

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

POSLOVNI PREOBRAZ V MALEM PODJETJU

Ljubljana, november 2003

Tomaž Gale

IZJAVA

Študent Tomaž Gale izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Boštjana Antončiča in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

v Ljubljani, dne 17.11.2003

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	OSNOVNE OPREDELITVE	3
2.1	OPREDELITEV MALEGA PODJETJA.....	3
2.1.1	Opredelitev malega gospodarstva v svetu.....	3
2.1.2	Opredelitev malega gospodarstva v Sloveniji.....	4
2.1.3	Kvalitativna opredelitev malega podjetja.....	4
2.1.4	Značilnosti uspešnih podjetnikov.....	5
2.2	SPECIFIČNE RAZLIKE MED MALIM IN VELIKIM PODJETJEM.....	6
2.3	GOSPODARSKI POMEN MALIH PODJETIJ	8
3	PREDNOSTI IN SLABOSTI MALIH PODJETIJ	10
3.1	PREDNOSTI MALIH PODJETIJ	10
3.2	SLABOSTI MALIH PODJETIJ	10
4	POSLOVNE KRIZE V PODJETJU.....	11
4.1	OPREDELITEV POJMA POSLOVNE KRIZE.....	11
4.2	POZITIVNE LASTNOSTI POSLOVNE KRIZE.....	12
4.3	VZROKI ZA NASTANEK POSLOVNE KRIZE V MALEM PODJETJU.....	13
4.3.1	Slabo vodstvo	14
4.3.2	Finančna politika.....	14
4.3.3	Neustrezen nadzor finančnega poslovanja.....	14
4.3.4	Neučinkovit informacijski sistem.....	15
4.3.5	Neugodna struktura stroškov.....	15
4.3.6	Slabo trženje.....	15
4.3.7	Konkurenca	16
4.3.8	Sprememba povpraševanja na trgu	16
4.3.9	Neugodna gibanja cen surovin	16
4.3.10	Trgovanje nad zmožnostmi	16
4.3.11	Nakupi novih podjetij.....	17
4.3.12	Veliki projekti	17
4.4	SIMPTOMI POSLOVNE KRIZE V MALEM PODJETJU	17
4.5	PREPOZNAVANJE POSLOVNE KRIZE V MALEM PODJETJU	18
4.5.1	Kazalci nesposobnosti.....	19
4.5.2	Kazalci napačnih odločitev	19
4.5.3	Kazalci drobljenja	20
4.5.4	Kazalci prevelike ekspanzije.....	20
4.5.5	Diverzifikacijski kazalci krize.....	20
4.5.6	Kazalci krize identitete.....	21
4.5.7	Kazalci krize nasledstva	21
4.5.8	Kazalci krize moči in birokracije	21
4.5.9	Kazalci krize preobrata.....	22
4.6	VRSTE IN ŽIVLJENSKI CIKEL POSLOVNIH KRIZ.....	22

4.6.1	Vrste poslovnih kriz	22
4.6.2	Življenjski cikel poslovne krize v podjetju	24
5	NAČRTOVANJE POSLOVNEGA PREOBRATA.....	25
5.1	NAČRTOVANJE UKREPOV ZA REŠEVANJE PODJETJA	26
5.2	STRATEGIJE PREOBRATA V POSLOVANJU PODJETJA	27
5.3	MOŽNOSTI ZA USPEŠEN POSLOVNI PREOBRAT PODJETJA	29
6	IZVAJANJE PROCESA PREOBRATA V MALEM PODJETJU	30
6.1	TIPI VODENJA PREOBRATA	31
6.1.1	Normativno vodenje preobrata.....	31
6.1.2	Strateško vodenje preobrata	32
6.1.3	Operativno vodenje preobrata	33
6.2	FAZE PREOBRATA V MALEM PODJETJU	34
6.2.1	Analitična faza.....	34
6.2.2	Faza izrednega stanja	34
6.2.3	Faza strateških sprememb	35
6.2.4	Faza ponovne rasti.....	35
6.3	VLOGA INTERESNIH SKUPIN PRI POSLOVNEM PREOBRATU	36
6.4	FINANČNA SANACIJA PODJETJA	38
6.4.1	Pomen financiranja podjetja.....	38
6.4.2	Finančna analiza – pogoj za ugotovitev stanja v financiranju podjetja.....	39
6.4.3	Področja in ukrepi sanacije financiranja podjetja	40
6.4.4	Ukrepanje na področju plačilne sposobnosti.....	40
6.4.5	Ukrepanje na področju lastnega (notranjega) financiranja	41
6.4.6	Ukrepanje na področju tujega financiranja	41
6.4.7	Ukrepi za zmanjšanje odhodkov financiranja	41
6.4.8	Urejanje poslovanja z bankami in drugimi večjimi upniki	41
7	PREDSTAVITEV MALEGA PODJETJA X	42
7.1	ZGODOVINA IN POSLOVNA DEJAVNOST MALEGA PODJETJA X	42
7.2	KRATKA ANALIZA EKONOMSKEGA STANJA MALEGA PODJETJA X....	43
8	ODLOČANJE O POSLOVNEM PREOBRATU V PODJETJU X.....	44
8.1	ODLOČANJE O VSTOPU V PODJETJE X.....	45
8.2	SKRBEN PREGLED POSLOVANJA PODJETJA X.....	45
9	ANALIZA STANJA POSLOVNIH FUNKCIJ V PODJETJU X.....	50
9.1	ANALIZA PRODAJNE FUNKCIJE.....	50
9.2	ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE.....	50
9.3	ANALIZA PROIZVODNE FUNKCIJE.....	51
9.4	ANALIZA KADROVSKE FUNKCIJE.....	52
9.5	ANALIZA FINANČNE FUNKCIJE	52
9.6	ANALIZA INFORMACIJSKE FUNKCIJE V PODJETJU	53
9.7	ANALIZA IZVAJANJA KONTROLINGA.....	54
10	UVAJANJE SPREMEMB V POSLOVANJE PODJETJA X.....	54

10.1	SPREMEMBE NA PRODAJNEM PODROČJU	55
10.2	UVAJANJE SPREMEMB NA NABAVNEM PODROČJU.....	56
10.3	UVAJANJE SPREMEMB NA PROIZVODNEM PODROČJU.....	58
10.4	UVAJANJE SPREMEMB NA KADROVSKEM PODROČJU	59
10.5	UVAJANJE SPREMEMB NA FINANČNO-RAČUNOVODSKEM PODROČJU.....	60
10.6	IZGRADNJA IN UVAJANJE NOVEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA.....	62
10.7	UVAJANJE FUNKCIJE KONTROLINGA V PODJETJU X	65
11	ZAKLJUČEK	67
12	LITERATURA.....	69
13	VIRI	70
PRILOGA		

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Razmejitev podjetij na majhna, srednja in velika po slovenskem Zakonu o gospodarskih družbah	4
Tabela 2: Samostojnost lastniškega odločanja	5
Tabela 3: Primerjava med majhnimi in velikimi podjetji	7
Tabela 4: Načrtovanje reševanja podjetja	26
Tabela 5: Pregled izvedenih ukrepov v okviru poslovnega preobrata v podjetju X	67

SEZNAM SLIK

Slika 1: Načrtovanje strategij in načini ukrepanja v poslovni krizi	23
Slika 2: Potek akutne krize in značilnosti stopenj	24
Slika 3: Možni izidi procesa preobrata v poslovanju podjetja	30
Slika 4: Finančne posledice krize podjetja	39
Slika 5: Proizvodni proces	58
Slika 6: Krogotok dokumentacije od naročila do izdaje računa	63

1 UVOD

Z uvajanjem tržnega gospodarstva in z osamosvojitvijo Slovenije, se je pojavila množica malih podjetij. Posledično pa se je začelo pojavljati tudi vse večje število podjetij, ki so se znašla v poslovnih težavah, ki so zelo pogosto vodile tudi v stečaj. Številna izmed njih razpolagajo s perspektivnimi podjetniškimi programi, ki jih je smiselno ohraniti pri življenju. Zato se vse večjo pozornost namenja poslovnim preobratom podjetij v krizi.

Krize se v podjetjih pojavljajo zelo pogosto. Pri tem pa mala podjetja niso izjema, saj so veliko bolj ranljiva kot velika podjetja. Na poslovne krize običajno gledamo kot na "disfunkcionalnost", češ da trošijo vire podjetja. Vendar pa imajo krize poleg negativnega predznaka tudi pozitivno funkcijo, to je ustvarjanje napetosti in novih idej. Če se reševanja krize v podjetju lotimo na pravilen in pozitiven način, lahko to pogosto privede do kakovostnih sprememb v podjetju; tako v okviru različnih poslovnih funkcijah, kakor tudi v podjetju kot celoti.

Uspešnost podjetja je odvisna od okolja in od podjetja samega. Poslovanje je prežeto z nešteti tveganji, ki lahko vodijo v krizo. Vzroki so številni:

- slabo vodstvo;
- neustrezna finančna politika;
- neustrezen nadzor finančnega poslovanja;
- neugodna struktura stroškov;
- slabo trženje;
- povečana konkurenca;
- sprememba povpraševanja na trgu;
- neugodna gibanja cen surovin;
- trgovanje nad zmožnostmi (rast prodaje je previsoka glede na lastne možnosti financiranja rasti);
- nakupi novih podjetij (nakup konkurenčno šibkih podjetij, oziroma previsoka nakupna cena podjetja);
- veliki projekti, ki so za podjetja prevelik zalogaj, so slabo vodeni, oziroma neustrezni z ekonomskega vidika, itd.

Uspešnost poslovanja podjetja je odvisna od okolja (zunanji vzroki), ter od podjetja samega (notranji vzroki). Podjetja se pri uresničevanju zastavljenih ciljev soočajo s številnimi problemi, ki se kažejo na različnih področjih. Nobeno podjetje ni immuno pred nevarnostjo neuspeha, ki lahko vodi v poslovno krizo. Poglavitno vprašanje pri tem pa je, ali podjetniki oziroma lastniki pravočasno spoznajo nevarnost, ter začno pravočasno ter sistematično ukrepati. Nepravočasno ukrepanje pogosto pripelje v nezmožnost uspešnega reševanja podjetja, saj nakopičene težave vodijo v akutno krizo, iz katere pa je izhod zelo težaven.

Pri odločanju o preobratu v podjetju, je potrebno podrobno definirati poslovne možnosti; torej je pomembna opredelitev ali je smiselno podjetje ohraniti. Pri tem proučujemo poslovne možnosti izven in znotraj podjetja. Zunanje poslovne možnosti lahko opredelimo kot možnosti: izrabe nabavnih potencialov, izrabe zunanjih človeških potencialov, izrabe finančnih potencialov z ugodnejšimi viri financiranja, informacijski potenciali, tržni potenciali, tehnološki potenciali, itd. Notranje poslovne možnosti pa lahko opredelimo kot: ocena možnosti povečanja dobička, povečanje prostega denarnega toka, boljša izraba znanja zaposlenih, možnosti za zniževanje stroškov, prepoznavanje organizacijskih in sinergijskih potencialov, itd.

Namen specialističnega dela je teoretično opredeliti poslovno krizo ter načine prepoznavanja simptomov prisotnosti krize v podjetju. Proučiti želim načine in vrste izvajanih ukrepov za poslovni preobrat v podjetju.

V nadaljevanju specialističnega dela želim na konkretnem primeru majhnega podjetja X¹ pokazati, kako se lotiti reševanja krize, kateri so ključni problemi in nevarnosti, ter na kaj je potrebno biti še posebej pozoren, da se majhno podjetje izogne dokončnemu neuspehu, ter uspešno izvede poslovni preobrat.

Cilj specialističnega dela je:

- Teoretična opredelitev krize v podjetju z analizo vzrokov za njen nastanek.
- Teoretično definiranje koncepta za reševanje podjetja iz krizne situacije, ki zajema proces ugotavljanja krizne situacije ter postopkov izvajanja sprejetih strategij.
- Na primeru majhnega podjetja X, prikazati potek poslovnega preobrata z analizo uvajanja sprememb v okviru posameznih poslovnih funkcij, ter pri spreminjanju strategije v upravljanju majhnega podjetja.
- Raziskati in predstaviti vloge različnih udeležencev v vseh fazah preobrata v poslovanju podjetja X; tako notranjih, kakor tudi zunanjih udeležencev.

Specialistično delo se bo v prvem delu opiralo na teoretična spoznanja in definiranje osnovnih pojmov, ki se nanašajo na preobrat v poslovanju podjetja. Pri tem bom uporabil dosedanje izkušnje in teoretična spoznanja, ki se pojavljajo v literaturi. V splošnem izrazoslovju se pojavljajo različne razlage in navedbe o tem kaj poslovna kriza sploh pomeni, kako jo prepoznavamo, ter kako se lotimo poslovnega preobrata v podjetju.

V drugem delu specialističnega dela pa bom skušal predstaviti konkreten primer reševanja majhnega podjetja, ki se je znašlo v globoki krizi. Obravnavanega podjetja ne želim izpostavljati širši javnosti, zato ga bom imenoval kot podjetje X.

¹ *Konkretno majhno podjetje, katero v specialističnem delu ne bo identificirano s svojim pravim imenom*

2 OSNOVNE OPREDELITVE

2.1 OPREDELITEV MALEGA PODJETJA

Danes prevladujeta dve osnovni delitvi podjetij: glede na velikost in glede na dinamiko rasti podjetja. Seveda obstaja še vrsta drugih delitev: glede na obliko (družinska, franšizing, žensko podjetništvo, delo na domu, itd.), glede na tip podjetnika, glede na stopnjo v razvoju podjetja, glede na način vodenja in upravljanja (podjetja z obrtniško identiteto, podjetniško ali managersko identiteto), glede na dejavnost ali starost, itd. (Pšeničny, 2000, str. 148).

2.1.1 Opredelitev malega gospodarstva v svetu

Anglosaksonski izraz "small business" pri nas najpogosteje prevajamo kot "malo gospodarstvo", "drobno gospodarstvo", ali kar "majhna podjetja". Včasih zasledimo navedbe o "majhnih in srednje velikih podjetjih", kar je ekvivalent anglosaksonskemu SME (Small and Medium Sized Enterprises). Nekateri ekonomski teoretiki v "malo gospodarstvo" vključujejo tudi obrtnike, drugi spet ne. V slovenski literaturi se uporablja predvsem termine "majhna podjetja" in "podjetništvo". Termin "malo gospodarstvo" ali celo "drobno gospodarstvo" namreč na nek način zavaja, saj gospodarski subjekti, ki jih uvrščamo v to kategorijo, predstavljajo v razvitem svetu tudi preko 90% vseh gospodarskih subjektov, ustvarijo veliko večino nacionalnega produkta in zagotavljajo številna delovna mesta. V Avstriji je na primer 97% vseh podjetij z manj kot 50 zaposlenimi, v njih pa je zaposlenih 46% celotne delovne populacije. Na drugem koncu sveta, v Novi Zelandiji, je bilo leta 1989 kar 82% vseh podjetij z manj kot 5 zaposlenimi, 98% podjetij pa je imelo manj kot 50 zaposlenih. Zato po ekonomski moči in pomenu takšna podjetja še zdaleč niso niti majhna niti drobna (Rebernik, 1997, str. 20).

Kanadski profesor Louis Jacques Filion je opravil študijo definicije majhnih in srednje velikih podjetij. Njegova temeljna ugotovitev je ta, da ne moremo najti enotne definicije "malega gospodarstva", čeprav izhaja gospodarska moč treh svetovnih velesil, Japonske, Nemčije in ZDA v veliki meri iz številnih uspešnih majhnih in srednje velikih podjetij. To lahko pojasnimo s tem, da bolj kot je poslovno okolje nestanovitno, hitreje se je treba spreminjati in se mu aktivno prilagajati. To lahko hitreje dosežejo majhne gospodarske enote kot veliki gospodarski sistemi. Majhna podjetja z lahkoto izkoriščajo slabosti hierarhičnih birokracij velikih podjetij, ki se ne morejo odzivati na zahteve hitro spreminjajočega se okolja (Rebernik, 1997, str. 20).

Američani so prvi definirali "malo gospodarstvo". Prva uradna definicija je iz leta 1948, ki kot majhno podjetje opredeljuje tisto, ki (Rebernik, 1997, str. 21):

- nima prevladujočega položaja v panogi, kjer posluje;
- nima več kot 500 zaposlenih;
- je v neodvisni lasti in individualno vodeno.

Kasneje so kot možne kriterije dodali še število zaposlenih in obseg poslovanja. Podobno je majhno podjetje opredeljeno v Veliki Britaniji, kjer za majhno podjetje velja, da (Rebernik, 1997, str. 21):

- ima majhen tržni delež;
- se upravlja na posebljen način;
- je v neodvisni lasti.

Različna merila veljajo v svetu tudi glede na število. Na tej podlagi je razvidno, da število zaposlenih ni odločilno, kadar hočemo definirati "malo gospodarstvo".

2.1.2 Opredelitev malega gospodarstva v Sloveniji

V Sloveniji se zelo pogosto uporablja delitev podjetij glede na velikost. Zakon o gospodarskih družbah v 51. členu deli gospodarske družbe na majhne, srednje in velike družbe. Pri tem se uporabljajo tri merila:

- število zaposlenih;
- ustvarjeni prihodek in
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta.

Tabela 1: Razmejitev podjetij na majhna, srednja in velika po slovenskem Zakonu o gospodarskih družbah

merilo	majhno	srednje	veliko
število zaposlenih	< 50	< 250	> 250
ustvarjeni prihodek	< 1.000 mio SIT	< 4.000 mio SIT	> 4.000 mio SIT
vrednost aktive	< 500 mio SIT	< 2.000 mio SIT	> 2.000 mio SIT

Vir: Zakon o gospodarskih družbah, Uradni list RS, št.: 45/2001.

Podjetje se uvršča v določeno velikost, če izpolnjuje dva izmed treh kriterijev.

2.1.3 Kvalitativna opredelitev malega podjetja

Zaradi raznolikosti v definiranju "malega gospodarstva" se posveča več pozornosti kvalitativnim dejavnikom. Običajno se zastavi naslednja vprašanja (Rebernik, 1997, str. 21-22):

- Ali je podjetje v neodvisni zasebnikovi lasti in ga le-ta tudi sam upravlja?
- Ali ga upravlja na posebljen način?
- Ali ima podjetje majhen tržni delež, oziroma ni prevladujoče v svoji panogi?

Temeljni argument za neodvisno zasebno lastništvo in samostojno upravljanje podjetja leži v dejstvu, da z rastjo in večanjem podjetja narašča tudi tveganje poslovanja. Podjetje je premajhno, da bi lahko vplivalo na okolje, zato se mu mora nenehno prilagajati, da bi preživel. V njem se tudi odraža tesna povezanost med kapitalom in upravljanjem, saj je tisti, ki podjetje upravlja, istočasno tudi njegov lastnik. Odločitve sprejema s svojim, ne tujim denarjem. V tem je tudi osnovna razlika med najetim, profesionalnim managerjem, ki je zaposlen v določenem podjetju in večinski delež ni njegov, ter med lastnikom, ki je istočasno tudi manager svoje lastnine. Lastnik – manager pravi: razlika med menoj in najetim managerjem je, da jaz ne morem odpovedati službe. Prav ta značilnost, neodvisno lastništvo in samostojno vodenje najbolj vplivno določa podjetništvo (Rebernik, 1997, str. 22).

Posebljeno upravljanje izhaja iz prvega argumenta, saj neodvisni lastnik podjetja tega upravlja na svoj osebni, njemu lastni način. Ti ljudje večino svojega časa preživijo v podjetju ali z njim vsaj dotlej, dokler podjetje ni izgrajeno do te mere, da prične relativno samostojno poslovati. A tudi tedaj sprejema lastnik – manager vse pomembnejše odločitve. Če pa odločajo njegovi podrejeni, vzamejo v zakup njegovo osebnost in odločajo tako, kot bi odločil on sam. Neodvisno lastništvo in samostojno odločanje pa ni enostavna točka, ampak gre za širši razpon odnosov, kot je prikazano v spodnji tabeli.

Tabela 2: Samostojnost lastniškega odločanja

VELIKA	
↑	Neodvisna last in upravljanje (majhna podjetja z lastno proizvodnjo, prodajo in storitvami).
	Neodvisna last, toda tesna poslovna povezanost z glavno skupino, brez kontrole proizvoda (majhna podjetja z lastno proizvodnjo, prodajo in storitvami).
	Neodvisna last, toda tesna poslovna povezanost z glavno skupino, brez kontrole proizvoda in zelo majhen vpliv na marketing (franšiza).
↓	Del podjetja v lasti večje skupine, ki mu je prepuščena določena svoboda upravljanja (podružnice; npr. bančna ekspozitura).
	Podružnica, ki jo v celoti nadzira regionalna ali osrednja uprava (poštni urad, biro letalske družbe, itd.).
MAJHNA	

Vir: Rebernik, 1997, str. 22.

Kadar želimo podrobneje umestiti neko podjetje, je ob navedenih kvalitativnih merilih za opredelitev majhnega in srednje velikega podjetja smiselno upoštevati podrobneje razčlenjena merila, ki jih lahko strnemo v tri skupine (Rebernik, 1997, str. 23):

demografska merila:

- narava podjetniške organiziranosti;
- geografsko področje;
- leto ustanovitve podjetja;
- panožna klasifikacija.

ekonomska merila:

- obseg prodaje;
- število zaposlenih;
- dodana vrednost;
- količina in vrednost proizvodnje.

finančna merila:

- dobiček;
- premoženje;
- neto vrednost;
- novo investirani kapital.

2.1.4 Značilnosti uspešnih podjetnikov

Za uspešno delovanje majhnega podjetja je zelo pomembno, da ima podjetnik določene osebnostne lastnosti, ki predstavljajo osnovne pogoje za uspešno vodenje majhnega podjetja. Kuriloff in Hemphill (1988, str. 20-29) sta med najpomembnejše lastnosti uvrstila:

- pripravljenost na zmerno tveganje;
- opazovanje in odkrivanje možnosti za napredek in izboljšave;
- pravilen pristop k reševanju problemov;
- optimističen pristop pri reševanju posameznih situacij;
- potrebo po povratnih informacijah;
- pravilen odnos do denarja;

- pripravljenost k vključitvi zunanjega managementa v poslovni proces na posameznih področjih delovanja majhnega podjetja;
- načrtovanje poslovanja in dosežkov, itd.

Podjetnik, ki ravna po zgoraj naštetih predlogih, lahko skozi daljše časovno obdobje izboljša svoje osebno ravnanje, ter posledično izboljša uspešnost majhnega podjetja.

2.2 SPECIFIČNE RAZLIKE MED MALIM IN VELIKIM PODJETJEM

Pogosto se pojavlja vprašanje ali je bolje postati veliko ali ostati majhno podjetje, kar pa je brezpredmetno. Bistveno je, da morajo vsa podjetja delovati podjetniško. Tako majhna kot velika podjetja imajo svoje prednosti, gospodarstvo pa mora imeti oboje. Ena glavnih skrbi managerjev v velikih podjetjih je, kako pridobiti prednosti majhnih, fleksibilnejših podjetij. Hkrati pa so podjetniki v majhnih podjetjih obremenjeni z vprašanji, kako postati večji, kako pri tem priti do večjih virov in kako vzpostaviti večji distribucijski sistem. Majhna in velika podjetja se resno ukvarjajo z vprašanji, kako bi pridobila značilnosti, ki jih nasprotna stran že ima.

Ta pojav lahko razloži, zakaj danes nekatera velika podjetja v svetu zmanjšujejo svojo velikost, ustanavljajo neodvisna podjetja in prepuščajo večjo odgovornost nižjim poslovnih ravnam. Želijo, da bi se managerji velikih podjetij vedli enako poslovno, kot podjetniki v majhnih podjetjih.

Lastniki majhnih podjetij se največkrat čutijo nemočne, ko skušajo pridobivati nove stranke in posle, ker imajo velika podjetja dobro razpredeno mrežo ponudbe svojih izdelkov oziroma storitev. V takšnih primerih ne pomaga niti bolj konkurenčna cena, niti privlačnejša reklama, kajti navade kupcev so trdne, zato jih majhno podjetje s svojimi novimi izdelki težko spreminja. Toda vztrajni podjetniki ne popuščajo pri konkurenčnih pogojih poslovanja in se ponavadi odločajo za poslovne strategije, pri katerih učinkovito razvijajo svoje prednosti. V razvitih gospodarstvih je pojav tekmovanja majhnih podjetij z velikimi povsem običajen (Plut Helena, Plut Tadeja, 1995, str. 121-122).

Majhna podjetja se od velikih podjetij razlikujejo v več pogledih, med katerimi so (Rebernik, 1997, str. 70-71):

- Majhna podjetja si ponavadi veliko težje privoščijo skrbno upravljanje poslovanja in specializirano osebje.
- Majhna podjetja pogosto poslujejo z neprimernimi ali nepopolnimi informacijami. V želji, da bi obdržali stroške poslovanja čim nižje, pogosto varčujejo pri informacijskih sistemih. Gre za slabost, ki nastane očitno predvsem v fazi rasti, ko je podjetje vse težje obvladovati in učinkovito upravljati brez številnih kvantitativnih podatkov.
- Majhna podjetja imajo običajno težave pri najemanju visoko sposobnih delavcev, ker so običajno zmožna plačevati nižje plače kot velika podjetja, imajo manj posebnih dodatkov k plači, zagotavljajo slabšo socialno varnost in trajnost delovnega mesta ter ponujajo majhne možnosti za napredovanje.
- Različni investitorji in tvegani kapital se le poredkoma zanimajo za majhna podjetja. Managerji takšnih podjetij se srečujejo z resnimi ovirami pri pridobivanju začetnega kapitala. Zelo pogosto je problem še večji, kadar preide podjetje v fazo rasti ali zaide v poslovne težave in mora manager pridobiti dodatni kapital, potreben za financiranje rasti ali odstranitev krize v poslovanju.
- Zaradi problema omejenih finančnih virov in rezerv, povezanih z zelo nizko zmogljivostjo izposojanja, so v ekonomski recesiji majhna podjetja zelo ranljiva.

- Čeprav je sposobnost hitrega prilagajanja spremembam naravna značilnost majhnih podjetij, je lahko ta njihova prednost hitro izničena, če se priložnost, ki zahteva hitro spremembo, pokaže iznenada. Managerji majhnih podjetij so lahko preveč zaposleni z vsakodnevnimi operativnimi problemi, da bi bili sposobni jasno razmišljati o prihodnosti poslovanja in podjetja.
- Skrb za finančni obstoj majhnih podjetij ne deluje vzpodbudno na podžiganje priložnosti za izobraževanje in razvoj zaposlenih, kar ima za posledico slabše izkoriščanje človeških potencialov v podjetju.
- Majhna podjetja težko dosegajo visoko ekonomsko učinkovitost, saj ne morejo izkoristiti učinkov ekonomije velikega obsega do te mere kot jih lahko dosegajo velika podjetja. Leta lahko npr. dobivajo popuste za nabavo velikih količin, uporabljajo sofisticiran marketinški in distribucijski sistem ali pritegnejo lastne raziskovalne skupine.
- Majhna podjetja so običajno omejena na posamezen izdelek ali na zelo ozek razpon izdelkov in storitev. Zato v zelo težkih časih za poslovanje, v nasprotju z velikimi podjetji, ne morejo diverzificirati svojih aktivnosti.

Lastniki majhnih in srednje velikih podjetij vodijo in upravljajo podjetje, največkrat pa so v podjetju tudi zaposleni. Posamezne poslovne funkcije v teh podjetjih niso specializirane, kot je to značilno za velika podjetja. Med majhnimi in srednjimi ter velikimi podjetji pa obstajajo poleg specializiranih funkcij še naslednje razlike (Steblovnik et. al., 2000, str. 40):

- na kadrovskega področju (število zaposlenih, izobrazba zaposlenih, zadovoljstvo pri delu, itd.);
- pri vodenju podjetja (kdo vodi podjetje, načini vodenja, znanje o vodenju, sprejemanje individualnih ali skupinskih odločitev, kako in kdo planira, itd.);
- pri organiziranju (organizacijska struktura, delitev dela, oblikovanje oddelkov, pretok informacij, kontrola, usklajevanje dela, itd.);
- pri prodaji (tržni delež in konkurenčni položaj podjetja, itd.);
- pri nabavi (način nabave, itd.);
- pri proizvodnji (delitev dela, vrsta stroja, stroški, itd.);
- pri raziskavah in razvoju (ali ima podjetje lasten razvojni oddelek, čas trajanja raziskave, itd.);
- pri financiranju (možnosti financiranja, državna podpora, lastništvo, družinska last, itd.).

Tabela 3: Primerjava med majhnimi in velikimi podjetji

MAJHNA PODJETJA	VELIKA PODJETJA
ZAPOSLENI	
<ul style="list-style-type: none"> • majhno število zaposlenih; • zaposleni imajo široko strokovno znanje; • pogosto primanjkuje primernih tehničnih specialistov. 	<ul style="list-style-type: none"> • veliko število zaposlenih; • zaposlovanje velikega števila nekvalificirane in priučene delovne sile; • zaposleni so specializirani sodelavci.
VODENJE IN UPRAVLJANJE	
<ul style="list-style-type: none"> • lastnik je podjetnik, hitro reagiranje na nove priložnosti, pripravljenost po prevzemu tveganja; • podjetnik ima pomanjkljivo znanje o vodenju podjetja; • skupinske odločitve so redke; • planiranja skoraj ni; • delitev dela med sodelavci; • možnosti popravkov pri napačnih odločitvah so majhne. 	<ul style="list-style-type: none"> • zaposlovanje managerjev, vodstvo je možno zamenjati; • managerji imajo temeljito znanje o vodenju podjetja; • pogoste so skupinske odločitve; • planiranje je obsežno; • delitev dela po projektih; • obstajajo možnosti popravka pri napačnih odločitvah.

