

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

Magistrsko delo

**RAVNANJE PODJETJA V KRIZI  
S PRIMEROM KONKRETNEGA PODJETJA**

Ljubljana, november 2005

Gorazd URATNIK

## **IZJAVA**

Študent Gorazd Uratnik izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom g. prof. dr. Rudija Rozmana in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetni spletni strani,

V Ljubljani, dne 16.novembra 2005

Podpis:\_\_\_\_\_

| <b>Kazalo</b>  | <b>Stran</b> |
|--|--------------|
| <b>1. Uvod</b>   | 1            |
| <b>2. Predstavitev konkretnega podjetja</b>                | 2            |
| 2.1. Ustanovitev in razvoj podjetja                        | 2            |
| 2.2. Organizacija podjetja                                 | 3            |
| 2.3. Tržni položaj podjetja                                | 5            |
| <b>3. Kriza podjetja</b>                                   | 6            |
| 3.1. Opredelitev krize in njene značilnosti                | 6            |
| 3.2. Značilnosti dogajanja v krizi                         | 9            |
| 3.3. Vrste kriz  | 10           |
| 3.4. Znaki krize   | 12           |
| 3.4.1. Prodaja   | 13           |
| 3.4.2. Razvoj in proizvodnja                               | 13           |
| 3.4.3. Finance   | 13           |
| 3.4.4. Računovodstvo                                       | 14           |
| 3.4.5. Kadrovsko področje                                  | 14           |
| 3.4.6. Uspešnost   | 14           |
| 3.4.7. Okolje  | 15           |
| 3.5. Vzroki nastanka kriz                                  | 15           |
| 3.6. Razvoj kriz   | 18           |
| 3.7. Možne razrešitve kriz                                 | 20           |
| <b>4. Ravnanje podjetja v krizi</b>                        | 23           |
| 4.1. Management podjetja v krizi                           | 23           |
| 4.2. Pojmovanje ravnanja in upravljanja                    | 23           |
| 4.3. Vpliv krize na management in druge udeležence         | 26           |
| 4.4. Značilnosti kriznega managementa                      | 27           |
| 4.5. Vpliv ravnateljstva na uspešnost poslovnega preobrata | 28           |
| 4.6. Ravnanje v krizi                                      | 30           |
| 4.7. Timski pristop  | 31           |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>5. Načrt doseganja poslovnega preobrata konkretnega podjetja</b> | <b>32</b> |
| 5.1. Analiza okolja   | 32        |
| 5.2. Analiza konkretnega podjetja                                   | 35        |
| 5.2.1. Spoznanje ravnatelja, da je podjetje v krizi                 | 35        |
| 5.2.2. Analiza računovodskih izkazov                                | 36        |
| 5.2.2.1. Analiza rentabilnosti poslovanja                           | 37        |
| 5.2.2.2. Analiza gospodarnosti poslovanja                           | 38        |
| 5.2.2.3. Analiza vezave sredstev                                    | 40        |
| 5.2.3. Analiza finančne varnosti in stanja investiranja             | 42        |
| 5.2.4. Analiza razvoja  | 44        |
| 5.2.5. Ravnanje s kadri   | 44        |
| 5.3. Ukrepi za spreminjane organizacije                             | 47        |
| 5.4. Ukrepi po poslovnih funkcijah                                  | 51        |
| 5.4.1. Glavne značilnosti trga                                      | 51        |
| 5.4.2. Ukrepi v nabavi  | 52        |
| 5.4.3. Ukrepi v prodaji   | 58        |
| 5.4.4. Ukrepi v logistiki   | 60        |
| 5.5. Ukrepi v financah  | 62        |
| 5.6. Ukrepi na kadrovske področju                                   | 66        |
| 5.7. Nadzor izvedbe   | 68        |
| 5.8. Posledice ukrepov  | 70        |
| <b>6. Zaključek</b>   | <b>72</b> |
| <b>Literatura in viri</b>   | <b>75</b> |
| Literatura  | 75        |
| Viri  | 76        |
| <b>Priloge</b>  |           |

## Seznam preglednic

|  |    |
|--|----|
| Preglednica 1: Kazalniki rentabilnosti poslovanja za podjetje Hrast za leti 2001 in 2002       | 38 |
| Preglednica 2: Bilanca uspeha podjetja Hrast za leto 2002                                      | 39 |
| Preglednica 3: Izračun gospodarnosti poslovanja za podjetje Hrast za leti 2001 in 2002         | 40 |
| Preglednica 4: Hitrost obračanja obratnih sredstev v podjetju Hrast za leti 2001 in 2002       | 41 |
| Preglednica 5: Bilanca stanja podjetja Hrast za leto 2002                                      | 42 |
| Preglednica 6: Kazalniki finančne varnosti za podjetje Hrast za leti 2001 in 2002              | 43 |
| Preglednica 7: Kazalnik plačilne sposobnosti za podjetje Hrast Za leti 2001 in 2002            | 44 |
| Preglednica 8: Pregled izobrazbene strukture zaposlenih v podjetju Hrast 2003-2004             | 45 |
| Preglednica 9: Pregled starostne strukture zaposlenih v podjetju Hrast 2003-2004               | 46 |
| Preglednica 10: Rezultati zadovoljstva zaposlenih v podjetju Hrast za leto 2003                | 47 |
| Preglednica 11: Načrtovani kazalniki gospodarnosti za podjetje Hrast za leti 2003 in 2003      | 65 |
| Preglednica 12: Načrtovani kazalniki rentabilnosti za podjetje Hrast za leti 2003 in 2004      | 66 |
| Preglednica 13: Načrtovani kazalniki obračanja sredstev za podjetje Hrast za leti 2003 in 2004 | 66 |
| Preglednica 14: Gospodarnost poslovanja podjetja Hrast 2002-2004                               | 71 |
| Preglednica 15: Rentabilnost poslovanja podjetja Hrast 2002-2004                               | 71 |
| Preglednica 16: Vezava sredstev podjetja Hrast 2002-2004                                       | 72 |

## Seznam slik

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Organigram družbe Hrast d.o.o. Ljubljana   | 4  |
| Slika 2: Management – vzrok nastanka kriz   | 17 |
| Slika 3: Razvoj krize   | 19 |
| Slika 4: Razlika med timom in skupino   | 31 |
| Slika 5: Analiza dejavnosti reprodukcijski materiali s Porterjevim modelom za podjetje Hrast za leto 2003 | 53 |
| Slika 6: Analiza storitvene dejavnosti s Porterjevim modelom za podjetje Hrast za leto 2003               | 54 |
| Slika 7: Analiza dejavnosti pohišva s Porterjevim modelom za podjetje Hrast za leto 2003                  | 55 |
| Slika 8: Stopnje tržnega prestrukturiranja  | 59 |

# 1 UVOD

Današnji poslovni svet je svet velikih, hitrih sprememb. Za svetovna gospodarska gibanja je značilen premik od narodnega k svetovnemu gospodarstvu. Vse manj je držav, ki vztrajajo na konceptu avtarkije in se gospodarsko zapirajo v svoje meje. Odprtost narodnih gospodarstev podjetjem omogoča večjo specializacijo in boljšo razporeditev razpoložljivih virov, pomeni relativno prosto gibljivost proizvodnih sredstev, a hkrati tudi večji boj za obstanek. To še posebej velja za majhna gospodarstva, kot je slovensko, saj se je odprtost slovenskega gospodarstva z vključitvijo Slovenije v Evropsko unijo še povečala.

Globalizaciji in njenim učinkom težko sledijo celo velika evropska gospodarstva. Vedno bolj se postavlja vprašanje, ali je model socialne države, ki bistveno ločuje Evropo od Združenih držav Amerike, sploh še pravi model. Konkurenčnost stare celine je ogrožena. Evropska unija je že pred časom sprejela Lizbonsko strategijo s ciljem, da bo Evropa konec tega desetletja najkonkurenčnejše gospodarstvo sveta. Žal, njeno uresničevanje ne poteka po zastavljenih načrtih, zato je Evropska unija v letu 2005 sprejela novo različico strategije, ki je manj ambiciozna in ne zagotavlja uresničitve prvotno zastavljenega cilja.

Z izzivi globalizacije se srečujejo tudi podjetja. Čeprav se zdi, da so ti izzivi manjši, oddaljeni, so za podjetja lahko usodni. Zadnja velika svetovna gospodarska kriza izpred 80 let je pokazala, da se gospodarstvo posamezne države ne zruši, ampak v nekem obdobju stagnira. Stagnacija gospodarstva je posledica spleta različnih dejavnikov, ki se pojavljajo v nekem daljšem obdobju. Ker je vsako gospodarstvo organizem in je sestavljeno iz veliko manjših subjektov, je njegovo stanje pravzaprav posledica uspešnosti ali neuspešnosti udeležencev - podjetij. Obdobje stagnacije se za veliko podjetij konča z zaprtjem.

Podjetja svojo uspešnost dokazujejo na trgu, kjer se srečujejo s svojimi konkurenti, potencialnimi novimi konkurenti, kupci in okoljem, ki ga normativno ureja država. To dokazovanje je vsakodnevno. Podjetja pri tem velikokrat zasledujejo kratkoročne cilje, pozabljajo pa na dolgoročne. Nekatera podjetja nimajo določljivega poslanstva, vizije. Zaradi premajhnega števila določenih dolgoročnih ciljev slej ko prej zaidejo v poslovne težave, kot so nepravočasno poravnavanje obveznosti, plačilna nesposobnost in likvidacija podjetja.

Kriza podjetja je lahko pogojena s krizo sektorja, krizo narodnega gospodarstva, lahko pa nastopi neodvisno. V nadaljevanju naloge bom govoril o krizi podjetja, ki je nastopila neodvisno od krize dejavnosti ali narodnega gospodarstva.

Podjetje, obravnavano v nalogi, želi ostati neimenovano, vendar bom zaradi lažjega razumevanja uporabil zanj izmišljeno ime Hrast. Statusno je družba z omejeno odgovornostjo in enim lastnikom. Deluje v panogi lesarstva kot trgovina z lesnimi reprodukcijskimi materiali, področji prodaje sta Slovenija in izvoz v evropske in prekomorske države. Načina prodaje sta veleprodaja in maloprodaja. Pomemben del prihodkov predstavljajo storitve in kooperacija. V zadnjem obdobju so poslovni rezultati obravnavanega podjetja pod pričakovanji. Ker konkurenti dosegajo bistveno boljše poslovne rezultate, saj so njihove stopnje donosnosti kapitala deset in več odstotne, je mogoče ugotoviti, da kriza podjetja ni posledica krize sektorja, ampak je treba vzroke iskati v samem podjetju.

Namen pričajočega magistrskega dela je poglobiti staro in pridobiti novo znanje o nevarnostih in tveganjih, s katerimi se srečujejo podjetja. Posebej se bom osredotočil na zadnjo stopnjo zaostrovanja razmer v podjetjih, to je krizo. Razumevanje vzrokov nastanka kriz in možni scenariji razrešitve so ključni za uspešni poslovni preobrat podjetja. Namen dela je poiskati rešitev za konkretno podjetje v krizi in z novim znanjem in pridobljenimi izkušnjami v bodoče sodelovati kot ravnatelj ali član skupine z nalogo reševati podjetja v krizi.

Cilj magistrskega dela je izdelava načrta poslovnega preobrata podjetja. Načrt je možno pripraviti samo ob dobrem poznavanju stanja v podjetju in vzrokov, ki so povzročili krizo podjetja. Zato bom v obravnavanem podjetju analiziral vse poslovne funkcije in iskal vzroke neuspešnosti. V delu bom predlagal kratkoročne ukrepe za zaustavitev negativnih gibanj in predstavil poslovni načrt za razrešitev krize.

Metode dela, ki jih bom uporabil, temeljijo na preučevanju teoretičnih prispevkov različnih avtorjev in na analizi ter izdelavi predloga razrešitve krize konkretnega podjetja. V teoretičnem delu bom uporabil strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev. Poseben poudarek bo na vlogi ravnateljev v podjetjih v krizi. Ker podjetje ne dosega pričakovanih rezultatov, bom ugotovil dejansko stanje. Pri tem bom uporabil izkaze uspeha, poslovna poročila in opravil pogovore z zaposlenimi, odgovornimi za posamezna področja. Posebej bom preučil ravnanje v podjetju ter formalno in neformalno organizacijsko strukturo.

V zadnjem delu bom pripravil načrt razrešitve krize v konkretnem podjetju. Načrt bo vseboval zlasti prenavo tržne funkcije, finančne funkcije in kadrovske prenavo podjetja. Določil bom tudi načine nadzora izvedbe ravnanja in ugotovil posledice ukrepov.

Delo je sestavljeno iz šestih poglavij. V drugem poglavju je predstavljeno proučevanje podjetja. V tretjem in četrtem poglavju so zbrani teoretični pogledi na vrste kriz, vzroki za nastanke kriz in možni razpleti z vsebinskim komentarjem. Peto poglavje vsebuje analizo poslovanja konkretnega podjetja in načrt poslovnega preobrata z nadzorom izvedbe in posledicami. V zadnjem poglavju je sklepna misel.

V strokovni literaturi in vsakdanji rabi se pojavlja veliko izrazov, ki so različni, vsebinski pomen je podoben ali celo isti. Taki izrazi so na primer poslovodja, manager, direktor. Včasih gre med njimi za bistvene pomenske razlike. Včasih so tudi bistvene razlike kaj avtor razume pod posameznim pojmom. V delu bom poskušal čimbolj poenotiti uporabo teh pojmov. V primeru, kjer bo potrebno, bom posebej pojasnil, kaj razumem s posameznim pojmom.

## **2 PREDSTAVITEV KONKRETNEGA PODJETJA**

### **2.1 USTANOVITEV IN RAZVOJ PODJETJA**

Podjetje Hrast Ljubljana je bilo ustanovljeno 1. 1. 2002 z združitvijo dveh podjetij. Eno od njiju je bilo v preteklosti samostojna enota v okviru večjega sistema.

Osnovni podatki podjetja so:

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Ime družbe                            | Hrast   |
| Sedež družbe                          | Ljubljana   |
| Osnovni kapital na dan 31.12.2002     | 294.756.000 SIT                                   |
| Struktura lastništva                  | 100 odstotno lastništvo enega poslovnega subjekta |
| Organa družbe                         | Ustanovitelj in direktor                          |
| Število zaposlenih na dan 31.12.2002  | 230   |
| Sredstva na dan 31.12.2002            | 1.879.490.000 SIT                                 |
| Čisti prihodki od prodaje v letu 2002 | 7.050.499.000 SIT                                 |
| Čisti poslovni izid leta 2002         | -69.080.000 SIT                                   |

Podjetje opravlja trgovinsko dejavnost na področju lesnih reprodukcijskih materialov, masivnih lesnih izdelkov, gradbenega materiala in pohištva za notranjo opremljanje bivalnih prostorov. Prodaja se deli med veleprodajne in maloprodajne kupce. Dobavitelji in kupci so domači in tuji. Pomemben delež dejavnosti predstavlja proizvodno servisna dejavnost obdelave lesnih materialov, del prihodkov pa podjetje ustvarja s posredovanjem v izvozu in uvozu za znane kupce.

V letih 2001 in 2002 je podjetje naredilo naslednje organizacijske spremembe: zaprlo je nedobičkonosno enoto in odprlo novo, razdelilo centralno skladišče med tri različne lokacije, odprlo enoto v Zvezni republiki Jugoslaviji in organiziralo potniško službo.

Združitev podjetij, lokacijska in vsebinska reorganizacija centralnega skladišča in ustanovitev podjetja v Zvezni republiki Jugoslaviji so zahtevale veliko časa in energije, kar je verjetno povzročilo zastoj v razvoju podjetja. Rezultati so se v letu 2002 bistveno poslabšali in pričeli odstopati od načrtovanih. Zaradi slabih poslovnih rezultatov je lastnik novembra 2002 zamenjal direktorja. Naloga novega direktorja je bila sprejeti in uresničiti ukrepe za poslovni preobrat podjetja.

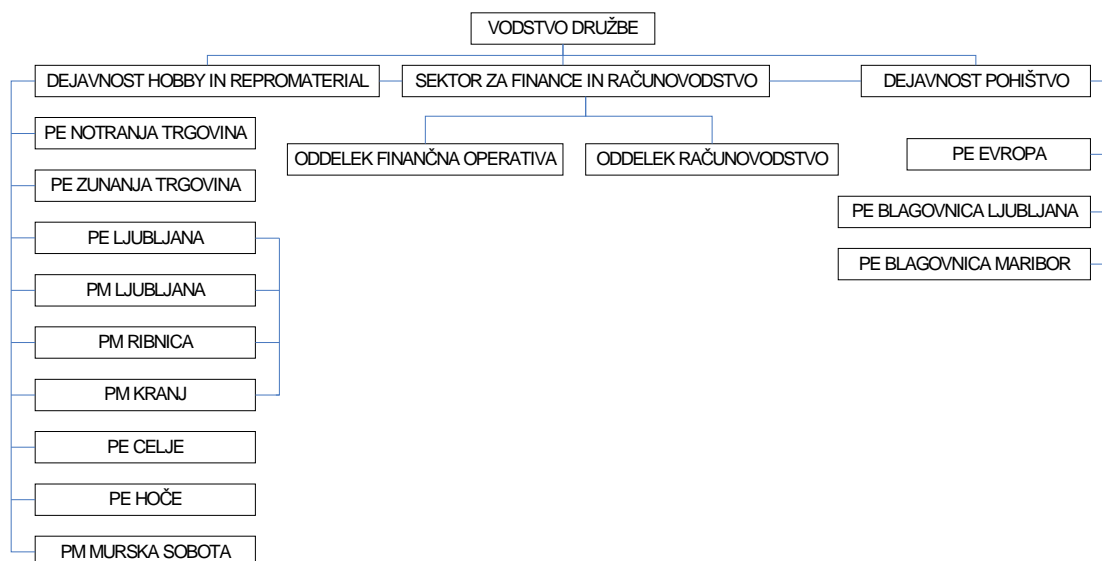
## **2.2 ORGANIZACIJA PODJETJA**

Podjetje Hrast Ljubljana opravlja svojo dejavnost, opredeljeno v Aktu o ustanovitvi na poslovnem naslovu družbe in izven. Slika 1 prikazuje organigram podjetja Hrast. Družbo sestavljajo naslednje organizacijske enote:

- vodstvo družbe,
- sektor za finance in računovodstvo,
- dejavnost lesnih reprodukcijskih materialov z devetimi enotami,
- dejavnost pohištva s tremi enotami.



Slika 1: Organigram družbe Hrast Ljubljana



Vir: Poslovno poročilo podjetja Hrast za leto 2004

V vodstvu družbe, ki vključuje tudi oddelek informatike, izvajajo opravila povezana z vodenjem družbe, v sektorju finance in računovodstvo se opravljajo finančna in računovodska opravila. V ostalih organizacijskih enotah se izvaja osnovna registrirana dejavnost družbe. Z organigramom je shematsko prikazana organizacijska struktura družbe. Iz njega je razvidna vrsta in število organizacijskih enot ter medsebojne povezave (pripadnosti, nadrejenosti, podrejenosti.)

Ustanovitelj družbe odloča o spremembah akta o ustanovitvi, sprejema splošne akte, ki so v njegovi pristojnosti, sprejema delovni program in načrt družbe, odloča o postavitvi in odpoklicu direktorja družbe, odloča o ukrepih za pregled in nadzor dela direktorja, sprejema letna poročila in odloča o uporabi bilančnega dobička in o vseh drugih zadevah v skladu z zakonom in akti družbe.

Poslovanje družbe vodi direktor družbe, ki določa poslovne cilje družbe, predlaga njeno poslovno politiko, sprejema splošne akte, za katere ni predpisana pristojnost ustanovitelja, odloča o zaposlitvi delavcev s posebnimi pooblastili, poroča o poslih, ki lahko pomembno vplivajo na donosnost ali plačilno sposobnost, in opravlja druge naloge v skladu z zakoni in akti družbe. Pripravi poslovni načrt družbe in je odgovoren za njegovo doseganje. Najzahtevnejše strateške in strokovne naloge se izvajajo neposredno v vodstvu družbe.

Posamezne organizacijske enote vodijo vodje, ki imajo pooblastila za organiziranje, vodenje, načrtovanje in nadziranje poslovanja enote. Poleg tega lahko direktor oblikuje programe in projekte ter postavlja njihove vodje, ki strokovno delajo na programu oziroma projektu, poročajo o izvrševanju nalog in izvajajo druge zadolžitve in ukrepe, dokler so imenovani oziroma vključeni v projekt ali program.

Poslovne enote in prodajna mesta Ljubljana, Ribnica, Kranj, Celje, Hoče, Murska Sobota prodajajo lesne reprodukcijske materiale in opravljajo storitve obdelave teh materialov. Njihova naloga je naročilo blaga pri znanem dobavitelju in po dogovorjenih cenah. Poslovne enote so sestavljene iz oddelkov. V posameznem

oddelku so komercialisti in prodajni referenti, ki prodajajo določeno skupino blaga. Sestavna dela vsake enote sta še oddelek maloprodajne trgovine in skladišče tako, da je običajno število oddelkov med pet in sedem. Tudi potniška služba je sestavni del poslovne enote. Distribucija blaga do kupcev se opravlja z zunanjimi partnerji.

Poslovni enoti Blagovnica Ljubljana in Blagovnica Maribor sta maloprodajni enoti pohištva za notranjo opremo bivalnih prostorov. Poslovna enota Notranja trgovina je centralna komercialna služba, ki je locirana na sedežu družbe. V službi sta poleg komercialnega direktorja še produktni vodji za posamezne blagovne skupine. Njihova skupna odgovornost je razvoj produkta, zagotoviti ustrezne nabavne cene in podpora prodajni funkciji. Enota je odgovorna tudi za uvoz blaga.

Enoti Zunanja trgovina in Evropa sta manjši in se ukvarjata izključno s tranzitnimi posli. Prva enota se ukvarja s preprodajo lesne surovine in polizdelkov. Enota Evropa je posrednik med kupci v tujini, ki iščejo proizvajalce za točno določene lesne izdelke.

Podjetje Hrast je ustrezno organizirano, vendar dejansko stanje ni enako zamišljenemu. Največja pomanjkljivost je sodelovanje med posameznimi enotami. To je pogojeno z zgodovino podjetja. V preteklosti so bili vodje enot v funkciji direktorja enote in so opravljali naloge, ki vsebinsko pripadajo centralni komercialni (na primer marketing). S centralizacijo komercialne funkcije se je del nalog prenesel na centralo in pojavili so se odpori zaradi manjše samostojnosti. V enotah je bila pomembna tudi nabavna funkcija, saj so posamezni komercialisti samostojno iskali nabavne vire in niso predstavljali podjetja kot celote. S tem so se manjšale možnosti pridobivanja dobrih nabavnih cen, saj so bile količine manjše in tudi komercialist ni imel dovolj širokega pogleda na nabavni trg. Njihova osrednja naloga, to je prodaja, ni bila postavljena na glavno mesto, saj so porabili preveč časa z nabavo.

Zaradi dolge zgodovine podjetja je tudi računovodska funkcija negospodarno organizirana. V enotah se opravljajo dela, ki se na centrali opravijo še enkrat. Tako se delo podvaja in ustvarjajo se neupravičeni stroški. Ni zaslediti centralizacije obdelave knjigovodskih listih. Kot glavni razlog se pojavlja nezaupanje v točnost pridobljenih podatkov iz enot. Dejansko so podatki res pogosto napačni zaradi nenatančnega in nepravočasnega dela posameznikov v enotah.

## 2.3 TRŽNI POLOŽAJ PODJETJA

V dejavnosti lesnih reprodukcijskih materialov ustvari okoli osemdeset odstotkov prihodkov v veleprodaji, v dejavnosti pohištva pa večino v maloprodaji. Trg **lesnih reprodukcijskih materialov** obsega okoli sedem milijard SIT na leto, delež podjetja pa se ocenjuje na petindvajset odstotkov. Glavni konkurenti so Merkur, Starman in Max Funder. Konkurenca na veleprodajnem področju je zelo močna, saj se s prodajo ukvarja približno dvajset podjetij, hkrati vsi večji proizvajalci nabavljajo neposredno pri proizvajalcih. Moč dobaviteljev je velika, saj jih je malo. Njihova politika določanja cen temelji izključno na višini odjema blaga.

Velikost trga **masivnih lesnih izdelkov** je okoli dvaindvajset milijard SIT, delež podjetja je približno pet odstotkov. Največji tržni delež imajo v blagovni skupini

stavbno pohištvo. Glavni konkurenti so Merkur, LIP Bled, Chemo in manjša zasebna podjetja. Večina izdelkov je v zreli fazi, ne pričakuje se vstop novih konkurentov, ampak zaostritev konkurence med obstoječimi. Zaradi zasičenosti trga bodo proizvajalci diferencirali svoje izdelke na podlagi designa in novih materialov, ki znižujejo ceno izdelka. Konkurenčna prednost podjetja Hrast je v dodatni storitvi gradnje izdelkov.

Največji je trg **gradbenih materialov** z okoli dvesto milijardami SIT, delež podjetja je približno tri odstotke. Tako nizek delež ima podjetje zaradi ozkega prodajnega segmenta (strešne kritine in termoizolacijski materiali). Glavni konkurenti so Top Dom, Merkur, Baumax in Bauhaus.

Trg **pohištva** za notranjo opremo je velik okoli štirideset milijard SIT, delež podjetja je slabe tri odstotke. Glavni konkurenti so Lesnina, Mercator, Rutar Harvey Norman in prodajni saloni proizvajalcev. Podjetje nima izdelane strategije nastopa na trgu, je premalo prepoznavno in zato prodajni program ne predstavlja konkurenčne prednosti.

Podjetje Hrast je bilo v preteklosti uspešno, vendar so rezultati poslovanja v zadnjem obdobju slabi. Razlogov je več, glavni pa so: podjetje ni pravočasno prilagodilo komercialne funkcije spremenjenemu delovanju trga, zaradi močnega vpliva preteklega poslovanja bile organizacijske spremembe premajhne in prepočasne, kultura podjetja je slaba, saj se iščejo samo negativni pojavi, zaposlovanja na ključnih mestih od zunaj skorajda ni, saj se teži k napredovanju v okviru podjetja, tudi če posameznik ni ustrezen za opravljanje določene naloge. Ker se je vodstvo v zadnjem času preveč ukvarjalo s postopkom pripojitve drugega podjetja, so se razmere še dodatno poslabšale.

## **3 KRIZA PODJETJA**

### **3.1 OPREDELITEV KRIZE IN NJENE ZNAČILNOSTI**

Beseda kriza se vsakodnevno pojavlja v različnih povezavah in na različnih področjih. Govorimo o gospodarski, politični, finančni krizi, tudi o krizi vrednot. Najpogosteje se pojem uporablja v povezavi z negativnim pojavom.

Etimološko izhaja kriza iz grške besede krinein (odločiti kaj, soditi; krosis – presoja, prepir (Sruk 1980, str. 189)). V znanosti se beseda najpogosteje uporablja v medicini za označbo najvišje stopnje določene bolezni, ko se odloča med nadaljnjim življenjem ali smrtjo človeka.

V sodobnem gospodarstvu prepletenost in soodvisnost med podjetji in ostalimi udeleženci v družbi nenehno narašča. Zaradi večjega števila povezav obstaja tudi večja možnost nastanka krize. Različne gospodarske dejavnosti združujejo podjetja, ki zasledujejo različne cilje in delujejo v različnih okoljih. Če je za neko podjetje določena aktivnost optimalna, zaželena in bo prinesla končni rezultat, je za drugo podjetje enaka aktivnost lahko pogubna. Zaradi tega dejstva tudi ne obstaja enotna definicija krize, tudi njene pojavne oblike niso natančno določene.

Greiner (1998, str. 1-12) je iz dejstva, da vsako podjetje v svojem življenjskem ciklu zaide v krizo, razvil model rastočega podjetja. Njegova osnovna misel je, da podjetje preide preko pet stopenj razvoja in na koncu vsake stopnje nastane možnost krize, ki jo mora podjetje preseči, če želi vstopiti v naslednjo stopnjo. Stopnje v razvoju podjetja in nastanek možne krize pojasni z naslednjim:

- a) kriza vodenja:** podjetje nastane na osnovi neke zamisli, ustvarjalnega mišljenja. Izdelek oblikuje in ga pripravi za trg. Pri tem ne upošteva pravil organizacije podjetja, delovanja ekonomskih zakonitosti, prevladuje ustvarjalno mišljenje. Tudi prihodki so manjši od vloženi sredstev. Najpogostejše oblike takšnega delovanja so manjša podjetja, obrtniki. Njihovi ustanovitelji, lastniki in vodje, imajo znanja s področja razvoja, proizvodnje in so tehnično visoko usposobljeni. Z večanjem proizvodnje, z nadaljnjim razvojem ostalih področij in s prepletanjem različnih funkcij v podjetju postajajo njihove odločitve napačne kot posledica pomanjkljivega znanja s področja financ in organizacije. To povzroči krizo vodenja, ki se lahko razreši samo z zamenjavo ustanovitelja v funkciji direktorja oziroma vodilnega managerja,
- b) kriza avtonomije:** z novim vodjem podjetje uspešno nadaljuje razvoj in rast. Vodenje je v celoti centralizirano, vodja sam sprejme vse odločitve, ki se izvajajo po strogem hierarhičnem načelu. Način vodenja je na začetku uspešen zaradi natančnega nadzora delovanja. Težave se pojavijo, ko si posamezniki, običajno srednji managerji, želijo več samopotrjevanja, ustvarjalnosti, lastne iniciative in tveganj. Vse to centralno odločanje negira, zato razplet krize in prestop v naslednjo stopnjo razvoja omogoča le delegiranje nalog,
- c) kriza nadzora:** ustvarjalnost srednjega in nižjega managementa je velika. Podjetje se organizacijsko preoblikuje v profitne enote ali celo samostojna podjetja. Nastane težava usklajevanja večplastne rasti in interesov, ki so različni po posameznih delih podjetja. Razrešitev krize je možna z delno centralizacijo strateških ciljev, dobrim informacijskim sistemom in uvedbo kontrolinga,
- d) kriza birokracije:** nadaljnja uspešna rast podjetja je zagotovljena. Ugotavlja se donosnost posameznih programov in vsako spreminjanje finančnih vložkov v druge programe zahteva ogromno dokazovanja, kar nujno vodi v birokracijo ("red tape crisis"). Razrešitev krize je možna samo s poenostavitvijo delovanja,
- e) kriza izčrpanosti:** podjetje je na prelomni točki. Potrebno je vzpostaviti nove mehanizme sodelovanja med posameznimi enotami. Na začetku je to sodelovanje direktivno, vendar mora v nadaljevanju temeljiti na medsebojnih interesih in zadovoljevanju potreb vseh sodelujočih. Organizacija postane prožnejša, kajti poslovanje poteka po načelih projektne povezovanja in timskega dela. Ker se zahteva neprenehoma ustvarjalno in inovativno mišljenje, obstaja nevarnost krize izčrpanosti, ki se pojavi kot posledica psihične utrujenosti in izčrpanosti.

Opredelitve krize pri posameznih avtorjih so odvisne od cilja, ki ga zasledujejo. Tako Tavčar (Tavčar, 1990, str. 397) trdi, da je začetna stopnja slabšanja položaja podjetja na trgu manjša rast izvirnih prihodkov iz redne dejavnosti, temu pa sledi nominalno upadanje prihodkov. Podjetje zato zaide v krizo. V normalnem gospodarskem okolju je kriza podjetja huda in resna zadeva, ki za daljše obdobje, tudi za vse življenje, onemogoči odstavljene poslovodje, čez noč povzroči brezposelnost stotin in tisoče zaposlenih, izniči lastnino, ki so jo gradile generacije, prizadene dobavitelje in odjemalce in družbene institucije.

Marinič (1997, str. 145) opredeljuje krizo z naslednjim značilnostmi:

- a) pomembnost** – če krize ne rešimo, pomeni propad podjetja,

- b) nedoseganje zelenih (načrtovanih) rezultatov - rezultati bistveno odstopajo od zelenih glede plačilne sposobnosti, donosnosti, položaja na trgu, itd.,
- c) nerešljivost z nekim splošno veljavnim receptom – pot reševanja je pogojena z vzroki, vrsto krize in razpoložljivimi sredstvi podjetja.

Repovž (1993, str. 26) označuje krizo v podjetju kot posledico vrste pomanjkljivosti v poslovanju in razvoju podjetja, enako kot pri človeku, kjer nastajajo v sicer že zdravem organizmu najprej manjša krizna žarišča, ki se ob nepravočasnem zdravljenju lahko razširijo in vodijo podjetje v resno krizo ter nazadnje v konec obstoja.

O krizi podjetja govorimo takrat, ko obstaja neposredna nevarnost za nadaljnji obstoj podjetja oziroma, kadar bistveni, samostojni deli podjetja ali področja ne dosegajo pomembnih ciljev podjetja, ki so odločilni za preživetje, meni Mueller (1982, str. 25-31).

Ena izmed najobširnejših opredelitev krize je Brighmanova (Brighman et al., 1995, str. 891). Avtor ugotavlja, da se izraz kriza v praksi uporablja za naslednje skupine primerov:

- a) **ekonomski neuspeh podjetja** ("Economic failure"), kar pomeni, da prihodki podjetja, upoštevajoč tudi stroške virov financiranja, ne pokrivajo skupnih stroškov podjetja. Podjetja, ki jih lahko opišemo kot ekonomski neuspeh, lahko nadaljujejo s poslovanjem toliko časa, dokler so upniki pripravljeni zagotavljati nove vire sredstev in dokler so lastniki pripravljeni sprejeti podpovprečne donose, ki jih takšno podjetje ustvarja,
- b) **plačilna nesposobnost** ("Technical insolvency") velja za tista podjetja, ki ne morejo poravnati svojih zapadlih denarnih obveznosti. Podjetje je lahko plačilno nesposobno trenutno ali trajno, kar je znak ekonomskega neuspeha, ki vodi v finančni propad podjetja. Pri tem loči nesolventnost ali plačilno nesposobnost v smislu finančnega toka ("Flow-based insolvency") – kar pomeni, da je podjetje nesolventno v smislu finančnega toka, kadar ne more poravnati svojih finančnih obveznosti, in nesolventnost ali plačilno nesposobnost v smislu vrednosti podjetja ("Stock-based insolvency"), kadar je sedanja vrednost prihodnjih neto denarnih tokov manjša od skupnih obveznosti podjetja,
- c) **nesolventnost v stečaju** ("Insolvency in bankruptcy") nastopi kadar je knjžna vrednost dolžniških virov sredstev (obveznosti) večja od tržne vrednosti sredstev,
- d) **stečaj podjetja** ("Legal bankruptcy") je določena ekonomsko-finančna situacija dolžnika, za katero zakon omogoča izpeljavo stečajnega postopka, kar je znak in hkrati posledica ekonomskega neuspeha podjetja.

Avtorji različno definirajo krize, vendar vsi trdijo, da je kriza nenačrtovan in neželen proces, v katerem je ogrožen obstoj podjetja. Med krizo je poslovanje podjetja moteno. Kako globoka je kriza, je odvisno od ogroženosti cilja podjetja. Vsekakor je kriza prelomna točka v poslovanju podjetja, končni rezultat ni znan. Podjetje lahko preživi in si okrepi položaj ali propade. Vse vmesne različice preživetja, životarjenja, prehoda iz krize v krizo so možne, vendar se običajno v daljšem obdobju končajo ali s propadom ali ponovnim vzponom podjetja.

### **3.2 ZNAČILNOSTI DOGAJANJA V KRIZI**

Zaradi mnogoterih vzrokov nastanka krize so njene pojavne oblike različne. Posamezne skupine jo zaznajo neenakomerno. Ni nujno, da jo prvo prepozna vodstvo. Običajno je tudi ne, ker je večkrat odmaknjeno od operativnega, vsakodnevnega dogajanja, ne opazi sprememb oziroma odzivov poslovnih partnerjev. Najpogosteje jo najprej zaznajo zaposleni v prodaji. Vodstvo v določenem trenutku celo zanika začetek krize v podjetju.

Trajanje krize je lahko različno dolgo. Dolžina obdobja je odvisna od zunanjih in notranjih dogodkov. Izbruh nenadnih zunanjih dogodkov lahko povzroči silovito, kratkotrajno krizo, ki se hitro razreši. Takšne krize ni možno obvladati in je posledica zunanje katastrofe. Daljše obdobje krize je običajno posledica notranjih dogodkov.

V izrednih razmerah v podjetju mora ravnatelj sprejemati odločitve, ki so bistveno drugačne od ustaljenih. Značilnosti izrednih razmer poslovanja, ki jih mora upoštevati ravnatelj pri odločanju, so (Dubrovski, 2004, str. 18-19):

- a)** močno omejeni razpoložljivi čas odločanja,
- b)** odločanje v razmerah, ki so presenetile ali celo šokirale,
- c)** minimalna ali celo ničelna dopustnost napačnih odločitev,
- d)** pospešeno celotno dogajanje,
- e)** večpodročna in večsmerna posledičnost posamezne odločitve,
- f)** omejena materialna in nematerialna sredstva, na katera se je mogoče pri izbiri ukrepov nasloniti,
- g)** omejena uporabnost preteklih informacij o poslovanju,
- h)** omejena razpoložljivost primernih obstoječih informacijskih virov,
- i)** nenehno in nepričakovano pojavljanje vedno novih znakov in značilnosti krize,
- j)** intenzivnejši notranji in zunanji nadzor nad odločitvami,
- k)** možnost oviranja s strani tistih, ki so za krizo odgovorni,
- l)** neprestana psihična obremenitev odločevalcev, malo možnosti za popuščanje in sprostitev.

Prav zaradi omenjenih značilnosti je delovaje v kriznih razmerah izredno, neobičajno, rezultati so pa večkrat nepredvidljivi. Izredno stanje v podjetju in zahteva po hitrem sprejemanju odločitev lahko povzroči, da vodstvo napačno oceni položaj, da je manj gotovo pri iskanju rešitev in da predlaga manjše število možnih rešitev. Vodstvo razpolaga z omejenimi sredstvi, čeprav bi za uspešno razrešitev krize potrebovalo nadpovprečna sredstva.

V krizi se razmerja med udeleženci spremenijo. Kriza je stresna situacija, ki pogosto negativno vpliva na obnašanje managementa in povzroči nepopravljive posledice v odnosih med udeleženci, s čimer se možnost razrešitve krize še zmanjša. Ker so posledice krize in ukrepov za razrešitev krize hude za prihodnost udeležencev, so njihovi odzivi večkrat čustveni in delovanje ni razumsko.

### 3.3 VRSTE KRIZ

Kriz ne moremo enotno klasificirati in jih enoznačno razvrstiti. Razlog je v dejstvu, da se pojavljajo na vseh področjih življenja, ne samo v podjetjih. Krize v podjetjih so tudi različne, ker je stopnja razvoja podjetij, ko se pojavijo, različna. Gre namreč za to, da so vzroki za njihov nastanek različni glede na stopnjo razvoja podjetja, gospodarsko panogo, v kateri je podjetje, in splošno gospodarsko okolje.

