

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA UKREPOV ZA SANACIJO PODJETJA TUKANO**

Ljubljana, julij 2016

ANDREJA VODEB

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Andreja Vodeb, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza ukrepov za sanacijo podjetja Tukano, pripravljena v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Boštjanom Antončičem,

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD.....	1
1 OPREDELITEV KRIZE V MAJHNIH IN SREDNJIH PODJETJIH .....	4
1.1 Lastnosti malega podjetja/družbe .....	5
1.2 Krize v podjetju .....	7
1.2.1 Vrste in značilnosti kriz.....	7
1.2.2 Vzroki, simptomi in diagnosticiranje krize .....	8
1.2.3 Strategije reševanja podjetja v krizi .....	12
1.3 Vrste proti-kriznih ukrepov .....	16
1.3.1 Finančni ukrepi.....	16
1.3.2 Ukrepi učinkovitega upravljanja s stroški .....	17
1.3.3 Ukrepi na področju prodaje.....	18
1.3.4 Organizacijsko-kadrovski ukrepi .....	19
1.4. Pomem človeških virov za podjetje v krizi.....	20
1.4.1 Organizacijska klima in kultura .....	21
1.4.2 Motivacija zaposlenih .....	25
1.4.3 Management spreminjanja .....	26
2 ANALIZA MSP V LUČI REŠEVANJA IZ KRIZE.....	27
2.1 Uspešnost poslovanja podjetja.....	28
2.2 Analiza in ocena uspešnosti poslovanja.....	29
2.2.1 Strateška analiza zunanjega okolja podjetja in njegovih notranjih zmožnosti.....	30
2.2.2 Definiranje strategije .....	32
2.2.3 Implementacija strategije .....	33
2.2.4 Merjenje poslovne uspešnosti .....	36
2.3 Uspešnost poslovanja skozi računovodske kazalnike.....	39
2.3.2 Kazalniki plačilne sposobnosti.....	41
2.3.3 Kazalniki gospodarnosti in donosnosti .....	42
2.3.4 Kazalniki produktivnosti in dohodkovnosti .....	44
3 ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA TUKANO D.O.O.....	45

3.1 Zgodovina podjetja .....	45
3.2 Analiza širšega družbenega okolja.....	46
3.2.1 Demografija.....	47
3.2.2 Gospodarsko stanje in potrošnja .....	47
3.2.3 Politično-pravno okolje .....	48
3.2.4 Družbeno-kulturne spremembe .....	50
3.2.5 Naravno in tehnološko okolje .....	50
3.3 Analiza ožjega (panožnega) okolja.....	51
3.3.1 Trg in stranke/kupci .....	51
3.3.2 Posredniki in dobavitelji.....	52
3.3.3 Konkurenca .....	52
3.4 Analiza notranjega okolja .....	53
3.4.1 Stanje podjetja ob prevzemu 2013 .....	56
3.4.2 Intervju z direktorico in lastnico podjetja .....	57
3.5 Struktura in organigram podjetja 2014 .....	63
3.6 Pregled, analiza in ocena kriznih ukrepov v letu 2014 .....	64
3.6.1 Finančni ukrepi.....	65
3.6.2 Stroškovni ukrepi .....	66
3.6.3 Prodajni ukrepi .....	68
3.6.4 Organizacijsko kadrovske ukrepi.....	70
3.7 Analiza poslovanja podjetja in pregled izbranih kazalcev .....	71
3.8 Propad podjetja in glavne ugotovitve .....	76
SKLEP .....	78
LITERATURA IN VIRI.....	81

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Najpomembnejši vzroki kriz in z njimi povezani znaki krize v podjetju .....	9
Tabela 2: Tipi proti-kriznih strategij .....	14
Tabela 3: Standardne perspektive Uravnoteženega sistema kazalnikov .....	38
Tabela 4: Pregled poslovalnic 2012.....	55
Tabela 5: Bilanca stanja na dan 31.12.11, 31.12.12, 31.12.13, 31.12.14 in 31.03.15 .....	73
Tabela 6: Izkaz poslovnega izida 2011–03./2015 .....	74
Tabela 7: Vrednosti kazalnikov 2011–2014.....	76

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Kontrolni proces .....	6
Slika 2: Zaporedje vzrokov, simptomov in posledic krize .....	11
Slika 3: Program za izhod iz krize.....	12
Slika 4: Dvodimenzionalna matrika strateških dejanj in odzivov na ekonomsko krizo.....	13
Slika 5: Štiri dimenzije zavzetih (angažiranih) zaposlenih .....	24
Slika 6: Razlike med mikro in makro okoljem podjetja.....	30
Slika 7: Portfeljska matrika »rast – tržni delež«.....	32
Slika 8: Ansoffova matrika.....	33
Slika 9: McKinsey model sedmih silnic .....	34
Slika 10: POPIT model.....	35
Slika 11: MOST analiza .....	36
Slika 12: Uravnoteženi sistem kazalnikov .....	37
Slika 13: Organigram podjetja Tukano 2014 .....	64

## UVOD

Od konca leta 2007 se najbolj razvite države na svetu spopadajo s t.i. svetovno krizo ali recesijo. Zlom finančnih trgov in nesposobnost držav odplačevati najete kredite je prizadel Evropsko unijo (v nadaljevanju EU) in posledično tudi Slovenijo. Če smo po osamosvojitvi leta 1991 govorili o cvetočem razvoju majhnih podjetij in podjetništva je danes kljub bogatemu podpornemu okolju pot do uspeha v podjetništvu bolj trnova kot kdaj koli prej.

Od leta 2007–2015 se je v Sloveniji na novo ustanovilo letno med 5000–6300 gospodarskih družb. V istem obdobju je letno propadlo 3500–4000 gospodarskih družb. V lanskem letu je bilo v Sloveniji iz poslovnega registra izbrisanih kar 4271 podjetij, kar je največ v zadnjih osmih letih. Od osamosvojitve je v Sloveniji propadlo skoraj vsako tretje podjetje oz. slabih 30 % vseh podjetij (Kos, D., 2016).

Majhna in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP), ki veljajo za gonilno silo lokalnega gospodarskega razvoja, se vedno težje spopadajo z globalizacijo na trgu, veliko konkurenco in vzponom internetne tehnologije. Predvsem majhna maloprodajna podjetja so vse bolj odvisna od svojih dobaviteljev, zahtevnosti kupcev in spreminjajočih se pogojev na trgu. Če se dejavniki zunanjega in notranjega okolja hitro spreminjajo in se podjetje ne uspe pravočasno prilagoditi, lahko pride v podjetju do krize. Krize so za majhna podjetja lahko slabost ali priložnost, nevarno je le, če so prepoznane prepozno ali če se vodstvo nanje prepozno ali sploh ne odzove. Pogosto je lastnik in direktor ena in ista oseba, ki morda nima pravega znanja, je preobremenjena, podjetje si ne more privoščiti kriznega managerja ali pa se posledice krize nakopičijo in podjetje propade.

Dubrovski (2004, str. 34–38) krize glede na vzroke nastanka razdeli na zunanje in notranje. Med zunanje vzroke krize štejemo spremembe na tržišču, spremembe v panogi, spremembe na osnovi splošnega napredka, splošno gospodarsko krizo, politične spremembe, makroekonomske ukrepe, naravne nesreče in socialno-patološke pojave. Med notranje vzroke krize prištevamo neustrezno usposobljenost managementa, zavirajočo organiziranost, nekonkurenčen tržni položaj, težave na področju managementa sodelavcev, neučinkovit informacijski sistem ter neučinkovito finančno funkcijo in predrago proizvodnjo.

Kos B. (2007) med najpogostejše razloge za propad podjetij med drugim prišteva še prevelik podjetniški optimizem, neustrezni marketing in prodajo, slabe strateške odločitve, nefleksibilnost in lokacijo.

V podjetjih v zreli fazi poslovnega cikla je pomoč pri soočanju s težavami presojanje uspešnosti poslovanja. To pogosto temelji na računovodskih/finančnih kazalnikih, ki že dolgo niso več dovolj za odzivno ravnanje vodstva podjetja. Managerji se morajo danes opreti tudi na različne nefinančne kazalnike, najboljši končni rezultat pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja pa daje uravnotežena analiza finančnih in nefinančnih kazalnikov.

Tekavčičeva (2002, str. 680–683) kot ogrodje sistema za merjenje uspešnosti poslovanja določa štiri vidike in sicer finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

Z merjenjem uspešnosti poslovanja se lahko krize v podjetju hitreje identificirajo in se nanje pravočasno odzove. Odzivanje in fleksibilnost, ki morata odlikovati majhna podjetja, pomenita spreminjanje. Kako hitro in učinkovito se podjetje spreminja je odvisno tudi od pripravljenosti in motivacije zaposlenih. Spreminjanje je lahko načrtovano ali nenačrtovano. Pri načrtovanem spreminjanju so po Gordonu (2002, str.460) vodilni trije pristopi. O vedenjskem pristopu govorimo kadar gre za spreminjanje organizacijske kulture, izboljšanje komunikacijskih tokov med zaposlenimi in različnimi interesnimi skupinami znotraj podjetja, vlaganje v novo znanje in sposobnosti zaposlenih. Strukturalni pristop se osredotoča na spreminjanje organizacije, dela in delovnih mest ter na spreminjanje hierarhije podjetja. Tehnološki pristop obravnava spremembe v materialih, proizvodnih tehnikah, metodah in procesih. Hitreje kot so se podjetja sposobna spreminjati, večja je možnost da jim bo kljub morebitni krizi uspelo odpraviti težave in poslovati naprej, morda celo rasti in se širiti. V nasprotnem primeru je naloga vodstva prepoznati, kdaj je čas da se podjetje zapre ali zdravo jedro podjetja prenese na drug poslovni subjekt, kar je lahko že eden od korakov sanacije podjetja.

Cilj magistrskega dela bo teoretično in praktično preučiti, kaj lahko naredi majhno maloprodajno/trgovsko podjetje soočeno s krizo. Zanimalo me bo kateri so nujni in najpomembnejši ukrepi za izhod iz krizne situacije. Z analizo praktičnega primera na podjetju Tukano d.o.o. bom skušala ugotoviti, kaj je šlo narobe, kaj so bili glavni problemi podjetja in kje je bila točka preloma, da je podjetje moralo v stečaj.

Glavni namen bo na praktičnem primeru analizirati vpeljavo kriznih ukrepov, ugotoviti dinamiko vodstva in zaposlenih v krizi in preveriti ustreznost ukrepov glede na krizni »spin« podjetja. Z namenom ugotovitve stanja v podjetju pred in po kriznih ukrepih bom pripravila pregled zgodovine poslovanja in stanja podjetja pred in po prevzemu, pregled kriznih ukrepov in pregled relevantnih finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti. Sanacija podjetja je bila na koncu neuspešna, zato bom v nalogi skušala na podlagi strokovne literature in praktičnega primera opredeliti ključne težave, ki so v danem podjetju pomenile razliko med obstojem na trgu in likvidacijo oz. zaprtjem.

Raziskovalna vprašanja, ki mi bodo pri tem v pomoč se nanašajo na MSP:

1. Lahko zamenjava vodstva v krizi v kratkem času pripelje do preobrata?
2. Kakšen je časovni okvir kriznih ukrepov, da podjetje preživi?
3. Kako pomembno je določanje strategije, vizije in ciljev podjetja?
4. Katere so najprimernejše analize poslovanja podjetja v fazi zrelosti oz. je analiza bilance res odraz realnih zmožnosti podjetja?
5. Kako pomemben je v podjetju človeški kapital?
6. Kakšne možnosti ima podjetje, da po postopku prisilne poravnave ponovno zažene poslovanje?
7. Je lahko proti-kriznih ukrepov preprosto preveč?

**Metode dela**, ki jih bom v nalogi uporabila, so induktivne. Najprej bom raziskala na primeru kaj se je dogajalo in nato iskala povezave v literaturi v potrditev mojih opažanj in sklepov. Pri analizi literature za teoretični del naloge bom uporabila pretežno analizo primarnih in sekundarnih virov iz slovenske ter tuje strokovne literature. Uporabila bom tudi vire iz svetovnega spleta. Znanstvene raziskave in razprave, članki in drugi viri v tem delu bodo obravnavali problematiko ocenjevanja podjetja, kriznega managementa, finančnih in računovodskih vidikov podjetja, upravljanja s človeškimi viri in spreminjanja podjetja. Skušala bom uporabiti teoretična spoznanja, za katera menim, da so najprimernejša glede na opredelitev problema, ciljev in namena naloge.

Praktični del naloge bo kvalitativni raziskovalni intervju z direktorico podjetja Tukano d.o.o., s katerim bom pridobila relevantne podatke za študijo primera podjetja. Gre za globinski, pol-strukturirani intervju, za katerega bom pripravila okvirna vprašanja, ki jih bom tekom intervjuja po potrebi dopolnila s podvprašanji glede na povedano. Ker sem bila v podjetju zaposlena sem poznala strukturo in določene dele poslovanja, zato bom lahko v intervjuju uporabila večjo mero fleksibilnosti pri vprašanjih. Zanimale me bodo faze podjetja od nakupa do stečaja in ključni faktorji za stečaj, ki bodo morebiti zanimivi tudi za katero drugo majhno podjetje z enakimi težavami. Zavedam se, da gre pri tej obliki pridobivanja raziskovalnih podatkov za neponovljivo raziskavo v dinamičnih in kompleksnih okoliščinah, kot tudi subjektivno opazovanje z udeležbo, kar je glavna omejitev magistrskega dela. Intervju bo direktni prepis povedanega. Pri analizah se bom oprla na intervju, lastne izkušnje iz dela v podjetju in dostopne javno-pravne evidence.

Magistrsko delo bo razdeljeno na tri poglavja s podpoglavji. V prvem bo opredeljena kriza, definirana majhna in srednja podjetja ter oboje povezano v poglavju o krizi v podjetju. V njem bom opisala vrste in značilnosti kriz, njihove vzroke, simptome in krizno diagnostiko. Nadaljevala bom z možnimi strategijami za izhod iz krize. V tretjem podpoglavju bom ločila



štiri področja proti-kriznih ukrepov. Zadnje podpoglavje prvega dela bo posvečeno pomembnosti človeških virov in vodenja za podjetje v krizi. Drugo poglavje se bo osredotočalo na analizo uspešnosti poslovanja z nefinančnimi in finančnimi kazalniki. V njem bodo navedena ključna orodja za definiranje in udejanjanje strategije ter metode merjenja poslovne uspešnosti. V podpoglavju o računovodskih kazalnikih bom obravnavala ključne kazalnike za finančne deležnike podjetja. Zadnje tretje poglavje bo namenjeno analizi oz. študiji primera podjetja Tukano d.o.o. V njem bom opisala zgodovino podjetja in analizirala širše zunanje, panožno in notranje okolje podjetja. Znotraj analize notranjega okolja bo uvrščen tudi intervju, ki bo osvetlil vse pomembne mejnike v času reševanja podjetja iz krize, orisal glavne težave, prikazal razmerje med zaposlenimi in vodstvom ter opisal dogajanje od prevzema podjetja do njegovega stečaja. V petem podpoglavju bo organigram podjetja in število zaposlenih po poslovalnicah, v šestem pa pregled, analiza in ocena kriznih ukrepov vpeljanih po prevzemu podjetja. Sledila bo analiza finančnih kazalnikov od leta 2011–2014/15. Zadnje podpoglavje bo izpostavilo ključne težave in konec podjetja. Sledil bo sklep, v katerem bodo podani odgovori na raziskovalna vprašanja. Na koncu bo seznam literature, virov in priloge.

## **1 OPREDELITEV KRIZE V MAJHNIH IN SREDNJIH PODJETJIH**

Kriza je po definiciji v spletnem Slovarju slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ) tisto stanje v gospodarstvu, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo hitro slabšati (Kriza, b.l.). Krizo lahko opredelimo kot nepredviden dogodek, ki skoraj vedno predstavlja grožnjo podjetju ali panogi. Gre za neke vrste proces z različnimi fazami, ki ga je kljub cikličnosti poslovnih procesov težko predvideti. Kriza je rezultat problemov, ki zahtevajo alternativne rešitve in krizni management. Da bi jo čimprej rešili je treba najprej prepoznati vzroke, ki so jo povzročili.

Med najbolj prizadetimi sektorji gospodarstva s strani svetovne gospodarske krize je trgovina. V Sloveniji, kjer je trg zelo majhen in konkurenca velika, je za trgovska podjetja težaven že vstop in obstanek na trgu, podjetja na trgu se spopadajo z upadom prodaje, sam trg maloprodaje je zelo razdrobljen. Trgovinska podjetja v maloprodaji so močno odvisna od svojih kupcev, dobaviteljev in bank. Banke, ki naj bi podjetjem zagotavljale dostop do kreditov, so bile v Sloveniji po poku nepremičninskega balona zelo prizadete in kriza se je iz finančnega hitro preselila tudi v realni sektor (Štiblar, 2008, str.106). Pomanjkanje likvidnostnih sredstev pri bankah je privedlo do kreditnega krča, saj si banke niso uspele zagotoviti dovolj poceni virov financiranja, ki bi jih lahko v obliki kreditov ponudile naprej gospodarskim družbam. Rezultat je bila stagnacija in krčenje aktivnosti gospodarstva, pri tem so jo najslabše odnesli varčevalci, majhna podjetja in država, ki posledično pobere manj davkov. Iz gospodarstva se je kriza prenesla tudi na potrošnike in zmanjšala njihovo kupno moč.

## 1.1 Lastnosti malega podjetja/družbe

Zakon o gospodarskih družbah (Ur.l. RS št.65/2009) v 55.členu opredeljuje gospodarske družbe glede na velikost. Pri uporabi tega zakona se družbe razvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo navedenih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja – glede na povprečno število delavcev v poslovnem letu, čiste prihodke od prodaje in vrednost aktive. Mikro družba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000 evrov (v nadaljevanju EUR),
- vrednost aktive ne presega 350.000 EUR.

Majhna družba je družba, ki ni mikro družba po prejšnjem odstavku, in ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 EUR,
- vrednost aktive ne presega 4.000.000 EUR.

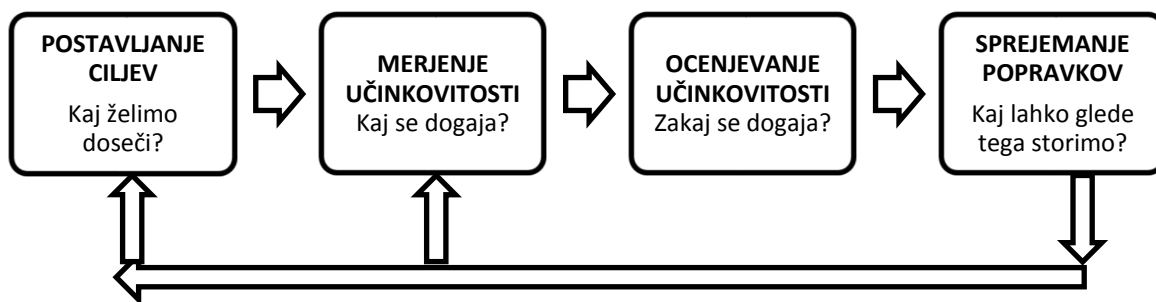
Družbe se v skladu z merili razvrščajo na podlagi podatkov bilance stanja na bilančni presečni dan iz dveh zaporednih poslovnih let.

Mikro in majhna podjetja, za katera pogosto slišimo da so gonilo gospodarstva, skupaj s srednjimi podjetji predstavljajo 99 % vseh podjetij v Evropski Uniji (v nadaljevanju EU) (European Commission, 2016). Po podatkih Evropskega statističnega urada (v nadaljevanju EUROSTAT) je bilo let 2008 v EU 20,9 milijona mikro, majhnih in srednjih podjetij, ki so zaposlovala 66,7 % – dva od treh delovno aktivnih prebivalcev evro območja – in ustvarila 58,6 % dodane vrednosti na zaposlenega. Pri tem je pomembno poudariti, da so glavino predstavljala mikro podjetja z manj kot 10 zaposlenimi. V Sloveniji je bilo od 93.000 podjetij 92,4 % mikro, 6,1 % majhnih in 1,3 % srednjih podjetij. Kar 66,7 % vseh MSP v EU je delovalo na področju trgovanja in distribucije, sektor trgovine je zaposloval cca. 23,3 milijona ljudi (EUROSTAT European Commission 11 ed., 2011, str.11–13).

V MSP je lastnik je navadno tudi direktor oz. manager, hierarhija podjetja je preprosta in linijska, komunikacijske poti so kratke in stik z zaposlenimi v podjetju bolj osebni. Vse to dela majhna podjetja bolj fleksibilna in odzivna, lastnik lahko ukrepa hitro in ima popoln pregled nad sodelavci. Slabost tega pa je centraliziranost in preobremenjenost lastnika/direktorja s preveč funkcijami in tekočim poslovanjem. Cilji direktorja so navadno zelo usklajeni s cilji podjetja, podjetje upravlja samostojno saj sam najbolje ve kaj želi. Navadno ima pomanjkljivo znanje o vodenju, nadziranju in poslovanju podjetja, zato svoje odločitve pogosto sprejema na podlagi intuicije in improvizacije (Gerber, 2004, str. 27–37).

Veliko podjetij posluje brez formalnega načrta. V novih podjetjih so managerji prezaposleni in za načrtovanje nimajo časa. V majhnih podjetjih managerji domnevajo, da je planiranje potrebno samo v velikih družbah. V zrelih podjetjih so prepričani, da je podjetju uspelo priti do zrele faze brez načrtovanja, zato to že ne more biti tako pomembno. Pa vendar je za vse tipe podjetij strateško planiranje zelo pomembno. Govorimo o procesu razvijanja in ohranjanja strateške ustreznosti med cilji in zmožnostmi organizacije in spreminjajočimi se tržnimi pogoji. Začne se z definiranjem jasnega namena oz. misije podjetja, določanjem podpornih ciljev in oblikovanjem poslovnega portfelja (Kotler & Armstrong, 1996, str. 35–38). MSP se lahko s strateškim planiranjem deloma izognejo tveganjem v poslovanju in bolj jasno prepoznajo priložnosti ter niše, ki jih večja podjetja ne zadovoljujejo, hkrati pa lahko skozi načrt vseskozi kontrolirajo, ocenjujejo in po potrebi prilagajajo svoje strategije in delovanje na trgu.

*Slika 1: Kontrolni proces*



*Vir: P. Kotler & G. Armstrong, Principles of Marketing, 1996, str.60.*

Na podjetje vplivajo tudi dinamike tržnega, političnega in finančnega okolja. MSP so v veliki meri ustanovljena z lastniškim kapitalom in imajo zaradi narave poslovanja in omejenosti na lokalni trg oviran dostop do financiranja. Kadar se ukvarjajo z dejavnostjo kjer je konkurenca že velika in nimajo pogojev za hitro rast, so nezanimiva za banke in zunanje vlagatelje. Glavni izziv lastnika MSP je prav zagotavljanje optimalne strukture financiranja in razmerje med lastniškim in dolžniškim kapitalom.

Na odnos med MSP in finančno institucijo vplivajo dejavniki kot asimetrija informacij in pomanjkanje finančni podatkov, strah pred tveganjem s strani posojilodajalcev in pomanjkanje izkušenj s strani podjetij, ko imajo le-ta opravka s finančno institucijo (Kaufmann, 2016, str. 6). MSP se poleg klasične kreditne linije in posojil pogosto financirajo še z najemom, s posojilom s strani lastnika in t.i. trgovskim kreditom (30–60 dnevni odlog plačila), ki je vezan na nakup dobrin ali storitev točno določenega dobavitelja. Zadnjega največ uporabljajo podjetja iz gradbeništva, proizvodnje, vele- in maloprodaje (Mach & Wolken, 2006, str. 14–17). V svojem odnosu do dobaviteljev so MSP podrejena, dobavitelji pogosto zahtevajo minimalno naročilo s

plačilom vnaprej in šele nato dobavijo blago. Če dobavitelj omogoča odlog plačila so roki krajši kot pri podjetjih z večjim obsegom poslovanja.

Uspešnost MSP je v tesni odvisnosti od njihove sposobnosti prepoznavanja in izkoriščanja priložnosti v okolju kjer delujejo, kot tudi od njihove prilagodljivosti na spreminjajoče se razmere lokalnega in globalnega okolja. S sprostitvijo trgovinskih poti znotraj EU in poenostavljanjem globalnega trgovanja ob sodobni tehnologiji MSP niso več varna v smislu zaprtosti lokalnega trga ampak so izpostavljena tudi globalnim tveganjem.

## **1.2 Krize v podjetju**

Na splošno lahko rečemo, da je kriza proces, ki ogroža temeljne cilje podjetja. Je nezaželena, nenačrtovana in časovno omejena. Povzročajo jo zunanji ali notranji dejavniki, ki ustvarijo neugodno stanje v podjetju. Najpogosteje s krizo nastane večji pritisk na direktorja in lastnika, praviloma se povečajo potrebe po finančnih virih. Konča se z izhodom iz krize, ki je lahko nova poslovna priložnost ali z zaprtjem in likvidacijo podjetja.

### **1.2.1 Vrste in značilnosti kriz**

V podjetjih razlikujemo več vrst kriz in njihovih značilnosti.

Dubrovski (2004, str. 62) jih razdeli glede na:

- hitrost nastanka (nenadna/nepričakovana, postopna, kumulativna, spoznavna),
- razvoj (razvojna, statična – spontana, stagnantna in eksistenčna),
- intenzivnost (potencialna, latentna, akutna),
- ogroženost ciljev podjetja (strateška, kriza uspešnosti, kriza likvidnosti),
- vzrok nastanka (notranje, zunanje).

Definicije krize se velikokrat nanašajo na finančni vidik poslovanja podjetja, ki je najbolj očiten, čeprav simptomi krize, ki pripeljejo do negativnega finančnega stanja večkrat prihajajo iz drugih segmentov podjetja od vodenja, motivacije, notranje kulture ali iz zunanjega okolja.

Patel (2007, str. 3–5) trdi, da se kriza v podjetju najpogosteje ugotavlja s finančno analizo, ki z osnovnimi finančnimi kazalci pokaže ali podjetje posluje z dobičkom ali izgubo. Prednost finančne analize je, da je hitra (kadar so na razpolago podatki), primerljiva s podobnimi podjetji v panogi in merodajna za finančne institucije. Slabosti so, da ne pokaže nefinančnih dejavnikov vpliva na podjetje, je narejena za preteklost in izraža le simptome krize v podjetju, ne pa tudi vzroke. Posebej v malih podjetjih je finančno oceno težko ovrednotiti, saj lahko že manjši, povsem banalni dogodki ključno vplivajo na poslovanje. Glede na čas obstoja podjetja določa sedem kriz:

- v prvih treh letih (začetna in denarna kriza),
- od tri do sedem let (kriza delegiranja in vodenja),
- od sedem do deset let (finančna in kriza blaginje),
- po desetih letih (t.i. kriza podedovanega upravljanja).

### **1.2.2 Vzroki, simptomi in diagnosticiranje krize**

Vzroki krize pojasnjujejo, zakaj je le-ta nastala in se kažejo z različnimi simptomi. Ker na podjetje vpliva zunanje in notranje okolje tam iščemo tudi vzroke za krize, pri tem je potrebno upoštevati da majhna podjetja na zunanje okolje praviloma nimajo vpliva. Tako je vzrok za krizo lahko že vstop novega konkurenta na trg, zvišanje cen dobavitelja ali povečana najemnina poslovnega prostora. Ker zunanjega okolja ne morejo kontrolirati je pomembno, da se s kriznim načrtovanjem pripravijo na vzroke, ki izvirajo iz samega podjetja.

Vprašanje je, kje se običajna dinamika podjetja konča in se začne krizna dinamika. Odgovor je močno odvisen od konteksta podjetja. Pomemben dejavnik krizne dinamike so ljudje in/ali organizacije, ki so direktno ali indirektno povezani z aktivnostjo podjetja in so soudeleženi ali vplivajo na krizno dinamiko podjetja. Govorimo o lastnikih, strankah, zaposlenih, dobaviteljih, interesnih skupinah in državnih organizacijah. Vsak od teh ima v zvezi s podjetjem različne interese, zato se stopnje njihovega vpliva in udeležbe razlikujejo (Bloch, 2014, str.25–26).

V prvi fazi ugotavljanja vzrokov za krizo je vedno odgovorno vodstvo podjetja, ki mora za okrevanje podjetja pravočasno prepoznati simptome in ukrepati, preden se razvije »krizni spin« iz katerega je brez večjega vlaganja in posegov v poslovanje težko iziti.

V MSP je lastnik/direktor hkrati tudi krizni manager, od katerega se pričakuje ustvarjalno reševanje problemov, prepoznavanje vzrokov in simptomov ter pravočasno reagiranje na krizo. Vse to je v odvisnosti od njegovega znanja in sposobnosti za preobrat navdušiti tudi sodelavce. Jemec (2009) pravi da manager, ki je do včeraj deloval ne-krizno, pogostokrat ne bo zmožel preko noči obrniti plošče in delovati povsem drugače, s spremenjenim slogom vodenja, obnašanja, ravnanja, z drugačno dinamiko. Vendar to ni ključni problem in niti ovira, rešitev je delno spremenjena sestava vodstvenega tima, sprememba odgovornosti in dodatni strokovni potenciali (pogostokrat so zunanji sodelavci v takih razmerah mnogo učinkovitejši, saj nimajo zgodovine socialnih odnosov s kolektivom, ki bi lahko obremenjevali). Krizni management vedno vključuje znatno mero tveganja, odločitve, za katere ne bomo zelo prepričani v uspeh, a so vendarle strokovno in vsebinsko pretehtane. Normalno je tudi, da je pri izvajanju odločitev kriznega upravljanja prisotna določena mera strahu.

Tabela 1: Najpomembnejši vzroki kriz in z njimi povezani znaki krize v podjetju.

<b>VZROKI</b>	<b>SIMPTOMI – PRVI ZNAKI</b>
Slabo vodenje	Raste fluktuacija; rastejo stroški dela; raste nezadovoljstvo zaposlenih; povečuje se število konfliktov med zaposlenimi; raste število neuspešnih projektov.
Slaba finančna politika	Raste nedonosnost naložb; rastejo odpisane naložbe; raste koeficienti obračanja terjatev; raste plačana povprečna obrestna mera na neto dolg; rastejo stroški pridobivanja finančnih sredstev; povprečni stroški financiranja (tudi lastniškega kapitala) so previsoki.
Slabo trženje	Zmanjšuje se zadovoljstvo kupcev, zmanjšuje se koeficient obračanja zalog gotovih izdelkov in blaga; padajo prihodki od prodaje; pada tržni delež pomembnejših proizvodov; padajo prejeti predujmi; upada učinkovitost promocijskih akcij; povečujejo se prodajna odvisnost; povečujejo se stroški prodaje; izgubljajo se projekti ali kupci; manjšajo se naročila.
Slaba nabavna politika	Zmanjšuje se koeficient obračanja zalog surovin; nesorazmerno rastejo stroški nabave; nesorazmerno rastejo dani predujmi; povečuje se surovinska odvisnost; povečujejo se angažirana sredstva za izvajanje nabave.
Slaba proizvodna politika	Izkoristek zmogljivosti se slabša; koeficient obračanja zalog nedokončane proizvodnje se zmanjšuje; stroški energije in porabljenega materiala se nesorazmerno povečujejo; izmet se povečuje; produktivnost se poslabšuje; povečuje se odpisanost osnovnih sredstev.
Slaba razvojna politika	Raste odpis osnovnih sredstev; zastareva tehnologija; unifikacija, tipizacija in standardizacija je zastarela; število razvojnih projektov in raziskav pada; število novih proizvodov in storitev pada; zmanjšuje se obseg znanja (know-how) v podjetju; pada število koristnih predlogov, izboljšav in patentov.
Slaba kadrovska politika	Kvalifikacijska struktura zaposlenih se slabša; izdatki in čas za izobraževanje se zmanjšujejo; število boleznin nesorazmerno narašča; splošni in osebni standard zaposlenih pada; povečuje se fluktuacija in odliv ključnih kadrov.
Slaba konkurenčnost	Kvaliteta proizvodov in storitev pada; prispevki za kritje se manjšajo; kvaliteta servisnih in poprodajnih storitev se zmanjšuje; pozitivne sinergije med poslovnimi funkcijami se zmanjšujejo; prednosti podjetja se zmanjšujejo, slabosti pa povečujejo; vedno večji odstotek proizvodov je v fazi upadanja; podjetje izgublja dobro ime; blagovne znamke podjetja izgubljajo dobro ime.
Slaba strategija	Zmanjšuje se število in intenzivnost strateških, poslovnih, razvojnih in strokovnih povezav; podjetje raste brez zagotovljenih potrebnih resursov; organiziranost podjetja ne podpira ciljev in ne upošteva razpoložljivih resursov; zmanjšuje se obseg pridobljenih informacij iz okolja; ni jasnih in usklajenih ciljev v sedanjosti in prihodnosti; poslabšujejo se povezave z okoljem.

Vir: Ž. Bergant, *Znaki podjetniške krize*, 2000, str. 7–8.

