti manjše od 1, kar je bilo tudi pričakovati glede na to, da so posamezne vrste celotnih prihodkov (poslovni in redni prihodki), v teh letih bile nižje od ustreznih odhodkov. Le kazalec ekonomičnosti 3 je v celotnem obravnavanem obdobju imel vrednost večjo od 1, vendar kljub temu to prav gotovo ni zadosten razlog za skupno ugodno oceno ekonomičnosti, in sicer tako zaradi njenega gibanja kot tudi zaradi dosežene višine.

Kazalec celotne ekonomičnosti (ekonomičnost 3) se je tako leta 1997 glede na leto 1996 zmanjšal za 0,4%, leta 1998 glede na leto 1997 za 0,3%, leta 1999 glede na leto 1998 za 1,9% ter leta 2000 glede na leto 1999 za 1,9%, nato pa se je leta 2001 glede na leto 2000 povečal za 3,8%. Kljub temu povečanju je doseglo podjetje le 99% ravni iz leta 1996 (1,062). Drugi, še večji razlog za zaskrbljenost pa je ta, da so bile dosežene stopnje ekonomičnosti izredno nizke, saj je na 100 DEM celotnih odhodkov v letu 2001 odpadlo le 105,3 DEM celotnih prihodkov.

Drugače pa je bilo s kazalcem redne ekonomičnosti (ekonomičnost 2), ki se je leta 1997 glede na leto 1996 znižal za 17,7% in dosegel vrednost manjšo od 1, nato pa leta 1998 glede na leto

1997 povečal za 8,8% in dosegel vrednost nad 1. V letih 1999, 2000 in 2001 je upadel in v vseh treh letih imel vrednost pod 1. V zadnjem letu je znašal 0,948, kar je najmanj v proučevanem obdobju. Približno enako se je gibal tudi kazalec poslovne ekonomičnosti (ekonomičnost 1).

3.2.1.2.3. Produktivnost dela

Produktivnost dela je naturalno merilo uspešnosti poslovanja (Tekavčič, 1995, str. 68). Obravnavamo jo v tehničnem smislu kot razmerje med proizvedeno količino izdelkov ali storitev in zanje vloženi delovni časom (Pučko, Rozman, 1993, str. 256). Zaradi zelo razvejanega proizvodnega programa ter zaradi nezadostne razčlenjenosti in pomanjkanja podatkov jo bom računal kot razmerje med celotnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih. Izračun produktivnosti dela v podjetju "DOM ŠTAMPE" Zenica prikazujem v tabeli 12.

Tabela 12: Izračun produktivnosti dela v podjetju "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih od 1996 do 2001 in njene dinamike

Postavka	1996	1997	1998	1999	2000	2001	I _{97/96}	I _{98/97}	I _{99/98}	I _{00/99}	I _{01/00}
Celotni prihodki (v DEM)	3.694.360	3.543.209	4.281.193	3.682.349	3.354.947	2.806.513	95,9	120,8	86,0	91,1	83,7
Povprečno štev. zaposlenih	134	129	129	127	120	116	96,3	100	98,4	94,5	96,7
Produktivnost dela (v DEM / redno zaposlenega delavca)	27570	27467	33188	28995	27958	24194	99,6	120,8	87,4	96,4	86,5

Vir: Bilance uspeha podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih 1996 do 2001 ter Posebni podatki o plačah in številu zaposlenih podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih 1996 do 2001.

Iz tabele 12 je razvidno, da se je izračunana produktivnost dela med leti 1996 in 1998 spreminjala, in sicer leta 1997 se je glede na leto 1996 najprej zmanjšala za 0,4%, na kar se je leta 1998 glede na leto 1997 povečala za 20,8%. Med leti 1999 in 2000 je produktivnost upadala, najprej za 12,6% v letu 1999 glede na leto 1998, potem za 3,6% v letu 2000 glede na leto 1999 in še za 13,5% v letu 2001 glede na leto 2000, kar je seveda negativno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja. Razlog za omenjeno zmanjševanje produktivnosti med leti 1999 in 2001 gre pripisati izključno zmanjševanju celotnih prihodkov za 14% v letu 1999 glede na leto 1998, potem za 8,9% v letu 2000 glede na leto 1999 in končno še za 16,3% v letu 2001 glede na leto 2000. Seveda ni potrebno posebej poudarjati, da je zmanjševanje števila zaposlenih, in sicer za 8,7% (v teh treh letih) le preprečevalo še večji padec produktivnosti dela. Ta je torej bila najnižja leta 2001, ko je vsak zaposleni v povprečju ustvaril približno 24 tisoč DEM prihodkov.

Če se še nekoliko ozrem na izračune v tabeli 12, lahko sklenem, da zmanjševanje števila zaposlenih v obdobju od leta 1999 do leta 2001 ni bilo posledica povečanja produktivnosti dela, temveč manjšega obsega poslovanja (to je razvidno iz zmanjševanja poslovnih prihodkov), kar seveda pomeni, da gre za negativen vpliv na poslovno uspešnost podjetja.

3.2.1.2.4. Dejavniki poslovne uspešnosti

Sedaj sem prišel do točke, ko lahko še širše analiziram dejavnike, ki vplivajo na uspešnost poslovanja. Analiza teh dejavnikov nam bo pokazala vzroke za padajočo poslovno uspešnost podjetja v preteklem razdobju in pomagala odgovoriti na vprašanje ali obstajajo realne možnosti, da ne bo tako tudi v prihodnje. Po svetu so v zadnjih desetletjih za potrebe tovrstnih analiz razvili mnogo kazalcev, s katerimi skušajo avtorji nuditi uporabnikom nov inštrumentarij za racionalno, hitro in učinkovito spoznavanje, usmerjanje in uravnavanje

podjetij. Mnogi od njih so povezani v piramidne sisteme kazalcev, med temi pa so se najbolj uveljavili tisti, ki izhajajo iz donosnosti naložb in kapitala. Zelo poznani so danes v svetu DuPontov sistem povezanih kazalcev v ZDA, piramidna sestava kazalcev v Veliki Britaniji, sistem kazalcev v Franciji ter sistem kazalcev Nemške elektro industrije (Koletnik, 1991, str. 96-97).

DuPontov sistem povezanih kazalcev (Pearce, Robinson, 1994, str. 203-205) izraža donosnost sredstev kot produkt količnika dobičkonosnosti prihodkov (v tem kazalcu se posredno skriva tudi ekonomičnost) in količnika obračanja sredstev. Prvi količnik je razmerje med dobičkom in celotnimi prihodki. Drugi količnik pa sem za potrebe analize še dodatno razstavil na zmnožek produktivnosti dela, ki jo računamo kot razmerje med celotnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih ter recipročne vrednosti opremljenosti dela s sredstvi, ki jo računamo kot razmerje med povprečno vrednostjo sredstev in povprečnim številom zaposlenih.

Iz prikazane razčlenitve lahko sklepamo, da povečanje produktivnosti dela in ekonomičnosti povečujeta donosnost sredstev, medtem ko jo povečanje opremljenosti dela s sredstvi zmanjšuje, ter da je predznak donosnosti sredstev odvisen od vrednosti ekonomičnosti poslovanja. Torej, če je ekonomičnost poslovanja večja od 1, je donosnost sredstev pozitivna in obratno.

Zavoljo natančne ocene vplivov na dosežene stopnje donosnosti in njihovo spreminjanje bom v nadaljevanju analize uporabljal t.i. koeficiente dinamike (KD). To so s 100 deljeni časovni indeksi, ki imajo pred indeksi to prednost, da z njihovim množenjem zopet dobimo koeficient dinamike. Koeficient, ki je večji od 1, pomeni povečanje pojava v času in obratno. Torej koeficient dinamike donosnosti sredstev razumemo kot zmnožek koeficienta dinamike dobičkonosnosti prihodkov, koeficienta dinamike produktivnosti dela in koeficienta dinamike recipročne vrednosti opremljenosti dela s sredstvi.

DuPontov sistem povezanih kazalcev in izračun njihovih koeficientov dinamike za podjetje "DOM ŠTAMPE" Zenica prikazujem v tabeli 13.

Tabela 13: DuPontov sistem povezanih kazalcev in izračun koeficientov dinamike za podjetje "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih od 1996 do 2001

Postavka	1996	1997	1998	1999	2000	2001	KD	KD	KD	KD	KD
							97/96	98/97	99/98	00/99	01/00
1. Celotni prihodki (v DEM)	3.694.360	3.543.209	4.281.193	3.682.349	3.354.947	2.806.513	0,959	1,208	0,860	0,911	0,837
2. Celotni odhodki (v DEM)	3.479.210	3.349.829	4.059.099	3.559.479	3.307.172	2.664.468	0,963	1,212	0,877	0,929	0,806
3. Povp. vr. sredstev (v DEM)	4.286.520	4.322.504	4.548.851	4.803.081	4.198.817	3.609.756	1,008	1,052	1,056	0,874	0,860
4. Povprečno št. zaposlenih	134	129	129	127	120	116	0,963	1,000	0,984	0,945	0,967
5. Opre. dela s sred. (3/4)	31989	33508	35262	37820	34990	31119	1,047	1,052	1,073	0,925	0,889
6. Ekonomičnost (1/2)	1,0618	1,0577	1,0547	1,0345	1,0144	1,0533	0,996	0,997	0,981	0,981	1,038
7. Produktivnost dela (1/4)	27570	27467	33188	28995	27958	24194	0,996	1,208	0,874	0,964	0,865
8. ((1/Opr. dela s sr.) x 10 ³)	3,1261	2,9844	2,8359	2,6441	2,8579	3,2135	0,955	0,950	0,932	1,081	1,124
9. (1-(1/Ekonomičnost))	0,0582	0,0546	0,0519	0,0334	0,0142	0,0506	0,938	0,951	0,644	0,425	3,563
10. Donosnost sredstev (7 x 8 x 9) x 10⁻⁵)	0,0502	0,0447	0,0488	0,0256	0,0114	0,0394	0,890	1,092	0,525	0,445	3,456

Vir: Bilance stanja podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica na dan 31.12. v letih 1996 do 2001 ter Bilance uspeha podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih 1996 do 2001.

V nadaljevanju bom najprej obravnaval spremembo stopnje donosnosti sredstev leta 1997 glede na leto 1996. V skladu s pravkar razloženim načinom jo lahko razčlenim tako, kot je prikazano v prvi vrstici tabele 14:

Tabela 14: Prikaz sprememb stopenj donosnosti v podjetju "DOM ŠTAMPE" Zenica med zaporednima letoma v obdobju od leta 1996 do 2001

Sprememba stopnje donosnosti med letoma:	KD⁽¹⁾ Donosnosti sredstev	=	KD⁽²⁾ (1-(1/ekonomičnost)) *	KD⁽³⁾ produktivnosti dela *	KD⁽⁴⁾ (1/opremljenost dela s sredstvi)
1. 1996 in 1997	0,890	=	0,938	*	0,996
2. 1997 in 1998	1,092	=	0,951	*	1,208
3. 1998 in 1999	0,525	=	0,644	*	0,874
4. 1999 in 2000	0,445	=	0,425	*	0,964
5. 2000 in 2001	3,456	=	3,563	*	0,865

Vir: Tabela 13.