Definicije kriz se med seboj pogosto precej razlikujejo zaradi različnih vsebinskih pristopov avtorjev pri določitvi vzrokov za nastanek kriz, čeprav se ti oblikujejo z določenega pogleda na poslovni proces podjetja, in sicer:

- z vidika razvoja,
- z vidika verjetnosti in bližine v času (stopnja intenzivnosti),
- z vidika ogroženosti ciljev,
- z vidika hitrosti nastopa,
- z vidika vzrokov nastanka.

**Razvojne** krize se pojavljajo pri prehodu z ene stopnje razvoja na drugo. Vedenje o tem, da pri prehodu lahko nastopijo težave je pomembno, saj ima vodstvo veliko možnosti, da negativne učinke prepreči ali vsaj ublaži. Za podjetje je najtežje določiti svoj položaj na krivulji življenjskega cikla. Kljub temu je primerno uporabiti razvojne modele kot možnost iskanja odgovorov na krize. Najpogostejši vzrok nastanka razvojnih kriz je prehitra rast podjetja, saj v nekem trenutku več ni možno obvladati vseh povezanih področij ali zagotoviti njihovega usklajenega spreminjanja, kar se pogosto imenuje "sindrom pregretja".

Krystek (1987, str. 29-32) definira vrste kriz glede možnosti in časa nastanka. Govori o **potencialnih** krizah, te so sicer možne, vendar je verjetnost njihovega nastanka majhna. Kazalniki poslovanja podjetja so običajni in samo nekdo, ki dobro pozna podjetje in panogo lahko sluti morebitno potencialno nevarnost. V nadaljevanju govori o **latentnih** krizah, ki se pojavijo, ko se ob neizdelani dolgoročni viziji zmanjša učinkovitost podjetja in se povečajo tveganja poslovanja. Vodstvo podjetja lahko v takih primerih dokaj hitro in brez večjih posledic zaustavi negativna gibanja in razreši krizo, še posebej ker ni pod časovnim pritiskom. Pri **akutnih** krizah so znaki očitni, nedvoumni. Podjetje več ne odkriva same krize in vzrokov njenega nastanka, ampak mora obvladovati stanje. Rezultati poslovanja so slabi, kopičijo se dolгови, podjetje vedno težje poravnava obveznosti, govorice v okolju dodatno zaostrejejo položaj. Akutna kriza se lahko konča ali z obvladovanjem in prenovo poslovnega procesa podjetja ali s stečajem, likvidacijo.

Mueller (1985, str. 38-48) proučuje položaj podjetja na trgu in njegovo dolgoročno usmeritev. Vstop podjetja na trg je tvegano dejanje. Z večanjem obsega poslovanja podjetje povečuje svoj tržni delež, pri tem pa mora razvijati tudi poslovne funkcije. V nasprotnem ne bo uspelo povečati tržnega deleža, lahko ga celo izgubi. V kolikor ne bo vlagalo v znanje in razvoj, zelo verjetno ne bo doseglo stroškovnih prednosti na trgu, v takem primeru podjetje zaide v **strateško** krizo. Če v daljšem obdobju podjetje ne uspe uresničiti jasno določenih ciljev in tudi realno uresničljivih ciljev, nastopi **izvedbena** kriza. V slučaju pa, da podjetje ne izpolnjuje finančnih obveznosti, govorimo o **likvidnostni** krizi.

Argenti (1976, str. 73-77) ugotavlja, da ustanovitelji podjetij težko vodijo podjetje, ko se njegova velikost bistveno poveča. Meni, da v razvoju podjetja obstajajo tri vrste kriz:

- a) **kriza 1. tipa:** do šestdeset odstotkov vseh neuspehov je povezanih s podjetji, ki se zaradi pomanjkljivega znanja ustanovitelja in finančnega managementa niso uspela uveljaviti na trgu in takšna podjetja gredo po dveh do osmih letih gredo v stečaj,
- b) **kriza 2. tipa:** po prvih uspehih ustanovitelj preceni zmožnosti in namesto konsolidacije nadaljuje z rastjo,
- c) **kriza 3. tipa:** sicer zrela podjetja se soočajo z neprimernim vodenjem, prodaja se želi povečati z angažiranjem dodatnih tujih sredstev, česar pa podjetje ne prenese. Proces propadanja lahko traja do dvajset let in predstavlja do trideset odstotkov vseh kriz v podjetju.

V vseh zgoraj predstavljenih pogledih na razvojne krize je izpostavljena misel, da je treba z večanjem dejavnosti podjetja prilagoditi tudi procese, ki potekajo v samem podjetju. Ob tem Argenti kot pomembno izpostavi vlogo ravnatelja.

Ravnatelj se mora zavedati, da je njegova naloga določiti strategijo podjetja. V njej mora upoštevati stopnje razvoja podjetja in poskušati zmanjšati negativne vplive prehoda z ene stopnje na drugo. Argenti trdi, da podjetje slej ko prej zaide v težave, v kolikor se funkciji lastnika - ustanovitelja in vodenja ne ločita. Krystek medtem meni le, da je možno potencialno krizo hitro razrešiti, če je ravnateljstvo prepozna, ne govori pa o tem, da mora ravnateljstvo imeti znanje o prepoznavanju znakov potencialne krize. Podobno pomanjkljivost zasledimo tudi pri Muellerju, ki premalo jasno opredeli vlogo ravnateljstva. Zaključimo lahko, da samo Argenti jasno izpostavi vlogo ravnatelja in njegovo nalogo prepoznati zakonitosti razvoja in v strategiji razvoja podjetja predvideti možne nastanke kriz pri prehajanju v naslednjo razvojno stopnjo.

Podjetje ni samostojni subjekt, ampak je del gospodarskega, socialnega in političnega okolja. Zato so lahko vzroki nastanka kriz v samem podjetju in govorimo o **notranjih (endogenih)** vzrokih ali v širšem okolju. Na nastanek **zunanjih (eksogenih)** podjetje ne more vplivati, ampak jih lahko samo predvidi.

Ko Muratović (1898, str. 33) definira vrste kriz, upošteva, da je podjetje del širšega okolja in govori o naslednjih krizah, ki imajo tako notranje kot zunanje vzroke:

- a) gospodarska **kriza** je kriza, v kateri podjetje več ne more izpolnjevati svojih obveznosti. Donosnost, osnovni kazalec uspešnosti, je dolgoročno nizka. Kopičijo se tako dolgovi do dobaviteljev in bank kot tudi neporavnane obveznosti do delavcev,
- b) gospodarski krizi sledi **socialna**, ki nastopi, ko so odnosi med delavci in podjetjem porušeni,
- c) kriza **ravnanja** se običajno pojavi pred gospodarsko in socialno krizo in je ponavadi njun vzrok. Hitra in učinkovita rešitev te krize je zamenjava vodstva,
- d) kriza, ki jo povzroči **pravni sistem**. Vzrok zanjo je v spremenjeni zakonodaji, ki ali prepove kakšno dejavnost ali ji bistveno spremeni pogoje poslovanja, s čimer je ogrožena uspešnost poslovanja podjetja.



Sklenemo lahko, da je iskanje vzrokov za nastanek kriz pogojeno s predmetom proučevanja. Če se bo podjetje uspelo prilagajati spremembam na trgu ali celo bistveno vplivati na spremembe, potem ni nevarnosti za nastanek kriz.

Menim, da trg ni edino sodilo, ki bi mu moralo slediti ravnanje. Res je pomemben dejavnik in premajhno upoštevanje sprememb na trgu je lahko vzrok nastanka krize. Ravnanje se mora zavedati, da je nastop na trgu samo del poslovnega procesa. Podjetje mora imeti usklajene vse funkcije, kajti preveliko posvečanje eni lahko pomeni, da se ostale funkcije ne razvijajo. Slej ko prej nastane razkorak med njimi in s tem pojav notranjih vzrokov nastanka kriz. Ravnanje mora razumeti, da je podjetje del širšega okolja, ki se spreminja. Kljub temu je to okolje bolj predvidljivo kot notranje, razen v primeru nenadnih dogodkov, ki zajamejo celotno gospodarstvo. Zaključimo lahko, da je ravnanje stalna naloga predvideti možne nastanke vzrokov kriz v notranjem okolju ob upoštevanju sprememb v zunanjem okolju, ki lahko potencialno povzročijo krizo.

### 3.4 ZNAKI KRIZE

Prvi znaki krize se pojavijo že v zelo zgodnjem obdobju nastanka krize. Pojavljajo se na več področjih, njihov nastanek ni časovno usklajen. Najprej jih zaznajo tisti, ki so operativno odgovorni za posamezne aktivnosti, saj njihovo običajno ravnanje več ne ustreza dani situaciji. Na začetku se podjetje sreča z manjšimi naročili. Komercialna služba največkrat meni, da je razlog v trenutni gospodarski klimi. Mnenja prodajnega osebja na terenu, ki je soočeno z vsakodnevnimi pritiski kupcev, niso upoštevana oziroma so celo preslišana.

Vodstvo podjetja, ki spremlja rezultate z računovodskimi in drugimi poslovnimi kazalniki, opazi spremembe dokaj pozno. Zmanjšana prodaja v nadaljevanju vpliva na povečanje zalog, manjše prihodke, nezmožnost pokrivanja stroškov, pojav izgube, nastanek likvidnostnih težav, začne se dodatno zadolževanje, če je to možno, pojavi se plačilna nesposobnost, ki vodi tudi k zaustavitvi poslovnega procesa.

Obstaja več skupin, ki jih kriza v podjetju neposredno prizadene, zato tudi zaznajo že njene prve znake. Njihovi interesi so različni. Nekateri resnično želijo, da bi podjetje razrešilo krizo, druge sodelovanje s podjetjem zanima le, dokler si ne poiščejo novega poslovnega partnerja. V nadaljevanju so prikazani interesi posameznih skupin udeležencev:

- **kupci:** njihova uspešnost je odvisna od ustreznosti nabave,
- **dobavitelji:** izguba kupca pomeni manjšo prodajo, posebno pozornost namenijo pravočasnosti poravnavanja kupčevih obveznosti,
- **banke:** skrbijo za naložbe v podjetje,
- **konkurenti:** vidijo možnost prevzema tržnega deleža,
- **lastniki:** srbijo za svojo naložbo,
- **sindikati:** negativna razrešitev krize pomeni odpuščanja,
- **panožno združenje:** morebitna kriza enega podjetja lahko povzroči krizo panoge,
- **javnost:** lokalno okolje.

V zaključku ugotovimo, da so dobavitelji, kupci, zaposleni in lokalna skupnost resnično zainteresirani za razrešitev krize, medtem ko so finančni upniki in konkurenca manj.

V nadaljevanju bomo predstavili najpogostejše znake krize po posameznih poslovnih področjih v podjetju. Če smo na začetku ugotovili, da se prvi znaki krize pokažejo na prodajnem področju, ga je potrebno še posebej natančno raziskati.

### **3.4.1 Prodaja**

Podjetja v rasti imajo pozitivne stopnje rasti in se ne srečujejo z manjšimi naročili. Zaradi nepoznavanja takšnega stanja težko zaznajo začetne znake krize, kot so:

- pomanjkanje naročil za naslednja obdobja,
- nedoseganje načrtovanih prodajnih rezultatov,
- odpovedi naročil dolgoročnih poslovnih partnerjev,
- slabšanje prodajnih pogojev in manjša cenovna privlačnost,
- nezadovoljstvo kupcev, ki ga opazi konkurenca (ta začne z agresivno prodajno politiko prevzemati tržni delež),
- težave v koordinaciji med nabavno in prodajno službo (signali o zmanjšani prodaji pridejo prepozno do nabavne službe),
- prekomerne zaloge,
- dvomljive terjatve (prodaja se poskuša ustaviti tudi na račun kupcev, ki so manj solidni).

### **3.4.2 Razvoj in proizvodnja**

Ker je področje razvoja odmaknjeno od dogajanj, toliko težje spozna začetek krize. Razvojni oddelek opaža, da se manjšajo sredstva za razvoj. Izdelki, ki so bili pripravljeni za proizvodnjo in namenjeni trgu, ostanejo samo na stopnji prototipov. Krči se obseg sredstev za naložbe, predvsem v novo tehnologijo. Delovna sredstva se posodablja samo v nujnih primerih, na ravni enostavne reprodukcije. Zaradi ne posodabljanja proizvodnje se manjša produktivnost dela. Pojavijo se zamude v proizvodnji, večajo se vmesne zaloge, dobave zamujajo. Povečuje se delež reklamacij. Sredstva, namenjena večanju varnosti zaposlenih, se manjšajo. Strokovnjaki razvojnega oddelka zapuščajo podjetje.

### **3.4.3 Finance**

Zaradi različnega pogleda na poslovni proces obstaja stalno nasprotje med komercialo in financami. Prvi si želijo čim večjo, drugi čim gospodarnejšo prodajo. To dodatno otežuje zaznavanje prvih znakov krize, ki so naslednji:

- slabšata se likvidnost in plačilna sposobnost in denarni tok je negativen,
- povečujejo se neplačane obveznosti,

- iščejo se novi viri financiranja in povečuje se stopnja zadolževanja (pojavi se proces vrtinca, ko se z novimi dolgovi poravnava stari, običajno so novi viri dražji),
- sredstva amortizacije se ne porabijo za nabavo osnovnih sredstev, ampak za poravnavo obveznosti za obratna sredstva,
- pojavijo se težave izplačil plač delavcem in ne izplačajo se zakonsko določeni dodatki.

#### **3.4.4 Računovodstvo**

Kljub temu da so predpisi s področja računovodstva jasni in nedvoumni, se podjetje zateče k metodam evidentiranja poslovnih dogodkov, ki so neobičajne in jih prej niso uporabljali. Zagotovo lahko trdimo, da je podjetje v krizi v kolikor uvede sledečo računovodsko prakso:

- neredno in izvenbilančno knjiženje dokumentov,
- uporaba metode prevrednotenja, ki lahko prikrito izboljša rezultat,
- objavljanje rezultatov z zamudo,
- neizplačilo dividend, kljub prikazanemu računovodskemu dobičku.

#### **3.4.5 Kadrovsko področje**

Zaposleni so sestavni del poslovnega procesa podjetja. Njihovo delo je možno samo, če sodelujejo z ostalimi. Ko je podjetje uspešno, vlada splošna pozitivna klima, sodelovanje je odprto in temelji na medsebojnem zaupanju. Ko se zaposleni zavejo ali samo začutijo, da je ogrožena uspešnost podjetja, posledično pa tudi njihova prihodnost, se začnejo procesi, ki negativno vplivajo na kulturo podjetja. Najpogostejši znaki so:

- spremenjen način komuniciranja, uporaba formalnih kanalov,
- nezadovoljstvo med zaposlenimi, govornice,
- visoka fluktuacija zaposlenih,
- večja stopnja konfliktnosti odločitev med nosilci odločanja,
- zaradi odhoda strokovnjakov, povečan delež nadurnega dela, pogodbeno zaposlovanje manj usposobljenih delavcev (oboje dodatno vpliva na večanje nezadovoljstva med zaposlenimi).

#### **3.4.6 Uspešnost**

Podjetja merijo svojo uspešnost z veliko različnimi kazalniki. Njihovo vsebinsko vrednost določajo izbrane vrednosti v števcu in imenovalcu. Ne glede na izračunane vrednosti kazalnikov lahko z gotovostjo trdimo, da se uspešnost podjetja slabša in da so nastopili pogoji za nastanek krize, če se ugotovi naslednje:

- dobiček pada ali se povečuje izguba,
- ekonomičnost poslovanja pada,
- dolžina vezave sredstev se večja.

### 3.4.7 Okolje

Udeleženci v okolju dokaj hitro zaznajo znake krize. S tem se položaj podjetja poslabša, saj zunanje okolje spremlja njihove odločitve bolj pazljivo:

- lastniki so ponavadi bolj kritični, zmanjša se zaupanje v management, poveča pa se stopnja nadzora,
- dobavitelji poskušajo izkoristi težave s slabšanjem nabavnih pogojev,
- kupci si želijo zanesljivega partnerja, zato jih kriza podjetja na kratek rok vznemiri, na dolgi iščejo nove dobavitelje. Včasih se postavijo v izsiljevalsko vlogo,
- javnost začne podrobneje spremljati delovanje podjetja.

Znakov krize je veliko, najti jih je mogoče na vseh področjih v podjetju. Pogosto je prav z znaki krize mogoče pojasniti kaj so vzroki njenega nastanka. Če ravnatelj prepozna prave vzroke krize, ima možnost pripraviti načrt poslovnega preobrata podjetja.

## 3.5 VZROKI NASTANKA KRIZ

Znaki kriz so samo prva stopnja krize in kažejo, da je nekaj narobe, čeprav še ne vemo zakaj. V predhodnem poglavju smo govorili o vrstah kriz. Eden izmed klasifikatorjev kriz je tudi vidik razvrščanja kriz po vzroku nastanka. Obstaja precej klasifikacij vzrokov kriz, so si med sabo dokaj podobni. V nadaljevanju si bomo pogledali nekaj teoretičnih pogledov na vzroke kriz. Večina avtorjev ugotavlja, da obstajajo zunanji in notranji vzroki kriz. Zunanji vzroki so tisti, ki so nastali v okolju in na katere podjetje nima posebnega vpliva.

Zunanji vzroki so zlasti:

- spremembe zaradi splošnega napredka tehnologije,
- bistvene spremembe na trgu, prevzemi podjetij in koncentracija, vstop novih konkurentov, spremenjeno vedenje potrošnikov,
- splošna gospodarska kriza,
- makroekonomski ukrepi, kot so na primer rast cen energije, slabši pogoji financiranja, spremenjena davčna politika,
- naravne nesreče.

Notranji vzroki nastanejo v podjetju in prav o njih bomo govorili v nadaljevanju.

Gross (1982, str. 20-26) med vzroki krize podjetja najprej omenja **notranjepodjetniške** ("Innerbetriebliche Kriesenursachen") kot posledico slabe organizacije dela in nesposobnega managementa. **Medpodjetniški** vzroki ("Zwischen- betriebliche Kriesenursachen") so posledica tehnoloških sprememb, sprememb pri oskrbi z nabavnimi viri, spremenjenih navad potrošnikov, vstopa novih konkurentov. Gospodarske, socialne in ekološke spremembe ustvarijo **nadpodjetniške** vzroke ("Ueberbetriebliche Kriesenursachen") kriz. Če podjetje napačno pristopi k ustanovitvi (na primer neprimerna izbira organiziranosti

gospodarske družbe, napačna lokacija podjetja, prenizek ustanovitveni kapital), govorimo o tako imenovanih **ustanovitvenih** vzrokih ("Konstitutionmangel"). Poleg omenjenih pa obstajajo tudi vzroki, ki se pojavijo nenadoma in jih ni mogoče zaznati in preprečiti. To so naravne katastrofe, stavke, epidemije, torej, ki nastanejo kot posledica **nesreč in katastrof** ("Katastrophen und Ungluecksfaelen").

Slatter (1984, str. 20-55) vzroke kriz opiše podrobneje. Ne ločuje zunanjih od notranjih vzrokov, ampak poskuša poiskati vzroke kot oceno položaja podjetja na trgu in funkcij v podjetju.

Največjo vlogo pri nastanku krize ima po njegovem **slabo ravnateljstvo**. Ne glede na to, ali je vodenje centralizirano in odloča en človek ali je decentralizirano z več ravnimi odločanja, so odločitve premalo premišljene. Obstaja nevarnost, da vodstvo ne sledi strateškim odločitvam in da se, morda tudi zaradi nestrokovnosti, izgublja v podrobnostih, ki so nebitne za poslovanje.

**Finančna kontrola** je nezadostna in neustrezna, ker načrtovanje denarnih tokov ne obstaja ali je pa zelo netočno. Finančna politika je premalo aktivna, saj presežkov ne unovči ustrezno, neustrezna je tudi politika izplačila dividend, politika zadolževanja je izredno konzervativna.

**Konkurenca** se pojavlja na dva načina, in sicer z novimi produkti in nižanjem cen. Tudi nižanje tržnega deleža je pomemben vzrok nastanka krize. Največkrat je manjša prodaja posledica slabih raziskav trga in ne spremljanja konkurence. Če se temu doda še morebitna splošna gospodarska kriza, obstaja velika verjetnost, da v konkurenčnem boju (nižanju cen) podjetje ne bo moglo dovolj znižati tudi svojih stroškov.

**Struktura stroškov** je neustrezna in tako je konkurenčnost podjetja manjša. Ker kupci ne priznajo višjih stroškov, posledično manjši dobički podjetju težje omogočajo vlaganje v razvoj novih proizvodov. S tem se manjša možnost za obrambo tržnega položaja.

Zmanjšanje **tržnega povpraševanja** je vzrok, ki podjetje zelo prizadene, saj nanj skoraj ne more vplivati. Samo če podjetje zazna drugačne potrebe potrošnikov, lahko svoje proizvode temu ustrezno prilagodi. Če proizvodov sploh ni možno prilagoditi, ker se je tehnologija toliko spremenila, govorimo o dolgoročnih trendih upadanja povpraševanja. Ob teh obstajajo tudi sezonska in ciklična upadanja, a na te se podjetje lahko pripravi.

Neugodna **cenovna gibanja** na trgu nekateri imenujejo tudi tvegana dejanja ("business hazards"). Cenovna gibanja so pomembna samo za glavne elemente poslovnega procesa: nabavo surovin, energentov, spremenjene pogoje na trgu delovne sile in ceno denarja. Obstajajo tudi valutna tveganja, ki se jim podjetja lahko izogonejo, če imajo valutno usklajeno nabavo, prodajo in vire financiranja.

**Prodajna politika**, ki se kaže v pomanjkanju tržnih naporov, ima za posledico izgubo tržnih deležev. Podjetje ne upošteva osnovnih marketinških zahtev. Prodajno osebje je premalo motivirano, ne pozna nakupnih navad kupcev.

Ključnim kupcem se posveča premajhna pozornost, poprodajne storitve so premalo poudarjene, servis in reševanje reklamacij ne potekata na ustrezen način. Oglaševanje je lahko neučinkovito, razvoj novih produktov prepočasen ali pa ga sploh ni.

**Novi projekti** so lahko vzrok kriz zaradi napačno ocenjenih stroškov vstopa na trg, nepredvidenih težav pri zagonu, podcenjenosti kapitalne zahtevnosti projektov in nazadnje tudi zaradi izgradnje prevelikih proizvodnih zmogljivosti.

Združevanje z **nakupi podjetij** je pogost pojav širitve, a težave lahko nastanejo, če je kupljeno podjetje bilo napačno ocenjeno, saj je v tem primeru težko vzpostaviti enako kulturo kot v osnovnem podjetju in obstaja nevarnost, da management zaradi omenjenega problema zanemari osnovno delo.

**Finančna politika** je lahko vzrok kriz, če je preveč konzervativna ali če je ustvarjeno previsoko razmerje med dolgovi in lastniškim kapitalom. Podjetje lahko tudi napačno vlaga prosta sredstva, na primer v dejavnosti, ki jih ne pozna; donosi so tako bistveno nižji, kot so bili pričakovani.

**Kadrovska politika** vpliva na prihodnji razvoj podjetja in je lahko vzrok nastanka krize. To še posebej velja, ko podjetje nima ustreznih meril nagrajevanja in izdelanega sistema napredovanja zaposlenih.

Hitra **rast prodaje** je lahko vzrok krize, v kolikor je strategija rasti prodaje posledica nižanja cen. S tem se zmanjšuje dobičkonosnost. Če je rast prodaje financirana s tujini dolgoročnimi viri, je nevarnost nezmožnosti vračila virov še večja.

Naloga managementa je, da zagotavlja smotrnost poslovnega procesa. V tem je tudi njegova največja odgovornost za uspešnost podjetja. Zato je Bibeaultova (1986, str. 38-62) povezava med vzroki kriz in načinom ravnateljavanja, ki jo prikazuje v sliki 2, še posebej zanimiva.

Slika 2: Management – vzroki nastanka kriz

| Zakaj slabo vodenje obstaja?  | Kateri so vidni znaki slabega vodenja?  | Katere so najpogostejše napake vodstva?   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>*nesposobnost</li> <li>*ozka vizija</li> <li>*nadomestna dejavnost (managerji so zasedeni z dejavnostmi, ki jih želijo početi, zato jim zmanjka časa za tiste, ki bi jih morali početi)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*pravilo posameznika (one-man rule; v začetku uspešno, kasneje se razvije v nasprotje</li> <li>*pomanjkanje vodstvene globine</li> <li>*težave nasledstva</li> <li>*podedovano birokratsko vodenje</li> <li>*slaba finančna izpeljava</li> <li>*neskladen poslovni tim</li> <li>*nezainteresiran upravljalni (nadzorni) organ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*neodzivnost ali neprimerna odzivnost na spremembe na tržišču</li> <li>*neustrezen nadzor nad izvajanjem dejavnosti</li> <li>*prevelika ekspanzija</li> <li>*prezadolženost</li> </ul> |

Vir: Bibeault (1986, str. 38-62)

Bilbeault ne išče vzrokov za nastanek kriz izven podjetja, ampak je prepričan, da mora biti dober ravnatelj usposobljen predvideti potencialne nevarnosti nastanka krize. Neusklajenost delovanja posameznih funkcij poslovnega procesa je posledica slabega ravnanja, do katerega lahko pride zaradi neznanja ali opraviil, ki niso vodenje. Zaključijo z mislijo, da obstaja le majhna možnost nastanka krize v kolikor je vodja usposobljen za vodenje.

### 3.6 RAZVOJ KRIZ

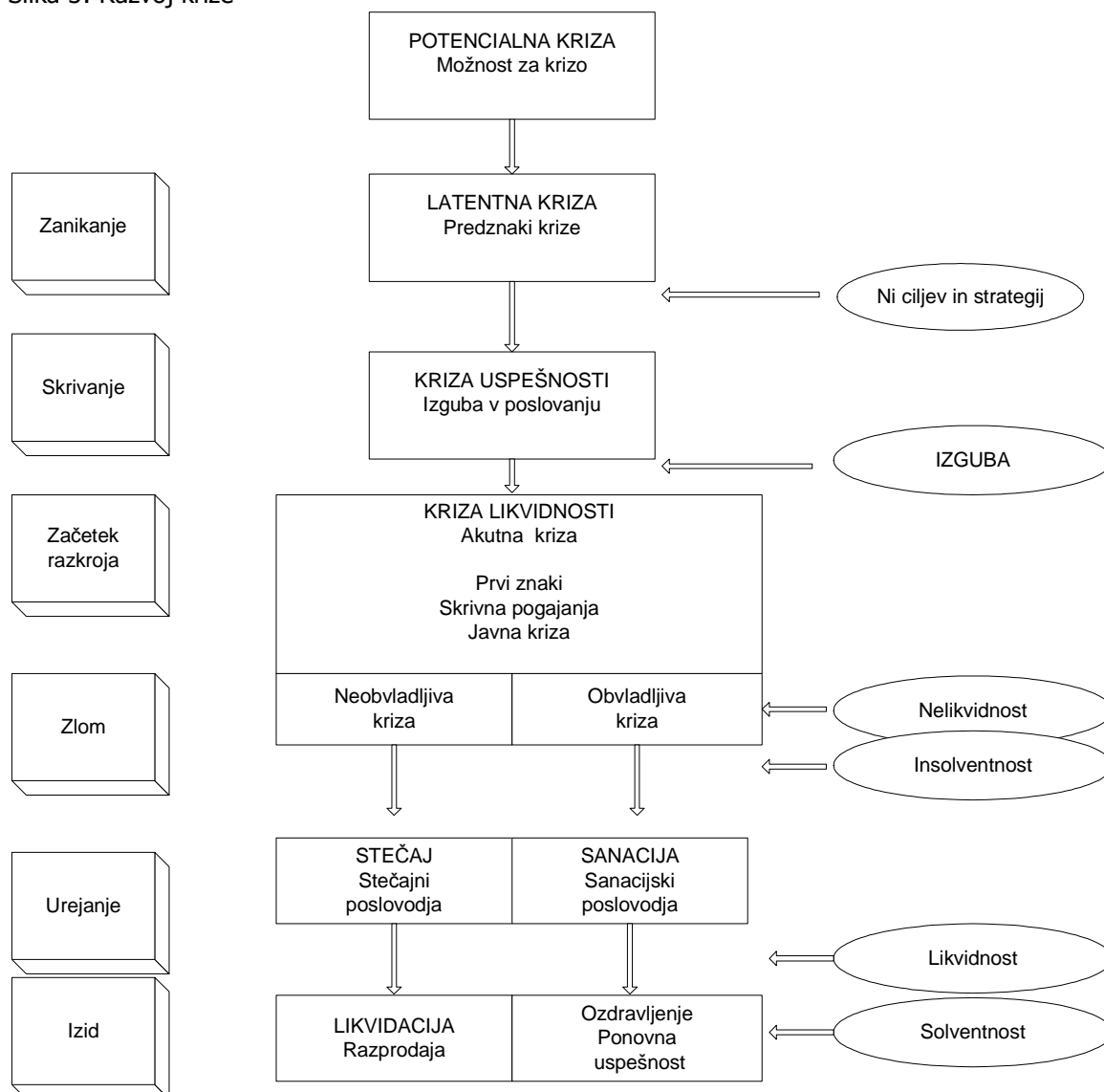
Razvoj kriz je različen, kot so različne tudi krize. Kljub temu pa obstajajo določene skupne lastnosti. Ena od teh je na primer dejstvo, da krize običajno trajajo več let, razen v primeru pojava nenadnih dogodkov kot so naravne katastrofe, nesreče v podjetju ali hitre spremembe zunanjega okolja.

Tavčar (1990, str. 397-402) govori o šestih stopnjah razvoja krize prikazanih v sliki 3. Začetek krize je **potencialna** kriza, ki je vodstvo velikokrat sploh ne zazna. Tukaj se samo ustvarijo možnosti za krizo. Ko se pojavijo manjše motnje v poslovanju, Tavčar govori o **latentni** krizi. Vodstvo najpogosteje zanika obstoj nevarnosti razvoja krize, izgubo v poslovanju skuša skriti. Nadalje Tavčar govori o krizi **uspešnosti**, katere vzrok je pomanjkanje ciljev in strategij razvoja. Izgubi vedno sledijo likvidnostne težave, tako izbruhne **likvidnostna** kriza, ki je akutna. Začnejo se pogajanja z bankami in upniki s ciljem premostiti likvidnostne težave. Vodstvo je še vedno prepričano, da je krizo mogoče razrešiti brez večjih sprememb. Podjetje je na prelomu in lahko pride celo do **zloma poslovanja**. Možnost, da se izvede **uspešna sanacija**, ki jo vedno izpelje novo vodstvo, in da se podjetje vrne na pot uspešnosti, obstaja. Druga možnost je, da se izvede stečaj pod vodstvom stečajnega upravitelja. Razplet krize je likvidacija z razprodajo premoženja.

Prašnikar (1992a, str. 65) govori samo o štirih stopnjah razvoja krize. Tudi on ugotavlja, da je ne glede na vzroke logika razvoja krize vedno podobna. Po njegovem se razvija skozi naslednje stopnje:

- a) faza **inkubacije**: vzroki nastanka krize so vzpostavljeni, krizni signali so šibki in se ne opazijo. Običajno imajo podjetja premalo razvite funkcije nadzora in ne uspejo zaslediti sprememb. Govorimo o pojavu skrite krize,
- b) faza **pojave kriznih signalov**: vodstvo opazi znake krize, vendar je prepričano, da je vzrok v delovanju okolja in v spremembah v podjetju. Prepričano je, da je odziv podjetja na spremembe okolja bil dovolj velik in da ukrepov ni potrebno sprejemati, ker je podjetje na pravi poti,
- c) faza **poglabljanja krize**: vodstvo dokončno prizna krizo. Meni, da je njegova dolžnost, da podjetje izvleče iz nastalega stanja. Zato se odloči za večjo centralizacijo, skupine, ki odločajo, se ožijo. Način vodenja je neelastičen, vendar ga vodstvo vseeno uporablja,
- d) **kolaps**: vsa dosedanja prizadevanja, ukrepi, akcije niso bila uspešna. Cilji podjetja se ne uresničujejo, prihaja do nezaupanja in dezintergacijskih procesov med zaposlenimi. Ker se ustvari vzdušje, da se bo podjetje "zrušilo", najboljši kadri odhajajo, zato je še težje zaustaviti proces poglabljanja krize.

Slika 3: Razvoj krize



Vir: Tavčar (1990, str. 337-402)

Tavčar meni, da je kriza vedno potencialno prisotna in da se v procesu razrešitve krize lahko podjetje ozdravi in ponovno postane uspešno. V središče obvladovanja krize postavi obvladovanje likvidnosti. V kolikor se uspe razrešiti vprašanje likvidnosti in sanacijski vodja pripravi načrt preobrazbe, potem so dani vsi pogoji pozitivne razrešitve krize. Prašnikar vidi razvoj krize kot proces, ki se skoraj zagotovo konča s propadom podjetja. Kljub temu dopušča možnost pozitivnega razpleta krize.

Ker je slab management najpogosteje glavni vzrok poglobljanja krize, se oblikuje značilen slog obnašanja managementa. Prisoten je stres, necelovite rešitve, na hitro sprejete odločitve in slabša kakovost odločitev. S poglobljanjem krize je potrebno izvesti učinkovitejše spremembe, ki jih sedanji management največkrat ni sposoben izvesti.



### 3.7 MOŽNE RAZREŠITVE KRIZ

V krizi je vpletenih veliko udeležencev. Njihov interes je, da se kriza razreši s čim manjšimi posledicami. Težko je poiskati skupne značilnosti reševanja kriz. Velja pravilo, da tisti, ki se ostro odzovejo na razrešitev krize, dosežejo boljše rezultate. Gre predvsem za pravilno ugotavljanje in korenito odpravljanje vzrokov kriz. Čas reševanja krize je neobičajen in pogosto se sprejmejo tvegane odločitve, ki so pri normalnem poslovanju nezaželene.

Vodstvo ima dve možnosti. Lahko sprejme odločitev, da bo krizo mogoče obvladati s ciljem nadaljnega uspešnega poslovanja, ali pa odločitev, da ni realnih možnosti razrešitve krize in tako začne postopek likvidacije. Kljub likvidaciji je smiselno, da se ta izvede ekonomsko učinkovito, predvsem pa hitro. Najslabša možnost je, da vodstvo čaka in prelaga sprejem odločitve o načinu razrešitve krize. Kriza se samo poglablja in manjšajo se možnosti vseh udeležencev.

Rozman (1989, str. 20-27) meni, da je proces reševanja krize podjetja sklop treh med seboj povezanih in prepletajočih se procesov: planiranja, izvedbe in kontrole. Planiranje in kontrola sta dela odločitvenega procesa in hkrati sta vsak zase odločitveni proces, zato je tudi reševanje krize odločitveni proces. Ta je opredeljen kot ugotovitev problemskega stanja, izluščitev problemov, iskanje možnih rešitev (ukrepov), njihovo ocenjevanje in izbira ter preizkus v izvedbi.

Prašnikar (1992b, str. 67-79) govori o devetih elementih uspešnega razpleta krize:

- a) zamenjava managementa:** v večini podjetij je to prvi korak k razrešitvi krize, ki je nujen. Kot managerja je mogoče zaposliti človeka s splošnim managerskim znanjem ali nekoga, ki obvlada posebna znanja o dejavnosti, v kateri podjetje deluje. Rešitev te dileme je odvisna od značilnosti podjetja in dejavnosti. Upoštevati velja pravilo, da samo poznavanje dejavnosti ni najpomembnejše. Za managerja je pomembno, da zna uveljaviti finančni nadzor in da zna motivirati in nadzirati managerje posameznih poslovnih enot. Manager od znotraj hitreje in lažje vpelje potrebne spremembe v proizvodnji, trženju in financah, ker že ima izkušnje iz podjetij iz panoge. Vsak novi glavni manager mora imeti jasne cilje, stališča, za katere se je sposoben izpostaviti. Imeti mora jasno strategijo, kaj je potrebno storiti v kratkem času, in sposobnost delovanja v stresnem obdobju. Glede srednjega in spodnjega managementa obstajata dve nasprotujoči si stališči. Po prvem je potrebno zamenjati celotni management, ker se stari ni sposoben in se ne želi prilagoditi novim zahtevam. Drugo stališče je manj radikalno, po njem so izkušnje srednjega managementa dragocene in operativno delovanje organizacije sloni prav na tem managementu. Tako prevlada mnenje, da mora glavni manager znati predvsem motivirati svoje sodelavce,
- b) močen centralni finančni nadzor:** med glavne vzroke krize štejemo slab finančni nadzor. Podjetje ne načrtuje denarnega toka, kontrola stroškov je pomanjkljiva, nadzor nad porabo denarja je premajhen. Eden izmed prvih ukrepov glavnega managerja je, da ob pomoči strokovnjakov centralizira finančno funkcijo, ki jo mora sam nadzirati. Temu se upre srednji management. Najprej je potrebno narediti analizo trenutnega finančnega stanja ter načrt denarnega toka za najmanj šest mesecev vnaprej. Na osnovi tega se lahko predvidijo dodatni ukrepi zadolževanja oziroma iskanja drugih virov. Neposredni učinek centralizacije je varčevanje, saj se veliko izdatkov ne odobri in zaposleni tako dodatno čutijo krizo,

- c) finančno prestrukturiranje virov sredstev:** podjetja v krizi so največkrat prezadolžena, ne uspejo redno poravnati svojih obveznosti. Manager mora izdelati načrt reprogramiranja obveznosti. Načrt je treba predložiti upnikom, da se pridobi njihovo soglasje. V nasprotnem primeru lahko sodne odločbe blokirajo transakcijske račune podjetja in povzročijo trenutni zlom podjetja. Upniki se običajno strinjajo z reprogramom, kajti pričakujejo večjo poplačilo kot v primeru neorganizirane razrešitve krize,
- d) prodaja osnovnih in obratnih sredstev - dezinvestiranje:** prodaja poslovno nepotrebnih obratnih in osnovnih sredstev je običajni del preoblikovanja podjetja. S prodajo se v kratkem času pridobijo sveža denarna sredstva. Včasih je to celo edini način pridobitve novih finančnih virov. Podjetje lahko proda zemljišča, osnovna sredstva, blagovne znake ali kar cele poslovne enote. Če je treba sredstva prodati na hitro, ni prostora za primerno prodajno ceno. Glavnino obratnih sredstev predstavljajo zaloge in terjatve. Uspešnost prodaje zalog je odvisna od tega, v katerem delu poslovnega procesa se nahajajo (zaloge reprodukcijskih materialov, zaloge nedokončanih izdelkov ali dokončanih izdelkov). Podjetje ima zelo malo možnosti, da proda zaloge po nabavnih cenah, običajno ustvari določeno izgubo. Terjatve so pomemben del obratnih sredstev in so likvidne, zato podjetje pospeši izterjavo teh z naslednjimi metodami:
- redno opozarjanje kupcev, ki zamujajo,
  - vzpostavitev ostrega nadzora nad terjatvami,
  - ugotavljanje bonitete kupcev,
  - ugotavljanje možnosti prodaje terjatve z določenim popustom,
  - sprememba prodajnih pogojev, odobritev dodatnih popustov za plačilo vnaprej,
- e) izboljšanje trženja:** trženje je možno izboljšati s sprejemom nove tržne strategije. Potrebno je narediti nov tržni splet s posebnim poudarkom na oblikovanju cen, spoznavanju rentabilnih izdelkov, zmanjšanju števila izdelkov in spoznavanju dobrih kupcev,
- f) znižanje stroškov:** pri strategiji zniževanja stroškov je potrebno biti še posebej pozoren. Pritisk na zniževanje stroškov pride vedno z vrha, najprej so učinki zelo spodbudni, potem lahko sledi odpor sodelavcev. Zaupanje v novo vodstvo se zmanjša, delavci postanejo nemotivirani, poveča se odsotnost z dela in podjetje začnejo zapuščati najboljši kadri. Vse skupaj lahko povzroči zmanjšanje kakovosti izdelkov, znižanje produktivnosti in končni rezultat so dodatni stroški, ki so potrebni za različne kurativne ukrepe v proizvodnji. Podjetje lahko zniža tri skupine stroškov: stroške dela, stroške materiala, storitev in druge posredne stroške,
- g) nova proizvodno - tržna strategija:** obstoječa strategija ni zagotovila dolgoročne uspešnosti podjetja. Obstaja celo možnost, da je podjetje sploh ni imelo. Potrebno je poiskati novo strategijo s katero si bo podjetje ponovno zagotovilo ustrezní tržni delež. Strategija je običajno dvoplastna. V prvem delu je potrebno narediti strategijo kratkoročnega preživetja, katere glavna naloga je kratkoročno povečanje donosnosti podjetja. Zahtevnejša je priprava strategije dolgoročne ozdravitve podjetja, ki se začne izvajati po kratkoročni finančni sanaciji podjetja,
- h) sprememba organizacijske strukture in procesov:** sprememba organizacijske strukture je nujna, vendar se mora zgoditi vzporedno z razreševanjem krize, ker ni časa za temeljito pripravo. Vzrok v spremembi strukture je v tem, da se določeni deli podjetja dezinvestirajo, da se krčijo proizvodnje zmogljivosti, da je včasih to edina možnost, da novi glavni

manager prevzame kontrolo nad poslovnim procesom. Organizacija se mora spremeniti tudi, če se spremeni način odločanja ,

- i) **rast z nakupi podjetij:** v sodobni praksi se kot možnost razrešitve krize pojavi tudi nakup drugega podjetja. To je primerno samo za podjetja, ki še imajo presežke denarnih sredstev, čeprav so na začetku krize, stagnirajo ali jim primanjkuje idej. Na splošno velja, da podjetja v krizi nimajo finančnih virov in da je cena za nakup novega podjetja običajno previsoka.