Tchouvakhina in Stöver (2013, str. 1–3) na primeru nemških MSP ugotavljata, da se je 15–23 % podjetij soočilo s trendom upadanja prihodkov vsaj dve leti zapored. Na podlagi posebnega programa za svetovanje podjetjem v krizi sta analizirala krizni odzivni čas MSP oz. po

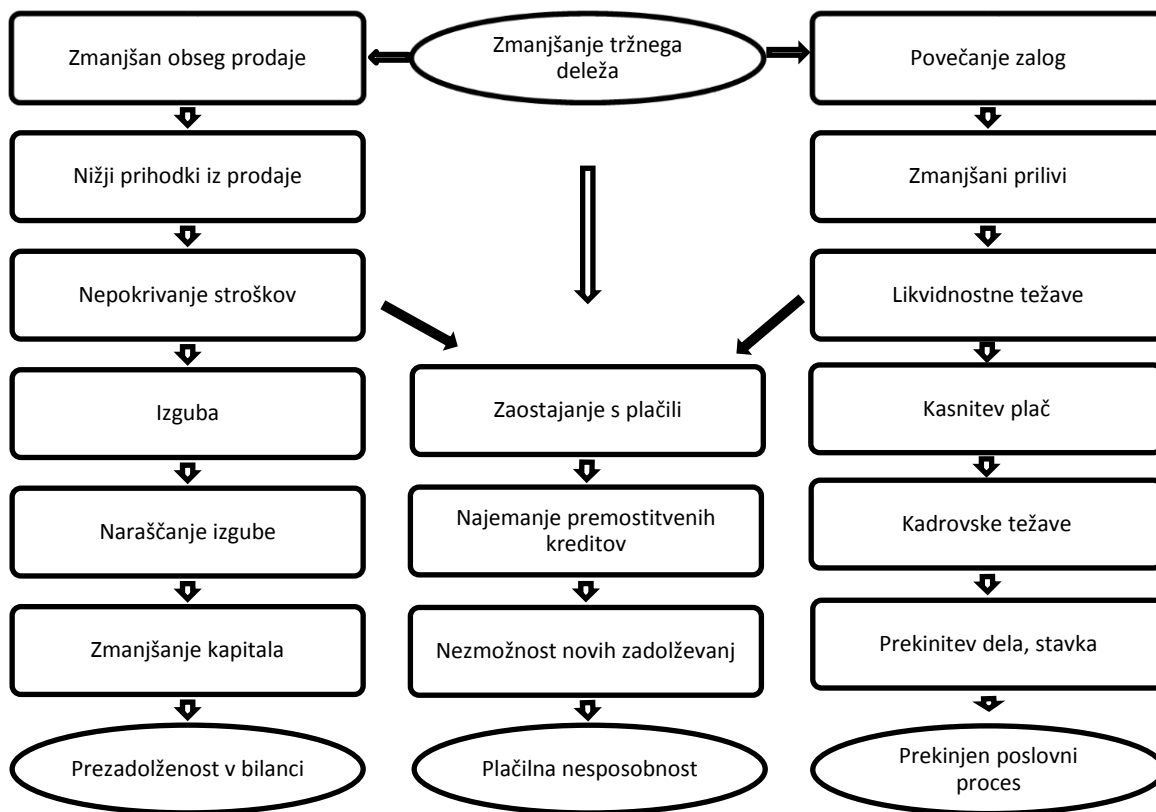
kolikšnem času so se MSP odločila za pomoč s strani zunanjega svetovalca v subvencioniranem programu za podjetja v krizi (KFW »Turn Around«). Rezultati analize so pokazali, da je pomoč v obdobju prvih 6 mesecev oz. takoj po nastopu prvih kriznih simptomov poiskalo le 9 % podjetij, v manj kot enem letu od prvih kriznih simptomov 24 % podjetij, kar 42 % podjetij je poiskalo pomoč šele po 1 - 2 letih in 26 % šele po dveh letih težav v poslovanju. Druge študije so pokazale še, da večina MSP pomoč poišče šele po akutnih težavah s profitabilnostjo in likvidnostjo, kar je pogosto prepozno. Za pravočasno prepoznavanje krize v MSP pogosto primanjkujejo preprosti instrumenti poslovnega nadzora ali rezultati nadzora niso primerno interpretirani. Velikokrat pa podjetja ne vedo, kako krizo sploh prepoznati.

Yakola (2014) glede na situacijo našteje 25 različnih vzrokov za krizo, ki jih lahko spregledajo tudi dobri managerji. Pomembno je spoznanje, kako kritična je krizna situacija v resnici in opazovati pravilne podatke. Za izhod iz krize (za vsa podjetja na splošno, ne le MSP) zaposlenim na vodilnem položaju svetuje da:

- spremenijo zaznavanje podjetja v krizi (zaradi spleta več kriznih dejavnikov),
- stalno ocenjujejo in kritizirajo poslovni načrt,
- pričakujejo več od upravnega odbora (ker ta vidi širšo sliko podjetja),
- se osredotočijo na denar (ali poslovanje ustvarja ali porablja denar),
- ustvarijo dobro zgodbo o spreminjanju podjetja (ki jo bodo vsi razumeli),
- obravnavajo vsak preobrat podjetja kot krizo,
- se pri spreminjanju osredotočijo na hitre rezultate,
- se znebijo starih strateških načrtov (in ponudijo natančne, oprijemljive cilje),
- nadomestijo enega ali dva člana vodstva,
- poiščejo in obdržijo nadarjene kadre.

Krizne vzroke lahko razdelimo tudi na posredne in neposredne. Neposredni vzroki so tisti, ki so s krizo najbolj neločljivo povezani in odločilno vplivajo na nastanek kriznega stanja. Posredni vzroki na krizo ne delujejo neposredno ampak vplivajo na druge (neposredne) vzroke in jih krepijo ter tako podjetje približujejo krizi. Zunanjim vzrokom krize, ki so nastali v okolju podjetja in nanje le-to ni imelo pomembnejšega vpliva pravimo tudi objektivni oz. eksogeni. Notranji vzrokom krize, ki izhajajo iz podjetja pa subjektivni in endogeni vzroki (Dubrovski & Lesjak 2011, str. 71).

Slika 2: Zaporedje vzrokov, simptomov in posledic krize



Vir: D. Dubrovski & I. Lesjak, *Razsežnosti kriznega managementa*, 2011, str. 71.

Meiste in Jakstiene (2015, str. 50–53) ugotavljata, da je v primeru, ko je krizo nemogoče preprečiti, potrebno vpeljati primerne ukrepe za zmanjšanje negativnih posledic krize. Tako definirata faze razvoja krize in preventivne ukrepe, da se v podjetju ustvari sistem odkrivanja krize in krizni management. Diagnosticiranje krize je zapleten proces, ki se od podjetja do podjetja razlikuje in definira simptome, ki kažejo na težave v poslovanju. Najpomembneje je poiskati vzroke in stadij krize, ki ga razdelita na tri faze. Prva je t.i. prodromalna<sup>1</sup> kriza, ki je kot preventivno stanje pred izbruhom prave krize, ko se določeni simptomi že kažejo in jih lahko diagnosticiramo. Če analizo podjetja izvedemo v pravem trenutku v tej fazi lahko preprečimo krizo in velike izgube podjetja. Druga stopnja je t.i. akutna kriza, kjer je po diagnozi krize in simptomov potrebno takojšnje ukrepanje. Vodstvo lahko v tej fazi po izbruhu krize samo še kontrolira izgube. S primernimi, načrtovanimi akcijami lahko prepreči bankrot. Aktivna intervencija ustvarja predpogoje za pripravo na krizo in kontrolo njenega poteka, smeri in

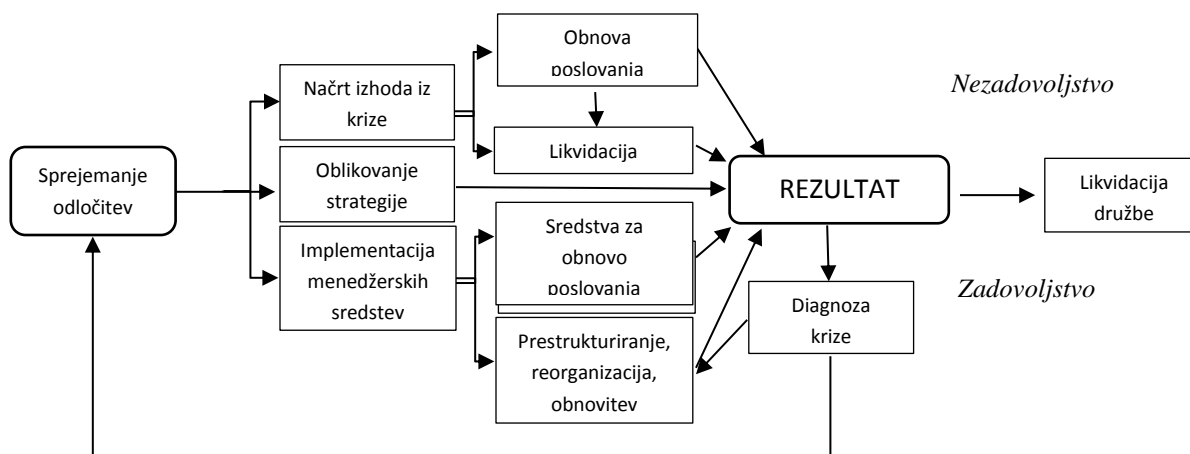
<sup>1</sup> prodrom -a m dogajanje v času od konca inkubacije do prvih značilnih bolezenskih znakov (Prodrom, b.l.).



trajanja. Tretja stopnja je t.i. kronična kriza, ki nastopi če podrobna preiskava in krizna diagnoza z ukrepi ni izpeljana.

Učinkovit krizni management, diagnostika in kompetenten vodja lahko pomagajo podjetju v tej fazi preživeti, vendar so izgube neizbežne. Cilj kriznega managementa je zadnja stopnja, t.i. razrešitev krize, ko se ustvari scenarij za izboljšanje poslovanja v prihodnosti. Na sliki 3 je prikazana strategija reševanja podjetja iz krize.

Slika 3: Program za izhod iz krize



Vir: R. Meiste & S. Jakstiene, *Crisis Diagnosis in Anti - Crisis Management Process in a Company*, 2015, str. 56.

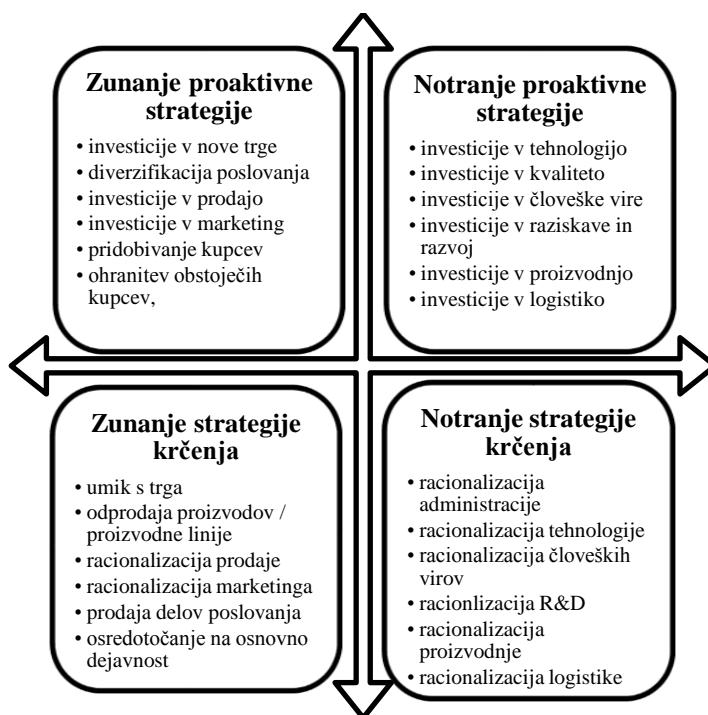
### 1.2.3 Strategije reševanja podjetja v krizi

Z identifikacijo krize v podjetju je potrebno pripraviti strategijo reševanja, ki je v danih razmerah najprimernejša. MSP večinoma nimajo posebnega kriznega načrta in možnosti vpoklica kriznega managementa, zato se lastniki podjetja s krizami spopadajo sami. Izid iz krize je brez strokovne pomoči za majhna podjetja zelo težak. Pri pripravi kakršnekoli strategije je ključna analiza stanja in sprejem zasilnih ukrepov, ki se nadaljujejo v strateških spremembah, ki vodijo iz krize. Preuranjen in neprofesionalen pristop v tej pomembni fazi vodi k poslabšanju poslovnih rezultatov, ki se kažejo v vse slabšem stanju v podjetju, nelikvidnosti in eventualni likvidaciji ali prenehanju obstoja podjetja (Spremo & Prodanović, 2013, str. 102). Zaradi različnih povzročiteljev krize in razlik med samimi podjetji ne obstaja univerzalna strategija izhoda in reševanja podjetja, važno je le, da so v strategiji zajeti ključni vzroki krize.

V času recesije in ekonomske krize podjetja uporabljajo širok nabor strateških dejanj od racionalizacije oz. krčenja in zmanjševanja stroškov do t.i. proti-ciklične strategije, ko se okrepijo ali zaščitijo obstoječi viri podjetja. Strategije so lahko notranje, ko govorimo o

okrepljeni nadzorni funkciji ter izboljšanju procesa poslovanja, ali zunanje, usmerjene na trg, ko podjetja uvedejo spremembe v strategijo marketinga ali spremembe v mednarodni orientaciji podjetja. Strategije v ekonomski recesiji vplivajo na kratko- in dolgoročno poslovanje podjetja v času okrevanja. Strategije krčenja so potencialno na dolgi rok negativne, medtem ko protiklične lahko vodijo v boljše poslovanje v času okrevanja. Večje možnosti za uspeh imajo podjetja, ki kombinirajo kratkoročne učinkovite izboljšave in selektivne, tržno usmerjene investicije (Sternad, 2012, str. 262–263).

Slika 4: Dvodimenzionalna matrika strateških dejanj in odzivov na ekonomsko krizo



Vir: D. Sternad, *Adaptive strategies in Response to the Economic Crises: a Cross-Cultural Study in Austria and Slovenia*, 2012, str.264.

Strategije krčenja so za podjetje vedno možne, medtem ko so proaktivne strategije brez finančnega vložka s strani lastnikov ali vlagateljev nemogoče. Glede na odnose podjetja z bankami se lahko podjetje v krizi odloči tudi za strategije reorganizacije dolga oz. prisilno poravnavo. Shiabata & Tian (2012, str. 141) navajata, da je glavni razlog za to prepričanje podjetij in bank, da bodo ohranile in pridobile večjo vrednost, kot bi jo z likvidacijo podjetja. Ker so stroški likvidacije večji od realne vrednosti podjetja naj bi vedno obstajal prostor za reorganizacijo dolgov, ki je smiselna tudi v primeru, kadar so sredstva podjetja vredna več, če le-to še naprej posluje, kot v primeru zaprtja.

Postopke prisilne poravnave v Sloveniji pravno-formalno določa Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (v nadaljevanju ZFPPIPP), z namenom odpravljanja plačilne nesposobnosti in zadolženosti podjetja. Temeljna načela insolvenčnega prava so načelo enakega obravnavanja upnikov (46. člen ZFPPIPP), načelo zagotavljanja najboljših pogojev za plačilo upnikov (47. člen ZFPPIPP) in načelo hitrosti postopka (48. člen ZFPPIPP) (Ur. l. RS št.13/2014).

Predlog za prisilno poravnavo lahko vložijo lastniki, zaposleni ali upniki, sam ukrep pa omogoča podjetju da z reorganizacijo in izboljšanim poslovanjem zniža in odplača terjatve. V letu 2015 je postopek prisilne poravnave začelo 17 gospodarskih družb, postopek poenostavljene prisilne poravnave pa 112 družb (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2016). Postopek poenostavljene prisilne poravnave je bil vpeljan posebej za mikro podjetja in samostojne podjetnike z manj kot 10 zaposlenimi (v katerih čisti prihodek od prodaje ne preseže 700.000 EUR) , ki si normalne prisilne poravnave zaradi visokih stroškov v zvezi s pripravo dokumentacije in upravitelja niso mogli privoščiti. V poenostavljenem postopku upniki ne prijavljajo svojih terjatev, ne izvede se preizkus terjatev in ne oblikuje se upniški odbor, niti ni imenovan upravitelj, zato je sam proces hitrejši in ugodnejši. Kotnik (2014a, 2014b) na sicer majhnem vzorcu 7 podjetij po vpeljavi poenostavljene prisilne poravnave leta 2013 ugotavlja, da število postopkov hitro narašča, a je od prvih 7 poenostavljenih prisilnih poravnav, pri katerih so bile sprejete odločitve, kar 6 propadlo, večina podjetij pa na koncu vseeno konča v stečaju.

Starosta (2014) krizne strategije razdeli na štiri glavna področja, znotraj katerih natančno določa vrsto strategije in njene glavne značilnosti.

*Tabela 2: Tipi proti-kriznih strategij*

<b>KLASIFIKACIJA</b>	<b>POIMENOVANJE</b>	<b>KARAKTERISTIKE</b>
<b>Glede na spremembe v organizaciji, udeležbo zaposlenih in proces uvajanja sprememb</b>	Predpisana strategija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• delovanje po vnaprej določenem načrtu</li> <li>• uveljavljanje sprememb v kratkem roku</li> <li>• potreba po avtoriteti managementa in zaupanju vanj</li> <li>• managerji imajo velik vpliv in vire</li> <li>• uporaba strategije v primeru akutne krize</li> </ul>
	Pogajalska strategija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• manager sproži spremembo</li> <li>• sodelovanje članov organizacije/zaposlenih pri implementaciji proti-kriznih ukrepov</li> <li>• realizacija daljša kot pri »predpisani« strategiji</li> </ul>
	Normativna strategija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sprememba razmišljanja pri zaposlenih, ki čutijo odgovorni do podjetja, do implementacije sprememb in doseganja objektivnih ciljev</li> <li>• uporaba profesionalne pomoči pri spreminjanju obnašanja zaposlenih ali skupin v podjetju</li> </ul>
	Analitična strategija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oblikovanje vodstvenega tima iz specialistov in svetovalcev</li> <li>• sprejemanje odločitev na bazi znanja in dostopnih informacij</li> <li>• poudarek na tehničnih aspektih odločitev</li> </ul>
<b>se nadaljuje</b>		

Tabela 2: Tipi proti-kriznih strategij

KLASIFIKACIJA	POIMENOVANJE	KARAKTERISTIKE
Glede na spremembe v organizaciji, udeležbo zaposlenih in proces uvajanja sprememb	Akcijsko orientirana strategija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• večja diskretnost članov organizacije kot pri drugih strategijah</li> <li>• pomanjkanje vidnega pritiska s strani vodilnih</li> <li>• aktivna udeležba zaposlenih pri implementaciji strategije (delegiranje sprememb zaposlenim)</li> </ul>
Glede na razloge in prilagoditev na okolje	Organizacijska strategija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reakcijska prilagoditev na okolje</li> <li>• vključuje reakcijo na krizne vzroke povezane z managementom</li> <li>• izraža se z zmanjšanjem stroškov in zaposlenih, prodajo sredstev, finančnim prestrukturiranjem, spremembo v kulturi organizacije</li> </ul>
	Investicijska strategija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proaktivna prilagoditev okolju</li> <li>• vključuje reakcijo na krizne vzroke povezane z managementom</li> <li>• aktivnosti povezane z investicijami v nov izdelek, marketinški segment ali človeške vire</li> <li>• predstavitev novega koncepta vodenja</li> <li>• aktivnosti povezane z drugimi igralci na trgu – združitev, strateško zaveznitvo, prevzem, pripojitev drugega podjetja</li> </ul>
	Strategija umika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reaktivna prilagoditev na okolje</li> <li>• reakcija podjetja kot odziv na vzroke krize povezane z obsegom in vrsto poslov</li> <li>• omejitev obsega poslovanja, zmanjšanje št. zaposlenih, zapiranje določenih oddelkov, odhod s specializiranih trgov, omejevanje obsega linije izdelkov</li> </ul>
Glede na razloge in prilagoditev na okolje	Konsolidacijska strategija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proaktivna prilagoditev na okolje</li> <li>• aktivnosti podjetja usmerjene na zmanjšanje kriznih vzrokov povezanih z obsegom in vrsto poslov</li> <li>• re-definiranje poslovne aktivnosti</li> <li>• koncentracija samo na izbrane trge</li> <li>• vpeljava stroškovne strategije</li> <li>• razkrije težave s kakovostjo</li> </ul>
Glede na trajanje in intenzivnost krize	Opcija prestrukturiranja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilizacija krize in dolgoročno doseganje trajnega izboljšanja situacije v podjetju</li> <li>• aktivnosti podjetja so v glavnem usmerjene v prestrukturiranje in odstranjevanje kriznih vzrokov</li> </ul>
Glede na trajanje in intenzivnost krize	Opcija likvidnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• glavni cilj je ustvarjanje največje možne likvidnosti</li> <li>• poudarek na prodaji in strategijah likvidnosti</li> </ul>
	Opcija rasti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proaktivni ukrepi za krepitev podjetja skozi investicije ali integracijo</li> <li>• predpogoj za implementacijo te strategije je zadosten kapital podjetja</li> <li>• primeri ukrepov so strateško zaveznitvo, pripojitev in prevzem</li> </ul>
	Opcija bankrota	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaprtje insolventnega podjetja</li> <li>• rezultat slabih ekonomskih pogojev</li> </ul>
Glede na pristop managementa h krizi	Strategija neopaznosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sprejemanje opozorilnih znakov kot nepomembnih, kot takih ki ne zahtevajo posredovanja</li> </ul>
	Strategija podcenjevanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dojemanje opozorilnih signalov kot da normalno odstopajo od norm v trenutnih spremembah aktivnosti</li> </ul>
	Strategija reševanja problemov v krizni situaciji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potrebni ukrepi v kriznih situacijah so prepoznavanje slabosti in možnih ukrepov ter evalvacija ukrepov</li> </ul>
	Strategija kontinuirane preventive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kriza je prepoznana kot stopnja v razvoju organizacije</li> <li>• podjetje mora ukrepati v okviru priprav, preventive, odziva na krizo in oceniti ukrepe</li> </ul>

Vir: A. Starosta, *Anti-Crisis Management Strategies. The Case of Companies in the Greater Poland Voivodeship, 2014, str. 258–260.*

V Sloveniji je večina kriznih ukrepov za reševanje podjetij usmerjena v poslovne težave kot so: izguba tržnega deleža, finančne težave, zmanjšanje zaposlenosti in hojo po robu bankrota. Tema prestrukturiranja se omenja v povezavi z večjimi podjetji, MSP niso predmet pozornosti javnosti (Vrečko & Širec, 2013, str. 54). Velika podjetja imajo na razpolago človeški in finančni kapital, ki ga majhna ne premorejo. Tudi strateški management je prejkone domena velikih podjetij. Vizija, cilji in strategija MSP so pogosto nedoločeni, poslovni proces pa je sestavljen iz kratkoročnih posegov in odločitev. Ob pojavu krize se pojavi potreba po kriznem managementu, za katerega v MSP v večini nimajo sredstev in potrebnega intelektualnega kapitala. Aplikacije klasičnih kriznih strategij so zaradi značilnosti MSP v njih le omejeno uporabne.

### **1.3 Vrste proti-kriznih ukrepov**

Za uspešen izhod iz krizne situacije je za podjetje ključno, da pozna notranje in zunanje okolje, v katerem posluje ter da prepozna svoje priložnosti in nevarnosti. Pri tem je pomembna začrtana vizija, načrt za doseganje ciljev in nadzor nad časovnimi in finančnimi omejitvami. Za vsem tem mora delovati dober vodja, ki zna učinkovito upravljati s kadri in ustvarja organizacijsko kulturo v podjetju. S krizo se v podjetju pojavi tudi časovni pritisk. Časovna stiska skrajša čas odločanja, poveča zahtevnosti nalog in posledično vpliva na odločitve podjetja. Iz nje izvira povečanje stresa, ki lahko vodi v večjo stopnjo napak v odločanju in s tem podaljšuje proces reševanja iz krize. Čeprav na poslovanje vpliva veliko spremenljivk je glavna motivacija za začetek sprememb navadno upadanje finančnih virov in zmanjšanje prihodkov.

Primeren in koordiniran odziv na krizo so kratkoročni krizni ukrepi – veliko zniževanje stroškov, generiranje denarja, krajše linije poročanja, povečan nadzor nad zaposlenimi in stroga kontrola financ. V spopadanju s padcem prodaje in prihodkov se zdijo neizbežni, vendar na dolgi rok ogrožajo rastni potencial in dolgoročno zdravje podjetja (Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014, str. 641).

Štiri glavna področja kriznega ukrepanja so vodenje, prodaja, stroški in finance.

#### **1.3.1 Finančni ukrepi**

Podjetja v krizi bolj kot kdaj koli prej potrebujejo učinkovite finančne informacije, da lahko sprejmejo ukrepe na vseh področjih poslovanja podjetja in jih med seboj učinkovito koordinirajo. Vloga finančne funkcije v času krize je:

- poiskati najprimernejšo finančno politiko,
- zagotoviti potrebni kapital,
- implementirati primerna pravila za določene ukrepe in prepoznati dinamične spremembe,
- zagotoviti pretok informacij, ki omogoča hitro preverjanje rezultatov uvedenih ukrepov (Erol, Apak, Atmaca, & Öztürk, 2011, str. 18).

Najpomembnejša naloga je zagotavljanje likvidnosti oz. ohranjanje sposobnosti poplačila terjatev iz denarnega toka. Ob koncu leta lahko podjetje izkaže pozitiven izid, vendar mu to ne koristi, če je zaradi nelikvidnosti sredstev plačilno nesposobno (Dubrovski, 2000, str. 41). Ukrepi, ki jih MSP lahko sprejme že pred krizo je varčevanje dela sredstev za pokrivanje 3–6 mesečnega poslovanja, podaljševanje kreditiranja pri dobaviteljih (daljši odlogi plačila), hiter obrat sredstev v zalogah (zahteva redno kontrolo zalog), povečanje bančnega limita, možnost kratkoročnega financiranja s strani banke in drugi.

Kadar ima podjetje že najet kredit in ga ne more več odplačevati se lahko odloči za refinanciranje kredita. V praksi to pomeni, da najame nov kredit pri drugi banki pod ugodnejšimi pogoji in poplača prejšnjega. Do tega pride kadar se prvotnim upnikom (banko) ni mogoče dogovoriti o reprogramiranju obveznosti. O samostojnem financiranju podjetij pa govorimo kadar se v podjetju sprostijo tihe rezerve v premoženju, ko pride do pospešenih amortizacijskih in drugih odpisov, ko se izguba krije iz sestavin kapitala, ko se poveča lastni kapital s strani lastnikov in ko se zmanjšajo odhodki financiranja (zmanjšane obresti, ugodnejše bančne storitve) (Dubrovski, 2000, str. 44).

Anketa Evropske centralne banke in Evropske komisije o dostopu podjetij do financiranja je pokazala, da MSP izmed vseh instrumentov zunanjega financiranja najraje uporabljajo kratkoročne bančne instrumente, kot so kreditne linije, prekoračitve na računu in kreditne kartice, sledijo pa jim bančna posojila, komercialni krediti in finančni najem. Bančni instrumenti kot so nepovratna sredstva/subvencionirana posojila, prekoračitve stanja na računu in bančna posojila, se uporabljajo pogosteje od tržnih instrumentov, kot so dolžniški vrednostni papirji, lastniško-dolžniško financiranje in lastniški kapital (Evropska centralna banka, 2015, str. 49–51).

### **1.3.2 Ukrepi učinkovitega upravljanja s stroški**

V okviru ukrepov za učinkovito upravljanje s stroški govorimo predvsem o stroških materiala, dela in zunanjih storitev. Ob nastopu krize je smiselno najprej preveriti stroške podjetja po nosilcih in ugotoviti, kje sploh začeti z varčevanjem. Slednje je vedno v odvisnosti od panoge in stanja podjetja, ker mora stroškovna učinkovitost potekati v več ravneh. Ker so področja prepletena je potrebna previdnost pri ukrepih, saj lahko npr. zmanjšanje stroškov za marketing posledično zmanjša prodajo in pripelje do še večjih težav s financiranjem. Tudi zaustavitev vlaganj v raziskave in razvoj je lahko uspešno le kratkoročno. Na splošno lahko rečemo, da je zmanjšanje stroškov brez predhodne analize slaba odločitev, slabo je tudi zmanjšanje stroškov samo na enem področju.

Stroške podjetja v sami osnovi delimo na fiksne in variabilne. Fiksne stroške ima podjetje tudi kadar ne posluje, mednje štejemo najemnino poslovnih prostorov in njihovo ogrevanja,

komunalne prispevke in razsvetljavo, razna zavarovanja, obresti morebitnih kreditov, amortizacijo sredstev, plače zaposlenih v okviru kolektivnih pogodb, in podobno. Variabilni stroški so na drugi strani odvisni od samega poslovanja – variabilni del plač zaposlenih, stroški marketinga, pisarniškega materiala, poslovnih daril, stroški zunanjih storitev (čiščenje, računovodstvo) in drugi. Na dolgi rok postanejo vsi fiksni stroški variabilni. Glavnino stroškov v trgovinski dejavnosti predstavljajo stroški nabave blaga, najemnine (kadar podjetje nima lastnih prostorov), stroški dela ter upravni in prodajni stroški. Smiselni ukrepi so tako izboljšanje nabavnih pogojev, znižanje najemnin, smotrno upravljanje z zalogami (princip »*first-in/first-out*«, kjer se najprej prodajo artikli s krajšim rokom uporabnosti in zaloge primerne prodaji), ukinitve nepotrebnih popustov ob prodaji, znižanje stroškov telekomunikacijskih storitev in pisarniškega materiala, ukinitve nepotrebnih članstev v različnih zbornicah in naročnin na časopise, zmanjšanje stroškov poslovnih daril in poslovnih potovanj.

Ena od možnih rešitev za MSP je podnajem (angl. »*outsourcing*«), ko podjetje poišče zunanje dobavitelje določenih storitev ali proizvodov (zunanji računovodski servis, internet in telekomunikacije – v nadaljevanju IT, čiščenje, najem tiskalnikov, najem kavnih avtomatov, najem delovnih oblačil, prevajanje). Potreba izhaja bodisi iz perspektive zniževanja stroškov bodisi podjetje nima na voljo specializiranega znanja in sposobnosti za izvajanje določenih procesov. Bradač–Hojnikova (2010, str. 322) ugotavlja, da so slovenska MSP že v fazi, ko se odločajo za podnajem rutinskih in podpornih aktivnosti iz cenovnih razlogov, uporabljajo pa ga tudi, da se lahko osredotočajo na primarno dejavnost. Njegova uporaba v podjetjih je odvisna od poslovnega okolja, konkurence in inovativnosti drugih podjetij ter od nacionalnih ekonomskih pogojev.

### **1.3.3 Ukrepi na področju prodaje**

Padec prodaje neposredno vpliva na uspešnost podjetja, zato se v krizi najprej vprašamo, kako naj z manjšimi stroški prodamo več. Stefanska in Bilinska–Reformat (2015, str. 99–114) v raziskavi vpliva krize na potrošniško vedenje v maloprodaji navajata:

- da potrošniki večinoma povprašujejo po dobri kvaliteti za pošteno ceno,
- da jim informacijska tehnologija omogoča primerjavo ponudnikov v velikem obsegu,
- da je pri odločanju za nakup poleg dobre ponudbe pomembna tudi nakupovalna izkušnja,
- da so najpomembnejše spremenljivke ključni atributi trgovin kot sta lokacija in cene,
- da se iskanje najugodnejše ponudbe na trgu kaže v velikem porastu diskontnih trgovin, v katerih nakupujejo potrošniki ne glede na njihovo izobrazbo.

Najpomembnejši ukrepi, ki jih lahko naredimo na področju prodaje so vlaganje v marketing (če to omogočajo prihodki), znižanje cen (na mejo, ko lahko še pokrивamo stroške) in osredotočenje na artikle, ki se prodajajo, hkrati pa odprodaja nezanimivih artiklov po znižani ceni. Ukrepi za

povečanje prodaje so lahko usmerjeni na kupce (prodajne akcije, več za isto ceno, kuponi ugodnosti, zbiranje nakupov) ali na prodajalce (izobraževanje, prodajna tekmovanja, stimulacija). V literaturi je zaslediti tudi ukrep zvišanja cen, ki je močno odvisen od samega izdelka in ga je potrebno vpeljati skupaj z dodano vrednostjo za stranke.

#### **1.3.4 Organizacijsko-kadrovski ukrepi**

Velika podjetja v času krize vpeljejo krizni management, ki v celoti nadomesti vodstvo podjetja. Najpogostejši ukrep podjetij v krizi je še vedno odpuščanje delavcev. MSP navadno nimajo na razpolago sredstev za kriznega managerja, število zaposlenih pa je že v osnovi majhno, zato je manevrski prostor za zmanjšanje stroškov dela toliko manjši. Odpuščanje je eden od najbolj družbeno zaznamovanih ukrepov, saj so pravice delavcev v Sloveniji še vedno visoko na listi vrednot. Dubrovski (2000, str. 46–47) pravi, da imajo lahko zaposleni aktivno vlogo pri reševanju iz krize, z odpuščanjem pa so le pasivni objekt zdravljenja krize. Če temu ne sledi tudi finančna sanacija bo poslovanje še vedno neuspešno.

V MSP se direktor/lastnik srečuje z več težavami, in sicer:

- kako opravljati kratkoročne dnevne posle in ob tem ohraniti pregled nad strategijo dolgoročnega doseganja ciljev,
- nadzor nad dnevnimi opravili in hkratno reševanje dolgoročnih vprašanj povezanih s prodajo/nabavo,
- pomanjkanjem znanja in ekspertize, ki ga zahtevajo dolgoročni cilji,
- časovna stiska ob nastopu krize.

Če je pri vodenju premalo načrtovanja se daje večji pomen intuiciji in improvizaciji, kar lahko negativno vpliva na poslovni rezultat. Kot krizni ukrep je lahko zato delegiranje delovnih nalog sodelavcem s strani direktorja, da se le-ta osredotoči na pomembnejše naloge. V krizi se priporoča skrajšanje komunikacijskih linij in povečanje pretoka informacij znotraj podjetja in navzven s civilno javnostjo. V MSP so komunikacijske linije že kratke, pretok informacij pa je odvisen od mehkih večšin zaposlenih. Manj pomembno je vpeljava centraliziranega vodenje, saj so v večini MSP vodena s strani enega odločevalca. Ker so kadri podjetja odločilen dejavnik uspeha so nove zaposlitve (če si jih podjetje lahko privoščiti) eden od ukrepov, ki v kolektiv doprinese novo znanje, motivacijo in delovni elan. Kadar ima podjetje na razpolago dovolj strokovno podkovanih sodelavcev jih lahko v času krize prerazporedi na delovna mesta, kjer jih bolj potrebuje ali pa jim naloži dodatne zadolžitve, v primeru zmanjšanega obsega poslovanja je v izogib odpuščanju možno tudi skrajšanje delovnega časa.

