

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**MODEL KRIZNEGA MANAGEMENTA S PRIMEROM
PRESTRUKTURIRANJA PODJETJA JUTRANJKA**

LJUBLJANA, NOVEMBER 2003

MIHA RABIČ

I Z J A V A

Podpisani MIHA RABIČ izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. RUDIJA ROZMANA in dovolim objavo dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 26.11.2003.

Podpis: _____

KAZALO

1.	UVOD.....	1
2.	KRIZE IN KRIZNI MANAGEMENT	4
2.1	OPREDELITEV KRIZE V PODJETJU	4
2.2	UGOTAVLJANJE IN RAZVRŠČANJE KRIZ	5
2.2.1	<i>Kdo zazna krizo</i>	5
2.2.2	<i>Vrste kriz.....</i>	7
2.2.3	<i>Spremljajoči pojavi krize.....</i>	8
2.2.4	<i>Postopek obvladovanja krize.....</i>	9
2.3	ZNAKI KRIZE	11
2.4	VZROKI KRIZ	12
2.5	UKREPI ZA REŠEVANJE KRIZ	14
2.5.1	<i>Vrste ukrepov.....</i>	15
2.5.2	<i>Organizacijski ukrepi</i>	16
2.5.3	<i>Finančni ukrepi</i>	17
2.5.4	<i>Prodajni ukrepi.....</i>	19
2.5.5	<i>Nabavni in proizvodni ukrepi</i>	19
2.5.6	<i>Kadrovski ukrepi</i>	20
2.6	POSLEDICE UKREPOV	21
2.7	UVELJAVLJANJE UKREPOV	21
2.8	KONTROLA POSLOVANJA V KRIZI	22
2.9	RAZREŠEVANJE KRIZE S PRISILNO PORAVNAVO	23
2.10	ZNAČILNOSTI KRIZ V REPUBLIKI SLOVENIJI	25
3.	ANALIZA KRIZE V PODJETJU JUTRANJKA	27
3.1	PREDSTAVITEV POSLOVANJA	27
3.2	ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA IN POSLOVNIH FUNKCIJ	29
3.2.1	<i>Analiza uspešnosti</i>	29
3.2.2	<i>Analiza poslovnega izida.....</i>	31
3.2.3	<i>Analiza sredstev.....</i>	32
3.2.4	<i>Analiza proizvodnje.....</i>	34
3.2.5	<i>Analiza prodaje</i>	34
3.2.6	<i>Analiza kadrov.....</i>	38
3.2.7	<i>Analiza financ.....</i>	40

3.3	VZROKI KRIZE V JUTRANJKI.....	42
3.3.1	<i>Zunanji vzroki krize</i>	43
3.3.2	<i>Notranji vzroki krize</i>	44
4.	UKREPI IN SPREMEMBE V JUTRANJKI.....	46
4.1	SPREMEMBA STRATEGIJE IN DOLGOROČNE VIZIJE	47
4.2	OPERATIVNI UKREPI	48
4.2.1	<i>Organizacijski ukrepi</i>	48
4.2.2	<i>Tržno-prodajni ukrepi</i>	49
4.2.3	<i>Proizvodni ukrepi</i>	55
4.2.4	<i>Kadrovski ukrepi</i>	57
4.2.5	<i>Finančni ukrepi</i>	60
4.2.5.1	<i>Učinki prisilne poravnave</i>	60
4.2.5.2	<i>Zmanjšanje obsega sredstev</i>	62
4.2.5.3	<i>Projekcija finančnega izida za leti 2003 in 2004</i>	63
4.3.	SKUPNI UČINKI UKREPOV	66
4.3.1	<i>Plan poslovnega izida</i>	66
4.3.2	<i>Planirana bilanca stanja</i>	67
4.3.3	<i>Plan uspešnosti po predvidenih ukrepih</i>	69
5.	SKLEP	72
	LITERATURA	75
	VIRI.....	78
	KAZALO TABEL.....	78
	KAZALO SLIK.....	79

1. UVOD

Podjetja lahko zaidejo v težave zaradi različnih vzrokov. Ti vzroki so lahko povezani z okoljem podjetja ali pa izvirajo iz pomanjkljivosti v podjetju samem. Prvi nastajajo bodisi zaradi sprememb v makroekonomskem okolju globalnega gospodarstva, bodisi zaradi posebnosti panoge v okviru katere opravljajo na trgu svojo dejavnost, ki se v tržnem gospodarstvu spreminjajo hitro in na ta način silijo organizacije, da postajajo vedno bolj odzivne ter konkurenčne. Druga skupina vzrokov je povezana zlasti z neustreznimi odločitvami v podjetju, ki negativno vplivajo na uspeh poslovanja. Tako prvi kot drugi vzroki, ponavadi skupaj, povzročajo krizo v podjetju. Nekateri avtorji celo ocenjujejo, da je kriza v poslovanju danes neizogibna faza v življenju vsakega podjetja.

V trenutku, ko se v podjetju pojavijo prvi znaki potencialnih ali že nastalih težav, mora management pričeti s takojšnjimi dejavnostmi ugotovitve znakov, glavnih vzrokov ter seveda s predlaganjem in izvajanjem ukrepov, ki bodo spreobrili negativen trend poslovanja na kratek ter na dolgi rok. Management je tisti, ki v največji meri lahko vpliva na reševanje podjetja v krizi, prav tako je pogosto glavni povzročitelj krize. Management podjetja v krizi se razlikuje od managementa v običajnih razmerah. Zato se mora v krizi uveljaviti krizni management z vsemi njegovimi značilnostmi. Uveljavljanje in aktivnosti kriznega managementa postanejo najbolj očitne v trenutku ugotavljanja vzrokov in iskanju odgovora na vprašanje, kako se iz nastalih težav rešiti, pa vse do izvedbe predvidenih sprememb do točke, ko le-te zagotovijo nemoteno plačilno sposobnost, uspešnost ter kratkoročno poslovanje podjetja in hkrati z veliko verjetnostjo zagotovijo jasno sliko poslovanja na dolgi rok. Uspeh se pokaže predvsem z zagotavljanjem plačilne sposobnosti in donosnosti, merljivi skozi različne kazalnike.

Management podjetij v krizi, ki se pogosto imenuje tudi »management preobrata« (Dubrovski 2000: 54), se torej vsaj deloma razlikuje od ostalih oblik managementa. Prva razlika je v slabem položaju podjetja, druga pa v kratkem času, ki je na razpolago za ugotovitev vzrokov in predlaganje ukrepov. Glede na vrsto krize pa lahko pride še do razlik v samem kriznem managementu.

Mnogi avtorji pišejo o različnih značilnostih krize in kriznega managementa. »Krizna je pomemben, nepredviden dogodek, ki bo verjetno prinesel negativen izid« (Barton 1993: 2). »Krizna podjetja je stanje, ki je rezultat nezaželenega procesa, v toku katerega so se uspešnostni potenciali razvili tako neugodno, da je ogrožen gospodarski razvoj podjetja« (Kokotec-Novak 1997: 156). »Krizna je situacija, ko so ogroženi najvišji cilji organizacije, omejen je razpoložljivi čas za ukrepanje, z nastopom preseneti nosilce odločitev in zato povzroča visoko stopnjo stresa« (Slatter 1987: 61).

Namen poznavanja in preučevanja kriz je zlasti v določitvi ustreznega kriznega managementa. Poznavanje kriznega managementa in upoštevanje njegovih značilnosti pa vodi k večji možnosti ozdravitve podjetja in omogoča tudi izdelavo modela managementa, ki ga uporabljajo managerji v podjetjih v krizi.

V kriznem položaju se nahaja tudi podjetje Jutranjka. Podobno kot vsa slovenska tekstilna industrija, se je namreč tudi Jutranjka znašla v težkem finančnem in tržnem položaju. Zaradi recesije v evropski tekstilni industriji, ki teži k zniževanju stroškov in prestrukturiranju, so se podjetju zmanjšale možnosti prodaje in uveljavitve izdelkov na evropske trge, oziroma, je na njih dosegala precej nižje cene kot v preteklosti. Stroški dela in tudi prodajna cena, ki naj bi vsaj dolgoročne stroške pokrila, so previsoki v primerjavi s podjetji vzhodno evropskih držav. Te države prevzemajo vedno več poslov v Evropi. Prodaja na domačem slovenskem trgu je upadla zaradi občutnega padca kupne moči in odpiranja trgovin znanih tujih blagovnih znamk ter prostega uvoza otroške konfekcije z Daljnega Vzhoda. Zaradi visoke kakovosti izdelkov pa je obstajala možnost preusmerjanja prodaje na veliki ruski trg in na trg bivše Jugoslavije, seveda z visoko kakovostnimi izdelki in po svetovnih cenah.

Do omenjenega modela kriznega managementa pridemo s poznavanjem managementa nasplo in značilnosti kriz. Oboje je temelj kriznega managementa. Model vključuje proces, ki obsega predvsem planiranje: ugotavljanje znakov, določanje vzrokov, predlaganje ukrepov ter ugotovitev posledic. Hkrati pa vključuje uveljavljanje ter kontrolo, ki imata vrsto značilnosti, zlasti povezane s časom, ki zahteva hitro uveljavljanje planov in sprotno kontrolo. Poleg navedenega je pomembno vključiti celotno poslovanje in njegovo uspešnost. Model tako smiselno vključuje procesni in vsebinski del, organizacijo in poslovanje.

Cilj pričujočega magistrskega dela je tako predlagati model kriznega managementa, ki opredeljuje aktivnosti, potrebne za uspešno reševanje podjetja v težavah. To zajema načrtovanje vseh faz zdravljenja, izvedbo potrebnih sprememb v strukturi in identiteti organizacije, managementu ter operativni izvedbi, do nadzora projekta od začetka do konca. Namen izgradnje modela je ozdraviti podjetje v krizi in preko utemeljenih analiz postaviti sklop ukrepov, ki vodijo do poslovnega preobrata.

Delo se osredotoči najprej na izgradnjo modela kriznega managementa, potem pa na njegovo uporabo ter iskanje korelacije med predlaganim modelom in njegovo uporabo v prestrukturiranju podjetja Jutranjka. To je zašlo v težave predvsem zaradi prepočasne prilagoditve na zahteve in zakonitosti tržnega gospodarstva, hkrati pa dokazalo, da je, kljub poznem pričetku ugotavljanja vzrokov z intenzivnimi aktivnostmi elementov kriznega managementa, uspelo spremeniti notranje ter zunanje procesne funkcije in tako zagotoviti kratkoročno ter dolgoročno kontinuiteto donosnega poslovanja.

V delu obravnavam elemente modela kriznega managementa in posebej opredeljujem tiste smernice, ki so bile uporabljene v omenjenem primeru. V skladu z navedenimi cilji in nameni dela uporabljam različne metode.

V *prvem delu* je poudarek na proučevanju teoretičnih osnov managementa nasploh in še posebej kriznega managementa na eni strani in praktičnih primerov podobnih podjetij na drugi strani. Metodika osrednjega dela, kjer se ukvarjam z različnimi fazami prestrukturiranja podjetja Jutranjka, temelji v veliki meri na lastnih izkušnjah, pridobljenih v času vodenja podjetja in pred tem. Preverjanje postavljenih trditev se naslanja deloma na že vidne rezultate, ki jih kritično ovrednotim, deloma pa na projekcije uspešnostnih, finančnih ter drugih poslovnih rezultatov podjetja Jutranjka za prihodnje obdobje.

Vsebina dela se smiselno deli na teoretični in praktični del. *Drugo poglavje* pregledno opiše teoretično vsebino kriznega managementa, predvsem z vidika procesa, organizacije ter najpomembnejših vzvodov za uspešno uvedbo projektov prestrukturiranja. Posebna pozornost je namenjena ugotavljanju simptomov in vzrokov podjetniške krize ter ukrepom, ki iz njih sledijo. Predstavim tudi zakonski okvir reševanja krize s prisilno poravnavo in spregovorim o posebnostih podjetniških kriz v tranzicijskih državah.

V *tretjem poglavju* je predstavljeno trenutno stanje v podjetju Jutranjka, ki zajema tudi preučitev njegove preteklosti in vzrokov, ki so privedli do krize. Za analizo in razvrstitev vzrokov je potreben tudi pregled znakov krize, saj šele na njihovi podlagi lahko sklepamo o vlogi notranjih in zunanjih vzrokov ter postavljamo ukrepe.

Četrto poglavje opisuje model reševanja krize, se pravi prestrukturiranja podjetja na več ravneh. Model je potrebno vpeljati v poslovni proces Jutranjke v skladu s specifičnimi značilnostmi podjetja, predvsem na področju finančnega ter kadrovskega prestrukturiranja, s posebnim poudarkom na razvojnem programu, ki predstavlja bistvo kakršnegakoli poskusa zagotovitve kratkoročnega ter dolgoročnega obstoja podjetja v težavah. Učinkovitost modela spremljam skozi realizacijo etapnih ciljev do podrobne analize poslovanja, ki pokaže verodostojnost in kredibilnost predlaganih aktivnosti kriznega managementa.

V *sklepem poglavju* povzamem pridobljena spoznanja in raziskavo postavim v širši okvir reševanja podjetniških težav v mladih tržnih gospodarstvih, hkrati pa predstavim vizijo nadaljnjega razvoja podjetja Jutranjka.

2. KRIZE IN KRIZNI MANAGEMENT

2.1 OPREDELITEV KRIZE V PODJETJU

Na splošno je beseda kriza razmeroma širok pojem, ki se lahko nanaša na problematična ali zaskrbljujoča stanja pri naravnih, bioloških, družbenih, gospodarskih ali psihološko-socialnih procesih. Slovar slovenskega knjižnega jezika pod pojmom kriza na prvo mesto postavlja gospodarski pomen: stanje v gospodarstvu, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo hitro slabšati (kriza narašča, nastaja; deželo je zajela kriza; med krizo se je zmanjšal izvoz kapitala; podjetje je v krizi). Na drugem mestu je psihološki pomen - duševno stanje, ko je človek nesposoben premagati subjektivne in objektivne ovire (doživljati krizo; skušala je prebroditi krizo; znova je zapadel v krizo; preživljati težko krizo; že dolgo je v krizi) – in na tretjem medicinski, ki krizo opredeljuje kot obdobje v akutni bolezni pred spremembo na boljše ali (bistveno) slabše. Zanimivo je, da v nadaljevanju SSKJ navaja še ekonomski pomen krize kot periodično se ponavljajoče stanje v kapitalističnem gospodarstvu zaradi neskladja med proizvodnjo in potrošnjo, kar je z današnjega vidika zelo poenostavljeno in predvsem zastarelo pojmovanje gospodarske ali podjetniške krize.

V okviru pričujočega dela se obravnavanje krize nanaša na stanje krize v podjetjih, se pravi v gospodarskih in negospodarskih ter proizvodnih in storitvenih organizacijah. V strokovni literaturi najdemo več opredelitev tega stanja, deloma sem jih omenil že v uvodu. Tako na primer Fink (1986: 15) pravi, da je to “nestabilno obdobje ali poslovni položaj, v katerem je neizogibna odločilna sprememba: ali takšna z jasno možnostjo nezaželenega izhoda ali druga z jasno možnostjo zaželenega in izjemno pozitivnega izida.” Po Finkovem mnenju je spričo povečanih – predvsem človeških – dejavnikov tveganja poslovna kriza v današnjem svetu “neizogibna kot smrt in davki”. Nekoliko natančneje krizo opredeljuje Ivanjko (1997: 961), ki govori o kritični fazi med bolj ali manj rednim postopkom in razvojem med točko najvišje konjunktore (booma) in depresije, pri čemer se podjetniška kriza vedno konča bodisi s postopkom zdravljenja (sanacije) bodisi s postopkom prenehanja po pravilih stečaja.

Nekatere opredelitve krize izrazito poudarjajo njen periodični značaj, pri čemer je tu mišljena kriza v makroekonomskem pomenu. Za podjetniško krizo zgoščeno definicijo podaja Dubrovski (2000: 2), ko pravi, da je "kriza kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih, kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja." Pri zgornji opredelitvi je poudarek na kritičnosti tovrstnega stanja, ki zahteva takojšnje ukrepe in je dejansko lahko zadnja faza pred propadom podjetja.

Vrečko (2002: 105) krizo opredeljuje kot proces in ne kot stanje: "Križa je časovno omejen proces, ki se začne z nastajanjem pogojev za poslabšanje obstoječega stanja ali za preprečitev doseganja nekega želenega stanja obravnavanega sistema in se nadaljuje s postopnim slabšanjem stanja ali odstopanjem od želenega stanja. Po doseženem vrhuncu slabšanja oziroma odstopanja stanja se ob izgrajevanju ustreznih ukrepov prične ponovno vračanje sistema v novo oziroma željeno stanje, s čimer se proces krize zaključi."

V ožjem pomenu se podjetniška kriza po mnenju nekaterih avtorjev nanaša predvsem na plačilno nesposobnost. Opredelitev podaja Wruck Hopperjeva (1990: 421), ki govori o finančni krizi podjetja kot o stanju, ko denarni tok podjetja ne zadostuje za pokritje tekočih obveznosti, tj. obveznosti do dobaviteljev in delavcev, dejanskih ali možnih obveznosti iz naslova tožb ter neplačanih glavnin in obresti kreditov. Omenjeno kaže na to, da lahko v krizo zaidejo podjetja, ki so uspešna, dosegajo celo dobiček, ampak zaradi plačilne nesposobnosti ne morejo zagotoviti svoje reprodukcije.

Neposredni učinek krize je nastanek izrednih razmer, v katerih so procesi odločanja podrejeni drugačnim zakonitostim. Predvsem je omejen čas za sprejemanje odločitev, možnosti za popraviljanje napačnih odločitev je malo ali jih sploh ni, sprejemanje odločitev mora pogosto potekati pospešeno in na podlagi pomanjkljivih informacijskih virov, uresničevanje odločitev pa je lahko ovirano s strani tistih, ki so za krizo odgovorni.

Po drugi strani pa stanje krize za podjetje predstavlja tudi priložnost, da temeljito prevetri obstoječe razmere in – še posebej v primeru uspešnega zdravljenja – pridobi nov, sposobnejši management, prečisti kadrovsko strukturo, določi nove strategije in pridobi nove konkurenčne prednosti. Preživeta kriza navadno spodbudi motiviranost zaposlenih in hkrati poveča budnost in prožnost managementa. A celo če krizi sledi propad podjetja, iz nje lahko izhajajo določene koristi. Tako se konča morebitna dolgotrajna agonija podjetja, zaposleni lahko pričnejo uveljavljati svoje pravice zaradi izgube dela in prejemanje nadomestilo, razjasni se nejasne pretekle dogodke in poišče odgovorne. Tudi upniki lahko svoje terjatve praviloma uveljavijo hitreje (iz stečajne ali likvidacijske mase), a navadno v zmanjšanem obsegu.

2.2 UGOTAVLJANJE IN RAZVRŠČANJE KRIZ

2.2.1 Kdo zazna krizo

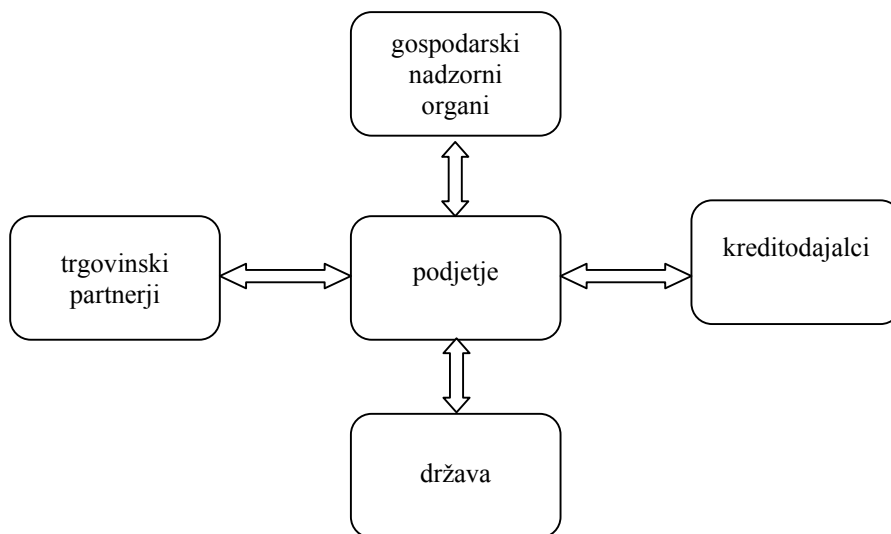
Glede na to, da je vsaka podjetniška kriza rezultat specifičnega spleta zunanjih in notranjih dejavnikov, je za postavljanje ukrepov in ugotavljanje učinkovitosti zdravljenja nujno pravočasno prepoznavanje krize in temeljita analiza njenih vzrokov.

Pravočasno prepoznavanje podjetniške krize, ki se v strokovni literaturi pojavlja tudi pod izrazom krizna diagnostika, temelji v prvi fazi na zaznavanju znakov, ki bi utegnili kazati na krizo, in v drugi fazi na njihovi diagnozi oziroma interpretaciji, ki privede do razumevanja vzrokov krize. Povsem normalno je pričakovati, da bodo managerji tisti, ki bodo najprej zaznali krizo. Vendar so lahko tudi drugi udeleženci tisti, ki krizo zaznajo. Vprašanje pa je tudi, ali so managerji, ki so pogosto krivi zanjo, pripravljeni priznati, da je do krize prišlo.

Številni avtorji (Dubrovski 2000: 5; Bartl 2003: 2) ugotavljajo, da pri zaznavanju simptomov poleg managementa podjetja pomembno vlogo igrajo tudi drugi akterji ali udeleženci (stakeholders). Velikokrat namreč vodstvo izhaja iz napačne domneve, da lahko zgolj samo spozna krizne simptome, čeprav v resnici niso seznanjeni s podrobnim stanjem na vseh ravneh. Po raziskavi, opravljeni med 500 vodilnimi podjetji v ZDA, je bilo na primer ugotovljeno, da je vrhnji management v podjetju seznanjen le s 4% vseh problemov, srednji management z 9% in nižji management s 74%, za ostale pa vedo predvsem zunanji akterji, ki jih načeloma zadržijo za sebe. Poleg samega podjetja pa na ugotavljanje znakov krize podjetja vpliva tudi njegovo okolje, ki ga predstavljajo lastniki, tekmeci, banke, odjemalci, dobavitelji, panožna združenja, gospodarski nadzorni organi, država in javnost.

Bartl (2003) v svoji nedavni študiji za zgodnjo identifikacijo podjetniške krize predlaga model, po katerem identifikacija simptomov poteka med podjetjem in štirimi tipi zunanjih akterjev (Slika 1).

Slika 1: Akterji pri zgodnjem odkrivanju krize



Vir: Bartl 2003: 4

Vsak od teh akterjev ima v razmerju do podjetja drugačne interese in vire informacij, iz katerih lahko prepoznajo simptome krize. Tako trgovinski partnerji prvi opazijo, kdaj podjetje ne izpolnjuje več pogodbenih obveznosti, zamuja s plačevanjem računov ali izpolnjevanjem naročil. Kreditodajalci lahko k zgodnjemu prepoznavanju krize pripomorejo z analizami premoženjskega in kapitalskega stanja podjetja, s presojo usposobljenosti managementa in s spremljanjem tržne perspektivnosti dejavnosti podjetja, predvsem v primerjavi z drugimi kreditorejmalci pri isti ustanovi.

Gospodarski nadzorni organi imajo poleg uprave na razpolago mehanizme in informacijske sisteme, ki ob upoštevanju makroekonomske situacije lahko predvidijo težave in tudi pripomorejo k njihovemu odpravljanju. Mednje spadajo predvsem usmerjevalni odbori oziroma nadzorni sveti ter uprave podjetij. Žal pogosto prav nadzorni sveti in neizvršilni člani usmerjevalnih organov prepozno spoznajo znake krize. "Enostavno ne funkcionirajo" (Drucker 1974: 728). Država igra pomembno vlogo predvsem kot zakonodajalec, ki preko davčnih, carinskih in drugih predpisov pomembno vpliva na eksistenčne možnosti podjetja, obenem pa jim v primeru krize predpisuje ustrezne ukrepe. Najbolj pa je s poslovanjem podjetja seznanjeno vodstvo podjetja, ki bi moralo pravočasno zaznati znake prihajajoče krize. Za to je največkrat dovolj že redno komuniciranje s sodelavci in poslovnimi partnerji, intenziven nadzor nad pomembnimi segmenti poslovnega procesa, redno obiski lastnih obratov ter skladišča. S tem ugodno vpliva na motivacijo zaposlenih in hkrati pridobiva neposredne informacije o uspešnosti. Vendar vodstvo pogosto skriva znake in vzroke krize. Razlog je v tem, da je ponavadi njen glavni povzročitelj.

2.2.2 Vrste kriz

Glede na vzroke in okoliščine lahko krize klasificiramo po različnih dejavnikih (prim. Dubrovski 2000: 21-31), vsaka kriza pa je proces v več fazah. Razvrstitev faz oziroma tipov krize, ki izhaja iz kronološkega poteka, predlaga Vrečko (2002: 5), in sicer našteva:

- *strateška kriza*,
- *uspešnostna kriza* in
- *likvidnostna kriza*,

med katerimi obstaja vedno neka časovna povezava.

O *strateški krizi* govorimo, če so dolgoročne možnosti za uspeh podjetja resno v nevarnosti oziroma so le-te že porabljene, medtem ko nove, ki pa bi jih bilo mogoče dolgoročno uporabljati, še niso bile ustvarjene. To pomeni, da je bila prepozno izvedena priprava in implementacija potrebnih strateških sprememb glede na spremembe v okolju ali znotraj podjetja.

Vzrok za nastanek strateške krize je običajno vodstvo podjetja, ki je napačno koncipiralo ali ni bilo sposobno izvesti implementacije pravilno koncipirane strategije podjetja. Primera za takšno krizo sta lahko zamujanje v tehnološkem razvoju ali v strategiji trženja, ki ni primerna za spremenjene zahteve trga.

Nerešena strateška kriza privede do *uspešnostne krize*. Kljub temu, da podjetje še vedno ustvarja donos, se le-ta nezadržno zmanjšuje. Slabi donosi zato povzročijo pomanjkanje denarja iz poslovanja, zato se podjetje začne zadolževati. S tem sta resno ogrožena doseganje in razpoložljivost uspešnostnih zmogljivosti. Uspešnostna kriza se tako kaže v nezadostni učinkovitosti v operativi ali managementu, v zgrešenih naložbah ali v neustrezni prodajni politiki. Upravljanje te krize je zato v prvi fazi usmerjeno v operativne ukrepe, da bi se izboljšala uspešnost in učinkovitost (zmanjšanje stroškov, povečanje obsega prodaje).

Likvidnostna kriza se pojavi, ko je ogrožena plačilna sposobnost podjetja in prihaja do prezadolžitve. Pojavi se zaradi dalj časa trajajoče slabše donosnosti, nepričakovanega padanja prometa, nenadne spremembe cen. Upravljanje likvidnostne krize je usmerjeno k finančnim ukrepom, na primer k spreminjanju likvidnosti sredstev in/oziroma spremembi sestave kapitala. Čeprav Vrečko te vrste kriz med seboj ločuje, pa je njegova delitev nekoliko sporna, saj gre pri strateški, uspešnostni in likvidnostni krizi lahko za isto vrsto krize, ki se kaže na različne načine v posameznih časovnih obdobjih. Tako je strateška kriza dolgoročen vidik uspešnostne krize, ki v svoji zadnji fazi vključuje tudi likvidnostno krizo. Morda bi ta vidik lahko bolj ustrezno označili kot taktično in operativno krizo.

2.2.3 Spremljajoči pojavi krize

Na kritično stanje se vsi udeleženci, notranji in zunanji, navadno odzovejo z določenim vedenjem, ki je lahko v prid reševanju krize ali pa nanj učinkuje negativno. Prvi spremni pojav krizne situacije je stres, ki se pri vodstvu pojavi zaradi časovnega pritiska, strahu pred napačnimi odločitvami ali strahu pred razkritjem nepravilnosti. Pri zaposlenih je glavni vir stresa bojazen, da bodo izgubili zaposlitev in s tem finančno in socialno varnost, podobno je pri zunanjih udeležencih, kot so dobavitelji, investitorji ali upniki, vir stresa strah pred finančno izgubo.

Druga posledica je konflikt na različnih ravneh. Ker so sredstva v podjetju omejena, se posamezne skupine, funkcije ali sektorji zapirajo in neproduktivno konkurirajo z drugimi za zagotovitev deleža sredstev, pri čemer se izgublja nadzor in sinergijski učinki. Zadnja posledica kriznega stanja je odhod kadrov, ko podjetje prične izgubljati sodelavce.

Podjetje kot posledica odpovedi delovnega razmerja najprej zapustijo najmanj usposobljeni kadri (če niso zavarovana kategorija) in tudi najbolj usposobljeni kadri, ki se zaposlijo drugje, pri čemer njihov odhod načeloma onemogoča uspešne sanacijske ukrepe. V podjetju ostaja praviloma srednji, režijski kader (Robey in Sales, 1994: 345).