Hiter razvoj tehnologij lahko povzroči, da podjetja zaostajajo v tehnološki opremljenosti proizvodnega procesa. Zato je pomembna možnost razpleta krize, ki ima vzrok v tehnološkem zaostajanju, **vlaganje** v drugo podjetje, Slatter (1984, str. 120-124). To je stanje, ko podjetje v krizi kupi podjetje, ki je tehnološko visoko opremljeno, ima nove proizvodnje zmogljivosti in dovolj lastnih finančnih sredstev ter potencialno tržno zanimive izdelke.

Kot vidimo, je veliko različnih ukrepov, ki vodijo k razrešitvi krize. Vsak ukrep ni primeren za vsako situacijo zato je potrebno omeniti še dejavnike, ki vplivajo na izbor ukrepov. Na prvem mestu je **vzrok za nastanek krize**. Vodstvo mora jasno poznati vzroke krize. Napačno opredeljeni vzroki lahko povzročijo izbiro strategije, ki negativno vpliva na razplet. Na začetku krize so primerne strategije, ki so manj obsežne. Ko je podjetje globoko v krizi, je potrebno najprej izvesti centralizacijo finančnega nadzora in načrt denarnega toka. V podjetju in okolju je veliko subjektov, ki pričakujejo uspešen razplet krize. Zato je potrebno upoštevati **stališča zainteresiranih partnerjev**. V prvi vrsti so to zaposleni, dobavitelji, kupci, banke in lokalna skupnost. Če je podjetje veliko, so pomembna tudi stališča panoge in državnih ustanov.

Večina avtorjev govori o naslednjih stopnjah v reševanju podjetja v krizi:

- stopnja **analize:** vodstvo analizira stanje, trajanje analize je odvisno od globine krize, velikosti podjetja, posebnosti panoge in morebitnih omejitev v okolju (običajno traja od dva do šest mesecev),
- stopnja **energičnega delovanja:** je najpomembnejša. Uvede se centralni finančni nadzor. S sprejetjem strategije razrešitve krize se začnejo organizacijske spremembe v podjetju, ki morajo biti korenite. Gre predvsem za pogajanja z dobavitelji za boljše nabavne pogoje, s kupci za sprejem višjih prodajnih cen, nazadnje pa tudi z bankami, ki so nujno potrebne za spremljanje podjetja v procesu razreševanja krize. To je najbolj boleča faza, saj se krčijo stroški, zmanjšujejo proizvodne zmogljivosti, odpuščajo delavci. Vodstvo si mora ustvariti ustrezne rezerve, saj se v nadaljnjem procesu ne bo več mogoče vračati na to točko,
- stopnja **strateških sprememb:** podjetje je prebrodilo najhujšo krizo, v večjem delu je očiščeno. Začne se uresničevati strategija ponovne oživitve. Na razpolago so nova finančna sredstva, optimizem zaposlenih je večji. Na denarnem toku je manjši poudarek, podjetje ponovno sledi dobičku in donosnosti kapitala,
- stopnja **rasti:** stanje v podjetju se je normaliziralo, začne se izvajati tržna strategija novih proizvodov, novega nastopa na trgu. Podjetje se lahko odloči tudi za nakup drugih podjetij ali vstopi v drugo dejavnost.

Obstaja pa še druga pot. Če vodstvo ugotovi, da krize ni možno razrešiti, se odloči za stečaj ali likvidacijo. Načelno je likvidacija bolj organiziran način prenehanja

poslovanja podjetja in vsi udeleženci lahko pričakujejo večji izplen kot v primeru stečaja. O teh postopkih ne bomo govorili, ker je to v večjem delu pravni postopek in ga izvajajo za to usposobljeni strokovnjaki, ki jih imenujejo sodišča. Omeniti velja samo načelo, da se poskuša doseči čim večja korist za vse udeležence krize.

## 4 RAVNANJE PODJETJA V KRIZI

### 4.1 MANAGEMENT PODJETJA V KRIZI

V krizi mora podjetje čim hitreje povečati uspešnost ali vsaj prekiniti njeno padanje. Zato so nujni izredni ukrepi in njihovo dosledno izvajanje. Na splošno grede ti ukrepi v smer povečanja prodaje in zniževanja porabljenih in vezanih sredstev. Uspešnost podjetja se ugotavlja na osnovi podatkov v bilancah stanja in uspeha, njegova likvidnost pa s prikazi denarnih tokov. **Bilanca uspeha** prikazuje razmerje med prihodki in odhodki. Ko podjetje zaide v težave oziroma krizo, so odhodki višji od prihodkov. Ravnatelj mora izvesti ukrepe za povečanje prihodkov in zmanjšanje odhodkov. Običajno se prihodki povečajo z večjo prodajo, lahko se tudi z odprodajo poslovno nepotrebnih sredstev. Odhodke je možno zmanjšati samo z racionalno porabo materiala v proizvodnji, z nižjimi nabavnimi cenami trgovskega blaga, zmanjšanjem števila zaposlenih, splošnimi varčevalnimi ukrepi v podjetju in nižjimi stroški financiranja.

V **bilanci stanja**, ki prikazuje vezavo sredstev, je potrebno na aktivni strani ugotoviti, kako so ta sredstva angažirana. Prevelika angažiranost sredstev ali preveč sredstev negativno vpliva na gospodarnost. Stalnih sredstev je običajno preveč zato jih je potrebno prodati. Obratna sredstva je potrebno bolje angažirati kar pomeni skrajšati roke vezave terjatev do kupcev in povečati hitrost obračanja zalog. Pasivna stran bilance stanja prikazuje vire sredstev. Ker je podjetje na začetku prikrivalo krizo in je najemalo neugodna posojila, skoraj zagotovo obstaja potreba po zamenjavi neugodnih finančnih virov z bolj ugodnimi. Ti so lahko lastni ali tuji. Običajno so tuji cenejši, saj so zahteve lastnikov glede donosnosti višje, kot so povprečne bančne obrestne mere.

Podjetja, preden zaidejo v krizo, velikokrat ne načrtujejo **denarnih tokov**. Kot smo omenili, je ena izmed pojavna oblik krize nelikvidnost. V svetu podjetja propadajo zaradi nelikvidnosti, čeprav so solventna. Načrtovanje denarnih tokov je v krizi nujno potrebno in ključnega pomena. Ravnateljev cilj je izvajanje ukrepov, ki bodo kratkoročno povečali prитоke in znižali odtoke. Ko ugotavljamo posledice posameznih ukrepov na bilanci stanja in uspeha, je vedno treba ugotavljati tudi vplive na denarne tokove.

### 4.2 POJMOVANJE RAVNANJA IN UPRAVLJANJA

Z razvojem proizvodjalnih sil so se začele deliti vloge med udeleženci v procesu. Ljudje so se začeli združevati v združbe, ki jim omogočajo uresničevanje interesov. V organizacijah imajo različno vlogo, nekateri sploh niso neposredno v organizaciji, lastniki, ampak so zainteresirani, da organizacija posluje uspešno. Lipovec (1987, str. 35) organizacijo definira kot sestav razmerij med ljudmi, ki jim zagotavlja obstoj in omogoči uresničevanje skupnih ciljev. Po njegovem je upravljanje organizacijska funkcija (Lipovec, 1987, str. 52), ki:

- a) je opredeljena družbenoekonomsko in zagotavlja način gospodarjenja,
- b) je vir vse oblasti v podjetju,
- c) se dinamično razvija v procesu določanja cilja, splošne poslovne politike in drugih važnejših odločitev, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja.

Iz opisanega sledi, da je upravljanje odločanje o lastnini in je funkcija lastnikov. Upravljalci so lastniki ali njihovi pooblaščenci. Ti pa velik del odločanja, zaradi njegove vse večje kompleksnosti, prepuščajo managerjem.

V slovenski literaturi se poleg izrazov manedžer, manedžment, manager, management uporabljata še ravnatelj in ravnanje. Rozman (Rozman et al., 1993, str. 73) pravi, da ravnanje sestavljajo naslednje funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola. Vse te funkcije se med seboj prepletajo in so glede na raven ravnanja različno poudarjene. Višji nivoji ravnanja poudarjajo predvsem planiranje in organiziranje, nižji pa vodenje oziroma odnose s podrejenimi.

Mnogi avtorji, tako tudi Rozman (Rozman et al., 1993, str. 25) pravi, da sta temeljni značilnosti ravnanja usklajevanje (koordiniranje) in odločanje. Z večanjem tehnične delitve dela se večja potreba po usklajevanju dela. Meni, da je ravnanje usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto, tako posameznikov kot skupin. Ravnateljeve odločitve so izbire med možnostmi, vendar ne smemo posploševati in trditi, da je ravnanje zgolj skupina kvantitativnih modelov odločanja.

Možina (Možina et al., 1994, str. 16) razume ravnanje kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Naloge in aktivnosti so odvisne od ciljev združbe, zato je ravnanje v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev. V literaturi je veliko definicij managementa, vendar v vsaki najdemo vedno vsaj eno od njegovih štirih temeljnih funkcij.

Drucker (2001, str. 48) pravi, da je management posebno orodje, posebna funkcija oziroma posebni instrument, ki organizaciji omogoča razvijati sposobnosti doseganja načrtovanih rezultatov. Je specifičen za vsako organizacijo in hkrati skupen vsem organizacijam.

Kotler (1998, str. 22) meni, da je management formalen, znanstven in zato univerzalen. Je skupek eksplicitnih orodij in podobnih tehnik, ki temeljijo na razumskem sklepanju in preverjanju, ustvarjenem za uporabo v širokem razponu poslovnih dogodkov. Pri tem gre v prvi vrsti za nadziranje in reševanje problemov.

Nekateri vidijo management kot način izrabe virov za doseganje ciljev. Tako Bedeian (1993, str. 4) meni, da je management proces doseganja želenih rezultatov skozi učinkovito izrabo zmožnosti zaposlenih in materialnih virov.

Nekateri menijo, da je ravnateljeva najpomembnejša funkcija **načrtovanje**. Gre za proces, v katerem se določijo cilji, ki jih želimo uresničiti, in pot v prihodnost. Pravilno načrtovanje je pogoj za uspešnost podjetja in pomeni usklajevanje danih virov, njihovo porabo in ocenjevanje prihodnosti. V procesu se prepleta sedanost

in prihodnost. Na osnovi znanja in izkušenj se predvidijo nevarnosti in ovire na poti k uresničitvi cilja.

Načrtujejo vse organizacijske ravni in enote podjetja. Največjo odgovornost ima glavni ravnatelj, ki je zadolžen za strategijo podjetja, medtem ko so ravnatelji odgovorni za kratkoročno načrtovanje, nižji pa za operativno, to je dnevno načrtovanje. Ravnatelj mora načrtovati tudi procese in ustrezno organizacijo v prihodnosti.

Za izvrševanje nalog je potrebo zaposlene **organizirati**. Organizirajo se v skupine zaradi skupnega interesa. V proizvodnih podjetjih je organizacija pogosto posledica tehnološkega procesa. Z organiziranjem razumemo oblikovanje struktur in razmerij v neko celoto s ciljem izvajanja načrtovanih nalog.

Cilj **vodenja** je vplivanje na posameznika ali skupino, da delujejo k dosegu cilja v prihodnosti. Na skupine vplivamo s komuniciranjem, motiviranjem in lastnim zgledom. Vodje so eden pomembnejših dejavnikov v organizaciji. Na srednji ravni organizacije vodijo poslovne procese, operativno določajo naloge in so zgled večini zaposlenim v podjetju. Najpogostejša obravnavana načina vodenja sta dva. Avtokratični se uporablja v organizacijah, kjer je delo preprostejše, ponavljajoče, izobrazbena struktura je nižja. Organizacije, ki imajo pretežno višje izobražene zaposlene in se od njih pričakuje veliko kreativnosti, samostojnosti in ustvarjalnega mišljenja, lahko svoje zaposlene vodijo samo na demokratični participiran način.

Vodja mora upoštevati tako sposobnosti zaposlenih, kot tudi lastne sposobnosti. Ljudi bi moral usmerjati k optimalni izrabi svojega znanja in sposobnosti. Vodja je nosilec motivacije zaposlenih, zato mora poznati in razumeti njihove potrebe. Z rednimi pogovori bo vzpostavil ustrezno stopnjo zaupanja in medsebojnega razumevanja. Tako se vodja ukvarja predvsem s tremi pomembnimi področji - motivacijo, komuniciranjem in neposrednim vodenjem.

Ena izmed ravnateljevih nalog je tudi **kontroliranje**, torej ugotavljanje, kaj je bilo napravljeno. Bolj kot so rezultati podobni ciljem, bolj smo uspešni. Možina (Možina et al., 1994, str. 207) meni, da je "...nadzorovanje zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije določevalcem, da ti primerjajo dosežene izide z načrtovanimi ter odločajo o morebitnih ukrepih".

S kontroliranjem se ugotavlja dejansko stanje v odnosu do načrtovanega. Na delovanje podjetja vpliva veliko notranjih in zunanjih dejavnikov. Kontrola se vedno začne tako, da se rezultati primerjajo z načrtovanim, ugotovljajo se vzroki za odstopanja in predlagajo se ukrepi. Ob kontroli ravnateljstvo pridobi nova znanja, ki jih uporabi pri načrtovanju novih ciljev. Zato pravimo, da je kontrola v tesni povezavi z načrtovanjem. Običajno se kontrola deli na čas izvedbe; tako Rozman (Rozman et al., 1993, str. 256) deli kontrolo na vnaprejšnjo, sprotno in kasnejšo. Vnaprejšnjo označuje tudi kot preventivno kontrolo.

### 4.3 VPLIV KRIZE NA MANAGEMENT IN DRUGE UDELEŽENCE

Omenili smo že, da je kriza neobičajni dogodek, ki je za udeležence nepričakovan in ogroža njihove interese. Interesi so želene koristi, uresničeni interesi pa dosežene koristi. Prav zaradi teh se posamezniki in skupine vključijo v podjetje. Nasploh bi lahko udeležence, na katere vpliva kriza, razdelili po treh merilih:

- glede na njihovo **vlogo**: lastniki, zaposleni, poslovni partnerji, finančne organizacije, različna združenja, država,
- glede na **interesno raven**: posamezniki, podjetje, država kot sistem (družba) in javnost,
- glede na delovanje v podjetju oziroma izven njega: **zunanj** in **notranji** udeleženci.

Udeleženci svoje interese izražajo z vplivom, ki jim je dodeljen skozi formalno organizacijo ali ga pridobijo s svojim delom. Posamezniki ali skupine med sabo tekmujejo za vpliv, ta pa je v tesni povezavi z močjo, ki jo posameznik ali skupina lahko ima zaradi fizične moči, položaja, ki ga zaseda, znanja oziroma strokovnosti, ki je potrebna za uspešnost poslovnega procesa. Vpliv ima lahko izvor tudi v možnosti nagrajevanja posameznikov, nagrajevanje pa je možno samo, če nekdo razpolaga z določenimi viri. Vpliv lahko izhaja tudi iz lastnega zgloda in osebnosti.

V podjetju se na podlagi vpliva in moči izoblikujejo zaveznitva in naravna nasprotovanja, ki se v času krize spremenijo. Tisti, ki so si še pred kratkim nasprotovali, lahko sedaj postanejo zavezniki.

Od **notranjih udeležencev** kriza v prvi vrsti vpliva na managerje. Ko ti začutijo prve znake krize, so njihove akcije hitrejše in ciljno naravnane, saj se želijo izogniti krizi. Managerji začnejo zbirati dodatne informacije, saj je vedenje o dogajanju "onesnaženo" s številnimi informacijami. Tako se zmanjšuje možnost osredotočenja na bistvene probleme. Pojavi se stres, postanejo vedno manj fleksibilni in njihova sposobnost reševanja nalog se manjša. V časovni stiski zmanjkuje časa za analize in pogled v prihodnost. Lahko se zgodi, da vodstvo preveč pozornosti nameni tekočim zadevam, pozablja na prihodnost, poenostavlja rešitve zapletenih nalog, vse to pa prispeva k slabim rezultatom. Casovna stiska negativno vpliva na vodstvo pri ustvarjalnem mišljenju, iskanju kreativnih in dolgoročnih rešitev.

Vodstvo se v različnih obdobjih krize vede različno. Na začetku zanika nastanek krize, celo vzroke pripisuje drugim dejavnikom. Ko je kriza na vrhuncu, je lahko management ohromljen, zavlada panika in ni videti rešitve. V kolikor management že prej ne zapusti podjetja, se to zgodi najkasneje ob zlomu. Ko se vodstvo zave, da je izbruhnila kriza, pogosto razmišlja zelo kratkoročno in ozko. Začne celo iskati rešitve, kako se s čim manjšimi posledicami umakniti iz podjetja.

Med zaposlenimi zavlada malodušje. S poglobljanjem krize vse bolj skrbijo za lastno usodo in na koncu jih zajame panika. Njihova učinkovitost je manjša, pripadnosti podjetju več ni, najboljši začnejo razmišljati o odhodu oziroma pojavi se velika odsotnost z dela. Poveča se vloga sindikata kot organizirane skupine v pogajanjih z vodstvom.

Ker je vsako podjetje vključeno tudi v zunanje okolje, njegova kriza vpliva tudi na **zunanje udeležence**, ki so:

- dobavitelji in kupci: dobavitelji so zainteresirani, da podjetje nadaljuje poslovanje. Na začetku spremljajo krizo z razumevanjem, še posebej pozorni so na odločitve vodstva. Zainteresirani so zlasti za svoje terjatve. Kupci začnejo iskati druge nabavne vire, izvajajo pritisk na nižanje prodajnih cen, ker ocenjujejo, da vodstvo nima drugih možnosti in včasih povečajo naročila, da si ustvarijo rezerve zaloge,
- lastniki in nadzorni svet: nadzorni svet, predstavnik lastnikov, bi moral prvi ukrepati, vendar pogosto ni tako. Vodstvo največkrat prireja trenutne rezultate, da bi pridobilo na času,
- upniki: v prvi vrsti gre za dobavitelje in banke, ki redno skozi finančne kazalnike spremljajo poslovanje komitentov. Dokaj hitro zaznajo znake krize. V kolikor njihova opozorila ne dosežejo vodstva, zaostrijo politiko posojanja denarja, lahko celo zaustavijo finančno podporo. Prav banke so najostrejši upniki in uporabijo vsa sredstva za vračilo posojil. Z dobrim programom razrešitve krize, največkrat novim vodstvom in ustreznim zavarovanjem, omogočijo podjetju dodatno zadolžitev,
- lokalno okolje: vplivi dejavnosti podjetja na lokalno skupnost so večinoma pozitivni. Podjetje nudi zaposlitev in plačuje različne prispevke, ki so tudi prihodki lokalne skupnosti.

Zaključimo lahko, da zunanji udeleženci budno spremljajo razvoj krize, da so v največji meri zainteresirani za uspešno razrešitev, kajti delavci bodo ohranili delovna mesta, lastniki ustrezno oplenitili kapital, dobavitelji in kupci bodo imeli zanesljivega partnerja, banke bodo varno posojale denar in v lokalni skupnosti ne bo težav z brezposelnostjo.

#### **4.4 ZNAČILNOSTI KRIZNEGA MANAGEMENTA**

Pojav krize in časovna stika zahtevata drugačen management kot v razmerah uspešnega poslovanja. Krizni management zasleduje tri cilje: zaustavljanje negativnih gibanj, ustvarjanje pogojev za preživetje in zagotovitev osnov za nov razvoj podjetja. Izredne razmere v podjetju silijo krizni management, da sprejema odločitve, ki so na meji preživetja. Takšne odločitve so možne samo, če (Faulhaber in Landeweher 2001, str. 177):

- a)** ima krizni vodja voljo do spreminjanja in prevzema odgovornost zanj,
- b)** ima krizni vodja legitimno pravico do odločanja (potrebna pooblastila in ustrezen položaj v hierarhiji),
- c)** ima krizni vodja moč oziroma sposobnost (strokovnost, sposobnost delati v skupini, sprejemati bremena).

Krizni managerji imajo izvrševalsko vlogo. Obstajata dva tipa uspešnih kriznih managerjev. Prvi je trd, grob, ljudje ga ne marajo, vendar ga spoštujejo zaradi doseženih rezultatov. Drugi je prijazen, vendar zaradi svoje odločnosti in neomajnosti doseže enak rezultat kot prvi. Krizne managerje odlikujejo posebne lastnosti, saj vedno iščejo izzive. Velikokrat ne želijo delovati v okoljih, ki niso krizna. Z razrešitvijo krize se njihovo delo v podjetju zaključi in iščejo novo krizno zarišče.



Krizni manager ima ob prevzemu naloge največ možnosti, da si ustvari zaupanje in da premaga začetne odpore srednjega managementa. Pomembno je, da ima občutek o stopnji krize in da si hitro oblikuje prve možne scenarije razpleta krize. To lahko doseže, ko pridobi nadzor nad poslovnimi procesi v podjetju. Svojo nalogo lahko izvede samo ob pomoči sodelavcev, zato je njegova sposobnost ocene sodelavcev pomembna. Pri tem mora izbrati takšne sodelavce, ki so zanesljivi, strokovni, ustvarjalni, samoiniciativni, pogumni, sposobni, dovolj dinamični in družbeno sprejemljivi. Zaradi slabega vzdušja med zaposlenimi, govoric in odziva javnosti je primerno, da na začetku izvede manjše ukrepe, ki so kratkoročni in imajo zelo pozitivne učinke.

Krizni management je mogoče ali zaposliti v podjetju ali ga najeti. V drugem primeru krizni management zgolj svetuje, kako razrešiti krizo. To je najzahtevnejša oblika svetovanja.

#### **4.5. VPLIV RAVNATELJEVANJA NA USPEŠNOST POSLOVNEGA PREOBRATA**

S stopnjevanjem krize se spreminja obnašanje posameznikov v podjetju, ki je podobno obnašanju v primeru nesreče: najprej šok in umik, nato sprejemanje in poskus prilagoditve. Najobčutljivejša je točka prehoda iz stopnje umika v sprejemanje.

Za uspešen poslovni preobrat je nujno izbrati ustrezno vodstvo. Naloga kriznega ravnatelja je, da poskuša spremeniti organizacijsko kulturo, ki bo podprla preobrat v podjetju. Končina in Mirtič (1999, str. 104) menita, da je to možno doseči z naslednjimi ukrepi:

- a) z jasno predstavitvijo strategije izhoda iz krize,
- b) z izrazito pozitivno naravnostjo sanacijskega programa,
- c) s pravilno uporabo metod nagrajevanja,
- d) s simbolnimi ukrepi, ki izražajo ravnateljevo odločenost za izvedbo vseh ukrepov za izhod iz krize,
- e) z lastnim zgledom delovanja v smeri zastavljenih ciljev.

Ravnateljevanje v krizi se razlikuje od običajnega zaradi posebnih razmer (krajši čas za odločanje, pritisk okolja, omejeni razpoložljivi viri itd). Odločitve se sprejemajo hitro, včasih so tudi napačne. Posameznik oziroma vodstvena skupina mora biti zato bolj samozavestna, zaupanje pa si pridobiva s tem, da uspehi prevladajo neuspehe, da pravočasno sprejema tudi najtežje odločitve. Izbor kriznega vodje je zahtevna naloga in Oswald (1989, str. 53-98) meni, da ga lahko najdemo bodisi v samem podjetju bodisi izven njega. Znotraj podjetja lahko krizni vodja postane eden od obstoječih managerjev ali povzpetnež. Izven podjetja kriznega vodjo lahko najdemo med bivšimi upokojenimi managerji, v svetovalnih podjetjih in podjetjih, ki se ukvarjajo z najemnim managementom, in med tako imenovanimi "integratorji", ki so neodvisni strokovnjaki, ne ostanejo dolgo v enem podjetju, ampak neprestano iščejo nove izzive.

**Obstoječi manager** je nekdo iz podjetja, njegova prednost je, da pozna panogo in delovanje podjetja, da prihaja iz podjetja, vendar je to hkrati tudi slabost, ker

mora za uspešno reševanje krize premoči veliko mero objektivnosti. Po drugi strani obstaja nevarnost, da se bo preveč posvečal svojem dosedanjemu področju dela in bo zanemarjal novo nalogo. Ker je vezan na podjetje, običajno ne more ostro ukrepati. Nadalje je vprašljiva tudi njegova strokovna usposobljenost in zmožnost pridobitve ustreznega zaupanja sodelavcev. V kolikor je bil na lestvici ravnateljevanja visoko, je to zelo težko. Pogosto se tako izkaže, da je obstoječi manager slabša izbira.

**Povzpetnež** ima željo dokazati se. Čeprav spoštuje svoje nadrejene, je kriza čas, ko se lahko izkaže in napreduje po družbeni lestvici. To, česar ne more narediti obstoječi ravnatelj, lahko brez posebnih težav naredi povzpetnež. Večja ovira je zanj le večji izziv. Čeprav imajo njegove odločitve tudi negativne posledice (zniževanje stroškov, odpuščanja itd), mu sodelavci zaupajo in sledijo. Njegov neuspeh, ki je lahko posledica napačnih ocen in odločitev, vzbudi odpor še posebej pri starejših sodelavcih. Odločitev za povzpetneža kot ravnatelja v procesu preobrata je tvegano dejanje.

**Upokojeni manager** je dragocen na začetku. Ima veliko življenjskih izkušenj, hitreje predlaga rešitve. Poraja se vprašanje, ali je še dovolj dinamičen za okolje, v katerem je organizacija, in dovolj vitalen, saj ravnateljevanje v procesu preobrata zahteva večje napore kot običajno. Njegova vloga je pozitivno sprejeta pri povezovalnih procesih med posamezniki in skupinami. Kljub njegovim lastnostim je takšen ravnatelj lahko kratkotrajna rešitev in potrebno je poiskati ustreznega naslednika.

**Integrator** je nekdo iz akademskih vrst, drugih podjetij ali združenj. Je visoko izobražen, razmišlja racionalno in ciljno, njegova širina mu omogoča celovitejši pogled. Podjetje zapusti, ko je dosegel poslovni preobrat. Na ta način spoznava panoge, si širi znanje in pridobiva izkušnje z novih tržišč.

**Poklicnega najemnega managerja** je mogoče najeti za določeno časovno obdobje, in sicer za reševanje konkretne naloge. Znanje si je pridobil z reševanjem podobnih nalogah v preteklosti. Njegova naloga in pričakovan rezultat sta točno določena. Cena takšnega najema je višja od redne pogodbe o zaposlitvi, vendar je znanje bolj specializirano in rezultati ponavadi ne izostanejo. Njegova naloga je tudi, da obstoječe ravnateljstvo nauči, kako naj po njegovem odhodu nadaljuje delo.

Ravnatelj lahko, ne glede na to, ali ravnateljuje avtorsko ali demokratično, svoje odločitve sprejema rutinsko, analitično ali intuitivno:

- rutinsko odločanje je odločanje ob enakih ali podobnih stanjih. Odločitve se ponavljajo in udeležba ravnatelja je majhna. Osnova za njegove odločitve so izkušnje iz preteklosti,
- analitično odločanje ima oporo v tehtanju različnih možnih rešitev. Ravnatelj na osnovi modelov in različnih metod išče alternativne rešitve ob upoštevanju razpoložljivih virov. Takšno odločanje traja dlje časa,
- intuitivno odločanje je odločanje na osnovi občutkov in intuicije. V procesu analitičnega odločanja so si rešitve lahko zelo podobne in tako ravnatelju na koncu ostane le intuitivno odločanje. Včasih je to odločanje edino možno, ker so ravnatelji v časovni stiski.

Vpliv metode odločanja na poslovni preobrat podjetja je velik. V kolikor ravnatelj samo odločajo na osnovi rutine in intuicije, slej ko prej zaidejo v težave. Analitično odločanje omogoča sprejem natančnejših odločitev, ker upošteva dejavnike, ki so vplivali na krizo, modeli napovedovanja prihodnosti pa zmanjšujejo negotovost na čim nižjo mero.

## 4.6 RAVNANJE V KRIZI

Ko je podjetje v zreli krizi, je potreben hiter, energičen pristop k reševanju krize. Krizo običajno razrešuje novi ravnatelj. Ta mora imeti popolno podporo lastnikov in priporočljivo je, da v podjetje pride od zunaj. S tem se ustvari dodatni pritisk na zavedanje zaposlenih, da je podjetje v krizi.

Prašnikar (1992b, str. 67-73) predlaga celovit, vsebinski in organizacijski, pristop k razrešitvi krize. Ko govori o vsebinskem delu, najprej omenja **analizo poslovnega položaja podjetja**. Ugotoviti je potrebno obseg in intenzivnost krize ter se osredotočiti predvsem na probleme poslovanja, vprašanja preskrbe denarja in probleme, ki so povezani s poslovnim okoljem (gre zlasti za banke, dobavitelje in kupce). Pripraviti je potrebno **preliminarni načrt kratkoročnih aktivnosti** kriznega tima, ki opredeljuje cilje, naloge, roke in nosilce za izvedbo. Gre za kratkoročni načrt urgentnih ukrepov, ki so nujni za preživetje podjetja. Ključna aktivnost je izdelava razčlenjenega **načrta sanacijskih aktivnosti** za nekajmesečno obdobje; tovrstni načrti se izdelajo najpogosteje za obdobje treh mesecev in vsebujejo osrednje smeri reševanja problemov, vmesne cilje, kriterije uspeha, roke in nosilce.

Organizacijski vidik razreševanja krize vključuje več različnih aktivnosti, ki so nujne za nadaljevanje poslovnega procesa. Najprej je tu oblikovanje **kriznega centra**, sestavljenega iz izvedenske ekipe, ki deluje štabno. Posebej je pomembno, da se vse informacije iz zunanjega in notranjega okolja stekajo v krizni center. Če je organizacijska struktura podjetja precej razčlenjena, je priporočljivo, da se oblikuje **komunikacijski center**. Njegova naloga je zbiranje štabnih informacij, preverjanje in dopolnjevanje s pretehtanimi ocenami svetovalcev za posamezna področja; komunikacijski center se pogosto oblikuje izven podjetja v krizi. Ravnateljstvo mora takoj **selektivno pristopiti** k reševanju tekočih nalog.

Na vseh stopnjah izvajanja nalog je izrednega pomena, da ravnateljstvo stalno **kvalitativno** in **kvantitativno vrednoti** uresničevanje začrtanih aktivnosti, ugotavlja morebitne odklone in reakcije notranjega ter zunanjega okolja.

Iz vsega, do sedaj povedanega, je mogoče izluščiti naslednje štiri stopnje ravnanja v krizi:

- **zamenjava ravnatelja:** običajno se razreševanje krize začne z zamenjavo ravnatelja, samo v redkih primerih krizo razrešuje stari ravnatelj (krizo je povzročil izjemen dogodek v okolju). Novi ravnatelj prevzame vsa pooblastila za poslovno odločanje, pogosto vključi tudi zunanje sodelavce, strokovnjake za posamezna področja,
- **analiza poslovnega položaja:** krizno poslovodstvo opredeli osrednje probleme in pripravi podroben načrt za izvedbo strategij sanacije ter pristopi k njihovem uresničevanju,
- **stopnja zaostrenega ukrepanja:** z njo se doseže umiritev razmer v podjetju in se izvedejo ukrepi za preživetje podjetja. Osrednji cilj je zagotoviti prilive

denarnih sredstev. V tej fazi je uveden centralni finančni nadzor, vzpostavi se preglednost poslovnih odločitev in odgovornost zanje. Izvedejo se najbolj boleči ukrepi za preživetje podjetja: odpuščanja zaposlenih, odprodaja nepotrebni poslovnih sredstev, razprodaja nekurantnih zalog, ukinjanje nedonosnih proizvodnih obratov,

- **stopnja strateških sprememb:** poslovni preobrat podjetja se začne z začetkom uresničevanja sprejete strategije. V podjetje začnejo pritekati nova sredstva ali v obliki denarja ali s prihodom novih kadrov. V finančnem smislu doseganje dobička zamenja skrb za vsakodnevne denarne prilive. Podjetje vzpostavi operativno osnovo in organizacijo, ki bo sposobna uresničevati strateške spremembe in doseči zastavljene cilje.

#### 4.7 TIMSKI PRISTOP

Ravnanje v krizi mora biti hitro, odločno in na začetku avtokratično. Za razpletanje krize in začetek izvajanja strategije poslovnega preobrata pa je primeren timski pristop, še posebej takrat, ko krize ne razrešuje novi ravnatelj sam, ampak to počne skupaj s timom, ki je prišel z njim. Tim pomeni večjo povezanost sodelavcev, spodbujanje k inovativnosti, usmerjenost k uspehu in iskanju novi izzivov. Rozman (Rozman et al., 1993, str. 103) meni, da so timi delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. V velikih podjetjih je timski način dela stalna oblika reševanja problemov ali izvajanja nalog.

Med skupino in timom obstaja pomembna razlika. Skupina namreč ni primerna oblika pri razreševanju krize v podjetju, še zlasti, če jo sestavljajo sodelavci, ki so bili udeleženi v procesu odločanja, ko je podjetje zašlo v krizo. Kloetzel (1994, str. 44) jasno predstavlja (slika 4) razlike med skupino in timom.

Slika 4: Razlika med timom in skupino

|                       | DELOVNA SKUPINA  | TIM  |
|-----------------------|--|--|
| Konkurenčnost         | Usmerjena navznoter<br>Nasprotniki tudi v skupini<br>Nasprotniki v podjetju                    | Usmerjen navzven<br>Skupen nasprotnik  |
| Čas                   | Roki so deligirani od zunaj<br>Malo kooperacije v času druženja                                | Čas in roki se planirajo skupaj  |
| Inovativnost          | Ustaljeni postopki in malo želja po spremembah   | Išče in spodbuja se inovativnost<br>Timi si želijo priskrbeti kaj novega, četudi mimo ustaljenih pravil podjetja |
| Odločitve             | Določijo jih vodja   | Sprejete so znotraj: s soglasjem, preglasovanjem ali demokratičnim glasovanjem                                   |
| Iniciativa            | Se pojavi od zunaj<br>Strah pred neuspehom<br>Pogojevanje in nasprotovanje                     | Se pojavi v procesu skupinskega dela<br>Usmerjenost v pričakovanje nagrade namesto neuspeh                       |
| Orientalnost k uspehu | Važen je osebni uspeh<br>V ospredju je posameznik<br>Oblikujejo se podskupine v okviru skupine | V ospredju je uspeh sistema tima-podjetja<br>Tim se šteje kot skupnost in je kot tak v ospredju                  |
| Odvisnost             | Posamezni člani so relativno neodvisni od skupine, vendar zelo odvisni od vodstva              | Člani so med seboj odvisni<br>Zahteva se pomoč in podpora  |
| Odnos do izzivov      | Izzivom se najraje izogne<br>Strah pred tveganjem  | Iščejo se novi izzivi<br>Želja po preprečevanju  |

Vir: Kloetzel (1994, str. 44)

Iz zgornje slike vidimo, da so interesi udeležencev v skupini drugačni od interesov udeležencev vključenih v tim. Člani tima razumejo nalogo kot skupno - tako tudi iščejo rešitve in izvršujejo naloge. Timsko delo je delo, v katerem je poudarjen

partnerski odnos, išče se medsebojno soglasje in v sodelovanju se konstruktivno izrablja sposobnost vsakega člana tima. Odnos med člani je odprt in stopnja zaupanja je tako velika, da vsak odkrito pove svoje stališče. Celotni proces je usmerjen v prihodnost in v učenje. Ker so sposobnosti, želje in pričakovanja posameznikov različna, veljajo za timsko delo določena pravila, ki jih člani ne sprejemajo kot prisilo, ampak jih spoštujejo. Timi, ki rešujejo podjetja v krizi, so še dodatno motivirani, da so uspešni. To posebej velja za najete time, kajti uspešna rešitev naloge jim zagotavlja pridobivanje novih izzivov.

## **5 NAČRT DOSEGANJA POSLOVNEGA PREOBRTA KONKRETNEGA PODJETJA**

### **5.1 ANALIZA OKOLJA**

Poslovno okolje je pomemben dejavnik poslovanja podjetja in podjetje ga mora upoštevati. Kotler (1998, str. 151) pravi, da je za uspešna podjetja značilen pristop "od zunaj navznoter", kar pomeni, da se takšna podjetja zavedajo, da se v tržnem okolju neprestano pojavljajo nove priložnosti in nove ovire. Stalno spremljanje dogajanja v okolju in prilagajanje spremembam v njem sta zato življenjskega pomena za vsako uspešno podjetje.

Analiza poslovnega okolja zajema analizo gospodarskega, političnega, tehnološkega in kulturno-socialnega okolja.