V krizi je za podjetje nujno izbrati pravilno kombinacijo ukrepov. Najbolj pogoste napake, ki se jim velja izogniti, so:



- razporejanje virov na način, ki spodbija glavno strategijo in kulturo podjetja,
- zmanjševanje stroškov vsepovprek namesto merljivih in osredotočenih ukrepov,
- hitre rešitve za ohranjanje denarnega toka, ki ogrožajo ključne deležnike podjetja,
- zmanjšanje marketinga in stroškov za razvoj novih artiklov ali blagovne znamke,
- zmanjšanje obsega prodaje in zniževanje cen,
- zmanjševanje prodajnih stroškov in s tem oddaljevanje od strank,
- zmanjšanje stroškov za izobraževanje in razvoj,
- podcenjevanje dobaviteljev in distributerjev.

Odločitve managementa prispevajo h končnim posledicam in učinkom v podjetju. Če so osredotočene zgolj na finančne učinke in ne na osnovo poslovanja bodo le še dodaten vzgon za krizo. Slabe odločitve in pomanjkanje pretehtanih ukrepov vodijo v spiralni učinek, kjer podjetje samo živetari ali celo propade. Uspeh v turbulentnem gospodarstvu je več kot samo sreča in dobra intuicija. Potrebna je nova miselnost, resno načrtovanje in prave strategije (Kotler & Caslione, 2009, str. 48–68) .

#### **1.4. Pomem človeških virov za podjetje v krizi**

V času krize podjetja s človeškimi viri ravna različno. Za velika podjetja z razvitim sistemom upravljanja s človeškimi viri (angl. »*human resources management – HRM*«) je bolj verjetno, da bodo odpuščala delavce, varčevala z izobraževanjem in nagradami, ukinjala bonitete in se posluževala zaposlitev za določen čas ali agencijskih delavcev. V MSP delavcem navadno zmanjšajo ali zamrznejo plače, zmanjšajo redne delovne ure in nadure ter ukinejo neplačan dopust (bonitet je v MSP že v osnovi manj kot v velikih podjetjih), tudi zaradi bolj osebnih odnosov med direktorjem in delavci. Upravljanje z zaposlenimi je v kriznih časih eden glavnih poslovnih izzivov, kjer se podjetja z razvitim sistemom upravljanja kadrov prej poslužijo ukrepov na področju zaposlenih. Z vidika dojemanja delavcev je zaposlitev v MSP označena kot »malo je lepo« ali kot »malo je brutalno« - v prvem primeru delavci doživljajo delovno okolje kot ugodno, s pozitivnimi delovnimi odnosi (mehko upravljanje s človeškimi viri), medtem ko v drugem primeru tožijo nad nizko plačo, premalo možnostmi napredovanja in strogim centraliziranim vodenjem (trdo upravljanje s človeškimi viri). Na splošno je upravljanje z ljudmi v MSP bolj neformalno tudi zaradi preproste in fleksibilne strukture organizacije (Lai, Saridakis, Blackburn & Johnstone, 2016, str. 113–131).

Rast in razvoj majhnih podjetij temelji na voditeljskih kompetencah maloštevilnih vodij, ki morajo opravljati naslednje procese:

- postavljati in komunicirati cilje,
- pomagati zaposlenim najti delo pri katerem bodo uspešni,

- motivirati zaposlene za izvajanje nalog usklajenih z vizijo podjetja,
- ugotoviti, kateri sodelavci prinašajo največjo dodano vrednost in jih nagraditi,
- spodbujati zaposlene, da razvijejo področja, na katerih niso uspešni.

Večje število zaposlenih povečuje kompleksnost odnosov v podjetju, ki zahteva managersko, zlasti pa voditeljsko znanje. Kakovostno vodenje poveča zavzetost zaposlenih za doseganje ciljev. Vodja z odprto in jasno komunikacijo ter doslednim izvajanjem dogovorjenega pri njih vzbuja zaupanje. Negativen vpliv odpuščanja na njihovo zavzetost omejimo z dobrim strateškim načrtovanjem delovne sile in fleksibilnimi oblikami dela (Černigoj, 2011, str. 11–12).

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) je v letu 2014 vsaka peta v Sloveniji zaposlena oseba delala v trgovinski dejavnosti, celo vsaka tretja oseba pa v storitveni dejavnosti. Podjetja, ki se ukvarjajo s trgovino na drobno (razen z motornimi vozili) kot glavno dejavnostjo, so v 2014 ustvarila s prodajo blaga 8,9 milijarde EUR prihodka. Največji delež prihodka od prodaje v trgovini na drobno je bil ustvarjen s prodajo živil (19 %) in s prodajo motornih goriv, maziv, zavorne in hladilne tekočine (16 %); po vsaj 5 % prihodka od prodaje je bilo ustvarjenih še s prodajo osebnih avtomobilov (10 %), obleke in obutve (7 %), zdravstvenih izdelkov, pripomočkov in opreme (6 %), pijače (5 %) in tobaka (5 %). 34 % prihodkov so ustvarili drugi izdelki. Prodajalne z drugimi izdelki (kamor spada preučevano podjetje) so ustvarile kar 1,367 milijarde prihodkov od prodaje (Statistični urad Republike Slovenije, 2015, str. 86–88). Trgovina je prostor kjer se dnevno srečujejo milijoni prodajalcev in kupcev. Potrošnja je gonilo gospodarstva in vsak od nas v življenju konstantno nekaj prodaja tudi če to ni naš primarni poklic. V trgovskih podjetjih so prodajalci tisti, ki so v dnevnem stiku s kupci izdelkov/storitev podjetja, zato so zelo pomembni za uspešno poslovanje. Njihova marljivost, znanje in motivacija so v času krize eden od ključnih dejavnikov uspeha in konkurenčna prednost podjetja.

V trgovskem podjetju so zaposleni aktivni na področju vodenja, nabave, prodaje in pri drugih pomožnih opravilih glede na področje specializacije trgovine. Narava dela povzroča neenakomerno obremenitev zaposlenih (nihanja števila strank, različna opravila ob različnem času dneva), neugoden delovni čas, navadno zahteva izmensko delo in je fizično ter psihično naporna (polnjenje polic, prenašanje bremen, čiščenje, delo z vse bolj informiranimi kupci). V prodajni dejavnosti je zaradi tega visoka fluktuacija delavcev. Strošek dela za delodajalca je praviloma zelo visok, zato je smiselno meriti storilnost zaposlenih s finančnimi kazalniki<sup>2</sup>.

#### **1.4.1 Organizacijska klima in kultura**

Organizacijska klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Gre za vzdušje v organizaciji, ki je

---

<sup>2</sup> Navedeni v poglavju 2.3.4 Kazalniki produktivnosti in dohodkovnosti.

posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Iz mnogih definicij, ki na tem področju obstajajo, lahko povzamemo naslednje lastnosti organizacijske klime:

- označuje množico lastnosti organizacije, ki so zaznavne narave;
- zaposleni te lastnosti organizacije lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo;
- je relativno trajna;
- nastaja preko interakcije med člani organizacije, ki si jo delijo;
- osnova za oblikovanje so dejanski dogodki oziroma realnosti (npr. politika, postopki, vodenje, struktura, vrednote, norme, stališča, pravila, pogoji dela);
- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi;
- nanaša se na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja;
- odraža organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja;
- po njej se organizacije med seboj razlikujejo (CRM Svetovanje in raziskave, b.l.).

Klimo je smiselno preučevati s treh vidikov: odnos vodstva do ljudi, sprejemanje odgovornosti in medosebnih odnosov. Organizacijska kultura je ena globljih, najbolj razširjenih in najbolj vplivnih dimenzij organizacijske klime. Je celota spoznanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja. Tvorijo jo naši nazori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli in podobno (Lipičnik, 1999, str. 198–208).

Musek Lešnik (2006) po drugih avtorjih povzema ključne dimenzije organizacijske klime:

- Splošni čustveni ton do ljudi v podjetju – kako zaposleni zaznavajo svoje sodelavce in ostale ljudi v podjetju.
- Splošni čustveni ton do menedžmenta in podjetja kot celote – kako zaposleni zaznavajo menedžment in podjetja.
- Organizacijska politika in jasnost napredovanja – zaznavanje jasnosti politik napredovanja, možnosti za napredovanje in organizacijske strukture.
- Delovni pritiski in standardi – zaznavanje pritiska na delo zaposlenih in poudarjanja visokih standardov uspešnosti s strani podjetja oziroma menedžmenta.
- Odprtost in komunikacija navzgor – zaznavanje stopnje odprtosti komunikacije med zaposlenimi in menedžmentom, zaznavanje pripravljenost nadrejenih, da sprejmejo ideje zaposlenih.
- Tveganje in odločanje – zaznavanje stopnje tveganja, ki jo spodbuja podjetje, stopnje odgovornosti, ki jo ta zaupa zaposlenim pri odločanju.

Najbolj naj bi na klimo vplivala še dva dodatna dejavnika:

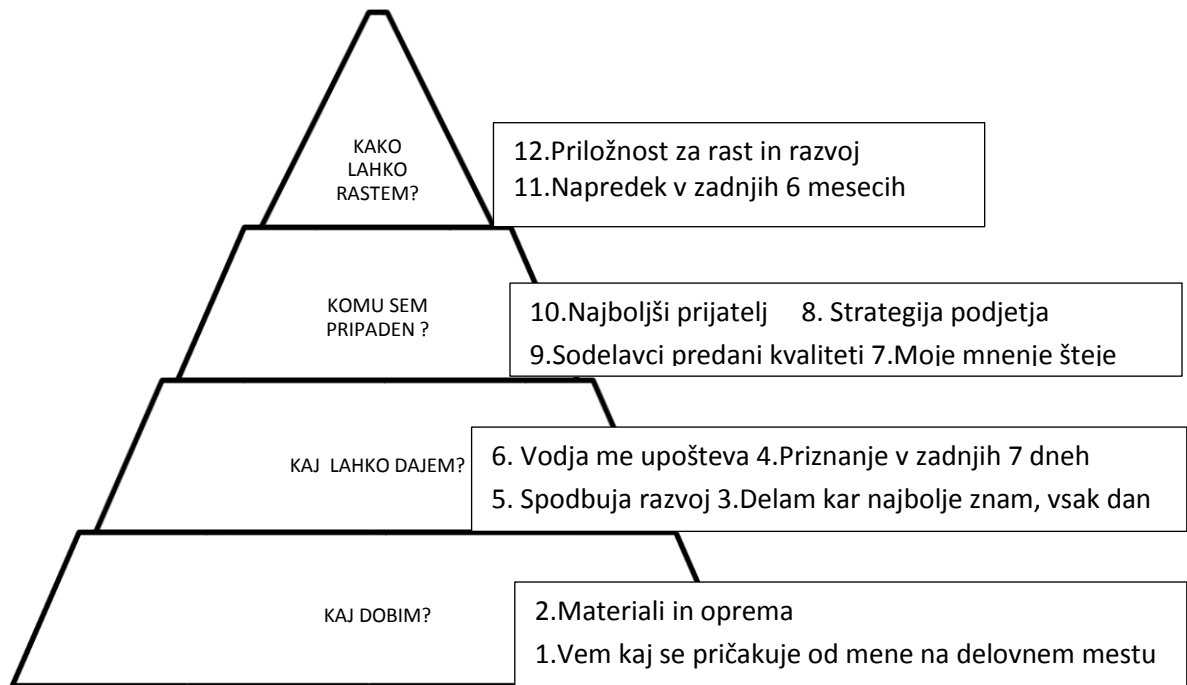
- Napetost – zaznavanje stopnje napetosti v podjetju. Visoka stopnja napetosti se nanaša na napete medosebne odnose (lahko v obliki nesproščenosti zaradi sovražnih odnosov) in visoko stopnjo stresa. Ob hitrem tempu življenja ljudem v organizacijah bolj ugaja nizka stopnja napetosti, vendar ta ni nujno pozitivna z vidika učinkovitosti. Določena raven napetosti je nujna za podjetja, ki si želijo napredka in inovacij.
- Odpor do sprememb – zaznavanje teženj po ohranjanju obstoječega stanja, oziroma odprtosti do sprememb. Nizek odpor do sprememb omogoča podjetju boljšo odzivnost na spremembe v okolju.

Klime se ne ustvarja, vse kar lahko podjetje naredi je spreminjanje tistih dejavnikov, ki prispevajo k doživljanju klime na tak način, da bodo ljudje v podjetju spremembe zaznali na način, ki bo prispeval k boljši uspešnosti in učinkovitosti.

Zaposleni in vodstvo podjetja skupaj ustvarjajo kulturo podjetja. Fleming & Asplund (2007) ugotavljata, da je visoko-storilnostna kultura podjetja konkurenčna prednost, ki izhaja iz zavzetih (angažiranih) zaposlenih. Ustvarjajo jo tisti delavci, ki želijo da podjetje uspe, ker se čutijo socialno in čustveno zavezane misiji, viziji in ciljem podjetja. Zaposleni se lahko odločijo za delo v podjetju iz praktičnih razlogov (plača, bonitete, socialna varnost) ali idealističnih prepričanj (verjamejo v vizijo in namen podjetja). Ne glede na razlog delovno okolje bodisi spodbuja njihovo rast in razvoj bodisi jih frustrira. Nezačuden je, da nezadovoljni zaposleni tako odidejo iz podjetja ali kar je še hujše – čakajo na upokožitev. Med spremenljivkami, ki vplivajo na produktivnost delovnega mesta, je pomembna sposobnost managerja, da zadovolji čustvene potrebe zaposlenih. Zavzeti, inovativni in motivirani zaposleni so dodana vrednost podjetja.

Po Galuppovi študiji o delovnih mestih (2009–2012) v 142 državah po svetu so ugotovili, da je na delovnem mestu zavzetih le 13 % zaposlenih v svetovnem merilu. Eden od osmih delavcev je svoji službi predan in pozitivno prispeva k organizaciji. Zaposleni se delijo v tri kategorije – zavzeti, nezavzeti in aktivno nezavzeti. V zahodni Evropi je bilo v letih 2011–2012 14 % zavzetih, 66 % nezavzetih in 20 % aktivno nezavzetih delavcev (osrednja in vzhodna Evropa 11 % , 63 % in 26 %). Na rezultate je vplivala tudi razvitost regije in družbeni dejavniki (stopnja izobrazbe, vrsta dejavnosti, tip zaposlitve). Nezavzetost je najvišja na Bližnjem vzhodu in v Afriki (severna in subsaharska Afrika), najnižja pa v Kanadi, ZDA, Avstraliji in Novi Zelandiji. V Sloveniji so v istem obdobju beležili 15 % zavzetih, 70 % nezavzetih in 15 % aktivno nezavzetih zaposlenih (Crabtree, 2013).

Slika 5: Štiri dimenzije zavzetih (angažiranih) zaposlenih



Vir: J.H. Fleming & J. Asplund, *Where Employee Engagement Happens*, 2007.

Vodenje podjetja v času finančnih izzivov in v hitro spreminjajočem se okolju zahteva zavzete vodje in predane zaposlene, ki s pravimi veščinami in zmožnostmi rešujejo poslovne probleme in optimizirajo poslovanje. Da pobuda za spreminjanje podjetja uspe je potrebno vključiti zaposlene na vseh nivojih. Večina organizacij se težko prilagaja, raste in spreminja, kadar je soočena z zunanjimi spremembami. Ključni spremenljivki za povečanje učinka organizacije sta povečanje zavzetosti in razvijanje sposobnosti vodje, da implementira spremembe. Uvajanje sprememb v podjetje lahko poveča zavzetost zaposlenih vse do 77 % (zgornja meja) kadar se zaposleni strinjajo, da obstaja odprta komunikacija, kadar imajo možnost doprinosa, kadar je jasna povezava med spreminjanjem podjetja in njegovo prihodnostjo ter kadar vodje podpirajo spremembe, ki vplivajo na delovne skupine/delavce. Ko se zaposleni ne strinjajo je zavzetost pade vse do 1 %. Za doseganje visoke zavzetosti je pomembna:

- odprta komunikacija s strani vodstva do zaposlenih (zaposleni morajo čutiti, da so cenjeni in da se jih podpira),
- vključevanje vseh zaposlenih (vključevanje zaposlenih v reševanje problemov, načrtovanje, zmanjševanje stroškov in izboljšave),
- pozornost na dejavnike, ki jih lahko spremenimo (okrepitev odgovornosti in zaupanja v organizacijo),

- postavljanje težkih, a realističnih ciljev (izražanje jasnih pričakovanj in komunikacija sprememb, ko se dogajajo, poudarek na razmerju zaposlenih do kupcev),
- zavzetost nižjega managementa,
- osredotočanje na sposobnosti (Groscurth & Shields, 2016).

Lipičnik (1999, str. 208) pravi še, da so temelj za povečanje uspešnosti in učinkovitosti ljudje in njihova kultura, zato jo je potrebno obravnavati strokovno. Samo če ustreza zahtevam podjetja kot celote in hkrati omogoča (so)delavcem, da zadovoljijo svoje individualne potrebe bo pozitivno vplivala na poslovanje. V idealnem primeru povzroči, da sodelavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih lastnih ciljev – zavestno ali podzavestno – mislijo in delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev podjetja.

### **1.4.2 Motivacija zaposlenih**

Povečanje delovne motivacije, kvalifikacij in izboljšanje delovnega okolja so glavne teme upravljanja s človeškimi viri. Glavni cilj je povečanje motivacije zaposlenih bodisi ker ta ni optimalna bodisi ker je sčasoma upadla in se jo želi približati optimalni meji. Na motivacijo vplivajo ambicije zaposlenih, ki naj bodo čim višje, ker tako vodijo k samo-razvoju, večji kvaliteti življenja in večjemu profitu organizacije. Manager lahko na motivacijo zaposlenih vpliva z dobrim poznavanje zadovoljstva zaposlenih v organizaciji in splošnim poznavanjem ljudi. Ločimo tri vrste zadovoljstva zaposlenih:

- kot ocena zadovoljstva s strani HRM (višja kot je, bolje podjetje skrbi za zaposlene),
- stanje učinkovite uporabe potenciala zaposlenih (služba s pomenom, občutek osebnega zadovoljstva),
- zadovoljstvo na podlagi doseganja nizkih ciljev.

V prvem primeru razumemo zadovoljstvo kot status, v drugem kot gonilno silo in v tretjem je zadovoljstvo lahko celo ovira zaželeni delovni motivaciji. V kriznih časih je nujno obdržati in motivirati ključne, kvalificirane zaposlene, ki lahko pomagajo pri izhodu iz krize in bodo vir rasti v času prosperitete (Pouchova, 2011, str. 151–153, 160).

Po Herzbergovi dvofaktorski teoriji motivacije nekateri dejavniki zaposlene motivirajo (imenuje jih motivatorji), drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva (higieniki). Motivatorji so notranji dejavniki, ki izvirajo iz dela: delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo po sebi, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oz. v organizaciji in osebna rast. Higieniki so zunanji dejavniki, ki izvirajo iz delovnega okolja: politika in upravljanje v organizaciji, vodenje, odnosi z nadrejenimi, delovne razmere, plače in odnosi s sodelavci. Odsotnost motivatorjev ne povzroča nezadovoljstva, njihova prisotnost pa daje zadovoljstvo. Odsotnost higienikov povzroča nezadovoljstvo, medtem ko njihova prisotnost samo vzdržuje normalno raven (Možina, 1998, str. 154).

Aktivno vodenje v smeri motiviranja zaposlenih v normalnem delovnem okolju vključuje:

- dajanje pozitivnih povratnih informacij in nagrajevanje dobrih praks,
- javno priznanje za dosežke,
- vodenje z zgledom in izkazovanje iniciative, da vodja želi biti del tima,
- aktivno poslušanje in primeren odziv,
- postavljanje vprašanj, empatija in zanimanje za podrobnosti.

Negativno ekonomsko okolje lahko ustvari v podjetju stanje, v katerem so ljudje frustrirani, razdraženi in v manjšem obsegu užaljeni. Toksično delovno okolje ustvarja tudi delovna nevljudnost nemotiviranih posameznikov. Vodja si mora prizadevati prepoznati emocionalne signale posameznikov, da lahko motivira na tisti stopnji potreb, ki posameznika najbolj prizadeva. Ugotavljanje, katere skrbi na delovnem mestu vplivajo na osebne potrebe posameznika, je ključ do uspešnega motiviranja (Crumpton, 2013, str. 145–146).

V času krize v MSP ni veliko manevrskega prostora za motiviranje z višjo plačo, saj zmanjševanje stroškov deluje kvečjemu ne-motivacijsko. Lažje morda spreminjamo delovne pogoje, pozitivno komunikacijo in priznavanje vrednosti zaposlenim. Vprašanje je, kako uspešno so nematerialne metode nagrajevanja v panogah kot je trgovina, kjer je povprečje plač med najnižjimi, možnosti nagrajevanja so nizke, pripadnosti podjetju pa majhna. Zgolj socialna varnost že dolgo ne zagotavlja večje angažiranosti na delovnem mestu, sploh na slovenskem trgu dela, ki se še vedno spopada s delom na črno in kjer so delavci relativno dobro zaščiteni preko kolektivnih pogodb in delovne zakonodaje. Ko so razlike med nadomestilom in minimalno plačo prenizke je zaposlene skoraj nemogoče dodatno motivirati, ne glede na ukrepe vodstva. To potrjuje dejstvo, da motivacija na delovnem mestu deluje le, ko so zagotovljeni osnovni pogoji preživetja posameznika.

### **1.4.3 Management spreminjanja**

Brez dobro zasnovanih in učinkovito udejanjenih sprememb ni napredka in prihodnosti za organizacijo, v sedanosti brez spreminjanja postane nekonkurenčna. Spremembe, ki ne naletijo na nikakršen odpor so samo nadaljevanje stanja, ki ustreza večini. Odpor izvira iz legitimnih interesov posameznikov in skupin, vzroke zanj najdemo v kulturi organizacije in njenem okolju. Pri posameznikih ločimo naslednje razloge za odpor:

- Ogrožene koristi: sprememba sodelavcem odvzame pridobljene prednosti in ugodnosti iz preteklosti.
- Sprememba navad: zapletenost okolja narekuje nenehno odločanje, ki je tvegano in naporno, ljudje se zato oklepamo navad in lagodnih rutinskih odločitev.

- Ogrožena varnost: vsaka sprememba prinaša tveganje, to pa subjektivno pomeni nevarnost – varnost po drugi strani sodi med najbolj temeljne potrebe ljudi.
- Strah pred neznanim: sodelavci ne znajo presoditi ali jih spremembe ogrožajo ali ne, zato so nezaupljivi in se raje upirajo spreminjanju.
- Izbirno dojetje (selektivna percepcija): sodelavci dojemajo le tiste informacije o spremembah, ki se ujemajo z njihovimi navadami in predstavami o koristih.

Spreminjanju se posamezniki, skupine in organizacije upirajo zaradi svojih interesov, ki so lahko kratkoročni ali dolgoročnejsi. Management mora odpore obvladovati zaradi učinkovitega in uspešnega delovanja organizacije. Trdo spreminjanje je hitrejše, vendar porablja več zmožnosti in je bolj tvegano za razliko od počasnejšega (Tavčar, 2002, str. 753–762). V kriznih razmerah je potrebno presoditi, ali je mehko spreminjanje podjetja dovolj za preobrat v uspešnosti poslovanja.

## **2 ANALIZA MSP V LUČI REŠEVANJA IZ KRIZE**

Analiza je prvi in najpomembnejši korak za določanje poslovnega uspeha z namenom ugotavljanja ali podjetje dosega zastavljene cilje. Kadar je prilagojena na podjetje lahko nakaže morebitne težave in odkrije problematične aspekte družbe. Finančni kazalniki nam dajejo informacije o sposobnosti podjetja, da ustvarja vrednost. Mala podjetja zaradi njihove dinamike in specifik ne moremo ocenjevati zgolj skozi pretekle finančne kazalnike ampak je pomembno upoštevati tudi »mehke dele« podjetja, njihov »know-how« in dinamiko spreminjanja. Klasična analiza podjetja pa je v veliki meri še vedno vezana zgolj na uspešnost procesa gospodarjenja. Pučko (1999, str. 23–107) govori o spremljanju in ocenjevanju poslovanja na področjih osnovnih sredstev, zaposlenih, nabave, proizvodnje, prodaje, obratnih sredstev, financiranja, poslovnega uspeha in uspešnosti poslovanja skozi različne kazalnike. Pri tem je potrebno razlikovati med ekonomskim uspehom poslovanja in računovodsko izkazanim poslovnim uspehom. Računovodski izkazi še posebej v malih podjetjih le deloma prikazujejo ekonomski uspeh poslovanja. Le-tega pravilno ugotavljamo v poslovnem obdobju enakem življenjski dobi podjetja, njegov natančen prikaz pa je razlika med začetno in končno vrednostjo vloženega kapitala.

Življenjska doba podjetja sledi zaporedju njegovega razvoja od ideje, nastanka, rasti, zrelosti do upadanja, ki se lahko nadaljuje v konec podjetja ali prodajo in ponovno rast. V malih podjetjih je za uspešnost poslovanja bolj kot druge vrste intelektualnega kapitala pomemben človeški kapital, izzivi skozi življenjski cikel podjetja od zaposlenih zahtevajo znanje, izkušnje in motivacijo. V začetnih fazah je bolj pomemben človeški kapital na vodstveni ravni, saj sta v fazi zrelosti že vzpostavljeni kontrola in koordinacija med zaposlenimi. Zaradi omejenih



fizičnih virov je določanje ključnih kadrov v malih podjetjih nujno v vseh fazah življenjskega cikla (Muda & Rahman, 2016, str. 683–689). V fazi zrelosti in upadanja morajo biti lastniki pripravljeni prilagoditi svoje strateške odločitve, da zagotovijo preživetje v boju z večjimi podjetji z večjo prerazporeditvijo sredstev. Strategije podjetja so s staranjem vse bolj usmerjene v notranje dejavnike za zagotavljanje operativne učinkovitost in obvladovanje stroškov. Podjetja se nenehno soočajo z ovirami, zato morajo lastniki v fazi zrelosti prilagoditi strateške odločitve tako, da se ujemajo s trenutnim stanjem znotraj organizacije in zunanjimi tržnimi pogoji (McDowell, Harris, & Geho, 2016, str. 1907).

V zreli fazi se zaradi konkurence in spreminjajočih se tržnih razmer podjetje praviloma sooča z upadom prihodkov od prodaje, upadom dobička in negativnim denarnim tokom. Glavno vprašanje je kako dolgo lahko podjetje trpi izgubo glede na rezerve kapitala. Od tega je odvisna tudi izbira nadaljnje strategije – izhoda ali ponovne rasti in ekspanzije. Za ponovno rast mora podjetje vpeljati nove produkte ali poiskati nove trge, hkrati pa zmanjšati stroške in ohraniti denarni tok ter likvidnost. Za to so potrebna finančna sredstva, ki jih lahko dobi od lastnika, dobaviteljev ali na trgu, od bank. Za pridobitev sredstev bodo deležniki zahtevali analizo uspešnosti poslovanja in krog »poslovanje – analiziranje in prepoznavanje problemov – aplikacija rezultatov v praksi oz. realizacija – ocenjevanje« je sklenjen.

## **2.1 Uspešnost poslovanja podjetja**

Obstajata vsaj dve pomembni razsežnosti uspeha:

1. finančna v primerjavi z drugimi vrstami uspeha;
2. kratkoročni uspeh glede na dolgoročni uspeh.

Uspeh definirajo različne komponente med drugim preživetje, dobiček, donosnost naložbe, rast prodaje, število zaposlenih, ugled in druge (Philip, 2011, str. 120). Za analiziranje uspeha moramo najprej vedeti, katere dejavnike želimo meriti in na kak način.

Philip (2011, str. 123–124) jih na podlagi prejšnjih raziskav drugih avtorjev razvršča v naslednje kategorije, kjer vsaka od neodvisnih spremenljivk vpliva na uspešnost poslovanja:

1. lastnosti podjetnika,
2. značilnosti podjetja,
3. upravljanje in know-how,
4. izdelki in storitve,
5. kupci in trgi,
6. način poslovanja in sodelovanja,
7. viri in finance,

8. strategija podjetja,
9. zunanje okolje in
10. internet.

Zaridis & Mousiolis (2014, str. 463–467) govorita tudi o vplivu t.i. ključnih faktorjev uspeha, ki je odvisen od tega, v kateri fazi zrelosti je podjetje. Ne glede na fazo ti faktorji ustvarjajo razliko med uspehom in neuspehom. Mednje spadajo:

1. Kapital (mala in srednja podjetja s premajhnim številom naložb imajo večje možnosti za neuspeh v primerjavi s tistimi, v katera se je že v začetku vlagalo – zbiranje sredstev za mala in srednja podjetja je v mnogih državah velik problem).
2. Vodenje evidenc in finančni nadzor (podjetja, ki tega ne počno bodo propadla prej).
3. Izkušnje v panogi (večje možnosti za uspeh v tistih podjetjih, ki jih vodi manager z izkušnjami iz panoge).
4. Vodstvene izkušnje.
5. Načrtovanje (podjetja s specializiranim poslovnim načrtom imajo večje možnosti za uspeh).
6. Strokovno svetovanje (več uspeha v podjetjih, ki ga uporabljajo).
7. Raven izobrazbe (podjetniki z visoko izobrazbo imajo večje možnosti za uspeh).
8. Osebe (MSP ki privabljajo in ohranjajo kakovost osebja, imajo večje možnosti za uspeh).
9. Izbira primerne časa za zagotavljanje izdelka ali storitve (podjetja, ki ponujajo zelo mlade ali zelo stare izdelke/storitve težje uspejo).
10. Ekonomske okoliščine (podjetja, ki nastanejo v obdobju recesije imajo manjše možnosti za uspeh).
11. Starost (mladi podjetniki imajo manjše možnosti za uspeh).
12. Partnerji (bolj uspešna podjetja z dvema ali več ustanovitelji).
13. Starši (če so imeli podjetje že starši je možnost uspeha večja).
14. Manjšine (imajo manjše možnosti uspeha).
15. Marketing (lastniki malega podjetja s smislom za marketing imajo večje možnosti za uspeh).

## **2.2 Analiza in ocena uspešnosti poslovanja**

Toliko kot je spremenljivk je tudi tehnik merjenja in analize. Celostni pogled na podjetje zahteva analizo štirih področij, ki jih analiziramo z različnimi tehnikami<sup>3</sup>, pri tem se bom najprej omejila na tehnike, ki se mi zdijo primerne za analize v MSP, nato pa opozorila še na računovodske kazalce, ki jih moramo upoštevati. Štiri področja analize so:

---

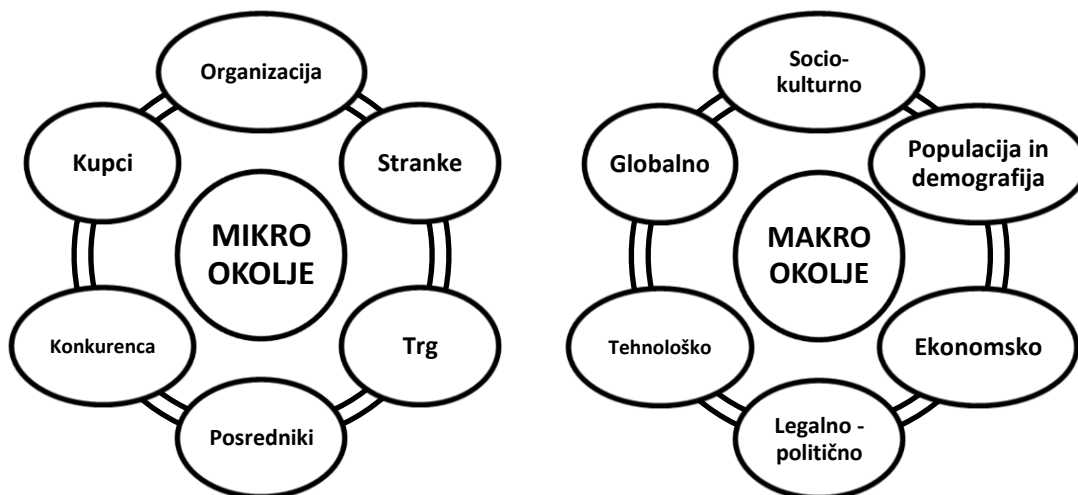
<sup>3</sup> Vse opisane tehnike so povzete po Business Analysis Techniques (Caddle, Paul, & Turner, 2010, str. 2–33) ter dopolnjene z informacijami iz drugih virov, ki so posebej navedeni.

1. Strateška analiza zunanjega okolja podjetja in njegovih notranjih zmožnosti (PEST (EL) analiza in analiza Porterjevih 5 silnic za zunanje in MOST analiza, BCG matrika ter revizija/analiza virov za notranje okolje).
2. Definiranje strategije (SWOT analiza in Ansoffova matrika).
3. Implementacija strategije (McKinsey model 7S, POPIT model).
4. Merjenje poslovne uspešnosti (Tehnika ključnih dejavnikov uspeha in glavnih kazalcev uspešnosti, Uravnoteženi sistem kazalnikov).

### 2.2.1 Strateška analiza zunanjega okolja podjetja in njegovih notranjih zmožnosti

Podjetje deluje v danem okolju, ki ga v osnovni delitvi ločimo na zunanje in notranje. Za zunanje okolje velja, da nanj podjetje v večji meri ne more vplivati, lahko pa dejavniki iz zunanjega okolja vplivajo na podjetje. V literaturi zasledimo tudi delitev zunanjega okolja na mikro in makro okolje. Analiza okolja ocenjuje trenutne pogoje v okolju z namenom napovedovanja prihodnjega poslovnega okolja. Zaradi statične narave analize nepričakovane spremembe okolja niso upoštevane v poslovnem načrtu podjetja. Poleg tega predstavlja analiza okolja le en vir informacij, ki je ovrednoten za podjetje, ki razvija strateški načrt. Zato analiza ne zagotavlja poslovnega uspeha. Korist analize je omejena tudi z zanesljivostjo in pravočasnostjo uporabljenih podatkov.

