

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEGIJE ZA ODGOVORNO PRESTRUKTURIRANJE
PODJETIJ**

Ljubljana, julij 2016

MITJA SLEVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Mitja Slevce študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Strategije za odgovorno prestrukturiranje podjetij, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Marko Jakličem.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 OPREDELITEV ODGOVORNEGA PRESTRUKTURIRANJA.....	3
1.1 Pomen odgovornosti in prestrukturiranja	4
1.2 Vidik odgovornega prestrukturiranja z vidika Evropske Unije.....	7
1.3 Odgovorno prestrukturiranje v Sloveniji.....	9
2 PRESTRUKTURIRANJE PODJETIJ.....	11
2.1 Vrste in načini prestrukturiranja.....	12
2.1.1 Finančno prestrukturiranje.....	12
2.1.2 Poslovno prestrukturiranje.....	12
2.1.3 Strateško prestrukturiranje.....	13
2.1.4 Načini prestrukturiranja.....	13
2.2 Strategije prestrukturiranja	14
2.3 Deležniki v procesu prestrukturiranja.....	16
2.4 Razlogi in znaki, kdaj je potrebno prestrukturirati podjetje	19
2.5 Čemu se izogniti pri procesu prestrukturiranja.....	24
2.6 Ključni nosilci in elementi za uspešno prestrukturiranje.....	29
3 ZAUPANJE KOT TEMELJ PRESTRUKTURIRANJA.....	31
3.1 Nastanek in smoter obstoja podjetja.....	31
3.2 Definiranje zaupanja v ekonomskem smislu	32
3.3 Zaupanje kot proces.....	33
4 STRATEGIJE ZA ODGOVORNO PRESTRUKTURIRANJE.....	39
4.1 Odgovorne strategije zniževanja števila zaposlenih.....	41
4.2 Strategija treh R-jev (restrukturiranje blagovne znamke, repozicioniranje restrukturiranje poslovanja).....	43
5 PRESTRUKTURIRANJE PODJETIJ GENERAL MOTORS IN CIMOS	45
5.1 Predstavitev ozadja prestrukturiranja obeh podjetij	45
5.1.1 Ozadje prestrukturiranja podjetja General Motors	45
5.1.1.1 Trg avtomobilske industrije v letih 2008 in 2009	46
5.1.1.2 Kriza podjetja General Motors v letih 2008 in 2009.....	48
5.1.1.3 Stroški neresenja podjetja General Motors.....	49
5.1.1.4 Proces reševanja podjetja General Motors	50
5.1.1.5 Finančni vidik reševanja podjetja General Motors.....	51
5.1.1.6 General Motors po krizi.....	52
5.1.1.7 Lastništvo podjetja General Motors	54
5.1.2 Ozadje prestrukturiranja podjetja Cimos.....	56
5.1.2.1 Kriza podjetja Cimos v letih 2013 in 2014.....	57
5.1.2.2 Stroški neresenja podjetja Cimos.....	58
5.1.2.3 Proces reševanja podjetja Cimos	59
5.1.2.4 Finančni vidik reševanja podjetja Cimos	61
5.1.2.5 Cimos po krizi	63

5.1.2.6 Lastništvo podjetja Cimos	64
5.2 Primerjava državnega reševanja podjetij General Motors in Cimos	65
5.2.1 Odgovornost v procesu prestrukturiranja	66
5.2.1.1 Predvidevanje in družbeno odgovorno vedenje	66
5.2.1.2 Transparentnost in sprejem konsenza med različnimi interesnimi skupinami	66
5.2.2 Uporabljene strategije s finančnega, poslovnega in strateškega prestrukturiranja	67
5.2.2.1 Finančno prestrukturiranje.....	67
5.2.2.2 Poslovno prestrukturiranje.....	68
5.2.2.3 Strateško prestrukturiranje.....	68
5.2.3 Upravljanje z ugledom podjetja in zaupanje	69
5.2.4 Prepoznavanje potreb po prestrukturiranju in storjene napake	69
5.2.5 Časovni vidik.....	70
SKLEP	70

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Identifikacija vpliva interesnih skupin.....	17
Tabela 2: Prodajni rezultati General Motors Company po letu 2010	53
Tabela 3: Gibanje števila zaposlenih konec leta (v tisočih).....	53
Tabela 4: Primerjava zadolženosti podjetij General Motors in Cimos	67

KAZALO SLIK

Slika 1: Notranje in zunanje spreminjanje	5
Slika 2: Sestavine kakovosti poslovanja	6
Slika 3: Prikaz števila vključenih podjetij za nagrado družbeno odgovornega podjetja v Sloveniji v obdobju od 2009 do 2016	10
Slika 4: Prikaz celovitega prestrukturiranja	11
Slika 5: Življenjski cikel podjetja in načini prestrukturiranja.....	14
Slika 6: Odnosi med deležniki in podjetjem	17
Slika 7: Interesne skupine in možne strategije.....	18
Slika 8: Strategija upravljanja ugleda	19
Slika 9: Tridimenzionalni pristop k zaupanju	34
Slika 10: Igra zagotovil.....	36
Slika 11: Zapornikova dilema.....	37
Slika 12: Tržni delež velikih treh proizvajalcev na ameriškem trgu	47
Slika 13: Finančni kazalci poslovanja podjetja General Motors (v EUR) - glej Prilogo 1.....	51

Slika 14: Struktura lastništva v podjetju General Motors.....	55
Slika 15: Odjemalci Cimos, pomlad 2014	56
Slika 16: Finančni kazalci poslovanja Skupine Cimos (v EUR) - glej Prilogo 2	61
Slika 17: Finančni kazalci poslovanja podjetja Cimos, d.d. (v EUR) - glej Prilogo 2	62
Slika 18: Struktura lastništva v podjetju Cimos.....	64

UVOD

Po navedbah Evropske komisije (Povzetek predloga Evropske komisije, 2014), je Evropski center za spremljanje sprememb od leta 2012 pa do danes zabeležil več kot 16.000 prestrukturiranj podjetij, kar je posledično pomenilo izgubo več kot 2 milijona delovnih mest v Evropi (izguba 125 delovnih mest na podjetje v prestrukturiranju). Prestrukturiranja prepogosto vključujejo le način zniževanja stroškov (predvsem števila zaposlenih v podjetjih), premalo pa se ukvarjajo s strategijami za povečanje konkurenčnosti podjetij in pomoč odvečnim zaposlenim pri menjavi zaposlitve v sorodnih industrijah, kjer bi se lahko njihova znanja unovčila. Za primerjavo naj navedem, da je v Sloveniji po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije, od leta 2012 delo izgubilo 6.919 ljudi, po podatkih družbe Coface Slovenija, d.o.o., pa smo beležili 710 podjetij v insolvenčnih postopkih (izguba 10 delovnih mest na podjetje v insolvenčnem postopku) (Coface, 2015). Z grobo primerjavo med Evropo in Slovenijo, lahko ugotovimo, da imamo v Sloveniji več malih in srednje velikih podjetij. Navedeno sicer pomeni izgubo manjšega števila zaposlenih na podjetje, vendar pa je zaradi velikega števila takšnih podjetij, njihova vloga v slovenskem gospodarskem prostoru izrednega pomena. Ne glede na navedeno, se v obdobju od leta 2012 malim in srednje velikim podjetjem ni posvečalo pretirano velike pozornosti, saj sta se bančni sistem in strokovna javnost pretežno ukvarjala le s prestrukturiranjem velikih podjetij (Širec & Rebernik, 2013).

Za učinkovito odgovorno prestrukturiranje so po navedbah Evropske komisije pomembni trije elementi, in sicer predvidevanje, dobra priprava in družbeno odgovorno vedenje družb v težavah, medtem ko Cascio navaja naslednje tri elemente: obnova poslovnega modela, ohranitev najboljših zaposlenih in spoštovanje ostalih ter nudenje pomoči odvečnim delavcem pri iskanju nove zaposlitve (Cascio, 2005). Če želijo podjetja na dolgi rok postati konkurenčna in ustvarjati dodano vrednost, je potrebno dati večji pomen strategijam za odgovorno prestrukturiranje, pred nekaterimi popularnimi metodami prestrukturiranja, ki zasledujejo zgolj finančni vidik, ne ustvarjajo pa nove dodane vrednosti. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da gre za finančni inženiring, ne pa za poslovni koncept inovacij. Ne glede na vrsto in obliko prestrukturiranja še vedno velja, da so v celotnem procesu najpomembnejši deležniki, ki so udeleženi v sam proces prestrukturiranja in ravnanje z njimi. V grobem bi le-te lahko razdelili v dve skupini, in sicer notranje deležnike, katere predstavljajo uprave družb, lastniki in zaposleni, ter zunanje deležnike, kamor se uvrščajo financerji (banke), dobavitelji, kupci, občine (država), mediji in ostale organizacije (Downar & Rochoň, b.l.).

Večina avtorjev s področja prestrukturiranja meni, da so tri najpomembnejše lastnosti uspešnega in odgovornega prestrukturiranja, pravičnost, komunikacija in zaupanje, kar sem v praksi tudi sam spoznal. Izkušeno poslovodstvo, ki uspe samo ali pa s pomočjo zunanje pomoči svetovalcev, zagotoviti, da se izvedejo potrebni ukrepi v načrtu prestrukturiranja,

pri tem pa v proces vključi vse interesne skupine (deležnike), zagotovi preglednost nad procesom ter povrne zaupanje in varnost, kar so tudi ključni dejavniki za uspešno prestrukturiranje podjetja, ki gre skozi krizo.

Cilj magistrskega dela je prikazati, da odgovornosti za prestrukturiranje nima zgolj podjetje samo, temveč tudi deležniki, ki so povezani z obstojem nekega podjetja. Deležniki podjetja so predvsem njegovi lastniki, financerji, kupci in dobavitelji ter nenazadnje tudi lokalne skupnosti, kateri lahko skupaj bistveno pripomorejo k odgovornemu prestrukturiranju. Strategije za odgovorno prestrukturiranje, načine prestrukturiranja, vključevanje deležnikov in vrednote bom prikazal tudi na praktičnem primeru dveh podjetij, ki sta šli skozi krizno obdobje, in sicer na primeru ameriškega proizvajalca avtomobilov General Motors (GM) in enega večjih podjetij v Sloveniji, proizvajalca delov za avtomobilsko industrijo, Cimos. Cilj analize je pregled tipičnih napak, ki so bile narejene v procesu prestrukturiranja, in katerim napakam se je v splošnem dobro v prihodnosti izogniti. Z medsebojno primerjavo obeh prestrukturiranj bom podal smernice za učinkovitejše prestrukturiranje slovenskih podjetij, s poudarkom na ustreznem ravnanju malih in srednje velikih podjetij, ki se lahko učijo iz napak večjih podjetij. Namen dela je postaviti osnovo za nadaljnjo razpravo o tem, kako čim učinkoviteje prestrukturirati slovenska mala in srednja podjetja, ki so temeljna sila gospodarskega razvoja v Sloveniji. Magistrsko delo je lahko bralcu v pomoč pri ravnanju v praksi, ko se sooča s prestrukturiranjem podjetja, pri tem pa želi odgovorno ravnati.

Za gospodarsko rast je ključna mednarodna konkurenčnost slovenskih podjetij ter ofenzivno prestrukturiranje podjetij, panog in področij (Kovač, Damijan Pavlič, Jaklič, Jazbec, & Lahovnik, b.l.). Spodbujanje prestrukturiranja za izboljšanje konkurenčnega položaja podjetij preko spodbujanja uvajanja novih poslovnih modelov, organizacijskega in finančnega prestrukturiranja ter izboljšav poslovnih procesov, je tudi eden izmed temeljev Akcijskega načrta za oblikovanje podpornih programov za mlada mikro in srednja podjetja v Razvojnem centru Srca Slovenije. V okviru omenjenega poteka tudi podpora usposabljanju za izpeljavo družbeno odgovornega prestrukturiranja podjetij ter za lažje prilagajanje ljudi spremembam (Srca Slovenije, 2014).

Vse prevečkrat imamo opravka s prestrukturiranjem podjetij, kjer se išče odgovornost za nastalo situacijo, premalokrat pa rešitve, kako priti iz težav. Deležniki nemalokrat obtožujejo drug drugega za nastalo situacijo, namesto da bi vsak pri sebi poiskal svoj del odgovornosti in načine, da bi vodstvom podjetij v težavah omogočili izvesti potrebne ukrepe, ki pa bi lahko bili bistveno manj boleči za vse udeležence prestrukturiranja. S tem postavljam hipotezo magistrskega dela, in sicer, da se v slovenskem prostoru še vedno srečujemo s prestrukturiranjem podjetij, kjer se problemi odlagajo in ne vnaprej predvidevajo, s čimer bi lahko odgovorno in učinkovito reševali vzroke zanje.

Na osnovi zgornje hipoteze postavljam raziskovalno vprašanje, in sicer, ali v slovenskih procesih prestrukturiranja podjetij uporabljamo strategije za prestrukturiranja dovolj odgovorno in na zaupanju temelječi komunikaciji z deležniki prestrukturiranja. Odgovor bom poskušal poiskati s primerjavo tujega in slovenskega primera prestrukturiranja, čeprav bi za končni odgovor na raziskovalno vprašanje, bila potrebna obširna raziskava številnih procesov prestrukturiranja in vidikov, ki so jih spremljala, zato je v zvezi s tem težko podati enoznačen in objektivni odgovor. Pri pisanju magistrskega dela bom uporabil metodo kvalitativnega znanstvenega raziskovanja ter z metodo primerjave medsebojno primerjal dva primera prestrukturiranja, pri čemer bom s kritično presojo opisal uporabljene odgovorne strategije prestrukturiranja in izgradnjo zaupanja, kot glavni temelj za reševanje podjetij.

Magistrsko delo v prvem poglavju vsebuje poglobljen pregled in dejstva o pomenu odgovornosti in z njo povezanim prestrukturiranjem, in sicer način te opredelitve s strani ustreznih institucij v Evropi in svetu ter kako se navedeno odraža v slovenskem prostoru. Za analizo sem uporabil strokovno literaturo, znanstvene razprave in raziskave ter članke s področja obravnavane teme. S pomočjo kritične analize sem zatem analiziral dogajanje v Sloveniji. Sledi poglavje, kjer sem se osredotočil na teoretični del prestrukturiranja podjetij, kar vključuje potek prestrukturiranja in njegove faze, vključuje pa tudi napake, ki se jim moramo izogniti. V tem delu sem izpostavil tudi ključne nosilce oziroma elemente za uspešno prestrukturiranje, ki so v nadaljevanju dela tudi podrobneje analizirane. Temeljni element, ki v večini procesov prestrukturiranja primanjkuje, je zaupanje in to je tisti del, ki sem bom skušal analizirati s pomočjo opisne metode in umestitve zaupanja v ekonomski koncept. S tem sem združil spoznanja avtorjev s področja ekonomske in socialne znanosti. Po postavljenem temelju odgovornega prestrukturiranja, sem v magistrskem delu prikazal različne strategije, ki lahko služijo kot orodje vodstvom in vsem deležnikom pri snovanju procesa prestrukturiranja. Na koncu dela sem s pomočjo prakse na primeru dveh procesov prestrukturiranja skušal prikazati pomen strategij odgovornega prestrukturiranja. Magistrsko delo sem zaključil s sklepnimi mislimi v sklepu.

1 OPREDELITEV ODGOVORNEGA PRESTRUKTURIRANJA

Živimo v času, ko se svet sooča z največjo demografsko eksplozijo človeštva. Posledično se soočamo z dejstvom, da se bo število svetovnega prebivalstva v naslednjih desetletjih povečalo in v 40-ih letih doseglo 9 milijard ljudi (z današnjih 6,9 milijard) in leta 2075 z 9,5 milijardami doseglo vrhunec (Revija Nato, b.l.). Navedeno nakazuje na dejstvo, da so na vedno bolj naseljenem planetu viri omejeni, medtem ko se potrošnja in zahteve prebivalstva še vedno povečujejo. S tega vidika pa prihajamo tudi v krizo vrednot, vendar edino merilo gospodarskega razvoja ne sme biti le bruto družbeni proizvod.

Uspešnost poslovanja podjetij merimo preveč preko finančnih kazalnikov, katere spremlja kultura kratkoročnega prisvajanja dobička z uspešnimi kazalniki proizvodnje in kakovosti podjetja. Iz tega se razvija neodgovorna ekonomija, iz katere izhaja prevelika poraba trajnih virov s trajnostno potrošnjo. Zaradi povečane porabe pravimo sedanji krizi tudi kriza izobilja (Ramič, 2012). Od zadnje večje gospodarske krize, ki se je leta 2008 pričela z zlomom ameriškega bančnega sektorja in povzročila zdrs Evrope v recesijo leta 2009, mineva sedaj že 7 let. Bančna kriza je postala kriza državnega dolga to pa je tudi obdobje, ko podjetja niso več tako ekonomsko stabilna. Vzroki za nestabilno poslovanje današnjih podjetij so tudi v pretirani privatizaciji, grabežu in razgradnji javnih dobrin, povečevanju brezposelnosti in nenehnem spreminjanju globalnega trga. Zaradi navedenega se je treba na nestabilnost poslovanja podjetij odzvati s strategijami prestrukturiranja, ki so družbeno odgovorna in ne temeljijo le na donosu na kapital.

S sprejemom „Zelene Knjige“ leta 2011 v Bruslju, se ugotavlja, da je družbena odgovornost koristna, saj številnim podjetjem, tako malim, srednjim in velikim, neustrezno družbeno odgovorno delovanje predstavlja izgubo konkurenčne prednosti. Promocija družbeno odgovornih strategij je odziv na različne družbene, okoljske in ekonomske pritiske. S tem želijo podjetja različnim deležnikom (zaposleni, lastniki, investitorji, potrošniki, javni organi in nevladne organizacije), s katerimi so v odnosu, sporočiti, da investirajo v njihovo prihodnost in pričakujejo, da bo prostovoljna zaveza do družbeno odgovornega prestrukturiranja povečevala dobičkonosnost podjetja v prihodnje.

Odgovorno prestrukturiranje bi se lahko opredelilo tudi kot uspeh in ugled podjetja, ki se odraža v dobrih izidih podjetja, ki naj ne bodo le zadovoljivi, temveč vse bolj odlični. Dobri izidi nastajajo na tržišču, če delamo prave stvari (zelene na trgu) in na pravi način (učinkovito). Na boljše trženje vpliva tudi ugled podjetja, ki izhaja iz kakovostnih učinkov (pridelki, izdelki, storitve, blago), poslovne sposobnosti in zanesljivosti podjetja ter načela, da je podjetje prijazno okolju. Okolju prijazno podjetje pa je tisto, ki uresničuje trajnostni razvoj z izkoriščanjem končnih naravnih in obnovljivih virov, s pametno rabo prostora, s skrbjo za čisto okolje, nadziranjem sevanj in zmanjševanjem odpadkov, skrbjo za biološko raznolikost ter pametno rabo znanja in tehnologije. Glavno odgovornost za vse to nosi poslovodstvo, ki mora s svojim ravnanjem te zamisli zanesljivo uresničevati (Kralj, b.l.).

1.1 Pomen odgovornosti in prestrukturiranja

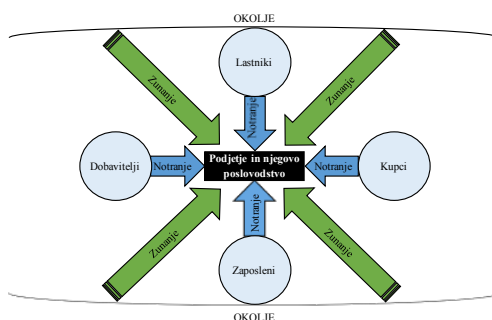
Odgovornost, kot jo opredeljuje Slovar slovenskega knjižnega jezika, pomeni dolžnost sprejeti sankcije, dati opravičilo oziroma ima zelo širok pojem, medtem ko je prestrukturiranje opredeljeno kot spreminjanje strukture. Namen magistrskega dela je prikazati spreminjanje različnih struktur oziroma prestrukturiranje skozi različne pomene odgovornosti oziroma dolžnosti sprejeti ukrepe. Pomen odgovornosti, ki je najtesneje

povezan s prestrukturiranjem, pa je družbena odgovornost podjetij. Jaklič (1999, str. 276) v svojem delu navaja, da je družbeno odgovorno podjetje tisto, ki se obnaša odgovorno do vseh subjektov delujočih v njegovem okolju. To pomeni biti odgovoren do vseh, primarnih in sekundarnih interesnih skupin. Družbena odgovornost podjetij je koncept, kjer se podjetja prostovoljno odločijo prispevati k boljši družbi in čistejšemu okolju (Green paper, 2001). V času, ko si Evropska Unija (v nadaljevanju EU) prizadeva prepoznati skupne vrednote s sprejemom Listine o temeljnih pravicah, obstaja vedno večje število evropskih podjetij, ki se ravnaajo družbeno odgovorno in le-to tudi priznavajo kot del njihove lastne identitete. Odgovornost se kaže v smeri do zaposlenih in na splošno vseh interesnih skupin, ki so povezane z obstojem podjetja, kar tudi vpliva na njegovo uspešnost.

Bistvo ideje o družbeni odgovornosti podjetij je skrito v novi »družbeni pogodbi«, na katero mora pristajati poslovni svet v času spremenjenih družbenih in okoljskih razmer. Podjetja morajo danes presegati zgolj z zakonom zadane dolžnosti in se vključiti v reševanje številnih novih problemov, katere so v marsičem povzročila tudi sama (Jančič, 2013). Jančič (2013, str. 1) je mnenja, da moramo za razumevanje koncepta družbene odgovornosti najprej poznati Friedmanovo zablodo iz sedemdesetih let, ki govori o tem, da je edina odgovornost podjetij tista do lastnikov oziroma delničarjev. Vse, kar podjetje počne v korist etičnosti, je po mnenju tega nobelovca, kraja dobička lastnikom, potrošnikom in nenazadnje zaposlenim. Podjetje za to ne more oziroma ne sme biti družbeno odgovorno. Zanj je koncept družbene odgovornosti socialistična kategorija, ne pa liberalno tržišna.

Nasprotno Friedmanovi teoriji se je razvil deležniški koncept podjetja, ki govori, da podjetje ni odgovorno zgolj do delničarjev, pač pa do celotnega širšega kroga deležnikov oziroma do širšega okolja in vsega tudi, kar z zakonom še ni predpisano (Freeman, 1984). S tega vidika je nastala tudi „Zelena knjiga“, katere osrednja tema je prav deležniški pristop, ki ga je potrebno poenotiti po vseh članicah EU in ga razširiti iz velikih podjetij, od katerih nekatera družbeno odgovornost še sprejemajo kot del svoje identitete, na mala in srednja podjetja. Družbeno odgovorno prestrukturiranje se tako ne more osredotočati le na korist lastnikov, ampak družbe kot celote skozi vidik sledečih deležnikov:

Slika 1: Notranje in zunanje spreminjanje

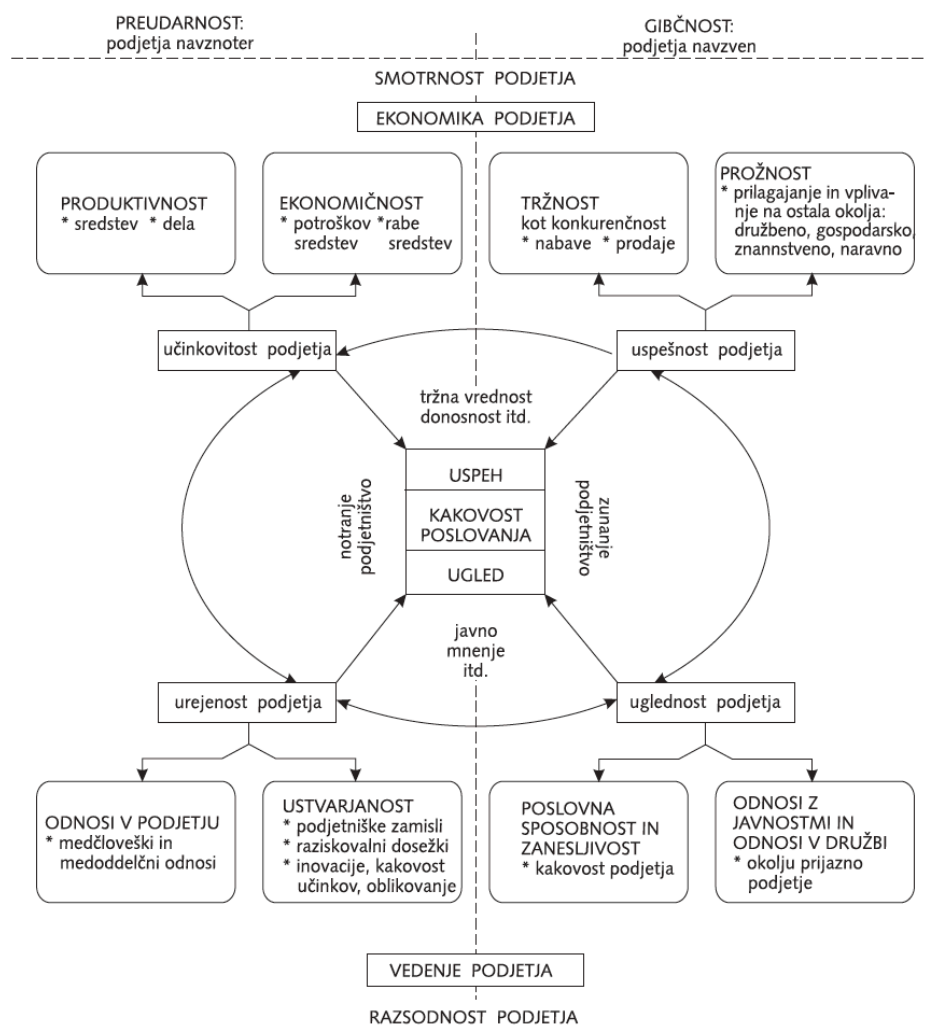


Vir: R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach.*, 1984, str. 12, slika 1.3.

Bistvo delovanja podjetja pa seveda ni samo zadovoljevanje vseh deležnikov, ampak mora za doseganje ciljev svojega delovanja, poznati vse sestavine kakovosti poslovanja in njihovo medsebojno povezanost. Če poslovodstvo družbe odgovorno skrbi za kakovost poslovanja podjetja, lahko le tako zadovolji tako lastnike kot širši krog deležnikov, povezanih s samim obstojem podjetja.

Podjetje mora tako poslovati učinkovito, pri čemer morajo izidi oziroma učinki, ki pri tem nastajajo, biti taki, da so zanimivi za okolje (Kralj, b.l.).

Slika 2: Sestavine kakovosti poslovanja



Vir: J. Kralj, Odgovornost managementa za kakovost poslovanja podjetja in za trajnostni razvoj, b.l., str. 119, slika 1.

Pomen odgovornega prestrukturiranja je v pristojnosti odgovornosti poslovodstva, ki je večstranska. V ospredju je vsekakor odgovornost do lastnikov, predvsem kot ohranjanje in povečevanje njihovega premoženja. Navedeno je možno na temelju zdravega poslovanja z dovolj visoko dodano vrednostjo, ki lahko pokriva delovna sredstva, s katero jo

ustvarjamo, ter z ustvarjanjem dobička. Pri tem se ne sme zanemarjati zagotavljanja trajne plačilne sposobnosti družbe. Istočasno je odgovornost managementa tudi odgovornost do vseh drugih udeležencev podjetja, kar dosega z uresničevanjem kakovostnega poslovanja podjetja. Kakovostno poslovanje temelji na zamisli trajnostnega razvoja, ki strmi k družbi in okolju prijaznega podjetja. To je v bistvu odgovornost managementa do družbe (svet, država) in javnosti in od tega dela uresničevanja, je odvisna tudi celotna prihodnost človeštva (Kralj, b.l.).

Vprašanje, ki se pri tem postavi je, kaj podjetje pridobi z družbeno odgovornim delovanjem. Ramič (2012, str. 438) meni, da je odgovor na predmetno vprašanje v krepitvi vrednot podjetja, povečevanju konkurenčnosti in njegovega dolgoročnega obstoja v prihodnosti. Družbena odgovornost je tako zavezanost podjetja k etičnem vedenju, ekonomskem razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe. Posledično na takšno podjetje gledamo kot na odgovorno, zanesljivo, zrelo in ozaveščeno podjetje, s katerim želimo sodelovati.

Družbeno odgovorna podjetja s svojimi odločitvami sporočajo, da cenijo in podpirajo okolje, v katerem delujejo kot podjetje in to okolje obeta dolgoročno sodelovanje. Gre za usklajeno sodelovanje vseh udeležencev s skupnim ciljem, zagotavljanjem dolgoročnega finančnega preživetja podjetja, od katerega imajo korist vsi udeleženci. Družbeno odgovorno podjetje tako ne pozna poti nazaj in ima svojo prihodnost (Ramič, 2012).

1.2 Vidik odgovornega prestrukturiranja z vidika Evropske Unije

Leta 2013 je Evropski inštitut za upravljanje podjetij (angl. *European Corporate Governance Institute*) izdal nov predlog oziroma okvir za prestrukturiranje podjetij v Evropi, in sicer Predlog Evropske komisije za reformo evropske uredbe o insolventnosti in širše. S tem dokumentom je Evropski inštitut kritično presodil predloge Evropske komisije za reformo Pravilnika evropske insolvenčne zakonodaje (angl. *European Insolvency Regulation*). Poudarek prispevka je na uporabi zakonodaje kot orodja za prestrukturiranje podjetij v Evropi. Dokument ocenjuje, da predlogi Evropske komisije ne temeljijo na ustrezni zakonodajni osnovi in v nasprotju z njenim prepričanjem meni, da ohranjanje podjetij ni samo sebi namen.

Aktivnosti za povečevanje odgovornosti pri prestrukturiranjih odražajo vedno večja pričakovanja, ki jih imajo evropski državljani in interesne skupine, v zvezi z razvojno vlogo v današnji hitro spreminjajoči se družbi. S tega vidika je bila sprejeta tudi „Zelena knjiga“, ki je v skladu z osnovnim sporočilom Strategije za trajnostni razvoj Evrope, ki je bila dogovorjena na Evropskem svetu v Göteborgu (angl. *Göteborg European Council*) junija 2001. Sporočilo trajnostnega razvoja je, da gospodarska rast, socialna kohezija in zaščita okolja dolgoročno delujejo povezano.

Leto dni trajajoča razprava o „Zeleni knjigi“ je prinesla vrsto dopolnitev, ki jih je objavila EU v posebnem sporočilu v juliju 2002. Razprava je pokazala nekatere pomembne razlike v pogledih posameznih deležnikov na predlagani dokument. Jančič (2013, str. 4) navaja le najpomembnejše:

- Podjetja poudarjajo pomen prostovoljnosti pri družbeni odgovornosti podjetij in oporekajo poenotenju na tem področju. To bi po njihovem mnenju lahko vodilo k omejevanju ustvarjalnosti in inovativnosti podjetij in do možnih konfliktnih interesov pri podjetjih, ki delujejo na različnih koncih sveta.
- Sindikati in civilno-družbene organizacije v nasprotju s podjetji navajajo, da prostovoljnost ni zadostno zagotovilo varovanja pravic zaposlenih in državljskih pravic. Zavzemajo se za določitev minimalnih standardov in opredelitev jasnih mehanizmov odgovornosti kršiteljev. Obenem oporekajo enostranskim pristopom podjetij na tem področju. Smatrajo, da morajo biti projekti na tem področju izvedeni s soglasjem vseh relevantnih deležnikov.
- Investitorji poudarjajo potrebo po izboljšanih metodah razkrivanja podjetniških praks in večji transparentnosti poslovanja podjetij.
- Organizacije potrošnikov so pripisale veliko pomembnost verodostojnim in popolnim informacijam o etičnih, družbenih in okoljskih razmerah, v katerih poteka proizvodnja izdelkov, da bi lahko te postale vodilo pri nakupnih odločitvah.

Pri mnogih posameznikih, skupnostih in državah je bilo razmišljanje o bolj odgovornem poslovanju podjetij prisotno že dlje časa, s sprejetjem „Zelene knjige“ pa se je družbeno odgovorno poslovanje podjetij postavilo v celovit in strateško naravnani koncept. Zgolj na ta način pa se lahko izognemo številnim negativnim vplivom, ki ga ima danes proces globalizacije, med drugim pojavu krize vrednot.

V okviru projekta EU je razvit program svetovanja in uvajanja družbene odgovornosti z dodatnimi informacijami, imenovan Priložnost za mala in srednje velika podjetja (angl. *Code to Smart Reality for SME's*). Priročnik je dober pripomoček za uvajanje in vzpostavljanje temeljnih usmeritev družbene odgovornosti v podjetje s primeri dobrih praks. Priročnik je tudi dober način za promocijo in pospeševanje družbene odgovornosti (Ramič, 2012).