**Gospodarsko okolje** bistveno vpliva na uspešnost podjetja. Splošna gospodarska konjunktura, inflacija, realna rast plač in povpraševanja, spremembe na trgu energentov in cena kapitala krojijo pogoje poslovanja podjetja. Lesnopredelovana panoga je med manj uspešnimi v Sloveniji. Med glavnimi vzroki za to so izguba jugoslovanskega trga, vstop Slovenije v Evropsko unijo in posledično prevelike proizvodne zmogljivosti. Večina podjetij je bila del večjih sistemov z razvito proizvodno in nekoliko manj razvito komercialno funkcijo. Z razpadom teh sistemov so podjetja začela samostojno opravljati komercialno funkcijo, vendar je bilo njihovo znanje omejeno, zato so izgubili del prodajnega trga. Proizvodne zmogljivosti so bile prevelike, nastop na trgih zahodne Evrope pa ni bil mogoč zaradi nizke kakovosti izdelkov. Zaradi slabih rezultatov poslovanja ni bilo možno vlagati v nove tehnologije in podjetja so začela tehnološko zaostajati. Vedno večja vpetost v gospodarski prostor Evropske unije je povzročila prihod novih konkurentov, predvsem iz vzhodne Evrope. Veliko podjetij je zašlo v večje poslovne težave in sedaj poslujejo na pragu gospodarnosti, nekatera velika so propadla, najmanj je takšnih, ki so nadomestila izgubljene trge z novimi, ki sledijo tehnološkim spremembam in so poslovno uspešna.

Ključna tveganja gospodarskega okolja podjetij lesnopredelovane panoge so:

- **vstop novih konkurentov:** obstaja nevarnost vstopa novih konkurentov, predvsem iz sosednje Avstrije, ker je lesnopredelovalna industrija pri njih dobro razvita. Z vstopom v Evropsko unijo bo logistična podpora iz njihovih matičnih enot lažja, kar se potrjuje z dosedanjim razvojem. Pohišvena industrija je v Evropi centralizirana na nekaj ponudnikov. Njihova posebnost je, da se na trgu pojavljajo pod različnim blagovnimi znamkami s ciljem diferenciranja cenovnih nivojev ponudbe. V Sloveniji so nekateri že prisotni, drugi se pripravljajo na vstop,

- **selitev nabavnih virov iz vzhodne Evrope v prekomorske dežele:** podjetje je imelo tradicionalno nabavne vire v Sloveniji. To je bilo še posebej izrazito v obdobju, ko se je lesarska industrija združevala v okviru večjih sistemov, ki so vključevali lesarske obrate za predelavo lesa, proizvodnjo pohištva in uvozno-izvozna podjetja. Z razpadom Jugoslavije so razpadli tudi ti sistemi. Trgovska podjetja so začela iskati nabavne vire izven Slovenije. V prvi vrsti so jih našla v vzhodni Evropi. Kakovost izdelkov in vključevanje teh držav v Evropsko unijo so bili zagotovilo za stabilnost in cenovno ustreznost. Zaradi globalizacije na vseh področjih postajajo azijski trgi vedno bolj zanimivi tudi za lesno industrijo. Začelo se je z uvozom gotovih izdelkov, zadnjem obdobju pa uvažajo tudi lesne surovine. Te so cenovno ugodne zaradi velike surovinske baze, cenejše delovne sile in najsodobnejše tehnologije, ki so jo iz Evrope prenesle vodilne zahodnoevropske predelovalke lesa. Poleg tega stroški transporta osnovnih lesnih polizdelkov ne predstavljajo ovire za nabavno blaga iz Azije,
- **prevzem evra:** v letu 2007 Republika Slovenija predvideva prevzem evra. Na dolgi rok bo to ugodno vplivalo na poslovanje, saj so glavni nabavni viri v evropskih državah. Glavna tveganja so morebitni popravki cen navzgor za več, kot bo uradni tečaj med tolarjem in evrom. Se pomembnejše tveganje je tveganje tečajnih razlik, ker bodo nekatere države (Češka, Slovaška, Poljska) bistveno kasneje prevzele evro kot Slovenija. Tveganja nastajajo tudi pri izvozu na trge Bosne in Hercegovine, Srbije in Črne gore ter Kanade,
- **nadaljnja koncentracija lesne industrije v Sloveniji:** nekatera propadla podjetja iz lesnopredelovane industrije so nadaljevala poslovanje kot del drugih podjetij. Običajno je bil interes teh podjetij, da ohranijo samo proizvodne zmogljivosti propadlih podjetij, saj so njihovi produkti vhodni materiali (na primer izdelava ivernih plošč je vhodni material za izdelavo pohištva). Zaradi tega so se zmanjšale možnosti oskrbe pohištvene industrije, ki so sicer veliki porabniki lesnih polizdelkov,
- **porast cen goriv:** v zadnjem obdobju beležimo izredno neugodna gibanja cen goriv in ostalih energentov. Predelava lesa v izdelke je energetsko zahtevna, zato se posledično višajo nabavne cene. Ker je težko prenesti celotno negativno cenovno gibanje na končne kupce, je potrebno najprej izvesti nadaljnjo racionalizacijo poslovanja v podjetju in šele potem višati prodajne cene. Tudi stroški distribucije predstavljajo velik del materialnih stroškov. Višanje cen goriv neposredno vpliva na prevozne storitve, s tem se stroški poslovanja večajo stroški poslovanja, uspešnost pa manjša. Ker je distribucija pomemben strošek podjetja, je potrebno še posebej pozorno spremljati gibanje cen goriv.

**Politično-pravno okolje** je določeno s pravnimi predpisi in zakonodajo. Podjetje Hrast posluje v Republiki Sloveniji, kjer je pravno okolje urejeno in ni posebnih tveganj (razen v primerih varnosti terjatev do kupcev na primer prisilne poravnave, stečajni). Večja tveganja se pojavljajo na trgih, kamor podjetje izvaža. To so trgi Srbije in Črne gore, Bosne in Hercegovine ter Rusije. Pravna varnost poslovnih subjektov je manjša zaradi pomanjkljive zakonodaje, nespoštovanja zakonodaje in zaradi dejstva, da se podjetje pojavlja kot tuja pravna oseba (v primeru Srbije in Črne gore). Posebej je potrebno izpostaviti nezmožnost ustreznega zavarovanja terjatev na teh trgih, saj stroški zavarovanj presegajo pričakovane prihodke, če se zavarujejo preko Slovenske izvozne družbe. Pojav, ki spremlja nestabilno politično okolje, je inflacija, ki povzroča velika tveganja zaradi tečajnih razlik med domačo valuto in, v primeru nasega podjetja, evrom.

Tehnologija je veda o delovanju na določenem področju. Trgovska in storitvena podjetja iščejo svoje prednosti predvsem v uspešni logistiki, ki je možna samo z uporabo novih tehnologij. **Tehnološko okolje** vpliva na uspešnost podjetja zaradi naslednjih dejavnikov:

- **z novimi tehnologijami je standardizacija postopkov lažja:** nove možnosti ugotavljanja potreb kupcev zagotavlja predvsem področje informacijske tehnologije. S sodobnejšimi delovnimi stroji je možno izdelati izdelke, ki vsebujejo večjo dodano vrednost, manjšajo se potrebe po delovni sili (s tem se zmanjšajo tudi stroški, kljub visoki investicijski ceni njihovega uvajanja). Podjetje delovne stroje, ki so srednjega kakovostnega razreda, dokaj izrabljeni in tehnološko zastareli, uporablja predvsem v obratih storitvene dejavnosti. Zaradi omenjenega podjetje več ne more kupcem nuditi storitev, ki zahtevajo najsodobnejše delovne stroje. Ker je v teh storitvah velika dodana vrednost, bi bistveno prispevale k uspešnosti poslovnega procesa. Največje tveganje za podjetje predstavlja nezmožnost posodabljanja procesa izvajanja storitev,
- **večja uporabnost izdelkov in krajša življenjska doba:** kupci pogosteje menjavajo izdelke, potrebno znanje o izdelkih je večje in izobraževanje je stalnica v podjetju.

**Kulturno-socialno okolje** ne vpliva na poslovni proces podjetja neposredno, pač pa posredno preko navad potrošnikov. Potrošniki se spreminjajo, postajajo vedno zahtevnejši. Pojavljajo se nove socialne skupine, ki pričakujejo drugačen tip storitev in izdelkov. Glavne značilnosti okolja so:

- **spremenjene nakupne navade potrošnikov:** vse bolj se uveljavlja nakupovanje v velikih trgovskih centrih, preko interneta in televizijskih oglasov, dostava blaga s pošto. Večji del prihodkov podjetje ustvari v veleprodajni dejavnosti in tveganje je manjše,
- **večje znanje in zavedanje kupcev:** ponudniki morajo upoštevati znanje in zavedanje kupcev o izdelkih, ki jih prodajajo. Kupci imajo hiter in enostaven dostop do različnih informacij o izdelkih (preko interneta). Zaradi možnosti pridobitve hitre, kakovostne informacije o izdelku in potencialno tudi nabavnem viru obstaja tveganje, da bi kupci iskali možnosti nabav izdelkov mimo podjetja. Realno je to sicer manj verjetno, ker so nabavni viri podjetja takšni, da dobavitelji nimajo strategije prodaje mimo trgovskih podjetij. Poleg tega je oddaljenost nabavnih virov pomemben dejavnik za spremembo nabavnih poti,
- **manjšanje geografskih razdalj:** zaradi vedno večje prisotnosti izdelkov iz prekomorskih dežel, se slabša položaj domačih proizvajalcev in s tem možnost njihove oskrbe z lesnimi surovinami. Omenili smo že, da oddaljenost nabavnih virov ne predstavlja večje ovire, vendar samo v primeru, da se nabavljajo ustrezno velike količine. Podjetje ocenjuje, da obstoječi kupci v tem trenutku niso sposobni organizirati se v interesna združenja s ciljem enotnega nastopa v odnosu do dobaviteljev, vendar je potrebno v prihodnosti upoštevati tudi morebitno takšno možnost,
- **ekološki standardi:** povečujejo stroške poslovnega procesa. V zadnjem obdobju se ekološki standardi zaostrojujejo, kar še posebej velja za pravno ureditev Evropske unije. Ker je dolžina prilagoditvenih obdobj različna po državah Unije, obstaja pojav konkurence iz tistih držav vzhodne Evrope, ki še niso uvedle višjih ekoloških standardov. Posebno tveganje so azijske države, saj tam še dolgo ne bodo upoštevali ekologije in njihovi proizvodi bodo tudi zaradi tega cenovno ugodnejši. Ocenjujemo, da je to tveganje zelo realno in da ga je potrebno upoštevati pri nabavni politiki.

## **5.2 ANALIZA KONKRETNEGA PODJETJA**

Podjetje Hrast je v lasti enega lastnika, ki je v funkciji nadzornega organa. Lastnik je redno spremljal poslovanje Hrasta in ugotavljal donosnost svoje naložbe. Vsake tri mesece je sprejel v vednost poročilo o poslovanju in zavzel ustrezno stališče. V prvi polovici leta 2002 so se rezultati poslovanja slabšali in so bistveno odstopali od načrtovanih. Nadzorni organ je zahteval pripravo sanacijskega načrta in ponovno preverjanje strategije razvoja podjetja Hrast. Vodstvo podjetja je pripravilo sanacijski načrt, ki je temeljil samo na zniževanju stroškov. Iz predlaganega lastnik ni videl realnih možnosti za poslovni preobrat v podjetju, zato je sprejel sklep o zamenjavi ravnatelja podjetja Hrast. Novi ravnatelj je prevzel vodenje podjetja 1. novembra 2002.

### **5.2.1 Spoznanje ravnatelja, da je podjetje v krizi**

Začetek dela novega ravnatelja je sovpadal z začetkom zimske sezone, ki je tradicionalno neugodna za dejavnost podjetja. Po formalnem prevzemu poslov je najprej izvedel razgovore z vsemi ključnimi sodelavci: pomočnikom za komercialo, finančnim direktorjem, pomočnikom za splošne zadeve, kadrovskim direktorjem, posameznimi nabavnimi referenti, vodji enot in prodajnih mest, zaradi velikega nezadovoljstva in negotovosti pa tudi s sindikalnim zaupnikom. Iz razgovorov je ugotovil, da zaposleni ne vedo, kaj sta poslanstvo in cilj podjetja. Sodelovanje med njimi je šibko, iščejo se predvsem napake drugih, prelaganje odgovornosti je splošen pojav. Posebej kritična je bila ugotovitev, da vodilni ne znajo poiskati vzrokov za nastalo krizo ali so identificirali napačne. Ker vodstvo ni prepoznalo vzrokov krize, ni poskušalo iskati rešitev. Stopnja ambicioznosti je bila nizka, prevladovalo je malodušje in vdaja v usodo. Sindikalni zaupnik je v razgovoru izpostavil problem plač, saj je podjetje Hrast izplačevalo plače, ki so zaostajale tudi do petnajst odstotkov za kolektivno pogodbo panoge. Novi ravnatelj je ugotovil, da je sistem nagrajevanja neustrezen, saj ne spodbuja zaposlenih k doseganju boljših rezultatov, ampak se uporablja ob preveč subjektivnih merilih predvsem v funkciji sankcioniranja.

Komercialna funkcija v podjetju Hrast je bila razdeljena na nabavo in prodajo, opravljali so jo različni posamezniki. Koordinacija med njimi je bila slaba, saj se je dogajalo, da je nabavna služba blago prodajala neposrednim konkurentom. Učinek ugodnejših nabavnih cen se ni izrazil v razliki v ceni, ampak se je v celoti prenesel na prodajni trg. Prodajno osebje ni ugotavljalo, katera cena je še sprejemljiva za trg, ampak je uporabljalo običajno stopnjo marže. Zaradi neenotne prodajne politike se je dogajalo, da so bile prodajne cene za iste izdelke različne po prodajnih enotah. Nabavno osebje je posvečalo preveč časa tekočim zadevam in se ni ukvarjalo z iskanjem novih produktov, novih nabavnih virov. Marketing je bil decentraliziran, vsako prodajno mesto se je samostojno odločalo, kje in na kakšen način se bo pojavljalo v medijskem prostoru. Potniška služba ni imela osnovnih pripomočkov za delo (prospekti, katalogi, ceniki).

Iz finančne analize za prvih devet mesecev leta 2002 je poleg izgube v višini 30,5 mio SIT bilo razvidno, da je zadolžitev podjetja osemindeset-odstotna, od tega osemindesetodstotna pri dobaviteljih, ostalo pri bankah. Iz izračuna denarnega toka je bilo ugotovljeno, da je bil primanjkljaj denarnih sredstev 270 mio SIT. Podjetje je v povprečju 57 dni zamujalo s plačili, kupci so račune plačevali v povprečju v 69 dneh, zaloge so bile vezane na 73 dni. Kljub primanjkljaju sredstev se ni vodila aktivna finančna politika, kajti veliko



dobaviteljev je nudilo ugodne popuste na predčasna plačila, zato je bilo smiselno, da so vir financiranja obratnih sredstev banke in ne dobavitelji.

Zaposlenim se je posvečalo premalo pozornosti. V formalnem smislu so se izpolnjevala zakonska določila, pogodbe o zaposlitvi so bile usklajene s panožno in splošno kolektivno pogodbo ter zakonom o delovnih razmerjih. Zaradi nejasno opredeljene odgovornosti in nalog posameznikov, strukture organizacije, ki ni bila usmerjena h kupcu, nejasnih in težko uresničljivih ciljev, so nekateri opravljali delo, ki mu niso bili kos. Pri zaposlovanju ključnih kadrov se niso uporabljale naprednejše tehnike, kot je na primer psihološko testiranje.

Podjetje Hrast je imelo urejeno poslovanje po Standardu ISO 9001. Poslovni procesi so bili dobro predstavljeni, vendar premalo procesno. V formalnem smislu je organizacija bila ustrezno definirana in utečena. Redne letne presoje niso ugotovile neskladij. Funkcija kontrolinga se je izvajala samo preko ISO standarda, manjkala je vsebinska kontrola izvajanja procesa. Razvojna funkcija je bila v celoti izključena. Poslovni proces je bil ustrezno informacijsko podprt, vendar na zastareli tehnologiji, ki jo bo potrebno zamenjati.

Opredmetena sredstva so bila majhna. Celotna dejavnost podjetja Hrast se je odvijala v najetih prostorih lastnika. Če bi lastnik bistveno spremenil pogoje najema ali če bi nepremičnine prodal, bi podjetje izgubilo svoje prodajne površine. Najem na drugi lokaciji bi bilo preveliko tveganje, saj so kupci poznali podjetje med drugim tudi po tem, da je že leta na istih lokacijah. Prodajalne so bile neenotno urejene in potrebne obnove. Delovni stroji v delavnicah so bili solidno vzdrževani, pojavljala se je potreba po nabavi novih, saj so bili nekateri že precej izrabljeni. Skladiščni prostori niso bili ustrezni, predvsem v času slabših vremenskih pogojev in zime.

Po dveh mesecih pregledovanja poslovnega procesa in slabem vzdušju v podjetju Hrast je novi ravnatelj zaključil, da je podjetje na začetni stopnji krize razvojnega značaja in da obstajajo možnosti njene razrešitve.

## 5.2.2 Analiza računovodskih izkazov

Podjetje uresničuje svoje poslanstvo v poslovnem procesu. Rezultati njegovega delovanja zanimajo naslednje skupine:

- **vlagatelje v podjetje:** delničarje, lastnike obveznic in ostale (predvsem finančne upnike),
- **poslovne partnerje:** dobavitelje, kupce, zaposlene, sindikalna združenja,
- **ostale:** lokalno skupnost, snovalce makroekonomske politike, institucije, zadolžene za nadzor javnega sektorja, davčne organe, konkurenco, splošno javnost,
- **svetovalce in analitike.**

**Lastnike** podjetja zanima dobičkonosnost njihove naložbe, ki se meri s kazalniki dobičkonosnosti sredstev, kapitala in delnic. Dobiček je rezultat uspešnega poslovnega delovanja, lastnike pa zanima tudi, kako ga porabiti. Kriterij uspešnosti so višina dividende na delnico, višina kapitalskega dobička na delnico, razmerje

med ceno delnice in dobičkom na delnico ter razmerje med tržno in knjižno vrednostjo delnice.

**Ravnateljstvo** podjetja je odgovorno za uspešno odvijanje poslovnega procesa, ki se meri s tremi skupinami kazalnikov;

- kazalniki analize poslovanja: primerjava prihodkov, odhodkov, dobičkonosnost prodaje in prihodkov,
- kazalniki upravljanja s sredstvi: ker se v poslovnem procesu uporabljajo sredstva, je pomembno, da se meri uspešnost njihove uporabe. V tej skupini so koeficienti vezave obračanja - vezave sredstev,
- kazalniki dobičkonosnosti sredstev.

**Upniki** ugotavljajo, kakšna je plačilna sposobnost podjetja, analizirajo denarne tokove, ugotavljajo stopnjo zadolženosti podjetja in presojujejo ravnanje podjetja z dolgovi.

Podjetje je dolžno enkrat letno ugotoviti uspešnost poslovnega procesa in ga predstaviti v letnem poročilu. Vsebina poročila je predpisana z Zakonom o gospodarskih družbah. Poročilo je namenjeno delničarjem in zainteresirani javnosti. Ostali viri za finančno analiziranje so medletna poročila, poročila o posameznih področjih, enotah, tudi načrt podjetja.

Na splošno lahko s kazalniki analiziramo preteklost, ugotavljamo trend poslovanja in primerjamo podjetje s panogo, konkurenco.

### **5.2.2.1 Analiza rentabilnosti poslovanja**

V tržnem gospodarstvu je temeljni kriterij uspešnosti podjetja donosnost poslovanja. Opredelimo jo lahko različno, bodisi z vidika lastnikov podjetja ali bodisi z vidika podjetja kot celote. Za analizo rentabilnosti poslovanja uporabljamo različne kazalnike, najpogosteje pa: dobičkonosnost kapitala (ROE = "Return of Equity"), dobičkonosnost sredstev (ROA = "Return of Assets") in donosnost sredstev (ROI = "Return of Investments"). Delna kazalnika uspešnosti sta ekonomičnost in obračanje - vezava sredstev.

Kazalnik ROE, kazalnik dobičkonosnosti kapitala, ki je opredeljen z razmerjem med doseženim čistim dobičkom v obdobju in zanj vloženim povprečnim kapitalom, je najpomembnejši za lastnike kapitala, saj pojasnjuje, kako uspešno ravnateljstvo upravlja s premoženjem lastnikov. Višja vrednost kazalnika pomeni uspešnejše gospodarjenje. Kazalnik ROA, kazalnik dobičkonosnosti sredstev, ki je opredeljen z razmerjem med celotnim dobičkom v nekem obdobju in povprečjem vseh vloženih poslovnih sredstev, kaže, kako uspešno je bilo ravnateljstvo pri ravnateljstvu. Pove tudi koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je podjetje ustvarilo na vsakih sto tolarjev obstoječih sredstev ne glede na to, kako so financirana. Večja vrednost kazalnika pomeni uspešnejše poslovanje. Kazalnik ROI, kazalnik donosnosti sredstev, je podoben kazalniku ROA in z njim dolgoročno spremljamo poslovanje. Kratkoročno ima amortizacija značaj stroška, dolgoročno je njena vloga enaka vlogi dobička, zato v števcu tega kazalnika dobiček zamenja donos, ki

se sestoji iz dobička in amortizacije. Amortizacija se dolgoročno smatra kot notranji vir financiranja.

Preglednica 1: Kazalniki rentabilnosti poslovanja za podjetje Hrast za leti 2001 in 2002

| V 000 SIT         |              |                |         |
|-------------------|--------------|----------------|---------|
| Element           | 2001         | 2002           | I 02/01 |
| Čisti dobiček     | 14.607       | -69.080        | -       |
| Amortizacija      | 51.777       | 50.016         | 96,6    |
| Poslovna sredstva | 1.742.445    | 1.879.490      | 107,9   |
| Kapital           | 267.011      | 197.931        | 74,1    |
| <b>ROE</b>        | <b>5,47%</b> | <b>-34,90%</b> | -       |
| <b>ROA</b>        | <b>0,84%</b> | <b>-3,68%</b>  | -       |
| <b>ROI</b>        | <b>3,81%</b> | <b>-1,01%</b>  | -       |

Vir :Poslovno poročilo podjetja Hrast za leto 2002

Iz zgornje preglednice vidimo, da je bila vrednost kazalnika dobičkonosnosti sredstev (ROA) v letu 2001 samo 0,84 odstotka in da se je v letu 2002 poslabšala na -3,68 odstotka, kar je mogoče pojasni le z izgubo. Tudi kazalnik dobičkonosnosti kapitala (ROE) se je iz leta 2001 v leto 2002 bistveno poslabšal, kar pomeni, da je naložba lastnikom prinesla negativne donose. Leto 2002 je bilo poslovno izredno neuspešno: če v izračun uspešnosti vključimo amortizacijo, ugotovimo, da je kazalnik donosnosti sredstev (ROI), ki je bil v letu 2001 3,81 odstotka, v letu 2002 negativen in znaša -1,01 odstotka.

Poslabšanje kazalnikov v letu 2002 je povzročila izključno izguba. Obseg poslovnih sredstev se je v letu 2002 povečal za 7,9 odstotka, amortizacija pa zmanjšala za 3,4 odstotka, kar potrjuje ugotovitve, da je podjetje izredno malo vlagalo v obnovo osnovnih sredstev in da ni posodabljal svojih proizvodnih zmogljivosti. Kapital se je v letu 2002 zmanjšal zaradi nepokrite tekoče izgube.

### 5.2.2.2 Analiza gospodarnosti poslovanja

Bilanca uspeha podjetja Hrast za leto 2002 izkazuje izgubo v višini 69,08 mio SIT (preglednica 2). Rast prihodkov v letu 2002 glede na preteklo leto je 14,2 odstotka, vendar je nabavna vrednost prodanega blaga višja za 16,3 odstotke, kar pomeni, da je podjetje ustvarilo manjšo razliko v ceni, stroški dela so rasli počasneje kot prihodki in so bili glede na preteklo leto višji za 9 odstotkov. Finančni prihodki so bili manjši za 21, finančni odhodki pa višji za 19,1 odstotkov. Rezultat teh negativnih gibanj je čisti poslovni izid v letu 2002 v višini izgube 76,6 mio SIT, kar je za 65,8 mio SIT večja izguba kot v letu 2001. Zaradi izrednih prihodkov v letu 2001 je bil končni rezultat 14,6 mio SIT dobička. V tekočem letu izredni prihodki niso bistveno spremenili rezultata, so samo zmanjšali izgubo, ki je bila v letu 2002 v višini 69,08 mio SIT.

Preglednica 2: Bilanca uspeha podjetja Hrast za leto 2002

V 000 SIT

|     | POSTAVKA  | 2002             | 2001             | I 02/01      |
|-----|---|------------------|------------------|--------------|
| 1.  | <b>Čisti prihodki od prodaje</b>  | <b>7.050.499</b> | <b>6.174.238</b> | <b>114,2</b> |
| 2.  | <b>Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve</b>                            | <b>398</b>       | <b>7.088</b>     | <b>5,6</b>   |
| 3.  | <b>Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)</b>         | <b>18.506</b>    | <b>14.854</b>    | <b>124,6</b> |
| 4.  | <b>Stroški blaga, materiala in storitev</b>                                       | <b>6.319.252</b> | <b>5.471.333</b> | <b>115,5</b> |
|     | a) Nabavna vred. prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala  | 5.761.657        | 4.955.598        | 116,3        |
|     | b) Stroški storitev   | 557.595          | 515.735          | 108,1        |
| 5.  | <b>Stroški dela</b>   | <b>702.974</b>   | <b>644.862</b>   | <b>109,0</b> |
|     | a) Stroški plač   | 491.342          | 448.619          | 109,5        |
|     | b) Stroški socialnih zavarovanj   | 80.849           | 72.896           | 110,9        |
|     | c) Drugi stroški dela   | 130.783          | 123.347          | 106,0        |
| 6.  | <b>Odpisi vrednosti</b>   | <b>94.466</b>    | <b>76.955</b>    | <b>122,8</b> |
|     | a) Amortizacija in prev. poslovni odh. pri neopr. dolg. sred. in opred. osn. sr.  | 50.016           | 51.777           | 96,6         |
|     | b) Prevrednotovalni posl. odhodki pri obratnih sredstvih                          | 44.450           | 25.178           | 176,5        |
| 7.  | <b>Drugi poslovni odhodki</b>   | <b>14.356</b>    | <b>16.456</b>    | <b>87,2</b>  |
| 8.  | <b>Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev</b>                                 | <b>41.139</b>    | <b>52.107</b>    | <b>79,0</b>  |
|     | a) Drugi fin. prihodki iz obresti in kratkor. terjatev (s prev. finančnimi prih.) | 41.139           | 52.107           | 79,0         |
| 9.  | <b>Finančni odhodki za odpise dolg. in kratk. fin. naložb</b>                     | <b>641</b>       | <b>0</b>         | <b>-</b>     |
|     | a) Drugi prevrednotovalni finančni odhodki  | 641              | 0                | -            |
| 10. | <b>Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti</b>                        | <b>55.480</b>    | <b>46.599</b>    | <b>119,1</b> |
|     | a) Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do podjetij v skupini      | 2.630            | 2.211            | 119,0        |
|     | b) Drugi finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti                      | 52.850           | 44.388           | 119,1        |
| 11. | <b>Davek iz dobička iz rednega delovanja</b>                                      | <b>-76.627</b>   | <b>2.917</b>     | <b>-</b>     |
| 12. | <b>ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA</b>                                   | <b>-76.627</b>   | <b>-10.835</b>   | <b>-</b>     |
| 13. | <b>Izredni prihodki</b>   | <b>18.694</b>    | <b>39.261</b>    | <b>47,6</b>  |
| 14. | <b>Izredni odhodki</b>  | <b>11.148</b>    | <b>13.819</b>    | <b>80,7</b>  |
|     | a) Izredni odhodki brez prevrednotovalnega popravka kapitala                      | 11.148           | 13.819           | 80,7         |
| 15. | <b>POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA</b>                                      | <b>7.546</b>     | <b>25.442</b>    | <b>29,7</b>  |
| 16. | <b>Davek iz dobička zunaj rednega delovanja</b>                                   | <b>-69.080</b>   | <b>14.607</b>    | <b>-</b>     |
| 17. | <b>ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>                                   | <b>-69.080</b>   | <b>14.607</b>    | <b>-</b>     |

Vir: Poslovno poročilo podjetja Hrast za leto 2002

Gospodarnost poslovanja predstavlja količnik med prihodki in odhodki. To relativno razmerje nam omogoča primerjavo po letih, tudi primerjavo z drugimi podjetji. Pri izračunu gospodarnosti je potrebno ločiti razmerje med vsemi prihodki in odhodki ter razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki. Prvi vključujejo celotne prihodke in odhodke, drugi so zmanjšani za prihodke in odhodke iz naslova financiranja in izrednosti. Razumevanje razlike je pomembno, ker tako vidimo, ali podjetje posluje uspešno iz svoje redne dejavnosti ali so vzrok uspešnosti oziroma neuspešnosti finančne kategorije ali izredni dogodki. Preglednica 3 prikazuje izračun gospodarnosti za podjetje Hrast za leti 2001 in 2002.

V letu 2001 je bila gospodarnost ena zaradi minimalnega dobička. V letu 2002 se je gospodarnost poslabšala in je bila manjša od ena. Ugotovimo lahko, da se je poslabšala bolj zaradi ostalih prihodkov in odhodkov kot zaradi poslovnih prihodkov in odhodkov. Indeks poslovnih prihodkov in poslovnih odhodkov je 114,1 in 114,8. Podjetje Hrast je v letu 2002 slabše upravljalo s finančnimi kategorijami, saj so se finančni prihodki zmanjšali za 21 odstotkov, izredni prihodki pa kar za 52,4 odstotkov. Finančni odhodki so se povečali za 13,3 odstotkov, odhodki pa zmanjšali za 19,3 odstotkov. Torej je gibanje finančnih kategorij negativno vplivalo na skupni rezultat.

Preglednica 3: Izračun gospodarnosti poslovanja za podjetje Hrast za leti 2001 in 2002

V 000 SIT

| Element                                 | 2001             | 2002             | I 02/01      |
|---|------------------|------------------|--------------|
| Prihodki iz poslovanja                  | 6.196.180        | 7.069.403        | 114,1        |
| Finančni prihodki                       | 52.107           | 41.139           | 79,0         |
| Izredni prihodki                        | 39.261           | 18.694           | 47,6         |
| <b>SKUPAJ PRIHODKI</b>                  | <b>6.287.548</b> | <b>7.129.236</b> | <b>113,4</b> |
| Odhodki iz poslovanja                   | 6.209.606        | 7.131.048        | 114,8        |
| Finančni odhodki                        | 49.516           | 56.121           | 113,3        |
| Izredni odhodki                         | 13.819           | 11.148           | 80,7         |
| <b>SKUPAJ ODHODKI</b>                   | <b>6.272.941</b> | <b>7.198.317</b> | <b>114,8</b> |
| Rezultat rednega poslovanja             | -13.426          | -61.645          | 459,1        |
| Rezultat fin. In izrednosti             | 28.033           | -7.436           | -            |
| <b>E 1 prihodki/odhodki</b>             | <b>1,00</b>      | <b>0,99</b>      | <b>98,8</b>  |
| <b>E 2 poslovni prih./poslovni odh.</b> | <b>1,00</b>      | <b>0,99</b>      | <b>99,4</b>  |

Vir: Poslovno poročilo podjetja Hrast za leto 2002

Analiza gospodarnosti poslovanja s kazalniki ekonomičnosti ima določene pomanjkljivosti, in sicer v pogledu števca in imenovalca. Zato uporabimo sistem povezanih kazalnikov. Med pogosto uporabljenimi je DuPontov sistem, ki povezuje donosnost s količnikom obračanja poslovnih sredstev. Na donosnost tako vplivata **ekonomičnost** (delež dobička v prihodkih je tem večji, čim večja je ekonomičnost, to ima za posledico večjo donosnost) in **koeficient obračanja (vezave) sredstev** (donosnost je večja, če ustvarimo večji dobiček z istimi sredstvi ali pa enak dobiček z manj sredstvi; to je možno doseči s hitrejšim obračanjem sredstev, torej s krajšo vezavo sredstev). DuPontova razčlenitev je sestavljena iz dveh kazalnikov, in sicer iz primerjave prihodkov s povprečnimi sredstvi in deleža dobička v prihodkih:

$$\text{Rentabilnost} = \frac{\text{dobiček}}{\text{sredstva}} = \frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}} \times \frac{\text{prihodki}}{\text{sredstva}} = \frac{1-\text{stroški}}{\text{prihodki}} \times \frac{\text{prihodki}}{\text{sredstva}}$$

Prvi del kaže uporabo poslovnih sredstev, drugi del pa vpliv vezave sredstev. Izguba že sama po sebi pomeni negospodarno poslovanje. Razmerje med prihodki in poslovnimi sredstvi imenujemo obračanje poslovnih sredstev. Rentabilnost je torej funkcija ekonomičnosti in obračanja poslovnih sredstev.

Prednosti DuPontovega sistema povezanih kazalnikov pri ocenjevanju dejavnikov poslovne uspešnosti so: preglednost vseh bistvenih elementov poslovanja podjetja, izbira donosnosti sredstev kot izhodišče sistema, hitrejši uvid v način uresničitve postavljenih ciljev.

### 5.2.2.3 Analiza vezave sredstev

Iz bilance stanja podjetja Hrast za leto 2002 (preglednica 5) je razvidno, da so sredstva v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 porasla za 7,9 odstotka. Stalna sredstva so se zmanjšala za 13,6 odstotka, gibljiva pa povečala za 9,9 odstotka. Pri gibljivih sredstvih so se povečala predvsem kratkoročna sredstva, kar lahko pojasnimo s tem, da je podjetje v letu 2002 bistveno povečalo prihodke od prodaje. Ker podjetje večji del prihodkov ustvari s prodajo na odloženo plačilo, se to izraža v terjatvah. Zaloge trgovskega blaga so se povečale za samo 4,7 odstotka in niso sledile rasti prihodkov, kar je dobro.

Kapital se je zmanjšal za 25,9 odstotka, kar je posledica izgube tekočega leta. V formalnem smislu ne govorimo o kapitalski neustreznosti podjetja, čeprav obstaja realna nevarnost kapitalne neustreznosti, če bi se negativni trend poslovanja nadaljeval, način zadolževanje pri finančnih institucijah se ni bistveno spremenil, podjetje se je zadolžilo pri podjetju v skupini, saj je porast zadolžitve za 105,8 odstotkov. Razlog je v nesposobnosti pravočasnega poravnavanja obveznosti do podjetja v skupini. Podjetje je zmanjšalo kratkoročne finančne naložbe in v banki zaprlo depozit 70 mio SIT.

Vezava sredstev torej odločilno vpliva na rentabilnost poslovanja. Če se bodo poslovna sredstva večkrat obrnila, bo uspeh večji oziroma potrebna bodo manjša sredstva za doseg istega rezultata. Hitrost obračanja je delno določena že s panogo, v kateri je podjetje, velik vpliv nanjo pa ima tudi podjetje samo. Običajno jo merimo z dvema kazalnikoma: s **koeficientom obračanja**, ki je opredeljen kot razmerje med poslovnimi prihodki in povprečnim stanjem obratnih sredstev, in **trajanjem enega obrata**, ki je opredeljen kot razmerje med številom dni v letu in koeficientom obračanja (konvencionalno se upošteva, da ima leto 360 dni). Glavnino obratnih sredstev predstavljajo zaloge in kratkoročne terjatve, zato te analiziramo posebej. Preglednica 4 prikazuje koeficiente obračanja in trajanje enega obrata v dnevih obratnih sredstev za podjetje Hrast za leti 2001 in 2002.

Preglednica 4: Hitrost obračanja obratnih sredstev v podjetju Hrast za leti 2001 in 2002

| Element  | 2001        | 2002        | I 02/01      |
|--|-------------|-------------|--------------|
| 1. Poslovni prihodki                           | 6.196.180   | 7.069.403   | 114,1        |
| 2. Povprečna obratna sredstva                  | 1.538.769   | 1.769.178   | 115,0        |
| 3. Povprečne krat.terjatve                     | 751.789     | 927.625     | 123,4        |
| 4. Povprečne zaloge                            | 698.751     | 787.678     | 112,7        |
| <b>5. Koef. obračanja obratnih sred. (1:2)</b> | <b>4,03</b> | <b>4,00</b> | <b>99,2</b>  |
| 6. Trajanje obrata obr. sred. (dni) (360:5)    | 89          | 90          | 100,8        |
| <b>7. Koef. obračanja krak. terjatev (1:3)</b> | <b>8,24</b> | <b>7,62</b> | <b>92,5</b>  |
| 8. Trajanje obrata krak.terjatev (dni) (360:7) | 44          | 47          | 108,1        |
| <b>9. Koef. obračanja zalog (1:4)</b>          | <b>8,87</b> | <b>8,97</b> | <b>101,2</b> |
| 10. Trajanje obrata zalog (dni) (360:9)        | 41          | 40          | 98,8         |

Vir: Bilance stanja in uspeha podjetja Hrast 2001 in 2002

Obratna sredstva so bila v letu 2001 v povprečju vezana 89 dni, v naslednjem letu se je rok vezave podaljšal še za en dan. Prav tako se je vezava kratkoročnih terjatev v letu 2002 poslabšala za tri dni in je znašala 47 dni. Podjetju Hrast je uspelo skrajšati rok vezave sredstev v zalogah v letu 2002 za en dan glede na preteklo leto, verjetno zaradi povečanih kratkoročnih terjatev.