Tabela 3: Primerjava med majhnimi in velikimi podjetji (nadaljevanje tabele)

ORGANIZIRANOST	
<ul style="list-style-type: none"> • komunikacije so učinkovite in neformalne; • majhna podjetja se hitro odzivajo na reševanje notranjih problemov in se hitro prilagajajo spremembam v okolju; • kopičenje funkcij; • močna osebna navezanost na podjetje. 	<ul style="list-style-type: none"> • notranje komunikacije so okorne; • obstajajo predpisane poti informacij; • podjetje počasi reagira na zunanje izzive in priložnosti; • prisotna je natančna delitev dela in specializiranost; • majhna osebna navezanost.
PRODAJA	
<ul style="list-style-type: none"> • majhna podjetja zadovoljujejo posamično povpraševanje na prostorsko ozkem trgu; • različen konkurenčni položaj. 	<ul style="list-style-type: none"> • velika podjetja zadovoljujejo široko povpraševanje na prostorsko velikem trgu; • dober konkurenčni položaj.
NABAVA	
<ul style="list-style-type: none"> • material se nabavlja po naročilu. 	<ul style="list-style-type: none"> • nabava materiala poteka na podlagi dolgoročnih pogodb.
PROIZVODNJA	
<ul style="list-style-type: none"> • prisotna majhna delitev dela; • uporaba pretežno univerzalnih strojev in orodij; • navezanost s temeljno inovacijo je dolgoročna. 	<ul style="list-style-type: none"> • prisotna visoka delitev dela; • uporaba pretežno specialnih strojev in orodij; • ni dolgoročne povezave s temeljno inovacijo; • velika podjetja ponujajo paleto komplementarnih izdelkov.
RAZISKAVE IN RAZVOJ	
<ul style="list-style-type: none"> • ni stalnega raziskovalno-razvojnega oddelka; • razvoj izdelkov in postopkov je skoraj izključno usmerjen v uporabo; temeljnih raziskav skoraj ni; • čas od izvedbe do uporabe je kratek; • spopadanje s problemi, ki jih zajema patentni proces. 	<ul style="list-style-type: none"> • imajo stalen raziskovalno-razvojni oddelak; • potegovanje za velike projekte; • razvoj izdelkov in postopkov je v tesni povezavi s temeljnimi raziskavami; • časovno obdobje od iznajdbe do uporabe je dolgo; • zaposlovanje patentnih specialistov; • sami financirajo rast podjetja.
FINANCE	
<ul style="list-style-type: none"> • majhna podjetja so večinoma v družinski lasti; • možnosti financiranja so omejene; • težave pri pridobivanju tveganega kapitala; • kadar so v krizi, jih država le neznatno podpira; • inovacije predstavljajo veliko finančno tveganje. 	<ul style="list-style-type: none"> • lastnina je praviloma široko razpršena; • možnosti financiranja so različne; • kapital si lahko izposojajo; • kadar so v krizi, je možna neposredna državna podpora; • sposobnost vlaganja sredstev v nove tehnologije in na nove trge.

Vir: Steblovnik et. al., 2000, str. 41-42.

2.3 GOSPODARSKI POMEN MALIH PODJETIJ

Marsikateri avtor se sprašuje, zakaj so pomembna majhna podjetja in podjetniki. V zadnjih letih so praktično povsod po svetu velika podjetja pod velikim pritiskom konkurence. Mnoga ugledna podjetja so zašla v težave, saj so se soočila z ostro konkurenco ostalih podjetij v svoji dejavnosti. Za takšne razmere sta zaslužna predvsem dva procesa (Gea College, 1999, str. 12-13):

- **Hiter tehnološki napredek**, ki nenehno prinaša na trg nove proizvode in storitve, nove proizvodne postopke, ki zagotavljajo večjo kakovost, pogosto nižje cene. Podjetje, ki ne uspe slediti tem zahtevam, hitro izgubi korak z konkurenco in izgublja svoj tržni delež.
- **Izrazita globalizacija poslovanja**, saj so zaradi razvoja transporta in telekomunikacij na vsakem lokalnem trgu prisotna s svojimi proizvodi domača in tuja podjetja, konkurenca je izredno močna.

V takšni situaciji morajo biti velika podjetja izredno pozorna na kakovost proizvodov in storitev in na stroške poslovanja, da bi lahko ostala uspešna. To se seveda kaže v vrsti ukrepov, ki jih sprejemajo vodstva teh podjetij:

- Podjetja pospešeno prihajajo na trg z novimi proizvodi, ki so tehnično in oblikovno vse bolj izpopolnjeni in privlačni.
- Kupcem ponujajo poleg proizvodov vrsto storitev, garancije, servis, dodatno opremo.
- Veliko vlagajo v marketing in promocijo svojih proizvodov.
- Uvajajo nove proizvodne postopke, ki zagotavljajo kakovost, so energetske varčni, ekološko prijaznejši, ter cenejši.
- Zelo varčno zaposlujejo ali odpuščajo delavce, ki jih z novo tehnologijo ne potrebujejo več v takšnem obsegu kot do tedaj.
- Proizvodnjo selijo v države, kjer je delovna sila cenejša.

Okoliščine, ki so s tem nastale v razvitih gospodarstvih, odpirajo veliko možnosti za manjša podjetja, ki se specializirajo za določen proizvod ali storitev, se osredotočijo na izbrano tržno nišo, pogosto pa se povezujejo z velikimi podjetji kot njihovi podizvajalci, ponudniki storitev in podobno. V sodobnih gospodarstvih je pomen manjših podjetij zelo velik, zlasti na nekaj področjih:

- **Zaposlovanje:** raziskave po svetu so pokazale, da so majhna podjetja v zadnjih dveh desetletjih ustvarila največ novih delovnih mest, saj so številna velika podjetja v tem istem času celo skrčila število zaposlenih. Res je sicer, da le manjši del majhnih podjetij raste in zaposluje, ker pa jih je skupaj veliko, je to kljub vsemu dinamični del gospodarstva. Zagotovo so nova delovna mesta eden najbolj pričakovanih učinkov razvoja majhnih podjetij. V Sloveniji je od leta 1990 do leta 1992 število novih delovnih mest naraslo za 46.000, v največjih podjetjih pa je padlo za 140.935 delovnih mest (Tajnikar, 2000, str. 14).
- Majhna podjetja so **pomemben vir inovacij**, ki jim omogočajo konkurenčen položaj, običajno so bolj prilagodljiva, dinamična, hitreje sledijo potrebam kupcev. Njihov razvoj zagotovo izboljšuje učinkovitost gospodarstev, saj po eni strani dajejo ustrezno fleksibilnost in zaokroženost, po drugi strani pa vodijo do nastajanja podjetij, ki so po velikosti in z vidika ekonomije obsega konkurenčna drugim na posameznem trgu. Seveda to ne velja za vsa podjetja, je pa med njimi skupina, ki razvija nove tehnologije (Tajnikar, 2000, str. 14).
- Majhna podjetja **spreminjajo strukturo gospodarstva** in s tem prispevajo k večji raznolikosti proizvodnje, kar je koristno za kupce zaradi razvoja novih dejavnosti (zlasti na področju storitev), dopolnjevanja ponudbe večjih podjetij, proizvodnje delov za večja podjetja, povezovanja več majhnih podjetij za skupen razvoj in nastop na trgu.
- Majhna podjetja so **zibelka, iz katerih rastejo srednja in morda kasneje tudi velika podjetja**. Sicer zelo skromen delež majhnih podjetij zraste v srednje velika podjetja, saj jih veliko, okoli 40% ne preživi prva 3-4 leta po ustanovitvi. Mnogi podjetniki sploh ne načrtujejo širjenja, zato ostajajo v skromnem okviru majhnih družinskih poslov. Nekaj uspešnih, dinamičnih podjetij pa raste, daje nove spodbude gospodarstvu in ta so razvojno zelo pomembna. Njihov uspeh potegne za seboj tudi druge, da jih posnemajo, to pa pomembno prispeva k razvoju posameznih regij.
- Majhna podjetja imajo **vpliv na gospodarsko rast**. V glavnem v sebi nimajo dovolj zmogljivosti za svojo rast (da bi postale gazele). Poleg tega v večini primerov niso usmerjena na tuje trge, temveč bolj na lokalni trg in namenjena zapolnjevanju praznin na domačem trgu. Vendar pa kljub temu vplivajo na nastanek novih delovnih mest s povečevanjem števila zaposlenih v posameznem majhnem podjetju. Takšna podjetja pa ne prispevajo le k zaposlovanju, pač pa tudi h gospodarski rasti (Tajnikar, 2000, str. 18).

Nekatera majhna podjetja, zlasti v tradicionalnih dejavnostih, seveda niso naravnana k inovacijam. Marsikdaj so tudi uspešna majhna podjetja bolj posnemovalci novih tehnologij. Vrsta majhnih podjetij pa nastaja ob izumih in drugih inovacijah ob inštitutih, univerzah, ob tehnološko naravnanih podjetjih, na podlagi inovacij posameznikov, ki razvijajo proizvode in postopke.

3 PREDNOSTI IN SLABOSTI MALIH PODJETIJ

Pri analizi poslovanja majhnih podjetij ugotovljamo številne značilnosti katere lahko uvrstimo med prednosti in slabosti majhnih podjetij.

3.1 PREDNOSTI MALIH PODJETIJ

Med prednosti majhnih podjetij med drugim štejemo zmožnost, da lahko stori za svoje stranke na lokalnem trgu veliko več, kot je sposobno storiti veliko podjetje, saj lahko ponuja kupcem dodatne storitve, ki jih velika podjetja ne morejo opraviti. Majhna podjetja se lažje prilagajajo kupčevim potrebam, tržnemu povpraševanju in precej bolje poznajo problematiko v določeni regiji. Tako se majhna podjetja lahko hitreje reorganizirajo na marketinškem in proizvodnem področju. Hitra preusmeritev je drag proces, vendar hitrejši in cenejši kot prestrukturiranje v velikih podjetjih. Majhna podjetja so tudi bolj odzivna na tržne spremembe kot velika podjetja. Tako lahko izrabljajo napake velikih podjetij kot svojo prednost. Majhna podjetja tudi lažje dosegajo specializacijo v tržnem segmentu kot tudi specializacijo določenega produkta ali storitve.

Prednosti poslovanja majhnega podjetja so tudi (Rebernik, 1997, str. 26-27):

- Marketing: Sposobnost hitrega reagiranja na hitro spreminjajoče zahteve trga. Tržni nastopi v tujini so lahko zelo dragi.
- Upravljanje: Odsotnost birokracije. Dinamični, podjetni managerji hitro reagirajo na nove priložnosti in so pripravljeni prevzemati tveganje.
- Notranje komunikacije: Učinkovite in neformalne komunikacijske mreže. Omogočajo hitre odzive na reševanje notranjih problemov, ter zagotavljajo sposobnost za hitro prilagajanje spremembam v okolju.
- Majhna podjetja nimajo velikih zalog, ker so zmogljivosti relativno dobro prilagodljive.
- Lastnik podjetja lahko začne izbirati in uvajati naslednika veliko pred dokončnim umikom iz podjetja. To velja predvsem v primeru družinskih podjetij.
- Lažje povečevanje stroškovne učinkovitosti (zniževanje stroškov).
- Zbiranje informacij na neformalen in cenejši način (osebne informacije).

3.2 SLABOSTI MALIH PODJETIJ

Ob tem pa ne smemo pozabiti tudi na številne slabosti, ki jih imajo majhna podjetja. V večini primerov si ne morejo privoščiti izgradnje svojih predstavništev v različnih mestih, kajti za vzpostavitev takšne mreže ni dovolj denarja. Glede varnosti in pravne zaščite poslovanja so velika podjetja v prednosti, kajti v ta namen zaposlujejo veliko število ustreznih strokovnjakov. Bistveno za velike sisteme je, da v svojem okolju vzpostavijo monopol. Tu prihaja do pogostih pojavov nelojalne konkurence. Velika podjetja konkurirajo majhnim tako, da podobnemu izdelku znižajo ceno do mere, ko majhna podjetja ne morejo biti več konkurenčna. Tipična slabost majhnih podjetij je tudi v tem, da si ne morejo privoščiti veliko napačnih odločitev, saj lahko kaj hitro pomenijo propad podjetja. Velika podjetja si take stroške lažje privoščijo.

Slabosti poslovanja majhnega podjetja so tudi (Rebernik, 1997, str. 26-27):

- Majhna podjetja vodijo lastniki sami, ki kljub visoki povprečni izobrazbi v večini primerov nimajo managerskih znanj.
- Majhna delitev funkcij dela in le redko oblikovanje specializiranih oddelkov. To lahko predstavlja problem, saj vodilni človek podjetja ponavadi opravlja vsa dela, ki jih v velikem podjetju opravljajo specialisti za posamezna področja (npr. finančni direktor, proizvodni direktor, direktor marketinga, itd.).
- Slabši pogoji pri dobaviteljih. Zaradi posrednih in manjših nabav na trgu (cene, dobavni roki, ostali pogoji). Obenem so majhna podjetja precej odvisna od svojih dobaviteljev, saj sama ne morejo proizvajati mnogih komponent ali opravljati vseh storitev, potrebnih za svojo dejavnost.
- Majhna podjetja postanejo hitreje žrtev finančne nediscipline, saj ne razpolagajo z mnogo kapitala, imajo slabše možnosti pridobivanja kreditov pri bankah in drugih ustanovah.
- Slabše možnosti izkoriščanja prednosti ekonomije obsega v primerjavi z velikimi podjetji.
- Šibka pomoč države majhnim podjetjem.
- Pogosto primanjčevanje primernih tehničnih specialistov. Pogosto niso sposobni v zadostni meri podpreti formalne razvojno raziskovalne napore.
- Pogosto primanjčevanje časa ali virov za identifikacijo in uporabo zunanjih virov znanstvenih in tehnoloških ekspertiz.
- Finance: Lahko se spopadajo z velikimi težavami pri privabljanju kapitala, zlasti rizičnega. Inovacije predstavljajo nesorazmerno veliko finančno tveganje.
- Rast: Lahko se spopadajo s težavami pri pridobivanju zunanjega kapitala, potrebnega za hitro rast. Podjetni managerji so včasih nesposobni obvladovati naraščajočo kompleksnost organizacije.
- Patenti: Lahko se spopadajo s problemi obvladovanja patentnega sistema. Ne morejo si privoščiti časa ali stroškov, ki jih zajema patentni proces.
- Uradni predpisi: Pogosto ne morejo obvladovati kompleksnosti predpisov. Stroški predpisov na enoto so za majhna podjetja pogosto visoki.

4 POSLOVNE KRIZE V PODJETJU

Poslovne krize se v podjetjih pojavljajo zelo pogosto. Včasih gre za manjšo, kratkoročno rešljivo krizo, drugič pa za globljo krizo, pri kateri je potrebno vložiti veliko več napora in stroškov za rešitev podjetja iz težavnega položaja.

4.1 OPREDELITEV POJMA POSLOVNE KRIZE

Kriza je v slovenskem slovarju tujk (Verbinc, 1976, str. 389) opredeljena kot hudo, nevarno stanje ali težaven položaj. Sicer pa številni avtorji na različne načine opredeljujejo krizo.

Kriza je dokaj pogosto uporabljena oznaka za težavne, nevarne in za prihodnost odločilne položaje, ki se nanaša na izredno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov (npr. politična kriza, gospodarska kriza, finančna kriza, naftna kriza, ekološka kriza, moralna kriza, kriza umetnosti, kriza vrednot, zdravstvena kriza, kriza srednjih let, itd.). Kriza ima lahko zelo različne razsežnosti. Z gospodarskega vidika tako lahko govorimo o svetovni gospodarski krizi, krizi sorodnih gospodarstev (npr. Vzhodna Evropa), narodnogospodarski krizi, panožni krizi in podjetniški krizi (Dubrovski, 2000, str. 2).

Pümpin in Prange (1995, str. 200-201) uporabljata pojem krize na splošno za odločilno, težavno situacijo. Kriza hkrati označuje vrhunec oziroma prelomnico v razvoju, ki je za

sistem nevaren in se je že dlje latentno (prikrito) zaostroval. Glede na dosežen obseg lahko kriza ogroža posamezne dele sistema ali celo obstoj celotnega sistema. Značilna za krizo sta dva različna izhoda: zrušenje sistema ali uspešno obvladovanje krize. Ob tem pa je mogoča cela vrsta razvojnih poti.

Krystek (1987, str. 6) opredeljuje podjetniške krize na osnovi splošnega pojma kot časovno omejene, nenamerne procese, na katere vodstvo le omejeno vpliva, ki pa ogrožajo nadaljnji obstoj podjetja ali njegovih posameznih delov. Pri tem vlada velika negotovost, ali se bodo ti procesi na koncu obrnili na dobro ali na slabo.

Barton (1993, str. 2) navaja, da je kriza pomemben, nepredviden dogodek, ki bo verjetno prinesel negativen izid. Dogodek in njegova posledica lahko močno škodujeta organizaciji in njenim zaposlenim, izdelkom, storitvam, finančnim pogojem in ugledu.

Ivanjko (1997, str. 961-978) omenja krizo kot kritično fazo med bolj ali manj rednim postopkom in razvojem med točko najvišje konjunktore in depresije, pri čemer se podjetniška kriza vedno konča bodisi s postopki zdravljenja (sanacije) bodisi s postopkom prenehanja poslovanja.

Trajna nevarnost za obstoj podjetja se kaže v tem, da bistvenih ekonomskih ciljev ne dosega (več) ali ne (več) zadovoljivo, oziroma ne pride do uspešnega posredovanja. V terminologiji, ki jo tu uporabljamo, so ti cilji: ohranjanje nenehne likvidnosti in zadovoljive periodične uspešnosti (operativni cilji), zagotavljanje zdajšnjih in prihodnjih strateških položajev uspešnosti (strateški cilji) ter zagotavljanje sposobnosti življenja in razvoja podjetja (normativni cilji).

Razne vrste kriz lahko nastopijo v različnih oblikah, zato splošno sprejete in ene same definicije krize ni. Za organizacijo je torej kriza okoliščina, v kateri ne more več normalno delovati. Kriza ogroža organizacijsko sposobnost preživetja, onemogoča doseganje smotrov in ciljev, lahko pa tudi obstoj same organizacije. Tudi če kriza na prvi pogled nima dramatičnih razsežnosti, je njen negativni vpliv za podobo podjetja lahko tako velik, da dolgoročno to podjetje ne bo moglo obstati. Na zunaj se kriza pogosto povezuje z nepričakovano slabo publiciteto oziroma podobo v javnosti. Nekateri celo pravijo, da kriza nastane šele takrat, ko jo zunanje interesne skupine opredelijo kot krizno. Zato je v krizi potrebno posebno pozornost nameniti komunikaciji z zunanjimi javnostmi (dobavitelji, kupci, državni organi, mediji, itd.). To pa zahteva veliko več časa in priprav kot kriza sama (Novak, 2000, str. 34-35).

Tavčar (1996, str. 524) pravi, da je potrebno poslovne krize ločevati od motenj, ki se v vsakem podjetju lahko dnevno pojavljajo. Odkrivanje, obvladovanje in urejanje poslovnih kriz sodi med redne naloge managerjev. Nekatero so samo nadležne – zaradi bolezni manjka sodelavec, ki bi moral opraviti nujno nalogo; spet druge lahko postanejo usodne za podjetje – izguba pomembnih tržišč in naročil, padanje prodaje, nelikvidnost in izguba. Krize se po vsebini komaj razlikujejo od drugih dogajanj, čeprav nastajajo takrat, kadar problemi organizacije zaradi notranjih slabosti in zunanjih nevarnosti presegajo priložnosti zaradi notranjih prednosti in zunanjih izzivov.

4.2 POZITIVNE LASTNOSTI POSLOVNE KRIZE

Na splošno velja, da je poslovna kriza polom in da povzroči občutno, mnogokrat ogromno škodo, vendar pa ima kriza v podjetju tudi dobre plati že zato, ker zgosti dogajanje v krajše obdobje. Tako se dogaja, da (Tavčar, 1996, str. 525):

- Se v krizi kalijo novi, največkrat mladi managerji, ki jim je kriza velika priložnost, da lahko brez zavor spremenijo zastareli red v podjetju.
- Se ob krizi nasploh urejajo mnoge zanemarjene zadeve, saj je soočenje s problemi neizbežno, ni jih mogoče več odlašati.
- Se ob krizi sprostijo zavore za žal nujno odpravljanje viškov zaposlenih, ki je lahko za posameznika huda nesreča – navkljub relativno visokim odpravninam, možnostim za prekvalificiranje, zaposlitev drugje, predčasno upokožitev in podobno.
- Kriza očisti tudi poslovodstvo: odidejo tisti, ki so zreli za pokoj, kriza pomete z nesposobnimi ali nepoštenimi poslovodniki.
- Kriza je pogosto povod za spreminjanje strategij ter za izboljšanje opozorilnega sistema; kriza nenazadnje poveča budnost, prožnost in s tem konkurenčnost podjetja. Prvi pogoj za to pa je preživetje podjetja.

Torej na poslovno krizo ni smiselno gledati zgolj kot na "disfunkcionalnost", češ da trošijo vire podjetja. Vidimo, da imajo tudi pozitivno funkcijo, to je ustvarjanje napetosti in novih idej. Takšne diskontinuitete pospešujejo kakovostne spremembe v podjetju (Pümpin, Prange, 1995, str. 79):

- prestrukturiranje podjetja;
- novo oblikovanje sistemov vodenja;
- premišljanje o lastnem stilu vodenja, ki so postale zaradi staranja in/ali rasti podjetja življenjsko nujne.

Krize so pomembna sila napredka v nasprotju s težnjami obstoječega vodstva po vztrajanju. Spomin na prejšnje napake in preživetje krize lahko trajno vpliva na poznejše odločitve o področjih aktivnosti, organizacijskih načelih, itd.

4.3 VZROKI ZA NASTANEK POSLOVNE KRIZE V MALEM PODJETJU

Tako kakor pri bolezni človeka je tudi pri podjetju zelo pomembno, da vemo, kaj so vzroki in simptomi slabšega poslovanja podjetja. Simptomi samo opozarjajo na bolezen. Če ne ugotovimo, kaj je bolezen povzročilo in se zdravljenja ne lotimo pri vzroku, se lahko zgodi, da bo bolnik umrl.

Kot vsa stanja in trendi dogajanj v organizacijah tudi krize izhajajo iz interesov notranjih in zunanjih udeležencev; nekaterim je razcvet organizacije po godu, drugi bi radi organizacijo zavrli pri doseganju vseh ali nekaterih smotrov, pri izvajanju vseh ali nekaterih programov.

Vzroke kriz ponavadi iščejo podjetja izven sebe, čeprav so vzroki v večini primerov znotraj podjetij. Med zunanjimi vzroki štejemo spremembe na tržiščih, konkurenco, spremenjeno tržišče in cene proizvodnih tvorcev, strukturne spremembe v okolju in nezvezen razvoj okolja. Ugotavljanje teh vzrokov izhaja iz analiziranja okolja: konkurentov, kupcev, dobaviteljev, ter zlasti panoge, ki ji pripada podjetje in ki je lahko razdrobljena, nastajajoča, zrela, upadajoča in globalna. Iz analiziranja okolja izhajajo primerne strategije podjetja za delovanje v okolju; neprimerne strategije pa so vzrok za krize. Vendar pa so vzroki kriz večinoma v notranjih okoljih, znotraj podjetij (Tavčar, 1996, str. 527-528).

V nadaljevanju so naštetih nekateri najpomembnejši vzroki za nazadovanje podjetij, katerim dajejo največji pomen različni avtorji: Plut Helena, Plut Tadeja (1995, str. 133-136), Slatter (1984, str. 24-60), ter Dubrovski (2000, str. 9-13).

4.3.1 Slabo vodstvo

Za uspešnost podjetja so zelo pomembne osebnostne lastnosti direktorjev in drugega vodilnega osebja. Za neuspešna majhna podjetja je značilen nesposoben podjetnik, ki nima managerskih lastnosti. Velikokrat odloča ena sama oseba, ki tudi sprejema vse najpomembnejše odločitve. Vodenje majhnega podjetja je običajno združeno v eni osebi. Tako ni nikogar, ki bi nadzoroval delo podjetnika oziroma lastnika.

Enega izmed glavnih vzrokov za krizo majhnega podjetja predstavlja podjetnik, ki se ni pripravljen prilagoditi spremembam v poslovnem okolju ter ni dovzeten za predloge in zamisli svojih sodelavcev. Podjetnik pogosto ne namenja zadostne pozornosti planiranju poslovanja, razporejanju virov in nadzoru poslovanja. Majhno podjetje ne more učinkovito poslovati, če ni uravnotežene zastopanosti ustreznih profilov v podjetju.

Dejavnik, ki poslabšuje položaj podjetja je tudi premajhno poznavanje managerskih veščin zaposlenih. Ta dejavnik pa ni tako pomemben kot nesposobnost podjetnika. V večini primerov se pokaže, da je ozdravitev podjetja največkrat mogoča, če se zamenja podjetnika kot direktorja. To pa je v majhnih podjetjih zelo težko doseči, saj je podjetnik običajno tudi lastnik podjetja, ter je življenjsko povezan z delom v njem.

Vzrok za krizo majhnega podjetja je lahko tudi dejstvo, da podjetnik zanemari osnovno dejavnost podjetja. Pogosto se zgodi, da prične zaradi navdušenja nad novimi poslovnimi dejavnostmi pozabljati na osnovno dejavnost, ki prinaša največji donos. Takšen položaj lahko sproži hude izgube in propad podjetja.

Podjetnik pogosto nima strateških zmožnosti ter vizije, ampak poslovne odločitve sprejema na podlagi trenutne situacije, bolj ali manj po občutku.

4.3.2 Finančna politika

Poslabšanje uspešnosti poslovanja majhnega podjetja je lahko tudi posledica neustrezne finančne politike. Sem lahko štejemo:

- visoko zadolženost (previsoko razmerje med obveznostmi in lastnimi sredstvi);
- preveč konzervativno finančno politiko (podjetje ne reinvestira v proizvodne obrate in opremo);
- preveč liberalno finančno politiko;
- izkoriščanje neprimernih finančnih virov (npr. kratkoročna posojila za financiranje dolgoročnih sredstev).

Podjetje pri poslovanju običajno nima težav, dokler je stopnja donosnosti naložb, financiranih z bančnimi krediti, večja od obrestne mere, ki jo plačuje. Poleg tega mora podjetje tudi paziti, da zadolženost ne preseže limita plačilne sposobnosti. Še posebej to velja za majhna podjetja, saj veliko težje reprogramira oziroma sanira prevelike finančne obremenitve kakor večja podjetja.

4.3.3 Neustrezen nadzor finančnega poslovanja

Neustrezen nadzor finančnega poslovanja pomeni, da vodstvo (podjetnik) ni sposobno identificirati tistih izdelkov, storitev in strank, ki prinašajo izgubo. Pri slabem nadzoru gre pogosto za odsotnost pri: obvladovanju stroškov, napovedi finančnih tokov in proračunskem nadzoru. Za uspešen finančni nadzor je pomembno, da podjetnik razpolaga s finančnimi informacijami dovolj pogosto in če nastopijo nepredvideni problemi, lahko hitro ukrepa.

Vzroki za neučinkovit finančni nadzor so predvsem naslednji:

- finančna in računovodska funkcija sta slabo organizirani, zato dajeta informacije v nepregledni obliki;
- prevelika centralizacija onemogoča učinkovit nadzor, saj nadzorno funkcijo pogosto opravlja kar podjetnik sam;
- računovodske informacije, potrebne za vodenje podjetja so neuporabne zaradi nepoznavanja poslovnega jezika (podjetnik ne ve, kaj računovodske informacije, ki so izražene v številkah, pomenijo in zato jih tudi ne zna koristno uporabiti);
- metode razporejanja režijskih in drugih stroškov so neprimerne oziroma jih majhno podjetje sploh ni razvilo, zato ni prave slike donosnosti proizvodov in kupcev;
- pomanjkanje specializiranega kadra za opravljanje nadzorne funkcije v majhnih podjetjih.

4.3.4 Neučinkovit informacijski sistem

V današnjem času postaja pomen pravih in pravočasnih informacij vse večji. Zaradi tega je podjetje v primerjavi s konkurenco v relativno slabšem položaju, če:

- primanjkuje informacij, ki so nujno potrebne za ustrezne poslovne odločitve;
- če je za podjetje značilna neuskkljenost računalniške in programske opreme z značilnostmi podjetja.

Pri tem majhna podjetja niso nobena izjema, saj praviloma nimajo na voljo ustreznega kadra, ki bi bil usposobljen za učinkovito vodenje informacijske funkcije.

4.3.5 Neugodna struktura stroškov

Poglavitni vzroki slabega stroškovnega položaja, ki majhno podjetje prisili, da prodaja po višjih, manj konkurenčnih cenah so:

- prisilno kupovanje reprodukcijskega materiala od svojega konkurenta;
- proizvodne kapacitete, ki ne omogočajo izkoriščanje ekonomije obsega;
- draga delovna sila;
- prenizka produktivnost;
- odsotnost proizvodnega know-how-a;
- stroškovno in logistično neugodna lokacija;
- diverzificiranje proizvodnje, kar povzroča višje režijske stroške;
- pomanjkljivost poslovanja, ki je posledica slabega vodenja in se kaže v slabem (nezadostnem) načrtovanju proizvodnje, nizki storilnosti in slabi organizacijski strukturi;
- neustrezno vzdrževanje zgradb in strojev, neustrezna razporeditev izdatkov za promocijo, neučinkovita distribucijska mreža;
- vladna politika do malega gospodarstva s svojimi določili o subvencijah, davkih, tečajih in podobnimi obremenitvami.

4.3.6 Slabo trženje

Za slabo trženje v majhnih podjetjih je značilno, da pogosto ni ustrezno organizirano. Trženje se vodi premalo agresivno, prodajno osebje je deležno prenizkih stimulacij. Ekonomska propaganda je neučinkovita, če je propagandno gradivo zastarelo ali pa ga sploh ni. Podjetje se mora z ustreznimi aktivnostmi usmeriti tudi v poprodajne aktivnosti. Majhnim podjetjem zaradi svoje velikosti običajno primanjkuje finančnih sredstev za učinkovito trženje. Slabo trženje je tisto, ki ni usmerjeno h ključnim odjemalcem in ključnim izdelkom oziroma storitvam. Vzroka za to sta neopravljene tržne raziskave in nepoznavanje navad kupcev. Pogosto je funkcija razvoja novih izdelkov oziroma storitev slaba ali pa je sploh ni.

4.3.7 Konkurenca

Nazadovanje podjetja lahko povzročita tudi cenovna konkurenca izdelkov oziroma storitev. Cenovna konkurenca ni povsod enaka. Odvisna je od strukturnih značilnosti industrije, vrste izdelka oziroma storitve in od strukturnih značilnosti tržnega segmenta. Cenovna konkurenca se povečuje hkrati s staranjem neke industrijske veje. Pri konkurenci izdelkov oziroma storitev gre predvsem za to, da izdelki prej ali slej zastarajo. Podjetja, ki teh sprememb pravočasno ne zaznajo, začnejo nazadovati. Vzroki tega so predvsem:

- nezadostna finančna sredstva in tehnični know-how za razvoj novih izdelkov oziroma storitev;
- pomanjkanje novih idej;
- prepričanje, da je star izdelek oziroma storitev še vedno najboljši na trgu;
- proizvodnja izdelkov in storitev z nizko dodano vrednostjo.

