

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

DEJAVNIKI NEUSPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

Ljubljana, junij 2008

NATAŠA DOVČ

IZJAVA

Študentka Nataša Dovč izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Huga Zagorška in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1.	UVOD.....	1
2.	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PODJETJA	2
2.1.	Zunanji dejavniki.....	5
2.1.1.	Politično-pravni dejavniki	5
2.1.2.	Družbeni dejavniki	8
2.1.3.	Tehnološki dejavniki	10
2.1.4.	Ekonomski dejavniki	11
2.1.5.	Konkurenčni dejavniki	12
2.1.6.	Kulturni dejavniki.....	14
2.1.7.	Javno mnenje	16
2.1.8.	Demografski dejavniki	17
2.1.9.	Geografski dejavniki	18
2.1.10.	Naravni dejavniki	19
2.2.	Obrobni dejavniki	21
2.3.	Notranji dejavniki	23
2.4.	Osrednji, subjektivno pogojeni dejavniki.....	27
2.5.	Temeljni dejavniki	29
3.	NAJPOGOSTEJŠI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA STEČAJ PODJETIJ	32
4.	ANALIZA PRIMERA NA PODJETJU X	42
4.1.	Podjetje X	42
4.2.	Sistem širjenja na tuje trge	43
4.3.	Utrjevanje položaja.....	43
4.4.	Podjetje Y	44
5.	DEJAVNIKI NEUSPEŠNOSTI PODJETJA Y V POVEZAVI Z MATIČNIM PODJETJEM X	45
5.1.	Dejavniki zunanjega okolja	45
5.1.1.	Geografske karakteristike	45
5.1.2.	Demografske karakteristike	47
5.1.3.	Konkurenčni dejavniki	48
5.1.4.	Politično-pravni dejavnik	50
5.1.5.	Tehnologija.....	51
5.2.	Obrobni dejavniki.....	52
5.3.	Notranji dejavniki	53
5.4.	Osrednji, subjektivno pogojeni dejavniki.....	56
5.5.	Temeljni dejavniki podjetja	57
6.	SKLEP	59
7.	LITERATURA	61
8.	VIRI.....	63

1. UVOD

Podjetje je konkretna oblika organizacije tako poslovnega kot tudi interesnega sistema v tržnem gospodarstvu. Je pridobitna organizacija, katere upravljavci so managerji, ki si prizadevajo smotrno (pre)razporediti lastni kapital ter tuja sredstva z namenom, da podjetje prideluje pridelke, proizvaja izdelke ter opravlja najrazličnejše storitve. Pri tem morajo, na podlagi trenutnih razmer, tveganja s prodajo na tržišču ob veljavi tržnih zakonitosti, ustvarjati z vidika gospodarjenja vrednosti in vrednostne izide (Kralj, 1998, str. 59).

Dejstvo je, da danes vlada na vseh poslovnih področjih huda konkurenca, s katero se posamezna podjetja borijo za preživetje in dobiček. Poganja jo pet glavnih dejavnikov: stranke želijo vse hitreje, vse ceneje, vse boljše produkte in storitve. Poslovno okolje se je globaliziralo in najpomembneje – vsa pravila so se spremenila (Hills, 1997, str. 18).

Mnoga podjetja tempu, ki ga narekujejo sodobne razmere na globalnem trgu, ne morejo slediti. Posledično postanejo zato nekonkurenčna in propadejo. Zaradi zelo visokega števila propadanja podjetij, se kot osnovno vprašanje pojavlja, kateri dejavniki so tisti, ki vplivajo na izstop podjetij s trga in je zadnje čase vse pogostejši predmet različnih teoretičnih in empiričnih raziskav.

Dejavnikov, ki vplivajo na delovanje podjetij, je zelo veliko. Na razvoj in poslovanje podjetij vplivajo najrazličnejše razmere in okolje delovanja podjetij. Hkrati na njih vplivajo tudi sredstva, tako gmotna kot nematerialna, s katerimi podjetja razpolagajo. Skupaj jih lahko označimo kot poslovne dejavnike, ki se nanašajo na podjetja v okolju in znotraj podjetij. Njihova značilnost je, da se pogosto medsebojno prekrivajo ter vplivajo drug na drugega oziroma se odzivajo v isti smeri ali obratno sorazmerno (Kralj, 1998, str. 61). Na medsebojni vpliv dejavnikov opozarja tudi Miller (Hrastelj, 1995, str. 54), ki pravi, da je potrebno obravnavati negotovosti integrirano, ne izolirano. Zmanjšanje negotovosti po enem dejavniku naj bi namreč vplivalo na povečanje negotovosti po drugem dejavniku. Iz tega sledi, da so dejavniki medsebojno povezani na različnih ravneh in znotraj njih.

Vprašanje, kateri dejavniki so pripeljali oziroma pripeljejo do tega, da se podjetja znajdejo v krizi, je eno najtežjih in najbolj zapletenih, na katero morajo znati odgovoriti vodstva podjetij, če želijo, da obstanejo. Prepozno odkrivanje teh dejavnikov, zlasti pa prepričanost, da določena podjetja ne morejo postati predmet stečaja, se kot posledica rezultira v finančnih težavah, ki podjetja pogostokrat pripeljejo do stečaja. Zato je izrednega pomena, da poskušajo podjetja s pomočjo najrazličnejših prijemov pravočasno odkrivati vzroke morebitnega neuspeha poslovanja.

Specialistično delo naj bi služilo:

- osveščanju podjetij o pomembnosti posameznih dejavnikov ter njihovem vplivu na samo poslovanje,

- osveščanju glede posledic, ki so rezultat zanemarjanja vpliva posameznih dejavnikov,
- podjetjem, katerih želja je poslovati na tujih trgih (pomembnost upoštevanja posameznih dejavnikov pri vstopanju na nova tržišča),
- posameznikom, katerih želja je ustanoviti lastno podjetje.

Cilj mojega specialističnega dela je, prikazati pomen in vpliv posameznih dejavnikov na podjetja in njihovo poslovanje in hkrati odgovoriti na vprašanje, kateri dejavniki vplivajo na neuspeh podjetij. S pomočjo študijskih analiz želim prikazati dejavnike, ki so najpogostejši povzročitelj za propad podjetij ter na primeru analize podjetja X in njegovega hčerinskega podjetja Y opredeliti dejavnike, ki vplivajo na njun poslovni neuspeh.

Delo je razdeljeno na sklope. V prvem sta predstavljeni problematika in namen specialističnega dela. V drugem so opisani zunanji in notranji dejavniki, ki vplivajo na podjetja. Tretji sklop zajema najrazličnejše študije, narejene v različnih državah Evrope in Amerike, z namenom prikazati in potrditi pomembnost dejavnikov za propad podjetij. Prikazana je analiza primera podjetja X in v zadnjem delu so navedeni zaključki in sklepi.

Metode dela obsegajo:

- analizo posameznih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetij. Pri tem delu sem se posluževala literature, ki so jo napisali različni avtorji;
- analizo dejavnikov, ki najpogosteje pripeljejo podjetja v stečaj. Uporabila sem različne študije in strokovno literaturo;
- analizo matičnega podjetja X ter njegovega hčerinskega podjetja Y. Tu sem uporabila notranje vire podjetja;
- analizo posameznih dejavnikov, ki so pripeljali do neuspešnosti v poslovanju podjetja. V ta namen sem opravila razgovore z zaposlenimi v podjetju in uporabila notranje vire podjetja.

2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PODJETJA

Organizacija je dinamičen sistem. Zgrajen je iz notranjega in zunanjega okolja ter medsebojno povezujočih procesov. To pomeni, da notranje okolje od zunanjega ni izolirano, temveč je z njim v neposrednem stiku, se na njegove vplive, dogajanja in procese interaktivno in dinamično odziva, hkrati pa s svojim odzivom vpliva na zunanje okolje. Tako notranje kot zunanje okolje imata svoj vpliv na uspešnost podjetij in s tem vnašata tudi določeno negotovost v samo delovanje. Ta vpliv se kaže v obliki različnih dejavnikov. Zanje je značilno, da so dinamični ne glede na to, ali je njihovo variiranje hitro ali počasno. Posledice njihovega variiranja so spremembe, ki v okolju povzročijo različne negotovosti, grožnje in priložnosti za podjetja. Zaradi njihove različne narave, vpliva in delovanja jih avtorji zato različno delijo.

Miller (Hrastelj, 1995, str. 54) je svoje dejavnike negotovosti, s katerimi se soočajo podjetja, razdelil v tri sklope: splošne negotovosti okolij, negotovosti vezane na panogo ali dejavnost in na negotovosti, povezane s podjetji. Njegova kategorizacija zadeva predvsem podjetja, ki poslujejo mednarodno. Pravi, da je potrebno obravnavati negotovosti integrirano in ne izolirano. Zmanjšanje negotovosti po enem dejavniku naj bi namreč vplivalo na povečanje negotovosti po drugem dejavniku. Iz tega sledi, da so dejavniki medsebojno povezani na različnih ravneh, tudi v okviru posameznih ravni. Kadar obravnavamo negotovosti med strankami, ki prihajajo iz različnih držav, pa negotovosti dodatno povečujejo še osebnostni slogi, organizacijske kulture in drugi kulturološki dejavniki.

Delitev negotovosti po Millerju (Hrastelj, 1995, str. 54):

- splošne negotovosti okolij:
 - politične
 - vladne
 - družbene
 - makroekonomske
 - naravne
- negotovosti, vezane na panogo ali dejavnost:
 - negotovosti izdelčnih trgov
 - negotovosti trgov inputov
 - konkurenčne negotovosti
 - tehnološke negotovosti
- negotovosti, povezane s podjetjem:
 - operativne
 - proizvodne
 - obveznostne
 - negotovost R&R
 - plačilne in kreditne
 - ravnalne (konfliktnost interesov lastnikov, managerjev in zaposlenih)

Po Vahčiču et al (Vahčič, Bučar, Drnovšek, Logar, 1998, str. 146) možna tveganja v poslovanju podjetja izhajajo iz:

- podjetja (uvršča fluktuacijo zaposlenih, neredne dobavitelje, tehnične probleme ter kraje znotraj podjetij),
- panoge (spremenjene konkurenčne razmere v panogi, vstopne ovire so višje od načrtovanih, kupci niso zadosti informirani o podjetjih, težave s sindikati v panogi, sezonska nihanja, zasičenost trga),
- države (omenja spreminjanje predpisov zakonodaje, tehničnih standardov, politične nemire, in pomanjkanje družbenega in socialnega konsenza v državi),
- okolja (omenja splošna gospodarska in politična gibanja ter padec kupne moči).

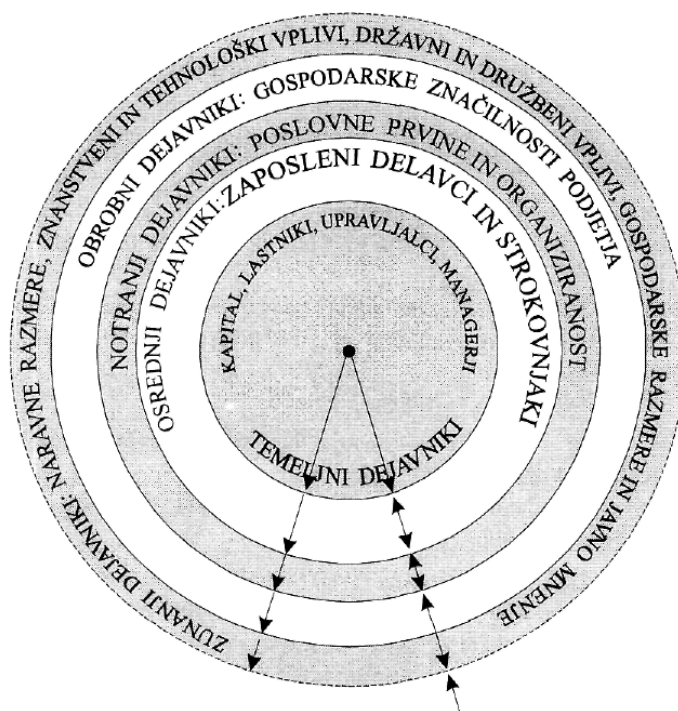
Istočasno Vahčič et al opozarjajo tudi na najpogostejše probleme, s katerimi se podjetja običajno srečajo. Tako je moč najti: neugodne trende v panogi, zniževanje cen s strani

konkurence, stroške, ki presegajo načrtovane, zamudne obresti pri nabavi materialov, ne doseganje predvidenih rokov, načrtovanih v terminskem planu, težave pri zagotavljanju potrebnih finančnih sredstev, težave pri najemanju ustrezno usposobljene delovne sile ter okvara centralnega informacijskega sistema v podjetjih in izguba podatkov.

Kralj (1998, str. 61) pravi, da na poslovanje podjetij ne vplivajo le razmere in okolja, v katerih podjetja delujejo, temveč tudi gmotna ter nematerialna sredstva, s katerimi podjetja razpolagajo. S skupnim imenom jih označuje kot poslovne dejavnike, ki se nanašajo tako na podjetja v okolju kot znotraj njih. Razdelil jih je na pet kategorij dejavnikov, ki se medsebojno prekrivajo in vplivajo drug na drugega. Za primer: sam vpliv dejavnika javnega mnenja na podjetja, ki ga Kralj uvršča med zunanje dejavnike. Pozitivno javno mnenje o podjetjih vpliva na sam ugled podjetij, kakor utrjuje njegovo verodostojnost pri odjemalcih. Potencialni kupci na podlagi splošnega mišljenja ustvarjajo sliko o podjetjih, ki pripomore k njihovi odločitvi o nakupu proizvodov in storitev. Povečan interes kupcev vpliva na samo povpraševanje ter prodajo izdelkov in storitev podjetij, ki prinašajo želene prihodke. Seveda javno mnenje lahko vpliva tudi negativno in v škodo podjetij. Negativno mišljenje kupcev o proizvodih in storitvah takega podjetja lahko pripelje tudi do propada (ljubljski nočni lokal Global). Nezaupanje in prepričanost kupcev, da kako podjetje deluje v nasprotju z njihovimi interesi, povzročita negativno verižno reakcijo. Povpraševanje po izdelkih in storitvah postane negativno, prodaja začne drastično upadati, kar pomeni, da podjetja ne pridobivajo s prodajo potrebnih sredstev za svoje delovanje. Sledijo likvidnostne težave in na koncu sam propad.

Za poslovne dejavnike Kralj ne omenja le, da se medsebojno prekrivajo ter delujejo drug na drugega, temveč se tudi odzivajo v obe smeri.

Slika 1: Oris poslovnih dejavnikov



Vir: Kralj, 1998, str. 61.

Poslovne dejavnike Kralj (1998, str. 61) razdeli na:

- temeljne, kamor uvršča management in kapital;
- osrednje, ki jih zastopajo predvsem zaposleni v podjetjih;
- notranje zaznamujeta poslovne prvine in organiziranost;
- obrobne, nanašajoč se na gospodarske značilnosti podjetij;
- zunanje, med katerimi najdemo ekonomske, tehnološke ter gospodarske.

Kraljeva razporeditev poslovnih dejavnikov je na hitro vidna na skici (Slika 1) o orisu poslovnih dejavnikov, ki jih bom v nadaljevanju podrobneje obdelala.

2.1.ZUNANJI DEJAVNIKI

Vsako podjetje se sooča z zunanjimi dejavniki. So odsev okolja, v katerem podjetja delujejo. Za podjetja predstavljajo dane razmere. Seveda se te razmere spreminjajo, zato se jim morajo podjetja do neke mere prilagajati ali poskušati nanje celo vplivati (Kralj, 1998, str. 61).

Zunanjih dejavnikov je veliko, najpomembneje je, da se zadnja leta le-ti tudi hitro spreminjajo. Podjetja svoje strategije poslovanja prilagajajo tako notranjim kakor tudi zunanjim dejavnikom okolja, kar pomeni, da se morajo ob hitri spremembi kakega zunanjega dejavnika tudi sami hitro prilagoditi. Posledica nepravočasnega odzivanja na nastalo situacijo namreč pomeni veliko izgubo za podjetja. To še posebej drži za podjetja, ki se odločijo za mednarodno poslovanje. Ta so izpostavljena še večjim tveganjem. Da bi podjetja omejila tveganje, morajo analizirati okolja trgov, na katerih nameravajo poslovati. Z analizo trga podjetja dobijo sliko o prednostih, ki jih lahko izkoristijo, ali nevarnostih, ki jih čakajo (Kovič, 2001, str. 49).

Za sodobno gospodarstvo pravimo, da je obenem tudi finančno. Vsako poslovanje podjetij se namreč prične z denarjem. S samimi financami sta povezana gotovost in uspeh podjetij. Poslovanje podjetij ne sme prevzemati samo finančna zamisel in miselnost, temveč tudi posebna poslovna razsežnost, ki se dopolnjuje s tržno. Zato je za sodobna podjetja bistveno, da osvojijo tržno zamisel, da zavestno soustvarjajo tržišče ter, da nanj vplivajo in se mu prilagajajo. Kralj (1998, str. 62) pravi, da je gospodarski razvoj kompleks sledečih sestavin: tržišča, financ, gospodarske ureditve in moči države ter raznovrstnih znanstvenih odkritij. Podjetja morajo najti način, da se vsemu temu prilagodijo.

2.1.1. Politično-pravni dejavniki

Politično-pravni dejavniki so med seboj tesno povezani. Obsegajo zakone, vladne urade in vplivne skupine, ki imajo moč, da vplivajo na najrazličnejše ustanove in posameznike v družbi ter jih nadzirajo (Kotler, 1994, str. 164).

Sama zakonodaja običajno odseva trenutne politične cilje. Zato imajo politične sile posledično potencial, da vplivajo na tržne odločitve in strategije.

Podjetja morajo ohraniti dober odnos z izvoljenimi političnimi uradniki iz več razlogov. Splošno znano dejstvo je, da v primeru naklonjenosti političnih uradnikov do nekaterih podjetij, obstaja manjša verjetnost, da bo za časa njihovega mandata izvoljena zakonodaja, ki ni prijazna do njih. Za dodatek vlada predstavlja tudi enega večjih kupcev. Politični uradniki so tisti, ki lahko vplivajo na to, koliko bo vladna agencija kupila in od koga. Končno politični uradniki lahko igrajo tudi pomembno vlogo kot pomoč organizacijam pri pridobivanju tujih trgov (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 35)

Politično-pravni dejavniki so največkrat videni kot dejavniki, na katere ne moremo vplivati. Sprejetje zakona o omejevanju porabe tobaknih izdelkov. Zakon je bil sprejet z namenom, da zavaruje zdravje prebivalstva (kadilce in nekadilce). Sprejet je bil tako pozitivno kot negativno. Negativne kritike so prihajale s strani združenja ponudnikov gostinskih storitev, ki so poskušali zaščititi svoje interese. Njihovemu nasprotovanju je botrovalo zavedanje, da bodo stroški prilagoditve novo sprejetemu zakonu zelo visoki (uvredba kadilnic). Prve posledice sprememb protikadilskega zakona (, ki je stopil v veljavo 1.8.2007,) so se začele kazati že slab mesec po sprejetju. Domnevno največjo škodo in upad prometa so beležili: diskoteke, nočni bari, lokali v nakupovalnih središčih, dnevni bari ter mali lokali. Po pisanju novinarskih člankov so mnogi lastniki v odprtje lokala vložili večino svojega premoženja ali pa so za odprtje najeli kredit. Sedaj nižji prihodki niso zadoščali pokritju vseh stroškov lokala, med njimi predvsem stroškov najetih kreditov. Zato je prav izpad v prihodkih botroval temu, da so številni lastniki majhnih lokalov propadli. Manjši upad so v svojem poslovanju poleg tistih, ki smo jih že omenili, zabeležili tudi v nekaterih restavracijah ter dobavitelji pijač in kave. Menda so zaradi sprejetega zakona upad v prometu beležili Ljubljanska in Gorenjska regija ter Štajerska, Prekmurje in Koroška (od 30% do 40%) (Zakon uničuje gostince, 2007).

Najpomembnejše politične trende in njihov učinek, ki ga imajo na uspešnost ali neuspešnost delovanja podjetij, lahko razvrstimo:

a) na veliko število zakonov, ki urejajo poslovanje: Evropska unija, ki je vzpostavila nov okvir zakonov, ki obravnavajo vedenje konkurentov, proizvodne standarde, zanesljivost izdelkov in še posebej trgovinsko menjavo med članicami. Poslovna zakonodaja opravlja več nalog (Kotler, 1994, str. 164):

zaščita podjetij: zato so zakoni, ki opredeljujejo pošteno konkurenco in hkrati onemogočajo nepošteno. Znan je primer internetnih iger na srečo podjetja Bwin. Podjetja, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo, so dolžna plačevati prispevke tam, kjer so registrirana. Loterija Slovenije in Športna loterija plačujeta zato ustrezne koncesije. Glede na različne predpise davčnih stopenj se nekatera podjetja običajno registrirajo v drugih državah, kot sta Malta in Gibraltar (kronska kolonija Velike Britanije), kjer so dajatve nižje in jim je s tem omogočeno, da nudijo boljše kvote v primerjavi z drugimi. Na ta način so tovrstna podjetja ustvarjala nelojalno konkurenco drugim in s tem tudi upad donosa sredstev. Zaradi njih sta bili pri nas oškodovani tudi Loterija Slovenije in Športna loterija. Obe sta namreč beležili upad za kar 20%, še posebej v letu 2006 (Bwin v nemilosti tudi na slovenskih tleh, 2006).

zaščita porabnika: porabnika je potrebno zaščititi pred nepoštenimi poslovnimi potezami, ki se jih podjetja poslužujejo (navajanje neresničnih podatkov v oglasih, goljufanje pri embalaži, cenah). Znana sta primera Mblox in Jamba ter zakon o dvojnem označevanju cen. V prvem primeru je šlo za ponudnika mobilnih storitev Mblox in ponudnika vsebin Jamba v povezavi z zelo znano ter uspešno telefonsko melodijo imenovano Nori žabec (ali v izvirniku Crazy Frog). Melodija je bila oglaševana prek televizijskih in tiskanih oglasov kot melodija, ki jo uporabniki lahko pridobijo brezplačno. Vendar v oglasu uporabnik ni bil opozorjen, da so v trenutku prenosa melodije uporabnika nevede priklopili v sistem oglaševanja. Le-ta je za vsako poslano sporočilo poleg standardnih stroškov uporabniku storitve zaračunal še 1,99\$ za vsak prejeti SMS. Kar pomeni, da so bili v oglasu navedeni neresnični podatki ter, da je podjetje zavajalo uporabnike tovrstnih storitev. Podjetje Mblox je bilo zaradi zavajajočega oglaševanja zato kaznovano s strani britanskega regulatorja telefonskih storitev ICSTIS (Independent Committee for the Supervision of Standards of the Telephone Information Services – Neodvisni odbor za nadzor standardov telefonskih informacijskih uslug) s plačilom kazni v višini 40.000 funtov. Utrpelo je še dodatne stroške, saj je moralo pokriti tudi stroške procesa, oškodovancem je moralo povrniti plačane zneske poslanih kratkih sporočil ter povrniti stroške tudi vsem drugim uporabnikom, ki so dokazali, da so bili zaradi zavajajočega oglaševanja norega žabca oškodovani (Žakelj, 2006). Drugi je zakon o dvojnem označevanju cen (označevanju cen v evrih in tolarjih), ki je bil sprejet z namenom, da prepreči špekulativno zvišanje cen zaradi uvedbe evra in posledično s tem višjo inflacijo. Stroški, ki naj bi jih pri tem utrpeli trgovci, naj bi po takratnih izračunih vlade znašali okoli 1,3 milijarde tedanjih tolarjev. Celotni strošek, ki naj bi ga utrpeli trgovci zaradi samega prevzema evra, so ocenili na okoli 7,1 milijarde tedanjih tolarjev. Za marsikatero podjetje so stroški prilagajanja predstavljali veliko obremenitev. Vendar na sprejetje zakona ni bilo moč vplivati, zato so se podjetja enostavno morala prilagoditi (Poglajen, 2005).

zaščita družbenih interesov: je zaščita pred nebrzdanim vedenjem. To se dogaja v primerih, ko bruto družbeni proizvod narašča, hkrati pa pada kakovost življenja. Namen tega zakona je, da izterja od podjetij povračilo za stroške, ki jih družbi povzročajo proizvodnja oziroma izdelki. Med take primere štejemo ameriško podjetje Mannville, ki je veljalo za največjega proizvajalca azbestnih izdelkov na svetu. Vodstvo je zaradi dobička svojim delavcem prekrivalo stranske učinke azbesta. Zaradi visokega dobička niso hoteli označevati tudi drugih nevarnih izdelkov. Posledično je za nevarnimi učinki azbesta zbolelo veliko število delavcev. Le-ti so kasneje proti podjetju vložili številne tožbe, ki so povzročile čedalje večjo osveščenost o nevarnih učinkih azbesta. Kot posledico je podjetje občutilo močan padec naročil, kar je podjetje pripeljalo v hudo finančno krizo. Leta 1982 je podjetje predložilo predlog za reorganizacijo in stečaj v skladu z 11. poglavjem ameriškega Zveznega zakona o stečaju. Le-tega je kljub vsakoletnim dobičkom načrtovalo namerno, da bi zajezilo odplačevanje odškodninskih zneskov. To mu je omogočil tudi tedanji ameriški zakon, ki je Manvillu omogočil prestrukturiranje, zaradi katerega so bili njegovi zaslužki tudi manjši. Poleg tega je tedanji zakon onemogočil tudi žrtve azbesta, da tožijo posamično, temveč so to lahko storile samo skupinsko. S tem so podjetje zavarovali

pred posameznimi velikimi odškodninskimi tožbami, zaradi katerih bi podjetje dokončno propadlo (Jezeršek, 2002, str. 9). Podobna zgodba se je odvijala tudi v podjetju Salonit Anhovo.

b) na naraščajoče število združenj za javno korist: njihov poglavitni namen je, da skušajo vplivati na vladne uradnike in odgovorne poslovneže, da posvetijo več pozornosti pravicam porabnikov na splošno. Vendar ne samo njihovim pravicam, temveč tudi pravicam žensk, starejših ljudi, manjšin in drugim. Med taka društva štejemo Zvezo potrošnikov Slovenije (ZPS) (Kotler, 1994, str. 166).

Novi zakoni in različna društva izvajajo številne pritiske, ki za tržnike pomenijo nove omejitve. Zato morajo poznati poglavitne zakone, ki ščitijo tako konkurente in porabnike kot tudi družbo. Podjetja zato običajno pripravljajo pregled zakonov, na podlagi katerih določijo etnična merila, po katerih naj bi se tržniki ravnali. Le-ta pogostokrat omejujejo tržnike pri njihovem odločanju (Kotler, 1994, str. 166).

2.1.2. Družbeni dejavniki

Obstajajo skupine in posamezniki, katerih naloga je, da ustvarjajo pritisk na tržnike. To počnejo z namenom, da tržniki skozi socialno odgovorne odločitve in aktivnosti poskušajo zagotoviti družbi visoko živeče standarde in razveseljiv, prijeten življenjski slog (Mednje štejemo okoljevarstvenike, ki se borijo proti izgradnji plinskih terminalov v tržaškem zalivu, z namenom zaščite flore in savne zaliva ter samo kakovost življenja okoliškega prebivalstva). V primeru, ko imajo te aktivnosti vprašljive ali negativne posledice, družba postane zaskrbljena. Še posebej, če se dejanja neetičnega obnašanja tržnikov in drugih pogostokrat pojavljajo v medijih. Takrat javnost ni le vznemirjena, temveč tudi jezna (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 41).