V nadaljevanju povzemam mnenje mnogih piscev o ravnanju v krizi, ki naštevajo predvsem tipične, zaporedne reakcije managementa, ki neposredno vplivajo na nadaljnje reševanje kritičnih razmer:

- zanikanje obstoja krize,
- močno nasprotovanje spremembam, kar vključuje tudi oklepanje položajev in nasprotovanje vključevanju zunanjih svetovalcev v sanacijo z argumentom, da ima vodstvo "že pripravljen sanacijski program",
- precenjevanje zunanjih vzrokov krize, s čimer management išče izgovore za lastne nepravilne odločitve,
- streznitev in odhod ali pa soočenje s krizo, ko vsaj del članov uprave spozna resnost položaja in ali odide ali se vključi v novo vodstvo,
- poskus oviranja novega managementa, predvsem v obliki skrivanja poslovnih informacij, širjenja lažnih govoric, nagovarjanja drugih sodelavcev, da zapustijo podjetje in podobno,
- strah pred osebno odgovornostjo, ki se jo v Zahodni Evropi, vse bolj pa tudi pri nas, dosledno ugotavlja z obstoječimi pravnimi mehanizmi in ki za odgovorne osebe pomenijo odškodninske zahteve, padec ugleda in izgubo nadaljnjih kariernih možnosti, obsojanje javnosti, v nekaterih primerih tudi sodni pregon.

2.2.4 Postopek obvladovanja krize

Postopek reševanja podjetja poteka postopoma oziroma v fazah, ki jih v strokovni literaturi različni avtorji klasificirajo na številne načine, vsem pa je skupna okvirna delitev na fazo analize, ki vključuje tudi postavljanje diagnoze, fazo terapije in fazo "postoperativnega" nadzora, oziroma vrednotenja ukrepov ter morebitnih korektur (Tajnikar 1997: 133).

Kovač (1993) projekt obvladovanja krize deli na podprojekt sanacije podjetja in podprojekt revitalizacije podjetja. Za prvega navaja naslednjih 7 faz in aktivnosti:

- oblikovanje sanacijske ekipe, ki vključuje spremembo najvišjega vodstva podjetja in eventuelno prihod nekaterih zunanjih strokovnjakov,
- analiza stanja, strateška analiza ter izdelava projekta sanacije in revitalizacije podjetja,
- pridobitev soglasja za izvedbo ukrepov sanacije in revitalizacije podjetja (banke, upniki, sindikat, zaposleni, sanacijska ekipa),

- finančna sanacija podjetja, predvsem vzpostavitev neposrednega finančnega nadzora, zmanjšanje obsega potrebnih obratnih sredstev, dezinvestiranje, ustavitev investicij, dokapitalizacija,
- racionalizacija in znižanje stroškov (znižanje fiksnih in variabilnih stroškov, opustitev dejavnosti, znižanje stroškov delovne sile, organizacijska racionalizacija),
- sprememba marketinga in proizvodnje (na osnovi analize izdelek-tržišče-donosnost izvedemo organizacijske spremembe marketinga in proizvodnje),
- sprememba organizacijske kulture, predvsem vpeljava novega stila vodenja, odpravljanje blokad, oblikovanje začasne organizacijske kulture.

Z drugimi besedami lahko našteje faze povzamemo v dva ključna cilja kriznega managementa: najprej zaustavljanje negativnih gibanj in nato doseganje preobrata (angl. turnaround; v slovenski terminologiji "preobrat" ali "preusmeritev", tudi "zasuk", Kovač 1996: 87) ter zagotovitev temeljev za ponovni razvoj.

Rozman (2003: 225-236) za proces zdravljenja krize predlaga naslednje sosledje korakov:

- temeljita analiza z ugotovitvijo najprej znakov, odstopanj in zatem vzrokov, ki so težave povzročili,
- iskanje možnih ukrepov in izbira najustrežnejših,
- ugotavljanje posledic zamišljenih ukrepov.

Iz teh korakov izhaja sanacijski program, ko začenja z ugotavljanjem dejstev prikazanih v obliki podatkov. Odstopanja v primerjavi s prejšnjim stanjem ali s konkurenti v negativni smeri so znaki krize, tako poslovne kot organizacijske.

Nizko uspešnost navadno povzročijo predvsem nizka prodaja ter visoka porabljenost in vezana sredstva, zato je v ustreznem programu smiselno prikazati najprej kazalnike uspešnosti (dobičkovnost sredstev, dobičkovnost kapitala in donosnost sredstev), zatem pa obseg in strukturo sredstev ter njihovo vezavo na eni ter ekonomičnost oziroma dobiček na drugi strani. S tem so prikazani tudi že stroški in prodajne vrednosti, ugotovimo pa tudi, ali gre iskati probleme v vezavi ali trošenju sredstev. Sledi iskanje vzrokov za nizko uspešnost, ki jih iščemo v poslovanju po posameznih funkcijah, katerih velikost, strukturo, dinamiko, usklajenost ugotavljamo. Lahko pa so vzroki v neustrezni povezavi funkcij. Nazadnje sledi predlaganje in izbira ukrepov za razrešitev problemov ter izrabo prednosti. Izbira temelji na pričakovanih učinkih in oceni njihovih posledic.

Ukrepi so med seboj povezani in bistveno vplivajo na poslovanje, vendar njihovo delovanje najprej ocenimo v okviru plana. Upoštevati je treba tudi časovno dinamiko in tveganje, tako da izdelamo več variant ukrepov, ki jih glede na dane razmere izvajamo.

2.3 ZNAKI KRIZE

Kriza se v podjetju pokaže na več ravneh in z različnimi znaki. Znaki predstavljajo zabeležena dejstva oziroma podatke o poslovnih dogajanjih. Na splošno lahko simptome krize razvrstimo po naslednjih področjih in podpodročjih (prim. Slatter 1987; Dubrovski 2000):

1. Poslovno-finančno področje

- komerciala in marketing: padanje tržnih deležev, padajoča prodajna realizacija in nedoseganje načrtovanih prodajnih rezultatov, upad naročil, vstopanje konkurentov na tržne položaje podjetja, podaljševanje plačilnih rokov, zmanjšana marketinška sredstva, porast neizterljivih terjatev, zmanjšanje naložb v tržišče itd.,
- uspešnost poslovanja: padajoča ali negativna donosnost ne glede na osnovo (ROI, ROE, ROA),
- finance: poslabšana kratkoročna plačilna sposobnost, poslabšan denarni tok, zamujanje izplačila plač delavcem ali njihovo znižanje,
- razvoj in proizvodnja: padajoča produktivnost, porast napak in reklamacij, padanje kakovosti, neurejenost opreme in materiala, upad naložb v tehnologijo in razvoj/raziskave, nesledljiva proizvodnja,
- kadri: nezadovoljstvo zaposlenih, stavke in druge prekinitve dela, visoka fluktuacija na vseh ravneh,
- zunanje okolje: zmanjšanje ali ukinitve kreditnih linij in zahtevki po dodatnih zavarovanjih pri bankah, poslabšanje nabavnih pogojev, poostreitev nadzora poslovanja in kritičnost lastnikov in upnikov, previdnost in nezaupanje odjemalcev pri sklepanju novih poslov, neugodni komentarji v medijih, porast odškodninskih tožb.

2. Organizacijsko področje

- računovodstvo: neredno vodenje knjigovodskih listin in težavno zagotavljanje potrebne dokumentacije, računovodske "domislice" in vedno pogostejše napake v vknjižbah, prepozno objavljena poročila, dolgotrajna revizija,
- management: konflikti na najvišji ravni, pojav govoric, spremenjeno obnašanje managementa, pomanjkanje strateških usmeritev in ukrepanje kot "gašenje požara",
- organizacija in informacijski tokovi: neučinkoviti informacijski procesi in sistemi in posledično neučinkovita komunikacija, pretirana uporaba pisnih sporočil v notranjem sporočanju, naročanje različnih poročil, ki jih nihče ne spremlja.

Pomanjkljivosti zgornje delitve (Dubrovski 2000: 6) se kažejo v dejstvu, da ni posebej omenjeno nabave, kjer se kot znaka lahko pojavljata pristajanje na stalno slabšanje nabavnih pogojev in omejevanje nabavnih virov. Področje zunanjega okolja je opredeljeno zelo široko in vključuje tudi znake, ki so brez dvoma notranje narave in na katere management vsekakor lahko vpliva, hkrati pa ni opredeljena razlika med komercialo ter marketingom.

Po moji oceni bi moral pojem komerciala vključevati poleg prodajne funkcije tudi nabavno, medtem ko pojem marketing pomeni širši pojem za analitične, organizacijske in promocijske aktivnosti, ki med drugim vključuje tudi klasično prodajo.

Značilno je, da se pri pojavu prvih znakov krize uprava osredotoči zgolj na finančne kazalnike in računovodske izkaze, čeprav ti podajajo le enostransko sliko uspešnosti podjetja. Razvitih je bilo tudi precej modelov za analiziranje in napovedovanje finančnega zdravja podjetja, katerih nedvomna prednost je, da omogočajo razmeroma hitro presojo finančnega stanja in posledično potrebnih finančnih ukrepov. Pregled modelov finančne analize podajata na primer Repovž in Peterlin (1998: 84-87). Bolj celovito presojanje uspešnosti podjetja vključuje še ekonomske dejavnike, se pravi ekonomski dobiček, ki sovpada z razvitim trgom kapitala in določanjem tržne vrednosti delnice ter različne intuitivne dejavnike.

2.4 VZROKI KRIZ

Težja naloga kot opazovanje ali ugotavljanje znakov pa je interpretacija simptomov in ugotavljanje vzrokov za nastali položaj. V grobem lahko vzroke razdelimo na *zunanje* in *notranje*, pri čemer vodstvo podjetja v večini primerov večjo težo pripisuje zunanjim vzrokom in s tem zmanjšuje lastno odgovornost. Ugotovitev vzrokov mora zato potekati na čim bolj objektivni način, bodisi z vključitvijo zunanjih svetovalcev ali z (delno) zamenjavo managementa, kar sodi že med ukrepe reševanja krize.

Najpomembnejši *zunanji vzroki* kriz so naslednji (Slatter 1987: 25-55; Dubrovski 2000: 9):

- spremembe na trgu (močnejša konkurenca, padec cen ali povpraševanja, spremenjeno vedenje potrošnikov, zaostreni pogoji pri nabavi),
- spremembe v panogi (sovražni in neuspeli prevzemi, panožna kriza, sindikalne zahteve, prekinjene reprodukcijske in distribucijske verige),
- spremembe na osnovi splošnega napredka (ugasnitev potreb po določenih izdelkih ali storitvah, zamenjava tehnologije, novi načini trženja in distribucije),
- splošna gospodarska kriza (upad investicij, upad konjunktura, varčevalni ukrepi),
- politične in zakonske spremembe (mednarodni sporazumi, regionalne in globalne integracije ali dezintegracije, vojne in napetosti, nove državne in mednarodne zakonske ureditve),
- makroekonomski dejavniki (devizni tečaji, carinski ukrepi, porast davčnih in socialnih obremenitev, zapletenost in dolgotrajnost različnih postopkov),
- naravne nesreče,
- socialno-patološki pojavi (ugrabitve, izsiljevanja, sabotaže, terorizem).

Čeprav so zunanji dejavniki objektivno dejanski povzročitelji krize in se morda zdi, da so še posebej v zadnjih desetletjih, ko smo bili v srednjeevropskem prostoru priče gospodarskim in političnim spremembam neverjetnih razsežnosti, ti zakrivili večino dolgoročnih neplačilnih sposobnosti, se moramo obenem zavedati, da so spremembe pravzaprav edina stalnica v današnjem življenju in da zatorej zunanji vzroki vodijo v krizo takrat, ko jih podjetje ni pravočasno zaznalo in se nanje ni ustrezno odzvalo.

Naštejmo še po mnenju nekaterih avtorjev najpomembnejše *notranje vzroke* kriz in jih hkrati razdelimo po področjih:

Organizacijsko področje:

- neustrezna usposobljenost managementa, ki vodi do napačnih poslovnih odločitev, zapoznelega in nestrateškega delovanja, pomanjkljivega marketinškega vedenja in pasivnosti, slaba organizacijska struktura, ki obsega preveč hierarhičnih nivojev in zbirokratizirano vodenje, ali pa ni v skladu s prodajno-proizvodnim oziroma storitvenim programom,
- slabo ravnanje z zmožnostmi zaposlenih, na primer kadrovanje mimo načel strokovnosti in usposobljenosti, fluktuacija brez predaje poslov, neustrezna kvalifikacijska in/ali starostna struktura zaposlenih, neučinkovito motiviranje, zastarele oblike vodenja, slaba kultura podjetja in pomanjkanje razvojne vizije,
- neučinkovit informacijski sistem, ki ne ponuja informacij, potrebnih za tekoče poslovne odločitve, ter ne nudi ustreznih opozorilnih vzvodov, pogosto pa so težave tudi plod neusklajenosti programske in strojne opreme z značilnostmi podjetja.

Finančno področje:

- neučinkovita finančna funkcija, predvsem neuspešno zagotavljanje in izraba finančnih virov,
- nezadovoljiv nadzor prihodkov v primerjavi z odhodki, plačilne sposobnosti, načrtovanja denarnih pritokov ter odtokov,
- negospodarno ravnanje z inštrumenti zavarovanja plačil in terjatev,

Proizvodno področje:

- predraga proizvodnja, ki lahko nastane zaradi prenizke produktivnosti, zastarele tehnologije, pomanjkanja inovativnosti ali neprimerne strukture stroškov in investicij,
- prepočasen pretok blaga skozi delovni proces, predvsem zaradi ozkih grl in s tem povečevanje vmesnih zalog,

Nabavno področje:

- neredne dobave,
- neustrezna kakovost, neustrezen nadzor nad kakovostjo vhodnih materialov,
- neustrezna izbira dobaviteljev zaradi bojazni tveganja naročil iz bolj oddaljenih držav,

Prodajno področje:

- nekonkurenčen tržni položaj, ki je rezultat zastarelih izdelkov in storitev, nizke dodane vrednosti, zgrešene marketinške strategije,
- nepreglednost formiranja prodajnih cen zaradi predragih nabavnih virov,
- neredno spremljanje oziroma podpora dobaviteljev ter kupcev,
- neustrezna dinamika prodaje,
- nepoznavanje tržnih priložnosti skozi diferenciacijo ali diverzifikacijo.

Številni avtorji se ukvarjajo z vprašanjem, kateri vzroki dejansko zakrivijo največ kriz oziroma igrajo največjo vlogo pri težavah podjetij. Seveda so vzroki po poslovnih funkcijah močno raznoliki. Ponavadi so med seboj tudi povezani. Pri tem več tujih avtorjev (Bibeault 1982: 35; Platt 1998: 16) z obsežnimi študijami primerov dokazuje, da so v 70-80 odstotkih primerov poglavitni vzroki notranji, na prvem mestu neučinkovitost managementa. Študije stečajev v Nemčiji (Repovž 1992: 103) pa kažejo, da so na prvem mestu vzrokov nezadostni lastni viri in porast stroškov zaposlenih, sledijo pa napake v upravljanju in vodenju.

2.5 UKREPI ZA REŠEVANJE KRIZ

Najpomembnejše vprašanje ob identifikaciji krize in ugotovitvi njenih vzrokov je, ali se splača podjetje rešiti in kakšne so možnosti za uspešno rešitev, šele zatem se vprašamo kako. Dubrovski (2000: 51) navaja naslednje osnovne pogoje, ki morajo biti izpolnjeni za uspešno zdravljenje:

- obstoj zdravega poslovnega jedra (core business), ki je sposobno zagotavljati pozitiven denarni tok tudi z vidika razvoja in prihodnosti,
- sposobna ravnateljska ekipa,
- razpoložljivi finančni viri (po možnosti dolgoročni) za zagotovitev razvojnega koraka (revitalizacija).

Če so ti pogoji izpolnjeni, temelji odločitev, ali podjetje ukiniti v postopku likvidacije oz. stečaja ali pa ga ohraniti v postopku prisilne poravnave, na določitvi vrednosti saniranega podjetja v primerjavi z vrednostjo prodanega premoženja tega podjetja.

Likvidacijska vrednost podjetja je odvisna od stopnje specializacije sredstev, ki jih podjetje uporablja in njihovi prodajni vrednosti. Hkrati pa postopek likvidacije vključuje tudi določene stroške postopka. Uspešna reorganizacija podjetja zahteva stroške, saj gre lahko za zamenjavo določene opreme, izločitev nekurantnih zalog, izboljšave v managementu. Navadno je predvidena večja vrednost reorganiziranega podjetja v primerjavi z likvidacijsko vrednostjo tista, s katero se podjetje oz. dolžnik pogaja z upniki v postopku prisilne poravnave (Weston 1992: 115).

Podobno, a bolj jedrnatost to opredeljuje Altman (1993: 6):

- če je ekonomska vrednost podjetja večja kot njegova likvidacijska vrednost, je podjetje, tako s stališča družbe kot s stališča lastnikov podjetja, smiselno poskusiti reorganizirati in nadaljevati s poslovanjem,
- če pa je likvidacijska vrednost podjetja večja kot njegova ekonomska vrednost, potem je likvidacija podjetja boljša rešitev.

Izbor posameznih reševalnih ukrepov po področjih in zaporedje aktivnosti je odvisno od številnih prej opisanih dejavnikov, še posebej od velikosti podjetja in njegove dejavnosti, lastniške strukture, zunanjih in notranjih vzrokov krize, razpoložljivih sredstev, kadrovske strukture ter splošne makroekonomske in politične situacije.

2.5.1 Vrste ukrepov

Glede na časovni okvir, učinke in izvajalce lahko ukrepe razdelimo v tri skupine (Rozman 2003: 227):

- *strateške*,
- *taktične*,
- *operativne*.

Ukrepi, ki pravzaprav predstavljajo odločitve, usmerjene v izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja, se lahko nanašajo na celotno poslovanje ali zgolj na njegove dele. *Strateške odločitve* lahko sprejemajo le ravnatelji podjetja. Njihove posledice so načrtovane za več let vnaprej in vplivajo na celoten poslovni proces, v skladu s tem lahko tudi njihove učinke merimo šele po določenem času.

Za podjetja v krizi, kjer položaj zahteva hitro ukrepanje, so bolj odločilne *taktične in operativne odločitve*, ki jih sprejemajo ravnatelji posameznih poslovnih funkcij in tudi izvajalci. Primer taktičnega ukrepanja je na primer izbira asortimenta v podjetju ob danih sredstvih. Asortiment taktično spremenimo in spremljamo učinke ukrepa v krajšem obdobju, na primer v okviru enega leta, mera uspešnosti je v tem primeru sam dobiček, saj so sredstva kratkoročno bolj ali manj dana.

Operativni ukrepi so na primer odločitve o poslovnih funkcijah, ki zaradi svoje omejenosti na določeno področje hitro učinkujejo. Če so povezane s kritično funkcijo, lahko tudi precej povečajo uspešnost in učinkovitost. Na operativni ravni si tako proizvodnja prizadeva za večjo storilnost, prodaja za čim več naročil itd. Ker je take odločitve mogoče hitro izpeljati, so učinki vidni že kratkoročno.

Sklop *strateških, operativnih in taktičnih ukrepov* predstavlja program izboljšanja poslovanja. Še posebej v kriznih razmerah se program izboljšanja poslovanja nanaša predvsem na izboljšanje v kratkem roku, zato jim včasih pravimo tudi akcijski programi, programi ozdravitve ali sanacijski programi. Kljub temu je treba poudariti, da dobrega sanacijskega programa ne morejo sestavljati le operativni ukrepi, dejstvo je le, da strateški ukrepi ne dajo učinkov v kratkem času. Če je le mogoče morajo biti operativni in taktični ukrepi usklajeni v dolgoročnejshe usmeritve, v vizijo poslovanja.

2.5.2 Organizacijski ukrepi

Prvi ukrep, ki se po Slattejevih raziskavah (1990) udejanji v kar 87% proučevanih primerov podjetij v krizi, je *zamenjava managementa*. Praviloma velja, da vodstvo, ki je podjetje pripeljalo do akutne krize, ne more uspešno izvesti projekta sanacije, saj za to nima ustreznih sposobnosti ali volje, pa tudi ne zaupanja in podpore sodelavcev in zaposlenih.

Novi manager okrog sebe zbere čim boljši krizno ekipo, ki lahko vključuje tudi izbrane člane prejšnjega vodstva, ti namreč lahko prispevajo koristne izkušnje iz preteklosti. Načeloma je ekipa lahko sestavljen iz enega ali več članov, pri čemer naj bi imel vodja ekipe oziroma krizni manager ustrezne osebnostne lastnosti (Bibeault 1982: 157): usmerjenost k ciljem, samozavest, pozitiven pogled, zbujanje zaupanja pri drugih, inovativnost in ustvarjalnost, aktivnost in zmožnost predvidevanja. Za krizne razmere je značilen razmeroma avtoritativni način vodenja, saj – kot ugotavlja Tavčar (1990) "kriza ne dopušča lagodnega iskanja konsenzov o ukrepih".

Nadalje se v obdobju reševanja krize priporoča *sprememba organizacije* podjetja, in sicer tako, da bo zagotovljen čim hitrejši pretok informacij in kar najbolj učinkovito izvajanje sanacijskih ukrepov. V tej fazi obstoječe hierarhične ravni pogosto zamenjajo novi odnosi, pri katerih je najvišja prioriteta strokovna usposobljenost in zaupanje, vendar te spremembe ne smejo iti na račun vsebinskih, poslovnih konceptov.

Medtem, ko so za neposreden izhod iz krize potrebni operativni ukrepi s hitrim delovanjem, ki naj bi čimprej vzpostavili normalne finančne tokove in rešili podjetje pred prenehanjem poslovanja, so za dolgoročno ugoden razvoj podjetja potrebne nove *strateške usmeritve*, ki posegajo na več področij naenkrat.

Sem sodijo na primer investicijski načrti, kapitalske povezave, sprememba asortimenta ali osvajanje novih tržišč, se pravi, dolgoročne poslovne odločitve v skladu z načrtano vizijo razvoja podjetja. Takšne odločitve nujno zajemajo več poslovnih funkcij naenkrat in torej zahtevajo sklope ukrepov na organizacijskem, nabavnem, proizvodnem, prodajnem in kadrovskem področju.

Poleg velikih strateških investicijskih odločitev pa je na poslovanje mogoče bistveno vplivati tudi z zavestnimi ukrepi za *spreminjanje kulture* v podjetju. Ta se kaže tako v komunikaciji znotraj in navzven, v motivaciji zaposlenih in njihovi lojalnosti, posledično pa v produktivnosti in inovativnosti.

Carr in Johansson (1995: 55), kot tudi Novak (2000), poudarjajo in analizirajo vlogo *učinkovitega notranjega in zunanjega komuniciranja*, ki pomaga ponovno vzpostaviti normalne informacijske tokove in pridobiti zaupanje zaposlenih in partnerjev. Predvsem je treba sporočanje poenostaviti in strateško načrtovati v skladu s ciljnim prejemnikom, v sporočanje pa mora biti vedno vključen vrhni management. Eksterno komuniciranje vključuje tudi stike z javnostjo in mediji, ki lahko igrajo pomembno vlogo pri ponovnem vzpostavljanju ugleda podjetja, zato je v nekaterih primerih smiselno angažirati strokovnjaka za stike z javnostmi (PR), da so interesi podjetja v razmerju do javnosti ustrezno predstavljeni. V krizi je pogosta centralizacija, zlasti *centralizacija finančnega poslovanja*, s čimer se vzpostavi nadzor nad finančnimi tokovi, stroški in investicijami. Obenem je treba zagotoviti poostren nadzor nad varnostjo premoženja, tehnologije, znanja in poslovne dokumentacije iz preteklih obdobj.

Izredno pomembno je, da v aktivnosti vključimo ožji krog vodstva (podporni krog), ki mora biti ustrezno motiviran. Kljub težki finančni situaciji moramo zagotoviti ustrezno motivacijo in postaviti *model nagrajevanja*, ki vpletenim v primeru uspeha zagotavlja variabilni del finančne stimulacije.

2.5.3 Finančni ukrepi

Mnogo avtorjev trdi, da so finančni ukrepi tisti, ki najbolj odločilno vplivajo na uspešnost reševanja podjetja. Dubrovski (2000: 41) pri ukrepih na področju financ razlikuje med tremi skupinami:

- *zagotavljanje kratkoročne plačilne sposobnosti,*
- *prestrukturiranje tujih virov financiranja,*
- *prestrukturiranje lastnega (notranjega) financiranja.*

Zagotavljanje *kratkoročne plačilne sposobnosti* podjetja je v fazi krize pomembnejše kot zagotavljanje pozitivnega rezultata izkaza uspeha, kajti slednja v primeru plačilne nesposobnosti podjetja ne pomaga. Za doseganje likvidnosti se priporoča ostrejšo gospodarjenje z obratnim premoženjem in zmanjševanje vezave v stalnem premoženju, kar lahko dosežemo, na primer z učinkovitejšo izterjavo, s premišljenim postopkom za obvladovanje zmanjšanja terjatev, z odprodajo gibljivih sredstev, z zmanjšanjem zalog, z odprodajo nepotrebnih osnovnih sredstev, predvsem nepremičnin in zmanjšanjem, oziroma selekcijo predvidenih naložb. Pri teh postopkih dezinvestiranja pa je ključno, da se tako pridobljena sredstva namenijo za razvoj, saj v nasprotnem primeru, ko prilive takoj porabimo za plače ali plačilo obresti, izvajamo politiko likvidacije.

Krizni management si mora tudi prizadevati, da pri kreditodajalcih doseže reprogramiranje zapadlih obrokov glavnice kreditov, ki so hipotekarno zavarovani. Glavni cilj v tem trenutku je namreč ohraniti poslovni proces (plače, dobavitelji, minimalno vzdrževanje opreme itd.), vračila kreditov pa se odložijo.

Podobno velja tudi za podjetja, ki imajo blokiran transakcijski račun, ta naj bi si prizadevala pri upnikih doseči deblokado računa in vsaj začasni odlog plačil do dokončnega dogovora.

Pri ukrepih s področja *prestrukturiranja tujih virov financiranja* gre predvsem za nadomeščanje manj ugodnih, kratkoročnih in dragih, z ugodnejšimi, dolgoročnimi in cenejšimi viri. Glavna ovira pri tem je nepripravljenost bančnih upnikov na poslabšanje njihovega položaja, kot tudi nepripravljenost prevzemanja določenega dela poslovnega tveganja.

Konkretno so ti ukrepi na primer:

- premik zapadlih obveznosti (reprogramiranje, podaljšanje, moratorij),
- zamenjava obstoječih kreditnih obveznosti z novimi (refinanciranje),
- odpis zaračunanih obresti za obveznosti,
- preoblikovanje tujega kapitala v lastni kapital oziroma konverzija terjatev v lastniški delež (čeprav je konverzija terjatev v lastniški delež za upnika lahko precej boljša rešitev kot odpis terjatve, je znano, da se v slovenskem prostoru kreditodajalci izrazito izogibajo prevzemanju tveganja in obveznosti, ki izhajajo iz lastniškega statusa),
- priskrba dodatnih razvojnih tujih virov financiranja,
- krčenje naložb z dolgoročnim učinkom in pospeševanje manjših vlaganj s hitrimi učinki, predvsem v smeri tehnologije, trženja in kadrov.

Prestrukturiranje *lastnih virov financiranja* je priporočljivo na primer s sproščanjem tihih rezerv v premoženju in kapitalu, s pospešenimi amortizacijskimi in izrednimi odpisi, s kritjem izgub iz sestavin kapitala ali rezervacij, z odpovedjo obračuna ali izplačila dividend in na splošno z zmanjšanjem odhodkov financiranja.

2.5.4 Prodajni ukrepi

Sočasno je cilj kriznega managementa *povečanje prihodkov iz prodaje*, kar je možno doseči s povečanjem prodaje, s selekcijo prodajno-proizvodnega programa in z zvišanjem, oziroma znižanjem cen, kot posledice danih popustov za zagotavljanje večjega obrata zalog. Povečanje prodaje mora temeljiti na skrbnem izboru izdelkov, ki lahko pokrivajo vsaj mejne stroške poslovanja. Ko za neko obdobje ocenimo realno dosegljivo raven prodaje, temu prilagodimo stroške poslovanja. Če to ni mogoče, je smiselnost reševanja podjetja vprašljiva, saj očitno nima razvite osnovne dejavnosti (core business), ki bi vsaj pogojno prinašala dobiček iz poslovanja.

Povečanje prodaje nedonosnih izdelkov ima kratkoročno lahko sicer pozitiven učinek na kratkoročno plačilno sposobnost, vendar dolgoročno slabo vpliva na uspešnost in ugled podjetja. Ker je povečevanje prodaje navadno povezano z intenziviranjem trženja, za to pa v začetni fazi krize morda ni sredstev, morajo biti dejavnosti kriznega managementa skrbno premišljene, predvsem v smeri pospeševanja prodaje tistih izdelkov, ki so z vidika donosnosti ter trenutnih tehnoloških, proizvodnih in kadrovskih zmogljivosti, najugodnejši. Obenem se opušča prodajo izdelkov, ki povzročajo neučinkovit poslovni proces, če tržišče to dopušča. V drugi fazi, ko je negativni trend zaustavljen, je mogoče izvesti celostno tržno prestrukturiranje na osnovi temeljitih raziskav in analize dolgoročnih tržnih možnosti.