4.3.8 Sprememba povpraševanja na trgu

Vzrok za nazadovanje podjetja je lahko tudi manjše povpraševanje po nekem izdelku ali storitvi. Poznamo dolgoročno ali ciklično upadanje povpraševanja. Dejavniki, ki povzročajo dolgoročno upadanje povpraševanja so:

- tehnološke spremembe;
- ekonomski pogoji;
- spremenjene družbene ali kulturne norme;
- novi politični dogodki.

Ciklično zmanjševanje povpraševanja sledi ciklom gospodarstva, obenem pa je odvisno tudi od narave posamezne industrijske veje.

4.3.9 Neugodna gibanja cen surovin

Neugodna gibanja na področju surovin so dejavniki, ki tudi povzročajo upadanje uspešnosti majhnih podjetij. Visoke cene teh dejavnikov povzročajo podjetju visoke stroške in s tem poslabšanje finančnega položaja. Dejavniki, ki povzročajo neugodna gibanja cen surovin so:

- zvišanje obrestnih mer;
- najemnine poslovnih prostorov;
- zvišanje prevoznih tarif;
- zvišanje cen surovin na svetovnem trgu;
- sprememba tečajev ključnih valut.

4.3.10 Trgovanje nad zmožnostmi

Trgovanje nad zmožnostmi nastane takrat, ko prodaja izdelkov oziroma storitev podjetja raste hitreje, kot pa jo je mogoče financirati z lastnimi finančnimi prilivi in zadolževanjem pri bankah. To se zgodi zaradi slabega finančnega nadzora ali zaradi prevelike želje podjetja, da bi povečalo prodajo, pri čemer ne opazi, da prodaja ni več donosna. Pogosto se dogaja, da z rastjo prodaje, dobiček narašča podproporcionalno, zaradi rasti prodaje se znižuje razlika v ceni, dodatni kupci so manj donosni (manjše količine, nezanesljivo poravnavanje terjatev), itd.

Pri tem pa majhno podjetje za svojo rast težko pridobi sveža posojila bank, saj običajno ne morejo ponuditi kvalitetnega zavarovanja za financiranje rasti s strani bank.

4.3.11 Nakupi novih podjetij

Nakupi novih podjetij se kot vzrok za nazadovanje podjetij pojavljajo pogosteje zadnjih 20 - 30 let, odkar so postali pomemben del podjetniških strategij. Z njimi si podjetje želi izboljšati položaj na trgu, diverzificirati proizvodnjo ali zagotoviti hitrejšo rast. Pri nakupu nastopijo težave predvsem pri nakupu podjetij, ki so konkurenčno šibka ali če je nakupna cena novega podjetja previsoka. Pogosto je težko postaviti sistem učinkovite kontrole, odpori proti spremembam v drugem podjetju so lahko precejšen problem.

4.3.12 Veliki projekti

Veliki projekti lahko povzročajo nazadovanje podjetja iz naslednjih razlogov:

- Prenizke ocene potreb po kapitalu (to se zgodi, če planirani stroški v fazi načrtovanja projekta niso bili pravilno izračunani).
- Zagonske težave ki povzročajo, da se operativni stroški dvignejo nad predvideno raven.
- Razširjanje zmogljivosti, ki vodi v težave, če odločitev ni bila sprejeta pravočasno glede na ciklično spreminjanje povpraševanja ali če so bile napovedi povpraševanja napačne.
- Stroški vstopa na trg, ki so povezani z uvajanjem novih izdelkov oziroma storitev na nove trge (stroški razvoja izdelkov oziroma storitev so višji od predvidenih).
- Napačne odločitve pri sklepanju pogodb (fiksne cene, neustrezni tečaji, itd.).

Najpogostejša vzroka za nazadovanje majhnega podjetja so slabo vodstvo in slab nadzor nad finančnim poslovanjem. Veliko lažje kot vzroke poslovne krize je odkriti njegove simptome. Bistveno za podjetnika je, da uspe pravočasno ugotoviti, da prehaja podjetje v vse večjo krizo in da zna kritično ugotoviti prave vzroke krize, saj je le tako mogoče zasnovati primerne ukrepe za reševanje krize v podjetju.

4.4 SIMPTOMI POSLOVNE KRIZE V MALEM PODJETJU

Razpoznavanje kriz se lahko omeji le na finančne vidike, simptome: pomanjkanje likvidnih sredstev oziroma nesolventnost podjetja. Primernejši je širši pristop, ki obsega različne simptome. Če je v podjetju prisoten le eden izmed simptomov, to še ne pomeni, da je podjetje v nevarnosti. Iskati je potrebno tudi kombinirane učinke različnih simptomov.

Številni avtorji v svojih delih naštevajo simptome, ki kažejo na pojav krize v podjetju. Tako Slatter (1984, str. 55-57) med najpogostejše simptome uvršča:

- padajočo donosnost;
- padajočo prodajo;
- rast zadolženosti;
- padanje likvidnosti;
- preveč optimistične računovodske izkaze;
- zaskrbljen management;
- fluktuacijo zaposlenih;
- padanje tržnega deleža;
- pomanjkljivo načrtovanje in strateško razmišljanje.

Meyers (1988, str. 44) pa simptome, ki se pojavljajo ob krizi v podjetju razvršča v devet skupin:

- **Kriza podobe podjetja v javnosti.** Ob pomembnih neugodnih dogodkih ter običajno zaradi negativne publicitete postane poslovno okolje nezaupljivo do podjetja, le-to pa tarča številnih, tudi neobjektivnih napadov.

- **Kriza zaradi hitrih sprememb na tržišču.** Ponavadi nastane zaradi usihanja povpraševanja po obstoječih proizvodih podjetja.
- **Kriza zaradi težav s proizvodi:** neprimerne lastnosti, nesprejemljiva kakovost ali zanesljivost, nepredvidene posledice uporabe.
- **Kriza zaradi nasledstva v majhnem podjetju.** V preteklosti nadvse uspešni podjetniki se ne znajo odločiti za umik, oziroma nimajo izbranega primerne naslednika.
- **Kriza likvidnosti in plačilne sposobnosti (solventnosti).** Tovrstna kriza ni vzrok, temveč posledica dogajanj v podjetju, je mnogokrat uničujoča, saj vodi v nesolventnost, stečaj in likvidacijo podjetja.
- **Kriza zaradi nasilnih poskusov pripojitve oziroma prevzema lastništva nad podjetjem od zunaj.** Mnogokrat zaradi nadpovprečne uspešnosti podjetja, ki privablja finančno močne zavojevalce. Ta problem ni toliko prisoten pri majhnih podjetjih, razen kadar podjetnik išče primerne strateškega partnerja.
- **Nesoglasja podjetnika z zaposlenimi.** Do tega lahko pride zaradi materialnih koristi: značilne oblike so upočasnitev dela, stavka, nesoglasje, itd.
- **Neugodna dogajanja v svetovnem gospodarstvu in gospodarskih razmerjih.** Majhno podjetje jih morda predvideva, vendar pa zaradi svoje majhnosti nima vpliva nanje.
- **Vpliv državne regulative.** Majhno podjetje se le stežka, z velikimi žrtvami, prilagaja na spremembe pravil za delovanje. Za majhna podjetja pomeni državna regulativa še dodatni strošek in breme.

Znaki, ki kažejo na krizo v majhnem podjetju, so za podjetnike nadvse pomembni. Pri tem ni pomembno samo, da odkrivajo krizo v lastnem podjetju, ampak so od njihovega poznavanja odvisna tudi pravočasna spoznanja, da drsi v krizo pomemben kupec, pomemben dobavitelj, da slabo kaže banki, ki obvladuje pomemben del denarnih tokov podjetja, itd.

Pri posameznem simptomu krize v večini primerov nastopi splet vzrokov. Odpravljanje simptomov krize (npr. nelikvidnosti), je možno z dodatnim bančnim posojilom, vendar pa to še vedno ne pomeni, da so odpravljene vzroki, ki so nelikvidnost povzročili. Nesmiselno je tudi trditi, da je podjetje sanirano zgolj z odpravo omenjenega simptoma. Zato morajo biti ukrepi, ki jih pripravlja podjetnik oziroma sanacijska ekipa za odpravo krize, usmerjeni predvsem v odpravljanje vzrokov krize, nikakor pa ne v odpravljanje njenih simptomov (Mujagić, 2002, str. 10).

4.5 PREPOZNAVANJE POSLOVNE KRIZE V MALEM PODJETJU

Razlogi za poslovno krizo so največkrat v nesposobnem podjetniku oziroma lastniku majhnega podjetja, čeprav lahko v splošnem razlikujemo notranje dejavnike (vodenje financ in proizvodnje, problemi v trženju in distribuciji, itd.), ter zunanje dejavnike (zakonske in politične motnje, nepredvidljive kulturne in družbene spremembe, nepričakovana konkurenca, tehnološki preobrat, močna ekonomska nihanja, itd.). Krizne situacije v majhnih podjetjih so seveda bolj pogoste v obdobjih recesije, ko se sproži "učinek sprožanja domin". Posamezna podjetja propadajo, ker so propadli kupci podjetij, katerih upniki ali dobavitelji so ta podjetja (Glas, 1995a, str. 12.3-12.6).

Poznamo številne kvantitativne znake krize, ki jih zasledi svetovalec, ko prispe v podjetje v težavah, podjetnik pa jim ni namenil dovolj pozornosti, ker so nastajali postopoma. Poslovno krizo običajno najlažje prepozna zunanji svetovalec, saj je neobremenjen s poslovanjem in si zaradi tega ne zatiska oči pred resnico, kakor je to pogosto pri podjetnikih.

Krize v podjetju običajno ne nastopijo nenadoma in udeležencev povsem ne presenetijo. Nasprotno, nastajajo daljši čas in se z nekaterimi znaki vnaprej najavijo. Čimbolj zgodaj se

vodstvo odzove na ta opozorila in učinkovito ukrepa, tem večje so možnosti za uspešno in manj drago premagovanje krize. V praksi se pojavljajo določeni znaki, ki lahko napovedujejo poslovno krizo. Previdnost je še posebej pomembna, če se pojavi več kazalcev hkrati. V nadaljevanju so prikazani različni kazalci, ki kažejo na prisotnost poslovne krize v različnih življenjskih ciklih podjetja. Številne kazalce po Pümpinu in Prange-u (1995, str. 207-226) povzemajo v svojih delih tudi nekateri drugi avtorji.

- krize v pionirski fazi:
- kriza nesposobnosti;
 - kriza napačnega napovedovanja;
 - kriza drobljenja.
- krize v fazi rasti:
- kriza prevelike ekspanzije;
 - diverzifikacijska kriza.
- krize v fazi zrelosti:
- kriza identitete;
 - kriza nasledstva;
 - kriza oblasti in birokracije.
- kriza v fazi preobrata:
- kriza preobrata.

Preživetje podjetja v krizi je zelo odvisno od sposobnosti novega vodstva, da kratkoročno zaustavi odliv denarja z zmanjšanjem stroškov in dezinvestiranjem, srednjeročno pa izpelje povsem novo usmeritev k privlačnim poslovnim področjem.

4.5.1 Kazalci nesposobnosti

Med kazalce nesposobnosti uvrščamo:

- ***Intuitivno finančno vodstvo pri ustanovitvi.*** Ustanovitelj majhnega podjetja meni, da so sestava proračunov, napovedi toka denarja in obračunavanje stroškov nepotrebni. Njegova poslovna ideja je tako in tako uspešnica, pri kateri se ne moreš ušteti.
- ***Napake vodenja.*** V podjetju vse pogosteje prihaja do prekoračitev stroškov in rokov, naloge ostajajo neopravljene in trenja med posamezniki se kopičijo. Pomembne stranke odhajajo h konkurenčnim podjetjem.
- ***Pomanjkljivo preglednost nad podjetjem.*** Podjetnik ne ve, koliko so posamezna naročila obdelana, kateri sodelavci so pristojni oziroma primerni za posamezno nalogo, s katerimi naročili, proizvodi, strankami podjetje dejansko zasluži oziroma s katerimi izgublja, katere terjatve so še odprte, itd. Struktura terjatev postaja vse bolj neugodna, terjatve so vse starejše, ne prihaja do pogodb o popustih.
- ***Očitno preobremenjenost.*** Podjetnik je nenehno razdražljiv, ima vse preveč problemov z družino, prijatelji, itd. Kaže tudi znake telesnega stresa: nespečnost in pomanjkanje apetita, čir na želodcu, nervozno trzanje, itd.
- ***Usmerjenost v prosti čas.*** Podjetnik meni, da se tudi v vlogi samostojnega podjetnika ne bo odpovedal prostemu času ob koncu tedna z družino, mnogim večerom s prijatelji, itd. Obratno pa bi bila seveda nevarna tudi prevelika identifikacija, ki ne omogoča kreativnih odmorov.

4.5.2 Kazalci napačnih odločitev

Med kazalci napačnih odločitev se pojavljajo:

- ***Odstopanja od načrtovanega prometa.*** Dejanski uresničeni promet zelo zaostaja za planiranim. Podjetje ne more doseči oziroma ohraniti pričakovanega tržnega deleža.

- **Nezmožnost prodaje.** Večine izdelkov, ki jih podjetje ponuja, trg ne sprejme, trgovina blago na veliko vrača in zaloge naraščajo. Ne posreči se razmejitev do ustaljene ponudbe.
- **Prepozno nastopanje z novimi izdelki.** Razvojni projekti v primerjavi s proračunom počasneje napredujejo in načrtovani roki proizvodov staranja na trgu so občutno zgrešeni.
- **Povečana intenzivnost kapitala.** Finančna sredstva, ki jih vežejo naložbe v osnovna in obratna sredstva, zavzemajo v prometu bistveno večji delež, kot je bilo planirano.
- **Veliko močnejši konkurenti.** Podjetju kljub vsem prizadevanjem ne uspe zmanjšati prednosti, ki jo ima konkurenca in nasprotno, vse bolj zaostaja.
- **Zaupanje v tehnologijo.** Izdelki so razvrščeni zgolj po tehničnih kriterijih in jih razvijajo v "tihi sobici". Nihče v podjetju ne zna navesti vzrokov, zakaj trg proizvoda ne sprejme.

4.5.3 Kazalci drobljenja

Kazalci drobljenja se kažejo kot:

- **Zgrešeni projekti:** delež zgrešenih projektov je glede na vse razvojne projekte (novi izdelki, novi načini uporabe, novi prodajni trgi, itd.) nenavadno visok.
- **Poveličevanje novih projektov:** podjetnik sam, pa tudi njegovi sodelavci porabijo večino časa za nove projekte in zanemarjajo osnovni posel.
- **Črtanje izdelkov:** trgovina črta izdelke ali njihove variante iz svojega asortimana.
- **Relativni tržni delež:** tržni delež podjetja pri vsakem od treh poslov z največjim prometom v primerjavi z najmočnejšimi konkurenti močno zaostaja.

4.5.4 Kazalci prevelike ekspanzije

Kazalci prevelike ekspanzije podjetja se kažejo v obliki krize v poslovanju majhnega podjetja kot:

- **Močno negativen prosti tok denarja:** podjetje nenehno investira mnogo več finančnih sredstev, kot jih interno ustvarja.
- **Dinamična stopnja zadolževanja:** razmerje med neto dolgovi (obveznosti minus terjatve) in letno realiziranim tokom denarja narašča.
- **Pritisk marž:** rendita prometa (tok denarja v primerjavi s prometom) se zmanjšuje, medtem ko promet močno narašča. Popusti postajajo običajni.
- **Slabša kakovost na novo pridobljenega posla:** povprečni rok plačil se podaljšuje, odstopi od pogodb in število storniranih poslov se povečuje, kupci se vse bolj pritožujejo nad agresivnostjo prodajalcev.
- **Povečevanje zalog:** proizvodnja podjetja tako narašča, da je prodajni trg ne more več sprejemati. Podjetje mora proizvajati na zalogo.
- **Fluktuacija zaposlenih:** odhodi delavcev na odgovornih delovnih mestih se kopičijo. Največji alarm sproži odhod vodje financ.

4.5.5 Diverzifikacijski kazalci krize

Diverzifikacijski kazalci krize so:

- **Upadajoča rendita prometa:** razmerje med tokom denarja in prometom je pri novih poslih občutno slabše kot pri osnovnem poslu. Vseeno v podjetju vztrajajo pri strategiji diverzifikacije.
- **Izostale sinergije:** pričakovanih sinergij med osnovnim in novimi posli ni mogoče uresničiti. Nasprotno, pokaže se, da v podjetju nimajo potrebna znanja za vodenje novih poslovnih področij.
- **Močna heterogenost:** stari in novi proizvodi oziroma trgi so zelo različni glede na fazo življenjskega cikla, dinamiko razvoja, intenzivnost konkurence, tehnološko kompleksnost, itd.

- **Nestrokovna evalvacija projektov:** o možnih diverzifikacijskih projektih se v podjetju odloča hitro, brez skrbne analize in načrtovanja ciljev, ter brez osebnega preverjanja na kraju samem. Že kmalu po prevzemu novega posla oziroma nakupu nove hčerinske družbe se pojavijo prva negativna presenečenja (velika potreba po odpisu, upad panožne konjunktore, skok tehnologije, itd.).
- **Vzvišenost do mnenj drugih:** podjetnik ne jemlje resno svarečih glasov iz kroga internih vodilnih strokovnjakov. Tudi nasvet svetovalcev mu nič ne pomeni.
- **Problemi moči:** ko se v podjetju povprašuje po natančnih (finančnih) številkah, nastanejo spori, ker si vodstvo nove diverzifikacijske enote, stremeče po avtonomiji ne dovoli gledati v karte.
- **Spori med zaposlenimi:** razumevanje med zaposlenimi se poslabšuje. Razširi se splošno medsebojno nezaupanje.

4.5.6 Kazalci krize identitete

Kazalci krize identitete:

- **Starostna struktura proizvodnega programa:** delež prometa in dobička pri mladih izdelkih z leti vztrajno upada.
- **Starostna struktura proizvodnih naprav:** povprečna starost strojnega parka narašča, vedno manj naprav ustreza novemu tehnološkemu stanju.
- **Produktivnost raziskav in razvoja:** delež izdatkov za raziskovanje in razvoj glede na promet nazaduje. Zamudijo ambiciozne razvojne cilje, tehnološko vodstvo je ogroženo.
- **Upad naročil:** upad naročil je dober kazalec konkurenčne sposobnosti podjetja. Stagnacija ali celo nazadovanje na tem področju morata dati misliti.
- **Raven cen lastnih izdelkov:** podjetje je v primerjavi s konkurenco in (ali) z nadomestnimi izdelki prisiljeno k večjemu znižanju cen. Morebitne strategije diferenciacije trg ne nagrajuje, izdelki se spremenijo v blago brez specifičnih odlik.
- **Odhod sodelavcev:** okrepljeno fluktuacijo je opaziti na vseh ravneh podjetja, visoko kvalificirani delavci ga množično zapuščajo.
- **Nemotiviranost:** vzdušje v podjetju je moreče, nobenega ponosa ni več čutiti. Primeri notranjih odpovedi se množijo.

4.5.7 Kazalci krize nasledstva

Kazalci krize nasledstva se v majhnem podjetju kažejo kot:

- **Starostna struktura vodilnega moštva:** starostno razmerje v vodstvu ni dobro. Primanjkuje mladih strokovnjakov.
- **Iskanje naslednika:** Podjetnik se prepozno in nesistematično loti izbire svojega naslednika. Kadar je v družini več kandidatov za prevzem vodenja majhnega podjetja, lahko pride znotraj družine do hudih sporov.
- **Stopnja fluktuacije:** odhodi in bolezenski dopusti naraščajo.
- **Želja po lastnem potrjevanju:** starajoči se podjetnik preživi večino svojega časa v službi. Dokazati hoče, da lahko še vedno dela kot mladenič. Vse pogosteje sprejema avtoritarne odločitve in se obdaja s somišljeniki.

4.5.8 Kazalci krize moči in birokracije

Kazalci krize moči in birokracije so:

- **Prepiri o pristojnosti:** nejasna hierarhija (dvojna podrejenost), nejasne pristojnosti na stičiščih.
- **Postavljanje v javnosti:** delež reprezentančnih stroškov za podjetnika (avto, članstva v klubih, potovanja, pogostitve, itd.) se glede na promet povečuje.

- **Vse večje zaposlovanje:** ustvarjanje vrednosti na zaposlenega se zmanjšuje, delež plač v prometu narašča. Vodilni vzpostavljajo svoja kraljestva, za katera je učinkovitost vse manj pomembna.
- **Večja prizadevanja za poravnave:** podjetniki porabijo občuten del svojega časa za poravnavanje osebnih sporov med vodji.
- **Usmeritev v prosti čas:** podjetnik izgublja delovni čas za osebne interese, kot so golf, tenis, prijateljice, itd.

4.5.9 Kazalci krize preobrata

Kazalci krize preobrata so posledica naslednjih dejstev:

- **Zastarel proizvodni program:** delež prometa in dobička mladih izdelkov (npr. manj kot 5 let na trgu) nenehno pada.
- **Starostna struktura proizvodnih naprav:** povprečna starost strojnega parka narašča, le malo naprav ustreza najnovejšemu tehnološkemu razvoju.
- **Težišče na racionalizaciji:** sredstva, vložena v racionalizacijske ukrepe, so občutno večja od tistih za razširitev.
- **Površno obravnavanje števil:** notranja baza podatkov je pomanjkljiva, ni pravega obračuna stroškov pokrivanja prispevkov, planske številke je treba vedno znova popravljati navzdol.
- **Veliki projekti:** finančna sredstva, ki so bila vložena v trenutno najpomembnejši razvojni projekt oziroma jih je še treba vložiti, občutno presegajo letni tok denarja. Če bi projekt spodletel, bi bilo preživetje podjetja ogroženo.
- **Reklamacije:** reklamacije kupcev zaradi slabe kakovosti naraščajo, prav tako pritožbe trgovine nad arogantnim odnosom in zapoznelimi dobavami.
- **Fluktuacija:** na vseh ravneh je opaziti množične odhode. Nasprotno pa je izredno majhna uspešnost pri pridobivanju strokovnjakov in vodij na razpisana delovna mesta.

Pogoj za kolikor toliko neproblematično premagovanje poslovnih kriz je (lasten) kritični spopad z zgoraj opisanimi kazalci. Prej ko majhno podjetje zazna krizo in prej ko se loti njenega odpravljanja, lažje je posamezna vrsta krize rešljiva.

Če pripravljenost obstaja, so morebitne krize izziv in njihovo premagovanje podjetje odločilno krepí. Dodaten problem pri premagovanju krize nastopi, če se oceni, da bi se moralo za učinkovito odpravo krize zamenjati vodstvo podjetja. Ker je podjetnik v majhnem podjetju običajno tudi lastnik podjetja, je zamenjava toliko manj verjetna, saj se običajno ni pripravljen sam od sebe umakniti iz podjetja.

4.6 VRSTE IN ŽIVLJENSKI CIKEL POSLOVNIH KRIZ

4.6.1 Vrste poslovnih kriz

Po verjetnosti nastanka in časovni bližini ločimo več vrst poslovnih kriz v podjetju (Krystek, 1987, 29-32 str.).

Potencialna kriza je opredeljena kot kriza, katere nastanek je mogoč, vendar še ni verjeten. Poslovanje podjetja je navidez normalno, značilnih kriznih znakov ni, dobro poučen poznavalec slutí, da iz ozadja prežijo težave, katere se v začetku dostikrat kažejo le kot togost v vodenju podjetja ter nemara kot podpovprečno učinkovit vodstveni kader.

Latentna kriza je opredeljena kot kriza, pri kateri se kažejo prvi znaki krize, vendar jih vodstvo podjetja še ne zaznava. Ponavadi gre za premajhno učinkovitost ali pa za prevelika

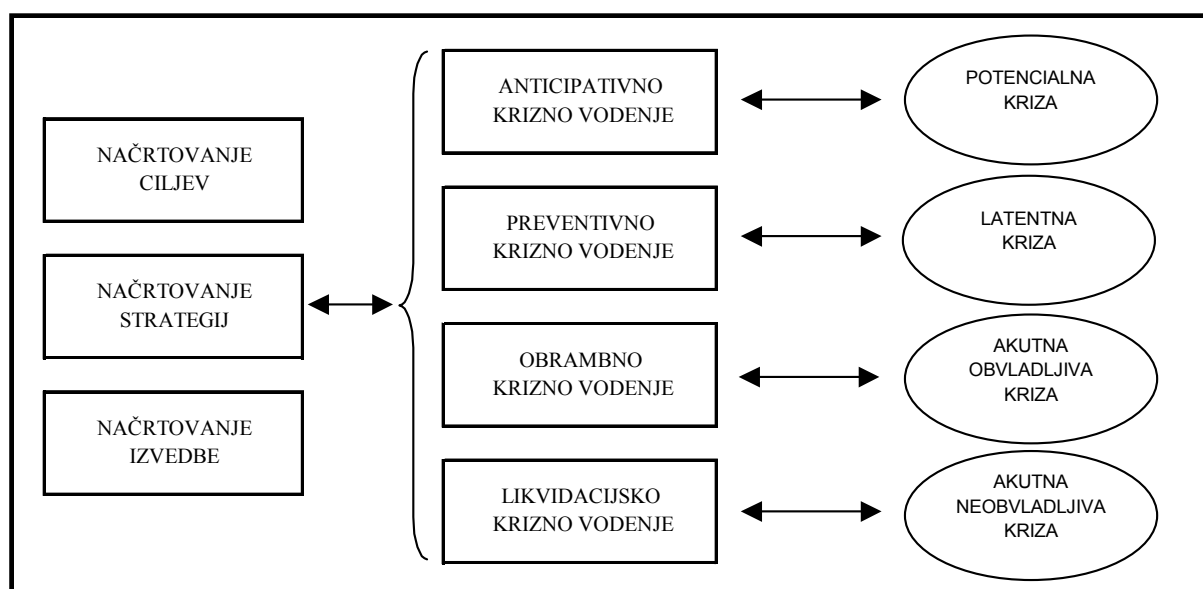
tveganja in za prešibko dolgoročno usmerjenost. V tem obdobju je krizo sorazmerno lahko preprečiti, saj ima podjetje še dovolj moči pa tudi časovna stiska še ni prisotna.

O **akutni krizi** govorimo takrat, ko znaki in učinki krize postanejo nedvomni, težišče ni na odkrivanju, temveč na obvladovanju, škodljivi učinki krize se kopičijo, govorice o krizi stopnjujejo pritisk na podjetje, časa za ukrepanje pa je vse manj. Prav tako upadajo stopnje prostosti vodstva podjetja pri ukrepanju.

Pri akutni krizi ločimo dve pojavi obliki in sicer obvladljivo ali že neobvladljivo krizo (Tavčar, 1996, str. 526):

- **Obvladljiva kriza:** v predkriznem obdobju vodstvo podjetja krizo zazna, dojame in zanjo poišče rešitev. Ko kriza izbruhne, jo vodstvo ovrednoti in izbere primerno delovanje. V pokriznem obdobju sledi ponovna izgradnja in okrevanje podjetja ter reforme, ki so manj boleče kot radikalne spremembe po neobvladljivi krizi.
- **Neobvladljiva kriza:** izhaja iz kronično slabega delovanja, ki mu sledi polom, temu pa radikalne spremembe: stečaj, likvidacija, pripojitev ali sanacija s pomočjo zainteresiranih zunanjih dejavnikov.

Slika 1: Načrtovanje strategij in načini ukrepanja v poslovni krizi



Vir: Tavčar, 1996, str. 526.

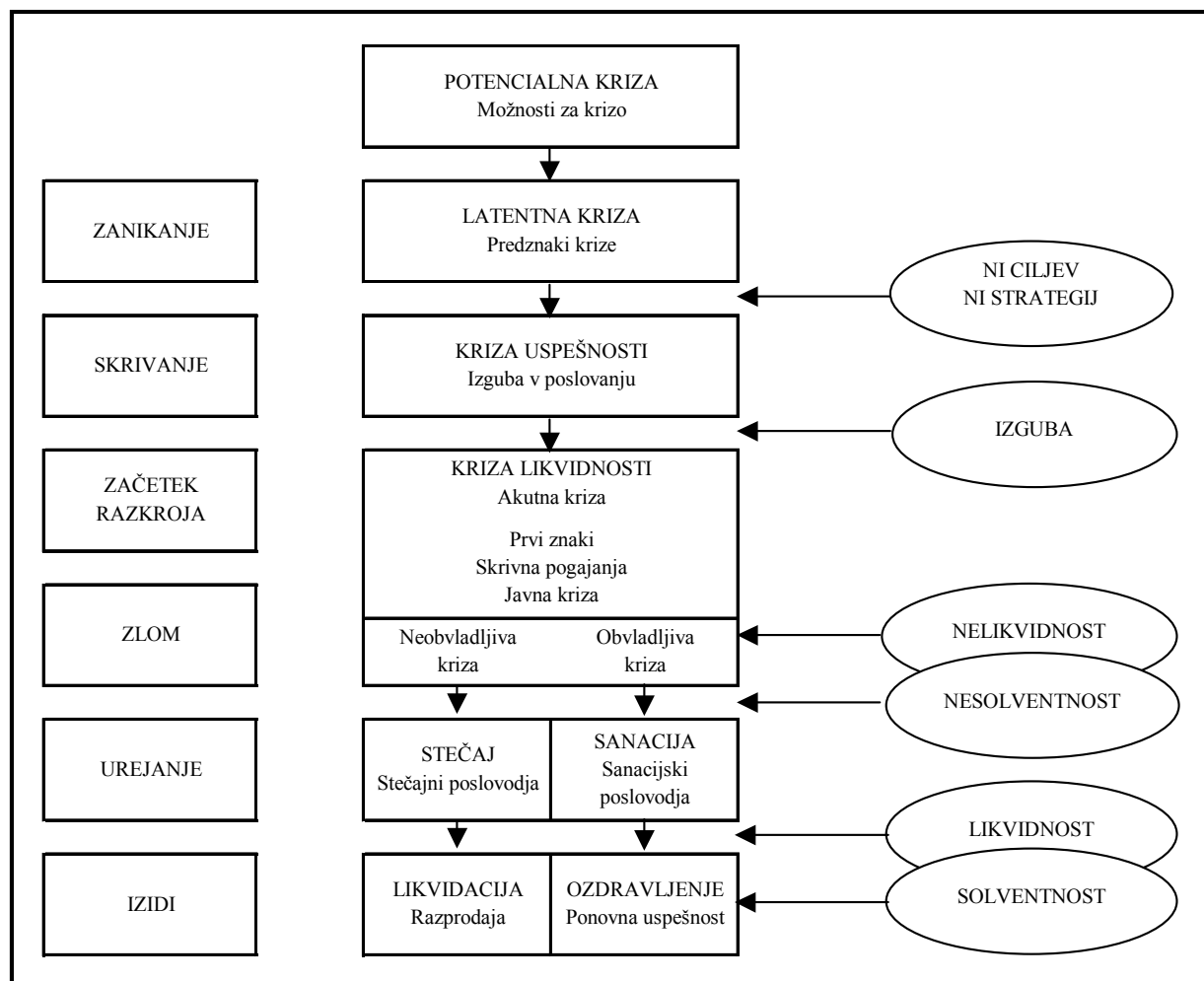
Pri soočanju s poslovnimi krizami v podjetju poznamo preprečevanje in obvladovanje poslovnih kriz.