Družbenih dejavnikov, ki vplivajo na odločitve podjetij in njihovo delovanje, je mnogo. Povezani so v nekaj kategorijah, med katerimi najdemo predvsem družbeno odgovornost podjetij do potrošnikov, skupnosti in ekološkega vidika (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 753).

Družbena odgovornost do potrošnikov: Človek stremi za vedno boljšim standardom. To mu omogoča znanje. Tega pridobiva s kakovostnim izobraževanjem. Nadgrajuje ga z vedno novimi in novimi informacijami, ki jih pridobiva v procesu učenja. V tem procesu sodelujejo raznolike organizacije in skupine, katerih glavna naloga je, da ščitijo na različne načine pravice posameznikov – potrošnikov (opozarjajo na nevarne izdelke, na zavajajoča oglaševanja...). Zato izobraževanje posameznika - potrošnika predstavlja tudi enega njihovih daljnosežnejših vidikov. V izobraževanju potrošnika vidijo način, da mu omogočijo, sprejete pametne nakupne odločitve. Bolj ko so informacije kakovostne, lažje se odloči, kaj želi doseči in imeti (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 41-45).

Družbena odgovornost do skupnosti: Skupnosti, v katerih posamezna podjetja delujejo, na podjetja gledajo kot na člane skupnosti. Zato le-te od podjetij pričakujejo, da bodo prispevala k zadovoljstvu in rasti njihovih skupnosti. Mnoga podjetja so pri svojem

poslovanju že odkrila, da se jim na daljši rok izplača ravnati družbeno odgovorno do skupnosti, v kateri delujejo. Trud podjetij, ki poslujejo družbeno odgovorno do skupnosti, ni poplačan le s pozitivnim vplivom, ki ga prinašajo skupnosti, temveč tudi s pozitivno publiciteto, ki si jo pri tem pridobijo. Pozitivna publiciteta pripomore k večji naklonjenosti skupnosti, da izkazuje dobro voljo podjetjem kakor tudi izpostavljenost podjetij novim potencialnim strankam. Zato se marsikatero podjetje trudi, da se na svoj način vključuje v skupnost. Največkrat v obliki prispevkov (McDonald, Shell, Hewlett Packard, Ogilvy & Mather in drugi imajo programe, s katerimi prispevajo denar, opremo in osebje v izobraževalne namene). Kljub vsem dolgoročnim prednostim, ki se podjetjem ponujajo v primeru, če se le-ta do skupnosti vedejo družbeno odgovorno, pa je še vedno veliko tistih, ki v tem ne vidijo nobenega smisla. Taka podjetja zato velikokrat naletijo na zelo negativen odziv skupnosti, ki nemalokrat poskuša podjetjem prvotno preprečiti vstop v to skupnosti ali jih pregnati iz nje. Lahko pa pride tudi tako daleč, da skupnost poskuša podjetja celo zapreti (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 755).

Družbena odgovornost do ekološkega vidika: Ozaveščenost potrošnikov ne vpliva samo na odločitve posameznika o kakem nakupu, temveč vpliva tudi na samo poslovanje podjetij. Zaskrbljenost glede kvalitete življenja izraža čedalje večje število podjetij, vendar je med njimi še vedno veliko tistih, ki ne posvečajo pozornosti ekološki in socialni problematiki. K njihovem osveščanju največ pripomore prav zaskrbljenost potrošnikov glede naraščajočih okoljevarstvenih problemov. Mednje štejemo probleme, kot so: onesnaževanje, odlaganje odpadkov, učinek tople grede... Posledica te zaskrbljenosti je ustvarjanje okolja, kjer se tržniki soočajo z nevarnostmi in s priložnostmi. Kot primer vzamemo enega največjih družbenih problemov, ki ga predstavlja pomanjkanje prostora za odlaganje odpadkov (plastični materiali, stiropor ter materiali, ki niso biološko razgradljivi). S tem svetovnim problemom se soočajo vse države, med njimi tudi Združene države Amerike. V želji, da bi vsaj nekoliko omilili omenjeni problem, so v nekaj mestih sprejeli zakone, ki prepovedujejo uporabo kakršnih koli plastičnih embalaž v trgovinah in restavracijah. To je seveda predstavljal ne mali šok in škodo za nekatera podjetja, ki so dobavljala omenjeno embalažo trgovinam in restavracijam, kakor tudi za trgovine in restavracije same, ki so v skladu z zakonom zato morala poiskati alternativne načine pakiranja (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 41-45).

Naraščajoča pomembnost družbenih dejavnikov ne sme biti podcenjena. Saj zavedanje o njihovi pomembnosti postaja čedalje močnejše in zajema vedno mlajše generacije. Posebno od slednjih se pričakuje, da zavzamejo bolj odgovorno stališče. Spremembe v dejavnikih okolja zahtevajo pazljivo nadzorovanje in nemalokrat zahtevajo jasen in učinkovit odgovor. Podjetja zato nosijo odgovornost, da poskušajo zadovoljiti družbo tako, da maksimalno priskrbijo, kar člani družbe zahtevajo ter minimizirajo tisto, česar ne želijo (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 41-45).

2.1.3. Tehnološki dejavniki

Samo področje tehnologije je znano po svoji hitri rasti, še posebej na področju, kot so digitalna elektronika, umetna inteligenca, razvoj in raziskava novih materialov ter biotehnologija (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 45). Hiter razvoj tehnologije povzroča precejšnji pritisk na podjetja. Povzročajo ga zahteve po čim hitrejših, močnejših, manjših in kakovostnejših produktih. Znan je hitri razvoj računalništva in spominskih čipov, ki iz dneva v dan postajajo hitrejši in manjši od trenutno že obstoječih modelov. Veliko število podjetij tega pritiska ne more vzdržati, zato propadejo. Med njimi je največ tistih podjetij, ki se ukvarjajo z razvojem. Vanj morajo vložiti veliko sredstev, kar še ne pomeni, da bodo privedla do rezultatov, ki prinašajo dobiček. Ravno nasprotno. Podjetja so običajno prisiljena vlagati sredstva v raziskave, ki dolgo časa ne prinašajo želenih rezultatov, velikokrat tudi nikoli (omenimo samo problematiko številnih proizvajalcev grafičnih kartic). Zaradi tega številna podjetja propadejo v tekmi s hitrostjo razvoja tehnologije. Gre za to, da v primeru, da podjetja ne uspejo svojega proizvoda poslati na trg pravočasno ali zagotoviti pravočasnih posodobitev proizvoda, utrpijo posledice, ki jih v večini primerov ni moč odpraviti. To se je pripetilo številnim manjšim podjetjem, ki so bila specializirana za določen tip računalnika ali operacijskega sistema (podjetja, ki so bila specializirana za operacijski sistem Novell so propadla, ker je le-ta zastarel. Na tržišče je prišel boljši, novejši operacijski sistem Microsoft). Zaradi vseh sprememb, ki jih tehnologija s seboj prinaša, je njen vpliv na vsakdanjik v življenju ljudi tako potrošnikov kakor proizvajalcev izredno močan. Tehnološki razvoj ter čedalje boljše poznavanje tehnologije vplivata na njihove odločitve. Da bi zadovoljili potrošnika, morajo tržniki pri sestavitvi svoje ponudbe upoštevati tudi razvoj v tehnologiji in vpliv, ki ga le-ta ima. Tehnologija vpliva na tržne aktivnosti na mnogo različnih načinov, ki jih razdelimo na dve kategoriji. Ti sta: vpliv na potrošnika in družbo v splošnem ter vpliv na to, kaj, kako, kdaj in kje se produkti tržijo (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 45).

Vpliv tehnologije na družbo: tehnologija določa, kako potrošnik in člani družbe zadovoljujejo svoje psihološke potrebe. Tehnološki napredek namreč vpliva na izboljšanje standarda življenja. To je moč opaziti na področju zabave in izobrazbe. Velik vpliv ima tudi na nadgradnjo raznovrstnih informacij. Vendar ima tehnologija kljub svojim pozitivnim vplivom na izboljšanje kakovosti življenja tudi nekatere negativne vplive. Napredek tehnologije zmanjšuje kakovost življenja v smislu nezaposlenosti (proizvodnja, ki uvaja vse več tehnologije v svoje proizvodne procese. Posledično pride zaradi visoke avtomatizacije proizvodnje do viška nepotrebne delovne sile, ki jo podjetje nato odpusti. Temu sledi manjša kupna moč ljudi, kar povzroči manjše trošenje, posledica so prazni lokali), onesnaževanju zraka in vode ter ostalih zdravstvenih rizikov. Zaradi tovrstnih dejavnikov, ki jih prinaša sam razvoj tehnologije, je prišlo do delitve mišljenja glede na to, ali tehnologija izboljšuje kakovost življenja ali ne. Nekateri ljudje verjamejo, da nadaljnje aplikacije tehnologije lahko omilijo ali izničijo te neželene učinke. Drugi ugovarjajo, da je

najboljši način za izboljšanje življenja prav v njeni zmanjšani uporabi (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 45).

Učinek tehnologije na tržišče: njen vpliv je moč zaznati na tipu produktov, ki jih tržišče ponuja. Podjetja vsakodnevno na tržišče pošiljajo nove proizvode. Konkurenca takoj prevzame to idejo in v zelo kratkem času na tržišče stopi z novejšim boljšim izdelkom, ki ga prodaja po ugodnejših cenah. Konkurenčna podjetja si lahko privoščijo oblikovati nižjo prodajno ceno, saj jim ni bilo potrebno vlagati svojega denarja v razvoj novega produkta. Danes trg od podjetij zahteva ne le, da se le-ta čim bolj prilagajajo zahtevam potrošnika, temveč da le-temu ponujajo specifično njemu prilagojene produkte. To omogoča le veliko tržišče, ki se vseskozi spreminja. Spremembam lahko sledi le malo število podjetij, saj so le-te iz dneva v dan večje. Z namenom, da bi se nastalim razmeram na trgu čim bolje prilagodili, so začeli v podjetja uvajati nove tehnologije, kar je zelo drag in zamuden proces. Seveda se podjetja pri tem soočajo tudi s tem, da se poleg vsega tega tehnologija tako hitro razvija in napreduje, da je v času, ki je potreben za njeno vpeljavo, že zastarela. Učinke tehnologije je moč opaziti tudi na področjih, kot so: skladiščenje, komunikacija in transport (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 45).

Zaradi poznanega močnega vpliva tehnologije, ki smo ga že omenili, poskušajo podjetja predvideti učinke novih produktov in procesov na operacije podjetij ter hkrati na druge poslovne organizacije in družbo nasploh. To poskušajo napraviti skozi proceduro, imenovano tehnološka ocena. S pridobljenimi informacijami poskušajo nato oceniti, ali prednosti uporabe specifične tehnologije pretehtajo stroške podjetij in družbe v celoti. Seveda na sam odziv managementa na tehnologijo vpliva v veliki meri tudi stopnja, do katere je poslovanje podjetij tehnološko osnovano. Pravilna uporaba tehnologije je izrednega pomena za dolgoročno preživetje podjetij. Sprejem slabih odločitev glede tehnoloških dejavnikov lahko pomeni njihov propad (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 45).

2.1.4. Ekonomski dejavniki

Spremembe v osnovnih ekonomskih pogojih vplivajo na: dejavnike dobav in povpraševanja, kupno moč, pripravljenost potrošnika na trošenje, stopnjo potrošnikove potrošnje... To pomeni, da imajo trenutni ekonomski pogoji ter spremembe v ekonomiji močan vpliv na uspeh marketinške strategije podjetij. Nihanje, ki ga je moč opaziti v ekonomiji na splošno sledi vzorcu, ki ga poimenujemo poslovni cikel. Sestavljen je iz štirih stopenj:

stopnja blaginje: označujeta jo nizka nezaposlenost ter relativno visok dohodek. Skupaj omogočata, da je kupna moč visoka, s tem pa tudi pripravljenost potrošnikov na trošenje. To izkoristijo tržniki ter povečajo svoj marketinški splet z upanjem pridobitve večjega tržnega deleža.

stopnja recesije ali upadanja: označujeta jo porast nezaposlenosti ter upadanje kupne moči. To zaustavi potrošnjo tako pri potrošnikih (postanejo bolj osveščeni glede cene in

vrednosti produktov) kot tudi pri proizvajalcih. Pri slednjih pride tudi do drastičnega zmanjševanja njihovega marketinškega trenda, ki se posledično odraža na možnosti preživetja.

stopnja zastoja: zanjo je značilna visoka nezaposlenost ter nizki osebni dohodki, ki povzročajo nezaupanje potrošnika v ekonomijo. Za izboljšanje razmer vlada izvaja restriktivno monetarno in fiskalno politiko.

stopnja okrevanja: pomeni povrnitev poslovnega cikla iz stopenj recesije ali zastoja na začetek blaginje. Nezaposlenost začne upadati, prihodek prebivalstva narašča in potrošniki spet trošijo (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 47).

Gledano z ekonomskega vidika, kaj vpliva na povpraševanje in potrošnjo, moramo biti pozorni na naslednje ekonomske komponente:

kupna moč: njena velikost je odvisna od virov, ki omogočajo individualni nakup, kot so: dobrine, storitve ter finančna imetja (dohodek, bogastvo in kredit), ki so zamenljiva in se menjajo glede na trenutno stanje v ekonomiji. Spremembe kupne moči neposredno vplivajo na vrsto in količino dobrin ter storitev. Njenega vpliva se morajo zato še posebej zavedati in upoštevati tržniki. Sama kupna moč še ne pomeni, da bodo potrošniki kupovali.

pripravljenost potrošnika na trošenje: na potrošnikovo kupno moč vpliva več dejavnikov. Med njimi so: pričakovano zadovoljstvo potrošnika, ki mu ga prinašata določen produkt ali storitev ter številni psihološki in socialni dejavniki (pričakovanja o prihodnosti zaposlitve, stopnja dohodka, cene izdelkov in storitev, številčnost družine, splošni ekonomski pogoji).

potrošniški vzorci: kot potrošniške vzorce razumemo informacije, ki nakazujejo relativne deleže letnih družinskih potrošenj ali dejansko vsoto potrošenega denarja oziroma določene zvrsti dobrin in storitev. Na podlagi teh informacij tržniki razvrščajo potrošnike v kategorije po karakteristikah, kot so: življenjski stil, geografska razdeljenost, družinski dohodek. V splošnem so potrošniški vzorci razdeljeni na dva načina:

- potrošniške vzorce, ki predstavljajo procent družinskih dohodkov, ki so bili dodeljeni k letnim izdatkom za potrošnjo dobrin in storitev, uvrščenih v splošne kategorije;
- produktno specifične potrošniške vzorce, ki predstavljajo vsote denarja, porabljene za specifične nakupe v okviru splošne kategorije produktov (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 47).

2.1.5. Konkurenčni dejavniki

Danes se število podjetij s podobnimi produkti povečuje. Konkurenca je čedalje močnejša ter boj med podjetji za stranke in denar zmeraj hujši. Dejstvo je, da podjetij, ki pri poslovanju nimajo konkurence, skoraj ni. Konkurenco s strani samega poslovanja običajno opisujejo kot tiste tržne produkte podjetij, ki so podobni, ali so lahko zamenljivi za dane poslovne produkte v isti geografski regiji. Kolikšno tržno moč imajo posamezna podjetja na določenem trgu, je odvisno od števila ostalih obstoječih dobaviteljev produkta na tem

trgu. V primeru, da na trgu obstaja en sam ali več dobaviteljev, bodo imeli konkurenčni faktorji drugačen vpliv na tržne aktivnosti kot v primeru, ko je konkurentov več. Poznamo štiri tipe konkurenčnih struktur:

- monopol: obstoječa tržna struktura, ko podjetja proizvajajo produkt, ki nimajo bližnjega nadomestnega produkta;
- oligopol: obstoječa tržna struktura, za katero je značilno veliko število povpraševalcev ter manjše število ponudnikov;
- monopolistična konkurenca: tržna struktura, ki obstaja takrat, ko podjetja z več potencialnimi konkurenti poskušajo razviti drugačno tržno strategijo, da bi uveljavili svoj tržni delež;
- popolna konkurenca: obstoječa tržna struktura, ki ima veliko število prodajalcev, med katerimi ne najdemo enega samega, ki bi imel večji vpliv na ceno ali dobavo (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 47).

Drugi sklop dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo konkurence, imenujemo konkurenčna orodja. Obstaja jih mnogo, konkurenti pa jih uporabljajo v spopadih s konkurenčno - ekonomskimi dejavniki z namenom preživetja. Pri tem uporabljajo enega ali več konkurenčnih orodij, ki so na voljo. Katero orodje bodo podjetja uporabila, je odvisno od specifičnosti samega okolja podjetij. Zato bi vsako podjetje moralo svoje okolje dobro analizirati. Na podlagi rezultatov analize podjetja pridobivajo informacije, na katere dejavnike v tem okolju lahko vplivajo ali se jim morajo prilagoditi. Pri tem izbirajo med različnimi, ki jih lahko nadzirajo z namenom, da utrdijo svoje konkurenčne pozicije na tržišču. Konkurenčno orodje, po katerem podjetja najpogosteje posegajo, je cena. Le-ta ima poleg pozitivne tudi svojo negativno stran. Nemalokrat se zgodi, da konkurenčna podjetja dano ceno namreč izenačijo ali ponudijo celo boljše, s katero ne morejo več konkurirati. Priporočljivo je, da podjetja posegajo po drugih orodjih, ki temeljijo na diferenciaciji tržnih segmentov, ponujenih produktov, storitev, promocij, distribuciji ali podjetništvu (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 47).

Opazovanje konkurence se uvršča med pomembnejše naloge tržnikov. Le-ti bi se morali vsak trenutek zavedati akcij glavnih konkurentov, predvsem njihovih trenutnih dogajanj ter na podlagi le-teh oceniti spremembe, ki se pojavijo v konkurenčnem okolju. Nadzorovanje konkurence omogoča podjetjem, da določijo, katerim specifičnim strategijam sledi konkurenca in, kako te strategije delujejo na njihove. Hkrati pomaga tudi kot vodilo pri poskusu razvoja tako konkurenčnih prednosti kot pri razvijanju novih strategij ali pa samo pomoč pri prilagajanju trenutne tržne strategije podjetij (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 47). V mnogih primerih podjetja v svojih začetnih korakih storijo veliko napak zaradi podcenjevanja pomembnosti opazovanja konkurentov. Še posebej, ko se le-ta odločijo za internacionalno poslovanje. Podjetja pogostokrat namreč domnevajo, da se bodo odjemalci na izbranem tujem trgu obnašali enako kot na domačem. Še več, da je mogoče tržni uspeh doseči z uporabo identičnega marketinškega spleta in z enako količino porabljenega časa. Posledice takega nekritičnega stališča podjetij se zato največkrat odražajo v sami izgubi časa in v povečanih (oportunitetnih) stroških. Nadalje lahko celo ogrozijo obstoj in razvoj podjetij. Simptome, ki opozarjajo na to, da se podjetja nahajajo v

krizi zaradi podcenjevanja konkurenčnih, se opazijo v padanju tržnih deležev podjetij, vstopanju konkurentov na tržne položaje in v cenovni nekonkurenčnosti. Pomembnejši razlogi, zakaj se podjetja ne odločajo za zbiranje potrebnih informacij o konkurenci na mednarodnih trgih, so v podjetjih samih. V podjetjih (Jurše, 1993, str. 137-138):

- ni moč zaznati, kako pomembne so razlike v okusih in preferencah potrošnikov na različnih trgih;
- ne upoštevajo razlik v samem značaju marketinškega okolja v različnih tujih državah (značilnost distribucijske mreže, razpoložljivosti komunikacijskih medijev);
- je možno opaziti slabo poznavanje različnih virov informacij (prednosti in pomanjkljivosti) o posamezni državi in v mednarodnem okolju;
- je zaznati nepripravljenost za dodelitev ustreznih virov (finančnih, kadrovskih) aktivnostim mednarodnih marketinških raziskav;
- so prisotni dvomi managementa o tem, ali so tržni raziskovalci in tržno-raziskovalne institucije zadosti usposobljene in zanesljive za kakovostno izvedbo marketinških raziskav.

Tržnikov seveda ne ogrožajo le znani obstoječi konkurenti, ampak tudi vsi novi. Z njimi namreč prihajajo novi konkurenčni predlogi, novi produkti in storitve. Preti tudi nevarnost produktov, ki predstavljajo nadomestke (eden prepoznavnejših substitutov je svetovno znani energijski napitek Red Bull, ki je pravzaprav konkurenčni substitut energijskega napitka s Tajske, imenovanega Krating Daeng — v prevodu rdeči vodni bivol) obstoječim ter raznolikost razvijajočih se storitev. Vsaka organizacija potrebuje informacije o konkurentih, na podlagi katerih njeni tržniki ocenjujejo svoje delovanje in marketinški trud. S primerjavami delovanja firme s konkurenčnimi managerji prepoznavajo prednosti in slabosti lastnih strategij. Pri tem so jim v pomoč podatki o tržnih deležih, gibanju proizvodov, prodajnih obsegih in širitvenih stopnjah, vendar je dostop do pravih informacij zelo težak (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 47).

Konkurenca obstaja na vseh trgih in v najrazličnejših situacijah. Tekmovalnost proizvajalcev za kupčevo pozornost in finančno zavezo je celo med dobrodelnimi organizacijami. Trženje poudarja, da je potrebno zadovoljiti potrebe kupcev. Da bi bile konkurenčne organizacije uspešne, morajo določiti in razviti vsaka svoj edinstven marketinški splet. V nasprotnem primeru vsi rivalski produkti in storitve samo replicirajo druga drugo (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 56-58).

2.1.6. Kulturni dejavniki

Kultura je definirana kot koncept vrednosti, ki ustvari posamezno družbo. Prenaša se z generacije na generacijo in na nek način predstavlja zapis sprejemljivega obnašanja v dani družbi. Zato je verjetnost sprejetja kakega produkta, ki ga neka nacija ponuja drugi, v veliki meri večja, čim več je podobnosti med njima (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 74).

Pomeni sami, povezani s telesnimi gibi, pozdravi, številkami, z barvami in oblikami, velikostmi in s simboli se v državah sveta različno interpretirajo (na Japonskem številke 1,3,5 ter 8 veljajo kot pozitivne, 4 in 9 pa kot negativne. V Evropi za negativno velja št. 13, pozitivnost nosita številki 3 in 7). Poseben pomen predstavljajo še kulturne razlike, ki so zelo težko ali komaj opazne (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 74). Le-te še posebej močno vplivajo na poslovanje multinacionalnih podjetij. To je spoznalo tudi svetovno znano nemško podjetje Daimler-Benz, ki je leta 1998 za 36 milijard dolarjev kupilo ameriško podjetje Chrysler, ki je izdelovalo avtomobile nižjega cenovnega razreda. Združitev ni bila uspešna. Kulturna razlika je bila velika tako v poslovanju, kot v samem načinu izdelave. Zaradi medsebojnih razlik se podjetji nikakor nista mogli poslovno ujeti. Podjetje Daimler-Benz je v devetih letih utrpelo velike izgube zaradi poskusa saniranja Chryslerja na raven Daimler-Benz. Zaradi neuspeha, so Chrysler prodali ameriškemu investicijskemu podjetju Cerberus za 5,5 milijarde evrov (In Talk of Chrysler Spin-Off, Firms Angle, Stock Rises, 2007).

V splošnem imajo kulturne razlike implikacije na razvoj produkta, osebno prodajo, oglaševanje, pakiranje in cenitev izdelkov. Podjetja, ki poslujejo internacionalno in bi rada poslovala na Tajskem, morajo pri oglaševanju svojih produktov paziti na kulturne razlike. Za tajski trg je značilno, da reklamni material ne sme vsebovati ilustracij nog, saj so le-te obravnavane kot nekaj nespodobnega. Podjetja morajo seveda poznati ter upoštevati tudi druge običaje. Mednje se uvrščajo razlike v obravnavanju moško-ženskih družbenih interakcij (v Italiji je nesprejemljivo, da bi poročena ženska v odsotnosti svojega moža sprejela obisk mornarja, medtem ko na Tajskem televizijske reklame, ki vsebujejo romantične odnose, niso sprejemljive) (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 74).

Na adaptacijo produkta in njegovo uporabo ima velik vpliv tudi potrošnikova predstava o drugi državi. Potrošniki, ki nasplošno niso seznanjeni s produkti, ki prihajajo iz drugih držav, se odločajo in sprejemajo druge produkte glede na svojo predstavo o tej državi. Državo s slovesom kvalitetnih proizvajalcev (Nemčija), in s pozitivnim ugledom v potrošniškem umu, tržniki uvrščajo med države s prepoznavnimi produkti. V nasprotju tržniki ne želijo trgovati v velikem obsegu z določeno državo (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 74).

Kultura vpliva tudi na tržna pogajanja in obnašanje pri sprejemanju odločitev s strani tržnikov, industrijskih kupcev in drugih vodij. Pridobitev informacij o določenih klientovih potrebah ter uporaba le-teh pri oblikovanju proizvodov in storitev, ki so nato le-temu ponujene, pripelje do naraščajočega zadovoljstva strank. To pomaga pri tržnih pogajanjih. Pomanjkanje pravih informacij vodi do prav nasprotnih učinkov. Podjetja ne le, da izgubijo posamezne posle, temveč tudi propadejo. Zaradi pomanjkanja pravih informacij je ameriško podjetje iz Seattla izgubilo velik posel z japonskim zaradi nerazumevanja japonske podjetniške kulture. V času pogajanj je ameriška firma povabila japonsko na obisk v Seattle. Predstavniki japonske firme so se mesece trudili, da bi pridobili potrebne vize za vstop v Ameriko. Zaradi zapletov z vizami so nastali tudi zastoji v pogajanjih. Vodilni predstavniki ameriškega podjetja so postajati nestrpni, saj so želeli čim hitreje zaključiti pogajanja. V ta namen so poslali svoje vodilne managerje na Japonsko. Japonsko

podjetje je na podlagi ravnanja ameriškega podjetja prišlo do zaključka, da so Američani nestrpni in so prekinili nadaljnja pogajanja. Kako pomemben je kulturni vidik, se je pokazalo tudi pri podjetju Silicon Valley iz Kalifornije. Let njihovega zelo pomembnega francoskega klienta v Kalifornijo so pričakovali ob 18:30 uri. V znak dobrodošlice je podjetje poslalo le limuzino brez uradnega spremstva, ki je gosta odpeljala v hotel, da si odpočije. S klientom so se predstavniki firme odločili sestati šele naslednje jutro. Njihove domneve o željah in pričakovanjih klienta so se na nesrečo izkazale za napačne. Predstavnika francoskega podjetja bi namreč morali pričakati z uradnim spremstvom. Spregledali so tudi pomembno dejstvo, da Francozi večerjajo po 18:30 uri in, da je gost zato pričakoval povabilo na večerjo (Stoler, 2007).