Razlog za zmanjšanje donosnosti sredstev leta 1997 gre očitno pripisati znižanju vseh treh kazalcev – dobičkonosnosti prihodkov, produktivnosti dela in recipročne vrednosti opremljenosti dela s sredstvi. Donosnost sredstev se je torej leta 1997 glede na leto 1996 znižala za 11%, in če se v omenjeno znižanje nekoliko bolj poglobim, lahko ugotovim, da je do njega prišlo predvsem zaradi hitrejšega zmanjševanja prihodkov (za 4,1%), od zmanjševanja odhodkov (za 3,7%). Zmanjševanje povprečnega števila zaposlenih (za 3,7%) je po eni strani preprečilo še večji padec produktivnosti dela in posredno tudi donosnosti sredstev, kot se je dejansko zgodil, po drugi strani pa je skupaj s povečanjem povprečne vrednosti sredstev podjetja (za 0,8%, kar je zanemarljivo majhna sprememba) vplivalo na povečanje opremljenosti dela s sredstvi (za 4,7%) in posredno tudi na zmanjšanje donosnosti sredstev podjetja.

V letu 1998 je glede na leto 1997 prišlo do rahlega povečanja donosnosti sredstev, in sicer za 9,2%. K takšnemu povečanju je prispevalo povečanje produktivnosti dela (zaradi povečanja prihodkov za 20,8%), medtem ko sta dobičkonosnost prihodkov in opremljenost dela s sredstvi negativno vplivala še na večjo rast donosnosti, kot je dejansko bila. Dobičkonosnost prihodkov se je leta 1998 zmanjšala za 4,9%. Do spremembe je prišlo zaradi relativno hitrejšega povečanja odhodkov (za 21,2%) od povečanja prihodkov (za 20,8%) oziroma zmanjšanja ekonomičnosti za 0,3%. Opremljenost dela s sredstvi se je leta 1998 povečala za 5,2% zaradi povečanja povprečne vrednosti sredstev za 5,2%.

V letu 1999 glede na leto 1998 je zabeležen padec donosnosti sredstev, in sicer za 47,5%. Poglavitni krivec za takšno zmanjšanje je dobičkonosnost prihodkov, ki se je zmanjšala (za 35,6%) zaradi hitrejšega zmanjševanja prihodkov (za 14%) od zmanjševanja odhodkov (za 12,3%). Naslednji krivec za zmanjšanje donosnosti sredstev je padec produktivnosti dela (za 12,6%), katere zaradi velikega izpada prihodkov ni uspelo omiliti niti dodatno zmanjševanje števila zaposlenih (za 1,6%). Opremljenost dela s sredstvi se je povečala (za 7,3%) predvsem zaradi povečanja povprečne vrednosti sredstev v podjetju (za 5,6%) in pa tudi zaradi zmanjšanja števila zaposlenih (le manjši vpliv) ter tako negativno vplivala na donosnost sredstev podjetja v letu 1999.

Tudi v letu 2000 glede na leto 1999 je zabeležen občuten padec donosnosti sredstev podjetja (za 55,5%). Krivca za takšen upad donosnosti sta dobičkonosnost prihodkov, ki se je zmanjšala kar za 57,5% zaradi hitrejšega zmanjševanja prihodkov (za 8,9%) od zmanjševanja odhodkov (za 7,1%) ter produktivnost dela, ki je upadla za 3,6% (tudi zaradi zmanjševanja prihodkov). Zmanjšanje opremljenosti dela s sredstvi (za 7,5%) zaradi hitrejšega zmanjševanja vrednosti sredstev (za 12,6) od zmanjševanja povprečnega števila zaposlenih (za 5,5%), je le preprečilo še večje zmanjšanje donosnosti sredstev, kot se je dejansko zgodilo.

V letu 2001 je glede na leto 2000 prišlo do zelo velikega povečanja donosnosti sredstev, in sicer za 245,6%. K takšnemu povečanju je v največji meri prispevalo veliko povečanje dobičkonosnosti prihodkov, nekoliko manj pa tudi zmanjševanje opremljenosti dela s sredstvi, medtem ko je produktivnost dela negativno vplivala na še večjo rast donosnosti, kot je dejansko bila. Dobičkonosnost prihodkov se je povečala za 256,3% zaradi hitrejšega zmanjševanja odhodkov (za 19,4%) od zmanjševanja prihodkov (za 16,3%). Opremljenost dela s sredstvi se je zmanjšala (za 11,1%) zaradi velikega zmanjšanja povprečne vrednosti sredstev podjetja (za 14%), kar je pozitivno vplivalo na donosnost. Produktivnost dela se je leta 2001 zmanjšala za 13,5%. Če pa se v to povečanje nekoliko bolj poglobim, lahko ugotovim, da je do njega prišlo izključno zaradi hitrejšega zmanjševanja celotnih prihodkov (za 16,3%) od zmanjševanja povprečnega števila zaposlenih (za 3,3%).

3.2.2. Analiza poslovnega okolja in strateškega položaja podjetja

Za ocenjevanje strategije in njenega uresničevanja ter za oblikovanje programa ukrepov, ki naj bi izboljšali uspešnost poslovanja, je poleg poznavanja podjetja in njegovega preteklega poslovanja potrebno poznati tudi strateški položaj ter okolje, v katerem podjetje deluje.

3.2.2.1. Karakteristike poslovnega okolja v Bosni in Hercegovini (analiza širšega okolja)

3.2.2.1.1. Pred in medvojno obdobje v Bosni in Hercegovini

Bosna in Hercegovina je bila ena izmed šestih republik nekdanje Socialistične Federativne Republike Jugoslavije. Zahvaljujoč jugoslovanskemu "eksperimentu" z decentraliziranim socializmom, ki je v 60. in 70. letih prejšnjega stoletja že razvil določene tržne institucije, uvedel določene elemente tržne prerasporeditve resursov, liberaliziral zunanjo trgovino, delno dovolil zasebno lastnino vključno z zasebno lastnino manjših podjetij ter uvedel delavsko samoupravljanje v velikih družbenih podjetjih, je že v začetni fazi tranzicije v primerjavi s številnimi tranzicijskimi državami imela precej boljšo osnovo za prehod iz socialistične samoupravne tržne ekonomije v moderno tržno gospodarstvo. Bilo je torej pričakovati, da bo bosansko gospodarstvo lažje doseglo stabilnost in rast s kontinuirano izvedbo tržnih reform.

Zaradi številnih naravnih resursov (železo, premog, les ipd.) ter strategije rasti, ki je bila bazirana na uvozni substituciji, je Bosna v glavnem razvijala težko industrijo in proizvodnjo vmesnih dobrin. Takšna razvojna politika je njeno gospodarstvo naredila manj prilagodljivo in veliko bolj odvisno od jugoslovanskega trga (Prašnikar et al., 2001, str. 1).

Gospodarski sistem bivše Jugoslavije je temeljil na tržnem socializmu in delavskem samoupravljanju. Podjetja, ki so bila v družbeni lasti, so uradno vodili delavski sveti, neuradno pa direktorji, ki so bili nadzorovani s strani delavskih svetov in Zveze komunistov. Tak sistem ni poznal podjetja, kot ga poznajo razvita tržna gospodarstva. Šlo je za organizacijske oblike združenega dela, ki so funkcionirale na različnih nivojih. Na najnižjem nivoju, kjer so delavci uveljavljali samoupravljanje, je bila najmanjša tehnična in tržna enota, imenovana temeljna organizacija združenega dela (TOZD). Le-te pa so se naprej povezovale v delovne in sestavljene organizacije združenega dela (DO in SOZD). DO so bile odgovorne za učinkovitost svojih TOZD-ov. SOZD-i so nastajali na prostovoljni način, bili pa so sestavljeni iz več DO. Z ustanavljanjem SOZD-ov se je želelo stimulirati vertikalno integracijo TOZD-ov, za katero so pričakovali, da bo samoupravni dvojnik velikega kapitalističnega podjetja.

Bosna, ki je imela vse karakteristike jugoslovanskega gospodarstva, je bila ena izmed manj razvitih republik s približno 4,3 milijona prebivalcev. Njen BDP na prebivalca je leta 1987 znašal 68% povprečnega BDP-a na prebivalca v Jugoslaviji in je bil za skoraj 70% nižji od tistega, ki ga je imela tedaj najbolj razvita Republika Slovenija. Bosanski BDP je leta 1990 bil ocenjen na \$ 10,6 milijard, kar je približno \$ 2500 na prebivalca (Prašnikar et al., 2001, str. 4).

Na začetku devetdesetih let je industrijo, skoncentrirano v velikih mestih, tvorilo nekaj čez tisoč podjetij, ki so zaposlovala približno pol milijona ljudi. Dvanajst velikih SOZD-ov je ustvarjalo okoli 35% BDP-a, štiri največja pa so kreirala okoli 40% skupnega izvoza, kar je verjetno posledica skupnih vlaganj z velikimi podjetji iz razvitih zahodnih držav (Stojanov, 2000, str. 94). Uspeh teh konglomeratov je bil precej različen in odvisen od industrije, v kateri so poslovali, odločanje je bilo zelo centralizirano in praviloma politično obarvano, iniciativa na nivoju TOZD-ov pa zaradi stroge hierarhije zelo zmanjšana. V sekundarnem sektorju je Bosna razvila močno civilno strojogradnjo, sektor kmetijstva in predelave hrane pa je prispeval manj kot 10% BDP-a.

Konec osemdesetih let je bosanska rastoča industrija bolehal zaradi bolezni jugoslovanskega samoupravnega sistema. Zato je bil decembra 1989 pripravljen stabilizacijski program, ki naj bi postavil temelje za obsežne gospodarske spremembe in za začetek tržnih reform v jugoslovanskem gospodarstvu. Program je bil sestavljen iz detajlnih ukrepov za rehabilitacijo velikih podjetij in bančnega sistema, vendar jih ni uspelo uresničiti zaradi velikih političnih nesoglasij. Le-ta so svoj vrhunec dosegla leta 1991, ko sta Slovenija in Hrvaška razglasili neodvisnost. V takšnem okolju je bil reformni paket, ki je vključeval le ekonomske reforme in je zanemarjal politične zadeve, nezadosten in neprimeren, torej obsojen na neuspeh. Leta 1991 se je v Sloveniji začela državljanska vojna, ki se je hitro razširila na ostale teritorije Jugoslavije. Slovenija je takrat zelo uspešno začela svoj proces prehoda, na katerega vojna ni imela večjega vpliva.

Situacija v Bosni je bila precej drugačna. Nasilje in krutost, ki ju Evropa ni videla že od leta 1945, sta korak za korakom uničevali simbiozo različnih etničnih skupin, ki so na tem področju živele že stoletja (Poeschl, 2000, str. 105). Glede na popis prebivalstva iz leta 1991 je na teh prostorih živelo okoli 4,3 milijona ljudi, ki so bili opredeljeni kot Muslimani (44%), Srbi (31%), Hrvati (17%), Jugoslovani (5%), ali kako drugače (3%).