Preprečevati je mogoče potencialne in latentne krize. Teh dejavnosti vodstvo uspešnega podjetja sploh ne šteje med krizne, temveč med vsakdanje učinkovito upravljanje, ter prilagajanje poslovanja trenutnim razmeram v podjetju oziroma na trgu.

Obvladovati je potrebno akutne krize. Uspešno je tisto delovanje, ki krizo obvlada, neuspešno pa tisto, ki mu to ne uspe. Obvladovanje le včasih opravlja dotedanje vodstvo podjetja, saj je izgubilo zaupanje različnih interesnih skupin podjetja, ker ni preprečilo potencialne ali vsaj latentne krize. Za majhna podjetja je pomembno, da podjetnik sam dovolj zgodaj spozna neustrezno vodenje podjetja in ukrepa v krizi, saj se s tem poveča možnost uspešnega izhoda iz krize s pomočjo novih ljudi.

Urejanje kriz je za managerje najprej odločanje kot pač vsako drugo opravilo v organizaciji. Odločanje pa izhaja iz analiziranja stanja in trendov, to je prepoznavanja priložnosti organizacije (notranjih prednosti in zunanjih izzivov) ter ugotavljanja problemov organizacije; tako notranjih slabosti kot zunanjih nevarnosti (Tavčar, 1996, str. 526).

Slika 2: Potek akutne krize in značilnosti stopenj



Vir: Tavčar, 1996, str. 529.

V sliki 2 je prikazan potek akutne krize in značilnosti posameznih stopenj krize. V fazi *zanikanja* se še pojavlja samozadovoljstvo. Podjetje povsem spregleda znake krize. V fazi *skrivanja - prikrivanja* krize obstaja v podjetju prepričanje, da bo kriza sama po sebi izginila, da ni potrebe po akciji. V fazi *začetka razkroja* se odgovorni že zavedajo krizne situacije, vendar pa še podcenjujejo potrebo po ukrepih. V fazi *zloma* pa podjetje ni več zmožno samo resno ukrepati. V fazi *urejanja* sta možna dva scenarija: stečaj ali sanacija, ki privedeta do dveh različnih *izidov*: likvidacije oziroma ozdravljenja podjetja.

4.6.2 Življenjski cikel poslovne krize v podjetju

Model razvoja poslovne krize v podjetju lahko opišemo kot ciklični proces, sestavljen iz štirih stopenj (Novak et. al., 2000, str. 163-164):

- izvor ali potencialna nevarnost;
- okrepitev ali nastajajoča kriza;
- dejanska ali kritična kriza;
- reševanje ali zaton krize.

1. Stopnja: izvor ali potencialna nevarnost

Potencialna nevarnost lahko nastane zaradi zunanjih vplivov ali konfliktov med ljudmi v podjetju. Če te vplive ali konflikte potiskamo v ozadje, lahko kasneje nastane krizna situacija, ki bo ogrozila poslovanje in obstoj podjetja. Mnogi podjetniki v tej fazi navadno še zanikajo problem; verjetno je vzrok temu strah. Nemalokrat se namreč zgodi tudi, da nevarnosti na tej stopnji sploh ne zaznajo. Raje se posvečajo drugim, bolj stresnim zadevam, saj še ni popolnoma jasno, v katero smer (pozitivno ali negativno) se bo potencialna nevarnost razvijala. Problemi v tej fazi še ne pritegnejo večje pozornosti in zanimanja javnosti.

2. Stopnja: okrepitev ali nastajajoča kriza

Ta stopnja je kritična, saj lahko občutno vpliva, da se nevarnost razvije v krizne razmere. Bistveno je, da podjetje takoj prevzame nadzor nad vpletenimi javnostmi in oblikuje akcijske načrte. Z ustvarjalno vlogo lahko prepreči še večjo krizo.

Ko mediji zaslutijo krizo, jo začnejo polagoma posredovati javnosti. Te čedalje bolj pritiskajo na podjetje z namenom, naj prizna krizo v kateri se nahaja.

3. Stopnja: vrhunec - dejanska ali kritična kriza

Na tej stopnji nevarnost popolnoma dozori v krizo in podjetje vedno težje obvladuje nastali položaj. Kriza, ki doseže vrh, prisili vodstvo podjetja, da jo brezpogojno sprejme in nemudoma začne ukrepati, za njeno reševanje. Med te dejavnosti sodijo uspešno komuniciranje z vpletenimi javnostmi, odprava nastale škode, analiziranje kriznih razmer, da bi preprečili nov izbruh. Da bi se izognili hujšim posledicam krize, se mora podjetje truditi, da se na dogodke ne samo odziva, temveč jih pridobiva in usmerja njihov razvoj.

Ko začne vodstvo podjetja komunicirati o svojem položaju, kriza postane javna. Zanimanje vpletenih javnosti narašča, vedno več pa je tudi različnih pritiskov na podjetje.

4. Stopnja: reševanje ali zaton krize

Po končani krizi bodo mediji začeli preusmerjati pozornost na druge grozeče nevarnosti in pritisk javnosti na podjetje se bo umiril. Da prepreči nov izbruh, mora vodstvo podjetja analizirati krizne razmere in razmisliti o preventivnih ukrepih za novo poslovanje.

5 NAČRTOVANJE POSLOVNEGA PREOBRATA

Če podjetnik ne prične z ukrepi, ki naj bi ustavili krizo v podjetju, pride do resnične krize. Kriza prične ogrozati njihove poslovne cilje, rentabilno poslovanje ali vsaj preživetje podjetja, hitro skrajšuje čas, ki ga ima podjetnik, da poišče učinkovit odgovor za nastale probleme, pogosto pa izbruh preseneti podjetnika in ustvari stresno situacijo. Nekateri podjetniki imajo zmožnosti, da poiščejo prave rešitve, mnogi pa tega ne znajo. Kriza sproža stres, ki deluje negativno na ravnanje podjetnika in pogosto še poslabša razmere, ter poveča težave podjetja. Pravi čas za delovanje bi seveda bil tedaj, ko kriza sploh še ni vidna in je podjetnik pravzaprav zadovoljen s poslovanjem, ta čas je običajno že zamujen.

V situaciji, ko je podjetje v resnih težavah, se sreča svetovalec v podjetju z vrsto problemov:

- prisotna je mentaliteta izrednih razmer, kot da bi podjetje oblegali sovražniki, ki jih vidi podjetnik povsod v okolju, ne pa pri sebi, v svojih napakah;

- pri podjetniku in najožjih sodelavcih obstaja zmeda pri razporeditvi odgovornosti in pristojnosti;
- podjetju manjka enotna, skupna usmerjenost;
- ker ni jasne usmeritve in ciljev podjetja, se odločitve ne sprejemajo pravočasno.

Če podjetnik sprejme dejstvo, da je podjetje v težavah, ter se zaveda potrebe po pripravi sistematičnega programa reševanja podjetja, ki naj prepreči propad podjetja, je storjen prvi potreben korak v procesu poslovnega preobrata. Zelo koristno je, če podjetnik tudi realistično oceni svoje zmožnosti in se odloči (včasih pod pritiskom banke in drugih upnikov), da bo sprejel zunanjo strokovno pomoč za izvedbo preobrata v poslovanju. Včasih je to za podjetnika težak korak, saj s tem prizna, da sam ni bil dovolj sposoben reševati problemov, kar prizadene njegov podjetniški ego. Neredko podjetnik izgublja precejšen del kontrole nad podjetjem, saj je svetovalac v podjetju predstavnik zunanjih interesov. V tem procesu tudi ni vnaprejšnjega zagotovila, da bo preobrat v poslovanju uspel, podjetnik pa lahko dokončno izgubi podjetje (Glas, 1995a, 12.10-12.13).

5.1 NAČRTOVANJE UKREPOV ZA REŠEVANJE PODJETJA

Za reševanje podjetja velja, da je potrebno oblikovati enotno skupino za reševanje podjetja, kar seveda pomeni omejevanje vloge podjetnika oziroma dosedanjih lastnikov, kar je pač cena njihove neuspešnosti. Vsekakor je vodenje preobrata proces, za katerega mora svetovalac pripraviti **psihološki in ekonomski del načrta reševanja** podjetja (Glas, 1995a, 12.13-12.15).

Tabela 4: Načrtovanje reševanja podjetja

NAČRTOVANJE REŠEVANJA PODJETJA
I. PSIHOLOŠKA SESTAVINA NAČRTA <ol style="list-style-type: none"> 1. najetje zunanjega svetovalca (ali novega managerja); 2. izločitev oseb iz podjetja, ki so nosilci negativnih teženj; 3. izbiranje idej o možnih rešitvah; 4. konceptualna razdvojitvev podjetja: problemi pred pričetkom reševanja in novo nastali problemi; 5. obvladovanje zmede, negotovosti, strahu; 6. sprejetje prvih odločitev.
II. EKONOMSKA SESTAVINA NAČRTA <ol style="list-style-type: none"> 1. bilanca stanja in strategija prestrukturiranja podjetja; 2. izkaz poslovnega izida (dobička ali izgube); 3. oblikovanje cen.

Vir: Glas, 1995a, str. 12.13-12.15.

Na začetku mora majhno podjetje najeti **zunanjega svetovalca**, ki bo pogosto skušal rešiti probleme z dosedanjimi zaposlenimi, pri tem pa jim bo morda določil drugačen raspored delovnih nalog. Nekateri strokovnjaki menijo, da je vsekakor potrebno zamenjati dosedanje vodstvo, vendar zlasti v majhnem podjetju za to ponavadi ni soglasja, ker se podjetnik noče umakniti. Če podjetnik ne želi najeti posebnega svetovalca, mora vsaj okrepiti strokovno osebje v podjetju in se tudi sam usposobiti za vodenje preobrata, kar pa običajno ni najboljša rešitev.

Iz **podjetja** je potrebno **izločiti osebe, ki delujejo negativno**. Svetovalec te osebe bodisi izloči (odpusti, upokoji) ali pa poskuša spremeniti njihovo obnašanje. Poskus spremembe njihovega obnašanja bi zahteval preveč časa in naporov svetovalca, zato je izločitev, čeprav morda bolj nehumana, izkustveno lažja rešitev. Včasih je potrebno izločiti tudi zelo produktivno, strokovno osebo, ki pa ustvarja močne konflikte in s tem otežuje potrebno privrženost ostalih zaposlenih v reševanju problemov.

Za učinkovito reševanje problemov je nujno potrebno **preveriti idejo o možnih ukrepih**, jih zbrati in združiti v posamezne vsebinske skupine. Pogosto se je potrebno na začetku usmeriti v najnujnejše ukrepe, ostali ukrepi pa pridejo na vrsto v kasnejšem obdobju.

Iz psiholoških razlogov je smotrno **razmejiti dosedanje delovanje**, ko svetovalca še ni bilo v podjetju in **novim delovanjem**, ki je povezano z ukrepi svetovalca oziroma novim managerjem. Novo delovanje mora prinesiti novo kvaliteto in prepričati zunanje partnerje, da gre za dejanske spremembe.

V podjetju, ki se sooča s poslovnimi težavami, so **zaposleni v veliki meri negotovi, prestrašeni, pod stresom**, zato je bistveno, da jih poskuša svetovalec zbrati, jim posredovati pozitivno sporočilo o tem, kako bodo rešili podjetje in kakšen prispevek se pričakuje od vsakogar med njimi. V stresni situaciji pravzaprav ni smiselno pričakovati od zaposlenih, da bodo daljše obdobje delali izjemno naporno, s takšno dinamiko namreč ni mogoče premagati stresa in njegovega pritiska. Šele ko se sprostijo in postane situacija bolj optimistična, lahko svetovalec pričakuje od njih več pozitivne energije.

Izredno pomembno je, da prične svetovalec v kratkem času po prihodu **sprejemati odločitve in delovati**. S tem doseže nasproti dosednji apatiji in strahu pred odgovornostjo določeno "gibanje" v podjetju. Zaposleni spoznajo, da je v podjetju nekdo, ki sprejema odločitve, da proces sprememb že poteka. Če je katera od prvih odločitev neustrezna (npr. zaradi hitrosti odločitve), jo svetovalec spremeni. S tem sporoči, da sprejema tveganje in da obstaja pravica do napak, ne pa do neaktivnosti. Svetovalec ima kot novinec pravico do določene količine napačnih odločitev, ni se mu treba bati priznanja morebitnih napak, saj to ne pomeni priznanja odgovornosti za nekdanje napake, ki so pripeljale podjetje v težave. Napake so razumljive, ko pride nekdo v novo okolje in priznanje je boljše kot poskus ustvarjanja vtisa nezmotljivosti ali trmasto uveljavljanje napačnih ukrepov (Glas, 1995a, str. 12.13-12.15).

5.2 STRATEGIJE PREOBRATA V POSLOVANJU PODJETJA

Ključno za uspešen preobrat podjetja je v izbrani skupini ljudi, zadolženih za preobrat, ki se mora ukvarjati izključno s to nalogo, imeti pa mora (poleg skupinskega dela) vodjo skupine, ki v kritičnih fazah dokončno odloči na podlagi stališč članov, ki morajo potem podpirati to odločitev ne glede na predhodne lastne poglede. Za uspeh preobrata je ključna sposobnost, predanost in komunikacijske zmožnosti skupine za preobrat.

Glas (1995a, str. 12.17-12.20) navaja nekatere strategije pri preobratu poslovanja, katere naj bi privedle podjetje do uspešne sanacije poslovanja.

Sprememba v vodstvu

- ima simbolični pomen, hkrati vnaša nove percepcije stvarnosti, nove strategije, revitalizira podjetje;
- dileme o izbiri prave osebe (svetovalca, novega managerja);
- podjetje mora spremeniti svoj način ravnanja: posnemanje že uspešnih receptov, težnja k originalni ter pomembni inovaciji;

- prednosti posnemanja so: hitro učenje, zanesljive ter preizkušene rešitve, primerne za ljudi z izkušnjami v panogi;
- posnemanje ni primerno, če zaradi spremenjenih razmer v panogi poskusne rešitve ne delujejo več;
- problemi s specialisti za preobrat podjetja: po nekaj letih nimajo več interesa za nadaljnje delo, včasih ne dojemajo značilnosti uspešnega proizvoda / trga v določeni panogi, ne znajo graditi organizacije ampak le izpeljejo preobrat;
- dileme zamenjave drugih članov vodstva, ne le direktorja.

Dosledna centralizirana kontrola financ

- običajno je nujen avtokratski pristop;
- učinkovit sistem je treba uveljaviti v zelo kratkem času;
- idealne rešitve bi zahtevale preveč časa, zato je ukrepe smiselno poenostaviti.

Sprememba v organizaciji, decentralizacija

- spremembe organizacije so za novega managerja tvegane: na začetku še ne ve, kakšna bo nova strategija proizvodov in trgov, ne pozna dobrih in slabih strani vseh sodelavcev, ne pozna delovanja neformalne organizacijske strukture, nima veliko časa za uvajanje nove organizacije;
- organizacijske spremembe so vseeno nujne: če bo podjetje dezinvestiralo, če je nujno, da dobi kontrolo nad podjetjem, če je potrebna decentralizacija odločanja;
- decentralizacija lahko vključuje razdelitev na oddelke (optimalna velikost poslovne enote), izboljšanje produktivnosti, zmanjšanje osebja v upravi podjetja, itd.

Nov pogled na proizvode in trge

- kratkoročno gre za skrčenje poslovanja na rentabilno (strateško) jedro, ter preoblikovanje prodajnega spleta;
- trajnejša strategija proizvodov in trgov zahteva daljši čas za realizacijo in vključuje strategijo vodenja z vidika stroškov, strategijo diferenciacije proizvodov, ter strategijo osredotočenja;
- podjetje v težavah lahko le redko izbere strategijo nizkih stroškov;
- diferenciacija proizvodov je mogoča, če izbere podjetje agresivno marketinško strategijo, ki predpostavlja, da proizvodne zmogljivosti niso zastarele, da ni potrebno obsežno oglaševanje ter, da ni potrebno znižanje cen;
- strategija osredotočenja ima dve nevarnosti: stroški na enoto so lahko previsoki, umik z nekaterih segmentov lahko privabi močne konkurente.

Izboljšano trženje

- izboljšave v prodaji: določi se vodjo prodajnega osebja, določijo se jasni cilji trženja, motivacija, nadomestiti je potrebno manj sposobne prodajalce;
- izboljšave v politiki cen: če cene ne krijejo variabilnih stroškov, zvišamo cene, znižanje cen je nevarno, čeprav se splača preveriti strukturo odobravanja popustov, upoštevati je potrebno stroške in cenovno elastičnost povpraševanja.

Dezinvestiranje (odprodaja sredstev)

- hitreje in bolj neposredno vpliva na denarno stanje kot strategijo povečevanja dobička;
- zmanjšanje obratnega kapitala (zmanjšanje zalog, izterjava terjatev do kupcev, podaljšanje roka plačila dobaviteljem – v primeru da je to sploh mogoče);
- zmanjšanje osnovnih sredstev (odprodaja, prekinitve leasinga)
- dezinvestiranje je običajna strategija, njene omejitve so: če so sredstva izrazito specializirana, povzroča stroške zaradi prekinitve pogodb, vprašanje povezanosti z drugimi

proizvodi / trgi, emocionalne omejitve, vladne in druge družbene omejitve (problemi odpuščanja).

Strategija zmanjševanja stroškov

- zmanjševanje stroškov je lahko strateško ali operativno;
- strateško zniževanje pomeni znižanje stroškov nasproti konkurentom;
- operativno zniževanje pomeni znižanje režijskih stroškov vzporedno z manjšo prodajo, izboljšanjem učinkovitosti poslovanja, itd.;
- potrebno je analizirati učinke znižanja stroškov na dobiček in ugotoviti, kje so možni največji prihranki.

Prestrukturiranje obveznosti in novi finančni viri

- prestrukturiranje obveznosti pomeni: reprogramiranje odplačila dolgov, konverzija odplačila obresti in glavnice v vrednostne papirje, konverzija posojil v deleže v delnicah, konverzija kratkoročnih v dolgoročne obveznosti, banke odpišejo zapadle obresti, banke spremenijo neplačane obresti v posojilo, itd.;
- zagotavljanje dodatnega kapitala: dokapitalizacija trajnih lastnih sredstev (delničarji), dodatna posojila, vladne garancije.

Rast z nakupom podjetij

- primeren ukrep v stagnantnih podjetjih z novim vodstvom;
- v finančni krizi rast z nakupom drugih podjetij ni ustrezna, saj ima takrat prednost preživetje podjetja;
- strateško je potrebno proučiti, katero podjetje kupiti;
- izogniti se je potrebno neučinkovitemu vodenju nove kupljene poslovne enote.

Investiranje

- z investiranjem skušamo znižati stroške ali doseči rast;
- povezuje se z drugimi strategijami preobrata;
- investiramo lahko tudi v razvoj novih proizvodov ter za pospešeno trženje.

Običajno pri vodenju preobrata uporabimo kombinacijo ukrepov, ki sestavljajo teh 10 možnih strategij, posamezne strategije pa so tudi uporabne v različnih fazah procesa preobrata, kar je odvisno zlasti od že doseženih rezultatov in s tem zlasti od finančne moči podjetja.

5.3 MOŽNOSTI ZA USPEŠEN POSLOVNI PREOBRAZ PODJETJA

Pred pričetkom poslovnega preobrata moramo oceniti kakšna je možnost za uspešno sanacijo poslovanja podjetja. Običajno ni možno ohraniti podjetje v prejšnji obliki oziroma velikosti. Običajno ocenimo, da je preobrat v poslovanju podjetja uspešno izpeljan, če se ohrani zdravo jedro podjetja in na tej osnovi nadaljuje s svojim poslovanjem. To pa lahko pomeni, da (Glas, 1995a, 12.20-12.21):

- pride do spremembe lastnine;
- se je del terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev odpisal;
- se je del sredstev prodal;
- se je uporaba sredstev spremenila;
- so se plače vodstva znižale, vendar se je jedro podjetja ohranilo in ponovno dosega dobiček;
- v podjetju ostane tudi večji del zaposlenih, ki spet zaslužijo solidno plačo.

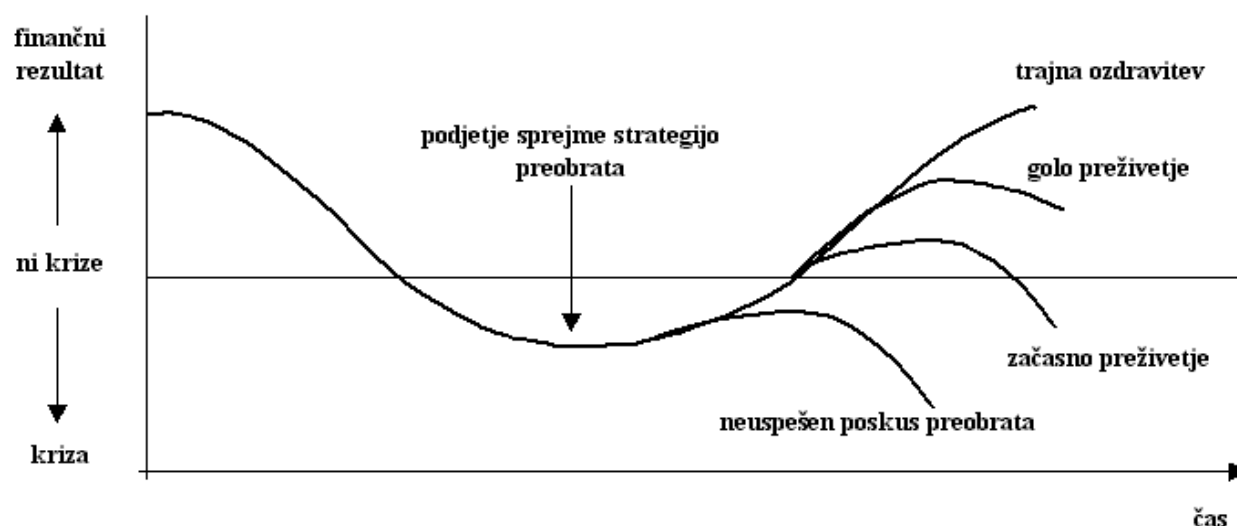
Ni mogoče doseči rešitve podjetja v vseh situacijah, saj gre dejansko za razmerje med resursi podjetja in okoljem, v katerem podjetje deluje. V preobratu skušamo preseči notranje in

zunanje omejitve, kar zlasti pomeni, da skušamo odpraviti finančno krizo, preobrniti razloge za krizo, odpraviti odpore pri vseh partnerjih, ki so vključeni v reševanje podjetja, itd. V mnogih okoliščinah ni mogoče zagotoviti, da se bo podjetje ohranilo kot neodvisna podjetniška enota, kar je bistveno za podjetnika oziroma lastnika, rešitev je včasih v vključitvi v večje podjetje.

V praksi je najlažje rešiti tista podjetja, za katera je značilno:

- da je bilo prisotnih le nekaj vzrokov za poslovne težave;
- da je bila kriza sorazmerno blaga, saj je podjetnik pravočasno zaznal simptome krize in je primerno reagiral;
- da so vsi zainteresirani partnerji ugodno sprejeli načrt preobrata in sodelovali pri reševanju podjetja, pri tem so ključne zlasti banke in veliki kupci;
- podjetje je diverzificirano, zato ima verjetno nekaj dobrih programov;
- da so značilnosti panoge ugodne za preobrat, ker je mogoče razviti strategijo diferenciacije proizvodov ali osredotočenja na jasno opredeljene segmente;
- da ima podjetje relativno ugodno razmerje med prodajno ceno in stroški proizvoda.

Slika 3: Možni izidi procesa preobrata v poslovanju podjetja



Vir: Trošt, 1997, str. 45.

Pravi cilj podjetja ne sme biti zgolj v preživetju podjetja, ki nikdar več ne bo nudilo primerne donosa na kapital, temveč trajna rešitev, v kateri si podjetje povsem opomore, ponovno dosega ustrezne stopnje dobička in ni verjetno, da bi se v kratkem ponovno soočilo z novo krizo, saj je razvilo čvrst konkurenčni položaj.

6 IZVAJANJE PROCESA PREOBRTA V MALEM PODJETJU

Proces preobrata v majhnem podjetju je v veliki meri odvisen od tega, kdo poda iniciativo za začetek procesa. Med pobudnike uvrščamo podjetnike, zunanje partnerje, zlasti upnike in banke. Svetovalca ali novega managerja pritegnejo v majhno podjetje pogosto šele tedaj, ko se podjetje že nahaja globoko v krizi. Njegova naloga je, da vnese red v kaotično stanje, čeprav mnogi v podjetju zanikajo obstoj težke situacije. V tem obdobju vodstvo preobrata poskuša spremeniti strukture in procese v podjetju, ter običajno neposredno nadzirati vse poslovne funkcije, z jasno odgovornostjo nosilcev.

6.1 TIPI VODENJA PREOBRATA

V praksi so poznani trije različni tipi vodenja poslovnega preobrata v podjetjih (Pümpin, Prange, 1995, str. 183-199):

- normativno vodenje preobrata;
- strateško vodenje preobrata;
- operativno vodenje preobrata.

6.1.1 Normativno vodenje preobrata

Za vodenje preobrata je značilno, da najintenzivneje izkorišča redke preostale poslovne možnosti. Še posebej so to notranje, kot sta zniževanje stroškov in bilančni potencial. Prva naloga vodstva v fazi preobrata je podjetju zagotoviti kratkoročno sposobnost za življenje, ustaviti krvavitev in s tem povečati avtonomijo delovanja pri nadaljnjem ukrepanju.

Vodstvo podjetja ima v fazi preživetja tri naloge:

- izogniti se nelikvidnosti;
- povečati marže v rednem poslovanju;
- izboljšati nezdrava bilančna razmerja.

Največjo prednost v začetku preobrata ima finančni vidik gospodarjenja. Da bi se izognili grozeči krizi nelikvidnosti, je nujno potrebno podjetju priskrbeti dodatna likvidna sredstva. To je možno doseči z dotokom novega kapitala od zunaj (bančni krediti, vložki lastnikov), praviloma pa z dezinvestiranjem tiste aktive, ki ni nujno potrebna za vzdrževanje tekočega proizvodnega in prodajnega procesa: dolžniki, finančne naložbe, zaloge, zemljišča, morda celo stroji in pravice od patentov. Izkušnje kažejo, da se mora podjetje pri tem sprijazniti z visokimi izrednimi odpisi (blago iz skladišč, ki ga ni mogoče prodati ali pa le po ceni proizvodnih stroškov, itd.). Prvo leto preobrata tako podjetje praviloma bremenijo zelo visoki popravki vrednosti. Dele podjetja, ki so nujni za poslovanje, je mogoče zastaviti ali spremeniti v denar z dogovorom o prodaji in ponovnem prevzemu v najem. Enkratni dotok likvidnosti pa je smiseln le v primeru, če se popravi tudi dobiček pri operativnem poslovanju. Sicer bi se takoj spet pojavila kriza likvidnosti. Da bi izboljšali maržo, je treba vplivati predvsem na znižanje stroškov (predvsem fiksnih). Vodstvo je praviloma prisiljeno opustiti nedonosne posle, zmanjšati stopnjo dodelave, združevati kraje proizvodnje in prodaje, odpuščati zaposlene in zmanjšati vse proračunske izdatke, ki le posredno vplivajo na tok denarja (npr. za reklamo, raziskave in razvoj, dopolnilno izobraževanje, nadomestila za potovanje ali javna dela).

Naloga izboljšati nezdrava bilančna razmerja obsega zlasti izboljšanje likvidnosti, pokrivanja naložb in samofinanciranja. Temu služijo že omenjene dezinvesticije, s katerimi pridobimo svež denar. Na pasivni strani bilance stanja je treba misliti predvsem na reprogramiranje dolgov in zmanjšanje kapitala. Pri pogajanjih z upniki mora vodstvo poskušati spremeniti kratkoročne obveznosti v dolgoročne in doseči moratorij na plačila ali celo delni odpis dolgov. Ob rezu kapitala se nominalni delniški kapital zmanjša za obračunano vrednost izgube. Za tem podjetje poveča kapital, da bi pridobilo sveža denarna sredstva.

Prednost novega vodje, ki prihaja v majhno podjetje v preobratu od zunaj, je predvsem neobremenjenost z napakami prejšnjega vodstva, zaradi česar uživa razmeroma veliko zaupanje in se mu ni treba ozirati na posebne (osebne) odnose do nekaterih področij poslovanja in zaposlenih v podjetju. Tako naj bi bil bolj primeren za objektivno vrednotenje položaja in drastične posege v podjetje. Tako je mogoče učinkovito presekati stare naveze. V

najboljšem primeru prinese vodja od zunaj celo posebne sanacijske izkušnje iz svojega prejšnjega delovanja v podjetjih v preobratu.

6.1.2 Strateško vodenje preobrata

V začetku preobrata so v ospredju ukrepi za neposredno zagotavljanje preživetja in ponovno poslovanje z dobičkom. V drugi fazi preobrata pa sledi nova strateška usmeritev. Ta naj pripelje do srednjeročnega in dolgoročnega uspeha.

Pri tem se je potrebno zavestno osredotočiti na tista področja poslovanja oziroma niše:

- na katerih ima podjetje konkurenčne prednosti, ki jih bo v prihodnosti nagradil tudi trg (kriterij konkurenčne sposobnosti);
- od katerih je mogoče tudi v prihodnosti pričakovati zadovoljivo dobičkonosnost oziroma ki jih je mogoče s sorazmerno majhnimi investicijami spraviti do zadovoljive donosnosti (kriterij rentabilnosti).

Nosilce izgub in obrobne dejavnosti, ki izhajajo še iz donosne faze zrelosti razvoja podjetja, je treba zdaj (tudi če gre za celotna področja poslovanja) dosledno opustiti oziroma odtujiti. Podjetje v preobratu začena tako rekoč na novo na nižji ravni aktivnosti.

Poleg strategije zavestnega zdravilnega krčenja z osredotočenjem na jedro, ki je sposobno preživetja, se mora majhno podjetje ozreti tudi po novih poslovnih možnostih in poskušati na teh zgraditi nove položaje uspešnosti. Te poslovne možnosti lahko tvorijo izhodišče za obnovitveno razširitev.