V Evropi se je tako na predlog Evropske komisije tudi razvil okvir EU za kakovost pri prestrukturiranju podjetij. Potreba po opredelitvi takšnega okvirja, se je pojavila iz ugotovitve Evropskega centra za spremljanje sprememb, da so prestrukturiranja podjetij v Evropi od leta 2012 do danes povzročila izgubo preko 2 milijonov delovnih mest. Pri tem se ugotavlja, da gre pogosto za reakcijo podjetja na težave, in ne predvidevanje le-teh in preventivno ukrepanje (Povzetek predloga Evropske komisije, b.l.):

- Delavci so le redko deležni vnaprejšnje podpore, denimo usposabljanja, ki bi jim omogočilo, da bi hitreje našli novo zaposlitev.
- Predstavniki delavcev so pogosto prepozno vključeni v postopek odločanja.
- Vodstvo podjetja največkrat ne pritegne k sodelovanju zunanjih organizacij, denimo regionalnih upravnih organov, ali se za to odloči prepozno. Zunanje organizacije bi namreč lahko v marsičem ublažile negativne socialne posledice prestrukturiranja podjetja.

Omogočiti podjetju ustrezno prilagajanje na negativne posledice prestrukturiranja, pomeni po mnenju Evropske komisije upoštevanje treh elementov:

- predvidevanje,
- dobra priprava in
- družbeno odgovorno vedenje.

Upoštevanje navedenega podjetju dolgoročno omogoča večjo konkurenčnost in pomoč zaposlenim pri iskanju novih oblik zaposlitve.

1.3 Odgovorno prestrukturiranje v Sloveniji

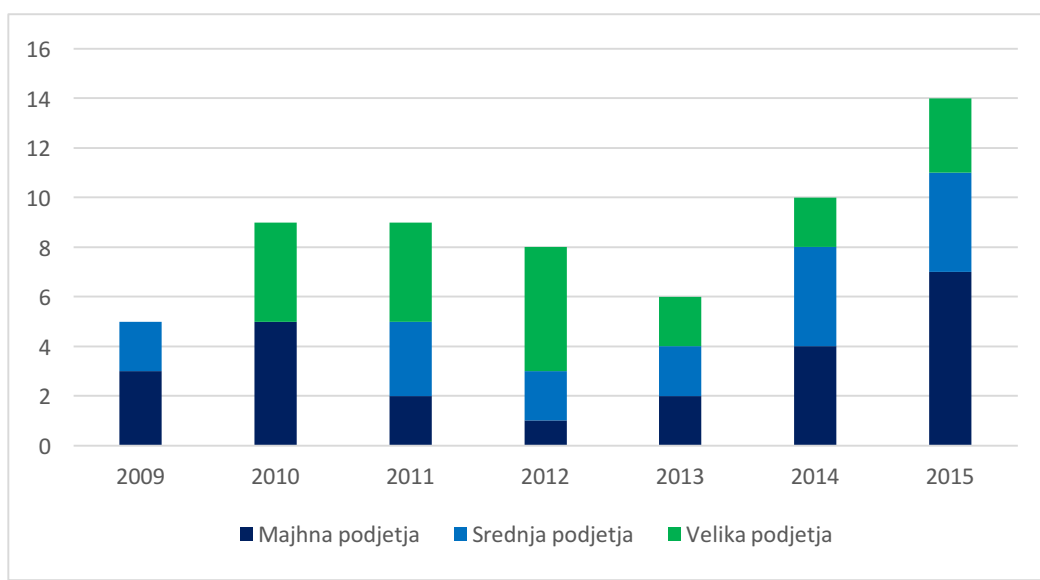
V Sloveniji se strategija razvoja družbene odgovornosti še razvija in uveljavlja, saj dejavne organizacije na tem področju politikom predlagajo in jih spodbujajo, naj podprejo izdelavo nacionalne strategije družbene odgovornosti. Strategija družbeno odgovornega ravnanja in socialnega poslovanja se v Sloveniji uveljavlja z vključevanjem podjetij v projekte, z udeležbami pri natečajih, programih in pobudah, ki priznavajo družbeno odgovornost. V primerjavi z drugimi državami, v Sloveniji poslujejo manjša podjetja in velja, da ta bolje premagujejo krizo kot velika (Vizjak, 2010, str. 240).

V Sloveniji se je leta 2004 ustanovil Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (v nadaljevanju IRDO) z namenom raziskovati in pospeševati razvoj družbene odgovornosti v Sloveniji in svetu. Aktivnosti navedenega inštituta izhajajo iz EU opredelitve družbene odgovornosti. Pri tem Strokovni svet IRDO družbeno odgovornost pojmuje še širše, in sicer kot (Družbena odgovornost podjetij, 2012):

- individualno družbeno odgovornost (posameznikovo),
- družbeno odgovornost organizacij (podjetij, zavodov, izobraževalnih in raziskovalnih inštitucij, nevladnih organizacij, vladnih organizacij),
- družbeno odgovornost poklicnih skupin,
- družbeno odgovornost naroda, države, zveze.

V okviru družbene odgovornosti se v Sloveniji podeljuje tudi nagrada za družbeno odgovornost „HORUS“, katere poslanstvo je spodbujati k celovitemu razmišljanju, inovativnosti v delovanju in odgovornosti pri poslovanju slovenskih podjetij. Namen podeljevanja nagrade je krepitev zavedanja o pomenu družbene odgovornosti ter o naši soodvisnosti. Želi se opozoriti na različne vidike, in sicer da je za vsako dejanje najprej odgovoren posameznik, ki deluje v organizaciji in izven nje, pri čemer velja, da vsi posamezniki sestavljajo učinkovito in odgovorno oziroma neodgovorno organizacijo. S promocijo primerov dobre prakse v javnosti se podjetja spodbuja k bolj odgovornemu in učinkovitemu poslovanju.

Slika 3: Prikaz števila vključenih podjetij za nagrado družbeno odgovornega podjetja v Sloveniji v obdobju od 2009 do 2016



Vir: Horus, Slovenska nagrada za družbeno odgovornost, Poročilo o delu ocenjevalne komisije za slovensko nagrado za družbeno odgovornost 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014; 2015.

Iz zgornjega prikaza je razvidno, da je, kljub prizadevanjem številnih organizacij, zastopanost podjetij, ki bi v svojo identiteto vključevala družbeno odgovornost, še vedno izrazito malo. Zaradi tega so še toliko bolj pomembne vse organizacije, podjetja in posamezniki, ki aktivno opozarjajo na predmetno problematiko.

Skupni imenovalec vseh družbeno odgovornih podjetij je vsakodnevno prizadevanje za izboljšanje poslanstva, ciljev in strategije spodbujanja družbene odgovornosti podjetja ob upoštevanju standardov oziroma mednarodnih norm ravnanja, ki se navezujejo na družbeno odgovornost. Sem je vključeno tudi zavedanje, da je podjetje družbeno odgovorno za okrepitev svojega ugleda in da je družbena odgovornost koristna pri uvajanju strategije družbene organiziranosti v podjetju. Vsa podjetja, ki vključujejo družbeno odgovornost v svojo strategijo, le-to izvajajo dolgoročno in s postopnim ugotavljanjem

koristnosti družbeno odgovornega poslovanja. Gre za vzporedno komuniciranje z zaposlenimi, načrtovanje, razumevanje družbene odgovornosti z raziskavami in integrirano uvajanje družbeno odgovornega ravnanja v podjetje (Ramič, 2012).

2 PRESTRUKTURIRANJE PODJETIJ

V poslovnem svetu prestrukturiranje podjetja pomeni spremembo v načinu financiranja podjetja, poslovanja ali njegove strukture. Prestrukturiranje je v veliko primerih sinonim za čas, ko ima podjetje številne težave in je kot tako nujno potrebno sprememb. Težave se kažejo tako na finančni strani poslovanja podjetja kot tudi v procesih, kar ogroža nadaljnji obstoj podjetja. Upanje, ki ostaja, predstavlja prestrukturiranje, ki podjetju omogoča reševanje finančnih težav in možnost izboljšanja samega poslovanja.

Prestrukturiranje lahko razumemo tudi kot upravljanje podjetja oziroma njegovo pravno preoblikovanje, spremembe v lastništvu, operativnem poslovanju ali drugih struktur podjetja z namenom, da bi bilo podjetje bolj dobičkonosno ali bolje organizirano za sedanje potrebe deležnikov.

Prestrukturiranje podjetja lahko v grobem opišemo kot finančno, poslovno in strateško prestrukturiranje. Znotraj tega pa ločimo še različne vrste prestrukturiranj, kot je prestrukturiranje dolga, poslovnega modela, pravne strukture podjetja, lastniško preoblikovanje itd.

Slika 4: Prikaz celovitega prestrukturiranja



Vir: M Blatz., K. J. Kraus & S. Haghani, Corporate restructuring, Finance in times of crisis, 2006, str. 7.

2.1 Vrste in načini prestrukturiranja

2.1.1 Finančno prestrukturiranje

S finančnega vidika, kot je tudi opredeljen v Zakonu o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (v nadaljevanju ZFPPIPP), je prestrukturiranje celota ukrepov, ki se izvedejo, da podjetje postane kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobno, in lahko vključujejo:

- zmanjšanje in odložitev zapadlosti dolžnikovih obveznosti,
- izvedbo povečanja osnovnega kapitala z novimi stvarnimi vložki, katerih predmet so terjatve upnikov, ali z novimi stvarnimi vložki,
- drugi ukrepi, katerih izvedba v skladu s pravili poslovno finančne stroke omogoča odpravo vzrokov insolventnosti in zagotavlja, da dolžnik postane kratkoročno in dolgoročno plačilno sposoben.

V grobem lahko ukrepe finančnega prestrukturiranja strnemo kot ukrepi za izboljšanje likvidnosti preko upravljanja obratnega kapitala in dezinvestiranja podjetja, sprememba vrednosti lastniškega kapitala, dokapitalizacija podjetja, spremembe v strukturi financiranja podjetja, znižanje oziroma sprememba zapadlosti, vrste dolga, odkup dolga in konverzija dolga v kapital.

Z drugimi besedami se finančno prestrukturiranje nanaša na izboljšave v kapitalski strukturi kapitala podjetja, se pravi na razmerje med finančnim dolgom podjetja in lastniškim kapitalom.

2.1.2 Poslovno prestrukturiranje

Poslovno prestrukturiranje je proces povečanja ekonomske učinkovitosti poslovnega modela družbe. Tovrstna prestrukturiranja zajemajo združitve, odprodaje posameznih divizij poslovanja podjetja, opustitev zastarelih produktov, zniževanje stroškov in zapiranje nedonosnih obratov. V kriznih časih poslovno in finančno prestrukturiranje v veliko primerih potekata istočasno z namenom rešiti poslovanje podjetja (Giddy, b.l.).

V grobem lahko ukrepe poslovnega prestrukturiranja strnemo kot ukrepe za povečanje prodaje, ukrepi za povečanje prodaje, znižanje stroškov dela oziroma povečevanje produktivnosti, sprememba v prodajnem asortimanu podjetja in s tem vpliv na stroške vhodnih cen, sprememba poslovnih procesov in s tem znižanje stroškov storitev, logistike in drugih splošnih stroškov poslovanja in sprejem ključnih kazalcev poslovanja za izboljšanje ciljne donosnosti poslovanja družbe.

2.1.3 Strateško prestrukturiranje

Namen strateškega prestrukturiranja je podjetju zagotoviti ustrezno organizacijsko strukturo in poslovne procese, informacijski sistem ter notranjo kontrolo nad izvajanjem ciljev, ki so potrebni za prestrukturiranje družbe in obvladovanje tveganj.

V grobem lahko ukrepe strateškega prestrukturiranja strnemo kot spremembe v produktnem portfelju, spremembe v segmentu kupcev, ki jih nagovarja podjetje, osredotočenje na druge trge in regije, sprememba poslovnega modela poslovanja in organizacijske strukture.

2.1.4 Načini prestrukturiranja

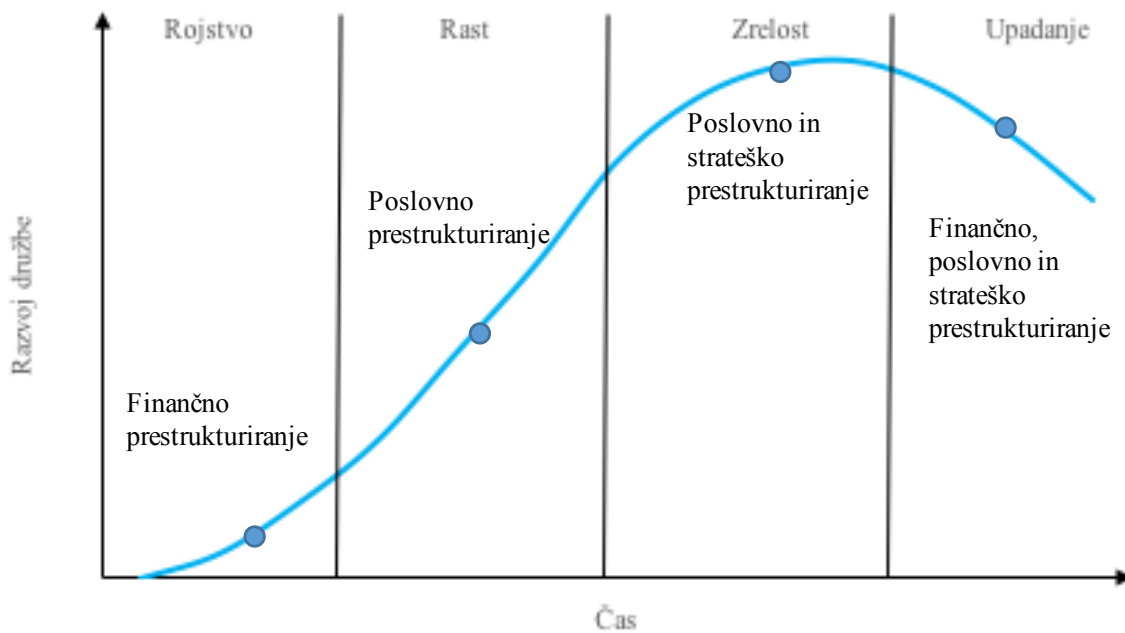
Vse tri vrste oziroma načini prestrukturiranja se pogosto med seboj močno prepletajo in povezujejo. V praksi mnogokrat ni povsem jasne ločnice med njimi, so pa v različnem obdobju življenjskega cikla podjetja primerni različni pristopi.

Z namenom izbire ustrezne strategije, načina prestrukturiranja, strukture kapitala v praksi, se pogosto naslonimo na teorijo življenjskega cikla podjetja, ki ga lahko razdelimo v štiri glavne faze:

- rojstvo,
- rast,
- zrelost in
- upadanje.

Teorija življenjskega cikla daje smer, katere strategije in kapitalske strukture uporabiti, odvisno od tega, kje v življenjskem ciklu se podjetje nahaja. Ko podjetje raste, se lastnosti njegovega poslovanja, poslovni cilji, prednosti in omejitve v poslovanju spreminjajo skozi posamezne faze življenjskega cikla. Podjetja imajo tendenco postajati večja in s tega vidika postajajo bolj kompleksna v organizacijski strukturi, koncentracija lastništva je vedno bolj razpršena, integracija pa se na splošno povečuje. Strateško odločanje in učinkovitost posamezne strategije se razlikuje tudi glede na celoten življenjski cikel podjetja. Zrela podjetja in podjetja v upadanju, navadno uporabljajo manj inovativne in tvegane strategije v primerjavi s podjetji v fazi nastajanja in rasti. Thietart in Vivas (1984) predlagata, da se ključni faktorji, ki vplivajo na poslovanje podjetja razlikujejo v različni fazi življenjskega cikla podjetja. Trženje in diferenciacija produktov je ključnega pomena za fazo rasti, medtem ko so zrela podjetja odvisna od nizkih proizvodnih stroškov in učinkovitosti procesa. Podjetja v upadanju se soočajo z nadzorom stroškov, poenostavitvijo proizvodnje linije, dvigom cen in zmanjševanjem stroškov za raziskave in razvoj (Koh, S., Dai, L. & Chang M., b.l.).

Slika 5: Življenjski cikel podjetja in načini prestrukturiranja



Vir: HLB Treuhand Oldenburg, *Corporate restructuring*, 2016.

Iz teorije življenjskega cikla lahko zaključim, da večje kot je podjetje, več oblik prestrukturiranja potrebuje, prav tako pa je oblika prestrukturiranja pogojena od krize v podjetju v različni fazi življenjskega cikla. Zaradi navedenega je vedno potrebno skrbno oziroma odgovorno proučiti posamezen primer in uporabiti pravilno strategijo ter način prestrukturiranja.

2.2 Strategije prestrukturiranj

Svetovalna hiša Alix Partners (2013, str. 1) predlaga, da mora dober plan prestrukturiranja vsebovati najmanj:

- Opis predmeta prestrukturiranja in obseg dela.
- Opis in analizo poslovnega ozadja predmeta prestrukturiranja.
- Analizo vzrokov krize in stopnjo, do katere so načeli, poslovanje predmeta prestrukturiranja.
- Pripravo modela za predmet prestrukturiranja.
- Program in cilje, ki jih je potrebno zasledovati v procesu prestrukturiranja.
- Način integracije plana prestrukturiranja v družbo.
- Oceno, ali je prestrukturiranje lahko uspešno, kar pomeni, ali plan resno in objektivno upošteva utemeljene možnosti za uspešno prestrukturiranje v razumnem roku.

Znotraj zgoraj navedenega plana je seveda možno uporabljati različne strategije, ki sem jih nekoliko orisal že v poglavju vrst in načinov prestrukturiranja.

Nobeno podjetje ne more poslovati v obstoječem stanju v neskončnost. Iz tega lahko sklenem, da se mora podjetje nenehno spreminjati. To pomeni, da se mora nenehno prestrukturirati, če želi ostati na pravi poti svojega delovanja. V nadaljevanju bom predstavil nekaj pogosto uporabljenih strategij prestrukturiranja, ki jih navaja Thakur (2011), saj je v resnici lahko strategij toliko, kot je problemov, ki nastajajo v poslovanju podjetja:

- **Zniževanje števila zaposlenih** (angl. *downsizing*): zniževanju števila zaposlenih lahko preprosto rečemo tudi odpuščanje. Gre za iskanje primerne strukture podjetja in števila zaposlenih, ki soustvarja dodano vrednost podjetja. Bistvo celotne strategije je zniževanje števila zaposlenih, da ohranimo stroške zaposlenih pod kontrolo. Primeroma navajam ameriškega proizvajalca avtomobilov, ki ga bom analiziral v nadaljevanju dela. GM se je na primer leta 1991 odločil zapreti 21 tovarn in s tem ukrepom odpustil 74.000 zaposlenih, vse z namenom omejitev izgub v poslovanju.
- **Členitev** (angl. *starburst*): ta strategija vključuje členitev podjetja na manjše, med seboj neodvisne, poslovne enote z namenom povečati fleksibilnost poslovanja in produktivnost. Navedeno lahko naredimo tako, da poslovanje razbijemo v obvladljiva področja, ali če želimo povečati diverzifikacijo poslovanja podjetja na različna, med seboj nepovezana, področja. Primer členitve so »spin-offi«, kjer podjetja oddelijo del poslovanja na drugo podjetje. Strategijo uporabljamo tudi za širitev poslovanja, kadar se odloči za poslovanje na različnih geografskih področjih.
- **Navpična integracija** (angl. *verticalization*): navpična integracija je eden zadnjih trendov prestrukturiranja, kjer se organizacija prilagodi na način, da ponuja potrebam kupcev prilagojene izdelke in storitve, s tem pa natančno zadovolji potrebe določene industrije. Ta tip strategije podjetju omogoča povečevati specializacijo na posameznem področju in s tem povečevanje konkurenčnosti znotraj posamezne industrije.
- **Razslojevanje** (angl. *de-layering*): strategija razslojevanja pomeni prehod poslovanja podjetja iz klasične piramidne strukture v plosko organizacijo. Glavni cilj tovrstne strategije je zmanjšati neproduktivnost vrhnjega sloja podjetja, ki se nahaja na vrhu piramidne sheme in tudi najbolj plačanih posameznikov. Z drugimi besedami bi temu lahko rekli odpuščanje »belih ovratnikov«. Glavna prednost strategije je, da z več plastmi poslovanja, podjetje postane učinkovitejše in postopek odločanja krajši oziroma hitrejši.
- **Prenova poslovnih procesov** (angl. *business process reengineering*): ta tip prestrukturiranja se izvaja za povečevanje operativne oziroma poslovne učinkovitosti. Začne se tako, da se ugotovi, kako stvari potekajo trenutno, nato pa se prične proces reinženiringa oziroma ponovnega proučevanja procesov za izboljšanje produktivnosti.

Rezultat takšnega dela je velikokrat v spremembi načina dela oziroma ima za posledico spremembo vloge zaposlenih, medtem ko lahko včasih privede tudi do odpuščanja in hkrati ustvarjanja novih zaposlitvenih priložnosti, zaradi spremenjenih procesov.

- **Izkoriščanje zunanjih virov** (angl. *outsourcing*): današnja podjetja imajo tendenco zaupati izvajanje določenih procesov zunanjim podjetjem. Obstajata dva načina oziroma koristi, ki jih ima podjetje z izkoriščanjem zunanjih virov, in sicer prvič, pomaga pri zmanjševanju stroškov in drugič omogoča podjetju, da se osredotoča na svojo osnovno dejavnost, preostale naloge pa pusti zunanjemu podjetju, na katerega prenese poslovanje. Vedno, kadar se podjetje odloči za izkoriščanje zunanjih virov, navedeno pomeni velike spremembe v organizaciji in premeščanje zaposlenih, velikokrat tudi odpuščanja.
- **Virtualizacija** (angl. *virtualization*): ta strategija vključuje zaposlene, da delajo na terenu na strani naročnika, kjer so najbolj potrebni. Prav tako vključuje nadgradnjo tehnologije, ki omogoča postavitev virtualne pisarne brez zaposlenih, kot primeroma bankomati bank, ki predstavljajo njihove virtualne enote, preko katerih ponujajo svojo storitev.

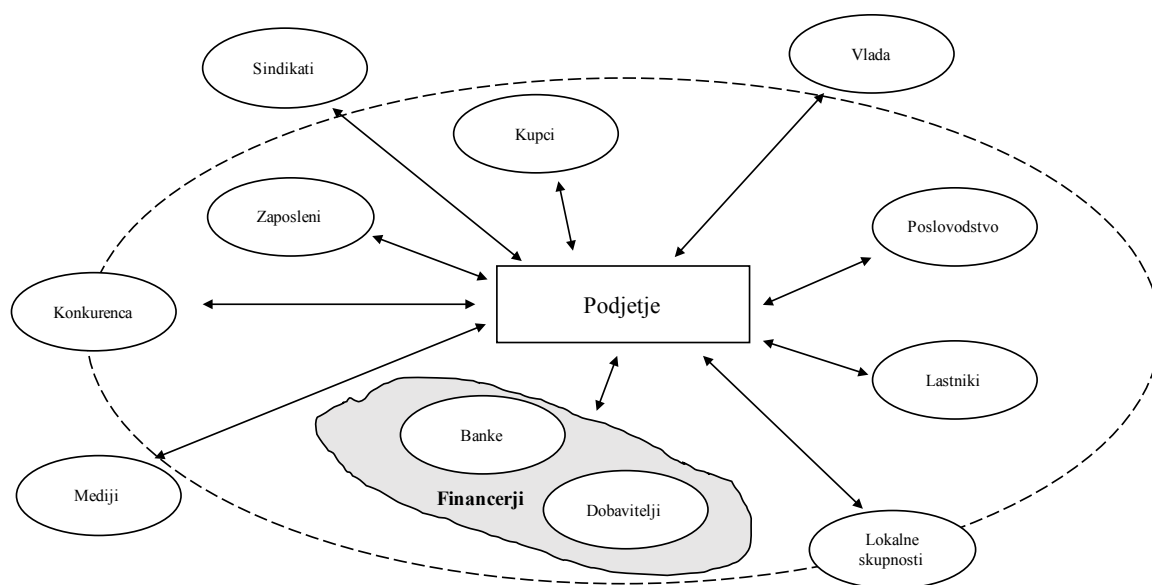
2.3 Deležniki v procesu prestrukturiranja

Ko podjetja prestrukturirajo svoje poslovanje si predvsem želijo znižati negotovost, ki prihaja iz okolja. Ne glede na to, kako se trudimo pa se s prestrukturiranjem negotovost nenamerno povečuje za različne interesne skupine, saj te pogosto nimajo informacij, razumevanja, znanja o tem, kako bo reorganizacija poslovanja vplivala nanje. Pošiljanje pravih informacij in signalov ustreznim interesnim skupinam je tako izrednega pomena in takšno strategijo informiranja imenujemo tudi upravljanje ugleda podjetja. Dentchev in Heene (2004, str. 1) predlagata pet nalog za upravljanje ugleda prestrukturiranja podjetja:

- povečanje pretočnosti informacij,
- podajanje doslednih informacij,
- poenostavitev informacij,
- ustrezno informiranje svojih deležnikov in
- deležnikov na strani konkurentov.

Da lahko ustrezno komuniciramo ugled podjetja, moramo najprej razumeti razmerja med posameznimi deležniki in družbo.

Slika 6: Odnosi med deležniki in podjetjem



Vir: W. Downar & M. Rochoň, Stakeholder approach in the restructuring decision, b.l., str. 172, slika 1.

V splošnem je metodologija upravljanja odnosov z deležniki v procesu prestrukturiranja razdeljena v naslednje faze (Downar & Rochon, b.l.);

1. identifikacija deležnikov, še posebej tistih, ki imajo pomembno vlogo pri prestrukturiranju,
2. analiza in diagnosticiranje deležnikov,
3. oblikovanje ustreznih strategij s posameznimi deležniki in
4. implementacija strategij.

Za identificiranje, kdo ima največji vpliv in moč pri prestrukturiranju podjetja, si lahko pomagamo s pomočjo sledeče tabele.

Tabela 1: Identifikacija vpliva interesnih skupin

Notranji deležniki	Zunanji deležniki
- hierarhija (formalna moč) npr. avtoriteta, višji položaj	- nadzor nad strateškimi viri npr. monopolni dobavitelj
- vpliv (neformalna moč) npr. stil vodenja	- vpetost v implementacijo strategije npr. strateški partnerji in distribucijski kanali
- nadzor nad strateškimi viri npr. odgovornost za strateške produkte	- posedovanje znanja in izkušenj npr. poslovni partnerji, podizvajalci
- posedovanje znanja in izkušenj npr. strokovno znanje, ki tvori glavno kompetenco podjetja	- notranje povezave npr. mreženje
- nadzor nad zunanjim okoljem npr. mreža odnosov z zunanjimi deležniki	

se nadaljuje

Tabela 1: Identifikacija vpliva interesnih skupin (nadaljevanje)

Notranji deležniki	Zunanji deležniki
- vpetost v implementacijo strategije npr. svetovalec za spremembe ali odgovorna oseba za strateške projekte	

Vir: W. Downar & M. Rochoň, Stakeholder approach in the restructuring decision, b.l., str. 173, slika 2.

Moč oziroma vpliv posameznega deležnika je odvisen od procesa sprememb in virov, ki jih uporabljamo pri prestrukturiranju. V primeru finančnega prestrukturiranja je vpliv financerjev podjetja (banke in dobavitelji) zelo visok, zato se moramo v največji meri osredotočiti nanje.

Ko identificiramo vpliv posamezne interesne skupine, ki ga ima v procesu prestrukturiranja, je izredno pomembno, kakšna strategija se nato uporabi. Navedeno je prikazano v spodnji matriki.

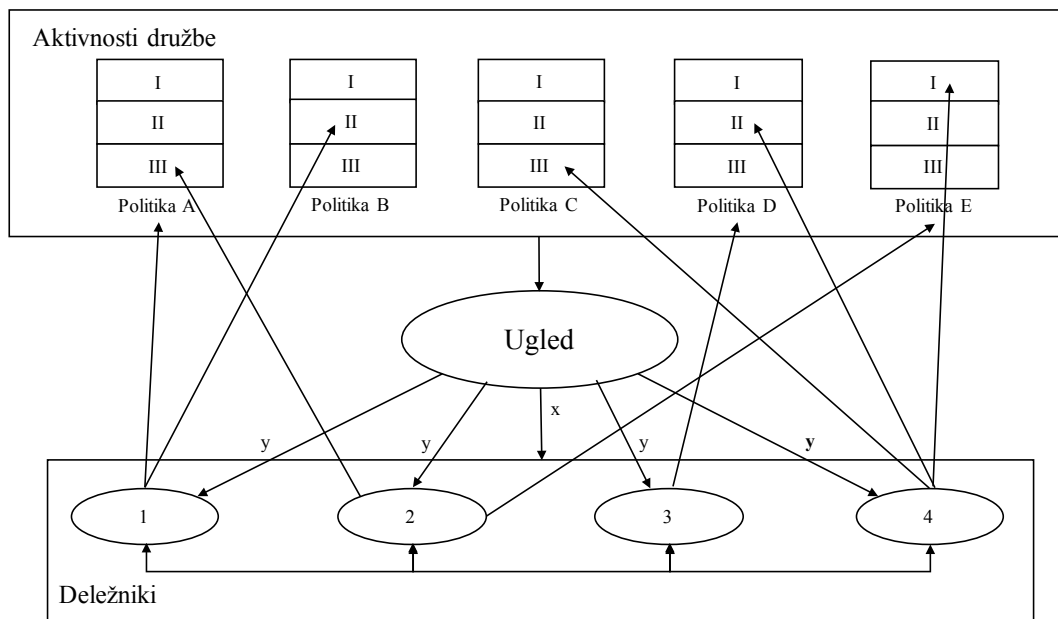
Slika 7: Interesne skupine in možne strategije

		Potencial interesne skupine, da ogrozi podjetje	
		nizko	visoko
Potencial interesne skupine za sodelovanje s podjetjem	nizek	NEPOMEMBEN nadziraj	NENAKLONJEN brani
	visok	PODPOREN vključi	MEŠAN ODNOS sodeluj

Vir: G. T. Savage, T. W. Nix, C. J. Whitehead & J. D. Blair, Strategies for assessing and managing organizational stakeholders, str. 61 – 75.

Ne glede na obliko oziroma izbrano strategijo prestrukturiranja, mora odgovorno podjetje vedno gledati tudi na svoj ugled. S tega vidika je pomembno, da v komunikaciji s posameznimi interesnimi skupinami uporablja tudi strategije za povečevanje ugleda podjetja, kot je prikazano na sliki na naslednji strani.

Slika 8: Strategija upravljanja ugleda



Vir: N. A. Dentche & A. Heene, *Managing the reputation of restructuring corporations: Send the right signal to the right stakeholder*, str 60.

Uspešno prestrukturiranje se mora tako osredotočiti na izboljšanje kontaktov s posameznimi deležniki oziroma interesnimi skupinami podjetja, kar je predpogoj za prihodnji razvoj podjetja. Upravljanje z različnimi interesnimi skupinami je element strateškega prestrukturiranja, ker se ne osredotoča samo na identifikacijo posameznih deležnikov in njihovih interesov, ampak omogoča tudi opredelitev potrebnih aktivnosti za posamezne ključne interesne skupine. Aktivnosti morajo biti usmerjene v tiste interesne skupine, ki so potencialno koristne za proces prestrukturiranja, prav tako morajo stremeti k zmanjševanju negativnih reakcij tistih, ki so proti procesu prestrukturiranja. Ko je podjetje v procesu prestrukturiranja je potrebno iskati konsenz med vsemi interesnimi skupinami, ki naj maksimizira koristi in minimizira izgube za posamezno interesno skupino oziroma deležnika (Downar & Rochon, b.l.).

2.4 Razlogi in znaki, kdaj je potrebno prestrukturirati podjetje

Prestrukturiranje podjetja se v praksi velikokrat povezuje s krizo v podjetju, kar ni vedno nujno res. Podjetje se odloči za prestrukturiranje, ker si prizadeva dosegati vedno boljše rezultate in to je tisto, kar mu omogoča ohraniti konkurenčno prednost. Pri tem ne sme zapasti v rutino in početi stvari samo zato, ker jih je tako počelo že od nekdaj. Vzlic navedenemu je potrebno nenehno inoviranje in iskanje novih načinov, kako priti do ciljev. Eden ključnih tvorcev prestrukturiranja podjetja je rast poslovanja. Tista podjetja, ki se ne uspejo prilagoditi novim razmeram pogosto zajamejo težave, ki pa jih povezujemo s krizo

podjetja in prestrukturiranjem, ki je nato samo po sebi potrebno. Preventivno prestrukturiranje in predvidevanje le-tega je tako odgovorno do vseh deležnikov in temu bi morale slediti vsako podjetje.

Podjetja se prestrukturirajo tudi z namenom bolj transparentnega poslovanja, kar vpliva na ugled in boljšo informiranost interesnih skupin podjetja. Pomembno je, da podjetja odgovorno obvladujejo rast poslovanja, se rasti ustrezno prilagajajo in se na ta način pripravljajo na spremembe, ki prihajajo iz okolja in vplivajo na njihovo poslovanje.