Silovita vojna je uničila fizične vire in terjala številna življenja ljudi. Velik del populacije je med vojno zapustil državo (17%), med njimi pa je bil velik odstotek mladih in dobro izobraženih ljudi. BDP je upadel za 75% glede na njegov nivo v predvojnem obdobju, BDP na prebivalca v letu 1995 pa je znašal le \$500 v primerjavi z \$2000 leta 1991 (Prašnikar et al., 2001, str. 5). Industrijska proizvodnja je upadla za 90%, kar je povzročilo 80% nezaposlenost. Osnovni razlogi za tako silovit padeč so bili uničeni fizični viri ter izguba nekdanjega skupnega tržišča.

Država je takrat nujno potrebovala podporo mednarodne skupnosti. S številnih strani je prihajala humanitarna pomoč, v istem času pa so mnoge internacionalne organizacije in tuje vlade poskušale pomiriti duhove med sprtimi stranmi. To so tudi dosegle skozi Washingtonski (1994) ter Daytonski (1995) mirovni dogovor, ki sta bila legalna in ustavna osnova za povojni razvoj Bosne in Hercegovine. Ustavna struktura je zelo zapletena in odraža razmere iz leta 1995, ko so politični vodje vsake nacionalne skupine zahtevali zaščito pred

morebitno dominacijo kakšne izmed ostalih skupin. Kot rezultat tega ima Bosna dve entiteti, Republiko srbsko (49% ozemlja) in Federacijo Bosne in Hercegovine (51% ozemlja). Slednja pa je naprej razdeljena na deset kantonov, ki se razlikujejo glede večinskega števila bošnjaških ali hrvaških prebivalcev. Na teritoriju Republike srbske kantonov ni zaradi prevladujočega števila srbskih prebivalcev.

Bosna in Hercegovina je po podpisu teh dokumentov stopila na pot transformacije iz nekdanjega samoupravnega, med vojno pa podržavljenega gospodarstva, v moderno, tržno ekonomijo. Njen končni cilj je članstvo v EU. IMF in Svetovna banka sta instituciji, ki vodita njeno tranzicijo, zasnovano na pravilih Washingtonskega dogovora, ki specificira liberalizacijo cen in trgovine, privatizacijo in makroekonomsko stabilizacijo.

Vsi se zavedamo, da bo ta pot zelo težka, saj se prednosti, ki jih je gospodarstvo imelo pred začetkom tranzicije, niso uresničile, štiriletna vojna, etnična nesoglasja, velike materialne in človeške izgube, prekinitve mednarodnih odnosov in ustvarjanje zaprtih neodvisnih nacionalnih ekonomij pa so izčrpale in osiromašile gospodarstvo do te mere, da je danes zelo odvisno od mednarodne pomoči in se nahaja v poziciji, ki je precej podobna tisti v državah bivše Sovjetske zveze. Vendar je stanje po šestih letih procesa tranzicije v Bosni in Hercegovini še tako zelo daleč od zadovoljivega in morda je sedaj že skrajni čas, da se vladajoče politične strukture vprašajo, zakaj je temu tako (Stojanov, 2000, str. 93).

3.2.2.1.2. Povojno obdobje v Bosni in Hercegovini

Tranzicija na makro- ter preoblikovanje podjetja na mikroekonomski ravni sta globalna procesa, ki se morata odvijati še s posebej intenzivno dinamiko v državah nekdanjih socialističnih gospodarstev. V teh državah tranzicija na makroekonomskem nivoju prinaša velike spremembe, ki v zelo kratkem času spreminjajo poslovno okolje, le-to pa ustvarja potrebo po strateškem preoblikovanju podjetja (Domazet, 2000, str. 191).

Na tranzicijo lahko gledamo kot na proces, ki v spreminjanju poslovnega okolja podjetja ustvarja pozitivne, nevtralne in negativne vplive. Kvaliteta teh sprememb je odvisna od pozicije podjetja v ustvarjanju vrednosti v času tranzicije. Tako bo za konkurenčna podjetja, ki imajo kvalitetne resurse in konkurenčne sposobnosti, tranzicija ustvarjala priložnosti, za manj konkurenčna pa težave in nevšečnosti.

Proces prehoda v Bosni in Hercegovini neposredno vpliva na makroekonomsko in posredno na poslovno okolje in povzroča spremembe, ki zahtevajo strateško prilagajanje podjetij na podlagi resursov in konkurenčnih sposobnosti. Le-te je treba s pomočjo ustreznih strategij spremeniti v konkurenčne prednosti.

Tranzicija je dinamičen proces, ki ima najmanj tri faze, to so: začetna, napredna in zrela faza, ki morajo biti med seboj logično povezane in brez časovnih presledkov, ker se v nasprotnem primeru z zakasnitvijo naslednje faze rezultati predhodne zgubljajo in tako ustvarjajo visoke socialne stroške. V vsaki izmed teh etap se ustvarja različno poslovno okolje, v katerem so podjetja različno strateško pozicionirana in imajo različen motivacijski in resursni potencial za ustvarjanje konkurenčnih prednosti. Po grožnjah v začetnem obdobju tranzicija v napredni in zreli fazi ustvarja priložnosti.

Če jih opazujemo z vidika sprememb v makrookolju, vidimo, da se v prvi fazi razgrajujejo stare socialno-ekonomske strukture iz časov samoupravnega socializma, demokratskega populizma ter komandne ekonomije iz vojnega obdobja v Bosni. Uvaja pa se filozofija ekonomskega in družbenega razvoja, ki ima oporo v tržišču in njegovih institucijah, liberalizacija gospodarstva, zasebno lastništvo in privatizacija zatečene državne lastnine, makroekonomske reforme z grajenjem in vzdrževanjem trdnega denarja, ostrih proračunskih omejitev in z vzdrževanjem splošne potrošnje v mejah razpoložljivega BDP-a, reforma finančnega in ostalih sektorjev socialno-ekonomskega življenja, preoblikovanje podjetij ter grajenje države z vladavino prava in ostalih demokratskih svoboščin. Ta faza ima konstruktivne, destruktivne in napovedovalne efekte. Primer prvih je ustvarjanje trdne valute – KM (Konvertibilna marka), drugi so rezultat odstranjevanja nekaterih inštrumentov iz preteklosti, ne da bi bili uvedeni novi (npr. liberalizacija trgovine v pogojih, ko ni privatizacije in ne obstajajo institucije za podporo izvozu in preoblikovanju podjetij s ciljem doseganja mednarodne konkurenčnosti) ter tretji, ki so posledica neizvrševanja začrtanih sprememb (npr. privatizacije in preoblikovanja, izgradnje tržnih institucij, reforme pravosodja ipd.). V začetni fazi tranzicije prevladujejo destruktivni in napovedovalni efekti.

Druga, napredna faza tranzicije, prinaša napredek, ki se kaže že v pospešeni privatizaciji in preoblikovanju podjetij in bank, grajenju tržnih institucij, razvoju finančnega sektorja, prilivu tujega denarja ter v makroekonomski in politični stabilizaciji. V tej fazi se ustvarja makrookolje, ki podjetjem ponuja številne priložnosti za rast. Deregulacija na področju storitvenih dejavnosti spodbuja internacionalizacijo in ustvarja možnosti za investiranje.

V tretji, zreli fazi tranzicije se, dosega vzdržen gospodarski razvoj, pada stopnja brezposelnosti, povečuje se izvoz, povečuje se priliv tujega denarja, tržne institucije so že stabilizirane, izvajajo se industrijske in trgovske politike in država se pripravlja na vstop v EU.

V Bosni in Hercegovini se ne ustvarja kontinuiteta posameznih faz tranzicije, zaradi česar že od zaključka vojne gre za obdobje, v katerem se neprestano emitirajo grožnje domačim podjetjem, napredna faza tranzicije pa se uporno odlaga. S to fazo razumemo prisotnost že pospešenega procesa privatizacije in preoblikovanja podjetij z močno podporo finančnega trga, tujega kapitala in zgrajenih tržnih institucij (Domazet, 2000, str. 193).

Tranzicija v Bosni in Hercegovini je vsiljena, izvaja pa jo mednarodna skupnost. Po mnenju nekaterih avtorjev je to osnovni razlog, zakaj država nima svoje vizije in strategije, na kateri bi dosegli konsenz med številnimi družbenimi faktorji v državi. Takšna tranzicija izziva upor in uničevanje ter posredno prek makrookolja negativno vpliva na mikrookolje ter onemogoča grajenje uspešnih strategij, ki bi pomagale podjetjem, da postanejo konkurenčna na globalnem tržišču in vzpodbudijo ekonomsko rast, potrebno za ustvarjanje blaginje v Bosni.

Če na tranzicijo torej pogledamo še z vidika mikrookolja, vidimo, da je začetna faza tranzicije povečala negotovost in nevarnost v poslovnem okolju bosanskih podjetij zato, ker ga je naredila kompleksnejšega in bolj dinamičnega. Kompleksnost se odraža v povečanem številu tržnih subjektov in njihovih povezav ter intenzivnejši konkurenci, ki je nastala zaradi liberalizacije in deregulacije na številnih področjih gospodarskega življenja, dinamika pa v povečanem številu in raznolikosti sprememb v smislu hitrosti, intenzitete in vpliva teh sprememb na porabnike, podjetja in konkurenco. Zaradi navedenih značilnosti je poslovno okolje bosanskih podjetij postalo zelo nepredvidljivo in nič več zaščitniško, torej brez

kakršnih koli privilegijev, ki so jih nekoč imela domača podjetja v primerjavi s tujo konkurenco. To je pač cena, ki jo plačuje vsako gospodarstvo, v katerem se odvija proces transformacije iz nekdanjega samoupravnega gospodarstva v moderno tržno ekonomijo.

Prenos državne lastnine v privatne roke je osnovni ideološki princip novega političnega in ekonomskega sistema, osnova za ustvarjanje učinkovite ekonomije, način pridobivanja široke podpore za tržno ekonomijo ter način ustvarjanja dohodka (Pučko, Edwards, 1999, str. 74). Vendar se moramo zavedati, da privatizacija v Bosni in Hercegovini sama po sebi ne bo razrešila ekonomskih težav obstoječih družbenih podjetij, ampak jih bo najbrž še dodatno poslabšala (Tihi, 2000, str. 163). Odprta bodo ostala številna vprašanja, ki jih bo potrebno reševati na nivoju vsakega podjetja, torej vprašanja v zvezi s preoblikovanjem podjetja, če le-ta želijo obstati in biti uspešna tudi v bodočem sistemu.

V bosanskih akademskih in poslovnih krogih se zelo veliko razpravlja in piše o omenjeni dilemi "zaporedja" ter o privatizaciji državnih podjetij, zelo malo pa o samem procesu njihovega preoblikovanja (reševanja).

3.2.2.2. Ocena privlačnosti panoge

Izdelava ocene privlačnosti panoge sodi v ocenjevanje ožjega okolja podjetja. Panoga je v strateškem smislu seveda tudi prodajni trg konkurentov in zato mora podjetje realno oceniti privlačnost panoge, v kateri deluje (Pučko, 1996, str. 126). Oceno izdelamo na podlagi petih skupin dejavnikov, in sicer (Pučko, 1994, str. 437):

- stopnje rivalstva med konkurenti v panogi;
- nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo;
- pogajalske moči kupcev;
- pogajalske moči dobaviteljev;
- nevarnosti pojava nadomestkov proizvodom ali storitvam.