Podjetje je v fazi preobrata v podobnem položaju kot na začetku faze rasti. V ospredju je spet osvajanje novih prodajnih trgov in tehnologij, razvoj novih izdelkov, agresivno trženje pa tudi osredotočenje na maloštevilne posle, ki obetajo uspeh.

Kar zadeva organizacijo, mora vodstvo odpraviti okostenele strukture in spet doseči večjo prožnost. Med ukrepi, ki pridejo v poštev, so tudi v majhnih podjetjih profitni centri in stroškovni centri, decentralizacija ali celo izločitev enot podjetja. Na ta način naj bi se sprostile podjetniške sile zlasti na ravni srednjega vodstva. Zavestno je treba tudi odpraviti hierarhične ravni, da po eni strani skrajšamo (vertikalne) komunikacijske poti, po drugi strani pa odpravimo povratno inflacijo nazivov.

Večjo prožnost je mogoče doseči tudi z odpravljanjem nepotrebnih sistemov vodenja. Nekaterih podatkov ne potrebujemo vedno na mizi. Nasprotno pa morajo biti vodstvu v čim krajših časovnih presledkih (dnevno) na razpolago določene informacije, na primer podatki o tekočih sredstvih, plačilnih obveznostih, plačilih dolžnikov in drugih številkah, ki so povezane z likvidnostjo. Drugi podatki, ki jih je treba centralno in kratkoročno (najboljše tedensko) nadzirati pa so: prispela naročila, prodajni promet, zaloge, proizvodni, distribucijski in drugi stroški.

Za izredno pomemben dejavnik uspešnega preobrata se je pokazalo strateško vodenje najožjega kroga vodilnih do problemov. Ob vse večji zmedi in nizkemu zaupanju v prihodnost podjetja se pokažejo trije ključni problemi:

- odločitve je potrebno sprejemati pod pritiskom časa (ne da bi mogli poglobljeno analizirati različne alternative) in na osnovi šibke notranje baze podatkov;
- pridobiti je potrebno novo zaupanje v prihodnost podjetja in si zagotoviti podporo različnih interesnih skupin;

- vodilni morajo biti sposobni zdržati težo svoje odgovornosti in brezpogojne zahteve po uspešnosti.

Za novega vodjo preobrata, ki je prišel od zunaj, je zlasti pomembno, da si neposredno po imenovanju ustvari pregled nad vodstvenim potencialom v podjetju, ki je bil doslej verjetno premalo izkoriščen. Iz kroga dosedanjih zaposlenih naj poskusi okrog sebe zbrati jedro ljudi, ki:

- prinašajo s seboj visoko raven zahtevnosti in tekmovalni duh;
- verjamejo v uspeh preobrata;
- so pripravljene porabiti za delo 70 ali več ur tedensko,
- so zmožni rasti z novo nalogo;
- so brezpogojno lojalni do vodje preobrata, ki nosi vso odgovornost;
- čutijo obveznost do upnikov, zaposlenih in lastnikov;
- interno uživajo primeren ugled;
- imajo kot skupina potrebno specialno znanje o podjetju, strankah, konkurentih, panožnih usmeritvah, tehnologijah, itd.
- razpolagajo z vodstvenimi izkušnjami na svoji ravni, se znajo vživeti, poleg tega pa imajo tudi potrebne analitične spretnosti in dar hitrega dojetja.

Za dosedanjega podjetnika, ki ni ali noče biti kos velikanski spremembi, ki ga čaka, je potrebno najti sprejemljivo rešitev, na primer predčasno upokožitev ali prenos poslov na svojega naslednika. Sposobni nasledniki morajo imeti možnost, da se izkažejo in razvijajo naprej. Novemu vodji preobrata, ki prihaja od zunaj, je zlasti težko ovrednotiti sposobnosti in potencial podrejenih vodilnih in iz tega kroga oblikovati svojo posadko.

Poleg ekipe iz podjetja je neizogiben pravni svetovalec, saj se v času preobrata pojavi veliko kočljivih pravnih problemov. Pri tem imamo v mislih vprašanja, ki se lahko pojavijo v zvezi s sodno ali izvensodno poravnavo, pogajanja z upniki, z bankami, spremembo ali prekinitvijo dolgoročnih pogodbenih obveznosti, itd.

6.1.3 Operativno vodenje preobrata

V tej fazi preobrata je smiselno čim hitreje pripraviti tiste osnovne podlage za odločanje, na katerih temeljijo reševalni ukrepi:

- ovrednotenje dejanskega neto premoženja majhnega podjetja;
- napoved toka denarja (za alternativne opcije vodenja), kot tudi;
- analize praga rentabilnosti za vsako področje poslovanja.

Ovrednotenje podjetja predstavlja nekakšno otvoritveno bilanco preobrata, katera mora pristojnim omogočiti čim bolj realistično ocenitev dejanskega položaja podjetja in hkrati podpreti prvo in osnovno odločitev, ali se je za preobrat sploh vredno truditi. Poleg tega daje ovrednotenje oporne točke za višino izkupička, ki bi ga bilo mogoče doseči ob morebitni likvidaciji, višino realno iztrženega odpisa in razpoložljive skrite rezerve. Tako ovrednotenje seveda lahko v najslabšem primeru pokaže dejansko preveliko zadolženost podjetja, kar nujno zahteva uvedbo postopka poravnave ali stečaja.

Napovedi o toku denarja lahko po eni strani nakažejo prihodnja kritična ozka grla likvidnosti in hkrati sprožijo načrtne ukrepe za izboljševanje likvidnostnega stanja. Sem štejemo časovni zamik izplačil oziroma pospešitev vplačil, odpovedovanje popravilom in nadomestnim investicijam pa tudi odtujitev aktive in dotok novega kapitala od zunaj. Poleg tega pa so napovedi o toku denarja tudi nepogrešljiv sestavni del sanacijskega koncepta, ki naj v podjetje

prinese jasnost in je upnikom predložen z namenom, da bi pridobili njihovo zaupanje in podporo.

Analiza praga rentabilnosti pokaže za vsako področje poslovanja, kako daleč je od praga dobička in koliko bi potrebovali, da bi ga dosegli. Iz tega se vidi, na katerih področjih poslovanja se zgoščen delovni vložek splača in kateri vzvodi proizvajajo največje učinke.

Za operativno vodenje preobrata na splošno velja, da je potrebno izkoristiti vse razpoložljive možnosti racionalizacije: pri osebju, porabi materiala in energije, zalogah, popravilih, čiščenju, potnih stroških, reprezentanci, najemninah, telefonu, itd. Če je le mogoče, je smiselno proste zmogljivosti zapolniti z "*lon posli*" in doseči dodatna sredstva za pokrivanje.

Pri poslovnem preobratu podjetja se zasleduje cilje različnih skupin. Najosnovnejši cilj mora biti preživetje podjetja. Zato je odločilnega pomena zagotovitev likvidnosti. Samo v primeru zagotovitve tega pogoja, je mogoče sukcesivno vzpostavljati nove možnosti za uspeh. Med takojšnjimi, za preživetje kritičnimi ukrepi na začetku preobrata mora vodja paziti, da ne spodkoplje osnove za dolgoročni uspeh podjetja. Podjetje v preobratu je v mnogih pogledih podobno pionirskemu podjetju na začetku življenjskega cikla. V obeh primerih so sredstva pičila in uspeh je mogoče zagotoviti samo z velikim osebnim prizadevanjem in odrekanjem.

6.2 FAZE PREOBRATA V MALEM PODJETJU

Vodstvo preobrata mora imeti popolna pooblastila podjetnikov in lastnikov, sicer ne bo moglo delovati hitro in učinkovito. Značilnost preobrata je, da morata analiza razmer in ukrepanje potekati hkrati. Poslovna kriza zahteva takojšnje ukrepe. Ko se identificira probleme, ki se skrivajo za površinskimi simptomi, jih je potrebno takoj pričeti reševati. Največkrat se pri preobratu zamenja le dotedanjega managerja, preostale sodelavce pa se intenzivno vključi v proces preobrata. Če bi povsem obglavili podjetje, bi se znašli še v težji situaciji.

Čeprav gre pri procesu poslovnega preobrata za kontinuiran proces, ga lahko razčlenimo v nekaj faz, ki imajo posebno vsebino. V nadaljevanju navajam opis posameznih faz poslovnega preobrata v majhnem podjetju po Glasu (1995a, str. 12.22) in Tajnikarju (2000, str. 246-264).

6.2.1 Analitična faza

Analiza mora omogočiti pričetek strategije okrevanja. V majhnem podjetju traja ta faza 2-3 dni. V tej fazi mora vodja preobrata:

- identificirati stvarne probleme podjetja;
- izbrati primerno kombinacijo strategij preobrata;
- pripraviti podroben načrt preobrata ali akcijski načrt.

Analitično fazo razumemo predvsem kot obdobje, v katerem natančno proučimo položaj podjetja in analiziramo podjetje z vidika vseh poslovnih funkcij, nato pa se je potrebno odločiti za poslovni preobrat ali za priznanje poslovnega neuspeha.

6.2.2 Faza izrednega stanja

Vodja preobrata lahko prične ukrepati že prvi dan, zlasti pri uvajanju novega kontrolnega sistema za finance. V tej fazi mora vodja z ukrepi zagotoviti preživetje podjetja, zato uporabi tiste dele strategij, ki jih zlahka vpelje že v relativno kratkem obdobju:

- poudarek je namenjen strategijam, ki se jih lahko nemudoma vpelje v poslovanje;

- dosledna centralna kontrola financ (odobravanje plačil);
- izboljšanje denarnega toka in prenehanje nepotrebne izgubljanja denarja;
- poleg uvedbe novega managementa in čvrste kontrole so glavne strategije tudi dezinvestiranje in finančno prestrukturiranje, zniževanje stroškov, zvišanje cen, intenzivni prodajni napor.

Faza izrednega stanja (imenovana tudi faza prve pomoči) je pogosto podobna operaciji – izločanje podružnic, zapiranje nedonosnih obratov, odprodaja zalog, razprodaja nekurantnih zalog, ukinitve nedonosnih proizvodov. Potrebni so tudi temeljiti dogovori z dobavitelji, upniki in kupci o tem, da svoje terjatve in zahteve do podjetja v določenem obdobju ne bodo striktno uveljavljali. Vse to vpliva predvsem na denarni tok podjetja.

V prvih ukrepih si lahko vodja preobrata privošči dokaj radikalne ukrepe in pri tem prevali odgovornost na napake prejšnjega vodstva, kasneje pa to ni več sprejemljivo. Faza izrednega stanja traja običajno nekaj mesecev, odvisno od velikosti podjetja in globine poslovne krize. Čim hitreje je možno sprejeti ustrezne odločitve o nadaljnji usodi podjetja, tem krajše je obdobje izrednega stanja.

6.2.3 Faza strateških sprememb

V tej fazi se podjetje preusmeri na področje proizvodov in trgov, saj je z uspešno drugo fazo prebrodilo nevarnost propada in se usmeri v dolgoročneje razmišljanje. Seveda ta preusmeritev zahteva daljši čas in če ni zadostnih rezultatov, bodo podjetnik oziroma lastniki marsikdaj preudarili, da je bolje prodati podjetje in prepustiti nadaljnje ukvarjanje z njim novim kupcem. Faza strateških sprememb predstavlja iskanje rešitev z obstoječimi proizvodnimi zmogljivostmi, zaposleno delovno silo ter proizvodi in trgi, ki so obstajali že pred začetkom poslovnega preobrata v podjetju. Tako se v tej fazi:

- podjetje preusmeri z vidika proizvodov in trgov (ponovno strateško pozicioniranje na trgih);
- večji poudarek nameni višini dobička in spremenljivi ravni donosov na kapital, ne le na denarnem toku kot v drugi fazi;
- v podjetje nadaljuje z izboljšavami pri učinkovitosti poslovanja;
- izgrajuje nova organizacija, s čimer se presega travme iz izrednega stanja in se pripravlja na odboj po preobratu.

V tretji fazi se podjetje **stabilizira** in s tem pripravi na ponovno rast. Vendar ne gre le za poslovno stabilizacijo, ampak z novo koncepcijo proizvodov in trgov podjetje spet pridobi ustrezen konkurenčni položaj na trgu.

6.2.4 Faza ponovne rasti

Ko podjetje prečisti svojo bilanco stanja, ko se finančno prenovi, lahko spet računa z rastjo. To lahko doseže z novimi proizvodi, novimi trgi, nakupom in priključitvijo drugih podjetij. V tej fazi skuša podjetje zagotoviti razmere znotraj podjetja za dolgoročno stabilno in uspešno poslovanje.

Faza ponovne rasti pomeni radikalnejše spremembe tako v kakovosti kakor tudi v obsegu proizvodnih zmogljivosti in delovne sile, veliko prestrukturiranje na trgu in spremembe v organizaciji podjetja ter strukturi kapitala v podjetju. Za vse to pa je potrebno izpeljati nekaj zelo pomembnih ukrepov:

- **Zamenjati vodstvo podjetja.** Zamenjava vodstva v majhnem podjetju je zaradi v prejšnjih poglavjih opisanih razlogov zelo specifičen postopek in ga ni možno izpeljati na enak način kot v srednjih in velikih podjetjih.
- **Zagotoviti dodaten kapital za nove investicije.** Potrebne so investicije v posodobitev strojne opreme, s katero razpolaga majhno podjetje. Investicije morajo biti takšne, da znižajo stroške poslovanja in povečajo konkurenčnost majhnega podjetja.
- **Zamenjati dolžniški kapital s trajnim kapitalom.** Omenjeni ukrep je potrebno zelo pogosto izpeljati, saj se z zmanjšanjem obsega dolžniškega financiranja zmanjša tveganje poslovanja podjetja.

Poleg zgoraj naštetih se v strokovni literaturi pojavljajo tudi druge opredelitve faz preobrata podjetja. Tako Scherrer (1989, str. 38-39) navaja podobne faze preobrata, ki jih mora vodja preobrata predvideti v svojem načrtu preobrata. Dolžina posameznih faz je seveda odvisna od velikosti podjetja in vrste poslovne krize, v kateri se podjetje nahaja. Posamezne faze po Scherrerju so:

1. analiza in ovrednotenje situacije, kar lahko zahteva od 1 tedna do 3 mesecev;
2. oblikovanje načrta preobrata, kar traja 1-6 mesecev;
3. uresničenje načrta, kar traja 6-12 mesecev;
4. stabilizacija poslovanja traja približno 6-12 mesecev;
5. ponovna rast podjetja zahteva 1-2 leti.

Bistvo načela preobrata je, da se ga izvaja s hitrimi ukrepi, s katerimi se skuša pokriti bistvene vrzeli v poslovanju: finančne, proizvodne ali strateške, seveda po določenem prioriteten vrstnem redu. Načrt preobrata se uresničuje od vrha navzdol, vodstvo nenehno spremlja njegov potek in preverja rezultate. Pri preobratu ne želimo kopičiti aktivnosti, da bi dali vtis, da se veliko dogaja, bistveni so hitri, učinkoviti rezultati. V bistvu opravi vodstvo preobrata v kratkem času vrsto stvari, ki bi jih moral prejšnji management izpeljati v daljšem obdobju, z manj stresa in pritiskov. Prav zaradi te časovne stiske je vodenje preobrata, vsaj na začetku, precej avtorsko, vodja ima v rokah pooblastila, nadzor in odgovornosti za usodo podjetja.

6.3 VLOGA INTERESNIH SKUPIN PRI POSLOVNEM PREOBRTU

Pri preobratu podjetja je na začetku ključnega pomena **denar** in **upravljanje denarnih tokov**. Partnerji, ki naj bi sodelovali pri preobratu, bodo vselej želeli imeti točen pregled nad porabo denarja.

Pri vodenju preobrata so izredno pomembne reakcije interesnih skupin na finančne težave podjetja, nevarnost podiranja domin, če nekoga med njimi zajame panika. Vodstvo mora s poštenim ravnanjem doseči, da banke, dobavitelji, kupci, zaposleni, splošna javnost in drugi, ki se jih tičejo problemi podjetja, prispevajo k procesu reševanja (Glas, 1995a, str. 12.14-12.28).

Običajno so prav **banke** tiste, ki prve ugotovijo, da ima podjetje (finančne) težave in predlagajo, da pripravi načrt preobrata – vendar tudi banke to spoznajo dokaj pozno, ker se običajno ravna po bilancah stanja in izkaza poslovnega izida (ki so do neke mere zgodovinski podatki), imajo pa zelo omejen vpogled v tekoče poslovanje podjetja, nimajo stika z zaposlenimi, dobavitelji, kupci, itd. Problem bank je, da jih o ravnanju zaposlenih, o zadovoljstvu kupcev, o stanju opreme in drugem stvarnem dogajanju obvešča podjetnik oziroma lastniki, ki pogosto niso objektivni in samokritični vir informacij oziroma včasih celo prikrivajo stvarne razmere.

Ponavadi je banka v večini primerov glavna upnica podjetja, zato ima pomembno vlogo pri reševanju podjetja. Ker ima svoje terjatve običajno dobro zavarovane, lahko to dejstvo s pridom izkoristi. V primeru posojanja denarja uporablja naslednje instrumente zavarovanja: akceptne naloge, menice, zaloge, terjatve do kupcev in hipoteke (Brigham, 1995, str. 742-743).

Zelo pomembni so **dobavitelji**, kajti če podjetje zamuja s plačili, lahko prenehajo dobavljati blago, oziroma zahtevajo takojšnje plačilo. Zaradi nerednih dobav se lahko pojavijo problemi v proizvodnem procesu. Vodstvo jih lahko poskuša nadomestiti z alternativnimi viri, toda to zahteva čas, običajno se občutno zvišajo stroški, vprašljiva je kvaliteta, itd. Če podjetje ne plačuje redno, nastane nevarnost, da usahnejo tudi ti viri preskrbe. Sicer pa je menjava dobaviteljev in zahteve novih dobaviteljev po zavarovanju plačil pravi signal za banke, da ima podjetje očitne težave.

Za uspešen preobrat je nujno sodelovanje **zaposlenih**. Preobrata v majhnem podjetju ni možno doseči, razen morda kratkotrajnega izboljšanja, če se podjetnik ne ukvarja veliko tudi z zaposlenimi, če jih ne zna motivirati za napore, če ne dojame psihološke plati preobrata. Težave vnašajo negotovost, vodstvo mora težiti k začasnemu znižanju plač (kot alternativni ohranitve delovnih mest), izplačila so bolj ali manj neredna, delovne razmere so težje, neredna proizvodnja zahteva večje napore od zaposlenih, itd. Če preobrat uspe, morajo imeti tudi zaposleni nekaj od tega, morda skromen solastniški delež, kot nagrado za zvestobo. Hkrati mora podjetje začeti dodatno usposabljanje zaposlene, saj se od njih po uspešnem preobratu pričakuje drugačen pristop k delu. Spremembe zahtevajo nova znanja in razvijanje zmožnosti, zato je potrebno dodatno usposabljanje, ki pa mora biti izrecno naravnano na neposredne potrebe podjetja, ter mora biti pogosto, poceni, praktično in učinkovito.

Podjetje si mora zagotoviti sodelovanje **sindikato**v, čeprav njihovo delovanje znotraj majhnih podjetij ni ravno pogosto. Če sindikat tega ne sprejme kot pravo možnost za preobrat, če ni pripravljen na sodelovanje in koncesije, začasne omejitve plač, spremembo delovnih razmer, prisilne kolektivne dopuste, omejevanje regresov in drugih ugodnosti, potem bo podjetje težko uspelo. Zato je priporočljivo, da podjetje že na samem pričetku ukrepanja za svoje mnenje zaprosi tudi sindikat, poskuša dobiti njihovo mnenje, ter jim skuša predstaviti lastna stališča.

Za podjetje je bistveno, da ohrani dobre odnose s **kupci**, čeprav bo nekatere zaradi težav izgubilo, saj jim je sedaj ponudilo manj storitev, ohlapnejšo kontrolo kvalitete, manj ugodne plačilne možnosti, itd. V preobratu se zato majhno podjetje veliko ukvarja s kupci (tudi po analitični plati), ko jih razčleni na nekaj skupin glede na donosnost poslov z njimi, rednost plačevanja, itd.

Podjetje mora oblikovati posebno politiko odnosov z vsako od skupin, jih selekcionirati, ter pripraviti strategijo z vidika komuniciranja z njimi, da jih zadrži ali ponovno pritegne k sodelovanju.

Podjetje se lahko obrne tudi na **državo**. Vendar pa je država pripravljena pomagati predvsem večjim sistemom, saj so le-ta s socialnega vidika veliko bolj pomembna. Tako so majhna podjetja ponavadi prepuščena sama sebi, ter zelo težko pridobijo kakšno pomoč s strani države.

Vsi subjekti, ki naj bi sodelovali pri preobratu podjetja, pričakujejo, da jim bo vodstvo ponudilo jasen načrt preobrata, ki bo podlaga za zaupanje v zmožnost vodstva in podjetja, da dejansko uspešno okreva. Med drugim bodo zahtevali:

- dovolj zanesljive ocene denarnih tokov, ki naj pokažejo, kako bo podjetje v prihodnje pokrilo svoje obveznosti;
- scenarij izboljšanja, ki naj omogoči podjetju neko prehodno obdobje;
- nov strateški načrt podjetja;
- predlog za poravnavo zapadlih obveznosti (z odpisi, reprogramiranjem, konverzijo v delež v trajnem kapitalu, itd.).

Podjetje mora intenzivno komunicirati z zunanjimi partnerji, jih sproti obveščati o rezultatih in tako ustvarjati zaupanje v uspešen poslovni preobrat.

6.4 FINANČNA SANACIJA PODJETJA

Finančna sanacija poslovanja je osnova za uspešen poslovni preobrat slehernega podjetja. Skoraj vsaka poslovna odločitev pri poslovanju ima prej ali slej opraviti tudi z denarjem (financami podjetja).

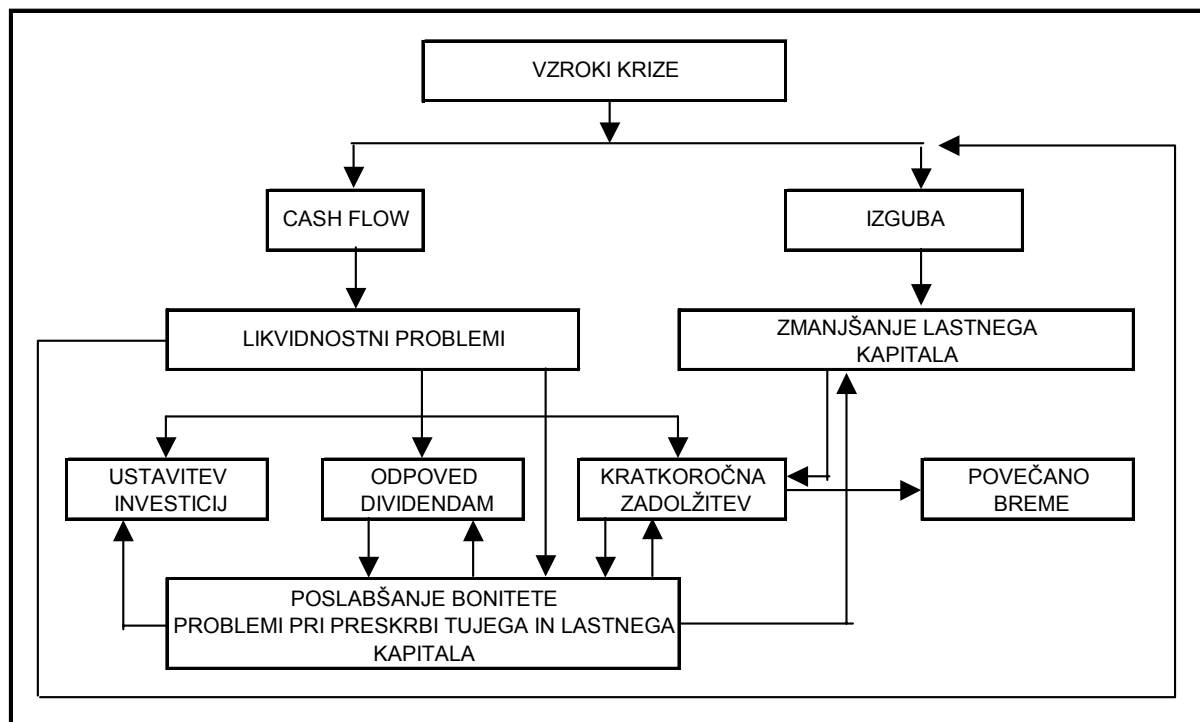
6.4.1 Pomen financiranja podjetja

Bistvo financiranja podjetja je v poznavanju finančnih posledic pri pripravi, sprejemanju, izvajanju, nadzoru ali analiziranju odločitev o financiranju podjetja. Finančne posledice poslovnih odločitev morajo zato poznati ne le finančni vodja, temveč tudi tisti, ki imajo v podjetju opravka z odločanjem. V majhnem podjetju je to običajno podjetnik (Repovž, Peterlin, 2000, str. 73).

Dolgoročno neupoštevanje načel in pravil financiranja vodi praviloma v krizno financiranje podjetja. Nedoseganje potrebnih prihodkov za kritje odhodkov in s tem poslovanje z izgubo dodatno povečuje krizo v financiranju podjetja ter zahteva posebno, krizno vodenje financiranja. Z vzroki krize v financiranju podjetja lahko tudi opredelimo posledice, ki se v podjetju kažejo kot likvidnostni problemi oziroma problemi zmanjšanja lastnega trajnega kapitala. Likvidnostni problemi nastajajo kot posledica nezadostnega (čistega) denarnega toka iz notranjega in zunanega financiranja podjetja. Med vzroki premajhnega notranjega financiranja so nedvomno premajhen dobiček (ali celo izguba), obračunana, vendar ne v celoti angažirana amortizacija, neustrezno odpisovanje drobnega inventarja, ne obračunane rezervacije in prepočasno preoblikovanje nedenarnih sredstev v denarna sredstva. Pomanjkanje potrebnih likvidnih sredstev in s tem povezana plačilna nesposobnost, ne da vodi le v povečano kratkoročno zadolžitev, temveč ustavlja razvoj (investicije) podjetja.

Poslovanje z izgubo na daljši rok pomeni, prav tako povečanje likvidnostnih problemov in poslabšuje boniteto podjetja in zmanjšuje možnosti za preskrbo kapitala za povečanje nevračljivih in vračljivih virov financiranja (kapitala). Nastala izguba ni samo posledica premajhnih prihodkov za odhodke iz rednega delovanja, temveč tudi posledica povečanih finančnih stroškov kot posledica povečanih zadolžitev (poleg stroškov obresti, plačilnega prometa, tečajnih razlik, tudi stroški zavarovanja) in praviloma povečanih izrednih odhodkov. V ugotavljanju vzrokov in posledic v financiranju podjetja moramo ločiti probleme kratkega in dolgega roka, pri čemer je temeljni cilj dolgega roka potrebna rentabilnost in dolgoročna plačilna sposobnost. Temeljni cilj kratkega roka pa je predvsem potrebna likvidnost in na tej podlagi potrebna plačilna sposobnost. Zato je finančno krizno vodenje usmerjeno v reševanje nastale finančne situacije, ter temu primernih ukrepov v financiranju in vodenju financ podjetja (Repovž, 1992, str. 101-102).

Slika 4: Finančne posledice krize podjetja



Vir: Repovž, 1992, str. 102.

6.4.2 Finančna analiza – pogoj za ugotovitev stanja v financiranju podjetja

Analiziranje financiranja pomeni ugotavljanje bonitete (ugodnosti) financ podjetja z razčlenjevanjem in primerjanjem posameznih preteklih in bodočih finančnih stanj podjetja, njenih finančnih tokov in finančnih izidov. Področje finančne analize se nanaša na analizo temeljnih ciljev financiranja (predvsem kot povečanje finančne moči in s tem povezane delitve finančnega izida), analizo posameznih elementov (kot razmerja med sredstvi, naložbo, likvidnostjo in poslovnim izidom) in analizo povezanosti financiranja v podjetju s širšim okoljem (predvsem s finančnim okoljem). Ugotavljanje odmikov od zelenega vodi k raziskovanju vzrokov in nato korigiranju pogojev financiranja.

Namen finančne analize je s predvidevanjem in boljšim poznavanjem financ podjetja doseči boljše odločanje, izvajanje in nadziranje financiranja. Analiziranje stanj in procesov v gospodarjenju podjetja se med posameznimi poslovnimi funkcijami povezuje in ponekod zaradi različnih funkcijskih potreb tudi pokriva.

Znana načela in pravila financiranja v podjetju določajo temeljna področja analize financiranja, ki so predvsem v doseganju:

- skladnosti, velikosti, struktur in gibanja sredstev in virov financiranja (v smislu vertikalnega in horizontalnega ravnotežja kot konstrukcijska, likvidnostna in finančna struktura);
- trajnosti finančnega poslovanja z zagotavljanjem racionalnega financiranja, optimalne plačilne sposobnosti in zmanjšanja finančnega tveganja;
- finančnega izida kot čvrstega denarnega toka iz poslovanja podjetja;
- razporejanja (delitev) finančnega izida, kot delitev v osebno in skupno porabo ter v sklade za financiranje reprodukcije in druge namene;
- povečanja finančne moči kot povečanje premoženja.

Analiza pravkar navedenih temeljnih ciljev financiranja, mora biti podprta z nekaterimi pomembnejšimi kazalniki stanja in gibanja financiranja podjetja (likvidnost, plačilna sposobnost, učinkovitost, ravnotežje in uspešnost), ter metodami za presojo finančnega zdravja, kot pogoj za spoznanje bonitete in s tem tudi upravičenosti sanacije podjetja (Repovž, 1992, str. 104).

6.4.3 Področja in ukrepi sanacije financiranja podjetja

Repovž (1992, str. 112-115) navaja, da vzroki kriz v financiranju podjetja (likvidnostni problemi in zmanjšanje lastnega kapitala zaradi poslovanja z izgubo) zahtevajo takojšnje ukrepanje. Potrebna je sanacija financiranja in posebno krizno finančno vodenje podjetja. Pogoj za pristop k sanaciji (konsolidacija ali revitalizacija) finančnega področja v konkretnem podjetju je, da se pred finančno konsolidacijo opravi poslovna konsolidacija. To pa pomeni, da mora podjetje najprej jasno opredeliti vsebino in velikost proizvodnega (tržnega) programa, temu primerno določiti velikost in strukturo potrebnega premoženja (sredstev) in šele nato potrebno velikost in strukturo potrebnega kapitala (virov financiranja) z vidika lastnine in ročnosti (zapadlosti) kapitala. Šele s tako opredeljenimi potrebami je mogoče pristopiti k sanaciji finančnega položaja podjetja in finančnemu kriznemu vodenju. Cilji finančnih sanacijskih ukrepov morajo biti usmerjeni predvsem v naslednja ključna področja:

- obvladovanje plačilne sposobnosti ob predhodnem prečiščenju in urejanju bilance stanja;
- zagotovitev potrebne velikosti in strukture lastnega kapitala;
- zagotovitev potrebne velikosti in strukture tujega kapitala;
- zmanjšanje odhodkov financiranja;
- urejanje poslovanja z bankami in drugimi večjimi upniki.