Z zvišanjem cen se raven prihodkov neposredno dvigne, vendar je to občutljiv ukrep, pri katerem je nujno predvideti reakcijo kupcev. Če je dvig cene s stališča inflacije ali realnega povečanja cen vhodnih materialov upravičen, ga praviloma tudi kupci brez težav sprejmejo ali niti ne opazijo. Po znižani ceni velja prodati izdelke, ki so že dalj časa na zalogi in jih prej zaradi tržno nesprejemljive cene ni bilo mogoče spraviti v promet. Čeprav lahko takšna prodaja povzroči poslovno izgubo, se kratkoročna plačilna sposobnost poveča, obenem pa je smiselno že tu pretehtati stroške nadaljnje vezave sredstev v zalogah in skladiščenju.

2.5.5 Nabavni in proizvodni ukrepi

Na področju nabave in proizvodnje so vsa prizadevanja usmerjena v *zniževanje stroškov*. V proizvodnih podjetjih se najpomembnejše stroškovne postavke nanašajo na stroške materiala, stroške dela in zunanjih storitev. Prve je mogoče zmanjšati z izboljšanimi nabavnimi pogoji, izboljšano porabo oziroma izkoristkom in z uporabo novih materialov. Stroške dela je mogoče zmanjšati na dva načina, z znižanjem plač in zmanjšanjem števila zaposlenih, kar pomeni posledično povečanje produktivnosti. Ker gre v obeh primerih za boleč ukrep, je pomembno, da se ti stroški znižujejo relativno na enoto izdelka, vzporedno s povečanjem produktivnosti po različnih merilih.

Ukrep za znižanje stroškov je lahko tudi *zunanje izvajanje del* (outsourcing). Če je v podjetju določena dejavnost ali operacija dražja, kot bi jo lahko izvedli zunanji izvajalci, jo izločimo iz notranjega procesa in zaupamo – navadno tudi bolj specializiranim – zunanjim kooperantom. Pri vseh ukrepih zniževanja stroškov pa velja razmišljati strateško, saj je pogosta napaka ukvarjati se z nepomembnimi prihranki tam, kjer bi celovit pristop lahko bistveno več prispeval k ohranitvi podjetja. Še en možen ukrep je poskus *doseganja boljših nabavnih pogojev* (nižje cene vhodnih materialov, odlog plačila, krajši dobavni roki).

2.5.6 Kadrovski ukrepi

Prvi, že omenjeni kadrovski ukrep je *zamenjava vodstva in postavitvev krizne ekipe*, drugi, praviloma nepriljubljeni, a nujni ukrep pa *zmanjšanje števila zaposlenih*. Izkušnje kažejo, da je zmanjševanje števila zaposlenih (downsizing) pogost ukrep, po katerem je, na primer v letih 1990-1995 poseglo preko 82 % slovenskih podjetij (Pučko in Lahovnik, 1996). Jasno je, da podjetja brez aktivnega sodelovanja zaposlenih ni mogoče ozdraviti, saj ti predstavljajo največji resnični konkurenčni kapital, toda neracionalno število delavcev je za podjetje največji strošek in zahteva ustrezne posege.

Sam postopek se lahko izvede v petih različicah, pri čemer je vsaka bolj boleča od prejšnje (Dubrovski 2000: 46 in Laakso-Manninen 1998: 30):

- naravno zmanjšanje,
- prostovoljna prezaposlitev,
- obvezna prezaposlitev,
- odpuščanje s pomočjo pri iskanju nove zaposlitve,
- odpuščanje brez pomoči.

Za izvajanje zamišljenih strategij je najbolj odgovoren vrhnji management, takoj za njim pa srednji in nižji management. Iz tega razloga se krizni management navadno odloči za zamenjave sodelavcev na srednji in nižji ravni, pri čemer naj bi veljalo načelo boljšega naslednika, to je izvedba zamenjave šele, ko je za delovno mesto na razpolago boljši kandidat.

Ker se podjetje v krizi navadno odloči za prestrukturiranje določenih funkcij in hkrati potrebuje nov zagon, je pomembno pridobiti nove sodelavce. To ni lahko, saj se dobri in izkušeni sodelavci, če so sploh na trgu, ne bodo odločili za zaposlitev v propadajočem podjetju, po drugi strani pa jim podjetje v takšni fazi ne more ponuditi ustrezne nagrade. Ključno vlogo ima zato znova krizni management, še posebej direktor, ki lahko s svojim ugledom pritegne dobre sodelavce tudi na račun kratkoročnega odrekanja.

2.6 POSLEDICE UKREPOV

Za vsak ukrep in za vse ukrepe skupaj ugotavljamo predvidene posledice na izboljšanje poslovanja (Rozman 2003: 233). Le tako lahko smiselno sprejmemo ukrepe, saj logično preverjamo predvidene izide in zavračamo tiste ukrepe, ki v premajhni meri ali sploh ne prispevajo k reševanju krize. Ukrepi pokažejo posledice v posameznih poslovnih funkcijah in se kažejo na uspešnosti poslovanja kot celote.

Ukrepi bistveno vplivajo na poslovanje, vendar njihovo vplivanje najprej ocenimo v okviru plana, saj bi bilo neposredno preverjanje v izvedbi preveč drago, tvegano in neuspešno. Na organizacijskem področju predvsem ocenimo prednosti in slabosti spremembe organizacijske strukture in predvidimo možne zaplete. Uspešnost finančnega prestrukturiranja merimo na več načinov, predvsem skozi projekcijo finančnega izida za naslednje obdobje, ki mora biti realistični izračun pričakovanih finančnih tokov. Na prodajnem področju so posledice vidne skozi rezultate prodaje, posredno pa tudi skozi druge odzive zunanjega okolja na spremembe v prodajni strategiji. Posledice na področju nabavnih in proizvodnih ukrepov so vidne zlasti skozi nižje stroške nabave in proizvodnje, ki morajo biti hkrati povezane z večjo učinkovitostjo. Predvsem pa se posledice ukrepov pokažejo v izkazih uspeha, sredstev in uspešnosti poslovanja.

Posledice prikažemo v ustreznih planskih tabelah, ki se povežejo v planskem poslovnem izidu in planski bilanci stanja. Preverimo, ali bodo predvideni ukrepi v zadostni meri izboljšali poslovanje, sicer iščemo nove. Potem se lotimo izvedbe. Sproti spreminjamo, dopolnjujemo, ukrepamo. Če do možnih izboljšav ne pridemo, je racionalnejša sprožitev prisilne poravnave ali stečaja. Ker so ukrepi med seboj tesno povezani in prepleteni, je ocena njihovih posledic ena najtežjih nalog kriznega managementa.

2.7 UVELJAVLJANJE UKREPOV

Pri uveljavljanju ukrepov je izredno pomembna vloga managerja, ki usmerja ter skrbi za dinamičnost ter uspešnost posameznih aktivnosti in projekta prestrukturiranja kot celote, hkrati pa kot odgovorna oseba vrši tudi kontrolo nad izvajanjem operacij na vseh nivojih poslovanja. Posebej se zaradi pomembnosti hitrih rešitev ključnih problemov osredotoči na finančno ter organizacijsko funkcijo, v primeru kriz, ki pa so posledica zmanjšane obsega poslovanja, kot neposredni učinek zmanjšanja naročil ali prihodkov iz prodaje, pa uveljavlja ukrepe na področju trženjsko prodajnega segmenta.

Izbira kadrov je zaradi krize seveda omejena, zato mora vodstvo ponavadi izbirati med obstoječimi zaposlenimi.

Pomembno je, da se izberejo tisti posamezniki, ki imajo določene vodstvene sposobnosti, predvsem pa verjamejo v projekt prestrukturiranja, saj se njihova odločenost opazi in jo je moč čutiti pri vsakodnevnem poslovanju, kar je pomembno za njihove podrejene oziroma kadre v tako imenovanem srednjem managementu.

Predvsem morajo biti ti posamezniki motivirani z jasno vizijo ter odločenostjo vodstva podjetja, saj je nagrajevanje z zgolj materialnimi dobrinami v veliki meri omejeno. Mora pa jim biti ponujen variabilni del stimulacije, ki naj bo vezan na uspešnost po uveljavitvi ukrepov oziroma ob doseg stabilnega poslovanja. Ponavadi je ta oblika stimulacije ponujena v obliki opcij ali udeležbi na dobičku.

Ker je ob uveljavitvi ukrepov potrebno zagotoviti hiter ter prilagodljiv model organizacije, se vodstva podjetij ponavadi odločajo za avtorski način vodenja, s centralizacijo vodilnih funkcij in zmanjševanjem števila ravni odločanja. Sama organizacijska shema ostaja enostavna, kar v praksi pomeni, da ima manager podrejene vodje sektorjev poslovnih funkcij, ti pa za posredovanje informacij ter uveljavljanje ukrepov mnogokrat sami posegajo po direktni komunikaciji z proizvodnimi oziroma ostalimi zaposlenimi v nižjih strukturah podjetja. V podjetjih, kjer je zaposlenih veliko ljudi, je uveljavljanje ukrepov nemogoče izvajati s strani ozkega števila vodstva, zato mora biti informacija o aktivnostih ter ciljnih posredovana jasno, nedvoumno ter s čim manjšo možnostjo komunikacijskih šumov.

2.8 KONTROLA POSLOVANJA V KRIZI

Kontrola poslovanja mora biti s strani vodstva čimbolj sprotna, saj so za uveljavljanje ukrepov v kriznem managementu značilne relativno hitre spremembe, ki posledično vplivajo na spremembe v delovnem procesu, v takšni ali drugačni obliki. Tako je potrebno biti pri kontroli organizacije pozoren na medsebojne osebne vplive posameznikov oziroma oddelkov, saj lahko včasih zamere iz preteklosti, nerešeni medsebojni odnosi ali spremembe v načinu vodenja novega vodstva, povzročijo malomarnosti ali namerno zavračanje uveljavitev sprememb v načinu dela, razmišljanja ter s tem zadovoljitve interesov posameznikov ali skupine zaposlenih. Pozornost mora biti namenjena vprašanju ali se ukrepi izvajajo, ali so vidne njihove posledice (predvsem izboljšanja) ter kako so spremembe vplivale na celoten poslovni proces. Velja namreč pravilo, da sprememba znotraj enega oddelka posledično povzroči spremembo na drugem ali večjih segmentih delovnega procesa. Operativna kontrola po poslovnih funkcijah se opravlja sproti, celovita kontrola pa trimesечно oziroma letno. Kontrola mora biti izvedena tako s strani vodstva, kot vseh ostalih udeležencev, v notranjem in zunanjem okolju podjetja. Če uveljavitve ukrepov niso prinesle pozitivnih posledic, je potrebno ugotoviti ali bodo te spremembe vidne v prihodnosti, ali pa je potrebno ukrepe spremeniti oziroma prilagoditi posebnostim podjetja, okolja ali panoge.

2.9 RAZREŠEVANJE KRIZE S PRISILNO PORAVNAVO

Kadar podjetje postane plačilno nesposobno, prezadolženo in kapitalsko neustrezno, mora ukrepati nemudoma, kar določa Zakon o finančnem poslovanju podjetij. Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji pa daje možnost rešitve iz krize v postopku prisilne poravnave, pod določenimi pogoji.

Ker se pričujoče delo v nadaljevanju obširno posveča postopku reševanja podjetja Jutranjka, v katerem je bil izveden postopek prisilne poravnave, v tem razdelku podrobneje predstavim pogoje, zakonske okvire in praktične vidike tega postopka.

V slovenski zakonodaji urejata Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (ZPPSL; Uradni list RS, št. 67/93, 39/97 in 52/99) ter Zakon o finančnem poslovanju podjetij (ZFPPod; Uradni list RS, št. 54/99 in 110/99) splošna materialnopravna in procesna pravila insolventnega prava, tj. pravila, ki se uporabljajo, kadar pri dolžniku nastopi finančni položaj, zaradi katerega je ogrožen interes upnikov za pravočasno in celotno plačilo njihovih terjatev do takega dolžnika. Insolventno ureditev pa dopolnjujejo posebna pravila, ki veljajo za finančne organizacije in so zajeta v Zakonu o investicijskih skladih in družbah za upravljanje (ZISDU; Uradni list RS, št. 6/94, 25/97, popr. 32/97, 10/98 in 26/99), Zakonu o trgu vrednostnih papirjev (ZTVP-1; Uradni list RS, št. 56/99), Zakonu o bančništvu (Zban; Uradni list RS, št. 7/99) in Zakonu o zavarovalništvu (Zzavar; Uradni list RS, št. 13/00).

Prisilna poravnava spada med reorganizacijske insolventne postopke, druga vrsta insolventnih postopkov pa so likvidacijski insolventni postopki (Plavšak, 2000: 6). V reorganizacijskem postopku se dolžniku zagotovijo pogoji za odpravo vzrokov začasnih likvidnostnih težav oz. trajnejše plačilne nesposobnosti in možnost prestrukturiranja poslov iz tega premoženja v določenem, vmesnem, obdobju.

Namen prisilne poravnave je tako odpraviti dalj časa trajajočo plačilno nesposobnost in prezadolženost podjetja, ki bi lahko pripeljala tudi do stečaja.

Tako ZPPSL omogoča dolžniku, ki bi drugače moral prijaviti stečajni postopek, vložitev predloga za začetek postopka prisilne poravnave in s tem možnost nadaljnjega, sicer izboljššanega, poslovanja, namesto prenehanja in odprodaje premoženja podjetja z namenom poplačila upnikov. Hkrati pa omogoča, da z znižanjem terjatev, odlogom poplačila terjatev in konverzijo terjatev v lastniške deleže ter z drugimi metodami reorganizacije poslovanja in financiranja podjetja omogoči normalno poslovanje podjetja, ki bo dolgoročno plačilno sposobno in bo tudi lastnikom zagotavljalo donos na vloženi kapital.

Postopek prisilne poravnave tako poteka v več fazah (Andrašec 2002: 27-44):

I. faza: vložitev predloga za začetek postopka prisilne poravnave:

dolžnik vloži predlog za začetek postopka prisilne poravnave, poravnalni senat pa se odloča med tremi možnostmi:

- ustavitev postopka, če predlagatelj predlog umakne po 33.čl. ZPPSL,
- zavrženje postopka, če niso izpolnjene procesne predpostavke ali obstajajo procesne ovire za začetek postopka po 26.čl. ZPPSL, tj. nepopolna vloga, ki jo dolžnik ne dopolni v roku,
- izdaja sklepa o začetku postopka prisilne poravnave po 1.odstavku 27.čl. ZPPSL.

II. faza: vodenje postopka prisilne poravnave, ki vključuje naslednje dejavnosti:

- izdaja sklepa o začetku postopka prisilne poravnave (1.odstavek 27.čl. ZPPSL),
- v roku enega meseca od začetka postopka se zberejo prijavljene terjatve, po določbi 43.čl. ZPPSL, in v roku enega meseca od konca roka za prijavo terjatev morebitni ugovori na te terjatve, po določbi 44.čl. ZPPSL,
- po določilu 47.čl. ZPPSL, vloži dolžnik v roku treh mesecev po začetku postopka načrt finančne reorganizacije. Če se predvidi zmanjšanje števila zaposlenih v postopku prisilne poravnave, dolžnik priloži tudi program prenehanja delovnih razmerij,
- poravnalni senat v roku enega meseca od predložitve načrta razpiše narok za prisilno poravnavo.

III. faza: zaključek postopka prisilne poravnave na tri možne načine:

- ustavitev postopka prisilne poravnave zaradi umika predloga (33.čl. ZPPSL), ne predloženega predujma (3.odstavek 27.čl. ZPPSL), obrazloženega ugovora po 1.,2. in 4.tč.1.odstavka 34.čl. ZPPSL, ne predloženega (2.odstavek 46.čl.ZPPSL) oziroma nepopravljenega načrta prisilne poravnave (2.odstavek 50.čl. ZPPSL),
- ustavitev postopka prisilne poravnave in začetek postopka stečaja po uradni dolžnosti zaradi ne dosežene večine na glasovanju za sprejetje prisilne poravnave (57.čl. ZPPSL) in obrazloženega ugovora za ustavitev postopka iz razlogov po 3.tč.1.odstavka 34.čl. ZPPSL,
- potrditev prisilne poravnave, če so izpolnjeni pogoji iz 1.odstavka 58.čl. ZPPSL, t.j. sprejeta prisilna poravnava po 56.čl. ZPPSL oz. če je na naroku za sklenitev prisilne poravnave predlog za ustavitev postopka, po 34.čl. ZPPSL, zavržen.

Za potrditev prisilne poravnave morajo glasovati upniki, ki imajo glasovalno pravico, in družbeniki, če je kapital podjetja še pozitiven, v obsegu 60% vseh terjatev z glasovalno pravico.

Če je prisilna poravnava potrjena, pristojno sodišče izda sklep o novih, zmanjšanih obveznostih, ki je zavezujoč za vse upnike, razen za tiste, na katere prisilna poravnava nima učinka. S tem je poravnava z upniki dosežena, obveznost podjetja za izplačilo terjatev pa nastane v skladu s pogoji, opredeljenimi v načrtu finančne reorganizacije. Dubrovski (2000: 69) poudarja, da je za uspešen izhod iz krize ob prisilni poravnavi nujno v relativno kratkem času pridobiti likvidna sredstva iz odprodaje poslovno nepotrebnega premoženja (dezinvestiranja) in med ukrepi finančnega prestrukturiranja odpisati pretežni del obveznosti, oziroma jih konvertirati v lastniške deleže (dokapitalizacija). Vodstvo podjetja v postopku prisilne poravnave mora zato delovati v tri smeri, na relaciji z upniki dogovoriti poravnavo za pretekle obveznosti, v podjetju zagotavljati tekoče poslovanje in hkrati sprejeti srednjeročne ukrepe pospešenega razvoja.

2.10 ZNAČILNOSTI KRIZ V REPUBLIKI SLOVENIJI

V vseh podjetjih v vseh državah lahko pride do kriz. Posebej pogoste so te v kvalitativno spreminjajočih se gospodarstvih, na primer v tranzicijskih državah. Tranzicijske države imajo več slabosti, ki so v 90-ih letih privedle do poslovnih kriz v njihovih podjetjih (Vrečko 2000: 6):

- nepoznavanje "nove" tržne ekonomije,
- vdor močnejše in naprednejše konkurence,
- neintegriranost v EU in procese svetovne globalizacije,
- nezaključen proces privatizacije,
- zastarelost tehnologije in izdelkov,
- management, ki je nevešč tržnega gospodarjenja,
- nemotiviranost delavcev.

Praksa v tranzicijskih državah kaže tudi, da se točka ugotovitve nastopa kulminacije običajno pojavlja tik pred njenim dejanskim nastopom, kar pomeni, da ni časa za ukrepanje.

Vzrokov za to je več, so pa povzročili, da so tudi relativno dobro poslujoča podjetja padla v uspešnostno ali celo likvidnostno krizo:

- sedanji ustaljeni obračun poslovanja ne daje jasne slike stanja organizacije in ni povezan z dolgoročnim napovedovanjem,
- elementi poslovanja se primerjajo v glavnem med nacionalnimi podjetji in ne s podobnimi podjetji v tujini, metodologija za napovedovanje rasti ni razvita,
- analiza rasti podjetja z vidika njene življenjske rasti se ne opravlja stalno.

V naslednjih tabelah predstavljam število stečajev ter prisilnih poravnav v Sloveniji med leti 1991-2000:

Tabela 1: Število stečajev v Republiki Sloveniji

<i>Primer / Leto</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	<i>1993</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>
Nove zadeve	269	503	1193	311	217	224	236	209	317	729
Zadeve v delu	391	718	1799	1830	633	694	794	843	977	1446
Rešene zadeve	176	112	280	1425	164	137	159	191	260	477
Nerešene zadeve	215	606	1519	405	469	557	635	652	717	969

Vir: Sodna statistika za leta 1991-2000

Tabela 2: Število prisilnih poravnav v Republiki Sloveniji

<i>Primer / Leto</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>
Nove zadeve	39	38	44	45	51	137
Zadeve v delu	64	55	73	70	79	166
Rešene zadeve	47	27	54	42	50	106
Nerešene zadeve	17	28	19	28	29	60

Vir: Sodna statistika za leta 1991-2000

Sodna statistika za obdobje med leti 1991 in 2000 kažejo število *stečajnih postopkov* in prisilnih poravnav v Republiki Sloveniji. Predvsem v letih 1992 in 1993 so sodišča obravnavala izredno visoko število stečajev, kar gre razlagati predvsem s politično spremembo in gospodarsko situacijo, ki je uničevalno vplivala na mnoga podjetja, navajena poslovanja v bivši Jugoslaviji. Po vrhuncu leta 1993, ko je bilo vloženih kar 1193 novih zadev, število stečajev upada, čas reševanja postopkov se skrajšuje.

Podatki o *prisilnih poravnava*h segajo nazaj le do leta 1995, ko je bilo prijavljenih 39 novih zadev, ta številka pa zlagoma raste in je leta 2000 dosegla že 137. To kaže na pozitivno spremembo podjetniške mentalitete pri nas, saj se očitno krizni upravitelji vse večkrat odločajo za reševanje in ohranitev podjetja namesto likvidacije. Povprečje teh petih let kaže, da je bila prisilna poravnava potrjena v 51% primerov, v ostalih je prišlo do zavrnitve, prekinitve ali opustitve postopka.

Največ stečajnih postopkov v obdobju 1995-1999 so prijavili dolžniki sami, kar 55-57% vseh prijav v letu. Na drugem mestu so bili upniki z 28-44% prijav, nekaj pa osebno odgovorni družbeniki ali pa so bili uvedeni stečaji po uradni dolžnosti.

Z uvedbo Zakona o finančnem poslovanju so v letu 2000 kar 73% vseh stečajev prijavili dolžniki sami, 25% pa upniki (Sodna statistika za leto 2000, str. 25).

Največ prisilnih poravnav so prijavile gospodarske družbe, povprečno okoli 86%, le majhen delež postopkov prisilnih poravnav so predlagali samostojni podjetniki (1%) in zadruga (1%) ter druge pravne osebe (14%) (Sodna statistika za leto 2000, str. 26).

3. ANALIZA KRIZE V PODJETJU JUTRANJKA

Podjetniške krize so realnost današnjega časa. Za uspešno rešitev zahtevajo temeljito analizo poslovanja in zatem dobro pretehtano ukrepanje. Model kriznega managementa je splošen, zato ga je potrebno prilagoditi konkretnemu primeru. Pri tem predstavlja reševanje podjetja s prisilno poravnavo še posebej kompleksen in občutljiv postopek, ki ga v podrobnostih in v izvajanju ovirajo tudi nekatera nedorečena zakonska določila.

V tem in naslednjem poglavju se tako osredotočim na podjetje Jutranjka, ki je v letih 1995 do 2000 doživljalo vse večje težave v poslovanju in bilo septembra 2000 prvič prisiljeno vložiti predlog za uvedbo postopka prisilne poravnave. Naslednje poglavje je namenjeno predstavitvi poslovanja podjetja in analizi vzrokov, ki so privedli do krize, četrto poglavje pa obravnava izpeljavo ukrepov na vseh ravneh s celovitim načrtom prestrukturiranja.

3.1 PREDSTAVITEV POSLOVANJA

Konfekcija Jutranjka Sevnica d.d., v nadaljevanju Jutranjka, je bila ustanovljena leta 1962 in se je specializirala za proizvodnjo otroških oblačil od 0 do 16 let. Sprva je imela sedež le v Sevnici. Z leti se je obseg poslovanja povečal; tako so leta 1966 ustanovili poslovno enoto v Brežicah in leta 1972 še poslovno enoto v Dolu pri Hrastniku. Konfekcija Jutranjka Sevnica d.d. se je 25.03.1996 vpisala v sodni register kot delniška družba.

Jutranjka je bila organizirana kot skupina podjetij. Osrednje podjetje je bila sevniška delniška družba, poleg te pa sta obstajali tudi dve hčerinski družbi z omejeno odgovornostjo v Dolu pri Hrastniku in Brežicah. V obeh je bila delniška družba edini družbenik. Z dnem 13.10.2000 je bil uveden in takoj zaključen stečajni postopek nad Jutranjko 2 Konfekcija Orlica d.o.o. Brežice, z dnem 18.12.2001 pa je bil prav tako nad hčerinsko družbo Jutranjka 3 Dol d.o.o. začel in takoj zaključen stečajni postopek. V sklopu krovnega podjetja Jutranjke d.d. danes delujejo poleg proizvodnih obratov Radna (težka konfekcija) ter obrata Baby (otroški program) še ostale strokovne službe in centralna priprava dela.

Prve večje težave v poslovanju so nastale po slovenski osamosvojitvi, podjetje je poslovalo z izgubo že od leta 1995. Zaradi težke situacije je bil meseca marca leta 1997 sprejet poslovno-razvojni načrt (sanacijski program) Konfekcije Jutranjka Sevnica d.d. Sanacijski program ni bil izveden v celoti.

Rezultati poslovanja v letih 1997 in 1998 so sicer kazali na uspešno izvajanje razvojne sanacije podjetja, ki pa se v letu 1999 niso nadaljevali.

Namesto nadaljevanja izboljšanja poslovanja in doseganja minimalnega dobička, je bila v letu 1999 dosežena izguba v višini 340,4 milijonov tolarjev, ki je preseгла vse izgube iz prejšnjih let. Razlog za slabo poslovanje je bil izredno visok izpad prihodkov iz prodaje glede na leto 1998. Vzroki za zmanjšanje prodaje niso bile samo zaostrene tržne razmere, ampak v dobršni meri tudi notranji dejavniki. Velik negativni učinek na celotno poslovanje družbe je imela tudi odsotnost vodenja družbe, ki je trajala od junija do novembra leta 1999.

Prejšnja uprava podjetja je prevzela vodenje podjetja meseca decembra leta 1999 in v začetku leta 2000 predlagala gospodarski načrt za leto 2000 ter Program prestrukturiranja Konfekcije Jutranjka Sevnica d.d., za dobo 5 let. Program prestrukturiranja je predvidel kratkoročne ukrepe za izhod iz krize in dolgoročne ukrepe poslovne preнове v obliki razvojnih projektov. Razmere za poslovanje so bile v letu 2000 težke, tako da družba ni uspela zagotoviti načrtovanega obsega in strukture prodaje na domačem trgu, primerne organizacije v proizvodnih obratih in strokovnih službah ter učinkovitih povezav med njimi, zato je 21. septembra 2000 vložila predlog za začetek prvega postopka prisilne poravnave.

Prisilna poravnava je bila tudi formalno uvedena 17.10.2000 in je bila s strani upnikov izglasovana in potrjena 28.3.2001.

Upniki so bili v pretežnem delu poplačani. Izboljšanje položaja je družba zagotavljala s strateškimi aktivnostmi, predvsem ji je uspelo zagotoviti partnerja (Mercator), ki je načrtoval hitro rast lastne trgovske blagovne znamke Lumpy in si je za glavnega dobavitelja izbral prav Jutranjko. Na operativni ravni, pa zaradi zahtevne problematike ter pomanjkanja strokovnega kadra, ni bila dovolj učinkovita.

Poleg poslabšanja zunanjih pogojev poslovanja družbo danes bremenijo odpravnine za delavce, ki so izgubili zaposlitev v letih 2001 in 2002 in postali trajno presežni delavci. Slabo se je izvajala tudi odprodaja odvečnih nepremičnin. Tako so stroški ob vse manjšem obsegu poslovanja naraščali. Prav iz teh razlogov ter v skladu z Zakonom o finančnem poslovanju, je bil 13. decembra 2002 podan predlog za uvedbo postopka prisilne poravnave, ki je bila s sklepom Okrožnega sodišča v Krškem z dnem 23.12.2002 uvedena. Poslovno leto 2002 je podjetje Jutranjka zaključilo z izgubo v višini 546,3 mio Sit.

3.2 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA IN POSLOVNIH FUNKCIJ

V analizi uspešnosti bom analiziral doseženo uspešnost v letih 2001 ter 2002 ter ugotovil ali je k poslabšanju uspešnosti bolj prispevala ekonomičnost ali vezava sredstev. Sledila bo še analiza poslovnih funkcij.

3.2.1 Analiza uspešnosti

Za analizo uspešnosti bom v nalogi uporabil kazalnike dobičkovnosti kapitala (ROE), dobičkovnosti sredstev (ROA), donosnosti sredstev (ROI), obračanja sredstev ter ekonomičnosti poslovanja. Prikazani so v tabeli 3, ki vključuje tudi podatke za izračun omenjenih kazalnikov:

Tabela 3: Kazalniki uspešnosti v letih 2001 in 2002

<i>Vrste kazalnikov</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>I 02/01</i>
Dobičkovnost kapitala (ROE)	-2,59%	-70,95%	-
Dobičkovnost sredstev (ROA)	-1,94%	-44,75%	-
Donosnost sredstev (ROI)	-1,07%	-40,62%	-
Prihodki (v tisoč SIT)	1.328.354	940.460	71,2
Odhodki (v tisoč SIT)	1.361.280	1.486.776	109,6
Dobiček (v tisoč SIT)	-32.926	-546.316	-
Sredstva (v tisoč SIT)	1.697.859	1.221.661	72,3
Amortizacija (v tisoč SIT)	14.676	50.044	341,3
Obračanje sredstev	0,78	0,77	98,7
Ekonomičnost poslovanja	0,97	0,63	64,9

Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka v letih 2001, 2002

Negativne stopnje dobičkovnosti ter donosnosti so znaki krize, tako poslovne kot organizacijske, saj se je stanje v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 bistveno poslabšalo. Podjetje je imelo že v letu 2001 negativno dobičkovnost kapitala -2,59%, ki se je v letu 2002 še poslabšala na -70,95%. Očitno je, da lastniki, ki že v letu 2001 niso dobili zahtevane stopnje donosa na vloženi kapital, niso ukrepali dovolj hitro, da bi preprečili negativen trend poslovanja. Ukrepajo lahko namreč le z zamenjavo vodstva, ki pa bi moralo seveda nemudoma učinkovito ukrepati.