Preglednica 5: Bilanca stanja podjetja Hrast za leto 2002

V 000 SIT

| POSTAVKA   | 31.12.2002       | 31.12.2001       | I 02/01      |
|--|------------------|------------------|--------------|
| <b>SREDSTVA</b>  | <b>1.879.490</b> | <b>1.742.445</b> | <b>107,9</b> |
| <b>A. Stalna sredstva</b>  | <b>133.438</b>   | <b>154.450</b>   | <b>86,4</b>  |
| <b>I. Neopredmetena dolgoročna sredstva</b>                                    | <b>20.530</b>    | <b>21.890</b>    | <b>93,8</b>  |
| 1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja                                      | -                | 1.192            | -            |
| 2. Druga neopredmetena dolgoročna sredstva                                     | 20.530           | 20.698           | 99,2         |
| <b>II. Opredmetena osnovna sredstva</b>  | <b>112.909</b>   | <b>132.560</b>   | <b>85,2</b>  |
| 1. Druge naprave in oprema   | 112.909          | 132.413          | 85,3         |
| 2. Predujmi za pridobitev osnovnih sredstev                                    | -                | 147              | -            |
| <b>B. Gibljava sredstva</b>  | <b>1.741.578</b> | <b>1.584.033</b> | <b>109,9</b> |
| <b>I. Zaloge</b>   | <b>762.916</b>   | <b>730.146</b>   | <b>104,5</b> |
| 1. Trgovsko blago  | 756.204          | 722.233          | 104,7        |
| 2. Predujmi za zaloge  | 6.712            | 7.913            | 84,8         |
| <b>II. Poslovne terjatve</b>   | <b>956.725</b>   | <b>738.463</b>   | <b>129,6</b> |
| a) Kratkoročne poslovne terjatve   | 956.725          | 738.463          | 129,6        |
| 1. Kratkor. posl. terj.do podj. v skupini razen do pridruženih podj.           | 6.054            | 6.737            | 89,9         |
| 2. Druge kratkoročne poslovne terjatve   | 950.671          | 731.726          | 129,9        |
| <b>III. Kratkoročne finančne naložbe</b>                                       | <b>-</b>         | <b>70.000</b>    | <b>-</b>     |
| 1. Druge kratkoročne finančne naložbe  | -                | 70.000           | -            |
| <b>IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina</b>                            | <b>21.937</b>    | <b>45.424</b>    | <b>48,3</b>  |
| <b>C. Aktivne časovne razmejitve</b>   | <b>4.474</b>     | <b>3.962</b>     | <b>112,9</b> |
| <b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>  | <b>1.879.490</b> | <b>1.742.445</b> | <b>107,9</b> |
| <b>A. Kapital</b>  | <b>197.931</b>   | <b>267.011</b>   | <b>74,1</b>  |
| <b>I. Vpoklicani kapital</b>   | <b>294.765</b>   | <b>294.765</b>   | <b>100,0</b> |
| 1. Osnovni kapital   | 294.765          | 294.765          | 100,0        |
| <b>II. Preneseni čisti poslovni izid</b>                                       | <b>-17.998</b>   | <b>-32.605</b>   | <b>-</b>     |
| <b>III. Čisti poslovni izid poslovnega leta</b>                                | <b>-69.080</b>   | <b>14.607</b>    | <b>-</b>     |
| <b>IV. Prevrednotovalni popravki kapitala</b>                                  | <b>-9.756</b>    | <b>-9.756</b>    | <b>-</b>     |
| 1. Splošni prevrednotovalni popravek kapitala                                  | -9.756           | -9.756           | -            |
| <b>B. Finančne in poslovne obveznosti</b>                                      | <b>1.670.982</b> | <b>1.473.359</b> | <b>113,4</b> |
| a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti                                  | 5.995            | -                | -            |
| 1. Druge dolgoročne finančne in poslovne obveznosti                            | 5.995            | -                | -            |
| b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti                                 | 1.664.987        | 1.473.359        | 113,0        |
| 1. Kratkoročne finančne obveznosti do bank                                     | 100.287          | 66.942           | 149,8        |
| 2. Kratkor. fin. in posl. obvez. do podj. v skupini razen do pridruženih podj. | 174.721          | 84.883           | 205,8        |
| 3. Druge kratkoročne finančne in poslovne obveznosti                           | 1.389.979        | 1.321.534        | 105,2        |
| <b>Č. Pasivne časovne razmejitve</b>   | <b>10.577</b>    | <b>2.075</b>     | <b>509,8</b> |

Vir: Poslovno poročilo podjetja Hrast za leto 2002

### 5.2.3 Analiza finančne varnosti in stanja investiranja

Finančna služba mora poskrbeti za denarna sredstva v znesku zapadlih obveznosti. Če je denarnih sredstev preveč, se zmanjšata gospodarnost in donosnost. Ko ugotavljamo finančno varnost podjetja, ugotavljamo, kakšna je **stopnja lastniškosti kapitala**, ki se definira kot razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev. S povečevanjem deleža sredstev, ki se financirajo s kapitalom, se manjša finančno tveganje za upnike, več pa za lastnike. Pomanjkanje kapitala je nevarno, ker podjetje nima rezerv za premagovanje trenutnih motenj. Večina predlaga razmerje okoli 50 : 50, vendar je potrebno upoštevati tudi dejavnost podjetja. Naslednji kazalnik, ki izraža finančno stabilnost, je **stopnja dolgoročnosti financiranja**. Ta pojasnjuje stanje financiranja dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri, zato ga nekateri imenujejo tudi koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev. Je razmerje med kapitalom, dolgoročnimi dolgovi (skupaj z dolgoročnimi rezervacijami) in obveznostmi do virov sredstev. Zadnji pomemben kazalnik je **stopnja osnovnosti investiranja** in z njim ugotavljamo stanje investiranja v podjetju. Na aktivni strani bilance primerjamo osnovna sredstva (neodpisana) z deležem vseh sredstev. Če je kazalnik nizek, pomeni, da

podjetje hitro raste in da se povečujejo gibljiva sredstva ali pa da je podjetje odprodalo nepotrebna osnovna sredstva. Preglednica 6 prikazuje zgoraj omenjene kazalnike.

Preglednica 6: Kazalniki finančne varnosti za podjetje Hrast za leti 2001 in 2002

| Kazalnik  | 2002 | 2001 | I 02/01 |
|---|------|------|---------|
| <b>Stopnja lastniškosti financiranja:</b><br>kapital/obveznosti do virov sredstev                               | 0,11 | 0,15 | 73,3    |
| <b>Stopnja dolgoročnosti financiranja:</b><br>vsota kapitala in dolgoročnih dolgov/obveznosti do virov sredstev | 0,11 | 0,15 | 73,3    |
| <b>Stopnja osnovnosti investiranja:</b><br>osnovna sredstva/sredstva  | 0,07 | 0,08 | 87,5    |

Vir: Poslovno poročilo podjetja Hrast za leto 2002

Kot vidimo, je podjetje Hrast v letu 2002 zmanjšalo stopnjo lastniškosti kapitala na 0,11 kot posledico zmanjšanja kapitala zaradi izgube - s tem so upniki prevzeli večje tveganje. Nizka vrednost kazalnika dolgoročnosti financiranja v podjetju Hrast pomeni, da se med kratkoročnimi obveznostmi iz financiranja skrivajo obnovljivi kratkoročni krediti, ki so dejansko dolgoročni. Podjetje Hrast ima za leto 2002 zelo nizek kazalnik osnovnosti investiranja, to je 0,07, kar je mogoče pojasniti s tem, da se poslovni proces odvija v najetih prostorih, zaradi česar podjetje razpolaga z manj osnovnimi sredstvi. Ugotovili smo, da se osnovna sredstva ne posodablajo, saj je obračunana amortizacija v letu 2002 manjša kot v letu 2001. Dodatno je k znižanju v letu 2002 prispevala porast poslovnih terjatev.

Plačilna sposobnost je sposobnost podjetja, da poravnava svoje obveznosti. Nanjo vpliva tako pridobivanje novih denarnih sredstev in preoblikovanje drugih sredstev v denarno obliko kot tudi rok, v katerem obveznosti zapadejo v plačilo. Gibljiva sredstva podjetja sestavljajo denarna sredstva, zaloge, terjatve in finančne naložbe. Njihovo preoblikovanje v denarna sredstva je različno hitro, na drugi strani pa tudi obveznosti podjetja kratkoročno in dolgoročno zapadajo v plačilo.

Pri analizi plačilne sposobnosti si pomagamo z izračunom treh kazalnikov. **Hitri koeficient** pomeni neposredno pokritost kratkoročnih obveznosti. Kljub temu, da so zaloge in terjatve kratkoročna sredstva, obstaja tveganje njihovega hitrega unovčenja. Zato so v števcu samo likvidna sredstva, denar in tiste kratkoročne naložbe, ki se lahko unovčijo v nekaj dneh, v imenovalcu pa kratkoročne obveznosti. Običajno je ta koeficient zelo nizek, ne pove nam veliko. Podjetja nimajo potrebe, da bi imela likvidna sredstva v višini kratkoročnih obveznosti, saj bi bilo to predrago. Če se hitri koeficient manjša, je to lahko znak slabšanja poslovanja. S **pospešenim koeficientom** najbolje ugotavljamo plačilno sposobnost podjetja. V števcu so zajeta sredstva, ki se najhitreje pretvorijo v denarno obliko, to so denarna sredstva, kratkoročne naložbe in terjatve do kupcev. Zaloge niso vključene, ker predstavljajo tveganje in so najbolj nelikvidni del kratkoročnih naložb. Koeficient sam po sebi ne pomeni, da je podjetje likvidno, ampak kratkoročni upniki lahko na tej osnovi ocenijo kakšna bo plačilna sposobnost podjetja v prihodnosti. **Kratkoročni koeficient** kaže plačilno sposobnost podjetja na daljše obdobje, saj v števcu vključuje denar, hitro unovčljive vrednostne papirje, kratkoročne terjatve in zaloge, v imenovalcu pa kratkoročne obveznosti in dolgoročne obveznosti, ki zapadejo v plačilo v tekočem letu. Večja vrednost, priporočljiva je dva in več, pomeni, da podjetje lažje pokriva kratkoročne obveznosti. Upniki si želijo, da je koeficient čim višji in podjetje čim lažje poravnava kratkoročne obveznosti, lastniki pa, da je čim nižji, ker niso



zainteresirani za vezavo denarnih sredstev v neproduktivnih sredstvih. Zagotovo velja, da agresivno upravljanje s sredstvi pomeni nižjo vrednost kazalnika. Pri pojasnjevanju je potrebno upoštevati tudi panogo, v kateri je podjetje. Glavna pomanjkljivost kazalnika je v neločevanju kratkoročnih sredstev, saj je njihova likvidnost različna. Preglednica 7 prikazuje koeficient plačilne sposobnosti za podjetje Hrast za leti 2001 in 2002.

Preglednica 7: Kazalniki plačilne sposobnosti za podjetje Hrast za leti 2001 in 2002

| Kazalnik   | 2002 | 2001 | I 02/01 |
|--|------|------|---------|
| <b>Hitri kazalnik:</b><br>likvidna sredstva/kratkoročne obveznosti                                     | 0,04 | 0,03 | 133,3   |
| <b>Pospešeni kazalnik:</b><br>vsota likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev/kratkoročne obveznosti | 0,6  | 0,53 | 113,2   |
| <b>Kratkoročni kazalnik:</b><br>kratkoročna sredstva/kratkoročne obveznosti                            | 1,06 | 1,08 | 98,1    |

Vir: Poslovno poročilo podjetja Hrast za leto 2002

Podjetje Hrast ima v letu 2002 hitri kazalnik 0,04, ki se ni bistveno spremenil glede na predhodno leto. Enako ugotavljamo tudi za druga dva kazalnika plačilne sposobnosti, kar je mogoče pojasniti s tem, da je bila plačilna sposobnost podjetja v letu 2002 podobna kot v predhodnem letu in da ustvarjena izguba v tekočem letu ni odločilno vplivala na likvidnost podjetja. To je tudi razumljivo, saj je bil njen obseg, glede na celotne prihodke, majhen.

#### 5.2.4 Analiza razvoja

Ravnateljstva naloga in odgovornost je stalni razvoj na vseh področjih poslovnega procesa. Posebej pomemben je razvoj storitev. Podjetje Hrast v svoji organizacijski strukturi nima razvojnega oddelka, kar še ni nujno slabo. Razvoj organizacije in storitev je stihijski. Vsaka enota samostojno išče razvojne rešitve, med njimi ni ne povezave ne izmenjave izkušenj. V podjetju je izredno pomembna tudi nabavna funkcija. Pri njej ni zaslediti razvoja, saj komercialisti nabavljajo blago po občutku in naročilih prodajnega oseba, ne raziskujejo pa nabavnega trga. Funkcija produktne vodje ni vpeljana.

Ker je razvoj zahtevna naloga in je zanj običajno potrebno interdisciplinarno znanje, je dobro oblikovati razvojne time za posamezna področja; podjetje Hrast tega ni storilo. Omenjeno podjetje torej ne posveča dovolj pozornosti področju razvoja, kar kaže tudi dejstvo, da nima osebe ali oddelka, odgovornega za razvoj. Področje razvoja nima urejeno z ISO standardom, kar samo potrjuje ugotovitev, da je razvoj v podjetju zelo šibek in da je največkrat posledica določenih zakonskih predpisov ali tehnoloških sprememb.

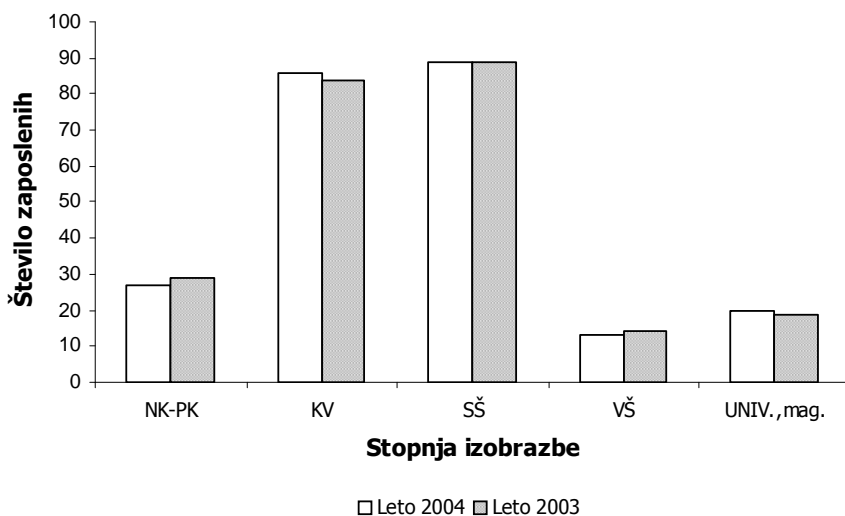
#### 5.2.5 Ravnanje s kadri

Konec leta 2004 je bilo v podjetju Hrast 235 zaposlenih. Starostna struktura zaposlenih (preglednica 9) se ni bistveno spreminjala v zadnjih dveh letih. Tudi izobrazbena struktura zaposlenih, prikazana v preglednici 8, ostaja v letu 2004 na nivoju iz preteklih let: največ zaposlenih ima srednješolsko tehnično ali poklicno izobrazbo (kvalificirani delavci) – ti predstavljajo slabih 75 odstotkov vseh

zaposlenih. Trend zmanjševanja števila delavcev z nedokončano poklicno izobrazbo (nekvalificiranih delavcev) ob hkratnem povečevanju števila univerzitetno ali višješolsko (strokovno) izobraženega kadra kaže na vse pomembnejšo vlogo kadrovske funkcije in načrtovanja karier za zagotavljanje ustreznega horizontalnega ogrodja oziroma strukture podjetja. Prav tako kot število in izobrazba zaposlenih tudi struktura zaposlenih po starosti in spolu ostaja na nivoju iz preteklih let.

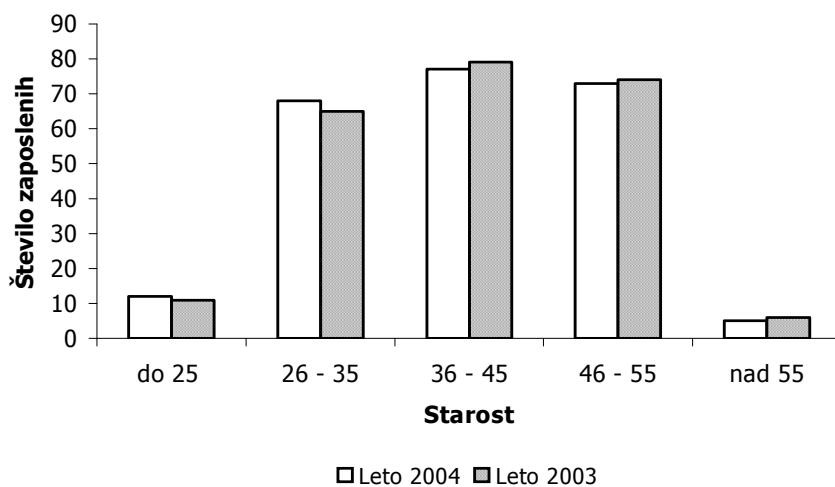
Celotna struktura zaposlenih po spolu temelji na dveh tretjinah moških zaposlenih delavcev in eni tretjini žensk. Prevladujoč odstotek zaposlenih beležimo v starostnem razredu od 36 do 45 let, ob relativno enakovredni zastopanosti med spoloma. Splošna stopnja fluktuacije v letu 2004 je nekoliko višja od fluktuacije v letu 2003, še vedno pa kljub mesečnim nihanjem ohranja relativno enoten nivo števila zaposlenih. Fluktuacija delavcev glede na stopnjo izobrazbe je v letu 2004 v največji meri zajela zaposlene s poklicno izobrazbo (kvalificirane delavce) za razliko od leta 2003, ko so bili fluktuaciji najbolj podvrženi delavci s srednješolsko izobrazbo. Povečal se je tudi odstotek prenehanj pogodb o zaposlitvi z delavci, ki niso imeli dokončane niti poklicne izobrazbe (nekvalificirani delavci). Posledice fluktuacije v omenjeni kadrovski strukturi so bile uspešno nadomeščene z ustreznimi kadrovskimi manevri, temelječimi na pridobivanju izkušenega in hkrati razvojno usmerjenega kadra, ter ohranjanjem obstoječega kadrovskega potenciala na ključnih delovnih mestih.

Preglednica 8: Pregled izobrazbene strukture zaposlenih v podjetju Hrast 2003-2004



Vir: Kadrovska evidenca podjetja Hrast za leti 2003 in 2004

Preglednica 9: Pregled starostne strukture zaposlenih v podjetju Hrast 2003-2004



Vir: Kadrovska evidenca podjetja Hrast za leti 2003 in 2004

Najpogostejši vzrok oziroma oblika prenehanja pogodbe o zaposlitvi še vedno ostaja sporazumna razveljavitev pogodbe o zaposlitvi, čeprav je leto 2004 prav tako zaznamovalo povečanje števila odpovedi pogodb o zaposlitvi zaradi poteka časa, za katerega so bile sklenjene (pogodbe o zaposlitvi za določen čas). Obe obliki prenehanj delovnega razmerja kažeta na stalno, permanentno potrebo po že prej omenjeni horizontalni in eksterni mobilnosti kadrov in posledično ustrezni kadrovski zasedbi v družbi. Omenjeni odprtosti pa je potrebno dodati še individualni pristop h kariernemu razvoju kadrov ob različnih ekonomskih ali neekonomskih oblikah motiviranja in nagrajevanja.

Podjetje Hrast ni redno merilo zadovoljstva zaposlenih z anketo, ampak so ga prvič merili leta 2003. Sodelujoči so na posamezne trditve v anketi odgovarjali s pomočjo 5–stopenjske ocenjevalne lestvice, kjer je ocena 1 pomenila najnižjo stopnjo zadovoljstva, ocena 5 pa najvišjo. V preglednici 10 je prikaz zadovoljstva zaposlenih v letu 2003.

Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih je okoli 3 ali višje. Najslabše so zaposleni ocenili sistem nagrajevanja. V posameznih komentarjih so dopisali, da njihova plača ni odvisna od kakovosti in količine dela, ki ga opravijo, in da si želijo sprememb v sistemu ugotavljanja nadpovprečne uspešnosti. Slabo so ocenili tudi pretok informacij med posameznimi oddelki in vodenje. Menijo, da njihova delovna mesta niso zadosti povezana za učinkovito odzivanje na spremembe, zadolžitve niso vedno jasno opredeljene, njihovega dela pa ne odlikuje zelena pestrost. Nadpovprečno so zadovoljni z organiziranostjo.

Preglednica 10: Prikaz zadovoljstva zaposlenih v podjetju Hrast za leto 2003



Vir: Rezultati ankete v podjetju Hrast za leto 2003

Rezultati ankete kažejo, da so zaposleni podjetja Hrast zadovoljni z delovnimi pogoji in medčloveškimi odnosi, ne čutijo pa dovolj pripadnosti podjetju, saj ne poznajo njegovega poslanstva. Imajo občutek, da je varnost njihove zaposlitve manjša kot pred časom. Posebej zaskrbljujoče je tudi, da v svoji zaposlitvi ne vidijo možnosti napredovanja oziroma razvoja kariere.

### 5.3 UKREPI ZA SPREMINJANE ORGANIZACIJE

Oblikovanje organizacijske strukture ostaja pomemben dejavnik uspešnosti, še zlasti v 21. stoletju (Rozman, 2000, str. 153). Ne obstaja ena sama najboljša organizacija za vse združbe, njeno optimalno strukturo določajo situacijske spremenljivke. Da bi spoznali potrebo po spreminjanju in razumeli spreminjanje organizacije, je smiselno analizirati dosednji razvoj organizacije in dejavnike, ki so nanj vplivali. Se vedno ostaja ravnatelj tisti, ki daje pobude za spreminjanje organizacije. S spremembami se podjetja odzivajo na situacijske spremenljivke in prilagajajo svojo organizacijo obstoječemu okolju, lahko pa poskušajo predvideti prihodnje dogajanje in oblikujejo organizacijo za prihodnost. Ta drugi, aktivnejši pristop, je bistvo strateškega razmišljanja in je v uspešnih podjetjih vse bolj prevladujoč. Rozman (2000, str. 153-154) povzema Childa in navede naslednje značilnosti neustrezne organizacije:

- a) zapoznelo in nekakovostno odločanje (slabo obveščanje, pooblastila niso prenesena na nižje nivoje, preobremenjenost),
- b) ne prilagajanje združbe okolju, slaba koordinacija med oddelki, nepovezanost trženja in razvoja,
- c) preveč konfliktov.

Pomembnejši organizacijski pojavi, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetij v krizi, so naslednji.

**Organizacijska klima** je mehki dejavnik uspešnosti podjetja. Pozitivna naravnost zaposlenih sodi med ključne dejavnike dobre organizacije. V preglednici 10 so rezultati merjenja zadovoljstva zaposlenih. Rezultate ankete lahko organizacija sprejme kot načrt za spremembo klime: vzroke prej omenjene večje fluktuacije delavcev v letu 2003 lahko iščemo predvsem znotraj naštetih dejavnikov nezadovoljstva, pri čemer gre izpostaviti pomen ustrežnejšega pretoka informacij in natančnejših navodil glede postopkov dela s strani nadrejenih oziroma ustrežnejše organizacije dela. Podjetje Hrast mora postaviti temelje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu z izgradnjo ustrežnejših medsebojnih odnosov med zaposlenimi, z boljšimi delovnimi pogoji, predvsem pa s poudarkom na nematerialnih oblikah nagrajevanja (razvoj kariere, možnost izobraževanja).

**Slog ravnateljstva** bistveno vpliva na spreminjanje organizacije. Ravnateljevi najozži sodelavci so vodja finančno računovodskega sektorja, ki nadomešča ravnatelja v njegovi odsotnosti, komercialni direktor in pomočnik za splošne zadeve. Odgovorni so za področja, ki jih vodijo. Sestajajo se na rednih tedenskih kolegijih, kjer spremljajo uresničevanje že zastavljenih nalog in sprejemajo nove. V zapisniku opredelijo nalogo, zapišejo kdo je njen nosilec in do kdaj jo je treba uresničiti. Enkrat mesečno se sestane razširjeni kolegij, ki vključuje poleg obstoječih štirih članov še vodje enot. Na njem se govori o tekočih nalogah in o težavah. Udeleženci pogosto niso ustrezno pripravljene, zato se veliko časa izgublja ob nepomembnih vprašanjih. Zaželena je tudi neformalna komunikacija med posameznimi nivoji odločanja, vendar je v primeru podjetja Hrast bila večkrat neproduktivna. V pogovorih so se iskali izgovori, zakaj se neka naloga ne da uresničiti, oziroma se je prenašala odgovornost za neuresničene naloge na druge. Takšno vedenje je bilo možno zaradi načina distribucije informacij v podjetju. Posamezni vodje so se primerjali med seboj, čeprav ni bilo vsebinske osnove za primerjave. Nadalje je to povzročalo oblikovanje koalicij vodij enot, ki so v različnih situacijah različno reagirale. Ko jim to ustreza, so del vodstva, ko pa morajo sprejeti nepriljubljene odločitve (predvsem takšne, ki prizadenejo zaposlene) niso del vodstva in samo izvršujejo prejete naloge.

Ker je situacija kritična, obstoječi demokratični slog ravnateljstva ni primeren. Potrebno je sprejemati hitre in radikalne odločitve. Stopnjo demokratičnosti ravnateljstva je potrebno zmanjšati. Posameznike, ki ne uresničujejo zadanih nalog, je treba prepričati, v nujnost takega početja, v nasprotnem primeru jih je treba zamenjati. Na novo je potrebno definirati naslovnike posameznih poročil.

Tudi proces načrtovanja v podjetju Hrast je bil slab. Poslovni rezultat za leto 2002 je bistveno odstopal od načrtovanega. Spremeniti je torej potrebno **sistem načrtovanja in kontrole**.

Ker so dosedanje izkušnje pokazale, da se načrti ne uresničujejo in so nerealni, se bo v prihodnje načrtovalo na naslednji način:

- načrt se pripravi do konca oktobra za naslednje leto. Ker je podjetje del skupine, ki mora do konca tekočega leta nadzornemu organu predložiti načrt za celotno skupino za naslednje leto, je potrebno načrtovati že v oktobru. Čeprav so nekateri podatki še neznan, je možno na osnovi ocen do konca leta pripraviti kakovostne načrte,
- nosilci načrtovanja so ravnatelj, vodje enot, področij in služb. Ti v načrtovanje po potrebi vključujejo svoje sodelavce in druge strokovne službe,

- zgoraj imenovani nosilci načrtovanja pripravijo vsebinsko analizo stanja v tekočem letu in pričakovanj v prihodnjem. Posebej se osredotočijo na prodajni trg (prihod novih konkurentov, morebitne težave obstoječih, kje so priložnosti za trženje novih produktov). Naloga nabavne službe je zagotavljanje ustreznih nabavnih cen in produktov, zato v načrtu podrobno opredeli nabavni trg, pogajalska izhodišča za naslednje leto in odstotek znižanja nabavnih cen, kje na življenjskem ciklu je posamezen proizvod in uvajanje novih proizvodov. Pomemben del načrta je finančna politika podjetja v naslednjem letu,
- ravnatelj opravi posamične razgovore z vsakim nosilcem načrtovanja in skupaj ugotovita realnost načrta. Če so načrtovani rezultati nerealni, previsoki, je ravnateljeva naloga, da doseže v razgovoru ustrezno spremembo, ki jo bo sprejel tudi načrtovalec. V primeru, da so rezultati preskromni, mora ravnatelj zahtevati popravek. Če načrtovalec ne vidi možnosti za boljši rezultat, ravnatelj pa je prepričan v to, je ravnateljeva dolžnost, da poišče nekoga, ki bo uresničil načrtovane cilje,
- planska služba zbere delne načrte, jih uskladi in pripravi planske bilance stanja, uspeha, bilance denarnih tokov in izračuna enajst obveznih kazalnikov, ki so predpisani po slovenskih računovodskih standardih,
- načrt sprejme ravnatelj podjetja in ga predstavi nadzornemu organu, ki ga sprejme kot informacijo.

Načrti so narejeni na mesečnem nivoju za vse enote podjetja in vsebujejo iste postavke kot bilanca uspeha. Dodani so podatki o stanju zalog, nekurantnih zalogah in višini terjatev. Do petnajstega v mesecu se na osnovi bilance uspeha in stanja za celotno podjetje ugotovijo rezultati za pretekli mesec. Za enote se ugotavljajo doseženi rezultati samo skozi delne bilance uspeha za posamezno enoto. Tako izračunane bilance so v največji meri točne, ker se v postopku načrtovanja upošteva stališče, da se strošek načrtuje in obračuna v obdobju, ko je nastal. Razmejujejo se samo stroški popravka terjatev in regresa za letni dopust. Na končni bilanci stanja in uspeha vplivajo še inventurni primanjkljaji, nivelacije zalog in slabitve oziroma krepitve sredstev.

**Razmejitev odgovornosti** je zamegljena, čeprav je opredeljena v organigramu družbe, v sistemizaciji zaposlenih in v pogodbi o zaposlitvi vsakega posameznika. Tudi v podjetju Hrast se je večkrat postavljalo vprašanje, kdo je odgovoren za izpeljavo posamezne naloge. Nekateri posamezniki poskušajo svoj odgovornost ali zmanjšati ali pa je sploh ne želijo prevzeti; to se dogaja še zlasti takrat, ko je podjetje v krizi.

V podjetju Hrast je potrebno jasno določiti odgovornost nosilcev posameznih nalog, ki morajo biti postavljene v razumnih mejah z roki in s pričakovanimi rezultati. Ravnateljstvo mora dosledno spremljati delo posameznikov in sproti preverjati opravljanje nalog. Uresničevanje letnega poslovnega načrta je temeljna naloga vodje enot in področij. Vsak posameznik v podjetju mora svoje delo opravljati odgovorno in vestno. Njegov predpostavljeni ga je dolžan nadzirati, ga opozarjati na neopravljeno ali neodgovorno opravljeno delo. Če posameznik ne opravlja naloge v skladu s pričakovanji, mora predpostavljeni ukrepati v skladu z internimi akti podjetja in delovno zakonodajo.

Dober **sistem nagrajevanja** pozitivno vpliva na vzdušje v podjetju. Plače se izplačujejo po kolektivni pogodbi, bodisi splošni bodisi panožni: upoštevamo tisto, ki je za zaposlene ugodnejša. Ta del plače se imenuje fiksni del. Poleg tega plačo

sestavlja še variabilni del, ki je odvisen od uspešnosti posameznika in temelji na doseganju ciljev. Kazalniki so "trdi" (višina prodaje, stopnja razlike v ceni, višina rednih in nekurantnih zalog ter višina zapadlih terjatev) in "mehki" (organizacijsko vodenje, zadovoljstvo zaposlenih in kupcev, razvoj procesov, sistem kakovosti). Način izračuna variabilnega dela mora biti usklajen s sindikatom in mora biti takšen, da lahko vsak posameznik sam izračuna.

Variabilni del plače je v podjetju Hrast izračunan na osnovi sistema nagrajevanja, ki je zapleten in je preveč subjektiven. Predpostavljeni ga prepogosto uporabljajo kot kazen za ne dovolj dobro opravljeno delo, saj je variabilni del plače izražen največkrat v negativnem znesku.

Sistem nagrajevanje je potrebno spremeniti tako, da se dosežejo naslednji cilji:

- sistem nagrajevanja mora spodbujati zaposlene k doseganju in preseganju ciljev. Določiti je treba merljive cilje, ki bodo ob povprečnem delu posameznika realno uresničljivi. Zaposlenim jih je treba predstaviti že na začetku poslovnega procesa in zaposleni jih morajo razumeti. Najlažje je cilje določiti za zaposlene v proizvodnji in prodaji. Prve merimo z doseženo normo, druge z višino prodaje ob upoštevanju omejitev (zapadle terjatve, višina zalog, reklamacije). Za ostale je merljive cilje težje določiti, zato jih pogosto vežemo na uspešnost oddelkov. Določene skupine zaposlenih lahko nagrajujemo samo skozi povečan obseg dela, tako na primer zaposlene v računovodstvu v času revizije,
- ocenjevanje mora biti čim bolj objektivno, vsak posameznik si lahko sam izračuna variabilni del plače. To je izvedljivo, če je sistem nagrajevanja pregleden in so cilji jasno določeni. Tako se izključi možnost subjektivnega vpliva predpostavljenega na variabilni del plače,
- posameznika lahko dodatno nagradimo za posebne delovne dosežke. Sistem nagrajevanja mora predvideti tudi možnosti nagrajevanja za delo, ki ne sodi v redno delo zaposlenega. Takšni primeri so bolj izjema kot pravilo. Tako je na primer z uvedbo novega informacijskega sistema, ki zahteva dodatno delo, vendar v tem primeru ne mislimo na delo, ki se plača z nadurami, ampak bolj na sodelovanje v vsebinski prenovi informacijskega sistema,
- sistem ni namenjen kaznovanju za slabo delo, za to so drugi postopki.

Podjetje Hrast nima **sistema napredovanja**, niti ne načrtuje kariere ključnih kadrov, vodje ne vzgajajo svojih naslednikov. Napredovanje v okviru organizacije je dvonivojsko. Na nižjih nivojih posamezniki napredujejo na prosta delovna mesta, na višjih nivojih ne. Običajno se zaposlijo posamezniki iz drugih okolij.

Predlagamo naslednje:

- neposredno predpostavljeni naj s ključnimi kadri opravijo redno letne kadrovske razgovore. Ugotovijo naj, na kaj vse je posameznik ponosen v zadnjem letu, katerih nalog ni uspel opraviti, kaj so njegove naloge v naslednjem letu. Posameznik naj pove tudi svoje želje o morebitnem dodatnem izobraževanju in napredovanju v okviru organizacije. Nadrejeni in zaposleni skupaj sprejmeta cilje in medsebojne obveznosti za tekoče leto,
- organizacijska kultura je v podjetju slaba, zato je potrebno pri napredovanju upoštevati, da jo je včasih mogoče izboljšati samo s kritično maso novih sodelavcev. Takrat je napredovanja v okviru organizacije manj.

Obstajajo različni **sistemi notranjega komuniciranja**. Komunikacija se odvija med različnimi in med isti nivoji ravnanja. Za uspešnost organizacije sta potrebna formalni in neformalni sistem komuniciranja. Večkrat obstaja vtis, da so zaposleni premalo informirani o podjetju. To so ocenili tudi v že omenjeni anketi v podjetju Hrast, saj so zaposleni postavili ustrezno informiranost šele na predzadnje mesto.

Podjetje mora izboljšati sistem notranjega obveščanja, to pa lahko doseže z:

- rednim izdajanjem internega časopisa. V njem naj bo predstavljeno dogajanje v podjetju in izpostavljeni dosežki posameznikov, to je še posebej pomembno, ker ima podjetje enote po vsej Sloveniji,
- z rednimi razgovori s predpostavljenimi. V vseh enotah mora postati običaj, da imajo zaposleni možnost pogovoriti se s predpostavljenim o stvareh, ki jih zanimajo, in predlagati izboljšave poslovnega procesa,
- s pogostejšimi ravnateljevimi obiski v posameznih enotah in rednim letnim pogovorom z zaposlenimi,
- z različnimi družabnimi aktivnostmi (pikniki, izleti, športne aktivnosti).

## 5.4 UKREPI PO POSLOVNIH FUNKCIJAH

### 5.4.1 Glavne značilnosti trga

Podjetje Hrast ustvarja petindevetdeset odstotkov razlike v ceni na domačem trgu. Dejavnost izvaja z različnimi skupinami blaga, zato je težje oceniti celotni potencial trga: oceniti ga je možno le po posameznih blagovnih skupinah. Zaradi potrebe po marketinškem usmerjanju podjetje sooblikuje naslednje blagovne skupine:

- **lesni reprodukcijski materiali:** manjši kupci (mizarji, razni obrtniki), ki navedeni material uporabljajo v svojem produkcijskem procesu in dodajajo vrednost v glavnem s svojim delom (storitvijo),
- **storitveni program:** številne fizične osebe, ki se lotijo enostavnih mizarskih in drugih opravil z lesom – končni kupci,
- **program pohištva:** številne fizične osebe, ki kupijo pohištvo za dom – končni kupci.

Za navedene trge so v nadaljevanju (Slika 5, 6 in 7) po Porterjevem modelu predstavljene tržne sile, ki bistveno vplivajo na položaj panoge (posameznega trga) in podjetja Hrast.

Iz analize vseh treh dejavnosti izhaja, da imata dejavnost reprodukcijski materiali in dejavnost storitev podoben tržni položaj, saj nanju delujejo sorodne tržne sile. Dejavnosti imata iste ali medsebojno nadomestljive dobavitelje in vstopa novih dobaviteljev na trg ni pričakovati, razen če bodo to dobavitelji iz tujine. V obeh dejavnostih nastopajo na trgu isti konkurenti, pomen blagovnih znamk je manjši in dejavnosti sta na zreli razvojni stopnji, zato ni pričakovati novih konkurentov in substitutov. Zaradi velike razpršenosti kupcev, nizkih "switching costs" in relativno nizke produktne diferenciranosti na trgu obstaja precejšnja nevarnost prehoda kupcev h konkurenci.



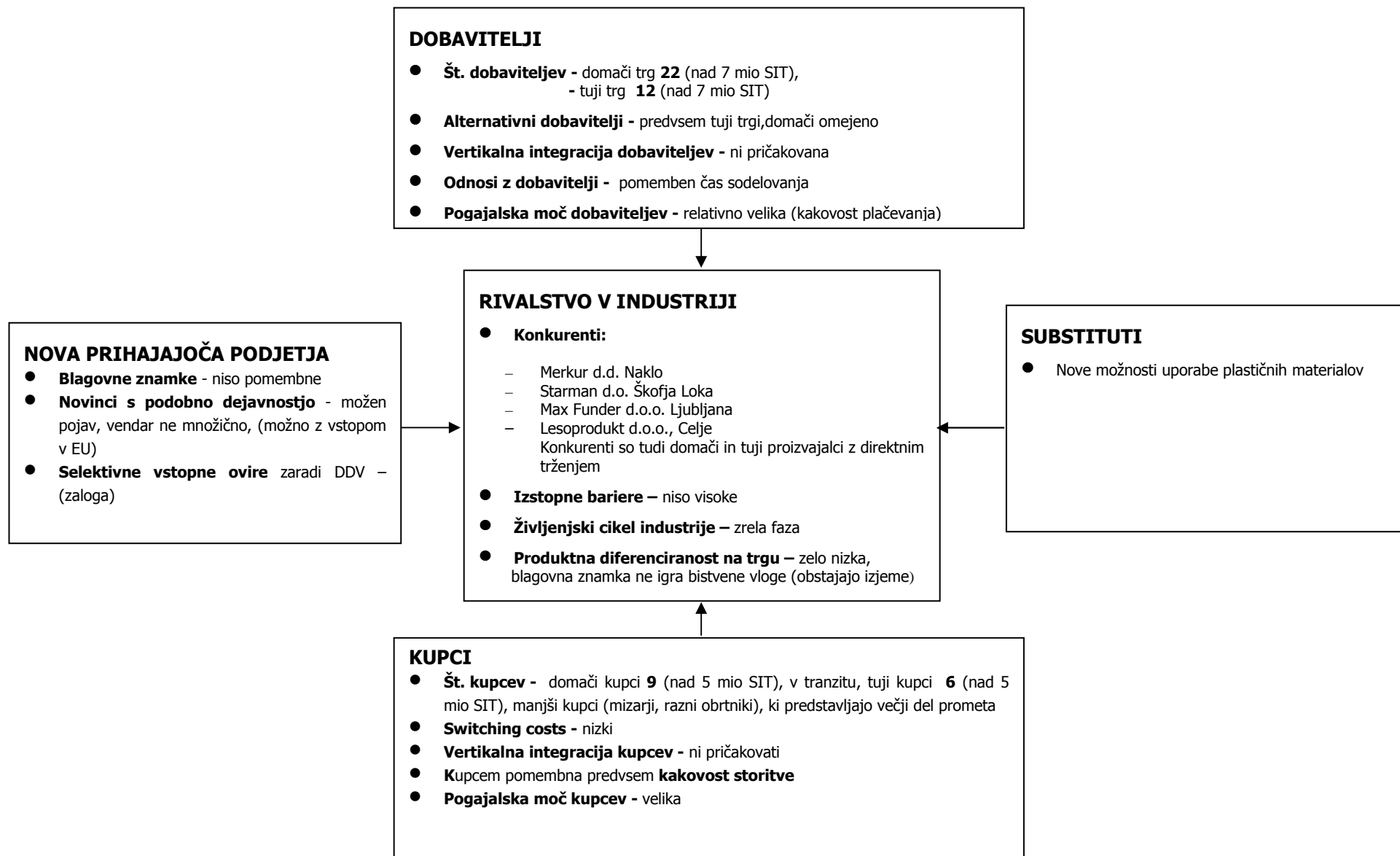
Dejavnost pohištva se srečuje z bistveno bolj raznolikim nabavnim trgom, katerega značilnost je prehajanje nabave iz domačih na tuje dobavitelje in dokaj velika pogajalska moč dobaviteljev (to še posebej velja za velike domače dobavitelje). Prodajni trg je zelo konkurenčen; oblikujejo ga štirje vodilni prodajalci pohištva. Pričakuje se prihod novih prodajalcev predvsem iz okoliških držav Evropske unije. Ker je pomen blagovnih znamk srednji, bodo novi konkurenti iskali tržno nišo v ponudbi lastnih trgovskih znamk. Odločilen kriterij nakupa za kupce sta kakovost in cena izdelka. Ker se dejavnost opravlja v maloprodaji in so stroški prehajanja h konkurenci nizki, obstaja stalna nevarnost izgube tržnega deleža. Pohištvo za opremo bivalnih prostorov je v zreli fazi razvoja z nizkim številom substitutov; največkrat gre samo za delne spremembe v uporabi materialov.