Ena izmed osnovnih karakteristik tržišča tiskarskih storitev je obstoj velikega števila subjektov tako na strani ponudbe kakor tudi na strani povpraševanja. Takšna koncentracija tržišča le otežuje odnose in sočasno povzroča veliko število težav. Tako na primer samo na strani ponudbe v Federaciji Bosne in Hercegovine obstaja več kot 500 konkurenčnih podjetij, med katerimi se okoli 200 nahaja na področju Sarajeva in okoli 60 v Zenici (Poslovni plan, 2001, str. 30).

Analiza konkurence je pokazala, da je ne glede na obstoj velikega števila ponudnikov fluktuacija v tem segmentu zelo visoka (nevarnost novih vstopov je velika), kar pojasnjuje dejstvo, da je za veliko število podjetij to stranska dejavnost, ali da gre za kratkoročne posle, ki se delajo za sigurnega in vnaprej znanega kupca (Poslovni plan, 2001, str. 30). Torej, največji del konkurence je manj pomemben, čeprav izstopa velik segment tistih, ki so v tem poslu že dalj časa in so s tega stališča resna konkurenca podjetju "DOM ŠTAMPE" Zenica. Med najpomembnejše konkurente podjetja sodijo (Poslovni plan, 2001, str. 31):

- podjetje "Grin" Gračanica, ki je tehnološko zelo dobro opremljeno, ima velike izkušnje in proizvaja predvsem t.i. Kromo kartonsko embalažo – KKA;
- podjetje "Borac" Travnik, ki uporablja politiko subvencioniranih cen, je slabo tržno pozicionirano in usmerjeno predvsem na zadovoljevanje lastnih potreb;

- podjetje "Svjetlost" Fojnica, ki je tehnološko zelo podobno "DOMU ŠTAMPE", uporablja politiko subvencioniranih cen;
- podjetje "Polet" Sarajevo, ki je zelo dobro pozicionirano na trgu, tehnološko razvito, ima izkušnje in v glavnem proizvaja KKA;
- podjetje "Grafotisak" Grude, ki je tehnološko izjemno močno, vendar nima izkušenj in tradicije, resno pa se ukvarja tudi s trgovino različnih vrst proizvodov.

Če primerjamo podjetje z navedenimi konkurenti, lahko izločimo njegove številne ključne prednosti, med katerimi so najpomembnejše naslednje: kvaliteta, znanje in roki dobave. Posedovanje strokovnih znanj in konstantno izpopolnjevanje proizvodov in procesa dela so izkustveni faktorji, ki podjetju dajejo možnost, da včasih doseže izredno visoke prodajne cene. To so v letu 2001 bili tudi ključni faktorji uspešnega pozicioniranja podjetja na tržišču. Z nabavo dodatne opreme je podjetje okrepilo svojo tehnično-tehnološko strukturo sredstev in ustvarilo pogoje za razširitev in poglobitev proizvodnega programa, oziroma za povečanje tržnega deleža ter uporabo politike nižjih cen (na podlagi efekta zniževanja stroškov, ki je bil posledica ekonomije obsega). Uporaba navedenih efektov pa vsekakor od podjetja zahteva izvrševanje ustreznih organizacijskih in planskih aktivnosti v zvezi s kreiranjem svoje bodoče poslovne strategije.

Veliko število in raznolikost obstoječih in potencialnih kupcev podjetja v veliki meri otežuje uporabo systemskega pristopa v definiranju in kreiranju tržne strategije podjetja na bosanskem tržišču. To pokaže tudi analiza prodaje, kjer je ugotovljeno, da obstaja več kot 3000 kupcev. Strukturo najpomembnejših kupcev podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica po udeležbi v ustvarjenem prihodku v letu 2000 prikazujem v tabeli 15. Iz nje je razvidna dominantna vloga državnih institucij kot kupcev, kar bo tudi v bodoče orientacija podjetja v kreiranju prodajne politike. Namreč, čas družbenih in še posebej ekonomskih sprememb od ponudnika tiskarskih storitev zahteva vstop v segment tehnološko prefinjenih proizvodov, za katere je zainteresirana država. Gre za znamke in etikete za upravne takse, potne liste, vrednostne papirje in ostale proizvode, ki bodo v po-privatizacijskem obdobju bolj v uporabi, kot so sedaj. Torej, ne glede na to, da ima podjetje veliko število kupcev, so največji in najpomembnejši med njimi (po kriteriju udeležbe v ustvarjenih prihodkih) prav državne institucije. Le-te pa imajo visoko pogajalsko moč, kar je še posebej očitno, če upoštevamo dejstvo o velikem številu konkurenčnih podjetij, ki le čakajo na svojo priložnost (ponudba je večja od povpraševanja).

Tabela 15: Najpomembnejši kupci podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica po udeležbi v ustvarjenem prihodku v letu 2000

Št.	Najpomembnejši kupci	Udeležba v ustvarjenem prihodku (v %)
1.	Ministarstvo finansija Federacije BIH	22,6
2.	IK "Ljiljan" Sarajevo	5,7
3.	"Svjetlost" IP Sarajevo	4,0
4.	Ze-Do kanton	2,5
5.	"Biroosiguranje" Sarajevo	2,4
6.	Federalni MUP	2,1
7.	Lutrija BIH Sarajevo	2,0
Skupaj		42,2

Vir: Poslovni plan, 2001, str. 32.

Za nepretrgano odvijanje planiranega procesa proizvodnje tiskarskih proizvodov je podjetje do sedaj razvilo zelo dobre odnose z dobavitelji papirja. Namreč, papir je surovina, ki

zavzema največji delež v strukturi stroškov materiala, opazna pa je tudi udeležba ostalih vrst grafičnega materiala, grafičnih barv, ofset plošč, filmov ipd. Zaradi pomanjkanja in slabe kvalitete omenjenih materialov ni mogoče nabaviti na domačem tržišču, tako da je orientacija k uvozu neizogibna. Podjetje je do sedaj sodelovalo s slovenskimi dobavitelji predvsem zaradi kvalitete in ugodnih nabavnih pogojev. Pri oskrbi podjetja se maksimalno uporablja neposredna nabava (70%), dočim se 30% surovin nabavlja prek domače veletrgovine. Najpomembnejši dobavitelji omenjenih surovin so: "Papirplast" Ljubljana, "Grafolit" Celje, "Exklusiv" Zenica, "Minex" Zenica, "Svjetlostkomerc" Sarajevo in "Elcom" Vitez. Ko gre za ostale vložke (pomožni materiali, rezervni deli, električna energija, intelektualne in fizične storitve), podjetje ne vidi večjih težav v njihovem kvalitetnem in hitrem zagotavljanju. Pri planiranju materialnih vložkov je do sedaj uporabljan sistem varnostnih zalog, kar je ne glede na vezavo pomembnega deleža obratnih sredstev nujno zaradi pravočasnega in kvalitetnega izvajanja storitev za kupce. Torej, pogajalska moč dobaviteljev je srednja in je odvisna predvsem od tega, koliko je podjetje navezano na posameznega dobavitelja, pri čemer mislim na zadolžitev podjetja pri dobavitelju, širino in globino njegove ponudbe ipd. Med dobavitelji ni monopolistov.

Nevarnost pojava nadomestkov je srednja. Visoke cene še posebej strokovne univerzitetne literature prispevajo k vse bolj izrazitemu trendu rasti storitev fotokopiranja, zadnje čase pa je opazna tudi vse večja uporaba računalnikov in elektronskih medijev (npr. zgoščenke), na katere se shranjujejo knjige, atlasi, telefonski imeniki ipd., kar negativno vpliva na povpraševanje po teh izdelkih v papirni obliki.

3.2.2.3. SWOT analiza

Uporabnost SWOT analize kot pripomočka za proučevanje celovitega položaja podjetja in položaja njegovih strateških enot je razvidna že iz njenega imena, ki je kratica začetnih črk naslednjih pomembnih parametrov analize (Hauc, Semolič, Treven, 1993, str. 62):

1. Moči oziroma prednosti (angl. strenghts),
2. Slabosti (angl. weaknesses),
3. Priložnosti (angl. opportunities),
4. Nevarnosti (angl. threats).

Prednosti in slabosti predstavljajo notranje sposobnosti na različnih področjih (npr. kadri, organizacija, finance ...), s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s konkurenco. Če so te sposobnosti v primerjavi s konkurenco boljše, potem govorimo o prednostih, v obratnem razmerju pa o slabostih. Analiza prednosti in slabosti podjetja pomaga poslovodstvu pri sprejemanju ustreznih portfolio odločitev, torej odločitev o dajanju prednosti določenim poslom in poslovnim enotam ali opuščanju le-teh. Poleg ustreznih portfolio odločitev analiza poudarja pomembnost alokacije resursov v smislu obsega in kakovosti teh resursov v povezavi z njegovim razmeščanjem.

Ko govorimo o prednostih in slabostih, potem mislimo na analizo lastnosti podjetja, analiza priložnosti in nevarnosti pa je bolj usmerjena na proučevanje značilnosti okolja podjetja. Priložnosti podjetja smatramo kot kombinacijo okoliščin, časa in prostora, ki bi lahko dali, če so usklajeni z ustreznimi aktivnostmi podjetja, neke dobre rezultate v korist podjetja. Nevarnosti pa nasprotno predstavljajo neke dogodke, za katere obstaja velika verjetnost, da bodo ob izvršitvi negativno vplivali na poslovanje podjetja.

Torej, ugotovljene prednosti in slabosti razvrstimo po pomembnosti posameznega dejavnika za uspeh podjetja, nevarnosti in priložnosti pa glede na verjetnost dogodka in obseg negativnih ali pozitivnih posledic za podjetje. Le-to se mora pripraviti na tiste dogodke, ki zanj predstavljajo precejšnjo nevarnost, medtem ko tistim, ki niso tako nevarni, in je mala verjetnost, da se bodo uresničili, ni potrebno posvečati preveč pozornosti. Isto se nanaša na priložnosti, saj je največ časa potrebno posvetiti le tistim, ki so zelo verjetne in imajo za podjetje lahko zelo ugodne posledice, najmanj pa tistim, ki ne prinašajo velikih zaslužkov, in je mala verjetnost, da bo do njih prišlo (Wilson, Gilligan, Pearson, 1994, str. 33-35).

Osnovni namen SWOT analize je tako:

- na podlagi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti podjetja ugotoviti najbolj verjetne prihodnje poslovne možnosti in nevarnosti, katerim le-to utegne biti izpostavljeno v okolju;
- ugotoviti osnovne razvojne probleme podjetja, s katerimi se je treba spoprijeti na planski način ter
- ugotoviti prve možne elemente razvojne strategije podjetja za prihodnje obdobje na podlagi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti konkretnega podjetja.