Nayab (2011) navaja 10 razlogov, zakaj moramo razmišljati o prestrukturiranju:

- **Spremenjena narava poslovanja** (angl. *changed nature of business*): v današnjem poslovnem okolju je edina konstanta sprememba. Podjetja, ki zavračajo spremembe, se čez čas soočajo s tveganjem, da bodo njihove proizvodnje linije ter poslovni procesi postali zastareli. Zaradi navedenega iščejo nove trge, izdelke in storitve, prav tako pa iščejo nove skupine kupcev. Poslovanje se vedno bolj diverzificira na nova področja z namenom povečevanja prodaje, optimizacije proizvodnih kapacitet, opuščanjem divizij, ki nimajo dovolj visoke dodane vrednosti in se tako osredotočajo na svoje glavne kompetence. Vse te aktivnosti tako zahtevajo in so razlog za prestrukturiranje.
- **Zniževanje števila zaposlenih** (angl. *downsizing*): eden najbolj pogostih razlogov za prestrukturiranje podjetja je zmanjšati število zaposlenih. Spreminjajoča se narava poslovanja podjetja sili, da sprejemajo nove strategije ali spremenijo svojo ponudbo, s čimer postanejo zaposleni odveč. Na to vpliva tudi pritisk na marže s strani konkurentov, ki sprejmejo strategijo nizkih cen, kar podjetje prisili, da sprejme bolj vitke tehnike organizacije, optimizacijo zalog (angl. *just in time inventory*) in druge ukrepe za zmanjšanje vhodnih stroškov ter doseganje učinkovitosti procesa. V takšnih situacijah je podjetje prisiljeno spremeniti sistematizacijo delovnih mest, odpustiti zaposlene in na novo reorganizirati procese, da lahko preostali zaposleni svoje delo učinkovito opravljajo. Pogosto zniževanje števila zaposlenih vodi v bolj vitko organizacijsko strukturo, s širšim opisom delovnih mest in zadolžitev.
- **Nove metode dela** (angl. *new work methods*): tradicionalni organizacijski sistemi in kontrole predpisujejo standardno prisotnost na delu od 9.00 ure zjutraj do 17.00 ure popoldan. Novejše metode dela vključujejo tudi druge oblike dela, kot so izkoriščanje zunanjih virov, delo na daljavo, fleksibilen delovni čas, nove politike in strukture poslovanja ter spremenjena kultura zaposlenih, ki so tudi lahko razlog za organizacijsko prestrukturiranje.
- **Nove metode vodenja** (angl. *new management methods*): tradicionalni stil vodenja priporoča centralizirano vodenje in prilagajanje podjetja njegovemu vodstvu, natančneje oblikam vodenja in nadzora. Novi vedenjski pristopi vodenja menijo, da so ljudje v podjetju glavni tvorec strateške prednosti na trgu. Takšen pristop se osredotoča na opolnomočenje zaposlenih in zagotavljanje, da lahko linijski vodje samostojno

odločajo o dnevnih zadevah. Najvišje vodstvo tako le posreduje navodila za delovanje skladno z zastavljeno strategijo, medtem ko posamezne strateške poslovne enote delujejo avtonomno.

- **Management kakovosti** (angl. *quality management*): pritisk konkurence na trgu sili večino podjetij, da resno spremljajo kakovost svojih izdelkov in storitev ter sprejmejo procese za spremljavo kakovosti kot so »Six sigma« in »Total Quality Management«. Izvajanje novih standardov kakovosti lahko zahteva spremembe v organizaciji.
- **Tehnologija** (angl. *technology*): inovacije na področju tehnologije, delovnih procesov, materialov in drugih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje, lahko zahtevajo prestrukturiranje z namenom, da podjetje ostaja v koraku s časom. Nove tehnologije lahko od podjetij zahtevajo, da ponovno preučijo način dela z namenom povečanja dodane vrednosti in hkrati zmanjšanja vseh ostalih stroškov. Če tega ne storijo, takšna podjetja čez čas postanejo zastarela.
- **Združitve in prevzemi** (angl. *mergers and acquisitions*): v današnjem poslovnem svetu, kjer preživijo le podjetja, ki so v najboljši kondiciji, so združitve in prevzemi nekaj običajnega, posledično pa te aktivnosti narekujejo tudi prestrukturiranje. Razlogi za tovrstno prestrukturiranje izhajajo iz potrebe, da novo nastalo podjetje uskladi sisteme in postopke združene organizacije, s čimer se zagotovi dosleden pristop. Potrebno je odpraviti podvajanje dela in sistemov ter se prilagoditi zahtevam novih lastnikov.
- **Problemi, povezani s financiranjem** (angl. *finance related issues*): mala in srednja velika podjetja imajo zelo pogosto neformalne strukture delovanja in stil poročanja, ki temelji na sprejemanju odločitev na podlagi preteklega poslovanja. Ko takšna podjetja rastejo in želijo pridobiti nove vire financiranja za rast, navedeno pa zahteva bolj profesionalno obliko delovanja s formalnimi strukturami in politikami delovanja. Nasprotno lahko insolvenčni postopki podjetja prisilijo, da se znebijo odvečnih stroškov, povezanih s prevelikim številom zaposlenih, zemljišč in obratov. S prodajo nekaterih poslovnih področij, podjetje lahko generira potreben denar za nov razvoj, hkrati pa postane bolj vitko, kar lahko pritegne možnosti za odkup dolga ali druge oblike reševanja podjetja. Podjetja se dostikrat želijo prestrukturirati izven sodišč, z namenom izogniti se visokim stroškom, ki so povezani z insolvenčnimi postopki.
- **Odkupi** (angl. *buy outs*): včasih je lahko prestrukturiranje tudi posledica modnih muh lastnikov. Podjetje ima lahko na primer novega lastnika, ki želi svoj osebni slog in način vodenja prenesti na poslovanje podjetja. Prestrukturiranje lastniku omogoča prezaposlitev ključnih kadrov in prenos pooblastil na zaupanja vredne sodelavce. Namen tovrstnih dejanj je narediti organizacijo bolj čisto, se znebiti vseh neučinkovitosti delovanja podjetja, ki so jih povzročili predhodni lastniki, ki so se odločili prodati podjetje.
- **Skladnost poslovanja z zakonodajo** (angl. *statutory and legal compliance*): včasih je lahko prestrukturiranje že samo posledica prilagoditve poslovanja novih zakonodajnim zahtevam, na primer, kot je bila uvedba davčnih blagajn v Sloveniji.

Zgoraj naštetih razlogi za prestrukturiranje podjetja izhajajo iz pobud za spremembe. Uspeh podjetja je odvisen od tega, kako se podjetje na spremembe odzove oziroma kakšen je njegov odpor do sprememb. Prepričevanje zaposlenih, da začitijo potrebo po spremembi in informiranje o koristih, ki jih s tem pridobijo, zahteva učinkovito in jasno komunikacijo ter učinkovito vodenje. Stopnjo učinkovitosti oziroma načrtovanje sprememb s strani posloводства kažejo znaki, ki prikazujejo potrebo po spremembi oziroma prestrukturiranju. S tem namenom v nadaljevanju navajam znake, ki se kažejo v poslovanju, s čimer se nakazuje, da se bliža čas, ko je potrebno prestrukturirati podjetje (Gleeson, 2014):

- **Rast dobička se je ustavila** (angl. *profit growth has come to a screeching halt*): ko začne dobiček, ki je v preteklosti bodisi rasel bodisi bil stanovit, upadati, je to znak za preveritev stroškov prodanih proizvodov, stroška plač v razmerju do prihodkov ter nasploh vseh stroškov. Ti stroški oziroma določene kategorije teh stroškov namreč povzročajo upadanje čistega poslovnega izida in le z rednim pregledovanjem poslovanja, se lahko podjetje vnaprej izogne takšni situaciji.
- **Promet podjetja je visok** (angl. *turnover is high*): pod to alinejo spada tako fluktuacija zaposlenih kot tudi fluktuacija strank. Če začne podjetje izgubljati stranke, je to mogoče znak njihovega nezadovoljstva s proizvodi ali storitvami oziroma je to posledica drugih notranjih in zunanjih dejavnikov. Podjetje mora zato krepiti odnose s strankami in neprestano izboljševati svojo ponudbo, s čimer si bo zagotovilo dolgoročno sodelovanje. Za uspešno poslovanje podjetja je pomembno tudi zadovoljstvo zaposlenih. V kolikor se v podjetju pojavi pretirana fluktuacija zaposlenih, je zanj potrebno poiskati razlog. Razlogi so bodisi v morali podjetja, drugih spremembah, ki bi jih vodstvo podjetja moralo uvesti, a jim ne posveča pozornosti oziroma v drugih delodajalcih, ki nudijo bolj konkurenčna plačila za opravljeno delo. Vodstvo podjetja se mora zavedati, da je nezadovoljstvo zaposlenih nalezljivo in se hitro širi, zato je pomembno, da se mu posveča ustrezna stopnja pozornosti.
- **Nizka morala** (angl. *morale is low*): obstaja več dejavnikov, ki pripomorejo k nizki morali podjetja, kot primeroma slabo upravljanje podjetja, neizpolnjene obljube, favoriziranje, ohranjanje »škodljivih« zaposlenih, ki slabo vplivajo na sodelavce, ignoriranje konstruktivnih povratnih informacij s strani zaposlenih. Slednje je izrednega pomena, saj gre za dolgo pričakovane spremembe s strani zaposlenih, in ko se vodstvo podjetja tega zave, je pomembno, da se izboljšave tudi uvedejo.
- **Star sistem ne deluje** (angl. *old system no longer work*): pomembno je zavedanje, da organiziranost procesov v podjetju ne more biti enaka, če ima podjetje deset ali petdeset zaposlenih. Navedeno ne pomeni, da mora sistem podjetja postati kompleksnejši ob rasti podjetja, pač pa da se morajo procesi spremeniti oziroma vsaj izboljšati vsakih nekaj let.
- **Neučinkovitost se je povečala** (angl. *inefficiencies are rampant*): ko podjetje postane

neučinkovito, to pomeni, da je preraslo procese, ki so nekoč bili učinkoviti. Podjetja, ki veljajo za neučinkovita, se na povečanje obsega poslovanja odzovejo s povečanjem števila zaposlenih. Večje število zaposlenih vodi do višjega stroška plač, ki posledično zmanjšuje dobiček. Podjetja, ki veljajo za učinkovita, zmorejo rasti ter ustvarjati dodano vrednost brez nenehnega povečevanja števila zaposlenih. Na povečan obseg poslovanja se je možno odzvati tudi preko izboljšave obstoječega sistema ali uvedbe nove programske opreme, ki racionalizira notranje aktivnosti podjetja. Vsekakor velja, da bo dobiček podjetja začel upadati, če poslovodstvo ne bo ustrezno in pravočasno ukrepalo zoper neučinkovito poslovanje.

- **Člani tima so preobremenjeni** (angl. *team members are overworked*): tudi preobremenjenost članov tima kaže na neučinkovitost. Če so zaposleni preobremenjeni, to ne nujno pomeni potrebe po novih zaposlenih, pač pa je razloge treba iskati tudi v obstoječih procesih dela, jih izboljšati oziroma ugotoviti, da zaposleni ne porabljajo preveč časa na nepomembnih zadevah. Razlog preobremenjenosti zaposlenih je potrebno identificirati ter problem rešiti, drugače lahko podjetje tvega fluktuacijo zaposlenih, ki negativno vpliva na moralo podjetja.
- **Nekateri zaposlenih so premalo izkoriščeni** (angl. *others are underutilized*): v podjetjih lahko prihaja do situacij, ko so nekateri zaposleni preobremenjeni, nekateri pa premalo izkoriščeni. Z namenom ugotovitve čimbolj enakomerne razporeditve dela med zaposlene, je potrebno zbrati vse potrebne informacije ter nato ustrezno ukrepati.
- **Napake se pogosteje pojavljajo** (angl. *the ball is being dropped*): nenehne napake so posledica slabe komunikacije ter pomanjkanja vključenosti vodstva v delovanje podjetja. Ko so zaposleni preobremenjeni, slabo vodeni in nezadovoljni, je pojav napak neizogiben. Napake so krivda vseh, ne zgolj posameznikov, ki napake dejansko zagrešijo. Podjetje mora v takih primerih identificirati ključne oziroma izvirne vzroke, ki vodijo do takšnih težav in jih ustrezno rešiti.
- **Industrija se razvija** (angl. *the industry is evolving*): podjetje mora neprestano slediti spremembam v svoji industriji ter nasploh okolju, v katerem deluje. Ker se tehnologija spreminja in izboljšuje, industrija spreminja ter gospodarstvo nasploh premika, se mora tudi podjetje temu prilagajati. Spremembe v gospodarstvu mogoče pomenijo višje stroške dela, ki posledično vplivajo na povišanje cen podjetja ali zamenjavo dobaviteljev, ki imajo nižje cene kot obstoječi dobavitelji, ampak pomembno je zavedanje, da bo poslovanje podjetje brez uvedenih sprememb nazadovalo.

Če opazimo nekaj od zgoraj navedenih signalov, ko spremljamo poslovanje podjetja, to še ni nujno signal, da je potrebna drastična sprememba v poslovanju. Če pa se navedeni signali pojavljajo dalj časa, potem je to zagotovo znak, da je čas za prilagoditev novim razmeram, in s tem temeljito prestrukturiranje. Veliko podjetij ta čas povezuje z nečim slabim, saj jih je strah sprememb, kar pa ni nujno. Večina najuspešnejših podjetij se namreč nenehno spreminja in prestrukturira, kar nakazuje, da se zdravo razvijajo, le-to pa je potrebno tudi pravilno komunicirati z vsemi interesnimi skupinami.

2.5 Čemu se izogniti pri procesu prestrukturiranja

Po predstavitvi možnih strategij in načinov prestrukturiranja, ugotavljanje znakov in kdaj je primeren čas za pričetek prestrukturiranja, v nadaljevanju predstavljam, česa ne smemo početi, ko se postopek prestrukturiranja podjetja prične.

Prestrukturiranje ni le vprašanje refinanciranja. Prestrukturiranje tudi ni nujno le proces, ko je družba v stanju insolvenčnosti, kar pomeni da ne ustvarja dovolj likvidnih sredstev za izpolnitev plačila, povezanega z dolgovi podjetja. Prestrukturiranje podjetja lahko poteka skozi vse faze življenjskega cikla, pri tem pa je potrebna izjemna pozornost na morebitne napake, ki se lahko pri tem storijo. Kadar se odločimo prestrukturirati podjetje, je njegova prihodnost negotova, zato je dobro, da podjetje uporabi vsa razpoložljiva sredstva za doseganje ciljev in se izogne morebitnim napakam. V nadaljevanju navajam seznam najpogostejših napak, ki se jim je potrebno v procesu prestrukturiranja podjetij izogniti (Lubian, 2014):

- **Zmotno mišljenje, da gre pri prestrukturiranju zgolj za finančni vidik** (angl. *Thinking that it is only a financial restructuring process*): proces prestrukturiranja podjetja pomeni uvedbo vrst sprememb, ki bodo povzročile, da bo podjetje, ki je trenutno v ekonomsko nesprejemljivem stanju postalo uspešno in dobičkonosno. Pri tem se je potrebno zavedati, da ni pomembno zgolj zagotavljanje refinanciranja ali spremembe kapitalske strukture podjetja, temveč da morajo uvedene spremembe in izboljšave vplivati tudi na sposobnost zagotavljanja stalnega denarnega toka, ki bo podjetju omogočal pokrivanje dolga ter zagotavljal ustrezno nadomestilo za delničarje.
- **Zmotno mišljenje, da je banka krivec nastale situacije** (angl. *Blaming the bank*): podjetja v insolvenčnost ne zapadejo izključno oziroma niti pretežno zaradi bank. O insolvenčnosti je govora, ko podjetje ne ustvarja zadostne trajne likvidnosti, s katero bi zagotavljalo financiranje svojih obveznosti. Vzrok navedenega je v vodstvu podjetja, ki ne obvladuje operativnih vidikov poslovanja, kot primeroma prodajo, obvladovanje stroškov, naložbene politike skupaj z nadzorom obratnega kapitala ter odhodkov. Obvladovati problem pomanjkanja operativne likvidnosti (angl. *operating liquidity*) pomeni tudi uvedbo izboljšav v samem operativnem poslovanju podjetja in ne zgolj finančnih ukrepov.
- **Nezadostna priprava na pogajanja** (angl. *Not being sufficiently prepared for negotiation*): proces prestrukturiranja je tudi proces pogajanj. Pred pričetkom pogajanj je izrednega pomena, da ima vodstvo jasno pogajalsko strategijo glede ključnih vidikov, kar pomeni, da že vnaprej ve, o katerih zadevah se je pripravljeno pogajati, katere pa so determinirane, kakšne garancije lahko nudi, kaj lahko ponudi bankam v zameno, priprava nabora možnih rešitev pri predvidenih možnih ovirah, do katerih lahko pride. Poleg tega je pomembno, da se izračuna ekonomska vrednost, ki jo

prestrukturiranje obeta, skupaj s tveganji ter določitvijo odgovorne osebe.

- **Predstavitev načrtov, ki so nerealni in nekonsistentni** (angl. *Presenting plans that are unrealistic or inconsistent*): z namenom uspešnega prestrukturiranja je potrebno ugotoviti vzroke nelikvidnosti, pripraviti ustrezen in verodostojen poslovni načrt (operativni in finančni), ki bo namenjen izboljšanju likvidnosti podjetja, identificirati kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne potrebe, poskušati zagotoviti, da so kakršnikoli manjki zaradi prestrukturiranja uspešno porazdeljeni po posameznih področjih v podjetju. Poleg navedenega je pomembno zavedanje, da bodo banke v prestrukturiranje privolile le, če bodo mnenja, da bo podjetje po prestrukturiranju vredno več, kot je njegova likvidacijska vrednost, kar je tudi naloga posloводства, da banke v to prepriča.
- **Pravi namen prestrukturiranja se je izgubil** (angl. *Getting lost in the process*): proces prestrukturiranja je namenjen dosegu takšnega dogovora z dolžniki, ki bo omogočil preživetje podjetja in tega se je potrebno zavedati kljub morebitnim zakonodajnim omejitvam, razlikam med državami. Če bo proces prestrukturiranja smatran kot priložnost za reševanje težav podjetja, je uspešnost doseganja takšnega dogovora zagotovljena. Pomembno je, da ima podjetje cilj oziroma namen prestrukturiranja (tj. odprava težav, ki podjetju preprečujejo doseganje stalne likvidnosti) vedno v mislih, s čimer se bo izognilo prekomernemu ukvarjanju z zadevami, ki jih je tekom procesa prestrukturiranja sicer potrebno opraviti, vendar so malenkostnega pomena.

Zgoraj navedene napake so pri podjetjih v krizi, ki se odločijo za proces prestrukturiranja, najpogostejše. V praksi je sicer lahko napak veliko več, nasploh je napak lahko toliko, kot je aktivnosti, ki jih počnemo, ko prestrukturiramo podjetje. Po mnenju „veleposlanika zaupanja“, Boba Whippla (Whipple, 2013), še posebej izstopajo štiri glavne napake, ki jih podjetja storijo v procesu prestrukturiranja, in sicer:

- **podjetja se preveč zanašajo na mehanični proces,**
- **pomanjkanje objektivizma vodi v pomanjkljivo planiranje,**
- **pomanjkanje ustreznega izobraževanja in**
- **prehitra pričakovanja.**

Da se podjetja preveč zanašajo na **mehanični proces** pomeni, da udeleženci v procesu prestrukturiranja dobro poznajo vse vsebine, ki so del prestrukturiranja, in sicer upoštevajo vrednotenja podjetja, skrbne preglede, pravne zadeve, poslovne procese, strukture v podjetju in še veliko ostalega. Vendar pa se na drugi strani premalo posvečajo upravljanju deležnikov (interesnih skupin) in spregledajo kulturne razlike ter pomen, ki ga pripisujejo posamezni deležniki določeni stvari. Večina procesov propade ravno zaradi nezmožnosti razumevanja, da je potrebno zagotoviti pogoje, kjer bodo posamezniki dobro delovali med seboj. Če se preveč posveča le tehničnim zadevam in številkam, lahko to kmalu pomeni

težave, saj se spregleda najpomembnejše, to je upravljanje z deležniki.

Pomanjkanje objektivnosti vodi v pomanjkljivo planiranje. Najboljša vodstva, ki proučujejo prestrukturiranje, lahko brez težav vidijo koristi in slabosti, ki izhajajo iz prestrukturiranja. Tipični primeri koristi vključujejo povečevanje tržnega deleža, zmanjšanje stroškov z odpravo odvečnih zaposlenih in nove linije izdelkov za prodajo. Stroški in težave se zdijo hitro obvladljivi, vendar vodstva premalo pozornosti namenjajo organiziranemu komuniciranju z zaposlenimi, da bi ublažili morebitne negativne vplive prestrukturiranja. Največkrat je tako cilj hitro dosežen preko znižanja stroškov, medtem ko je pravi problem potisnjen na stran. Pomanjkanje objektivnega načrtovanja tako pomeni velike težav podjetja v fazi izvedbe prestrukturiranja. Ker je pogled na prestrukturiranje s strani vodstva preveč subjektiven, je vsak, ki naznani problem, zaznan kot nepodpornik projekta, s čimer pa se izgubi možnost za izboljšave.

Izobraževanje oziroma trening je ključen pri velikih prestrukturiranjih. Veliko zaposlenih bo imelo novo ali spremenjeno vlogo, ko se podjetje v celoti prestrukturira. Najpogostejša napaka je, da ljudi postavimo v nov položaj in jim pustimo, da sami ugotovijo, kateri ukrepi so najboljši. Tovrstna strategija je formula za interni kaos v podjetju in frustracijah strank zunaj podjetja. Čeprav je potrebno izobraževanje oziroma trening zaposlenih na vseh nivojih, je najbolj ključno izobraževanje najvišjega vodstva, saj imajo ključno vlogo pri izvedbi vseh aktivnostih prestrukturiranja podjetja. Večina podjetij v času prestrukturiranja ukine vsa izobraževanja še posebej za vodstvene ljudi, saj je toliko kaosa in pomembnejšega dela za storiti v podjetju. Vendar pa je ravno kaos najbolj primeren čas za učenje vodstva, če se želi naučiti uporabljati vzroke za iskanje pragmatičnih rešitev in motiviranje sodelavcev. Kot je napisal Bennis (1989, str. 138), se vodje učijo z vodenjem in se najboljše učijo vodenja, ko se soočajo z ovirami na poti. Enako kot vreme oblikuje gore, problemi oblikujejo vodje. Učenje in razvoj strokovnjakov pomaga vodjem razumeti svojo vlogo v času, ko so lahko prezaposleni oziroma ne prepoznajo priložnosti za učenje, ko je le-ta na dosegu roke.

Ne glede na vse navedeno pa je pri prestrukturiranju najbolj pomembno **razumevanje, da je prestrukturiranje dolgotrajen proces**, ki se ne zgodi čez noč. Prehitro pričakovanje rezultatov je lahko pogubno za podjetje in vse akterje, ki skrbijo, da proces teče. Normalno je, da posamezne interesne skupine želijo hitre rezultate, kar je človeško, saj adrenalin poganja pričakovanja, ki izhajajo iz prestrukturiranja. Iz tega sledi, da zmotno pričakujemo, da se bodo potrebe posameznikov hitro rešile in bomo imeli kmalu kohezijo v skupini sodelavcev. To pogosto ne drži in se grenki občutki prestrukturiranja podaljšujejo in ostanejo v organizaciji še dolgo po procesu prestrukturiranja. Klasični organizacijski pristopi tako ne zadoščajo za kritje vseh slabih lastnosti prestrukturiranja, in ki jih zaposleni skušajo prikriti z namenom zagotoviti si lastno preživetje. Rešitev za takšno vedenje zaposlenih in lajšanje slabih občutkov, ki spremljajo prestrukturiranje, je tako v predvidevanju slabih stvari, ki se lahko zgodijo in upoštevanje dejstva, da bo

potrebna tudi psihološka pomoč pri umirjanju dogodkov, ko je to potrebno. V nadaljevanju je navedenih 10 idej, ki lahko pomagajo (Whipple, 2013):

- celoten proces mora biti jasno definiran in transparenten,
- vključevanje strank v vseh fazah odločitev in še posebej v fazi kaosa,
- prevzemanje tveganja za zastoj v procesih in ne dovoliti, da nepričakovane zadeve pokvarijo končni rezultat dela,
- investiranje v usposabljanje čustvene inteligence ljudi v organizaciji, zlasti vodstva,
- uvedba svetovalca zaposlenim, ki jim lahko pomaga pri soočanju z izgubo delovnega mesta ali pri prehodu iz ene vloge v drugo,
- ustvarjanje ustvarjalnih timov sodelavcev, ki pomagajo zaposlenim hitreje se povezovati s spremembami v prihodnosti,
- ustvarjanje pozitivne klime, ki podpira proces prestrukturiranja,
- izobraževanje vodje, da ne vnašajo sprememb na silo, ampak s pomočjo integracije zaposlenih v nov način delovanja,
- uporaba menjave lokacij ali delo na skupnih lokacijah, kjer je to možno,
- odstranitev težavnih oziroma neprijetnih odvečnih sredstev na hiter in jasen način, kar je bolje, kot dolgo trajajoče mučenje in soočanje s posledicami odstranitve.

Vsako prestrukturiranje lahko spremlja pozitivna energija, saj je to tudi čas, ko si zadamo svetlejšo prihodnost v delovanju podjetja. Pametni vodje prepoznajo, da spremembe spremlja veliko truda in potrpljenja, da dosežemo pričakovane rezultate. S posvečanjem enako veliko pozornosti pri vzpostavitvi prave kulture, kot je porabimo pri finančnih in pravnih vidikih prestrukturiranja, lahko vodje izpolnijo in tudi presežejo svoje zastavljene cilje pri prestrukturiranju podjetja.

Ko govorimo o odgovornem prestrukturiranju, odpuščanje ni edina napaka, ki jo podjetje lahko naredi. Cascio (2005, str. 44) omenja deset drugih napak, ki jih moramo upoštevati in se od njih učiti, če želimo uspešno izvesti prestrukturiranje:

- **Nejasnost glede dolgoročnih in kratkoročnih ciljev** (angl. *Failure to be clear about long and short term goals*): vedno se je potrebno vprašati, kaj stranke od podjetja pričakujejo ter kako bo prestrukturiranje vplivalo na sposobnost podjetja pri zadovoljevanju potreb kupcev.
- **Odpuščanje kot prva izbira prestrukturiranja** (angl. *Downsizing as a first resort*): V nekaterih primerih podjetja odpuščajo, ker zaposlene odpušča tudi konkurenca in zgodi se lahko, da podjetja sledijo ukrepom drugih podjetij zgolj zaradi negotovosti, pri čemer ne preučijo tudi alternativnih možnosti, s katerimi bi zmanjšali stroške. Takšne alternativne možnosti primeroma vključujejo preložitve začetka dela novozaposlenih na kasnejši datum, zmanjšanje bonitet, preklic ponudb za delo, zamrznitev plač ter napredovanje, dogovor z zaposlenimi za koriščenje neplačanega dopusta.

- **Neselektivno odpuščanje** (angl. *Non-selective downsizing*): če je odpuščanje potrebno, je le-to potrebno ustrezno izvesti, in sicer na selektiven način. Navedeno pomeni, da ni ustrezno, da se primeroma odpusti najprej tiste zaposlene, ki so se nazadnje priključili podjetju (s tem podjetje izgubi ves mlad kader), prav tako ni ustrezno, da vsi zaposleni nazadujejo v hierarhiji podjetja oziroma, da se ukinejo delovna mesta srednjih managerjev (s tem podjetja izgubijo bogate izkušnje ter veze). Vsi zaposleni nimajo enake vrednosti za podjetje, zato je za vsakega zaposlenca potrebno analizirati njegovo delo ter nadomestljivost. Najvrednejši so tisti zaposleni, ki so visoko učinkoviti ter težko nadomestljivi. To so ljudje, ki bodo ustvarjali nove proizvode, prodirali na nove trge ter pridobivali nove stranke, zato mora podjetje narediti vse, da jih zadrži.
- **Neuspešna sprememba načinov dela** (angl. *Failure to change the ways work is done*): v nekaterih podjetjih obstaja zmotno mišljenje, da bo način dela po prestrukturiranju enak tistemu pred prestrukturiranjem. Če se tekom prestrukturiranja izvede odpuščanje, to pomeni, da se delo prerazporedi na preostale zaposlene. Takšen pristop ne vodi k dolgoročnemu izboljšanju dobičkonosnosti ali celotnemu donosu na navadne delnice.
- **Nevključitev zaposlenih v proces prestrukturiranja** (angl. *Failure to involve workers in the restructuring process*): splošno znana resnica je, da so zaposleni bolj naklonjeni izvedbi sprememb, če so vključeni v proces ustvarjanja sprememb. Kljub navedenemu, pa veliko prestrukturiranj zaposlenih ne vključuje v sprejemanje odločitev glede samega postopka prestrukturiranja ali zelenega izida, kar povzroča, da se zaposleni počutijo nemočne in zaradi tega v podjetju nasploh prevladuje negotovost. Zaposleni, kot enega izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo za delo, navajajo obstoj možnosti za sodelovanje pri odločitvah.
- **Podjetje ne komunicira odprto in pošteno** (angl. *Failure to communicate openly and honestly*): odprta ter poštena komunikacija je ključna, če podjetje želi, da bodo zaposleni zaupali poslovodstvu, saj je zaupanje pri prestrukturiranju ključnega pomena. Če podjetje svoje zaposlene ne obvešča redno in sprotno, to vpliva na negotovost ter prispeva k pojavu govoric.
- **Neprimerno ravnanje do zaposlenih, ki so v odhajanju zaradi odpuščanja** (angl. *Inept handling of those who lose their jobs*): nekatera podjetja delajo veliko napako s tem, da se do odpuščenih delavcev ne vedejo dostojanstveno in s spoštovanjem (npr. iz podjetja odpuščene pospremito varnostniki), da nimajo ustreznih veščin, kako pristopiti k obvladovanju čustvenih dejavnikov pri odhajajočih zaposlenih, ter da jim ne zagotovijo druge ustrezne podpore, kot primeroma finančne, svetovalne, možnosti prezaposlitev, usposabljanje, iskanje nove zaposlitve.
- **Neučinkovito ravnanje z zaposlenimi, ki so ostali v podjetju** (angl. *Failure to manage survivors effectively*): po odpuščanjih je morala v podjetju na zelo nizki ravni, saj so običajno zaposleni, ki v procesu prestrukturiranja niso bili odpuščeni, ravnodušni ter nenaklonjeni tveganjem. Veliko podjetij podcenjuje čustveno škodo, ki jo na zaposlenih pusti odpuščanje sodelavcev. Raziskave kažejo, da so preostali zaposleni podvrženi povišani ravni stresa, izgorelosti, večjemu številu odsotnosti, pojavlja se več

medsebojnih konfliktov, osiromašijo se odnosi med nadrejenimi in člani sindikata. V splošnem se med zaposlenimi pojavljajo vprašanja, kot primeroma, ali je bilo vedenje podjetja do odpuščenih sodelavcev dostojanstveno, zakaj so ravno oni ohranili zaposlitev, kakšne nove priložnosti se jim obetajo, ali bo uvedena nova poslovna strategija, ki bo podjetju omogočila konkurenčni položaj na trgu.

- **Zanemarjanje vplivov prestrukturiranja na druge interesne skupine** (angl. *Ignoring the effects on other stakeholders*): podjetje mora imeti izdelan celovit program, ki bo upošteval in upravljal posledice prestrukturiranja vseh interesnih skupin (kupcev, dobaviteljev, delničarjev, likalne skupnosti).
- **Podjetje ne oceni rezultatov prestrukturiranja ter se ne uči iz napak** (angl. *Failure to evaluate results and learn from mistakes*): glede na to, da gredo podjetja skozi proces prestrukturiranja večkrat, je pomembno, da ne ponavljajo napak iz predhodnega prestrukturiranja. Iz raziskav namreč izhaja, da bo podjetje vedno ponavljalo stare napake, razen v primeru odkrite komunikacije tako glede samega poteka prestrukturiranja kot tudi glede njegovih rezultatov. Vodstvo podjetja bi moralo za mnenje o poteku prestrukturiranja vprašati tako zaposlene in managerje na vseh nivojih (npr. kaj jim je bilo najbolj oziroma najmanj všeč), kot tudi kupce za morebitne predloge.