Slika 6: Razlike med mikro in makro okoljem podjetja



Vir: S. Shurbi, *Difference Between Micro (Internal) and Macro (External) Environment*, 2015.

Za ugotavljanje splošne stabilnosti makro okolja uporabljamo PEST(EL) analizo, s katero analiziramo 6 ključnih področij (povzeto po Hočevar, Jaklič, & Zagoršek, 2003, str. 18):

1. Politično (vlada, zunanja in notranja ter davčna politika, politika na nivoju EU...).
2. Ekonomsko (globalna ekonomska kriza, obrestne mere, ponudba denarja, inflacija, BDP in razpoložljivi dohodek prebivalstva...).
3. Sociološko-kulturno (demografija, potrošniški vzorci, spremembe v življenjskem slogu, delitev dohodka, stopnja izobraženosti, mobilnost...).
4. Tehnološko (proizvodnja, informacijska tehnologija, raziskave in razvoj...).
5. Ekološko (embalaža in onesnaževanje, ekološka naravnost...).
6. Legalno (zakoni in standardi, trgovinska in delovna zakonodaja, regulative...).

Porterjeva analiza 5 silnic analizira zunanje mikro okolje, znotraj panoge podjetja. Pri tem se postavljajo ključna vprašanja s 5 področij:

1. Konkurenti v panogi (stopnja konkurence, pozicija podjetja na trgu, razporejenost moči med konkurenti).
2. Novi vstopi (obstoj ovir za vstop v panogo, finančni viri za vstop, verjetnost novih konkurentov).
3. Substituti (so na razpolago nadomestni produkti/storitve in odnos podjetja do dobaviteljev substitutov).
4. Kupci (kako hitro lahko kupci zamenjajo dobavitelja, koliko izbire imajo, so vezani na dobavitelja).
5. Dobavitelji (koliko dobaviteljev je na razpolago, njihova moč na trgu, moč podjetja v izboru dobaviteljev) (Caddle, Paul, & Turner, 2010, str. 6–8).

Notranje okolje predstavljajo aspekti podjetja, ki jih načeloma lahko kontrolira in upravlja manager in na katere ima podjetje direkten vpliv v smislu spreminjanja in popravljanja. Dejavniki notranjega okolja so vizija, vrednote in cilji, vodstvo in struktura organizacije, človeški viri, ugled podjetja, fizična sredstva, raziskave in razvoj, marketinški in finančni viri. Optimalno je kombinirati več analitičnih tehnik za bolj relevanten rezultat.

MOST analiza (angl. *Mission, Objectives, Strategies, Tactis*) nam pomaga določiti vizijo podjetja, cilje, srednje- in dolgoročno strategijo za doseganje ciljev in kratkoročno taktiko. Ključni vprašanji sta KAJ želi podjetje doseči in KAKO bo to doseglo. Pri tem je pomembno, da v primeru da podjetje MOST analizo ima, da izsledke deli s svojimi zaposlenimi in da se ti z njimi strinjajo, sicer ne bodo motivirani k doprinosu podjetja. Zato je iz te analize največkrat zgolj jasno razviden fokus in smer organizacije.

BCG Matrika poimenovana tudi Matrika portfelja, pri kateri je merilo relativnega konkurenčnega položaja relativni tržni delež podjetja. Opredeljen je kot razmerje med tržnim deležem podjetja in tržnim deležem največjega konkurenta (Pučko, 2002, str. 290).

Analiza tržnega portfelja je pomemben del strateškega planiranja. V osnovi gre za selektivno obravnavo posameznih proizvodov, katere cilj je določitev poslovne strategije za vsak proizvod posebej in posredno za proizvodni program v celoti. Tržni portfelj obravnava dva dejavnika – konkurenčno sposobnost podjetja ali proizvoda in tržno privlačnost proizvoda ali proizvodnega programa. Produkte in storitve podjetja oceni glede na njihov tržni delež in perspektivo za rast.

Slika 7: Portfeljska matrika »rast – tržni delež«

<b>RAST TRGA</b>	<b>Visoka</b>	Zvezde	Vprašaji
	<b>Nizka</b>	Krave	Psi
		<b>Visok</b>	<b>Nizek</b>
		<b>RELATIVNI TRŽNI POLOŽAJ (tržni delež)</b>	

Vir: D. Pučko, *Strateško planiranje v Management; nova znanja za uspeh*, 2002, str. 290.

»Zvezde« so poslovne enote ali izdelki s hitro rastjo in visokim tržnim deležem, v katere so potrebna vlaganja, da se jim ne zmanjša tržni delež. Denar za investicije prihaja iz »molznih krav«, ki z visokim tržnim deležem pri sorazmerno nizkih stroških prinašajo presežek denarnega toka. »Vprašaji« potrebujejo finančna vlaganja da se lahko razvijejo v zvezde, vendar so ta pri nizkem tržnem deležu tvegana. »Psi« z majhnim tržnim deležem in nizko rastjo trga morda ustvarjajo dovolj denarja za pozitivno ničlo, zato so le redko vredni investicije, podjetja pa se jih večinoma želijo znebiti.

Analiza/revizija virov pokaže ključna področja internih zmogljivosti in izpostavi področja, ki lahko prinesejo poslovno spremembo ali prihodnja problematična področja. Analizira oprijemljive vire (finančne in materialne), neoprijemljive vire (tehnologija, ugled in kultura) in človeške vire (veščine, znanje, komunikacija in motivacija). Sprašujemo se, ali ima podjetje dovolj virov za poslovanje in rast, ima potrebno infrastrukturo, so ljudje v podjetju motivirani in kakšen je ugled podjetja.

### 2.2.2 Definiranje strategije

Pri določanju strategije podjetja si na podlagi rezultatov analiz o zunanjem in notranjem okolju pomagamo s SWOT analizo. Prednosti (angl. *Strengths*) pripomorejo k razvoju in so notranje pozitivne zmožnosti podjetja – finančni viri, motivirani zaposleni ali dober ugled. Slabosti (angl. *Weaknesses*) spodkopavajo in omejujejo možnosti podjetja za uspeh – kot npr. zastarela oprema

in slab management. Priložnosti (angl. *Opportunities*) so zunanji faktorji, ki povečajo potrebo po storitvah ali izdelku podjetja in omogočajo nov zaslužek, grožnje (angl. *Threats*) pa prav tako zunanji faktorji, ki podjetje ogrožajo npr. vstop novih konkurentov.

Ansoffova matrika izhaja iz notranjih faktorjev podjetja in se ukvarja s strategijo podjetja ko gre za njegove trge in proizvode. Skupaj s SWOT analizo identificira in oceni strateške opcije podjetja, izsledki pa vodijo nazaj v MOST analizo, kjer ponovno definirajo poslovne cilje, strategijo in taktiko podjetja.

Slika 8: Ansoffova matrika

TRGI	Obstoječi	Prodor na trg	Razvoj izdelka/storitve
	Novi	Razvoj trga	Diverzifikacija
		Obstoječi	Novi
		IZDELKI / STORITVE	

Vir: J. Caddle, D. Paul, & P. Turner, *Business Analysis Techniques*, 2010, str. 16.

Prodor na trg – povečanje prodaje obstoječih izdelkov/storitev na obstoječe trge s ciljem doseganja večjega tržnega deleža (npr. več promocijske aktivnosti, večji prodajni napor). Razvoj trga – z obstoječimi izdelki/storitvami vstopamo na nove trge (npr. geografsko). Razvoj izdelka/storitve – na obstoječi trg vstopimo z novim izdelkom/storitvijo ali dodamo vrednost obstoječim izdelkom na trgu. Diverzifikacija – na nov trg lansiramo nove izdelke/storitve (najbolj tvegana, saj ne uporabimo že obstoječe baze strank ali dosedanjega znanja o izdelkih/storitvah).

### 2.2.3 Implementacija strategije

Po izvedenih analizah in popravljeni strategiji je čas za njeno implementacijo v podjetje. Pri tem sta v pomoč McKinsey model 7S in POPIT model, ki pripomoreta k prepoznavanju področij poslovanja, na katerih je potrebno uvesti spremembe in definiciji potrebnih ukrepov.

Raziskave so pokazale pozitivno povezanost med implementacijo strategije in poslovnim uspehom. Kljub temu Baroto, Arvand & Ahmad (2014, str. 50) navajajo, da v 66 % podjetij strategije nikoli niso izvajali, da se 95 % zaposlenih ne zaveda strategije organizacije v kateri delajo in da le 63 % podjetij doseže v strategiji navedene finančne cilje. 70–90 % podjetij svoje strategije sploh ne realizira, strategije pa so največkrat neuspešne zaradi neučinkovite izvedbe.

McKinsey model 7S opredeljuje področja organizacije, ki morajo biti usklajena za učinkovito delovanje. Model se uporablja za opredelitev tako področij, ki jih je potrebno spremeniti pri izvajanju poslovne strategije kot tudi tistih, ki bodo s strani poslovnih sprememb prizadeta. Sestavljen je iz sedmih elementov, razdeljenih tudi na »mehke« in »trde«.

Med prve štejemo:

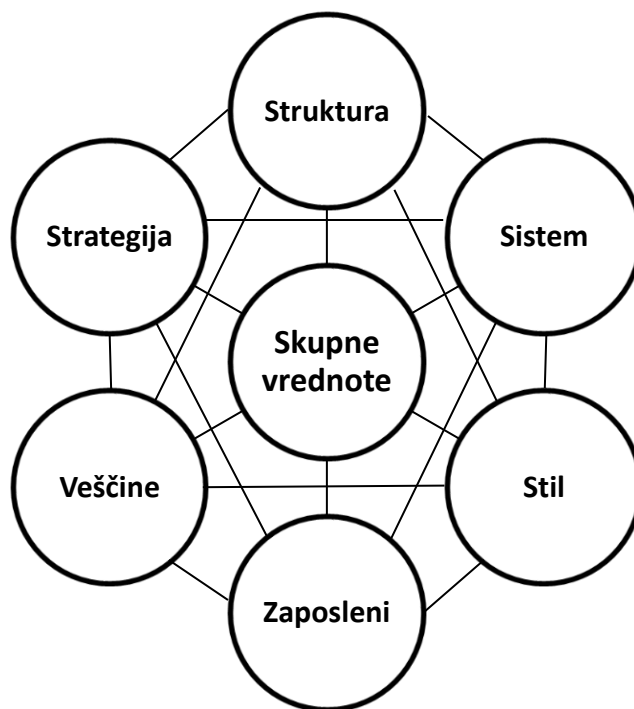
1. skupne vrednote (glavne vrednote in prepričanja vodstva in celotne organizacije),
2. spretnosti (potrebne za opravljanje dela v organizaciji),
3. ljudi (zahteve po zaposlenih, njihove sposobnosti, število in kategorije),
4. stil (vodenja organizacije s strani vodilnih).

Med druge pa:

1. strategijo (način pridobivanja in ohranjanja kompetitivne prednosti pred konkurenco),
2. strukturo (organizacije, kdo poroča komu),
3. sistem (taktični in operativni procesi, postopki in informacijska tehnologija, ki določajo način izvajanja dela).

Kadar organizacija dobro deluje se vseh sedem elementov dopolnjuje in usklajuje.

*Slika 9: McKinsey model sedmih silnic*



*Vir: The McKinsey 7-S Framework, b.l.*

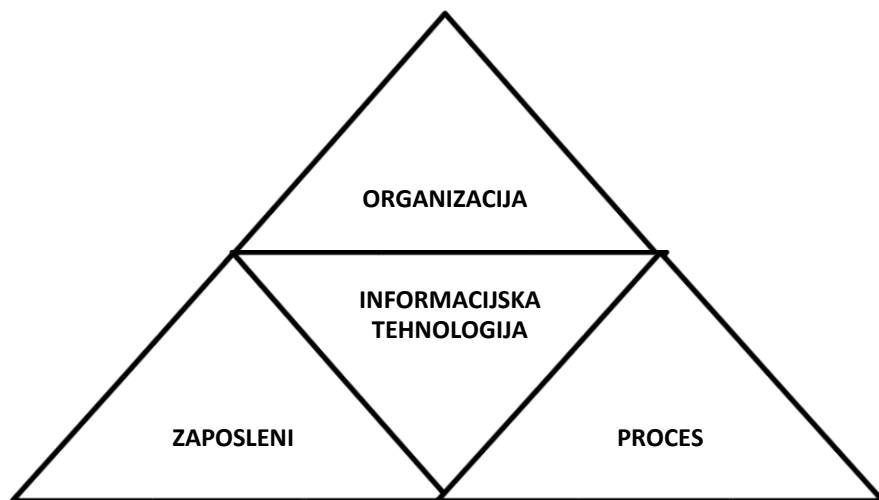
POPIT model se je razvil iz tehnike Leavittovega diamanta, ki temelji na predpostavki da je izolirano opazovanje področja, ki se spreminja, napačno. Pri tem ugotavlja povezanost med strukturo, ljudmi, sposobnostmi in tehnologijo v organizaciji. Sprememba v kateremkoli od teh elementov bo vplivala na ostale tri elemente. Na primer, kadar spreminjamo potek delovnih nalog bomo morali izuriti zaposlene, da jih bodo lahko izvajali v skladu z novimi metodami; kadar spreminjamo strukturo podjetja se bodo spremenile tudi delovne pozicije zaposlenih; kadar uvedemo nov IT v podjetje moramo ljudi izobraziti za uporabo le-tega ali zaposliti nove strokovnjake. Podobno na vseh ostalih področjih, ki so vsa v medsebojni odvisnosti. Tehnika se osredotoča na kvalitativni vidik vseh vključenih spremenljivk (Thakur, 2013).

POPIT model podobno obravnava štiri elemente:

1. organizacijo (managementa, njegove vloge, odgovornosti in virov),
2. procese (poslovni procesi, ki pripeljejo izdelke in storitve do strank ter njihova podpora),
3. tehnologijo (software in hardware organizacije - IT),
4. zaposlene (odgovorni za implementacijo poslovnih procesov in delo v organizaciji).

Za poslovno uspešnost morajo vsi štirje elementi organizacije delovati v sozvočju in spreminjanje enega od njih vpliva tudi na vse ostale.

*Slika 10: POPIT model*



*Vir: J. Caddle, D. Paul, & P. Turner, Business Analysis Techniques, 2014, str. 29.*



## 2.2.4 Merjenje poslovne uspešnosti

Tehnika ključnih dejavnikov uspeha in glavnih kazalcev uspešnosti nam pokaže katera so tista področja poslovanja, na katerih moramo razvijati tehnologije, znanje, spretnosti oz. veščine in izkušnje, da bi zagotovili uspešno poslovanje. Ključne dejavnike definiramo iz strategije podjetja, opazujemo pa jih s stališča panoge in stališča organizacije. S stališča organizacije določajo konkurenčno prednost podjetja. Glavni kazalci so vezani na ključne dejavnike uspeha in definirajo na katerih področjih merimo in ali dosegamo zahtevano stopnjo uspešnosti – npr. ključni dejavnik = zadovoljstvo kupcev, glavni kazalec = število pritožb kupcev. Pri tem si pomagamo s t.i. MOST analizo.

Slika 11: MOST analiza



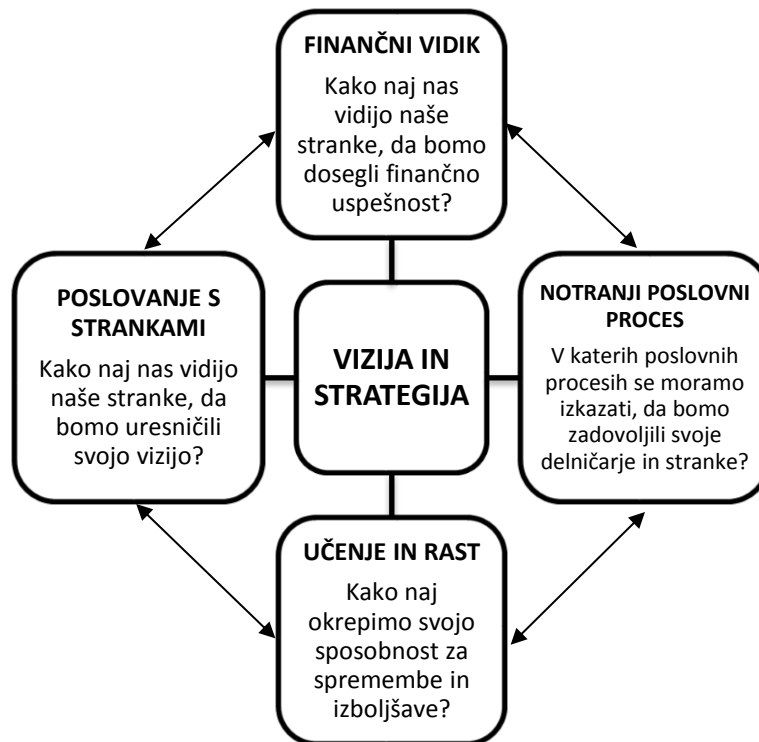
Vir: Povzeto po P. Yuvaraj, *Marketing Planning and Control*, 2016.

Modeli, ki poleg finančnih (računovodskih) rezultatov vključujejo tudi druge izide poslovanja podjetij klasične računovodske informacije dopolnjuje z nefinančnimi podatki in oceno »mehkih« področij poslovanja, kar izboljšuje predvsem oceno perspektivnih možnosti podjetja. V tej kategoriji se je predvsem v ZDA najbolj uveljavil model Uravnoteženega sistema kazalnikov. Podobne informacije daje tudi model, ki je nastal popolnoma na drug način in sicer iz prizadevanj po dvigu celovite kakovosti podjetij. Ta model je namenjen podeljevanju evropske nagrade za kakovost (ang. *European Quality Award*), k čemer je s svojim modelom Priznanja RS za poslovno odličnost pristopila tudi Slovenija (Bakovnik, 2010, str.3).

### Uravnoteženi sistem kazalnikov

Veliko MSP je storitvenih ali se ukvarja z dejavnostjo, katere poslovno uspešnost je težko izmeriti, zato je pri analizi njihovega poslovanja pomembna kombinacija finančnih in nefinančnih kazalnikov. To nam omogoča Uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard*), saj analizira tako kvalitativni kot kvantitativni aspekt. Glavna štiri področja analize so finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Zagotavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja.

Slika 12: Uravnoteženi sistem kazalnikov



Vir: R.S. Kaplan & D.P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov: The Balanced Scorecard*, 2000, str. 21.

V poslovnem svetu se dnevno soočamo s kompleksnostjo, zato je ideja o sistemu merjenja, ki na enostaven in pregleden način prikaže vse pomembne kazalnike zanimiva za vsakega lastnika ali managerja podjetja. Pri tem velja načelo uravnoteženega pregleda nad podjetniškimi cilji z vidika uspeha podjetja, vključenosti vseh organizacijskih enot in komunikacije s sodelavci. Z Uravnoteženim sistemom kazalnikov zajamemo kompleksnost dogajanja v podjetju in jo naredimo transparentno za vse sodelavce, vizijo in iz nje izpeljane cilje naredimo merljive, strateške cilje približamo vsem sodelavcem, utrdimo strategije v vsakodnevne procese in jih prilagodimo spreminjajočim se življenjskim okoliščinam (Friedag & Schmidt, 1999, str. 20–23).

Merjenje poslovne uspešnosti je nesporno ključnega pomena za nenehno strateško prenavo, učenje in spreminjanje podjetij. Ob tem je danes tudi povsem jasno, da tako dobiček kot nekatera druga tradicionalna finančna merila poslovne uspešnosti ne zagotavljajo dovolj ustreznih informacij za učinkovito vodenje in nadzor podjetij. Dejanska vrednost podjetij je namreč v sedanjem konkurenčnem svetu vedno bolj odvisna od »mehkih« dejavnikov, kot so znanje, zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih, zadovoljstvo in lojalnost kupcev, kompetence

menadžmenta, prilagodljivost, ugled podjetja ipd. Brez tovrstnih meril pa sodobnih podjetij ni več mogoče uspešno upravljati in obvladovati (Bakovnik, 2010, str.3).

*Tabela 3: Standardne perspektive Uravnoteženega sistema kazalnikov*

PERSPEKTIVA	GLAVNO VPRAŠANJE	CILJI	POMEMBNI KAZALNIKI
<b>FINANCE</b>	Kako naj nas vidijo naši delničarji, da bomo dosegli finančni uspeh?	Rast dobička	Stopnja rasti prodaje
			Delež novih izdelkov
			Rentabilnost
		Zmanjšanje stroškov / Zvišanje produktivnosti	Produktivnost zaposlenih
			Stopnja cenovne učinkovitosti
			Stroškovni deleži
Uporaba vrednosti kapitala	Delež investicij		
	Dobičkonosnost kapitala		
	Obratni kapital		
<b>STRANKE</b>	Kako naj nas vidijo naše stranke da bomo uresničili svojo vizijo?	Identifikacija segmenta strank in tržnega segmenta, v katerem podjetje deluje in je konkurenčno	Zadovoljstvo strank
			Rentabilnost strank
			Zvestoba strank
			Pridobivanje strank
			Tržni delež
<b>NOTRANJI POSLOVNI PROCES</b>	V katerih poslovnih procesih moramo biti najboljši, da zadovoljimo naše delničarje in stranke?	Usklajevanje notranjih poslovnih procesov na cilje strank in delničarjev (s pomočjo celostnega merjenja poslovne učinkovitosti)	Čas poslovnega procesa
			Kvaliteta poslovnega procesa
			Stroški poslovnega procesa
			Čas inovacij
			Kvaliteta inovacij
			Stroški inovacij
<b>UČENJE IN RAZVOJ</b>	Kako naj okrepimo svojo sposobnost za spremembe in potencialne da uresničimo našo vizijo?	Pridobivanje potrebne infrastrukture za doseganje ciljev	Zadovoljstvo sodelavcev
			Zaupanje sodelavcev
			Motivacija sodelavcev
			Uporaba informacij

*Vir: A. Preißner, Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing, 2002, str.18.*

Za uspešno implementacijo kateregakoli modela poslovne učinkovitosti v MSP moramo biti pozorni, da se za analizo uporabijo samo najbolj kritični kazalniki (zaradi omejenosti virov v MSP), da so cilji podjetja izraženi jasno, da sistem podpira lastnik oz. manager in zaposleni, da oddelki podjetja med sabo dobro sodelujejo in da se uporablja standardna IT tehnologija po drugih avtorjih povzema Rompho (2011, str. 40–41). MSP potrebujejo preprost sistem merjenja, ki daje ciljne, jasne in uporabne informacije. Glavne ovire uvajanja sistemov merjenja so finančni in človeški viri, kratkoročno strateško načrtovanje in prepričanje, da merska orodja predstavljajo nepotrebno birokracijo (Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005, str. 40–41).

## 2.3 Uspešnost poslovanja skozi računovodske kazalnike

V globalnem gospodarstvu, je temeljni in prevladujoči namen gospodarskih družb brezpogojno, stalno in neomejeno večanje dobička, ki se meri v denarnih enotah. To pomeni kolikor je mogoče povečati vrednost investiranega denarja z namenom povečanja tržne vrednosti investicije lastnikov oz. vlagateljev. Podjetja imajo tudi druge cilje, kot npr. zadovoljstvo strank, skrb za zaposlene, varovanje naravnega okolja, družbena odgovornost. Vendar pa so vsi ti drugi cilji zgolj podrejeni (so samo sredstva) temeljnemu cilju oblikovanja dobička. Z namenom povečevanja dobička skušajo podjetja na trgu prodati čim več svojega blaga za najvišjo možno ceno in istočasno čim bolj zmanjšati stroške proizvodnje blaga (Štrukelj, 2012, str. 96).

Uspešnost poslovanja se z vidika financ opira na računovodsko presojanje uspešnosti, ki uporablja računovodske kazalnike. Kazalniki, ki jih vodstva potrebujejo za spremljanje poslovanja in pravočasno odzivanje na spremembe v okolju so odvisni od ciljev organizacije, njene strategije, strukture organizacije in uporabljene tehnologije (Tekavčič, 2002, str. 674).

Računovodski kazalniki so relativna števila, ki se nanašajo na gospodarske kategorije, o katerih obstajajo računovodski podatki. Lahko so deleži (stopnje udeležbe), koeficienti ali indeksi, dobimo jih s primerjavo dveh kategorij. Za notranje potrebe jih izbere organizacija sama glede na posebnosti svojega poslovanja in objektivne možnosti merjenja. Obvezne računovodske kazalnike v zvezi s pripravo letnega računovodskega poročila določajo predpisi. Glede na posamezna področja analiziranja jih delimo na:

1. kazalnike financiranja,
  2. kazalnike investiranja,
  3. kazalnike vodoravne finančne sestave,
  4. kazalniki obračanja,
  5. kazalniki gospodarnosti,
  6. kazalniki donosnosti,
  7. kazalniki dodane vrednosti in
  8. kazalniki denarnega izida
- (Slovenski inštitut za revizijo, 2016, str. 44).

Kavčič (1996, str. 37) kazalnike, ki temeljijo na dobičku, sredstvih in denarnem toku razdeli na finančne (kako je bilo podjetje sposobno poravnati svoje finančne obveznosti) in gospodarske (kako je podjetje ustvarjalo dobiček). Kateri kazalniki so pomembni za MSP je odvisno od primera podjetja, v nadaljevanju je pregled najbolj pogostih finančnih, likvidnostnih in kazalcev uspešnosti podjetja, povzetih po AJ PES-u (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, b.l.).

### 2.3.1 Kazalniki financiranja

#### Delež lastniškega financiranja

$$\text{delež lastniškega financiranja} = \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \times 100 \text{ v } \% \quad (1)$$

Je kazalnik ki pokaže, kolikšen je delež kapitala v virih sredstev podjetja oz. kolikšna je finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov financiranja. Večja kot je vrednost kazalnika, več sredstev je financiranih z lastniškim kapitalom. Večja vrednost pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov. Previsoka vrednost tega kazalnika lahko po drugi strani pomeni neracionalno financiranje sredstev. Prav tako je pri preučevanju kakovosti finančne strukture nujno upoštevati stroške lastniškega in stroške dolžniškega kapitala.

#### Delež dolgov v virih sredstev

$$\text{stopnja dolgoročnega financiranja} = \frac{\text{dolgoročne} + \text{kratkoročne obveznosti}}{\text{obveznost do virov sredstev}} \times 100 \text{ v } \% \quad (2)$$

Je kazalnik ki pojasnjuje, kolikšen delež sredstev gospodarske družbe je financiranih z dolžniškim kapitalom. Večja vrednost kazalnika predstavlja večje tveganje za naložbe upnikov. Dokler je obrestna mera na dolgoročna posojila nižja od pričakovane donosnosti lastniškega kapitala se podjetju splača najemati kredite, obresti pa tudi zmanjšujejo davčno osnovo za davek na dobiček.

#### Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev in zalog

$$\text{dolg. pokritost dolg. sredstev in zalog} = \frac{\text{kapital} + \text{dolg. rezervacije} + \text{dolg. obveznosti}}{\text{dolgoročna sredstva} + \text{zaloge}} \quad (3)$$

Je finančni kazalnik, ki kaže dolgoročno financiranje dolgoročnih sredstev in zalog. Če je vrednost kazalnika večja oziroma enaka 1, je upoštevano zlato bilančno pravilo, kar pomeni, da

gospodarska družba z dolgoročnimi viri financira dolgoročna sredstva in zaloge. V primeru, ko je vrednost kazalnika manjša od 1, je za presojo morebitne plačilne nesposobnosti potrebno upoštevati še dodatne dejavnike, kot so stabilen in zadosten denarni tok, sposobnost pretvarjanja sredstev iz nelikvidne v likvidno obliko, ipd.

Iz razmerja med posameznimi deli aktive in pasive ugotavljamo vodoravno finančno strukturo, ki postavlja v ospredje vprašanje likvidnosti in plačilne sposobnosti podjetja. Najbolj znano je t.i. Zlato bilančno pravilo, ki določa, da naj bi podjetje dolgoročne naložbe financiralo z dolgoročnimi viri sredstev, kratkoročne naložbe pa se lahko financirajo s kratkoročnimi viri (Fišer, 2011, str. 50).

### 2.3.2 Kazalniki plačilne sposobnosti

Plačilna sposobnost podjetja pomeni, da le-to ob roku zapadlosti poravnava svoje obveznosti. Povezana je z likvidnostjo sredstev, s katerimi podjetje razpolaga. Temeljni pogoj za zagotavljanje plačilne sposobnosti in uspešnosti poslovanja je primerna struktura sredstev ter dinamika pretvarjanja teh sredstev iz nelikvidne v likvidno obliko in obratno. Mramor (1997, str. 298) pravi, da likvidnost podjetja pomeni njegovo kratkoročno plačilno sposobnost, za katero mora imeti podjetje dovolj denarja ali zelo likvidnih naložb medtem ko je solventnost dolgoročna plačilna sposobnost, na katero vpliva uspešnost poslovanja in poslovanju primerno dolgoročno financiranje. Fišerjeva (2011, str. 48) pa opredeljuje dejansko in tehnično solventnost. Dejanska pomeni, da je podjetje v primeru likvidacije sposobno poravnati vse svoje obveznosti, tehnična pa, da je podjetje sposobno z razpoložljivimi likvidnostnimi sredstvi v roku poravnati svoje zapadle obveznosti. Kratkoročna plačilna sposobnost podjetja je lahko znak krize v podjetju. Kavčič (1996, str. 39) predlaga upoštevanje dodatnih treh kazalcev za presojanje:

**Hitri koeficient** (željena vrednost približno 1)

$$\text{hitri koeficient} = \frac{\text{likvidna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (4)$$

Je kazalnik kratkoročne plačilne sposobnosti, ki meri sposobnost podjetja, da bo poravnalo svoje kratkoročne obveznosti z najbolj likvidnimi sredstvi (denar in kratkoročne finančne naložbe).

**Pospešeni koeficient** (željena vrednost najmanj 1)

$$\text{pospešeni koeficient} = \frac{\text{likvidna sredstva} + \text{kratkoročne terjatve}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (5)$$

Kazalnik kaže ali gospodarska družba najbolj likvidna sredstva financira s kratkoročnimi viri sredstev. Če je vrednost kazalnika večja od 1, gospodarska družba poleg zalog z dolgoročnimi viri financira tudi najbolj likvidna sredstva.

**Kratkoročni koeficient** (željena vrednost 2 ali več)

$$\text{kratkoročni koeficient} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (6)$$

Kazalnik izraža pokritost kratkoročnih sredstev s kratkoročnimi viri. Med kratkoročna sredstva štejemo zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. Če je vrednost kazalnika večja od 1 gospodarska družba kratkoročna sredstva financira tudi z dolgoročnimi viri.

Želene vrednosti moramo ločiti od načrtovanih, saj zaradi realnosti pogosto ne načrtujemo optimalnih vrednosti posameznih kategorij, temveč k njim le težimo (Bergant, 2007, str. 4). Vse kazalnike likvidnosti moramo pri finančni analizi upoštevati skupaj z drugimi, saj izrazna moč teh kazalnikov nikakor ni tolikšna, da bi lahko na njihovi osnovi pojasnjevali gibanje plačilne sposobnosti podjetja. Posledice so praviloma površno ocenjevanje plačilne sposobnosti podjetja in njegove bonitete ter možnost napačnih poslovnih odločitev (Bergant, 2015, str. 71).

### **2.3.3 Kazalniki gospodarnosti in donosnosti**

Kadar je razmerje med vrednostjo proizvodnje (prihodki) in stroški (odhodki) ugodno govorimo o gospodarnosti poslovanja, ki jo izražamo s *kazalniki gospodarjenja*. Poslovni proces se mora izvršiti s čim nižjimi stroški. Izračunamo jo s pomočjo postavk izkaza poslovnega izida, to je prihodkov in odhodkov (Fišer, 2011, str. 48).

## Celotna gospodarnost

$$\text{celotna gospodarnost} = \frac{\text{skupni prihodki}}{\text{skupni odhodki}} \quad (7)$$

Kazalnik celotne gospodarnosti kaže razliko med doseženimi prihodki in prikazanimi odhodki. Ko podjetje na euro skupnih odhodkov doseže več kot euro skupnih prihodkov in je vrednost kazalnika večja od 1 govorimo da je podjetje poslovno uspešnejše (pod pogojem, da hkrati izkazuje čisti dobiček). Če je obračunan davek od dobička večji od razlike med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki, je lahko vrednost kazalnika prav tako pozitivna, čeprav podjetje izkazuje čisto izgubo. Pri presoji tega kazalnika moramo upoštevati tudi kritje morebitnih izgub iz preteklosti.

## Gospodarnost poslovanja

$$\text{gospodarnost poslovanja} = \frac{\text{skupni prihodki iz poslovanja}}{\text{skupni odhodki iz poslovanja}} \quad (8)$$

Kazalnik odraža razmerje med ustvarjenimi prihodki in povzročenimi odhodki iz poslovanja. Večja kot je vrednost bolj uspešno podjetje posluje (spet pod pogojem izkazovanja čistega dobička). Kadar je kazalnik manjši od 1 je rezultat iz poslovanja negativen.

## Čista donosnost skupnih prihodkov

$$\text{čista dobiček. poslovnih prihodkov} = \frac{\text{čisti dobiček} / \text{čista izguba}}{\text{skupni prihodki}} \quad (9)$$

Večji kot je kazalnik bolj uspešno je poslovalo podjetje, v primeru izgube je negativen.

Pri ocenjevanju podjetij se največkrat izpostavljajo **kazalniki donosnosti**. Kadar ima podjetje dobiček ga lahko vloži v rast in širjenje podjetja ter postane še bolj zanimivo za morebitne nove investitorje. Če podjetje ne ustvarja zadovoljivega dobička ali celo posluje negativno je velika verjetnost da bo slej ko prej nehalo poslovati. Najpogosteje zasledimo dva kazalnika:



## Čista donosnost lastniškega kapitala – ROE

$$ROE = \frac{\text{dobiček}}{\text{lastniški kapital}} \times 100 \quad (9)$$

Kazalnik pove, koliko čistega dobička oz. izgube je podjetje ustvarilo glede na euro vloženega kapitala. Večji kot je kazalnik, bolj uspešno je podjetje, upoštevati pa je potrebno tudi da lahko višji rezultat pomeni večje tveganje na račun zadolževanja podjetja. V primeru izgube je kazalnik negativen.