6.4.4 Ukrepanje na področju plačilne sposobnosti

Slaba likvidnost sredstev glede na čas in sposobnost preoblikovanja nedenarnih v denarna sredstva, praviloma vodi v šibko plačilno sposobnost. Zato je potrebno najprej sprejeti takšne ukrepe, ki bodo pomenili povečanje likvidnosti sredstev z ostrejšim gospodarjenjem in skrajšanjem vezave stalnega in obratnega premoženja (sredstev). V bistvu gre za prečiščenje obstoječega stanja v premoženju in kapitalu z izločitvijo nepotrebne premoženja (posebno v izven poslovni in tudi poslovni aktivni) in izboljšanje bilančnih razmerij v smislu že obravnavanih temeljnih ciljev financiranja kot skladnosti velikosti, struktur in gibanja premoženja ter kapitala. Na področju ostrejšega gospodarjenja z obratnim premoženjem je potrebno:

- doslednejše in načrtno poslovanje z denarjem in vrednostnimi papirji (rok in način plačila);
- vpeljati učinkovitejšo izterjavo s premišljenim in urejenim postopkom za obvladovanje in zmanjšanje terjatev (boniteta kupca, fakturiranje, zavarovanje, izterjava terjatev, itd.);
- doseči zmanjšanje in hitrejšo obračanje zalog (materiala, nedokončane proizvodnje, gotovih izdelkov, trgovskega blaga) z določitvijo, spremljanjem in nadzorom koeficientov obračanja oziroma časa vezave);
- prodati nekurantne zaloge z neprestanim spremljanjem in selekcijo njihove kurantnosti.

Na področju zmanjšanja vezave v stalnem premoženju pa je potrebno opraviti:

- odprodajo nepotrebni osnovnih sredstev (predvsem zgradbe);
- odprodajo slabo in malo izkoriščenih osnovnih sredstev ter se odločiti za kasnejši najem po potrebi (sale and lease back);
- zmanjšanje in selekcijo predvidenih investicij (materialnih in finančnih).

6.4.5 Ukrepanje na področju lastnega (notranjega) financiranja

Notranje financiranje s povečanjem čistega denarnega toka lahko ob vključevanju dodatnega kapitala v trajni kapital podjetja (dokapitalizacija) bistveno pripomore k sanaciji financ podjetja. Za ureditev tega področja so priporočljivi naslednji ukrepi:

- sproščanje tihih rezerv v premoženju in kapitalu (pravne in davčne omejitve);
- pospešena amortizacija, odpisi drobnega inventarja, izredni odpisi, rezervacije;
- kritje izgube z rezervnim skladom;
- povečanje lastnega (trajnega) kapitala iz rezultata poslovanja oziroma dodatnim vplačilom lastnikov.

6.4.6 Ukrepanje na področju tujega financiranja

Gospodarjenje s financami na področju kapitala (virov financiranja) mora ob pogoju možne preskrbe tujih virov financiranja (kapitala) temeljiti na uporabi finančnega vzvoda (financial leverage) kot merila uporabe tujega vira financiranja z določeno ceno (obresti in drugi finančni odhodki) nasproti donosnosti tako uporabljenega vira financiranja v poslovanju podjetja. Za urejanje področja tujega financiranja so pomembni predvsem naslednji ukrepi:

- premik zapadlosti obveznosti;
- odpis zaračunanih obresti za obveznosti;
- preoblikovanje tujega kapitala v lastni (tvegani) kapital (npr. obveznosti ali del obveznosti v lastniški kapital);
- preskrba dodatnih virov financiranja (kapitala) z upoštevanjem finančnega vzvoda;
- proučitev vpliva inflacije na tuje financiranje (odnos stopnje inflacije, obrestne stopnje, revalorizacije, valutno tveganje, itd.).

6.4.7 Ukrepi za zmanjšanje odhodkov financiranja

Večina odhodkov financiranja je istočasno tudi izdatkov. Tako lahko z njihovim zmanjšanjem istočasno izboljšamo poslovni rezultat in plačilno sposobnost podjetja. Zato je potrebno bolj kot kdajkoli prej skrbno proučiti posamezne vrste odhodkov financiranja in zmanjšati:

- obresti oziroma preudarno izbrati čim cenejše vire;
- stroške plačilnega prometa (obseg in struktura plačilnega prometa, načini plačila);
- konverzije, spremembe vrednosti valute in s tem nastale tečajne razlike;
- višino prispevkov in davkov (zmanjšanje in odložitev njihovega obračuna in plačila).

Skrbna proučitev čim nižjih odhodkov financiranja pomeni zato neprestano proučevanje različnih možnosti financiranja in izdelavo predračunov odhodkov financiranja, njihovo spremljanje in nadziranje.

6.4.8 Urejanje poslovanja z bankami in drugimi večjimi upniki

V krizni situaciji financiranja podjetja je med problemi tujega financiranja posebej pomembno razmerje med upniki, kateri z obsegom in strukturo tujega financiranja (posebej z vidika zapadlosti uporabe vira financiranja) odločilno vplivajo na stanje razpoložljivosti z denarjem in poslovni rezultat v konkretnem podjetju. S tem mislimo na tisti del financiranja, ki teče v razmerju z bankami in drugimi večjimi upniki (doma in v tujini). Pri tem je pomembno zlasti kakšne so reakcije bank in večjih upnikov na obstoječe in bodoče kreditne aranžmaje (cena, zapadlost, zavarovanje, valutna klavzula, itd.), odločitev bank in večjih upnikov o podpori ali nasprotovanju pri urejanju finančnega položaja ter tako njihovem aktivnem sodelovanju pri obvladovanju krize v financiranju podjetja. Razmerje do

konkretnega podjetja pa bo s strani bank in večjih upnikov odvisno v veliki meri tudi od kvalitete finančnega kriznega vodenja v podjetju samem.

7 PREDSTAVITEV MALEGA PODJETJA X

V nadaljevanju specialističnega dela bom opisal postopek izvajanja poslovnega preobrata na primeru majhnega podjetja X, ki se je v preteklem obdobju znašlo v globoki poslovni krizi. Podjetje je že vrsto let prisotno na trgu s perspektivnim prodajnim programom, zaradi neučinkovitosti poslovanja in nekaterih neustreznih poslovnih odločitev v preteklosti, pa je bil ogrožen nadaljnji obstoj podjetja. Obravnavanega podjetja ne želim izpostavljati širši javnosti, zato ga bom imenoval kot podjetje X.

Izvajanje poslovnega preobrata podjetja je dolgotrajen in zahteven postopek, zato ga ni možno izvesti v kratkem času, pri tem pa majhna podjetja niso nobena izjema. Potrebno je narediti skrben pregled dotedanjšega poslovanja podjetja, izdelati strategijo in se načrtno lotiti dolgotrajnega in tveganega postopka poslovnega preobrata. Pri tem se ni možno izogniti tveganju za neuspeh. Tveganje je toliko večje, kolikor več svežih sredstev potrebuje podjetje v krizi za izvedbo preobrata. Predhodno namreč ni možno vedeti ali se bo omenjeni vložek povrnil preko uspešne sanacije v obliki povečanja vrednosti podjetja oziroma rednih prostih tokov lastnikom kapitala, ali pa ne.

V praksi se srečujemo z dvema vrstama preobrata v poslovanju podjetja:

- Formalni preobrat (sanacija) podjetja. V tem primeru gre za izvedbo prisilne poravnave, v kateri se podjetje očisti starih obveznosti, da lahko potem normalno posluje v bodoče.
- Vsebinska sanacija.

Proučevano podjetje X se ni odločilo za formalni poslovni preobrat, temveč za izpeljavo vsebinske sanacije, kar bo predstavljeno v nadaljevanju specialističnega dela.

7.1 ZGODOVINA IN POSLOVNA DEJAVNOST MALEGA PODJETJA X

Proučevano majhno podjetje X, s sedežem v osrednjem delu Slovenije, je organizacijsko oblikovano kot družba z omejeno odgovornostjo. Začetki poslovanja segajo nekaj desetletij v preteklost. Proizvodnja je prvotno potekala v obrtni delavnici, v 90. letih prejšnjega stoletja pa se je poslovanje organizacijsko preneslo na družbo z omejeno odgovornostjo. Glede na izvor ustanovitvenega kapitala lahko govorimo o majhnem družinskem podjetju, saj je v njem zaposlen tudi en družinski član ustanovitelja podjetja oziroma podjetnika. Podjetje ima skupaj 15 zaposlenih, skupni letni prihodki iz prodaje pa ne presegajo 200 milijonov SIT. Povprečna vrednost sredstev dosega nekaj manj kot 200 mio SIT. Po opredelitvi Zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 45/2001) se omenjeno podjetje uvršča med majhna podjetja.

Podjetje je imelo do leta 2001 enega samega lastnika, nato pa je prvotni lastnik in ustanovitelj v okviru izvedbe poslovnega preobrata odtujil del lastniškega deleža podjetja X. Tako sta sedaj v podjetju X dva enakovredna lastnika, ki posedujeta vsak po 50% lastniški delež. S tem je zagotovljeno soglasno odločanje o pomembnih vprašanjih in določanju strategije poslovanja podjetja.

Večinsko dejavnost podjetja X predstavlja proizvodnja visoko kakovostnih proizvodov za številna industrijska in storitvena podjetja. Za uporabnike predstavljajo proizvodi podjetja X pomožni material, katerega potrebujejo v okviru svoje lastne proizvodnje oziroma poslovanja.

Osnovna dejavnost je sestavljena iz dveh proizvodnih programov, tretji dopolnilni program pa predstavlja uvoz in prodajo trgovskega blaga. Podjetje ima širok spekter kupcev, ki so relativno enakomerno zastopani v naslednjih dejavnostih:

- predelovalna industrija;
- trgovina;
- storitvene dejavnosti.

Proizvodnja podjetja X temelji na dolgoletni tradiciji, tehnološki usmerjenosti, stalnemu izpopolnjevanju in opremljenosti v proizvodnji. Podjetje sodi med kapitalsko intenzivna podjetja, saj predstavlja oprema za proizvodnjo več kot 50% celotne bilančne vsote podjetja.

Podjetje X ima na področju osnovne dejavnosti enega močnega konkurenta, kateri je tudi tržni vodja na slovenskem območju. Poleg njega nastopa na trgu tudi množica manjših, a zelo pomembnih konkurentov. Glavne konkurenčne prednosti podjetja X v primerjavi z tržnim vodjem so v:

- večji fleksibilnosti;
- večjem posluhu za želje kupcev – porabnikov;
- hitremu izpopolnjevanju in prilagajanju trendom na trgu, itd.

Še posebej to velja za manjša naročila (količinsko), saj lahko podjetje X ažurneje in ceneje servisira svoje kupce kot tržni vodja.

V primerjavi s številnimi manjšimi konkurenti, pa so konkurenčne prednosti v:

- tehnološki inovativnosti;
- tehnološki usposobljenosti;
- večji prilagodljivosti potrebam in željam kupcev;
- ter dolgoletni proizvodni tradiciji.

Z vidika podjetja X je poslovanje na slovenskem trgu težavno, saj je tu prisotnih veliko število konkurentov, ki so za pridobitev poslov pripravljene drastično znižati prodajne cene, tudi pod lastno ceno. Zato je podjetje na segmentu manj zahtevnih, cenejših izdelkov manj konkurenčno, saj je zaradi tehnološke opremljenosti težje izdelovati cenejše izdelke, ki bi pokrivali proizvodne stroške in omogočili dosegati zadovoljivo stopnjo prispevka za kritje. Uspešnejše pa je pri proizvodnji visoko kakovostnih izdelkov z višjo dodano vrednostjo, kjer pa zaradi zahtevnosti proizvodnje izdelkov občasno nastopajo težave pri zagotavljanju standardne kakovosti, kar posledično povečuje stroške poslovanja.

Glavni trg podjetja X predstavlja Slovenija, v zadnjem času pa se vse večjo pozornost posveča tudi izvozu, predvsem trgov držav bivše Jugoslavije, ter sosednjih držav.

Podjetje večino repromaterialov za proizvodnjo uvozi iz držav Evropske Unije. Slovenija predstavlja prostor za nabavo večine pomožnega materiala in proizvodnih storitev.

7.2 KRATKA ANALIZA EKONOMSKEGA STANJA MALEGA PODJETJA X

Podjetje X je konec 90. let prejšnjega stoletja zašlo v težaven finančni položaj. Preveliko pozornost se je namenjala zgolj proizvodni in prodajni funkciji, premalo pa finančnemu in računovodskemu področju, nabavi, kontrolingu in informatiki. V primeru podjetja X lahko govorimo o pomanjkanju znanja z nekaterih poslovnih področij, ter prešibke povezanosti posameznih poslovnih funkcij podjetja med seboj.

Podjetje X je iz leta v leto izkazovalo v svojih poslovnih knjigah dobiček in bilo posledično zavezano k plačevanju davka od dobička, vendar se je kljub temu finančni položaj podjetja drastično slabšal. Terjatve do kupcev so se postopoma povečevale, kakovost terjatev in uspešnost njihove izterjave pa se je slabšala, kar je negativno vplivalo na likvidnost.

Na drugi strani so se posledično tudi obveznosti do dobaviteljev postopoma zviševale, zaradi česar so se odnosi z njimi slabšali, kot posledica vse večjih zamikov pri poravnavanju obveznosti. Dobavitelji (vsaj nekateri) so postali do podjetja precej rigorozni, zato je bila dobava repromaterialov občasno motena. Podjetje je zato bolj ali manj uspešno iskalo nove dobavitelje, kateri pa so bili z vidika zagotavljanja standardne kakovosti pogosto problematični. Zaposleni v proizvodnji so se le s težavo dovolj hitro uvajali v delo z novimi materiali, zaradi česar se je začela zmanjševati proizvodna intenzivnost ter tudi poslabševala kakovost. Podjetje se je pričelo soočati s povečevanjem števila reklamacij, kar je samo še poslabševalo položaj podjetja na trgu.

Eden glavnih vzrokov za pojav krize v podjetju X, je poslabševanje plačilne discipline v Sloveniji. S propadom velikih gospodarskih sistemov, ter pojavom številnih novih podjetij, se je struktura prodajnega trga podjetja X precej spremenila. Zaradi pomanjkanja znanj z nekaterih poslovnih področij, pa podjetje ni bilo kos spremenjenim pogojem poslovanja, saj se je plačilna nedisciplina stopnjevala.

Lastnik podjetja je občasno finančna sredstva podjetja X namenjal za zasebne namene, katera pa se niso vračala nazaj v podjetje. Zaradi takšnega načina poslovanja se je še dodatno slabšal likvidnostni položaj podjetja.

8 ODLOČANJE O POSLOVNEM PREOBRATU V PODJETJU X

Podjetje X je moralo zaradi neuspešnega poslovanja priznati poslovni neuspeh. Podjetnik je imel v tistem trenutku na razpolago več možnosti (Tajnikar, 2000, str. 243-244):

- prodajo podjetja;
- stečaj podjetja;
- poslovni preobrat.

Med različnimi možnostmi se je odločil za strategijo poslovnega preobrata. Torej se je odločil za prevetritev poslovanja svojega podjetja. Podjetje X si je v preteklosti pridobilo precejšnjo prepoznavnost in zaupanje pri kupcih, kar je osnovna podlaga za uspešno izvedbo poslovnega preobrata. Slaba stran pa je ta, da se podjetnik predolgo ni zavedal oziroma si ni želel priznati, da je njegovo podjetje zašlo v resno poslovno krizo. Z vsakim dnem pa se je ta kriza še poglobljala, zaradi česar je postala kriza v podjetju X toliko težje rešljiva.

Podjetnik se ni še nikoli srečal z krizno situacijo, ni imel vizije, dovolj znanja ter finančnih sredstev za samostojno izvedbo poslovnega preobrata. Zato se je odločil za pritegnitev strateškega partnerja v podjetje. Pripravljen se je bil odreči delu lastništva, ter nekaterim ugodnostim. V zameno pa je pričakoval specifična znanja, vizijo, ter odobritev svežih finančnih sredstev za zagotovitev nemotene poslovanja podjetja v prihodnje.

Kot rečeno, spada proučevano podjetje X med majhna podjetja. V majhnih podjetjih je izpeljava poslovnega preobrata zelo zahtevna naloga, pogosto težja kot v velikih podjetjih. Ponavadi je v povezavi z preobratom povezana tudi zamenjava vodstva podjetja. V majhnih podjetjih je poslovanje podjetja povezano z lastnikom – podjetnikom, ki je običajno pričel z poslom ali ga nasledil od nekoga. Zato je takšnega podjetnika težko zamenjati z drugim

podjetnikom ali pa postaviti na vodilno mesto managerja od zunaj. Zelo redko se za preobrat odločajo podjetniki. Pogosteje se zanj odločajo lastniki. Zaradi tega veliko majhnih podjetij propade prav zaradi tega, ker se mali lastniki (podjetniki) ne morejo ali nočejo odločiti za preobrat, ampak hočejo ohraniti podjetje z obstoječo podjetniško in managersko ekipo. To pa le redko uspe, saj je preobrat odvisen tudi od zamenjave managerskih kadrov v podjetju. V proučevanem podjetju se je podjetnik še dovolj zgodaj zavedal krizne situacije v katero je zašlo njegovo podjetje ter dejstva, da brez tuje pomoči ni sposoben izpeljati poslovnega preobrata.

V omenjenem primeru se lastnik podjetja ni odločil za popolno prodajo podjetja, saj je to podjetje predstavljalo njegov stil življenja. Poleg tega je velik del svojega življenja posvetil podjetju in ker se je opravljanje dejavnosti prenašalo iz roda v rod se ni želel v celoti umakniti. Sprejel je odločitev o vstopu strateškega partnerja v svoje podjetje. Zato se je bil pripravljen odpovedati polovici lastništva podjetja. Z novim solastnikom se je podjetnik želel dogovoriti za delitev funkcij. Sam bi obdržal direktorsko mesto in opravljal predvsem posle vodenja podjetja, tehnični del poslovanja, iskanje novih kupcev. Strateški solastnik pa bi zagotovil kadre oziroma resurse za finančno sanacijo podjetja, za vodenje nekaterih vitalnih poslovnih funkcij v podjetju, katera so bila do tedaj zanemarjena (finančna funkcija, računovodska funkcija, informacijska funkcija, kontroling).

8.1 ODLOČANJE O VSTOPU V PODJETJE X

Strateški partner se je želel pred aktivnim vstopom v podjetje prepričati o smotrnosti in upravičenosti svoje odločitve. Zavedal se je, da je to težka in relativno dolgoročna odločitev.

Zaradi navedenega je potencialni strateški partner želel predhodno opraviti skrben pregled poslovanja (due diligence), na podlagi katerega je možno oceniti trenutno vrednost podjetja (kot osnovo za določitev prodajne oziroma nakupne cene za poslovni delež), potencial podjetja za prihodnost, ter pridobiti še dodatne informacije o podjetju in dejavnosti, s katerimi do tedaj še ni bil seznanjen.

8.2 SKRBEN PREGLED POSLOVANJA PODJETJA X

Pomemben dejavnik pred fazo vrednotenja oziroma ocenjevanja podjetja je zbiranje podatkov. Ta faza je pomembna zato, ker vsa nadaljnja izvajanja, izračuni, in primerjave temeljijo na uporabljenih podatkih. Če so podatki nekonsistentni in nenatančni, bodo podobno nenatančni tudi končni rezultati. Vire podatkov lahko v grobem razdelimo v dve kategoriji (Likar, 2000, str. 83-84):

- primarne ali sekundarne;
- objektivne ali subjektivne.

Primarni podatki so tisti, katere moramo zbrati in ovrednotiti sami. Sekundarni pa so podatki, kateri so bili že predhodno zbrani in obdelani za različne namene. Ločimo tudi objektivne in subjektivne podatke. Objektivni podatki so rezultat standardiziranih postopkov zajemanja in obdelave podatkov. Rezultati so ponovljivi in neodvisni od zbiralca. Subjektivni podatki pa so tisti, pri katerih različni strokovnjaki gledajo na isti problem iz različnih zornih kotov in glede na to podajo svojo oceno (Likar, 2000, str. 83-84).

Pri skrbnem pregledu poslovanja manjših podjetij obstaja vrsta značilnosti in faktorjev, ki jih pri večjih podjetjih ponavadi ne bomo našli. Tako običajno v manjših podjetjih ni managerskega tima, posel pa je zelo tesno povezan s podjetnikom. Majhna podjetja so ponavadi podkapitalizirana, zunanji dolgovi pa dokaj visoki. Stopnja kontrole in spremljanja

poslovanja je nizka, zato podjetje ne razpolaga s podrobnimi podatki o poslovanju, kar je bila tudi značilnost proučevanega podjetja X. Podjetnikova vizija je ponavadi (vsaj deloma) drugačna, kot so pričakovanja lastnikov, potencialnih investitorjev (Gea College, 1999, str. 88).

Da je bilo mogoče ugotoviti vrednost podjetja, je bilo potrebno podjetje X podrobno analizirati. Potencialni strateški partner sicer ni specializiran za vrednotenje podjetij, vendar pa si je lahko ob kopici podrobnih informacij pridobil ustrezno sliko o trenutnem stanju podjetja in njegovem potencialu za bodoče poslovanje.

Strateški partner je pripravil seznam vprašanj, potrebnih za njegovo odločitev o pristopu k poslovnemu preobratu podjetja X. Zahtevane informacije, katere so se zbrale v okviru izvedbe skrbnega pregleda poslovanja so smiselno združene v posamezne vsebinske sklope.

Osnovni podatki o podjetju

V okviru skrbnega pregleda poslovanja je priporočljivo pridobiti čimveč osnovnih podatkov o analiziranem podjetju:

- datum ustanovitve;
- pogodbo o ustanovitvi;
- podatke o registraciji podjetja;
- notranje akte podjetja, vključno s pravilniki;
- podatke o osnovni dejavnosti;
- knjigo sklepov;
- sklenjene pogodbe o poslovnem sodelovanju s kupci, dobavitelji, zastopstva, dolgoročne kooperacije;
- podatke o lastnih proizvodih oziroma storitvah, itd.;
- reklamni material o izdelkih, storitvah in podjetju;
- druge pomembnejše podatke (po lastni presoji).

Kalkulacije proizvodov oziroma storitev

Potrebno je bilo pridobiti kalkulacije izbranih proizvodov oziroma storitev, ki predstavljajo večino prihodkov podjetja (po cenah na presečni dan). Pri kalkulacijah so pomembni naslednji podatki:

- skupina proizvoda oziroma storitve;
- naziv proizvoda oziroma storitve;
- materialni stroški oziroma izdelavne storitve;
- izdelavne plače;
- drugi direktni stroški;
- skupaj direktni stroški;
- amortizacija;
- plače režije;
- drugi režijski stroški;
- lastna cena;
- prodajna cena doma;
- prodajna cena izvoz.

Organizacija in kadri

V ta sklop podatkov se uvrščajo:

- organizacijska shema družbe (enote, oddelki, število zaposlenih, izobrazbena struktura);

- sprejeti pravilniki podjetja s področja organizacije in kadrovanja;
- podatki o vodilnih delavcih: izobrazba, dosedanje delovne izkušnje v in izven podjetja;
- seznam delovnih mest;
- opis delovnih mest;
- popis zaposlenih, starost, izobrazba, število let delovne dobe, število let v podjetju;
- obstoj in delovanje sindikata v podjetju;
- način nagrajevanja zaposlenih;
- način zaposlovanja;
- seznam sklenjenih pogodb o zaposlitvi z osnovnimi določili (trajanje pogodbe, osnovna plača, itd.);
- delovni pogoji v podjetju;
- konkurenčne klavzule in pogoji;
- drugi pomembnejši podatki o podjetju (po lastni presoji).

Vodenje podjetja

- kratek opis vodenja;
- poslanstvo, vizija in cilji podjetja;
- drugi pomembnejši podatki o vodenju (po lastni presoji).

Prodaja

S pomočjo intervjujev in zbiranja podatkov so bile zbrane naslednje informacije, ki se nanašajo na prodajo oziroma kupce podjetja X:

- seznam kupcev;
- delitev prodajnega programa na posamezne zaokrožene skupine;
- izbor reprezentativnih izdelkov oziroma storitev po skupinah z navedbo % skupne realizacije skupine oziroma podjetja;
- ocena posameznih programov (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti);
- razpršenost kupcev v zadnjem poslovnem letu (geografsko in vrednostno);
- plan prodaje (količinsko in vrednostno) za tekoče leto in naslednja leta;
- ABC analiza kupcev za pretekla leta in tekoče leto;
- Prodaja podjetja X v zadnjih treh letih. Poleg vrednostnih podatkov je potrebno razpolagati tudi z količinskimi podatki, saj lahko na ta način še boljše spoznamo uspešnost poslovanja, neodvisno od inflacijskih in tržnih sprememb.
- Rabatna politika. Zanimajo nas osnovne cene iz cenika, ter dejansko dosežene cene pri prodaji. Pomembno je poznati podlage za določanje višine rabatov, ki so običajno odvisni od konkurence, velikosti kupca, plačilnih pogojev, itd.;
- organizacija prodajne funkcije;
- prodajne poti;
- organiziranje distribucije;
- drugi pomembnejši podatki o prodaji (po lastni presoji).

Nabava

V sklopu analize nabavne funkcije, so bili zbrani naslednji podatki:

- nabava v zadnjih treh letih (količinsko, vrednostno);
- ABC analiza dobaviteljev za zadnja tri leta;
- plan nabave za tekoče leto;
- organizacija nabavne funkcije;
- tržne razmere na nabavnem trgu za posamezne vrste repromaterialov;
- drugi pomembnejši podatki o nabavi (po lastni presoji).

Konkurenca

- Podatki o konkurenci. Iz različnih virov so bile zbrane informacije o podjetjih, ki opravljajo konkurenčno dejavnost, ter konkurirajo podjetju X na posameznih segmentih prodajnega programa.
- Opravljen je bil benchmarking z nekaterimi najpomembnejšimi konkurenti podjetja in izdelana primerjava z podjetjem X.

Proizvodnja in razvoj

Potencialni strateški partner je zbral informacije tudi s področja proizvodnje in razvojne dejavnosti:

- proizvodnja v zadnjih treh letih (količinsko, vrednostno);
- proizvodne kapacitete in % njihove izkoriščenosti v zadnjih treh letih;
- vlaganja v proizvodnjo v preteklih letih;
- vlaganja v razvoj v preteklih letih;
- novi programi oziroma izdelki, ki so bili razviti v zadnjih letih;
- stanje na področju pridobitve standardov kakovosti;
- organizacija proizvodne in razvojne funkcije;
- zagotavljanje kontrole kvalitete;
- informacijska podpora proizvodnji;
- dolžina produkcijskega cikla;
- zagotavljanje varnosti v proizvodnji;
- uporaba nevarnih snovi v proizvodnji;
- posebne delovne zahteve v proizvodnji;
- morebitna posebna dovoljenja pristojnega organa za opravljanje dejavnosti;
- vprašanje nadzora nad dejavnostjo podjetja;
- vprašanje ekologije;
- knjigovodsko spremljanje proizvodnje;
- drugi pomembnejši podatki o proizvodnji in razvoju (po lastni presoji).

Finančni podatki

Eden izmed najpomembnejših sklopov podatkov, ki jih je potrebno proučiti se nanaša na finančne podatke o proučevanem podjetju:

- zaključni račun za zadnja tri leta;
- analitika materialnih in nematerialnih naložb na presečni dan;
- pregled amortizacijskih stopenj, življenjske dobe osnovnih sredstev, nabavna vrednost, stopnja odpisanosti, neamortizirana vrednost;
- Analitika terjatev in obveznosti na presečni dan. V tem okviru so bile pregledane vse obveznosti iz financiranja z datumi zapadlosti, seznam obveznosti iz poslovanja z datumi zapadlosti, seznam terjatev iz poslovanja z datumi zapadlosti, itd.;
- Analitika zalog po skupinah materiala, proizvodov, blaga na presečni dan (skupina, naziv izdelka, količina, vrednost, itd.). V tem okviru nas zanima tudi kurantnost teh zalog;
- ocena izterljivosti terjatev;
- realnost višine obveznosti;
- seznam realiziranih investicij in investicij v teku v zadnjih treh letih;
- analiza lastnih proizvodov in trgovskega blaga: skupina, naziv blaga, nabavna (proizvajalna) cena, odvisni stroški nabave blaga, razlika v ceni, prodajna cena doma, prodajna cena izvoz;
- finančna poročila o poslovanju za vodstvo (primer zadnjega poročila);

- primer kalkulacije za en delovni nalog;
- najemne pogodbe;
- kreditne pogodbe in amortizacijski načrti zanje;
- leasing pogodbe;
- seznam poslovno nepotrebne premoženja;
- knjigovodska in ocenjena tržna vrednost poslovno nepotrebne premoženja;
- morebitne zabilančne obveznosti;
- skrite in potencialne izgube;
- skriti in potencialni dobički;
- drugi pomembnejši finančni podatki po lastni presoji.

Skrben pregled poslovanja je bil v podjetju X izveden v želji po čim boljši seznanitvi s stanjem v podjetju. Sam pregled poslovanja še ne zagotavlja, da kupec oziroma strateški partner ne bi mogel biti v prihodnje negativno presenečen nad dejanskim stanjem na različnih nivojih poslovanja podjetja. Skrben pregled poslovanja je lahko učinkovit in daje resnične informacije samo, če si to trdno želita obe strani. Pri tem je bil podjetnik v dilemi koliko in katere informacije posredovati potencialnemu strateškemu partnerju, da jih v primeru propada pogajanj ne bi uporabil proti podjetniku. Druga stran pa je bila v dilemi kako pridobiti vse najpomembnejše informacije in oceniti verjetnost, da je ocena stanja na podlagi pridobljenih podatkov povsem točna. Pri tem je obstajala nevarnost, da podjetnik ne bo predložil vseh za odločanje potrebnih podatkov. Zato je bila med obema stranema podpisana izjava o varovanju poslovnih skrivnosti, ter izjava o resničnosti posredovanih informacij.

Strateški partner si je pred končno odločitvijo o vstopu v podjetje X želel pridobiti še dodatne podatke iz neformalnih virov. Dodatne informacije je pridobil s pomočjo:

- nekaterih zaposlenih v podjetju;
- kupcev;
- dobaviteljev;
- drugih poslovnih partnerjev;
- raznih javno dostopnih baz podatkov.