Številne raziskave so pokazale, da je pristop s pridobivanjem informacij o klientovih potrebah kot način reševanja problemov, kako zadovoljiti stranko ter uspešno zaključiti pogajanja, pravi. Tak način kulturnega pristopa je predvsem v državah, kot so: Francija, Nemčija, Anglija in Amerika. Eden od dejavnikov, ki igrajo pomembno vlogo pri tržnih pogajanjih, je tudi videz prodajnega osebj. Še več, nadaljevanje tržnih pogajanj poteka različno v posameznih državah, pri tem pa vloga in status prodajalca pri pogajanjih igra veliko vlogo (Anglija, Francija) (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 74).

2.1.7. Javno mnenje

Javno mnenje je komunikacijski pojav, ki se oblikuje in izraža skozi komunikacijski proces. Predpostavlja svobodo tiska, izražanja mnenj, torej človekovo svobodo nasploh. Je dejavnik, ki ima moč vplivanja. Vemo, da je ideja javnega menja že od samega začetka povezana z načelom publicitete, ki je neločljiva od najbolj razčlenjene oblike komuniciranja, predstavljenega v medijih. Le-ti so nekakšen prostor za javno predstavljanje idej, interesov in svobodnega razpravljanja. Problem, ki ga je moč zaznati pri javnem mnenju, je v problematiki njegovega vplivanja. Pri tem se sprašujemo na koga, na kakšen način, in s kakšnim namenom želi javno mnenje vplivati. Poleg tega je pomemben še čas, okolje in družba. Značilno je, da na javno mnenje vplivajo tudi množičnih mediji (časopis, televizija, radio, reklami panoji) (Splichal, 1997, str. 190).

Javno mnenje mora biti sprejeto s konsenzom. To pomeni, da ni pomembno soglašanje z njim, temveč sprejemanje kot mnenje, skupno vsem članom.

Javno mnenje nosi v sebi moč in vpliv, ki ga dosega s pomočjo virov prepričevanja: ugled, znanje, zaupanje, karizme, retorične sposobnosti ter dostop do komunikacijskih omrežij. Prepričevanje je kontinuiran in interaktiven komunikacijski proces (Splichal, 1997, str. 192). Javno mnenje je uvrščeno kot posebni zunanji dejavnik podjetja, ki vpliva predvsem na sam ugled podjetij. To je ugled, pridobljen z odnosom nasproti državi in družbi. Seveda gre pri javnem mnenju še za splošne družbene cilje, državno ekonomsko politiko, družbene potrebe, porabnike ter skupnosti (Kralj, 1998, str. 62).

2.1.8. Demografski dejavniki

Prebivalstvo je kot prva silnica, ki jo je potrebno spremljati v okolju. Dejstvo je, da so trgi sestavljeni iz ljudi, kar pomeni, da je naloga podjetij, da proučujejo vpliv dejavnikov v povezavi z ljudmi. Podjetja svoj potencialni trg določijo s segmentacijo trga. Pri tem so jim v pomoč demografska merila:

število in stopnja rasti prebivalstva: naraščanje prebivalstva vpliva na zemeljske vire, ki niso neizčrpni, kar pomeni, da pri prevelikem povečanju prebivalstva ne bodo zadostovali za preživetje. Pojavlja se problem prevelikega naraščanja prebivalstva v državah, ki ekonomsko niso sposobne prehraniti takega števila. Z naraščanjem prebivalstva je opaziti močan vpliv na razpoložljive vire in dobavo hrane, kar posledično viša stroške in niža stopnjo dobička (Kotler, 1994, str. 155).

starostna razporeditev: sestava prebivalstva se razlikuje po državah. Obstajajo države s pretežno mladim prebivalstvom — Mehika, in države z zelo starim prebivalstvom — Japonska. Samo prebivalstvo je razdeljeno na šest starostnih skupin: predšolski otroci, šolski otroci, najstniki, mlajši odrasli 25-40 let, odrasli 40-65 let ter odrasli od 65 navzgor. Vsaka od teh skupin ima potrebe po določenih izdelkih in storitvah ter preference glede izbire občil in trgovin. Podjetja se pri tem soočajo z nevarnostjo nepravilnega usmerjenja svoje tržne ponudbe s primernimi in z zanimivimi izdelki, primerno oblikovani ciljni starostni skupini (Kotler, 1994, str. 156).

etnični trgi: narodnostna in rasna sestava se spreminjata od države do države. So države, kjer živijo ljudje samo ene narodnosti, pa tudi države, kjer se prepleta več narodnosti. Dejstvo je, da ima vsaka demografska skupina določene želje in nakupovalne navade. To predstavlja tudi določene nevarnosti za podjetja, če teh specifičnosti ne upoštevajo (Kotler, 1994, str. 155).

stopnjo izobrazbe: prebivalstvo na splošno delimo na pet izobrazbenih skupin: nepismene, z nedokončano srednjo šolo, z dokončano srednjo šolo, z visoko izobrazbo ter prebivalce z podiplomsko izobrazbo. Splošni trend, ki se pojavlja, je, da resnična bogastva niso naravna, temveč jih predstavljajo človeški viri. Nizko izobraženi ljudje so namreč težko zaposljivi, posledično prejemajo nižje dohodke. Torej imajo manj sredstev za trošenje. Poleg tega si države, ki želijo biti konkurenčne, ne morejo privoščiti večinoma neizobraženega prebivalstva (Afrika). Vlagati bi morale v ustrezno izobraževanje ter usposabljanje svojega prebivalstva (Kotler, 1994, str. 157). Problematika nezadostne izobraženosti je predstavljena na primeru slovenskega podjetja z izpostavo v Črni gori. Proizvajali naj bi izdelke po strokovnih načrtih, dostavljenih iz Slovenije. Zaradi prenizke izobraženosti zaposleni niso bili sposobni izvršiti danih nalog, saj dostavljenih strokovnih načrtov niso znali brati niti jih niso razumeli. To je bil razlog za zaprtje podjetja v Črni gori.

vzorke gospodinjstev: obstajajo tradicionalna (oče, mati in otroci) in netradicionalna gospodinjstva (samski, skupaj živeči neporočeni enega ali obeh spolov, družine z enim

staršem, poročeni pari brez potomcev). Vsaka od teh skupin ima drugačne potrebe in drugačne nakupne navade. Podjetja se soočajo s problemom zadovoljitve zahtev hitro naraščajočih netradicionalnih gospodinjstev. Njihove potrebe so zelo raznolike in hkrati specifične, a se razlikujejo od zahtev tradicionalnih gospodinjstev. Še več, podjetja se dodatno soočajo tudi s problematiko posameznih področij, ki jih odlikujejo svojstvene značilnosti in pa s problemom samega gibanja prebivalstva. Resda so premiki prebivalstva že običajni, vendar to še ne pomeni, da nimajo vpliva tako na samo prebivalstvo kot tudi na podjetja, panoge. Ljudje se vsakodnevno selijo s podeželja v mesto in obratno. Sama sprememba okolja vpliva na spreminjanje njihovih potreb. To pomeni, da se spremenijo njihove prioritete po izdelkih in storitvah, katerim dajejo prednost (Kotler, 1994, str. 154). Seveda demografski premiki ne vplivajo le na spreminjanje potreb prebivalstva. Premiki prebivalstva zlasti iz oddaljenih krajev v mesta za marsikatero podjetje pomenijo propad. Sem uvrščamo manjše samostojne podjetnike, ki so svoja podjetja odprli v manjših krajih. Sčasoma so morali svoje majhne trgovinice zapreti, saj niso imeli komu prodajati. Seveda to ni edini primer negativnega vpliva premikov prebivalstva. Enega lepših primerov predstavlja tudi propad kmetijstva in gozdarstva v Kočevju po drugi svetovni vojni. Propad so povzročili množični premiki prebivalstva s kočevskega območja zaradi zaprtja določenih območij, ki so postala nedostopna za civilne državljane. Zaradi zmanjšanja števila prebivalcev, ki so zapustili svoje domove zaradi posledic vojne, ni bilo nikogar, ki bi obdeloval kmetijske in gozdne površine. To je bil tudi glavni vzrok, da je takrat propadlo celotno kmetijstvo in gozdarstvo na Kočevskem.

Demografski trendi so zelo zanesljivi na kratki ter srednje dolgi rok. Demografske spremembe ne bi smele predstavljati prevelikih problemov za podjetja. Le-ta bi morala spremljati poglobljene demografske trende, predvideti posledice in se odločiti, kako se bodo odzvala na spremembe. Na ta način lahko preprečijo marsikatero negativno posledico za podjetja (Kotler, 1994, str. 158).

2.1.9. Geografski dejavniki

Geografski dejavniki predstavljajo še en segment zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na podjetja, ne glede na to, ali podjetja poslujejo mednarodno ali ne. Mednje uvrščamo: območje, državo, mesta, gostoto (posebej za mesta, podeželje in primestna naselja) ter podnebje (Kotler, 1994, str. 146). Podjetja so te dejavnike v preteklosti uporabljala za segmentiranje trgov. Vendar zaradi preveč agregiranih podatkov niso predstavljali zadostne podlage za tržne ukrepe podjetij. So pa geografska merila primerna s stališča mednarodnega trženja v primeru prevozov in komunikacij. Se pravi, govorimo o stroškovnem vidiku, še posebej, če so posredi visoki stroški, ki so glavni problem vsakega podjetja (Hrastelj, 1995, str. 101). Le-ti se nanašajo na transport surovin, izdelkov, plačevanja carinskih davkov, špediterjev. Podjetja z zelo velikim obsegom proizvodnje se običajno odločajo za trženje svojih proizvodov v tujini, kar posledično povečuje stroške. Poleg tega se soočajo tudi s problemom pravočasnih dostav blaga. Za rešitev takih situacij se podjetja velikokrat odločijo za izgradnjo lastnih proizvodnih enot na izbranem trgu,

kamor nato prenesejo vso ali samo del svoje proizvodnje. S to potezo podjetja v večini primerov dosežejo zmanjšanje transportnih stroškov in pridobijo možnost, da utrdijo svoj položaj na tem trgu. Izgradnja lastne proizvodnje ali odkup že obstoječih proizvajalcev na tujem tržišču ima svojo negativno stran. Povezano je namreč z velikimi stroški nakupa, vzdrževanja ter posodabljanja. Poleg tega obstaja še zelo pomembno dejstvo. Poskus zmanjševanje stroškov s pomočjo lastne proizvodnje na tujem tržišču še ne zagotavlja, da bo v svoji nameri tudi uspelo. Eno izmed takih zgrešenih investicij je napravilo tudi nemško podjetje Daimler-Benz. Investicija naj bi podjetju zagotovila prodor na ameriški trg. Na koncu se je izkazalo kot zgrešena naložba, ki je podjetju prinesla le velike izgube.

Geografski dejavniki, med njimi še posebej podnebje (ima lahko zelo pomembno vlogo ter vpliv v določenih panogah — zavarovalništvo), ne igrajo pomembne vloge le v mednarodnem trženju, temveč tudi v intratrženju, še posebej v prostorsko razsežnejših državah, kjer je veliko število prebivalcev skoncentriranih v nekaj mestih — ZDA. Zakaj so geografski dejavniki pomembni tudi v intratrženju, je vidno na primeru ameriških zavarovalnic s Floride. Posel zavarovanja je v sprejetju rizika. Podjetja, ki se ukvarjajo s prodajajo premoženjskih zavarovanj na področjih, izpostavljenim hurikanom, se soočajo z možnostjo uničujočih katastrofalnih izgub v poslovanju. Zavarovalnica, ki ima svoje police razpršene na več mestih, ima relativno visoko možnost, da utrpí škodo zaradi hurikanov v vsakem letu. Obstaja visoka verjetnost, da bo povzročena škoda vsaj na nekaj mestih, kjer hurikan udari. Da ne bi utrpela večjih izgub, zavarovalnica svoje zavarovalne police razprši na večje geografsko področje. Izredno majhna je možnost, da hurikan udari ter povzroči škodo na vseh mestih, kjer je zavarovalnica sklenila police. Zavarovalnica, ki ima svoje police skoncentrirane na enem geografskem področju ima relativno majhno možnost, da izkusi kakršno koli izgubo zaradi hurikanov v danem letu. Obstaja možnost, da se to vendarle dogodi. V takem primeru se zavarovalnica sooča z možnostjo, da utrpí velikanske izgube, kar pomeni tudi njen propad. Prav to se je dogodilo približno desetim zavarovalnicam na Floridi. Zaradi te napake so po udaru hurikana Andrew v letu 1992 prenehale poslovati. (Managing Location and Geographic Concentration, 2007).

2.1.10. Naravni dejavniki

Danes se zavedanje o slabem stanju naravnega okolja krepi. Okoljevarstveniki neprestano opozarjajo na dejstvo, da je potrebno preprečevati nadaljnje onesnaževanje okolja, saj se že sedaj soočamo z resnimi posledicami. Kažejo se že v previsoki onesnaženosti zraka in vode, kot tudi v nevarnem segrevanju planeta zaradi ozonske luknje, ki jo je v veliki meri povzročila uporaba industrijskih kemikalij. Skrb za okolje zato postaja, ne le ena bistvenih zahtev javnosti, temveč tudi za podjetja. Obstanek mnogih podjetij je namreč v neposredni povezavi z viri, ki jih naravno okolje ponuja (celotna gozdarska industrija). Zaradi dejstva, da so nekateri naravni viri tudi neobnovljivi in s tem omejeni za določena podjetja, se že sedaj marsikatero podjetje ukvarja z vprašanjem, kako rešiti problem nadaljnjega obstanka podjetja po izčrpanju teh virov. Nastale razmere v naravnem okolju tako zahtevajo, da se

podjetja morajo zavedati tako nevarnosti kot priložnosti, ki jih le-ta ponuja. Tako ene kot druge so povezane z naslednjimi štirimi trendi v naravnem okolju (Kotler, 1994, str. 159).

Pomanjkanje surovin: zemeljske vire razdelimo na *neomejene*, *obnovljive omejene* in *neobnovljive omejene*. V prvi sklop uvrščamo *neomejene vire*, za katere je značilno, da niso neposredno ogroženi (voda, zrak...). Kljub vsemu se posledice dolgoročne izrabe teh virov in neodgovornega ravnanja z njimi že poznajo (voda že predstavlja enega izmed večjih problemov v določenih delih sveta). Drugi sklop zemeljski virov predstavljajo *obnovljivi omejeni viri*. Mednje uvrščamo vire, kot sta hrana in gozdovi. Oboji so resda obnovljivi, vendar, kot smo tudi že poudarili, omejeni. Zato je izrednega pomena, da v primeru gozdov, posekana območja pogozdimo zato, da se zaščitijo tla in zagotovi dovolj lesa za prihodnjo izrabo. To pomeni, da se mora s temi viri ravnati preudarno. V nasprotnem primeru pride do nepredvidenih posledic. V tem primeru bi se soočili z izgubo gozdov in nato še z vsemi posledicami (izguba lesa in zemlje, pomanjkanje čistega kisika, ...) njihove izgube. Zadnji in hkrati tudi najbolj problematičen sklop predstavljajo *neobnovljivi omejeni viri*. Njihove količine se iz dneva v dan manjšajo. S tem se vztrajno približuje tudi čas njihove izrabe. Zato se podjetja, katerih obstoj je odvisen od teh virov (nafta, premog, platina, cink, srebro...), nahajajo pred resnim izzivom. Ne samo, da se soočajo z vsakodnevno naraščanjem cen virov, ki jih potrebujejo, temveč se soočajo tudi z dejstvom, kaj bodo podjetja naredila, ko bodo ti viri izginili. Rešitev problema se nahaja v raziskovalnih in razvojnih podjetjih. Za tovrstna podjetja nastale razmere namreč predstavljajo izredno priložnost za razvoj novih nadomestnih surovin (v avtomobilski industriji so že izdelali hibridni avto, ki vozi ne samo na običajno gorivo, temveč tudi na električno energijo) (Kotler, 1994, str. 159).

Povečani stroški za energijo: omenili smo, da so določeni viri neobnovljivi. Zaradi omejenosti njihova cena obratno sorazmerno vsakodnevno narašča. Med take vire uvrščamo nafto, ki predstavlja enega pomembnejših virov energije. Zaradi omejenosti tega vira ter denarnih šokov, ki jih povzroča na trgu, so marsikatera podjetja začela iskati alternativne vire energije. Kot pomembnejši vir energije v ospredje ponovno stopa premog. Poleg njega v ospredje vedno bolj prihajajo tudi druge možnosti. Mednje se uvrščajo sončna, jedrska in vetrna energija. Razvoj nadomestnih virov in učinkovitejša izraba obstoječih virov energije je zato izrednega pomena za vsa podjetja. Prek novih virov si podjetja namreč zagotavljajo, ne le manjše stroške energije, temveč tudi možnost za nadaljnji obstoj, ko se bodo naravni viri izčrpali (Kotler, 1994, str. 160).

Povečana stopnja onesnaženosti: stopnja onesnaženosti okolja se iz dneva v dan povečuje. K onesnaževanju znatno pripomorejo nekatere industrijske dejavnosti s svojimi produkti in z odpadki (kemični in jedrski odpadki, kemična sredstva v zemlji in hrani, neuničljivi materiali, iz katerih v večini primerov izdelujejo embalažo...). Vedno večja ozaveščenost in skrb javnosti za okoljsko problematiko za podjetja predstavlja tako prednosti kot tudi slabosti. Prednosti se nahajajo v odpirajočem se trgu za tehnične rešitve glede nadzora onesnaževanja (čistilne naprave, reciklažna središča, spodbujanje in iskanje okolju neškodljivih postopkov proizvodnje...). Slabosti so opazne v visokih stroških, ki jih

podjetja utrpijo zaradi prilagajanja proizvodnje visokim okoljevarstvenim standardom (Kotler, 1994, str. 161).

Spreminjajoča se vloga politikov pri zaščiti okolja: mnenja politikov glede okoljevarstvene politike se zelo razlikujejo, vendar ne le znotraj posameznih držav, temveč tudi med državami samimi. Močna nasprotja glede okoljevarstvene politike so še posebej razvidna med gospodarsko močnimi in revnimi državami. Medtem ko se prve zavzemajo za čisto okolje in zaustavitev onesnaževanja, temu ni tako v revnih državah. Slednje proti onesnaževanju storijo bore malo. Temu botruje pomanjkanje sredstev, nemalokrat tudi politične volje. Bogatejše države večkrat nudijo podporo revnejšim pri nadzoru onesnaževanja, a zaradi vse večjega onesnaževanja tudi bogatim danes vse pogosteje primanjkuje potrebnih sredstev za reševanje tega perečega problema (Kotler, 1994, str. 162).

2.2.OBROBNI DEJAVNIKI

Za obrobno poslovne dejavnike lahko rečemo, da so do neke mere dani. Seveda se ob osnovanju podjetja ter v času, ko podjetja trajajo, ustvarjajo razmere poslovanja, ki nato omogočajo, da se prilagajajo zunanjim dejavnikom. Med take gospodarske značilnosti uvrščamo (Kralj, 1998, str. 62):

poslovno sposobnost podjetij: pomeni, da so podjetja sposobno delovati in gospodariti ter idejno in gmotno uresničevati izide. Le-ta morajo nato podjetje razporejati med udeležence na način, da lahko uresničujejo svoje interese ter, da si podjetja hkrati zagotavljajo razširjeno reprodukcijo, ki vključuje tudi razvoj (Kralj, 1998, str. 66). Podjetja postanejo poslovno nesposobna, ko tega niso sposobna doseči. Poslovno nesposobnost pogostokrat spremlja tudi finančna nesposobnost. V primeru, da so podjetja tako finančno kot tudi poslovno neuspešna, bi morala biti razpuščena in likvidirana.

velikost podjetij: Zakon o gospodarskih družbah Republike Slovenije (2006, 55. člen) razporeja podjetja na mikro družbe, majhne, srednje in velike družbe. Merila, ki jih pri tem uporabljajo, temeljijo na številu zaposlenih, čistem prihodku od prodaje ter aktivih podjetja. Vendar ta merila temeljijo le na uporabi kvantitativnih kriterijev, ki pogosto niso zadostna, da bi samo na podlagi le-teh lahko raziskovali vzroke propada številnih podjetij. Znano je, da vsako leto propade največ mikro, malih in srednje velikih podjetij. Vzrok za njihov propad naj bi se skrival v njihovih značilnostih. Različne raziskave, ki so jih izvedli v Veliki Britaniji in v Združenih državah Amerike (ZDA), so pokazale naslednje značilnosti: podjetja so v neodvisni lasti in jih upravljajo ter vodijo lastniki, le-ti upravljajo in vodijo podjetje na poosebljen način in ne nazadnje, imajo podjetja majhen tržni delež oziroma ne prevladujejo na svojem področju. To pomeni, da so taka podjetja podvržena velikim tveganjem. Vključenost lastnikov v poslovanje je velika, saj tvegajo lastni kapital. Njihova presoja je zato velikokrat drugačna, kot bi bila pri kom drugem, ki ni vložil svojega kapitala. Zaradi prezaposlenosti s tekočim poslovanjem jim preostaja tudi malo časa za vzpostavljjanje stikov z zunanjim okoljem in za oblikovanje prihodnosti podjetij. To je zelo

pomembno, saj mala in srednje velika podjetja nimajo veliko moči, s katero vplivajo na okolje, temveč se mu morajo prilagajati (Kastelic, 2001, str. 12).

mesto in vlogo podjetij v družbeni delitvi dela: pove, kolikšen vpliv imajo podjetja na družbo. Razlikujejo se glede na svoj vpliv. Nekatera ga imajo zelo malo, druga imajo tako močnega, da vplivajo celo na odločitve in mnenja pri pisanju in sprejemanju zakonov. Samo mesto, ki ga podjetja zavzemajo v družbeni delitvi dela, so indikator, koliko so podjetja pomembna za določeno družbo. V določenem okolišu deluje eno samo podjetje, ki nudi zaposlitev večini prebivalcev tistega okoliša. To pomeni, da je od tega podjetja odvisen praktično ves okoliš. V takem primeru ima podjetje močan vpliv na ljudi in hkrati tudi moč na delovanje družbe. V primeru, da podjetja nimajo moči niti družbenega vpliva, pa so podvržena raznovrstnim pritiskom ter številnim spremembam, ki se jim morajo prilagajati. To nosi s seboj tudi številna tveganja, katerim so podjetja s tem izpostavljena.

strukturo proizvodnje oziroma dejavnosti: vsaka struktura ima svoje značilnosti. Posamezne strukture se razlikujejo med seboj. Značilnosti, po katerih se razlikujejo, so (Rozman, 2000, str. 26): formalizacija (obseg opravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih), specializacija (stopnja delitve skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge), standardizacija (enake delovne naloge so v celotnem podjetju izvajane na enak način), hierarhija avtoritete (določa, kdo komu poroča in odgovarja ter obenem določa tudi širino in razpon kontrole), centralizacija (se nanaša na to, kje se nahaja avtoriteta za odločanje), kompleksnost (se nanaša na vertikalno število ravni v podjetju, horizontalno število oddelkov ali število delovnih mest na določeni ravni in prostorsko dimenzijo — obstoj ene ali več lokacij), profesionalizacija (obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanje) ter kadrovska konfiguracija (kdo in kako so ljudje zaposleni). Kakšne značilnosti prevladujejo v strukturi proizvodnje in v strukturi dejavnosti, v kateri podjetja delujejo, zaznamujejo dejavnike, ki dodatno vplivajo na podjetja in njihovo poslovanje.

opremljenost: pove, kako so podjetja opremljena na vseh svojih področjih. V primeru proizvodnje gre predvsem za stopnjo njene avtomatiziranosti. Seveda je treba upoštevati tudi vrsto tehnologije, ki jo podjetja uporabljajo in, v kolikšni meri. Nekatera podjetja niso proizvodna, vendar imajo vseeno stik s tehnologijo. S tem mislimo na storitvena podjetja, katerih storitve so v odvisnosti od kakovostne računalniške opreme in najnovejših profesionalnih programov. V primeru, da podjetja niso zadovoljivo opremljena, nastajajo zastoji v poslovanju, saj morajo iskati drugačne rešitve pri zunanjih virih. To je ponavadi povezano z visokimi stroški, s prekoračitvijo dobavnih rokov, z nejevoljo kupcev.

faze v razvoju podjetij: podjetja v času svoje rasti in razvoja doživljajo različne preobrazbe, ki jih raziskovalci opredeljujejo s fazami oziroma z modeli rasti (Churchill-Lewisov model, Chandlerjev model, Salterjev model). Eden izmed najbolj znanih je model življenjskega cikla podjetja, ki pravi, da gredo podjetja v času svojega življenja skozi pet faz, ki jih označuje kot: rojstvo, rast, zrelost, upad in smrt (Pučko, 2003, str. 48). Podjetja se v času svoje rasti soočajo z marsičem, kar je odvisno od tega, v kateri fazi življenjskega cikla se nahajajo. Če se nahajajo v fazi rojstva (Ooghe, De Prijcker, 2006, str. 13), se soočajo s problemom zagotavljanja zadostnih financ, pomanjkanjem kupcev in z njihovim

zadovoljstvom, nezaupanjem na mnogih ravneh (banke, dobavitelji), nezadostnimi kompetencami in s sposobnostmi na mnogih področjih ter z neprimernimi izdatki kapitala. V fazi upada se soočajo s problemom neprilagojenosti kapitalskih izdatkov, z neučinkovitostjo delovanja, nezadostno motivacijo. Cilj podjetij v tej fazi je, kako jih preoblikovati in oživeti, da ne bi zapadla v zadnjo fazo, ki bi pomenila njihov konec (Ooghe, De Prijcker, 2006, str. 18).

finančna sposobnost podjetij: pove, ali podjetja gospodarijo s svojimi finančnimi sredstvi na način, da vedno razpolagajo z zadostno količino likvidnostnih sredstev in so plačilno sposobna ter zmožna pokrivati tako svoje kratkoročne kakor tudi dolgoročne obveznosti. Če v podjetjih prične padati likvidnost, je to znak, da se nahajajo v krizi. Običajno upadanje likvidnosti je tesno povezano s samo prezadolženostjo podjetij (do dobaviteljev) kakor tudi s predhodno neustreznostjo razmerja med lastnimi in tujimi viri. Celoten proces se prične z občasnimi nelikvidnostmi, ki postajajo kronične v zrelejših fazah, ko na njih pospešeno, dodatno vpliva še okolje podjetij. Dejstvo je, da v tej fazi potencialni kreditodajalci niso več pripravljeni dajati dolgoročnih kreditov podjetjem. Njihova odločitev izhaja iz mišljenja, da poslovodstvu v tej fazi ne bo uspelo izvleči podjetij iz krize. Daljša nelikvidnost je namreč vedno uvod v uvedbo stečaja (Končina, Mirtič, 1999, str. 31).