2.6 Ključni nosilci in elementi za uspešno prestrukturiranje

Nahajamo se v času hitrih sprememb ko je očitno, da podjetja ne bodo morala poslovati tako, kot so poslovala zadnjih nekaj let. To pomeni, da se bo vsako uspešno podjetje moralo spopasti s procesi prestrukturiranja. Perry (2011, str. 31), strokovnjak za procese in organizacijske strukture, je opazoval dobra in slaba prestrukturiranja in pri tem identificiral sedem načel, ki predstavljajo elemente uspešnega prestrukturiranja. Ta ključna načela so:

- **Prilagoditev strukture podjetja njegovi strategiji** (angl. *Align structure to strategy*): čeprav se navedeno zdi samoumevno, temu marsikatero podjetje ne sledi, je pa pomembno, da struktura sledi strategiji.
- **Zmanjšanje kompleksnosti** (angl. *Reduce Complexity*): z namenom zmanjšanja kompleksnosti oziroma zmanjšanja stroškov, ki jo kompleksnost organizacije (kompleksna organizacijska struktura, kompleksni proizvodi in storitve) povzroča, se priporoča naslednje: a) oblikovanje strukture za strategijo pred oblikovanjem strukture za posamezne zaposlene. Velja, da spremembe v organizaciji, ki so kompromis med namenom strategije ter preferencami linijskih vodij, neizogibno vodijo k povečanju kompleksnosti. Zaradi navedenega je pomembno, da je zasnova strukture jasna, ter da se ujema s strategijo, b) vodilne vloge naj ne bodo prezapletene in c) zmanjšanje uporabe matrik, ki uvajajo merjenje režijskih stroškov ter ne nudijo zadostnih jasnih usmeritev za zaposlene.
- **Osredotočenje na bistveno aktivnost** (angl. *Create feasible roles*): vodstvo mora

imeti natančno vedenje o nalogah, ki jih opravlja vsako posamezno delovno mesto, kar zagotavlja, da se pri reorganizaciji ne izpusti kakšna pomembna aktivnost, ki ustvarja dodano vrednost, oziroma, da se problemi podvajanja aktivnosti ali nepotrebnih aktivnosti primerno razrešijo.

- **Ustvarjanje izvedljivih nalog posameznega delovnega mesta** (angl. *Create feasible roles*): ko podjetje na novo reorganizira potek dela in delovna mesta mora poskrbeti, da posamezno delovno mesto ni preobremenjeno oziroma, da ni premalo izkoriščeno. Zavedati se mora, da bo po prestrukturiranju v podjetju ostalo manj zaposlenih, ki bodo morali opraviti enako količino dela kot pred prestrukturiranjem. Pri ustvarjanju delovnih mest je pomembno tudi, da posamezno delovno mesto vključuje opravljanje takšnih nalog, ki so tudi v realnosti izvedljive z vidika nekega posameznika, ki naj bi te naloge opravljal. Določeno delovno mesto naj ne bi zahtevalo veščin, ki so si med samo preveč različna.
- **Uravnoteženje med delom vodstva ter obremenitvijo managerjev, ki bodo vršili nadzor nad zaposlenimi** (angl. *Balance 'own work' and supervisory load of managers*): navedeno pomeni izbiro med vodenjem in prepustitvijo vodenja managerjem, kar je še posebej lahko problematično v procesu prestrukturiranja. Pogosto se dogaja, da se managerji zaradi drugih zadolžitev ne morejo osredotočiti na vodenje, kar ustvarja velike težave v podjetju. Primeroma to pomeni, da managerji nimajo časa za mentoriranje in poučevanje, kar povzroči padec motivacije, nezainteresiranost zaposlenih, kar posledično privede do napak in končno navedeno rezultira v večji porabi časa managerjev, ki morajo napake reševati. Z namenom ustrezne obremenitve managerjev je potrebno uravnotežiti tri elemente, in sicer: a) število zaposlenih, ki je neposredno vodeno oziroma je pod nadzorom, b) sposobnost zaposlenih, da delo opravljajo brez nadzora, c) količino dela, ki jo morajo managerji opravljati poleg vodstvene naloge.
- **Implementacija naj bo jasna** (angl. *Implement with clarity*): v prvih tednih ali mesecih po prestrukturiranju se v podjetju običajno pojavlja zmeda, če ni jasno, kdo nosi posamezne odgovornosti. V izogib navedenemu je potrebno že od začetka jasno določiti vloge ter odgovornosti, identificirati vse funkcije (aktivnosti, naloge, odločitve), ki naj se izvedejo, da bo določena operacija učinkovito izvedena ter določiti, kdo vse je pri izvedbi določene operacije vključen ter za vsako določiti nosilca odgovornosti.
- **Vzdrževanje fleksibilnosti** (angl. *Maintain flexibility*): če so organizacijske spremembe v podjetju pomembne, lahko ne glede na prvotno predvidevanje opravljanja nalog posameznega delovnega mesta, pride do težav, zaradi česar je v prvih mesecih po prestrukturiranju pomembna fleksibilnost kadra. Fleksibilnost zaposlenih je tako pomembna ne zgolj glede njihovega števila, ampak tudi glede njihovih sposobnosti. Kljub prizadevanju vodstva, da bi podjetje poslovalo bolj učinkovito, se priporoča, da si pri zaposlenih pusti nekaj maneverskega prostora, da se bo lahko odzvalo na morebitne potrebe. Običajni načini vključujejo stopenjski prehod, ki bo

pripomorel k temu, da bo hkrati nastalo manj vrzeli pri opravljanju nalog, oziroma začasno posluževanje pogodbenih delavcev, dokler se zaposleni ne navadijo novih vlog.

Če smo si v prvih dveh poglavjih ogledali, kaj moramo upoštevati in paziti pri procesih prestrukturiranja, da le-ta učinkovito potekajo, pri čemer predpostavljamo, da imajo vsi deležniki v procesu prestrukturiranja vero v obstoj podjetja, je edina komponenta, ki še manjka, zaupanje, ki je predstavljeno v nadaljevanju.

3 ZAUPANJE KOT TEMELJ PRESTRUKTURIRANJA

Zaupanje je temelj vsakega odnosa, podjetje pa je sestav odnosov z deležniki, ki so vključeni v njegovo delovanje. Zaupanje je v različnih odnosih izredno pomembno, v procesu prestrukturiranja pa še toliko bolj in je temelj uspešnega prestrukturiranja. Včasih je težko ubesediti, kaj zaupanje pravzaprav je. Večina ljudi bi, če jih vprašamo, rekla, da ga v bistvu ne morejo opisati, a vedo, kakšen je občutek, ko ga izgubijo (Seleš, 2011).

Ko govorimo o prestrukturiranju, se pri ljudeh pojavlja strah pred spremembami. Strah predstavlja nekaj, kar ne poznamo oziroma, strah nas je izida, ki izhaja iz spremembe. Zaupanje je zato osnova, če želimo, da je prestrukturiranje uspešno, saj z zaupanjem posamezne interesne skupine pridobijo občutek varnosti. Zaupanje je temeljna komponenta odgovornega prestrukturiranja, zato je v nadaljevanju predstavljeno, kako zaupanje vpliva na sam proces.

3.1 Nastanek in smoter obstoja podjetja

Preden zaupanje opredelimo, je pomembno, da spoznamo, zakaj je to pomembno z vidika nastanka in smotra podjetja. Harari (2013, str. 39) pravi, da so podjetja plod naše kolektivne domišljije. Pravniki to imenujejo „pravna fikcija“. Na podjetje ne moremo pokazati, saj ni oprijemljiv predmet. Obstaja pa kot pravno telo. Podjetje, tako kot nas, fizične osebe, zavezujejo zakoni držav, v katerih delujejo. Zamisel za podjetja je ena najboljših domislic človeštva in je preživela, ker ljudje verjamemo v njihov obstoj in delovanje. Ker smo podjetij tako zelo vajeni, smo pozabili, da obstajajo zgolj v naši domišljiji.

Ključno vprašanje, ki se pri tem poraja je, kako podjetje sploh nastane oziroma obstane. Harari (2013) to utemeljuje, da zelo podobno, kot so duhovniki in čarovniki ustvarjali bogove in demone, skozi vso zgodovino. Vse se vrti okoli pripovedovanja zgodb in prepričevanja ljudi, da so resnične. Na enak način nastajajo podjetja, ustanovitelji prepričujejo sodelavce in ostale deležnike, da so resnična in o njih pripravijo najrazličnejše

zgodbe, da se ljudje poistovetimo z njimi. Zakaj se ljudje poistovetimo z njimi? Ker jim verjamemo in zaupamo, da so resnične. In ravno to zaupanje je tudi temelj prestrukturiranja, da ljudje verjamemo v njegovo uspešnost, nadaljnji obstoj in smoter podjetja.

Kot lahko vidimo, podjetja predstavljajo družbeni konstrukt oziroma namišljeno resničnost. Namišljena resničnost pa ni laž. Laž je primeroma izrek, da smo ustanovili podjetje in dobro vemo, da navedeno ni res. Namišljena resničnost je v nasprotju z lažmi nekaj, v kar vsi verjamemo. To vero pa ljudje potrebujemo, da lahko med seboj dobro sodelujemo in si prizadevamo za skupne cilje. In ravno to je namen podjetja, da lahko posamezniki učinkovito med seboj sodelujemo za cilje, ki so zastavljeni v podjetju, da jih bomo dosegli.

Kljub temu se še vedno pojavlja vprašanje, ali je dovolj, da ljudje v podjetja verjamemo ali potrebujemo še kaj več. Zelo verjetno lahko zaključimo, da nobena izmišljena tvorba, poleg vere, ne more obstojati brez zaupanja, saj si tudi neznanca, kljub temu, da verjameta v isto stvar, težko zaupata med seboj. Ljudje moramo tako zgraditi zaupanje, kot danes zaupamo izmišljenim danostim, kot so denimo centralna banka, denar in blagovne znamke korporacij.

Vendar pa tudi vera in zaupanje nista dovolj. Ko podjetja prerasejo število, primeroma sto zaposlenih, le-ta potrebujejo tudi strukturo in procese, ki jim omogočajo, da učinkovito sodelujejo. Navedeno velja enako, kot velja za delovanje držav in občin, ki imajo svoje zakone in pravila, da lahko državljani in občani vsakodnevno delujemo (Harari, 2013).

3.2 Definiranje zaupanja v ekonomskem smislu

Poskusi definiranja zaupanja so privedli do vrste različnih definicij z vidika družbenih ved, v nadaljevanju pa bom zaupanje poskušal definirati z ekonomskega vidika. Zaupanje v ekonomskem smislu se naslanja na teorijo obnašanja, kjer se posamezniki odločamo na osnovi subjektivne presoje glede verjetnosti nastanka nekega dogodka in na osnovi prihodnjega delovanja drugih posameznikov. Takšna definicija zaupanja razlikuje med dvema domnevama. Prvič, posamezniki, ki pred sprejemom odločitve želijo pridobiti čim več informacij, skušajo stroške pridobivanja teh informacij zmanjšati in drugič, posamezniki, ki se odločajo subjektivno glede na verjetnost prihodnjega delovanja drugih, kar navezujejo na katerikoli dogodek, ki se bo lahko zgodil v prihodnosti ali pa na prepričanje o določeni zadevi. Pri tem je možno tudi to, da posamezniki, ki se odločajo subjektivno, dojemajo informacije in izračune, ki so na voljo, kot preveč zahtevne in kompleksne za njihovo razumevanje. Tovrstni koncept zaupanja temelji le na družbeni predpostavki in je odvisen od družbenega koncepta dojemanja zaupanja (Furlong, b.l.).

Arrow (1975, str. 24) pravi, da ima elemente zaupanja skoraj vsaka poslovna transakcija, ki se odvija v določenem obdobju. To je mogoče pojasniti tudi s tem, da je gospodarska zaostalost v določenih delih sveta posledica pomanjkanja medsebojnega zaupanja. Pomanjkanje zaupanja je lahko še posebej razširjeno v tranzicijskih državah oziroma ekonomijah v razvoju, kjer so ekonomske transakcije obravnavane kot izkoriščevalske in ne kot obojestranska korist. Odločevalci se v teh državah pogosto srečujejo s povečano negotovostjo, saj delujejo v hitro spreminjajočih se gospodarskih razmerah in politični nestabilnosti.

Neoklasična paradigma, trg popolne konkurence, odpravlja kakršnokoli možnost za razpravo o zaupanju v ekonomskem smislu, saj se v tem smislu vsi ekonomski subjekti na trgu ravna racionalno. Razprava o zaupanju lahko stopi v veljavo le, če razmišljanje razširimo preko meja neoklasične teorije (Platteau, 1994a). Na drugi strani, teorija transakcijskih stroškov, zaupanju daje svoj prostor v ekonomski teoriji. Zaupanje pride v poštev ravno zaradi obstoja transakcijskih stroškov in s tem povezane možnosti, da se posamezniki obnašajo oportunistično (Lorenz, 1988). Navedeno se kaže tudi v tem, da če so stroški potencialne ekonomske transakcije previsoki, lahko prisotnost zaupanja med posameznimi partnerji privede do zmanjšanja stroškov. To je možno, če se partnerja dogovorita o cenovni politiki in delitvi stroškov pri nadaljnjih transakcijah, s tem pa imata obe strani določene koristi. Tovrstno zaupanje lahko pomaga znižati stroške izmenjave, kar daje prostor razpravi o prisotnosti zaupanja v ekonomskem smislu (Moore, 1994).

3.3 Zaupanje kot proces

Da bi lahko razumeli zaupanje bolje, je potrebno razumeti kako se zaupanje razvije. Obstajajo tri vrste zaupanja, in sicer (Khodyakov, 2007): močno medosebno zaupanje, šibko medosebno zaupanje in institucionalno zaupanje.

Ljudje v življenju najprej razvijemo zaupanje v dobro. To zaupanje temelji na družini, sorodnikih in tesnih prijateljih. Tovrstno zaupanje je nujno, če želimo razviti optimistično obnašanje do drugih, kar tudi omogoča družbeno vedenje. Prva stopnja kognitivnega razvoja ljudi, je tako razvoj osnovnega zaupanja, ki zgradi temelje posameznikovega dožemanja zunanjega sveta. Ko ljudje odrasčamo, se to zaupanje povečuje ali zmanjšuje skozi izkušnje, ki jih imamo s svojimi starši in ostalimi ljudmi. Velja, da si ljudje, ki se dobro poznajo in imajo veliko skupnega, med seboj bolj zaupajo. To zaupanje tako postane avtomatično in ga ljudje v odnosih niti ne zaznavajo kot zaupanje. Nasprotno pa velja, da če imamo o neki osebi veliko negativnih informacij, težje ji bomo zaupali. Na primer, ljudje bomo težko posodili denar sorodniku, ki si je že sposodil denar od drugega sorodnika in mu ga ni nikoli vrnil.

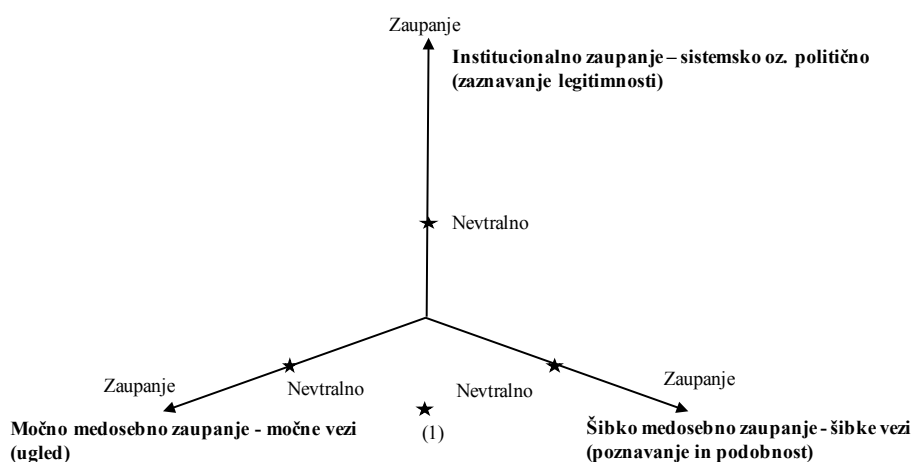
V sodobni družbi, kjer so značilne družbene raznolikosti, se ljudje srečujemo tudi z osebami, ki jih ne poznamo dobro. Druženje s tovrstnimi osebami pomeni razvijanje šibkih

medosebnih vezi, ki so neprecenljive, da pridobimo dostop do izkušenj, ki nam drugače ne bi bile na voljo. Takšno zaupanje je v literaturi imenovano tudi zaupanje, temelječe na procesu ali splošno zaupanje. Z vzpostavitev zaupanja v ljudi, ki jih ne poznamo dobro, običajno pričakujemo, da bodo skladni z našimi pričakovanji, to pa je, da bodo pravični, pošteni in razumni, ko so v stiku z nami. Naša pričakovanja so sicer lahko odvisna od stopnje morale, skupnih etičnih načel, lahko pa so tudi bolj pragmatične narave. Na primer, preden ljudje zaupajo nekomu, pričakujejo, da bodo dejanja drugih oseb zanje koristna ali pa vsaj neškodljiva. Zaupanje tako lahko temelji na poznavanju ciljev in interesov drugih ter je pogoj za uspešno sodelovanje, saj imata obe strani podobne potrebe in interese pri doseganju skupnih ciljev. Čeprav je šibko medosebno zaupanje povezano z visokim tveganjem (pomanjkanje vzajemnosti z drugimi, neizpolnjena pričakovanja in negotovost) nam vseeno prinaša več koristi, kot pa če zaupanja ni.

Zaupanje v institucije, kar politiki velikokrat imenujejo politično zaupanje, medtem ko sociologi raje uporabljajo izraz sistemsko zaupanje. Ne glede na to, kateri izraz uporabljamo, je zaupanje v institucije popolnoma drugačno od zaupanja v ljudi. V sodobni družbi je zaupanje v institucije pogosto bolj pomembno kot medosebno zaupanje v ljudi, saj imajo lahko institucije več sredstev, ki ljudem omogočajo dosegati nekatere njihove ključne cilje. Učinkovito delovanje institucij, še zlasti države, povečuje raven institucionalnega zaupanja. Rezultat tega je, da se državljani bolj verjetno lahko zanesejo na vlado in njene institucije pri vsakodnevnih aktivnostih. Zaradi navedenega je zaupanje v institucije odvisno od njihove zaznave legitimnosti, tehnične usposobljenosti in sposobnosti učinkovitega opravljanja nalog.

Ne glede na kompleksnost zaupanja kot takega, Khodyakov (2007, str. 124) predlaga sintetični tridimenzionalni pristop k zaupanju, kot je prikazan na spodnji sliki.

Slika 9: Tridimenzionalni pristop k zaupanju



Vir: D. Khodyakov, Trust as a process: A three –dimensional approach, 2007, str. 124

Točka, kjer se vse tri osi sekajo, kaže na popolno nezaupanje, tako v močne vezi, šibke vezi in institucije. Točka na sredini vsake osi je točka nevtralnosti. Točka (1) na sliki tako pomeni, da ima nekdo visok nivo zaupanja v močne in šibke vezi, vendar kaže nezaupanje v institucije.

S sprejetjem zaupanja z vidika kognitivne narave, Khodyakov (2007, str. 126) predlaga sledečo definicijo zaupanja, ki vključuje vse tri dimenzije, in sicer trdi, da je zaupanje proces konstantnega miselnega pričakovanja o zanesljivosti nasprotne osebe, temelječ na:

- ugledu nasprotne osebe, ki izhaja iz preteklih dejanj,
- oceni trenutnih okoliščin delovanja,
- predpostavk o aktivnostih druge osebe in
- prepričanja o poštenosti in morali druge osebe.

Iz tega lahko vidimo, da je zaupanje proces, ki se razvija in je del posameznikove osebnosti in zaznavanja legitimnosti. Vendar, kot omenjeno na začetku, se zaupanje ne razlikuje samo med znanostmi, ampak tudi znotraj njih. Opaziti je, da je večini definicij skupni element tveganje. Tveganje v primerih zaupanja izhaja iz negotovosti glede prihodnjih aktivnosti drugih. V skladu s tem je zaupanje upravičeno takrat, kadar pričakujemo oziroma računamo, da bo ravnanje druge osebe v skladu z našimi pričakovanji, se pravi pozitivno, drugače pa zaupanje ni upravičeno (Furlong, b.l.). Zaupanje se tako nanaša na določeno prihodnje dejanje druge osebe in se kaže v izbiri nas samih, da se takšnemu tveganju oziroma negotovosti, povezani s tem dejanjem, izpostavimo. Coleman (1990) te elemente vgradi v sledečo formulo, ki jo posamezniki računamo, ko se odločamo ali nekomu zaupati:

$$G \times p > (1-p) \times L \quad (1)$$

Kjer je:

- G – potencialna korist, če se druga stran obnaša iskreno
- p – verjetnost, da se bo druga stran obnašala iskreno
- L – potencialna izguba, če se druga stran obnaša neiskreno

Oseba bo vstopila v transakcijo, če pričakuje, da bodo bodoče koristi večje, če se bo nasprotna stran vedla iskreno, kot pa bi bile, če se vede neiskreno. Enačba (1) je bila dodatno še prilagojena s strani Humphrey in Schmitza (1996, str. 5), ki vključuje tudi stroške nadzora in izvrševanja sankcij:

$$(G - S) \times p > (1-p) \times L \quad (2)$$

Kjer je:

- S – stroški varovanja (ščitenja) in nadzora

Skladno z enačbo (2) bo oseba vstopila v transakcijo, če pričakuje, da bodo neto koristi večje, če se oseba vede iskreno, od izgub, če bi se oseba vedla neiskreno.

Predstavljeno enačbo lahko uporabljamo tudi v primeru prestrukturiranja podjetij, ko se odločamo o sprejetju plana prestrukturiranja. Vendar pa je uspešnost dogovora vsekakor tudi v elementu zaupanja oziroma pričakovanem vedenju drugih, saj ni možno vseh izidov zajeti v pogodbi, niti sankcij v primeru, če pride do neizpolnitve pogodbe.

Koncept zaupanja, kot je bil predstavljen, je dobra osnova za teorijo iger. Teorija iger je bila razvita kot orodje, s pomočjo katerega lahko analiziramo, kako racionalno se ljudje obnašajo v situacijah, kjer imajo možnost izbire (Lyons, 1994: 95-97). Prva od tovrstnih iger, ki jo bom predstavil je „Igra zagotovil“ (angl. *Assurance game*) (Platteau 1994b, str. 757-758). Igro igrata dve osebi z enim poskusom, kjer je korist za oba igralca simetrična. Oba igralca lahko dobita večje koristi, če sodelujeta, kot če se odločita za obojestransko goljufanje. Tabela oziroma pripomoček vseh možnih kombinacij strategij, ki so na voljo, so prikazane v sliki spodaj.

Slika 10: Igra zagotovil

		Igralec 2	
		P	G
Igralec 1	P	20, 20	5, 15
	G	15, 5	10, 10

Vir: D. Furlong, The conceptualization of »trust« in economic thought, b.l., str. 9

Igralca se lahko odločita med dvema strategijama: da sta poštena (P) ali pa goljufata (G). Odločitev glede strategije mora biti sprejeta istočasno. Oba igralca dajeta prednost poštenosti, če se bo tudi drugi igralec vedel pošteno. Noben pa ne daje prednosti goljufanju, vendar se bo igralec odločil za goljufijo, če se bo zanjo odločila nasprotna stran. Predpostavlja se, da v neki množici posameznikov, pari posameznikov pridejo skupaj anonimno in po naključnem vrstnem redu ter izvedejo posamezni posel v nekem obdobju. Tako se optimalna strategija za posameznika določi z verjetnostjo, s katero ocenjuje, da bo druga stran igrala pošteno. S posebnim izplačilom, kot prikazano v sliki 10, je optimalna izbira za vsakega igralca P (da je pošten), če oceni z več kot 50 % verjetnostjo, da se bo tudi drugi igralec vedel pošteno in G (da bo goljufal) z manj kot 50 % verjetnostjo. Prevlada ugodnejše koristi oziroma izplačila v primeru, da se obe strani vedeta pošteno, je odvisna od stopnje subjektivne verjetnosti, s katero pari ocenjujejo, da se med seboj obnašajo odkrito. Iz prikazane igre lahko vidimo, da je stopnja subjektivne verjetnosti, s katero igralci ocenjujejo poštenost druge strani, lahko definirana kot merilo zaupanja in od navedenega je odvisno, kaj bo prevladalo v igri. Igra zagotovil je dober

primer, kako je zaupanje konceptualizirano v igri z enim poskusom, ne daje pa dovolj dobrega koncepta v bolj dinamičnem konceptu, kot ga poznamo v procesu prestrukturiranja (Furlong, b.l.).

Dinamični vidik konceptualizacije zaupanja lahko najbolj enostavno prikažemo z modifikacijo v neskončno ponavljajočo se igro, to je z eno najbolj znanih teorij iger „Zapornikova dilema“ (angl. *Prisoner's Dilemma*). V svoji originalni obliki je zapornikova dilema igra dveh igralcev, ki imata le en poskus, prav tako pa jo igrata le enkrat, pri tem pa ima igralec možnost izbire med dvema strategijama: ne priznam ali pa priznam. Okvir igre se nanaša na obnašanje dveh osumljencev, ki sta ločeno zaslišana o njuni vpletenosti v večje in manjše kaznivo dejanje. Obema osumljencema je onemogočena komunikacija med seboj, zato ne obstaja možnost, da bi se med seboj pogajala. Izkupiček, ki izhaja iz te igre, je prikazan na spodnji sliki.

Slika 11: Zapornikova dilema

		Zapornik 2	
		ne priznam	priznam
Zapornik 1	ne priznam	1, 1	10, 0,25
	priznam	0,25, 10	8, 8

Vir: L.T. Theodore & B. Stengel, Game Theory, CSAM Research Report, 2001, str. 8

Če oba zapornika krivde ne priznata, je dovolj dokazov za obsodbo vsakega izmed njiju za manjše kaznivo dejanje. Noben izmed njiju pa ne more biti obsojen za večje kaznivo dejanje brez priznanja drugega zapornika. Če katerikoli izmed osumljencev prizna kaznivo dejanje, medtem ko drugi ne, bo prvi dobil dolgo kazen zaradi velikega kaznivega dejanja, drugi pa zelo kratko kazen zaradi sodelovanja s policijo. Če oba priznata krivdo, prejmeta srednjo kazen. Oba zapornika imata tako štiri možne izide in poznata strategije ter možnosti, ki se ponujajo v odvisnosti od priznanja kaznivega dejanja. Informacije, ki jih imata so nepopolne, saj ne vesta, za kaj se bo odločil oziroma, katero strategijo bo izbral drug zapornik. Najbolj ugoden skupni izid je seveda tisti, ko nobeden od osumljencev ne prizna. Če pa oba osumljenca ocenita, da je bolje, da priznata, ker bi se jima to bolj izplačalo, je posledica tega dejanja, da oba prejmeta srednjeročno kazen (Furlong, b.l.).

Igro se lahko prilagodi tako, da se jo igra v neskončnost na način, da se osebi postavlja v enak položaj, ko se morata odločati. V ponavljajoči se zapornikovi dilemi gre za koncept, v katerem en zapornik verjame v namero, da bo priznal svoje dejanje, kar je v konceptualnem smislu enako kot zaupanje v drugega zapornika, da bo pošten. Ponavljajoča igra zaporniku omogoča, da si v naslednjih krogih zapomni, kako se je drugi zapornik vedel predhodno. Izkupiček ponavljajoče se zapornikove dileme je takšen, da je nepriznanje na kratek rok slabo za posameznika, vendar pa, ker se igra ponavlja

v neskončnost, priznanje zagotavlja večjo korist na splošno. Zaradi navedenega ponavljajoča zapornikova dilema kaže pomembne povezave med zaupanjem, ponavljajočimi se izidi, izkušnjami in ugledom (Furlong, b.l).

Kot navaja Damijan (2009), je ameriški politolog Robert Axelrod naredil svetovno znani računalniški eksperiment glede uspešnosti različnih strategij interakcije med posamezniki. Povabil je najboljše teoretike s področja teorije iger, da mu pošljejo vsak svoj računalniški program, ki bo vključeval strategijo za iterativno zapornikovo dilemo – pravilo, po katerem se bo program odločal, kako bo v vsaki interakciji sodeloval z drugim programom. Te programe je med seboj soočil, vsakega z vsakim, in dovolil, da si vsak program zapomni, kako je vsak drug program v medsebojni interakciji sodeloval ali ne, ter dovolil, da v tekoči interakciji na podlagi pretekle izkušnje z njim, spremeni svoje obnašanje. V prvem krogu je dovolil dvesto interakcij vsakega programa z vsakim drugim in pregledal rezultate, kateri program je bil po teh interakcijah medsebojno bolj uspešen. Nato je pognal nov krog interakcij, pri čemer je bil, kot pri naravni selekciji, vsak program udeležen proporcionalno glede na uspešnost v prvem krogu – najbolj uspešni so preživeli. Nadaljeval je z igro interakcij krog za krogom. Po tisoč iteracijah je zmagal program kanadskega teoretika iger Anatola Rapoport, ki je bil dolg vsega pet programskih vrstic. Program se je ravnal po preprostem pravilu. V prvi interakciji z nasprotnikom je vedno sodeloval v pozitivnem duhu, v drugi interakciji pa se je preprosto odzval z enakim načinom, kot ga je bil deležen z istim nasprotnikom v prejšnjem krogu – na dobro gesto se je odzval z dobrim odzivom, na slabo pa s slabim. S »pozitivnim« programom je vzpostavil zaupanje in oba sta bila deležna pozitivne izmenjave v prihodnje. Z »negativnim« programom pa je prekinil sodelovanje in tako zmanjšal nadaljnje potencialne izgube. Seveda je program s tem izpustil enkratne dobičke, ki so jih deležni popolnoma sebični izkoriščevalski programi ali tisti, ki stavijo na nenadna presenečenja glede izkoriščanja. Toda tovrstni izkoriščevalski programi so bili iz kroga v krog izločeni iz igre, saj drugi programi, ki so bili opeharjeni v prejšnji interakciji, z njimi niso hoteli več sodelovati. Nadpovprečno sebični, nadpovprečno dobri in različno »inteligentni« programi so bili postopoma izločeni iz igre s strani preprostega programa, ki je enako vračal z enakim. Leta 1993 je Lomborg delno ovrgel Axelrodove ugotovitve o dominantnosti tovrstne strategije. Toda njegove ugotovitve so še bolj naklonjene »pogojni prijaznosti« – na dolgi rok je še bolj uspešna delno modificirana strategija, ki dovoljuje občasno »odpuščanje«. Torej strategija, ki je sposobna prekiniti niz slabih interakcij s tem, da slabo gesto občasno poplača z dobro in s tem vzpostavi pozitivni niz obojestransko koristnega sodelovanja.

Seveda so ti rezultati odvisni tudi od okolja. V okolju, kjer prevladuje »slabo«, so »dobri posamezniki« hitro poraženi. Toda takoj, ko se nabere nekoliko večja skupina dobrih posameznikov, začnejo koristiti njihove pozitivne kooperativnosti v družbi prevladovati in dolgoročno izrinejo slabe posameznike. Nauk te zgodbe je preprost – dobro se vrača z dobrim in slabo povzroči še več slabega, toda slabo se postopoma izkorenini. In še

dodatno – včasih je dobro odpustiti komu kakšno slabo dejanje in s tem vzpostaviti niz pozitivnega sodelovanja (Damijan, 2009).

Z zapornikovo dilemo bi lahko tudi utemeljevali, ali naj se posamezniki oziroma vodstva podjetij vedejo odgovorno ali neodgovorno. Ali se vodstvom splača odločati o prestrukturiranjih podjetja zgolj na osnovi števil, kjer sta možnosti da odpustijo sto zaposlenih ali pa jih dodatnih sto zaposlijo povsem enakovredni, se pravi, da vodita do enakega rezultata povečanja dobička. Se jim splača uporabljati neetične poslovne prakse (odpustitev zaposlenih) ali pa odgovorno uporabljati strategije (novo zaposlovanje), ki temeljijo na spoštovanju temeljnih načel poslovne etike (Damijan, 2009).

Če zaključimo, je pojem zaupanja v ekonomskem smislu, brez upoštevanja družbenega konteksta, v katerem so določene transakcije postavljene, sinonim, ki se uporablja za identifikacijo kalkulatивne teorije vedenja, ki temelji na subjektivnih verjetnostih izida. Če k temu dodamo še ugotovitve kognitivne in evolucijske teorije, lahko sklenemo, da se na dolgi rok vzpostavijo notranja moralna načela in etika, ki temeljijo na zaupanju, navedeno pa ljudem omogoča družbeno odgovorno in sprejemljivo medsebojno sodelovanje. Velja, da se ob hkratnem delovanju pozitivnih interesnih skupin in slabih posameznikov oziroma slabih strategij, slednje postopoma izloči.

4 STRATEGIJE ZA ODGOVORNO PRESTRUKTURIRANJE

Predhodno so bili predstavljeni različni načini, pristopi in strategije prestrukturiranj, pri čemer ugotavljamo, da je ključni pogoj za uspešno prestrukturiranje zaupanje med deležniki, ki so vključeni v proces prestrukturiranja. Pri tem se lahko uporabljajo strategije, ki pa so lahko odgovorne in neodgovorne, o čemer bo govora v tem poglavju. Že ob koncu tretjega poglavja smo na teoriji zaporniške dileme lahko ugotovili, da se nam na dolgi rok splača uporabljati le teorije odgovornega prestrukturiranja, kar se potrjuje tako s kognitivno evolucijski teorijo človeka kot tudi skozi kalkulatивne (preračunljive) teorije vedenja.