Strateški partner je na podlagi pridobljenih informacij in izdelanih analiz ocenil, da je vstop v podjetje X ekonomsko upravičen. Pri tem pa se je srečal z omejenimi informacijami, saj v skladu s predhodnimi pričakovanji, določenih podatkov podjetje ni uspelo pripraviti. Podjetje X namreč ni razpolagalo z vsemi podatki, katere je želela pridobiti druga stran, oziroma ti podatki niso bili na razpolago v primerni obliki. Problem se je reševal na podlagi ustnega opisa stanja na posameznih področjih proučevanja.

Zaradi ne povsem popolnih informacij se je potencialni strateški partner podjetja X, želel zavarovati za primer kasnejšega pojava novih (neugodnih) dejstev. Zato je v prvem delu izvajanja preobrata vztrajal na podpisu zgolj opcijske pogodbe o nakupu poslovnega deleža. Tako sta podjetnik in strateški partner sklenila opcijsko pogodbo o nakupu 50% lastniškega deleža podjetja X, ter pogodbo o financiranju tekočega poslovanja podjetja.

Strateški partner je na podlagi pridobljenih večjih naročil financiral nakup materiala in proizvodnje, vse do izterjave terjatev iz posameznega posla. Na podlagi pokalkulacij izvedenih poslov, se je čisti dobiček delil v razmerju 50:50. Podjetje X in strateški partner sta za vsako novo financiranje projekta sklenila dodaten aneks k pogodbi.

Opcijska pogodba o nakupu poslovnega deleža (pod fiksno določenimi pogoji) je veljala 12 mesecev. Strateški partner je ocenil, da bo v tem času pridobil dodatne informacije o

finančnem in vsesplošnem stanju v podjetju, katere so mu ob skrbnem pregledu poslovanja ostale prikrite, oziroma jih je spregledal.

Z opcijsko pogodbo se je strateški partner zavaroval, da lahko odstopi od poslovnega sodelovanja, če bi se izkazalo, da podjetje ni tako perspektivno kot je sprva kazalo, ter v primeru da bi v tem času prišle na dan določena dejstva, ki bi bistveno vplivala na odločitev o nakupu poslovnega deleža podjetja X. V tem kontekstu je potrebno omeniti možnost obstoja skritih obveznosti in skritih izgub podjetja.

9 ANALIZA STANJA POSLOVNIH FUNKCIJ V PODJETJU X

Ko je strateški partner sprejel intenzivnejšo vlogo v poslovnem preobratu podjetja X, je že kmalu po pričetku opravil analizo obstoječega stanja v okviru posameznih poslovnih funkcij v podjetju. Glavnino podatkov je pridobil že v okviru skrbnega pregleda poslovanja (pisni podatki in opravljeni intervjuji). Z vstopom v podjetje pa je bilo možno opraviti še podrobnejšo analizo. Kvalitetno opravljena analiza obstoječega stanja je predpogoj za pričetek uvajanja morebitnih sprememb v prihodnje.

9.1 ANALIZA PRODAJNE FUNKCIJE

Podjetje X ob nastanku poslovne krize ni imelo zaposlenega prodajnega referenta oziroma komercialista za prodajo proizvodov in storitev podjetja. Prodaja (pospeševanje prodaje, iskanje novih kupcev), se je vršila v glavnem preko direktorja podjetja, naročila pa je sprejemalo več različnih oseb v podjetju; direktor podjetja, poslovna sekretarka, proizvodni delavci, itd.). Direktor podjetja X je sklepal pogodbe z kupci, se dogovarjal za prodajne pogoje, iskal potencialne kupce in med drugim reševal reklamacije na terenu oziroma na sedežu podjetja. Vsekakor lahko govorimo o zadostni strokovni usposobljenosti direktorja podjetja za tovrstno delo, vendar pa so se zaradi njegove pogoste odsotnosti s sedeža podjetja in angažiranja na različnih drugih področjih poslovanja, pojavljali problemi v proizvodnji. V podjetju namreč poleg njega ni bilo osebe, ki bi bila pristojna za zahtevnejše reševanje problemov, ki so se pogosto pojavljali v proizvodnem procesu.

Za učinkovito izvajanje prodajne funkcije je bilo potrebno veliko osebnih stikov z kupci, saj so zaradi same narave proizvodov in storitev, kupci pričakovali od proizvajalca tudi dodatne storitve, kot so skupno reševanje reklamacij, usklajeno delovanje na trgu do tretjih oseb in svetovanje.

Podjetje je imelo veliko število kupcev (kar velja še danes), ki so precej razpršeni glede na geografski kriterij in po kriteriju velikosti naročil. Pogosto je bilo potrebno osebno obiskati kupce in jim svetovati pri njihovem proizvodnem procesu. Zaradi navedenega je bilo pri obstoječi organizacijski strukturi zelo težko obvladovati tolikšno število kupcev samo preko ene kontaktne osebe, v tem primeru preko direktorja podjetja X, ki ima tudi veliko drugih obveznosti. Ker ostali zaposleni niso bili dovolj usposobljeni za tovrstne delovne naloge (niti niso imeli tovrstnih pooblastil), se je to posledično negativno odražalo na ostalih področjih poslovanja podjetja.

9.2 ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE

Podjetje X v preteklosti ni učinkovito vodilo nabavne funkcije. K temu je še dodatno pripomogla kriza v katero je zašlo podjetje. Ker so se z večino dobaviteljev medsebojni odnosi (zaradi povečevanja višine zapadlih obveznosti) drastično poslabšali, tudi ni bilo

možno aktivno in učinkovito voditi nabavne funkcije. Glavna skrb podjetja X je bila zagotovitev potrebnih surovin in materialov, kar je bilo pogosto mogoče zgolj z iskanjem vedno novih dobaviteljev, pri katerih je bila kvaliteta nepreverjena oziroma vprašljiva. Zaradi tega je prihajalo v proizvodnji do pogostih zastojev in reklamacij, saj zaposleni niso znali vedno ustrezno ravnati z novimi materiali.

S poglobljanjem poslovne krize je postala preskrba materialov in surovin motena. Dobavitelji so ob nastanku krize začeli uporabljati dva pristopa:

- zahtevana avansna plačila za dobavljeno blago;
- določitev relativno strogih meril glede limitov odprtih obveznosti.

Podjetje X je zaradi kroničnega pomanjkanja finančnih sredstev večino potrebnih surovin in materialov uspelo zagotoviti v zadnjem hipu, kar je povzročalo višje posredne in neposredne stroške nabave (nabavna cena, plačilni pogoji, stroški špedicije, stroški prevozov, itd.), ter povzročalo povečanje števila reklamacij, ter izmeta v proizvodni funkciji.

9.3 ANALIZA PROIZVODNE FUNKCIJE

Za podjetje X je značilno, da ima v svojem asortimanu veliko število različnih izdelkov, od maloserijskih do velikoserijskih. V šifrantu artiklov je zavedeno približno 500 izdelkov, od tega je v redni proizvodnji okoli 150 izdelkov.

Zaradi velikega števila različnih artiklov prihaja do številnih rednih in izrednih (nujnih) menjav proizvodov na strojih, kar povzroča pogoste zastoje in precejšnje vmesne čase med dvema proizvodnima linijama. V času menjave delovnega naloga je potrebno ponovno pripraviti proizvodne stroje, nadomestiti oziroma zamenjati osnovni in pomožni material, izdelati manjšo poskusno količino in šele po koncu celotnega postopka je možno pričeti s proizvodnjo, skladno z razpisanim delovnim nalogom.

Podjetje razpolaga s proizvodjalno opremo različnih tehničnih karakteristik, starosti, vrednosti in zahtevnosti upravljanja. Žal pred leti ni bilo izdelanih natančnih kriterijev o tem, katere izdelke je smiselno izdelovati na posamezni opremi, glede na tehnološki, stroškovni, časovni in kvalitativni vidik. Vse to pa je še dodatno povečevalo stroške poslovanja.

Za proizvodno funkcijo je bila v preteklosti značilna:

- slaba koordinacija med zaposlenimi oziroma različnimi oddelki;
- pomanjkanje znanja in izkušenj proizvodnih delavcev v primeru težav in zastojev v proizvodnji;
- predolg čas priprave proizvodnega procesa na podlagi razpisanih delovnih nalogov;
- nezadovoljivo planiranje proizvodnje;
- pomanjkljivo in neredno izdelovanje kalkulacij in pokalkulacij;
- neredna nabava osnovnih in pomožnih materialov;
- vprašljiva kvaliteta materialov zaradi prepogostega menjavanja dobaviteljev;
- nereden oziroma prepočasen krogotok informacij oziroma dokumentacije (naročil, delovnih nalogov, dobavnic, itd.);
- pomanjkanje kvalitetnih podatkov na delovnih nalogih, potrebnih za nadaljnjo analizo in poročanje, itd.

Navedene težave napeljujejo na misel o nujnosti sprememb v izvajanju proizvodne funkcije v podjetju. Predvsem bi se moral direktor podjetja X v večji meri posvetiti proizvodnji in organizaciji dela, medtem ko bi moral del korespondence z kupci in dobavitelji prenesti na druge strokovno usposobljene osebe.

9.4 ANALIZA KADROVSKE FUNKCIJE

Za izvajanje kadrovske funkcije v podjetju je bila (do pred kratkim) poleg direktorja podjetja X odgovorna tudi poslovna sekretarka, katera je pripravljala pogodbe, vodila evidence, pripravljala podatke za izračun plač, itd.

Podjetje je leta 2001, torej ob odločanju o začetku poslovnega preobrata imelo 19 zaposlenih, od tega približno tretjino zaposlenih za določen čas. Ob pregledu kadrovske strukture in delovnih mest, katere so ti zaposleni zasedali je bilo ugotovljeno, da je kadrovska struktura neprimerna. Podjetje ni imelo nobenega zaposlenega, ki bi se bolj aktivno ukvarjal s financami podjetja, planiranjem in kontrolingom, zato so se te aktivnosti opravljale le v omejenem obsegu.

Po potrebi se je s financami podjetja ukvarjala računovodkinja, medtem ko se z planiranjem poslovanja in kontrolingom pravzaprav ni nihče aktivno ukvarjal. Z financami se je v omejenem obsegu ukvarjala tudi poslovna sekretarka, vendar pa so se njene aktivnosti nanašale le na najnujnejše. Ocenjujem, da poslovna sekretarka in računovodkinja nista bili niti po izobrazbeni plati, niti po strokovni usposobljenosti dovolj usposobljeni za zahtevna dela na področju financ, kontrolinga in planiranja. Podjetje tudi ni imelo tehnologa oziroma vodjo proizvodnje, ki bi bil zadolžen za proizvodni proces.

Podjetje je v preteklosti sprejelo vse bistvene pravilnike z delovno pravnega področja, pri čemer pa zaposleni niso bili dovolj seznanjeni z pravicami in obveznostmi iz delovnega razmerja. Opisi delovnih nalog so bili pomanjkljivi in nedorečeni, zaradi česar je pogosto prihajalo do nesoglasij znotraj podjetja.

V majhnih podjetjih, kakršno je tudi podjetje X, je zaradi relativno majhnega števila zaposlenih potrebno razporediti delovne naloge med vse zaposlene tako, da so ustrezno pokrite vse ključne poslovne funkcije podjetja.

9.5 ANALIZA FINANČNE FUNKCIJE

Ob analizi obstoječega stanja v podjetju X je bilo ugotovljeno, da finančna funkcija v preteklosti ni bila vodena dovolj učinkovito.

Vloga poslovnih financ je v določanju temeljnih finančnih ciljev, ki jih podjetje doseže z ustreznim financiranjem. Ustreznost le tega izhaja iz sinergijskih učinkov izbranih poslovnih strategij in taktik ter poslovnega planiranja. Posledično mora podjetje cilje in poti do njih usklajevati, analizirati in nadzorovati. Pomen poslovnih financ izhaja iz povezanosti financiranja z drugimi poslovnimi funkcijami in potrebami po odločanju o nabavi, proizvodnji, prodaji, kadrih in investicijah. Iz tega sledi, da je finančna funkcija izhodiščna podpora ostalim funkcijam v podjetju, hkrati pa so ostale poslovne funkcije odvisne od finančne funkcije.

Iz navedenega izhaja, da je finančna funkcija osnova za uspešno poslovanje podjetja. Vendar pa v proučevanem podjetju X ni bilo tako. Kot je že predhodno zapisano, podjetje ni razpolagalo z ustreznimi kadri, kateri bi bili usposobljeni za bolj aktivno izvajanje finančne funkcije. Povsem jasno je, da številna majhna podjetja ne razpolagajo z dovolj človeškimi resursi, kateri bi bili usposobljeni za zahtevno delo na finančnem področju, kar je eden izmed razlogov za tolikšno število podjetij, ki zaidejo v poslovne težave. Tudi proučevano podjetje sodi med tista, katera niso aktivno vodila finančne funkcije.

Podjetje X posluje s številnimi kupci, kateri prihajajo iz različnih dejavnosti, ter imajo različno finančno moč. Slabost podjetja X je bila v preteklosti ta, da so približno 1/3 prihodkov ustvarili trije največji kupci, ki pa so bili vsi finančno v zelo slabem stanju, oziroma so izkoriščali podrejen položaj podjetja X. Zavedali so se, da so zanj zelo pomembne stranke. Tako so lahko naročali proizvode kljub neporavnanim obveznostim, katere so se permanentno povečevale. Po drugi strani pa so bili ostali kupci zelo razpršeni, zaradi česar so bili stroški izterjave relativno visoki. Zaradi tega se je likvidnostni položaj podjetja X postopoma slabšal, kar ga je privedlo v nelikvidnost. V tem primeru bi bilo potrebno poiskati alternativne načine izterjave terjatev. Poleg redne telefonske izterjave so najpogosteje uporabljeni naslednji načini:

- kompenzacije;
- odkupi terjatev;
- cesije;
- asignacije.

Zaradi pomanjkanja časa in neusposobljenosti, je podjetje X pogosto koristilo možnost odprodaje terjatev, kar je bilo zelo drago, saj je strošek znašal okoli 5 - 7% fakturne vrednosti. Na ta način si je podjetje X sicer kratkoročno izboljševalo likvidnost, vendar pa je to negativno vplivalo na gospodarnost poslovanja.

9.6 ANALIZA INFORMACIJSKE FUNKCIJE V PODJETJU

V vsakem podjetju je učinkovit informacijski sistem zelo pomemben za uspešno poslovanje. Na splošno lahko opredelimo informacijski sistem kot sistem, v katerem se hranijo, obdelujejo in pretakajo podatki in informacije. Učinkoviti informacijski sistemi rešujejo tri vrste problemov (Gradišar, Resinovič, 1998, str. 54-55):

- premostitev časovne pregrade;
- premostitev prostorske pregrade;
- obdelavo podatkov.

Večina podatkov se ne uporabi v trenutku nastanka. Praviloma je čas uporabe odmaknjen od trenutka nastanka. Da bi premostili to razliko v času, moramo ugotovljene podatke na nek način ohraniti. To funkcijo opravljajo različni nosilci podatkov.

Pred pričetkom izvajanja poslovnega preobrata v podjetje X, je bilo potrebno opraviti podrobno analizo izvajanja informacijske funkcije. Ugotovljeno je bilo, da je informacijska funkcija vodena nekakovostno, nepopolno in da je uporaba informacij v različne namene zelo otežena in zamudna, v nekaterih primerih celo nemogoča. V podjetju X se je v tistem času uporabljalo še neobičajno veliko ročnih evidenc, računovodski program je bil zastarel, pomanjkljiv in ni zagotavljal standardov, ki se zahtevajo dandanes. Tako so bili pregledi zelo pomanjkljivi in maloštevilni, podatke se ni dalo shranjevati v elektronski obliki za nadaljnjo obdelavo, program je omogočal dostop le do najosnovnejših informacij. Ob dejstvu, da je podjetje v tistem času poslovalo z velikim številom poslovnih partnerjev, ter da je proizvajalo relativno veliko število različnih artiklov, je bila pomanjkljivo vodena informacijska funkcija eden izmed vzrokov za negospodarno poslovanje podjetja.

Prav tako podjetje ni imelo oblikovanega enotnega cenika in izdelanih podrobnih kalkulacij v elektronski obliki. Podjetje je proizvajalo približno 500 različnih artiklov, od tega jih je bilo preko 150 permanentno aktivnih. Zaradi tega je pogosto prihajalo do napačno izstavljenih računov (zaradi napačnih prodajnih cen, oziroma priznanih rabatov), kateri so bili pogosto zavrženi s strani kupcev, dobavnice so bile napisane ročno, fakture pa v DOS programu.

Zaposleni niso bili večji uporabi sodobnih informacijskih orodij. Informacijsko so bili zelo slabo osveščeni, zelo malo so uporabljali internet, elektronsko pošto in ostale sodobne komunikacijske rešitve. Namesto tega so se posluževali telefonov, običajne pošte in uporabe telefaksa.

Vsi ti razlogi kažejo na nujnost uvedbe novega poslovno informacijskega sistema podjetja X, ki mora zagotoviti:

- učinkovitost in zanesljivost;
- prilagodljivost majhnemu podjetju;
- sprejemljivost stroškov vzdrževanja in nadgrajevanja;
- enostavnost uporabe.

Podjetje X je sprejelo odločitev o izboljšanju informacijske funkcije, katera naj bi pomembno prispevala k poslovnemu preobratu podjetja.

9.7 ANALIZA IZVAJANJA KONTROLINGA

Kontroling se je v preteklosti izvajal nezadostno in zelo pomanjkljivo. Analize so bile zelo otežene in zamudne, saj je bilo potrebno podatke ročno zbirati za nadaljnjo obdelavo. Poleg tega zaposleni niso bili izobraženi za izvajanje planiranja in analiz. Delo je še dodatno oteževalo dejstvo, da je bila večina uporabnih informacij shranjenih v Word-ovih datotekah ali celo v papirni obliki, zato je bila oblika informacij neprimerna za hitro in učinkovito uporabo v različne nadaljnje namene.

Delo v proizvodnji se je le poredko planiralo za več dni vnaprej. Delalo se je v glavnem po potrebi, glede na prejeta naročila, ne pa glede na podatke:

- o proizvodnih kapacitetah;
- velikostih (vrednosti) naročil;
- o gospodarnosti posameznih delovnih nalogov;
- pomenu posameznega kupca za podjetje;
- boniteti kupca, oziroma verjetnosti za pravočasnost plačil.

Tako se je pogosto dogajalo, da je podjetje nesistematično proizvajalo in posledično izpolnjevalo naročila tudi nekaterih kupcev, kateri so podjetju prinašali izgubo ali minimalni zaslužek, oziroma so bili zelo slabi plačniki. Na podlagi ustreznih informacij bi lahko poslovanje podjetja organizirali tako, da bi se pri izdelavi upoštevala tudi donosnost naročila in izterljivost terjatev.

Obstoječa oblika kontrolinga se je izkazala kot ovira za boljše poslovanje tudi na drugih področjih poslovnega procesa, kateri pa v tej točki niso omenjeni.

10 UVAJANJE SPREMEMB V POSLOVANJE PODJETJA X

Da se lahko začne v posameznem podjetju uvajati določene spremembe v načinu poslovanja, morajo biti izpolnjeni nekateri bistveni elementi. To velja tudi za proučevano podjetje X.

Zelo pomemben pogoj za poslovni preobrat oziroma za uvajanje korenitih sprememb v poslovanje je, da so lastniki zainteresirani za uvajanje sprememb. Večkrat se zgodi, da managerji v podjetju nimajo posluha za spremembe, saj se bojijo neznanega, ter izgube popolnega nadzora nad podjetjem.

Zaradi naštetega je imel novi strateški partner podjetja X težko nalogo, ko je moral vse zaposlene in dotedanjega edinega lastnika podjetja X, prepričati v nujnost sprememb v načinu poslovanja na posameznih poslovnih področjih.

V nadaljevanju so opisane spremembe v okviru posameznih poslovnih funkcij, ki so bile izpeljane v okviru poslovnega preobrata. Ker so posamezne poslovne funkcije (v slehernem podjetju) medsebojno zelo povezane in soodvisne, se posamezni ukrepi prepletajo v okviru več poslovnih funkcij.

10.1 SPREMEMBE NA PRODAJNEM PODROČJU

Podjetje X se je na podlagi želje po uspešnem poslovnem preobratu odločilo za učinkovitejše vodenje prodajne funkcije. V okviru te usmeritve je podjetje zaposlilo komercialista, kateri se je aktivno vključil v trženje izdelkov podjetja. Podjetje X je v preteklosti poslovalo z velikim številom kupcev, s katerimi je bilo zaradi velike razpršenosti težko aktivno sodelovati. Z novim sodelavcem, pa je to postalo precej lažje. S postopnim pridobivanjem tehničnega znanja je podjetje pridobilo osebo, katera je usposobljena tudi za reševanje manjših ali večjih tehničnih težav na terenu; torej pri kupcih podjetja X.

Skladno z odločitvijo o poslovnem preobratu je prišlo v podjetju do prevetritve obstoječih kupcev. Podjetje je naredilo podrobno analizo o smiselnosti nadaljnjega poslovnega sodelovanja s posameznimi kupci. Glavni vzroki za ta ukrep so:

- Nekonkurenčne cene v primerjavi z konkurenti na posameznih segmentih prodajnega asortimana. Podjetje X je ocenilo, da se ne izplača za vsako ceno ohraniti določenega kupca oziroma pridobivati nove, če le-ti ne prinašajo zadovoljive razlike v ceni.
- Nerentabilnost določenih kupcev zaradi premajhnih serij izdelkov, prilagojenih njihovim željam. Narava poslovanja zahteva relativno dolge priprave dela, ter določeno količino izmeta na začetku posamezne proizvodne serije. Z večanjem velikosti serije se stroški priprave proizvodnje na enoto relativno zelo znižajo.
- Plačilna nedisciplina posameznih kupcev. V Sloveniji vlada precejšnja plačilna nedisciplina. Če posamezno podjetje preveč popušča pri izterjavi svojim kupcem, potem lahko zaide v velike likvidnostne težave. Z staranjem terjatev so le-te čedalje težje izterljive. Za podjetje je lahko zelo nevarno, če se ga na širšem trgu drži sloves liberalnosti pri vodenju politike upravljanja z terjatvami.

Podjetje X se je odločilo, da bo pri prodaji svojih izdelkov zaostri vprašanje poravnavanja terjatev. Zavedati se moramo, da vsaka neizterjana terjatev pomeni za podjetje precejšnjo likvidnostno obremenitev, saj so do datuma prodaje že nastali številni stroški poslovanja in finančne obremenitve, katere mora podjetje bolj ali manj redno poravnati:

- stroške materiala;
- stroške prevoza;
- stroške skladiščenja;
- stroške dela;
- proizvodne stroški, itd.

Podjetje X se je v prvi fazi soočilo z določenim skrčenjem števila strank oziroma z zmanjšanjem prodaje, ki pa je bilo v skladu s pričakovanji. Naslednji korak je bil začetek postopka pridobivanja novih kupcev. Pri tem je podjetje X zasledovalo tri cilje:

- poiskati nove kupce za izdelke z visoko dodano vrednostjo;

- poiskati kupce za velikoserijsko proizvodnjo, pri kateri so prispevki za kritje zelo nizki, vendar pa se pri velikih količinah lahko realizira pokrivanje dela fiksnih stroškov iz poslovanja;
- redno poravnavanje zapadlih terjatev s strani kupcev.

Z zaposlitvijo komercialista je postalo podjetje bolj aktivno na prodajnem trgu, saj novi komercialist predstavlja podjetje pri potencialnih kupcih in pospešuje prodajo pri obstoječih kupcih. S tem se je posledično povečala učinkovitost prodajne funkcije podjetja.

Podjetje X se je odločilo, da se v prihodnje precej bolj aktivno usmeri tudi v prodajo trgovskega blaga, s katerim je dopolnilo svoj prodajni asortiman in zmanjšalo odvisnost od osnovnega proizvodnega programa.

10.2 UVAJANJE SPREMEMB NA NABAVNEM PODROČJU

Na splošno ugotavljamo, da se pomen nabavne funkcije v podjetjih v zadnjih letih povečuje, kar se kaže predvsem v večji pozornosti nabavnega osebja in managerjev spremljanju dogajanja v tej pomembni poslovni funkciji podjetja. Če upoštevamo, da imajo podjetja omejena finančna sredstva, da si želijo poslovati čim bolj učinkovito in s čim manjšimi stroški, potem je potrebno nabavni funkciji dati dovolj velik pomen.

Tudi proučevano podjetje X si je zadalo cilj, da v prihodnje izboljša odnose s svojimi dobavitelji (predvsem s strateškimi), kateri so se poslabšali zaradi nerednega plačevanja obveznosti. Na nivoju podjetja je bil sprejet strateški cilj, da se mora za razvoj novih izdelkov porabiti čim manj časa in zastavljene cilje dosegati s čim nižjimi stroški, kar pa je možno doseči zgolj z dobrim sodelovanjem z dobavitelji, njihovim svetovanjem in skupnim razvojem izdelkov.

V podjetju X se skuša v skrčeni obliki vpeljati koncept "JIT" (just in time), s čimer se zmanjšujejo stroški zalog oziroma stroški financiranja zalog. Ta koncept je še toliko bolj pomemben, saj je podjetje v preteklosti zašlo v resne težave, zaradi česar si sedaj ne more privoščiti prevelikega financiranja zalog. Za dosego omenjenega cilja pa je potrebno izboljšati tudi odnose z dobavitelji.

Stroški povezani z zalogami so:

- stroški skladiščenja,
- stroški kala;
- stroški nekurantnosti;
- stroški manipulacije z zalogami;
- amortizacija skladiščne opreme in prostorov;
- stroški zavarovanja;
- stroški uničenja in poškodb;
- stroški financiranja, itd.

Konkurenca v panogi, v kateri deluje proučevano podjetje X je zelo ostra, predvsem v segmentu manj zahtevnih proizvodov. V strukturi stroškov predstavljajo stroški porabljenega materiala skoraj polovico prodajne vrednosti proizvodov. Seveda pa je tem stroškom potrebno prišteti tudi druge stroške, ki so nujno potrebni za nemoten delovni proces:

- pomožni material;
- proizvodjalne storitve;
- energija;
- stroški dela;

- stroški prevoza;
- stroški financiranja;
- drugi posredni stroški.

Iz tega sledi, da je nabavna funkcija zelo pomembna, čeprav se veliko podjetij tega dejstva ne zaveda dovolj. Že zelo majhen odstotek prihranka pri nabavni vrednosti materialov oziroma storitev lahko donosnost poslovanja bistveno poveča.

Učinkovito vodena nabavna funkcija lahko izboljša poslovni položaj podjetja na dva načina:

- znižanje stroškov pri nabavi poveča dobiček iz poslovanja;
- nižja vrednost nabave izboljša likvidnostni položaj podjetja.

Pri analizi nabavne funkcije je bilo ugotovljeno, da se v podjetju X v preteklosti ni dovolj aktivno:

- spremljalo nabavne vrednosti naročil;
- analiziralo hitrosti obračanja zalog;
- določalo nivoje varnostnih zalog po posameznih vrstah materiala;
- določalo optimalne obsege naročil s stroškovnega vidika;
- koristilo ponujene popuste in rabate na količine.

Zato so se vodilni v podjetju X odločili za spremembo v vodenju nabavne funkcije. Odločitev se med drugim nanaša tudi na uporabo čim bolj standardiziranih vrst materialov oziroma storitev. V preteklosti se je izkazalo, da lahko uporaba ne standardiziranih materialov oziroma storitev, privede do problemov v proizvodnem procesu. V okviru poslovnega preobrata na nabavnem področju, se je skušalo izbrati tiste vrste materialov, za katere je na trgu na voljo več enakovrednih dobaviteljev.

Podjetje X je v sklopu poslovnega preobrata začelo voditi politiko zmanjševanja zalog. To se dosega z boljšim planiranjem zalog, z ažurnim prevzemom nabav in odpisom porabe, z organiziranjem združenih tovorov za več naročnikov hkrati, s planiranjem naročil na podlagi vzpostavljenih tesnejših odnosov z kupci, itd.

Pogosto se je dogajalo, da podjetje ni imelo neposrednega stika z kupci. V panogi veljajo relativno kratki roki za izdelavo oziroma dobavo. Ker podjetje ni natančno vedelo kdaj bo prejelo določeno naročilo, je imelo relativno visoko varnostno zalogo.

Podjetje je v času krize le-to reševalo tako, da je naročalo material pri tistem dobavitelju, kateri je prodal naročen material na odprt račun oziroma z daljšim odlogom plačila. Zaradi pogoste menjave dobaviteljev je večkrat prihajalo do nekontrolirane kakovosti, pogostejši so bili izmeti oziroma kalo, delavci so porabili več časa za pripravo proizvodnega procesa. To je posledično povečalo stroške zaradi daljše priprave dela, reklamacij, zastojev proizvodnje, itd. Nato se je podjetje odločilo za enega glavnega dobavitelja, pri katerem se je zaradi obsega poslovanja lahko dosegalo ugodnejše nabavne pogoje, podaljšalo plačilni rok in si izbralo enega ali več rezervnih dobaviteljev, pri katerih je mogoče naročiti, kadar glavni dobavitelj ne uspe pravočasno zagotoviti zelenih količin. Takšen pristop posledično pomeni tudi nižje stroške v proizvodnji (priprava dela, krajši čas izdelave, manj reklamacij in s tem izdanih dobropisov, krajši izdelavni čas, standardna kakovost proizvodov, stroški vhodne in izhodne kontrole, itd.).

Zaradi konkurenčnih zahtev se uvaja fleksibilne proizvodne sisteme. Ti so namenjeni izboljšanju tržne odzivnosti podjetja, ki se jo skuša doseči na podlagi prizadevanj za boljšo kakovost, zmanjšanje zalog na optimalno raven in višjih stopenj obračanja v proizvodnji.

Skrb za kurantnost zalog se kaže na več načinov. Prvi prijem je bila prevetritev skladišča materiala. Sprejeta je bila odločitev o odprodaji nekurantnih zalog (po znatno nižji ceni), del zalog se je odpeljal na odpad. S tem se je sprostilo nekaj skladiščnega prostora, s čimer se je doseglo krajše in učinkovitejše transportne poti, ter olajšalo rokovanje z zalogami.