## Čista donosnost sredstev – ROA

$$ROA = \frac{\text{dobiček} + \text{obresti}}{\text{celotni kapital (premoženje)}} \times 100 \quad (10)$$

Je kazalnik ki kaže na uspešnost upravljanja s sredstvi. Razmerje pove, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je izkazanih na denarno enoto sredstev. Večja kot je njegova vrednost bolj uspešno je poslovanje. Lahko ga interpretiramo tudi kot zmnožek kazalnika produktivnosti sredstev in čiste dobičkonosnosti prihodkov. V primeru izkazane čiste izgube je negativen.

### 2.3.4 Kazalniki produktivnosti in dohodkovnosti

Merijo razmerje med količinsko izraženimi učinki in količinami prvin poslovnega procesa, ki so bile uporabljene. Kot prvina poslovnega procesa je najpogosteje upoštevan samo en variabilni vložek, to je delo (število ur, število zaposlenih, ipd.). Večji kot je kazalnik produktivnosti, bolj učinkovito so izkoriščene prvine poslovnega procesa.

### Dodana vrednost na zaposlenega

$$\text{dodana vred. na zap.} = \frac{\text{posl. prihodki-stroški blaga, materiala in storitev - dr. posl. odh.}}{\text{povprečno število zaposlenih}} \quad (11)$$

Dodana vrednost je osnovni ekonomski indikator in temeljno merilo gospodarske aktivnosti ter uspeha. Vsebinsko pomeni novo-ustvarjeno vrednost, ki jo je podjetje ustvarilo v enem letu.

Negativno dodano vrednost imenujemo izguba na substanci. Kazalnik dodane vrednosti na zaposlenega izkazuje, kolikšna je povprečna novo-ustvarjena vrednost na zaposlenega. Večja vrednost kazalnika družbe, ob izkazovanju dobička, pomeni večjo kakovost poslovnih učinkov (proizvodov in storitev) (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (ZZZS), 2010). Poleg kazalnika dodane vrednosti na zaposlenega lahko primerjamo tudi prihodke, čisti poslovni izid in povprečno mesečno plačo na zaposlenega.

### **Prihodki na zaposlenega**

$$\text{prihodki na zaposlenega} = \frac{\text{skupni prihodki}}{\text{povprečno število zaposlenih}} \quad (12)$$

### **Čisti poslovni izid na zaposlenega**

$$\text{čisti poslovni izid na zaposlenega} = \frac{\text{čisti dobiček / čista izguba}}{\text{povprečno število zaposlenih}} \quad (13)$$

Za analizo računovodskih podatkov je pomembno navzkrižno primerjanje različnih kazalnikov in dobro poznavanje osnovnih računovodskih pojmov, predvsem pa sprejetje omejitve, da nam pokažejo računске vrednosti za preteklost in je z njimi nemogoče napovedovati prihodno poslovanje podjetja.

## **3 ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA TUKANO D.O.O.**

### **3.1 Zgodovina podjetja**

Podjetje HP Hobby Program d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1989. Takrat je bilo po obsegu največje podjetje za oskrbo malih živali v Sloveniji s 60 % tržnim deležem. Zaradi posebnosti prodaje in večje strokovnosti v komunikaciji s kupci je podjetje odprlo lastne specializirane trgovine – Zoo Trgovine Tukano (Nagrada gospodarske zbornice Slovenije 1999, 2016). Z razpadom skupne države 1991 je podjetje širilo področje poslovanja z veleprodajo pod okriljem HP Hobby program d.o.o. in maloprodajo kot Tukano d.o.o. Dejavnost družbe je obsegala proizvodnjo hrane, vitaminov in mineralov za male živali, trgovino na debelo in drobno z malimi živalmi, trgovino na debelo in drobno z opremo in hrano za male živali, rejo malih živali (ribe) in na dveh lokacijah po odprtju lastnih trgovin kot dopolnilno dejavnost gostinstvo.

Veleprodajni del podjetja je imel pogodbe s približno 800 kupci in je tako oskrboval 90 % vseh specializiranih trgovin, vrtnih centrov in drugih trgovskih sistemov. Podjetje je v Hočah zgradilo distribucijski center, ki je skupaj z lastno distribucijsko mrežo omogočal hitro dostavo blaga po vsej Sloveniji. Vizija in razvoj sta vsebovala nadaljnje razvijanje lastne blagovne znamke in zagotavljanje najvišje kakovosti proizvodov za hranjenje in nego malih živali. Poslanstvo podjetja pa je bilo razvoj kulture do malih živali in promocijo pozitivnega vpliva na človekovo zdravje, ki ga prinaša harmonija med človekom in živaljo.

Prva trgovina Tukano se je odprla v Zgornjih Hočah pri Mariboru leta 1991, sledile so trgovine v Celju, Levcu, Novem Mestu, Mariboru, Ptujju, Velenju, Trbovljah, Murski soboti, Kranju in v Ljubljani (Brdo in BTC). Večina poslovnih enot je delovala po sistemu franšiz (razen poslovalnice Hoče, Novo mesto in Kranj). Asortima maloprodajnih enot je obsegal artikole za oskrbo psov, mačk, glodavcev, ptic ter vse za akvaristiko, teraristiko in ribnike. Vse trgovine so imele t.i. »živi del«, kjer so se prodajale živali (glodavci, ptice, ribe, želve, kače in drugi plazilci ter pajki – odvisno od velikosti trgovine in lokacije). V letu 2004 so odprli tudi internetno trgovino s svetovalnim koticom.

Zaradi velike konkurence na domačem in tujem trgu je podjetje načrtovalo uvajanje sodobnih postopkov, metod in aktivnosti za povečevanje konkurenčnosti. Z vpeljevanjem novih metod upravljanja in vodenja, z združevanjem znanj in izkušenj iz poslovanja naj bi povečali tržni delež, ki se od leta 2004 ni več povečeval. Eden od ciljev podjetja je bilo zato strateško povezovanje. Leta 2009 sta tako malo- kot veleprodajno podjetje (podjetji Tukano d.o.o. in HP Hobby Program d.o.o. sta bili medsebojno kapitalsko in upravljavsko povezani preko istih lastnikov in istega vodstva) prešla pod okrilje koncerna Vitakraft Werke Wührmann & Sohn GmbH iz Bremna v Nemčiji z namenom združitve znanja prodaje ter izkušenj proizvodnje artiklov na slovenskem trgu (HP Hobby program d.o.o., 2016). Podjetje Vitakraft GmbH je proizvodno naravnano družinsko podjetje, ki na trgu nastopa z lastnimi blagovnimi znamkami. Znani so po proizvodnji poslastic za pse in mačke ter hrane za glodavce, ptice, ribe in reptile. Maloprodajne enote so imeli v Sloveniji z verigo trgovin Tukano in »outlet« prodajalno v Bremnu. Leta 2013 so zaradi slabih poslovnih rezultatov maloprodajni del Tukano d.o.o. ponudili v prodajo, najprej interno franšizo-jemalcem. V istem letu je Vitakraft zaradi finančnih težav pripojilo podjetje Deuerer GmbH, ki je prav tako proizvodno podjetje hrane za pse in mačke brez lastne blagovne znamke. Obe podjetji sta imeli posamično letno med 230–250 milijonov prihodkov pred davki (Bremer Vitakraft mehrheitlich verkauft, 2016).

### **3.2 Analiza širšega družbenega okolja**

Pod zunanje okolje obravnavam vse tiste vidike, ki so lahko vplivali na podjetje Tukano d.o.o. v širšem smislu, samo podjetje pa nanje ni imelo vpliva.

### **3.2.1 Demografija**

Na splošno lahko ugotovim, da prebivalstvo v svetovnem merilu in pri nas narašča. 1. januarja 2016 smo imeli v Sloveniji 2.064.188 prebivalcev ali 1.314 več kot leto prej. Zmanjšalo se je število slovenskih državljanov, povečalo pa število tujcev, ki dosegajo 5,2 % delež v strukturi prebivalstva. Povprečna starost je 42,7 let, povečuje se delež starejših od 65 let, ki je trenutno pri 18,4 %. Prebivalci so leta 2015 prebivali v 820.541 gospodinjstvih, kjer jih je 1/3 enočlanskih. 74,5 % od 576.177 družin ima otroke (Statistični urad Republike Slovenije, 2016). Trend staranja prebivalstva lahko negativno vpliva na število hišnih ljubljencev in na dohodke gospodinjstev in s tem na potrošnjo v trgovinah. Na drugi strani so družine z otroki in ljudje, ki živijo sami, pogosti kupci malih živali in morebitni potrošniki. Moje mnenje je, da demografski trendi nimajo večjega vpliva na panogo.

### **3.2.2 Gospodarsko stanje in potrošnja**

Z vidika gospodarstva na globalnem trgu (pri tem sem vzela v okvir samo okolje EU, čeprav so preko svetovnih trgovinskih portalov dosegljivi tudi drugi globalni trgi – predvsem ZDA in Azija) je evropski trg na področju prehrane in dodatkov za male živali zelo širok, konkurenčen in zahteven. Evropsko združenje proizvajalcev hrane za male živali (The European Pet Food Industry – v nadaljevanju PEDIAF) je v letnem statističnem poročilu leta 2014 ocenilo, da kar v 75 milijonih evropskih gospodinjstvih živi vsaj ena domača žival. Od tega v 24 % gospodinjstev živi vsaj ena mačka in v 21 % vsaj en pes. Letna prodaja hrane za male živali znaša 15 bilijonov EUR, dodatno pa lastniki hišnih ljubljencev v EU porabijo še za 8,5 bilijonov storitev (veterinarji, oskrba, treniranje, cepljenja, zdravila idr.) in za 6,5 bilijona dodatkov (oprema, bivanje idr.). Samo v Evropi naj bi živelo preko 81 milijonov psov, preko 99 milijonov mačk, preko 54 milijonov ptic, preko 29 milijonov malih glodavcev (hrčki, morski prašički, kunci, dihurji, veverice) in preko 7 milijonov reptilov. V gospodinjstvih je tudi približno 12 milijonov akvarijev. Industrija prehrane za male živali direktno in indirektno v EU zaposluje 780.000 ljudi, del tega v približno 60.000 v specializiranih prodajalnah za male živali. Letna stopnja rasti v panogi (povprečje zadnjih treh let) je 1,8 % (The European Pet Food Industry – FEDIAF, 2014, str. 1–8).

Splošno gospodarsko stanje v Sloveniji kaže, da se je z nastopom gospodarsko-finančne krize potrošnja v vseh segmentih zmanjšala, v letu 2015 je bila stopnja gospodarske rasti ponovno najnižja po letu 2009. Gospodarska kriza je Slovenijo močno prizadela in okrevanje je zelo počasno. Bančno kreditiranje zasebnega sektorja še vedno pada, stopnja brezposelnosti postaja strukturna in se povečuje med mladimi. Številne rigidnosti v gospodarstvu zavirajo prilagajanje (Organization for Economic Co-operation and Development, 2015, str. 3–8). Eden izmed najbolj omejujočih dejavnikov za MSP v letu 2014 je bila dostopnost do financiranja, na poslovanje pa je vplivala tudi plačilna disciplina, konkurenca, iskanje strank, predpisi in stroški

dela. S povečanjem potrebe po zunanjih virih financiranja in zmanjšanjem ponudbe se za MSP povečuje t.i. finančna vrzel, prav tako so zanje krediti dražji v primerjavi z velikimi podjetji, obrestne mere so se znižale, a so se povečale poroštvene zahteve (Banka Slovenije, 2016, str. 46–48).

Gospodinjstva so svojo potrošnjo lani povečala z 1,7 %. Rast prihodkov v trgovini na drobno je bila po segmentih precej neenakomerna, vendar kaže na precej širok spekter povečanega povpraševanja gospodinjstev in tudi na spremenjene nakupovalne navade. Prihodki so se tako najbolj povečali v trgovini na drobno po pošti ali internetu, kar za 41 %. Nadaljevala se je močna rast nakupov trajnih dobrin, pri čemer so spet izstopali avtomobili. Povečano trošenje gospodinjstev je tako skladno z okrevanjem kupne moči, h kateremu prispevata realna masa plač in tudi učinek padca cen energentov na razpoložljivi dohodek. Kljub rasti pa je potrošnja gospodinjstev lani za vrhom v letu 2011 še vedno zaostajala za več kot 4 % (Banka Slovenije, 2016, str. 22–23). Glede na stopnjo nezaposlenosti in nižjo potrošnjo sklepam, da bo na trgu še večja konkurenca. Ker je trg že v zreli fazi je težko dosegati rast, stopnja kreditiranja MSP pa je prizadeta s strani posojilnih politik. Za dobro poslovanje bo v prihodnosti nujno dobro poznavanje kupcev, iskanje novih strank ter diferenciacija.

### **3.2.3 Politično-pravno okolje**

Z vključitvijo Slovenije v EU se je politično-pravno okolje razširilo in na podjetja ne vpliva več le slovenska vlada, slovensko sodstvo in institucije. Pomemben usmerjevalec politike je Evropska unija in parlament, ki s svojimi smernicami ter priporočili preko državne politike uveljavlja regulative evropske skupnosti. Skupna valuta in prosti pretok blaga, oseb, storitev in kapitala naj bi tako olajšala poslovanje podjetij, na drugi strani veliko večji trg in zaostrena konkurenca postajata še večji izziv. Eno od priporočil za Slovenijo s strani EU je bila tudi reforma trga dela, ki je v Sloveniji zelo okostenel. Podjetja že dlje časa zahtevajo večjo prilagodljivost zaposlovanja, ki lahko na drugi strani izpodbija socialno varnost zaposlenih.

Zaradi stagnacije evropskega in posledično slovenskega gospodarstva si je Slovenija 2012 zadala naslednje cilje:

- sprejetje fiskalnega pravila v slovenski pravni red in izboljšanje institucionalne ureditve v zvezi z okrepljenim ekonomskim upravljanjem na ravni EU,
- strožje zahteve in vsebinske omejitve pri razpisih za referendum,
- spremembe v volilni zakonodaji, za večjo stabilnost vladajočih koalicij,
- sanacija bank,
- razdolževanje in prestrukturiranje podjetij (z izboljšavami stečajnega okvira in zakonodajnega okvira za finančno prestrukturiranje podjetij – insolvenčne zakonodaje, prisilne poravnave; v strategiji 2014–2015 je ta cilj dopolnjen s hitrejšimi postopki prisilnih

poravnava in izobraževanjem sodstva in cenilcev za zagotovitev čimbolj učinkovitih postopkov),

- izboljšanje korporativnega upravljanja in privatizacija,
- uravnoteženje javnih financ.

Nabor ukrepov za krepitev dolgoročnih pogojev rasti in podporo kratkoročnim ukrepom za oživitve rasti (cilji EU2020) naj bi posegel na področja:

- večje učinkovitosti pravne države (izvajanje organizacijskih in zakonodajnih ukrepov za optimiziranje sodstva in poenostavljanje zakonodajnih rešitev),
- pospeševanja tujih investicij (in krepitev prisotnosti slovenskih podjetij na tujih trgih),
- prožnosti trga dela (spremembe glede dela in zaposlovanja na črno, ureditev študentskega dela, minimalne plače in reguliranih poklicev),
- učinkovitosti javnega sektorja (odprava administrativnih ovir, dvig kakovosti),
- spodbujanja podjetništva (učinkovitejši postopki prostorskega načrtovanja in pridobivanja dovoljenj za gradnjo, ukrepi za enostavnejše financiranje in poslovanje podjetij, ki bodo izboljšali pogoje za rast in razvoj podjetij v celotnem življenjskem ciklu),
- skrbi za zdravje in okolje (ukrepi na področju zdravstva, socialne politike, okolja in energetike) (Vlada Republike Slovenije, 2013, str. 4–5).

Poleg pravnega okolja, ki vpliva na vsa podjetja je v trgovinski dejavnosti je pri delu z malimi živalmi še veliko drugih omejujočih dejavnikov od izobraževanja zaposlenih (opraviti morajo izpit za oskrbnika živali) do omejitev pri distribuciji fito-farmacevskih izdelkov, kamor spadajo insekticidna in dezinfekcijska sredstva proti bolham in klopom. Insekticidi in preventivni artikli za zdravje malih živali, ki so v drugih državah v prosti prodaji, se pri nas lahko prodajajo le z navzočnostjo veterinarja, njihova registracija pa je zelo zahtevna in zanjo podjetja velikokrat ne izpolnjujejo pogojev. Veterinarski lobij je zelo močan, zakonodaja pa pomanjkljiva – insekticidna sredstva lahko naročite preko interneta. Pri prodaji živih živali je nujen tudi reden veterinarski nadzor, izpolnjevanje hlevske knjige in evidentiranje ter sledenje živali tudi po končani prodaji.

Pri sami prodajni dejavnosti je potrebno upoštevati zahteve Zakona o trgovini (ZT) in na njegovi podlagi izdanih podzakonskih predpisov, kamor sodijo minimalni tehnični in drugi pogoji, ki se nanašajo na prodajne objekte za opravljanje trgovinske dejavnosti in pogoji za prodajo blaga zunaj prodajaln, minimalni sanitarno-zdravstveni pogoji, ki se nanašajo na poslovne prostore, opremo in naprave ter osebe, ki neposredno poslujejo z blagom, pomembnim za zdravje ljudi; in pogoji o minimalni stopnji izobrazbe oseb, ki neposredno opravljajo trgovinsko dejavnost, glede na zahtevnost posameznih vrst trgovinskih opravil. Predpisi ki urejajo to področje so:

Obligacijski zakonik (OZ), Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (ZASP), Zakon o bančništvu (ZBan-1), Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP), Zakon o elektronskem poslovanju na trgu (ZEPT), Zakon o elektronskih komunikacijah (ZEKom), Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), Zakon o medijih (ZMed), Zakon o trgovini (ZT), Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-1), Zakon o varstvu potrošnikov (ZVPot-UPB2) in Zakona o davku na dodano vrednost (ZDDV-1) (Pravni priročnik za e-trgovino, b. l., str. 3, 17–18).

### **3.2.4 Družbeno-kulturne spremembe**

Industrijska družba je vse bolj informirana, globalna in potrošniška. Poudarjen pomen individualizma in osebne odgovornosti ljudi hkrati oddaljuje od pojma socialne države (ki naj bi skrbela za njihove potrebe v smislu zagotavljanja zdravstvenih, javnih in drugih storitev), hkrati pa jih dela od nje vedno bolj odvisne. Kapitalizem z zasledovanjem dobička sili ljudi delati dlje, tehnokracija pa zagotavlja delo vedno manj ljudem. Srednji sloj počasi izginja, razkorak med revnimi in bogatimi postaja vedno večji. Čas aktualne krize se je v Sloveniji iz leta 2008 podaljšal vse do danes, ko je kriza posameznikom izgovor za neaktivnost. V splošni družbeni klimi zasledimo vedno več nezadovoljstva in pesimizma.

To lahko za industrijo predstavlja trend v smislu popularizacije malih hišnih ljubljencev kot družabnikov in blažilcev stresa, ali pa oviro, saj si jih (in vzdrževanja) zaradi nizkih dohodkov ljudje ne bodo mogli več privoščiti. Industrija hrane in izdelkov za male živali potrebe uspešno generira sama – odpirajo se pasji in mačji hoteli, imamo pogrebno službo za male živali in negovalne salone. Povečuje se zavedanje, da so hišni ljubljenci več kot le živali in da potrebujejo posebno prehrano in oskrbo, pretiravanje pa vodi v počlovečenje živali. Vedno več je društev, ki opozarjajo na ravnanje z malimi živalmi in skrbijo za osveščanje ljudi o njihovih osnovnih potrebah. Hišni ljubljenci postajajo družabniki in nepogrešljiv del slovenskih gospodinjstev. Pri tem je potrebno opozoriti, da je razlika med urbanimi in ruralnimi področji še vedno velika. Na podeželju ljudje posvečajo prehrani in negi malih hišnih živali veliko manj pozornosti, zato je povpraševanje drugačno kot v mestih. Zanimiv trend je skrb za okolje in trajnostni razvoj, ki se kaže tudi pri novih izdelkih na trgu, kupci zahtevajo več informacij in bolj naravne izdelke z manj primesmi.

### **3.2.5 Naravno in tehnološko okolje**

Iz naravnega okolja v Sloveniji ni pričakovati večjih groženj, saj je strateška lega relativno varna, naravne in druge elementarne nesreče pa praviloma na trgovinsko dejavnost ne delujejo v tolikšni meri, da bi bilo to ogrožajoče za poslovanje. Prometna infrastruktura je razvita in se izboljšuje. Dostopnost do interneta in tehnična opremljenost gospodinjstev je na ravni EU,

78 % gospodinjstev ima dostop do interneta, 61 % ljudi uporablja internet vsak dan, delež e-kupcev je zrasel na 39 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2015). Uspešno sledimo tudi trendom kot so hitro kartično poslovanje, storitve v oblaku in velika uporaba mobilnih telefonov (dostop do svetovnega spleta, nakupovanje, družabna omrežja).

### **3.3 Analiza ožjega (panožnega) okolja**

Pod ožje okolje spadajo kupci in njihova pogajalska moč, obstoječi in potencialni konkurenti, dobavitelji in njihova pogajalska moč, stanje izdelkov/storitev na trgu ter možnost pojava novih izdelkov/storitev oziroma substitutov ter trendi v panogi. V primeru podjetja lahko trdim, da gre za zelo konkurenčno in zaostreno okolje, z visoko stopnjo substitucije.

#### **3.3.1 Trg in stranke/kupci**

Slovenska gospodinjstva so od leta 2000–2012 za različne dobrine in storitve, kamor spadajo tudi izdatki za male živali namenila povprečno 11 % letnih izdatkov (Statistični urad Republike Slovenije, 2012). Po podatkih PEDIAF naj bi imeli v slovenskih gospodinjstvih približno 260.000 psov, 480.000 mačk, 60.000 ptic, 125.000 malih glodavcev, 2.500 reptilov in 35.000 akvarijev (The European Pet Food Industry–FEDIAF, 2014, str. 1–8). Od leta 1989–1995 je trg izdelkov in hrane za male živali dosegal približno 30% stopnjo rasti, med leti 1999 in 2003 je rast znašala 20 %, do leta 2005 pa 15 % (Kaučič, 2005). V letu 2015 beležijo Nemčija, Francija in Velika Britanija manj kot 1% rast panoge, v Italiji 2,5 % in v Španiji 1,9 % (Statista, 2016). Za Slovenijo nisem našla primerne podatka, moje sklepanje je, da panoga v Sloveniji ne beleži več rasti temveč upada, trg pa je v zelo zreli fazi in zasičen. Ker večjih ovir za vstop ali izstop iz trga ni, se vedno znova pojavljajo in izginjajo manjše trgovinice za male živali. Po nekaterih ocenah je potencial prodaje na slovenskem trgu še vedno približno 40 milijonov EUR, po uradno dostopnih podatkih ocenjujem, da polovico tega zneska poberejo štiri največje verige specializiranih prodajaln.

Stranke oz. kupci v trgovinah so lastniki in prijatelji živali – psov, mačk, ptic, glodavcev, reptilov in rib, vzreditelji (ti dobivajo predvsem hrano ceneje direktno od dobaviteljev, zato kupujejo bolj opremo in dodatke), javni zavodi (razne šole, vrtni in domovi za ostarele, ki bodisi vzdržujejo akvarije ali imajo male glodavce, ptice, hranijo zunanje mačke ipd.), društva za zaščito malih živali in neprofitne organizacije.

Za kupce je imel Tukano tudi kartico ugodnosti, ki je ob vsakem nakupu omogočala popust v vrednosti 3 % od celotnega nakupa. V spletni trgovini je bil vsak nakup nagrajen s 5 % popustom. Z vsakim nakupom nad 30 EUR so kupci pridobili poseben joker popust za 10 % ob naslednjem nakupu na določen dan v tednu. Dodatne popuste so imeli zaposleni, člani Kinološke zveze Slovenije in člani Sindikata policistov Slovenije. Klube ugodnosti ima tudi konkurenčni Mr.Pet, kjer je popust v spletni trgovini 6 %, vsi nakupi pa se zbirajo in obračunavajo po posebni



vrednostni lestvici. Nakupe lahko stranka zbira tudi z dvema karticama in s pametnim telefonom (Mr.Pet, trgovina za hišne ljubljence, b.l.). Kartico zvestobe lahko stranke uporabljajo tudi v trgovinah Zootic, kjer pridobijo 5 % popust na nakupe, kartica je vključena v klub Lioness (zbirajo torej točke tudi pri ostalih trgovcih), upokojenci pa vsak četrtek pridobijo 10 % popust na nakup (Zootic, 2016).

### **3.3.2 Posredniki in dobavitelji**

Največji dobavitelj podjetja je bilo podjetje Vitakraft HP Hobby Program d.o.o., ki je bilo v preteklosti povezano podjetje. Njihov asortima obsega hrano, dodatke in opremo v vseh prodajnih segmentih podjetja (psi, mačke, glodavci, ptice, teraristika, akvaristika in ribniki). Najpomembnejši domači dobavitelji prodajnega programa pasje in mačje suhe in mokre hrane so bili Zoo Market Preis d.o.o. (Royal Canine), DJ Don d.o.o. (Eukanuba, Brit, Fish4Dog in B.A.R.F.), VetPet d.o.o. (Hills), nato sledijo manjši dobavitelji kot so Top Pet d.o.o., Pet Program d.o.o., Doget d.o.o., Kodila d.o.o. in drugi. Ribe in druge živali so dobavljali Amazona d.o.o., Milan Ullman Tropical Fish Wholesale in Zooplanet 24 e.U. (slednja dva iz tujine). Ostali tuji dobavitelji so bili Sera GmbH, Kerbl GmbH in Almo Nature S.p.A. Na slovenskem trgu je ogromno dobaviteljev najrazličnejšega zoo-programa, podjetje je izdelke za dopolnitev ponudbe iz tujine uvozilo tudi samo in bilo ves čas v stiku z morebitnimi novimi dobavitelji preko različnih sejamskih dogodkov. Trg široke potrošnje pokrivata dve veliki korporaciji – Mars Inc. (Peedigre, Whiskas, Cesar, Sheba idr.) in Nestle SA. (Purina), ki s pomočjo ekonomije obsega vlagata veliko sredstev v marketing ter raziskave in razvoj. Njihovih izdelkov navadno ne najdemo v specializiranih trgovinah z izjemo »premium« linij, za katere navadno poiščejo lokalne dobavitelje.

### **3.3.3 Konkurenca**

Med glavnimi konkurenti v panogi ni večjih razlik, najbolj prodajane znamke (Royal Canine, Eukanuba, Hills) imajo v ponudbi vsi, nato pa dopolnijo program z lastnim uvozom. Glavna in neposredna konkurenca podjetja sta bili dve veliki verigi in ena manjša – Premium Pet (dobavitelj Vitan Trade d.o.o. ima trenutno šest Premium Pet trgovin). Mr.Pet ima 14 poslovalnic in je v letu 2013 ustvaril 7.843.806,00 EUR čistih prihodkov od prodaje, od tega 451.012,00 EUR čistega dobička (Mimaja, trgovina na drobno, d.o.o., b.l.). Zootic je s 23 poslovalnicami v istem letu ustvaril 6.474.572,00 EUR čistih prihodkov od prodaje in 10.256,00 EUR čistega dobička (VetPet d.o.o. Zootic Ljubljana, Citypark, 2016). Vitan Trade je s 5 poslovalnicami ustvaril 1.784.970 EUR čistih prihodkov in 1.924 EUR čistega dobička (Vitan Trade, Trgovina in založništvo d.o.o. Trgovina Premium–Pet Žalec, 2016).

Za primerjavo – Tukano je v 13 poslovalnicah v istem letu imel 3.016.007,00 EUR čistih prihodkov od prodaje in 95.538,00 EUR čistega dobička. Če bi primerjali le tri največje igralce na trgu bi Tukano imel približno 15,8 % delež. Vendar je konkurenca na trgu mnogo večja, kot

se zdi na prvi pogled. Poleg 40 poslovalnic je na trgu po lastni oceni še približno od 35–50 manjših in srednje velikih trgovin. Večina od teh ima spletno stran in internetno trgovino. Samo v Sloveniji lahko naročate v več kot 30 spletnih trgovinah, ena najbolj znanih in cenovno ugodnih je [www.zoohit.si](http://www.zoohit.si), kjer kupci izbirajo med več kot 8000 artikli. Večina spletnih trgovin nudi zelo ugodne cene dostave, pri nakupu nad 39 EUR je dostava brezplačna, kar se hitro doseže že z oskrbo enega hišnega ljubljénčka. Internetne trgovine zaradi nizkih stalnih stroškov in stroškov dela dosegajo bistveno večje razlike v ceni in povzročajo t.i. »dumping« cene hrane višje kakovosti. Oba največja konkurenta odlikuje diferenciacija izdelkov – kar sami uvozijo najbolj promovirajo, in skušajo tako kupce prikleniti nase. Konkurenca je cenovna in ne-cenovna (predvsem na področju blagovnih znamk in promocije).

Tudi za dobavitelje je značilno, da imajo večinoma vsaj eno svojo poslovno enoto. Poleg trgovin konkurenco predstavlja 163 veterinarskih postaj in bolnic, kjer lahko kupite dietne hrane, dodatke k prehrani, zaščito pred zajedavci in opremo večinoma v segmentu psi in mačke, ki je najbolj donosen. Vse vrste insekticidov, ki niso naravni oz. na osnovi eteričnih olj, lahko prodajajo samo veterinarji. Konkurenco v širšem smislu predstavljajo kmetijske zadruge, kmetijske trgovine, ter trgovine za gradnjo in dom (Merkur, Obi). V ta okvir spadajo še večje živilske trgovine (Interspar, Mercator, Tuš, Leclerc) in diskontni trgovci (Hofer, Lidl) ter drogerije (DM in Müller), ki imajo sicer omejen asortima, poleg tega pa lastno blagovno znamko po zelo ugodnih cenah. Ponovno predvsem v segmentu psov in mačk, ki predstavlja večinski del prodaje. Manjši izbor hrane za male živali ponujajo tudi že bencinski servisi.

Glavni razlog, zakaj je neposredna konkurenca uspevala, Tukano pa izgubljal tržni delež je bilo dejstvo, da so imeli večjo mrežo urejenih, čistih in dobro opremljenih poslovalnic na veliko boljših lokacijah. Poslovalnice Mr.Pet so v povprečju velike 500m<sup>2</sup>, stojijo samostojno ali v industrijskih conah na zelo frekventnih A-lokacijah. Glede količine in vrste blaga se zgledujejo po nemškem trgu in ponujajo zelo širok nabor izdelkov, brez lastnih blagovnih znamk s poudarkom na diferenciaciji cenovno zelo konkurenčnih izdelkov. Poslovalnice Zootic imajo odlične A-lokacije v nakupovalnih centrih po Sloveniji, velikosti najmanj 100m<sup>2</sup>, podobno kot Mr.Pet velik in raznolik nabor izdelkov. Premium Pet je navzoč v manjših nakupovalnih centrih, ima A in B lokacije ter manjši nabor izdelkov od prej omenjenih verig. Prodajajo večinoma znamke iz svojega uvoza. Pri tem lokacije definiram glede na lego in sicer A-lokacija – zelo frekventna, dobra pozicija za prodajalno z dobrim dostopom in možnostjo parkiranja. B-lokacija zadovoljiva pozicija za prodajalno na srednje frekventni lokaciji in C-lokacija (slaba) na ne-frekventni, skorajda skriti lokaciji, morda z neugodnim dostopom ali brez parkirišča.

### **3.4 Analiza notranjega okolja**

Notranje okolje podjetja predstavljajo lastniki, vodstvo in zaposleni ter narava in kultura organizacije. Glavne ugotovitve do leta 2013:

- Da je bila klima v podjetju neugodna. (Med poslovalnicami ni bilo pretiranega sodelovanja, zaradi sistema franšiz je vsak skrbel bolj za svojo enoto in ne toliko za podjetje kot celoto.)
- Ustvarjanje taborov med franšizojemalci, sodelovanje le med tistimi, ki so se med sabo razumeli (3 interesne skupine).
- Slaba komunikacija navzgor in navzdol. (Iniciative in predlogi so bili upoštevani le omejeno, od zaposlenih se je pričakovalo izvajanje navodil brez navajanja razlogov. Zaposleni niso bili usklajeni s strategijo in cilji podjetja, do diskrepance je prihajalo tudi pri naročilih, ko niso vedeli, kaj je na zalogi v skladišču in kdaj bo blago ponovno na razpolago.)
- Redne kontrole brez učinka. (Bivša lastnika podjetja, ki sta tudi po prodaji ostala na vodilni poziciji, sta izvajala mesečne kontrole poslovalnic, katerih rezultati so bila konfuzna premeščanja blaga in nagovori o tem, kako naj se postreže stranke.)
- Visoka stopnja stresa in delovne obremenjenosti. (Poslovodje, ki so imeli sklenjene franšizne pogodbe so bili vedno pod pritiskom, ali bo prodaja dovolj velika, da ne bodo izgubili franšize. Delali so ogromno nadur, da so prihranili za stroške zaposlenih. Temu primerne so bile storitve in svetovanje za kupce, vzdrževanje trgovin in delovna motivacija.)
- Popolnoma totalitarno vodenje podjetja, upravljanje podjetja s strahom. (Tudi po odkupu podjetja 2009 ustvarjanje vtisa, da bodo zaposleni le s podporo vodstvu obdržali svoje službe.)
- Vodilna oseba slab zgled, veliko govoric v podjetju za hrbtno vodstva, notranje rivalstvo med vodjema malo- in veleprodaje.

Dodatni negativni dejavniki, ki niso imeli povezave s človeškimi viri so bili še:

- slabe lokacije trgovin,
- slaba in stara oprema v poslovalnicah, brez ustrezne klimatizacije,
- zapleten IT sistem,
- neustrezen marketinški nabor izdelkov.