Delež lastniškega financiranja je glede na primerljiva podjetja relativno velik, kar pomeni, da bi podjetje moralo spremeniti strukturo svojih dolgoročnih virov in zmanjšati stroške financiranja sredstev, saj je dolgoročni dolg, skozi plačevanje obresti, načeloma cenejši od zahtevane stopnje donosa za lastniške vire.

Po drugi strani pa je za podjetja v krizi načeloma bolje, da obdržijo razmerje med lastniškimi in dolžniškimi viri v prid prvih, saj visok finančni vzvod ni dobro nalagati na že tako visok poslovni vzvod, ki ga podjetje ima zaradi tveganj v tekstilni panogi ter poslabšane poslovne situacije v letu 2002.

Dobičkovnost sredstev se je prav tako znižala z $-1,94\%$ v letu 2001 na $-44,75\%$, v letu 2002. Eden od razlogov za takšno situacijo je dejstvo, da je podjetje že v letu 2001 imelo sorazmerno veliko premoženja glede na tedanji obseg prodaje.

V letu 2002 se je promet iz poslovanja bistveno znižal, posledično je podjetje ustvarilo negativen poslovni rezultat, obseg ter struktura sredstev sta ostala enaka. Podjetje bi moralo povečati trošenje sredstev oziroma prihodke iz poslovanja povečati za relativno več kot celotne stroške.

Donosnost sredstev se je prav tako znižala z $-1,07\%$ v letu 2001, na $-40,62\%$, v letu 2002. Kazalnik donosnosti sredstev se ne razlikuje dosti od kazalnika dobičkovnosti sredstev, saj podjetje v teh letih ni investiralo, zato je bila amortizacija osnovnih sredstev relativno nizka. Čeprav se je v letu 2002 povečala, se je bistveno poslabšal poslovni izid, čemur gre pripisati bistveno zmanjšanje donosnosti. Kritičen je upad prihodkov iz 1.328 mio Sit v letu 2001, na 940.4 mio Sit v letu 2002, oziroma za 29%. Na strani odhodkov pa je podjetje za 9% povečalo odhodke in sicer iz 1.361 mio Sit v letu 2001, na 1.487 mio Sit v letu 2002. Znižanje prihodkov ob povečanju odhodkov je ključen razlog za nastalo krizo, ki je povzročila poslabšanje že tako negativne uspešnosti v preteklosti.

Posledično se je kazalnik ekonomičnosti poslovanja iz 0,97 v letu 2001 zmanjšal na 0,63 v letu 2002. Razlog za to je bistveno znižanje prihodkov v letu 2002 ob hkratnem povečanju odhodkov. Podjetje je torej zmanjševalo obseg poslovanja, pri tem pa so stroški celo narasli, namesto, da bi se relativno znižali. Zato bo veljala temu problemu posebna pozornost v analizi poslovnega izida. Premoženje podjetja se je zmanjšalo iz 1.698 mio Sit v letu 2001, na 1.222 mio Sit v letu 2002, oziroma za 28%. Podjetje je torej dezinvestiralo, kar bi ob enakem obsegu poslovanja pomenilo, da bi se kazalnik obračanja sredstev v letu 2002 dvignil v pozitivno smer. Tako pa je ostal kazalnik vezave sredstev relativno enak.

V analizi sredstev bo potrebno ugotoviti, ali je podjetje v strukturi sredstev zmanjševalo osnovna sredstva, ali pa je uspelo znižati delež gibljivih sredstev, predvsem zalog ter terjatev, kar bi pozitivno vplivalo na kratkoročno plačilno sposobnost. Analiza uspešnosti je torej več kot zaskrbljujoča, saj se je v podjetju bistveno poslabšala tako finančna kot poslovna situacija. Ugotovim lahko, da je k poslabšanju uspešnosti bolj vplivala ekonomičnost kot pa vezava sredstev, predvsem skozi zmanjšanje prodaje ob povečanju odhodkov. S tem so znaki za krizne razmere dovolj očitni, da mora podjetje nemudoma poiskati vzroke za nastalo situacijo ter čimprej pričeti z ukrepi za njeno rešitev.

3.2.2 Analiza poslovnega izida

Za analizo poslovnega izida bom uporabil podatke prikazane v tabeli 4, kjer povzemam izkaz poslovnega izida:

Tabela 4: Povzetek izkaza poslovnega izida v letih 2001, 2002

	<i>V tisoč SIT</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>I 02/01</i>
1.	Čisti prihodki od prodaje	1.328.354	940.460	70,8
2.	Sprememba vrednosti zalog in proizvodov	4.259	-43.213	-
3.	Drugi poslovni prihodki	191.997	27.235	14,2
4.	Stroški blaga, materiala in storitev	609.976	322.636	52,9
5.	Stroški dela	801.830	753.273	93,9
6.	Odpisi vrednosti	132.684	326.322	245,9
7.	Drugi poslovni odhodki	14.676	50.044	341,0
8.	Finančni prihodki iz deležev	80.131	-	-
9.	Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	17.165	10.260	59,8
10.	Finančni odhodki za odpise	78.889	-	-
11.	Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	35.638	36.065	101,2
12.	Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	-51.787	-553.598	-
13.	Izredni prihodki	18.861	7.282	38,6
14.	Celotni poslovni izid	-32.926	-546.316	-

Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka v letih 2001, 2002

Iz izkaza poslovnega uspeha je razviden upad prihodkov iz 1.328 mio Sit v letu 2001, na 940.4 mio Sit v letu 2002, oziroma za 29%. Na strani odhodkov pa je podjetje za 9% povečalo odhodke in sicer iz 1.361 mio Sit v letu 2001, na 1.487 mio Sit v letu 2002. Hkrati pa zmanjšanje obsega prodaje ni bilo spremljano z ustreznim zmanjšanjem stroškov dela, ti so se v letu 2002 zmanjšali za 48.6 mio Sit, iz 801.8 mio SIT v letu 2001 na 753.3 mio Sit v letu 2002, oziroma le za 6%. Stroški blaga, materiala in storitev so povečevali delež v strukturi lastne cene proizvodov, hkrati pa se absolutno sicer zniževali, kar je posledica zmanjšanja obsega poslovanja.

Zmanjšali so se za 287.3 mio Sit, iz 609.9 mio Sit v letu 2002 na 322.6 mio Sit v letu 2001, oziroma za 47%. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki) so se zmanjšali za 164.7 mio Sit iz 191.9 mio Sit v letu 2001 na 27.2 mio Sit v letu 2002, oziroma za 86%.

Odpis vrednosti se je povečal za 193.6 mio Sit iz 132.7 mio Sit v letu 2001 na 326.3 mio Sit v letu 2002, oziroma za 146%. Znotraj tega je imela družba pri opredmetenih osnovnih sredstvih odhodkov za 230.6 mio Sit, od tega 17 mio Sit odhodkov od prodaje in 213 mio Sit zaradi oslabitve osnovnih sredstev. Vzroki za negativen poslovni rezultat so predvsem v zmanjšanju obsega poslovanja brez ustreznega zmanjšanja stroškov. Glavni problem je ohranjanje enakega stroška dela, ki je v letu 2001 predstavljal v strukturi prihodkov 60%, v letu 2002 pa se je ta delež povečal na 80%. Za podjetja v tekstilni panogi lahko predstavlja delež stroška dela v strukturi prihodkov okoli 35%, da bi podjetje lahko zagotavljalo stabilno poslovanje. Ob takšnem nivoju prodaje bi lahko sklepal, da bi moralo podjetje število zaposlenih zmanjšati najmanj za 100%. Dodatno so poslovni rezultat obremenile oslabitve premoženja ob vrednotenju na tržne vrednosti v letu 2002. Oslabitve so bile storjene zaradi prilagoditve na nova pravila Slovenskih računovodskih standardov (SRS). Glavna sprememba predvideva vrednotenje premoženja na podlagi tržne vrednosti, ocenjene s strani pooblaščenih cenilcev. Dejstvo, da ima Jutranjka večino opredmetenih osnovnih sredstev lociranih v gospodarsko nerazviti regiji Posavja, je verjetno razlog za relativno velik znesek oslabitve premoženja.

3.2.3 Analiza sredstev

Na uspešnost poleg poslovnega izida vpliva tudi vezava sredstev. Za analizo sredstev bom uporabil podatke iz tabele kjer povzemam bilanco stanja. Podatke bilance stanja na dan 31.12. kaže tabela 5:

Tabela 5: Povzetek bilance stanja za leti 2001 in 2002

	<i>V tisoč SIT</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>I 02/01</i>
A. Sredstva		1.697.859	1.221.661	72,0
1. Stalna sredstva		1.243.577	902.696	72,6
a) Opredmetena osnovna sredstva		1.239.640	899.548	72,6
b) Dolgoročne finančne naložbe		3.937	3.148	80,0
2. Gibljava sredstva		454.235	318.965	70,2
a) Zaloge		171.772	125.192	72,9
b) Poslovne terjatve		232.228	155.233	66,8
c) Kratkoročne finančne naložbe		5.000	-	-
č) Denar in ekvivalenti		45.235	38.540	85,2
3. Aktivne časovne razmejitev		47	-	-
4. Zunajbilančna aktiva		386.966	191.841	49,6

Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka v letih 2001, 2002

Stalna sredstva družbe so na dan 31. 12. 2002 znašala skupaj 902.7 mio Sit, kar je 74% vseh sredstev družbe, gibljiva sredstva pa 318.9 mio Sit, oziroma 26% vseh sredstev. Iz tabele je razvidno, da se je premoženje družbe od 31.12.2001 do 31.12.2002 zmanjšalo za 476.2 mio Sit in je bilo ob zaključku poslovnega leta 2002 na ravni 72% vrednosti iz leta 2001. Zmanjšanje je posledica zmanjšanja stalnih sredstev za 340.9 mio Sit (stalna sredstva ob koncu poslovnega leta 2002 na 73% ravni konca poslovnega leta 2001) in zmanjšanja gibljivih sredstev za 135.2 mio Sit (70% raven glede na konec poslovnega leta 2001).

Pri stalnih sredstvih je družba na podlagi vrednotenja zemljišča s strani pooblaščenega cenilca, v skladu z določili SRS, izvedla slabitve na stavbnem zemljišču v Sevnici v vrednosti 24 mio Sit in v Brežicah v vrednosti 47 mio Sit ter krepitev na nezazidljivem stavbnem zemljišču v vrednosti 8.5 mio Sit. Družba je v letu 2002 prodala zemljišče na Dolu pri Hrastniku, hkrati pa v letu 2002 prodala štiri stanovanja, ki jih je prej dajala v najem in s tem zmanjšala obseg objektov v višini 11.2 mio Sit. Na podlagi vrednotenja objektov s strani pooblaščenega cenilca je družba tudi izvedla slabitve na stavbah v Sevnici v vrednosti 85.7 mio Sit, v Brežicah na objektih v vrednosti 56.9 mio Sit ter krepitev v Sevnici v vrednosti 35.6 mio Sit.

Pri gibljivih sredstvih so se zaloge v letu 2002 zmanjšale za 46.6 mio Sit in ob koncu poslovnega leta 2002 predstavljale 72% glede na konec poslovnega leta 2001. Najbolj so se zmanjšale zaloge dokončanih izdelkov (za 34%) in nedokončane proizvodnje (za 25%). Poslovne terjatve so se v letu 2002 zmanjšale za 76.9 mio Sit oziroma za 33%. Od tega so se kratkoročne poslovne terjatve v letu 2002 zmanjšale za 74.9 mio Sit oziroma za 35%.

V letu 2002 je bil oblikovan popravek vrednosti terjatev do kupcev v znesku 12.8 mio Sit. Te so se spremenile zaradi uvedenega stečaja pri kupcu iz Jesenic ter zaradi številnih dvomljivih terjatev, od katerih so bile nekatere dane v tožbo. Oblikovani popravki vrednosti s preteklega obdobja so se v poslovnem letu zmanjšali za plačane terjatve v višini 1.3 mio Sit (poravnane po tožbi).

Spremembe v strukturi stalnih sredstev kažejo na prepočasno zmanjševanje stalnih sredstev skozi odprodajo poslovno nepotrebne premoženja, glede na zmanjšanje obsega poslovanja. Hkrati se povečujejo gibljiva sredstva, predvsem zaloge ter terjatve, kar zmanjšuje kratkoročno plačilno sposobnost. Vodstvo bi moralo nujno pričeti z ukrepi za zmanjševanje oziroma prodajo poslovno nepotrebne premoženja in ga uporabiti za pokritje izgube iz poslovanja. Z zmanjševanjem gibljivih sredstev oziroma najprej spremembo strukture, skozi odprodajo zalog ter izterjavo terjatev, bi podjetje izboljšalo kratkoročno plačilno sposobnost in s tem zagotovilo vzvod za čim hitrejšo ukrepanje.

3.2.4 Analiza proizvodnje

Dejavnost družbe je proizvodnja in trženje otroške in ženske konfekcije. Po vsebini so posli družbe razdeljeni v tri glavne segmente:

- asortiment lastne blagovne znamke,
- klasični izvoz proizvodov tuje blagovne znamke,
- storitve šivanja ali dodelavni posli.

Pretežni del fizične proizvodnje je vezan na storitve šivanja, ki v strukturi izvršenih normativnih minut predstavljajo: v letu 2000 75%, v letu 2001 62% in v letu 2002 63%, od skupnega števila efektivnih minut na leto. Delež izvedbe storitev šivanja v celotni strukturi realizacije po letih pa je naslednji: leto 2000 je delež realizacije 51%, v letu 2001 44% in v letu 2002 42%. Ženska konfekcija predstavlja samo storitve šivanja in izvoz, ki prinaša manj uspeha. Ob tem velja še poudariti, da so tovrstni posli podvrženi hudi konkurenci cenejših proizvajalcev iz JV dela Evrope in Daljnega vzhoda, pri katerih je cena delovne sile v primerjavi s Slovenijo bistveno nižja. Podobne ugotovitve veljajo tudi za proizvode pod tujo blagovno znamko, a vendar na teh segmentih podjetje očitno še upa konkurirati s kvaliteto in prilagodljivostjo.

Pod lastno blagovno znamko so zajeti predvsem posli na domačem trgu in v manjši meri na trgih bivše Jugoslavije ter trgih Vzhodne Evrope. Družba je usmerjena v srednji cenovni in kakovostni razred, kjer se sooča s konkurenco vodilnih svetovnih blagovnih znamk tako na domačem kot tujem trgu. Velja, da je družba s svojima programoma, z vidika cenovne in kvalitetne konkurenčnosti, stisnjena med cenovno ugodnejšo konkurenco iz JV Evrope in Daljnega vzhoda (predvsem z vidika cene delovne sile), kljub dobri kakovosti pa ne uspe doseči pozicije vodilnih blagovnih znamk.

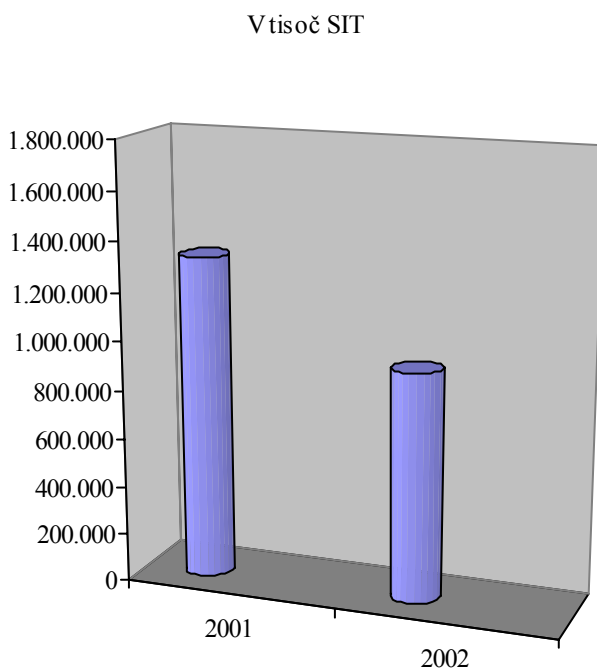
Glavni problem proizvodnje je slaba produktivnost, predvsem zaradi prenizkega pretoka blaga in storitev skozi delovni proces. Posledica tega je tudi neizkoriščena kapaciteta proizvodnje. Tudi če bi podjetju uspelo zagotoviti dovolj dodelavnih poslov šivanja, lastna cena ne bi dosegala pokritja lastnih stroškov. Podjetje bi moralo povečati produktivnost, z uvedbo celične proizvodnje, predvsem pa zmanjšati število tistih delavcev, ki v strukturi dela ne ustvarjajo nobene dodane vrednosti (razvojna služba, energetika, modelarna, konstrukcija).

3.2.5 Analiza prodaje

Očitno je, da se glavni vzroki za dramatično poslabšanje stanja v podjetju skrivajo v zmanjšanju prihodkov iz prodaje, hkrati pa se ne spreminja struktura prodaje, ki bi skozi povečanje prodaje proizvodov pod lastno blagovno znamko lahko ustvarjala večjo dodano vrednost.

V naslednji sliki grafično ponazarjam padec prodaje zaradi pomanjkanja naročil v letu 2002, v primerjavi z letom 2001:

Slika 2: Obseg prodaje v letih 2001, 2002



Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka v letih 2001, 2002

V naslednji tabeli predstavljam višino ter strukturo prihodkov iz prodaje izdelkov lastne ter tuje blagovne znamke:

Tabela 6: Prodaja izdelkov lastne ter tuje blagovne znamke za leti 2001, 2002

<i>V tisoč SIT</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>1 02/01</i>
A. Lastna blagovna znamka			
Doma	355.411	332.975	93,7
Izvoz	83.678	71.809	85,8
B. Tuja blagovna znamka			
Doma	116.827	31.000	26,5
Izvoz	158.383	128.712	81,3
Skupaj (A+B)	714.299	564.496	79,0

Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka v letih 2001, 2002

Iz tabele je razvidno, da so se v letu 2002 v primerjavi z letom 2001, zmanjšali prihodki od prodaje tako lastne kot tuje blagovne znamke na domačem in tujem trgu. Največje je zmanjšanje prodaje tuje blagovne znamke na domačem trgu, saj se je prodaja zmanjšala kar za 85.8 mio Sit, oziroma 74%, na tujem trgu pa se je prodaja zmanjšala za 29.7 mio Sit. Prodaja lastne blagovne znamke se je na domačem trgu znižala za 22.4 mio Sit, oziroma 6%, na tujem trgu pa za 11.9 mio Sit, oziroma 14%.

Poleg proizvodnje izdelkov za prodajo je bil tudi v letih 2001 ter 2002, del proizvodnih kapacitet zapolnjenih s prodajo storitev, kamor spadajo dodelavni posli in posli posredne predelave. V naslednji tabeli predstavljam višino ter strukturo storitev dodelavnih poslov ter ostalih storitev:

Tabela 7: Prodaja storitev za leti 2001, 2002

V tisoč SIT	2001	2002	I 02/01
A. Storitve dodelavnih poslov			
Doma	59.743	47.262	79,1
Izvoz	526.666	323.585	61,4
B. Ostale storitve			
Doma	18.363	5.117	27,9
Skupaj (A+B)	604.772	375.964	62,2

Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka v letih 2001, 2002

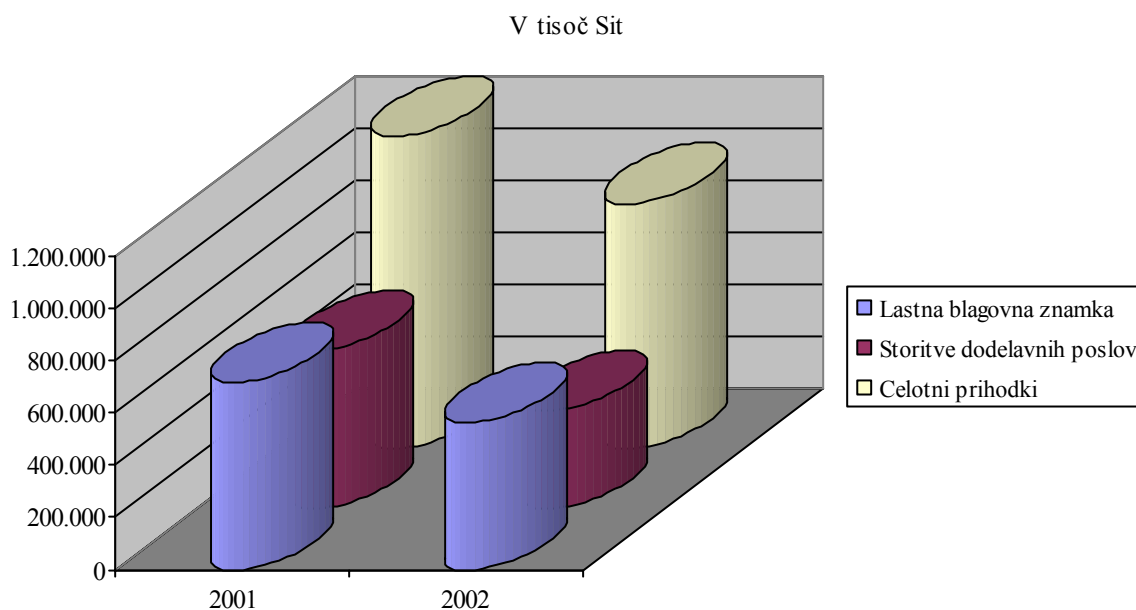
Iz tabele je razvidno, da so se v letu 2002, v primerjavo z letom 2001, zmanjšale tako storitve dodelavnih poslov kot ostalih storitev in sicer na domačem ter tujem trgu. Najbolj problematično je zmanjšanje dodelavnih poslov za izvoz, prodaja se je zmanjšala kar za 203.1 mio Sit, oziroma za 39%. Storitve dodelavnih poslov na domačem trgu so se zmanjšale za 12.5 mio Sit, oziroma za 21%. Ostale storitve, ki vključujejo predvsem občasna naročila domačih kupcev, so se znižale za 13.2 mio Sit, oziroma za 72%. Podjetje bi moralo povečati intenzivnost pri iskanju občasnih poslov na domačem trgu, saj je bližina kupcev oziroma pri tovrstnih poslih lahko konkurenčna prednost, ki jo podjetje v preteklosti očitno ni izkoristilo.

Očitno se je v letu 2002 bistveno zmanjšalo število naročil, ki ob nespremenjenih stroških ter številu zaposlenih, posledično pomeni negativen poslovni rezultat. Dejstvo, da se je v strukturi zmanjšal delež storitev dodelavnih poslov, sicer ne bi bilo tako problematično, če se ne bi zmanjšala celotna prodaja. Res je, da se zmanjšuje obseg dodelavnih poslov, še posebno samega šivanja, kjer je zaslužek najmanjši. Potrebno pa se je pri sklepanju novih sezonskih pogodb za dodelavne posle odločiti le za tiste partnerje, kjer je doseganje rezultatov glede na utečenost in poznavanje sistema dela najboljše.

Pri tem je potrebno upoštevati tudi cilje in usmeritve, da posel ne zajema le samo šivanje, temveč se trži tudi razvoj in še ostale storitve (razvoj krojev, krojenje, vezenje, tisk, oskrba z nekaterimi pomožnimi materiali). Taka oblika dodelavnega posla kljub zmanjšanju vrste posla v strukturi pomeni glede na večjo dodano vrednost povečanje v realizaciji. Storitve dodelavnih poslov zaradi visokega stroška dela, na dolgi rok ne dosegajo dodane vrednosti, ki bi zagotavljala uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti. Prodaja lastne blagovne znamke prinaša večjo dodano vrednost, pri tem, da ima podjetje tudi možnost povečanja prodajne cene, medtem, ko to pri storitvah dodelavnih poslov ni mogoče. Podjetje bi zato moralo nemudoma povečati prodajo lastnih izdelkov, s tem bi povečalo delež v strukturi celotne prodaje in posledično zagotovilo večjo dodano vrednost za pokritje lastnih stroškov.

V naslednji sliki grafično primerjam prodajo lastne blagovne znamke ter storitev dodelavnih poslov v strukturi prodaje:

Slika 3: Primerjava obsega prodaje, lastne blagovne znamke ter storitev dodelavnih poslov v letih 2001, 2002



Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka v letih 2001, 2002

Razvojno strategijo je torej potrebno zastaviti tako, da bo temeljila na iskanju novih distribucijskih kanalov, ki bodo povečali prihodke in strukturo prodaje v prid izdelkom lastne blagovne znamke, kjer je pokritje stroškov lastne cene večje kot pa pri storitvah šivanja, kjer kupci plačujejo golo efektivno minuto šivanja, brez upoštevanja stroškov režije, razvoja, energentov. Za nadaljnje ukrepe bi moralo podjetje analizirati tudi prodajne cene izdelkov ter storitev šivanja v podjetju, saj so lahko cene opredeljene napačno, zaradi slabih kalkulacij porabe časa ter materiala v strukturi proizvodnih storitev.

3.2.6 Analiza kadrov

V začetku leta 2002 so bili v Jutranjki zaposleni 503 delavci, od tega 150 delavcev za določen čas (bivši delavci iz Jutranjka 2-Konfekcija Orlica d.o.o in Jutranjka 3-Konfekcija Dol d.o.o, nad katerima je bil izveden stečaj). V mesecu aprilu je bil sprejet Program razreševanja presežnih delavcev, na podlagi katerega je bilo dvanajst začasnih presežnih delavcev napotenih na izobraževanje, ki ga je izvedel Sklad dela Posavje. V mesecu juliju je bilo sedmim udeležencem izobraževanja, za katere ni bilo mogoče zagotoviti dela, izdana odločba o prenehanju delovnega razmerja, petim delavcem pa je bilo zagotovljeno delo. V programu razreševanja presežnih delavcev sta bila med drugimi izvedena tudi dva ukrepa za omilitev posledic prenehanja delovnih razmerjih, to sta ukrep prezaposlitve delavcev k drugemu delodajalcu (čistilke, vzdrževalci) in zaradi izrazito neugodnega razmerja med proizvodnimi in režijskimi delavci (65:35) tudi drugi ukrep prerazporeditve določenih režijskih delavcev v proizvodnjo. V letu 2002 se naj bi število delavcev tako znižalo skupaj za 155 zaposlenih, predvsem na račun prekinitve delovnega razmerja delavcem zaposlenih za določen čas in prenehanja delovnega razmerja 132 delavcem po programu prisilne poravnave. V naslednji tabeli predstavljam število ter strukturo zaposlenih v podjetju Jutranjka:

Tabela 8: Število zaposlenih po področjih za leti 2001, 2002

	2001				2002			
	<i>Proizvod.</i>	<i>Režija</i>	<i>Skupaj</i>	<i>Odstotek%</i>	<i>Proizvod.</i>	<i>Režija</i>	<i>Skupaj</i>	<i>Odstotek%</i>
Vodstvo podjetja	-	1	1	0,2	-	1	1	0,3
Finančno področje		10	10	2,0	-	8	8	2,3
Marketing	-	33	33	6,6	-	24	24	6,9
Razvoj	43	53	96	19,1	29	42	71	20,4
Baby	113	16	129	25,6	102	12	114	32,8
Radna	121	17	138	27,4	65	12	77	22,1
Radna 1	68	16	84	16,7	32	5	37	10,6
Splošno področje	-	4	4	0,8	-	9	8	2,6
Kontrola kakovosti	-	2	2	0,4	-	1	1	0,3
ZTD	-	6	6	1,2	-	6	6	1,7
Skupaj	345	158	503	100,0	228	120	347	100,0
Delež režija/proizvodnja	68,6	31,4	100	100,0	65,5	34,5	100,0	100,0

Vir: Kadrovsko poročilo iz sistemizacije delovnih mest podjetja Jutranjka v letih 2001, 2002

Iz tabele je razvidno, da se je število proizvodnih delavcev zmanjševalo hitreje kot število režijskih delavcev, razmerje med obema skupinama zaposlenih tako ostaja še vedno nespremenjeno. Takoj je potrebno režijska dela racionalizirati na način, da se nekatera opravila združijo, nekatera pa celo ukinejo, oziroma bo za opravljanje del potrebno na določenih delovnih mestih manjše število zaposlenih.