Posebna pozornost je torej namenjena odgovornosti pri prestrukturiranju in predstavitvi, kaj sploh pomenijo odgovorne strategije, ki pomagajo podjetjem preživeti na dolgi rok in ne zasledujejo samo kratkoročnih ciljev. Kot je sprejeto v Slovenskih načelih prestrukturiranja dolgov, mora vsako prestrukturiranje, poleg finančnega, zagotoviti tudi poslovno prestrukturiranje, s čimer se zagotovi dolgoročna gospodarska uspešnost dolžnika. Vse faze prestrukturiranja dolga je potrebno izvesti organizirano in brez odlašanja. Če je vodstvo podjetja v fazi prestrukturiranja odgovorno, zagotavlja popolne in zanesljive informacije v skladu z dogovorjenimi roki, kar je eden izmed pogojev, da lahko upniki dolžniku omogočijo pogoje za uspešno prestrukturiranje dolga. Pri tem morajo upniki preučiti vpliv vsakega svojega ravnanja na slovensko gospodarstvo v celoti ter na

druge upnike in dolžnike, ki bi jim bilo mogoče povrniti gospodarsko uspešnost. Z drugimi besedami, vsi deležniki se morajo vesti odgovorno in temeljito premisliti o vseh možnih negativnih učinkih, ki bi jih lahko imelo zasledovanje lastnih interesov in enostranskih dejanj na uspešnost prestrukturiranja ter raven zaposlenosti v slovenskem gospodarstvu.

Ko se podjetja borijo za izboljšanje konkurenčnih pozicij na trgu, ostaja strategija zmanjševanja zaposlenih še vedno ena prednostnih strategij prestrukturiranja. Cilj tovrstne strategije je seveda zmanjšanje stroškov poslovanja in s tem povečanje dobička in cene delnice na trgu. Kot navaja Cascio (2005, str. 39), je študija S&P, ki je vključevala petsto podjetij od leta 1982 do leta 2000, vzbudila resen dvom o dolgoročni koristi takšnega pristopa. V tem delu se bom zato osredotočil na alternativne možne strategije prestrukturiranja, ki so že bile predstavljene v drugem poglavju. V nasprotju s strategijami za zniževanje števila zaposlenih, ki na zaposlene gledajo kot na stroške, ki jih je potrebno znižati, se odgovorne strategije ukvarjajo z ljudmi kot s sredstvi, ki jih je potrebno razvijati. Ta pristop daje priznanje ljudem, da so le-ti vir inovacij in novih pristopov k delu, ki temeljijo na znanju, in da je razvoj novih trgov, kupcev in s tem prodaje podjetja odvisna od pametne rabe človeških virov.

V okviru mikro, majhnih in srednjih podjetij je Združenje bank Slovenije (2015), izdalo smernice za prestrukturiranje tovrstnih podjetij. Rešitve, ki so podane v smernicah so strnjene na sledeče vrste podjetij:

- **Perspektivno podjetje – normalen reprogram finančnih obveznosti**

Z vidika Združenja bank perspektivno podjetje predstavlja podjetje, ki ima med banko in dolžnikom vzpostavljeno splošno zaupanje in je vzroke za težave možno odpraviti. Če bodoči denarni tokovi zadoščajo za razdolževanje vzdržnega dolga v roku do petih let oziroma do roka v odvisnosti od panoge in poslovnega modela.

- **Mejno perspektivno podjetje – alternativne rešitve.**

Mejno perspektivno podjetje naj bi bilo tisto, ki je sicer zmožno zmanjševati obseg dolga (to pomeni, da dosega prost denarni tok), vendar pa praviloma v petih letih ni sposobno doseči vzdržne ravni zadolženosti. Tovrstna podjetja je potrebno reševati ločeno, kar pomeni, da se dolg lahko loči v dva dela, in sicer del, ki se lahko amortizira, preostali del pa ostane neamortiziran oziroma presežen dolg kot tak. Pri tem se lahko tudi premoženje podjetja razdeli na več delov, in sicer tistega, ki je povezan z osnovno dejavnostjo podjetja in tisti del, ki se nameni za plačilo dolga iz naslova neosnovne dejavnosti.

- **Neperspektivno podjetje – izvršilni ali insolvenčni postopki**

Jasna prioriteta bank mora biti ohranitev podjetja v delujočem stanju, kar pa ni vedno mogoče oziroma ekonomsko smiselno. Banka ima v tovrstnih neperspektivnih podjetjih dve možnosti, in sicer izvedba izvršilnih postopkov ali ukrepi v okviru insolvenčne zakonodaje.

Kritika sprejetih smernic je v tem, da perspektivno in neperspektivno podjetje loči le na podlagi zmožnosti odplačila dolga in pri tem uporablja ločnico petih let. V smernicah pa ni nikjer zapisano, kako odgovorno in objektivno lahko banka poda mnenje, zakaj je neko podjetje perspektivno ali neperspektivno. Odločitev, kako naj odgovorno podjetje pristopi k različnim strategijam poslovanja, je prepuščeno subjektivni presoji posamezne banke. Zaradi navedenega bi v prihodnje bilo potrebno navesti objektivne razloge perspektivnega podjetja in ne le bančno ekonomski vidik podjetja. Podjetje je lahko na dolgi rok perspektivno, če se med vodstvom in bankami vzpostavi ustrezno zaupanje ter da se vse interesne skupine, udeležene v proces prestrukturiranja, pričnejo vesti odgovorno. Odgovorno obnašanje ima cilj povečevanja vrednosti in ne zasleduje le posameznih interesov ter ne gleda na težave podjetja zgolj z enega zornega kota.

V nadaljevanju je predstavljeno, katere so odgovorne strategije in kako jih uporabljati. V vsaki ekonomski krizi je najbolj prizadet trg dela. Najpomembnejši izziv je, kako oblikovati in izvajati ukrepe prestrukturiranja, da so socialno dovolj občutljivi in hkrati ekonomsko učinkoviti. V dokumentu „Restructuring in SMEs: Slovenia“ (2013) je navedeno, da je potrebno izvajati naslednje aktivnosti:

- Najti ustrezno ravnovesje med delodajalci in delavci o odpovedi zaradi ekonomskih razlogov, ki temeljijo na pravnih predpisih.
- Okrepiti pomen izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Koncept vseživljenjskega učenja je tako nujen predpogoj za izboljšanje zaposljivosti delavcev in konkurenčnosti podjetij.
- Nadalje razvijati aktivno politiko trga dela. V Sloveniji so bili programi aktivne politike trga dela v zadnjih letih pod povprečjem EU. Aktivna politika trga dela v času krize se mora povečati bistveno bolj kot se poveča brezposelnost v enakem obdobju.
- Okrepiti socialni dialog na ravni podjetij, zlasti pri pripravi in med samim izvajanjem prestrukturiranja.

Prestrukturiranje je na dolgi rok mogoče izvesti uspešno le v primeru, če temelji na socialnem dialogu, pri čemer se zasledujejo strategije, navedene v nadaljevanju.

4.1 Odgovorne strategije zniževanja števila zaposlenih

Ker imajo odpuščanja številne negativne vplive, so v nadaljevanju na konkretnih primerih predstavljene tri odgovorne strategije zniževanja zaposlenih, kot jih je v svojem delu opisal Cascio (Cascio, 2005).

Ko so podjetju Charles Schwab & Company leta 2001 upadli prihodki za 57 %, je podjetje beležilo visoke izgube, cena delnice pa je upadla za 75 %, čemur je sledil spodaj predstavljen način reševanja podjetja:

- Ko je vodstvo videlo, da se je poslovanje pričelo poslabševati, je dalo projekte na čakanje in poskrbelo, da so se znižali stroški, povezani s potovanji zaposlenih, zabave in podobno. S tem je vodstvo zaposlenim pojasnilo kratkoročno naravo teh prihrankov.
- Ko je bilo jasno, da je potrebnih več prihrankov, je vodstvo znižalo svoje prejemke, in sicer 50 % za upravo podjetja in 20 % za ostale izvršne direktorje.
- Hkrati je spodbudilo zaposlene, da sprejmejo neizkoriščen dopust in neplačane odsotnosti od dela do 20 dni.
- Uprava je imenovala tudi proste petke brez plačila za zaposlene, ki niso imeli končnih kupcev za obravnavo.
- Šele ko je podjetje izkoristilo vse možnosti, se je odločilo napovedati odpuščanja prvih zaposlenih.

Podjetje se je na krizo, poleg zgoraj navedenega, odzvalo s strategijo **inoviranja**. V zadnjem desetletju je imelo dolgo listo inovacij svojih storitev, zato je podjetje svoje prestrukturiranje uspelo izvesti preko inoviranja in ponovnega razvoja svojega poslovnega modela. S tem, ko je podjetje s svojimi dejanji dokazalo, da dojema svoje **zaposlene kot dolgoročna sredstva**, je razvilo poslovni koncept inoviranja, s čimer je bilo zmožno pridobivati nove stranke in vire svojih prihodkov, kar je omogočilo rast poslovanja.

Drugo strategijo odpuščanja so uvedla podjetja, kot so Cisco Systems, Accenture in Motorola. Pri uporabi te strategije podjetje **ohrani svoje najboljše zaposlene**, medtem ko si gradi dobro ime in lojalnost med tistimi, ki morajo podjetje zapustiti. Cisco System, ki je znižal število zaposlenih iz 38.000 na 30.500 zaposlenih je navedeno izvedel tako, da je odpuščenim delavcem ponudil šest-mesečno plačo, če podpišejo sporazumno odpravnino. Velik del zaposlenih je bil vključen v pilotni program, kjer je zaposlenim tretjino njihovih plač plačeval, čeprav so delali za neprofitne organizacije. V bistvu gre v tem pogledu za koncept, da so si shranili pomembne kadre za čas, ko bodo ponovno potrebni. Accenture, veliko svetovalno podjetje, je samo v podpornih službah odpustilo šesto ljudi, vendar je z namenom ohranitve najbolj usposobljenih delavcev razvil zamisel o delno plačanem dopustu odpuščenih delavcev. Podjetje je tako plačalo 20 % plače vsakega zaposlenega za obdobje šest do dvanajst mesecev ter dodatke, kot so zadržanje službene številke, računalnika in elektronske pošte. Okoli tisoč zaposlenih je takšno ponudbo sprejelo. Takšna strategija podjetju omogoča ohraniti zaposlene, za katere je podjetje porabilo veliko časa za usposabljanje in uvajanje v delo. Tretji primer tovrstne prakse pa predstavlja Motorola, ki je bila primorana odpustiti trideset tisoč zaposlenih. Podjetje je zaradi tega dejstva postalo bolj aktivno pri sponzoriranju zaposlitvenih sejmov in nujenju pomoči bivšim zaposlenim pri iskanju novih zaposlitev. To je izvedlo tudi tako, da so nudili sredstva kadrovskim agencijam za pomoč pri pisanju življenjepisov, intervjujev in možnostih za ustvarjanje novih kontaktov na trgu dela. Podjetje je s tem skušalo dvigniti svoje dobro ime in zmanjšati slabo voljo pri zaposlenih, ki so bili primorani podjetje

zapustiti. Na ta način si je podjetje pustilo odprta vrata za obdobje, ko bo zaradi boljših rezultatov ponovno zaposlovalo in mogoče tudi tiste nekdanje zaposlene, ki so bili primorani podjetje zapustiti.

V okviru tretje strategije se odvija **nudnje izobraževanj, usposabljanj, svetovanj in pomoči** pri novih zaposlitvah tistim kadrom, ki so bili odpuščeni. To strategijo je izbralo podjetje Philips, ki je moralo odpustiti velik del svojih zaposlenih. Z nudenjem pomoči zaposlenim, ki so bili v podjetju tudi več kot dvajset let, za nekatere pa je bila to celo njihova prva zaposlitev, so dosegli, da so zaposleni razumeli, zakaj mora podjetje znižati stroške poslovanja, s čimer bo ohranilo konkurenčnost na trgu. Odpuščeni delavci so tako dobili boljše informacije in možnost, da so se spopadli z razumevanjem zanje neugodne situacije. Na drugi strani takšna podpora podjetja, dvigne tudi moralo in samozavest tistih, ki ostali v podjetju zaposleni.

Ne glede na to, katero strategijo prestrukturiranja izberemo, je potrebno le-to izvajati odgovorno in prestrukturiranje izkoristiti za tista področja v podjetju, kjer ima podjetje največjo konkurenčno prednost. Prestrukturiranje z odgovornimi strategijami odpuščanja bo podjetju omogočilo lažje zasledovanje najpomembnejših organizacijskih usmeritev, kamor spada skrb za stranke, konstantno inoviranje in lojalnost zaposlenih (Cascio, 2005).

4.2 Strategija treh R-jev (restrukturiranje blagovne znamke, repozicioniranje prestrukturiranje poslovanja)

Strategija treh R-jev vključuje ponovno oživitev blagovne znamke (angl. *Rebranding*), prestrukturiranje poslovanja (angl. *Restructuring*) in repozicioniranje (angl. *Repositioning*). V procesu odgovornega prestrukturiranja mora podjetje dejansko narediti, kar je bilo planirano za realizacijo, kar je še posebej pomembno, če gre za prenovu ugleda blagovne znamke. Prenova blagovne znamke poteka v sledečih korakih (Kaikati, 2003):

- **Določitev odgovornosti za prenovu blagovne znamke:** z drugimi besedami, proces prenove blagovne znamke je potrebno voditi projektno ter pri tem ustrezno določiti nosilca odgovornosti za izvedbo prenove blagovne znamke.
- **Izpolnitev rokov v najkrajšem možnem času:** naloga podjetja je, da v najkrajšem možnem času prične s prenovo blagovne znamke in v okviru prenove sledi postavljenim rokom. Poleg navedenega ima podjetje nalogo, da vpelje nov ugled, ki ga ustrezno in odgovorno predstavi različnim interesnim skupinam in s pomočjo intenzivne promocijske kampanje.
- **Vključevanje zaposlenih:** v proces prenove morajo biti tesno vključeni zaposleni, če želimo, da se poistovetijo z novo zgodbo podjetja. Zaradi navedenega morajo biti zaposleni ustrezno informirani, zato se priporoča izvedba delavnic, kjer se seznani z novim poslanstvom podjetja.

- **Najem ugledne zunanje svetovalne hiše:** da se proces izvede nemoteno in objektivno, je koristno, da se podjetje odloči zaupati prenovo tovrstnih procesov zunanjim svetovalnim hišam, ki niso obremenjene z ustaljenimi procesi v podjetju.
- **Oblikovanje novega logotipa:** potrebno je oblikovati nov logotip, ki bo skladen z novim poslanstvom podjetja. Logotip naj bo prepoznaven in takšen, da si ga ljudje hitro zapomnijo.
- **Postopna implementacija in opuščanje stare strategije:** ko podjetje določi novo ime, logotip in poslanstvo, je potrebno uvesti strategijo za vpeljevanje novih pristopov in s tem opuščanje starih vzorcev. Staro blagovno znamko se ukinja postopno, vendar najkasneje do takrat, ko nova blagovna znamka stopi v veljavo v celoti. S tem se, med drugim, pokaže razumevanje, da je prestrukturiranje proces in da je za vse novosti potreben čas, da spremembe sprejmejo tudi ljudje.
- **Agresivna promocija novega imena:** ko nova blagovna znamka stopi v veljavo, jo je potrebno začeti agresivno promovirati, da se posamezniki seznani z novim ugledom podjetja.
- **Aktivno in periodično spremljanje rezultatov:** ko je promocija v celoti izvedena, je potrebno tudi aktivno in periodično spremljanje rezultatov, s pomočjo katerih se ugotavlja odziv javnosti na nov ugled podjetja. Z omenjenim se podjetje nadzoruje, da ponovno prehitro ne zaide na napačno pot in prične ponavljati stare napake.

Ko je ugled podjetja ponovno vzpostavljen, je vsekakor potrebno pričeti s procesom prestrukturiranja podjetja in procesov znotraj njega. Tovrstno prestrukturiranje mora zajemati strateško prestrukturiranje (morebitno lastniško preoblikovanje), ki je povezano z novo blagovno znamko, finančno prestrukturiranje, ki lahko zagotovi dolgoročno finančno vzdržnost, in poslovno prestrukturiranje, da se zagotovi stroškovna učinkovitost in inoviranje pri uvajanju novih procesov delovanja (Kaikati, 2003).

Zadnji korak v procesu spremembe delovanja podjetja, je njegovo ponovno repozicioniranje na trgu. Repozicioniranje podjetja pomeni spremembo produktnega oziroma storitvenega asortimana. Slednje primeroma vključuje ukinitve izdelkov, ki so zastareli, in prosto pot inovacijam, s čimer se podjetje lahko posveti tistim izdelkom, s katerimi je najbolj prepoznavno na trgu. S takšnimi izdelki nato podjetje sporoča svojo vrednost novim oziroma potencialnim strankam, poleg tega pa lahko k tem izdelkom poišče ideje za nove sorodne izdelke. Ko se podjetja repozicionirajo na trgu, velikokrat naredijo napako na način, da je pozicioniranje izdelkov na trgu sicer ustrezno, vendar je komuniciranje njihove vrednosti, preko blagovne znamke, napačno. S tega vidika je izredno pomembno, da repozicioniranje izdelkov poteka sočasno s prenovo blagovne znamke (Davis, 2012).

Če na kratko povzamem, strategije odgovornega prestrukturiranja obravnavajo zaposlene kot sredstva in ne kot strošek podjetja (Cascio, 2003). Pri večini strategij prestrukturiranja gre za zniževanje stroškov in števila zaposlenih, malo pa je takšnih strategij, ki vključujejo

inoviranje, repozicioniranje, ožvitev blagovnih znamk in vključevanje zaposlenih v proces prestrukturiranja, kar vse omogoča, da lahko podjetja ponovno postanejo konkurenčna. V nadaljevanju bom na osnovi dosedanjih spoznanj analiziral dva primera prestrukturiranja, in sicer prestrukturiranje tujega podjetja ter slovenskega podjetja, ter predstavil primerjalno analizo obeh procesov.

5 PRESTRUKTURIRANJE PODJETIJ GENERAL MOTORS IN CIMOS

Odločitev za uporabo strategij za odgovorno prestrukturiranje, načine prestrukturiranja, vključevanje deležnikov in vrednote bom prikazal v primerjavi dveh podjetij, ki sta šli skozi krizno obdobje, in sicer na primeru ameriškega proizvajalca avtomobilov GM in enega večjih podjetij v Sloveniji, proizvajalca delov za avtomobilsko industrijo, Cimos. Namen primerjave je preučiti, kako so procesi prestrukturiranja potekali in ugotoviti, ali in kako so bile pri prestrukturiranjih upoštevane odgovorne strategije prestrukturiranja. Prav tako bom prikazal razlike in primerjave v obeh prestrukturiranjih ter iz tega poiskal smernice za nadaljnjo razpravo in morebitne raziskave.

5.1 Predstavitev ozadja prestrukturiranja obeh podjetij

5.1.1 Ozadje prestrukturiranja podjetja General Motors

Konec leta 2008 in tekom leta 2009 je bila globalna ekonomija v recesiji. Posledično je bila v krizi celotna svetovna avtomobilska industrija. V Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) je prodaja avtomobilov upadla na zgodovinsko najnižje nivoje. Aktivnost potrošniških in poslovnih avtomobilskih kreditov se je drastično znižala. Dva največja ameriška proizvajalca avtomobilov, GM in Chrysler, sta bila na robu propada. Vlada in lokalne skupnosti so se v ZDA in Kanadi, kjer sta imeli podjetji svoje poslovne enote, združile s ciljem pomagati proizvajalcema. Posojila in druge vrste finančne pomoči so bile podjetjema dane z namenom preprečitve ekonomske katastrofe, če bi propadli (Goolsbee, 2015).

Ker je od posredovanja države v poslovanje podjetja GM in Chrysler minilo že nekaj let, lahko dovolj objektivno ovrednotimo javne koristi, ker sta se podjetji izognili propadu, ter da se pretehtajo javne in zasebne koristi, ki izhajajo iz javnih sredstev za pomoč in reševanje krize v obeh podjetjih.

General Motors Corporation (v nadaljevanju OGM; ime za stari GM, ki je šel v stečaj) je bil uvrščen na borzo vrednostnih papirjev vse od leta 1916, pa do pričetka stečaja v letu 2009. Kot del prestrukturiranja sta OGM in njegov naslednik General Motors Company (v nadaljevanju NGM; ime za pravnega naslednika OGM, ki je šel v stečaj) skupaj prejela

50,2 milijarde dolarjev državne pomoči. Pomoč je bila dana preko Programa za problematične naložbe (v nadaljevanju TARP, angl. *Troubled Asset Relief Program*). V zameno za finančno pomoč je država pridobila 60,8 % delež v NGM, preostali deleži pa so bili v lasti Združenja avtomobilskih delavcev (angl. *United Auto Workers – UAW*), Zdravstvenega pokojninskega sklada, države Kanade, province Ontario in lastnikov obveznic OGM. Del prestrukturiranja podjetja so bili sledeči glavni ukrepi (Canis & Webel, 2013):

- zaprtje tovarn,
- znižanje urne postavke in plačane delovne sile,
- ukinitve treh blagovnih znamk,
- znižanje dolga,
- predstavitev novih vozil in
- znižanje stroškov za upokožitev, ki so predstavljali velik finančni zalogaj.

Država je prodala svoje delnice v NGM v dveh delih. Novembra 2010 je ponudila delnice v javno ponudbo (angl. *Initial public offering – IPO*), s čimer je podjetje ponovno postalo javna delniška družba, kljub temu, da je bila država še vedno pomembna lastnica NGM in OGM. S prodajo je država pridobila 13,5 milijarde dolarjev in obdržala le še 32 % lastniški delež. Edini kapital, ki ga je dobil NGM z javno ponudbo delnic, je bila hkratna prodaja prednostnih delnic v višini 4,9 milijarde dolarjev.

V decembru 2012 je država objavila prodajo dodatnega deleža, ki ga je odkupil NGM za 5,5 milijarde dolarjev, s čimer se je delež države v podjetju znižal na 22 %. Istočasno je bilo objavljeno, da bo država prodala preostali del do marca 2014. S prodajo deleža je država tudi odpravila nekatere omejitve pri poslovanju NGM in zmanjšala zahteve glede poročanja. Glavna omejitev, ki je ostala, je bila le višina plač, ki si jo lahko izplačujejo vodilni v podjetju (Canis & Webel, 2013).

GM ni bilo edino podjetje, ki je takrat pridobilo državno pomoč in tudi cilj države ni bil pridobitev lastništva v teh podjetjih. Država je po pridobitvi lastniških deležev stremela k njihovi čimprejšnji prodaji ob hkratni maksimizaciji donosov za davkoplačevalce. Z drugimi besedami, z vstopom v lastništvo podjetij je država minimizirala stroške, ki bi jih končno nosili davkoplačevalci, če bi podjetja zašla v dolgotrajne stečajne postopke.

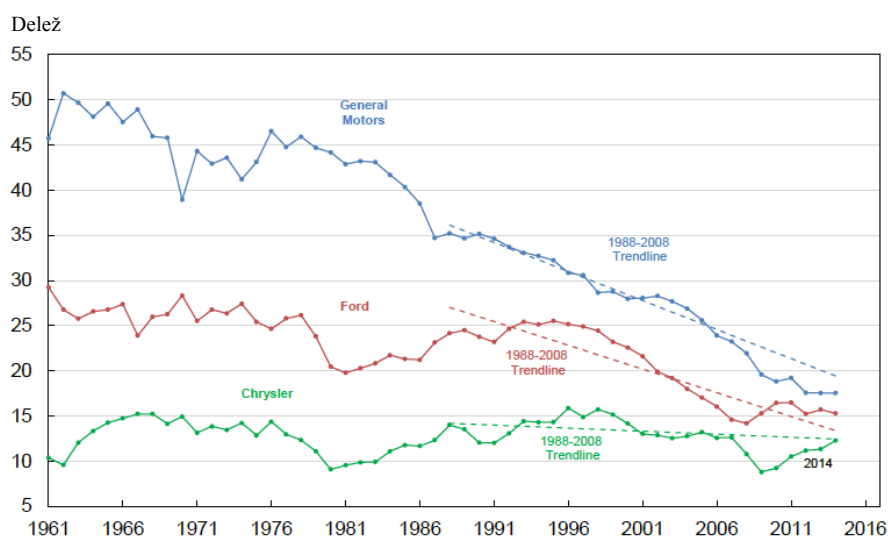
5.1.1.1 Trg avtomobilske industrije v letih 2008 in 2009

Na ameriškem trgu prevladujejo trije veliki proizvajalci avtomobilov, in sicer GM, Ford in Chrysler, ki jih industrija imenuje »veliki trije« (angl. *The big three*). Ko so kritiki začeli poudarjati desetletja stare probleme ameriške avtomobilske industrije, kot so visoki stroški in vprašljiva kakovost, so vodstva podjetij trdila, da so naredila že vse korake

prestrukturiranja za odpravo tovrstne težave. Iz omenjenih trditev je razvidno, da so vodstva težave v podjetjih podcenjevala več let in da te niso nastale le z gospodarsko krizo, ampak so posledica večih problemov. Ne glede na navedeno pa nihče ni pričakoval, da bo kriza trajala tako dolgo (Goolsbee, 2015).

Upad povpraševanja po avtomobilih v ZDA je bil dolgotrajen, medtem ko so imeli proizvajalci avtomobilov številne težave. Tržni trendi so se močno gibali proti njihovi proizvodnji. V spodnjem grafu je prikazan tržni delež kot odstotek celotne prodaje avtomobilov glavnih treh proizvajalcev do nastanka krize.

Slika 12: Tržni delež velikih treh proizvajalcev na ameriškem trgu



Vir: A. D. Goolsbee, A. B. Krueger, A retrospective look at rescuing and restructuring General Motors and Chrysler, 2015, str. 5

Iz slike je razvidno, da je trend upadanja tržnih deležev očiten, kar pomeni, da so problemi v poslovanju podjetij nastali zaradi drugih vzrokov in ne samo kot posledica gospodarske krize. Glavna kritika analitikov je bila, da so ameriški proizvajalci avtomobilov nekonkurenčni v primerjavi z njihovimi konkurenti iz tujine. Na nekonkurenčnost so vplivali številni faktorji, in sicer vprašljiva kakovost vozil, povezana z napakami avtomobilov, nižja vrednost avtomobilov pri nadaljnji preprodaji, slabo sprejeti novi modeli vozil in pomanjkanje varčnih vozil v času, ko so se stroški nafte povečevali (Goolsbee, 2015).

Navedeno dejstvo je potrjevala tudi domača proizvodnja avtomobilov v tuji lasti, kot so Honda, Toyota in Nissan, ki so širili poslovanje in proizvodnjo. Navedeno potrjuje tudi dejstvo, da se je v obdobju od leta 2000 do leta 2013 zaposlenost pri teh proizvajalcih skoraj podvojila, medtem ko so se veliki trije proizvajalci ukvarjali s težavami in odpuščanji, ki so rezultirali v skorajšnji prepolovitvi zaposlenih. Skupna trditev skoraj vseh industrijskih analitikov in kritikov v ameriškem kongresu je bila, da so ameriški

proizvajalci nekonkurenčni v primerjavi s tujimi, kar so utemeljevali z dejstvom, da je bila cena ene proizvodne ure domačih proizvajalcev skoraj za 25 % višja v primerjavi s tujo. Po vključitvi stroškov za upokožitev zaposlenih in povprečnega stroška dela je bila cena skoraj za 45 % višja od tujih. Dodatno breme za podjetja je bil velik del fiksne narave stroškov dela, kar je onemogočalo fleksibilnost podjetja v krizi. Visoke stroške dela so povzročali tudi sindikati, saj je bilo treba delavcem po dogovoru s sindikati plačati 95 % njihove plače, tudi če so bili na čakanju, kar skoraj v celoti predstavlja fiksen strošek podjetja. Pod takšnimi pogoji je bilo očitno, da bodo domača podjetja težko konkurenčna v primerjavi s tujimi, razen če se zmanjša obseg fiksnih stroškov (Goolsbee, 2015).

Če povzamem, problemi domačih proizvajalcev so bili bistveno širši, kot samo padec tržnih deležev, ki ga je povzročilo tudi zmanjšano agregatno povpraševanje. Težave so tako povzročali visoki fiksni stroški, ki so se nabirali in privedli do enormnih kratkoročnih izgub. Visoke izgube so nakazovale, da je potrebno ustaviti trend upadanja tržnih deležev, saj se stanje v podjetjih ne bi izboljšalo, četudi bi se fiksni stroški zmanjšali, agregatno povpraševanje povečalo in recesija končala.

5.1.1.2 Kriza podjetja General Motors v letih 2008 in 2009

V letih 2008 in 2009 se je OGM soočil s pomembno kapitalsko krizo podjetja, ker zaradi splošne krize gospodarstva običajni načini za povečanje kapitala niso bili na voljo in temu so dodatno botrovale še sledeče težave (Canis & Webel, 2013):

- prodaja avtomobilov je drastično upadala,
- družba je imela omejen uspeh pri prodaji sredstev družbe,
- prizadevanja za zmanjšanje stroškov so bila dolgotrajne narave,
- podjetje je potrebovalo hitre rezultate, viri za pridobitev svežega kapitala pa so bili na trgu praktično zamrznjeni.

Kot že predhodno omenjeno, je OGM do vložitve stečaja imel onemogočen dostop do kapitalskih trgov, samo poslovanje pa se je soočalo z ekstremnimi finančnimi težavami iz številnih razlogov (Canis & Webel, 2013):

- Upad ameriškega avtomobilskega trga je bil enormen, kar je zaostrovalo konkurenco na trgu. Preživetje je bilo tako mogoče le za tiste proizvajalce, ki so v krizo vstopili v boljši finančni kondiciji in z boljšo ponudbo svojih vozil za končne uporabnike.
- Konstantno upadanje tržnega deleža OGM je bilo očitno in v letu 2009 je upadel že pod 20 %.
- Točka preloma za pokrivanje fiksnih stroškov za izdelavo avtomobila je bila previsoka. Po podatkih OGM, bi morale podjetje izdelati med 11,5 in 12 milijoni vozil, če bi želeli dosežati točko preloma, medtem ko so v letu 2009 izdelali 10,4 milijona vozil.

- Izjemno visoki stroški dela in stroški za pokojninsko zdravstveno varstvo.
- Korporativna kultura, saj je bilo vodstvo OGM pretirano birokratsko, prav tako pa niso imeli pravega občutka za preference kupcev na trgu avtomobilov. Dolgoročni cilj je tako vsekakor bil zamenjati korporacijsko kulturo in vodilne strukture v podjetju, z namenom da družba postane na trgu konkurenčnejša.
- Višje cene nafte na trgu so povzročile povpraševanje po večjih vozilih z manjšo porabo, na kar OGM ni bil pripravljen.

5.1.1.3 Stroški neresovanja podjetja General Motors

Ključno vprašanje, ki se je odpiralo, je bilo, ali naj država reši podjetje ali pa pusti, da gre v nekontroliran stečaj. Odgovori na to ključno vprašanje niso bili vzpodbudni in bi jih lahko strnili v naslednje alineje (Goolsbee, 2015):

- Podjetje bi verjetno odpustilo veliko število ljudi, iz česar bi lahko nastal širok val, ki bi se širil v dobaviteljsko verigo in distributerje avtomobilov, kar bi lahko multipliciralo negativen efekt na makroekonomski položaj države.
- Propad OGM in z njim povezanih industrij ter seveda tudi vpliv na ostale proizvajalce avtomobilov, bi lahko pomenil pomemben udarec za ameriško gospodarstvo in potencialno izgubo 1,1 milijona delovnih mest.
- Izguba takšnega števila delovnih mest ne bi imela za posledico samo ekonomske krize za državo kot izguba prispevkov in davkov, ampak tudi socialno krizo za ljudi. Stroški, ki spremljajo takšne procese, so tudi pomoč države brezposelnim pri iskanju novih zaposlitev, plačila zdravstvenega zavarovanja in nadomestil za brezposelnost. Poleg navedenega bi se lahko zamajal tudi pokojninski sklad, v katerega je podjetje plačevalo. Oceno tovrstnih stroškov je težko natančno utemeljiti, lahko pa brez dvoma trdimo, da bi za državo lahko bili enormni.

Kot je razvidno, odločitev glede usode podjetij, kot je OGM, in sicer njihovo reševanje ali stečaj, ni enostavno. Stroški reševanja takšnih podjetij so lahko izjemno dragi. To pa seveda samo po sebi še ne pomeni, da bi države morale vsako veliko podjetje reševati oziroma, na drugi strani, da mala podjetja ne smejo biti deležna tovrstne pozornosti. Pomembno je, da se odgovorno preuči situacija in sprejme objektivna odločitev o tem, kako je najbolje ravnati v nekem konkretnem primeru. Namen državne pomoči nikakor ne sme biti pomoč podjetjem, ki se ne uspejo uspešno prestrukturirati. Omenjeno je počela Japonska v prejšnjih desetletjih, saj se je ukvarjala s stagnacijo gospodarstva samo zato, da je vzdrževala pri življenju tako imenovana „zombi podjetja“, ki niso bila uspešna (Goolsbee, 2015).