#### 5.4.2 Ukrepi v nabavi

Nabavna funkcija predstavlja za podjetje konkurenčno prednost, če je usklajena s poslovnim procesom. To je še pomembno, ker kupci stalno pritiskajo na nižanje prodajnih cen in daljšanje plačilnih rokov. Usklajena mora biti tudi s finančno funkcijo, kajti zaloge trgovskega blaga predstavljajo obratna sredstva, ki neposredno k poslovnemu rezultatu ne prinašajo ničesar. Napačna ocena višine zalog lahko povzroči hude finančne motnje v poslovnem procesu podjetja. Učinkovita nabavna funkcija izkorišča prednosti okolja in varuje podjetje pred nevarnostmi v okolju. Raziskovanje nabavnega trga omogoča organizaciji hitrejši razvoj in dodatno konkurenčno prednost. Pravočasno pridobljene informacije lahko organizacija izkoristi za hitrejši nastop na prodajnem trgu oziroma za povečanje prihodkov, saj lahko prodaja nove izdelke, ki niso substituti obstoječim, ampak so rezultat novih tehnologij. Nabavna funkcija mora dosedanje neaktivno vlogo spremeniti in prevzeti aktivno pobudo obvladovanja nabavnega procesa. Govorimo o sodobnem pogledu na obvladovanje nabavnega procesa, ki ga je Van Welle (2002, str. 23) označil takole:

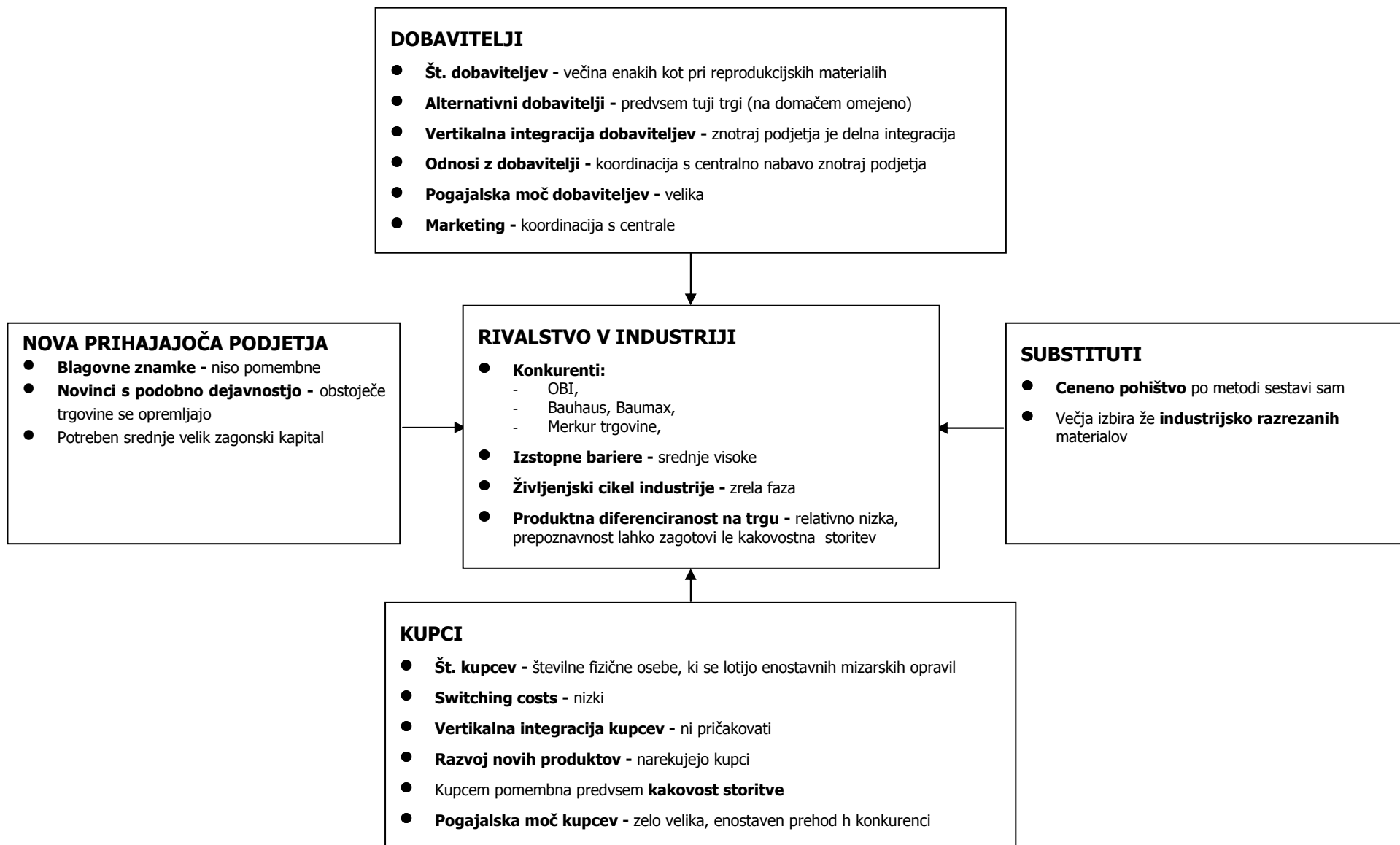
- a) **usklajevanje nabavnih potreb:** dobro je, če več podjetij skupaj usklajuje svoje nabave. Iskati je treba sinergije pri pogajanjih z dobavitelji in višini povprečnih zalog. Trendi skupne nabavne politike se pojavljajo pri vseh velikih, uspešnih podjetjih, njihove razsežnosti niso omejene samo na področje ene države,
- b)  **vključevanje nabave v logistiko:** zaradi uporabe avtomatizacije in različnih programskih orodij podjetje lažje načrtuje in optimira oskrbovalne sisteme. Z vključevanjem nabave v logistiko in uporabo standardnih sistemov lahko podjetja dosežejo učinkovito povezanost posameznih poslovnih funkcij v fazah načrtovanja, realizacije in kontrole doseženih rezultatov ter tako zmanjšajo skupne stroške oskrbovanja podjetja,
- c)  **vključevanje nabave v razvoj izdelkov in načrtovanje procesov:** s spoznavanjem materialov in tehnologij, razpoložljivih na nabavnem trgu, lahko nabavna funkcija pripomore k optimalni izrabi materialov in nižanju lastne cene izdelka v fazi njegovega razvoja. Posamezna podjetja že zaposlujejo nabavne strokovnjake, ki povezujejo razvojno in nabavno področje. Optimalno poznavanje nabavnega trga in vključevanje nabave v razvojni proces ima precejšnje koristi za poslovanje podjetja, saj se že v fazi razvoja določi stroškovna struktura izdelka. Dobavitelji, ki ne nudijo ustreznih nabavnih cen, ne morejo ostati dobavitelji, zato se iščejo novi,

Slika 5: Analiza dejavnosti reprodukcijskih materialov s Porterjevim modelom za podjetje Hrast za leto 2003



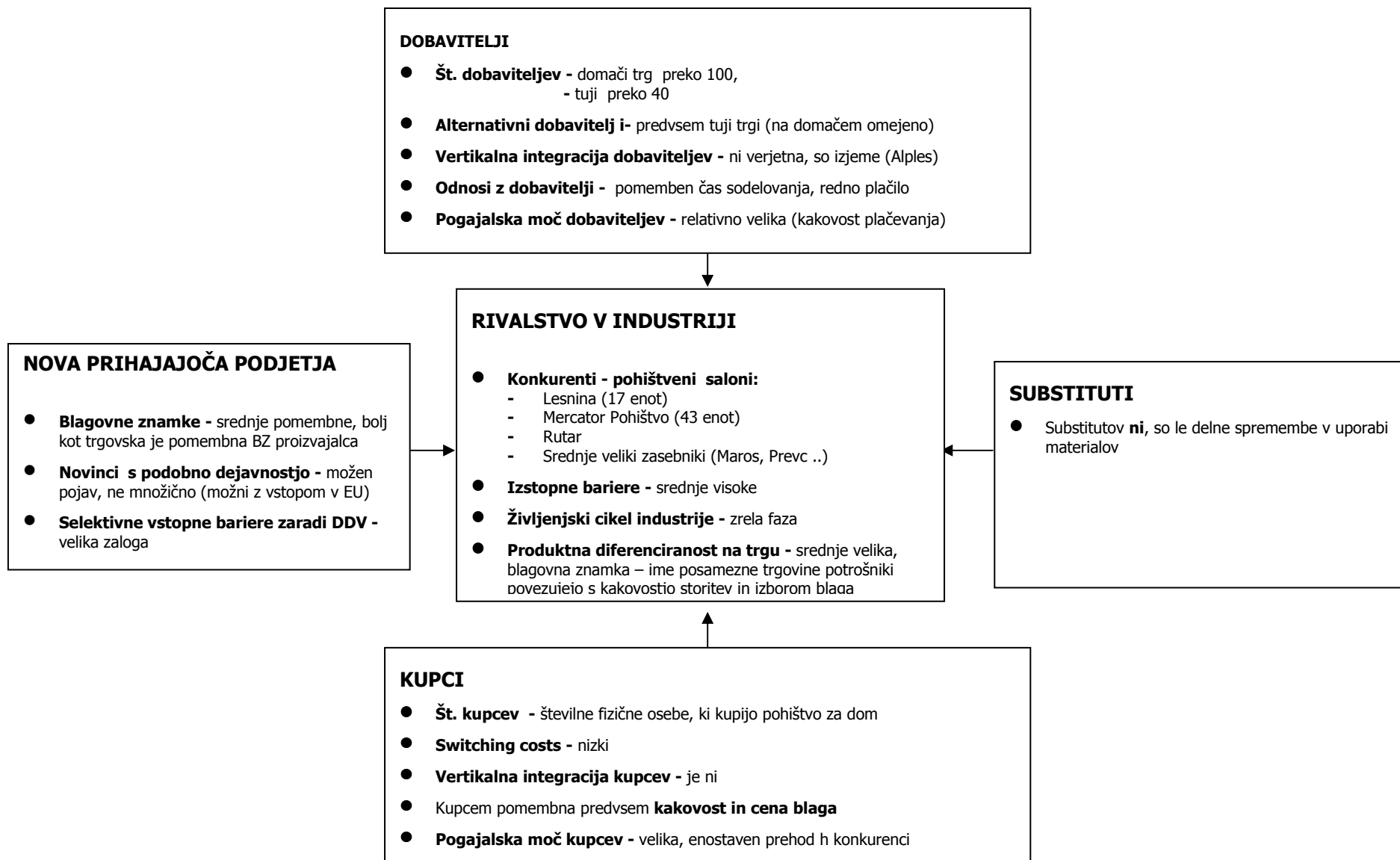
Vir: Poslovni načrt podjetja Hrast za leto 2003

Slika 6: Analiza storitvene dejavnosti s Porterjevim modelom za podjetje Hrast za leto 2003



Vir: Poslovni načrt podjetja Hrast za leto 2003

Slika 7: Analiza dejavnosti pohištva s Porterjevim modelom za podjetje Hrast za leto 2003



Vir: Poslovni načrt podjetja Hrast za leto 2003

- d) usklajevanje nabavnih potreb:** dobro je, če več podjetij skupaj usklajuje svoje nabave. Iskati je treba sinergije pri pogajanjih z dobaviteljih in višini povprečnih zalog. Trendi skupne nabavne politike se pojavljajo pri vseh velikih, uspešnih podjetjih, njihove razsežnosti niso omejene samo na področje ene države,
- e) vključevanje nabave v logistiko:** zaradi uporabe avtomatizacije in različnih programskih orodij podjetja lažje načrtuje in optimira oskrbovalne sisteme. Z vključevanjem nabave v logistiko in uporabo standardnih sistemov lahko podjetja dosežejo učinkovito povezanost posameznih poslovnih funkcij v fazah načrtovanja, realizacije in kontrole doseženih rezultatov ter tako zmanjšajo skupne stroške oskrbovanja podjetja,
- f) vključevanje nabave v razvoj izdelkov in načrtovanje procesov:** s spoznavanjem materialov in tehnologij, razpoložljivih na nabavnem trgu, lahko nabavna funkcija pripomore k optimalni izrabi materialov in nižanju lastne cene izdelka v fazi njegovega razvoja. Posamezna podjetja že zaposlujejo nabavne strokovnjake, ki povezujejo razvojno in nabavno področje. Optimalno poznavanje nabavnega trga in vključevanje nabave v razvojni proces ima precejšnje koristi za poslovanje podjetja, saj se že v fazi razvoja določi stroškovna struktura izdelka. Dobavitelji, ki ne nudijo ustreznih nabavnih cen, ne morejo ostati dobavitelji, zato se iščejo novi,
- g) narediti ali kupiti:** razumljivo je, da podjetja s težavo obvladujejo vse tehnologije, ki jih potrebujejo za izdelavo svojih izdelkov, če želijo ostati konkurenčna in neprestano zniževati stroške. Podjetja lahko od zunanjih dobaviteljev, specialistov za posamezna področja, pridobijo kakovostnejše izdelke po nižjih skupnih stroških, zato je trend v svetu, da delež stroškov nabave v prihodkih od prodaje neprestanoma pada,
- h) sporazumi o vzajemnosti in kompenzacijske obveznosti:** s širjenjem poslovanja na širše svetovne trge se podjetjem odpirajo tudi možnosti na nabavnem trgu. Predvsem na medorganizacijskem trgu je kompenzacija postala nekaj vsakdanjega in eden izmed pogojev sodelovanja,
- i) kontrola kakovosti in proizvodnja po načelu ravno ob pravem času:** koncept je prišel iz Azije in se sedaj uporablja vsepovsod. Nabavne poti se tako organizirajo, da vhodni materiali prispejo ravno v trenutku uporabe v podjetje, s tem odpadejo zaloge surovin, znižujejo se stroški financiranja obratnih sredstev. Pogoj za uspešno delovanje omenjenega načela so standardna kakovost surovin in zagotovljene stabilne transportne poti,
- j) nabavno poslovanje preko interneta:** moderne informacijske tehnologije so v oblikovanje nabavnih strategij prinesle veliko sprememb. Podjetja vlagajo ogromna sredstva v gradnjo informacijskih rešitev, ki omogočajo B2B (Business to Business) poslovanje, torej prenos podatkov po medmrežju, kar pomeni velike prihranke časa in stroškov transakcij. Znižajo se tudi stroški raziskav na oddaljenih trgih,
- k) vprašanja v zvezi z okoljem:** ta vprašanja so vedno pomembnejša. Nekaterе države so področje že zakonsko uredile, na primer v Evropski uniji je sprejeta enotna politika varovanja okolja, vendar jo članice uvajajo postopoma. Če pri iskanju in izbiri materialov mora nabavna funkcija odgovoriti na vprašanja, kako bodo materiali in odpadki, ki bodo nastali v predelavi, in izdelki po končani življenjski dobi okolju prijazno odstranjeni. Ravnanje z izdelki in odpadki oziroma načrtovanje reciklaže pridobiva že kar stalno mesto v nabavnem poslovanju in razvoju izdelkov.

Razvoj nabavne funkcije je bil v podjetju Hrast premalo domišljen. Do sredine leta 2000 so nabavljali predvsem v Sloveniji, potem so nove nabavne vire začeli iskati v

tujini. Zaradi majhnosti nabav in nezaupanja dobaviteljev so bili nabavni pogoji slabši, potrebne so bile bančne garancije in podjetje ni imelo pogajalskih izhodišč za dodatne ugodnosti (marketinška podpora). Na domačem trgu je veliko dobaviteljev dobavljalo podobno blago, s tem so bile nabave še manjše in podjetje je imelo še manj pogajalske moči. Slaba likvidnost je dodatno slabila izhodišča. Nabavne pogodbe so bile slabo revidirane ali jih sploh ni bilo. Lestvice dodatnih popustov za nabavo na letnem nivoju so bile določene nerealno visoko. Razvoj izdelka oziroma blagovne skupine ni bila pomembna naloga nabavnega oddelka. Nabavni oddelek se je ukvarjal s tekočimi nalogami. Nejasna razdelitev nalog, odgovornosti med centralno komercialo, komercialisti po prodajnih enotah in vodji prodajnih enot je sprožala konfliktna situacije. Takšni organiziranosti je bila prilagojena kadrovska struktura.

Podjetje Hrast se je odločilo za:

- novo organizacijo centralne komerciale, saj so imenovali tri produktne vodje. Največja pomanjkljivost v organizaciji komercialne službe je bila v nejasni razmejitvi vlog med posameznimi nivoji. Večina komercialistov je počela vse. Z razmejitvijo med nabavo in prodajo bo dosežena večja učinkovitost komercialne službe. Produktni vodje bodo zadolženi za stalnost in ustreznost obstoječih nabavnih virov, razvoj izdelkov in blagovnih skupin ter raziskavo nabavnih in prodajnih trgov. Imeli bodo celovitejši pregled nad nabavnim trgom, saj se bodo ukvarjali prvenstveno z iskanjem boljših nabavnih virov. Z udeležbo na različnih strokovnih seminarjih, sejmih in rednih predstavitev novih produktov pri dobaviteljih si bodo pridobili dodatna znanja, zaradi česar bodo nove izdelke pravočasno uvrstili v prodajni program, znali bodo določiti pravilno cenovno politiko (prodajne cene, ki jih prizna trg, ne avtomatizem fiksne marže), poenotili bodo marketinški nastop, ki ne pomeni samo oglaševanja, ampak tudi podporo prodaji skozi izobraževanje prodajalcev in komercialistov, priprava ustreznih strokovnih materialov o izdelkih (katalogov), udeležbo na različnih sejmih, organizacijo potniške službe in posebne predstavitve izdelkov za ključne kupce,
- skupno nabavo (z drugimi proizvodnimi podjetji): skupne nabave ne bodo možne za vse vrste izdelkov, za najbolj prodajane pa bodo. Z večjim odjemom bo mogoče doseči nižje nabavne cene in ugodne bonuse od koncu leta. Dodatno se bodo povečale možnosti dobave še ostalih izdelkov v proizvodna podjetja, kajti običajno proizvodna podjetja nerada v svojo nabavno verigo vključijo trgovino,
- dosledno ocenjevanje dobaviteljev na osnovi ISO standarda: cilj takega ocenjevanja je zmanjšanje števila dobaviteljev in izločitev slabih. Gre za zahtevno nalogo. Posamezniki izbirajo kriterije ocenjevanja dobaviteljev glede na vlogo, ki jo dobavitelji predstavljajo pri njihovem delu. Na primer za komercialista je na primer pomembna nabavna cena in pravočasna dobava blaga, finančna služba ocenjuje dobavitelja po finančnih pogojih, ki jih nudi (na primer dolžina plačilnega roka, višina zamudne obrestne mere), vodja skladišča ocenjuje njegovo ustreznost po fizičnem načinu dobave in številu reklamacij. Na podlagi teh različnih kriterijev, je potrebno izoblikovati enotnega, ki bo v čim večji meri upošteval interese vseh. Tako bo komercialna služba imela instrument, s katerim bo ugotavljala ustreznost posameznega dobavitelja. Izključena bo nevarnost, da se posameznemu dobavitelju posveča nesorazmerno preveč časa glede na mesto, ki ga zaseda,
- pravočasen podpis nabavnih pogodb s ključnimi dobavitelji (do konca marca tekočega leta): pogodbe morajo vsebovati najmanj za tri odstotke nižje nabavne cene kot v preteklem letu. Nepravočasni dogovori o nabavnih pogojih imajo dve posledici: če začnejo veljati v sredini leta, se bonusi ne obračunajo za celotno poslovno leto in produktni vodje aktivnosti, ki so nujne za podporo

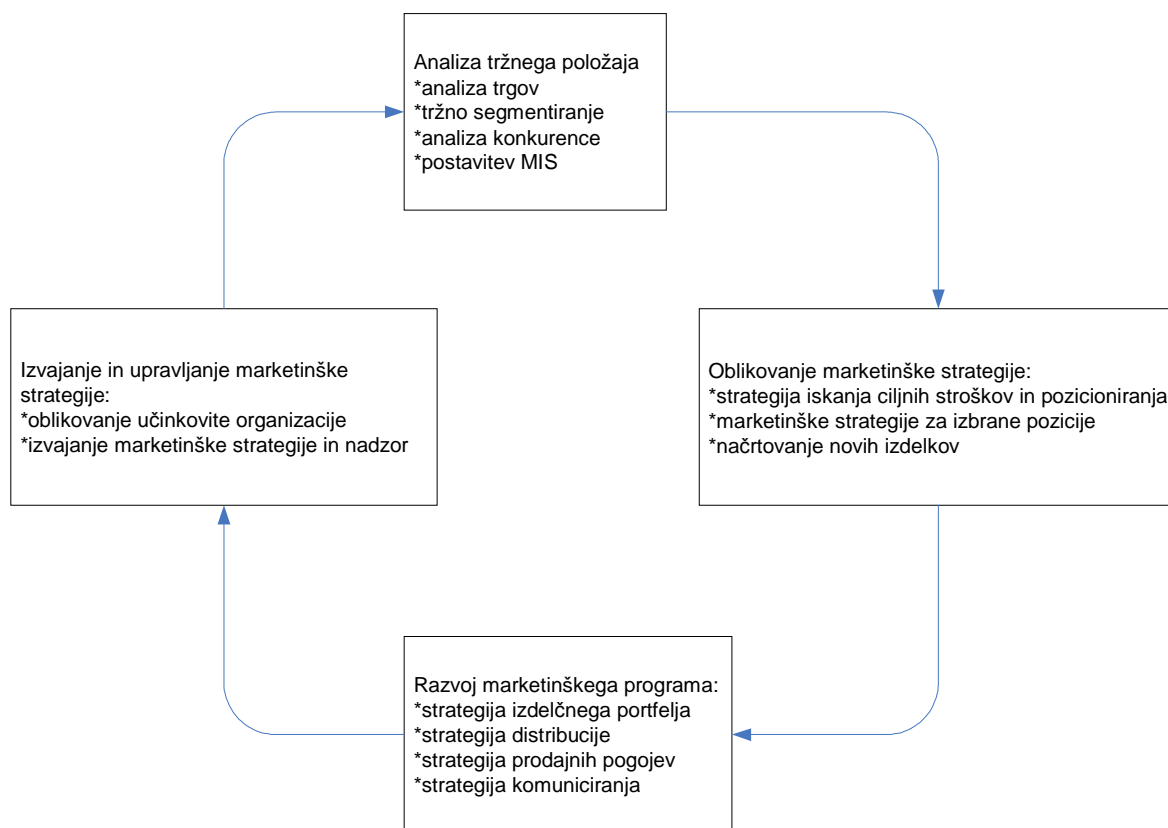
prodaje, ne izvedejo pravočasno. Dogovorjeni letni bonusi morajo biti uresničljivi. V pogajanjih z dobavitelji se je potrebno dogovoriti za finančno podporo marketinških aktivnosti. Se posebej to velja za uvajanje novih izdelkov. Učinki nižjih nabavnih cen se ne smejo v celoti odražati v nižjih prodajnih cenah. Običajno je z znižanjem nabavnih cen bilo povezano enako znižanje prodajnih cen (zaradi fiksne marže). Pri določanju marž je treba najprej ugotoviti prodajno ceno, ki jo priznava trg. Proti koncu leta pa je potrebno uskladiti nabave med nadomestljivimi dobavitelji s ciljem, da se dosežejo dogovorjeni bonusi,

- spremembo, skrajšanje nabavnih poti, njihovo usklajevanje z dobavitelji in za dogovor za pariteto dostave blaga v kupčevo skladišče: če je interes dobaviteljev čim večja odprema blaga, je interes kupca čim nižja zaloga in večkratne dobave (to velja samo v primeru, ko stroški transporta ne presegajo običajnih). Naročanje blaga mora omogočiti delne dostave, kar pomeni, da se transportna enota lahko razloži na dveh ali celo treh različnih mestih ob enakih stroških. Nadalje se je potrebno dogovoriti za delne odpoklice blaga, kar pomeni, da je blago fizično in finančno na skladišču dobavitelja. Iskati je treba možnosti za organizacijo prevozne poti blaga neposredno od dobavitelja do kupca, kjer koli je to smiselno (dovolj veliko naročilo). Neposredni učinki tega ukrepa bodo zmanjšani stroški prevozov, manjše zaloge in manjša možnost nastanka nekurantnih zalog,
- ukinitvev centralnega skladišča: nova organizacija nabavnih poti posledično pomeni ukinitvev centralnega skladišča. S tem bodo zmanjšali zaloge in število reklamacij, skrajšali dostavo blaga do kupcev in znižali stroške najemnin,
- zmanjšanje redne in nekurantne zaloge blaga: dober gospodar poskuša doseči rezultat s čim manjšimi sredstvi. V trgovini so zaloge poleg terjatev glavna obratna sredstva, zato je toliko pomembnejše, kako se z njimi gospodari. Podjetje Hrast se je odločilo za manjše število dobaviteljev, kar pomeni lažje upravljanje z nabavnimi viri in večjo medsebojno zavezanost k uresnitvi dogovorov. S tem se bo večala gotovost pravočasnih nabav in manjšala potreba po ustvarjanju rezervnih zalog. Nadalje se bodo zaloge lahko zmanjšale tudi zaradi večje frekvence nabav in večje prodaje v tranzitu. Manjše bodo tudi nekurantne zaloge zaradi bolj premišljene nabave. Uvajanje novih izdelkov bo potekalo na osnovi raziskav prodajnega in nabavnega trga, ne pa po metodi poskusov in napak.

### 5.4.3 Ukrepi v prodaji

Osnova tržnega prestrukturiranja se nahaja v marketinškem pristopu, ki je način razmišljanja, vedenja in delovanja oseb in organizacij, v središču tega pristopa je odjemalec s svojimi potrebami in zahtevami, ki jih je treba s pomočjo primerno oblikovanega marketinškega spleta čim bolj zadovoljevati. Marketinško razmišljanje, vedenje in delovanje ni usmerjeno k zunanjim razmerjem, temveč mora prežemati vse dele poslovnega sistema oziroma tudi razmerja znotraj podjetja. Marketinški pristop zajema štiri skupine nalog, in sicer: analizo tržnega položaja, oblikovanje marketinške strategije, razvoj marketinškega programa in izvajanje in upravljanje marketinške strategije. ključne naloge vsake skupine predstavlja slika 8 (Dubrovski, 2004, str. 235).

Slika 8: Stopnje tržnega prestrukturiranja



Vir: Dubrovski (2004, str. 235)

Prodajna služba podjetja Hrast ni ugotavljala uspešnosti posameznih izdelkov ali vsaj blagovnih skupin. Z ukrepi v prodaji je treba ustvariti višjo dodano vrednost na zaposlenega. To bodo v podjetju dosegli z opustitvijo nedonosnega prodajnega programa. Konkurenčna prednost podjetja bo prodaja zahtevnejših izdelkov, naslednja prednost bo opravljanje tehnološko najzahtevnejših storitev obdelave lesnih produktov, vendar bo to možno samo z obnovo delovnih strojev.

Načrt preobrazbe prodajne funkcije v podjetju Hrast je sestavljen iz naslednjih ključni nalog:

- centralna organizacije komercialne službe: produkti vodje so odgovorni za produkt (izbor produkta, nabavna politika, marketinške aktivnosti, raziskava tržišča, analiza uspešnosti izdelka). Organizacijsko delujejo v okviru centralne komercialne službe, vsebinsko pa kot komercialisti v enotah,
- razvoj tržnih odnosov z obstoječimi kupci: pogostejši obiski kupcev, seznanjanje z novostmi, analiza njihovih zahtev in želja za prihodnost,
- širitev prodajnih poti: iskanje informacij o potencialnih kupcih in preverjanje njihovega potenciala,
- cenovna politika: cenovna politika mora biti dinamična. Upoštevati mora povpraševanje po izdelku v fazi njegovega življenjskega cikla in cena ne sme biti odraz enotne maržne politike za vse izdelke,
- vzpostavitev enotne baze podatkov o poslovnih partnerjih: taka baza podatkov ne vsebuje finančnih podatkov, ampak zapis o sodelovanju z določenim partnerjem, o dogajanju na trgu, predvsem o konkurenci,



- sodelovanje z dobavitelji: stalna potreba po novem znanju o izdelkih, prenos zahtev kupcev do dobaviteljev, vključitev dobaviteljev v večja naročila s ciljem boljših nabavnih pogojev,
- centralizacija marketinške službe: služba bo v centralni komerciali. Osnova za delo bo letni načrt, ki vsebuje vse aktivnosti na nivoju meseca. Vsebino načrta pripravijo produktni vodje, za operativno izvedbo je zadolžen vodja marketinga,
- uporaba sodobnih načinov predstavitev in komunikacij; svetovni splet, mobilne komunikacije,
- stalni razvoj storitev: konkurenčna prednost so nove storitve obdelave lesnih reprodukcijskih materialov, vgradnje izdelkov in poprodajne storitve,
- določitev vsebine potniške službe.

#### 5.4.4 Ukrepi v logistiki

Logistika se je začela razvijati kot del vojaških ved. Z razvojem tehnologije in gospodarskega napredka se je večala potreba po organiziranem prehodu blaga od proizvajalcev do porabnikov. V sedanjem času je učinkovita logistika konkurenčna prednost. Logožar (2004, str. 21) povzema definicijo managementa logistike po Cuncil of logistics management, ki izpostavlja naslednje naloge logistike: planiranje, izvajanje in kontrola učinkovitega in ekonomičnega toka blaga, skladiščenja ter skrb za odjemalčev servis. Cilj logistike je zagotavljanje logističnih objektov ustreznih po vrsti, količini, kakovosti, prostoru in času, ter izvajanje ustreznih procesov prehajanja blaga in opravljanja storitev. Okoliščine, povezane z logističnimi storitvami, povratno vplivajo na organiziranost gospodarstva in njegove prostorske in časovne premostitvene zahteve. V začetnih obdobjih je bila logistika v domeni iznajdljivih posameznikov, ki so na osnovi svojih sposobnosti in izkušenj iskali učinkovite poti prehajanja blaga. Z gospodarskim razvojem se je večala potreba po raziskovanju logistike in njenih zakonitostih, kar je pripeljalo do priznanja teorije o logistiki. Danes je logistika posebna funkcija v vsakem podjetju.

Obstajajo razlike med logistiko proizvodnih in neproizvodnih podjetij. Logistika v proizvodnih podjetjih je zadolžena za nabavo materiala, določanje ustrezne poti v procesu proizvodnje in distribucijo do odjemalcev. V neproizvodnih podjetjih je logistični proces usmerjen v prehajanje blaga od dobavitelja in preko podjetja do potrošnika. Poudarek je na storitvi. Poslovanje trgovskih podjetij se razlikuje od poslovanja proizvodnih podjetij, ker prva ne proizvajajo, ampak poskušajo nabavljati blago po čim nižjih nabavnih cenah s čim nižjimi stroški, z nadaljnjo prodajo pa ustvarjati čim višjo razliko v ceni, ki je osnovni vir prihodkov in neposredno vpliva na uspešnost podjetja. Trgovska podjetja poslujejo na dveh ravneh (Potočnik, 2001, str. 39-54):

- a) trgovanje na debelo** velja za podjetja, ki poslujejo na ravni trgovanja z drugimi podjetji. Njihovi odjemalci so trgovine na drobno, proizvodna in storitvena podjetja ter vladne institucije. Gre za nabavo in prodajo v večjih količinah,
- b) trgovanje na drobno** velja za podjetja, ki prodajajo izdelke manjše količine velikemu številu končnih uporabnikov. Zbirajo zahteve in potrebe porabnikov, zaznavajo njihovo nezadovoljstvo, reklamacije itd.

V podjetju Hrast blago skladiščijo v posameznih poslovnih enotah in v centralnem skladišču. Dostavljajo ga dobavitelji, večkrat na stroške podjetja. Centralno skladišče je na treh lokacijah v različnih delih Slovenije. Na vsaki lokaciji skladiščijo

določeno vrsta blaga za vse enote, ki se v večjem delu oskrbujejo iz centralnega skladišča. Nemalokrat se zgodi, da blago na poti od dobavitelja do podjetja potuje mimo prodajne enote v centralno skladišče in se potem vrača nazaj. Slabosti takšne organizacije so prevelike zaloge, predolga vezava sredstev v zalogah, odvečni transportni stroški, daljši čas, potreben za distribucijo blaga kupcem, pogostejše reklamacije in večja možnost primanjkljajev, ki se ugotovijo ob inventuri. Logistični proces je stroškovno neučinkovit.

Z reorganizacijo logističnega procesa bodo v podjetju Hrast sledili ciljem hitrejšega prehoda blaga od dobavitelja do kupca, enostavnejše poti blaga v podjetju, manjše vezave sredstev v zalogah in večje stroškovne učinkovitosti. Ukrepati bo potrebno pri pretoku blaga od dobaviteljev do podjetja in pri pretoku blaga od podjetja do kupcev. Zaradi različnih udeležencev v logističnem procesu bodo tudi ukrepi različni.

Na strani **dobaviteljev** je treba:

- zmanjšati stroške distribucije blaga od dobaviteljev: v pogajanjih je potrebno vztrajati na dostavi blaga na stroške dobavitelja (pogajalna naloga nabavne službe) neposredno na prodajno mesto ali celo do kupca, če je to organizacijsko mogoče,
- zmanjšati nivo zalog po nabavni vrednosti za dvajset odstotkov in skrajšati rok vezave blaga v zalogah za najmanj deset dni. Učinki bodo neposredno vplivali na uspešnost gospodarjenja, saj bo podjetje rabilo manj sredstev,
- preveriti možnost skladiščenja blaga, ki se prodaja v manjših količinah, ker ima posebne lastnosti ali je sezonskega značaja, na enem mestu; preveriti tudi stroškovno ustreznost distribucije do kupcev. Z ukrepom se bodo znižale zaloge in izboljšal izbor blaga na zalogi ter tako skrajšal rok dobave do kupcev,
- zmanjšati stroške poškodb blaga in primanjkljajev. Ob letnih popisih podjetje ugotavlja dokaj visoke primanjkljaje trgovskega blaga. Ti neposredno bremenijo poslovni rezultat. Z boljšo uporabo obstoječe informacijske tehnologije je potrebno organizirati delo skladišč na način, da bo zagotovljena sledljivost blaga in ugotovljena neposredna odgovornost zaposlenih za stanje zalog posameznih vrst blaga.

Na strani **kupcev** je treba:

- zmanjšati stroške distribucije blaga ob upoštevanju dosedanjega načina (pogostosti) dostave. Distribucija blaga doslej ni bila enaka v vseh enotah zaradi dejstva, da se je za organiziranost distribucije odločil vsak vodja enote samostojno. Zaradi pomanjkanja znanja in izkušenj odločitve o izbiri niso bile optimalne,
- zmanjšati število prevoznikov. Podjetje ima preveliko število prevoznikov, kar otežuje sistem naročanja prevozov, organizacijo dela in slabša pogajalska izhodišča. V procesu zmanjševanja števila prevoznikov bodo izbrani tisti, ki nudijo najbolj razvejano mrežo prevozov po Sloveniji in ostalih državah ob upoštevanju cene prevozov,
- poenotiti način obračuna prevoznih storitev. Vsaka enota je torej samostojno izbirala prevoznike, s tem pa tudi način obračuna storitev. Posledično je bilo stanje takšno, da sploh ni bilo možno primerjati cen med posameznimi prevozniki. Pri izboru prevoznikov bo uporabljena enotna metodologija izračuna cene. Upoštevati je potrebno različne vrste blaga z vidika volumnosti in teže in zaradi tega predlagati delne metodologije izračuna cene,

- zmanjšati število izrednih dostav blaga. Podjetje Hrast dostavlja blago po določenih prevoznih poteh oziroma relacijah in po dnevih, vendar dostavljajo tudi izven dogovorjenih poti in terminov. Vzrok za to so zahteve kupcev po takojšnji dostavi. Običajno so to manjše količine blaga in stroški dostave s tovornjakom presegajo zaslužek. Določiti je treba minimalne vrednosti blaga, ki še opravičujejo izredno dostavo. Manjše količine blaga bodo dostavili ponudniki hitre pošte. Prodajne pogoje je treba dopolniti tako, da bodo tudi kupci soudeleženi pri plačilu izrednih dostav,
- najti model optimalnih prevoznih poti in zasedenosti transportnih sredstev. Dostava blaga se opravi po do določeni dogovorjeni ruti. Sestavlja jo večje število naročil, ki so si po velikosti in vrsti blaga izredno različna. Zaposleni na osnovi občutka in znanja naroči ustrezno prevozno sredstvo. Pri tem se včasih zgodi, da je prevozno sredstvo premajhno ali pa preveliko. To povzroča dodatne stroške distribucije blaga. Ob predpostavki sedanjih pogojev skladiščenja in uporabe obstoječe informacijske tehnologije je potrebno dograditi informacijski sistem, ki bo na osnovi naročil kupcev predlagal velikost prevoznega sredstva in način nakladanja blaga. Podjetje bo tako zmanjšalo stroške dostave blaga in povečalo stopnjo zanesljivosti pravočasnih dostav,
- zadolžiti osebo, ki bo v prihodnje skrbela za razvoj logistike in sproti preverjala učinkovitost obstoječe (imenovanje take osebe je ravnateljeva naloga).