Kadrovsko strukturo so v letu 2002 zaznamovale naslednje značilnosti:

- 91,4% vseh zaposlenih je žensk, kar pomeni več bolniškega staleža, manjšo pripravljenost k spremembam. Povprečna starost zaposlenih je 42 let, kar pomeni, da gre za starejši kolektiv, kjer je težje prilagajanje na sodobno organiziranost delovnega procesa, za zagotavljanje večje odzivnosti ter konkurenčnosti podjetja,
- povprečna delovna doba v Jutranjki je 23,3 leta, kar pomeni, da je večina delavcev zaposlena v podjetju že od prve zaposlitve. To je sicer iz naslova pripadnosti podjetju lahko prednost, če delavci vodstvu zaupajo, to pa uspe predstaviti svojo vizijo ter strategijo ukrepanja na način, ki vzbudi v zaposlenih motivacijo po spremembah na boljše. V naslednji tabeli predstavljam strukturo zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe:

Tabela 9: Struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe

<i>Stopnja izobrazbe</i>	<i>31.12.2001</i>	<i>Delež 2001</i>	<i>31.12.2002</i>	<i>Delež 2002</i>
I.	-	-	-	-
II.	231	45,9	150	43,1
III.	30	6,0	20	5,7
IV.	162	32,2	114	32,8
V.	68	13,5	53	15,2
VI.	4	0,8	3	0,9
VII.	6	1,2	6	2,0
VIII.	2	0,4	1	0,3
Skupaj	503	100,0	347	100,0

Vir: Kadrovsko poročilo iz sistemizacije delovnih mest podjetja Jutranjka v letih 2001, 2002

Iz tabele je razvidno, da se struktura iz leta 2001 v letu 2002 ni bistveno spremenila. Dejstvo, da podjetje zaposluje le 3.3% višje ali visoko izobraženih kadrov, kaže na potrebo zmanjšanju število nekvalificiranih delavcev ter potrebo po večji fluktuaciji, s poudarkom na zaposlitvi mladih, visoko izobraženih kadrih, z znanji potrebnimi za globalizacijo, internacionalizacijo ter vstop podjetja v evropske integracije.

3.2.7 Analiza financ

Zelo pogosto se težave slej kot prej pojavijo v finančni funkciji, možno pa je tudi, da je sama povzročitelj težav. Za analizo finančnih izidov povzemam finančne tokove v letih 2001, 2002:

Tabela 10: Povzetek finančnih izidov v letih 2001 in 2002

	<i>V tisoč SIT</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>I 02/01</i>
A.	Finančni tokovi pri poslovanju			
a)	Prejemki pri poslovanju	1.653.948	1.100.269	66,5
b)	Izdatki pri poslovanju	1.641.176	1.090.247	66,4
c)	Prebitek prejemkov pri poslovanju	12.772	10.022	78,5
B.	Finančni tokovi pri naložbenju			
a)	Prejemki pri naložbenju	8.245	27.010	327,6
b)	Izdatki pri naložbenju	4.072	528	13,0
c)	Prebitek prejemkov pri naložbenju	4.173	26.482	634,6
C.	Finančni tokovi pri financiranju			
a)	Prejemki pri financiranju	101.000	60.000	59,4
b)	Izdatki pri financiranju	127.077	103.199	81,2
c)	Prebitek prejemkov pri financiranju	-26.077	-43.199	165,7
Č.	Končno stanje denarnih sredstev in njihovih ustreznikov	45.235	38.540	85,2
a)	Finančni izid v obdobju	-9.132	-6.695	73,3
b)	Začetno stanje denarnih sredstev in njihovih ustreznikov	54.367	45.235	83,2

Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka v letih 2001, 2002

Iz tabele je razvidno, da so se finančni tokovi pri poslovanju ter financiranju od leta 2001 do leta 2002 zmanjšali, finančni tokovi pri naložbenju pa povečali. V letu 2001 je imelo podjetje 1.653,9 mio Sit finančnih tokov pri prejemkih iz poslovanja, v letu 2002 pa se je ta znesek zmanjšal za 553,6 mio Sit, oziroma za 33,5%. V letu 2001 je imelo podjetje 1.641,2 mio Sit izdatkov pri poslovanju, v letu 2002 pa so se izdatki zmanjšali za 551 mio Sit, oziroma za 33,6%.

Prejemki pri naložbenju so znašali v letu 2001 8,2 mio Sit, v letu 2002 pa so se povečali na 27 mio Sit, oziroma za 227,6%. Izdatki pri naložbenju so znašali v letu 2001 4,1 mio Sit, v letu 2002 pa so se zmanjšali za 3,6 mio Sit, oziroma za 87%.

V letu 2001 je imelo podjetje za 101 mio Sit prejemkov pri financiranju, v letu 2002 pa so se zmanjšali za 41 mio Sit, oziroma za 40,6%. Izdatki pri financiranju so znašali v letu 2001 127,1 mio Sit, v letu 2002 pa so se zmanjšali za 23,9 mio Sit, oziroma za 18,8%. Za analizo finančne moči, finančnega ravnotežja ter plačilne sposobnosti v tabeli povzemam naslednje finančne kazalnike:

Tabela 11: Povzetek finančnih kazalnikov moči, ravnotežja ter plačilne sposobnosti

<i>Vrsta kazalnika</i>	<i>Leto 2001</i>	<i>Leto 2002</i>	<i>I 02/01</i>
Delež kapitala v financiranju	75,70%	63,04%	83,2
Delež dolgov v financiranju	24,30%	36,96%	152,1
Delež dolgoročnega financiranja	78,47%	70,62%	89,9
Delež kratkoročnega financiranja	21,53%	29,38%	136,5
Dolgoročna sredstva (v tisoč Sit)	1.243.577	902.696	72,6
Dolgoročne obveznosti (v tisoč Sit)	1.319.466	804.248	61,0
Gibljava sredstva (v tisoč Sit)	454.235	318.965	70,2
Kratkoročne obveznosti (v tisoč Sit)	378.393	417.413	110,3
Finančna stabilnost	1,06	0,89	84,0
Plačilna sposobnost	1,20	0,76	63,7

Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka v letih 2001, 2002

Iz zgornje tabele so razvidni vsi znaki finančne krize. Z vidika finančne moči ima podjetje še vedno relativno visok delež dolgoročnih virov financiranja, predvsem visok je lastniški delež kapitala. Delež lastniškega financiranja se je skozi zmanjšanje kapitala zaradi izgube poslovnega leta znižal s 76% v letu 2001 na 63% v letu 2002. S tem se je povečal delež dolgov v financiranju s 24% na 37%, kar pomeni posledično zmanjšanje finančne moči podjetja. Hkrati ugotavljam, da se je zadolžitev povečala predvsem iz kratkoročnih virov, saj se je delež kratkoročnega financiranja povečal z 22% na 29%. Kazalnik finančne stabilnosti je znašal v letu 2001 1,06, v letu 2002 pa je padel na 0,89. Relativno se je torej zmanjšal za 16%. Kot merilo plačilne sposobnosti uporabljam kratkoročni koeficient plačilne sposobnosti, ki se kaže skozi absolutno vrednost gibanja obratnega kapitala v podjetju. Obratni kapital podjetja je znašal v letu 2001 75.8 mio Sit, v letu 2002 pa je bil že negativen in sicer je znašal -98.5 mio Sit. Zmanjšal se je za 174.3 mio Sit. Obratni kapital predstavlja razmerje gibljivih sredstev nad kratkoročnimi obveznostmi, oziroma skozi kratkoročni koeficient kot relativno stopnjo dolgoročnega financiranja gibljivih sredstev. Kazalnika finančne ter plačilne sposobnosti sicer nista popolnoma zanesljiva, saj odražata stanje v podjetju na določen dan.

Za podrobnejšo analizo bi lahko uporabil podatke o povprečnem stanju na letnem nivoju, za analizo gibanja zalog pa bi lahko uporabil tudi pospešeni koeficient, ki predstavlja razmerje med gibljivimi sredstvi zmanjšanimi za zaloge ter kratkoročnimi obveznostmi, vendar takšna podrobna analiza ni v funkciji cilja tega dela.

Kazalnik je znašal v letu 2001 1,2, v letu 2002 pa je padel na 0,76. Relativno se je torej zmanjšal za 36,3%. Podjetje v letu 2001 še ni imelo težav s kratkoročno plačilno sposobnostjo, v letu 2002 pa je imelo hude težave z zagotavljanjem kratkoročne plačilne sposobnosti, kar je verjetno pomenilo, da ni bilo več sposobno odplačevati kratkoročnih obveznosti iz poslovanja ter financiranja. V krizi pa je to ena izmed priorit, saj je zagotavljanje pozitivnega denarnega toka, predpogoj za ukrepe na področju poslovnega ter finančnega prestrukturiranja.

Analiza finančne uspešnosti se v vseh segmentih kaže kot zaskrbljujoča, saj se je podjetju bistveno poslabšala kratkoročna plačilna sposobnost, hkrati pa se je zaradi povečanja kratkoročnega financiranja kratkoročnih naložb poslabšalo finančno ravnotežje ter finančno posredniški položaj na trgu. S tem so znaki za krizne razmere dovolj očitni, da mora podjetje nemudoma poiskati vzroke za nastalo situacijo ter ukrepe za preobrat tega negativnega trenda poslovanja.

3.3 VZROKI KRIZE V JUTRANJKI

Iz prejšnjih razdelkov so razvidni znaki krize, deloma pa tudi že vzroki. V nadaljevanju zato povzemam poglavitne okoliščine, ki so privedle do težav in jih opredelim po zunanjih in notranjih vzrokih. Podobno kot vsa slovenska tekstilna industrija, se je tudi podjetje Jutranjka znašlo v težkem finančnem in tržnem položaju. Spričo recesije v evropski tekstilni industriji, ki teži k zniževanju stroškov in prestrukturiranju, so se podjetju zmanjšale možnosti uveljavljanja s svojimi izdelki na evropskih tržiščih, oziroma na njih dosega precej nižje cene kot nekoč. Stroški dela, cena dela in tudi prodajna cena so previsoki v primerjavi s podjetji vzhodnoevropskih držav, zato te države prevzemajo vedno več poslov v Evropi. Prodaja na domačem trgu je upadla zaradi občutnega padca kupne moči, odpiranja trgovin znanih tujih blagovnih znamk in prostega uvoza otroške konfekcije z Daljnega Vzhoda. Prve večje težave v poslovanju so nastale že po slovenski osamosvojitvi, likvidnostne težave so se pričele že leta 1995. Zaradi nastalega položaja je bil meseca marca 1997 sprejet poslovno-razvojni načrt (sanacijski program) Konfekcije Jutranjka Sevnica d.d., ki pa ni bil realiziran v celoti. V nadaljevanju tega poglavja so povzeti glavni vzroki za nastali položaj podjetja. V skladu s klasifikacijo vzrokov, predstavljeno v 2. poglavju, jih delimo na *zunanje* (objektivne; eksogene) in *notranje* (subjektivne; endogene).

3.3.1 Zunanji vzroki krize

Poglavitni zunanji vzroki so:

- *Splošna kriza tekstilne panoge v Evropi:*

Tekstilna industrija, posebno pa še konfekcija, je zaradi konkurenčnega uvoza iz Pakistana, Indije in dežel Daljnega Vzhoda v velikih težavah. Posledica tega je splošna recesija na evropskem trgu, prisotnost zmanjšanja naročil in znižanja pogodbenih cen. Težave se kažejo v prostih kapacitetah, poslovnih izgubah podjetij v celotni reproverigi tekstilne panoge posledično zmanjšanju števila zaposlenih.

- *Izguba trgov in terjatev v bivši Jugoslaviji:*

Jutranjka je ustvarila do leta 1990 skoraj 63% svojega dohodka v bivši Jugoslaviji; danes pa dosega zanemarljiv promet samo s Hrvaško, kjer je Jutranjka ustanovila svojo podružnico, hčerinsko podjetje Jutranjka d.o.o.. Posledica tega je, da je podjetje z vsemi svojimi prostorskimi in kadrovskimi kapacitetami predimenzionirano, visoki fiksni stroški pa znižujejo donosnost poslovanja. Hkrati je v času razpada južnega trga izgubila veliko vsoto denarja zaradi neizterljivih terjatev do kupcev.

- *Padec povpraševanja v Sloveniji:*

Zaradi zaostrenih pogojev gospodarjenja kupna moč znatno pada, s tem pa tudi prodaja na domačem trgu. Vzrok za padec prodaje je tudi velika konkurenca, saj domači potrošniki raje posegajo po priznanih blagovnih znamkah iz zahoda, ki iz naslova prodora na nove trge vlagajo bistveno več sredstev v namene oglaševanja, promocije ter prepoznavnosti njihove blagovne znamke. Za gospodarske trge, ki še niso zaključili tranzicije je značilno, da potrošniki raje posegajo po izdelkih, ki niso proizvedeni na domačem trgu.

- *Gibanje deviznega tečaja ter inflacijska gibanja:*

Jutranjka je relativno velik izvoznik in je občutljiva na povečanje cen vhodnih surovin in materiala zaradi slabe moči domače valute. Materiale namreč nabavlja na trgih zahodne Evrope in sicer po cenah, ki so določene v tuji valuti. Na domačem trgu podjetje cen ne more vzdigniti, kar pomeni, da se posledično znižuje dodana vrednost prodaje izdelkov.

- *Visoke davkatve na plače ter učinki eskalacije plač:*

Visoki davki in prispevki na plače ter vezava večine dajatev na plače so za delovno intenzivne panoge, kot je konfekcija, previsoke in povzročajo nekonkurenčnost panoge. V skladu z kolektivno pogodbo mora podjetje namreč vsako leto usklajevati rast plač, po drugi strani pa v lastno ceno prodaje izdelkov ter storitev zaradi značilnosti trga ne more vključiti povišanje prodajnih cen tako na domačem, kot na tujem trgu.

3.3.2 Notranji vzroki krize

Poglavitni notranji vzroki za nastali položaj v družbi so:

- *Znižanje naročil kupcev*, še posebej pomembnega kupca Mercator:

Obseg prodaje se je v letu 2002 bistveno zmanjšal, predvsem zaradi prekinitve naročil največjega domačega kupca Mercator, za katerega je podjetje izdelovalo izdelke pod trgovsko blagovno znamko Lumpy. To pomeni, da mora podjetje ugotoviti ali je možno povečati prodajo na nivo, ki je zagotavljal pozitivno poslovanje, sicer mora izvajati ukrepe za zniževanje stroškov. To pa načeloma pomeni tudi zmanjševanje števila zaposlenih, kar seveda podjetje tudi iz vidika lokalne skupnosti uvrsti v problematično in s tem povzroči tudi negativne reakcije zunanjega okolja, predvsem domačih kupcev, ki v poslovanju s podjetjem v težavah, vidijo povečanje tveganja in se začnejo pripravljati na morebitno prekinitev medsebojnega poslovanja. Izgubo glavnega kupca štejem med notranje vzroke predvsem zato, ker ga je podjetje izgubilo zaradi notranje neprilagodljivosti in se zato tudi postavilo v nekonkurenčen tržni položaj.

- *Slabo vodenje podjetja in neustrezna organizacija*:

Podjetje dalj časa ni bilo ustrezno vodeno, saj ni razpolagalo z poslovno vizijo in strategijo, ki bi podjetju zagotavljala dovolj hitro prilagoditev na tržne razmere. Vsekakor je bilo podjetje preveč odvisno od nekaj ključnih kupcev, ni pa imelo pripravljenih alternativnih prodajnih kanalov, ki bi jih lahko izkoristilo za zamenjavo ob odpovedi naročil s strani zgoraj omenjenih kupcev. Razen stalnih kadrovskih sprememb ter zniževanja števila zaposlenih ni bilo drugih primernih ukrepov za izboljšanje stanja v podjetju. V zadnjih petih letih je prišlo do kar štirih zamenjav na čelu družbe.

- *Nekonkurenčen tržni položaj*:

Nenehno zniževanje prodajne vrednosti in nizka uspešnost prodaje v izvozu sta posledica zgoraj omenjenih notranjih vzrokov, hkrati pa neustreznih prodajnih poti s preveč posredniki. Podjetje mora izločiti posrednike, ki so v preteklosti sicer tudi operativno posredovali pri poslovnem procesu med proizvajalcem ter naročniki, v sodobnem procesu internacionalizacije ter hitrejših komunikacijskih sredstvih pa to več ni potrebno. Zmanjševanju prodaje ni sledilo ustrezno zniževanje stalnih stroškov, kar se kaže v predimenzioniranosti prostorskih kapacitet in prevelikem številu zaposlenih.

- *Neučinkovit informacijski sistem*:

Visoki poslovni stroški nastajajo zaradi neracionalne organizacije ter pomanjkljivih informacij o poslovanju in hkrati neustreznega sistema ugotavljanja stroškov in rezultata po stroškovnih mestih in stroškovnih nosilcih. Hkrati ta neučinkovitost otežuje odločanje vodstva podjetja. Razvoj sodobnih informacijskih sistemov (ERP-enterprise resource planning) pomeni visok začetni strošek, ki si ga podjetja v krizi ne morejo privoščiti.

- *Predraga proizvodnja:*

Neučinkovito je bila organizirana priprava dela in razvojni oddelek, slaba je bila tudi izkoriščenost kapacitet. To se kaže predvsem v slabi produktivnosti delovnega procesa. V krojilnici je podjetje izkoriščenost sodobne opreme na letnem nivoju ocenilo na 30%, predvsem zaradi premalo naročil. Zaradi visokih stroškov vzdrževanja je tako nujno povečati izkoriščenost. V šivalnici družba razpolaga z odvečno opremo, ki se mora prodati. To kaže na nujno zagotovitev dodatnih naročil, ki bi posledično zmanjševali strošek na enoto.

- *Zaposlenost in kadri:*

V podjetju je bilo število zaposlenih preveliko, zlasti med režijskimi delavci in nekaterimi zaposlenimi v proizvodnih oddelkih. Problem povzročajo tudi delavci, ki niso dovolj produktivni pa zaradi veljavne zakonodaje spadajo v zavarovano kategorijo (invalidi, predstavniki sveta delavcev, sindikata).

- *Finančne težave:*

Zaradi zmanjšane obsega prodaje slabi pritok sredstev, kupci zaradi nastale situacije špekulirajo pri poravnavi svojih obveznosti. Plačilna nedisciplina podjetju povzroči veliko težav, še posebej pri izplačilu osebnih dohodkov ter stalnih stroških, ki so nujno potrebni za poslovanje podjetja (energetika, telefonija).

Analiza vzrokov krize je nepogrešljiv del postavljanja modela kriznega managementa in presojanja ukrepov za njeno reševanje. Iz povedanega lahko ugotovimo, da so bili pri nastopu krize v podjetju Jutranjka udeleženi zunanji in notranji dejavniki, ki so med seboj povezani. Čeprav bi morda na podlagi navedenih vzrokov večjo težo pripisali zunanjim (to izhaja tudi iz analiz stanja iz obdobja prejšnjega vodstva podjetja), se moramo obenem zavedati, da so globoke spremembe in gospodarska recesija zajele vso Evropo, ne le tranzicijskih držav. Tako velja znova poudariti, da so poglavitni vzroki za akutno krizo vselej notranje narave, saj izvirajo iz nezmožnosti ali nepripravljenosti managementa, da bi se ustrezno odzvalo na spremenjene pogoje v okolju.

Z vidika ogroženosti ciljev podjetja (Krystek:1987) lahko nastalo krizo v podjetju Jutranjka opredelimo kot operativno, ker podjetje ni več zmožno ohranjati tekoče plačilne sposobnosti, strateško, ker je podjetje napačno zaznavalo in predvidevalo spremembe v okolju ter napačno zastavilo strateške usmeritve, in normativno, ker podjetje ne zmore več zagotavljati razvoja in življenja. Z vidika vzrokov nastanka po Lerbingerju (1997) pa gre v primeru Jutranjke za tehnološko krizo in krizo managerskih napak.

4. UKREPI IN SPREMEMBE V JUTRANJKI

V prejšnjem poglavju sem predstavil stanje pred pričetkom sanacije v podjetju Jutranjka ter analiziral njegove finančne, organizacijske ter ostale poslovne vidike. Na podlagi analize vzrokov za nastanek krize torej nastopi faza doseganja preobrata, ki hkrati predstavlja tudi prvenstveni cilj kriznega managementa. Večina ukrepov mora biti povezana s trženjskimi aktivnostmi, saj je analiza nazorno pokazala, da je večina vzrokov posledica zmanjšanja naročil oziroma padca prihodkov iz poslovanja, slabe strukture prihodkov iz prodaje, ter neprepoznavnosti izdelkov Jutranjke tako na domačem, kot tujem trgu.

Z izgubo 546.3 mio Sit v poslovnem letu 2002 je bil v Jutranjki izpolnjen z zakonom določen pogoj o kapitalski neustreznosti, zato je bil v skladu z Zakonom o finančnem poslovanju dne 13.12.2002 podan predlog za uvedbo postopka prisilne poravnave, ki je bila 23.12.2002 tudi formalno uvedena s sklepom Okrožnega sodišča v Krškem. Iz tega dejstva in iz prej ugotovljenih vzrokov za krizo izhajajo tudi poteze zdravljenja krize oziroma reševanja podjetja.

Ukrepi, ki jih predstavljam v nadaljevanju, so sestavljeni iz več ravni. Prvo raven predstavljajo primarni cilji krizne uprave:

- glavni cilj uprave je pridobiti naročila, ki bodo ustrezno zamenjala izpad prihodkov iz poslovanja, ki je bil posledica prekinitve poslovnega sodelovanja z dvema tujima ter domačim kupcem,
- zagotovitev denarnih tokov, ki zagotavljajo kratkoročno plačilno sposobnost, predvsem za tekočo poravnavo kratkoročnih obveznosti, ki neposredno vplivajo na poslovanje podjetja,
- takojšnji pričetek odprodaje poslovno nepotrebnega premoženja, s katerim se bo financiral program prestrukturiranja,
- takojšnje znižanje števila zaposlenih na nivo, s katerim se lahko stroški pokrivajo iz tekočega obsega poslovanja.

Na drugi ravni gre za opredelitev strateške usmeritve, strateški izbor ukrepov za posamezna področja prestrukturiranja, kamor sodijo ukrepi s področja poslovanja, finančno prestrukturiranje, organizacijski in kadrovski ukrepi.

Na zadnji, operativni ravni se predlagani ukrepi udejanjijo skozi konkretne aktivnosti managementa in njegovih sodelavcev, ki so usmerjene k doseganju pozitivnega poslovanja, povečanja prodaje, zmanjševanja stroškov, prodaja poslovno nepotrebnega premoženja.

4.1 SPREMEMBA STRATEGIJE IN DOLGOROČNE VIZIJE

Program prestrukturiranja družbe Jutranjka je grajen na finančnem prestrukturiranju, dezinvestiranju poslovno nepotrebnega in predimenzioniranega premoženja, prilagoditvi števila zaposlenih tržnim razmeram, prekvalifikaciji in dokvalifikaciji zaposlenih, na nujni infrastrukturni posodobitvi podjetja in prestrukturiranju deleža proizvodnje oblačil za tuje blagovne znamke in dodelavnih poslov v korist proizvodnje lastne blagovne znamke. Prav tako je v načrtu prestrukturiranja družbe iskanje novih distribucijskih kanalov za proizvode lastne blagovne znamke, delna preobrazba iz čistega proizvajalca otroške konfekcije v trgovca (vertikalizacija) in jasno začrtana vizija razvoja identitete lastne blagovne znamke.

Nova uprava, ki je bila imenovana januarja 2003, je kot vizijo postavila naslednje cilje:

- vizija Jutranjke je ustvariti pogoje za nadaljnji razvoj podjetja in dejavnosti, pred vstopom v evropske integracije postati fleksibilno, dinamično in tržno konkurenčno podjetje ter postati vodilno podjetje otroške konfekcije na domačem trgu, katerega izdelki bodo iskani in cenjeni in zagovarjali poslanstvo podjetja,
- postati konkurenčni konfeksionar po evropskih merilih, prodreti na nove trge in ponovno osvojiti stare trge,
- postati dobičkonosno podjetje.

Vizija temelji na prepričanju, da je osnovna dejavnost podjetja (core business) kljub vsem neugodnim zunanjim dejavnikom dovolj visoko razvita in tržno perspektivna, da ob uspešni izvedbi sanacijskih ukrepov omogoča konkurenčnost in dobičkonosnost podjetja. Podjetje je namreč v preteklosti uspešno poslovalo, težave v zadnjih letih pa je povzročila predvsem prepočasna prilagoditev tržnim razmeram in neustrezno ukrepanje vodstva ob hitri izgubi trga ter nekaj ključnih kupcev. Ker je posebnost tekstilne panoge predvsem visok strošek dela, saj gre za delovno intenzivno dejavnost, mora podjetje postopoma zmanjševati obseg proizvodnih aktivnosti in se v verigi vrednosti pomakniti bolj proti kupcu. Postati mora podjetje z lastno maloprodajno mrežo, ki pa je oskrbovana z lastno proizvodnjo. Na ta način podjetje zmanjšuje tveganja proizvodnih dejavnosti in postaja trgovsko podjetje, ki nadzira celoten postopek delovnega procesa in dodano vrednost ustvarja samo, brez posrednikov, ki so v preteklosti dobivali del dobička.

Dolgoročni cilji izdelčnega in trženjskega prestrukturiranja so:

- nadaljnje povečanje prodaje pri obstoječih kupcih, nadaljnje spodbujanje prodaje, na trgih, kjer je Jutranjka že prisotna (bivša Jugoslavija, nekatere države EU), razvoj novih tržnih poti in trgov (Rusija, Ukrajina),
- razvoj izdelčne ponudbe, ki bo odraz krepitve lastne identitete blagovne znamke Jutranjka, razvoj komunikacijskega spleta in distribucijskih poti podjetja-odpiranje lastnih prodajnih mest, sposobnost za dobavljanje velikim mednarodnim trgovskim sistemom po sistemu hitrih izdobjav (lean retail).

4.2 OPERATIVNI UKREPI

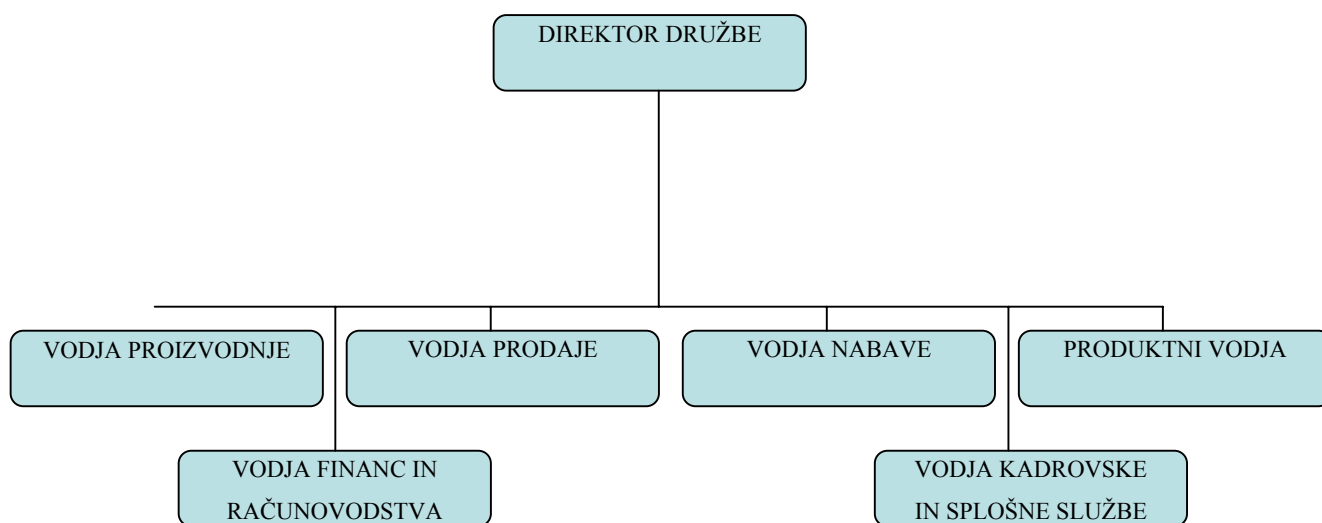
4.2.1 Organizacijski ukrepi

V sklop ukrepov prestrukturiranja družbe sodi vzpostavitev nove organizacijske strukture, kot jo imajo primerljive tuje gospodarske družbe. Poenostavitev organizacije z združevanjem organizacijskih enot in zmanjšanjem števila hierarhičnih nivojev predvideva vzpostavitev treh bistvenih procesnih organizacijskih enot:

- trženje z nabavo in prodajo (veleprodaja in maloprodaja), ki vključuje tudi modo in kreacijo,
- tehnološki razvoj (tehnologi, modelarji in pomočniki kreatorjev, izdelava osnovnih krojev in gradiranje, vzorčna šivalnica),
- proizvodnja s potrebno logistiko (lastna proizvodnja prilagojena potrebam hitre odzivnosti, kooperacije, skladiščno poslovanje, distribucija).

Družba mora nujno in takoj zmanjšati stroške in racionalno uporabljati poslovne prostore v skladu s poslovnimi potrebami. Po prestrukturiranju bo celotna družba zasedala le prostor v stavbi, kjer je trenutno locirana proizvodnja, vse ostalo pa je lahko predmet dezinvesticije. S tem se bodo močno zmanjšali stroški ogrevanja in porabe energentov vseh vrst. Preselitev v skupne prostore ima tudi druge pozitivne učinke v smislu učinkovitejše izrabe resursov. Obstoječa enostavna organizacijska zgradba družbe temelji na centraliziranih poslovnih funkcijah in jo predstavlja spodnja slika:

Slika 4: Organizacijska shema v Jutranjki v letih 2001 ter 2002



Vir: Kadrovsko poročilo iz sistemizacije delovnih mest podjetja Jutranjka v letih 2001, 2002

V kriznem managementu na kratek rok ni dobro spreminjati organizacijske sheme, potrebno pa je zamenjati tiste člane vodstva, ki ne verjamejo v celoti v program prestrukturiranja, čeprav je to na splošno težko ugotoviti. Zato obstoječa organizacija vodstvenih struktur zadostuje in je ni potrebno spreminjati.