Če upoštevamo vse dejavnike, ki so vplivali na zadevo v primeru podjetja GM, lahko objektivno in odgovorno sklenemo, da so podporniki, ki so svetovali nekontroliran stečaj,

podali slab nasvet, saj so gledali premalo široko ter pri tem zasledovali zgolj lasten interes. Pri tem se ne sme zanemariti posledic pri tem, kaj bi se zgodilo z zaupanjem potrošnikov v proizvodnjo avtomobilov, če bi država dopustila nekontroliran stečaj, in seveda z zaupanjem ljudi v institucije, kot je vlada, ki državo vodi. Navedeno bi lahko bilo še posebej pogubno ravno v času, ko so vlade delale vse, da bi vzpodbudile domačo potrošnjo in povrnila zaupanje potrošnikov v ekonomijo (Bigman, 2013).

Akadska razprava o stečajih je pokazala, da je stečaj nekega podjetja, v veliki meri, mikro rešitev z namenom prodati sredstva podjetja in podjetje rešiti njegovih obveznosti. Nikakor pa to ni rešitev na makro nivoju, saj ne upošteva verižnih reakcij, ki se zaradi stečaja zgodijo na trgu (Goolsbee, 2015). Iz analize primera GM je bilo razvidno, da je okoli 66 % dobaviteljev Chryslerja tudi dobaviteljev GM in 54 % dobaviteljev je bilo dobaviteljev tudi Fordu. Iz tega lahko zaključimo, da bi stečaj enega izmed njih, lahko pomenil velikansko katastrofo tudi za ostala dva, saj bi se lahko v velikih težavah znašli tudi dobavitelji, ki so imeli visoko odvisnost od dobav vsem trem podjetjem (Goolsbee, 2015). Sledi, da je strah pred verižnimi reakcijami, ki jih povzročijo stečaji, lahko upravičen, je pa seveda odvisen od vsakega specifičnega primera posebej.

5.1.1.4 Proces reševanja podjetja General Motors

V decembru 2008 je OGM od TARP prejel posojilo v višini 13,4 milijarde dolarjev, ki je bilo prvo od vseh prejetih posojil. Dodatni 2 milijardi dolarjev je prejel v aprilu in 4 milijarde dolarjev v maju 2009. S tem denarjem je država pri življenju ohranjala OGM, ki je šel čez drastično prestrukturiranje. Prvo pomoč je OGM dobil z namenom, da se sam uspešno prestrukturira kot delujoče podjetje v prihodnje (angl. *going concern*). Čas za pripravo plana prestrukturiranja je imel vse do februarja 2009, nova uprava pa je dobila mandat konec januarja (Canis & Webel, 2013).

Plan preživetja, kot je bil pripravljen, je nova administracija predsednika Obame zavrnila kot nerealnega in neustreznega ter vodstvo ponovno napotilo k nadaljnjemu iskanju rešitev. Po preučitvi vseh možnosti, se je administracija odločila, da še naprej pomaga OGM z državno pomočjo, kar je predvsem temeljilo na upoštevanju političnega in socialnega vidika reševanja podjetja. Vodstvu sta bila dana dva dodatna meseca za pripravo še bolj temeljitega prestrukturiranja, s čimer bi si OGM zagotovil ustrezno državno pomoč (Canis & Webel, 2013).

Kasneje so se med predsedniškimi volitvami leta 2012 pojavili kritiki, da bi privatni posojilodajalci morali imeti možnost financirati prestrukturiranje GM in Chryslerja v postopku stečaja. V začetku leta 2009 takšen scenarij ni bil predviden. Takrat sta bili na voljo le dve možnosti, in sicer denar s strani države ali pa bankrot obeh podjetij. Brez državnih sredstev bi tako podjetje GM, kot tudi Chrysler, končala v neobvladljivih stečajih (McAlinden, 2013).

Tekom pomladi leta 2009 je OGM sodeloval z različnimi interesnimi skupinami, vključno z Združenjem avtomobilskih delavcev, lastniki obveznic, kreditodajalci, distributerji in dobavitelji, vse z namenom priprave plana prestrukturiranja, ki bo predstavljal konsenz za vse udeležence v procesu prestrukturiranja in preprečeval stečaj družbe. Potem, ko je podjetje uspelo doseči pogojne sporazume z večino deležnikov, se skupina upnikov ni strinjala s ponujenimi pogoji, kar je OGM spodbudilo k vložitvi stečaja s 1. junijem 2009 (Canis & Webel, 2013).

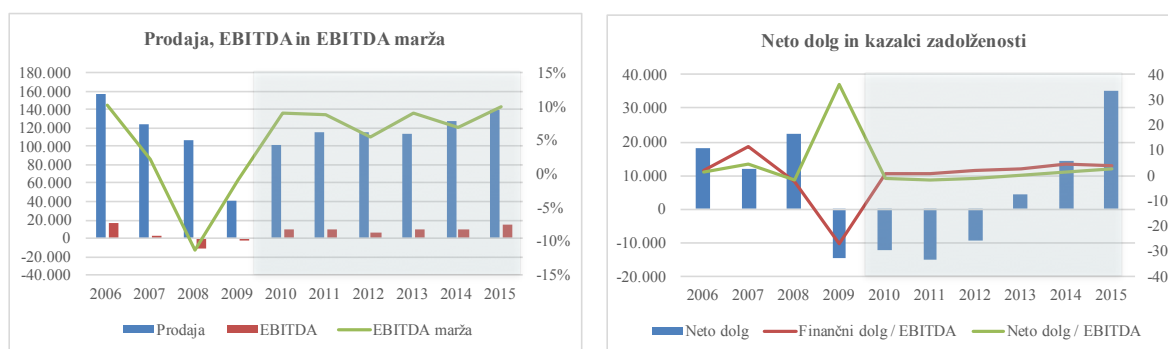
Med stečajnim postopkom je država nudila zadnjo pomoč, in sicer z odobritvijo 30,1 milijarde dolarjev, novi, manjši družbi z namenom ustanovitve NGM. S tem je celotna državna pomoč podjetju znašala 50,2 milijardi dolarjev (vključujoč navadne in dobaviteljske garancije) (Golsbee, 2015).

NGM je imel koristi med in po stečajnem postopku OGM. V normalnih okoliščinah podjetje, ki gre preko stečajnega postopka, ne sme uveljavljati davčnih izgub v prihodnje, saj je s stečajem družbe mišljena sprememba kontrole v podjetju, kar onemogoča koriščenje izgub novim lastnikom. Državni lastniki, kot taki, niso bili upoštevani kot novi lastniki, kar pomeni, da sprememba kontrole ni bila spremenjena, kar je omogočilo NGM prenesti 45 milijard davčnih izgub, ki jih je povzročil OGM. S tem je podjetju omogočeno, da ne bo plačevalo davkov na dobiček okoli 20 let (Canis & Webel, 2013).

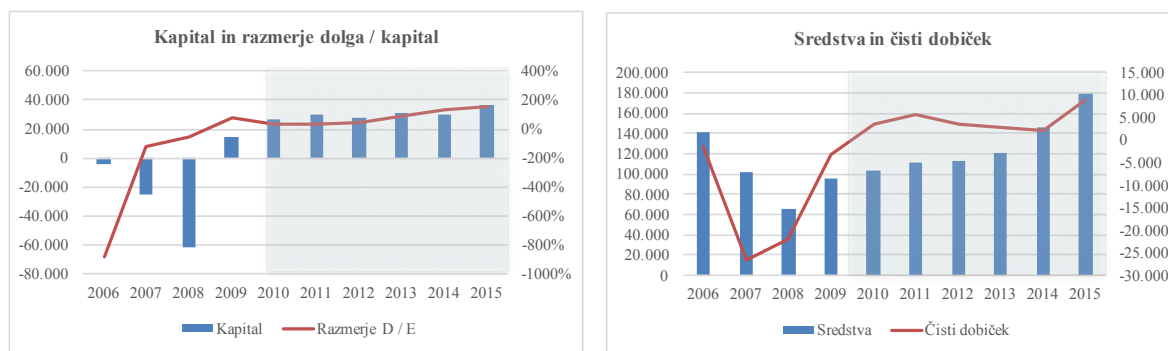
5.1.1.5 Finančni vidik reševanja podjetja General Motors

V nadaljevanju je predstavljeno poslovanje podjetja v obdobju pred krizo in po njenem nastanku, kar prikazujem v grafih spodaj.

Slika 13: Finančni kazalci poslovanja podjetja General Motors (v EUR) - glej Prilogo 1



Vir: Infincials podatkovna baza, 2016



Vir: Infinancials podatkovna baza, 2016

Na podlagi prikazanega lahko zaključimo, da leto 2009 ni reprezentativno, saj se je ravno takrat dogajalo obsežno prestrukturiranje; OGM je šel v stečaj, ustanovljen je bil NGM, katerega poslovanje je sicer polno zaživelo šele v letu 2010. Če je bil do leta 2009 trend prodaje negativen, prestrukturiranje pokaže, da je bila sprejeta strategija usmeritve na nove trge uspešna, saj prodaja družbe vse od leta 2010 dalje raste, prav tako pa ima pozitivno EBITDA maržo in je bila v letu 2015 že na nivojih kot daleč pred krizo v letu 2006. Prav tako se je nivo prodaje že povzpел na raven prodaje pred krizo.

Tudi kazalci zadolženosti kažejo podobno sliko, saj se je podjetje takoj po prestrukturiranju popolnoma razdolžilo. S takšnim pristopom je bilo podjetju omogočeno, da je lahko vsa svoja prosta sredstva ponovno usmerilo v celovito poslovno prestrukturiranje, razvoj poslovanja in s tem povečevanje konkurenčnosti na trgu.

Podjetje ima vse od leta 2010 pozitiven kapital, prav tako pa ugodno razmerje med dolgom in kapitalom, razen v letu 2015, ko se je finančni dolg povečal, predvsem zaradi visokih investicij v razvoj električnih vozil in prenovo določenih modelov na tujih trgih, predvsem v Aziji.

NGM prav tako že vse od leta 2010 posluje s čistim dobičkom, ki je v letu 2015 znašal 8,9 milijard evrov (v nadaljevanju EUR), kar je bistveno več kot pred kriznimi časi. Navedeno je tudi posledica širitve poslovanja in investicij podjetja, kar se kaže tudi v povečevanju celotnih sredstev, ki že presegajo nivoje pred letom 2006.

5.1.1.6 General Motors po krizi

Z ustanovitvijo NGM v juliju 2009, samo 40 dni po začetku stečajnega postopka, je NGM začel z manjšim obsegom poslovanja v ZDA in večjo prisotnostjo v tujini. NGM po krizi posluje v štirih geografskih divizijah, in sicer v Severni Ameriki, Evropi, Južni Ameriki in preostalih državah. V letu 2012 je NGM realiziral 47 % prodaje izven Severne Amerike in Evrope, predvsem v Aziji. Samo v prvih enajstih mesecih leta 2012 so skupna vlaganja na Kitajskem dosegla prodajo 2,6 milijona vozil, približno 30 % celotne prodaje. Prodaja na

Kitajskem je tako prvič presegla prodajo doseženo na domačem trgu (Goolsbee, 2015).

V spodnji tabeli lahko vidimo rezultate poslovanja po letu 2009, ko je bil ustanovljen NGM. Pri tem je pomembno poudariti, da je prodaja na severnoameriškem trgu bolj donosna zaradi strukture prodaje, kjer se prodajajo večja vozila, „pick up tovornjaki“, ki imajo višje marže v primerjavi z manjšimi vozili, ki se prodajajo drugod po svetu.

Tabela 2: Prodajni rezultati General Motors Company po letu 2010

	Prodaja v milijon EUR	Prodaja vozil v milijonih	Dobiček iz poslovanja pred amortizacijo (EBITDA)
2010	101.362	8,5	9.069
2011	116.088	9,0	10.098
2012	115.398	9,0	6.366
2013	113.079	9,7	10.244
2014	128.273	9,9	8.936
2015	140.317	9,8	13.958

Vir: Infiniti podatkovna baza, 2016

Iz tabele je razvidno, da je prodaja vozil po prestrukturiranju vztrajno naraščala, kar je podjetju omogočilo tudi investicije v višini 7,1 milijard dolarjev v letu 2011, s čimer je podjetje do leta 2013 na novo ustvarilo 12.000 delovnih mest. V nadaljevanju zato prikazujem še gibanje števila zaposlenih po letu 2010.

Tabela 3: Gibanje števila zaposlenih konec leta (v tisočih)

	Število zaposlenih
2010	202
2011	207
2012	213
2013	219
2014	216
2015	215

Vir: Infiniti podatkovna baza, 2016

Poslovanje GM se je s prestrukturiranjem v letu 2009 pomembno spremenilo z več vidikov (Canis & Webel, 2013):

- Število zaposlenih se je zmanjšalo. OGM je v letu 2008 imel 91.000 zaposlenih, medtem ko je NGM takoj po stečaju zaposloval 75.000 ljudi. V istem obdobju se je število zaposlenih po vsem svetu zmanjšalo iz 243.500 na 209.000 zaposlenih.
- Tovarne so se zaprle. OGM je oznanil, da se bo od 47-ih tovarn v ZDA v letu 2008 do leta 2010 zaprlo 13 tovarn, ki bodo ostale v lasti OGM.

- Blagovne znamke so bile ukinjene. Blagovne znamke Pontiac, Saturn in Hummer so prenehale obstajati, blagovna znamka Saab pa je bila prodana nizozemskemu podjetju. Tržni delež preostalih blagovnih znamk je v ZDA padel z 22 % v letu 2008 na 19,8 % v letu 2009 in nato še na 19,1 % v letu 2010. V letu 2011 se je tržni delež nekoliko povečal, in sicer na 19,7 %, ki pa je v letu 2012 zopet padel na 17,9 %. Na Kitajskem so se prihodki od prodaje v letu 2010 dvignili za 30 %, s čimer so prvič presegli prihodke od prodaje, dosežene v ZDA.
- Stroški za zagotavljanje zdravstvenih storitev upokojenih sindikalnih delavcev so se prenesli na Združenje avtomobilskih delavcev (UAW). OGM je z Združenjem avtomobilskih delavcev v letu 2007 dosegel dogovor, na podlagi katerega se je finančna odgovornost zdravstvenega varstva upokojenih delavcev, ki so bili plačani po številu opravljenih ur dela, prenesla na zvezo VEBA (angl. Voluntary Employee Beneficiary Association), s čimer je OGM prenesel za 30 milijonov dolarjev obveznosti. Združenje avtomobilskih delavcev je podobne dogovore podpisalo tudi s Fordom ter starim Chryslerjem (angl. *Old Chrysler*). V zameno za prenos obveznosti na zvezo VEBA, je GM zvezi VEBA odstopil pomemben delež lastništva v podjetju, saj ni imel dovolj denarnih sredstev.
- Pomembne obveznosti se niso prenesle na NGM, ampak so ostale na OGM. OGM je obdržal obveznosti, ki jih je imel do okolja, in sicer v znesku okoli 350 milijonov dolarjev, za onesnaženje, poleg tega pa tudi obveznosti iz naslova odškodninskih zahtevkov (vključno s tistimi, ki so izvirali iz napak na proizvodih). Na OGM so ostale tudi pogodbe z dobavitelji, s katerimi NGM ni nameraval poslovati.

Prestrukturiranje propadajočega GM je znižalo njegove fiksne in variabilne stroške, večinoma na račun upnikov, delavcev, managerjev ter distributerjev. Novo poslovodstvo je poskušalo izboljšati kulturo v organizaciji ter vpeljati nove poslovne prakse z namenom doseganja višje kakovosti proizvedenih avtomobilov.

5.1.1.7 Lastništvo podjetja General Motors

Kot že predhodno omenjeno, je država pridobila pomemben, 60,8 %, lastniški delež v podjetju, njen cilj pa ni bilo lastništvo, ampak minimizacija stroškov, ki bi jih utrpeli davkoplačevalci v primeru propada podjetja. Obamova administracija je tako določila štiri temeljna načela za upravljanje lastniških deležev države (Canis & Webel, 2013):

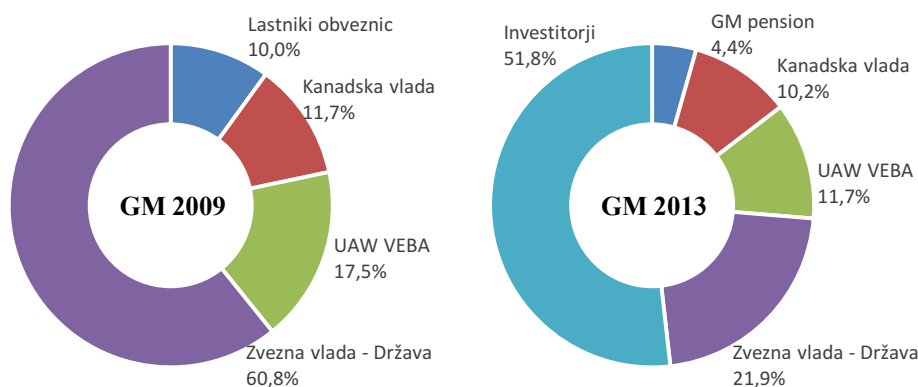
- Država ne želi imeti lastništva v podjetjih dlje časa, kot je to potrebno, in bo čimprej stremela k odprodaji svojih deležev.
- V izjemnih primerih, ko podjetje potrebuje izdatno pomoč, se lahko zgodi, da država za dlje časa ohrani lastniški delež, pri čemer postavi vnaprejšnje pogoje, s čimer želi zaščititi davkoplačevalce, zagotavljati finančno stabilnost ter spodbujati rast.
- Po postavitvi vnaprejšnjih pogojev, bo država svoj lastniški delež upravljala na

komercialni način.

- Kot eden izmed delničarjev podjetja, bo država sodelovala zgolj pri ključnih upravljavskih odločitvah, vključno z izbiro uprave podjetja, ter večjih korporativnih dogodkih ali transakcijah.

Prodaja pomembnih lastniških deležev v podjetjih je lahko izvedena na različne načine, kar vključuje javne ponudbe delnic, ponudbe s pogajanjem večjega paketa delnic na trgu drugim ustanovam ter podjetjem in postopna prodaja delnic na borzi. Vsi trije pristopi so bili uporabljeni na primeru GM. Takoj po ustanovitvi NGM, le-ta še ni kotiral na borzi, zato se je država odločila za postopno ponudbo delnic na trgu, kot je to že storila v preteklosti, ko je imela lastništvo v banki Citigroup. Velikost GM in lastništva države sta narekovala, da je malo verjetnosti za nakup celotnega paketa s strani privatnih investorjev in posledično poštene cene, ki bi jo prejela država. Zaradi navedenega se je država najprej odločila ponuditi delnice trgu v obliki javne ponudbe, preko katere je lahko prodala pomemben delež lastništva na trgu, skupaj z drugimi ponudniki, ki so se odločili prodati svoje delnice. V decembru 2012 je država prodala 200 milijonov delnic neposredno NGM za 7,9 % višjo ceno od cene, ki je v tistem času veljala na trgu. Čeprav je bil ciljni datum za prodajo vseh delnic in umik države iz lastništva podjetja določen za marec 2014, konec leta 2012 ni bilo jasno, kako država namerava prodati še preostalih 300 milijonov delnic (Canis & Webel, 2013). V nadaljevanju je prikazana lastniška struktura NGM v letu 2009 in 2013.

Slika 14: Struktura lastništva v podjetju General Motors



Vir: B. Canis & B. Webel, The role of TARP assistance in the restructuring of General Motors, 2013, str. 11.

Iz grafov je razvidno, da se je država od leta 2009 do leta 2013 uspešno umaknila iz lastništva podjetja. Decembra 2013 je država prodala še preostali paket delnic privatnemu investitorju Goldman Sachs (prodaji je v letu 2015 sledila še Kanadska vlada) in se tako pravočasno umaknila iz lastništva podjetja.

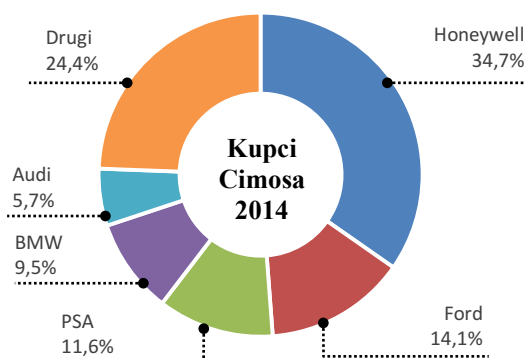
Ob umiku države iz lastništva je Obamova administracija poudarila, da so bile izgube za državo manjše, kot če bi OGM propadel. Državo je državna pomoč podjetju stala 51,1

milijarde dolarjev, davkoplačevalci pa so pri tem izgubili 10,5 milijarde dolarjev, kar je manj od ocene, ki bi jo lahko povzročil stečaj. Pri tem je pomembno dejstvo, da je država z državno pomočjo ohranila 1,1 milijona delovnih mest in 39,4 milijarde prihodkov iz naslova davkov. Končno se lahko zaključi, da je bil primer GM, s strani države uspešno zaključena zgodba državnega posredovanja v privatnem podjetju (Healey, 2013).

5.1.2 Ozadje prestrukturiranja podjetja Cimos

Cimos je s približno 7.000 zaposlenimi eden večjih proizvajalcev in predvsem pomemben proizvajalec sestavnih delov za avtomobilsko industrijo. Med kupce podjetja Cimos se primeroma uvrščajo Honeywell (ameriški mednarodni konglomerat, ki poleg številnih programov proizvaja komponente za avtomobile), Ford, PSA (koncern proizvajalcev avtomobilov Peugeot in Citroen), BMW, Audi in drugi.

Slika 15: Odjemalci Cimos, pomlad 2014



Vir: Bertonecelj, Tomažič & Mikuš, Kupci Cimosu dajejo rumene kartone. Se lahko izogne rdečim?, 2015.

V letih 2013 in 2014 je Cimos na ravni celotnega poslovnega sistema ustvaril 411 milijonov evrov oziroma 367 milijonov evrov prodaje, pri čemer je v letu 2013 zaposloval 6.853 ljudi in leta 2014 6.221 ljudi. Cimos se že več let sooča s težavami, tako na finančnem, kot tudi poslovnem področju.

Zaradi zaostrene finančne situacije je bil 3. junija 2014, na predlog bank upnic podjetja, začel postopek prisilne poravnave. Ključne upnice podjetja Cimos, in sicer SID banka, NLB, Banka Celje, Gorenjska banka, Abanka in Družba za upravljanje terjatev bank (v nadaljevanju DUTB), so 3. novembra 2014 okrožnemu sodišču v Kopru predložile načrt finančnega prestrukturiranja, ki je bil naslednji ključni korak v postopku prisilne poravnave podjetja. Načrt finančnega prestrukturiranja je vseboval pretvorbo dolga v kapital v višini 208 milijonov evrov, zagotovitev 40 milijonov likvidnostnih sredstev in dolgoročno prestrukturiranje preostalih finančnih in operativnih obveznosti družbe (Pavlin, 2014). Ob tem naj bi ključne stranke Cimosu zagotovile tudi del sredstev za investicije. Janne

Harjunpää, vodja upravljanja terjatev na DUTB, je takrat napovedal, da bo postopek privatizacije sprožen takoj, ko bo končan postopek prisilne poravnave.

Poleg zagotovitve 40 milijonov likvidnostnih sredstev, je Cimos prejel tudi državno pomoč, in sicer je konec leta 2013 prejel državno poročilo za najem likvidnostnega posojila v višini 35 milijonov evrov, ki je bilo z odobritvijo Evropske komisije v juniju 2015 lahko pretvorjeno v kapital podjetja. Po navedbah Evropske komisije naj bi celotna državna pomoč v obliki različnih poroštev in svežega denarja skupaj znašala 97 milijonov evrov, pri čemer pa država ni nikoli pojasnila, kaj natančno se je štelo v državno pomoč Cimosu (Evropska komisija, 2015).

5.1.2.1 Kriza podjetja Cimos v letih 2013 in 2014

Kot je bilo razvidno iz primera GM je svetovna gospodarska kriza močno prizadela avtomobilsko industrijo že v letih 2008 in 2009. Iz slike 15, kjer so prikazani glavni kupci Cimosa, lahko vidimo, da je drugi najpomembnejši odjemalec Cimosa družba Ford, ki je svoje prestrukturiranje začela že v letu 2007 ter se leta 2008 in 2009 komaj izognila državnim pomočim. Iz tega je moč razbrati, da se je kriza v Cimosu pričela že precej pred letom 2013 in 2014, kar nakazujejo tudi javne objave, saj naj bi bili ravno Cimos in Revoz prvi slovenski podjetji, ki sta napovedali zniževanje proizvodnje in števila zaposlenih v letu 2008 (Posledice krize tudi v gospodarstvu, 2008). Navedeno bo kasneje razvidno tudi skozi finančni vidik reševanja Cimosa.

Cimos je tako tipični predstavnik slovenskega prestrukturiranja gospodarstva, kjer se problem ni začel reševati takoj, ko je nastal, ampak se je podaljšal vse do konca leta 2013, ko so bila posojila prenesena na DUTB, s tem pa onemogočeno kakršnokoli nadaljnje dogovarjanje o podaljšanju posojil in najemanju novih. Kriza Cimosa v letih 2013 in 2014 je tako posledica dogajanj že pred tem obdobjem in posledica neodgovornega vedenja ustreznih deležnikov, ki so imeli možnost in vpliv za korenito prestrukturiranje podjetja že bistveno prej. Ker tega torej podjetje samo in država, preko državnih bank, nista storila sama, je prestrukturiranje od slovenske države posredno zahtevala Evropska skupnost preko institucije DUTB. Ob tem niso zanemarljive posledice takšnega ravnanja v podjetju. Podjetje je izgubilo zaupanje domače javnosti, saj problema nismo reševali sami, poleg tega pa je podjetje s prenosom obveznosti na DUTB izgubilo možnost podaljševanja svojih obveznosti in posledično izgubilo potreben prosti denarni tok za izvedbo poslovnega prestrukturiranja, ki je bilo potrebno že vse od leta 2008. S takšnim ravnanjem se je izgubilo zaupanje v stabilnost in sposobnost dolgoročne poravnave dolgov, kar je vodilo v propadanje uspešnega podjetja. K temu so seveda pripomogli tudi kupci in dobavitelji, saj se je zaupanje v podjetje zmanjšalo, kar je pomenilo zaostritev pogojev z njihove strani, ugled podjetja pa se je z negativnimi objavami v medijih močno zamajal.

Glavne kupce Cimos je kriza najbolj prizadela v letu 2008 in 2009, vendar so se ti relativno uspešno prestrukturirali in zabeležili rast v obdobju po letu 2010, ko je avtomobilski trg ponovno zaživel. Nasprotno, Cimos se takrat ni ustrezno odzval in svojega poslovanja ni prestrukturiral, s čimer bi si omogočil dolgoročno vzdržni poslovni model po letu 2010. S tem so se težave iz poslovanja odlašale vse do leta 2013, ko je postal pomemben tudi finančni vidik težav, s čimer pa je bilo podjetju onemogočeno normalno prestrukturiranje.

Cimos je začel s prestrukturiranjem šele v letu 2014 oziroma pet let po obsežnem prestrukturiranju avtomobilske industrije. Pri tem se pojavlja vprašanje, ali je čas za reševanje še ustrezen oziroma, koliko je bilo že izgubljenega. Ne glede na odgovor, pa je reševanje Cimos, z vidika pomembnosti podjetja za slovensko gospodarstvo, nujno potrebno.

5.1.2.2 Stroški nereševanja podjetja Cimos

V enem izmed intervjujev (Šuligoj, 2015) je Janez Gradišek, začasni predsednik uprave Cimos, izjavil, da je Cimos za Slovenijo več kot GM za ZDA, kjer smo videli, kako so se ZDA vključile v enega največjih prestrukturiranj v svoji ekonomski zgodovini. Cimos je z vidika slovenskega gospodarstva izredno pomemben, kar potrjuje dejstvo, da Cimos ustvarja 1 % dodane vrednosti slovenskega gospodarstva, kar je več kot, na primer, Revoz (Vran, 2014).

Kot na primeru reševanja GM, smo tudi v Sloveniji, na osnovi dogajanj v tujini sklepali, da je preživetje Cimos nujno, saj bi bili stroški nereševanja še bistveno višji. Navedeno je sicer zapisano tudi v letnem poročilu DUTB (DUTB, 2014). Zapisano je, da je uspešno zaključena prisilna poravnava, v primerjavi s prostovoljnim prestrukturiranjem, ustvarila pomembno ekonomsko vrednost za vse finančne upnike in državo, ob tem pa se je ohranilo na tisoče delovnih mest. Vendar pa niti DUTB, niti država ali katerakoli druga institucija, vključena v proces prestrukturiranja, ni podala javno predstavljenih izračunov, kakšni bi lahko bili dejanski stroški, povezani s propadom Cimos, kakšno verižno reakcijo bi to imelo za gospodarstvo in kako bi to vplivalo na Slovenijo.

V času sprejemanja odločitve glede (ne)reševanja Cimos, je bila negotovost vsekakor velika, vendar pa javnosti niso bili predstavljeni nobeni izračuni, prav tako ni bilo nikoli razkrito, kateri dobavitelji so povsem odvisni od Cimos, itd. Predvideva se, da je pri odločitvi za reševanje podjetja prevladalo zavedanje, da je Cimos veliko podjetje, tudi z vidika ustvarjanja dodane vrednosti slovenskemu gospodarstvu. Poleg navedenega je zelo pomembno še naslednje dejstvo, in sicer, da je Cimos ključni dobavitelj avtomobilski industriji, ki svojih naročil ne more zamenjati na zelo kratek rok. Zaradi omenjenega je bilo preživetje Cimos še posebej v interesu velikih kupcev, kot so Ford, PSA in BMW, ki so tudi podprli preživetje Cimos, vendar ob pogoju čim hitrejšega umika države iz

lastništva podjetja. Prav v povezavi s kupci je bil v proces prestrukturiranja vključen tudi finančni svetovalec iz Londona, podjetje KPMG, ki je tudi vodilo proces finančnega prestrukturiranja Cimos. Urša Marn (2014) je navedla, da je bil KPMG izbran ravno zaradi dejstva, ker je ta revizorska družba glavna posrednica med Cimosom in njegovimi kupci in prav njena zasluga naj bi bila, da so se kupci sploh bili pripravljeni pogajati o zagotovitvi svežega denarja. Obstaja tudi domneva, da ima KPMG London dobre odnose s ključnimi kupci Cimos.

Zanimivo je, da so le štiri mesece po sprejetju prisilne poravnave, največji kupci omejili sodelovanje s Cimosom, in sicer BMW in Ford, medtem ko je PSA le opozoril, da bo navedeno storil. Kot razlog takšnim odločitvam so podjetja navedla, da s podjetjem, ki je v državni ali delni državni lasti, ne želi več sodelovati (Bertoncelj, Tomažič & Mikuš, 2015). Pri tem je nenavadno, da je poslovanje s Cimosom omejil tudi Ford, za katerega vemo, da je bil po ameriškem zlomu leta 2008 tudi sam skoraj deležen neposredne državne pomoči, medtem ko je, preko reševanja GM in Chryslerja, prejemal pomembno posredno pomoč.

Odločitev o načinu reševanja torej ni bila sprejeta s strani podjetja Cimos samega, ampak je bila najverjetneje podana s strani zunanjih deležnikov podjetja, ki zasledujejo svoje interese in ne interese podjetja. Vodstvo je medtem moralo sprejemati odločitve, ki so jih narekovali različni svetovalci. Posledica takšnega ravnanja največkrat privede do nezaključenih primerov prestrukturiranj, kot je to razvidno na primerih Japonske v prejšnjih desetletjih z vzdrževanjem „zombi podjetja“, ki po dveh letih od začetka prestrukturiranja, še ni prestrukturirano. Glede Cimos lahko dandanes spremljamo članke o njegovem reševanju, z navedbami, da je malo možnosti za prodajo državnega deleža in s tem povezana zmanjšana naročila s strani glavnih kupcev podjetja, kar vse negativno vpliva na ugled podjetja.

5.1.2.3 Proces reševanja podjetja Cimos

V letnem poročilu DUTB (2014) je navedeno, da se je prestrukturiranje Cimos pričelo z državno pomočjo v višini 35 milijonov EUR, odobreno v maju 2013, in je propadlo le nekaj mesecev po podpisu sporazuma. Konec decembra 2013 je DUTB od Cimos prevzela slaba posojila in ob prejemu primera v upravljanje, je bila Skupina Cimos plačilno nesposobna, poslovno neučinkovita in v akutnih likvidnostnih težavah.

Na začetku leta 2014 je DUTB podprla še eno prostovoljno prestrukturiranje, ki ga je usmerjalo svetovalno podjetje, Alvarez & Marshal, katero so najeli lastniki. Ta poskus je bil neuspešen in DUTB, kot največja upnica, naj bi po njihovih navedbah takoj prevzela pobudo in oblikovala nove pogoje za načrt prostovoljnega prestrukturiranja, vključno z obsežno pretvorbo dolga v kapital. Nov seznam pogojev, ki so ga v sredini februarja podpisale banke, je vseboval predpogoje, ki so za pogajalsko mizo pritegnili druge

deležnike, vključno s kupci, tujimi bankami upnicami, dobavitelji ter družbami za faktoring in lizingodajalci. Vsi ti subjekti bi morali podpreti Cimos s reprogramiranjem svojih kreditov, odpisom dela svojih terjatev, zagotavljanjem novih naročil in svežih likvidnostnih sredstev. Ta podpora je bila za prestrukturiranje podjetja ključna.