Pri izdelavi analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti sem se opiral na analizo poslovnega uspeha in uspešnosti, analizo širšega okolja podjetja, oceno privlačnosti panoge ter na informacije, ki sem jih dobil iz internih dokumentov podjetja (Problemi poslovne politike ..., 2002, str. 1-2) in razgovorov s poslovodstvom podjetja (Intervju s poslovodstvom o ..., maj 2002). Na tej osnovi sem prišel do naslednjih ugotovitev:

Podstruktura proizvodov:

- prednosti: kvaliteta proizvodov, širina prodajnega programa, upoštevanje trendov v grafičnem oblikovanju in konstantno izpopolnjevanje proizvodov;
- slabosti: stopnja rasti prodaje je negativna, obseg prodaje je nezadovoljiv, slaba osredotočenost na donosnejše skupine proizvodov, zaradi velikega števila manjših naročil ni ekonomije obsega, konkurenca ima podobno strukturo ponudbe;
- priložnosti: intenzivnejši razvoj tehnološko prefinjenih proizvodov, za katere je zainteresirana država (znamke in etikete za upravne takse, potni listi, vrednostni papirji ipd.);
- nevarnosti: nelojalna konkurenca, hitro kopiranje uspešnih zamisli s strani konkurentov, vstop novih konkurentov, izrazit trend rasti storitev fotokopiranja, elektronski mediji (knjige, telefonski imeniki ipd. na zgoščenkah).

Tržna podstruktura:

- prednosti: prilagojenost potrebam trga (slogan podjetja - od ideje do tiska, vse na enem mestu), sodelovanje z državnimi institucijami, dolgoletne izkušnje (tradicija in prepoznavnost podjetja), višje cene zaradi kvalitete izdelkov, ugodni plačilni pogoji za odjemalce, dobro sodelovanje z dobavitelji, hitra dobava kupcem (lastni razvoz), lokacija v centru mesta;
- slabosti: preveliko število različnih odjemalcev povzroča težave pri oblikovanju tržne strategije, zaradi tega tudi preveliko število manjših naročil, tako da se ne more izkoriščati

ekonomija obsega, majhna pogajalska moč zaradi številne konkurence, slaba pokritost trga, ni izvoza, slabo oglaševanje, izguba posla s tobačnimi znamkami;

- priložnosti: uveljavitev v segmentu tehnološko prefinjenih proizvodov, za katere je zainteresirana država, prodor na nove trge v BiH ter na trge držav bivše Jugoslavije, politika nižjih cen (ki bo možna po nakupu nove opreme - na podlagi nižjih stroškov), možnosti za organiziranje prodajnih aktivnosti na terenu (delo z drugimi subjekti na osnovi provizije od prodaje), vstop na nova poslovna področja, ki imajo nekaj skupnega z osnovno dejavnostjo podjetja (npr.: odpiranje novih prodajal na drobno tipa knjigarne s ponudbo šolskega in pisarniškega pribora);
- nevarnosti: gospodarska in politična situacija v državi (padanje kupne moči prebivalstva, kronično pomanjkanje denarja pri gospodarskih in ostalih subjektih ipd.), izguba večjega posla pri državni instituciji, izguba tržnega deleža, tradicionalna odsotnost navad domačega prebivalstva uporabljati knjige in strokovno literaturo.

Tehnološka podstruktura:

- prednosti: ugodna lokacija podjetja, konstantno izpopolnjevanje procesa dela in tehnične izboljšave, uvajanje sistema kvaliteta – standard ISO 9000, znanje in dolgoletne izkušnje, dobri odnosi z dobavitelji, usposobljena delovna sila, majhen odstotek reklamacij, varovanje okolja;
- slabosti: zastareli tehnološki park, slaba avtomatizacija procesov, slaba računalniška opremljenost in podpora, razpoložljivost surovin in materialov na domačem trgu, slaba izkoriščenost zmogljivosti;
- priložnosti: podpora države pri tehnološki prenovi, ugoden nakup računalnikov (padanje cen računalniške opreme zaradi presežne ponudbe na BiH tržišču);
- nevarnosti: vprašljiva kvaliteta kupljene opreme, možnosti servisiranja.

Finančna podstruktura:

- prednosti: nizka cena delovne sile, dovolj lastnega kapitala;
- slabosti: plačilna nedisciplina dela kupcev, plačevanje kupcev s prevelikim odlogom plačila, slaba likvidnost, počasno obračanje sredstev;
- priložnosti: možnost najema kredita pod ugodnimi pogoji za investiranje v novo opremo;
- nevarnosti: plačilna nedisciplina v državi, investicije v novo opremo prinašajo velika finančna tveganja, politika države, ki zaradi reševanja socialnih težav (razbremenitve upokojencev, nekdanjih vojakov ipd.) del davkov ter stroškov energije in komunalnih storitev prenaša na podjetja in tako dodatno obremenjuje cene domačih proizvodov (za knjige iz uvoza pa se davki ne plačujejo).

Kadrovska podstruktura:

- prednosti: dobro tehnološko znanje, izkušnje, sposobno poslovodstvo, usposobljeni delavci, nagrajevanje na podlagi uspešnosti, dobra motiviranost, majhna fluktuacija, izobraževanje zaposlenih, izobrazbena struktura (solidna glede na dejavnost), spolna struktura;
- slabosti: v poslovodstvu primanjkuje kadra s splošnimi poslovodnimi znanji, obstoječe poslovodstvo je bolj "tehnološko podkovano", starostna struktura;

- priložnosti: pridobivanje izkušenega kadra s poslovodnimi znanji, spremembe v poslovodstvu;
- nevarnosti: pridobiti in zadržati sposobne kadre, neustreznost novih kadrov (niso uspešni pri svojem delu, niso izkušeni ali se ne ujemajo z obstoječimi zaposlenimi – slabi vodje).

Organizacijska podstruktura:

- prednosti: končan proces privatizacije, sistem komuniciranja, sistem nagrajevanja, sistem odločanja;
- slabosti: slab nadzor nad zalogami (prevelike zaloge), slab informacijski sistem, stopnja delegiranja pristojnosti, planiranje, število zaposlenih;
- priložnosti: investicije v informacijski sistem, boljša organizacija nabavne službe;
- nevarnosti: povečanje ugodnosti iz kolektivnih pogodb (glede zaposlovanja in odpuščanja) bo bistveno poslabšalo konkurenčnost podjetja.

3.3. Kritična ocena strategije preobrata in njenega uresničevanja

Celovita strategija preobrata je sestavljena iz niza generičnih strategij s ciljem zagotavljanja uspešnega izhoda iz krize. V podpoglavju 3.1. sem obravnaval razlike med teoretičnim in v podjetju "DOM ŠTAMPE" Zenica uresničevanim modelom strateškega preobrata. Ugotavljam, da obstajajo razlike med kombinacijo generičnih strategij, ki jih pri poskusu preobrata v poslovanju priporoča teorija (glej podpoglavje 1.3.2.) ter tistim, ki jih je izbralo in uresničevalo obravnavano podjetje (glej podpoglavje 2.3.2.). Glede na notranje vzroke za krizo v podjetju (glej podpoglavje 2.2.2.) ter glede na Slattejeve kriterije za izbiro generičnih strategij (glej podpoglavje 1.3.3.) bi po mojem mnenju v podjetju morali že na samem začetku procesa preobrata, torej v letu 1996 in ne šele v letu 2001, poleg izbranih, uresničevati še naslednje generične strategije: zamenjava nekaterih članov poslovodstva, močan centralni finančni nadzor, zmanjšanje obsega proizvodnje, organizacijske spremembe in decentralizacija, reprogramiranje dolgov in zagotavljanje dodatnih finančnih sredstev ter sodelovanje z zahodnimi partnerji.

Uspešnost poslovanja podjetja kot rezultat uresničevanja izbranih strategij sem proučeval v podpoglavju 3.2.1. Analiza poslovnega uspeha in uspešnosti. Izkazalo se je, da je podjetje "DOM ŠTAMPE" Zenica v celotnem obravnavanem obdobju poslovalo z dobičkom. Skladno s spreminjanjem dobička se je v obdobju 1996 – 2001 spreminjala tudi stopnja donosnosti. Zelo moteč pa je bil njen padec v letu: 1997 glede na leto 1996, 1999 glede na leto 1998 ter 2000 glede na leto 1999. Ocenjujem, da podjetje v obravnavanem obdobju ni bilo uspešno v uresničevanju celovite strategije preobrata oziroma izbranih delnih strategij, ki so jo tvorile. Mojo trditev potrjuje tudi dejstvo, da je donosnost kapitala na začetku obravnavanega obdobja (4,7%, kar še zdaleč ni zadovoljivo) bila višja od tiste na koncu obdobja (3,2%), v letu 2000 pa je znašala celo samo 1%.

Analize širšega poslovnega okolja (glej podpoglavje 3.2.2.1.) je pokazala, da se v Bosni in Hercegovini ne ustvarja kontinuiteta posameznih faz tranzicije, zaradi česar že od zaključka vojne gre za obdobje, v katerem se neprestano emitirajo grožnje (domačim podjetjem), napredna faza tranzicije pa se uporno odlaga. Takšna tranzicija izziva upor in uničevanje ter posredno preko makrookolja negativno vpliva na mikrookolje, ki je zato zelo dinamično, nepredvidljivo in sovražno, to pa onemogoča uresničevanje uspešnih strategij, ki bi pomagale

podjetjem, da na globalnem tržišču postanejo konkurenčna in tako vzpodbudijo ekonomsko rast, ki je potrebna za ustvarjanje blaginje v Bosni.

Pri ocenjevanju privlačnosti panoge (glej podpoglavje 3.2.2.2.) sem ugotovil, da je ena izmed osnovnih karakteristik grafične industrije obstoj velikega števila subjektov, tako na strani ponudbe kot tudi na strani povpraševanja. Ne glede na obstoj velikega števila ponudnikov je fluktuacija v tem segmentu zelo visoka (nevarnost novih vstopov je velika), kar pojasnjuje dejstvo, da je za veliko število podjetij to stranska dejavnost ali da gre za kratkoročne posle, ki se delajo za sigurnega in vnaprej znanega kupca. Največji in najpomembnejši kupci obravnavanega podjetja so državne institucije, ki imajo visoko pogajalsko moč, kar je še posebej očitno, če upoštevamo dejstvo o velikemu številu konkurenčnih podjetij, ki le čakajo na svojo priložnost. Pogajalska moč dobaviteljev je srednja in je odvisna predvsem od tega, koliko je podjetje navezano na posameznega dobavitelja, pri čemer mislim na zadolžitev podjetja pri dobavitelju, širino in globino njegove ponudbe ipd. Med dobavitelji ni monopolistov. Nevarnost pojava nadomestkov za izdelke, ki jih panoga proizvaja, je srednja (fotokipiranje, elektronski mediji ipd.).