## 5.5 UKREPI V FINANCAH

Financiranje poslovnega procesa odločilno vpliva na uspešnost podjetja. Posledice načrtovanja in izvajanja financiranja v podjetju morajo poleg finančnih vodij poznati tudi vodje višjega nivoja odločanja. Posebej je pomembno, da poznajo finančne posledice svojih poslovnih odločitev. Dolgoročno neupoštevanje načel in pravil financiranja povzroči krizo financiranja. Primanjkljaj prihodkov, ki ne uspejo pokriti odhodkov, in s tem nastajajoča izguba dodatno vplivajo na krizo financiranja. Posledice se kažejo v likvidnostnih težavah in zmanjšanju lastnega kapitala. Pomanjkanje likvidnih sredstev ne povzroča samo plačilno nesposobnost in povečanje kratkoročne zadolžitve, ampak negativno vpliva na razvoj podjetja. Likvidnostne težave nastanejo kot posledica nezadostnega čistega denarnega toka. Notranji vzroki zanje so premajhen dobiček ali celo izguba, obračunana, vendar ne v celoti porabljena amortizacija, neustrezno odpisovanje drobnega inventarja, prepočasno preoblikovanje nedenarnih sredstev v denarna. Na daljši rok pomeni poslovanje z izgubo večanje likvidnostnih težav, slabšanje bonitete podjetja in zmanjševanje možnosti pridobivanja novih finančnih virov. Izguba v daljšem obdobju ni samo posledica prenizkih prihodkov, ampak tudi povečanih finančnih stroškov zaradi višjih zadolžitvev pri dobaviteljnih in finančnih institucijah. Pri ugotavljanju vzrokov in posledic financiranja moramo ločiti kratkoročne od dolgoročnih. Kratkoročno financiranje zajema vse odločitve, ki imajo finančni vpliv na poslovanje podjetja v kratkem časovnem obdobju, ponavadi v enem letu. Na začetku razreševanja krize je pravilna izbira kratkoročnega financiranja odločilnega pomena. Načela in pravila financiranja, ki jih mora podjetje upoštevati, so:

- skladnosti višine, struktura in gibanje sredstev in virov sredstev (v smislu vodoravnega in navpičnega ravnotežja),
- trajnost finančnega poslovanja z zagotavljanjem optimalne plačilne sposobnosti, zmanjšanjem finančnega tveganja in zagotavljanjem racionalnih virov financiranja,
- pozitivni denarni tok kot posledica finančnega rezultata,
- delitev finančnega rezultata med vse udeležence in skrb za razvoj,

- povečanje finančne moči in povečanje premoženja.

Podjetja se razlikujejo po ravni kratkoročnih sredstev in kratkoročnih obveznosti. Razlogi so v velikosti podjetja, naravi poslovanja, stopnji rasti in stabilnosti prodaje. Storitvena in trgovska podjetja imajo več kratkoročnih sredstev kot proizvodna zato, ker potrebujejo za opravljanje dejavnosti več zalog, posledično se jim povečujejo tudi kratkoročne obveznosti (so bolj zadolženi). To pojasnjuje, zakaj višja raven kratkoročnih sredstev zahteva višjo raven kratkoročnih obveznosti. Z večanjem stabilnosti prodaje se manjša raven kratkoročnih sredstev, začasno bistveno povečanje prodaje pa zahteva več kratkoročnih sredstev v obliki denarja, terjatev in zalog. Možni sta dve denarni politiki: **agresivna** in **konzervativna**. Bistvena razlika med njima je v višini stroškov in tveganjih v prihodnosti. Agresivna politika temelji na možnosti izposoje kratkoročnih sredstev in sprotnem poravnavanju obveznosti, vendar pomeni slabšo prilagodljivost v prihodnosti. Konzervativna politika vzdržuje nizko raven kratkoročnih obveznosti, podaljšuje obračanje denarja in pomeni zvišanje stroškov obresti, ker se dolgoročni viri, čeprav so dražji, uporabljajo za financiranje kratkoročnih sredstev. Za podjetje je to manj donosno, vendar je tveganje v prihodnosti manjše.

Podjetje Hrast je poslovalo negativno in je imelo likvidnostne težave, neredno je poravnavalo obveznosti do dobaviteljev blaga, s tem pa si je slabšalo pogajalska izhodišča za boljše nabavne pogoje. Kratkoročna zadolžitev je bila zadolžitev pri dobaviteljih namesto pri bankah, kar je dodatno negativno vplivalo na poslovni rezultat, saj so zamudne obresti višje, kot so bančne obrestne mere. Zato je ravnateljstvo sprejelo kar nekaj ukrepov.

Ukrepi za **izboljšanje plačilne sposobnosti** so naslednji:

- centralizacija finančne funkcije. Dejavnost pohištva, ki se je pripojila v letu 2002, je v okviru podjetja Hrast vodila samostojno politiko plačil blaga in drugih obveznosti. Nadalje so vodje enot izvajali pritiske na službo plačilnega prometa, da je poravnavala obveznosti mimo vrstnega reda. Posledici takšnega načina dela sta neenotna politika plačevanja obveznosti in nezmožnost načrtovanja plačil. Finančni direktor bo zato pripravil načrt prenosa plačilnega prometa iz dejavnosti pohištva v finančno službo, ukinil politiko plačil mimo vrstnega reda, pripravil kriterije za plačila po predračunu in osebno vršil nadzor plačilnega prometa. Enkrat tedensko bo poročal ravnatelju o višini zapadlih in vseh ostalih terjatev in obveznosti,
- zaostritev pogojev prodaje. Ukrep se nanaša na nepravočasno plačevanje kupcev. Ker veliko kupcev noče plačati zamudnih obresti, nastanejo dodatni stroški financiranja, povečajo pa se tudi tveganja odpisa terjatve zaradi prisilnih poravnjav in stečajev podjetij. Se posebej je to pereče v dejavnosti gradbenih materialov. Potrebno je določiti najvišje limite vseh odprtih in zapadlih terjatev do kupcev, najdaljše pogodbeno dovoljene roke plačil kupcev in uvesti avtomatično zaporo možnosti prodaje, če bi ta preseгла zgoraj določene parametre. V prvi fazi bo to mogoče pomenilo zmanjšanje prodaje, ker bodo odpadli kupci, ki za podjetje pomenijo veliko finančno tveganje, vendar bodo na drugi strani stroški odpisov terjatve manjši. Na ta način je mogoče kupce selekcionirati tako, da ostanejo samo solidni,
- zmanjšanje vezave sredstev. Ukrep se nanaša na vezavo sredstev v zalogah trgovskega blaga in terjatvah do kupcev. Do zmanjšanja zalog trgovskega blaga bo prišlo z ukinitvijo centralnega skladišča, pogostejšim naročanjem manjših količin blaga in mesečnim načrtovanjem prodaje, s prodajo starih nekurantih zalog in s sprotnim čiščenjem nekurantih zalog. Postaviti je treba

limit višine nekurantne zaloge, ki je pet odstotkov od vseh zalog. Skrajšati je treba plačilne roke kupcev in poskrbeti za redno izterjavo zapadlih, neplačanih računov. Za vse nove kupce je treba ugotovi njihovo boniteto, plačila zavarovati z instrumenti zavarovanja plačil in kot najdaljši plačilni rok postaviti petinštirideset dni,

- načrtovanje denarnega toka za obdobje enega leta. Podjetje Hrast bo uvedlo agresivno politiko upravljanja kratkoročnih sredstev. Del zalog bo financiralo z bančnimi krediti namesto z dobaviteljevimi viri, ker so bančna posojila cenejša od zamudnih obresti. Prodaja podjetja je pod močnim vplivom sezonskih nihanj. Temu bo potrebno ustrezno prilagoditi nabavo in financiranje. Načrt denarnega toka bo razdeljen na posamezne mesece s predlogom najetja in vračila posojil,
- odprodaja poslovno nepotrebnih sredstev (zemljišča, zgradbe, osnovna sredstva, ki so premalo izkoriščena). Ukrep bo imel le manjše učinke na likvidnost, ker podjetje Hrast posluje v najetih prostorih in ne razpolaga z zgradbami in zemljišči. Kljub temu bo potrebno ugotoviti, katera osnovna sredstva se ne uporabljajo, so že v celoti amortizirana ali povzročajo nadpovprečno visoke stroške vzdrževanja. Takšna sredstva se bodo prodala,
- obseg investicij se zmanjša samo na nujne. Ker podjetju primanjkuje denarnih sredstev za redno poravnavanje nabavljenega blaga, bodo vse investicije do nadaljnjega oziroma do razrešitve krize zmanjšane na najnujnejše. Realizirane bodo le tiste, ki zagotavljajo varnost poslovnega procesa. Nabava novih osnovnih sredstev bo možna samo v primeru, če bodo stroški popravil starih nesorazmerno visoki glede na vrednost novega osnovnega sredstva.

Podjetje Hrast mora v pogajanjih z zunanji udeleženci izvesti naslednje ukrepe na **področju tujega financiranja**:

- daljši plačilni roki za poravnavo obveznosti in krajši za terjatve. Ukrep vplival neposredno na hitrost obračanja sredstev. Za spremembo plačilnih rokov je odgovorna komercialna služba, produkti vodje za daljše plačilne roke do dobaviteljev, komercialisti po enotah in vodje enot pa za krajše roke do kupcev,
- odpisi zamudnih obresti dobaviteljev in dosledna izterjava zamudnih obresti do kupcev. Ker podjetje ne uspeva poravnati rednih obveznosti, je toliko težje plačevati dobaviteljeve obresti. Kljub temu bo finančna služba vsake tri mesece dobaviteljem predlagala odpis obresti oziroma delno plačilo zamudnih obresti, največ v višini do petdeset odstotkov. V načrtu plačil je potrebno rezervirati ustrezno višino denarnih sredstev za poravnavo teh obresti. Doseči je treba dogovor z dobavitelji, da je zamudna obrestna mera nižja od zakonsko predpisane. Finančna služba bo redno terjala zamudne obresti od kupcev in jim odobrila popust na obresti največ v višini do trideset odstotkov,
- preskrba z dodatnimi tujimi viri financiranja. Ukrep se nanaša na spremenjeno strukturo virov financiranja, večjo zadolžitev pri bankah. Finančna služba bo na osnovi dogovorjenih popustov za plačila po predračunu ugotovila višino potrebnih dodatnih sredstev in dinamiko zadolževanja. Ker so rezultati poslovanja slabi, bodo pogajanja z bankami zahtevna, zato jih bo vodil ravnatelj,
- preoblikovanje dela obveznosti v kapital. Ker podjetje Hrast posluje v najetih prostorih svojega lastnika in zamuja s plačili, bo lastniku predloženo, da svoj del obveznosti spremeni v kapital ali v subordinirano posojilo.

V skupini ukrepov za **zmanjševanje odhodkov financiranja** so tisti, ki neposredno vplivajo na boljši rezultat, zato je podjetje Hrast sprejelo naslednje:

- izbira čim cenejših virov financiranja. Namesto dobaviteljev bodo podjetje financirale banke,
- zmanjšanje stroškov storitev finančnih institucij. Podjetje bo začelo pogajanja za znižanje provizij za plačila s kreditnimi in plačilnimi karticami. Ker obstaja več ponudnikov teh storitev, je potrebno izbrati najugodnejšega, čeprav je zamenjava ponudnika tehnološko zapletena. Naloga finančne službe je, da vsakih šest do devet mesecev ponovi pogajanja za znižanje provizij. Zmanjšati bo potrebno tudi število transakcijskih računov in večji del plačilnega prometa opraviti preko enega računa, torej ene banke. Tako se bo možno pogajati za znižanje provizij plačilnega prometa doma in v tujini. Pri najemanju posojil je poleg obrestne mere pomemben dejavnik tudi višina stroškov odobritve posojila.
- tečajno usklajene obveznosti, terjatev v istih valutah in zmanjšanje valutnih tveganj. Podjetje Hrast nabavlja blago v evropskih državah, kar predstavlja manjša valutna tveganja. Izvaža pa v Srbijo in Črno Goro, Bosno in Hercegovino, Rusijo, Kanado in Združene države Amerike. V pogajanjih se bo potrebno dogovoriti o cenah v evrih, za trg Združenih držav Amerike pa o uvedbi avtomatskega mehanizma sprememb cen, če devizni tečaji bistveno zanihajo. Takšen ukrep je lahko manj primeren zaradi slabšanja konkurenčnih prednosti.

Pri načrtovanju poslovanja za leti 2003 in 2004 je podjetje Hrast upoštevalo sprejete ukrepe poslovnega preobrata. V prilogi so načrtovane bilance stanja in uspeha za leti 2003 in 2004. V letu 2003 je podjetje načrtovalo dobiček v višini 23,6 mio SIT, v naslednjem letu nižjega, samo 8,0 mio SIT. Kljub temu da bodo prihodki v letu 2004 porasli za dobrih 12,9 odstotkov, bo dobiček manjši. Razlog je v stroških plač. Podjetje Hrast je izplačevalo plače, ki so zaostajale tudi do deset odstotkov za kolektivno pogodbo, kar je pomenilo na letnem nivoju okoli 60 mio SIT. Ker se bodo v letu 2004 plače dokončno uskladile s kolektivno pogodbo, bo to enkratno povečan strošek.

Na osnovi načrtovanih bilanc stanja, uspeha za leti 2003 in 2004 in načrtovanih ukrepov je podjetje izračunalo načrtovane kazalnike gospodarnosti poslovanja za ti dve leti; omenjene kazalnike prikazuje preglednica 11.

Preglednica 11: Načrtovani kazalniki gospodarnosti za podjetje Hrast za leti 2003 in 2004

| Element                                 | V 000 SIT        |                  |              |
|---|------------------|------------------|--------------|
|   | 2003             | 2004             | I 04/03      |
| Prihodki iz poslovanja                  | 7.846.823        | 8.900.690        | 113,4        |
| Finančni prihodki                       | 38.326           | 35.000           | 91,3         |
| Izredni prihodki                        | 20.000           | 15.000           | 75,0         |
| <b>SKUPAJ PRIHODKI</b>                  | <b>7.905.149</b> | <b>8.950.690</b> | <b>113,2</b> |
| Odhodki iz poslovanja                   | 7.818.294        | 8.892.644        | 113,7        |
| Finančni odhodki                        | 53.253           | 45.000           | 84,5         |
| Izredni odhodki                         | 10.000           | 5.000            | 50,0         |
| <b>SKUPAJ ODHODKI</b>                   | <b>7.881.547</b> | <b>8.942.644</b> | <b>113,5</b> |
| Rezultat rednega poslovanja             | 28.529           | 8.046            | 28,2         |
| Rezultat fin. In izrednosti             | -4.927           | 0                | -            |
| <b>E 1 prihodki/odhodki</b>             | <b>1,00</b>      | <b>1,00</b>      | <b>99,8</b>  |
| <b>E 2 poslovni prih./poslovni odh.</b> | <b>1,00</b>      | <b>1,00</b>      | <b>99,7</b>  |

Vir: Poslovna načrta podjetja Hrast za leti 2003 in 2004

Preglednica 12 prikazuje izračunane načrtovane kazalnike rentabilnosti za podjetje Hrast za leti 2003 in 2004.

Preglednica 12: Načrtovani kazalniki rentabilnosti za podjetje Hrast za leti 2003 in 2004

| V 000 SIT         |              |              |             |
|-------------------|--------------|--------------|-------------|
| Element           | 2003         | 2004         | I 04/03     |
| Čisti dobiček     | 23.602       | 8.046        | 34,1        |
| Amortizacija      | 48.531       | 44.436       | 91,6        |
| Poslovna sredstva | 2.038.697    | 2.298.300    | 112,7       |
| Kapital           | 237.229      | 291.212      | 122,8       |
| <b>ROE</b>        | <b>9,95%</b> | <b>2,76%</b> | <b>27,8</b> |
| <b>ROA</b>        | <b>1,16%</b> | <b>0,35%</b> | <b>30,2</b> |
| <b>ROI</b>        | <b>3,54%</b> | <b>2,28%</b> | <b>64,5</b> |

Vir: Poslovna načrta podjetja Hrast za leti 2003 in 2004

Ker vezava sredstev bistveno vpliva na uspešnost poslovanja, je podjetje načrtovalo tudi kazalnike obračanja sredstev za leti 2003 in 2004; prikazuje jih preglednica 13.

Preglednica 13: Načrtovani kazalniki obračanja sredstev podjetja Hrast za leti 2003 in 2004

| V 000 SIT                                      |             |              |              |
|--|-------------|--------------|--------------|
| Element  | 2003        | 2004         | I 04/03      |
| 1. Poslovni prihodki                           | 7.846.823   | 8.900.690    | 113,4        |
| 2. Povprečna obratna sredstva                  | 1.778.714   | 2.010.178    | 113,0        |
| 3. Povprečne krat.terjatve                     | 1.019.521   | 927.625      | 91,0         |
| 4. Povprečne zaloge                            | 819.741     | 871.678      | 106,3        |
| <b>5. Koef. obračanja obratnih sred. (1:2)</b> | <b>4,41</b> | <b>4,43</b>  | <b>100,4</b> |
| 6. Trajanje obrata obr. sred. (dni) (360:5)    | 82          | 81           | 99,6         |
| <b>7. Koef. obračanja krak. terjatev (1:3)</b> | <b>7,70</b> | <b>9,60</b>  | <b>124,7</b> |
| 8. Trajanje obrata krak.terjatev (dni) (360:7) | 47          | 38           | 80,2         |
| <b>9. Koef. obračanja zalog (1:4)</b>          | <b>9,57</b> | <b>10,21</b> | <b>106,7</b> |
| 10. Trajanje obrata zalog (dni) (360:9)        | 38          | 35           | 93,7         |

Vir: Načrt bilanc stanja, uspeha podjetja Hrast za leti 2003 in 2004

## 5.6 UKREPI NA KADROVSKEM PODROČJU

Kadrovski potencial, ki predstavlja prave ljudi ob pravem času na pravem mestu in za pravo ceno, je temelj uspešnosti vsakega podjetja in zadovoljstva zaposlenih. Kadrovska funkcija mora biti vpeta že v samo poslovno politiko in strateške cilje družbe, ki morajo biti jasno postavljeni in izvršljivi v določenem okolju, na pravi način in v pravem trenutku. Neposredne ali posredne spodbude h konkurenčnosti na kadrovskem področju morajo biti torej v skladu z razvojnimi cilji in usmeritvami.

Usmeritve, ki jim je znotraj kadrovske funkcije še potrebno najti posebno mesto, so:

- povečanje ustvarjanja, prenosa in uporabe znanj iz izobraževalnih institucij v prakso (zaposlovanje strokovno usposobljenega kadra na ključnih razvojnih področjih v družbi),

- spodbujanje vključevanja zaposlenih v širše slovenske in mednarodne razvojne in tehnološke mreže; sodelovanje pri različnih projektih,
- uvajanje celovitega sistema stalnih izboljšav, metod in orodij za povečanje produktivnosti.

Ustrezna **organizacija in sistemizacija** delovnih mest predstavlja drugo področje v sklopu oblikovanja kadrovske politike, saj od vodij zahteva dober pregled nad delitvijo dela in delovnimi mesti, zadolžitvami in znanji, ki so v ta namen potrebna, hkrati pa omogoča, da smo v selekcijskem postopku podvrženi manjši stopnji napak, saj že vnaprej vemo, kaj od kandidatov pričakujemo. Uspešna notranja organiziranost in kohezivnost sta praviloma temeljna pogoja za uspešnost kolektiva.

Najučinkovitejšo **kadrovsko strukturo** si lahko zagotovimo le z natančnim letnim načrtovanjem (planom kadrov), ki nam zagotavlja dober pregled in ravnotežje med ponudbo in povpraševanjem na trgu dela, načrtovanjem predvidenih stroškov dela, stroškov izobraževanja in različnih oblik motiviranja. Tudi **postopki izbire** kadrov in njihovo uvajanje morajo biti vnaprej načrtovani in izdelani, saj lahko le na ta način zmanjšamo možnost kasnejše fluktuacije ali nezadovoljstva na delovnem mestu.

Kakovostni nivo dejavnosti družbe se dviga s izboljšanjem kakovost njene kadrovske strukture. Pod izboljšanjem kadrovske strukture v družbi razumemo ustrezno kvalifikacijsko strukturo kadrov, težnjo po kadrih:

- z višjo formalno izobrazbo,
- ki so orientirani v produkcijo,
- ki so bolj usmerjeni v inovacije kot v rutino,
- ki težijo k ustvarjalnosti.

Le dotok kadrov omenjenih lastnosti lahko omogoča in ustvarja pogoje za izboljšanje kadrovske strukture družbe.

Razvoj **participativnega načina** komuniciranja in internega informiranja med vodji in zaposlenimi je eden ključnih elementov razvoja celovitega sistema delavske participacije v družbi. Vključevanje delavcev v celovit delovni proces pomeni torej povečevanje avtonomije in obsega odgovornosti posameznikov pri delu skozi organizacijo in sistemizacijo dela, razvoj timskega dela in avtonomnih delovnih ter različnih drugih t. i. participativnih skupin, participativno individualno komuniciranje med vodji in zaposlenimi itd., kar predstavlja klasičen in v svetu preizkušen ukrep za povečanje delovne motivacije in učinkovitosti zaposlenih in posledično kaže na visoko stopnjo razvitosti sodobnega ravnanja z zaposlenimi.

Če izhajamo iz stališča, da je razvijanje delavske participacije eden izmed pomembnih ukrepov s področja sodobnega ravnanja z zaposlenimi in ima lahko izjemno pozitivne učinke na področju poslovne uspešnosti, se zdi povsem logično, da bi moralo biti vlaganje v izobraževanje in usposabljanje sestavni del celovitih **programov izobraževanja** kadrov v družbi. Ti programi izobraževanja morajo biti prav tako skrbno načrtovani, ne le finančno, marveč tudi vsebinsko, čemur sledi nujno potrebna evalvacija oziroma merjenje učinkov izobraževanja.



Kadrovska prenova podjetja Hrast bo temeljila na naslednjih ukrepih:

- podjetje bo zmanjšalo interno vertikalno mobilnost kadrov in uvedlo odprto kadrovsko strukturo, temelječo na horizontalni in eksterni mobilnosti. Zaradi ukrepa bodo v podjetje prišli novi sodelavci, z novimi idejami, znanji in izkušnjami. Ne bodo obremenjeni s preteklostjo podjetja in pripravljene bodo iskati netradicionalne rešitve postopkov dela, ki jih bodo tudi uresničevali,
- nagrajevanja zaposlenih: sistem mora vzpodbujati zaposlene k preseganju zastavljenih ciljev in mora biti uresničljiv. Z novim sistemom bodo nadpovprečno dobri rezultati posameznikov ustrezno nagrajeni. Zaposleni bodo odkrili, zakaj je smiselno dobro opravljati svoje delo,
- napredovanja zaposlenih s posebnim poudarkom na graditvi kariere ključnih kadrov. Čeprav bo podjetje uvajalo horizontalno mobilnost kadrov, je pomembno, da v svoji sredini prepozna posameznike, katerih zmožnosti presegajo njihovo sedanje delo. Sistem napredovanja bo narejen premišljeno in objektivno,
- izobraževanje: poleg oblik formalnega izobraževanja bodo poudarjene tudi druge oblike znanja. Zaposleni se bodo želeli strokovno izpopolnjevati na svojem področju dela. Podjetje jim bo to omogočilo, če se bodo strinjali, da tudi po izobraževanju za določen čas ostanejo v podjetju, kar še zlasti velja za najzahtevnejša izobraževanja. Zaposlenim to tako omogočeno izobraževanje v obliki seminarjev, udeležbe na sejnih, strokovnih simpozijih, dodatnih specialističnih in podiplomskih izobraževanj,
- sprememba kulture podjetja: čeprav ta predstavlja najmanj viden dejavnik v poslovnem procesu, je izredno pomembna. Zdrava kultura omogoča razvoj podjetja. Podjetje mora strmeti h kulturi predlaganja, ki bo aktivno vključevala vse zaposlene. Zagotovo je to najtežja naloga in najdalgotrajnejši in najdalgoročnejši proces. V največji meri ga bo možno uresničiti z zaposlovanjem novih sodelavcev (zato, da se ustvari kritična masa drugačnega razmišljanja) in s pogostim, stalnim seznanjanjem zaposlenih z vizijo in cilji podjetja ter stanjem v podjetju,
- fluktuacija zaposlenih: v določenih segmentih prihaja do nadpovprečne fluktuacije zaposlenih. Analizirali se bodo vzroki in poiskale rešitve, ki bodo fluktuacijo zmanjšale na običajno. Ker so za strokovno izobraževanje posameznih profilov potrebna večja finančna sredstva, se bo podjetje še posebej osredotočilo na te skupine zaposlenih. Za njih bo pripravilo program stalnega spremljanja razvoja kariere.

## **5.7. NADZOR IZVEDBE**

Načrti ukrepov se pripravljajo, da bi se izvedli in s tem uresničili zastavljeni cilji. Rozman (1996, str. 5) definira nadzor kot evidentiranje izvedbe, primerjavo izvedbe s planom, ugotavljanje odstopanj, ugotavljanje vzrokov za odstopanja in v končni fazi ukrepov za doseganje plana ali celo za spremembo plana, kar pomeni, da je potrebno začeti nov proces planiranja.

Pučko (1999, str. 344-345) pravi, da se funkcija kontrole v organizacijski teoriji pojmuje kot dvojček funkcije planiranja. Na osnovi kibernetkega modela krmiljenja pripada kontroli naloga, da prispeva k realizaciji nalog s tem, da analizira odmike med doseženim in planiranim ter obenem sproža ukrepe, ki naj bi prispevali k odpravljanju teh odmikov.

V poslovnem procesu je veliko različnih aktivnosti, zato obstaja več vrst njihovega nadzora (Emmanuel et al., 1990, str. 111-113):

- a) nadzor rezultatov: načrtujemo in merimo rezultate, najpogostejša je analiza odmikov,
- b) nadziranje akcij: opazujemo aktivnosti zaposlenih in ugotavljamo, ali so te koristne za podjetje,
- c) družbeni nadzor: gre za samonadzor posameznika, ki poskuša dobro uresničiti zastavljene naloge, in nadzor s strani družbe, ki posameznike nepripravljene upoštevati družbene norme, izloča,

Nadzor poslovanja ima vsebinski in metodološki vidik. Pod vsebinskim vidikom razumemo nadzor poslovanja kot organizacijsko funkcijo, ki stalno ugotavlja, kako se uresničujejo načrtovani procesi. Metodološki vidik nadzora poslovanja pa je skupek metod in instrumentov, ki utemeljujejo proces nadzorovanja.

O **vsebinskem** vidiku nadzora poslovanja govori Oldcorn (1993, str. 40-46), ki omenja več elementov nadzora poslovanja. Pravi, da mora obstajati načrt in možnost dovolj pogoste primerjave med dejanskim in načrtovanim. Načrtovalci, ki so odgovorni za izvajanje načrta, morajo biti obveščeni o odstopanjih in pripravljeni posredovati hitro povratno informacijo. Odgovorne osebe morajo pravočasno sprejemati odločitve o korektivnih ukrepih in celotni sistem nadzora mora opravičiti stroške nadzora.

Možina (Možina et al., 1994, str. 687-701) opredeli **metodološki** vidik nadzora s kontroliranjem finančnega področja, proizvodnje, kontrolo trženja in celovitega pregledovanja poslovanja, ker je pomembna uspešnost organizacije kot celote.

Ne glede na različne poglede o nadzoru je splošno sprejeto stališče, da je nadzor izvedbe z ugotavljanjem odmikov dejanskega stanja od načrtovanega stalna naloga ravnatelja. V krizi je funkcija nadzora poudarjena, saj mora biti bolj **sproten in pogostejši** kot v običajnih razmerah. Ravnateljstvo mora stalno ugotavljati, kako zamišljeni ukrepi delujejo v resnici s ciljem, da morebiti sprejme dodatne ukrepe za razreševanje krize.

Nadzor delovanja v podjetju Hrast je bil slab. Niso ugotavljali odmikov dejanskih stanj od načrtovanih in niso pravočasno sprejemali ukrepov za odpravo odmikov.

Zato je podjetje na novo definiralo sistem nadzora:

- osnovna časovna enota nadzora je en mesec. Na nivoju meseca se ugotavljajo odmiki dejanskega stanja od načrtovanega za vrednost prodaje, razlike v ceni, nabave, nivoja terjatev, obveznosti, zalog in zadolženosti,
- odklon dejanskega poslovnega rezultata od načrtovanega se ugotavlja do petnajstega v mesecu. Poslovni rezultat se ugotavlja za enote in podjetje kot celoto ob predpostavki, da se stroški načrtujejo v obdobju, ko nastanejo, in da se ne razmejujejo, razen stroškov regresa zaposlenih, popravka terjatve in inventurnih primanjkljajev,
- informacije o odmikih so na razpolago samo odgovornim za del poslovnega procesa, za katerega odgovarjajo,

- načrt ciljev se sprejme s soglasjem vseh nosilcev načrtovanja. S sprejetjem načrta nosilci načrtovanja prevzamejo tudi odgovornost za uresničitev,
- akcijski načrti ukrepov za odpravo odklonov od načrtovanih vrednosti se pripravljajo mesečno, z njimi se seznanijo predpostavljeni. Sestavni del načrta sta tudi nosilec naloge in časovni rok za njeno izvedbo. Nadzor izvajanja uresničevanja teh načrtov se opravlja mesečno,
- za odklone od načrtovanih vrednosti, ki so ponavljajoči in so posledica slabega dela, se poišče odgovorna oseba. Če ta kljub opozorilom, še naprej slabo opravlja svoje delo, se mu prekine pogodba o zaposlitvi,
- višina prodaje in odkloni od načrtovane se ugotavljajo dvakrat tedensko. S tem je dana možnost uresničitve cilja prodaje do konca meseca, ker lahko komercialisti pospešijo prodajne aktivnosti,
- likvidnost se spremlja na dnevnem nivoju,
- ugotavljajo se trendi v prihodnosti. Na osnovi doseženih načrtovanih ciljev v preteklosti se ocenjujejo trendi v prihodnosti in načrtujejo ocene poslovanja.

## 5.8. POSLEDICE UKREPOV

Razplet krize se lahko konča z ozdravitvijo podjetja ali z zaprtjem. Poslovni preobrat je pozitiven razplet krize podjetja. Uspešnost preobrata se meri z merljivimi in opisnimi kazalniki. Merljivi kazalniki se izražajo v finančnem stanju podjetja skozi bilance uspeha, stanja, kazalnike finančne uspešnosti in jih lahko primerjamo z drugimi. Vsebinski preobrat poslovnega procesa se ne meri s številkami, ampak z opisom stanja v podjetju in zunaj njega. Ugotavlja se delovna klima v podjetju, odnos poslovnih partnerjev, finančnih institucij, zaupanje poslovne javnosti v podjetje in javno mnenje o podjetju.

Razreševanje krize v podjetju Hrast je z nastopom novega ravnatelja potekalo uspešno, saj so bili **doseženi naslednji cilji:**

- pozitiven rezultat, dobiček v letih 2003 in 2004 ter bistveno presežen načrt za leto 2004,
- vsebinska prenova funkcij nabave, prodaje in trženja. Uvedba centralne organizacije komercialne funkcije z osrednjo vlogo produktnih vodij,
- kadrovska prenova na ključnih funkcijah poslovnega procesa,
- centralizacija financ in izvajanje aktivne politike upravljanja kratkoročnih sredstev in obveznosti,
- uskladitev plač zaposlenih s kolektivno pogodbo,
- sprejeta merila za nagrajevanje zaposlenih,
- opredelitev nosilcev in odgovornih oseb za posamezne naloge,
- uskladitev sistema kakovosti s standardom ISO 9001:2000,
- aktivna politika iskanja kadrov,
- uvedba sistema stalnega izobraževanja,
- obnova večjega dela prodajnih površin in dela strojnega parka.

V prilogi so navedene bilance stanja in uspeha za leti 2003, 2004 iz katerih izhaja, da je podjetje doseglo poslovni preobrat. Za leto 2003 so načrtovali 23,6 mio SIT

dobička, rezultat je bil dobiček v višini 9,5 mio SIT. V letu 2004 je bila višina dobička 47,3 mio SIT, načrtovali so ga 8,0 mio SIT.

Podjetje Hrast je načrtovalo ukrepe za rešitev krize. Nekateri so bili izvršeni v celoti, nekateri ne in različno so vplivali na poslovno uspešnost podjetja. Zato bomo v naslednjih preglednicah ugotovili odstopanja od načrtovanih vrednosti in poiskali vzroke odstopanj. Dejanska stanja bomo primerjali z letom 2002, ki je pomenilo višek krize podjetja. Preglednica 14 prikazuje gospodarnost poslovanja podjetja Hrast od leta 2002 do leta 2004.

Preglednica 14: Gospodarnost poslovanja podjetja Hrast 2002-2004

| Element                         | V 000 SIT        |                  |                  |                  |                  |               |               |              |  |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|---------------|--------------|--|
|                                 | DEJANSKO 2002    | NACRT 2003       | DEJANSKO 2003    | NACRT 2004       | DEJANSKO 2004    | I 03/NACRT 03 | I 04/NACRT 04 | I 04/02      |  |
| Prihodki iz poslovanja          | 7.069.403        | 7.846.823        | 7.449.636        | 8.900.690        | 8.427.126        | 94,9          | 94,7          | 119,2        |  |
| Finančni prihodki               | 41.139           | 38.326           | 39.643           | 35.000           | 41.051           | 103,4         | 117,3         | 99,8         |  |
| Izredni prihodki                | 18.694           | 20.000           | 13.909           | 15.000           | 650              | 69,5          | 4,3           | 3,5          |  |
| <b>SKUPAJ PRIHODKI</b>          | <b>7.129.236</b> | <b>7.905.149</b> | <b>7.503.188</b> | <b>8.950.690</b> | <b>8.468.827</b> | <b>94,9</b>   | <b>94,6</b>   | <b>118,8</b> |  |
| Odhodki iz poslovanja           | 7.131.048        | 7.818.294        | 7.439.037        | 8.892.644        | 8.378.973        | 95,1          | 94,2          | 117,5        |  |
| Finančni odhodki                | 56.121           | 53.253           | 47.884           | 45.000           | 41.105           | 89,9          | 91,3          | 73,2         |  |
| Izredni odhodki                 | 11.148           | 10.000           | 6.755            | 5.000            | 1.459            | 67,6          | 29,2          | 13,1         |  |
| <b>SKUPAJ ODHODKI</b>           | <b>7.198.317</b> | <b>7.881.547</b> | <b>7.493.676</b> | <b>8.942.644</b> | <b>8.421.537</b> | <b>95,1</b>   | <b>94,2</b>   | <b>117,0</b> |  |
| Rezultat rednega poslovanja     | -61.645          | 28.529           | 10.599           | 8.046            | 48.153           | 37,2          | 598,5         | -            |  |
| Rezultat fin. in izrednosti     | -7.436           | -4.927           | -1.087           | 0                | -863             | -             | -             | -            |  |
| <b>E 1 prihodki/odhodki</b>     | <b>0,99</b>      | <b>1,00</b>      | <b>1,00</b>      | <b>1,00</b>      | <b>1,01</b>      | <b>99,8</b>   | <b>100,5</b>  | <b>101,5</b> |  |
| <b>E 2 pos. prih./pos. odh.</b> | <b>0,99</b>      | <b>1,00</b>      | <b>1,00</b>      | <b>1,00</b>      | <b>1,01</b>      | <b>99,8</b>   | <b>100,5</b>  | <b>101,5</b> |  |

Vir: Bilance uspeha 2002-2004, poslovni načrt 2003-2004 podjetja Hrast

Ugotavljamo, da podjetje ni doseglo načrtovanih ciljev v letu 2003 in da je bistveno preseglo načrtovane cilje v letu 2004. Ocenjujemo, da je ravnatelj, ki je prevzel ravnateljstvo novembra 2002, razpolagal s premalo informacij o globini krize in ni imel dovolj časa za analizo stanja v podjetju. Zato je bil poslovni načrt za leto 2003 preveč optimističen, kar se kaže v vrednostih indeksov, ki so vsi manjši od 100. Ker so se učinki poslovnega preobrata pokazali šele v drugi polovici leta 2003 in je končni razplet krize bil negotov, je ravnateljstvo za leto 2004 načrtovalo manj optimistično, vendar so rezultati bistveno presegali načrtovane. Koeficient ekonomičnosti se giblje okoli vrednosti 1 in je pozitiven.

V preglednici 15 so izračunani kazalniki rentabilnosti poslovanja podjetja Hrast za leta 2002 do 2004 in prikazana odstopanja od načrtovanih vrednosti v letih 2003 in 2004.

Preglednica 15: Rentabilnost poslovanja podjetja Hrast 2002-2004

| Element           | V 000 SIT      |              |               |              |               |               |               |         |  |
|-------------------|----------------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------|--|
|                   | DEJANSKO 2002  | NACRT 2003   | DEJANSKO 2003 | NACRT 2004   | DEJANSKO 2004 | I 03/NACRT 03 | I 04/NACRT 04 | I 04/02 |  |
| Cisti dobiček     | -69.080        | 23.602       | 9.512         | 8.046        | 47.290        | 40,3          | 587,7         | -       |  |
| Amortizacija      | 50.016         | 48.531       | 42.253        | 44.436       | 39.757        | 87,1          | 89,5          | 79,5    |  |
| Poslovna sredstva | 1.879.490      | 2.038.697    | 2.105.984     | 2.298.300    | 2.404.012     | 103,3         | 104,6         | 127,9   |  |
| Kapital           | 197.931        | 237.229      | 257.678       | 291.212      | 344.968       | 108,6         | 118,5         | 174,3   |  |
| <b>ROE</b>        | <b>-34,90%</b> | <b>9,95%</b> | <b>3,69%</b>  | <b>2,76%</b> | <b>13,71%</b> | <b>37,1</b>   | <b>496,2</b>  | -       |  |
| <b>ROA</b>        | <b>-3,68%</b>  | <b>1,16%</b> | <b>0,45%</b>  | <b>0,35%</b> | <b>1,97%</b>  | <b>39,0</b>   | <b>561,9</b>  | -       |  |
| <b>ROI</b>        | <b>-1,01%</b>  | <b>3,54%</b> | <b>2,46%</b>  | <b>2,28%</b> | <b>3,62%</b>  | <b>69,5</b>   | <b>158,6</b>  | -       |  |

Vir: Bilance stanja in uspeha 2002-2004, poslovna načrta 2003-2004 podjetja Hrast

V letu 2002 je bila rentabilnost podjetja Hrast, merjena s kazalniki ROE, ROA in ROI, negativna. V naslednjem letu ni bila dosežena načrtovana rentabilnost, vendar se je izboljšala glede na leto 2002. Dobičkonosnost sredstev (ROA) je bila v letu 2004 bistveno višja od načrtovane, to je 2,0 odstotka. Prav tako se je izboljšala sposobnost investiranja podjetja v prihodnje, ker je donosnost sredstev (ROI) v letu 2004 bila 3,6 odstotka. Nenazadnje so s poslovanjem podjetja Hrast lahko zadovoljni tudi lastniki, ker je bil kazalnik dobičkonosnosti kapitala (ROE) v

letu 2004 13,7 odstotka, kar pomeni, da so na 100 enot kapitala zaslužili skoraj 14 enot.

Na uspešnost podjetja bistveno vpliva tudi vezava sredstev, ki se uporabljajo v poslovnem procesu. V nadaljevanju bomo v preglednici 16 prikazali vezavo obratnih sredstev v letih 2002–2004 podjetja Hrast in odstopanja od načrtovanih vrednosti.