Tukano kot trgovska veriga je bil vseskozi obremenjen s povezavo malo- veleprodaja. Poleg slabega izbora artiklov v poslovalnicah se je dogajalo, da je imela veleprodaja v skladišču izdelke s slabim rokom trajanja, ki jih niso mogli ponuditi na trgu. Tako so z njimi množično založili trgovine, ki so jih le v omejenem obsegu lahko prodale naprej. Pretečeni roki in kalo blaga so morali plačevati franšizojemalci, zato so jih tovrstna centralna naročila dodatno demotivirala. Navadno je bilo v trgovini blago, ki ga niso rabili, kar se je prodajalo pa ni bilo dobavljivo.

Na področju samega franšizinga so bile poslovalnice Trbovlje, LJ Brdo in Murska Sobota vezane na prodajo – premija je znašala 27 % od celotne prodaje. V Trbovljah in Murski Soboti

sta zato delala večinoma franšizojemalca/poslovodje trgovin sama skozi celotne izmene. Ostale franšize so dobivale fiksne zneske po pogodbi, ki so bili v primerih velikega kala ali kraj hitro premajhni. Kalo je predstavljal tudi pogin živali, ki se mu je pri trgovanju z malimi živalmi težko izogniti (kritična kategorija so predvsem ribe). Enkrat letno se je izvajala inventura s strani uprave.

Omeniti je potrebno še, da je bil poslovni sistem Tukano d.o.o. obremenjen z dvojnimi stroški s strani uprave in sicer s stroški uprave v Hočah (HP Hobby program + Tukano) in s stroški uprave Vitakraft GmbH, kar je dodatno oviralo v bilancah prikazano uspešnost poslovanja.

*Tabela 4: Pregled poslovalnic 2012*

Poslovalnica	Velikost	Lokacija	Najemodajalec 2014	Tip <sup>4</sup>	Konkurenca	Rezultat <sup>5</sup>
LJ Brdo	435 m <sup>2</sup>	B	Lesnina	FR	Mr.Pet, Zootic	-26.680 €
LJ BTC	795 m <sup>2</sup>	B	BTC	FR	Mr.Pet,Zootic, Aler, Premium Pet	-51.222 €
MB Hoče	380 m <sup>2</sup>	C	Zaprto <sup>6</sup>		Mr.Pet, Zootic, Premium Pet	-37.557 €
MB City	175 m <sup>2</sup>	C	TC City MB	FR	Mr.Pet, Zootic, Premium Pet	-15.320 €
Kranj	147 m <sup>2</sup>	A	Mercator		Mr.Pet, Zootic 2x	-25.617 €
Murska Sobota	147 m <sup>2</sup>	A	Zasebnik	FR	Zootic, Premium Pet	-9.259 €
Trbovlje	60 m <sup>2</sup>	C	Zasebnik	FR	Zootic, Imperium Pet	-2.827 €
Ptuj	141 m <sup>2</sup>	C	Supernova	FR	Zootic 2x	-4.624 €
Žalec	80 m <sup>2</sup>	C	Zasebnik	FR	Premium Pet	-6.946 €
Levec	55 m <sup>2</sup>	B	Zaprto	FR	Premium Pet, Zootic	-4.875 €
Celje	240 m <sup>2</sup>	C	Keko - zasebnik	FR	Mr.Pet, Zootic, Premium Pet	-22.867 €
Velenje	177 m <sup>2</sup>	A	Mercator	FR	Mr.Pet, Zootic	-10.258 €
Novo mesto	210 m <sup>2</sup>	B	Mercator		Mr.Pet, Zootic	-24.564 €
Domžale <sup>7</sup>	ni podatka	A	Mercator	FR	Mr.Pet, Zootic	-9.935 €

*Vir: Delno povzeto po internem gradivu Tukano d.o.o. Predstavitev Intervita, 2013, str.3–18.*

Z novim nemškim direktorjem za maloprodajne enote Tukano je Vitakraft v letu 2012 začel z uvajanjem nekaterih sprememb – poslovalnice Novo mesto, Celje in Ptuj so preselili na nove lokacije (Celje in Ptuj sta postala veliko manjša), odprli so novo poslovalnico Domžale in zaprli poslovalnico Levec. Skušali so odpraviti nekatere nepravilnosti v prodajnem programu. Po

<sup>4</sup> Oznaka FR pomeni, da je bila poslovalnica dana v franšizni najem.

<sup>5</sup> Pri rezultatu so upoštevani tudi stroški administracije uprave, poslovalnice Trbovlje, Brdo in Murska Sobota so brez teh stroškov poslovale v celoti pozitivno, rezultati so iz leta 2012.

<sup>6</sup> Poslovalnica se je iz Hoč preselila v TC Leclerc MB zaradi stroškov najemnine in slabe lokacije.

<sup>7</sup> Poslovalnica Domžale se je odprla septembra 2012, podatki so za 4 mesece.

deležu prodaje so največji del predstavljali psi (43 %), sledila je akvaristika (20 %), mačke (12 %), glodavci (8 %), ribniki (7 %), ptice (5 %), teraristika (4 %) in ostalo (1 %).

Glede na sodobne trende je bil delež prodaje na segmentu mačk bistveno prenizek (na evropskem trgu v povprečju dosega od 40–50 % prodaje), zato so v večjih poslovalnicah poskusno ponudili dodatno znamko mačje hrane. Za diferenciacijo so vpeljali tudi novo znamko pasje hrane. Vse stare in poškodovane artikle iz vseh poslovalnic so po smešno nizkih cenah ponudili v začasni »outlet« trgovini BTC (zraven poslovalnice BTC). Prečiščenje asortimaja je bilo nujno tudi zaradi podvajanja artiklov opreme, igrač in poslastic, kjer so se identični artikli prodajali pod blagovno znamko Hobby Program in Vitakraft (vsak z drugačno ceno). Uvedli so sistem direktnega naročanja od domačih dobaviteljev (prej je naročanje potekalo preko veleprodaje, ki je obdelavo naročil zunanjih dobaviteljev dodatno zaračunavala) da bi zmanjšali stroške in povečali preglednost. Ustavili so centralna naročila z namenom polnjenja trgovin z blagom kratkega roka uporabnosti.

Hkrati so začeli z združevanjem logistike in veleprodaje s Hrvaško z namenom prihranka pri stroških na veleprodajnem delu podjetja. V sredini leta 2013 še ni bilo jasne strategije, kaj naj bi se dogajalo s Tukano trgovinami, v načrtu so bile 3 različne možnosti – vlaganje in nadaljnje selitve poslovalnic na boljše in večje lokacije, popolno zaprtje ali odprodaja maloprodajnega dela. Tukano d.o.o. so ponudili v odkup kot celoto, interesenta sta bila dva – podjetje Ained d.o.o. in združeno 2 franšizojemalca poslovalnic Brdo, Celje, Novo mesto in Velenje.

### **3.4.1 Stanje podjetja ob prevzemu 2013**

Podjetje je do konca 2013 lastniško obvladovala družba Vitakraft Bremen GmbH, namen podjetja Tukano d.o.o. pa je bilo predvsem ustvarjanje povpraševanja po izdelkih lastnika na trgu, da bi se tako olajšalo prodor v druge prodajne kanale (ostale večje trgovce). Sklenjene najemne pogodbe za trgovinske enote podjetja so imele zelo neugodne pogoje (visoke cene najema, roki najema zelo dolgi). Ko je bivši lastnik prišel do zelenih prodajnih kanalov se je politika cen za lastne enote bistveno spremenila in je bila nabava za podjetje Tukano d.o.o. (za blago lastnika) realizirana po izjemno visokih nabavnih cenah. Dodatno se je zaračunaval % od dobave zunanjih dobaviteljev in praktično stroški dveh uprav (slovenske in nemške). Visoki stroški poslovanja in visoke cene nabave so v preteklih letih vodile v visoke izgube, izkazane v poslovanju. Podjetje je bilo iz preteklega poslovanja tako zelo obremenjeno (negativni kapital je večinoma posledica terjatev do Tukana s strani Vitakrafta, ki ga je lahko v svojih bilancah prikazal kot izgubo in moral posledično odvajati manj davka od dobička).

Novembra 2013 je podjetje Tukano d.o.o. odkupilo podjetje Ained d.o.o. in začelo z uvajanjem kriznih ukrepov v podjetju z namenom povrnitve ugleda blagovne znamke in ohranjanja ter povečevanja tržnega deleža. Prevzeli so 12 Tukano poslovalnic – Ptuj, Maribor City, Hoče, Murska Sobota, Celje, Velenje, Domžale, Trbovlje, Ljubljana BTC, Ljubljana Brdo, Kranj in

Novo mesto. Vse poslovalnice z izjemo Hoče in Kranj so bile v sistemu franšize, locirane v nakupovalnem centru ali samostojno. Ob nakupu so prevzeli poslovanje, poslovalnice, zaposlene, najemne pogodbe za prostore in za 700.000 EUR blaga v zalogah. Računovodstvo in IT podporo naj bi še pol leta dobivali od prejšnjega lastnika podjetja HP Hobby Program d.o.o. Razmere za prevzem so bile zelo neugodne – slabo stanje poslovalnic in nemotivirani zaposleni, slab ugled podjetja med kupci in dobavitelji, velika konkurenca na trgu in še vedno zaostrene gospodarske razmere. Skozi poslovanje se je pojavljalo vedno več težav, ki so izvirale še iz prejšnjega poslovanja podjetja, skozi sredstva in visoke papirnate zaloge pa se je pokazala precej prirejena bilanca.

### **3.4.2 Intervju z direktorico in lastnico podjetja**

Na začetku intervjuja sem se najprej lepo zahvalila za sodelovanje in pripravljenost deliti z mano občutljive podatke podjetja. Pojasnila sem namen intervjuja in raziskave, stališče zaupnosti podatkov in možnost, da intervjuvanka zavrne odgovor na vprašanje. Intervju je trajal 2 uri. Zapisano gradivo in izsledki so najprej na vpogled direktorici podjetja.

#### **Leta 2013 ste od nemškega koncerna Vitakraft odkupili verigo maloprodajnih trgovin Tukano. Zakaj ste se odločili vstop v podjetništvo?**

»Tukano d.o.o. je bila prva veriga trgovin specializirana za prodajo ZOO programa v Sloveniji. Sama sem začela delati v Tukanu leta 2008 in takrat je bila to najuspešnejša trgovina na tem področju. Po pojavu konkurence s strani trgovin Mr.Pet (Mimaja d.o.o.) in Zootic (Vet Pet d.o.o.) je tržni delež Tukana postopoma padal. Že pod vodstvom bivše lastnice smo zaposleni intenzivno razmišljali in podajali predloge, kako povečati prodajo, vendar do realizacije ni prišlo. Podjetje je postajalo vse bolj nekonkurenčno, poslovne enote so bile zanemarjene in neurejene, asortima se skozi vsa leta ni spreminjal in v trgovine se ni vlagalo. Sama sem bila vedno mnenja, da je Tukano sinonim za prodajo ZOO programa pri nas in da bi mu morali povrniti staro slavo. Preprosto verjela sem v podjetje in zato leta 2011 vložila del svojih prihrankov v trgovino Ptuj in leta 2012 v trgovino Domžale – tega je bilo skupaj za okrog 30.000 EUR. Po odločitvi podjetja Vitakraft GmbH, da verigo trgovin proda, sem zaradi finančnega vložka začela razmišljati o odkupu teh dveh poslovalnic (poleg teh dveh poslovalnic sem imela v franšizi še poslovalnico v BTC-ju), kar za krovno podjetje ni bilo sprejemljivo, saj so želeli prodati vse v kompletu. Zato sem poiskala poslovnega partnerja in začela resno razmišljati o odkupu.«

#### **Kako dobro ste ob nakupu poznali realno stanje v podjetju?**

»Podjetje je imelo v preteklosti veliko težav. Skozi zgodovino je bilo ves čas tesno povezano s podjetjem HP Hobby program d.o.o., ki je veleprodajno podjetje. Trgovine Tukano so bile ustanovljene z namenom plasiranja artiklov HP Hobby programa na slovenski trg maloprodaje.

V pojasnilo - nov artikel, ki ga je prodajal Hobby program se je najprej prodajal v trgovinah Tukano, kjer smo intenzivno pospeševali prodajo. Ko se je ustvarilo povpraševanje na trgu se je artikel ponudilo ostalim trgovinam (Mercator, Tuš, Interspar, Kmetijske zadruga...), kar ne bi bilo težavno, če ne bi bile ponujene vhodne cene bistveno nižje od vhodnih cen Tukana. Tako Tukano trgovine niso bile cenovno konkurenčne.«

### **Se je s prevzemom s strani podjetja Vitakraft situacija v podjetju spremenila?**

»Skupni poslovni rezultat obeh podjetij se je slabšal, zato sta se obe podjetji prodali nemškemu koncernu. V trgovinah smo imeli velika pričakovanja, saj je bil Vitakraft eden večjih evropskih proizvodnih podjetij in med vodilnimi na trgu ZOO programa v Evropi. Vendar se stanje ni spremenilo. Najprej so odpustili predstavnika Vitakrafta, ki je obe podjetji kupil, nato njegovega naslednika, naslednji korak je bila odstavitev slovenske direktorice (in ustanoviteljice obeh podjetij) in prihod nemškega direktorja. Tudi Vitakraft je na žalost deloval po enakem principu kot prej, založili so nas z artikli iz lastne proizvodnje, dobili smo recimo ogromne količine blaga iz Madžarske, kjer so se umaknili s trga, niso pa posodabljali celotni asortima, niti investirali v trgovine.«

### **Vrniva se nazaj na nakup podjetja - kako se je odvil?**

»Najprej smo dobili na vpogled poslovanje celotne verige in se s predstavniki podjetja dobili na nekaj sestankih, ki so se jih udeležili tudi računovodje. Po pregledu poslovanja posameznih prodajnih mest sem sama pripravila simulacijo poslovanja v prihodnosti, moj poslovni partner pa se je posvečal ostalim številkam. Po moji projekciji bi s samo 5–7 % dvigom prometa poslovali brez dobička in brez izgube. Podjetje smo nameravali obročno odplačevati z zmanjševanjem zalog (ob prevzemu je bila knjižna vrednost zalog 700.000 EUR) in ga v roku 2 let tudi odplačati. Prvi del kupnine smo zbrali z mojimi osebnimi prihranki in prihranki mojega poslovnega partnerja / bodočega prokurista podjetja, večinski del prvega obroka kupnine pa je poravnalo podjetje poslovnega partnerja, ki je za poplačilo ostalih terjatev garantiral z zemljiškim dolgom na poslovno stavbo svojega podjetja. Žal danes vem da smo kupili podjetje, ki je bilo po Zakonu o finančnem poslovanju že takrat zrelo za stečaj.«

### **Zakaj ste se kljub temu odločili za podpis pogodbe?**

»Ves čas sem verjela, da lahko z nekaj ukrepi izboljšamo poslovanje in pridobimo nazaj izgubljeni tržni delež ter tako obstanemo na trgu.«

### **Kaj ste pridobili s kupoprodajno pogodbo?**

»S kupoprodajno pogodbo smo prevzeli 12 poslovalnic z zalogo, osnovnimi sredstvi in obstoječimi najemnimi pogodbami, ki so bile vse več ali manj dolgoročne. Kasneje smo

ugotovili, da so nam prodali tudi poslovalnico Levec, ki je bila zaprta že junija 2013, vendar smo z zahtevkom za vračilo sorazmernega dela kupnine naleteli na gluha ušesa. Prevzeli smo tudi vse zaposlene. Dogovorjeno je bilo, da nam računovodstvo naslednjega pol leta vodijo na podjetju HP Hobby Program d.o.o., dokler sami ne organiziramo poslovnih prostorov in svojega računovodstva.«

### **Kateri so bili prvi ukrepi ob prevzemu podjetja?**

»Najprej smo začeli intenzivno delati na zmanjševanju stroškov pri najemninah, tekočih stroških, bančnih provizijah in podobnem. Postopoma smo ukinjali franšize in prodajalce zaposlovali, ker so imeli pred tem zelo slabo socialno sliko. Bili so odvisni od prometa poslovalnic in ker so prometi padali so dobivali zelo nizka plačila. Ustroj poslovanja sem poznala, zato sem sodelavcem želela omogočiti boljše pogoje dela, kot smo jih imeli v preteklosti in bolj varna delovna mesta. Z zaposlitvijo v krovnem podjetju smo jim omogočili socialno varnost in po naših izračunih prihranili cca. 5.000 EUR mesečno. Uredili smo kadrovske evidenco, zdravniške preglede in varstvo pri delu. Takoj smo se lotili tudi preurejanja in selitev posameznih poslovalnic, da smo poenotili njihov izgled in jih naredili bolj sodobne, potrošniku prijazne. Prenovili smo vizualno podobo podjetja. Odprli smo poslovalnico v Kopru (kjer do takrat nismo bili prisotni) in preselili poslovalnico Hoče v Leclerc Maribor, ker smo vedeli, da nam bo prejšnja lastnica podjetja odpovedala najemno pogodbo. Na boljšo lokacijo smo preselili poslovalnico Trbovlje in Maribor City. Uvedli smo lastno blagovno znamko v asortiman za pse in želeli prenoviti ter poživiti internetno prodajo.«

### **Kje ste naleteli na največjo težavo?**

»V času nakupa podjetja je bilo bilančno stanje Tukana na dan 31.10.2013 izguba v znesku 560.000 EUR. Ob urejanju bilance za leto 2013 so se odpisovala osnovna sredstva, da bi se prikazal boljši rezultat. Na našo bilanco so po nasvetu računovodkinje HP Hobby Programa d.o.o. (prvega pol leta so za nas delali računovodstvo) preknjižili negativni kapital v vrednosti 1.792.000 EUR. Ob in pred podpisom pogodbe ni bilo govora o prevzemu prenesene izgube iz prejšnjih let, ki je zelo obremenila naše bilance. S tem negativnim kapitalom se je za nas začela prava kalvarija, saj so bile posledice te knjižbe očitne že ob poskusu poslovnega najema kombija za razvoz blaga. Vse banke in lizing hiše so nas zavrnilo. Kombi smo nato najeli preko drugega podjetja in zanj plačevali mesečno uporabo. Težavo z negativnim kapitalom smo reševali celotno leto 2014, sestankovali s številnimi odvetniki in finančnimi svetovalci, vendar je bila nerešljiva.«

### **Kako pa je po prevzemu podjetja potekalo tekoče poslovanje?**

»Takoj ob prevzemu sem zahtevala, da se dospele fakture plačujejo na rok zapadlosti. Vse do konca leta 2014 nismo imeli nikakršnih zamud s plačili. Kot je bilo dogovorjeno smo



odplačevali tudi obroke kupnine. Še vedno pa smo imeli izgubo pri poslovanju. Februarja 2015 nas je čakal še zadnji obrok kupnine in ker smo ob zaključku 2014 zamujali z najemninami smo organizirali sestanek z dobavitelji, da bi prišli do ugodnejših nabavnih pogojev in daljšega roka plačila. Na žalost smo več ali manj naleteli na gluha ušesa.«

### **So vaše težave izvirale iz nabavnega procesa?**

»Vsekakor. Približno 80 % blaga smo še vedno dobavljali od podjetja HP Hobby Program, ki je ostalo v lastništvu Vitakrafta. To je bil eden od pogojev kupo-prodajne pogodbe, Vitakraft je imel tudi naš zemljiški dolg. Zelo velik problem pri tem dobavitelju je za nas predstavljala nabavna cena, saj so bile naše vhodne cene zelo visoke in do 38 % razlika v ceni (v nadaljevanju RVC) ni zadoščala za preživetje naše maloprodaje. Nekateri sezonski artikli so imeli naravnost absurden RVC, recimo 10–13 % za ribniško opremo ali 15 % za sončnice za zunanje ptice. Na drugi strani so identične artikle prodajali supermarketi po znatno nižjih cenah od naših, kar nam je bilo nerazumljivo, dokler nismo po pomoti prejeli fakture za podjetje Merkur, iz katere je bilo razvidno, da imajo za enake artikle kar 16–26 % nižjo vhodno ceno kot mi. Kljub večkratnim opozorilom in dogovarjanjem nismo dosegli kompromisa. Podobno se je dogajalo tudi z dobaviteljem DJ Don d.o.o., ki je po pomoti poslal fakture namenjeno konkurenčni trgovini Mr.Pet, ki je imela 10–15 % ugodnejše vhodne cene od nas. Pri tem je pomembno omeniti, da za dobavitelje s 13 poslovalnicami nismo predstavljali majhen tržni delež. Ob lastnih nabavah smo kasneje dosegali 50 % RVC, a za podjetje je bilo to prepozno. Podjetje je imelo iz preteklosti zelo slab ugled pri dobaviteljih in kljub novim lastnikom in spremembi poslovne politike tega v tako kratkem času nismo mogli obrniti.«

### **Kdaj ste ugotovili, da v podjetju ni dovolj sredstev za tekoče poslovanje?**

»Konec leta 2014, ko smo kljub stabilnim poslovnim rezultatom še vedno beležili izgubo, zmanjkovalo nam je tudi sredstev za nabavo blaga. Pri lastni nabavi smo morali blago plačevati vnaprej, saj še nismo imeli vzpostavljenih permanentnih nabavnih poti z novimi dobavitelji. Zato sva v začetku leta 2015 s prokuristom podjetja začela intenzivno iskati 50–100.000 EUR sredstev za obratni kapital, da bi lahko bolj intenzivno izvajali svojo nabavo z namenom dviga RVC. Rešili smo se tudi obveznosti iz kupnine, tako da so ostale le še najemnine in tekoči stroški. Najprej smo se obrnili na banke, kjer smo zaradi preknjiženega negativnega kapitala in preteklih bilanc dobili negativne odgovore tako od Unicredita (naše poslovne banke) kot tudi od Delavske hranilnice in Deželne banke. Unicredit nas je povezal s skupino morebitnih vlagateljev, ki pa se niso odločili za vlaganje v podjetje. Prokurist podjetja je v »Lease Back« varianti ponudil nepremičnino, vendar smo po treh mesecih od banke dobili negativen odgovor. Vitakraft nam je ponudil 200.000 EUR kredita v izdobi njihovega blaga (spet bi ga zavarovali z zemljiškim dolgom), kar smo zavrnili, ker bi to pomenilo životarjenje za podjetje, ne pa rešitev. Dvomili smo tudi v poštenost dogovora in kvaliteto izdobe. Od pomladi 2015 smo

tako še dodatno izgubljali tržni delež, ker nismo imeli več stalne nabave blaga in smo nabavljali v odvisnosti od sredstev na računu.«

### **Kaj je bilo glavni vir izgube v podjetju?**

»Stroški poslovanja so bili še vedno previsoki. Sicer smo racionalizirali stroške po poslovalnicah, vendar so ostale visoke najemnine, ki smo jih prevzeli s kupo-prodajno pogodbo. Večinoma je šlo za najemnine sklenjene za daljše časovno obdobje v časih pred svetovno gospodarsko krizo. Veliko časa smo porabili za pogajanja z najemodajalci, naj nam omogočijo boljše najemne pogoje in spremenijo pogodbe, ker trenutne tržne razmere ne omogočajo tako visokih najemnin. Žal so bili vse do postopka uvedbe prisilne poravnave do nas večinoma ignorantski in so se sklicevali na sklenjene pogodbe, iz katerih nismo mogli izstopiti. Zgolj za primer – lokacija v ljubljanskem BTC-ju nas je stala 10.000 EUR mesečno, pa je bila z vidika kvalitete lokacije zelo slaba in neugledna, saj se v zgradbo že leta ni vlagalo. Sami si večjih vložkov tudi nismo mogli privoščiti. V Mercatorjevih centrih smo imeli pet poslovalnic, od tega sta samo dve poslovali pozitivno.«

### **Selitve in prenove poslovalnic torej niso prinesle potrebnega dviga prometa?**

»Vsaka preseljena poslovalnica potrebuje čas, da se ljudje navadijo na novo lokacijo in ponudbo. Tudi osebje, ki smo ga skupaj s poslovalnicami prevzeli, ni bilo pripravljeno na spremembe. Ko smo uvedli ocenjevanje zaposlenih in poslovalnic smo v veliko primerih ugotavljali, da zaposleni niso imeli potrebne motivacije za delo s strankami. Nekaj smo jih zaradi nevestnega dela, kraj in škodljivega delovanja morali odpustiti, kar je pri zaposlenih za nedoločen čas povzročilo dodatne stroške. Zaposleni tudi niso bili fleksibilni. Glede na to, da smo se vsi poznali med seboj in že dolgo delali skupaj sem bila na koncu nad mnogimi zelo razočarana.«

### **Ste imeli potemtakem tudi kadrovske težave?**

»Da, težave so bile tudi z zaposlenimi. Ker je narava dela specifična in zahteva strokovno znanje s področja prehrane in oskrbe malih živali dobrih kadrov na trgu dela ni veliko. V osnovi gre za prodajno aktivnost, zato so bile plače tudi temu primerne, še vedno pa višje kot v primerljivih družbah. Ob prevzemu podjetja sem organizirala sestanek in skušala sodelavce dodatno motivirati, da skupaj ustvarimo dobro zgodbo in preživimo. V času vodenja podjetja smo redno organizirali mesečne sestanke in bili odprti za ideje poslovođij trgovin glede vpeljave novih artiklov v asortima. Izvajali smo treninge prodaje na prodajnih mestih in ustvarili stabilne pogoje dela. Veliko energije smo vložili v vzpodbujanje za bolj aktivno prodajo. Tudi ko so se poslovalnice zapirale smo odpuščali na več ali manj prijazen način, seveda najprej tiste sodelavce, ki so škodovali podjetju. Pogodb za določen čas nismo mogli več podaljševati, ker potrebe po delavcih ni bilo. 10 % tistih, ki so v podjetju delali slabo je nato začelo širiti

vsesplošni sovražni govor, kar je še dodatno načelo ugled podjetja. Moje mnenje je, da svoj del odgovornosti za stečaj podjetja nosijo tudi zaposleni.«

### **Zakaj je prišlo do postopka prisilne poravnave?**

»Maja 2015 smo imeli do podjetja HP Hobby Program d.o.o. še za 40.000 EUR dolgov za blago, zato so nam z izvršnico za 50.000 EUR blokiral žiro račun in onemogočili poslovanje. Zato smo morali tekoče poslovanje prenesti na račun drugega podjetja, da smo lahko izplačali plače in nabavljali blago. Ko so nam blokiral tudi ta račun smo zadevo predali sodišču, od koder še vedno ni odgovora. Na koncu smo morali s tretjim podjetjem podpisati generalno franšizno pogodbo za opravljanje finančnega posla, da smo sploh lahko preživeli. V juniju smo poravnali še zadnje obveznosti za blago do HP Hobby Program d.o.o., vse ostale mesečne stroške podjetja in zaostale terjatve smo dolgovali še naprej. Za mnenje kaj lahko še storimo smo se obrnili na finančno družbo DS projekt d.o.o., ki nam je po pregledu finančnega stanja predlagala uvedbo postopka poenostavljene prisilne poravnave. Za nas je bilo to v tistem trenutku le podaljševanje agonije, že takoj na začetku bi morali uvesti stečaj podjetja. Kljub temu smo zbrali dovolj potrjenih izjav s strani naših upnikov in prisilna poravnava je pravzaprav uspela.«

### **Na koncu ste vseeno morali v stečaj – zakaj?**

»Takoj po prisilni poravnavi so na nas pritisnili upniki – 90 % jih je želelo poplačilo za nazaj in zaradi neznosnih pritiskov smo jih nekaj tudi poplačali. Hkrati so nam na lokacijah, kjer smo imeli pogoje preživetja, odpovedali najemne pogodbe, medtem ko so nas na slabih lokacijah držali v prostorih (primer Mercatorja). Dobavitelji nam po prisilni poravnavi kljub strinjanju z njo niso več izdobavili blaga. Zaradi vse manjših prometov in nevzdržnih razmer smo začeli zapirati poslovalnice.«

### **Katere so bile po Vašem mnenju ključne napake oz. slabosti, ki so se zgodile v procesu odkupa in reševanja podjetja Tukano d.o.o.?**

»Prva napaka je bila, da nismo odkupili samo zaloge in poslovalnice, brez najemnih pogodb in zaposlenih. Podjetje bi morali zagnati na novo, s čistimi bilancami in zaposliti direktorja, ki ne bi poznal zaposlenih in bi zasledoval zgolj in samo profit. Velika slabost je bil slab ugled podjetja pri bankah, najemodajalcih in dobaviteljih, ki je nastal na podlagi izčrpanja podjetja s strani ustanoviteljev in prejšnjih lastnikov. K napakam je botrovalo tudi pomanjkanje finančnega in ekonomskega znanja in toga politika zaposlovanja ter odpuščanja.«

### **Obžalujete katere od poslovnih odločitev?**

»Poleg že naštetih obžalujem, da smo dopustili preknjiženje negativnega kapitala na bilanco. Prav tako ne bi nikoli več podpisala izvršnice ali poplačala dobaviteljev prej, kot je določeno v

prisilni poravnavi. Kar je pri dobavah dvorezen meč, saj če ne plačaš ne dobiš blaga.«

### **Bi se z znanjem, ki ste ga pridobili tekom vodenja podjetja ob istih pogojih odločili za odkup verige trgovin Tukano?**

»Zagotovo ne. V zadnjih treh letih sem živela za podjetje in storila vse kar je bilo v moji moči, da bi preživelo. Osebnega dohodka si nisem izplačala od pomladi 2015, celo socialnih prispevkov zase nimam plačanih. Pridobila sem za približno 1.800 EUR glob iz naslova vodenja podjetja. S tem podjetjem sem izgubila vse prihranke in si nakopala osebni dolg.«

**Najlepša hvala za Vaše odgovore in čas.**

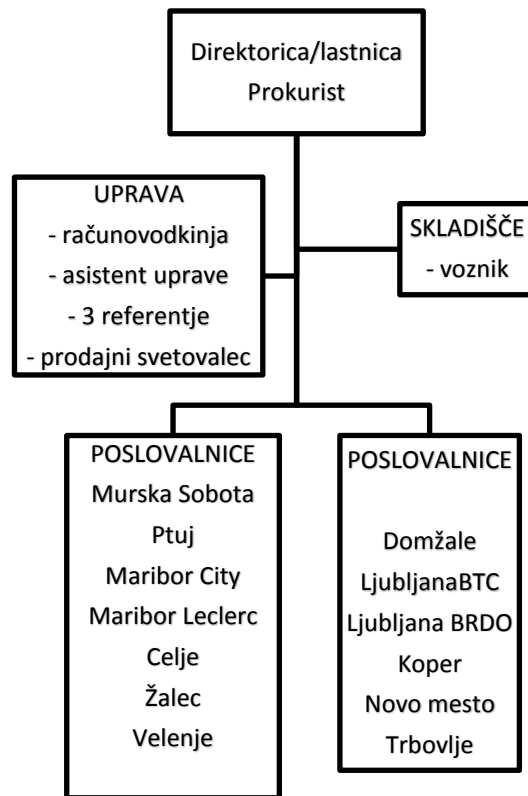
### **3.5 Struktura in organigram podjetja 2014**

Po prevzemu je imelo podjetje zelo preprosto strukturo in kratke linije komuniciranja. Direktorica je bila vedno dosegljiva za zaposlene, vendar je imelo to tudi slabe lastnosti, saj so zaposleni klicali za vsako malenkost v poslovalnicah in tako dodatno obremenjevali vodstvo in upravo. V upravi sta bili na začetku dve referentki, ena pretežno za nabavo in izdajo blaga trgovinam, druga zadolžena za bolj splošna opravila od tekočih operativnih zadev, marketinga in pripravljanja ponudb. Prodajna svetovalka je bila zaposlena v trgovini Domžale in je upravi nudila občasno pomoč, sicer pa delala tudi v ostalih poslovalnicah. Dodatni dve osebi sta se zaposlili proti koncu leta 2014, ko se je izkazalo, da je dela na upravi preveč. Za skladišče in razvoz blaga je bila zadolžen en zaposleni, občasno so pomoč nudili zaposleni iz bližnjih trgovin, pogosto tudi direktorica podjetja, ki je bila vpletena v vse delovne procese podjetja. Poslovalnice so imele naslednjo kadrovsko strukturo:

- Poslovalnica Murska Sobota je imela dva zaposlena in občasno študente.
- Poslovalnica Ptuj je imela enega zaposlenega in dva študenta, enega od teh so kasneje zaposlili kot poslovodjo.
- Poslovalnici MB City in Leclerc sta kombinirali šest zaposlenih in občasno študente.
- Poslovalnici Celje in Velenje sta imeli tri zaposlene osebe in občasno študente.
- V Novem mestu je bila en zaposleni in dve študentki, ena se je kasneje zaposlila v podjetju.
- V Žalcu je bila ena zaposlena in občasno študenti.
- V Domžalah je bil en zaposleni in občasno študenti.
- LJ BTC je imel tri zaposlene in občasno študenti.
- LJ Brdo je imel štiri zaposlene in občasno študente.
- V Trbovljah je bila ena zaposlena in en študent.

Skupaj z upravo torej 30 zaposlenih in študentje. Povprečna izobrazbena struktura zaposlenih je bila poklicna srednja šola.

Slika 13: Organigram podjetja Tukano 2014



### 3.6 Pregled, analiza in ocena kriznih ukrepov v letu 2014

Takoj po prevzemu podjetja in nastopu novega vodstva je uprava (lastnica podjetja, prokurist, referentka in prodajna svetovalka) organizirala sestanek z zaposlenimi, kjer so predstavili številke in realno stanje, v katerem se je podjetje nahajalo. Namen sestanka je bil ugotoviti, ali so zaposleni pripravljeni sodelovati pri prenovi podjetja in ohraniti svoja delovna mesta, predvsem pa predstaviti zelo neugodno situacijo, v kateri se je podjetje znašlo. Ker je bila nova lastnica prej sodelavka zaposlenih je dobro poznala problematiko, s katero so se trgovine soočale. Zato je nakazala možne ukrepe za reševanje podjetja iz krize. Prokurist podjetja je pripravil finančno analizo, prodajna svetovalka pa je predstavila ideje, kako bi lahko izboljšali prodajo. Posredovano sporočilo je bilo, da se lahko samo z dobrim sodelovanjem med poslovalnicami in učinkovito upravo obrne negativne trende v podjetju. Najbolj nujno je bilo v tistem trenutku ustaviti padanje prodaje in izgubljanje tržnega deleža. V ta namen je novo vodstvo takoj začelo vpeljevati krizne ukrepe.