Z združevanjem ocen posameznih dejavnikov privlačnosti panoge dobimo skupno oceno privlačnosti panoge (glej preglednico 6). Pri tem ocenjujemo dejavnike privlačnosti v letošnjem letu (oziroma zadnjem letu obravnavanega obdobja), poskusimo pa tudi predvideti, kaj se bo z njimi dogajalo v naslednjih petih letih (Možina et al., 1994, str. 305). Pri tem lahko opazimo, da je panoga, v kateri posluje podjetje "DOM ŠTAMPE" Zenica, nepriljubljena. V prihodnjem obdobju pričakujem povečanje privlačnosti panoge zaradi zmanjšanja nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo ter zaradi zmanjšanja pogajalske moči dobaviteljev. Ocenjujem, da bo privlačnost panoge v prihodnjem obdobju srednja.

Preglednica 6: Ocena privlačnosti panoge podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica

Dejavniki privlačnosti panoge	Privlačnost panoge					
	Leto 2001			Obdobje 2002 – 2007		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Stopnja rivalstva med konkurenti v panogi	•			•		
Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	•				•	
Pogajalska moč kupcev	•			•		
Pogajalska moč dobaviteljev		•				•
Nevarnost pojava nadomestkov		•			•	
Število ocen	3	2	-	2	2	1
Skupna ocena	Nizka			Srednja		

Vir: Poslovni plan, 2001, str. 30-32.

Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja (glej podpoglavje 3.2.2.3) je pokazala, da so tehnološka, v določeni meri tržna in predvsem finančna med obravnavanimi podstrukturami imele nekoliko slabši vpliv na poslovno uspešnost podjetja. Na podoben način lahko ocenim tudi zbirni profil priložnosti in nevarnosti podjetja, zato ker omenjene podstrukture odpirajo največ možnosti za spremembe in imajo največji potencial za prihodnjo rast in razvoj podjetja, vendar so z napačnimi odločitvami posloводства ali poslabšanjem makroekonomskih razmer v državi lahko prav tako usodne in predstavljajo veliko nevarnost za njegov obstoj. Kljub omenjenim slabostim je podjetje "DOM ŠTAMPE" Zenica lahko potencialno uspešen konkurent, ki ima določene prednosti in priložnosti. Seveda pa je odvisno od več faktorjev, ali bo podjetje te prednosti in priložnosti uspešno izkoristilo. Nova strategija

podjetja, ki jo bo potrebno še konkretizirati, bo opredelila načine in poti, po katerih bo podjetje realiziralo prednosti in priložnosti, se izognilo slabostim in nevarnostim ter uspešno zaključilo proces preobrata v poslovanju. Zaenkrat podjetje takšne strategije še nima, ampak uresničuje strategijo, ki naj bi mu omogočila preživetje.

Podpoglavje bom zaključil z ugotovitvijo, da so številne težave pri uresničevanju strategije preobrata v podjetju izvirale iz neugodnega širšega poslovnega okolja, procesa privatizacije, ki je dodatno obremenjeval poslovodstvo ter iz neugodnih karakteristik panoge, v kateri podjetje posluje, vendar je glede na rezultate mojega raziskovanja očitno, da lahko največji del krivde za neuspeh podjetja pri uresničevanju celovite strategije preobrata pripišemo predvsem neustrezni izbiri generičnih strategij (na samem začetku tega procesa) na eni ter neuspešnemu uresničevanju izbranih strategij na drugi strani.

SKLEP

V svojem magistrskem delu sem predstavil nekatera teoretična spoznanja s področja kriznega poslovanja in strateškega preoblikovanja podjetja ter proučeval celovito strategijo preobrata in uspešnost njenega uresničevanja v podjetju "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih od 1996 do 2001.

Omejitve pri izdelavi magistrskega dela so bile predvsem vezane na pomanjkanje mojih praktičnih izkušenj s tega področja ter na razpoložljivost potrebnih podatkov. Njihovo zbiranje je bilo navkljub pomoči zaposlenih v podjetju zelo oteženo, ker ima podjetje raznovrstno ponudbo na različnih lokalnih trgih po Federaciji Bosne in Hercegovine. Nekaterih podatkov nisem mogel dobiti zato, ker so jih zavrgli, nekaterih pa sploh nikoli niso imeli. Precejšnje težave pri izračunih so mi povzročali tudi nezadostno razčlenjeni podatki iz bilanc stanja in uspeha ter spremembe v bilančnih postavkah med posameznimi leti. Vse omenjene težave so bile tako tudi vzrok, zaradi katerega nekaterih delnih analiz (finančnih kazalcev) nisem mogel opraviti (izračunati), zavedam pa se, da bi se dalo z njihovo vključitvijo to delo še dodatno izboljšati in tako dobiti še jasnejši in zanesljivejši vpogled v strategijo preobrata podjetja in uspešnost njenega uresničevanja.

Preoblikovanje podjetja je proces, s katerim se v takšni ali drugačni obliki sooča večina bosanskih podjetij. Praktične izkušnje s tega področja kažejo, da ta proces ne poteka brez težav. Razlog za takšno stanje je v tem, da pri iskanju teoretičnih osnov, na katerih bi lahko vodstva podjetij gradila koncept preoblikovanja, skorajda ni mogoče najti v delu, ki bi upoštevalo specifične gospodarske razmere, značilne za Bosno in Hercegovino. Po drugi strani pa podjetja sama na proces preoblikovanja gledajo preozko in v večini primerov ne pripravijo celovitega načrta, temveč se osredotočijo na izvajanje le nekaterih ukrepov. Poseben problem je odprto vprašanje lastništva podjetij, zaradi česar prihaja do omahovanja in zamud pri sprejemanju pomembnih poslovnih odločitev. Bosanska zakonodaja tudi ni prilagojena učinkovitemu reševanju težav v družbenih (državnih) podjetjih, poslovne banke pa nimajo ustreznega sistema za spremljanje in pomoč pri izvajanju preobrata.

V podjetju "DOM ŠTAMPE" Zenica so konec leta 1995 bili opazni vsi tipični simptomi krize, ki jih v literaturi navaja večina avtorjev, tako da je preobrat v poslovanju bil nujen, pa čeprav podjetje takrat ni poslovalo z izgubo. Analiza zunanjih in notranjih vzrokov je pokazala, da je podjetje zašlo v krizo zaradi naslednjih negativnih vplivov: splošna gospodarska situacija, spremembe v povpraševanju, neugodna gibanja na blagovnem trgu, lojalna in nelojalna

konkurenca, neprimerna sestava poslovnega tima, pomanjkljivo finančno poslovanje, previsoki stroški poslovanja ter slabo trženje.

Poslovodstvo podjetja se je zavedalo resnosti nastalega položaja. Vedeli so, da kriza ne bo minila sama od sebe in da je potrebno hitro ukrepati. Za spremembo nastale situacije so poskušali pridobiti zaupanje in podporo zaposlenih ter vseh ostalih udeležencev, ki so na kakršen koli način bili povezani s podjetjem. Zavedali so se dejstva, da je njihovo sodelovanje prav tako pomembno kot uvedba ukrepov za izhod iz krize.

V obravnavanem obdobju so bile uresničevane naslednje generične strategije: proizvodno-tržna preusmeritev, izboljšanje trženja, dodatne naložbe v osnovna sredstva (razen v letu 1998), zmanjševanje števila zaposlenih, razvijanje in izboljšanje produktov, zaposlovanje strokovnjakov ter znižanje stroškov (razen v letu 1996). V letih 1999 in 2001 so bili zamenjani nekateri člani poslovnega tima, v letih 2000 in 2001 pa so bile uresničevane strategije reprogramiranja dolgov, zmanjševanja obsega proizvodnje, preoblikovanja kulture v podjetju ter sodelovanja z zahodnimi partnerji. Strategija dodelavnih poslov je bila uresničevana le v prvem letu obravnavanega obdobja, v zadnjem letu pa še strategiji močnega centralnega finančnega nadzora ter organizacijskih sprememb in decentralizacije.

Na podlagi primerjave med teoretičnim in v podjetju uporabljenim modelom preobrata, rezultatov analize poslovnega uspeha in uspešnosti ter ocene strateškega položaja podjetja, sem ugotovil, da so ne glede na to, da so v proučevanem obdobju številne težave pri uresničevanju strategije preobrata izvirale iz neugodnega širšega poslovnega okolja, procesa privatizacije in značilnosti panoge, v kateri podjetje posluje, največji del krivde za poslovne probleme podjetja lahko pripišemo pomanjkljivostim v zvezi z neupoštevanjem teoretičnih priporočil za izbiro ukrepov na samem začetku procesa reševanja oz. neustrezni izbiri generičnih strategij ter nedoslednostim, tj. neuspešnemu uresničevanju strategij, ki so bile izbrane v izvedbi poslovnega preobrata.

Če pa se sedaj vprašam, kako naj se podjetje obnaša v prihodnje, da bi odpravilo čim več negativnih vplivov na svojo poslovno uspešnost in uspešno zaključilo proces preobrata, podjetju za razrešitev perečih problemov predlagam naslednje rešitve:

- da nadaljuje s programom ukrepov, ki je uresničevan v letu 2001, vendar naj za izvajanje posameznih generičnih strategij uvede projektne time, tako kot je opisano v podpoglavju 1.2.2.;
- v prihodnje je podjetje nujno potrebno osvežiti s kadrom z višjo oziroma visoko strokovno izobrazbo, ki bi lahko prispeval k hitrejšemu sprejemanju sodobnih načinov in oblik poslovanja ter tako vplival na povečanje obsega poslovanja in s tem na izboljšanje poslovne uspešnosti podjetja. Čeprav bi se zaradi povečanja števila delavcev z visoko strokovno izobrazbo povečali stroški dela, bi večji obseg poslovanja povečanje stroškov dela zagotovo upravičil;
- težave pri zagotavljanju tekoče likvidnosti zaradi neugodnih plačilnih pogojev ter povečane rasti kratkoročnih terjatev iz poslovanja bi podjetje lahko uspešno razreševalo s preverjanjem bonitete novih poslovnih strank, izpopolnitvijo postopka izterjave, z intenzivnejšo izterjavo ter s selekcijo kupcev;
- glede problema velikega obsega zalog, ki jih ima podjetje zaradi zagotavljanja visoke stopnje postrežbe kupcev, podjetju svetujem, da izpopolni svojo nabavno politiko ter da pri sprejemanju nabavnih odločitev upošteva modele optimalnih zalog (politika zalog). Na

ta način bi se v podjetju občutno znižali tako stroški skladiščenja kot tudi nabavni stroški, ki so posledica odvečnih zalog.