Pomembna je povezava med direktorjem ter vodjo financ in računovodstva, saj je potrebno še posebej denarne tokove, skrbno načrtovati. Vodja kadrovske in splošne službe načeloma prevzame neprijetno dolžnost aktivnosti pri postopku prekinitev delovnih razmerij, medtem ko morajo vodja prodaje, nabave, proizvodnje, ter produktnega managementa, še posebej povečati intenzivnost dnevnih opravil, za zagotavljanje hitrih rešitev, ki so usmerjene v funkcijo ciljev programa prestrukturiranja. V tem času je ekipno delo med vsemi vodstvenimi delavci izjemnega pomena, saj čas ni na strani podjetja, zato si ekipa ne more privoščiti veliko »šumov« v komunikaciji. Tudi v proizvodnji je potrebno zmanjševati število slojev pri odločanju in tako zagotoviti čim večji pretok delovnega procesa.

4.2.2 Tržno-prodajni ukrepi

Za doseganje tržne konkurenčnosti si mora podjetje kot cilje v letih 2003-2004 zadati:

- povečanje prodaje proizvodov blagovne znamke Jutranjka,
- revitalizacija blagovne znamke in prilagoditev na sodobne metode »brandinga«,
- izdelčno in tržno prestrukturiranje, za spremembo strukture prihodkov iz prodaje,
- promocijske aktivnosti za uveljavitev blagovne znamke na domačem ter tujem trgu,
- sistematično trženje obstoječe kolekcije in iskanje novih distribucijskih kanalov, predvsem na področjih domačega ter tujega trga,
- razvoj nove lastne kolekcije po novih naprednih principih,
- rast komunikacijskega spleta in distribucijskih poti podjetja (oglaševalske kampanje, postavitve nove celostne podobe podjetja, celovite in intenzivne oglaševalske akcije, sodelovanje na sejnih in postavitve spletne strani na internetu, povečanje števila lastnih trgovin in preučitev franšizorskega trženja),
- vstop na tuje trge (vzpostavitev partnerskih odnosov z domačimi in tujimi partnerji, raziskavo izdelčnih trgov in tržno segmentacijo, ponoven vstop in repozicioniranje blagovne znamke Jutranjka na trgih bivše Jugoslavije, Rusije in Ukrajine, po vstopu v evropske integracije pa tudi na trge zahodne evrope),
- izbira novih kadrov na področju prodaje, ki so usposobljeni za izzive internacionalizacije poslovanja,
- izobraževanje že zaposlenih kot priprava za vstop na agresivne trge, ki dosegajo visoke dodane vrednosti in cenovne nivoje, čeprav je to zaradi pomanjkanja sredstev v kriznem managementu seveda težko.

Glavni prodajni cilj je *povečanje prodaje proizvodov blagovne znamke Jutranjka*:

- povečanje prodaje lastne blagovne znamke na slovenskem trgu,
- povečanje prodaje na hrvaškem trgu,
- prodor oziroma vrnitev na srbski trg in ostale trge bivše Jugoslavije,
- raziskava in možnost prodaje v ostale evropske države,
- ohranitev oziroma povečanje deleža izvoza pod tujo blagovno znamko,
- postopno zmanjševanje predelovalnih poslov za tuje naročnike.

Z izdelčno in tržno preusmeritvijo se mora v naslednjih letih zmanjšati obseg dodelavnih poslov, še posebno samega šivanja, kjer je zaslužek najmanjši. Tako naj bi se razmerje lastne blagovne znamke proti različnim oblikam dodelavnih poslov, v prihodnosti povečalo v korist lastne blagovne znamke za 80% v primerjavi z letom 2002. Eden izmed pogojev večje in boljše prodaje in s tem osnove za večjo tržno konkurenčnost, prodanost in vstop na nove trge so tudi promocijske aktivnosti in proučevanje novih možnosti. Da bi doseglo dobre rezultate, mora podjetje razviti strategijo hitrega odzivanja na tržne spremembe. Pogoj za to pa so dobro razvite marketinške funkcije. Pripraviti je potrebno koncept, ki bo okrepil prepoznavnost blagovne znamke. Za izdelke Jutranjka je ugotovljenih veliko prednosti (tradicija, prepoznavnost, celovita ponudba otroških oblačil, kakovostni material in izdelava, dober design), priložnosti (lastna trgovska mreža, moderno oblikovane kolekcije, širjenje prodajnega programa na ne-tekstilni del). So pa tudi pomanjkljivosti in nevarnosti, ki jih oziroma jih mora skušati odpraviti z opredelitvijo ciljev komunikacijske strategije, kot so:

- komuniciranje osveženega in nadgrajenega image-a otroških oblačil blagovne znamke Jutranjka in poudarjanje emocionalnih vrednot,
- utrjevanje in dvigovanje prepoznavnosti blagovne znamke Jutranjka v lastni trgovski mreži,
- informiranje kupcev o možnostih nakupa izdelkov blagovne znamke Jutranjka,
- informiranje o dogajanju v poslovanju podjetja s ciljem spremembe javnega mnenja, ki bo podpiralo trud vodstva in zaposlenih podjetja.
- v okviru opredelitev drugih elementov komunikacijske strategije so potrebne večje oglaševalske akcije vsaj dvakrat letno ob promociji spomladansko poletne in jesensko zimske kolekcije.
- izdelava spletne strani www.jutranjka.si, kjer naj so v celoti predstavljeni vsi katalogi sedanjih ter prihajajočih kolekcij,
- poenotenje in priprava zunanjega in notranjega obeležja trgovin, opreme, poskrbeti za stalne odnose z javnostmi, izobraževanje osebja ter ureditev v trgovinah v skladu s sodobnimi koncepti celotnega vizuelnega izgleda (visual merchandising).

Poleg tega so bile sprožene *promocijske aktivnosti* in preučevanje možnosti za *vstop na nove trge v tujini*, ki so:

- priprava katalogov za izdelke,
- postavitve jumbo plakatov,
- oglaševanje v časopisih in revijah,
- oglaševanje na radiu,
- priprava oglednih kartonov, plakatov,
- priprava modnih revij,
- sodelovanje na sejnih (Celjski obrtni sejem in različni priložnostni sejmi).

Podjetje mora nameniti veliko pozornosti pri izbiri *distribucijskih kanalov*, predvsem maloprodajne mreže in prodaji preko interneta. V zvezi s tem so oblikovani naslednji ukrepi, ki se deloma že izvajajo:

- odpiranje lastnih prodajalnih po Sloveniji,
- sistem franšiznih trgovin,
- strateško povezovanje s potencialnimi partnerji (Ariel, Ciciban) za skupni nastop na trgu,
- odprtje predstavništva in določitev osebe, ki bo koordinirala in nadzirala posle na srbskem trgu,
- povezava z veletrgovci oziroma iskanje novih kupcev v Srbiji in ostalih državah bivše Jugoslavije,
- zaposlitev dveh pospeševalcev prodaje, ki bosta skrbela za slovenske kupce-obstoječe in raziskovala trg ter iskala nove kupce,
- povezava s posrednikom, ki bo opravil raziskavo in povečal prodajo na hrvaškem trgu (poleg obstoječega posrednika Jurček d.o.o.),
- oglaševanje in promoviranje blagovne znamke (plakati, jumbo plakati, katalogi, radijske in tv reklame).

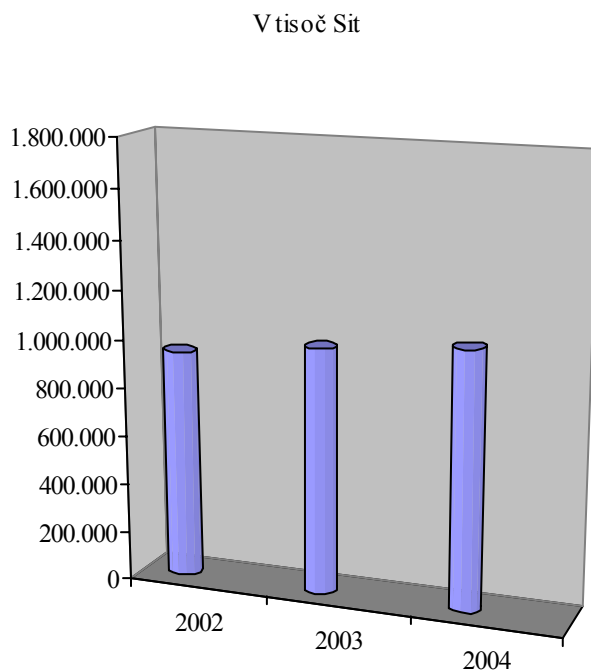
Kratkoročni in hkrati dolgoročni cilji produktnega in trženjskega prestrukturiranja so povečanje tržnega deleža in prodaje v prodaji otroških oblačil v Sloveniji z identiteto blagovne znamke Jutranjka. Bistveno povečanje realizacije pomeni povečanje tržnega deleža in prodaje blagovne znamke Jutranjka v prodaji otroških oblačil v Sloveniji, ki je zastavljen preko razvoja prodajnega koncepta lastnih prodajnih mest ter na veleprodajnem delu preko iskanja preverjenih distributerjev in agentov s težiščem po čim večjem vplivu na prodajno mesto. Predvsem pa je razvoj lastne kolekcije potrebno prilagoditi novim, naprednim principom. Okrepiti je potrebno izdelčno, celovito ponudbo otroških oblačil in zagotoviti alternativne nabavne vire.

V okviru koncepta trženja je tudi oblikovanje modela optimalne nabave osnovnih materialov oziroma prilagoditev prodaje in tehnologije optimalni porabi nabavljenih osnovnih materialov. Predvsem pa se je na podlagi tržnih analiz potrebno že v prehodnem času maksimalno odzivati na dodatne zahteve trga z dodatno ponudbo izdelkov.

Na segmentu veleprodaje mora Jutranjka vzdrževati dobre odnose z obstoječimi kupci, s katerimi mora poskušati doseči dvig prometa, vendar z upoštevanjem bonitet kupcev in ustreznih instrumentov zavarovanja. Eden izmed bistvenih preobratov na tem področju in tudi pogojev za večjo realizacijo je tudi sprememba koncepta prodaje navedenim kupcem, in sicer iz komisijske prodaje, ki je bila v izredno velikem odstotku, na fiksno prodajo. Ta preobrat pomeni za družbo dejansko realizacijo ob prevzemu blaga in ne več na podlagi mesečne odjave prodanega blaga pri kupcu ter hkrati nič več morebitnega vračila blaga po končani sezoni, ko jih proizvajalec ne more več prodati po rednih cenah, v času povpraševanja pa jih ni imel na razpolago. Del prodaje je v prvem obdobju zastavljen tudi preko trgovskih blagovnih znamk kot je Mercator z blagovno znamko Lumpy, Spar z blagovno znamko.

V naslednji tabeli predstavljam plan prodaje v letih 2003, 2004 ter primerjavo z letom 2002:

Slika 5: Planski obseg prodaje v letu 2003, 2004 ter primerjava z letom 2002



Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka za leto 2002, predračunske bilance

Očitno je, da se obseg prodaje v letih 2003 ter 2004 ne bistveno povečeval, bo pa spremenjena struktura prodaje in sicer se bo bistveno povečala prodaja izdelkov lastne blagovne znamke, storitveni posli pa se bodo obdržali le z nekaj tradicionalnimi kupci iz tujine, kjer utečenost posla ter dobri poslovni odnosi ne vplivajo negativno na prodajni vidik prestrukturiranja.

V naslednji tabeli predstavljam višino ter strukturo prihodkov iz prodaje izdelkov lastne ter tuje blagovne znamke:

Tabela 12: Prodaja izdelkov lastne ter tuje blagovne znamke v letih 2002, 2003, 2004

<i>V tisoč SIT</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>I 03/02</i>	<i>I 04/03</i>
A. Lastna blagovna znamka					
Doma	332.975	480.950	570.000	144,4	118,5
Izvoz	71.809	91.000	170.000	126,7	186,8
B. Tuja blagovna znamka					
Doma	31.000	21.842	14.550	70,5	66,6
Izvoz	128.712	110.000	90.000	85,5	81,8
Skupaj (A+B)	564.496	703.792	844.550	124,7	120,0

Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka za leto 2002, predračunske bilance

Iz tabele je razvidno, da se bodo v letu 2003 ter 2004 v primerjavi z letom 2002, povečali prihodki od prodaje lastne blagovne znamke na domačem in tujem trgu. Največje bo povečanje prodaje domače blagovne znamke na domačem trgu v letu 2003, saj se bo prodaja povečala za 147,9 mio Sit oziroma 44,4%, na tujem trgu pa se bo prodaja povečala za 19,2 mio Sit oziroma 26,7%. V letu 2004 bo podjetje povečalo prodajo izdelkov lastne blagovne znamke glede na leto 2003, na tujem trgu za 79 mio Sit oziroma 86,7%.

Prodaja tuje blagovne znamke se bo postopoma zmanjševala in sicer na domačem in tujem trgu. Največje bo zmanjšanje prodaje tuje blagovne znamke na domačem trgu v letu 2003, saj se bo prodaja zmanjšala za 9,2 mio Sit oziroma 29,5%, na tujem trgu pa se bo prodaja zmanjšala za 18,7 mio Sit oziroma 14,5%. V letu 2004 bo podjetje zmanjšalo prodajo izdelkov lastne blagovne znamke glede na leto 2003, na domačem trgu za 7,5 mio Sit oziroma 33,4%.

Takšna sprememba struktura prodaje nedvoumno zagotavlja višjo dodano vrednost, zagotavlja tudi izločitev posrednikov tako na področju veleprodaje, kot posredovanja pri prodaji dodelavnih ter ostalih storitev.

V naslednji tabeli predstavljam višino ter strukturo prihodkov iz prodaje dodelavnih poslov in ostalih storitev:

Tabela 13: Prodaja storitev v letih 2002, 2003, 2004

<i>V tisoč SIT</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>I 03/02</i>	<i>I 04/03</i>
A. Storitve dodelavnih poslov					
Doma	47.262	40.000	20.000	84,6	50,0
Izvoz	323.585	240.000	171.138	74,2	71,3
B. Ostale storitve					
Doma	5.117	21.625	20.000	422,6	92,5
Skupaj (A+B)	375.964	301.625	211.138	80,2	70,0

Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka za leto 2002, predračunske bilance

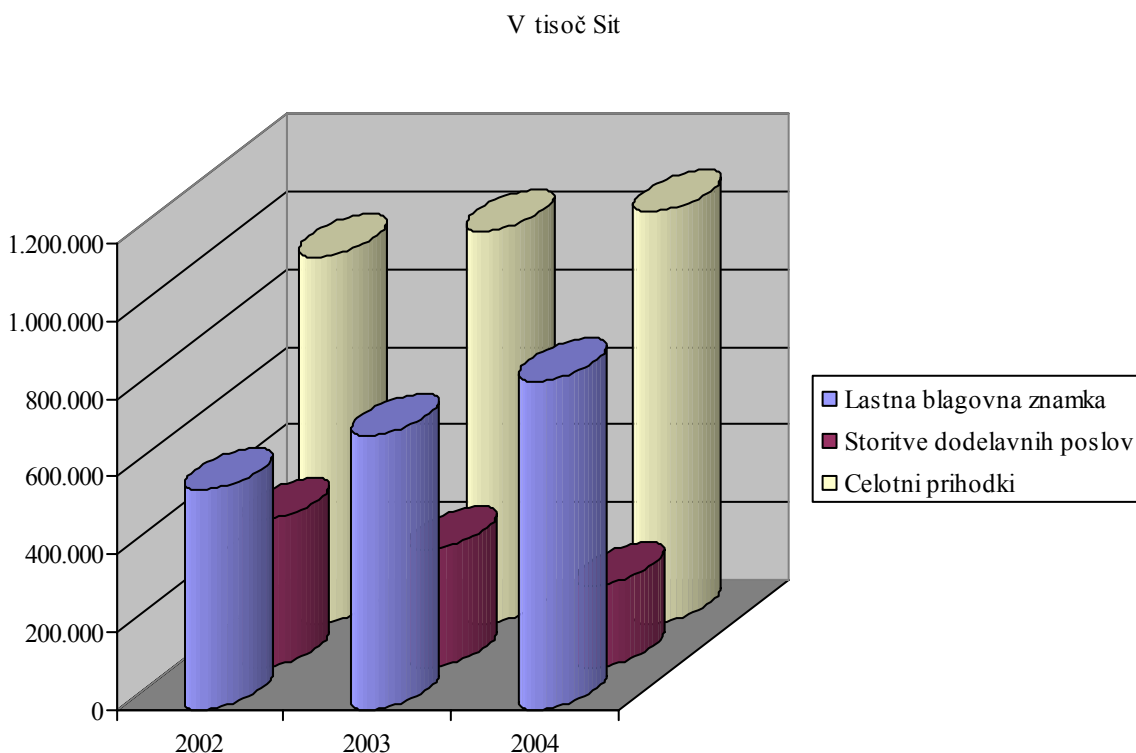
Iz tabele je razvidno, da se bodo v letu 2003 ter 2004 v primerjavi z letom 2002, znižali prihodki od storitve dodelavnih poslov na domačem in tujem trgu. Največje bo zmanjšanje prodaje dodelavnih poslov na tujem trgu, saj se bo prodaja v letu 2003 zmanjšala za 83,6 mio Sit oziroma 25,8%, na domačem trgu pa se bo prodaja znižala za 7,3 mio Sit oziroma 15,4%. V letu 2004 bo podjetje zmanjšalo prodajo glede na leto 2003, na tujem trgu za 68,8 mio Sit oziroma 28,7%, na domačem trgu pa za 20 mio Sit oziroma 50%.

Prodaja ostalih storitev se bo postopoma povečevala na domačem trgu. Podjetje namerava pridobivati naročila predvsem pri javnih naročilih bolnic, zavodov ter vojske. Največje bo povečanje prodaje ostalih storitev v letu 2003, prodaja se bo povečala za 16,5 mio Sit oziroma 322,6%, v letu 2004 pa se bo ustalila nekje na 20 mio Sit letnih prihodkov.

Razvojna strategija je torej zastavljena pravilno in sicer bo temeljila na iskanju novih distribucijskih kanalov, ki bodo povečali prihodke in strukturo prodaje v prid izdelkom lastne blagovne znamke, kjer je pokritje stroškov lastne cene večje kot pa pri storitvah šivanja, kjer kupci plačujejo golo efektivno minuto šivanja, brez upoštevanja stroškov režije, razvoja, energentov. Takšna struktura prodaje bo zagotavljala večjo dodano vrednost, podjetje pa bo tudi povečalo vpliv ter nadzor nad celotno verigo vrednosti. S tem bo dosežena tudi možnost pridobivanja povratnih informacij s strani kupcev, kar pa bo povečalo pripravljenost ter učinkovitost podjetja pri prilagoditvi na tekoče zahteve trga in potrošnikov.

V naslednji sliki grafično primerjam prodajo lastne blagovne znamke ter storitev dodelavnih poslov v strukturi prodaje:

Slika 6: Primerjava obsega prodaje lastne znamke ter storitve dodelavnih poslov v letih 2002, 2003, 2004



Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka v letih 2001, 2002

Slika vodi k enakim zaključkom kot podatki v tabelah.

4.2.3 Proizvodni ukrepi

V proizvodnem oddelku je cilj uvesti tako organizacijo dela, da bodo proizvodni cilji lahko izpolnjeni z normalnimi delavnimi napor, pravočasno in kakovostno. Nova organiziranost priprave dela in proizvodnje bo zagotovila potrebno fleksibilnost priprave in proizvodnje (prilagajanje specifičnim zahtevam, hiter odziv), učinkovitost (produktivnost) proizvodnje in strokovnih služb ter zahtevano kakovost procesa in izdelka. Proizvodne enote opredelimo kot skupek proizvodnih tvorcev, med katerimi so stroji različnih vrst, organizirani pa so tako, da predstavljajo zaokroženo celoto za proizvodnjo družin proizvodov ali komponent.

S takšno povezavo prvin proizvodnega procesa v enote (celice) želimo zmanjšati kompleksnost proizvodnje v okviru skupinske razmestitve, do katere pride zaradi prenašanja številnih različnih proizvodov med posameznimi oddelki. To dosežemo če grupiramo izdelke (artikle), ki zahtevajo izvajanje podobnih operacij, v družine, v posamezne celice pa nato združimo vse tiste stroje, potrebne za proizvodnjo določene družine proizvodov. S tem zagotovimo preglednejšo proizvodnjo in neprekinjene pretoke.

Največje možnosti za izboljšanje procesov z uvajanjem tako imenovane celične proizvodnje (povezava prvin proizvodnega procesa v celice) so praviloma pri proizvodnji diskretnih proizvodov, ki se proizvajajo v majhnih ali srednje velikih serijah. Taki proizvodni sistemi so namreč kompleksni, glede na številne komponente, stroje, različne zahteve glede zaporedja izvajanja operacij. Celična proizvodnja zagotavlja hiter pretok predmetov dela skozi proizvodni proces in vse prednosti, ki so s tem povezane, zagotavlja dobro fleksibilnost glede širine proizvodnega asortimana, ki pa je manjša kot pri skupinski razmestitvi. Glavne prednosti celične razmestitve so:

- skrajšanje pretočnih časov v proizvodnji, povečanje produktivnosti,
- zmanjšanje zalog nedokončane proizvodnje,
- krajše poti v proizvodnji, manjša poraba prostora,
- zmanjšanje dela, povezanega z rokovanjem z materialom, boljša kakovost proizvodov,
- lažje planiranje in kontrola kakovosti,
- izboljšanje komunikacij med službo priprave dela in proizvodnje,
- boljša motivacija delavcev, povezana z decentralizacijo pristojnosti in odgovornosti, širitvijo dela in bogatitvijo dela ter ekipnim delom.

Sistem celične proizvodnje se že izvaja v proizvodnji Baby, vendar postavitve strojev in oprema delavnih mest na sedanji lokaciji ni bila dokončno izvedena. Idejni koncept je pripravljen tako, da preide celotna proizvodnja na celice, razen programa grupe La Perla, kjer zaradi posebnosti dela ostaja linijska postavitve strojev.

Selitev proizvodnje je predvidena po naslednjih korakih:

- prva faza: selitev celotne proizvodnje na lokacijo sedanje Radne,
- druga faza: selitev priprave dela (modelarna, konstrukcija, lectra, krojilnica in vezenje) na sedanjo lokacijo proizvodnje Baby,
- tretja faza: selitev skladišča surovin in skladišče gotovih izdelkov, ter ekspedit v sedanje prostore modelarne in nove likalnice.
- Četrta faza: integracija komunikacijskih ter ostalih inštalacij za zagotovitev čim boljše povezanosti med proizvodnimi obrati.

Izboljšanje procesa proizvodnje bo družba dosegla z naslednjimi ukrepi:

- ureditvijo delovnih postopkov v temeljnem procesu v skladu z standardi kvalitete ter pridobitev certifikata ISO 9001,
- ureditvijo postopkov za pridobitev informacij za planiranje in nadziranje poslovnega procesa,
- vzpostavitev enotnega sistema planiranja proizvodnje z doslednim ugotavljanjem vzrokov in odgovornostjo za odstopanje.

Navedene aktivnosti bodo pripomogle k zmanjševanju stroškov na enoto, hkrati pa skozi racionalizacijo delovnega procesa pripomogle k boljšemu pretoku. Dolgoročno bo družba lastno proizvodnjo imela predvsem za potrebe hitre odzivnosti v lastni maloprodajni mreži in za hitra ponaročila. Večino kolekcije, ki se planira dolgoročno in se prodaja po principu zaključevanj bo Jutranjka naročala pri kooperantih s cenejšo delovno silo. V ta namen mora razviti sistem kooperacij in usposobiti kader na področju logističnega odločanja za optimalno izrabo virov (proizvodnih, distribucijskih, nabavnih, finančnih in kadrovskih). Trenutno uporablja družba za potrebe razvoja osnovnih krojev in gradiranja programske opreme firma Lectra (Diamino in Modaris), ki pa sta že starejše verzije in delujeta na Linux OS. Zaradi finančnih težav Jutranjka ni plačevala vzdrževalnih pogodb, kar mora urediti, da okvare in servisi ne bodo povzročali zastojev. Dolgoročno je potrebno nadgraditi programske opreme z novjšimi verzijami in dodati programske opreme GraphiSpec za risanje skic, za kar je potrebno usposobiti kreatorko. S pomočjo programske opreme je potrebno izdelati knjigo modelov in specializirati tehnološki razvoj za otroško konfekcijo.

Vsi navedeni ukrepi se bodo izvajali v okviru projekta–kakovost, organiziranost, produktivnost, ki je ključni projekt za prenovu proizvodnih kapacitet Jutranjke. Glavni učinek teh ukrepov bo gotovo zmanjšanje stroškov, ukrepi na področju proizvodnje pa zajemajo poleg racionalizacije v stroškovnem smislu tudi večji pretok delovnega procesa, zmanjšanje vmesnih zalog proizvodov ter polproizvodov, alokacijo ozkih grl. Hkrati predstavljajo ukrepi kontrakcijo v smislu proizvodno prodajnega programa. To bi lahko sicer pomenilo dodatno tveganje zaradi zmanjšanja naročil, vendar gre v tem primeru predvsem za standardizacijo produktnega asortimana, ki naj bi obstoječim kupcem ponudil enak izbor osnovnih izdelkov, z manjšim številom mutacij oziroma dodatnih artiklov. To pa postaja v zadnjih letih normalna praksa v tekstilni industriji, zato se ne pričakuje večjih težav.

4.2.4 Kadrovski ukrepi

Ker družba zadnja leta posluje z izgubo in glede na tržne razmere, bo potrebno temeljito prenoviti poslovanje družbe in ga prilagoditi novim razmeram. Glede na število zaposlenih delavcev, ki je dne 28.02.2003 znašalo 314 delavcev, se zniževanje števila zaposlenih nadaljevalo tudi v prihodnjih treh letih.

Iz simulacije analiz poslovanja družbe v prihodnjem obdobju je razvidno, da je načrtovano optimalno število zaposlenih delavcev v družbi 175 delavcev.

Znižanje števila zaposlenih na ciljno število naj bi dosegli s »Programom prenehanja delovnih razmerij zaradi finančne reorganizacije«, ki je sestavni del Načrta finančne reorganizacije, ki ga je morala družba izdelati v skladu z Zakonom o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji. Upoštevati je treba tudi kriterije za določitev presežnih delavcev, ki jih določa novi Zakon o delovnih razmerjih. Po programu bo tako prenehalo delovno razmerje 139 delavcem.

Uspešnost družbe bo tudi v prihodnosti odvisno od njene sposobnosti, da pravočasno zazna in izkoristi priložnosti v okolju, v katerem obstaja in se razvija. Za to je nujno potrebno, da ima družba izdelano jasno strategijo razvoja človeških virov, ki so ključnega pomena pri spoznavanju priložnosti in nevarnosti v okolju družbe.

Temeljne značilnosti vsake strategije razvoja človeških virov so:

- usklajenost s strateškimi usmeritvami družbe,
- zavedanje vpliva okolja na družbo,
- pomen konkurence in tržišča kadrov,
- dolgoročna usmerjenost (3-5 let),
- osredotočenost na problem izbire in na poslovno odločanje,
- upoštevanje vseh zaposlenih v družbi.

Novo vodstvo družbe na podlagi prestrukturiranja poslovanja, uvajanja novih tržnih zakonitosti, novih razvojnih strategij in obstoječega kadrovskega potenciala vidi poslovno priložnost, ki bo pomenila ohranitev preostalega števila delovnih mest za normalno poslovanje družbe v prihodnjih letih. S skupnimi potenciali družbe, s pomočjo lokalne skupnosti, regije in tudi države, je cilj ohraniti predvideno število delovnih mest. Pri tem bodo največje finančno breme družbe zagotovo predstavljale odpravnine za presežne delavce, za katere pa je predviden ustrezen dogovor v skladu z določili in možnostmi Zakona o delovnih razmerjih.

Srednje in dolgoročni cilji na področju kadrovanja so naslednji:

- do leta 2006 naj bi optimirali alokacijo strokovnjakov tako, da bodo lahko delovali v različnih ekipah ter da bodo imeli realne možnosti za osebni razvoj in za napredovanje. Uporabljeno bo načelo: za vsako delo najustreznejši izvajalec,
- pritegniti je treba nove strokovnjake za področje marketinga (tržne raziskave, politika blagovnih znamk, tržni asortiman), logistike, računalništva, financ, vedenjskih znanosti, informatike ter komunikologije,

- z nenehnim procesom izobraževanja je treba skrbeti za stalno obnavljanje znanja različnih strokovnjakov ter za pridobivanje interdisciplinarnih znanj posameznikov (ekonomisti - osnove tehnoloških znanj, tehnologi - osnove ekonomije in marketinga),
- okrepila se bo osebna odgovornost,
- Jutranjka ima največji kapital v izkustvenem in šolskem znanju svojih zaposlenih, njihovi ustvarjalnosti in delavnosti. Cilj je zato povezovati posamična in posebna znanja v skupno znanje, uveljaviti management znanja kot novo poslovno funkcijo, zagotavljati vzajemni pretok znanja med posamezniki in med deli podjetja in ustvarjati kulturo in klimo, v kateri se bo lahko izrazila ustvarjalnost proizvodnih delavcev, strokovnih in vodilnih kadrov,
- okrepiti je treba tradicionalno učinkovit sistem notranjega usposabljanja za delo in posebno skrb nameniti ljudem s podjetniško miselnostjo, ki s svojo delavnostjo in ustvarjalnostjo nadpovprečno prispevajo k boljšemu poslovanju.