2.3. NOTRANJI DEJAVNIKI

Vsako podjetje mora v procesu načrtovanja, izvajanja in nadziranja svojih aktivnosti upoštevati tudi dejavnike, ki vplivajo znotraj podjetja. Notranji dejavniki močno vplivajo na delovanje, kar se odraža tudi na zunaj (Kovič, 2001, str. 48). Sestavljajo jih poslovne prvine. Le-te so najprej pripravljene za samo poslovanje, nato se kombinirajo v medsebojnem delovanju za opravljanje dejavnosti. Med poslovne prvine uvrščamo:

finančna sredstva (denarna in preoblikovana): vsa podjetja stremijo k temu, da imajo zadosti sredstev in so v vsakem trenutku likvidna. Za likvidnost podjetij skrbi finančna funkcija podjetij, ki mora biti izredno učinkovita. Če temu ni tako in je finančna funkcija v podjetjih neučinkovita, lahko le-ta postane glavni vzrok za notranjo krizo, ki na kraju privede do propada. Neučinkovitost finančne funkcije povzročajo (Dubrovski, 2000, str. 11):

- neupoštevanje znanih načel in pravil financiranja,
- premalo notranjega financiranja,
- neuspešnost upravljanja finančnih virov,
- nezadovoljiv nadzor likvidnostnega položaja,
- premalo vpliven opozorilni sistem,
- neprimeren obračunski sistem,
- negospodarno ravnanje z instrumenti zavarovanja, plačil in terjatev,
- odsotnost rednega pregleda finančnih kazalnikov poslovanja,
- nerazvita funkcija kontrolinga.

Pri zagotavljanju likvidnosti morajo podjetja upoštevati temeljna načela finančnega poslovanja. Podjetja, ki teh načel ne upoštevajo, kmalu zaidejo v finančno krizo, ki neposredno ogrozi njihov obstoj. Neupoštevanje pravil se odraža v neskladnosti med lastnimi viri in obveznostmi (kratkoročnimi in dolgoročnimi) ter terjatvami. To lahko povzroči finančna neuravnoteženost, ki postopoma in nezadržno vodi v nelikvidnost podjetij. Le-ta privede do krize financiranja in običajno tudi do krize poslovanja podjetij kot celote. Problem, ki ga povzroča nelikvidnost, je torej treba iskati v nezadostnem denarnem toku iz notranjega kakor tudi iz zunanjega financiranja podjetij. Premajhno notranje financiranje povzroči usihanje dobička in nastajanje kronične izgube. Seveda je treba upoštevati, da pogosto tudi obračunana, vendar že angažirana amortizacija ter neustrezno preoblikovanje nedenarnih sredstev v denarna (kar lahko najnazorneje ponazorimo z razmerjem med terjatvami, zalogami in obveznostmi. Predolgo vezana obratna sredstva v obliki slabih terjatev ter zalog neprodanega blaga povzročajo zastoj v preoblikovanju nedenarnih sredstev v denarna. Enak vpliv na obračanje sredstev imajo tudi obveznosti do dobaviteljev sredstev). Med zunanje razloge za slabo financiranje uvrščamo omejene možnosti nekaterih podjetij, da si priskrbijo tuj kapital ter nezadostno raven razvitosti finančnega in kapitalskega trga države. Naraščajoči finančni problem podjetij se v razmerju do zunanjega okolja kaže v povečevanju likvidnostnega problema podjetij, kar poslabšuje boniteto podjetij in s tem hkrati tudi možnost za priskrbo svežega kapitala iz zunanjega finančnega okolja (Končina, Mirtič, 1999, str. 40)

delovna sredstva in predmeti dela: predmeti dela so sredstva, iz katerih podjetja izdelujejo svoje proizvode. Na predmete dela vplivajo tako, da jih spreminjajo ter prilagajajo svojim potrebam. Izdelane proizvode podjetja nato prodajo na trgu za določeno vrednost. Z njo naj bi pokrivala stroške in ustvarjala dobiček. Predmeti dela so praviloma snovna vsebina proizvodov, ki jih podjetja prodajajo (moka v gostilni) ali so samo pripomočki za izdelavo poslovnih učinkov (lepilo). Poznamo temeljne skupine predmetov (Radič, 2006):

- Pravi delovni predmeti: podjetja iz njih izdeluje proizvode. Delimo jih na:
 - surovine: svinčeva ruda, premog;
 - osnovni materiali, ki so že rezultat predelave, obdelave ali dodelave določenih surovin: svinec, žagan les;
 - polproizvodi in deli ter lastna nedokončana proizvodnja podjetij.
- Pomožni delovni predmeti: mednje uvrščamo predmete dela, ki jih podjetja prav tako potrebujejo za izdelavo svojih proizvodov. Od pravih predmetov dela se razlikujejo po tem, da zanje ne velja vedno, da vstopajo v materialno vsebino proizvoda. Glede na njihovo funkcijo v PP (poslovnem procesu) jih delimo na:
 - pomožne materiale: so nujno potrebni pri PP. Lahko jih vgradimo v sam proizvod (lepilo) ali jih v PP v celoti porabimo. Kot taki zato ne tvorijo snovne vsebine proizvoda (žveplena kislina pri proizvodnji umetnih gnojil);
 - pogonski delovni predmeti: snovno ne vstopajo v proizvod, vendar se pri svoji nalogi porabljajo. Njihova naloga je namreč omogočanje dela pogonskih strojev in naprav (elektrika, nafta, zemeljski plin);

- o režijski delovni predmeti: njihova prisotnost v poslovnem procesu je nujna, vendar ne vstopajo snovno v proizvode (čistila, maziva, pisarniški papir, energija,).

Med delovna sredstva uvrščamo stvari, ki jih človek postavi med sebe in predmete dela. Delovna sredstva uporabi za prevodnike dejavnosti na te predmete. Z namenom, da neposredno učinkuje na delovni predmet in doseže, da se bo le-ta preoblikoval v željeno obliko, vsebino in izgled. Delimo jih na (Radič, 2006):

- prava delovna sredstva: mednje uvrščamo delovna orodja in delovne stroje, ki jim pogosto pravimo tudi proizvodna oprema. Zaradi svoje delovne zmogljivosti omogočajo v časovno omejenem času proizvodnjo določene količine poslovnih učinkov. Človeku omogočajo, da neposredno vpliva na delovne predmete v samem procesu proizvodnje. Med pravimi delovnimi sredstvi najdemo tudi posebnosti. Prva je v biološki proizvodnji, kjer med prava delovna sredstva štejemo plemensko živino in dolgoletne nasade. Drugo posebnost najdemo v neproizvodnih podjetjih, kjer med prava delovna sredstva uvrščamo tudi tovornjake, avtobuse;
- pomožna delovna sredstva: z njimi ne učinkujemo neposredno na delovne predmete, vendar so nujna za to, da prava delovna sredstva lahko opravljajo svojo funkcijo. Pomožna delovna sredstva so pogonski stroji in naprave, transportna sredstva in naprave, delovna živina, obratni inventar ter poslovni inventar;
- objektivne materialne možnosti za opravljanje poslovnega ali delovnega procesa: sem sodijo zemljišča (prostor, na katerem se opravlja poslovna dejavnost. Lahko je tudi prostor, od koder črpamo surovine), gradbeni objekti (služijo za opravljanje gospodarskih nalog) ter vrsta drugih pojavnih oblik, kot so jezovi, ceste, kanali, proge, cevovodi.

Značilnosti, ki združujejo vsa ta delovna sredstva, so:

- da so potrebna v poslovnem procesu (PP);
- da v nasprotju od predmetov dela nastopajo v velikem številu PP, ki potekajo v podjetjih, postopoma se obrabljajo, dokler ne prenehajo biti uporabna;
- da v času svojega delovanja v poslovnem procesu ohranjajo svojo prvobitno obliko in svoje tvarine ne prenašajo na tvarino proizvodov (Radič, 2006).

Tako delovna sredstva kot predmeti dela so nujno potrebni za poslovanje podjetja. Pomanjkanje enega kot drugega je lahko za podjetje izredno rizično. Pomanjkanje delovnih predmetov in delovnih sredstev vpliva na samo izdelavo poslovnih učinkov, ki podjetjem prinašajo bodoči dobiček. Brez zadostnih delovnih sredstev ali predmetov dela podjetja namreč ne morejo uresničiti poslovnih učinkov. Brez slednjih ni zelenega pritoka denarja, s katerim podjetja pokrivajo svoje obveznosti. Hkrati s tem omogočajo nadaljnji obstoj.

angažirane tuje storitve: predstavljajo eno izmed prvin, ki jih podjetja potrebujejo za opravljanje poslovnega procesa (v nadaljevanju PP). Kot poslovno prvino storitve lahko kupimo od pravnih ali fizičnih oseb izven podjetij. Lahko govorimo tudi o lastnih storitvah, ki se nanašajo na določen oddelek znotraj podjetij, ki takšne storitve tudi

opravlja (vzdrževanje). Med storitvami podjetij so transportne, poštno in raznovrstne tehnične storitve, storitve državne uprave, bančne in druge finančne storitve ter storitve vzdrževanja in popravil delovnih sredstev. Seveda ne smemo pozabiti, da nepravilno ali nepotrebno angažiranje tujih sredstev povzroči neželene posledice v poslovanju podjetij. Angažiranje tujih storitev je namreč povezano s stroški, ki so nepotrebni, če jih podjetja za svoje poslovanje ne potrebujejo. Stroški bi zmanjšali razpoložljiva denarna sredstva, potrebna drugje. Nepravilno angažiranje tujih storitev lahko povzroči tudi škodo. S tem je mišljen sam izbor izvajalcev teh storitev kakor tudi njihovo pravočasno angažiranje (Radič, 2006).

Tuje storitve razvrstimo v skupine (Radič, 2006):

- tiste, ki so neposredno vključene v izvajanje PP (transport);
- tiste, ki neposredno oblikujejo znanje, ki ga v podjetju potrebujejo za opravljanje PP (usposabljanje);
- tiste, ki vplivajo na vzpostavitev okoliščin za izvajanje PP (popravilo kakega stroja);
- tiste, ki omogočajo prisotnost sredstev, ki so potrebna za opravljanje poslovnih procesov (najem hostes).

Za notranji poslovni dejavnik štejemo (Kralj, 1998, str. 63)

- strukturo organiziranosti z vsemi razmerji, pristojnostmi in odgovornostmi;
- organiziranje, ki omogoča smotno in usklajeno kombiniranje ter delovanje procesov.

Struktura organiziranosti je le ena izmed organizacijskih struktur. V povezavi s politiko in strategijo podjetij je potrebno upoštevati tudi druge raznovrstne strukture. Tiste, ki odražajo notranje, obrobne in do neke mere zunanje ter ustvarjene možnosti, s katerimi je možno doseči cilje in uresničiti strategije. Obstaja povezanost med cilji in strukturami podjetij. A.D. Chandler v literaturi strukturo opredeljuje kot zasnovo organiziranosti, s pomočjo katere se vodijo podjetja. Opredeljena je formalno in neformalno ter ima dva vidika. Prvi vidik vključuje linije avtoritete in komunikacij med različnimi upravami, uradi in uradniki. Drugi vidik vključuje informacije in podatke, ki tečejo po linijah komunikacij in avtoritete. Oboji so nujno potrebni, da se zagotovi učinkovito koordiniranje. Prav tako tudi ocenitve in planiranja, ki so potrebna za uresničitev temeljnih ciljev in vodil. Potrebna so za spletnje vseh sredstev in virov podjetij. Omenjena sredstva obsegajo tako finančni kapital ter fizično opremo kot tudi obratne stroje, urade in skladišča ter tržne in nabavne pripomočke. Med ta sredstva štejemo tudi vire surovin, raziskovalne in tehnične laboratorije ter tehnične, tržne in managerske sposobnosti osebja (Kralj, 1998, str. 214).

Struktura organiziranosti mora torej zagotavljati delovni okvir upravljanja, managementa, izvrševanja in izvajanja v podjetjih. Do resničnega delovanja pride šele s kadrovske oživitvijo. Treba je govoriti o strukturi organiziranosti in kadrov. Da bi vse delovalo, kot je zamišljeno, je treba biti pozoren na dva problema. Prvi je, pravilna opredelitev strukturne organiziranosti in postavitve optimalne zahteve za uspešno doseganje ciljev. Drugi je

pridobitev pravih ljudi (Kralj, 1998, str. 214). Prav nerazumevanje poslovnega procesa od vložka do izida se namreč najpogosteje pokaže v neustreznosti organizacijskih struktur, ki ne zagotavljajo ustreznega pretoka informacij in učinkovitega nadzora. Neustrezna notranja, pravna in organizacijska urejenost je tista, ki povzroči napetosti in krizna razmerja med delodajalci in delojemalci. Napetosti in krizna razmerja običajno pripeljejo do prekinitve dela in notranjih nemirov v podjetjih (Končina, Mirtič, 1999, str. 41). Zavirajoča organiziranost je uvrščena med vzroke za notranjo krizo v podjetjih. Prepoznana je po prevelikem številu hierarhičnih nivojev, ima strukturne pomanjkljivosti. Zaznati je mogoče elemente birokratičnega vodenja. Ni primerna organizacijska oblika glede na prodajno-proizvodni ali storitveni program (Dubrovski, 2000, str. 10).

Poudariti je treba pomen poslovnih informacij in njihovih tokov v podjetjih z namenom, da se sproščajo pobude posameznikov ali organizacijskih enot in se ohrani nujna povezanost podjetij. Neustrezna organizacijska struktura podjetij ne more zagotavljati pravega pretoka informacij. Nepravilnost delovanja povzročajo najrazličnejši signali (Dubrovski, 2000, str. 7):

- pomanjkljivo, redkejšo in prirejeno komuniciranje;
- prevladujoče delovanje po neformalni organizacijski strukturi;
- neučinkoviti informacijski procesi in sistemi;
- prevelika uporaba pisnih sporočil v notranjem komuniciranju;
- izdelovanje različnih poročil, ki jih nihče ne spremlja ali so povsem nepotrebna.

Sama nepravilnost delovanja informacijskih tokov povzroča raznovrstne napetosti in krize znotraj podjetij. Le-te so posledica pomanjkanja informacij, ki so nujne za tekoče poslovne odločitve, neusklajenosti računalniške in programske opreme z značilnostmi podjetij. To pomeni, da podjetja zaidejo v resne težave — propad. Organizirani tokovi informacij so ena temeljnih zahtev za uspešnost poslovanja podjetij (Kralj, 1998, str. 63).

2.4.OSREDNJI, SUBJEKTIVNO POGOJENI DEJAVNIKI

Med osrednje dejavnike, ki vplivajo na podjetja, so uvrščeni izvajalci: nekvalificirani in kvalificirani. Slednji so znani po sposobnostih izrabljanja tako zunanjih (standardi, predpisi, poklicna etika) kot notranjih (znanje) virov moči. Pri izvajalcih so izjemnega pomena njihove sposobnosti in znanja. Na podlagi teh jih nato v delitvi dela v podjetjih označujejo s pojmi (Kralj, 1998, str. 63):

- navadni delavci,
- kvalificirani delavci,
- strokovnjaki.

Za strokovnjake velja, da se dostikrat izpostavijo, so pobudniki idej in organizatorji. Višji strokovnjaki črpajo moč iz znanja, položaja in pooblastil. Slednje poskušajo venomer povečevati. So izredno privrženi ciljem lastnikov, kar je moč opaziti v njihovih interesih. So skladni z lastnikovimi in z interesi vršnega managementa (Možina, et al., 1994, str. 91).

Izvajalci so torej tisti, ki izvedejo delo in poslovanje. Izvedejo ga praviloma po navodilih managerjev, ki morajo biti sposobni, se pravilno odločati in voditi izvajalce, dosegati čim boljše izide podjetij. Med osrednje dejavnike so vključeni managerji na različnih ravneh podjetij. Izključeni so le na vršni ravni. Managerji, ki so uvrščeni med osrednje dejavnike, so (Kralj, 1998, str. 78):

Managerji na spodnji ravni ali nižji managerji: mednje uvrščamo nadzornike, predelavce, mojstre, vodje prodaje, ki so neposredno odgovorni za proizvodnjo izdelkov ali storitev. Torej predstavljajo zvezo med proizvodnjo in preostalim delom organizacije. Za njih je značilno, da vodijo delo skupine delavcev ne drugih vodij. Večino svojega časa porabijo za usklajevanje dela svojih sodelavcev, katerih obveznost je, da nižje managerje neposredno obveščajo o svojem delu. Zato je potrebno, da nižji managerji posedujejo veliko tehničnega znanja, ki jim omogoča, da poučujejo in nadzirajo podrejene pri njihovem delu ter jim pomagajo z nasveti, med drugim tudi s povratnimi informacijami. Težave nastanejo, ko osebe, izbrane za nižje managerje, niso najprimernejše. Neustreznost je lahko v sami kvalificiranosti in strokovnosti teh oseb, kar se opazi v zastarelih metodah njihovega vodenja, napačnih odločitvah, nepoznavanju delovanja področja, ki ga vodijo. Opazi se tudi na področju komunikacije in vzdrževanja primernih stikov, katerih morajo biti vešč, še posebej v primerih, ko je skupina, ki jo vodijo, sestavljena iz različnih profilov, zaposlenih tako po izobrazbi kot po opravljanju različnih del. Neučinkovito motiviranje in razvoj zaposlenih povzročata notranje napetosti v podjetjih, kar negativno vpliva na samo poslovanje. To pomeni resne težave, še posebej v kriznih časih, ko je podpora zaposlenih v podjetjih najpomembnejša. Znano je, da v kriznih časih, še posebej v manjših podjetjih, zaposleni zapuščajo svoja delavna mesta, tisti, ki poganjajo ta podjetja. Mednje so uvrščeni že prej omenjeni strokovnjaki in poslovodje (Možina, et al., 1994, str. 18).

Srednji management: sestavljajo managerje na vmesnih položajih v enotah, oddelkih, na funkcijah, kot so vodja ali direktor sektorja, področja (proizvodnja, marketing). Njihova naloga je koordiniranje različnih delovnih aktivnosti med zaposlenimi in oddelki ter usmerjanje podrejenih managerjev. To ne velja za višji management, kateremu so odgovorni in, od katerega dobivajo široka pooblastila glede politike in strategije dela. Na podlagi obeh nato oblikujejo cilje in plane za nižje managerje, ki jih le-ti nato izvršujejo. Zaplete se v primeru, ko srednji managerji sprejmejo napačne odločitve, ki škodijo poslovanju podjetij. Vzrok, da se v podjetjih razvije kriza, je tudi, ko managerji neobjektivno in zavajajoče načrtujejo poslovanje. Posebej zato, ker je srednjim managerjem dodeljena naloga, da pomagajo določati prednostne naloge in usklajevati medsebojne dejavnosti. Za srednje managerje je značilno, da skoraj ves svoj čas porabijo pri telefonih, na razgovorih in sestankih ter pri pripravi poročil. Njihova komunikacijska sposobnost je izrednega pomena. V primeru, da managerji nimajo sposobnosti komunikacije, pride do številnih nesporazumov. Kot koordinatorji morajo biti sposobni omogočati doseganje kompromisov ne glede na raznolikost profilov zaposlenih (dodelitev finančnih sredstev, materiala, kadrov). S tem mislimo na doseganje kompromisov tako z višjim kakor tudi z nižjim managementom ali med obema hkrati, kar je tudi pogoj, da stvari potekajo tekoče in brez zastojev. V primeru,

da kompromisi niso doseženi zaradi komunikacijske nesposobnosti managerjev, pride do zaostrovanja na obeh ravneh ali celo do krize v podjetjih (Možina, et al., 1994, str. 18).

Nižji in srednji management spadata med osrednje dejavnike. Mednje ni uvrščen vršni management, to je tako imenovani temeljni dejavnik podjetja, kamor se uvrščajo podjetniki, lastniki in upravljavci ter kapital.

2.5. TEMELJNI DEJAVNIKI

Med temeljne dejavnike je uvrščen vršni management skupaj s podjetneži, z lastniki, upravljavci in s kapitalom (Kralj, 1998, str. 63).

kapital: predstavljajo gmotna sredstva — finančna, ki so priskrbljena s strani lastnikov. Le-ti vlagajo svoja sredstva v podjetja z namenom, da povečajo premoženje. Z njihovega stališča predstavljajo vlaganje kapitala v podjetja dokaj varno naložbo kljub določeni stopnji tveganja. Hkrati omogočajo takšne poslovne izide, ki jim nudijo takojšnjo udeležbo na dobičku in dolgoročnem povečevanju premoženja (Kralj, 1998, str. 64). Kako pomembna so finančna sredstva, zlasti denar, je razvidno že iz samega tržnega gospodarstva, kjer se vse prične prav z njim. Potrebno ga je dobiti od razločnih virov, kot so lastniki ali financerji, ki za posojen denar zahtevajo določena nadomestila. Kakšna so le-ta pri lastnikih, smo že omenili, pri financerjih so izražena s ceno uporabe denarja, kot so obresti, udeležba v izidu. Pogosto se podjetjem zalomi, ko ne morejo pridobiti zadostnega kapitala za svoje poslovanje. To se še posebej dogaja takrat, ko se podjetja znajdejo v likvidnostnih težavah. Financerji namreč niso posebej naklonjeni takim podjetjem. Še posebej, če se nahajajo na stopnji, ko nihče več ne verjame, da obstaja možnost rešitve iz težav. V takih primerih podjetja največkrat objavijo stečaj. Financerji, ki so pripravljeni pomagati podjetjem v težavah, seveda za posojeni znesek zaračunavajo zelo visoke obresti, odraz tveganja, sprejetega s poslovno potezo. Posojila pod takimi pogoji si lahko privoščijo le redki.

podjetneži: za podjetneže pravimo, da so tiste osebe, ki ustanovijo podjetje s prevzemom vloge lastnika. To pomeni, da kot lastniki podjetij upravljajo ter z njimi razpolagajo. V začetni fazi razvoja opravljajo vse posle v podjetjih sami. Planirajo, usmerjajo, nadzorujejo ter izvajajo dejavnosti (proizvajajo, tržijo, urejajo finance) podjetij. Seveda se sčasoma postavi vprašanje, do kolikšne mere želijo biti lastniki vpleteni v samo poslovanje in razvoj podjetij. Poleg tega se pogosto pojavlja tudi dilema, ali so lastniki sposobni zaradi svoje prevelike osebne vpletenosti pravilno preceniti določene situacije, v skladu z njimi odreagirati, ko se podjetja nahajajo že na določeni stopnji razvoja. Problem nastane s stališča lastnikov zaradi prevelike želje po celotnem nadzoru in kontroli poslovanja, kar na določeni stopnji razvoja podjetij povzroča prav nasprotni učinek. Ena izmed možnosti, med katerimi lastniki izbirajo, je tudi, da se umaknejo iz drugih vlog v podjetjih ter ostanejo samo lastniki — upravljalci podjetij. V tem primeru imajo možnost najeti managerje, ki prevzamejo poslovanje podjetja. Managerji skrbijo za opravljanje dejavnosti podjetij z namenom doseganja smotrov podjetij ter koristi za lastnike. Pri tem

gre za zaupanje lastnikov v managersko lojalnost. Vseeno v domeni lastnikov še naprej ostaja postavitve meril uspešnosti podjetij, temeljna usmeritev, vizija, smotri, poslanstvo in temeljni cilji. Lahko se odpovejo upravljalški vlogi, jo zaupajo ali drugim lastnikom ali izbranim strokovnjakom-upravljalcem. Se pravi, da lastniki postanejo rentniki, ki za vloženi kapital dobivajo ustrezno udeležbo na dobičku. Njihovo premoženje se povečuje z rastjo tržne vrednosti podjetij (Kralj, 1998, str. 71).

upravljalci: predstavljajo jih lastniki (pogosto v vlogi podjetnikov) ali njihovi pooblaščenici in upravljalni organi (skupščina lastnikov, nadzorni svet, usmerjevalni odbori). Njihove pravice obsegajo določanje politike oziroma smernic, na podlagi katerih se nato oblikuje politika podjetij, nadziranje delovanja ter čuvanje kapitala. Med pravicami je tudi pravica do postavljanja in odstavljanja vršnega managementa (Kralj, 1998, str. 72).

vršni managerji: med vršno vodstvo so uvrščeni predsedniki podjetij, direktorji. Odgovorni so za široke cilje in strategije podjetij, torej njihovo politiko. Njihova temeljna naloga je organiziranje izvršnih del poslovanja, kamor sodita management in vodenje poslov. Med temeljne naloge so štete tudi oskrbovanje kapitala, razdeljevanje in izvajanje politike podjetja. Odgovorni so lastnikom oziroma upravljalcem. Pri osrednjih dejavnostih usmerjajo delo srednjega managementa. Kar zadeva vršne managerje, se postavlja vprašanje njihove vloge (Kralj, 1998, str. 63):

- kot *izvedeni podjetniki* s pooblastili in sposobnostmi, da delujejo kot podjetniki. Pomeni, da morajo imeti vršni managerji skupaj s sodelavci vlogo glavnega arhitekta razvoja in poslovanja podjetij. Biti morajo tudi vodilni pobudniki poslovnih podjetij ter predlagatelji zamisli lastnikom in upravljalnim organom. Govor je o podjetniškem snovanju politike podjetij ob večjih tveganjih z možnostmi za boljši izid;
- kot *oskrbniki* zagotavljajo zmerno rast in ohranitev podjetij. To je managersko snovanje podjetij, kjer oskrbniki opravljajo dovršen del nalog kot jo opravljajo tudi izvedeni podjetniki, vendar z manjšim tveganjem, ki v večini primerov pomeni tudi bolj zmerne izide poslovanja.