Podjetje "DOM ŠTAMPE" Zenica v preteklosti sicer ni najboljšje poslovalo, vendar glede na rezultate mojega raziskovanja ocenjujem, da bi z ustrezno oblikovano strategijo preobrata in z njenim doslednim uresničevanjem v prihodnosti svojo uspešnost lahko izboljšalo, za kar ima zelo dobro osnovo in še veliko neizkoriščenih možnosti. Za doseg uspešnega strateškega preoblikovanja podjetju zato predlagam strategijo, ki mora v posameznih fazah njenega uresničevanja (preobrata v poslovanju) vsebovati naslednje elemente:

1. Faza latentne (akutne) krize: zamenjava nekaterih članov posloводства (predvsem na področju trženja in financ), uvedba močne centralne finančne kontrole, razvijanje alternativ za zniževanje stroškov in povečanje produktivnosti, zmanjšanje obsega proizvodnje, zmanjšanje števila zaposlenih na "mehki način" (ustrezna kompenzacija za tiste, ki sami želijo oditi), iskanje novih trgov, sodelovanje z zahodnimi partnerji, organizacijske spremembe v smeri znižanja števila organizacijskih ravni v podjetju, razvijanje miselnosti, da kvaliteta proizvodov mora biti izboljšana,
2. Faza revitalizacije: osredotočenje na osrednje aktivnosti, opuščanje obrobni področij (outsourcing za transportne storitve, čiščenje, varovanje ter zagotavljanje delavske prehrane), zniževanje stroškov, izboljšave proizvodov, uvajanje novih tržnih metod, realizacija podizvajalskih del za tuje poslovne partnerje, zmanjševanje števila zaposlenih s ciljem izboljšanja produktivnosti, dodatno izobraževanje posloводства in zaposlenih, nadaljnje potrebne spremembe v organizacijski strukturi, opuščanje premalo donosnih dejavnosti,
3. Faza strateških sprememb: izboljšave proizvodov, razvoj proizvodov, rast trga, uresničevanje strategije rasti, razvijanje zunanje kakovosti, razvoj kooperativnih odnosov, selekcioniranje kupcev in dobaviteljev, uvajanje sistema "obvladovanja celovite kakovosti", uresničevanje generične poslovne strategije, ustvarjanje novih strateških zavezništev,
4. Faza rasti: uresničevanje strategije rasti, razvoja proizvodov, nadaljnje selekcioniranje kupcev in dobaviteljev, priključitev enega ali več podjetij iz iste panoge, povečevanje izobrazbene strukture kadra, prilagajanje organizacijske strukture strategiji rasti ter preoblikovanje kulture v podjetju.

LITERATURA

1. ANSOFF I. H.: Strategic Management. London: Macmillan Press Ltd., 1981. 221 str.
2. BIBLEAULT B Donald: Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners. New York: McGraw-Hill, 1982. 406 str.
3. BOER Cees H.: Crisis Management, How does it teach us. Barcelona, 5th Annual Strategic Management Society Conference, 1985. 78 str.
4. BRAJŠA Pavao: Vodenje kot medosebni proces. Odnosna psihodinamika vodenja. Ljubljana: DDU Univerzum Ljubljana, 1983. 242 str.
5. BRIGHAM F. Eugene: Fundamentals of Financial Management. Orlando: The Dryden Press, 1995. 840 str.
6. BUCKLEY M. Ronald, FERRIS R. Gerald: Human Resources Management. Third Edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996. 595 str.
7. DAVIS David: How To Turn Around a Company: A Practical Guide to Company Rescue. Cambridge: Direktor Books, 1988. 163 str.
8. DOMAZET Anto: Tranzicija i internacionaliziranje poduzeća u Bosni i Hercegovini. Scientific Meeting, Economical and Social transition of Bosnia and Herzegovina. Sarajevo: Academy of Sciences and Arts of Bosnia and Herzegovina, 2000, str. 191-211.
9. DUBROVSKI Drago: Strateške zveze – sodoben način mednarodnega poslovanja. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 48(1997), 6, str. 485-506.
10. DUBROVSKI Drago: Krizni management in prestrukturiranje podjetja. Koper: Visoka šola za management, 1998. 142 str.
11. FARREL Peter: How To Buy a Business. London: Kogan Page, 1993. 141 str.
12. GALOGAŽA Milan: Proces upravljanja poduzećem u uvjetima robno - novčane privrede, s posebnim interesom za izvođenje poduzeća iz krize u tržišnu ekspanziju. Marketing, Zagreb, 20(1989), 3, str. 11-15.
13. GLAS Miroslav: Management v poslovnih težavah. V zborniku Berginc J et. al., Kako razviti uspešno malo podjetje, GEA College, Bohinj, 1995. str. 12.1.-12.30.
14. GLAS Miroslav: Upravljanje s krizo (kratek prikaz problematike). Gradivo za podiplomski študij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 8 str.
15. GOLDSTONE R. Mark: The Turnaround Prescription, Repositioning Troubled Companies. New York: The Free Press, 1992. 198 str.
16. HAUC Anton, SEMOLIČ Brane, TREVEN Sonja: Analiza strateškega položaja podjetja. IB revija, Maribor, Društvo ekonomistov Maribor, 27(1993), 8-10, str. 59-64.
17. IVANJKO Šime: Kriza podjetja. Podjetje in delo: revija za gospodarsko, delovno in socialno pravo, Portorož, 6-7(1997), XXIII, str. 961-978.
18. KAVČIČ Slavka: Analiza poslovnega izida. Zbornik referatov za strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza Ekonomistov Slovenije, 1995, str. 53-65.
19. KOLETNIK Franc: Koliko je vredno podjetje. Teoretični in praktični vidiki vrednotenja podjetja. Ljubljana: Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije, 1991. 188 str.
20. KOLETNIK Franc: Ugotavljanje in računovodski vidiki reševanja krize podjetja. MBA Mednarodna podiplomska šola za management EPF, Finančni management: opcijski modul. Maribor: 1992, str. 8-22.
21. KOLETNIK Franc: Analiziranje računovodskih izkazov (bilanc). Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1997. 343 str.
22. KONČINA Miro, MIRTIČ Ksenija: Izvajanje poslovnega preobrata v podjetjih v rasti. Ljubljana: Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož, 1999. 129 str.

23. KONČINA Miroslav: Ekonomski in organizacijski vidiki reševanja podjetij iz krize. Podjetje in delo: revija za gospodarsko, delovno in socialno pravo, Javna tribuna: Podjetniška kriza z vidika prava in ekonomije, Portorož, 6-7(2000), XXVI, str. 1508-1517.
24. KOTLER Philip: Marketing Management – Tržensko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
25. KRYSTEK U.: Krisenbewältigungs Management und Unternehmensplanung. Wiesbaden: Gabler, 1981.
26. KRYSTEK U.: Unternehmenskrisen, Beschreibung, Vermeidung und Bevaetigung Veberlebenskritischer Prozesse in Untenehmungen. Wiebaden: Gebler Verlag, 1987. 331 str.
27. LIPIČNIK Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
28. LIPOVEC Filip: Uvod v analizo poslovanja. Kranj: Moderna organizacija, 1974. 173 str.
29. LIPOVEC Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja Maribor, 1987. 365 str.
30. MAYERS Gerald C., HOLUSHA John: Managing Crisis, A Positive Approach. London: Unwin Hyman Ltd., 1988. 252 str.
31. MOŽINA Stane, FLORJANČIČ Jože: Ustvarjalno komuniciranje in informiranje v organizaciji združenega dela. Kranj: Moderna organizacija, 1986. 193 str.
32. MOŽINA Stane: Vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 232 str.
33. MOŽINA Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
34. MULLER Rainer: Corporate Crisis Management. Oxford: Long range planning, 18(1985), 5. str. 38-48.
35. MURATOVIĆ Hasan: Organizacijski preokret. Sarajevo: OKO, grafičko – izdavačka kuća, d.d., 1999. 189 str.
36. NELSON Rebecca: Turnaround, How twenty well – known companies came back from the brink. London: Mercury Books – W. H. Allen & Co., 1988. 217 str.
37. PEARCE A. John, ROBINSON B. Richard: Strategic Management: Formulation, Implementation and Control. Fifth Edition. Burr Ridge: Irwin, 1994. 935 str.
38. POESCHL Josef: Bosnia and Herzegovina after half a Decade of Reconstruction. Scientific Meeting, Economical and Social transition of Bosnia and Herzegovina. Sarajevo: Academy of Sciences and Arts of BiH, 2000, str. 105-129.
39. PORTER E. Michael: Competitive Strategy, Techniques for Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 str.
40. PRAŠNIKAR J.: Sanacija podjetja: Faza energičnega delovanja. MBA Mednarodna podiplomska šola za management EPF, Finančni management: opsijski modul. Maribor, 1992, str. 23-34.
41. PRAŠNIKAR J. et al.: Bosnia and Herzegovina: Country Study for GDN Project. University of Ljubljana & Institute for Southeast Europe, Ljubljana, Slovenia, 2001, 70 str.
42. PUČKO Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 597 str.
43. PUČKO Danijel, ROZMAN Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 344 str.
44. PUČKO Danijel: Informacije za vodenje politike podjetja. Organizacija in kadri, Kranj, Fakulteta za organizacijske vede, 27(1994), 4, str. 433-446.
45. PUČKO Danijel: Analiza uspeha in uspešnosti poslovanja gospodarskih združb. Zbornik referatov 27. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah.

- Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995, str. 61-71.
46. PUČKO Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
 47. PUČKO Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 1996a, 191 str.
 48. PUČKO Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
 49. PUČKO Danijel, LAHOVNIK Matej: Strategic Restructuring of Enterprises in the Transition Period: A Case of Slovenian Enterprises. *Management, Split*, 2(1997a), 2, str. 43-56.
 50. PUČKO Danijel, EDWARDS Vincent: The Restructuring of Slovenian Enterprises in the 1990s – Views from Two Sides, *Economic and Business Review for Central and South Eastern Europe*, Ljubljana, 1(1999), 1-2, str. 67-89.
 51. PUČKO Danijel, REJC Adriana: Značilnosti procesov strateškega prestrukturiranja v slovenskih podjetjih. *Poprivatezijsko obnašanje slovenskih podjetij*, *Gospodarski Vestnik*, Ljubljana, 1999a, str. 97-113.
 52. PUČKO Danijel: Strateško obnašanje slovenskih proizvodnih podjetij – pot v ali proč od Evropske unije. *Economic and Business Review for Central and South Eastern Europe*, Ljubljana, 2(2000), s. i., str. 31-48.
 53. PUČKO Danijel: Strateško poslovanje s poslovno igro – obvezna literatura (šolsko leto 2000/2001). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000a. 514 str.
 54. PUČKO Danijel: Management of Corporate Recovery in the Transitional Countries. *Tourism and Transition*, Faculty of Tourism and Foreign Trade, Dubrovnik, 10(2000b), str. 19-39.
 55. PUČKO Danijel: Corporate Recovery in the Transitional Countries: Findings and Lessons. *Strateško poslovanje s poslovno igro – Obvezna literatura za šolsko leto 2000/2001*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 460 str.
 56. PUČKO Danijel: Restructuring Former Socially-Owned Enterprises in Slovenia: Findings and Lessons After a Decade of Transition. *Economic and Business Review for Central and South Eastern Europe*, Ljubljana, 3(2001), 1, str. 5-24.
 57. PUMPIN Cuno, PRANGE Jurgen: Usmerjanje razvoja podjetja. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 1995. 266 str.
 58. ROBBINS P. Stephen: *Management. Concepts and Practices*. New Jersey: Prentice – Hall Inc., 1984. 575 str.
 59. ROSS A. Stephen, WESTERFIELD N. Randolph, JAFFE F. Jeffrey: *Corporate Finance*. Third Edition. Irwin, Homewood, 1993. 912 str.
 60. ROZMAN Rudi: Program ukrepov za preživetje podjetja (interno gradivo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 21 str.
 61. ROZMAN Rudi, KOVAČ Jure, KOLETNIK Franc: *Management*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 1993. 312 str.
 62. ROZMAN Rudi: Aktualni pogled na metodo analize poslovanja gospodarskih združb. Zbornik referatov 27. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995, str. 49-59.
 63. ROZMAN Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
 64. ROZMAN Rudi: Ravnanje (management) projekta. Gradivo za podiplomski študij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000a. 156 str.
 65. SCHENDEL D.: "Introduction to the Summer 1993 Special Issue on "Corporate Restructuring"", *Strategic Management Journal* 14 (s. i.), str. 1-3.