### **3.6.1 Finančni ukrepi**

#### **1. Plačilo terjatev v rokih**

Direktorica je zahtevala, da se vse fakture plačujejo na rok z namenom, da se izboljša ugled podjetja pri dobaviteljih in zagotovi redna oskrba z blagom pri najpomembnejših znamkah. Do začetka leta 2015 so bile vse obveznosti podjetja do dobaviteljev poravnane redno, brez zaostankov.

#### **2. Sestanki z dobavitelji za ugodnejše plačilne pogoje in vhodne cene blaga**

Težava z nabavo od prej matičnega podjetja (Vitakraft) HP Hobby Program d.o.o. so bile znane, kljub temu je direktorica želela doseči vsaj enake nabavne pogoje kot so jih imeli konkurenti na trgu (za primerjavo – Merkur d.d. je imel do 15 % nižjo vhodno ceno jesenske/zimske sezonske ponudbe za ptice – semena, sončnice in pogače za hranjenje zunanjih ptic in to kljub temu, da se nabavne količine Merkurja d.d. in Tukano d.o.o. niso bistveno razlikovale). To bi zagotavljalo tudi enak obseg prodaje za podjetje Vitakraft HP Hobby Program d.o.o. v trgovinah Tukano in ohranitev tržnega deleža znamke Vitakraft v Sloveniji. Dodatno je obljubila podporo pri prodaji izdelkov s kratkim rokom trajanja s prodajnimi akcijami, v katerih so bili izdelki po smešno nizki ceni, s katero sicer niti dobavitelj niti trgovine niso pridobile primerne razlike v ceni oz. marže, vendar so s tem trgovine ponudile dodatno vrednost strankam in jih stimulirale v nakup tovrstnih izdelkov kasneje po redni ceni, medtem ko je dobavitelj iztržil vsaj nabavno vrednost blaga, ki bi ga sicer moral dati v odpis in izgubo. Ponudila je tudi možnost sodelovanja s smislu informacij o potrebah nabave (in zagotovilo odkupljenih količin po poslovalnicah), če bi bilo možno dobiti novejšje izdelke nekaterih blagovnih znamk, ki so bile prisotne v trgovini oz. vplivati na izbor izdelkov dobavitelja.

Sestala se je tudi z ostalimi pomembnimi dobavitelji, kjer je bil identičen problem, da je konkurenca imela boljše nabavne cene in pogoje. Iz pomot pri poslanih fakturah za blago se je ugotovilo, da imajo npr. trgovine Mr.Pet veliko boljše nabavne pogoje za Royal Canine (Zoo Market Preis d.o.o.) in Eukanubo (DJ Don d.o.o.), ki sta bili vodilni dve znamki pri prodaji na segmentu psov in mačk, kljub temu, da ni prihajalo do večjih odstopanj pri nabavljenih količinah blaga med konkurenti.

#### **3. Iskanje denarja pri bankah za zagotavljanje likvidnosti**

V začetku leta 2015 so v podjetju aktivno iskali dodatno financiranje za pokritje likvidnostnih težav (cca. 50.000 EUR), vendar ga zaradi dediščine negativne bilance v obliki negativnega kapitala niso mogli pridobiti. Težavo z negativnim kapitalom so reševali že v letu 2014, se na štirih sestankih posvetovali z različnimi bančnimi in pravnimi strokovnjaki, vendar problema niso mogli odpraviti. Zaradi kreditnega krča pri slovenskih bankah tako kljub temu, da podjetje ni imelo nobenega kredita niso mogli pridobiti niti manjšega zneska za premostitev tekočih težav ne v matični banki (kjer so poslovali z zneskom cca. milijon in pol), kot tudi ne pri drugih

bankah. Po bilanci stanja je bilo podjetje namreč vedno v t.i. »no-risk« skupini. Zavrnen je bil tudi predlog zastave nepremičnine.

**OCENA UKREPOV:** prvi in drugi ukrep ocenjujem kot pozitivna, čeprav v zaključni fazi poslovanja podjetja nista prinesla željenih rezultatov. Rezultat drugega ukrepa je težko oceniti, interne ugotovitve so bile, da so se na kratek rok sicer dogovorili za boljše pogoje, dolgoročno pa so bili ti še vedno slabši od konkurence. Ko je prišlo do likvidnostnih težav dobavitelji kljub prejšnjim plačilom na rok niso želeli dobavljati blaga, saj so se zbal za svoje terjatve. Tudi po dogovoru o prisilni poravnavi niso dostavljali blaga preden ni podjetje poravnalo vsaj del starih dolgov. Primer: dobava v vrednosti 2.000 EUR + 2.000 EUR poplačila za nazaj je za podjetje strošek 4.000 EUR, iz katerega lahko realizirajo razliko v ceni le od 500 – 1.000 EUR, odvisno od marže na proizvodih. To pa je premalo, da bi lahko iz tega pokrivali stroške poslovanja in dolgove za nazaj. Tretji ukrep je bil za podjetje dejansko neuspešen, saj niso pridobili sredstev, vendar je težava izhajala že iz samega začetka prevzema podjetja in nepazljivosti pri podpisu pogodbe v smislu, kaj vse je predmet prodaje. Gre torej za slabo odločitev vodstva, ki je imela v kriznem »spinu« podjetja pogubne posledice.

### **3.6.2 Stroškovni ukrepi**

#### **1. Zmanjšanje bančnih provizij z zamenjavo banke**

S tem ukrepom so prihranili 50% stroškov v primerjavi s prejšnjim poslovanjem, vrednostno približno 6.000 EUR.

#### **2. Zaposlitev franšizojemalcev**

Podjetje je glede na pogodbe franšizam izplačevalo mesečne premije. Z odpravo franšiznega sistema so mesečno prihranili približno 5.000 EUR, na letni ravni torej 60.000 EUR.

#### **3. Zmanjšanje stroškov za IT**

Z ukinitvijo določenih delov in spremembo pogodbe s podjetjem, ki je skrbelo za IT in internetno trgovino so se stroški zmanjšali za cca. 40 % na letni ravni.

#### **4. Zmanjšanje stroškov najemnin**

Največji fiksni strošek podjetja so predstavljale najemnine, saj je podjetje poslovalo le v najetih prostorih. Glavni najemodajalci so bili Lesnina d.o.o. (LJ Brdo), BTC City d.d. (LJ BTC) in Mercator d.d. (Velenje, Novo mesto, Domžale, Kranj, Koper). Ker so bile prevzete najemne pogodbe večinoma dolgoročne in zelo neugodne (visoke cene najema, visoki stroški poslovanja) je bil eden od odločilnih ukrepov prav zmanjšanje najemnin.

Z BTC City d.d. se na sestankih (v letu 2014 so kar petkrat sestankovali na to temo) niso mogli dogovoriti za znižanje, pogodba pa je podjetje obvezovala, da je dolžno plačevati najemnino do leta 2019 tudi če ne uporablja poslovnega prostora, poleg tega naj bi v zgradbo vlagali dodatna

sredstva, vendar poslovalnica z visoko izgubo tega ni prenesla. Izhod iz pogodbe je bil nemogoč, tudi s pravno pomočjo, zato podjetje Tukano d.o.o. na koncu namenoma ni poravnavalo stroškov najema, da bi najemodajalec razveljavil pogodbo, ki je bila na koncu odpovedana po prisilni poravnavi.

Tudi z Lesnino d.d. je bil dogovor nemogoč, saj niso odstopali od podpisane pogodbe, otežen je bil tudi dostop do odločevalcev, ki so ga omogočili šele ob prisilni poravnavi, po kateri so odpovedali najemno pogodbo.

S poslovnim sistemom Mercator d.d.<sup>8</sup> so se sestali šestkrat in ob koncu leta za dva meseca podpisali aneks za 20 % znižanje najemnine do konca leta, v 2015 naj bi se najemnine ponovno zvišale. Od pet poslovalnic v Mercator centrih po Sloveniji sta bili pozitivni le dve in kljub temu, da so na željo najemodajalca preselili poslovalnico Kranj v drug poslovni prostor v okviru centra (selitev trgovine je podjetje stala dodatnih 10.000 EUR) s tem niso pridobili boljše pogajalske pozicije. Po prisilni poravnavi so odpovedali pogodbe na obeh pozitivnih lokacijah, zato se je podjetje odločilo za izpraznjenje vseh poslovalnic, kar je vodilo v zmanjšanje dobičkov iz poslovanja in dokončno likvidacijo podjetja.

Za zmanjšanje najemnin so v podjetju porabili ogromno časa, energije in službenih poti za sestanke z najemodajalci, samo v Murski Soboti so se sestali desetkrat. Tako zaželeno in nujno zmanjšanje najemnin žal ni prineslo pričakovanih rezultatov, vse do konca so najemnine zelo obremenjevale podjetje in bile eden ključnih razlogov za njegov propad.

## **5. Zmanjšanje stroškov marketinga**

Marketinške aktivnosti po nekaterih prevzetih pogodbah so se v preteklem poslovanju izkazale za neučinkovite. Zato se je prekinilo določene marketinške pogodbe, za katere je bilo nemogoče izmeriti učinek. Namesto tega je podjetje oglaševalo v lokalnih, manjših časopisih in specializiranih revijah, kjer je ponudilo kupone za popust v poslovalnicah. V podjetju so upoštevali predloge zaposlenih po poslovalnicah, ki so poznali lokalne oglaševalce in nato na podlagi informacij zaposlenih izbrali cenovno ugodne ponudnike oglaševanja. Stroški marketinga so se tako sicer zmanjšali, pravega učinka pa od preusmerjenega oglaševanja ni bilo.

## **6. Racionalizacija poslovanja uprave**

Za upravo so najeli poslovne prostore v Celju in se pol pol leta preselili v večje prostore znotraj iste poslovne zgradbe za boljšo ceno. Delovali so po načelu racionalizirane porabe pisarniškega

---

<sup>8</sup> Poslovni sistem Mercator v Sloveniji trenutno oddaja preko 110 različnih poslovnih prostorov, večinoma lokalov za trgovinsko dejavnost (Podjetje Mercator d.d., 2016). Kar nekaj od teh je praznih dlje časa, zato je politika praznih lokalov toliko bolj nerazumljiva. Pri sprejemljivih najemninah in poravnavanju stroškov s strani najemnikov bi bili centri tudi bolj zanimivi za nakupovanje.



materiala in s podnajemom znižali stroške tiskanja. Za telefonijo in internet so izbrali najugodnejšega ponudnika.

## **7. Zaprtje internetne trgovine**

Od začetka leta 2014 je bilo podjetje v dogovorih za novo internetno stran in spletno trgovino, ki jo je vzdrževalo isto IT podjetje kot v preteklem poslovanju. Internetno trgovino bi bilo potrebno racionalizirati, popolnoma prenoviti in zastaviti na novo, za to je bila predvidena tudi finančna investicija. Sredi leta 2014 so v podjetju ugotovili, da so na internetni strani le še artikli podjetja HP Hobby Program d.o.o. (IT podpora so še pol leta nudili v tem istem podjetju), zato je direktorica zahtevala odstranitev spletne strani in trgovine s serverja. Do ponovnega zagona projekta zaradi pomanjkanja sredstev in kadrov ni prišlo.

## **8. Regulacija maloprodajnih popustov v poslovalnicah**

Uprava je bolj podrobno kontrolirala izdane popuste za zaposlene in vnovčenje kuponov za 10 % popusta na določene dneve. Omejili so možnost popusta na artikle v akciji, kar je pomenilo več dela za zaposlene, saj so morali popuste vnašati ročno po posamezni postavki, zato je pri uvajanju spremembe prihajalo do nezadovoljstva med zaposlenimi. Ukrep je bil nujen, ker so se sicer popusti zajedali celo v nabavno ceno, artikli pa prodajali z negativno razliko v ceni.

**OCENA UKREPOV:** Prvi in tretji ukrep sta imela neposredni učinek na stroške podjetja. Zaposlovanje franšizojemalcev je na eni strani zmanjšalo stroške za franšize, na drugi pa povečalo fiksne stroške podjetja. Morda bi bilo bolje skleniti nove, bolj stimulatívne franšizne pogodbe. Najbolj pomemben ukrep zmanjšanja najemnin ocenjujem kot zelo pozitiven, vendar s premajhnim učinkom. Zmanjšanje stroškov marketinga ocenjujem kot negativno, a se glede na pomanjkanje kadra in finančnih sredstev v dani situaciji v podjetju niso mogli odločiti drugače. Uprava sama je od začetka poslovala racionalno, z zelo primernimi ukrepi na področju pisarniškega poslovanja. Zaprtje internetne trgovine ocenjujem kot slabo, glede na prihodke, ki jih je podjetje z internetno prodajo ustvarjalo izguba ni bila velika. Nova spletna stran bi prav tako potrebovala čas, da bi generirala prihodke, poleg tega je internetna trgovina izhajala iz poslovalnic, tako da je bila cenovno nekonkurenčna z drugimi internetnimi trgovinami. Problematika je sicer tipična za MSP, ki si zaradi premalo zaposlenih ali pomanjkanja finančnih virov v kriznih časih ne more privoščiti dodatnih projektov. Pozitivna je bila tudi ureditev popustov za stranke.

### **3.6.3 Prodajni ukrepi**

#### **1. Prenova in selitev poslovalnic, otvoritev novih prodajnih mest**

Za pozitivno poslovanje in ohranitev ter krepitev tržnega deleža je podjetje potrebovalo 5–7 % dvig prodaje in eden od načinov, s katerim naj bi to dosegli je bilo prenavljanje poslovalnic, preselitve na nove lokacije in odpiranje dodatnih prodajnih mest. V letu 2014 so uredili, prebelili

in primerno označili ter poenotili vse trgovine s prenovili zunanje podobe blagovne znamke Tukano.

V začetku leta 2014 so najprej preselili poslovalnico Trbovlje, s tem se je izboljšala lokacija in povečala prodajna površina.

Aprila 2014 se je odprla nova poslovalnica v nakupovalnem centru Leclerc v Mariboru, kot nadomestna lokacija za trgovino v Hočah, kjer se je za 83 % povišala najemnina (prostori so v lasti bivše lastnice podjetja) in so jo zato junija 2014 zaprli. Otvoritev nove trgovine Leclerc je podjetje stala cca. 100.000 EUR od tega je bilo za 75.000 EUR zalog in 25.000 EUR opreme (police, akvariji in ostalo). Izgubljena prodaja iz poslovalnice Hoče se je v pol leta pokrila s prodajo iz poslovalnice Leclerc.

Aprila 2014 se je prenovila poslovalnica Murska Sobota.

Maja 2014 se je odprla poslovalnica Tukano Koper, z namenom prisotnosti na primorskem trgu. V celotnem poslovanju do zaprtja trgovine je poslovala negativno. Stroški nove opreme so znašali 25.000 EUR.

Avgusta 2014 se je v okviru istega nakupovalnega centra eno nadstropje nižje preselila poslovalnica Maribor City, prodajna površina se je zmanjšala, asortima pa dopolnil z opremo za konjenišтво. Kljub ugodni najemnini je zaradi visokih obratovalnih stroškov tudi po preselitvi poslovala negativno (slaba lega, majhno število najemnikov v centru v središču Maribora in premo-sorazmerna razdelitev stroškov na vse uporabnike).

Septembra 2014 so v okviru iste stavbe preselili poslovalnico Celje, ki je dobila večje in lepše prostore. Prodajni rezultat se ni izboljšal in februarja 2015 so jo morali dokončno zapreti.

## **2. Pomoč trgovinam s prodajno svetovalko na terenu**

Prodajna svetovalka je delala poslovalnicah podjetja skupaj z zaposlenimi in jim skušala približati prodajne tehnike in vezano prodajo. Hkrati je bila tudi kontrola in ocenjevanje trgovin glede čistoče, artiklov, slabih rokov in prodajalcev (majice podjetja, točnost, zavzetost pri delu). Skupaj z zaposlenimi je skrbela za postavitve blaga v trgovinah. Po odhodu na porodniški dopust podjetje ni našlo primerne osebe interno, denarja za novo zaposlitev pa ni bilo.

## **3. Optimizacija zalog po poslovalnicah, prečiščenje ponudbe blaga in vpeljevanje novih blagovnih znamk**

Takoj po prevzemu novembra 2013 so v podjetju začeli delati na racionalizaciji zalog, povečanem obratu zalog in vpeljevanju novih artiklov v poslovalnice z namenom povečanja izbire za stranke. Zaloge so prenašali med poslovalnicami, da bi najprej zagotovili optimalno zalogo po prodajnih mestih. Vpeljali so dve dodatni vrsti hrane za ptice, dodatno vrsto hrane za

glodavce, novo znamko konzervirane hrane za mačke, novo znamko suhe hrane za pse in v določene poslovalnice surovo zamrznjeno hrano za pse. Hkrati so iz nabora artiklov izločili tiste s slabim obračanjem in slabimi roki uporabe, dlje časa neprodanim artiklom pa znižali ceno. Ponudili so lastno, zelo kvalitetno blagovno znamko »Tuki žveči« in Tuki keks« poslastic za pse z zelo ugodno ceno in kot način promocije »Tuki vodo« za stranke. Prenovili so izbiro na oddelku z opremo – ležišča, ovratnice, povodci in igrače. Glavno vodilo je bilo poiskati izdelke z višjo maržo in se zaradi cenovne občutljivosti kupcev izogniti dvigu cen.

#### **4. Dodatna ponudba opreme za konje**

V manjšem obsegu so v nekaterih trgovinah poskusno ponudili opremo in poslastice za konje.

#### **5. Kontaktiranje podjetij z blagovnimi znamkami za direktno dobavo brez posrednika**

Blagovne znamke, ki so se dobro prodajale so z uprave kontaktirali direktno, če bi lahko poslovali brez vmesnega dobavitelja (predvsem znamke zastopane preko podjetja HP Hobby Program d.o.o., kjer so bile vhodne cene neugodne). Ukrep ni prinesel zelenega učinka, ker podjetja niso želela delovati na trgu brez posrednika. V letu 2015, ko je podjetje dobilo veliko odziva in ponudb za nazaj, je zmanjkalo denarja za nabavo in s tem manevrskega prostora za realizacijo boljše razlike v ceni.

**OCENA UKREPOV:** Prodajni ukrepi so bili zelo številni in razpršeni. Prenove trgovin in selitve na boljše lokacije so bile nujne, vendar je bil ukrep le deloma uspešen, zaradi povečane investicije v opremo, ki je pomenila dodatne stroške za podjetje (Koper). Prav tako se je izkazalo, da bi morali določene poslovalnice preprosto zapreti in počakati na boljšo priložnost za otvoritev nove lokacije (Celje, Maribor City). Uvedba svetovanja in kontrole na prodajnih mestih je koristen ukrep, vendar je bil izveden preveč kratkoročno in ohlapno, brez večjih posledic za prodajna mesta. Prenovo prodajnega programa in prizadevanja v zvezi s tem ocenjujem kot zelo dober ukrep, saj se je strankam ponudilo novo dodano vrednost, prodajalcem pa več možnosti da ustvarijo prodajo.

### **3.6.4 Organizacijsko kadrovski ukrepi**

#### **1. Zaposlitev franšizojemalcev**

Zaposlitev prej pogodbenih sodelavcev je bila glede na stroške smotrna odločitev uprave. Namen je bil zagotoviti zaposlenim socialno varnost, da lahko delajo brez pritiska o morebitni izgubi franšize in se osredotočajo na prodajo. Želelo se je tudi okrepiti pripadnost podjetju in ustvariti občutek ekipe, v nasprotju s prejšnjim sistemom, ki je bil naravnani bolj individualistično. Proti koncu leta 2014 so v podjetju opravili sistematizacijo delovnih mest in delavcem ponudili v podpis nove pogodbe.

## **2. Zaposlitev računovodje in dodatnih dveh oseb za podporo uprave in nabave**

Po preteku polletnega obdobja, ko je računovodstvo opravljala še računovodkinja podjetja HP Hobby Program d.o.o. (ki je bila tudi računovodja Tukano d.o.o., saj sta imeli podjetji v preteklosti iste lastnike) so v podjetju zaposlili računovodkinjo. Tudi zato, ker je v podjetju nastala potreba po specializiranem znanju, ki bi bilo dosegljivo takoj. Po pol leta so zaposlili dodatno osebo za okrepitev nabave in iskanje novih dobaviteljev, prav tako pa za polovični delovni čas invalidno osebo za podporo upravi, ki se je spopadala z veliko količino dela za poslovalnice. Ker se je ugotovilo, da je naročanje poslovalnic nesmotrno, so ga centralizirali in prenesli na upravo.

## **3. Kontrola storitev za stranke po prodajnih mestih**

Zaradi konstantnega upadanja prodaje kljub prodajnim ukrepom so v podjetju izvedli podobno raziskavo kot »skriti kupec«, ki je pokazala veliko nepravilnosti na relaciji prodajalec – stranka. V veliki večini so bili zaposleni nemotivirani in nezainteresirani, stranki niso ponudili dodatnih artiklov, nekateri so bili celo neprijazni.

## **4. Odpuščanje zaposlenih, ki so škodovali podjetju**

Kadrovske težave so se kazale vse od prevzema podjetja, vendar je zaradi kolegialnosti direktorice in prejšnjih odnosov z zaposlenimi podjetja prišlo le do opozarjanja, večji rezi so se začeli po dokazanih nepravilnostih. Pri tem je imela veliko vlogo tudi politika zaposlovanja, po kateri so delavce zaposlene za nedoločen čas težko odpuščali, izplačane odpravnine pa so pomenile dodatne stroške za podjetje.

**OCENA UKREPOV:** Zaposlovanje franšizojemalcev ni prineslo zelenega učinka in ukrep se je v praksi izkazal za napačnega, saj so zaposleni izgubili še tisto motivacijo, ki jih je prej kot franšizojemalce, kjer je bila eksistenca odvisna od njihovega truda, vsaj do določene mere stimulirala za delo. Ostale tri ukrepe ocenjujem kot pozitivne, menim pa da sta se predvsem kontrola zaposlenih s pomočjo skrite metode in odpuščanja zaposlenih izvedla prepozno.

## **3.7 Analiza poslovanja podjetja in pregled izbranih kazalcev**

Po določilih 55.člena Zakona o gospodarskih družbah se podjetje na bilančni presečni dan 31.03.2015 razvršča med majhne družbe ker:

- je število zaposlenih 31.03.2014 21 oseb in 31.03.2015 30 oseb;
- vrednost aktive znaša 31.03.2014 0,82 mio EUR in eno leto zatem 0,76 mio EUR;
- čisti prihodki od prodaje od 01.04.2013 do 31.03.2014 znašajo 2,96 mio EUR.

Dolgoročna sredstva so se v preteklem obdobju od leta 2011 do 2014 gibala na nivoju med 0,56 in 0,18 mio EUR. Na dan 31.03.2015 znašajo 0,23 mio EUR. V strukturi dolgoročnih sredstev

v preteklih letih so najpomembnejši del predstavljala Opredmetena osnovna sredstva (med 0,55 in 0,18 mio EUR). Neopredmetena dolgoročna sredstva v vrednosti 46.647 EUR predstavljajo Dolgoročno razmejene stroške razvijanja informacijskega sistema in internetnih strani. Opredmetena osnovna sredstva (skupaj 180.562 EUR) predstavljajo poslovno opremo poslovalnic (115.098 EUR) in vlaganja v tuja osnovna sredstva (64.865 EUR) ter drobni inventar (599 EUR).

Kratkoročne obveznosti so se v letih 2011 do 2014 gibale na nivoju od 1,94 mio EUR do 2,29 mio EUR. Na dan 31.03.2015 so znašale 1.846.400 EUR, od tega kratkoročnih finančnih obveznosti za 1.241.589 EUR (posojilo s strani fizične osebe 2.070 EUR in posojilo povezane osebe – lastnika družbe 1.239.519 EUR). Kratkoročnih poslovnih obveznosti je na dan 31.03.2015 za 604.811 EUR. Od tega je za 546.780 EUR obveznosti do dobaviteljev ter 58.031 EUR drugih obveznosti. Obveznosti do dobaviteljev so dokaj razpršene. Med drugimi poslovnimi obveznostmi predstavljajo največji delež Obveznosti do zaposlenih (35.968 EUR), Obveznosti do države (19.532 EUR – DDV), Obveznosti iz prejetih varščin (1.701 EUR) in Drugo (831 EUR).

Kapital družbe se je kot posledica izgub v preteklih letih zmanjševal in na dan 31.03.2015 znaša -1.102.486 EUR.

Obseg poslovanja je imel, merjeno z obsegom Čistih prihodkov od prodaje, od leta 2011 do 2015 padajoč trend in je obseg prihodkov od prodaje v letih 2011 do 2014 znašal od 3,30 do 2,85 mio EUR. Tudi v prvem tromesečju leta 2015 je imel obseg poslovanja padajoč trend (0,50 mio EUR oziroma 2,00 mio EUR na letni ravni, pri tem je potrebno upoštevati, da januar in februar veljata za zatišna meseca). Upadanje obsega poslovanja je v večini posledica preusmerjenih nabavnih tokov od predragih dobaviteljev in poslabšane likvidnosti ter s tem povezane slabše založenosti trgovin, zapiranja nerentabilnih poslovnih enot ter zaostrenih tržnih razmer. Drugi poslovni prihodki v letu 2015 v višini 0,37 mio EUR so iz naslova prevrednotenja zalog.

Nabavna vrednost prodanega blaga je v preteklih dveh letih znašala okoli 60 % prihodkov iz prodaje. V zadnjem obdobju se je delež nabavne vrednosti blaga v čistih prihodkih iz poslovanja zaradi spremembe nabavnih kanalov znatno zmanjšal in v zadnjih mesecih znašal okoli 52 %.

Stroški materiala in storitev so se v preteklem obdobju v letih 2011 do 2013 gibali dokaj usklajeno z obsegom poslovanja (na nivoju 41–46 % od prihodkov iz poslovanja).

V letih 2014 in 2015 je prišlo do znižanja stroškov na nivo 34–39 %. V večini so to fiksni ali vsaj relativno fiksni stroške, ki so dokaj neodvisni od obsega poslovanja.

Tabela 5: Bilanca stanja na dan 31.12.11, 31.12.12, 31.12.13, 31.12.14 in 31.03.15

		31.12.11	31.12.12	31.12.13	31.12.14	01.-03.15
<b>AKTIVA</b>						
	<b>SREDSTVA</b>	1.297.720	1.451.899	861.088	963.973	762.153
<b>A.</b>	<b>DOLGOROČNA SREDSTVA</b>	559.522	614.621	177.897	232.972	227.209
<b>I.</b>	Neopredmetena dolgoročna sredstva	5.259	2.080	99	47.863	46.647
<b>II.</b>	Opredmetena osnovna sredstva	554.263	612.541	177.798	185.109	180.562
<b>III.</b>	Naložbene nepremičnine	0	0	0	0	0
<b>IV.</b>	Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
<b>V.</b>	Dolgoročne finančne terjatve	0	0	0	0	0
<b>VI.</b>	Odložene terjatve za davke	0	0	0	0	0
<b>B</b>	<b>KRA TKOROČNA SREDSTVA</b>	729.748	833.053	681.731	730.408	527.086
<b>I.</b>	Sredstva za prodajo	0	0	0	0	0
<b>II.</b>	Zaloge	587.736	634.671	249.586	163.430	400.847
<b>III.</b>	Kratkoročne finančne naložbe	11.944	18.019	178.845	417.910	3.500
<b>IV.</b>	Kratkoročne poslovne terjatve	72.378	97.283	55.824	104.401	109.849
<b>V</b>	Denarna sredstva	57.690	83.080	197.476	44.667	12.890
<b>C</b>	<b>AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	8.450	4.225	1.460	593	7.858
	<b>ZABILANČNA SREDSTVA</b>	18.960	0	0	0	0
<b>PASIVA</b>						
	<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	1.297.720	1.451.899	861.088	963.973	762.153
<b>A</b>	<b>KAPITAL</b>	-1.683.848	-1.382.943	-1.111.033	-	-
<b>I.</b>	Vpoklicani kapital	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
<b>II.</b>	Kapitalske rezerve	0	1.079.111	0	0	0
<b>III.</b>	Rezerve iz dobička	750	750	750	750	750
<b>IV.</b>	Presežek iz prevrednotenja	0	0	0	0	0
<b>V.</b>	Preneseni čisti dobiček	0	0	0	0	0
<b>VI.</b>	Prenesena čista izguba	1.030.083	1.692.098	1.119.283	1.121.943	1.355.393
<b>VII.</b>	Čisti dobiček poslovnega leta	0	0	0	0	244.657
<b>VIII.</b>	Čista izguba poslovnega leta	662.015	778.206	0	233.449	0
<b>B.</b>	<b>REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	16.750	20.759	14.648	14.648	14.648
<b>C.</b>	<b>DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>	1.019.586	542.123	0	0	0
<b>I.</b>	Dolgoročne finančne obveznosti	1.019.586	542.123	0	0	0
<b>II.</b>	Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0	0	0
<b>III.</b>	Odložene obveznosti za davke	0	0	0	0	0
<b>Č.</b>	<b>KRA TKOROČNE OBVEZNOSTI</b>	1.942.847	2.266.207	1.953.161	2.292.663	1.846.400
<b>II.</b>	Kratkoročne finančne obveznosti	845.520	759.159	0	0	1.241.589
<b>III.</b>	Kratkoročne poslovne obveznosti	1.097.327	1.507.048	1.953.161	2.292.663	604.811
<b>D.</b>	<b>KRA TKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	2.358	5.753	4.312	3.804	3.592
	<b>ZABILANČNE OBVEZNOSTI</b>	18.960	0	0	0	0

Vir: Tukano d.o.o., Bilance, interno gradivo, 2016, str.1-7.

Tabela 6: Izkaz poslovnega izida 2011–03./2015

	31.12.11	31.12.12	31.12.13	31.12.14	01.-03.15
<b>A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE</b>	3.299.605	3.220.359	3.016.007	2.850.906	500.461
<b>B. POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG</b>	0	0	0	0	0
<b>C. ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG</b>	0	0	0	0	0
<b>Č. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN STORITVE</b>	0	0	0	0	0
<b>D. SUBVENCije, DOTACIJE, REGRESI, KOMPENZACIJE IN DRUGI PRIHODKI, KI SO POVEZANI S POSLOVNIMI UČINKI</b>	0	0	0	0	0
<b>E. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI</b>	0	0	5.105	0	374.380
<b>F. KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA</b>	3.299.605	3.220.359	3.021.112	2.850.906	874.841
<b>G. POSLOVNI ODHODKI</b>	3.962.073	3.949.644	4.126.010	3.097.454	630.183
<b>I. Stroški blaga, materiala in storitev</b>	3.610.685	3.647.813	3.520.312	2.660.688	509.492
1. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	2.248.493	2.181.149	2.264.253	1.678.170	314.568
2. Stroški porabljenega materiala	0	109.880	90.838	106.673	27.021
3. Stroški storitev	1.362.192	1.356.784	1.165.221	875.845	167.903
<b>II. Stroški dela</b>	209.124	175.417	156.053	406.567	113.990
<b>III. Odpisi vrednosti</b>	137.054	119.146	448.957	30.196	6.701
1. Amortizacija	117.162	118.541	142.355	25.882	6.701
2. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri osn.sr.	0	0	301.178	0	0
3. Prevrednotovalni odh. pri obr. sredstvih	19.892	605	5.424	4.314	0
<b>IV. Drugi poslovni odhodki</b>	5.210	7.268	688	3	0
<b>H. DOBIČEK IZ POSLOVANJA</b>	0	0	0	0	244.658
<b>I. IZGUBA IZ POSLOVANJA</b>	662.468	792.285	1.104.898	246.548	0
<b>J. FINANČNI PRIHODKI</b>	763	664	112	6.497	1
<b>K. FINANČNI ODHODKI</b>	52.519	49.900	34.500	309	238
<b>L. DRUGI PRIHODKI</b>	61.481	1.153	1.241.378	9.201	236
<b>M. DRUGI ODHODKI</b>	9.272	838	6.554	2.289	0
<b>N. CELOTEN DOBIČEK (poslovni izid)</b>	0	0	95.538	0	244.657
<b>O. CELOTNA IZGUBA</b>	662.015	778.206	0	233.448	0
<b>P. DAVEK IZ DOBIČKA</b>	0	0	0	0	0
<b>R. ODLOŽENI DAVKI</b>	0	0	0	0	0
<b>S. ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>	0	0	95.538	0	244.456,60
<b>Š. ČISTA IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>	662.015	778.206	0	233.448	0

Vir: Tukano d.o.o., Bilance, interno gradivo, 2016, str.1–7.

Strošek dela je v letih 2011 do 2013 na letni ravni znašal od 0,16 mio EUR do 0,21 mio EUR s padajočim trendom. V letu 2014 in 2015 pa je bilo stroškov dela na letnem nivoju okoli 0,40 mio EUR. Podjetje je stroške dela povečalo v letu 2014 (prerazporeditev stroškov franšiz, pogodbenega in študentskega dela v stroške zaposlenih). Delež stroškov dela je izkazoval v letih do 2013 okoli 6 % od prihodkov od prodaje, v letih 2014 15 % in 2015 23 % od prihodkov od prodaje. Vsota stroškov pogodbenega (študentskega) dela in stroškov zaposlenih se je v letu 2014 močno povečala.

Odpisi vrednosti v preteklih letih predstavljajo amortizacijo opredmetenih osnovnih sredstev (stara oprema trgovin) in v manjši meri neopredmetenih dolgoročnih sredstev (v skupni višini od 0,12 do 0,14 mio EUR letno do leta 2013 in okoli 0,03 mio EUR letno v letih 2014 in 2015). Prevrednotovalnih odhodkov v obratnih sredstvih je družba v večji meri (0,3 mio EUR) beležila le v letu 2013, v glavnem iz naslova oslabitve vrednosti zalog (razprodaja »outlet«).