Management podjetja se nanaša na vodenje poslov in ljudi k izidom. Čeprav je v tesni povezavi z upravljanjem sta vseeno ločena. Management snuje zamisli o poslovanju in razvoju podjetij. Njegove zamisli upravljalci sprejmejo ali zavrnejo. Zgodi se, da management dobi od upravljavcev zahteve v obliki vodenja politike podjetij. Le-te nato razdeljuje v izvršilne odločitve razvojne in tekoče politike podjetij, z namenom da se z njihovo pomočjo začne dosegati izide in omogočati zadovoljevanje interesov udeležencev. Med temeljne dejavnosti managerjev sodijo snovanje in načrtovanje poslovanja podjetij, razvoj, organiziranje, vodenje in usmerjanje sodelavcev ter nadziranje.

snovanje in planiranje: managerji morajo določene stvari in procese zasnovati, da jih postavijo v čas in prostor. To naredijo s planiranjem (Kralj, 1998, str. 206). Planiranje je opredeljevanje ciljev in poti za njihovo doseganje. Do problema pride, če tisti, ki zasnujejo določene stvari in procese, teh ne poznajo dobro. Njihovo nerazumevanje se odraža v

zasnovanju, ki se izkaže kasneje kot nepravilno in običajno privede podjetja v krizo, iz katere je vprašanje, ali se bodo rešila.

organiziranje in koordiniranje: organiziranje pomeni ustvarjati ustrezne medsebojne odnose v podjetjih, ki omogočajo uspešno izvajanje planov. Je način urejanja podjetij, njihovega delovanja in razmerij med ljudmi (Kralj, 1998, str. 213). Koordiniranje pomeni, da managerji usklajujejo prostorske, gmotne, časovne, vedenjske in interesne vloške, stanj, tokov, izidov in struktur s cilji. Težave nastanejo, ko so managerji neustrezno usposobljeni. Njihova nesposobnost se kaže v pomanjkanju kadrovskih razvojnih strategij, sprejetju napačnih poslovnih odločitev, nedelovanju strateških usmeritev, nepreglednosti poslovanja in nesledljivosti procesov ter neobjektivnem in zavajajočem načrtovanju poslovanja (Dubrovski, 2000, str. 10). Naštete nesposobnosti managementa so vzroki za nastajanje notranjih kriz v podjetjih, kar pripelje do propada.

vodenje in usmerjanje sodelavcev: managerji morajo voditi svoje zaposlene, jih usmerjati in motivirati (nanje vplivati) z namenom, da ustrezno opravljajo svoje naloge ter na ta način z delom in dobrim poslovanjem dosegajo izide, ki omogočajo uresničevanje ciljev podjetij. Na tem področju se pojavljajo tudi težave, ki vplivajo na slabše poslovanje podjetij. Mednje se uvrščajo kadrovanje, ki ni skladno z načeli strokovnosti in primernosti oseb, kaotično fluktuacijo, pri kateri ni prenosa poslov, neustrezno kvalifikacijsko in starostno strukturo zaposlenih, neučinkovito motiviranje in razvoj zaposlenih, preveliko število oseb s posebnim statusom, negativna kadrovska selekcija, zastarele metode vodenja, zavirajoča kultura podjetij ter pomanjkanje kadrovske razvojne strategije (Dubrovski, 2000, str. 11). Težave se postopno začenjajo odražati v naraščajočem nezadovoljstvu zaposlenih, stavkah in drugih prekinitvah dela, visoki fluktuaciji zaposlenih na vseh nivojih, stopnjevanju konfliktov med nosilci odločitev na višji ravni in tako naprej (Dubrovski, 2000, str. 7).

nadziranje: gledamo z dveh vidikov. Prvi je s strani lastnikov, ki nadzorno funkcijo uporabljajo za nadziranje managementa in njegovega delovanja. Torej preverjajo ali management dosega cilje in izide, v kašnem stanju in položaju se podjetja nahajajo. Pri tem si kot lastniki pridržujejo pravico, da glede na oceno uspešnosti delovanja managementa le-tega nagrajujejo ali odpuščajo kot posledico slabega delovanja. Drugi je nadzorovanje s strani managementa. Obsega nadzor poslovanja podjetij in poslov. Poleg tega management nadzoruje tudi uresničevanje sestavin filozofije podjetij in ciljnega usmerjanja. To pomeni, da managerji nadzirajo ali se sprejete vrednote uveljavljajo, ali podjetja etično in zakonito poslujejo, ali se uveljavljajo temeljne zasnove poslovanja (ekonomski in vedenjski, o človeških in organizacijskih odnosih ter o znanju in ustvarjanju), ali se uporabljajo vodila in pravila ciljnega obnašanja (Kralj, 1998, str. 250).

Izjemnega pomena je, da podjetja poslujejo uspešno pod vodstvom vršnega managementa na vseh ravneh. Pri tem morajo biti tudi ugledna. Gre za kakovost poslovanja in razvoja podjetij, ki morajo stremeti k vedno boljšemu poslovanju, se pravi, morajo stremeti k odličnosti. Tako na ekonomskem področju vodijo k uspehu podjetij, njihova učinkovitost in uspešnost poslovanja

na vedenjskem področju k ugledu podjetij, njihova urejenost in uglednost. Potrebno je poudariti, da ugled v daljšem roku predstavlja temeljni pogoj za možnost uspeha (Kralj, 1998, str. 76).

3. NAJPOGOSTEJŠI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA STEČAJ PODJETIJ

Dejavnikov, ki vplivajo na delovanje podjetij, je veliko. Odvisno od okoliščin in upoštevanja delovanja in pomena je njihov vpliv na uspešnost podjetij pozitiven ali negativen. Ne glede na pomembnost vseh dejavnikov, ki delujejo na poslovanje podjetij, se je prek raznovrstnih študij izkazalo, da so nekateri dejavniki bolj kot drugi odločilni za obstoj ali propad podjetij.

Vsako podjetje se v času svoje rasti sooča s poslovnimi priložnostmi, na katere se mora odzivati. Hitrost samega odzivanja podjetij na te priložnosti je v veliki meri odvisno od tveganja, ki so ga podjetja pripravljena sprejeti. Zavedati se je treba, kot je dejal Druker, da tveganje vedno obstaja in brez njega ne bi imeli posla niti gospodarstva (Končina, Mirtič, 1999, str. 15). Vsako tveganje nosi tudi potencial poslovnih težav ali krize. Tako pridemo do ugotovitve, da je tako za posle kot za poslovodstvo podjetja tveganje neizogibno dejstvo, ki ima vpliv na strateško razmišljanje podjetij in na njihovo ravnanje. Zato morajo podjetja svoje poslovanje voditi načrtovano in z določeno ravno obvladovanja poslovnega tveganja. Poslovanje ne sme biti nepremišljeno. Načrtovanje in obvladovanje poslovnih tveganj, ki bi podjetjem povzročila resne težave ali krizo, so stalna naloga poslovodstva.

Poslovne težave, ki preraščajo v krizo, nastanejo največkrat zaradi napačne presoje dejavnikov okolja podjetij. Posledično se to odraža v neustreznosti ocen poslovnih tveganj, na podlagi katerih se nato sprejemajo napačne poslovne odločitve.

Samo krizo je Repovž opredelil kot posledico vrste pomanjkljivosti v poslovanju in razvoju podjetij. Primerjal jih je s človekom, pri katerem v začetku pričnejo nastajati v sicer še zdravem organizmu manjša krizna žarišča, ki se ob nepravočasnem zdravljenju lahko razširijo. V podjetjih širitev teh kriznih žarišč pripelje v resno krizo in nazadnje tudi konča njihov obstoj (Končina, Mirtič, 1999, str. 21). Na to vprašanje je na podlagi številnih raziskav postavila tezo tudi Kavčičeva (1996, str. 31), ki pravi, da se podjetja nahajajo v krizi takrat, kadar ne morejo poravnati svojih obveznosti ali/in, kadar poslujejo z izgubo.

Končina in Mirtič (1999, str. 23) pravita, da naj bi kriza nastopila zaradi neodzivnosti na naraščanje poslovnih težav. Temu naj bi botrovala odsotnost ali nemoč notranjih nadzornih in varovalnih mehanizmov. Lahko je povzročitelj tudi izredno močan zunanji dejavnik, ki ima izreden vpliv na podjetja in, ki lahko naenkrat in v celoti spremeni položaj podjetij na slabše.

Skupine najrazličnejših vzrokov krize v podjetjih so bile predmet številnih raziskav. Opravljene so bile v podjetjih, ki so šla v stečaj. Z njihovo pomočjo so poskušali ugotoviti, kateri so tisti vzroki, ki so vedno prisotni in imajo največji vpliv na nastanek krize ter posledično stečaja. Eno izmed takih raziskav je opravil tudi Leutiger (Končina, Mirtič,

1999, str. 42), ki razvršča prisotnost razlogov in njihovo intenzivnost po sledečem upadajočem zaporedju:

- nezadostni lastni viri,
- zviševanje stroškov zaposlenih in nastajanje neustreznega razmerja med materialnimi stroški in stroški dela,
- napake v poslovanju podjetij (vzrok za nastanek ene ali več velikih poslovnih škod za podjetja),
- zmanjševanje tržnih deležev in upadanje v izvozu,
- zmanjšanje v porabi in bistvene spremembe, ki so se zgodile v okolju, povzročajo drugačne nakupne potrebe,
- porast bančnih obresti in zaostitve v pogojih kreditiranja,
- pomanjkanje dolgoročnih kreditov,
- slabo plačevanje kupcev ter s tem naraščanje slabih terjatev,
- zelo resen likvidnostni položaj v celoti,
- napake v računovodstvu (kot informacijske funkcije — posredovanje napačnih informacij) ter napake stroškovnega računovodstva (kot nadzorne funkcije),
- velike naložbe, ki so se izkazale za napačne.

Še eden izmed raziskovalcev, ki so raziskovali predvsem vzroke za nesolventnost podjetij, je tudi nemški finančni strokovnjak Kühn, ki s svojimi ugotovitvami raziskave smiselno dopolnjuje Leutigerjeve. Tudi te ugotovitve so razvrščene po upadajočem zaporedju:

- neustrezno financiranje podjetij,
- neustrezno poslovanje podjetij,
- neuspešna prodaja,
- neustrezna organizacijska struktura podjetij (za zagotavljanje učinkovitega izvajanja poslovnih in poslovnih funkcij),
- premajhna produktivnost,
- problemi, povezani z nabavo,
- strokovna neustreznost in poslovna neučinkovitost kadrov v upravi.

Kljub temu da literatura ne more v celoti pojasniti vzrokov za neuspeh podjetij, slednja vseeno navaja številne dejavnike in vzroke, za katere je mogoče sklepati, da so ključni elementi stečaja podjetij. Če ta spoznanja združimo, pridemo do tega, da so dejavniki, ki so povzročili stečaj v podjetjih, naslednji (Žnidaršič Kranjc, 1993, str. 209):

- previsoke obrestne mere (vključujejo znesek za visoko tveganje, značilen pri takih posojilih),
- nepripravljenosti upnikov, da finančno podprejo dolžnika in njegove potrebe,
- nesposobnost samostojnega razreševanja medsebojnih konfliktov med upnikom in dolžnikom,
- nezmožnost podjetij, da učinkovito predstavijo svoj izdelek in povečajo prodajo,
- nezmožnost izterjave plačil,
- nezmožnost obvladovati stroške poslovanja.

Po Žnidaršič Kranjčevi (1993, str. 209) še:

- da so veliko pogostejši stečajni pri novih podjetjih, še posebej tistih, ki poslujejo manj kot 5 let;
- da je stečaj pogostejši v osebnih družbah ter v podjetjih s samo enim zaposlenim;
- da so stečajni pogostejši, kadar so podjetja v krizi;
- da so stečajni posledica tudi nesposobnosti menedžmenta podjetij;
- da je goljufija vzrok za 30% likvidacij podjetij;
- da v ozadju 80 – 90% prikrite ali odkrite nelikvidnosti podjetij stoji gospodarski kriminal.

Med najpogostejše dokazane vzroke poslovnega neuspeha podjetij zgodovina kakor tudi empirične raziskave uvrščajo nesposobnost podjetij, da povečajo svojo prodajo. Temu sledi še nezmožnost izterjati plačila in obvladovanje stroškov. Res je, da se čedalje bolj poudarja, da je vzrok stečaja v velikem številu podjetij posledica nesposobnega vodenja. In hkrati, da bi se bilo mogoče izogniti marsikateri likvidaciji ali stečaju podjetij, v primeru, da bi se stečajni postopek začel prej in, če bi bilo mogoče pravočasno zamenjati nesposobno vodstvo (Žnidaršič Kranjc, 1993, str. 210).

Da je eden izmed najpogostejših vzrokov, zakaj marsikatero podjetje zaide v težave, prav nesposobnost managementa podjetij, dokazujejo mnoge raziskave. Med njimi je tudi raziskava, ki jo je leta 1991 v Ameriki izvedlo podjetje Buccino & Associates. V raziskavi so se oslonili na podatke, pridobljene s strani kriznih managerjev, stečajnih upraviteljev, bančnikov ter drugih upnikov. Izmed 1335 pridobljenih odgovorov jih je kar 87% pritrdilo, da je propad podjetij rezultat notranjih dejavnikov. Med tri najpogostejše notranje napake, ki so bile omenjene, so bili uvrščeni: neučinkovit management, podkapitaliziranost in prekomerna zadolžitev. Ostalih 13% je kot vir problemov identificiralo zunanje dejavnike. V tej kategoriji so kot najvplivnejše dejavnike navedli: ekonomske pogoje, industrijsko šibkost, zadeve v povezavi z delom in zakonodajne probleme (Platt, 2004, str. 17).

Buccino & Associates nista bila edina, ki sta skušala dokazati, da se za stečajni številnih podjetij kot glavni krivec skriva prav nesposobni management. Vendar je bila njuna raziskava opravljena le na stečajih ameriških podjetij. Ali njuna odkritja veljajo tudi v drugih državah, si bomo s tem namenom ogledali raziskave stečajev, narejene v Belgiji, Angliji in Nemčiji, ki so nam v marsikaterih pogledih zelo blizu. Poleg tega si bomo ogledali tudi primer Hrvaške zaradi njene bližine Sloveniji in zaradi tega, ker se njene trenutne razmere, v katerih se le-ta nahaja, razlikujejo od naših. Hrvaške razmere je moč primerjati z razmerami, v katerih se je nahajala Slovenija v času tranzicije.

Vzroki za stečaj podjetij v Belgiji

Razumevanje samega procesa propadanja podjetij, ki na samem koncu pristanejo v stečaju, je izrednega pomena. Skozi ta proces odkrijemo vzroke, ki so podjetja pripeljali v tako situacijo. To z namenom, da bi v prihodnje preprečili tako razvoj dogodkov kot sam stečaj. Hubert Ooghe in Sofie De Prijcker sta ravno s tem namenom proučila in leta 2006 objavila študijo procesa propadanja podjetij in vzrokov, ki so pripeljali belgijska podjetja v stečaj.

Kljub temu, da je bila raziskava opravljena le na propadlih belgijskih podjetjih, sta mnenja, da se rezultate te raziskave lahko posploši tudi na druge države. Zaradi neustreznosti večine modelov za napoved stečajev podjetij, ki se večinoma koncentrirajo le na finančne dejavnike, pri tem pa so nefinančni običajno izvzeti, sta z namenom pridobitve širše perspektive leta 2004 predlagala konceptualen model propada, v katerem se prepletajo skupine zunanjih in notranjih vzrokov stečaja. Te skupine so: splošno okolje, bližnje okolje, karakteristike managementa in nenazadnje politika podjetij. Z raziskavo sta prišla do ugotovitve, da obstajajo štiri vrste procesov propada podjetij, ki jih povzročajo raznovrstni dejavniki, odgovorni za stečaj. Te procese in vzroke sta Ooghe in De Prijcker (2006, str. 13) opisala:

proces propada na novo ustanovljenih podjetij: na novo ustanovljena podjetja v številnih primerih propadejo že v prvih petih letih. Propadajo v določenem procesu, ki ga povzročajo številni dejavniki. Le-te imenujemo tudi vzroki, ki so značilni za propad novonastalih podjetij. Kot najpomembnejši in glavni vzrok za propad novonastalih podjetij sta Ooghe in De Prijcker uvrstila management. *Management:* v na novo nastalih podjetjih je znan kot avtoritativen in nepremišljen. Kakor tudi, da ni zadosti kompetenten in sposoben na mnogih področjih, še posebej pri upravljanju. Slednje običajno pripelje do nezadostnega nadzora mehanizmov in operativne nesposobnosti. Ker so ti dejavniki nepogrešljivi, podjetja nimajo možnosti za preživetje. Številne napake managementa se odražajo tudi v sami *politiki podjetij*. Tu opazujemo že od samega začeta ustanovitve tri negative signale, ki so posledica neizkušenosti: težki izdatki kapitala, nizka raven prodaje in podcenjevanje stroškov. Kasneje se pojavijo še finančni indikatorji: nezadostno finančno planiranje (denarni tok in dobičkonosnost sta zelo nizka, kar pripelje do likvidnostnih težav). Zasledimo tudi pomanjkanje strateških pomikov naprej ter hude operativne napake. Na podjetja nenazadnje vplivajo tudi dejavniki iz *splošnega okolja*, kamor se uvršča recesija v industriji in *najbližjega okolja*, kamor se uvrščajo pomanjkanje strank / nezadovoljstvo strank, nezaupanje na več ravneh (banke, stranke, dobavitelji, ki se zavedajo dejstva, da se podjetja borijo za preživetje, vendar ne uspejo vzpostaviti stabilnega odnosa z njimi).

proces propada ambiciozno rastočih podjetij: podjetja se na tržišču nahajajo že več kot pet let. Vzroke za njihov propad zopet začnemo iskati pri *managementu*. Označujeta ga prevelik optimizem, napačna ocena (bodočega) prometa ter zaljubljenost v tveganje (visoka stopnja zadolženosti kapitala). Pri *politiki podjetij* se vzroki nahajajo v pomanjkanju strokovnega znanja, precenjeni oceni prodaje (promet ni zadosten za kritje vseh stroškov) in pretiranih izdatkih kapitala, ki vodijo do nezadostnega dobička in denarnega toka. Zaradi vseh razlogov, ki smo jih že našli, je finančna struktura podjetij šibka in zato so veliko bolj dovzetna za dejavnike, ki prihajajo iz okolja in, ki so po Ooghe in De Prijcker glavni razlog za propad teh podjetij. Vzroka iz *splošnega okolja* sta šibki delniški trg ter povišanje cen surovin. Najpomembnejši vzroki, ki vplivajo na propad iz *najbližjega okolja* so nezaupanje ter pomanjkanje strank (Ooghe, De Prijcker, 2006, str. 14).

proces propada zbegano rastočih podjetij: ta so že pridobila legitimnost kot zelo obetajoča. Vendar tudi tu pretijo nevarnosti, ki lahko povzročijo njihov propad. Glavni akter in najodgovornejši vzrok za propad teh podjetij je zopet management. *Management* podjetja v tej fazi namreč pogostokrat reagira nevarno optimistično, kar malo zbegano ali začudeno kot posledica dotedanjega uspeha. V takem stanju management ignorira tako priložnosti za povečanje učinkovitosti podjetij kot tudi stvari, ki bi ga ogrozile. S tem prihaja do izgube same kontrole. Nastale razmere vplivajo tudi na *politiko podjetij*, zaradi katere so zmožnosti podjetij visoko presežene, izdatki kapitala naraščajo, management in operativna struktura podjetij se ne prilagajata nastalim razmeram. Posledice take politike se pričnejo odražati v nizki dobičkonosnosti, zaradi katere podjetja izgubljajo svojo finančno moč, kar pripelje do propada. Čeprav management podjetij za nastale razmere običajno krivi zunanje dejavnike, temu ni tako. *Zunanji dejavniki*, ki lahko negativno vplivajo na poslovanje takih podjetij, so šibak delniški trg, recesija v industriji, nezaupanje akterjev iz bližnjega okolja podjetij ter konkuriranje kot posledica nefleksibilnosti podjetij (Ooghe, De Prijcker, 2006, str. 16).

proces propada ravnodušno uveljavljenih podjetij: taka podjetja uspešno obstajajo na trgu že leta. Njihov propad je v neposredni povezavi z *managementom*. Nezadostna motivacija in predanost managementa ter njegova lenobnost botrujeta temu, da se zanaša na uspešnost strategij iz preteklosti, a se ne zaveda sprememb v okolju. *Politika podjetij* je zato neprilagojena spreminjajočemu se okolju kakor tudi izdatki kapitala. Poleg tega pada tudi operativna učinkovitost. Podjetja zato začno izgubljati svojo strateško prednost in posledično s tem tudi stranke. To pomeni padec prodaje in premalo prihodkov za pokritje potrebnih stroškov. Podjetja začno izgubljati svojo finančno moč, kar jih pripelje do likvidnostnih problemov. Iz *bližnjega okolja* zato pridejo nove nevarnosti v obliki padanja zaupanja preostalih klientov in konkurentov s strateškimi prednostmi. Podjetja imajo v tej situaciji zelo malo možnosti za preživetje. Dodatno jih ogrožajo tudi *zunanji dejavniki*, med katere spadajo spremembe v zakonodaji ter ekonomske spremembe v tujih državah (Ooghe, De Prijcker, 2006, str. 18).

Vzroki za stečaj podjetij v Angliji

Raziskavo o vzrokih, ki so povzročili stečaj angleških podjetij, je opravilo in objavilo UK (United Kindom – Združeno Kraljestvo) Insolvency Service (Podjetje za stečajne storitve) ali krajše UKIS. V opazovanem obdobju, od 1.4.2004 do 31.3.2005, so na podlagi vzorca 861 naključno izbranih primerov podjetij, ki so šla v stečaj, pridobili naslednje podatke o vzrokih za stečaj podjetij v Angliji (Tabela 1).

Tabela 1: Vzrokih za stečaj podjetij v Angliji

SKUPINE VZROKOV	REZULTATI
splošno okolje (ekonomsko, tehnološko, politično, socialni dejavniki in dejavniki v sorodu s tujimi državami)	ni razpoložljivih podatkov
najbližje okolje (odnosi s strankami, konkurenti, z bankami, s kreditnimi institucijami, z delničarji)	ni razpoložljivih podatkov
karakteristike managementa ali podjetnikov (managerska motivacija, kvalitete, sposobnosti, osebne karakteristike)	47% primerov podjetij je šlo v stečaj zaradi 'drugih managerskih napak' (podkapitalizacija, pomanjkanje in slabo planiranje, prevelik optimizem, pomanjkanje managerskih informacij – slabo računovodstvo)
politika podjetij (postavljena s strani managementa: strategija, investicije, trženje, prodaja, operacije, administrativni, finančni in človeški viri, management in korporacijsko vodstvo)	47% podjetij je moralo v stečaj zaradi izgube tržišča (izguba strank, konkurenca, naraščanje stroškov, težave z dobavitelji, ter oporekanje zakonu), 28% zaradi neuspeha pri urejanju davčnih zadev, 18% zaradi slabih dolgov.

Vir: Novak, Sajter, 2007, str. 7

Rezultati raziskave, ki jo je opravil UKIS, so pokazali, da obstaja zelo značilna zveza med glavnim vzrokom propada podjetij in časovnim obdobjem poslovanja podjetij. Daljše je obdobje poslovanja, pogostejše se pojavlja izguba tržišča kot glavni razlog za stečaj. Neuspeh pri urejanju davčnih zadev se je kot primarni razlog stečaja pogosto pojavljal pri podjetjih, ki so poslovala več kot pet let. Stečaj pri podjetjih, mlajših od dveh let, je največkrat povzročil management (druge managerske napake). Z raziskavo so odkrivali tudi druge značilne zveze. Ena izmed njih je bila, ali obstajajo zveze med glavnim vzrokom propada podjetij in vrsto posla, s katerim se podjetja ukvarjajo. Čeprav v tem obdobju niso zasledili takih povezav, so jih zasledili v enaki raziskavi, ki je potekla le leto dni poprej (1.4.2003 — 31.3.2004). V tej so namreč zasledili značilno zvezo med slabim dolgom in managementom kot glavnima vzrokoma za stečaj podjetij, ki so se ukvarjala z izgradnjo, s transportom, skladiščenjem in komunikacijami. Naslednjo, ki so jo določili, je bila povezava med vzroki in številom direktorjev. V raziskavi 2004/05 so odkrili povezavo, da je bilo veliko več stečajev podjetij zaradi neuspeha pri urejanju davčnih zadev v podjetjih s samo enim direktorjem. V obeh raziskavah so odkrili, da so podjetja propadla v večjem številu zaradi 'drugi faktorji' pri podjetjih, ki so imela več kot tri direktorje.

V poročilu, ki ga je objavil UKIS, je prikazano, da glavnih povzročiteljev za stečaj podjetij v Angliji ni iskati v zunanjih dejavnikih, temveč so glavni povzročitelji napake, storjene s strani managementa. Le-ta je bil kot primarni razlog za stečaj identificiran v slabih 30% primerih. Enak procent je kot primarni razlog dosegel tudi vzrok 'izguba tržišča'. Kot najpogostejši povzročitelj za stečaj podjetij je bil management, identificiran tudi med vzroki, ki so bili v kar 60% primerov stečajev identificirani kot sekundarni razlog za stečaj podjetij. Prav tako je bil management poleg izgube tržišča, definiran kot najpogostejši vzrok pri terciarnih vzrokih stečaja, ki so bili identificirani v kar 20% primerov (The insolvency service, 2007, str. 26-36).

Vzroki za stečaj podjetij v Nemčiji

Analiza vzrokov za stečaj nemških podjetij temelji na dveh raziskavah. Prvo sta izvedla Euler Hermes Kreditversicherung (Kreditna zavarovalnica Euler Hermes) in Center for Insolvency and Reorganization at the University of Mannheim (Center za insolventnost in reorganizacijo na univerzi v Mannheimu) — od sedaj naprej EH&ZIS. Raziskava je potekla v mesecu novembru leta 2006, vanjo je bilo vključenih 125 skrbno izbranih strokovnjakov za izvrševanje stečajev pri poslovnih insolventnostih. Na podlagi faktorske analize, ki so jo kasneje opravili na 58 možnih primerih insolventnosti, všteti v raziskavi, sta EH&ZIS ugotovila:

Med zunanje vzroke, ki pokrivajo splošno in bližnje okolje, sta EH&ZIS glede na izjave anketirancev uvrstila (EH&ZIS, 2006, str. 23):

- slabo plačilno obnašanje strank 82%,
- administrativne prijave dela in socialne pravice 81%,
- oviranje osebnih prestrukturiranj s strani sodišča za delo 73%
- negativni vpliv Basel II na finančne možnosti 60%,
- nepričakovani problemi s projekti na tujem 57%,
- stranke, ki so šele prvič pričele internacionalno poslovati, nekoliko podcenjujejo zelo obsežne plačilne cilje v tujini 57%,
- v Nemčiji manjka trg kapitala za GmbH (Gesellschaft mit beschränkter haftung — družba z omejeno odgovornostjo) podjetja, prek katerega bodo lahko financirali vročo rast (razvoj) 53%,
- veliko jih je, ki nočejo imeti ničesar s insolventnimi podjetji, ki veljajo v Nemčiji za sumljive 48%,
- zaporedje insolventnosti oziroma domino insolventnosti zadenejo istočasno več podjetij 37%,
- na številnih področjih insolventne pravice ne obstajajo, ni nikakršnega pravičnega varstva (gotovosti; zagotovila) 10%.