66. SCHERRER P. Scott: Turnarounds. *Management Accounting*, 70(1989), 5. str. 31-39.
67. SKOK Peter: Orodja za vnaprejšnje prepoznavanje krize v podjetjih. MBA Mednarodna podiplomska šola za management EPF, Finančni management: opcijski modul. Maribor, 1992, str. 50-59.
68. SLATTER Stuart: *Corporate Recovery, A Guide to Turnaround Management*. New York: Penguin Books, 1984. 410 str.
69. SLATTER Stuart: Je vaše podjetje še zdravo? *Revija za razvojna vprašanja in podjetništvo*, Ljubljana, 3(1990), VI, str. 29-33.
70. SLATTER Stuart: Strategije izhoda iz krize v podjetju. *Revija za razvojna vprašanja in podjetništvo*, Ljubljana, 4(1990a), VI, str. 36-37.
71. SLATTER Stuart: Strategije izhoda iz krize v podjetju. *Revija za razvojna vprašanja in podjetništvo*, Ljubljana, 5(1990b), VI, str. 43-45.
72. STEPKO Draga: *Ekonomika podjetja. Pojmovanje prihodkov, odhodkov in čistega poslovnega rezultata*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 73 str.
73. STOJANOV Dragoljub: Alternativna strategija za produktivnost, konkurentnost i konvergenciju između zemalja centralne i istočne evrope i EU: slučaj BiH. *Scientific Meeting, Economical and Social transition of Bosnia and Herzegovina*. Sarajevo: Academy of Sciences and Arts of BiH, 2000, str. 93-105.
74. TANNENBAUM Robert, SCHMIDT H. Warren: How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, Boston, 51(1973), 3, str. 162–170.
75. TEKAVČIČ Metka: Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja. Zbornik referatov za strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza Ekonomistov Slovenije, 1995, str. 66-75.
76. TICHY M. Noel: *Managing strategic change – Technical, Political and Cultural Dynamics*. New York: John Wiley & Sons, 1983. 433 str.
77. TIHI Boris: Tržna tranzicija preduzeća. *Scientific Meeting, Economical and Social transition of Bosnia and Herzegovina*. Sarajevo: Academy of Sciences and Arts of BiH, 2000, str. 163-179.
78. TURK Ivan: *Finančno računovodstvo*. 3. dopolnjena izdaja. Maribor: Založba Obzorja, 1988. 445 str.
79. TURK Ivan: *Uvod v ekonomiko gospodarske družbe*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 314 str.
80. TURK Ivan, MELAVC Dane: *Uvod v računovodstvo*. Tretja dopolnjena izdaja. Kranj: Moderna organizacija Kranj, 1994. 492 str.
81. WILSON M. S. Richard, GILIGAN Colin, PEARSON J. David: *Strategic Marketing Management*. Oxford: Butterworth – Heinemann Ltd., 1994. 644 str.

VIRI

1. Bilanca stanja podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica na dan 31.12.1996.
2. Bilanca stanja podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica na dan 31.12.1997.
3. Bilanca stanja podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica na dan 31.12.1998.
4. Bilanca stanja podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica na dan 31.12.1999.
5. Bilanca stanja podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica na dan 31.12.2000.
6. Bilanca stanja podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica na dan 31.12.2001.
7. Bilanca uspeha podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v obdobju od 01.01. do 31.12.1996.
8. Bilanca uspeha podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v obdobju od 01.01. do 31.12.1997.
9. Bilanca uspeha podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v obdobju od 01.01. do 31.12.1998.
10. Bilanca uspeha podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v obdobju od 01.01. do 31.12.1999.

11. Bilanca uspeha podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v obdobju od 01.01. do 31.12.2000.
12. Bilanca uspeha podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v obdobju od 01.01. do 31.12.2001.
13. Intervju s poslovodstvom o sedanjem strateškem položaju podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica. Zenica, maj 2002.
14. Intervju s poslovodstvom o uspešnosti uresničevanja posameznih strategij preobrata v podjetju "DOM ŠTAMPE" Zenica. Zenica, maj 2002.
15. Izvještaj o poslovanju po završnom računu za 1996. godinu. Zenica, d.d. "DOM ŠTAMPE" Zenica, mart 1997. 6 str.
16. Izvještaj o poslovanju po godišnjem obračunu za 1997. godinu. Zenica, d.d. "DOM ŠTAMPE" Zenica, mart 1998. 7 str.
17. Izvještaj o poslovanju po godišnjem obračunu za 1998. godinu. Zenica, d.d. "DOM ŠTAMPE" Zenica, mart 1999. 7 str.
18. Izvještaj o poslovanju po godišnjem obračunu za 1999. godinu. Zenica, d.d. "DOM ŠTAMPE" Zenica, mart 2000. 8 str.
19. Izvještaj o poslovanju po godišnjem obračunu za 2000. godinu. Zenica, d.d. "DOM ŠTAMPE" Zenica, mart 2001. 8 str.
20. Obsežni vprašalnik o simptomih in vzrokih krize ter strateških ciljih in uresničevanih strategijah v podjetju "DOM ŠTAMPE" Zenica. Zenica, maj 2002, 3 str.
21. Ocjena boniteta "DOM ŠTAMPE" d.d. Zenica. Zenica, februar 2002. 7 str.
22. Posebni podatki o plačah in številu zaposlenih podjetja "DOM ŠTAMPE" Zenica v letih 1996 do 2001.
23. Poslovni plan razvoja in modernizacije preduzeća "DOM ŠTAMPE" Zenica za period 2002 – 2006 godina. Zenica, septembar 2001. 73 str.
24. Problemi poslovne politike u periodu 1996-2001 godina. Zenica, 2002. 2 str.
25. Plan poslovanja za 1996 godinu. Zenica, d.d. "DOM ŠTAMPE" Zenica, april 1996. 10 str.
26. Plan poslovanja za 1997 godinu. Zenica, d.d. "DOM ŠTAMPE" Zenica, mart 1997. 6 str.
27. Plan poslovanja za 1998 godinu. Zenica, d.d. "DOM ŠTAMPE" Zenica, mart 1998. 7 str.
28. Plan poslovanja za 1999 godinu. Zenica, d.d. "DOM ŠTAMPE" Zenica, mart 1997. 8 str.

PRILOGA

Priloga 1: Obsežni vprašalnik o simptomih in vzrokih krize ter strateških ciljih in uresničevanih strategijah v podjetju "DOM ŠTAMPE" Zenica.

Spoštovani, prosim, da v tabeli v ustreznih kolonah z "X" označite in potem komentirate:

- simptome krize v podjetju (konec leta 1995),
- vzroke za nastalo krizo v podjetju (konec leta 1995),
- strateške cilje podjetja v letih od 1996 do 2001 in
- uresničevane elemente strategije preobrata v letih od 1996 do 2001.

Simptomi krize v podjetju	1995	Komentar
Upadanje tržnega deleža		
Padajoča dobičkonosnost		
Upad. obse. prodaje pri enakih cenah		
Rast zadolženosti		
Padanje likvidnosti		
Nesprejemljiva računovodska praksa		
Pogoste menjave posloводства		
Nedoseganje načrtovanih ciljev		
Pomanjkanje naročil		
Odpoved dolgoročnega sodelovanja		
Nezadovoljstvo potrošnikov		
Cenovna nekonkurenčnost		
Podaljševanje plačilnih rokov		
Porast števila neizterljivih terjatev		
Kopičenje zalog		
Zmanjšanje naložb v trg		
Zmanjšanje proračuna za tržno kom.		
Padajoča donosnost kap. in sredstev		
Padajoča likvidnost		
Povečanje stopnje zadolžitve		
Poslabšani denarni tok		
Znižanje plač		
Zamude pri izplačilu plač		
Padajoča produktivnost		
Večje število napak in reklamacij		
Padanje kakovosti proces. in izdelkov		
Neurejenost opreme in materiala		
Zmanjšanje naložb v del. proc. in teh.		
Zmanjšanje raziskovalnega dela		
Počasno obračanje zalog		
Nesledljiva proizvodnja		
Daljši pretočni časi		
Pogostejše zamude v dobavah		
Povečanje nezadovoljstva zaposlenih		
Stavke in prekinitve del		
Povečana fluktuacija na vseh nivojih		
Pogostejši konflikti v poslovodstvu		
Dominantna vloga finančne funkcije		
Pomanjkanje strateških usmeritev		
Redko in pomanjkljivo komuniciranje		
Neučinkoviti informacijski sistemi		
Dominacija neformalne org. strukture		
Zmanjšanje ali ukinitve kreditnih linij		
Poslabšanje nabavnih pogojev		
Pogosti napadi v medijih		
Drugo:		

Vzroki za krizo v podjetju	1995							Komentar
Neprimerno posloводство								
Pomanjkljivo finančno posloводство								
Produktna konkurenca								
Cenovna konkurenca								
Previsoki stroški poslovanja								
Spremembe v povpraševanju								
Neugodna gibanja na blagovnem trgu								
Slabo trženje								
Veliki (neuspehi) projekti								
Priključitve slabih podjetij								
Neustrezna finančna politika								
Prehitra rast podjetja								
Splošna gospodarska situacija								
Drugo:								
Strateški cilji podjetja	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Komentar	
Kvaliteta proizvodov								
Znižanje stroškov								
Povečanje produktivnosti								
Povečanje likvidnosti								
Dobiček na sredstva								
Dobiček na kapital								
Kreativnost in inovacije								
Razvoj veščin zaposlenih								
Zanesljivost dobav								
Fleksibilnost								
Kvalitetno posloводство								
Delež dobička v prihodkih								
Rast prodaje								
Tržni delež								
Število novih proizvodov								
Preživetje podjetja								
Krčenje obsega podjetja								
Konsolidacija pri obstoječem obsegu								
Drugo:								
Elementi strategije preobrata	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Komentar	
Zamenjava članov poslovodnega tima								
Uvedba cent. nadzora fin. poslovanja								
Organizacijske spremembe								
Proizvodno-tržna preusmeritev								
Izboljšanje trženja								
Rast z nakupom novih podjetij								
Zmanjšanje lastnine podjetja								
Zmanjšanje stroškov								
Dodatne naložbe								
Reprogramiranje dolgov								
Zagotavljanje dodatnih fin. sredstev								
Zmanjšanje števila zaposlenih								
Zmanjšanje obsega proizvodnje								
Sodelovanje z zahodnimi partnerji								
Dodelavni posli								
Proizvodne kooperacije								
Razvijanje in izboljšanje produktov								
Preoblikovanje kulture v podjetju								
Drugo:								