Cilj družbe je, da se 11 zaposlenim z višjo in z visoko šolsko izobrazbo, pridružijo novi različni notranji in zunanji strokovnjaki, ki bodo s projektnim ekipnim delom bolje izkoristili svoje strokovne in znanstvene potenciale ter z multidisciplinarnimi pristopi prišli do boljših odločitev in s tem do boljših rezultatov. V smislu spremenjenih pričakovanih razmer naj bi tako novi strokovni sodelavci pripomogli k krepitvi nekaterih zelo pomembnih funkcij, denimo tržnih raziskav, iskanja ter osvajanja novih tržišč, pravnega področja, računalniških mrež, celovitega projektiranja drugačnih poslovnih sistemov, racionalizacije kot stalnega strokovnega procesa itd. Z letnimi poslovnimi načrti naj bi se sproti na osnovi dejansko ugotovljenih potreb predvidelo potrebne kadre tako po vrstah izobrazbe kot po količini ter izvajalo kadrovanje.

Pozornost bi morala biti usmerjena tudi v vseživljenjsko učenje zaposlenih, njihovo izobraževanje in izpopolnjevanje. Na podlagi temeljnih ciljev družbe, razvojne strategije ter letnih planov je zato treba sproti ugotavljati, katera znanja in v kakšnem obsegu morebiti manjkajo. Iz teh ugotovitev je mogoče izdelati strategijo in iz tega izhajajoči plan razvoja kadrov, v katerem se opredeli:

- katera znanja in v kakšnem obsegu so potrebna,
- kakšen kader bi naj ta znanja posedoval,
- kakšno izobraževanje je potrebno za pridobitev potrebnih znanj; kako realizirati izobraževanje,
- kje pridobiti potrebne strokovnjake.

Vsako leto se tako izdela natančen plan izobraževanja, plan sprememb alokacije kadrov ter »nabave« novih strokovnjakov; ki je časovno, vrednostno in odgovornostno opredeljen in se ga točno izvaja. Viri financiranja bodo lastna sredstva družbe in tuji viri (ministrstva, program Phare, EU).

Pomemben cilj je vzpostaviti učinkovito strategijo ravnanja z zaposlenimi. Za doseg le tega je pomembno opredeliti ukrepe za:

- ustvarjanje privlačnih delovnih mest,
- izboljšanje kvalifikacijske strukture zaposlenih,
- preprečevanje odliva strokovnih kadrov,
- znižanje bolniških izostankov,
- stalno strokovno usposabljanje in izobraževanje,
- načrtovanje osebne kariere ter spodbujanje razvoja lastnih kadrov za vodilna mesta,
- izboljšanje medosebnih odnosov in komunikacije,
- povečanje motivacije in posledično produktivnosti.

Rezultate načrtovanih ukrepov je mogoče meriti na več načinov, med katerimi je najpomembnejši pokazatelj povečanje produktivnosti poslovanja. S povečanjem interesa zaposlenih za usposabljanje in izobraževanje ter z načrtnim vzpodbujanjem razvoja kadrov bo to področje postalo eno izmed osnovnih delovnih nalog vodij organizacijskih enot, ki bo vplivalo na višino nagrajevanja za učinkovitost.

4.2.5 Finančni ukrepi

4.2.5.1 Učinki prisilne poravnave

Prisilna poravnave vpliva na vse terjatve upnikov, ne glede ali so prijavili svoje terjatve v postopku ali ne. Vsem upnikom, razen upnikom, ki imajo izločitveno pravico, je dolжник, to je podjetje Jutranjka, ponudil 20% poplačilo njihovih terjatev v roku enega leta od dneva potrditve predlagane prisilne poravnave z obrestmi v višini 4% nominalno letno, od dneva začetka postopka do plačila.

Vrednost teh terjatev upnikov je na dan 31.12.2002 znašala 212.6 mio Sit, zmanjšanje obveznosti iz tega naslova pa 170.1 mio Sit.

Podjetje je svoje obveznosti zaradi prilagoditve z veljavno zakonodajo ter notranjimi akti družbe, razvrstilo v tri razrede:

- Terjatve upnikov 1. razreda: predstavljajo terjatve tistih upnikov, na katere predlagana prisilna poravnava ne vpliva zaradi zakonskih razlogov. To so terjatve, ki so krite z ločitveno pravico (103.7 mio Sit), in terjatve, ki jih določa 2. odstavek 160. člena ZPPSL (44.6 mio Sit). Vrednost terjatev 1. razreda skupaj znaša 148.3 mio Sit.

- Terjatve upnikov 2. razreda: predstavljajo terjatve upnikov, ki niso bile poplačane po potrjeni prisilni poravnavi iz leta 2001 in na katere predlagana prisilna poravnava zaradi odločitve dolžnika ne vpliva. Vrednost terjatev 2. razreda skupaj znaša 15.7 mio Sit.
- Terjatve upnikov 3. razreda: tvorijo vse ostale terjatve, ki ne sodijo v 1. in 2. razred. Tem je dolžnik ponudil 20 odstotno poplačilo njihovih terjatev v roku enega leta od dneva potrditve predlagane prisilne poravnave, z obrestmi v višini 4% nominalno letno od dneva začetka postopka prisilne poravnave. Vrednost teh terjatev upnikov je na dan 31.12.2002 znašala na podlagi podatkov iz revidirane bilance stanja 212.6 mio Sit.

V naslednji tabeli prikazujem spremembe v obveznostih do virov bilance stanja po zaključenem postopku prisilne poravnave:

Tabela 14: Predračunska bilanca stanja na dan 31.12.2002 z učinki prisilne poravnave

<i>V tisoč SIT</i>	<i>Pred poravnavo</i>	<i>Učinek zmanjšanja</i>	<i>Po poravnavi</i>
Obveznosti do virov sredstev	1.221.661	-	1.221.661
Kapital	770.140	170.077	940.217
Vpoklicani kapital	656.490	-	656.490
Osnovni kapital	656.490	-	656.490
Kapitalske rezerve	-	-	-
Rezerve iz dobička	-	-	-
Preneseni čisti poslovni izid	-	170.077	-
Dobiček	-	-	-
Čisti poslovni izid	-546.316	-	-376.239
Prevrednotovalni popravek kapitala	659.966	-546.316	659.966
Dolgoročne finančne in poslovne obv.	34.108	-	34.108
Kratkoročne finančne in poslovne obv.	358.907	-170.077	188.830
Kratkoročne finančne obv. do bank	53.017	-	53.017
Kratkoročne poslovne obv. do dobaviteljev	101.081	-76.239	24.842
Kratkoročne finančne obveznosti do bank	53.017	-	53.017
Kratkoročne poslovne obv. do dobaviteljev	101.081	-76.239	24.842
Kratkoročne finančne in obv. do drugih	204.809	-93.838	110.971
Pasivne časovne razmejitve	58.506	-	58.506
Zunajbilančna pasiva	191.841	-	191.841

Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka za leto 2002, predračunske bilance

V tabeli so prikazani učinki ukrepov, ki smo jih predvideli v prejšnjih razdelkih. Najpomembnejši učinek je zmanjšanje obveznosti do upnikov 3. razreda, s čimer se obveznosti iz poslovanja zmanjšajo za 170.1 mio Sit.

Zaradi nastopa kapitalske neustreznosti na podlagi domneve iz 2. točke 10. člena ZFPP, uprava predlaga, da se izguba v znesku 546.3 mio Sit pokrije v breme splošnega prevrednotovalnega popravka kapitala. Čeprav v podjetju iz naslova prisilne poravnave in sicer obveznost odpravnin do delavcev, podjetje na ta način skoraj prepolovi strošek dela in si s tem zagotovi večje možnosti za uspešno prestrukturiranje. Odpravnine bo podjetje poravnalo s sredstvi od prodaje poslovno nepotrebne premoženja.

4.2.5.2 Zmanjšanje obsega sredstev

S prodajo poslovno nepotrebne sredstev bo dolžnik pridobil dodatne vire za obratna sredstva in racionaliziral poslovanje skrbnikov teh sredstev. Družba vodi aktivnosti za odprodajo poslovne stavbe v Brežicah za predvideno kupnino v višini 135 mio Sit do konca leta 2003. Prav tako pa se v letu 2003 na lokaciji Sevnice predvideva ureditev prostorov Stari grad ter preselitev strokovnih služb v te prostore. Tako bo družba v Sevnici prodala poslovno stavbo v Sevnici. Iz tega naslova predvideva kupnino v višini 146 mio Sit. Za znižanje finančnih naložbe je predvidena odprodaja deleža v INDE d.o.o. v višini 5 mio Sit. Zmanjšanje sredstev bo družba dosegla tudi na področju obratnih sredstev z boljšo spremljavo in izterjavo plačil kupcev in boljšim vodenjem zalog. Predvidena je tudi odprodaja nepotrebne opreme (šivalni stroji, likalne mize). V naslednji tabeli prikazujem spremembe premoženja bilance stanja po učinkih zmanjševanja sredstev:

Tabela 15: Planske bilance stanja za leti 2003 in 2004 ter primerjava z letom 2002

	<i>V tisoč SIT</i>	2002	2003	2004	I 03/02	I 04/03
A.	Sredstva	1.221.661	1.104.304	1.069.759	90,4	96,9
1.	Stalna sredstva	902.696	844.607	820.578	93,6	97,2
a)	Opredmetena osnovna sredstva	899.548	844.548	820.548	93,9	97,2
b)	Dolgoročne finančne naložbe	3.148	59	30	1,9	50,8
2.	Gibljava sredstva	318.965	258.546	249.181	81,1	96,4
a)	Zaloge	125.192	78.412	66.000	62,6	84,2
b)	Poslovne terjatve	155.233	155.427	148.181	100,1	95,3
c)	Kratkoročne finančne naložbe	-	-	-	-	-
č)	Denar in ekvivalenti	38.540	24.707	35.000	64,1	141,7
3.	Aktivne časovne razmejitev	-	1.151	-	-	-
4.	Zunajbilančna aktiva	191.841	-	-	-	-

Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka za leto 2002, predračunske bilance

Spremembe v strukturi stalnih sredstev kažejo na postopno zmanjševanje stalnih sredstev skozi odprodajo poslovno nepotrebne premoženja. Stalna sredstva družbe se bodo, prav tako kot gibljiva sredstva, v naslednjih letih zmanjšala. Izredno pomembno za kratkoročno plačilno sposobnost bo znižanje zalog ter terjatev, medtem ko bo znižanje stalnih sredstev ob povečanju obsega prodaje prineslo povečanje dobičkovnosti premoženja. Zniževale se bodo zaloge, terjatve pa bodo ostajale na enakem nivoju, kar ob povečanju prihodkov pomeni relativno zmanjšanje in s tem povečanje kratkoročne plačilne sposobnosti. Spremembe v strukturi sredstev bom preveril v analizi planskih bilanc stanja. Obračanje sredstev bom analiziral v planu uspešnosti.

4.2.5.3 Projekcija finančnega izida za leti 2003 in 2004

V naslednji tabeli prikazujem spremembe finančnih tokov po učinkih predlaganega modela.

Tabela 16: Predračunski izkaz finančnega izida v letih 2003 in 2004 ter primerjava z letom 2002

	<i>V tisoč SIT</i>	2002	2003	2004	I 03/02	I 04/03
A.	Finančni tokovi pri poslovanju					
a)	Prejemki pri poslovanju	1.100.269	1.100.000	1.500.000	100,0	136,4
b)	Izdatki pri poslovanju	1.090.247	1.342.782	1.110.000	123,2	82,7
c)	Prebitek prejemkov pri poslovanju	10.022	-242.782	40.000	-	-
B.	Finančni tokovi pri naložbenju					
a)	Prejemki pri naložbenju	27.010	281.000	-	1040,4	-
b)	Izdatki pri naložbenju	528	-	-	-	-
c)	Prebitek prejemkov pri naložbenju	26.482	281.000	-	1061,1	-
C.	Finančni tokovi pri financiranju					
a)	Prejemki pri financiranju	60.000	30.000	30.000	50,0	100,0
b)	Izdatki pri financiranju	103.199	58.800	32.000	57,0	54,4
c)	Prebitek prejemkov pri financiranju	-43.199	-58.800	-32.000	-	-
Č.	Končno stanje den.sr. ter ustreznikov	38.540	17.958	25.958	46,6	144,5
a)	Finančni izid v obdobju	-6.695	-20.582	8.000	-	-
b)	Začetno stanje den.sr. ter ustreznikov	45.235	38.540	17.958	85,2	46,6

Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka za leto 2002, predračunske bilance

V projekciji finančnega izida je dolžnik predvidel v letu 2003 poravnavo obveznosti iz prisilne poravnave, za kar bo sredstva črpal iz prejemkov opredmetenih osnovnih sredstev. Iz tekočega poslovanja bo tako v letu 2003 in 2004 podjetje izvedlo le nujne investicije zaradi zamenjave dotrajanih osnovnih sredstev, ostalo pa porabil za poplačilo obveznosti iz tekočega poslovanja. Iz tabele je razvidno, da se bodo finančni tokovi pri poslovanju v letu 2003 zmanjšali, medtem ko se bodo v letu 2004 povečali. Finančni tokovi pri naložbah se bodo v letu 2003 povečali, medtem ko jih v letu 2004 ne bo.

Za analizo finančne moči, finančnega ravnotežja ter plačilne sposobnosti v tabeli povzemam naslednje finančne kazalnike:

Tabela 17: Povzetek finančnih kazalnikov moči, ravnotežja ter plačilne sposobnosti v letih 2002, 2003, 2004

<i>Vrsta kazalnika</i>	<i>Leto 2002</i>	<i>Leto 2003</i>	<i>Leto 2004</i>	<i>I 03/02</i>	<i>I 04/03</i>
Delež kapitala v financiranju	63,04%	66,09%	70,51%	104,8	106,7
Delež dolgov v financiranju	36,96%	32,91%	29,49%	89,0	89,6
Delež dolgoročnega financiranja	70,62%	71,03%	75,71%	100,6	106,6
Delež kratkoročnega financiranja	29,38%	28,97%	24,29%	98,6	83,8
Dolgoročna sredstva (v tisoč Sit)	902.696	844.607	820.587	93,6	97,2
Dolgoročne obveznosti (v tisoč Sit)	804.248	764.363	784.869	95,0	102,7
Gibljava sredstva (v tisoč Sit)	318.965	258.546	249.181	81,1	96,4
Kratkoročne obveznosti (v tisoč Sit)	417.413	319.941	259.890	76,6	81,2
Finančna stabilnost	0,89	0,90	0,96	101,7	105,7
Plačilna sposobnost	0,76	0,81	0,96	106,3	118,6

Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka za leto 2002, predračunske bilance

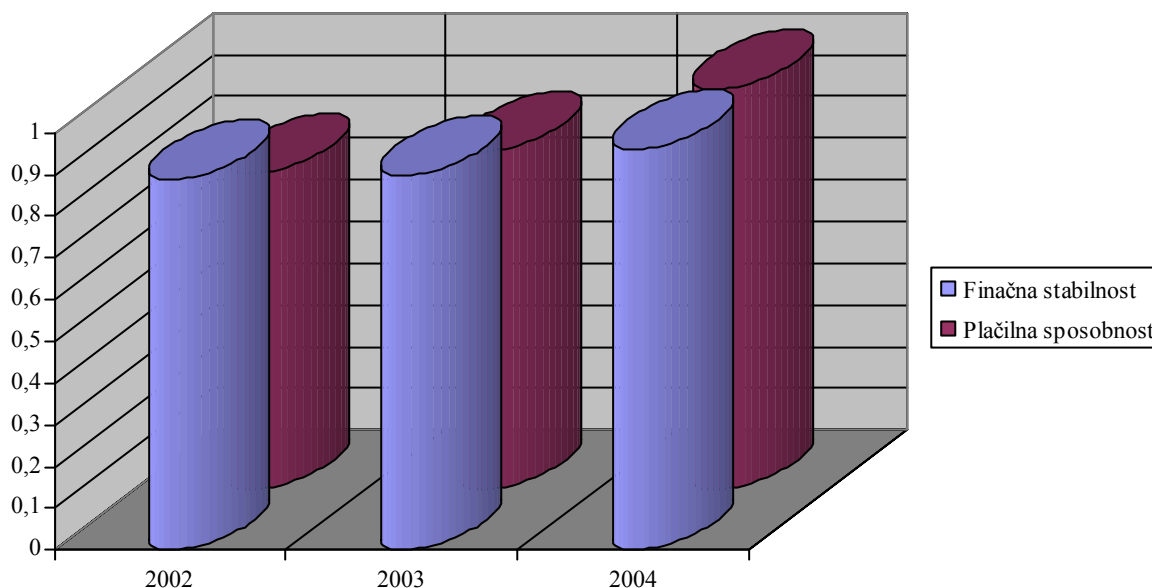
Z vidika finančne moči bo imelo podjetje še vedno relativno visok delež dolgoročnih virov financiranja, predvsem visok bo ostal lastniški delež kapitala. Delež lastniškega financiranja se bo povečal v letu 2003 na 66%, oziroma na 71% v letu 2004. S tem se bo zmanjšal delež dolgov v financiranju iz 37% na 33% v letu 2003, oziroma na 29% v letu 2004. Pozitiven bo tudi trend dolgoročnega financiranja, ki zagotavlja podjetju izboljšanje plačilne sposobnosti.

Kazalnik finančne stabilnosti je znašal v letu 2002 0,89, v letu 2003 pa se bo povečal na 0,90. Relativno se bo torej povečal za 1,7%. V letu 2004 se bo povečal na 0,96 oziroma za 5,7%. Kot merilo plačilne sposobnosti uporabljam kazalnik plačilne sposobnosti, ki se kaže skozi razmerje gibljivih sredstev nad kratkoročnimi obveznostmi. Kazalnik je znašal v letu 2002 0,76, v letu 2003 pa se bo povečal na 0,81. Relativno se bo torej povečal za 6,3%. V letu 2004 se bo povečal na 0,96, oziroma za 18,6%.

Podjetje je imelo v letu 2002 hude težave z zagotavljanjem kratkoročne plačilne sposobnosti, hkrati pa je bilo dolgoročno finančno stanje nestabilno. V letu 2003 in 2004 se načrtuje pozitiven trend kratkoročne plačilne sposobnosti in finančne stabilnosti, kar kaže na posledico uspešnega planiranja ukrepov za zagotovitev pozitivnih finančnih tokov v prihodnosti. Takšen trend pomeni posledično, da bo podjetje povečalo razmerje gibljivih sredstev in kratkoročnih obveznosti in na ta način zagotovilo nemoteno poslovanje z pozitivnimi denarnimi tokovi, pod pogojem, da bo v strukturi gibljivih sredstev čim več denarja oziroma njegovih ekvivalentov, oziroma bo podjetje lahko zagotavljalo hitro konverzijo terjatev ter zalog v denar. Na strani obveznosti do virov premoženja se bodo kratkoročne obveznosti zmanjševale v prid dolgoročnim, kar pomeni, da bodo ob nadaljevanju takšnega trenda, v prihodnosti gibljiva sredstva vedno bolj financirana iz dolgoročnih virov, to pa je seveda dobro za kratkoročno plačilno sposobnost.

V naslednji sliki grafično primerjam planske kazalnike finančne ter plačilne sposobnosti:

Slika 7: Primerjava finančne ter plačilne sposobnosti v letih 2002, 2003, 2004



Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka za leto 2002, predračunske bilance

Slika vodi k enakim zaključkom kot podatki v tabelah.

4.3. SKUPNI UČINKI UKREPOV

4.3.1 Plan poslovnega izida

V naslednji tabeli prikazujem spremembe izkaza uspeha. Spremembe posameznih pomembnih postavk pa sem prikazal že sproti:

Tabela 18: Povzetek planskega izkaza poslovnega izida za v letih 2003, 2004 s primerjavo za leto 2002

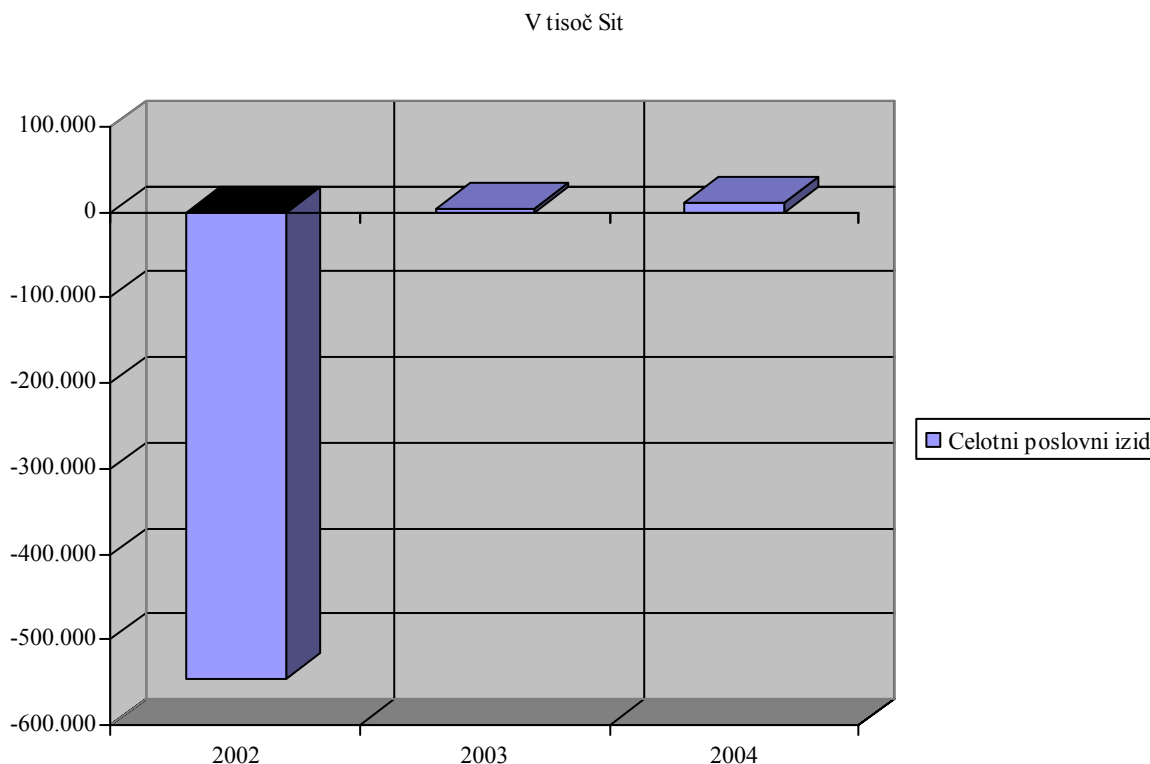
	<i>V tisoč SIT</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>I 03/02</i>	<i>I 04/03</i>
1.	Čisti prihodki od prodaje	940.460	1.005.417	1.055.688	106,9	105,0
2.	Sprememba vrednosti zalog in proizvodov	-43.213	-	-	-	-
3.	Drugi poslovni prihodki	27.235	170.077	-	624,5	-
4.	Stroški blaga, materiala in storitev	322.636	409.274	487.515	126,9	119,1
5.	Stroški dela	753.273	648.000	498.000	86,0	76,9
6.	Odpisi vrednosti	326.322	114.000	54.000	34,9	47,4
7.	Drugi poslovni odhodki	50.044	-	-	-	-
8.	Finančni prihodki iz deležev	-	-	-	-	-
9.	Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	10.260	5.000	5.000	48,7	100,0
10.	Finančni odhodki za odpise	-	-	-	-	-
11.	Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	36.065	10.800	10.800	29,9	100,0
12.	Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	-553.598	-1.580	10.373	-	-
13.	Izredni prihodki	7.282	5.400	-	74,2	-
14.	Celotni poslovni izid	-546.316	3.820	10.373	-	271,5

Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka za leto 2002, predračunske bilance

Iz projekcije izkaza poslovnega izida je razvidno, da dolžnik na podlagi ukrepov načrtuje v letu 2003 in 2004 pozitiven rezultat, kar bo možno doseči z povečanimi prihodki od prodaje, s prihodki iz dezinvestiranja in z zmanjšanjem stroškov dela. Dolžnik je za leto 2003 predvidel poplačilo obveznosti iz prisilne poravnave. Čisti prihodki iz prodaje se bodo v letu 2003 povečali za 64,8 mio Sit, oziroma 6,9%, v letu 2004 pa za 50,2 mio Sit, oziroma 5%. Povečanje čistih prihodkov iz prodaje je predvsem posledica ukrepov na tržno prodajnem področju. Na znižanje stroška dela bodo vplivali predvsem ukrepi na področju kadrov, relativno zniževanje stroškov blaga, materiala ter ostalih storitev pa bo posledica ukrepov na področju nabave ter proizvodnje. Dobiček bo povečal solventnost ter vplival na povečanje finančne moči za zagotovitev donosnega poslovanja v prihodnosti. S tem, ko bo izboljšana kratkoročna plačilna sposobnost, ki je pomembna za zagotavljanje pozitivnih gotovinskih tokov, hkrati pa bo podjetje ustvarjalo pozitiven rezultat iz poslovanja, bo podjetje lahko ugotovilo, da je poslovanje dovolj stabilno in je s tem kriza zaključena.

V naslednji sliki grafično primerjam planske izkaze uspeha za leta 2002, 2003 ter 2004:

Slika 8: Primerjava celotnega poslovnega izida v letih 2002, 2003, 2004



Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka za leto 2002, predračunske bilance

Slika vodi k enakim zaključkom kot podatki v tabelah.

4.3.2 Planirana bilanca stanja

V tem poglavju bom predstavil spremembe v bilanci stanja podjetja, po učinkih ukrepov, ki so predvideni v modelu prestrukturiranja. Predvsem gre za spremembe v strukturi premoženja kot posledica zmanjšanja opredmetenih osnovnih sredstev iz naslova prodaje nepremičnin, v obveznostih do virov premoženja pa se bo spreminjala predvsem struktura dolgoročnega financiranja in sicer v dobro lastniškemu viru financiranja. Prodaja poslovno nepotrebnega premoženja je tudi osnovni vir za pokritje stroškov razvojnih aktivnosti ter obveznosti do delavcev iz naslova odpravnin. Bilančna vsota se ne bo bistveno spreminjala, kar pa pravzaprav niti ni bil takšen problem v preteklosti. V prejšnjem poglavju sem namreč ugotovil, da je bila v podjetju večja težava z ekonomičnostjo in ne obračanje sredstev. Obračanje sredstev bom analiziral v planu uspešnosti.