Med notranje so se uvrstili vzroki, ki so posledica politike podjetij kakor tudi managerskih napak (EH&ZIS, 2006, str. 32):

- manjkajoči kontroling 79%
 - manjkajoče podjetniško planiranje 81%, nobenega obračuna stroškov in nobenega kontrolinga 77%
- nedoseganje finančnih pričakovanj 76%
 - premalo lastnega kapitala 96%, premajhna kreditna vrednost 81%, previsoka bremenitev, ki jo povzročajo obresti 72%, premalo prihrankov za nepričakovane dogodke 65%, napačna ocenitev polovično dokončanega dela 65%
- nezadostni management dolžnikov / dolgov 64%

- nezadostni management dolžnikov/dolgov 79%, preveč kratkoročno naloženega financiranja 58%, nobenega smiselnega glasovanja finančnih rokov 55%
- avtoritativno in togo vodstvo 57%
 - otrplo držanje starih konceptov 75%, moč/oblast enega 48%, slabo odločanje 47%, podcenjevanje rizika pri nakupovanju v tujini 11%
- nezadostna transparentnost in komunikacija 44%
 - nezadostna komunikacija znotraj podjetja 53%, nepregledni oziroma okorni organizacijski potek 50%, premajhna razpršenost rizika - premalo strank, dobaviteljev ali bank 44%, nobene pogoste komunikacije s poslovnimi partnerji 37%, nejasne pristojnosti 34%
- investicijske napake 42%
 - napačna ocenitev potrebnega finančnega obsega 60%, napačen investicijski čas 35%, gradnja poslopij za najemnine 31%
- napačno produktno planiranje 41%
 - majhna izkoriščenost ali izraba kapacitet 58%, slaba organiziranost poteka proizvodnje 51%, manjkajoče tržno opazovanje 51%, zastarela tehnologija, zastarele naprave 48%, previsoka nizka proizvodnja 34%, zastareli proizvodi 32%, preširok ali preozek izbor 31%, pomanjkanje proizvodov 24%
- dominantna osebna motivacija nad stvarno motivacijo 33%
 - lastniško vodeno podjetje brez potrebnih sledečih si pravil 38%, preveč kratkoročno planiranje in analitično obdobje (krajše od enega leta) 63%, nesoglasja med lastniki 30%
- nezadostna tržna prilagoditev 29%
 - napake v cenovni politiki 45%, nezadostni ozir glede globalizacije 12%
- egocentričnost, manjkajoča orientiranost navzven 28%
 - samozatajevanje o nevarnosti, čustvena potenciranost polna slutenj 54%, nezadostno poznavanje tržnih sprememb 43%, nobenega zaupanja do sodelavcev 13%, nobenega zaupanja do dobaviteljev 3%
- pomanjkanje strateške refleksije 25%
 - nič od vsakodnevnih poslov po izbiri osebe za strateška premišljanja 38%, otrpla vezanost na določenega dobavitelja 34%, premalo informacij o podjetniški in osebni politiki, spremembe pri glavnih strankah 19%, omejenost na nacionalni trg 17%
- kadrovski problemi 25%
 - nobenega odpuščanja sodelavcev pri nazadujoči prodaji 80%, majhna motivacija sodelavcev 28%, nesporazumi s sodelavci 22%, pomanjkanje identifikacije sodelavcev s podjetjem 20%, visoka fluktuacija zaposlenih 13%, visoka stopnja bolniških 11%, kriminalni sodelavci 2%
- nekontrolirano investiranje in širjenje 21%

- premalo investiranja 36%, napačne distribucijske poti 27%, napačna ocenitev rizika od kooperacije in podjetniške udeležbe 21%, napačna ocenitev vrednostnega rizika 13%, predaleč, preširoka mednarodna širitev 8%
- preveč sprememb 21%
 - prehitra širitev 31%, pogosta menjava v vodstvu 11%

Tipičen primer nemške insolventnosti je torej posledica napake, storjene s strani managementa. EH&ZIS sta hotela biti še bolj natančna, z raziskavo sta ugotovila, da predstavlja eno prvotnih korenin stečaja v Nemčiji takoimenovani slab management uporabe kapitala. Le-ta naj bi se nanašal na kontroling, financiranje ter management dolgov. V vsakem primeru je za stečaje nemških podjetij kriv management, kar je v skladu s poročilom UKIS-a (Novak, Sajter, 2007, str. 8).

Drugo raziskavo vzrokov stečaja nemških podjetij sta izvedla dr. Wieselhuber and Partner GmbH – od sedaj naprej W&P. Spomladi leta 2003 sta W&P analizirala vzorec 52 primerov insolventnosti podjetij. Raziskava je pokazala, da so operativne izgube, ki jih podjetja ne morejo več financirati, najpogostejši vzrok, da podjetja zaidejo v stečaj. Operativne izgube naj bi v 94% vodile podjetja v prezadolženost in v 73% celo v insolventnost. Posledice operativnih izgub so se pokazale v odklonilnem odnosu bank z omogočanjem dodatnih finančnih virov, saj kar 44% podjetij ni moglo več pokrivati obstoječih finančnih potreb. V 53% so bile podjetjem ukinjene kreditne linije (Novak, Sajter, 2007, str. 10).

Vzroki za stečaj z najvišjo kotacijo v raziskavi W&P so:

- v 57% stečajev so botrovale napake, storjene s strani lastnikov podjetij,
- v 57% je prišlo do stečaja zaradi napak, storjenih s strani managementa,
- v 38% je vzrok stečaja posledica nezadostne konkurenčne sposobnosti poslovnega modela.

Vzroki za stečaj podjetij na Hrvaškem

Novembra leta 2006 so se na Hrvaškem odločili, da izvedejo raziskavo o vzrokih za stečaj hrvaških podjetij. Kljub želji, da v raziskavo vključijo čim več tistih, ki imajo neposreden stik s podjetji, ki gredo v stečaj, jim to vendarle ni uspelo zaradi nesodelovanja udeležencev. Raziskavo so zaradi že navedenega razloga zaključili maja 2007. Z njo so pridobili le 41 odgovorov. Kljub poraznemu številu so se prikazali kot indikator trenutnih razmer na Hrvaškem glede na vzroke za stečaje. Raziskava je pokazala, da vzroke povzročanja stečajev na Hrvaškem razdelimo na (Novak, Sajter, 2007, str. 13):

- zunanje vzroke: mednje so se uvrstili nerazvito tržišče in tržni mehanizmi, izguba tržišča po pridobitvi samostojnosti in med tranzicijo, nekonsistentna državna strategija razvijanja nacionalne ekonomije (proces spreminjanja ekonomije iz centralno v tržno usmerjeno ekonomijo je bil nepravilno izveden), nepravilna sprememba lastništva in privatizacija, posledice vojne, neplačevanje kot posledica normalnega obnašanja, vključno z državnimi institucijami (hrvaška davčna uprava);

- notranje vzroke: ki so posledica akcij managementa (slaba kvaliteta managementa, management, ki cilja na pridobitev bonitet samo za posameznike in ne za podjetje samo, s tem namenom izkoriščajo nestabilen čas tranzicije, v katerem se pogosto pojavljajo medobdobja, ki omogočajo iztržitev čim večje količine virov za račun lastnikov, katerih podjetja obstojajo izključno za ta namen), poskusi prevar zakonodaje in kreditodajalcev, odsotnost osebnega jamstva za dolgove podjetij (povzročajo, da se neodgovorni lastniki prezadolžujejo) ter politike podjetij (izmikanje zapadlim dolžnostim in slaba finančna disciplina, slabo planiranje in škodljive pogodbe, nerazrešeni medsebojni človeški odnosi znotraj podjetij, nizke plače kot posledica prevelikega števila zaposlenih).

V raziskavi so se poslužili tudi negacije ter s spraševanjem po nasvetu, kako ohraniti zdrava podjetja, ki bodo sposobna preživeti, še dodatno razširili vzroke, ki so pomembni za insolventnost na Hrvaškem. K zunanjim vzrokom so šteti še nespoštovanje zakonov trga, sklepanje pogodb z neznanimi partnerji, katerih poslovanje ni bilo raziskano, nespoštljivo ravnanje s partnerji, kar običajno pripelje do povračila z njihove strani, prodaja brez pobranega denarja. Med notranje dejavnike prištevamo neodgovoren management, nesposobno in neizkušeno osebje, hitro in nestabilno rast, površno računovodstvo/ knjigovodstvo ter slabe stroške in slabo kontrolo dolgov (Novak, Sajter, 2007, str. 15).

Poudariti moramo, da ta raziskava spada med prve tovrstne poizkuse, da se raziščejo vzroki stečajev hrvaških podjetij, da raziskava ne izključuje vplivov obdobja tranzicije kakor tudi ne povojnih posledic. Kljub temu odgovorni za raziskavo poudarjajo, da je iz nje moč zaslediti veliko odgovornost managementa kot povzročitelja številnih stečajev na Hrvaškem.

Vzroki za stečaj podjetij v Sloveniji

Zaradi velikega števila slovenskih podjetij, ki so propadla, so tudi v Sloveniji naredili študijo o vzrokih za njihov stečaj. Raziskava je potekala na inštitutu za kriminologijo pri Pravni fakulteti v Ljubljani v letih 1991-1992. V študiji so bili zbrani podatki o 100 slovenskih podjetjih, ki so končala v stečaju. Opozoriti moramo, da je bila študija narejena v času tranzicije. Kasnejših raziskav s tega področja, ki bi osvetlile današnje vzroke stečajev slovenskih podjetij, ni zaslediti. Zato ne moremo trditi, da bi bili rezultati raziskave, izvedene v sedanjih razmerah, podobni kot tedaj. Omenimo lahko, da je tudi tedanja raziskava pokazala kakor tudi druge, da se bistveni razlogi za stečaj nahajajo v podjetjih samih. Na prvo mesto se je kot razlog za stečaj uvrstilo prav poslovanje v podjetju. Znotraj poslovanja je potrebno poudariti nesposobnost vodstva podjetja (Žnidaršič Kranjc, 1993, str. 211).

Zakaj vsako leto beležimo številne stečaje, so poskušali ugotoviti mnogi avtorji. Njihova spoznanja temeljijo na študijah, med katerimi smo jih nekaj predstavili tudi v tem delu. Če pogledamo rezultate predstavljenih študij, opazimo, da se v vseh študijah pojavljajo predvsem notranji dejavniki kot povzročitelji stečajev podjetij. Med njimi še posebej izstopa management, ki na splošno zaseda visoko mesto med povzročitelji stečajev, kadar

ne zaseda kar glavnega. Njegovo nesposobnost je moč zaslediti še posebej na področjih, kot so kontroling, finance in management dolgov. Zunanji dejavniki v stečajih v večini primerov ne igrajo glavne vloge, razen v razmerah kot so vojna, obdobje tranzicije, obdobje hudih ekonomskih šokov - recesija. Večinoma pridobivajo na vplivu zaradi razmer, ki jih je ustvaril kar sam management podjetja. Nemalokrat služijo tudi kot izhod za prekrivanje resničnih notranjih vzrokov.

4. ANALIZA PRIMERA NA PODJETJU X

Podjetje X je mednarodno podjetje, ki se je v procesu širjenja poslovanja v letu 2003 razširilo tudi na področje Slovenije ter ustanovilo hčerinsko podjetje Y v Mariboru. Po dokaj uspešnem začetku poslovanja, odpiranju poslovalnic v Mariboru, Ljubljani in Celju, je bilo po 3 letih poslovanja prisiljeno zapreti večino svojih trgovin z izjemo poslovalnice v Celju.

Podjetje X se je pri svojem odločanju, delovanju in odzivanju na spremembe v okolju soočalo z najrazličnejšimi izzivi in s situacijami, ko je bila Slovenija tržno zelo zanimiva in še nezasičena z znanimi blagovnimi znamkami. Podjetje pri svojih odločitvah ni upoštevalo ali ni želelo upoštevati dejavnikov, ki so vplivali na delovanje, zato je izgubilo velik del svoje začetne prednosti in pripeljalo podjetje Y do rdečih števil. Brez finančnega zaledja podjetja X, ki je pokrivalo svoje napačne odločitve, bi to že zdavnaj pomenilo konec podjetja Y, vendar to kljub temu danes še vedno posluje. V nadaljevanju je predstavljeno celotno dogajanje v podjetju Y in predstavljena analiza dejavnikov ter odločitev, ki so pripeljali do stanja, v kakršnem podjetje danes deluje.

4.1. PODJETJE X

Matično podjetje X je tekstilno podjetje, ki prihaja iz Grčije. Podjetje pod okriljem svoje blagovne znamke oblikuje in izdeluje modno konfekcijo že vrsto let. Prvotno je proizvajalo in prodajalo svoje modne kolekcije drugim velikim tekstilnim podjetjem. Le-ta so proizvode prodajala kot svojo blagovno znamko. Zaradi premalega dobička se je podjetje X odločilo, za spremembo poslovanja. Odločili so se samostojno stopiti na tržišče in sami tržiti svojo blagovno znamko. Zaznamovali sta jo kakovost, cenovna dostopnost in oblikovanje po najnovejših modnih trendih. Tržili so moško in žensko kolekcijo. Distribucija se je odvijala po dveh tržnih poteh. Prvo so predstavljale njihove prodajne enote, drugo veleprodaja, ki je kolekcijo predstavljala prek svojih prodajnih enot. Za temeljito pripravo obeh kolekcij je bilo potrebno ogromno časa, stroškov in energije. Sčasoma so ocenili, da moški del kolekcije ne prinaša zadostnega dobička niti pričakovanj, zato so pred približno sedmimi leti le-to opustili ter se posvetili samo ženskemu delu kolekcije. Pokrivala naj bi ciljno skupino od 20 – 50 let starosti. Predstavnice te cilje skupine naj bi bile ambiciozne, poslovne ženske, polne energije, ki gredo v korak s časom. S preusmeritvijo v tržno nišo z že navedenimi karakteristikami je podjetje doživelo uspeh.

Povečanje uvoza s Kitajske, zmanjšanje povpraševanja po izdelkih je vplivalo na padec prodaje modne konfekcije podjetja X po vsej Evropi. Zaradi splošnega upadanja prodaje je krizo zaznalo več hčerinskih podjetij X. Zato se je podjetje odločilo, da bo poiskalo še nove načine poslovanja. V letu 2006 so zaradi povečanja proizvodnih kapacitet kupili novo poslopje. Zaradi prevelike neizkoriščenosti prostorov novokupljenega poslopja se je podjetje odločilo, da preostanek le-tega izrabi za gostinski kompleks, namenjen proslavam in porokam, kozmetičnemu salonu, solariju (Interno gradivo podjetij X in Y).

4.2.SISTEM ŠIRJENJA NA TUJE TRGE

Podjetje X ni raslo samo z idejami iz modnega sveta, temveč tudi po velikosti. Iz matične Grčije se je podjetje prvo razširilo v Makedonijo, kamor je kasneje preselilo tudi proizvodnjo. Temu je botrovalo več faktorjev, kot so: skupna zgodovina, zelo podoben način življenja in dojemanje le-tega, geografska bližina, nižji stroški proizvodnje in slabše plačana delovna sila. Po osvojitvi makedonskega trga je podjetje prek maloprodaje prodrlo na trge bivše Jugoslavije, vključno s Slovenijo, v aprilu 2003. Veleprodaja omogoča podjetju prisotnost na trgih Nemčije, Amerike, Italije, Cipra in Danske. Nekaj časa je prodajalo še na Nizozemskem, vendar so tržišče izgubili zaradi propada njihovega tamkajšnjega glavnega odjemalca (Interno gradivo podjetij X in Y).

4.3.UTRJEVANJE POLOŽAJA

Po vstopu na tržišče podjetje poskuša pridobiti vedno več strank na področju veleprodaje z namenom pokriti čim večji del tržišča. Svoj položaj pri kupcu utrjuje v treh fazah. V prvi fazi pripravi potencialnega kupca, da dovoli prodajo blagovne znamke podjetja X v svojih prodajnih enotah. V drugi poizkuša prepričati kupca, da postopno preneha kupovati ženski del konfekcije pri drugih dobaviteljih in v svoji trgovini pod svojim imenom prodaja samo blagovno znamko podjetja X. V tretji fazi poskuša kupca prepričati, da pristane na franšizo ter tako doseže, da se v trgovini prodajajo izključno samo izdelki X. Svoj položaj pri kupcih dodatno utrjuje še drugače, in sicer:

v primeru, da je podjetje na trgu prisotno samo z veleprodajo, poskuša svoj položaj utrditi tako, da kupcem nudi propagandni material v smislu katalogov, posterjev, prodajnih vrečk in kartonskih samostoječih reklam;

v primeru, da podjetje podeli franšizo, je pripravljeno kriti skoraj polovico stroškov (ploščice, luči...) za obnovo lokala odjemalca po standardih podjetja X. Pomaga tudi finančno, pri reklamiranju blagovne znamke prek medijev. Jemalcu franšize nudi popolno podporo in oskrbo z izdelki na ravni oskrbe X-ovih lastnih prodajnih enot, vključujoč ves propagandni material;

v primeru, da je podjetje na tržišču prisotno z malo in veleprodajo, podpira svoje stranke s promocijo blagovne znamke v najrazličnejših medijih (časopis, radio, televizija, modne revije). Oskrbuje ga s celotnim propagandnim materialom, omogoča kvalitetno oskrbo

kupcev z izdelki. Kupcem zato ni treba v tujino po želene izdelke (Interno gradivo podjetij X in Y).

4.4. PODJETJE Y

Svoje hčerinsko podjetje Y je podjetje X odprlo 28.4.2003 v Mariboru. Dejavnost je usmerilo na veleprodajo modnih oblačil blagovne znamke podjetja X. Za dodatne prihodke je del svojih poslovnih prostorov namenilo za izvajanje maloprodaje. Za Maribor so se odločili zaradi bližine Zagreba, kjer je delovalo že pred tem ustanovljeno drugo hčerinsko podjetje. V Mariboru so pričeli širiti svojo mrežo veleprodaje, a kmalu ugotovili, da je center vsega dogajanja v Ljubljani. Odločili so se, da 2.2.2004 svoj sedež preselijo iz Maribora v Ljubljano. Zaradi cenovnih omejitev ter specifičnih potreb po možnostih dostopa do prostorov, ki so jih narekovala potrebe veleprodaje, so se odločili za prostore zunaj centra Ljubljane. Prostori so bili prvotno najeti za namene veleprodaje, vendar so jih zaradi prostornosti in takratne nezmožnosti najetja lokala na želeni lokaciji v centru mesta uporabili tudi za maloprodajo.

Cilji podjetja so bili:

- razširitev veleprodajne mreže po celotni Sloveniji
- postopno doseči prodajo 100.000 kosov oblačil letno
- postavitev svojih prodajnih enot v vseh pomembnejših slovenskih mestih

V mesecu marcu je poslovanje v Mariboru prevzel zasebni podjetnik. S tem je podjetje želelo zmanjšati stroške in hkrati zadržati tržišče. Zaradi upadanja prodaje in ne zmožnosti pokrivanja stroškov je bil zasebnik primoran zapreti podjetje. Z namenom povrnitve stroškov, povrnitve vsaj deloma vloženega kapitala in hkrati ohraniti že pridobljeno tržišče, se je podjetje odločilo nekaj mesecev umetno podpirati zasebno podjetje. Do dokončnega zaprtja je prišlo v začetku meseca marca, kar je za podjetje Y pomenilo dokončno izgubo mariborskega trga. V juniju 2005 je to isto podjetje na novo odprlo poslovalnico v BTC-ju v Ljubljani. Poslovalnica, katere dejavnost je bila samo prodaja na drobno, se je obdržala le slabih šest mesecev, saj so jo konec leta zaprli. Mariborska zgodba se je ponovila v Celju marca 2006. Dva meseca kasneje je podjetje Y preselilo poslovalnico z Dunajske v stari del mesta. Zaradi boljšega donosa in poslovanja na celjskem tržišču ter zamenjave vodilnega kadra se je sedež podjetja preselil v Celje. Trenutno je tam še edina delujoča poslovalnica, saj se je poslovalnica v Ljubljani zaradi prevelikih stroškov in slabe prodaje v mesecu novembru 2006 zaprla (Interno gradivo podjetij X in Y).

5. DEJAVNIKI NEUSPEŠNOSTI PODJETJA Y V POVEZAVI Z MATIČNIM PODJETJEM X

5.1.DEJAVNIKI ZUNANJEGA OKOLJA

Zunanji vzroki so izredno pomembni ter v mnogih primerih igrajo odločilno vlogo, ali bodo podjetja zabredla v težave ali ne. Vemo, da je zunanje okolje zbir nenadzorljivih spremenljivk, ki se jim podjetja poskušajo prilagajati. Pri tem si pomagajo s spremenljivkami, ki jih je moč spreminjati. Mednje uvrščamo notranje procese podjetij, njihove strukture, strategije in marketinški splet. V primeru, da se podjetja ne prilagajajo zunanjim dejavnikom, ki vplivajo na njihovo poslovanje, je vzroke potrebno iskati znotraj podjetij, največkrat pri managementu. To pomeni, da je negativni vpliv potencialnih zunanjih dejavnikov mogoče uspešno odpravljati pravočasno z notranjimi spremembami v podjetjih. To potrjujejo tudi številni avtorji s svojimi raziskavami, s katerimi so dokazali, kako močno se dejavniki prepletajo in vplivajo drug na drugega. Še več, negativen vpliv zunanjih dejavnikov je možno preprečiti s prilagoditvami v samem poslovanju. Zunanji dejavniki na podjetja delujejo bolj posredno kot neposredno in moč njihovega vpliva je neposredno povezana z odločitvami, sprejetimi znotraj podjetij. Medsebojni vpliv in vloga managementa pri moči vpliva zunanjih dejavnikov je opisana v nadaljevanju dela.

5.1.1. Geografske karakteristike

Pri geografskih karakteristikah se podjetje Y sooča s problematiko na dveh ravneh. Prvo predstavlja problematika v povezavi z matičnim podjetjem, druga je povezana s tržiščem.

a) Problematika v povezavi z matičnim podjetjem: geografski dejavniki, s katerimi se sooča podjetje na tej ravni, so:

velika razdalja: problem med matičnem podjetjem, katerega sedež je v Grčiji, in hčerinskim podjetjem, s sedežem v Sloveniji, je v transportnih stroških in stroških, povzročenih zaradi nepravilnega ravnanja z izdelki med samim prevozom. Pred vstopom v EU (Evropska unija) je bilo potrebno uvoz izdelkov ocariniti. Takratna davčna zakonodaja je narekovala takojšnje plačilo celotnega davka ob vstopu v državo za vse uvožene proizvode ne glede na to, ali so bili kasneje prodani. Po vstopu v EU se je med Grčijo in Slovenijo vzpostavil tranzit. Uvoženih izdelkov ni bilo potrebno več cariniti, vendar so stroške povzročali zakonsko zahtevani mesečno posredovani podatki Intrastatu (Statistični urad za raziskovanje o blagovni menjavi znotraj skupnosti EU) o vsebinskem, količinskem ter vrednostnem uvozu izdelkov. Skoraj z ukinitvijo carinskih ovir se je spremenila tudi davčna politika na uvožene izdelke. Davek za izdelke se ni več plačeval v celoti ob uvozu, temveč mesečno za prodane izdelke. V letu 2006 se je podjetje preusmerilo na letalski prevoz z namenom zmanjšanja stroškov prevoza in zamud pri dobavi (letalski, skladiščenje, prevoza do firme). Težava z letalskim prevozom se je pokazala s

ponavljajočimi krajami v času transporta in s poškodbami proizvodov zaradi nepravilnega pakiranja (zmečkanine, strganine, vlaga...). Vse našteje težave so se pokazale v naraščajočem nezadovoljstvu kupcev, kar se je poznalo v zmanjšani prodaji;

različna klima: grško podnebje je sredozemsko, zaznamujejo ga vroča suha poletja ter mile in deževne zime. Slovenijo nasprotno zaznamujejo tri podnebja: submediteransko – s toplimi poletji in milimi zimami; celinsko – s toplimi poletji in hladnimi zimami ter alpsko podnebje. Razlike vplivajo na raznolikost potreb podjetij po določeni vrsti izdelkov, kakor tudi na časovno komponento potreb po izdelkih;

problem komunikacije: sama razdalja vpliva na medsebojno komunikacijo. Za sporazumevanje se morajo posluževati pošte, faxes, telefona, elektronske pošte. Le-ti niso zmeraj zanesljivi. Dogovorne poti med podjetjema potekajo prek telefona, faxes, zadnji dve leti tudi prek elektronske pošte. Glede na to, da podjetje še do pred kratkim ni imelo medmrežne povezave, so informacije med podjetji v večini potekale prek telefona, faxes in pisem. Posledice so se in se še vedno, čeprav ne več v tolikšnem obsegu, odražajo v izgubi pomembnih informacij, njihovi zakasnelosti, v napačnem razumevanju, pri podvajanju, večkrat ponavljajočih se problemih s prekinitvami v telefonskih omrežjih, v napačnih odločitvah na osnovi pridobljenih informacij. Problemi so se pokazali tudi v podjetju samem glede seznanjanja o dogajanjih, kar je povzročalo odtujitev in izoliranost nekaterih hčerinskih podjetij. Posledica omenjenih problemov je vplivala na veleprodajo.

b) Problematika tržišča podjetja Y:

različna klima: v Sloveniji prevladujejo tri podnebja: submediteransko, celinsko in alpsko. Zaradi razlik glede podnebja se je podjetje srečevalo s problemom prodaje. Podjetje X svojo kolekcijo kreira koordinirano, vsa oblačila dopolnjuje, predstavlja modno zamisel, tematiko podjetja in celotno prodajo. Želje potrošnikov niso v skladu s politiko podjetja. Oni svoje potrošniške zahteve prilagajajo klimatskim razmeram okolja, v katerem živijo in se gibljejo. Tako se okusi po regijah spreminjajo. Podjetje bi moralo svojo prodajno politiko prilagoditi željam potrošnikov glede na podnebne razmere. Vendar je to že področje managementa, ki ga bomo obravnavali kasneje. Posledice je podjetje občutilo in razlike so se pokazale v prevelikih zalogah neprodanih izdelkov in nezadovoljstvu obstoječih in bodočih kupcev;

lokacija prodajnih enot: je izrednega pomena za vsako podjetje, še posebej tako, ki se ukvarja s prodajo modnih oblačil. Po besedah lastnika X predstavlja najpomembnejšega izmed štirih dejavnikov, ki naj bi zagotavljali uspeh poslovanja podjetja. Ostali trije so primerno opremljen lokal, kakovost in videz izdelka in primerno prodajno osebje. S prodajno enoto na pravi lokaciji (v centru najpomembnejših mest, poleg lokalov svojih najpomembnejših konkurentov) naj bi podjetje svojim potencialnim kupcem sporočalo določen vtis. Vtis o pomembnosti, blagovna znamka, kvalitetni izdelki, odražajo stabilno in močno podjetje. Zaradi neprimerne lokacije podjetja Y bodoči kupci niso kazali interesa in obisk ni dosegal pričakovanega rezultata. Problem se je pojavil tudi s prepoznavnostjo

blagovne znamke, ki je v neposredni odvisnosti z lokacijo prodajne enote. Blagovna znamka je še danes za večino potencialnih kupcev neznanka;

komunikacija: komunikacija podjetja Y poteka s kupci v veleprodaji in maloprodaji. Zopet se pojavlja problem razdalje med podjetjem in kupci. Za vzpostavljanje komunikacije se mora posluževati raznovrstnih komunikacijskih kanalov. Posredovane informacije so izrednega pomena za kupca in podjetje Y. Pri prenosu informacij se podjetje lahko sooča z izgubo pomembnih, napačno posredovanih in sprejetih podatkov, z nezmožnostjo pravočasnega posredovanja važnih informacij. Le-te so vzrok za napake v poslovanju, ki so razlog za izgubo in upadanja števila strank (Interno gradivo podjetij X in Y).

5.1.2. Demografske karakteristike

Podjetja svoj potencialni trg določijo s segmentacijo trga. Omenili smo že, da ciljno skupino podjetja X predstavljajo predstavnice ženskega spola med 20 in 50 let starosti. Poslovne, ambiciozne ženske, polne energije, gredo v koraku s časom. Med demografska merila, ki nosijo največjo težo pri tekstilnih podjetjih so starost, dohodek, spol in število prebivalstva. Starost in spol prebivalstva imata zelo močan vpliv na samo izdelavo konfekcijskih oblačil, ki jih tekstilna podjetja, kot je podjetje X, izdelujejo. Njihove kolekcije morajo biti kreirane na način, da zadovoljujejo potrebe ciljne skupine. Dohodek vpliva na kupno sposobnost bodočih kupcev. Število prebivalstva vpliva na število potencialnih kupcev nekega tržišča.

Slovenija je sama po sebi majhen trg z dvema milijonoma prebivalcev. Slovensko prebivalstvo je v glavnem staro. Prevladujejo starejši ljudje, še posebej v manjših in bolj oddaljenih krajih.