Prihodke iz financiranja je družba v preteklih letih dosegala v minimalnih zneskih, v letu 2015 pa v višini 6.497 EUR. Minimalni odhodki financiranja v zadnjih letih niso imeli vpliva na finančni položaj in poslovanje, ker podjetje ni imelo finančnega dolga.

Drugi prihodki predstavljajo znatnejšo postavko v poslovanju družbe le v letu 2013, ko so iz učinkov prenosa lastništva družbe bili izkazani v višini 1.241.378 EUR in pretežno predstavljajo odpise finančnih obveznosti družbe. V ostalih letih so Drugi prihodki manj pomembna postavka v poslovanju.

Dobiček. V obdobju 2011 do 2013 je bilo poslovanje družbe v poslovnem delu bilance visoko negativno (od 0,66 do 1,10 mio EUR). V letu 2014 je poslovanje bistveno boljše, pa vendar še vedno negativno (0,25 mio EUR), v letu 2015 pa je družba dosegla poslovni dobiček 0,24 mio EUR, vendar je, ob upoštevanju dejstva, da izvira predvsem iz prevrednotovalnih prihodkov iz zalog (0,37 mio EUR) še vedno poslovala z izgubo 0,13 mio EUR). Podjetje je zelo popravilo poslovanje, vendar je bila sanacija še vedno le delna, nadaljnje upadanje obsega bi zahtevalo nove ukrepe.

Iz tabele 7 je razvidno, da je bila finančna struktura v preteklih letih 2011 do 2014 dokaj stabilna, z zelo neugodnim deležem tujih virov v financiranju, ki podjetje v veliki meri izpostavlja tveganjem pri spreminjanju razmer na trgu. V letu 2014 je prišlo do poslabšanja nekaterih pomembnih kazalcev finančnega stanja. Iz deleža kapitala v financiranju lahko razberemo, da je podjetje kapitalsko zelo podhranjeno in posluje z negativnim kapitalom. Delež dolgov v financiranju je visok, v letu 2014 sta se oba kazalnika zaradi manjše realizacije prodaje poslabšala. Na globoko izgubo kaže tudi negativna kapitalska pokritost.

Zelo slabi kazalniki likvidnosti kažejo na slabo likvidnost v podjetju, vsi trije kazalci so zelo oddaljeni od zaželenih vrednosti. Na negativen rezultat kaže tudi gospodarnost poslovanja, ki se je sicer izboljšala, a še vedno premalo. Podjetje z vloženimi sredstvi in kapitalom ustvarja izgubo, generalno gledano so rezultati v letu 2013 bili boljši zaradi odpisa sredstev v bilanci, tako da jih je potrebno jemati le z rezervo. Dodana vrednost na zaposlenega se je v letu 2014 zelo izboljšala, čisti poslovni izid na zaposlenega pa je še vedno negativen, čeprav manj kot v letih 2011–2012. Drastično so se zmanjšali prihodki na zaposlenega zaradi premeščanja delavcev s franšiznega sistema v redna delovna razmerja. Pregled po vseh kazalnikih pove, da je bilo podjetje v slabi finančni kondiciji in nezanimivo za vlagatelje.



Tabela 7: Vrednosti kazalnikov 2011–2014

Kazalnik	2011	2012	2013	2014
Delež kapitala v financiranju	-129,75	-95,25	-129,03	-139,75
Delež dolgov v financiranju	228,28	193,42	226,82	237,83
Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev	-300,94	-225,01	-624,54	-578,24
Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,38	0,37	0,35	0,32
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,07	0,09	0,22	0,25
Hitri koeficient likvidnosti* <sup>9</sup>	0,02	0,04	0,10	0,02
Celotna gospodarnost	0,84	0,81	1,02	0,92
Gospodarnost poslovanja	0,83	0,82	0,73	0,92
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	-19,69	-24,15	2,24	-8,14
Čista donosnost sredstev ROA	-48,02	-56,60	8,26	-25,58
Čista donosnost kapitala ROE	-48,94	-50,75	7,66	-18,99
Dodana vrednost na zaposlenega (v 1000)	-25,99	-40,10	-60,01	7,95
Prihodki na zaposlenega*	271.126,13	297.081,09	326.065,67	119.135,23
Čisti poslovni izid na zaposlenega*	-54.397,29	-71.790,22	11.469,15	-9.755,45

Vir: Tukano d.o.o., Bilance, interno gradivo, 2016, str.1–7.

### 3.8 Propad podjetja in glavne ugotovitve

Glede na finančno in vsebinsko analizo sem določila ključne težave podjetja, ki so odločale o njegovem obstoju ali propadu:

1. Visoke izgube v poslovanju v preteklih letih.
2. Zaostrene splošne gospodarske razmere in omejen dostop do financiranja.
3. Visoko konkurenčno panožno okolje podjetja, zahtevni kupci in togi dobavitelji.
4. Zmanjšan obseg poslovanja.
5. Velik delež fiksnih stroškov v poslovanju.
6. Pomanjkanje vizije, strategije in ohlapno definirani cilji podjetja.
7. Neustrezno (popustljivo) vodenje in relacija direktorica – zaposleni.
8. Nemotivirani in zelo nezavzeti zaposleni, splošne kadrovske težave.

Vse navedeno je močno vplivalo na poslovne možnosti, financiranje, kapitalsko ustreznost in na poslovanje podjetja tudi po prevzemu s strani novih lastnikov, ki so se poleg naštetega soočili še s težavami z zaposlenimi. Krizni vzroki so se nakopičili v začetek leta 2015, ko je podjetje

<sup>9</sup> Kazalniki označeni z zvezdico so lastni izračun.

Ained d.o.o. moralo odplačati še zadnji del kupnine za podjetje Tukano d.o.o. Zaradi slabe likvidnosti so predvideli težave pri nabavi, zato se je direktorica sestala z glavnimi dobavitelji, da bi podaljšali roke plačila in zagotovili dobavo blaga. V začetku leta 2015 je Tukano d.o.o. dobil izvršbo na račun s strani podjetja Vitakraft HP Hobby Program d.o.o., ki je blokiralo še zadnja likvidna sredstva in jim onemogočila poslovanje. Tukano d.o.o. ni imel sredstev, ki bi jih z lahkoto pretvarjali v likvidno obliko. Niti si potrebnih sredstev niso mogli zagotoviti od bank ali od morebitnih investitorjev. Lastnik tudi ni imel več lastnega kapitala za investicijo v podjetje, zato so 10. junija 2015 začeli s postopkom poenostavljene prisilne poravnave. Za postopek so sicer pridobili potrebna soglasja upnikov, vendar jim po prisilni poravnavi dobavitelji brez delnih poplačil za nazaj niso izdobračili blaga, najemodajalci pa so odpovedovali pogodbe na (pozitivnih) lokacijah, kjer so dobro poslovali (Velenje, Domžale, LJ Brdo). Po prisilni poravnavi so imeli denar samo še za plače in najemnino 2,5 poslovalnic. Zato so bili prisiljeni postopno zapirati prodajna mesta, zaradi dodatnega padca prodaje pa 8.marca 2016 objaviti stečaj podjetja. Naj omenim še, da so pred stečajem podjetja iskali tudi strateške partnerje v tujini in ponudili poslovalnice zaposlenim, da jih prevzamejo samostojno in blago ter opremo odplačajo kasneje, vendar interesa ni bilo.

Od prevzema podjetja novembra 2013 do začetka leta 2015 je podjetju uspelo v razmerah upadanja obsega prodaje racionalizirati (fiksne) stroške poslovanja in jih prilagoditi obsegu in strukturi poslovanja na eni strani, na drugi strani pa racionalizirati variabilne stroške (stroške blaga) z ukrepi optimalne nabave, racionalizacijo poslovanja (poslovnih procesov) in z varčevalnimi ukrepi. Podjetje je še vedno poslovalo z izgubo, ki pa je bila manjša kot v preteklih letih. Splošna kriza, upad kupne moči in negotovi izgledi za vnaprej so vzrok za stagnacijo ali padec povpraševanja oziroma potrošnje na slovenskem trgu, za oteženo financiranje poslovanja in obenem za zelo zaostrene pogoje poslovanja na trgu. Če bi odkupili samo poslovanje in zaloge, sklenili nove najemne pogodbe in zaposlili nove sodelavce, bi imeli glede na analizo bistveno večje možnosti za uspeh, četudi v zaostrenih razmerah. Napaka je bil torej že sam nakup podjetja, pri katerem bi morali bolj natančno določiti, kaj je sploh predmet nakupa. Lastnica podjetja Ained d.o.o. je namreč verjela, da kupuje neobremenjeno podjetje, ki je bilo realno že ob nakupu zrelo za stečaj. Lahko rečem tudi, da je bil za prevzem takega podjetja brez večjega kapitalskega zaledja slab čas.

Novo vodstvo podjetja se je takoj lotilo kriznih ukrepov in se ni posvečalo izdelavi nove vizije in strategije podjetja. Edina strategija je bila zagotoviti preživetje podjetja in cilj doseči pozitivno ničlo v poslovanju. Pri določanju strategije bi bilo nujno določiti – kdo smo, kam gremo in kaj želimo doseči – kje podjetje želi biti (poslovalnice v vsaki vasi, v večjih mestih, kjer že so) in kaj želi prodajati (artikli za diferenciacijo, srednji/višji/nížji cenovni razred, prodajati diskontno) ter kako lahko ponovno pridobi zaupanje kupcev. Tako bi lahko krizne ukrepe usmerili bolj ciljno, ti pa bi prinesli boljše rezultate. Pri tem bi lahko uporabili tehnike

navedene v teoretičnem delu magistrskega dela. Strategijo in vizijo bi morali prenesti na zaposlene, za katere menim, da so bili že predolgo v podjetju in niso bili sposobni doprinesti k spremembam v organizaciji. Slabe navade iz prejšnjega poslovanja in organizacijsko klimo ni mogoče spremeniti v tako kratkem času. Zaposlene, ki so v podjetju delali neposredno škodo so odkrili in odpustili prepozno. Po zapiranju določenih trgovin se je ugotovilo, da se kljub izboljšanim delovnim pogojem zaposleni niso nič bolj trudili vzdrževati trgovin, ki so bile zelo zanemarjene. Na določenih prodajnih mestih so bili zabeleženi inventurni manki blaga in menjalnega denarja. Vse to in druge kadrovske težave v podjetju so izhajale tudi iz dejstva, da je podjetje prevzela oseba, ki je bila še pred kratkim sodelavka v podjetju – linija direktorica in zaposleni ni bila zaradi premehkega vodenja in prepoznih rezov v kadrovsko strukturo podjetja nikoli prav vzpostavljena. Tranzicija iz članice ekipe in prijateljice v direktorico in vodjo se v podjetju ni prijela, na drugi strani je direktorica pričakovala pozitiven odziv na spremembe v podjetju in kljub temu, da je vedela za napake zaposlenih, nanje ni pravočasno odreagirala. Še pred stečajem podjetja so zaposlene kot višek prijavili na Zavod za zaposlovanje RS, zato da so bili upravičeni do nadomestil in iz naslova propada podjetja razen nekaj manjših neporavnanih obveznosti iz naslova plač niso trpeli izgube. Glede na to da je prodaja v trgovinah specializirana se je smotrno vprašati, kaj bi bilo bolje – imeti motivirane zaposlene brez strokovnega znanja, ki jih lahko učimo in uravnamo s cilji podjetja ali imeti nemotivirane zaposlene s strokovnim znanjem, ki se niso pripravljene spreminjati in rasti s spremembami v organizaciji. Zavedati se je potrebno tudi omejenih možnosti motiviranja zaradi specifične necenjenega in slabo plačanega poklica.

## **SKLEP**

Iz študije primera ugotavljam, da zamenjava vodstva podjetja v krizi v kratkem času brez ustrezne podpore zaposlenih in uvajanja vizije ter strategije ne more pripeljati do preobrata podjetja in izhoda iz krize. Literatura navaja, da v 55 % spremembo v podjetju naredi vodstvo podjetja, prav tako se večina teorij pri reševanju podjetij v veliki meri opira na vodenje in krizni management. To se je skozi magistrsko delo potrdilo. V študiji primera so se pokazale šibke točke vodenja – prepozno izpeljani ključni kadrovske ukrepi, preveč odprtih kriznih bojišč z velikim razponom sicer dobro zastavljenih kriznih ukrepov, prepozno zapiranje negativnih poslovalnic in pomanjkanje znanja s področja financ in vodenja. Za vodstvo lahko rečem da je bilo premehko, preveč optimistično in morda celo naivno glede zaposlenih. Za vse te karakteristike pa v uspešnem poslu ni prostora, še posebej ne v kriznih časih. Ker zaposleni veljajo za edini vir podjetja, ki ga je težko posnemati (za razliko od oglaševanja, inovacij ali novih izdelkov) so ključni pri zagotavljanju konkurenčne prednosti podjetja. Od njih je odvisno, kako bodo ravnali s strankami podjetja in stranke so tiste, ki prinašajo denar. To nakazuje, da so v trgovinski dejavnosti za reševanje podjetja iz krize potrebna precejšnja kapitalna vlaganja

in skrbno spremljanje likvidnosti, dobro in trdo vodenje ter motivirani in angažirani zaposleni, ki si želijo izhod podjetja iz krize. Človeški kapital je za podjetje, ki želi iz krize, zelo pomemben. Pri tem naj omenim še, da glavne ovire za pridobivanje dodatnega kapitala za podjetje – bilančnega negativnega kapitala iz prejšnjega poslovanja podjetje ne bi mogel odpraviti niti zunanji krizni manager.

Študija primera je pokazala, da je čas za ukrepanje v krizi zelo kratek, vodstvo pa pod velikim pritiskom. Krizni ukrepi morajo takoj učinkovati, hkrati pa biti dobro usklajeni, da je izraba preostalih, v krizi še neprizadetih virov podjetja, smotrna. Čeprav so bili krizni ukrepi dobro zastavljeni se je učinek nekaterih skozi prvo leto poslovanja izkazal za negativen. Dober primer je odpiranje nove poslovalnice v Kopru in selitev poslovalnic Celje in MB City – vse troje je podjetje stalo vsaj 50.000 EUR, nato dodatno vsak mesec še stroške iz poslovanja. Podjetje je po drugi strani v začetku leta 2015 potrebovalo 50.000 EUR hitrih likvidnostnih sredstev, ki jih ni moglo pridobiti, iz te točke izhaja začetek konca podjetja. Iz tega sklepam, da se dober ukrep za povečanje prodaje le malo kasneje lahko izkaže za stroškovno obremenitev, zaradi katere podjetje postane nelikvidno, zato je treba krizne ukrepe sploh v MSP dobro in skrbno premisliti ter natančno načrtovati. Čeprav so krizni ukrepi v svojem bistvu zelo dobri jih je lahko v določenih primerih preprosto preveč in so zastavljeni preširoko.

Skozi nalogo sem ugotovila, da je v MSP nujno vedeti, kam gremo, kako tja pridemo in kaj želimo doseči. Določanje strategije, vizije in ciljev je zelo pomembno za uspeha podjetja kot tudi za izhod iz krize – tudi v MSP se temu ni več mogoče izogniti. Ugotovitve je potrebno prenesti na vsakega zaposlenega v podjetju, da lahko vsi zasledujejo isti cilj. Zelo široke definicije v smislu želimo poslovati pozitivno, brez načrta kako in s kakšnimi sredstvi bomo to dosegli je težko pretvoriti v oprijemljive pokazatelje poslovne uspešnosti. Najprimernejše analize uspešnosti predvsem zaradi omejitev pri razumevanju vseh vidikov uporabljenih primerjalnih kategorij in podatkov iz preteklega poslovanja ne morejo biti bilance in finančni kazalniki podjetja, temveč njegove notranje zmožnosti. Najprimernejše metode pri tem so PEST in MOST analiza, BCG Matrika in Revizija notranjih virov, SWOT analiza, Model 7 silnic in Tehnika ključnih dejavnikov uspeha. Predvsem podjetja v zreli fazi imajo več potenciala, kot ga dejansko prikažejo bilance, ki so lahko tudi delno prirejene.

Raziskava prezadolženost podjetij v Sloveniji (Petovar, Melanšek, Lendero, Planinšič, Jugovec, Saje, & Hušidič, 2014) je pokazala, da so se večja podjetja uspešneje dogovorila s svojimi upniki in pričela s postopki prisilne poravnave, medtem ko so manjša podjetja v večini končala v stečaju. To si lahko razložimo z dejstvom, da je pri manjših podjetjih bistveno manj manevrskega prostora za prestrukturiranje poslovanja v smeri uspešnega poslovanje v prihodnosti, kot pri večjih. Prav tako upniki (banke) pri posameznem manjšem dolžniku utrpijo nižjo absolutno izgubo kot pri večjem in zaradi tega ne želijo čakati nekaj let na poplačilo

manjšega dela terjatev. Manjša podjetja zato prej pristanejo v stečaju. To lahko ugotovim tudi v primeru podjetja Tukano d.o.o., kjer so se upniki le navidezno strinjali s postopkom poenostavljene prisilne poravnave, kasneje pa podjetju onemogočili učinkovito nadaljnje poslovanje. Postopek prisilne poravnave ne pomeni nujno izhoda iz krize in bolj učinkovitega poslovanja v prihodnje temveč v MSP velikokrat pelje v dokončni konec in zaprtje podjetja.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) – Centrala Ljubljana. (2016, 20.januar). *Število začelih postopkov prisilne poravnave in poenostavljene prisilne poravnave po skupinah poslovnih subjektov, v mesecih leta 2015*. Najdeno 29. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.ajpes.si/doc/Registri/eObjave/Insolv/Prisilne\\_poravnave\\_2015.pdf](http://www.ajpes.si/doc/Registri/eObjave/Insolv/Prisilne_poravnave_2015.pdf)
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) – Centrala Ljubljana. (b.l.). *FI-PO – finančni podatki Pojasnila za gospodarske družbe*. Najdeno 22. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.ajpes.si/fipo/pojasnila\\_za\\_gd.asp](http://www.ajpes.si/fipo/pojasnila_za_gd.asp)
3. Bakovnik, R. (2010). *Poudarki s skupnega posveta ZČNS in ZSDSP. Nova merila poslovne uspešnosti kot podlaga za učinkovito opravljanje nadzorne funkcije*. Najdeno 23.junija 2016 na spletnem naslovu [www.delavska-participacija.com/priloge/ID021210.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID021210.doc)
4. Banka Slovenije. (2016). *Raziskava o dostopnosti finančnih virov za podjetja v Sloveniji v letu 2015*. Ljubljana: Banka Slovenije.
5. Baroto, M. B., Arvand, N., & Ahmad, F. S. (2014). Effective Strategy Implementation. *Journal of Advanced Management Science*, 2(1), 50–54.
6. Bergant, Ž. (2000). Znaki podjetniške krize. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.vsr.si/clanki/krizepravnik1.pdf>
7. Bergant, Ž. (2007). Nekaj stranpoti teorije in prakse analiziranja plačilne sposobnosti podjetja. *Economic and Business Review for central and South-Eastern Europe*, 12, 409–429.
8. Bergant, Ž. (2015). Nekateri zablode v poslovnih financah. *RUO: Revija Za Univerzalno Odlicnost*, 4(3), 69.
9. Bloch, O. (2014). *Corporate Identity and Crisis Response Strategies: Challenges and Opportunities of Communication in Times of Crisis*. Berlin: Springer VS.
10. Bourletidis, K., & Triantafyllopoulos, Y. (2014). SMEs Survival in Time of Crisis: Strategies, Tactics and Commercial Success Stories. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 148(2<sup>nd</sup> International Conference on Strategic Innovative Marketing), 639–644.
11. Bradač Hojnik, B. (2010). Correlation between reasons and effects of outsourcing: evidence from Slovenian SME's. *Scientific Annals Of The 'Alexandru Ioan Cuza' University Of Iasi: Economic Sciences Series*, 313–324.
12. *Bremer Vitakraft mehrheitlich verkauft*. Najdeno 24. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article118189146/Bremer-Vitakraft-mehrheitlich-verkauft.html>
13. Caddle, J., Paul, D., & Turner, P. (2010). *Business Analysis Techniques, 72 Essential Tools for Success*. Swindon: BSC, The Chartered Institute.

14. Crabtree, S. (2013). Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
15. CRM Svetovanje in raziskave. (b.l.). *Kaj je organizacijska klima*. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.ocr.si/?p=22>
16. Crumpton, M. (2013) Keeping the motivation going. *Bottom Line*, 26(4), 144–146.
17. Černigoj, M. (2011). Vrednost HRM v manjših in srednje velikih podjetjih – zakaj in kako imeti vse kar imajo veliki, *HRM*. 9(41), 10–15.
18. Dubrovski, D. (2000). *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
19. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
20. Dubrovski, D., & Lesjak, I. (2011) *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
21. Erol, M., Apak, S., Atmaca, M., & Öztürk, S. (2011). Management measures to be taken for the enterprises in difficulty during times of global crisis: An empirical study. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 24, 16–32.
22. European Commission. (2016). *What is an SME?* Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu: [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm)
23. EUROSTAT European Commission 11 ed. (2011). *Key figures on European business with a special feature on SMEs*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3930297/5967534/KS-ET-11001EN.PDF/81dfdd85-c028-41f9-bbf0-a9d8ef5134c5>
24. Evropska centralna banka. (2015). Nebančno financiranje v nefinančnih družbah euro območja v času krize. *Ekonomski bilten*, št.4/2015.
25. Fišer, R. (2011). *Osnove poslovnih financ*. Ljubljana: Zavod IRC.
26. Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007). Where Employee Engagement Happens. Najdeno 17. junija 2016 na <http://www.gallup.com/businessjournal/102496/where-employee-engagement-happens.aspx>
27. Friedag, H. R., & Schmidt, W. (1999). *Balanced Scorecard; Mehr als ein Kennzahlensystem*. Freiburg i. Br.: Rudolf Haufe Verlag.
28. Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25–47.
29. Gerber, M.E. (2004). *Mit o podjetniku: Zakaj večina podjetij ne uspe in kako to spremeniti*. Ljubljana: GEA College.
30. Gordon, J. R. (2002). *Organizational Behavior: a diagnostical approach*. New Jersey: Prentice Hall International.

31. Groscurth, C., & Shields, S. (2016). Managing in Tough Financial Times: Does Engagement Help? Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.gallup.com/businessjournal/192356/managing-tough-financial-times-engagement-help.aspx?g\\_source=EMPLOYEE\\_ENGAGEMENT&g\\_medium=topic&g\\_campaign=tils](http://www.gallup.com/businessjournal/192356/managing-tough-financial-times-engagement-help.aspx?g_source=EMPLOYEE_ENGAGEMENT&g_medium=topic&g_campaign=tils)
32. Hočevar M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k statističnemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
33. HP Hobby program d.o.o. (2016) *Zgodovina podjetja*. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.vitakraft-hobbyprogram.si/sl/o-podjetju/zgodovina-podjetja>
34. Jemec, G. (2009). Krizni management – nujni odgovor na posledice krize. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu <http://blogi.finance.si/blog?id=18&post=290>
35. Kaplan, R.S., & Norton D.P. (2000) *Uravnotežen sistem kazalnikov: The Balanced Scorecard*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. Kaučič, P. (2005). Male živali so vse večji posel. *Podjetnik, prvi medij podjetništva*. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/male-%C5%BEivali-so-vse-ve%C4%8Dji-posel-20051005#>
37. Kaufmann, R.H.D. (2016). Financing innovative SMEs of traditional sectors: the supply side. *EuroMed Journal of Business*, 11(1), 84–100.
38. Kavčič, S. (1996). Krizne razmere v gospodarstvu in vloga analitikov v posebnih razmerah. *Zbornik referatov 2. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*, str. 28–43. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije – sekcija za poslovno analizo.
39. Kos, B. (2007, 6. avgust). Pozor! 10 najpogostejših razlogov zakaj podjetja propadajo. Najdeno 21. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/pozor-deset-najpogostejsh-razlogov-zakaj-podjetja-propadajo.php>
40. Kos, D. (2016, 11. februar). V ZDA bo v petih letih propadlo vsako tretje podjetje. Kaj se dogaja v Sloveniji? Najdeno 21. maja 2016 na spletnem naslovu <http://siol.net/novice/gospodarstvo/v-zda-bo-v-petih-letih-propadlo-vsako-tretje-podjetje-kaj-se-dogaja-v-sloveniji-407557>
41. Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Principles of Marketing* (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hill.
42. Kotler, P., & Caslione, J. A. (2009). *Chaotics : The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*. New York: AMACOM.
43. Kotnik, T. (2014a). Polomije prisilnih poravnjav. *Finance*. Najdeno 8. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8800163/Polomije-prisilnih-poravnjav?metered=yes&sid=469865274>
44. Kotnik, T. (2014b). Polomije prisilnih poravnjav – 2.del. *Finance*. Najdeno 8. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8800645>



45. Kriza (b.l.). V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 5. junija 2016 na spletnem naslovu [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=kriza&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=kriza&hs=1)
46. Lai, Y., Saridakis, G., Blackburn, R., & Johnstone, S. (2016). Are the HR responses of small firms different from large firms in times of recession? *Journal of Business Venturing*, 31, 113–131.
47. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Mach, T.L., & Wolken, J.D. (2006). Financial services used by small businesses: evidence from the 2003 survey of small business finances. *Federal Reserve.gov*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.federalreserve.gov/pubs/bulletin/2006/smallbusiness/smallbusiness.pdf>
49. McDowell, W. C., Harris, M. L., & Geho, P. R. (2016). Longevity in small business: The effect of maturity on strategic focus and business performance. *Journal Of Business Research*, 69, 1904–1908.
50. Meiste, R., & Jakstiene, S. (2015). Crisis Diagnosis in Anti-Crisis Management Process in a Company. *Oeconomia Copernicana*, 6(4), 49–58.
51. *Mimaja, trgovina na drobno, d.o.o.* Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.itis.si/mimaja-trgovina-na-drobno\\_trgovina?6822657](http://www.itis.si/mimaja-trgovina-na-drobno_trgovina?6822657)
52. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
53. *Mr.Pet, trgovina za hišne ljubljence*. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu <http://portal.mrpetsi/DesktopDefault.aspx?tabindex=2&tabid=4>
54. Mramor, D. (1997). *Poglavja iz poslovnih financ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Muda, S., & Rahman, M.A. (2016). Human Capital in SMEs Life Cycle Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 35(7<sup>th</sup> International Economics and Business Management Conference IEBMC 2015), 683–689.
56. Musek Lešnik, K. (2006). Dimenzije organizacijske klime. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/menu-podjetje-klima.html>
57. Nagrada gospodarske zbornice Slovenije 1999. (2016). Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <http://nagrada.gzs.si/>
58. Organization for Economic Co-operation and Development. (2015). *Ekonomski pregled OECD za Slovenijo za 2015*. Najdeno 24. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.slideshare.net/fullscreen/oecdeconomy/slovenia> 2015 returntostrongergrowthslovenianversion/2
59. Patel, V. G. (2007). *When the Going Gets Tough; Strategic Responses to Business Crises*. New Delhi: Tata McGraw Hill.
60. Petovar, M., Melanšek, M., Lendero, K., Planinšič, D., Jugovec, T., Saje, K., & Hušidič, S. (2014). Prezadolženost podjetij v Sloveniji; analiza podjetij v stečaju, prisilni poravnavi ter preventivnem finančnem prestrukturiranju. Najdeno 18. junija 2016 na spletnem naslovu

- [www.coface.si/content/download/93703/1356533/file/Prezadol%C5%BEenost+podjetij+v+Sloveniji+COFACE.pdf](http://www.coface.si/content/download/93703/1356533/file/Prezadol%C5%BEenost+podjetij+v+Sloveniji+COFACE.pdf)
61. Philip, M. (2011). Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs). *Amity Global Business Review*, 6(1), 118–136.
  62. Podjetje Mercator d.d. (2016). *Oddaja nepremičnin*. Najdeno 8. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.mercatorgroup.si/sl/o-skupini/nepremicnine/oddaja-nepremicnin/>
  63. Pouchova, L. (2011). Work motivation and satisfaction in the context of economic crisis. *Scientific Papers Of The University Of Pardubice. Series D, Faculty Of Economics & Administration*, 16(21), 151–160.
  64. Pravni priročnik za e-trgovino. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.informiran.si/doc/Vsebina/pravni%20prirocnik%20za%20e-trgovino.pdf>
  65. Preißner, A. (2002). *Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing; Planung und Kontrolle mit Kennzahlen*. München: Carl Hanser Verlag.
  66. Prodrom (b.l.). V *Slovenski medicinski slovar*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.termania.net/slovarji/slovenski-medicinski-slovar/5534911/prodrom?query=prodrom&SearchIn=All>
  67. Pučko, D. (1999). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  68. Pučko, D. (2002). Strateško planiranje. V S. Možina, (ur.), *Management; nova znanja za uspeh* (270–313). Radovljica: Didakta.
  69. Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SME'S: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 39–46.
  70. Shiabata, T., & Tian, Y. (2012). Debt reorganization strategies with complete verification under information asymmetry. *International Review Of Economics And Finance*, 141–160.
  71. Shurbi, D. (2015). Difference Between Micro (Internal) and Macro (External) Environment. Najdeno 19. junija 2016 na spletnem naslovu <http://keydifferences.com/difference-between-micro-internal-and-macro-external-environment.html#ixzz4C1mv8p7i>
  72. Slovenski inštitut za revizijo. (2016). *Pravila skrbnega računovodenja (2016)*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
  73. Spremo, T., & Prodanović, S. (2013). The Turnaround Strategy and Courses of Action of Companies in the Crises. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta U Istočnom Sarajevu*, (7), 101–111.
  74. Starosta, A. (2014). Anti-crisis Management Strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship. *Management (1429–9321)*, 18(1), 255–266.
  75. Statista. (2016). *Percentage change in sales value of pet food and accessories in selected European countries in 2015, by country*. Najdeno 25. Junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.statista.com/statistics/329405/percentage-change-in-pet-food-and-accessories-sales-in-europe/>

76. Statistični urad Republike Slovenije. (2012). *Struktura izdatkov gospodinjstev za življenjske potrebe v %*. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/viewplus.asp?ma=H276S&ti=&path=../Database/Hitre\\_Repozitorij/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/viewplus.asp?ma=H276S&ti=&path=../Database/Hitre_Repozitorij/&lang=2)
77. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). *Statopis 2015*. Najdeno 2. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/publikacije>
78. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). *Uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije v gospodinjstvih in pri posameznikih*. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=2989&headerbar=8>
79. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Prebivalstvo, Slovenija, 1.januar 2016*. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazinovico?id=5868&idp=17&headerbar=15>
80. Stefańska, M., & Bilińska-Reformat, K. (2015). Influence of the global crisis on customer purchase behavior versus changes in the retail commerce. *Review Of Business*, 36(1), 99-112.
81. Sternad, D. (2012). Adaptive Strategies in Response to the Economic Crisis: A Cross-Cultural Study in Austria and Slovenia. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 10 (3), 257–282.
82. Štiblar, F. (2008). *Svetovna kriza in Slovenci: kako jo preživeti?* Ljubljana: Založba ZRC.
83. Štrukelj, P. (2012). Why Globally GDP, Trade, Profits, Wages, Employment Decrease and Why Poverty Increases? *Management*, 7(2), 91–110.
84. Tavčar, M. (2002). *Strateško planiranje*. V S. Možina, (ur.), *Management; nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
85. Tchouvakhina, M., & Stöver, P. (2013). How companies recognise, exploit and overcome crises. *KFW Economic Research*, 29, 1–3.
86. Tekavčič, M. (2002). *Strateško planiranje*. V S. Možina, (ur.), *Management; nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
87. Thakur, S. (2013, 20. maj). A Look at the Components of Leavitt's Diamond. Najdeno 16. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.brighthubpm.com/change-management/122495-a-look-at-the-components-of-leavitts-diamond/>
88. The European Pet Food Industry – FEDIAF. (2014). *Facts&Figures 2014*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.fediaf.org/facts-figures/>
89. The McKinsey 7-S Framework. Najdeno 16. junija 2016 na spletnem naslovu [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)
90. Tukano d.o.o. (2013). *Predstavitev Intervita* (interno gradivo). Maribor: Tukano d.o.o.
91. Tukano d.o.o. (2016). *Bilance* (interno gradivo). Celje: Tukano d.o.o.
92. *VetPet d.o.o. Zootic Ljubljana, Citypark* (2016). Najdeno 28. junija 2016 na <http://www.itis.si/zootic-ljubljana-citypark?5966935>

93. *Vitan Trade, Trgovina in založništvo d.o.o. Trgovina Premium-Pet Žalec.* (2016). Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.itis.si/trgovina-premium-pet-zalec?6009083>
94. Vlada Republike Slovenije. (2013). *Nacionalni reformni program 2013–2014.* Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/projekti/2013/Vlada\\_AB/NRP10-05-2013\\_s\\_prilogami.pdf](http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/projekti/2013/Vlada_AB/NRP10-05-2013_s_prilogami.pdf)
95. Vrečko, I., & Širec, K. (2013). Managing crises of SMEs with restructuring projects. *Business Management Dynamics*, 2(8), 54 – 62, 2013.
96. Yakola, D. (2014). *Ten tips for leading companies out of crisis.* Najdeno 7. junija 2016 na <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/ten-tips-for-leading-companies-out-of-crisis>
97. Yuvaraj, P. (2016). *Marketing Planning and Control.* Najdeno 16. junija 2016 na <http://slideplayer.com/slide/8545205/>
98. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. *Uradni list RS št.13/2014.*
99. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS št.65/2009.*
100. Zaridis, A. D., & Mousiolis, D. T. (2014). Entrepreneurship and SME's Organizational Structure. Elements of a Successful Business. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 148(2<sup>nd</sup> International Conference on Strategic Innovative Marketing), 463–467.
101. *Zootic.* (2016). Najdeno 28. junij 2016 na spletnem naslovu <http://www.zootic.si/#horizontalTab1>
102. Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (ZZSS). (2010). *Produktivnost* Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.sindikatzsss.si/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35&Itemid=44](http://www.sindikatzsss.si/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=44)