V naslednji tabeli prikazujem spremembe bilance stanja po učinkih predlaganega modela:

Tabela 19: Povzetek planske bilance stanja v letih 2003, 2004 s primerjavo za leto 2002

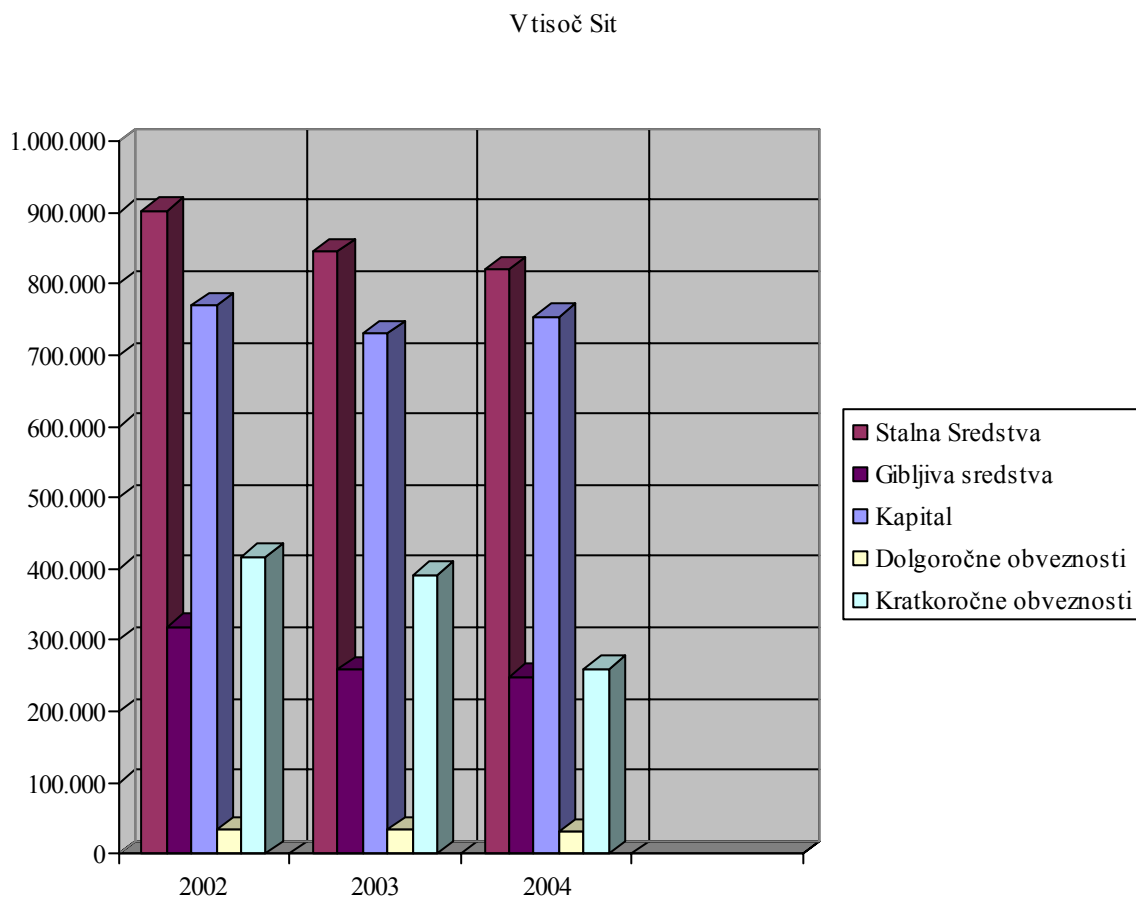
	<i>V tisoč SIT</i>	2002	2003	2004	I 03/02	I 04/03
A.	Sredstva	1.221.661	1.104.304	1.069.759	90,4	96,9
1.	Stalna sredstva	902.696	844.607	820.578	93,6	97,2
a)	Opredmetena osnovna sredstva	899.548	844.548	820.548	93,9	97,2
b)	Dolgoročne finančne naložbe	3.148	59	30	1,9	50,8
2.	Gibliva sredstva	318.965	258.546	249.181	81,1	96,4
a)	Zaloge	125.192	78.412	66.000	62,6	84,2
b)	Poslovne terjatve	155.233	155.427	148.181	100,1	95,3
c)	Kratkoročne finančne naložbe	-	-	-	-	-
č)	Denar in ekvivalenti	38.540	24.707	35.000	64,1	141,7
3.	Aktivne časovne razmejitve	-	1.151	-	-	-
4.	Zunajbilančna aktiva	191.841	-	-	-	-
A.	Obveznosti do virov sredstev	1.221.661	1.104.304	1.069.759	90,4	96,9
1.	Kapital	770.140	729.737	754.303	94,8	103,4
2.	Dolg. finančne in poslovne obveznosti	34.108	34.626	30.566	101,5	88,3
3.	Krat. finančne in poslovne obveznosti	358.907	319.941	259.890	89,1	81,2
4.	Zunajbilančna pasiva	206.841	-	-	-	-

Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka za leto 2002, predračunske bilance

V strukturi sredstev bo na strani premoženja največ sprememb v absolutnem zmanjšanju stalnih sredstev in sicer skozi prodajo poslovno nepotrebne premoženja. V letu 2003 se bodo zmanjšala za 58 mio Sit, oziroma za 6,4%. V letu 2004 se bodo zmanjšala za 24,4 mio Sit, oziroma za 2,8%. Gibljiva sredstva se bodo v letu 2003 zmanjšala za 62,2 mio Sit, oziroma za 18,9%, v letu 2004 pa se bodo zmanjšala za nadaljnjih 9,5 mio Sit, oziroma za 3,6%. V strukturi sredstev bo na strani obveznosti do virov premoženja prišlo do zmanjšanja kapitala v letu 2003 za 40,4 mio Sit, oziroma za 5,2%, v letu 2004 pa se bo kapital skozi dobiček iz poslovnega leta 2003 povečal za 24,6 mio Sit, oziroma za 3,4%. Dolgoročne obveznosti iz poslovanja ter financiranja bodo ostala na približno enakem nivoju, kratkoročne plačilne sposobnosti pa se bodo zmanjševale in sicer za 39 mio Sit v letu 2003 (10,9%), v letu 2004 pa se bodo znižale za nadaljnjih 60,5 mio Sit, oziroma za 18,8%. Tako se bodo obveznosti do virov sredstev zmanjševale, in sicer na 1.104,3 mio Sit v letu 2003, oziroma na 1.069,8 mio Sit v letu 2004. Struktura bo ostajala približno enaka pri tem, da se bodo v letu 2004 kratkoročne finančne in poslovne obveznosti zmanjšale za 63,1 mio Sit. To bo pozitivno vplivalo na kratkoročno plačilno sposobnost.

V naslednji sliki grafično primerjam planske bilance stanja:

Slika 9: Primerjava bilance stanja v letih 2002, 2003, 2004



Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka za leto 2002, predračunske bilance

Slika vodi k enakim zaključkom kot podatki v tabelah.

4.3.3 Plan uspešnosti po predvidenih ukrepih

Planirana uspešnost je gotovo glavni pokazatelj učinkovitosti predlaganega modela, saj predvidi kako se bo stanje v podjetju spremenilo, ko bodo učinki v posameznih delih poslovnih funkcij realizirani. Pozitiven trend je ključen tudi za razvoj podjetja ter splošno mnenje okolja v prihodnosti, saj vsi udeleženci poslovnega procesa svoj pristop do podjetja, ocenjujejo skozi spremljanje učinkovitosti predvidenih ukrepov. Še posebej je to pomembno pri iskanju poslovnih bank, ki v krizi podjetju načeloma ne zagotavljajo dovolj velike podpore, razen če imajo v trenutku nastopa krize, v podjetju vezanih veliko sredstev.

Za analizo uspešnosti bom v nalogi uporabil kazalnike dobičkovnosti kapitala (ROE), dobičkovnosti sredstev (ROA), donosnosti sredstev (ROI) ter ekonomičnosti poslovanja:

Tabela 20: Kazalniki planske uspešnosti v letih 2003, 2004 ter primerjava z letom 2002

<i>Vrste kazalnikov</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>I 03/02</i>	<i>I 04/03</i>
Dobičkovnost kapitala (ROE)	-70,95%	0,53%	1,35%	-	254,7
Dobičkovnost sredstev (ROA)	-44,75%	0,32%	0,94%	-	293,8
Donosnost sredstev (ROI)	-40,62%	5,32%	6,02%	-	113,2
Prihodki (v tisoč SIT)	940.460	1.005.417	1.055.688	106,9	105,0
Odhodki (v tisoč SIT)	1.486.776	1.001.597	1.045.315	67,4	104,4
Dobiček (v tisoč SIT)	-546.316	3.820	10.373	-	271,5
Sredstva (v tisoč SIT)	1.221.661	1.104.304	1.069.759	90,4	96,9
Amortizacija (v tisoč SIT)	50.044	55.000	54.000	109,9	98,2
Obračanje sredstev	0,77	0,91	0,99	118,2	108,8
Ekonomičnost poslovanja	0,63	1	1,01	158,7	101,0

Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka za leto 2002, predračunske bilance

V primeru, da bodo ukrepi po posameznih poslovnih področjih uspešni, se bodo posledice kazale predvsem v analizi uspešnosti. Na podlagi simulacije poslovnih rezultatov vidimo, da bo podjetju uspelo v letu 2003 negativno dobičkovnost kapitala sprebrniti na pozitivno, in sicer na 0,53%, v letu 2004 pa se bo povečala na 1,35%. Dobičkovnost sredstev bo znašala 0,32% v letu 2003, v letu 2004 pa se bo povečala na 0,94%. Donosnost sredstev bo znašala 5,32% v letu 2003 in se v letu 2004 povečala na 6,02%. Seveda uspešnost še ne bo na nivoju primerljivih podjetij v panogi, pomembno pa je, da bo podjetje izkazalo pozitiven poslovni rezultat in bo uspešno sprebrnilo negativen trend poslovanja.

Prihodki se bodo povečali v letu 2003 na 1.005,5 mio Sit, oziroma na 1.055,7 mio Sit v letu 2004. Na strani odhodkov pa jih bo podjetje znižalo na 1.001,6 mio Sit v letu 2003, oziroma povečalo v letu 2004 in sicer na 1.069,8 mio Sit. Nivo prihodkov ter odhodkov bo tako ostal v naslednjih dveh letih relativno enak, kar bo pomenilo, da bo kazalnik ekonomičnosti poslovanja dokaj stabilen. V letu 2003 bo 1, v letu 2004 pa se bo povečal na 1,01. Pomembno je, da podjetje ne bo ustvarjalo izgube, ampak ti dve leti izkoristilo za dokončno realizacijo programa prestrukturiranja.

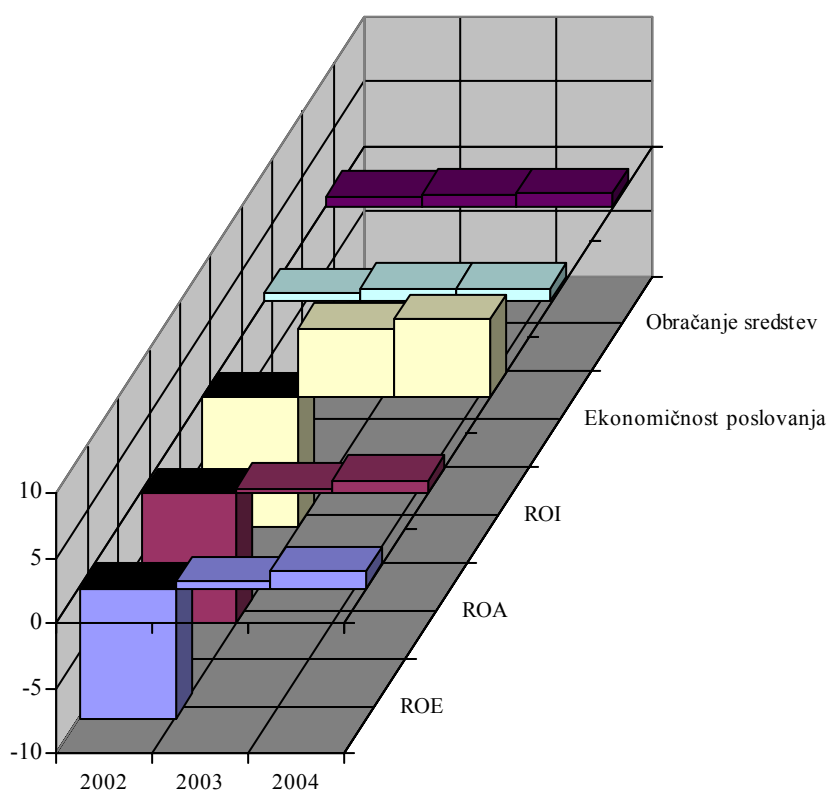
Premoženje podjetja se bo zmanjšalo iz 1.221,6 mio Sit v letu 2002, na 1.104,3 mio Sit v letu 2003, oziroma na 1.069,8 mio Sit v letu 2004.

Podjetje bo torej dezinvestiralo, kar bo ob enakem obsegu poslovanja pomenilo, da se bo kazalnik obračanja sredstev v obeh letih dvignil v pozitivno smer. Tako bo znašal v letu 2003 0,91, v letu 2004 pa 0,99.

Če se bo trend nadaljeval, bo lahko vodstvo skozi nadaljnje ukrepe, predvsem skozi optimiranje poslovnega procesa na dolgi rok, zagotavljalo zahtevano stopnjo donosa na vloženi kapital, dobičkovnost sredstev ter kapitala pa se bosta skozi dezinvestiranja in spremembo strukture sredstev ob povečanem obsegu poslovanja povečala. Donosnost sredstev se bo ob dobičku ter povečani amortizaciji ob investicijah povečala, saj se bo nadaljeval trend zmanjševanja poslovno nepotrebnega premoženja.

V naslednji sliki grafično prikazujem trend gibanja planskih kazalnikov uspešnosti:

Slika 10: Kazalniki uspešnosti v letih 2002, 2003, 2004



Vir: Revidirano poslovno poročilo podjetja Jutranjka za leto 2002, predračunske bilance

Slika vodi k enakim zaključkom kot podatki v tabelah.

5. SKLEP

Namen pričujočega dela je predstaviti poglobitne metode kriznega managementa in jih ponazoriti na primeru podjetja Jutranjka. Glavna naloga kriznega managementa je ohranitev podjetja v smislu nadaljevanja poslovanja, kar pomeni hkrati zagotovitev temeljev za ponovni razvoj. Pokazal sem, da zahteva vodenje podjetja, ki je neposredno soočeno z možnostjo hitrega propada, drugačen pristop, kot ga dovoljujejo ali omogočajo normalne poslovne razmere. Zaradi časovnega in odločevalskega pritiska, omejenih razpoložljivih sredstev in naravnosti h kratkoročnemu reševanju poslovnih problemov mora krizni management uporabljati prilagojene tehnike poslovođenja podjetja in vodenja sodelavcev.

Za uspešno reševanje krize je najprej pomembna temeljita analiza njenih znakov, iz katerih lahko sklepamo o vzrokih. Na podlagi ugotovljenih vzrokov se postavi model prestrukturiranja, ki temelji na strateški viziji razvoja podjetja glede na pričakovane dolgoročne gospodarske razmere. Model je na operativni ravni sestavljen iz sklopov ukrepov po posameznih poslovnih funkcijah in skupnih poslovnih ukrepov, vsebovati pa mora tudi analizo predvidenih učinkov.

Analiza znakov v podjetju Jutranjka je pokazala, da so na nastanek krize vplivali tako zunanji kot notranji dejavniki. Med prvimi je največjo vlogo pripisati izgubi trgov in terjatev v bivši Jugoslaviji in hkrati padcu povpraševanja v Sloveniji, med notranjimi dejavniki pa so imeli največjo težo slabo vodenje podjetja, neracionalna organizacija poslovanja, previsoko število zaposlenih in nizka donosnost prodaje v izvozu. Negativni trend se je pričel že leta 1995, kar kaže, da se tedanje vodstvo ni pravočasno odzvalo na spremembe in da so se težave stopnjevale skozi daljše obdobje.

Program prestrukturiranja Jutranjke je grajen na različnih ravneh ukrepov, ki posegajo na organizacijsko, proizvodno, trženjsko prodajno, nabavno, kadrovsko ter finančno področje.

Predlagani model tako vključuje finančno prestrukturiranje, prodajo poslovno nepotrebne in predimenzioniranega premoženja, prilagoditev števila zaposlenih tržnim razmeram, prekvalifikacijo in dokvalifikacijo zaposlenih, infrastrukturno posodobitev podjetja in prestrukturiranje deleža proizvodnje oblačil za tuje blagovne znamke in dodelavnih poslov v korist proizvodnje lastne blagovne znamke. Pomembni del načrta prestrukturiranja je zagotavljanje novih distribucijskih kanalov za proizvode lastne blagovne znamke in nova tržna identiteta.

Glede na to, da je bil del opisanih ukrepov že izpeljan in je njihove kratkoročne učinke v času pisanja tega dela že mogoče oceniti, lahko trdimo, da je v primeru Jutranjke predstavljeni model učinkovit in da je podjetje na dobri poti k uresničevanju oblikovane vizije.

Vsekakor pa učinki programa prestrukturiranja kažejo na veliko verjetnost uspeha, predvsem zaradi velikega števila aktivnosti, ki jih je v podjetju možno popraviti, saj so bili v preteklosti v celoti zanemarjeni. Prejšnje vodstvo je namenjalo preveč pozornosti proizvodnji ter notranjim ukrepom, premalo pa trženju ter dogajanju v zunanjem okolju. Čeprav so morda planska predvidevanja zastavljena nekoliko optimistično, dejanski rezultati kažejo na visoko stopnjo korelacije z planskimi pričakovanji.

Do konca novembra 2003 je namreč Jutranjka v skladu s cilji že razvila lastno prodajno mrežo v Sloveniji ter na Hrvaškem. V Sloveniji maloprodajna mreža povezuje prodajne točke, ki pokrivajo večja slovenska mesta in omogočajo, da se potrošnikom predstavi ponudba lastne blagovne znamke. Tako so razen prodajnega mesta na sedežu družbe, vsi prostori v najemu in v povprečju merijo 50-60 m². Opremljeni so bili v okviru zmožnosti z lastno ekipo in nekaterimi zunanjimi izvajalci. Trgovine se nahajajo na sledečih lokacijah: Intermarket Brežice, Čatež ob Savi, Tabu Krško, BTC Ljubljana, Ljubljana na Tavčarjevi, Velenje, Kamnik, Logatec, Rogaška Slatina, Ormož, Celje, Zagorje, Novo mesto, Maribor, Postojna, Trebnje, Kranj, Slovenj Gradec, Nova Gorica, Koper, Bled. Na Hrvaškem je trenutno delujočih sedem trgovin, in sicer Zagreb, Samobor, Zadar, Velika Gorica, Križevci, Slavonski Brod, Prečko. Vse trgovine poslujejo pozitivno.

To je dokaz, da je doseg cilja realen, saj so južni trgi še bistveno večji, Jutranjka pa v percepciji potrošnikov pozicionirana še bolje. V strukturi prodaje tako podjetje že 80% prihodkov ustvari z prodajo izdelkov lastne blagovne znamke, kar pomeni večjo dodano vrednost pri pokritju lastnih stroškov. Hkrati pa je to vsebinsko pomemben umik iz proizvodnega v trgovski segment poslovanja, ki je po mojem mnenju edini način za preživetje slovenskih podjetij v tekstilni panogi in predstavlja bistveno zmanjšanje tveganja, saj se dodana vrednost ustvarja skozi vse faze verige vrednosti. Enako je uspelo podjetju Indetex iz Španije, predvsem s pozicioniranjem njihove blagovne znamke Zara.

Jutranjka je v novembru tudi pridobila sredstva iz naslova razpisa Ministrstva za gospodarstvo, pomoči podjetjem v prestrukturiranju, v višini 35,5 mio Sit nepovratne subvencije za potrebe kadrovskega prestrukturiranja ter 150 mio Sit dolgoročnega kredita za potrebe tržnega prestrukturiranja. To je na nek način priznanje kredibilnosti programa prestrukturiranja, ki je bil pripravljen na podlagi te naloge.

Tako kot za vsa neugodna stanja pa tudi za krizo velja, da jo je vedno lažje preprečevati kot zdraviti. Krizni management naj bi zato nadomestil strateški management, pri katerem se iz interesov udeležencev oblikuje vizija podjetja, ki je izhodišče za postavitev smotrov in ciljev podjetja. To zahteva na eni strani dovolj ustreznega znanja in poznavanja metod strateškega managementa, vodstvo pa velikokrat pušča strateške zadeve nerazrešene, saj bi se naj s tem ukvarjali, »ko bo čas«, na drugi strani pa se izgublja prepotreben čas za opravljanje popolnoma operativnih zadev, ki bi morale biti delegirane na nižji oziroma srednji management. Na ta način prihaja v številnih podjetjih do »politike gašenja požara«, ki pa ne pomeni preprečevanja krize, temveč pogosto vanjo celo vodi.

Čeprav je v slovenskem prostoru koncept kriznega managementa razmeroma nov, lahko pričakujemo in si želimo, da bi bilo dobro načrtovanih in izpeljanih podjetniških ozdravitev v prihodnje čim več, predvsem pa tudi, da bi se vzpostavil čim boljši pretok znanj in izkušenj med ekonomsko stroko na eni in podjetniško resničnostjo na drugi strani. V tem smislu je razumeti tudi prispevek pričujočega dela.

LITERATURA

1. Altman Edward I.: Corporate Financial Distress And Bankruptcy: a Complete Guide to Predicting and Avoiding Distress and Profiting From Bankruptcy. 2. izdaja. New York: John Wiley&Sons, 1993.
2. Andrašec Lidija: Iz krize s prisilno poravnavo. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002.
3. Bartl Michael: Die Früherkennung von Krisen: Eine unternehmensübergreifende Sichtweise. Krisennavigator - Institut für Krisenmanagement, Kiel, <http://www.krisenmanager.de>, 2003.
4. Barton Laurence: Crisis In Organisations. Cincinnati: South-Western, 1993.
5. Belak Janko: EU-Integration und Krisenmanagement: Vergleichanalyse zwischen verschiedenen Ländern (EU-integracija in krizni management: primerjalna analiza različnih dežel). Maribor: Internationales wissenschaftliches Symposium Management und Entwicklung, 1999.
6. Bibeault Donald B.: Corporate Turnaround. How Managers Turn Losers Into Winners. New York: McGraw-Hill, 1982.
7. Carr David K. in Johansson Henry J.: Best Practices in Reengineering. New York: McGraw-Hill, 1995.
8. Drucker Peter: Management. London: Heinemann, 1974.
9. Dubrovski Drago: Krizni management. Učbenik. Koper: Visoka šola za Management, 2000.
10. Fink Steven: Crisis Management. New York: Amacom, 1986.
11. Ivanjko Šime: Kriza podjetja. Podjetje in delo, 23, št. 6-7, str. 961-978.
12. Ivanko Štefan: Razvoj in spreminjanje organizacije. Visoka strokovna šola za podjetništvo, 1999.
13. Kaplan S. Robert, Norton P. David : Strateško usmerjena organizacija. Zbirka Manager. Ljubljana: GV Založba, 2001.
14. Kokotec-Novak Majda: Računovodski vidik sanacije podjetja. 29. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1997.
15. Kovač Jure: Organizacijski ukrepi pri kriznem managementu. Organizacija in kadri, 26, št. 5, str. 342-346.

16. Kovač Bogomir: Poslovna mitologija. Gospodarski vestnik (Zbirka Manager), Ljubljana, 1996.
17. Krystek Ulrich: Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden: Gabler, 1987.
18. Laakso-Manninen Ritva: Human Resource Management in Downsizing. Turku: Turku School of Economics and Business Administration, 1998.
19. Ložar Boštjan: Deset ključnih razlik med uspešnimi slovenskimi podjetji in dobrimi multinacionalkami, članek. Ljubljana: Časopis Delo, Sobotna priloga, 2002. str. 12-13
20. Mesner Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Zbirka manager. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995.
21. Možina Stane (et al.): Management kadrovskih virov. Zbirka profesija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998.
22. Nordstrom A. Kjell, Ridderstrale Jonas: Ta nori posel. Ljubljana: Založba GV, 2001.
23. Novak Božidar: Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti. Zbirka manager. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000.
24. Platt Harlan D.: Principles of Corporate Renewal. University of Michigan Press (Ann Arbor), 1998.
25. Plavšak Nina: Pojem in temeljna načela insolvenčnega prava. Gradivo v okviru izobraževanja za strokovni izpit za opravljanje funkcije upravitelja v postopkih prisilne poravnave, Nebra, Ljubljana, 2000.
26. Pučko Danijel in Lahovnik Matej: Characteristics of Strategic Restructuring Processes in Slovenian Enterprises. Slovenska ekonomska revija, 47, št. 5-6 (1996), str. 464-479.
27. Repovž Leon: Finančna sanacija podjetja. V: Slovensko podjetje jutri, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1992.
28. Repovž, Leon in Jožko Peterlin: Financiranje. Visoka šola za management, Koper, 1998.
29. Robey, Daniel in Carol A. Sales: Designing Organizations. Burr Ridge: Irwin, 1994.
30. Rozman, Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993.
31. Rozman, Rudi: Program izboljšanja poslovanja s poudarkom na zniževanju stroškov. V: Analiziranje kot eno od informacijskih orodij ukrepanja (poslovodnih) ravnateljev, 9. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož. Zveza ekonomistov Slovenije, 2003, str. 225-256.
32. Schermerhorn R. John Jr., Hunt G. James, Osborn N. Richard: Organizational behaviour, Seventh edition New York. NY: John Wiley&Sons Inc, 2000.
33. Slatter Stuart: Corporate recovery. A guide to Turnaround Management. London: Penguin Books, 1987.

34. Slatter Stuart: Strategije izhoda iz krize v podjetju. Podjetnik, št. 4 (1990), str. 36-45.
35. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje, Knjiga o gazelah in rastočih podjetjih. Ljubljana: Gea College d.d., 1997.
36. Tavčar Mitja I.: Sistemski koncept kriznega upravljanja in vodenja podjetja. Organizacija in kadri, 23 (1990), št. 5-6, str. 396-412.
37. Thommen Jean-Paul: Management zwischen Krise und Erfolg (Management med krizo in uspehom). Internationales wissenschaftliches Symposium Management und Entwicklung. Gubno: MER Evrocenter, 1998.
38. Thommen Jean-Paul, Belak Janko, Kajzer Štefan: Krisenmanagement, Buchreihe Management und Entwicklung (Krizni management), 4. knjiga. Zbirka management in razvoj. Gubno: MER Evrocenter, 1999.
39. Thommen Jean-Paul, Belak Janko, Kajzer Štefan: Krisenmanagement. Zbirka Management in razvoj. Gubno: MER Evrocenter, 1999.
40. Vrečko Igor: Projektni pristop k reševanju kriz v podjetjih. Proj. mreža Slov., jun. 2002, letn. 5, št. 2, str. 4-16.
41. Weston, Fred J. in Copeland Thomas E.: Managerial Finance. 9. izdaja. Fort Worth: Dryden Press, 1992.
42. Wruck Hopper Karen: Financial Distress, Reorganization and Organizational Efficiency. Journal of Financial Economics, North-Holland, 27 (1990), 2, str. 419-444.

VIRI

- Načrt finančnega, kadrovskega ter razvojnega prestrukturiranja. Konfekcija Jutranjka Sevnica d. d., februar 2003.
- Poročilo o zagotavljanju kapitalne ustreznosti družbe. Konfekcija Jutranjka Sevnica d. d., marec 2003.
- Načrt poslovanja za leto 2003. Konfekcija Jutranjka Sevnica d. d., april 2003.
- Program proizvodnega prestrukturiranja. Konfekcija Jutranjka Sevnica d.d., julij 2003.
- Kadrovsko poročilo iz sistemizacije delovnih mest, Konfekcija Jutranjka Sevnica d.d., 2002.
- Program tržnega prestrukturiranja, Konfekcija Jutranjka Sevnica d.d., maj 2003.
- Računovodski izkazi družbe Konfekcija Jutranjka Sevnica d.d. s pojasnili za leti 2001, 2002.
- Revizorjevo poročilo za leti 2001, 2002, Pooblaščen revizorska hiša Ripro d.o.o.
- Interna dokumentacija podjetja Konfekcija Jutranjka Sevnica d. d.

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število stečajev v Republiki Sloveniji, stran 26

Tabela 2: Število prisilnih poravnjav v Republiki Sloveniji, stran 26

Tabela 3: Kazalniki uspešnosti v letih 2001 in 2002, stran 29

Tabela 4: Povzetek izkaza poslovnega izida v letih 2001, 2002, stran 31

Tabela 5: Povzetek bilance stanja za leti 2001 in 2002, stran 32

Tabela 6: Prodaja izdelkov lastne ter tuje blagovne znamke za leti 2001, 2002, stran 35

Tabela 7: Prodaja storitev za leti 2001, 2002, stran 36

Tabela 8: Število zaposlenih po področjih za leti 2001, 2002, stran 38

Tabela 9: Struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe, stran 39

Tabela 10: Povzetek finančnih izidov v letih 2001 in 2002, stran 40

Tabela 11: Povzetek finančnih kazalnikov moči, ravnotežja ter plačilne sposobnosti, stran 41

Tabela 12: Prodaja izdelkov lastne ter tuje blagovne znamke v letih 2002, 2003, 2004, stran 53

Tabela 13: Prodaja storitev v letih 2002, 2003, 2004, stran 54

Tabela 14: Predračunska bilanca stanja na dan 31.12.2002 z učinki prisilne poravnave, stran 61

Tabela 15: Planske bilance stanja za leti 2003 in 2004 ter primerjava z letom 2002, stran 62

Tabela 16: Predračunski izkaz finančnega izida v letih 2003 in 2004 ter primerjava z letom 2002, stran 63

Tabela 17: Povzetek finančnih kazalnikov moči, ravnotežja ter plačilne sposobnosti, stran 64

Tabela 18: Povzetek planskega izkaza poslovnega izida za v letih 2003, 2004 s primerjavo za leto 2002, stran 66

Tabela 19: Povzetek planske bilance stanja v letih 2003, 2004 s primerjavo za leto 2002, stran 68

Tabela 20: Kazalniki planske uspešnosti v letih 2003, 2004 ter primerjava z letom 2002, stran 70

KAZALO SLIK

Slika 1: Akterji pri zgodnjem odkrivanju krize, stran 6

Slika 2: Obseg prodaje v letih 2001, 2002, stran 35

Slika 3: Primerjava obsega prodaje, lastne blagovne znamke ter storitve dodelavnih poslov, stran 37

Slika 4: Organizacijska shema v Jutranjki v letih 2001 ter 2002, stran 48

Slika 5: Planski obseg prodaje v letu 2003, 2004 ter primerjava z letom 2002, stran 52

Slika 6: Primerjava obsega prodaje lastne znamke ter storitve dodelavnih poslov, stran 55

Slika 7: Primerjava finančne ter plačilne sposobnosti v letih 2002, 2003, 2004, stran 65

Slika 8: Primerjava celotnega poslovnega izida v letih 2002, 2003, 2004, stran 67

Slika 9: Primerjava bilance stanja v letih 2002, 2003, 2004, stran 69

Slika 10: Kazalniki uspešnosti v letih 2002, 2003, 2004, stran 71