Tabela 2: Število žensk v Sloveniji od 2003-2006 grupiranih po starostnih skupinah

ŽENSKÉ V SLOVENIJI				
starost	2003	2004	2005	2006
20-24	71.048	69.580	67.677	65.808
25-29	73.006	73.709	74.189	73.628
30-34	70.091	70.193	71.364	72.560
35-39	76.374	75.113	73.024	71.371
40-44	75.941	76.362	77.085	77.222
45-49	76.957	76.327	75.854	75.660
50-54	72.995	74.705	75.589	76.553
54-59	55.446	58.286	64.267	67.005

Vir: Statistični urad, 2007.

Glede na to, da je kolekcija podjetja X specializirana, se možni trg potencialnih kupcev močno zmanjša (otroci, moški, starejši nad 60 let). Podjetje ni uspelo s prodajo svojih izdelkov v manjših slovenskih krajih, kjer prevladuje starejše prebivalstvo. Posledice so se pokazale v prevelikih količinah neprodanih zalog. To je vplivalo na spremembo ciljev podjetja. Zmanjšalo je uvoz proizvodov in se preusmerilo samo na tri trge: Ljubljana, Maribor (po izgubi tržišča so le-tega ponovno poskušali pridobiti nazaj, vendar jim to

trenutno še ni uspelo) in Celje. Omeniti je treba še psihografske karakteristike (porabniški status in stopnja, lojalnostni status in stopnja pripravljenosti za nakup), zelo povezane z demografskimi, vplivne na odločitve podjetja. Slovenci in njihova mentaliteta so znani po tem, da ne potrošijo vsega svojega denarja za obleke. Še več, ko ga trošijo, ga trošijo preudarno. Pripravljeni so plačati tudi veliko, da dobijo tisto, kar želijo. Vsega omenjenega ne moremo posploševati.

5.1.3. Konkurenčni dejavniki

Danes se število podjetij s ponudbo podobnih produktov povečuje. Konkurenca je čedalje močnejša in boj med podjetji za stranke in denar zmeraj hujši. Konkurenčnost posamezne organizacije je odvisna od sestave tržnega spleta za zadovoljitev potreb kupcev (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell, 1997, str. 58). Le-ta je opredeljen kot izdelek, distribucija, cena in prodajni pogoji ter komunikacija. Nekateri avtorji tržnemu spletu prištevajo še pogajalsko moč in publiciteto.

Konkurenco podjetja Y predstavljajo druga oblačilna podjetja. Mednje spadajo Zara, St. Oliver, H&M, Zero, Espirit, Mango, New Yorker. Glede na to, da podjetje pridobiva konkurenčnost prek svojega edinstvenega tržnega spleta, je mogoče analizirati večino dejavnikov, ki so vplivali na neuspešnost poslovanja podjetja Y.

izdelek: podjetji X in Y imata primerljive izdelke po kvaliteti, stilu in ceni. Kolekcija je koordinirana. Sestavljajo jo trije segmenti: klasična oblačila, športno-klasična linija oblačil za prosti čas in linija ekstravagantnih oblačil visoke mode. Konkurenca v primerjavi s podjetjem Y, ki pokriva le določeno tržno nišo, ponuja moško, žensko in otroško konfekcijo (Zara, H&M, Espirit, St. Oliver). Poleg široke ponudbe oblačil, konkurenčna podjetja ponujajo tudi modne dodatke (vsi), spodnje perilo (H&M, New Yorker, St. Oliver), čevlje (Zara, Mango), kozmetiko (Zara). Podjetje Y v nasprotju z njimi ponuja kupcu le omejene količine modnih dodatkov. Že sama pestrost izbire bodoče kupce vabi v konkurenčne prodajalne. Velik faktor jim predstavlja tudi možnost nakupa oblačil za vso družino na enem mestu. Podjetje je na tem področju izredno nekonkurenčno in na ta način izgublja veliko kupcev.

neprepoznavnost blagovne znamke: podjetje X posluje na številnih trgih. Njegova blagovna znamka je prepoznavna in velja za eno najmočnejših. To ne velja za trg podjetja Y. Kljub pet letni prisotnosti na slovenskem tržišču je ta blagovna znamka za večino ljudi nepoznana. Še posebej v primerjavi z blagovnimi znamkami Zare, H&M in St. Oliverja, ki so splošno prepoznavne. Neprepoznavnost je dodaten razlog, da se kupci odločajo za nakup izdelkov pri konkurentih. Nezaupanje v samo kvaliteto nepoznanega proizvoda predstavlja samo še dodatni razlog, da se odločijo za nakup konkurenčnega.

cene in prodajni pogoji: cenovni vidik maloprodaje in veleprodaje je le del prodajnih pogojev zanimivih za kupca. V primerjavi s konkurenco, ki ima visoko fleksibilnost prodajnih pogojev, se podjetje Y ponaša s togostjo. Nefleksibilnost pri prodajnih pogojih je zelo resen problem izgube marsikakega kupca – utečenega kot potencialnega.

maloprodaja: podjetje Y je v primerjavi s konkurenti toga pri oblikovanju cen. Artiklov tekoče sezone v časa redne prodaje ne znižuje, temveč samo izdelke preteklih sezon. Omenili smo, da konkurenčna podjetja ponujajo širšo paletu izdelkov. Večja ponudba jim omogoča zato tudi možnost najrazličnejših akcij. Med njimi najdemo tedenska znižanja določenih izdelkov, ki jih podjetja prodajajo po ugodnejših cenah. Te taktike se poslužujeta H&M in Zara. Mnoga konkurenčna podjetja se igrajo tudi z načini plačevanja za izdelke ter drugimi dodatnimi storitvami (nudijo odplačevanje na obroke, možnost nakupa vrednostnih bonov). V primerjavi s konkurenti podjetje Y nobene od naštetih možnosti ne ponuja. Zato je sčasoma posledično začel upadati tudi interes kupcev za nakup njegovih izdelkov.

veleprodaja: tudi na tem področju je podjetje Y v primerjavi s konkurenco zelo toga. Odraža se tako v cenovnem vidiku kot v nefleksibilnosti prodajnih pogojev. Način oblikovanja veleprodajnih cen je stalen in se v času redne prodaje za kupce ne spreminja. Večji problem od cenovnega se izraža v nefleksibilnosti prodajnih pogojev, ki so zelo resen problem. Izgubilo je namreč številne kupce. Podjetje ima natanko določene plačilne pogoje za vsakega kupca posebej. Pogoje določi na začetku sodelovanja in jih kasneje, ne glede na spremembe trga, ne spreminja. Za mnoge potencialne in stalne kupce je tak pristop preveč rizičen. Mnogi so se zato znašli v situaciji, ko je bilo njihovo poslovanje resno ogroženo. Prodajni pogoji podjetja Y so vsebovali zahtevo po takojšnjem plačilu robe. Kupci niso mogli vedno takoj plačati in tako tudi niso mogli prevzeti oziroma kupiti oblačil od podjetja Y. Posledica takega poslovanja so bili zastoji v prodaji podjetja Y, ki so upočasnili obračanje kapitala. Poslovanje v oblačilni industriji je tako, da mora biti v trendu z modo ne glede na trenutne probleme podjetja. Kupci podjetja Y so zato svojo situacijo reševali tako, da so vzeli potrebne izdelke pri drugem dobavitelju. Podjetje Y se je posledično samo znašlo v neprijetnem položaju, saj so mu ostajale velike količine neprodanih proizvodov, ki so jih veleprodajni kupci že nakupili drugje. Zaradi neetičnosti, da svojim kupcem v času stiske nudijo pomoč kot znak podpore in priznanja lojalnosti blagovni znamki, so si prislužili še nezadovoljstvo kupcev (Interno gradivo podjetij X in Y).

komunikacija, propaganda: podjetja s svojim oglaševanjem poskušajo potencialnim kupcem približati samo podobo in idejo podjetja in prepričati kupce, da so pravi naslov za nakup izdelkov, ki jih iščejo. Pripravljenost kupca za nakup nekega izdelka lahko sodi zato kot merilo, ali je podjetje v svoji komunikaciji uspešno. Glede na pravkar opisana merila se je podjetje Y tudi v tem pogledu pokazalo kot nekonkurenčno in nefleksibilno.

Podjetje Y stopa v kontakt s kupci z osebnim pristopom in prek medijev. Mednje uvrščamo modne časopise, letake, modne revije ter radijske oglase.

Podjetje Y se je v preteklih letih komuniciranja s kupci prek medijev posluževalo bore malo. To dokazujejo investicijski izdatki za trženje podjetja v letih 2003 – 2005 (2003 – 4.058,12€, 2004 - 19.385€, 2005 - 2.669,81€). Dodatno potrjuje to tudi neprepoznavnost blagovne znamke podjetja X na slovenskem tržišču v primerjavi s konkurenčnimi (Interno gradivo podjetij X in Y). V nasprotju konkurenti podjetja Y zelo veliko komunicirajo s

potencialnimi kupci. Eno takih podjetij je H&M, ki svojo blagovno znamko zelo pogosto oglašuje. Na tržišču je redno prisotno z oglaševalskimi kampanjami (najema oglasne prostore na billboardih — oglasnih panojih, katerih cene za mesec oglaševanja se gibljejo prek štiri tisoč evrov, odvisno od števila in lokacije), s katerimi opozarja na obstoj, ime in podobo. Rezultat takega oglaševanja je jasno viden. Prepoznavnost blagovne znamke H&M v nasprotju z blagovno znamko podjetja X je očitna, hkrati jim ne manjka kupcev. Podjetja, kot so H&M, španska Zara in še mnogi drugi, so do sedaj že uvedla tudi nov način vzpostavljanja stika s svojimi kupci. Uvedli so spletno prodajo svojih izdelkov (Zara in H&M: spletni strani podjetij, 2006). Te možnosti podjetje Y kupcem ne omogoča, kar pomeni, da je tudi s te strani nekonkurenčno. Resda je spletnih kupcev še relativno malo, vendar se zanimanje za tak način nakupa iz dneva v dan povečuje.

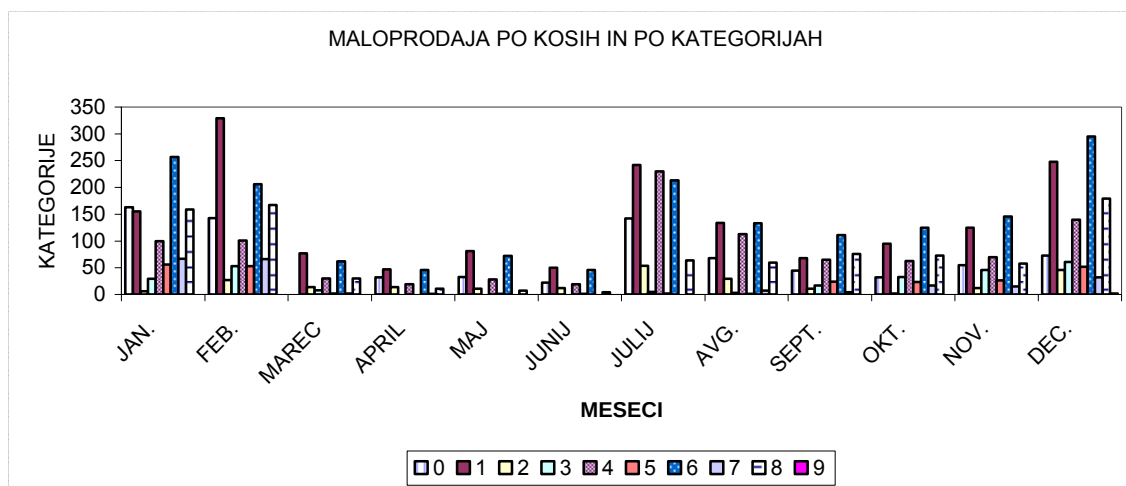
5.1.4. Politično-pravni dejavnik

V času splošnega sporazuma o carinah in trgovini (General Agreement on tariffs and Trade – GATT) je bil leta 1994 sprejet nov sporazum s področja tekstila in oblačil, ki ga je nasledila tudi GATT-ova naslednica. Svetovna trgovinska organizacija (World trade organization – WTO), ki je bila ustanovljena prvega januarja 1995, je nasledila novi sporazum s časovno omejeno veljavnostjo desetih let. V tem obdobju naj bi se postopno ukinile vse količinske omejitve uvoza tekstila in oblačil s tako imenovano integracijo. Zaradi članstva v WTO sta bili tako Grčija kot Slovenija izpostavljeni ukinitvi količinskih omejitev za Kitajsko 1. januarja 2005. Posledice te ukinitve sta podjetje X in hčerinsko podjetje Y občutili v padcu prodaje 30% - 40%. V tem času je hčerinsko podjetje Y dodatno izgubilo nekaj svojih kupcev, nezmožnih prenašati pritisk trga in padca prodaje. Med njimi sta se znašla tudi dva močnejša kupca veleprodaje (Lee, 2005, str. 4-5).

Drugi politično-pravni dejavnik, ki je vplival na neuspešno poslovanje podjetja, so pravila sezonskih razprodaj tekstilnega blaga in obutve. Z 8.12.2004 (Pravila pri sezonskih razprodajah tekstilnega blaga in obutve, 2004) so začela veljati nova pravila o tem, kdaj naj se pričnejo zimske in letne razprodaje. S 6.6.2006 se je pričetek razprodaj ponovno spremenil. Zimske razprodaje so se pred letom 2005 pričele s trinajstim januarjem, po novem naj bi se pričele s prvim delovnim ponedeljkom v mesecu januarju. Podobna situacija se je ponovila pri poletnih razprodajah. Problem za podjetje Y, ki je nastal s premikanjem pričetka dneva razprodaj na zgodnejši datum, je v krajšanju rednega obdobja prodaje. Večina drugih tekstilnih trgovcev je bila zadovoljnih s spremembo datuma začetka razprodaj predvsem zaradi sosednje Italije. Dejstvo je, da je Italija pričetek svojih razprodaj imela veliko prej, kot smo jih imeli v Sloveniji, zato je veliko Slovencev kupovalo na razprodajah v Italiji.

Podjetju Y se je zaradi zakona skrajšalo obdobje redne prodaje za skoraj mesec in pol. Še posebej zato, ker podjetje svoje pošiljke običajno dobiva prepozno. Podjetje je tako izgubilo na razpoložljivem času za prodajo in na dobičku. Pošiljke proizvodov, ki so prispele zadnje, so pristale na razprodajah in, so bile prodane tudi s 50% -80% popustom.

Graf 1: Maloprodaja po kosih in po kategorijah



LEGENDA									
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
bluza	majica	obleka	športna jakna	krilo	pletenine	hlače	plašč	jakna	telovnik

Vir: Interno gradivo podjetij X in Y, 2005.

To potrjuje graf 1, ki nazorno prikazuje, da je bila prodaja podjetja največja v času razprodaj. To so meseci januar-februar v času zimskih razprodaj (popust na izdelke 50-80%), meseci julij-avgust v času poletnih razprodaj (popust na izdelke 50-80%). V letu 2005 je vidno visoko odstopanje navzgor – visoka prodaja v mesecih november-december. To je posledica predčasnega 50% znižanja zaradi zaprtja trgovine v BTC-ju.

5.1.5. Tehnologija

Napredek v tehnologiji je iz dneva v dan hitrejši. Z njim se povečuje sam vpliv tehnologije na tip produktov, ki jih tržišče ponuja. Opažen je tudi na področju modne industrije, na področju produkcije v strojni tehnologiji, materialih, postopkih predelave. Danes je za podjetja, ki želijo v svetu mode preživeti, nujno, da tehnološke spremembe spremljajo in jih pri delu upoštevajo. Številna podjetja tehnoloških sprememb enostavno ne morejo več dohitevati. Mednje se počasi a vztrajno seli podjetje X. Trenutno se sooča s tehnološkimi problemi na področju same produkcije.

področje proizvodnje: v modni industriji se na področju proizvodnje uvaja z leta v leto vse več tehnologije v same proizvodne procese. Podjetja se avtomatizirajo do različnih stopenj. Stopnja avtomatizacije v podjetju X ne spada med najvišje. Podjetje za izrezovanje modelov še vedno uporablja laserske ročne žage v primerjavi z večjimi industrijskimi podjetji, ki uporabljajo avtomatiziran proces strojnega rezanja. Celotni proces se odvija prek računalnika. Potrebno je manj delovne sile, izkoristek blaga je boljši, rezanje je natančno. Čeprav je tehnologija vedno bolj prisotna v sami izdelavi proizvoda, v oblačilni industriji še vedno obstaja del proizvodnega procesa, ki ga lahko trenutno izvajajo le človeške roke (kreiranje, šivanje, likanje, kontrola oblačil).

Pri tehnološkem razvijanju izdelka se podjetje sreča najpogosteje s problemom neustreznosti materiala in slabše kvalitete. Oboje vpliva na proizvod celotne kolekcije. Vsa

modna industrija je odvisna od materialov za izdelavo izdelkov. Materiali so čedalje boljši in tehnološko dovršeni, narejeni so iz umetnih ali naravnih materialov. Številni umetni materiali že imajo podobne in v nekaterih primerih celo boljše lastnosti kot naravni. Nekateri so celo cenejši. Tehnologija v proizvodnji materialov je izredno napredovala, še posebej v postopkih proizvodnega procesa. Materiali se različno odzivajo na različne postopke, ki jih tekstilna in oblačilna industrija uporabljata pri izdelavi. Podjetje X je nemalokrat imelo težave s kvaliteto materialov pri oblikovanju zelenih modelov. Materiali so se zaradi svoje sestave v procesu predelave spremenili (celotna pošiljka hlač, narejenih iz Jeana 2004, Interno gradivo podjetij X in Y, 2006).

5.2.OBROBNI DEJAVNIKI

Primerna opremljenost podjetja vsekakor vpliva na njegovo tekoče poslovanje. Podjetje X s tega stališča ne spada v visoko informatizirana podjetja, zaznati je problem tudi v sami proizvodnji v smislu nizke avtomatiziranosti. Če se ozremo samo na obdobje do konca 2005, je enega izmed glavnih problemov podjetja predstavljala premajhnost kapacitet za takratni obseg poslovanja. Kljub kasnejšemu nakupu in investiranju v večje kapacitete, ki so zadostovale obsegu poslovanja, je bila določena škoda že storjena. Premajhnost dotedanjih kapacitet je botrovala temu, da je podjetje moralo iskati začasne rešitve pri zunanjih virih. Posledično so bili zato višji stroški proizvodnje, ki so povzročili dvig prodajnih cen. Zamude v dobavah ter visoka stopnja napak v izdelkih samih so povzročili niz negativnih posledic za poslovanje vseh hčerinskih podjetij podjetja X. Najbolj je posledice občutilo podjetje Y zaradi zahtevnosti slovenskega trga na področju tekstila. Podjetje se je v tistem času nahajalo v stopnji rasti in je iskalo nove kupce, utrjevalo položaj na trgu in utrjevalo odnose z že obstoječimi klienti. Zamude v dobavah so imele močan negativni učinek, saj so vplivale na celotno poslovanje. Nezadovoljstvo kupcev je bilo izredno visoko, kazalo se je v manjših nakupih, iskanju drugih dobaviteljev, zmanjševanju zaupanja v samo poslovanje podjetja, zaskrbljenosti za lastno poslovanje, odvisno od dobav podjetja Y. Izguba klientov in prihodkov zmanjšane prodaje (čisti prihodki od prodaje so v letu 2004 znašali - 393.127,2€ v letu 2005 le še 259.476,7€) je imelo za podjetje velike posledice.

Podjetje Y se je nahajalo v fazi rasti. Odprlo je novo poslovalnico v BTC-ju in iskalo vedno nove in nove potencialne kupce. Ni imelo sreče ne z enim ne z drugim. Zaradi nizkih prihodkov prodaje in previsokih stroškov poslovalnice so po šestih mesecih delovanja poslovalnico zaprli. Nizki prihodki pričajo o slabem obisku in nezainteresiranosti kupcev za izdelke. Kupcev ni izgubljalo le v maloprodaji, temveč tudi v veleprodaji. Nekaj dotedanjih stalnih kupcev ni vzdržalo pritiskov konkurence in so svoje poslovalnice zaprli. Novih interesentov za izdelke podjetja ni bilo. Zato se je podjetju začel zmanjševati obseg poslovanja in s tem prihodki od prodaje. Podjetje Y je zašlo v finančne in poslovne težave (izguba iz poslovanja je v letu 2004 znašala 37.643,97€ v letu 2005 74.641,13€).

Finančna sposobnost podjetja pokaže plačilno sposobnost in zmožnost pokrivanja kratkoročnih in dolgoročnih obveznosti. V težave s pokrivanjem kratkoročnih obveznosti je podjetje zašlo že leta 2005, nadaljevalo se je v leto 2006. Na težave so vplivale napačne odločitve s strani lastnika glede investicij (v novo poslovalnico v BTC-ju) in padec prihodka.

Podjetje Y je prišlo do točke, ko ni več uspevalo pokrivati obveznosti do dobavitelja podjetja X (z izjemo začetnih investicij v višini 17.109,52€ je podjetje več ali manj tekoče poravnalo svoje obveznosti do podjetja X. Zaradi že omenjenih dejavnikov je dolg podjetja v letu 2005 narasel že na 232.942,80€). To je razvidno tudi iz bilance stanja 2005, saj je bilančna izguba iz leta 2004, ko je znašala 56.434,65€, leta 2005 narasla na 131.092,47€. Iz meseca v mesec se je situacija podjetja slabšala do točke, ko se je lastnik začel odločati, ali naj sploh še nadaljuje s poslovanjem podjetja Y ali naj le-tega v celoti prekine (Interno gradivo podjetij X in Y).

5.3. NOTRANJI DEJAVNIKI

Pri notranjih dejavnikih nastaja problem same strukture organiziranosti podjetja. Le-ta naj bi bila formalni sistem, ki razčlenjuje in razporeja naloge po njihovih izvrševalcih in hkrati organizacijsko urejuje medsebojne odnose v celotni organizaciji. Organizacijska struktura je smotrna razporeditev po različnih organizacijskih osnovah ter organizacijskih zmogljivosti (kadrovski, materialni, finančni in drugi razpoložljivi viri v organizaciji), ki zagotavljajo uresničevanje poslovnih ciljev (Kralj, 1998, str. 214).

Problem podjetja X je v razporeditvi kadrovsko-organizacijskih zmogljivostih, delegiranju in medsebojnih odnosih znotraj organizacije. Pri organizacijskih zmogljivostih kadrovskih virov prihaja do precejšnjih razlik med viri posameznih kadrov v podjetju kot celoti (upoštevaje tudi kadre v hčerinskih podjetjih). Potreba po kadrih niha med posameznimi podjetji. Nekateri jih nujno potrebujejo, medtem ko jih imajo druga podjetja v zadostni meri. Ali bo potreba po kadrih zadovoljena, je v neposredni odvisnosti od plačilne zakonodaje države, v kateri podjetje posluje. V primeru, da je delovna sila cenovno ugodna (Srbija, kjer se povprečna plača v podjetju giblje okoli 350€), ni težav s pridobivanjem novih kadrov v primeru povečanih potreb. Pridobivanje novih kadrov v Sloveniji, kjer je minimalna plača okoli 500€, je izredno težko. Zato podjetje Y posluje trenutno samo z dvema zaposlenima namesto vsaj štirimi, kot bi bilo potrebno.

Delegiranje v podjetjih X je formalno opredeljeno, vendar na tem tudi ostaja (vodilna managerska mesta v hčerinskih podjetjih). Managerji v hčerinskih podjetjih niso samostojni upravljavci podjetij, ampak morajo biti vse njihove odločitve predhodno potrjene s strani lastnika. Njihova vloga v podjetju je formalna, saj nimajo dovoljenja za samostojne odločitve. Problem, ki nastaja, je, da so podjetja, ki so bila ustanovljena kasneje, podrejena ne samo odločitvam lastnika temveč tudi dvema njegovima najstarejšima managerjema (samo na določenih področjih). Njihove odločitve so si pogosto nasprotujoče, kar povzroča zmedo med izvajalci nalog. Do nje prihaja tudi zato, ker glavni

managerji ne sporočajo svojih odločitev drug drugemu, kar privede do večkratnih sprememb navodil v zvezi z določeno dodeljeno nalogo (Interno gradivo podjetij X in Y).

Medsebojni odnosi v organizaciji so do pred kratkim bazirali na prijateljskem odnosu, delovali po principu velike srečne družine. Tak odnos se je v podjetju začel rahljati, ko so prišli zaposleni do dokazov, da je kršeno pravilo zaupnosti in, da se zaupno pridobljeni podatki izrabljajo z namenom izvrševanja pritiska na zaposlene. Delavci so nemalokrat svoje osebne stiske, zadovoljstvo in težave v zaupnih pogovorih omenili vodilnim managerjem z namenom razumevanja osebnih težav, velikokrat so želeli v prijateljskem odnosu izraziti svoja gledišča glede delovnega okolja. S tem so želeli prispevati k boljšemu poslovanju podjetja in ureditvi medsebojnih odnosov. Izkazalo se je, da so vodilni managerji zaupane podatke brez vednosti zaposlenih prenašali lastniku. Nemalokrat je lastnik celo sam organiziral pogovore z namenom pridobiti čim več informacij, osebnih in poslovnih, o delavcih. Pridobljene podatke je izrabljal za osebna šikaniranja, izkoriščanja delavcev in psihične pritiske. Izkoriščanje delavcev se je odražalo v stalnem prekomernem delovnem času in slabih plačilih. Osebna šikaniranja in psihični pritiski so bili namenjeni motiviranju delavcev k večji storilnosti in učinkovitosti. To je močno vplivalo na odnose tako med sodelavci znotraj posameznih hčerinskih podjetij kakor tudi med podjetji samimi. Negativni vpliv medsebojnih odnosov se je začel odražati v samem poslovanju (Notranji vir: Intervju z zaposlenimi, 15.9.2005).

Med notranjimi dejavniki je potrebno omeniti tudi problem pravilnega poteka poslovnih informacij in njihovih tokov med podjetjema X in Y ter podjetjem Y in njegovimi strankami.

Med matičnim podjetjem X in njegovimi hčerinskimi podjetji ne obstaja skupni informacijski sistem. Podjetja uporabljajo programsko opremo, ki je pridobljena bodisi z nakupom na ključ bodisi odvisno od situacije v posamezni državi. Ne obstaja skupni informacijski sistem, zato zaposleni vsak zase ustvarjajo in oddajajo poročila (o dnevni prodaji, o dnevnem gibanju denarnega toka, o kreditnih karticah, o mesečni prodaji, o veleprodaji ter maloprodaji, o predvidevanju prodaje vnaprej) in tabele matičnemu podjetju. Informacije kljub enakim orodjem (Excel) sporočajo na specifičen način (torej ne obstaja enak formular poročanja za vsa podjetja, samo za prodajno in denarno poročilo). Podjetja so informacije, še pred kratkim, zaradi odsotnosti medmrežne povezave večinoma posredovala prek faxov in telefona. Posledice so se kazale v visokih telefonskih stroških (glej tabelo 3) in z izgubo pomembnih informacij, njihovi zakasnelosti, napačnem interpretiranju, podvajanju, neujemanju, ponavljajočih prekinitvah telefonskih omrežij, napačno sprejetih odločitvah na podlagi pridobljenih informacij. Problemi so se pokazali tudi na področju seznanjanja o dogajanjih v podjetju samem, kar je povzročilo nekakšno odtujitev in izoliranost nekaterih hčerinskih podjetij. Zamujanje informacij se je posledično odražalo v zamujanju dobav, pošiljanju povratnih informacij, na nezadovoljstvu strank v veleprodaji (Interno gradivo podjetij X in Y).