Kmalu se je pokazalo, da ostali deležniki niso bili pripravljeni podpreti predlaganega prostovoljnega prestrukturiranja. Zato je 23. maja 2014 DUTB, skupaj s petimi slovenskimi bankami, začela izvedbo alternativnega načrta, postopka prisilne poravnave, z namenom umiritve razmer in preprečitve stečaja. Stečajni postopek ne bi bil samo zelo drag, ampak tudi problematičen zaradi vračanja sredstev, povezanih s pravili EU glede dovoljene državne pomoči.

DUTB je izdelala načrt, kako z vzdržnim prestrukturiranjem podjetja, maksimirati vrednost terjatev do Cimos, s čimer bi se ohranila njena ekonomska vrednost, hkrati pa bi se zmanjšali stroški za državo. V okviru prisilne poravnave se je oblikovalo novo poslovodstvo, pod usmerjanjem DUTB pa so se izvajala stroga, a konstruktivna pogajanja z deležniki.

Oktobra 2014 je bil sklenjen celovit sporazum o prestrukturiranju, h kateremu so se zavezale vse relevantne skupine deležnikov. Kupci in slovenske banke so se zavezale k novemu financiranju (zagotovitvi novih posojil) podjetja, dobavitelji so se odpovedali delu svojih terjatev. Izvedena je bila obsežna konverzija dolga v kapital zaradi obvarovanja poslovanja, poleg tega so se zasebni kupci, dobavitelji, Mednarodna finančna korporacija (angl. *International finance corporation* – IFC), domače in tuje banke ter lizingodajalci zavezali k sorazmernemu prispevku pri procesu prestrukturiranja in ugodnemu reprogramiranju posojil. Finančno prestrukturiranje je spremljalo tudi celovito poslovno prestrukturiranje pod vodstvom novega poslovodstva in s podporo novega, izkušenega nadzornega sveta (sestavljenega iz enega domačega in dveh tujih strokovnjakov) ter vrhunsko usposobljenega svetovalca za avtomobilsko industrijo.

S podporo več kot 90 % upnikov, ki so se zavezali podpreti načrt prestrukturiranja v sklopu prisilne poravnave, je bila 6. maja 2015 prisilna poravnava pravnomočno sklenjena (AJPEŠ, 2015). Z navedenim se je po navedbah DUTB uspešno končalo finančno prestrukturiranje podjetja, s pomočjo katerega se nadaljuje poslovno prestrukturiranje. Naslednji korak predstavljajo priprave na privatizacijo Cimos, z zvezi s katerim v času pisanja magistrskega dela potekajo številne aktivnosti.

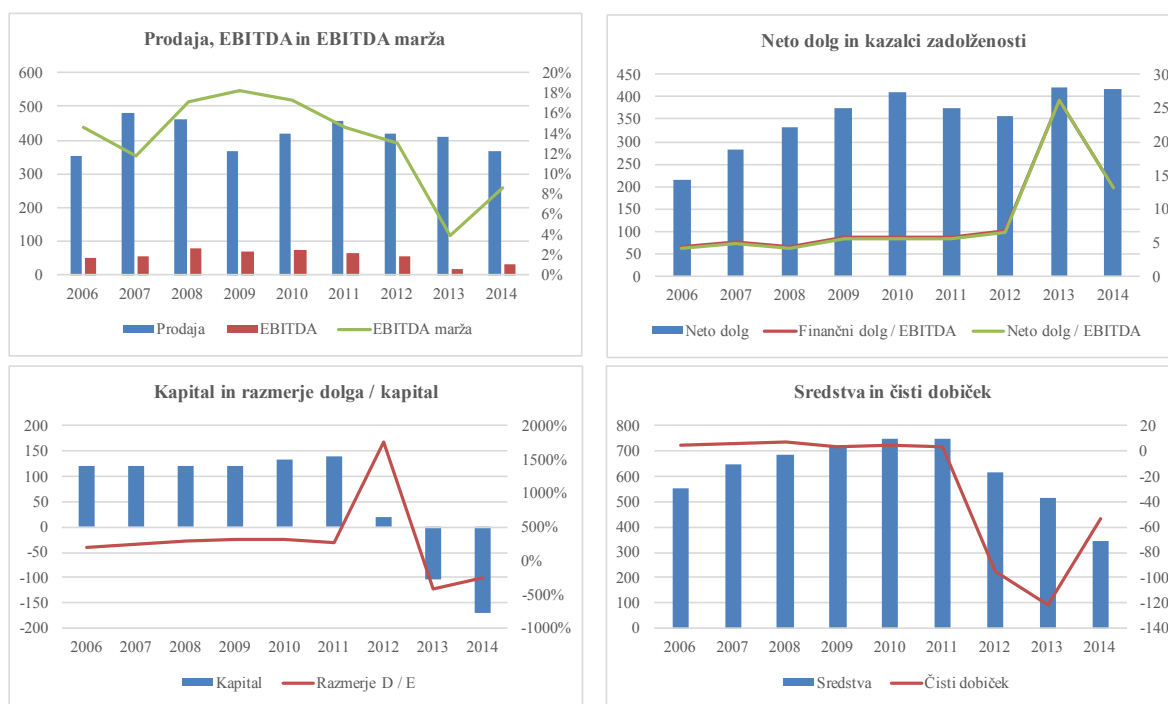
Dejstvo je, da dlje, kot se z učinkovitim dogovorom odlaša, Cimos in njegov ugled v javnosti postaja vse šibkejši. Pri tem delim mnenje s Tomažem Veselom, predsednikom Računskega sodišča, ki je na vprašanje „Je prestrukturiranje Cimos res velika zgodba o uspehu, kot trdi vodja upravljanja terjatev v DUTB, Janne Harjunpää, ali gre za pretiravanje?“, v intervjuju (Marn, 2015) odgovoril, da lahko uspešnost

prestrukturiranja podjetja preverjamo le skozi dolgoročne učinke. Prav Janne Harjunpää je v izjavi za javnost (Zadravec, 2015) slovenske davkoplačevalce nekoliko neodgovorno in z vidika zasledovanja le lastnih interesov nagovoril, da je Cimos velika zgodba o uspehu. Njegovo mnenje je, da je DUTB poslovanje podjetja Cimos, ki je bilo zelo slabo nadzirano in voden, v kratkem času izboljšala. Podjetje uspešno posluje, izplačan pa je bil celo prvi obrok bankam upnicam in deležnikom. Pri tem je Harjunpää ob koncu intervjuja dodal (Zadravec, 2015): „Sem strokovnjak. Želim opravljati strokovne storitve. Če se mi zdi, da nisem cenjen oziroma da mi to onemogočajo, kaj potem sploh počnem tukaj? Ne morem biti vaš borec za svobodo, poiščite svoje Che Guevare.“ S takšnimi dejanji odgovorni v državi podjetju le škodujejo, prav tako pa je neodgovorno, da je uspešnost podjetja prestrukturiranja odvisna od prisotnosti določenih oseb in svetovalcev v podjetju, saj naj bi bil prav Janne Harjunpää zaslužen za podporo kupcev, ki so v Cimos prav tako vložili denar (Šimac, 2015).

5.1.2.4 Finančni vidik reševanja podjetja Cimos

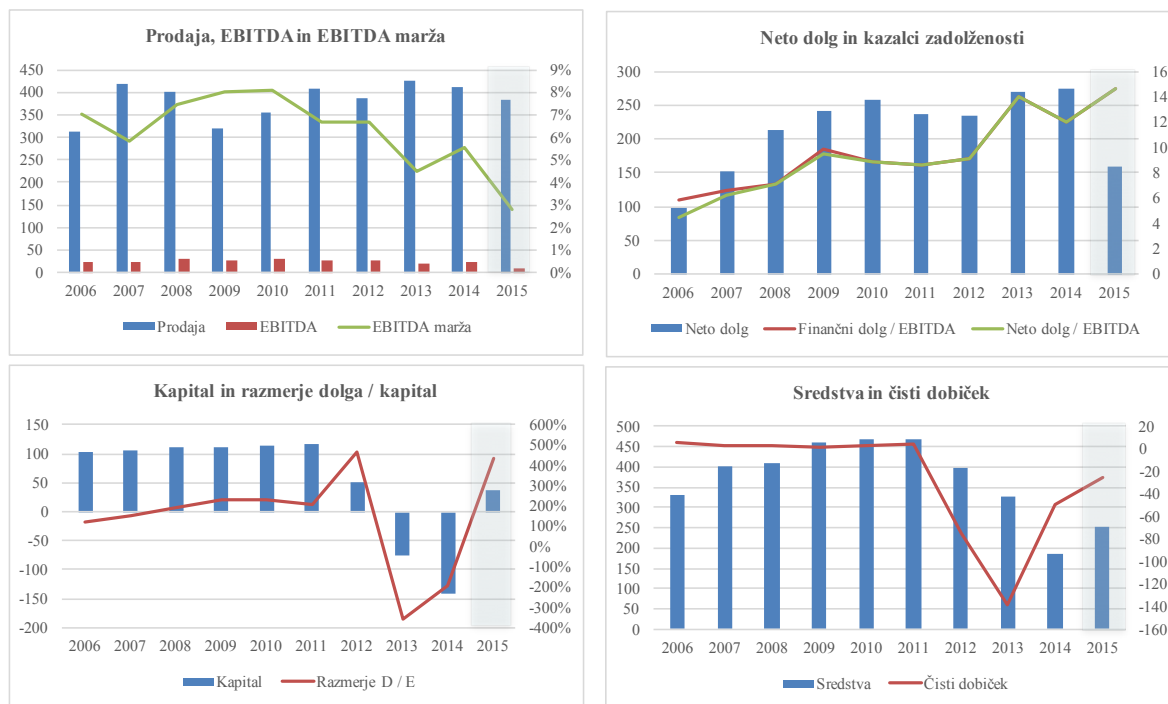
V nadaljevanju so prikazani finančni podatki poslovanja Cimos, tako z vidika Skupine kot tudi družbe, Cimos d.d. Za ugotavljanje vzrokov in rešitev poslovanja, je potrebno gledati celotno Skupino Cimos. Ker za leto 2015 konsolidirani računovodski izkazi še niso na voljo, sem tudi poslovanje družbe Cimos, d.d. prikazal do leta 2015, ko že lahko vidimo, kakšna je trenutna finančna kondicija po sprejetju prisilne poravnave, in katero lahko primerjamo s tisto v primeru GM v letu 2010.

Slika 16: Finančni kazalci poslovanja Skupine Cimos (v EUR) - glej Prilogo 2



Vir: Infineo podatkovna baza; GviN podatkovna baza, 2016

Slika 17: Finančni kazalci poslovanja podjetja Cimos, d.d. (v EUR) - glej Prilogo 2



Vir: Infineon podatkovna baza; GviN podatkovna baza, 2016

Iz poslovanja Skupine Cimos je razvidno, da je prodaja v letu 2009, v času avtomobilske krize, prav tako upadla in se skupaj z odbojem trga počasi vračala do leta 2011. Kot je bilo razvidno na primeru GM, se je prodaja od leta 2010 povečevala, saj se je GM uspešno prodajno preusmeril na azijske trge, medtem ko Cimosu od leta 2011 prodaja zopet upada. Navedeno nakazuje na dejstvo, da se podjetje ni pravočasno pričelo ukvarjati s težavami in slediti svojim glavnim kupcem pri prodorih na nove trge.

Neustrezen odziv na krizo v letu 2008, je razviden tudi iz zadolženosti podjetja, ki je bilo že v letu 2009 relativno močno zadolženo, le-ta pa se je povečevala vse do konca leta 2014, ko je bila sprejeta prisilna poravnava. Iz grafov je moč razbrati, da so se finančne težave podjetja nabirale nekaj let in so nato v letu 2013 in 2014 ušle izpod nadzora. Takrat je bilo podjetje primorano opraviti odpise in s tem priznati slabo finančno stanje, s čimer se je tudi popolnoma porušilo že tako visoko razmerje med dolgom in kapitalom (preko 300%) v letih 2009 do 2011.

Cimos je v obdobju po letu 2011 močno zniževal obseg svojih sredstev in ni pomembneje vlagal v razvoj svojih produktov, kar je razvidno tudi iz grafa gibanja sredstev. Zaradi nekonkurenčnosti na trgu, prezadolženosti in verjetno previsoke pogajalske moči glavnih kupcev, je tudi čist dobiček od leta 2012 dalje, negativen. Po sprejemu prisilne poravnave se je sicer čista izguba podjetja znižala, tisto, kar je zaskrbljujoče pa je, da je kljub

razdolžitvi in po mnenju nekaterih, uspešni zgodbi prestrukturiranja, poslovanje v letu 2015 še vedno bilo zaključeno z izgubo.

Da se podjetje še ni ustrezno razdolžilo oziroma poslovno prestrukturiralo, kaže tudi kazalec finančni dolg / EBITDA, ki se je v letu 2015 še dodatno povečal, kar pomeni, da je podjetje kljub absolutnemu znižanju zadolženosti, še vedno relativno prezadolženo, predvsem na račun znižanja dobička iz poslovanja pred amortizacijo (EBITDA), ki je bilo večje od posegov v dolg podjetja. To je možno upravičeno trditi tudi na podlagi razmerja med dolgom in kapitalom, iz katerega je razvidno, da je podjetje, kljub konverziji terjatev v lastniške deleže podjetja, še vedno visoko zadolženo, saj kazalec na dan 31.12.2015 znaša preko 400 %.

Iz prikazanega lahko ugotovimo, da spremembe v podjetju Cimos, v primerjavi z GM, niso bile dovolj visoke, s čimer finančno prestrukturiranje ni bilo povsem učinkovito, se je pa izboljšala likvidnost podjetja, kar je seveda tudi posledica novo pridobljenih posojil oziroma, z drugimi besedami, zadolževanja. Če se želi podjetje uspešno rešiti brez ponovne pomoči od zunaj, se bodo morali rezultati poslovnega prestrukturiranja, ki so bili sprejeti s pomočjo zunanjih svetovalcev, Admetam in KPMG London, pokazati kot učinkoviti v letu 2016. Če se to ne bo zgodilo, bo lahko imelo podjetje še večje težave kot pred letom 2014 in šele takrat bomo lahko v celoti presojali uspešnost finančnega in poslovnega prestrukturiranja podjetja Cimos v letih 2013 in 2014.

5.1.2.5 Cimos po krizi

Govoriti o Cimosu po krizi je težko, saj njegova kriza, ki se je začela že v letu 2008, še traja, finančni rezultati poslovanja niso vzpodbudni, prav tako pa ugled v javnosti, kljub, po mnenju nekaterih strokovnjakov, uspešnem prestrukturiranju, še ni povrnjen.

Iz Poročila o izvajanju ukrepov finančnega prestrukturiranja za delniško družbo Cimos, d.d. (2016), je razvidno, da družba, skladno z načrtom finančnega prestrukturiranja, izvaja ukrepe prestrukturiranja na sledeč način:

- Prvi obrok navadnih poslovnih terjatev (skladno z izvensodnim dogovorom), ki jih mora podjetje plačati v 8 polletnih obrokih od novembra 2015 dalje, je odplačala v novembru 2015 in naslednjega v aprilu 2016.
- Navadne finančne terjatve (v neodpisanem delu) in zavarovane terjatve bo podjetje plačalo z moratorijem 24 mesecev od pravnomočnosti prisilne poravnave in nato v 96 enakih mesečnih obrokih, obresti od teh terjatev v višini 6m EURIBOR plus 2,5 % letno, pa na podlagi mesečnih obračunov, od katerih se prvi izvede za obdobje 4.6.2015 do 31.7.2015, z zapadlostjo plačila obresti 8. dne v naslednjem mesecu.

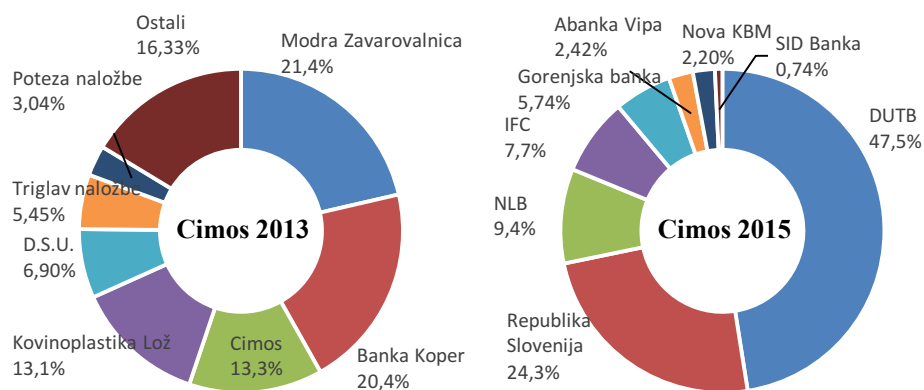
Podjetje trenutno vse svoje finančne obveznosti redno plačuje, prav tako mesečne obresti, skladno s predlagano prisilno poravnavo. Prav tako je podjetje ob koncu marca 2015, skladno z dogovorjenim načrtom odplačevanja, odplačalo tretji obrok dodatnega financiranja, ki so ga podjetju, znotraj prisilne poravnave, zagotovile podporne banke in kupci (Cimos, 2016).

Z vidika likvidnosti podjetja lahko zaenkrat trdimo, da je finančno prestrukturiranje uspešno, saj so mesečne obveznosti poslovanja nižje. Kljub temu je trenutno zaskrbljujoče dejstvo, da se poslovanje, dve leti po začetku prestrukturiranja, še vedno krči, saj prodaja upada. Znižuje se donosnost podjetja in tudi njegov ugled je v javnosti še vedno skrhan, prav tako pa glavni kupci nimajo vzpodbudnih novic glede nadaljnjega sodelovanja s podjetjem.

5.1.2.6 Lastništvo podjetja Cimos

Iz lastniške strukture podjetja, lahko ugotovimo, da je država preko državne pomoči neposredno pridobila 24,3 % lastniški delež, preko DUTB in konverzije terjatev bank v kapital 47,5 % ter posredno preko konverzije posojil državne banke NLB v višini 9,4 %, Abanke Vipa v višini 2,42 % in SID banke v višini 0,74 %. Država je tako s prestrukturiranjem neposredno in posredno pridobila 84,36 % delež, medtem ko tu ni upoštevan delež Nove KBM, katero je vmes država prodala podjetju Apollo.

Slika 18: Struktura lastništva v podjetju Cimos (v %)



Vir: Cimos spletna stran, 2015

Tako kot v primeru GM, si je država tudi v primeru Cimos želela takoj oziroma čimprej umakniti. Kot tudi videno v primeru GM, se prodaja lastniškega deleža lahko izvede na različne načine, in sicer kot ponudba s pogajanjem večjega paketa delnic na trgu drugim institucijam, podjetjem, postopna prodaja delnic na borzi ali javna ponudba delnic na trgu. V primeru Cimos se je država očitno odločila le za en pristop, in sicer za ponudbo in pogajanje večjega paketa, ki pa zaenkrat ne poteka po načrtih. Ne glede na to, kateri

pristop uporabimo, je vsekakor najpomembnejše, da se podjetje uspešno prestrukturira, s čimer se ustvarijo pogoji za prodajo, kar pa se v primeru Cimos trenutno ne dogaja. Ponudbe, ki bodo prispele, tako najverjetneje, ne bodo povrnile ustrezno višino denarja za davkoplačevalce.

Trenutno je sicer zelo težko oceniti, če bodo izgube za davkoplačevalce nižje, kot v primeru stečaja podjetja, kot se je to zgodilo v primeru GM. Iz sedanjega dogajanja lahko upravičeno sklenemo, da koraki prestrukturiranja niso bili dovolj dobri, država pa si bo težko povrnila svoj vložek, ki ga je vložila v reševanje podjetja. Na navedeno nakazuje zadnji članek (Sovdat, 2016), ki pravi, da v trenutnih razmerah v zvezi s potekom prodaje Cimos, ne moremo mimo dvoma, da država ne bi ponovno reševala podjetja zaradi socialne bombe, ki bi jo propad podjetja sprožil v občinah Koper, Maribor, Senožeče, Vuzenica in Ljubljana. Po navedbah vodstva SDH, Cimos nima več niti pol leta časa za rešitev težav, ki so povezane s prodajo državnega deleža, na kar nakazujejo tudi rezultati iz poslovanja.

Načrt države v primeru neprodaje svojega deleža, javnosti trenutno ni znan. Uspeh prodaje je namreč predvsem odvisen od pripravljenosti bank na nove odpise, ki jih Cimos na dolgi rok, ob trenutnem poslovanju, ne bo zmožel odplačati. Pri tem pa upniki še vedno špekulirajo, da odpisati ni več kaj dosti in so zavarovanja dovolj visoka za poplačilo dolgov. To je seveda neodgovorno špekuliranje ob dejstvu, da je preživetje podjetja edina možnost za dolgoročno poplačilo bank, saj prazne hale in stara oprema na trgu, v primeru stečaja, nimajo velike vrednosti. Pri tem se seveda ponovno odpira vprašanje, zakaj terjatve do Cimos niso bile v celoti oslabiljene že predhodno in zakaj rezi v finančni dolg niso bili bolj temeljiti. Če banke ne bodo pripravljene popuščati pri svojih zahtevah, bo morala država verjetno ponovno poiskati način za vnovično državno pomoč, čeprav le-te po pravilih Evropske komisije ne sme dati (Sovdat, 2016).

5.2 Primerjava državnega reševanja podjetij General Motors in Cimos

Kot je razvidno iz magistrskega dela, je šlo v obeh primerih za državno posredovanje v privatnih podjetjih z namenom preprečitve širše socialne katastrofe, s čimer sta se obe državi skušali vesti odgovorno do državljanov in s tem dvigniti ugled ter zaupanje v državne institucije.

V nadaljevanju bom z vidika pridobljenega teoretičnega znanja in dveh primerov v praksi naredil primerjavo ključnih elementov odgovornega prestrukturiranja podjetja. Primerjava temelji na skupnih lastnostih in razlikah v procesu obeh prestrukturiranj. Namen tega dela je podati izhodišča za nadaljnje raziskave in ugotovitve, ki so lahko v pomoč vsem deležnikom v praksi, ko se soočajo s procesi prestrukturiranja in želijo pri tem odgovorno ravnati.

5.2.1 Odgovornost v procesu prestrukturiranja

5.2.1.1 Predvidevanje in družbeno odgovorno vedenje

V obeh primerih lahko ugotovimo, da je šlo za prepozno predvidevanje težav v poslovanju podjetij. Tudi če so se vodstva težav zavedala, so premalo storila, da bi jih tudi aktivno reševala. S tega vidika je bila storjena tipična napaka neodgovornega vedenja, odlašanja z ukrepi oziroma podcenjevanja težav v poslovanju podjetij, vse dokler nanje niso močno vplivali dejavniki iz okolja, kot je bila na primer avtomobilska kriza na svetovnih trgih.

Pri tem ne smemo prezreti dejstva, da se je kriza začela že leta 2008, medtem ko je Cimos s prestrukturiranjem pričel šele v letu 2014. S strani vodstva in njenih lastnikov je bilo tako neodgovorno, da niso sledili vzoru svojih kupcev, ampak so ponovili njihovo napako.

V oba primera prestrukturiranj se je morala vključiti država, ki je imela namen povrnitve zaupanja v sistem oziroma institucije, s čimer je priznala svojo družbeno odgovornost, ki jo ima do davkoplačevalcev. Pri tem je bila verjetno ameriška administracija bolj uspešna, saj je jasno priznala svoje lastništvo v podjetju in podala tudi jasna zagotovila njenega umika, prav tako pa je javno zagovarjala svojo odločitev, kljub glasni nepodpori številnih interesnih skupin. V primeru Cimosa je država, ob vstopu v lastništvo podjetja, bistveno manj jasno zavzela stališča glede njenega lastništva in to kljub temu, da je postala ena glavnih lastnic podjetja. S tega vidika se tako še danes v javnosti ugiba, kakšna je točno strategija umika in prodaje državnega deleža v podjetju.

5.2.1.2 Transparentnost in sprejem konsenza med različnimi interesnimi skupinami

V primeru obeh prestrukturiranj je bil, po nekaj poskusih, sprejet konsenz med deležniki, udeleženi v proces prestrukturiranja. V primeru GM je bil poskus dogovora dvakrat neuspešen in je rešitev zaživela šele skozi proces stečaja podjetja. Tudi v primeru Cimosa je bil poskus izvensodnega prestrukturiranja dvakrat neuspešen, nakar je bil dogovor dosežen v postopku prisilne poravnave.

Dejansko uspešnost dogovorov in strinjanje posameznih interesnih skupin, je možno sicer presojati šele, ko preteče ustrezno obdobje, ko je že razvidno, kakšno dejansko podporo dajejo posamezni deležniki podjetju. Na primeru GM se je to izkazalo kot dober konsenz, saj se je država uspela umakniti iz lastništva, pri tem pa so jo posamezne interesne skupine podpirale, prav tako pa je proces prestrukturiranja, takoj po sprejemu konsenza, stekel v pravi smeri.

V primeru Cimosa je, glede na trenutni potek aktivnosti vseh zadev in slabo informiranost v javnosti, težko presojati, lahko pa sklepamo, da vsi deležniki, kljub podpisu in sprejetju

prestrukturiranja, tega interesa ne kažejo več. To se predvsem kaže v neučakanosti kupcev pri umiku države iz lastništva, s čimer se Cimosu dela dodatna škoda, pri tem pa država in s tem vodja procesa prodaje DUTB, nespretno informira javnost, kako bo umik natančno in transparentno izveden. V primeru GM se je to v prvi fazi zgodilo preko javne ponudbe delnic, nato pa v nekaj ponudbah delnic na trgu. Čeprav tudi v primeru GM, država ni povsem natančno vedno pojasnila, kako bo umik izveden, se je pa odgovorno držala dogovorov in svoje obljube izpeljala še pred iztekom postavljenih rokov.

5.2.2 Uporabljene strategije s finančnega, poslovnega in strateškega prestrukturiranja

5.2.2.1 Finančno prestrukturiranje

V obeh primerih se je uporabil način zmanjšanja in odložitve zapadlosti obveznosti podjetij, pri čemer pa sta bila uporabljena različna pristopa. GM je svoj vložek državi povrnil skozi lastništvo, medtem ko je dolg v celoti ostal na OGM. S tem je bil NGM skoraj v celoti brez dolgov, s čimer so mu bili omogočeni boljši pogoji za konkurenčnost na trgu. Za razliko od GM je Cimos ostal kot eno podjetje, kateremu so se zmanjšale obveznosti in predstavila njihova zapadlost, ob hkratni pomoči za izboljšanje likvidnosti. Navedeno je pomagalo na kratek rok, medtem ko je danes podjetje Cimos še vedno prezadolženo.

V primeru NGM lahko vidimo, da je bila zadolženost v primerjavi s Cimosom, takoj po kriznem obdobju, bistveno nižja. Kazalec razmerja med kapitalom in dolgom je znašal 32 %, v primeru Cimos pa 433,3 % v letu 2015, kar je še več kot pred krizo leta 2007.

Tabela 4: Primerjava zadolženosti podjetij General Motors in Cimos

	General Motors Company		Cimos d.d.	
	Pred krizo (2007)	Po krizi (2010)	Pred krizo (2007)	Po krizi (2015)
Dolg / EBITDA	11,4x	↑ 1,0x	6,6x	↓ 14,7x
Neto dolg / EBITDA	4,6x	↑ -1,3x	6,2x	↓ 14,7x
Dolg / Kapital	-119,7%	↑ 32,0%	193,7%	↓ 433,3%
Obrestno pokritje (EBITDA)	6,3x	↑ -26,5x	2,5x	↓ 0,6x

Vir: Infionals podatkovna baza; GviN podatkovna baza, 2016

Iz tabele lahko ugotovimo, da je bila v podjetju GM zagotovljena takojšnja finančna revitalizacija, medtem ko navedenega za primer Cimos, na podlagi števil, ne moremo trditi. S takšnim finančnim prestrukturiranjem težko trdimo, da so glavni deležniki v procesu prestrukturiranja podjetju omogočili dovolj prostora za učinkovito poslovno prestrukturiranje, ki bo temeljilo na povečevanju konkurenčnosti, razvoju podjetja in

njegovi rasti, kot je bilo to v primeru prestrukturiranja GM.

5.2.2.2 Poslovno prestrukturiranje

Iz analize prodaje družbe GM lahko ugotovimo, da so bili zagotovljeni ustrezni pogoji za poslovno prestrukturiranje družbe, saj je podjetje po letu 2010 vseskozi povečevalo svojo prodajo in krepilo produktivnost dela. Z namenom zagotovitve rasti poslovanja, je podjetje tudi korenito spremenilo prodajni asortiman, in sicer z ukinitvijo določenih blagovnih znamk in uvedbo novih vozil na trg. Prav tako so z ustanovitvijo nove družbe, ki je temeljila na novi kulturi in načinu dela, spremenili poslovne procese.

V primeru Cimos je ukrepe poslovnega prestrukturiranja težko utemeljevati. Če sklepamo na osnovi doseženih rezultatov v letu 2015, lahko vidimo, da je prodaja podjetju upadla, kupci pa še vedno niso zadovoljni z načinom delovanja v podjetju. Vodstvo se je sicer korenito lotilo spremembe prodajnega asortimana in spreminjanja poslovnih procesov, ki pa v prvem letu po krizi ne dajejo enakih rezultatov, kot se je zgodilo v primeru prestrukturiranja GM.

Izpostavil bi tudi pomembno razliko v načinu prestrukturiranja obeh podjetij. GM se je prestrukturiral s pomočjo prenosa zdravih jeder in ustanovitvijo NGM, ki se je predvsem usmeril na tuje trge, medtem ko so se številne operacije na domačem trgu ukinile. V Sloveniji se v primeru Cimos to zaenkrat še ni zgodilo, kljub temu, da je s primerom v zadevi Merkur (ki za slovensko gospodarstvo predstavlja prvi pomemben primer prestrukturiranja) bila spremenjena insolvenčna zakonodaja, ki je vnesla možnost izločitve zdravih jeder. Ne glede na navedeno, pa je seveda brez konkretne analize težko soditi, ali bi bil takšen pristop za Cimos lahko uspešen.

5.2.2.3 Strateško prestrukturiranje

GM je v okviru prestrukturiranja spremenil svoj produktni portfelj in pričel nagovarjati nov segment kupcev na tujih trgih. S tem je pokazal odgovorno prestrukturiranje, saj je poiskal načine za povečevanje poslovanja in hkrati ponovno zaposlovanje podjetja v obdobju po krizi. Prav tako se je spremenil poslovni model in lastništvo. Podjetje je s pravičnimi predvidevanji in strateškimi usmeritvami natančno ocenilo časovni okvir, tudi za umik države iz lastništva, ter s tem omogočilo tudi ustrezno lastniško prestrukturiranje.

V primeru Cimos težko trdimo o spremembi njegove usmeritve v delovanju, saj so bile v procesu vključene le klasične metode prestrukturiranja za zniževanje dolga. Te metode so dezinvestiranje premoženja, zniževanje in ukinjanje neprofitabilnih centrov, ključne naloge pa zajemajo ohranjanje trgov in dobre odnose s kupci. Iz procesa prestrukturiranja trenutno ni razvidno, kateri so novi trgi in kupci, ki jih bodo po novem nagovarjali, odvisnost

poslovanja pa je še vedno v preveliki meri skoncentrirana na nekaj večjih kupcev, ki pogojujejo nadaljnji obstoj družbe. Tudi samo lastništvo v podjetju, in njegova dolgoročna strateška usmeritev, v tem trenutku ni znano, odločitev o nadaljnji strategiji pa zaenkrat pušča morebitnemu novemu lastniku podjetja, ki bo drugi del prestrukturiranja verjetno moral še izvesti.

5.2.3 Upravljanje z ugledom podjetja in zaupanje

Ko je podjetje v finančni krizi, prav tako pa je zamajan njegov ugled v javnosti, je izrednega pomena način upravljanja z ugledom podjetja v javnosti in način komuniciranja z različnimi interesnimi skupinami. V primeru GM lahko vidimo, da se je država aktivno vključila v reševanje problema in tudi sama skušala dvigniti pomen in ugled podjetju. Kljub številnim poskusom diskreditacij ugleda podjetja v medijih in ravnanja države, kot je naslavljanje podjetja z „Government Motors“, le-to akterjem ni uspelo, kar je država dokazala tudi z umikom iz lastništva konec leta 2013. Ugled podjetja je bil tudi komuniciran na način, da gre za novo podjetje, ki ima drugačne in dolgoročnejše načrte, kot jih je imelo predhodno vodstvo. S tem ne govorimo, da je bilo prejšnje vodstvo glavni krivec za vse težave, saj je še v času svojega vodenja sprejelo številne temelje, ki so kasneje omogočili učinkovito prestrukturiranje. Z vidika davkoplačevalcev, povečanja ugleda in zaupanja v proces prestrukturiranja, pa je bilo ključno, da je predhodno vodstvo sprejelo odgovornost za svoje napake, novo pa se zavezalo, da bo podjetju pomagalo in ne prispevalo k nadaljnjemu izčrpavanju, kar je bilo doseženo z omejitvami pri izplačilu plač vodilnih in številnimi drugimi ukrepi.