Preglednica 16: Vezava sredstev podjetja Hrast 2002-2004

| Element   | V 000 SIT     |             |               |              |               |               |               |              |              |
|---|---------------|-------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
|   | DEJANSKO 2002 | NACRT 2003  | DEJANSKO 2003 | NACRT 2004   | DEJANSKO 2004 | I 03/NACRT 03 | I 04/NACRT 04 | I 04/02      |              |
| 1. Poslovni prihodki                            | 7.069.403     | 7.846.823   | 7.449.636     | 8.900.690    | 8.427.126     |               | 94,9          | 94,7         | 119,2        |
| 2. Povprečna obratna sredstva                   | 1.769.178     | 1.778.714   | 1.794.697     | 2.010.178    | 2.099.023     |               | 100,9         | 104,4        | 118,6        |
| 3. Povprečne krat.terjatve                      | 927.625       | 1.019.521   | 1.007.463     | 927.625      | 1.152.362     |               | 98,8          | 124,2        | 124,2        |
| 4. Povprečne zaloge                             | 787.678       | 819.741     | 749.145       | 871.678      | 801.697       |               | 91,4          | 92,0         | 101,8        |
| <b>5. Koef. obračanja obratnih sred. (1:2)</b>  | <b>4,00</b>   | <b>4,41</b> | <b>4,15</b>   | <b>4,43</b>  | <b>4,01</b>   |               | <b>94,1</b>   | <b>90,7</b>  | <b>100,5</b> |
| 6. Trajanje obrata obr. sred. (dni) (360:5)     | 90            | 82          | 87            | 81           | 90            |               | 106,3         | 110,3        | 99,5         |
| <b>7. Koef. obračanja krak. terjatev (1:3)</b>  | <b>7,62</b>   | <b>7,70</b> | <b>7,39</b>   | <b>9,60</b>  | <b>7,31</b>   |               | <b>96,1</b>   | <b>76,2</b>  | <b>96,0</b>  |
| 8. Trajanje obrata krak.terjatvev (dni) (360:7) | 47            | 47          | 49            | 38           | 49            |               | 104,1         | 131,2        | 104,2        |
| <b>9. Koef. obračanja zalog (1:4)</b>           | <b>8,97</b>   | <b>9,57</b> | <b>9,94</b>   | <b>10,21</b> | <b>10,51</b>  |               | <b>103,9</b>  | <b>102,9</b> | <b>117,1</b> |
| 10. Trajanje obrata zalog (dni) (360:9)         | 40            | 38          | 36            | 35           | 34            |               | 96,3          | 97,1         | 85,4         |

Vir: Balance stanja, uspeha 2002-2004, poslovna načrta 2003-2004 podjetja Hrast

Podjetje Hrast je bilo manj uspešno pri gospodarjenju z obratnimi sredstvi in ni doseglo načrtovanih dni vezave obratnih sredstev, ker je bila vezava v letu 2004 enaka kot v letu 2002, to je 90 dni. Podobno je bilo manj uspešno pri vezavi kratkoročnih terjatev, saj se je vezava glede na leto 2002 podaljšala za 2 dneva. Bolj uspešno je bilo pri trajanju obrata zalog, ker je izpolnilo zastavljene cilje. Vezava zalog se je s 40 dni v letu 2002 skrajšala na 34 dni v letu 2004. Ne doseganje zastavljenih ciljev je možno pojasniti z dejstvom, da je podjetje povečalo prihodke poslovanja v letu 2004 glede na leto 2002 za 19,2 odstotkov in ker največji del obratnih sredstev predstavljajo terjatve do kupcev, te pa so porasle za 24,2 odstotkov, je to neposredno vplivalo na koeficient obračanja obratnih sredstev. Ravnateljstvo ni moglo predvideti, da bo potrebno zaradi konkurence na trgu ohraniti obstoječe prodajne pogoje (rok plačila kupcev). Zato pa je podjetje doseglo boljše nabavne pogoje in spremenilo način financiranja zalog.

Ravnateljstvo je sprejelo ukrepe za razrešitev krize v podjetju Hrast konec leta 2002 in jih v večji meri tudi uresničevalo v poslovnem procesu. V fazi nadzora je sprejemalo dodatne ukrepe za odpravljanje odmikov dejanskega stanja od načrtovanega, vendar je pri tem smiselno sledilo vsebinski prenovi poslovnega procesa. Rezultati procesa razreševanja krize so pozitivni, vendar ne moremo z gotovostjo trditi, da so optimalni, saj bi podjetje Hrast s spletom drugačnih ukrepov morda doseglo še boljše rezultate. Vseeno lahko trdimo, da so predlagani in uresničeni ukrepi odpravili krizo podjetja, kar se kaže tudi v dejstvu, da podjetje za leto 2005 načrtuje dobiček v višini 60 mio SIT. Polletni rezultati presegajo načrtovane, podjetje Hrast bo torej v letu 2005 doseglo načrtovane cilje.

## 6 ZAKLJUČEK

Krize nastajajo v vsakdanjem življenju na vseh področjih. Ljudje se srečujemo z njimi, vendar jih ne imenujemo vedno s pojmom kriza. V zgodovini obstajajo primeri, ko so krize bistveno spremenile tok dogodkov. Tisto, kar se je včasih razpletlo z vojaškimi spopadi, se danes razplete z gospodarskimi spremembami,

zato ta naloga išče odgovore na vprašanja, kaj je kriza, kateri vzroki povzročajo njen nastanek, kako je krizo mogoče rešiti in kako vplivajo posledice krize na udeležence.

Gospodarske krize nastajajo v podjetjih, v sodelovanju med podjetji in v celotnem okolju. Prav zaradi različnih procesov in udeležencev je težko podati enotno definicijo krize. Kljub temu večina teoretikov ugotavlja, da je kriza nekaj kar ravnateljstvo preseneti in da so njene posledice usodne za vse udeležence, če se vzroki kriz ne rešujejo hitro, energično in temeljito.

Podjetja delujejo na veliko trgih, ki so si med seboj različni bodisi zaradi geografskih posebnosti bodisi zaradi posebnosti panoge. Njihove stopnje razvoja niso enake, kakor tudi ne organizacija in slog ravnateljstva. Iz teh posebnosti posameznega podjetja izhajajo vzroki za nastanek kriz. Podjetja, ki jim ne uspe v poslovnem procesu uskladiti vse pozitivne in negativne sile, delujoče na njihovo organizacijo, slej ko prej zaidejo v krizo. Med mnogimi vzroki za nastanek kriz je potrebno izpostaviti tiste, ki nastanejo zaradi razvoja podjetja. Z razvojem podjetja se namreč spreminja tudi organizacija. Če podjetje ne zasledi potrebe po spremembi organizacije ob prehodu z ene stopnje na drugo, skoraj zagotovo zaide v krizo.

Reševanje krize je odločilen trenutek za podjetje. Krize običajno ni mogoče uspešno razrešiti, če ne poznamo vzrokov njenega nastanka. Običajno je ne more razrešiti ravnatelj, ki je odgovoren za njen nastanek. Razplet krize se vedno začne z novim ravnateljem, ki si mora najprej izbrati skupino najožjih sodelavcev in z njimi začeti iskati vzroke krize. Bistveno je ugotoviti prave vzroke nastanka krize, kajti napačni vzroki pomenijo napačne kratkoročne ukrepe in postavitve napačne strategije razrešitve krize. Ravnatelj mora vsem udeležencem (notranjim in zunanjim) predstaviti vzroke krize in njeno razsežnost ter jih motivirati, da se aktivno vključijo v proces razreševanja krize.

Kratkoročni ukrepi morajo biti energični, hitri. Udeleženci morajo imeti občutek, da ima krizni ravnatelj nadzor nad dogajanjem in da je sposoben razrešiti krizo. Kratkoročni ukrepi omogočijo podjetju, da ne doživi kolapsa. Sledi priprava strategije preobrata poslovnega procesa, ki jo ravnatelj skupaj s svojimi sodelavci predloži zainteresiranim udeležencem (notranji, lastniki, upniki). Ravnateljeva naloga je, da sprejeto strategijo tudi izvede. Posebej mora izpostaviti nadzor uresničevanja strategije s ciljem, da se pravočasno zaznajo odkloni in izvedejo korektivni ukrepi.

Za pozitivni razplet krize so zainteresirani vsi udeleženci. Z njim uresničijo svoje cilje, ki so si jih zastavili z vključitvijo v poslovni proces. Zaposleni imajo stalno, stabilno zaposlitev in čutijo varnost. Lastniki donosno vložijo svoja sredstva, poslovni partnerji (med njimi tudi finančne institucije) imajo poslovno zanesljivega partnerja. Lokalna skupnost je prav tako zainteresirana, da so podjetja v njenem okolju uspešna, ker tako zagotavljajo pozitivno klimo.

V proučevanem podjetju Hrast je šlo za razvojno krizo. Organizacija se ni prilagajala razvoju poslovanja. Posebej je bilo to vidno v razvoju tržne in kadrovske funkcije. Naslednji pomemben vzrok je bil slog ravnateljstva: cilji so bili nedefinirani, naloge niso bile jasno določene in odgovornost za neopravljene naloge je bila zamegljena. To je povzročilo organizacijsko klimo, katere značilnost

je bila, da so zaposleni sicer vedeli, da je podjetje poslovno manj uspešno, ampak so se s tem zadovoljili in niso razumeli, da je potrebno izvesti korenite spremembe.

Razreševanje krize je začel novi ravnatelj z najožjimi sodelavci, ki so že bili v podjetju. Kratkoročni ukrepi so bili usmerjeni v seznanjanje zaposlenih o globini krize, skrb za izboljšanje kratkoročne likvidnosti, pogajanja z upniki o boljših finančnih pogojih najemanja posojil.

**Strategija razrešitve krize** je temeljila na:

- spremembi tržne funkcije – uvedba centralne komercialne funkcije z osrednjo vlogo produktnih vodij,
- določitvi medsebojnih odnosov v organizaciji s poudarkom na odgovornosti posameznika,
- optimizaciji delnih poslovnih procesov, ki so posledica zniževanja stroškov in boljše uporabe sredstev,
- aktivni kratkoročni finančni politiki,
- aktivni kadrovske politiki,
- uvedbi funkcije razvoja.

Strategija preobrata poslovnega procesa in njena izvedba sta bili pravilni, saj je podjetje Hrast, d.o.o., Ljubljana v letih 2003 in 2004 doseglo pozitivni rezultat poslovanja.

Vsaka kriza je drugačna zaradi okolja, v katerem deluje podjetje in zaradi vzrokov nastanka krize. Kljub temu je potrebno pri razreševanju krize upoštevati metodološki pristop k razrešitvi krize. Večkratno sodelovanje ali vodenje razrešitve pa pomeni poglobljanje znanja in pridobivanje izkušenj o ravnanju v krizi.

## 7.1 LITERATURA

1. Argenti John: Corporate Collapse: The Causes and Symptoms. New York: McGraw-Hill, 1976. 193 str.
2. Bedeian G. Arthur: Management. 3<sup>rd</sup> Ed. Orlando: The Dryden Press, 1993. 745 str.
3. Bibeault Donald: Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners (Paperback). New York: Beard Book, 1986. 406 str.
4. Brigham F. Eugene, et al.: Intermediate Finance Management. 5. izdaja. Fort Worth: The Dryden Press, 1995. 1018 str.
5. Drucker Peter F.: The Essential Drucker. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001. 358 str.
6. Dubovski Drago: Krizni management in prenova podjetja. Koper: Fakulteta za management Koper, 2004. 352 str.
7. Emmanuel C.R., Otley D.T., Merchant K.A.: Accounting for Managements Control. London: Chapman & Hall, 1990. 518 str.
8. Faulhaber David, Landwehr Norbert: Turnaround- Management in der Praxis. Umbruchphasen nutzen - Neue starken Entwickeln. Frankfurt am Main: Campus Fachbuch, 2001. 354 str.
9. Greiner Larry E.: Evolution and Revolution as Organization Grow. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 12 str.
10. Gross J. Paul: Sanierung durch Fortfuerungsgesellschaftten. Koeln: Dr. Otto Schmidt Verlag, 1982. 370 str.
11. Kloetzl Gustav: Von der Arbeitsgruppe zum Team. Zuerich: Management Zeitschrift, Heft 12 (63), 1994, str. 43-47.
12. Končina Miroslav, Mirtič Ksenija: Kako rešiti podjetje iz krize? Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 184 str.
13. Kotler Philip: Marketing management. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
14. Krystek Ulrich: Unternehmenskrisen, Beschreibung, Vermeidung und Bewaeltigung Ueberlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden: Gelber Verlag, 1987. 331 str.
15. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založna Obzorja, 1987. 365 str.
16. Logožar Klavdij: Poslovna logistika. Ljubljana: GV Izobraževanje, 2004. 265 str.
17. Marinič Igor: Ali imata inovativni management in kriza podjetja kaj skupnega? Naše gospodarstvo, Ljubljana, 43(1997), 1-2, str. 144-146.
18. Možina et. al.: Management. Ljubljana: Didakta Radovljica, 1994, 1072 str.
19. Muratović Hasan: Rukovođenje preduzeća u krizi. Beograd: Mladost, 1998. 199 str.
20. Mueller Reiner: Krisenmanagement in der Unternehmung. Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang, 1982. 345 str.
21. Mueller Rainer: Corporate Crisis Management. Long Range Planing, Oxford, 18 (1985), 5 str. 38 – 48.
22. Oldcorn Roger: Accounting for Managers. London, New York: Routledge, 1993. 105 str.



23. Oswald Heinrich: Krisenfall im management: Zuerich. Verlag Moderne Industrie, 1989. 145 str.
24. Potočnik Vekoslav: Trgovinsko poslovanje. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, 2001. 192 str.
25. Prašnikar Janez: Slovensko podjetje jutri. Čibej Jože Andrej ur., Podjetje v krizi. Ljubljana: CISEF, 1992a. 92 str.
26. Prašnikar Janez: Sanacija podjetja – faza energičnega poslovanja. Maribor: MBA, Ekonomsko poslovna fakulteta, 1992b. 167 str.
27. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str
28. Repovž Leon: Management podjetja v krizi. Bančni vestnik, Ljubljana, 42 (1993), 11, str. 26-31.
29. Rozman Rudi: Sistem planiranja v gospodarskih organizacijah. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1989. 291 str.
30. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
31. Rozman Rudi: Teorija organizacija – The Theory of Organization. Ljubljana: Raziskovalni center Ekonomske fakultete, 1996. 20 str.
32. Rozman Rudi: Sedanje organizacijske strukture podjetij. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije. Pomen analiziranja za kakovost odločitev (poslovnih) in drugih ravnateljev in strokovnjakov (zbornik referatov), 2000. str. 152-165.
33. Slatter Stuart: Corporate Recovery, A Guide to Turnaround Management. London: Penguin Books, 1984. 429 str.
34. Sruk Vladimir: Filozofsko izrazje in repertorij. Murska Sobota: Pomurska založba, 1980. 379 str.
35. Tavčar Mitja: Sistemski koncept kriznega upravljanja in vodenja podjetja. Organizacija in kadri, Kranj, 23 (1990), 5-6, str. 396-412.
36. Van Welle J. Arjan: Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice. Third Edition. London: Thomas Learnig, 2002. 363 str.

## **7.2 VIRI**

1. Bilanca stanja podjetja Hrast za leto 2002
2. Bilanca stanja podjetja Hrast za leto 2003
3. Bilanca stanja podjetja Hrast za leto 2004
4. Bilanca uspeha podjetja Hrast za leto 2002
5. Bilanca uspeha podjetja Hrast za leto 2003
6. Bilanca uspeha podjetja Hrast za leto 2004
7. Poslovno poročilo podjetja Hrast za leto 2002
8. Poslovno poročilo podjetja Hrast za leto 2003
9. Poslovno poročilo podjetja Hrast za leto 2004

10. Revizorjevo pismo upravi podjetja Hrast za leto 2002
11. Revizorjevo pismo upravi podjetja Hrast za leto 2003
12. Revizorjevo pismo upravi podjetja Hrast za leto 2004
13. Ocena rezultata poslovanja podjetja Hrast za obdobje januar – junij 2005
14. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana; Slovenski inštitut za revizijo, 1995.
15. Zakon o gospodarskih družbah. Ljubljana: Uradni list RS, 1993.
16. Slovar slovenskega knjižnega jezika IV. Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti, Državna založba Slovenije, 1985, 594 str.

# Priloge

Priloga 1: Načrt bilanc uspeha za podjetje Hrast za leti 2003 in 2004

V 000 SIT

| POSTAVKA   | 2003             | 2004             | I 04/03      |
|--|------------------|------------------|--------------|
| <b>1. Čisti prihodki od prodaje</b>  | <b>7.846.823</b> | <b>8.861.716</b> | <b>112,9</b> |
| <b>2. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve</b>  | -                | <b>15.000</b>    | -            |
| <b>3. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)</b>                       | -                | <b>23.974</b>    | -            |
| <b>4. Stroški blaga, materiala in storitev</b>   | <b>6.957.444</b> | <b>7.980.459</b> | <b>114,7</b> |
| a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala                | 6.416.893        | 7.328.418        | 114,2        |
| b) Stroški storitev  | 540.551          | 652.039          | 120,6        |
| <b>5. Stroški dela</b>   | <b>775.693</b>   | <b>828.538</b>   | <b>106,8</b> |
| a) Stroški plač  | 538.869          | 583.839          | 108,3        |
| b) Stroški socialnih zavarovanj (posebej izkazani stroški pokojninskih zavarovanj)                 | 88.243           | 95.576           | 108,3        |
| c) Drugi stroški dela  | 148.581          | 149.122          | 100,4        |
| <b>6. Odpisi vrednosti</b>   | <b>73.209</b>    | <b>77.966</b>    | <b>106,5</b> |
| a) Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopr.dolg. sredstvih in opred.osn.sr.    | 48.531           | 44.436           | 91,6         |
| b) Prevrednotovalni posl.odhodki pri obratnih sredstvih  | 24.678           | 33.530           | 135,9        |
| <b>7. Drugi poslovni odhodki</b>   | <b>11.948</b>    | <b>5.682</b>     | <b>47,6</b>  |
| <b>8. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev</b>   | <b>38.326</b>    | <b>35.000</b>    | <b>91,3</b>  |
| a) Drugi finančni prihodki iz obresti in kratkor. terjatev (s prevrednotovalnimi finančnimi prih.) |                  | 35.000           | -            |
| <b>9. Finančni odhodki za odpise dolg.in kratk.fin.naložb</b>                                      |                  |                  |              |
| a) Drugi prevrednotovalni finančni odhodki   |                  |                  |              |
| <b>10. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti</b>                                     | <b>53.253</b>    | <b>45.000</b>    | <b>84,5</b>  |
| a) Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do podjetij v skupini                       |                  |                  |              |
| b) Drugi finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti                                       |                  |                  |              |
| <b>11. Davek iz dobička iz rednega delovanja</b>   |                  |                  |              |
| <b>12. ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA</b>  | <b>13.602</b>    | <b>-1.954</b>    | <b>-</b>     |
| <b>13. Izredni prihodki</b>  | <b>20.000</b>    | <b>15.000</b>    | <b>75,0</b>  |
| <b>14. Izredni odhodki</b>   | <b>10.000</b>    | <b>5.000</b>     | <b>50,0</b>  |
| a) Izredni odhodki brez prevrednotovalnega popravka kapitala                                       |                  | 5.000            | -            |
| <b>15. POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA</b>   | <b>10.000</b>    | <b>10.000</b>    | <b>100,0</b> |
| <b>16. Davek iz dobička zunaj rednega delovanja</b>  |                  |                  |              |
| <b>17. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>  | <b>23.602</b>    | <b>8.046</b>     | <b>34,1</b>  |

Vir: Poslovna načrta podjetja Hrast za leti 2003 in 2004

## Priloga 2: Načrt bilanc stanja za podjetje Hrast za leti 2003 in 2004

V 000 SIT

| POSTAVKA   | 2003             | 2004             | I 04/03      |
|--|------------------|------------------|--------------|
| <b>SREDSTVA</b>  | <b>2.038.697</b> | <b>2.298.300</b> | <b>112,7</b> |
| <b>A. Stalna sredstva</b>  | <b>123.949</b>   | <b>158.300</b>   | <b>127,7</b> |
| <b>I. Neopredmetena dolgoročna sredstva</b>                                    | <b>22.000</b>    | <b>33.300</b>    | <b>151,4</b> |
| 1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja                                      |                  | 33.300           | -            |
| 2. Druga neopredmetena dolgoročna sredstva                                     |                  |                  |              |
| <b>II. Opredmetena osnovna sredstva</b>  | <b>101.349</b>   | <b>125.000</b>   | <b>123,3</b> |
| 1. Druge naprave in oprema   |                  | 125.000          | -            |
| 2. Predujmi za pridobitev osnovnih sredstev                                    |                  |                  |              |
| <b>III. Dolgoročne finančne naložbe</b>  | <b>600</b>       |                  | -            |
| <b>B. Gibljava sredstva</b>  | <b>1.899.748</b> | <b>2.110.000</b> | <b>111,1</b> |
| <b>I. Zaloge</b>   | <b>739.711</b>   | <b>800.000</b>   | <b>108,2</b> |
| 1. Trgovsko blago  |                  | 800.000          | -            |
| 2. Predujmi za zaloge  |                  |                  |              |
| <b>II. Poslovne terjatve</b>   | <b>1.152.465</b> | <b>1.300.000</b> | <b>112,8</b> |
| a) Kratkoročne poslovne terjatve   | 1.152.465        | 1.300.000        | 112,8        |
| 1. Kratkor. posl. terj.do podj. v skupini razen do pridruženih podj.           |                  |                  |              |
| 2. Druge kratkoročne poslovne terjatve   |                  |                  |              |
| <b>III. Kratkoročne finančne naložbe</b>                                       |                  |                  |              |
| 1. Druge kratkoročne finančne naložbe  |                  |                  |              |
| <b>IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina</b>                            | <b>7.572</b>     | <b>10.000</b>    | <b>132,1</b> |
| <b>C. Aktivne časovne razmejitev</b>   | <b>15.000</b>    | <b>30.000</b>    | <b>200,0</b> |
| <b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>  | <b>2.038.697</b> | <b>2.298.300</b> | <b>112,7</b> |
| <b>A. Kapital</b>  | <b>237.229</b>   | <b>291.212</b>   | <b>122,8</b> |
| <b>I. Vpoklicani kapital</b>   | <b>294.765</b>   | <b>385.000</b>   | <b>130,6</b> |
| 1. Osnovni kapital   | 294.765          | 385.000          | 130,6        |
| <b>II. Preneseni čisti poslovni izid</b>                                       | <b>-71.138</b>   | <b>-92.078</b>   | -            |
| <b>III. Čisti poslovni izid poslovnega leta</b>                                | <b>23.602</b>    | <b>8.046</b>     | <b>34,1</b>  |
| <b>IV. Prevrednotovalni popravki kapitala</b>                                  | <b>-10.000</b>   | <b>-9.756</b>    | -            |
| 1. Splošni prevrednotovalni popravek kapitala                                  |                  | -9.756           | -            |
| <b>B. Finančne in poslovne obveznosti</b>                                      | <b>1.758.758</b> | <b>1.967.088</b> | <b>111,8</b> |
| a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti                                  |                  | 1.140            | -            |
| 1. Druge dolgoročne finančne in poslovne obveznosti                            |                  |                  |              |
| b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti                                 | 1.758.758        | 1.965.948        | 111,8        |
| 1. Kratkoročne finančne obveznosti do bank                                     | 137.400          | 54.000           | 39,3         |
| 2. Kratkor. fin. in posl. obvez. do podj. v skupini razen do pridruženih podj. |                  | 60.000           | -            |
| 3. Druge kratkoročne finančne in poslovne obveznosti                           | 1.621.358        | 1.851.948        | 114,2        |
| <b>Č. Pasivne časovne razmejitev</b>   | <b>42.710</b>    | <b>40.000</b>    | <b>93,7</b>  |

Vir: Poslovna načrta podjetja Hrast za leti 2003 in 2004

## Priloga 3: Primerjava bilance uspeha podjetja Hrast z načrtom za leto 2003

V 000 SIT

| POSTAVKA   | 2003             | NAČRT 2003       | I 03/NAČRT 03 |
|--|------------------|------------------|---------------|
| <b>1. Čisti prihodki od prodaje</b>  | <b>7.415.926</b> | <b>7.846.823</b> | <b>94,5</b>   |
| <b>2. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve</b>  |                  |                  |               |
| <b>3. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)</b>                       | <b>33.710</b>    | -                | -             |
| <b>4. Stroški blaga, materiala in storitev</b>   | <b>6.606.598</b> | <b>6.957.444</b> | <b>95,0</b>   |
| a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala                | 6.072.594        | 6.416.893        | 94,6          |
| b) Stroški storitev  | 534.004          | 540.551          | 98,8          |
| <b>5. Stroški dela</b>   | <b>745.329</b>   | <b>775.693</b>   | <b>96,1</b>   |
| a) Stroški plač  | 523.004          | 538.869          | 97,1          |
| b) Stroški socialnih zavarovanj (posebej izkazani stroški pokojninskih zavarovanj)                 | 86.667           | 88.243           | 98,2          |
| c) Drugi stroški dela  | 135.658          | 148.581          | 91,3          |
| <b>6. Odpisi vrednosti</b>   | <b>77.791</b>    | <b>73.209</b>    | <b>106,3</b>  |
| a) Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopr.dolg. sredstvih in opred.osn.sr.    | 42.253           | 48.531           | 87,1          |
| b) Prevrednotovalni posl.odhodki pri obratnih sredstvih  | 35.538           | 24.678           | 144,0         |
| <b>7. Drugi poslovni odhodki</b>   | <b>9.319</b>     | <b>11.948</b>    | <b>78,0</b>   |
| <b>8. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev</b>   | <b>39.643</b>    | <b>38.326</b>    | <b>103,4</b>  |
| a) Drugi finančni prihodki iz obresti in kratkor. terjatev (s prevrednotovalnimi finančnimi prih.) |                  |                  |               |
| <b>9. Finančni odhodki za odpise dolg.in kratk.fin.naložb</b>                                      |                  |                  |               |
| a) Drugi prevrednotovalni finančni odhodki   |                  |                  |               |
| <b>10. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti</b>                                     | <b>47.884</b>    | <b>53.253</b>    | <b>89,9</b>   |
| a) Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do podjetij v skupini                       |                  |                  |               |
| b) Drugi finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti                                       |                  |                  |               |
| <b>11. Davek iz dobička iz rednega delovanja</b>   |                  |                  |               |
| <b>12. ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA</b>  | <b>2.358</b>     | <b>13.602</b>    | <b>17,3</b>   |
| <b>13. Izredni prihodki</b>  | <b>13.909</b>    | <b>20.000</b>    | <b>69,5</b>   |
| <b>14. Izredni odhodki</b>   | <b>6.755</b>     | <b>10.000</b>    | <b>67,6</b>   |
| a) Izredni odhodki brez prevrednotovalnega popravka kapitala                                       |                  |                  |               |
| <b>15. POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA</b>   | <b>7.154</b>     | <b>10.000</b>    | <b>71,5</b>   |
| <b>16. Davek iz dobička zunaj rednega delovanja</b>  |                  |                  |               |
| <b>17. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>  | <b>9.512</b>     | <b>23.602</b>    | <b>40,3</b>   |

Vir: Poslovno poročilo podjetja Hrast za leto 2003

## Priloga 4: Primerjava bilance uspeha podjetja Hrast z načrtom za leto 2004

V 000 SIT

| POSTAVKA  | 2004             | NAČRT 2004       | I 04/NAČRT 04 |
|---|------------------|------------------|---------------|
| <b>1. Čisti prihodki od prodaje</b>   | <b>8.376.317</b> | <b>8.861.716</b> | <b>94,5</b>   |
| <b>2. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve</b>                                       |                  | <b>15.000</b>    | -             |
| <b>3. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)</b>                    | <b>50.809</b>    | <b>23.974</b>    | <b>211,9</b>  |
| <b>4. Stroški blaga, materiala in storitev</b>  | <b>7.420.079</b> | <b>7.980.459</b> | <b>93,0</b>   |
| a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala             | 6.861.391        | 7.328.418        | 93,6          |
| b) Stroški storitev   | 558.688          | 652.039          | 85,7          |
| <b>5. Stroški dela</b>  | <b>832.671</b>   | <b>828.538</b>   | <b>100,5</b>  |
| a) Stroški plač   | 577.746          | 583.839          | 99,0          |
| b) Stroški socialnih zavarovanj (posebej izkazani stroški pokojninskih zavarovanj)              | 111.160          | 95.576           | 116,3         |
| c) Drugi stroški dela   | 143.765          | 149.122          | 96,4          |
| <b>6. Odpisi vrednosti</b>  | <b>114.901</b>   | <b>77.966</b>    | <b>147,4</b>  |
| a) Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopr.dolg. sredstvih in opred.osn.sr. | 39.757           | 44.436           | 89,5          |
| b) Prevrednotovalni posl.odhodki pri obratnih sredstvih   | 75.144           | 33.530           | 224,1         |
| <b>7. Drugi poslovni odhodki</b>  | <b>11.322</b>    | <b>5.682</b>     | <b>199,3</b>  |
| <b>8. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev</b>  | <b>41.051</b>    | <b>35.000</b>    | <b>117,3</b>  |
| a) Drugi finančni prihodki iz obresti in kratkor. terjatev                                      |                  | <b>35.000</b>    | -             |
| <b>9. Finančni odhodki za odpise dolg.in kratk.fin.naložb</b>                                   | <b>499</b>       |                  | -             |
| a) Drugi prevrednotovalni finančni odhodki  |                  |                  |               |
| <b>10. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti</b>                                  | <b>40.606</b>    | <b>45.000</b>    | <b>90,2</b>   |
| a) Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do podjetij v skupini                    |                  |                  |               |
| b) Drugi finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti                                    |                  |                  |               |
| <b>11. Davek iz dobička iz rednega delovanja</b>  |                  |                  |               |
| <b>12. ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA</b>   | <b>48.099</b>    | <b>-1.954</b>    | -             |
| <b>13. Izredni prihodki</b>   | <b>650</b>       | <b>15.000</b>    | <b>4,3</b>    |
| <b>14. Izredni odhodki</b>  | <b>1.459</b>     | <b>5.000</b>     | <b>29,2</b>   |
| a) Izredni odhodki brez prevrednotovalnega popravka kapitala                                    |                  | 5.000            | -             |
| <b>15. POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA</b>  | <b>-809</b>      | <b>10.000</b>    | -             |
| <b>16. Davek iz dobička zunaj rednega delovanja</b>   |                  |                  |               |
| <b>17. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>   | <b>47.290</b>    | <b>8.046</b>     | <b>587,7</b>  |

Vir: Poslovno poročilo podjetja Hrast za leto 2004

## Priloga 5: Primerjava bilance stanja podjetja Hrast z načrtom za leto 2003

V 000 SIT

| POSTAVKA   | NACRT 2003       | STANJE 31.12.2003 | I 03/NACRT 03 |
|--|------------------|-------------------|---------------|
| <b>SREDSTVA</b>  | <b>2.038.697</b> | <b>2.105.984</b>  | <b>103,3</b>  |
| <b>A. Stalna sredstva</b>  | <b>123.949</b>   | <b>115.846</b>    | <b>93,5</b>   |
| <b>I. Neopredmetena dolgoročna sredstva</b>                                    | <b>22.000</b>    | <b>15.609</b>     | <b>71,0</b>   |
| 1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja                                      |                  |                   |               |
| 2. Druga neopredmetena dolgoročna sredstva                                     |                  | 15.609            | -             |
| 3. Osnovna sredstva, ki se pridobivajo   |                  |                   |               |
| <b>II. Opredmetena osnovna sredstva</b>  | <b>101.349</b>   | <b>100.237</b>    | <b>98,9</b>   |
| 1. Druge naprave in oprema   |                  | 94.211            | -             |
| 2. Predujmi za pridobitev osnovnih sredstev                                    |                  | 6.026             | -             |
| <b>III Dolgoročne finančne naložbe</b>   | <b>600</b>       |                   |               |
| <b>B. Gibljava sredstva</b>  | <b>1.899.748</b> | <b>1.984.247</b>  | <b>104,4</b>  |
| <b>I. Zaloge</b>   | <b>739.711</b>   | <b>799.702</b>    | <b>108,1</b>  |
| 1. Trgovsko blago  |                  | 797.231           | -             |
| 2. Predujmi za zaloge  |                  | 2.471             | -             |
| <b>II. Poslovne terjatve</b>   | <b>1.152.465</b> | <b>1.159.771</b>  | <b>100,6</b>  |
| a) Kratkoročne poslovne terjatve   | 1.152.465        | 1.159.771         | 100,6         |
| 1. Kratkor. posl. terj.do podj. v skupini razen do pridruženih podj.           |                  | 1.419             | -             |
| 2. Druge kratkoročne poslovne terjatve   |                  | 1.158.352         | -             |
| <b>III Kratkoročne finančne naložbe</b>  |                  |                   |               |
| 1. Druge kratkoročne finančne naložbe  |                  |                   |               |
| <b>IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina</b>                            | <b>7.572</b>     | <b>24.774</b>     | <b>327,2</b>  |
| <b>C. Aktivne časovne razmejitve</b>   | <b>15.000</b>    | <b>5.891</b>      | <b>39,3</b>   |
| <b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>  | <b>2.038.697</b> | <b>2.105.984</b>  | <b>103,3</b>  |
| <b>A. Kapital</b>  | <b>237.229</b>   | <b>257.678</b>    | <b>108,6</b>  |
| <b>I. Vpoklicani kapital</b>   | <b>294.765</b>   | <b>345.000</b>    | <b>117,0</b>  |
| 1. Osnovni kapital   | 294.765          | 345.000           | 117,0         |
| <b>II. Preneseni čisti poslovni izid</b>                                       | <b>-71.138</b>   | <b>-95.602</b>    |               |
| <b>III Čisti poslovni izid poslovnega leta</b>                                 | <b>23.602</b>    |                   |               |
| <b>IV. Prevrednotovalni popravki kapitala</b>                                  | <b>-10.000</b>   | <b>8.280</b>      |               |
| 1. Splošni prevrednotovalni popravek kapitala                                  |                  | 8.280             | -             |
| <b>B. Finančne in poslovne obveznosti</b>                                      | <b>1.758.758</b> | <b>1.840.602</b>  | <b>104,7</b>  |
| a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti                                  |                  | <b>2.567</b>      |               |
| 1. Druge dolgoročne finančne in poslovne obveznosti                            |                  | 2.567             | -             |
| b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti                                 | <b>1.758.758</b> | <b>1.838.035</b>  | <b>104,5</b>  |
| 1. Kratkoročne finančne obveznosti do bank                                     | 137.400          | 37.333            | 27,2          |
| 2. Kratkor. fin. in posl. obvez. do podj. v skupini razen do pridruženih podj. |                  | 1.587.080         | -             |
| 3. Druge kratkoročne finančne in poslovne obveznosti                           | 1.621.358        | 152.254           | 9,4           |
| <b>Č. Pasivne časovne razmejitve</b>   | <b>42.710</b>    | <b>7.704</b>      | <b>18,0</b>   |

Vir: Poslovno poročilo podjetja Hrast za leto 2003

## Priloga 6: Primerjava bilance stanja podjetja Hrast z načrtom za leto 2004

V 000 SIT

| POSTAVKA   | NACRT 2004       | STANJE 31.12.2004 | I 04/NACRT 04 |
|--|------------------|-------------------|---------------|
| <b>SREDSTVA</b>  | <b>2.298.300</b> | <b>2.404.012</b>  | <b>104,6</b>  |
| <b>A. Stalna sredstva</b>  | <b>158.300</b>   | <b>133.291</b>    | <b>84,2</b>   |
| <b>I. Neopredmetena dolgoročna sredstva</b>                                    | <b>33.300</b>    | <b>10.243</b>     | <b>30,8</b>   |
| 1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja                                      | 33.300           |                   | -             |
| 2. Druga neopredmetena dolgoročna sredstva                                     |                  | 10.243            | -             |
| <b>II. Opredmetena osnovna sredstva</b>  | <b>125.000</b>   | <b>123.048</b>    | <b>98,4</b>   |
| 1. Druge naprave in oprema   | 125.000          | 119.738           | 95,8          |
| 2. Predujmi za pridobitev osnovnih sredstev                                    |                  | 3.310             | -             |
| <b>B. Gibljiva sredstva</b>  | <b>2.110.000</b> | <b>2.268.224</b>  | <b>107,5</b>  |
| <b>I. Zaloge</b>   | <b>800.000</b>   | <b>879.155</b>    | <b>109,9</b>  |
| 1. Trgovsko blago  | 800.000          | 872.563           | 109,1         |
| 2. Predujmi za zaloge  |                  | 6.592             | -             |
| <b>II. Poslovne terjatve</b>   | <b>1.300.000</b> | <b>1.367.506</b>  | <b>105,2</b>  |
| a) Kratkoročne poslovne terjatve   | 1.300.000        | 1.367.506         | 105,2         |
| 1. Kratkor. posl. terj.do podj. v skupini razen do pridruženih podj.           |                  | 408               | -             |
| 2. Druge kratkoročne poslovne terjatve   | 1.300.000        | 1.367.098         | 105,2         |
| <b>III. Kratkoročne finančne naložbe</b>                                       |                  |                   | -             |
| 1. Druge kratkoročne finančne naložbe  |                  |                   | -             |
| <b>IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina</b>                            | <b>10.000</b>    | <b>21.563</b>     | <b>215,6</b>  |
| <b>C. Aktivne časovne razmejitve</b>   | <b>30.000</b>    | <b>2.497</b>      | <b>8,3</b>    |
| <b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>  | <b>2.298.300</b> | <b>2.404.012</b>  | <b>104,6</b>  |
| <b>A. Kapital</b>  | <b>291.212</b>   | <b>344.968</b>    | <b>118,5</b>  |
| <b>I. Vpoklicani kapital</b>   | <b>385.000</b>   | <b>385.000</b>    | <b>100,0</b>  |
| 1. Osnovni kapital   | 385.000          | 385.000           | 100,0         |
| <b>II. Preneseni čisti poslovni izid</b>                                       | <b>-92.078</b>   | <b>-95.602</b>    | <b>-</b>      |
| <b>III. Čisti poslovni izid poslovnega leta</b>                                | <b>8.046</b>     | <b>47.290</b>     | <b>587,7</b>  |
| <b>IV. Prevrednotovalni popravki kapitala</b>                                  | <b>-9.756</b>    | <b>8.280</b>      | <b>-</b>      |
| 1. Splošni prevrednotovalni popravek kapitala                                  | -9.756           | 8.280             | -             |
| <b>B. Finančne in poslovne obveznosti</b>                                      | <b>1.967.088</b> | <b>2.046.494</b>  | <b>104,0</b>  |
| a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti                                  | 1.140            |                   | -             |
| 1. Druge dolgoročne finančne in poslovne obveznosti                            |                  |                   |               |
| b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti                                 | 1.965.948        | 2.046.494         | 104,1         |
| 1. Kratkoročne finančne obveznosti do bank                                     | 54.000           | 124.727           | 231,0         |
| 2. Kratkor. fin. in posl. obvez. do podj. v skupini razen do pridruženih podj. | 60.000           | 196.362           | 327,3         |
| 3. Druge kratkoročne finančne in poslovne obveznosti                           | 1.851.948        | 1.725.405         | 93,2          |
| <b>C. Pasivne časovne razmejitve</b>   | <b>40.000</b>    | <b>12.550</b>     | <b>31,4</b>   |

Vir: Poslovno poročilo podjetja Hrast za leto 2004