Tabela 3: Primerjava telefonskih stroškov podjetja Y v letih 2004 in 2005 s stroški alternativne uporabe internetnih storitev

	2004		2005	
	telefonski stroški / EUR	stroški mobitela / EUR	telefonski stroški / EUR	stroški mobitela / EUR
	2.377,90	378,75	2.392,02	378,64
SKUPAJ	2.756,65 €		2.770,66 €	

INTERNET cenik Telekom Slovenije 2007				
klicni internet	prek telefonske linije	razvezan dostop	podjetje je uporabljalo urni paket	
paket z neomejeno uporabo za pravne osebe mesečna naročnina z DDV = 40,06€	18€ - 118€ mesečno z DDV (odvisno od hitrosti prenosa informacij)	29€ - 121€ mesečno z DDV (odvisno od hitrosti prenosa informacij)	0,0219 €/uro (predvidevamo porabo 1000 ur mesečno)	
SKUPAJ	480,72 €	216€ - 1416€	348€ - 1452€	262,80 €

Vir: Interno gradivo podjetij X in Y, 2006 in cenik interneta Telekoma Slovenije, 2007.

Podjetje je zaradi uporabe določenih komunikacijskih kanalov utrpelo visoke stroške. Alternativna uporaba interneta bi take stroške znižala. Na to kažejo tudi podatki v tabeli 3. Večja uporaba interneta ne bi prinesla le izboljšave na področju komunikacije med podjetij, ampak bi pripomogla izboljšati komunikacijo in prenos informacij med podjetjema X in Y z zunanjimi, bodočimi in s stalnimi strankami.

Internet omogoča uporabnikom dostop do različnih storitev ali servisov, ki pokrivajo različna področja uporabe. Poleg elektronske pošte ima izredni pomen tudi svetovni splet, ki je najhitreje rastoči in eden najpogostejše uporabljenih servisov interneta. Svetovni splet predstavlja posebno vrsto komunikacijskega kanala za podjetja, prek katerega poskušajo vzpostaviti stik s svojimi potencialnimi kupci. Na spletu je možno predstaviti prodajne brošure, informacije o proizvodih, obvestila za tisk. Hkrati podjetjem omogoča tudi prihranek na denarju za reklamiranje v standardnih medijih: revije, radio, TV.

Danes si podjetij brez spletnih strani praktično ne moremo več zamisliti. Spletna stran podjetja X ustvarja vse prej kot želeno:

- ima možnost izbire samo med dvema jezikoma: grščino in angleščino, kljub temu da podjetje posluje tudi na drugih trgih. Poleg tega vsi potencialni kupci tudi ne govorijo omenjenih jezikov, kar pomeni, da je informativna vrednost spletne strani brez pomena;
- dostopnost je otežena, saj je moč priti do nje le, če je kupcu znano ime matičnega podjetja X. Pri drugih podjetjih je dostopnost lažja, saj je potrebno vedeti le blagovno znamko podjetja. Posledica je, da kupci še danes ne poznajo obstoja internetne strani podjetja;

- informacijska vrednost je izredno skromna, saj ne ponuja zadostnih informacij o samem podjetju (poslovanju, dejavnosti, zgodovini), kakor tudi ne informacij o najnovejših izdelkih (ogledati si je mogoče le skromno število modelov iz kolekcije, in ne ponuja informacije o cenovni vrednosti izdelka);
- spletne strani ne osvežujejo niti nadgrajujejo redno, zato ogled njene strani ponuja večinoma zastarele podatke, ki obiskovalcu niso zanimivi;
- ne omogoča nakupa izdelkov prek spletne strani v primerjavi s konkurenčnimi podjetji (H&M, Zara).

5.4.OSREDNJI, SUBJEKTIVNO POGOJENI DEJAVNIKI

Podjetje svojim zaposlenim nudi možnost plačanega dela. V delu najdejo užitek in možnost samorazvoja, največkrat so soočeni z možnostjo uveljavljanja v podjetju prek raznovrstnih izzivov, s katerimi se soočajo. Podjetju zaposleni v zameno nudijo na razpolago svoje znanje, izkušnje, spretnosti in čas. Vsekakor je tako za podjetje samo kakor tudi za zaposlene pomembno, da so uresničeni interesi obojih (Kralj, 1998, str. 105).

Podjetje X skupaj z vsemi svojimi hčerinskimi podjetji zaposluje okoli sedemsto ljudi. Mednje spadajo tudi delavci hčerinskega podjetja Y. Podjetje X zaposluje v večini mlad kader z določenimi karakteristikami. Njihovi zaposleni so mladi, ki še vedno stanujejo pri starših zaradi finančne nezmožnosti, da odidejo ali nujno potrebujejo kakršnokoli delo za preživetje. Zaposleni naj bi prihajali iz urejenih družin, če je le možno nevezani (zaradi zelene fleksibilnosti ter možnosti opravljanja nadurnega dela). Zaželeni so ljudje, ki so iskreni, voljni vložiti veliko časa in dela v podjetje in so privrženci lojalnosti ter poštenosti. Problem podjetja X je v velikem variiranju števila zaposlenih. Veliko na novo zaposlenih zapusti podjetje v roku enega do dveh let. Njihov razlog za odhod iz podjetja je največkrat sam odnos podjetja do njih. Delo namreč ni dovolj cenjeno niti dovolj plačano (glede na število opravljenih nadur). Delajo večinoma za minimalne plače, medtem ko lastnik zahteva 24-urno razpoložljivost (še posebej s strani managerjev). Zaposleni so pod stalnim nadzorom in psihičnim pritiskom z namenom kontrole. V ta namen podjetje nemalokrat izkorišča podatke, pridobljene v času zaupnih razgovorov. Zaposleni se zato počutijo izigrane na več ravneh, kar se na koncu izkaže kot glavni razlog za odpoved. Podjetje X je samo v letu 2006 izgubilo tri glavne managerje v svojih hčerinskih podjetjih, med njimi glavnega managerja podjetja Y. Podjetju X to povzroča prekinitve v poslovanju, tudi poslovanju njegovih hčerinskih podjetij, in dodatne stroške. Podjetje mora najti nove sodelavce, ki jih je treba poučiti o poslovanju, kar je povezano z visokimi stroški in veliko časa (Notranji vir: Intervju z zaposlenimi, 15.9.2005).

V podjetju Y se število zaposlenih od ustanovitve giblje med dvema in tremi zaposlenimi. Podjetje Y glede na obseg poslovanja posluje s premalo delovne sile. Še posebej, če pri tem upoštevamo tudi količinski obseg nalog, ki jih morajo posamezniki opraviti. Zaposleni niso seznanjeni z nalogami in izobraženi za opravljanje le-teh, dobivajo premalo podpore s strani odgovornih. Samo zaposlovanje je v neposredni povezavi s širitvijo lastnih enot podjetja Y. Če podjetje odpre novo poslovalnico,

zaposli novega delavca (na dve prodajni enoti so zaposleni trije). Zaposleni so preobremenjeni. V praksi so ob takih pogojih delavci podjetja Y postajali vse bolj utrujeni, njihova želja za delo je vidno plahnela, hkrati tudi privrženost podjetju Y in matičnem podjetju. V treh letih poslovanja podjetja se je zamenjala celotna prvotna ekipa. Kljub temu se razmere poslovanja še do danes niso spremenile.

5.5. TEMELJNI DEJAVNIKI PODJETJA

Med temeljne dejavnike uvrščamo vršni management skupaj s podjetneži, z lastniki, upravljavci in s kapitalom. V primeru podjetja X, podjetneža, lastnika in upravljavca predstavlja samo ena oseba. Je družinsko podjetje, v katerega je lastnik vložil svoj kapital. Ohranil je aktivno vlogo vršnega managerja. Kot manager opravlja temeljne dejavnosti: snovanje in načrtovanje poslovanja podjetja, njegovega razvoja, organiziranje, vodenje in usmerjanje sodelavcev ter nadziranje.

Lastnikov slog vodenja podjetja in njegovih hčerinskih podjetij je zelo avtoritativen. Opozoriti moramo, da je tak slog vodenja podjetja zelo značilen za obvladovanje hčerinskih podjetij v tujini. Delegiranja za odločanje je zelo malo. Odločanje je centralizirano, vse odločitve v podjetju so potrjene s strani lastnika.

Kot manager planira in opredeljuje cilje podjetja in poti za njihovo doseganje. Cilje nemalokrat opredeljuje nerealno zaradi nepoznavanja razmer na trgu. Podobno napako zagreši pri planiranju strategij podjetja, še posebej pri strategiji trženja:

reklamiranje: pomanjkanje oglaševanja, še posebej ob pravem času, je imelo za posledico neprepoznavnost podjetja in blagovne znamke. Lastnikova odločitev, da se podjetje ne oglašuje in zavračanje oglaševanja v večjem obsegu, tudi prek interneta, postavlja podjetje daleč za njegovo konkurenco.

cene in prodajni pogoji: negativne posledice nesmiselnih prodajnih pogojev, določenih s strani lastnika, od katerih ne odstopa, dodatno zmanjšujejo konkurenčnost podjetja Y. Mednje spadajo (Interno gradivo podjetij X in Y):

- fiksna veleprodajna cena, dodatni rabati mogoči samo v času razprodaj;
- takojšnje enoletno plačevanje izbranih izdelkov;
- razvrstitev kupcev glede na kupljeno količino in vrednost proizvodov. Najvišje uvrščeni kupec pridobi pravico do prve izbire v želeni količini;
- kupljenega proizvoda ni mogoče vrniti razen v primeru tovarniške napake ali napake podjetja;
- glede na pretekle trende nakupovanja se kupcu ponudi določene ugodnosti (kreditna linija in odlog plačila), ali se mu jih v novi sezoni ukine;
- kreditna linija pomeni, da podjetje vzame izdelke do določene vrednosti takoj, brez takojšnjega plačila. Kreditni liniji se določi tudi rok plačila. Ko ta rok poteče, mora kupec poravnati vse obveznosti, če želi kupiti nove izdelke. Največja dodeljena

kreditna linija kupcu je bila v višini 6.260,00 EUR za obdobje 20 dni. Najdaljši plačilni rok je bil podeljen za 30 dni pri kreditni liniji 1.669,00 EUR;

- kupec mora poravnati vse svoje obveznosti pred pričetkom nove sezone.

vrste izdelkov in distribucija: lastnik ima zadnjo besedo o vrsti izdelkov, ki se bodo proizvajala, katera podjetja jih bodo dobila, kakor tudi o načinu njihovega distribuiranja. Zaradi nepoznavanja razmer in potreb na določenih trgih, prihaja do pomanjkanja ali prezasičenja določenih izdelkov. Distribucija poteka samo po ustaljenih poteh, novih možnosti lastnik ne sprejema. Izredni pomen predstavlja lokacija, še posebej pri lastnih prodajnih enotah. Nepoznavanje razmer in pogojev najema lokalov v Sloveniji je pripeljalo do tega, da so bile mnoge primerne lokacije zaradi previsokih stroškov najemnine zavrnjene ali so bile zavrnjene zaradi neustreznosti samega lokala (neprimerna kvadratura, neprimernost izložbenih oken, neprimerna višina ter oblika lokala). Lastnik se je na podlagi napačnih predstav odločil za manj primerne lokacije. Posledično je to pripeljalo do nezanimanja kupcev za izdelke. Po lastnikovi presoji je od primerne lokacije odvisno tudi oglaševanje. To je vzrok, da ni bilo primerne in obsežnejšega oglaševanja v Sloveniji (Notranji vir: Intervju z zaposlenimi, 15.9.2005).

Temeljna dejavnost managerja je tudi nadzorovanje. Poleg vseh vidikov poslovanja je očitna njegova želja po nadzoru in kontroli vseh zaposlenih v podjetju. Pritisk na zaposlene je zelo visok, saj je od njih zahtevano veliko v kratkih časovnih rokih. Dodatno občutijo pritisk tudi zaradi lastnikovega odnosa do njihovega dela. Zaradi značajskih karakteristik in njegovega pristopa do zaposlenih splošno prevladujeta nesigurnost in strah med zaposlenimi v odnosu do lastnika. Njegov negativni pristop ter način ravnanja do podrejenih se odražata v preveliki fluktuaciji zaposlenih, odhodu najboljših kadrov ter negativni klimi v podjetju samem. To povzroča padec motiviranosti pri zaposlenih, nezaupanje in nezadovoljstvo, kar se odraža v obliki kršenja lojalnosti podjetju (Notranji vir: Intervju z zaposlenimi, 15.9.2005).

Organiziranje in koordiniranje nalog s strani lastnika nista jasno porazdeljeni. Naloge in odgovornosti zaposlenih so omejene, nejasno opredeljene, zato prihaja do nesoglasij v prejetih ukazih. Take razmere so za podrejene izredno stresne, saj ne vedo, kateremu ukazu naj sledijo. Tako prihaja do zastojev v poslovanju. Lastnik odločitve sprejema v matičnem podjetju na podlagi svojih izkušenj, ustnih informacij in pisnih poročil ter domnevi, da države (predvsem države bivše Jugoslavije) delujejo po enakem principu. Nepoznavanje delovanja posameznih tržišč, še posebej mentalitete prebivalcev, so razlog, da so lastnikove odločitve napačne. Mnenja zaposlenih o možnostih izboljšave poslovanja lastnika pretirano ne zanimajo (nizka stopnja informatizacije podjetja), čeprav izraža željo po sodelovanju zaposlenih in prispevanju njihovih idej. Posledico takih odločitev sta nosili podjetji Y in hčerinsko podjetje na Hrvaškem. Tržišči sta si dokaj podobni, vendar se razlikujeta od značilnosti, ki povezujejo grško, srbsko in makedonsko tržišče. Zanimanje specifičnosti posameznih tržišč s strani lastnika pri odločitvah je povzročilo številne negativne posledice (Notranji vir: Intervju z zaposlenimi, 15.9.2005).

6. SKLEP

Vsako podjetje že od samega začetka spremljajo številni dejavniki, ki vplivajo na njegovo poslovanje. Pogosto se medsebojno prekrivajo in vplivajo drug na drugega. Naloga podjetja je, da jih spremlja in se jim prilagaja in, če je le možno, nanje tudi vpliva. Slednje je odvisno od podjetja samega, njegove moči in položaja v družbi. Pravočasno zaznavanje vpliva določenega dejavnika za podjetje lahko pomeni novo priložnost za poslovanje ali nevarnost ogrožanja samega poslovanja.

Podjetja, ki spremembe spremljajo, jih predvidijo vnaprej in potencialne nevarnosti odpravijo ali celo obrnejo sebi v prid, običajno uspešno poslujejo. Med njimi je mnogo takih, ki zanemarjajo vpliv dejavnikov in s tem sprožijo verižni proces, ki se končna s prenehanjem poslovanja podjetja oziroma s stečajem.

Številni stečaji so bili tudi povod za študijo v letih 1991/1992. Poskušala je osvetliti razloge in dejavnike, ki so pripeljali do takega stanja. Kot raziskave v Angliji, Nemčiji, Ameriki in Belgiji je tudi slovenska raziskava pripeljala do zaključka, da je najpogostejši dejavnik za neuspeh podjetja nesposobnost vodstva podjetja (Žnidaršič Kranjc, 1993, str. 211).

Tudi drugi notranji dejavniki zasedajo visoko mesto na lestvici dejavnikov, povzročiteljev propada podjetja, vendar je management vseeno vodilni, saj se njegov vpliv pozna posebej na področjih, kot so kontroling, finance, management dolgov.

Zunanji dejavniki v nasprotju z notranjimi pridejo do izraza večinoma le v primeru vojne, obdobjih tranzicije, obdobjih recesije. Kadar postanejo aktualni iz drugih razlogov, je to žal največkrat kar posledica nepravilnih odločitev managementa podjetja.

Med številnimi neuspešnimi podjetji, kjer je management igral odločilno vlogo pri neuspehu, se nahaja tudi podjetje X in njegovo hčerinsko podjetje Y. Obe podjetji nazorno prikazujeta medsebojno vplivanje dejavnikov in posledice njihovega zanemarjanja.

Podjetje X s svojimi odločitvami, sprejetimi s strani lastnika podjetja, močno posega v samo delovanje podjetja Y in vpliva na njegovo poslovanje. Zaradi močne odvisnosti podjetja Y od matičnega podjetja X (ki predstavlja med drugim tudi edinega dobavitelja podjetja Y), podjetje Y nosi posledice napak, storjenih s strani matičnega podjetja. Resda na podjetje Y kot tudi na podjetje X vplivajo številni dejavniki, vendar je večino le-teh realno obvladljivih in se jim je moč prilagoditi. Zakaj imajo dejavniki tako močne negativne posledice na poslovanje podjetja Y, je razloge potrebno iskati drugje. Najmočnejši dejavnik, ki se je v raznih raziskovalnih študijah pokazal kot eden izmed glavnih krivcev za propad podjetij, se skriva v samem managementu podjetja in njegovih odločitvah. To je vodilni dejavnik, ki je povzročil neuspešno poslovanje v podjetju Y. Iz analize dejavnikov je moč razbrati, da igra glavno vlogo lastnik podjetja, ki je obdržal vlogo vršnega managerja in vodi svoje podjetje zelo centralizirano. Njegovo neupoštevanje razmer na posameznih tržiščih, zanemarjanje razlik, nefleksibilnost v samem poslovanju in

nenazadnje zgrešen in motivacijsko negativno usmerjen odnos do zaposlenih, so glavni akterji, ki so sprožili verigo posledic, katerih končni rezultat je slabo poslovanje podjetja kot celote.

Z namenom, da bi rešilo nastale razmere v podjetju Y in izboljšalo poslovanje podjetja X kot celote, je lastnik že začel s pripravami za odpravo določenih napak, ki so slabile poslovanje podjetja. Prvi izmed korakov je na področju informatike, danes sestavni del vsakodnevnega (konkurenčnega) poslovanja. Njen vpliv se dan za dnem povečuje tako, da si poslovanja brez nje že težko predstavljamo. Podjetje je glede na svojo velikost in dejavnost v zelo velikem zaostanku kar zadeva same informatizacije podjetja, kar priča tudi njegovo sedanje stanje. Zato lastnik načrtuje vpeljavo skupnega informacijskega sistema, trenutno še v pripravljalni fazi. Poleg novega informacijskega sistema lastnik načrtuje tudi takoimenovane managerske pogodbe, na podlagi katerih bi managerji imeli več besede pri odločanju ter možnost doseganja večjega zasluga. Kljub določenim korakom za izboljšanje razmer v poslovanju se vendarle le-ti izvršujejo prepočasi. Razmere na trgu se izredno hitro spreminjajo, zato je potrebno biti fleksibilen in se nanje hitro odzivati.

Podjetje X bi kot prvo moralo narediti analizo celotnega podjetja in njegovega poslovanja, prav tako hčerinskih podjetij. Na podlagi analize določiti strategijo poslovanja celotnega podjetja in določiti korake za stabiliziranje poslovanja v podjetju Y. Podjetje bi moralo razmisliti o sami politiki podjetja, zlasti na področju medsebojnih odnosov znotraj podjetij in med njimi samimi ter na področju fleksibilnosti prodajne politike.

Res je, da se je podjetje začelo zavedati svojih pomanjkljivosti, kar je opaziti po poskusu uvedbe sprememb v zadnjem obdobju. To je šele začetek, saj bi moralo storiti še veliko več. Pri tem podjetje ne bi smelo ponoviti napake in ponovno zaspiti, upoštevati bi moralo vpliv številnih dejavnikov, katerih razumevanje in pravočasno preprečevanje omogočata uspešno poslovanje podjetja.

7. LITERATURA

1. Ceglar Ključevšek Maja: Prihodnost tekstilne industrije v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 45 str.
2. Cigut Nina: Pomen blagovne znamke pri moških oblačilih z zornega kota podjetja Mura d.d.. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 39 str.
3. D. Platt Harlan: Principles of Corporate Renewal. United States of America: University of Michigan, 2004. II, 404 str.
4. Dibb Sally, Simkin Lyndon, M. Pride William, O.C. Ferrell: Marketing concepts and strategies. U.S.A.: Houghton Mifflin Company, 1997. 842 str.
5. Dubrovski Drago: Krizni management. Koper: Visoka šola za management, 2000. II, 172 str.
6. Erskine Robert: Business Management. Anglija: Prentice Hall International (UK), 1991. 562 str.
7. Euler Hermes Kreditversicherung, Center for Insolvency and Reorganization at the University of Mannheim (EH&ZIS), Ursachen von Insolvenzen, gründe für unternehmensinsolvenzen aus der sicht von insolvenzverwaltern [URL:http://sanierungsberatung.gib-nrw.de/untersuchungen/studien/downloads-und-link/Insolvenzgruende_Wiko414.pdf], november 2006
8. Gelfkins Frank: Advertising. Oxford: Butterworth Heinemann, 1992. 453 str.
9. Heller Robert, Hindle Tim: Veliki poslovni priročnik. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001. 801 str.
10. Hills Mellanie: Intranet as Groupware. United States of America: John Wiley & Sons, Inc., 1997. 308 str.
11. Hines Tony, Bruce Margaret: Fashion Marketing. Oxford: Butterworth Heinemann, 2001. 243 str.
12. Hlebec Metka: Možnosti širjenja poslovanja podjetja Beti na nemški trg. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 48 str.
13. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1995. 514 str.
14. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
15. Jezeršek Klementina: Problem Azbesta kot nevarnega proizvoda. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 41 str.
16. Jurše Milan: Mednarodni Marketing. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1993. 535 str.
17. Kastelic Boštjan: Vzroki propada novih podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 48 str.
18. Kavčič Slavka: Krizne razmere v gospodarstvu in vloga analitikov v posebnih razmerah. Zbornik referatov 2. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Prtorož: Zveza ekonomistov Slovenije – sekcija za poslovno analizo, 1996. str.155-169
19. Končina Miroslav, Mirtič Ksenija: Kako rešiti podjetje iz krize. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 184 str.
20. Kotler Philip: Marketing Management. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1994. VIII, 801 str.

21. Kovič Saša: Strategija mednarodnega poslovanja Leka na avstralskem farmacevtskem trgu. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 121 str.
22. Kralj Janko: Temelji managementa in naloge managerjev. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 1998. 278 str.
23. Kutoš Igor: Uporaba storitev omrežja internet pri trženju. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 118 str.
24. Lee Andrew: Trade Restrictions and Hong Kong's Textiles and Clothing Industry. Hong Kong: Asia Case Research Centre, The University of Hong Kong, 2005. 22 str.
25. Mesner Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
26. Možina Stane, Kavčič Bogdan, Tavčar, Pučko, Ivanko, Lipičnik, Gričar, Repovž, Vizjak, Vahčič, Rus, Bohinc: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
27. Novak Branko, Sajter Domagoj: Causes of bankruptcy in Europe and Croatia: Osijek: Faculty of Economic, University of J.J. Strossmayer, 2007. 18 str.
28. Ooghe Hubert, De Prijcker Sofie: Failure processes and causes of company bankruptcy. A typology. Belgija: Vlerick Leuven Gent Management School, 2006. 52 str.
29. Pisk Tanja: Ekonomska zgodovina oblačilne mode. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 60 str.
30. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 169 str.
31. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
32. Rogelj Mateja: Vplivi izvoza kitajske tekstila: ZDA, EU in Slovenija. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 39 str.
33. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 154 str.
34. Slatenšek Maja: Sezonske razprodaje oblačil in obutve ter njihov vpliv na porabnike. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 44 str.
35. Smole Jože: Prihodnost slovenske tekstilne in oblačilne industrije. Tekstilec. Ljubljana. [URL:<http://www.tekstilec.itt-drustvo.si/> htm], marec-april, 2003.
36. Splichal Slavko: Javno mnenje. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1997. 395 str.
37. Stariha Mojca: Računovodske informacije za odločanje o stečaju podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 40 str.
38. Sudar Josip, Keller Goroslav: Promocija. Zagreb: Informator, 1991. 343 str.
39. The insolvency service: Causes of Failure in Bankruptcy and Compulsory Liquidation. United Kingdom. [URL:<http://www.insolvency.gov.uk/>], 2.3.2007
40. Vahčič Aleš, Bučar Branko, Drnovšek Mateja, Logar Nataša: Osnove podjetništva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 249 str.
41. Zidar Maja: Vzroki in posledice prehoda manjših tekstilnih trgovskih družb v večje sisteme. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 84 str.

8. VIRI

1. Gary Stoller: Doing business abroad? Simple faux pas can sink you. [URL:http://www.usatoday.com/money/industries/travel/2007-08-23-faux-pas_N.htm], 29.8. 2007
2. H&M-ova spletna stran. [URL:<http://www.hm.com/si/#/startpagedefault/>], 21.6.2007
3. Happening. [URL:<http://www.happening.com.gr/>], 21.6.2007
4. In Talk of Chrysler Spin-Off, Firms Angle, Stock Rises. [URL:<http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=7489293>], 26.9.2007
5. Interno gradivo podjetij X in Y (2003, 2004, 2005, 2006)
6. Managing Location and Geographic Concentration. [URL:http://www.iso.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1038], 27.9.2007
7. Notanji vir: Intervju z zaposlenimi, 15.9.2005
8. Poglajen Jože: Dvojno označevanje cen (ni) prevelik strošek. [URL:http://www.delo.si/index.php?sv_path=41,35,95565&fromsearch=1], 25.10.2005
9. Pravila pri sezonskih razprodajah tekstilnega blaga in obutve (Uradni list RS, št. 135/2004)
10. Pravst Igor: Razveza za boljšo prihodnost. [URL:<http://www.polet-press.si/stare/94/uvodnik.htm>], 28.6.2007
11. Radič Darja: 3. Poslovni proces podjetja. [URL:[http://www.vgs-bled.si/files/powerpoint/EMP-Radi%C4%87%20D/EPM%203%20-%20POSLOVNI%20PROCES%20PODJETJA%20IN%20NJEGOVE%20FAZE.ppt#267,12,TEMELJNE SKUPINE PREDMETOV DELA](http://www.vgs-bled.si/files/powerpoint/EMP-Radi%C4%87%20D/EPM%203%20-%20POSLOVNI%20PROCES%20PODJETJA%20IN%20NJEGOVE%20FAZE.ppt#267,12,TEMELJNE%20SKUPINE%20PREDMETOV%20DELA)], 10.12.2006
12. Statistični urad RS: Število žensk v Sloveniji od 2003-2006 grupiranih po starostnih skupinah. [URL:http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0520300S&ti=Prebivalstvo+po+starostnih+skupinah+in+spolu%2C+statisti%20ne+regije%2C+Slovenija%2C+letno&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/02_05007_stev_strukt/01_05203_star_spol/&lang=2], 21.6.2007
13. Telekom Slovenije. [URL:http://www.telekom.si/zasebni_uporabniki/internet/klicni_internet/#a7], 21.6.2007
14. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/2006).
15. Zakon uničuje gostince. [URL:http://24ur.com/bin/article.php?article_id=3104996&page0168p_all_items=159], 24.9.2007
16. Zarina spletna stran. [URL:http://www.inditex.com/en/who_we_are/our_group], 21.6.2007
17. Žakelj Sabina: Oglobljeni nori žabec. [URL:http://www.delo.si/index.php?sv_path=41,36,112921&fromsearch=1], 17.1.2006