V primeru Cimos je prav tako prišlo do spremembe vodstva in komuniciranja s strani glavnega upnika, DUTB, da gre v tem prestrukturiranju za proces, ki je v interesu davkoplačevalcev, pri čemer pa ni bilo nikoli jasno poudarjeno, na kakšen način se bo to zgodilo, kot v primeru GM, kjer je podjetje zaradi državnega lastništva imelo pri poslovanju številne omejitve. Nasprotno, v primeru Cimos se javno zagovarjajo visoki stroški, ki se opravičujejo z dejstvom, da imajo tuji strokovnjaki, ki želijo podjetju pomagati, visoko ceno. Takšen način komuniciranja v javnosti ugled podjetja zmanjšuje in povečuje negotovost prihodnjega delovanja. Z davkoplačevalskega vidika menim, da neupravičeni visoki stroški niso potrebni, če pa so tuji strokovnjaki potrebni in verjamejo v uspešno prestrukturiranje, potem so lahko dobro plačani tudi preko odgovornih strategij prestrukturiranja, kjer je njihov uspeh lahko poplačan z lastniškim deležem v takšnem podjetju, uspeh in denarna nagrada pa z uspešno odprodajo lastniškega deleža, kar bi bilo v vzajemno korist tudi davkoplačevalcem.

5.2.4 Prepoznavanje potreb po prestrukturiranju in storjene napake

V primeru obeh prestrukturiranj lahko ugotovimo, da so vodstva podjetij zamudila proces

prestrukturiranja, zaradi česar so podjetja zapadla v reševanje, kar je lahko v veliko primerih prepozno. S tega vidika sta bili obe prestrukturirani družbeno neodgovorni, saj je bilo v obeh primerih potrebno zagotoviti javna sredstva za končne zasebne koristi.

Prav tako so bili v obeh primerih načrti v svojih prvotnih oblikah nerealni, nekonsistentni in niso vključevali konsenza vseh interesnih skupin. V primeru reševanja GM, je bil zadnji poskus reševanja uspešen, saj je privedel do ustanovitve nove družbe, ki ja danes ponovno na borzi in uspešno posluje. V primeru Cimos je bila na koncu prav tako sprejeta konsenzualna odločitev, vendar pa še danes ni jasno, ali bo kot taka tudi uspešna, ali pa bo moral Cimos ponovno v proces prestrukturiranja.

5.2.5 Časovni vidik

Ključna prednost finančnega prestrukturiranja GM je bila tudi njegova hitrost, saj je od oddaje prvega predloga prestrukturiranja v decembru 2008, do končne rešitve v mesecu juliju 2009, minilo dobrega pol leta. Le leto kasneje je bilo podjetje že ponovno na borzi. V primeru Cimos je bil ta čas bistveno daljši, in sicer se je proces začel maja 2013 in zaključil s pravnomočno prisilno poravnavo maja 2015, kar pomeni vmesnih dve leti pogajanj. Danes, tri leta zatem, javnosti še vedno ni jasno, kakšen bo končni račun za davkoplačevalce.

SKLEP

V času hitrih sprememb in ekonomskih kriz se pojavljajo največje potrebe po prestrukturiranih podjetjih, in s tem tudi nas posameznikov, ki v njih delujemo, zaradi česar je koncept vseživljenjskega učenja še posebej pomemben. Spremembe povzročajo, da se morajo podjetja nanje odzivati, medtem ko nam krize sporočajo, da je s poslovanjem podjetij in institucij, ki delujejo znotraj posameznih držav, nekaj narobe. Če k temu dodamo še krizo vrednot, ki je prisotna v današnjih časih, pridemo do pomena odgovornosti in medosebnega zaupanja, ki je nujno, če želimo živeti v dolgoročno uspešnem svetovnem gospodarstvu.

Slovenija je trenutno na prehodu kriznega obdobja in zato je še posebej pomembno, da se zavedamo, kakšne strategije pri prestrukturiranih podjetjih uporabljamo, če želimo imeti zdravo gospodarstvo, ki bo vzgled drugim državam in popotnica za mlade. Z vidika družbenega konteksta in teoretičnega dela tako predlagam sledečo definicijo družbeno odgovornega prestrukturiranja: prestrukturiranje mora temeljiti na odgovornosti, zaupanju in odkriti komunikaciji, ki omogoča sodelovanje deležnikom, vključenih v proces prestrukturiranja. Če navedeno definicijo razširim še na strategije, pa predlagam sledeč koncept: dobra strategija prestrukturiranja temelji na predvidevanju, ki vključuje vse vidike prestrukturiranja (finančni, poslovni in strateški), inoviranju in s tem ustvarjanju novih

delovnih mest, lojalnosti zaposlenih, skrbi za deležnike, ki so vključeni v proces prestrukturiranja, in ugledu podjetja. Ker se v praksi velikokrat soočamo z zamujenimi priložnostmi reševanja problemov, zato za primere podjetij, ki se znajdejo na robu preživetja, predlagam sledečo definicijo dobrega prestrukturiranja, do katere sem prišel tudi na osnovi konkretnih primerov. Odgovorna strategija preživetja podjetja je tista, ki temelji na oživitvi blagovne znamke, prestrukturiranju poslovanja in repozicioniranju na trgu. Ostale strategije, ki temeljijo le na preživetju (odprodaja premoženja, zniževanje zaposlenih do najnižje možne točke, ohranjanje trgov in kupcev ter poslovnih modelov, ki so zastareli), so prežete ter le podaljšujejo probleme podjetij.

Iz primerjalne analize prestrukturiranja podjetij GM in Cimos, kateri sta bili obe na robu preživetja, in mojih lastnih izkušenj s prestrukturiranjem podjetij v slovenskem prostoru, lahko sklenem, da v Sloveniji v procesih prestrukturiranja še vedno ne ravnamo dovolj odgovorno za temeljito in učinkovito reševanje podjetij. Navedeno utemeljujem na konkretnem primeru Cimos, ki je šel skozi proces finančnega prestrukturiranja, na podlagi finančnih kazalnikov pa ni izšlo kot finančno zdravo podjetje. Prav tako leto po pravnomočno sprejeti prisilni poravnavi vsi deležniki, udeleženi v proces prestrukturiranja, še vedno ne delujejo v dobro reševanje podjetja, ampak zasledujejo lastne interese, kar se vidi v načinu komuniciranja ugleda podjetja v javnosti, delovanju posameznih kupcev in lastnikov podjetja. Iz zadnjih javno znanih rezultatov poslovanja, ukrepi poslovnega in finančnega prestrukturiranja še ne kažejo ustreznih rezultatov, zaradi česar še vedno ostaja visoka negotovost v uspešnost prestrukturiranja podjetja, ki jo je moč zaslediti tudi v medijih. V primeru GM so se prvi rezultati v rasti prodaje in finančno zdravega podjetja pokazali že v pol leta po ustanovitvi novega podjetja, s čimer je bil zasledovan koncept odgovorne strategije prestrukturiranja oživitve blagovne znamke, prestrukturiranja poslovanja in repozicioniranja na trgu. Nasprotno se v primeru Cimos, to še ni zgodilo, sam proces prestrukturiranja pa je tekel kar dobro leto dni dlje v primerjavi s prestrukturiranjem podjetja GM. Seveda je pri tem treba poudariti, da obstaja bistvena razlika v prestrukturiranju obeh podjetij, saj je v primeru podjetja GM nastala nova družba, z namenom pričetka nove zgodbe na trgu, s tem pa se je preprečilo primerjanje delovanja družbe s propadlim delom GM. V primeru Cimos je to seveda težje, saj se je podjetje prestrukturiralo kot ena entiteta, pri čemer poslovanje še vedno bremenijo stari dolgovi, ki bodisi niso bili zadosti odpisani ali kakorkoli drugače prestavljeni izven bilančne slike podjetja. Naj omenim, da je sicer v času prestrukturiranja Cimos v slovensko insolvenčno zakonodajo prav tako prišla možnost, ki zakonsko omogoča prestrukturiranje z izčlenitvijo zdravih jeder v prisilni poravnavi, in sicer na podoben način kot je bilo to v primeru stečaja GM.

Pri tem ne smemo pozabiti dejstva, da je danes podjetje Cimos v krizi po tem, ko je zamudilo pravočasen odziv na težave, ki so se v avtomobilski industriji pojavile v obdobju od leta 2007 do 2009, navedeno pa so občutili tudi preko takratnih naročil svojih kupcev. Od leta 2010 dalje se namreč prodaja novih vozil v svetovnem merilu ponovno

povečuje in medtem ko smo v času rasti trga, se Cimos še vedno spopada s težavami iz preteklosti, kupci pa zmanjšujejo naročila. Pri tem ni pomembno zgolj dejstvo, da je bil zamujen čas, ko se je bilo potrebno prilagoditi na spremenjene tržne razmere, ampak se pojavlja tudi vprašanje, s kakšno finančno kondicijo prihaja podjetje v morebiten nov cikel avtomobilske industrije. Iz javno dostopnih podatkov lahko sklenem tudi, da je podajanje doslednih informacij in ustrezno informiranje svojih deležnikov v podjetju Cimos šibko. Iz javnih obvestil podjetja na spletnih straneh namreč nikjer ni moč zaslediti obrazložitev na odzive javnosti, v zvezi z odpovedmi naročil posameznih kupcev. Iz zadnjega sporočila za javnost nadzornega sveta lahko zasledimo le, da je le-ta zadovoljen s procesom prestrukturiranja in izboljšano likvidnostjo podjetja. Kljub temu pa ni moč zaslediti odziva na odpovedi naročil kupcev, objavljenih v medijih, prav tako pa ne komentarja na razloge za znižanje donosnosti poslovanja in prodaje podjetja. Na ta način si posamezni deležniki, ki spremljajo proces prestrukturiranja, težko zagotovijo objektivno mnenje o njem, saj so si informacije na trgu nasprotujoče, nedosledne in nejasne, s tem pa se izgublja ugled podjetja v javnosti. Tako velika prestrukturiranja, kot je Cimos, bi morala biti zgled za mala in srednje velika podjetja za ustrezno prestrukturiranje in s tem bi z jasnimi sporočili pomagali tudi gospodarstvu, kot se je zgodilo v primeru GM, ki je bilo že dobro leto po stečaju ponovno uvrščeno na borzo.

Za učinkovit odziv na krizne in spremenjene razmere v Sloveniji, predlagam hiter premik z drugačnim družbenim kontekstom prestrukturiranja, kjer bomo dali prednost zaupanju, odkriti, dosledni in jasni komunikaciji vzrokov in rešitev za težave. Pri tem pa se ne smemo osredotočati samo na mehanični proces prestrukturiranja, ampak tudi pomenu razlik med interesnimi skupinami in pri tem izbirati svetovalce, ki niso le strokovni, ampak delujejo na odgovornih in moralnih vrednotah prestrukturiranja.

Na tem mestu zato podajam tudi kritiko in predlog, da ustrezne institucije, v svoje smernice in načela prestrukturiranja, dodajo definicije o tem, kaj je v resnici zdravo podjetje in dobro prestrukturiranje z vidika vseh interesnih skupin, in ne samo z vidika reševanja težav posamezne interesne skupine, kar bi tudi morala biti naloga odgovornih institucij v državi. Pri tem je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da so stečaji z namenom prodaje sredstev in zmanjšanja obveznosti dotičnega podjetja zgolj mikro rešitev, nikakor pa ne rešitev na makro nivoju. S tem namenom je treba vodstvom podjetij nuditi širšo strokovno pomoč, jih ne gledati kot edine krivce za nastale težave ter jim pomagati pri iskanju dolgoročno ustreznih rešitev, kot je bilo to storjeno v primeru podjetja GM, kjer je podjetje z aktivno pomočjo države izšlo iz stečaja v novi obliki in ponovno zaživel na trgu.

Za konec želim še poudariti, da nobeno prestrukturiranje ni enostavno, je proces, kjer ni hitrih rezultatov. Ker gre za korenite spremembe in odločitve, kjer lahko naredimo tudi napake, se je ravno zaradi tega tudi potrebno zavedati odgovornosti, ki jih imamo pri odločitvah in le-te sprejemati preudarno na preučitvi konkretnega primera z različnih vidikov.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za javno pravne evidence Slovenije – AJPES. (2015). Poročilo o izidu glasovanja o sprejetju prisilne poravnave. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.ajpes.si/eObjave/objava.asp?s=51&id=1984111>
2. AlixPartners (2013). *Planning for successful restructuring*. London. AlixPartners Viewpoint. Najdeno 14. maja na spletnem naslovu <http://www.alixpartners.com/en/LinkClick.aspx?fileticket=kUxUkPWI5Qc%3d&tabid=635>
3. Arrow, K. (1975). Gifts and exchanges v E.S. Phelps (ed), *Altruism, Morality and Economic Theory*, New York: Russel Sage Foundation.
4. Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader. The leadership classic*. New York: Basic books.
5. Bertoneclj, M., Tomažič, J. & Mikuš, Š. (2015). Kupci Cimosu dajejo rumene kartone. Se lahko izogne rdečim? *Finance*. Ljubljana. Najdeno 18. junija na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8835206>
6. Bigman, D. (2013). How General Motors was really saved: *The untold true story of the most important bankruptcy in U.S. History*. Forbes. Najdeno 7. maja na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/danbigman/2013/10/30/how-general-motors-was-really-saved-the-untold-true-story-of-the-most-important-bankruptcy-in-u-s-history/#9aab7ce5acc7>
7. Blatz, M., Kraus, K. J. & Haghani, S. (2006). Corporate restructuring. *Finance in times of crisis*. Düsseldorf: Roland Berger. Strategy consultants GmbH.
8. Canis, B. & Weibel, B. (2013). *The role of TARP assistance in the restructuring of General Motors*. Washington. Cornell University ILR School.
9. Cascio, W. F. (2003). Responsible restructuring: *Seeing employees as assets, not costs*. Ivey Business Journal. Najdeno 15. junija na spletnem naslovu <http://iveybusinessjournal.com/publication/responsible-restructuring-seeing-employees-as-assets-not-costs/>
10. Cascio, W. F. (2005). Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Executive*, 19(4), str. 39 – 50.
11. Cimos. (2015). Spletna stran podjetja. Najdeno 16. Junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.cimos.si/index.php?page=static&item=91>
12. Coface. (2015). Prezadolženost podjetij v Sloveniji. *Analiza podjetij v stečaju, prisilni poravnavi ter preventivnem finančnem prestrukturiranju*. Ljubljana. Coface.
13. Coleman, J.S. (1990). Foundations of Social Theory. Massachusetts: *Harvard University Press*.
14. Damijan Pavlič, J. (2009). *Vrednote v ekonomiji – Se splača biti dober?*. Damijan blog. Najdeno 17. junija na spletnem naslovu <https://damijan.org/2009/05/16/vrednote-v-ekonomiji-se-splaca-biti-dober/>
15. Davis, P. (2012). The right branding strategy makes all the difference. *Tungsten branding*. Najdeno 18. junija na spletnem naslovu <http://tungstenbranding.com/2012/12/20/rebranding-vs-repositioning/>
16. Dentchev, N. A. & Heene A. (2004). Managing the reputation of restructuring corporations: Send the right signal to the right stakeholder. *Journal of Public Affairs*, 4(1), 56–72.

17. Downar, W. & Rochoń, M. (b.l.). *Stakeholder approach in the restructuring decisions*. Poland. University of Szczecin. Najdeno 14. maja na spletnem naslovu http://www.mikroekonomia.net/system/publication_files/463/original/15.pdf?1314969050
18. Družba za upravljanje terjatev bank – DUTB. (2014). Letno poročilo 2014. Najdeno 16. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.consensus.si/upload/kajdelamo/lp_dutb-2014_slo_finalna.pdf
19. *Družbena odgovornost podjetij* (2012). Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.irdo.si/druzbena_odgovornost.html.
20. Evropska komisija (2015). Državna pomoč: *Komisija odobrila pomoč za prestrukturiranje skupine Cimos v višini 97 milijonov evrov*. Bruselj. Sporočilo za medije. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu https://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-5138_sl.pdf
21. Freeman, R. E (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
22. Furlong, D. (b.l.). The conceptualization of »trust« in economic thought. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.ids.ac.uk/files/Wp35.pdf>
23. Giddy, I. H. (b.l.). Corporate Financial Restructuring. New York University. Najdeno 12. junija na spletnem naslovu <http://people.stern.nyu.edu/igiddy/restructuring.htm>
24. Gleeson, B. (2014). 9 signs its time to restructure your company. *Inc*. Najdeno 7. maja na spletnem naslovu <http://www.inc.com/brent-gleeson/9-signs-its-time-to-restructure-your-company.html>
25. Goolsbee, A. D. & Krueger, A. B. (2015). *A retrospective look at rescuing and restructuring General Motors and Chrysler*. Nemčija. IZA Discussion Paper No. 8888.
26. Gvin. (b.l.). *Podatkovna baza*. Najdeno 16. junija 2016 na spletni strani <http://www.gvin.com/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=40636&Lang=sl-SI&Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI>
27. Harari, N. Y. (2013). *Kratka zgodovina človeštva*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
28. Healey, R. J. (2013). Government sells last of its GM shares. *USA Today*. Najdeno 18. junija na spletnem naslovu <http://www.usatoday.com/story/money/cars/2013/12/09/government-treasury-gm-general-motors-tarp-bailout-exit-sale/3925515/>
29. HLB Treuhand Oldenburg. *Corporate restructuring*. Najdeno 16. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.treuhand.de/corporate-restructuring.html>
30. Horus. (2009). Slovenska nagrada za družbeno odgovornost. Poročilo o delu ocenjevalne komisije za slovensko nagrado za družbeno odgovornost 2009. Slovenija. Najdeno 18. junija na spletnem naslovu <http://www.horus.si/zbornik-2009/images/porocilo-komisije.pdf>
31. Horus. (2010). Slovenska nagrada za družbeno odgovornost. Poročilo o delu ocenjevalne komisije za slovensko nagrado za družbeno odgovornost 2010. Slovenija. Najdeno 18. junija na spletnem naslovu <http://www.horus.si/zbornik-2010/images/porocilo-komisije.pdf>
32. Horus. (2011). Slovenska nagrada za družbeno odgovornost. Poročilo o delu ocenjevalne komisije za slovensko nagrado za družbeno odgovornost 2011. Slovenija.

- Najdeno 18. junija na spletnem naslovu <http://www.horus.si/zbornik-2011/images/porocilo-komisije.pdf>
33. Horus. (2012). Slovenska nagrada za družbeno odgovornost. Poročilo o delu ocenjevalne komisije za slovensko nagrado za družbeno odgovornost 2012. Slovenija. Najdeno 18. junija na spletnem naslovu <http://www.horus.si/zbornik-2012/images/porocilo-komisije.pdf>
 34. Horus. (2013). Slovenska nagrada za družbeno odgovornost. Poročilo o delu ocenjevalne komisije za slovensko nagrado za družbeno odgovornost 2013. Slovenija. Najdeno 18. junija na spletnem naslovu <http://www.horus.si/zbornik-2013/images/porocilo-komisije.pdf>
 35. Horus. (2014). Slovenska nagrada za družbeno odgovornost. Poročilo o delu ocenjevalne komisije za slovensko nagrado za družbeno odgovornost 2014. Slovenija. Najdeno 18. junija na spletnem naslovu <http://www.horus.si/zbornik-2014/images/porocilo-komisije.pdf>
 36. Horus. (2015). Slovenska nagrada za družbeno odgovornost. Poročilo o delu ocenjevalne komisije za slovensko nagrado za družbeno odgovornost 2015. Slovenija. Najdeno 18. junija na spletnem naslovu <http://www.horus.si/zbornik-2015/images/porocilo-komisije.pdf>
 37. Humphrey, J. & Schmitz, H. (1996). Trust and economic development, mimeo. *Institute of Development Studies*, University of Sussex.
 38. Infionals (2016). *Podatkovna baza*. Najdeno 16. junija 2016 na spletni strani <https://www.infionals.com/Eurofin/index.jsp?theme=infin>
 39. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 40. Jančič, Z. (2013). *Nova družbena odgovornost podjetij*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID021204.doc>
 41. Kaikati, J. G. (2003). Lessons from Accenture's 3Rs: rebranding, restructuring and repositioning. *Journal of product & brand management*, 12(7), 477–490.
 42. Khodyakov, D. (2007). Trust as a process: A three –dimensional approach. *Rutgers, The state university of New Jersey*, 4(1), 115–132.
 43. Koh, S., Dai, L. & Chang M. (b.l.). Financial distress: *Lifecycle and Corporate Restructuring*. Perth: The University of Western Australia.
 44. Kovač, B., Damijan, P. D., Jaklič, M., Jazbec, B. & Lahovnik, M. (b.l.) *Gospodarstvo*. Ljubljana. Najdeno dne 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/gosp1.pdf>
 45. Kralj, J. (b.l.). *Odgovornost managementa za kakovost poslovanja podjetja in za trajnostni razvoj*. Koper: Visoka šola za management.
 46. Lorenz, E. H. (1988). Neither friends nor strangers: informal networks of subcontracting in French industry in D. Gambetta (ed). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: Basil Blackwell, 194–210.
 47. Lubian, L. F. (2014). Corporate Restructuring: *Five mistakes that are worth avoiding*. IE Business School. Najdeno 16. junija na spletnem naslovu <http://focus.ie.edu/corporate-restructuring-five-mistakes-are-worth-avoiding>
 48. Lyons, B. (1994). Game theory v Hargreaves-Heap, S., M. Hollis, B. Lyons, R. Sugden, and A. Weale (eds). *The Theory of Choice: A Critical Guide*. Oxford: Basil Blackwell, 93–129.

49. Marn, U. (2014). Tujci na pomoč. *Mladina* 27. Najdeno 16. junija na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/158196/tujci-na-pomoc/>
50. Marn, U. (2015). Slaba banka ni klinika za lepotne popravke, ampak travmatologija. Njeni ukrepi ne morejo biti nežni. *Mladina* 43. Najdeno 14. maja na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/170358/tomaz-vesel/>
51. McAlinden, S. P. & Menk, D. M. (2013). The effect on the U.S. economy of the successtul restructuring of General Motors. Center for automotive research. Michigan. Najdeno 7. maja na spletnem naslovu <http://www.cargroup.org/?module=Publications&event=Download&pubID=102&fileID=115>
52. Moore, M. (1994). How difficult is it to construct market relations? A commentary on Platteau. *Journal of Development Studies*, 30(4), 818–30.
53. Nayab, N. (2012). 10 Reasons why you should consider restructuring. *Bright Hub*. Najdejo 7. maja na spletnem naslovu <http://www.brighthub.com/office/human-resources/articles/122660.aspx>
54. Pavlin, C. (2014). Banke upnice predložile načrt finančnega prestrukturiranja Cimos. *Delo*. Najdeno 14. maja na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/kljucne-upnice-predlozile-nacrt-financnega-prestrukturiranja-cimosa.html>
55. Perry, R. (2011). *The seven priciples of a successful restructure*. Retail world, June 20.
56. Platteau, J.P. (1994a). Behind the market stage where real societies exist. Part I: the role of public and private order institutions. *Journal of Development Studies*, 30(3), 533–77.
57. Platteau, J.P. (1994b). Behind the market stage where real societies exist. Part II: the role of moral norms. *Journal of Development Studies*, 30(3), 753–817.
58. *Poročilo o izvajanju ukrepov finančnega prestrukturiranja za delniško družbo Cimos*. Najdeno 12. junija na spletnem naslovu <https://www.ajpes.si/eObjave/objava.asp?s=51&id=2815854>
59. Posledice krize tudi v gospodarstvu. (2008). *Delo*. Najdeno 16. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/posledice-krize-tudi-v-gospodarstvu.html>
60. Povzetek predloga Evropske komisije. (b.l.). *Povzetek predloga Evropske komisije*. Najdeno na spletu dne 9. decembra 2015.
61. Ramič, S. (2012). Družbeno odgovorno poslovanje. *Zbornik 9. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*. Koper.
62. Razvojni center Srca Slovenije. (2014). *Akcijski načrt za oblikovanje podpornih programov za mlada mikro in srednja podjetja v Srcu Slovenije*. Litija.
63. Revija Nato. (b.l.). Rast prebivalstva: ključni izziv 21. stoletja. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.nato.int/docu/review/2011/ClimateAction/Population_growth_challenge/SL/
64. Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *In: Academy of management executive*, 5(2), 61–75.
65. Seleš, V. (2011). Zaupanje – kot temelj vsakega odnosa. *Filternet.si*. Najdeno 14. maja na spletnem naslovu <http://filternet.si/dd/clanki/963/>
66. Sovdat, P. (2016). Socialna bomba cimos: bančni odpisi ali državno reševanje?!

- Finance. Ljubljana. Najdeno 16. junija na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8845202>
67. Šimac, J. (2015). Harjunpää noče biti Che – bomo zato ob službe v Cimosu? Finance. Ljubljana. Najdeno 12. junija na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8837265>
 68. Širec, K. & Rebernik M. (2013). *Restructuring in SMEs: Slovenia*. Maribor: Institute for entrepreneurship and small business management. University of Maribor.
 69. Šuligoj, B. (2015). Za Slovenijo Cimos pomembnejši kot General Motors za ZDA. Delo. Ljubljana. Najdeno 16. junija na spletnem naslovu <http://www.times.si/za-slovenijo-cimos-pomembnejši-kot-general-motors-za-zda--f83d83cfb498c8b631e6319c4ddade3801cbd97a.html>
 70. Thakur, S. (2011). Business Restructuring: *A look at Some Strategies*. Bright Hub. Najdeno 12. junija na spletnem naslovu <http://www.brighthub.com/office/human-resources/articles/122397.aspx>
 71. Theodore, L. T. & Stengel, B. (2001). Game Theory. *CDAM Research report LSE-CDAM-2001-09*.
 72. Thietart, R. & Vivas, R. (1984). An Empirical Investigation of Success Strategies for Businesses Along the Product Life Cycle. *Management Science*, 30(12), 1405 – 1423.
 73. Vizjak, A. (2010). *Formule uspeha za novo desetletje*. Ljubljana: GV založba.
 74. Vran, J. (2014). Cimos pred propadom? V družbi pravijo: „Smo le v fazi prestrukturiranja“. Regional Obala. Koper. Najdeno 16. junija na spletnem naslovu <http://www.regionalobala.si/novica/cimos-pred-propadom-v-drzbi-pravijo-smo-le-v-fazi-prestrukturiranja>
 75. Whipple, B. (2013). Avoid Common Pitfalls of Major Restructuring. Najdeno 12. junija na spletnem naslovu <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2013/09/Avoid-Common-Pitfalls-of-Major-Restructuring>
 76. Zadavec, V. (2015). Harjunpää (DUTB): Ne morem biti vaš borec za svobodo, najдите si svoje Che Guevare. *V čigavem interesu je povečevanje lastništva v države v Savi?* RTV SLO. Ljubljana. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.rtvlo.si/gospodarstvo/harjunpaeae-dutb-ne-morem-biti-vas-borec-za-svobodo-najдите-si-svoje-che-guevare/376435>.
 77. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. Uradni list RS Uradni list RS, št. 126/2007, 40/2009, 59/2009, 52/2010, 106/2010 - ORZFPIPP21, 26/2011, 47/2011 - ORZFPIPP21-1, 87/2011 - ZPUOOD, 23/2012 - odl. US, 48/2012 - odl. US, 47/2013, 100/2013, 10/2015 - popr., 27/16, 31/16, 38/16.
 78. Združenje bank Slovenije. (2015). *Smernice za prestrukturiranje, majhnih in srednjih podjetij*. Ljubljana. Združenje bank Slovenije – GIZ.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Finančni kazalniki poslovanja družbe General Motors Company	1
Priloga 2: Finančni kazalniki poslovanja Skupine in družbe Cimos, d.d.	2

Priloga 1: Finančni kazalniki poslovanja družbe General Motors Company

Finančni kazalniki poslovanja družbe General Motors Company										
v milijonih EUR	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Izbrani finančni podatki										
Prodaja	157.130	124.150	106.581	40.147	101.362	116.088	115.398	113.079	128.273	140.317
EBITDA	15.956	2.658	-12.050	-407	9.069	10.098	6.366	10.244	8.936	13.958
Neto obresti	-10.779	-424	-1.374	-187	342	240	270	-64	-158	-252
Čisti dobiček	-1.499	-26.549	-22.078	-3.093	3.490	5.859	3.683	2.743	2.307	8.922
Sredstva	141.097	102.052	65.136	95.205	103.833	111.706	113.250	121.021	146.164	179.149
Kapital	-4.123	-25.426	-61.635	14.843	27.046	29.448	27.470	31.411	29.635	37.137
Finančni dolg	36.504	30.413	32.467	11.025	8.664	9.784	12.165	26.324	38.533	58.124
Neto dolg	17.977	12.119	22.313	-14.632	-12.160	-14.822	-9.130	4.324	14.254	35.108
Število zaposlenih	280.000	266.000	243.000	217.000	202.000	207.000	213.000	219.000	216.000	215.000
Izbrani finančni kazalci										
EBITDA marža	10,2%	2,1%	-11,3%	-1,0%	8,9%	8,7%	5,5%	9,1%	7,0%	9,9%
Prodaja zaposleni	561	467	439	185	502	561	542	516	594	653
Finančni dolg / EBITDA	2,3	11,4	-2,7	-27,1	1,0	1,0	1,9	2,6	4,3	4,2
Neto dolg / EBITDA	1,1	4,6	-1,9	36,0	-1,3	-1,5	-1,4	0,4	1,6	2,5
Obrestno pokritje (EBITDA)	1,5	6,3	-8,8	-2,2	-26,5	-42,0	-23,6	160,0	56,6	55,3
Razmerje D / E	-885,3%	-119,6%	-52,7%	74,3%	32,0%	33,2%	44,3%	83,8%	130,0%	156,5%

Vir: Infineals podatkovna baza, 2016

Priloga 2: Finančni kazalniki poslovanja Skupine in družbe Cimos, d.d.

Finančni kazalniki poslovanja družbe Cimos d.d.										
v milijonih EUR	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Izbrani finančni podatki										
Prodaja	312	419	401	320	357	409	386	426	413	385
EBITDA	22	25	30	26	29	27	26	19	23	11
Neto obresti	0	-5	-12	-11	-15	-11	-77	-143	-35	-19
Čisti dobiček	6	3	3	2	2	4	-74	-138	-50	-26
Sredstva	330	400	409	460	468	470	399	325	185	252
Kapital	103	107	110	112	113	116	50	-75	-141	36
Finančni dolg	128	163	214	255	257	238	234	269	275	158
Neto dolg	98	152	212	243	257	238	234	269	275	158
Število zaposlenih	1.041	1.092	1.097	1.046	1.000	956	936	937	1.020	1.993
Izbrani finančni kazalci										
EBITDA marža	7,0%	5,9%	7,5%	8,0%	8,1%	6,7%	6,7%	4,5%	5,6%	2,8%
Prodaja zaposleni	299	384	365	306	357	428	412	454	404	193
Finančni dolg / EBITDA	5,8	6,6	7,1	9,9	8,9	8,7	9,1	14,1	12,0	14,7
Neto dolg / EBITDA	4,5	6,2	7,1	9,4	8,9	8,7	9,1	14,1	12,0	14,7
Obrestno pokritje (EBITDA)	-126,9	4,7	2,5	2,3	2,0	2,4	0,3	0,1	0,7	0,6
Razmerje D / E	123,6%	152,3%	193,7%	226,9%	227,7%	204,4%	464,3%	-358,5%	-194,9%	433,3%

Vir: GviN podatkovna baza, 2016

Finančni kazalniki poslovanja družbe Skupine Cimos									
v milijonih EUR	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Izbrani finančni podatki									
Prodaja	352	480	460	367	420	456	418	411	367
EBITDA	52	57	79	67	73	67	54	16	31
Neto obresti	-17	-21	-40	-34	-44	-31	-32	-22	-31
Čisti dobiček	5	6	8	4	4	4	-95	-122	-53
Sredstva	552	648	683	721	747	748	618	517	348
Kapital	121	121	120	120	132	138	21	-103	-169
Finančni dolg	225	295	340	385	425	383	366	422	416
Neto dolg	214	282	332	376	409	375	358	422	416
Število zaposlenih	7.281	7.840	7.602	7.127	6.864	7.030	6.961	6.853	6.221
Izbrani finančni kazalci									
EBITDA marža	14,7%	11,8%	17,1%	18,2%	17,4%	14,6%	13,0%	3,9%	8,6%
Prodaja zaposleni	48	61	61	52	61	65	60	60	59
Finančni dolg / EBITDA	4,4	5,2	4,3	5,8	5,8	5,8	6,7	26,1	13,2
Neto dolg / EBITDA	4,1	5,0	4,2	5,6	5,6	5,6	6,6	26,1	13,2
Obrestno pokritje (EBITDA)	3,1	2,7	2,0	2,0	1,7	2,1	1,7	0,7	1,0
Razmerje D / E	186,3%	244,6%	283,7%	320,1%	322,8%	277,5%	1766,7%	-408,0%	-245,8%

Vir: Infinancials podatkovna baza in GviN podatkovna baza, 2016