V zvezi z nabavno funkcijo podjetja X, se je uvedel nov sistem, ki vključuje:

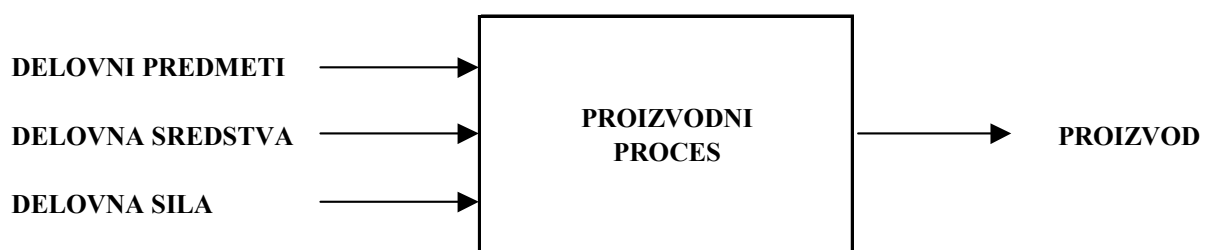
- Potrebo po usklajevanju nabave z drugimi funkcijami v podjetju (finančna služba, proizvodnja, prodaja, razvoj).
- Vključevanje nabave v logistiko pomeni tesno sodelovanje med načrtovanjem proizvodnje, vodenjem zalog, kontrolo kakovosti in nabavo. Nabava ne sme ubrati svoje poti.
- Vključevanje nabave v razvoj izdelkov in načrtovanje proizvodnje.
- Kontrolo kakovosti in proizvodnjo po načelu dobave ravno ob pravem času ("JIT"). Podjetje X posveča veliko pozornosti izboljšanju kakovosti in povečevanju produktivnosti.
- Sklepanje sistemskih pogodb za režijski material (pisarniške potrebščine, izdelki za tehnično vzdrževanje, čistila). Namesto, da se kupuje po nekaj izdelkov pri posameznem dobavitelju, se je poiskalo dobavitelja, ki je pripravljen prevzeti poslovanje s celotnim sortimentom teh materialov.
- Na splošno je podjetje sprejelo ukrepe, ki omogočajo bolj usklajen odnos z dobaviteljem potrošnih materialov. Podjetje X se je usmerilo predvsem v zmanjševanje logistike.

Kljub začetnim težavam in manjšemu odporu zaposlenih zaradi vpeljanih sprememb, je v doglednem času spremenjen pristop pri vodenju nabavne funkcije prinesel pozitivne rezultate.

10.3 UVAJANJE SPREMEMB NA PROIZVODNEM PODROČJU

Naloga proizvodnje kot ene izmed osnovnih poslovnih funkcij je, da s svojimi znanji o proizvodu, tehničnih značilnostih procesa in materialih, sodeluje kot del celotnega podjetja pri sprejemanju strateških odločitev o proizvodih, ki jih podjetje proizvaja v sedanosti, oziroma jih bo proizvajalo v prihodnosti. Pri tem je potrebno poznati odgovor po kakšnem tehnološkem postopku in iz kakšnih materialov jih bo čim bolj rentabilno mogoče izdelati. Operativna naloga proizvodne funkcije je, da v okviru poslovanja podjetja zagotovi tekoč proizvodni proces v katerega vstopajo prvine poslovnega procesa, ki se tekom procesa preobrazijo v proizvod oziroma storitev (Avbelj, 1995, str. 155).

Slika 5: Proizvodni proces



Vir: Likar, 1995, str. 155.

Učinkovito vodenje proizvodne funkcije je za podjetje X zelo pomemben dejavnik za uspešen poslovni preobrat podjetja, saj predstavljajo prihodki od prodaje proizvodov in storitev kar 80% vseh prihodkov iz prodaje, prihodki od prodaje trgovskega blaga in materiala pa 20%.

Zato se je vodstvo podjetja odločilo za uvedbo precejšnjih sprememb v okviru proizvodne funkcije. Z analizo je bilo ugotovljeno, da precejšen del težav podjetja X izvira prav iz neučinkovitega izvajanja proizvodne funkcije.

Do težav v proizvodnem procesu je v preteklosti pogosto prihajalo zaradi pomanjkanja informacij in komunikacije med zaposlenimi. Ker so se prihajajoča naročila kupcev zbirala nekonsistentno in neažurno je pogosto prihajalo do časovne stiske, zaradi česar sta bili prisotni slaba volja in kratki stiki med zaposlenimi. Zaradi pomanjkanja časa pa se je tudi slabšala kvaliteta izdelanih proizvodov (v primerjavi z dogovorjeno). Z izdelavo novega računalniškega programa za spremljanje proizvodnje, imajo proizvodni delavci na voljo ažurne in številnejše podatke o vseh pomembnih sestavinah posameznega razpisanega delovnega naloga. Zaradi te spremembe je precej lažje planirati proizvodni proces, potrebno število delavcev (v določenem trenutku), prevozne stroške, ter datume dobave.

Na podlagi podatkov iz delovnih nalogov je možno v zelo kratkem času izdelati dodatne analize, katere pred tem niso bile možne, oziroma je bila njihova izdelava zelo zamudna.

Podjetnik je imel v preteklosti vse niti poslovanja v svojih rokah. Ker proizvodni delavci niso bili vključeni v odločevalni proces je zaradi neuskkljenosti delovanja pogosto prihajalo do težav v proizvodnem procesu. Z odločitvijo za poslovni preobrat v podjetju X, se je pokazala nujnost po uvedbi delovnega mesta "vodje proizvodnje". S tem se je na določeno osebo iz proizvodnje (z največ tehničnega in organizacijskega znanja) preneslo precejšnje pristojnosti ter tudi odgovornosti za učinkovito in smotrno izvajanje proizvodne funkcije. Ker pa je vodja proizvodnje spremembo delovnega mesta in povišanje plače razumel kot izkazano zaupanje in dodatno odgovornost, se je uvedba delovnega mesta vodje proizvodnje kmalu pokazala kot zelo koristna.

Vodstvo podjetja X je po analizi presodilo, da je smotrno vključiti vodjo proizvodnje v redne 14-dnevne sestanke ključnih zaposlenih podjetja. S tem se je povečal pretok informacij, proizvodna funkcija se je aktivno vključila v strateško upravljanje podjetja, ter povečalo se je sodelovanje, povezanost, ter usklajenost delovanja med različnimi poslovnimi funkcijami podjetja.

10.4 UVAJANJE SPREMEMB NA KADROVSKEM PODROČJU

Na vprašanje kako povečati uspešnost podjetja, ohraniti konkurenčno prednost na trgu in kako preživeti v skrajno konkurenčnih pogojih, uspešna podjetja odgovarjajo tako, da svoj razvoj in svoje prednosti gradijo predvsem na ljudeh. Le ustrezno usposobljeni, motivirani in nagrajevani zaposleni znajo in zmorejo iz kapitala in sredstev ustvariti uspešen in donosen poslovni proces.

Preživetje podjetij in njihova uspešnost sta odvisna od managementa podjetja in njegove sposobnosti zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni kapital podjetja. Temeljna naloga managementa je torej omogočiti zaposlenim, da postanejo uspešni in motivirani. Vsako podjetje je specifična organizacija s specifičnimi značilnostmi, zato mora biti sistem nagrajevanja izdelan posebej za določeno podjetje.

Na podlagi zgornjih usmeritev se je tudi podjetje X odločilo za določene spremembe na kadrovskem področju.

Z razraščanjem poslovne krize so nekateri zaposleni sami odšli iz podjetja, nekateri pa so bili zaposleni za določen čas, zaradi česar ni bilo večjih težav za prevetritev kadrovske strukture

podjetja. Ker se je podjetje odločilo, da bo proučilo smotrnost sodelovanja z nekaterimi kupci (neplačniki) se je v začetku preobrata obseg prodaje precej zmanjšal. Zato podjetje ni potrebovalo toliko zaposlenih, kot jih je bilo pred uvedbo preobrata. Sprejela se je usmeritev, da se bo ponovno zaposlovalo dodatne delavce, ko bo pridobitev novih (kvalitetnejših) kupcev zahtevalo povečanje števila zaposlenih. Z zmanjšanjem števila zaposlenih so se zmanjšali tudi stroški dela.

Podjetje X se je odločilo za strateški pristop k uveljavljanju novega sistema plač in nagrajevanja. Celotno nagrajevanje mora podpirati izvajanje poslovne strateške usmeritve podjetja in spodbujati željeno vedenje zaposlenih. To se skuša v podjetju X doseči z upoštevanjem:

- večje povezanosti višine plače z uspešnostjo podjetja oziroma organizacijske enote;
- oblikovanjem večje fleksibilnosti pri izvajanju delovnih nalog ter dodeljevanjem odgovornosti in pristojnosti, kar pomeni manjše število zaposlenih in širša vsebina delovnih mest;
- uvajanjem različnih vrst nagrad, saj plača ne sme biti edini motivacijski faktor za zaposlene;
- oblikovanjem enostavnega načina administracije za izvajanje sistema nagrajevanja.

Ob novem zaposlovanju se je podjetje X odločalo za sklenitev pogodb o zaposlitvi za določen čas, saj je ob eventualnem nedoseganju pričakovanih delovnih rezultatov posameznika, veliko lažje to osebo po določenem času nadomestiti s primernejšo osebo. Če se je novo zaposlena oseba izkazala kot primerna, se je po preteku pogodbe za določen čas, sklenilo novo pogodbo za nedoločen čas.

Vodstvo podjetja X je presodilo, da obstoječi pravilniki s kadrovskega področja, pogodbe o zaposlitvah, ter opisi delovnih mest, ne ustrezajo spremenjenim razmeram poslovanja na slovenskem trgu, ter razmeram v samem podjetju. Zato se je skupaj z zaposlenimi izvedlo postopek spremembe pravilnikov, opisov delovnih mest in pogodb o zaposlitvi, ter drugih aktov s področja dela. S sodelovanjem vseh zaposlenih se je želelo doseči čim večje soglasje, kar je odločilno za uspešen poslovni preobrat podjetja, ter dolgoročno stabilnost podjetja ter posledično stabilnost zaposlitve za zaposlene.

Ker si majhno podjetje ne more privoščiti velikega števila zaposlenih (kar je značilno za večja podjetja), je pomembno obstoječe zaposlene pritegniti k čimbolj prizadevnejšemu delu, kar pomeni tudi dodatno izpopolnjevanje, prevzemanje delovnih nalog drugih zaposlenih in delovnih nalog z drugih področij dela. Z večjo medsebojno povezanostjo med zaposlenimi, ter željo po čim hitrejšem saniranju razmer v podjetju, se ta cilj kaže kot lažje uresničljiv.

Pri vprašanju stroškov dela v podjetju pa ni toliko pomembno znižanje absolutnih zneskov stroškov dela, temveč je bolj pomemben dvig produktivnosti, ekonomičnosti ter kakovosti. S tem v zvezi je povezan tudi izraz racionalizacija, ki ne pomeni, da v podjetju ne smejo nastajati stroški v določeni višini, temveč je pomembno obvladovanje procesov (Kranjec, 2001, str. 20).

10.5 UVAJANJE SPREMEMB NA FINANČNO-RAČUNOVODSKEM PODROČJU

Področje delovanja finančne funkcije podjetja je preskrba potrebnih virov sredstev, investiranje tako zbranih sredstev in vračanje sposojenih sredstev. Poleg tega pa mora skrbeti za tekočo likvidnost podjetja, kar pomeni kratkoročno izposojanje sredstev, če tekoči odlivi presegajo tekoče prilive. V kolikor pa tekoči prilivi presegajo kratkoročne odlive, je naloga finančne funkcije kratkoročno investiranje presežnih denarnih sredstev. Zelo pomembno je,

da se določen projekt tudi ustrezno financira, saj neustrezno financiranje (npr. prevelik delež dolgov, prekratek rok odplačila, itd.) lahko povzroči neuspeh projekta, četudi je v drugih pogledih (tehnološko, tržno, itd.) projekt brezhibno pripravljen. Po drugi strani pa je zelo pomembno, kako zbrana finančna sredstva podjetje investira, da doseže kratkoročno in dolgoročno zastavljene cilje (Franetič, 1995, str. 130).

Financiranje podjetja je proces, ki ga imenujemo finančna funkcija, ter obsega:

- finančno politiko, strategijo in taktiko v podjetju;
- odločitve o finančnem upravljanju;
- odločitve o investiranju v stalno in obratno premoženje (model CAPM);
- odločitve o financiranju s preskrbo kapitala – notranje in zunanje financiranje;
- odločitve o razporejanju finančnega in poslovnega izida;
- odločitve na podlagi pozitivnega denarnega toka;
- odločitve na kratek in dolgi rok ter časovna vrednost denarja;
- instrumentarij za podporo odločitev o financiranju podjetja;
- analizo odnosov: donos-tveganje-likvidnost;
- vrednost podjetja, prestrukturiranje podjetja (prevzemi, združitve);
- finančni krizni management;
- finančno svetovanje.

Za uspešno izvedbo poslovnega preobrata v podjetju X je eno najpomembnejših nalog izvedba korenitih sprememb v okviru finančne funkcije. Kljub temu, da je podjetje X v preteklosti dosegalo pozitivne poslovne izide, pa je bilo stanje na področju likvidnosti in financiranja vse prej kot spodbudno.

V nadaljevanju podajam nekaj primerov konkretnih sprememb v okviru finančno-računovodske funkcije, katere so bile izpeljane v okviru poslovnega preobrata v podjetju X.

Kot je razvidno iz prejšnjih poglavij, je imelo podjetje X v preteklosti veliko težav s plačniško nedisciplino. Zato je vodstvo sprejelo odločitev o postopnem prenehanju poslovnega sodelovanja z nekaterimi neplačniki. Posledično so se v začetnih mesecih poslovnega preobrata prihodki iz poslovanja precej znižali. Z zaposlitvijo strokovnjaka za finančno področje, pa so se kmalu pokazali prvi pozitivni rezultati. Zaradi plačniške nediscipline v Sloveniji, katera je še posebej značilna za dejavnosti, iz katere prihajajo kupci podjetja X, ni bilo pričakovati, da bi se razmere uredile same po sebi. Zato je bilo potrebno poiskati alternativne načine izterjave terjatev, ki bi pozitivno vplivali na (kratkoročno) likvidnost podjetja.

Podjetje je v preteklosti veliko svojih terjatev prodalo finančnim institucijam, vendar pa so bili stroški zelo visoki in so se gibali med 5 - 7%. Zaradi tako visokih stroškov je bila sprejeta odločitev, da se tovrstne odprodaje terjatev omeji. Namesto tega se je podjetje X odločilo izboljšati izterjavo terjatev na druge načine, predvsem s:

- bolj permanentno telefonsko izterjavo terjatev;
- iskanjem verižnih kompenzacij, predvsem s tistimi kupci, pri katerih je izterjava v obliki denarnih sredstev najtežja;
- udeležbo v mesečnih večstranskih pobotih, ki jih organizira AJ PES;
- postopnim iskanjem novih dobaviteljev, pri katerih so možne medsebojne oziroma verižne kompenzacije (npr. prevozniki, špediterji, velike trgovske družbe, itd.);
- prodajo na predplačilo;
- dogovarjanjem za asignacije z kupci in kupčevimi dolžniki, itd.

Podjetje X se je z dobavitelji dogovorilo o postopnem odplačilu zapadlih obveznosti. Večina dobaviteljev je sprejela ponudbo, da se obveznosti do njih plačuje sukcesivno v daljšem časovnem obdobju. Dobavitelji so bili v glavnem zainteresirani za nadaljnje poslovno sodelovanje, vendar pa je bil njihov pogoj, da se obveznosti v prihodnje ne povečujejo, temveč se ob novih nabavah del plačila nameni tudi za pokrivanje preteklih obveznosti.

Z bančnimi institucijami je bil sprejet dogovor o reprogramiranju posojil. Del posojil je podjetje X vrnilo z odprodajo poslovno nepotrebnega premoženja, del kratkoročnega posojila pa se je reprogramiral v dolgoročno posojilo, s čimer se je strošek tujega financiranja nekoliko zmanjšal.

Za zagotavljanje kratkoročne likvidnosti je bilo potrebno vzpostaviti tudi sistem planiranja prilivov in odlivov. Za zagotavljanje nemotenega poslovanja je pomembno, da se tekoče obveznosti čimbolj pravočasno poravnava, ter tako počasi zopet pridobi zaupanje dobaviteljev, katero je izginilo zaradi preteklih težav v poslovanju. Pomembna skrb je namenjena tudi pravočasnemu poravnavanju obveznosti do državnih institucij (carina, prispevki, davki, itd.), saj so bila finančna sredstva v preteklosti večkrat prisilno izterjana.

Podjetje je sprejelo odločitev o prenosu računovodstva izven podjetja kot "outsourcing". S pogodbenim računovodskim servisom je bila podpisana pogodba o vodenju računovodstva za podjetje X. Na podlagi te odločitve se mesečno privarčuje precejšen znesek, saj znaša mesečni strošek za računovodski servis manj, kakor bi znašal strošek dela za enega redno zaposlenega v podjetju, katerega bi morale sicer podjetje zaposliti po odhodu računovodkinje iz podjetja. Poleg tega podjetje X v računovodskem servisu občasno zaprosi za informacije s konkretnih (zahtevnejših) področij, kot so: davčna zakonodaja, zaposlitvena zakonodaja, plačna zakonodaja, carinski postopki, itd.).

10.6 IZGRADNJA IN UVAJANJE NOVEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA

Ker je analiza v podjetju razkrila precejšnje slabosti in pomanjkljivosti obstoječega informacijskega sistema, je postal razvoj in uvajanje novega informacijskega sistema ena od prioritet vodstva podjetja X.

Razvoj poslovnega informacijskega sistema se z uporabo systemske analize proučuje in nato organizira v okviru življenjskega cikla, ki ima naslednje faze (Srića et.al., 1995, str. 48):

1. analiza obstoječega stanja;
2. opredelitev nalog novega sistema;
3. oblikovanje novega sistema;
4. razvijanje novega sistema;
5. uvajanje novega sistema;
6. ocena učinkovitosti novega sistema.

Rezultati dosedanjih raziskav in praktične izkušnje pri zasnovi, izgradnji in uvajanju novih informacijskih sistemov v podjetjih kažejo nedvoumno, da sta v razvojnem ciklu informacijskih sistemov najpomembnejši prvi dve fazi, to je:

- analiza in opredelitev strateških ciljev podjetja in iz njih izpeljanih informacijskih potreb;
- opredelitev informacijskega sistema na logični ravni.

Največ napak pri razvoju informacijskega sistema je zagrešenih v teh dveh fazah, njihovo odpravljanje pa je najdražje.

V prvi fazi uvajanja sprememb na informacijskem področju se je bilo potrebno seznaniti z obstoječim stanjem v podjetju X. Z analizo je bilo ugotovljeno, da podjetje uporablja zastarel računovodski program, kateri ni neposredno povezan s proizvodno funkcijo, finančno funkcijo, ter ostalimi poslovnimi funkcijami. Med drugim ni bilo neposredne elektronske povezave med razpisanimi delovnimi nalogi, dobavnicami in izdanimi računi.

Zaradi slabosti, ki jih je imel celoten informacijski sistem v podjetju X, je bila sprejeta odločitev o lastni izgradnji dela novega informacijskega sistema. Dejstvo je da podjetje X sodi med majhna podjetja, ter da večina zaposlenih opravlja proizvodna dela. Poleg tega je bila sprejeta odločitev o prenosu večjega dela računovodske funkcije izven podjetja kot "outsourcing". Iz tega vidika bi bila naložba v popolnoma nov in celovit informacijski sistem, kakršne tržijo različni ponudniki nesmotrn, tako iz časovnega, kakor tudi finančnega vidika. Poleg tega bi bilo potrebno veliko časa nameniti uvajanju zaposlenih. Zaradi navedenega je bila sprejeta odločitev o izdelavi dela informacijskega sistema s pomočjo programskega orodja Microsoft Access. Nov program vsebuje module za podporo prodajni funkciji, proizvodnji, ter kontrolingu. Izdelava in uvajanje sta potekala zelo hitro in brez večjih težav, k čemur so zelo veliko prispevali tudi zaposleni podjetja X s svojimi predlogi in željami, katerim se je skušalo v največji možni meri prisluhnuti. Z relativno nizkimi stroški se je pridobilo nov program, ki je konkretno prilagojen specifičnostim in potrebam podjetja X.

Proces izgradnje novega informacijskega sistema je potekal tako, da je bilo skrbno proučeno dotedanje stanje, ugotovljen krogotok informacij, opravljeni so bili tudi razgovori z zaposlenimi o njihovih željah in potrebah, nato pa je sledil postopek izgradnje.

Slika 6: Krogotok dokumentacije od naročila do izdaje računa



Vir: Interno gradivo podjetja X

V okviru nove programske rešitve je omogočeno učinkovitejše obvladovanje številnih delovnih nalog. V nadaljevanju so naštetе nekatere izmed njih.

- **Evidentiranje in sprejemanje naročil.** Obstoječa naročila, ki prispejo v podjetje v različnih oblikah, je potrebno vnesti v poseben modul za spremljanje naročil. Podjetje X se trudi, da bi čimveč strank uporabljalo standardizirane obrazce za naročila, saj se s tem čas potreben za vnos bistveno skrajša, ter se tako izogne morebitnim nejasnostim in napakam.
- **Evidentiranje in spremljanje pogodb** predstavlja novost v poslovanju podjetja X. V preteklosti bistvene določbe iz pogodb (valuta plačil, cene končnih izdelkov in storitev, popusti, itd.) niso bile zbrane v enotni oziroma v elektronski obliki, zaradi česar je prihajalo do občasnih napak, daljšega iskanja ustreznih podatkov in preverjanje podatkov.
- **Načrtovanje proizvodnje oziroma prodaje.** Glede na predhoden vnos naročil je mogoče izdelati plan proizvodnje in prodaje. Strateška usmeritev podjetja je prvenstvena zadovoljitev pomembnejših kupcev, oziroma prioriteta izpolnitev vrednostno večjih naročil. Takšno planiranje proizvodnega procesa omogoča nov program, saj so kontrolni izpisi oblikovani tako, da so odgovornim osebam na razpolago številni že pripravljene računalniški izpisi.
- **Pregled stanja odprtih naročil.** Zelo pomembno je spremljanje odprtih naročil. Kupci so seveda zelo nezadovoljni, če katero izmed posredovanih naročil ni pravočasno izvršeno, zato je zelo pomembna kontrola po kriteriju datuma dobave. Na ta način je veliko lažje planirati in kontrolirati proizvodnjo. Ta kontrola zelo veliko doprinese k dvigu kakovosti dobave.
- **Izpis odpremnih dokumentov na osnovi naročil.** Nov program omogoča, da se po zaključku izdelave posameznih proizvodov izpišejo tudi ustrezni dokumenti (dobavnice in računi). Na podlagi seznama zaključenih delovnih nalogov se zelo hitro lahko izpiše tudi dobavnice. V preteklosti se je dobavnice izpisovalo ročno na obrazce, zaradi česar ni bilo povratne kontrole o že izpisanih dobavnicah oziroma dobavah.
- **Fakturiranje.** Običajno je bilo, da se je račune izpisovalo in pošljalo kupcem kasneje kot pa dobavnice. Včasih naročnik izdelkov hkrati ni tudi plačnik. Zato se račune izpiše kasneje in se jih pošlje na sedež plačnika običajno kasneje kot pa se preda izdelke. Novi program omogoča zelo dobro kontrolo, za katere dobavnice so bili računi tudi že izpisani in za katere še ne. V preteklosti pa neposredne povezave med ročno izpisanimi dobavnicami in računi ni bilo, zaradi česar je kar nekajkrat prišlo do situacije, ko za dobavljene izdelke računi pomotoma niso bili izdani.

Poleg zagotovitve učinkovitosti informacijskega sistema, si je podjetje X postavilo tudi cilj zmanjšanja stroškov vzdrževanja celotnega informacijskega sistema. Pred tem je imelo podjetje sklenjeno pogodbo o vzdrževanju z zunanjim vzdrževalcem, pri čemer pa je bilo ocenjeno, da so njegovi stroški previsoki glede na potrebe in opravljeno delo.

Ker ima podjetje X zaposlenega delavca, kateri ima tudi nekaj računalniškega znanja, se mu je v opis delovnega mesta dodala tudi skrb za informatiko v podjetju. Na podlagi določenih dodatnih delovnih nalog, se je učinkovitost informacijske funkcije bistveno izboljšala. Ker je bilo razvidno, da se dotedanji pogodbeni vzdrževalec ni želel prilagoditi novim zahtevam in organizaciji dela, je podjetje poiskalo drugega skrbnika informacijskega sistema, s katerim je bil že v začetku dogovorjen način poslovnega sodelovanja.

Na tej podlagi so se stroški vzdrževanja informacijskega sistema podjetja občutno znižali, saj se zaradi centralizacije večino napak in izboljšav opravi kar samostojno znotraj podjetja. Za večja popravila oziroma spremembe pa je vpeljan centralni sistem naročanja zaposlenih

notranjemu informatiku, kateri oceni možnosti za izboljšave oziroma odprave napak. Na ta način se zmanjšuje možnost nesmotrnih naročil in s tem nepotrebnih stroškov.

V okviru informatizacije podjetja X, se je obstoječo internet povezavo preko ISDN priključka zamenjalo za ADSL priključek, kar je posledično pomenilo zmanjšanje stroškov, ter povečanje uporabnosti in hitrosti povezovanja uporabnikov v internet.

10.7 UVAJANJE FUNKCIJE KONTROLINGA V PODJETJU X

Okoliščine, v katerih poslujejo podjetja, so vedno bolj zapletene. Vse težje je izpolnjevati zahteve po zadovoljivem donosu, finančnem ravnotežju, kar največjem zaposlovanju, kakovostnih in ekološko sprejemljivih proizvodih, itd. Tržni sistem gospodarjenja namreč zahteva, da si podjetja prizadevajo ustvariti razmere za trajen obstoj in razvoj, da se nenehno odzivajo na okolje ter težijo k nenehni poslovni uspešnosti. V novih okoliščinah poslovanja, ko se podjetja soočajo z globalizacijo poslovanja in ostro konkurenco na trgu, se mora poslovodstvo vsekakor odločati tudi na podlagi številnih informacij, ki pa morajo biti seveda predstavljene v primerni obliki.

Ta pomen je še toliko pomembnejši v podjetju, kjer se izvaja poslovni preobrat. V tem primeru vodstvo še toliko bolj potrebuje kvalitetne in ažurne informacije, ki kažejo na to, kako je podjetje uspešno pri strategiji preobrata. Ker se podjetje v poslovnem preobratu nahaja v negotovem položaju, je še toliko pomembnejši nadzor uspešnosti preobrata.

Proučevano podjetje X ima dva solastnika, zaradi česar kvalitetno izvajanje kontrolinga pomeni dodatno kontrolo za strateškega solastnika podjetja, kateri ni neposredno vpleten v poslovanje. Zato si na ta način zagotavlja nujno potrebne informacije.

Zaradi želje po čim boljših rezultatih poslovanja je potrebno vplivati na vse elemente, ki omogočajo čim boljše poslovanje. Podjetje bi moralo doseči čim večji iztržek ob čim nižjih stroških. V podjetju se je namenil velik poudarek tudi zniževanju stroškov. Zavedati se je potrebno, da se z dvigovanjem cen konkurenčnost zmanjšuje, na nove trge pa je kratkoročno zelo težko priti.

Kontroling je lahko uspešen le takrat, kadar je izveden dejanski prenos odgovornosti na vodje oziroma posamezne zaposlene. Zato je podjetje določilo odgovorne osebe, kateri so zadolženi za posamezne vrste stroškov, ter za njihovo višino tudi odgovarjajo.

Smisel kontrolinga je poročanje o sedanjosti in prihodnosti, ne pa o preteklosti. Torej je to ena izmed poslovnih funkcij, ki na podlagi podatkov in informacij ter analiziranja in nadziranja poslovanja (preteklost) na eni strani, ter predvidevanja, razumevanja problemov in pričakovanih dogodkov ter njihovega načrtovanja in analiziranja (prihodnost) na drugi strani, pripravlja predloge za sprejemanje odločitev, ki vodijo k doseganju odločitev, ter posledično vodijo tudi k doseganju ciljev podjetja. Torej se želi iz sedanjih podatkov izboljšati rezultate v prihodnosti.

Za kvalitetnejše spremljanje uspešnosti poslovanja je podjetje postopoma določilo vrste poročil, načine oziroma postopke poročanja, na podlagi katerih je lažje priti do verodostojnih informacij, katere so sedaj vsebinsko kvalitetnejše, številnejše, ažurnejše, ter pravilnejše od prvotnega sistema poročanja.

V okviru novega računalniškega programa, kateri je izdelan posebej za proučevano podjetje X, se je izdelal nov modul, ki v realnem času iz trenutne podatkovne baze tvori veliko število poročil, katera so vsak čas na voljo uporabnikom informacij. Ta poročila so naslednja:

- pregled razpisanih delovnih nalogov (vrednostno in količinsko);
- pregled zaključenih delovnih nalogov, brez izpisane dobavnice;
- pregled dobavnic, katere še niso bile fakturirane;
- pregled dobropisov v določenem obdobju;
- pregled prodaje po kupcih v poljubnem obdobju;
- pregled prodaje po posameznih prodajnih programih;
- pregled prodaje po posameznih računih v poljubnem obdobju;
- pregled prodaje po posameznih proizvodih oziroma artiklih v poljubnem obdobju;
- pregled doseženih prodajnih cen;
- pregled osnovnega cenika;
- seznam kupcev z njihovimi osnovnimi podatki, itd.

Poleg omenjenega modula, je izdelan tudi modul za razpis in spremljanje delovnih nalogov, s pomočjo katerega je organizacija proizvodnje precej hitrejša, množica podatkov omogoča lažjo pripravo dela za delavce, vodstvu podjetja pa omogoča spremljavo stroškov v proizvodnem procesu in donosnost pri izdelavi posameznega delovnega naloga. Na podlagi podatkov iz delovnih nalogov je možno zelo enostavno in hitro izdelati kalkulacije, ter pokalkulacije za posamezne izdelke.

Vse zelene podatke potrebne za sprejemanje pomembnih odločitev ni možno pridobiti iz novo izdelanega računalniškega programa in njegovih dodatnih modulov, zato se je oblikoval tudi sistem poročanja s pomočjo excelovih preglednic. V tem okviru se redno izdeluje naslednja poročila:

- mesečna poročila o poslovanju (bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz finančnega toka, izračuni kazalnikov, premik posameznih kategorij v poslovnih izkazih, itd.);
- plan mesečnih prilivov in odlivov, ter spremljanje realiziranih prilivov in odlivov v posameznih mesecih;
- spremljanje hitrosti obračanja terjatev po posameznih kupcih, ter podjetju kot celoti;
- spremljanje hitrosti obračanja obveznosti do dobaviteljev posamezno, ter podjetju kot celoti;
- spremljanje hitrosti obračanja zalog materiala. Zaloge končnih izdelkov so zanemarljive, saj se proizvodnja vrši zgolj za znanega kupca na podlagi predhodnega naročila;
- primerjava prodaje po kupcih v poljubnih obdobjih;
- primerjava nabave po dobaviteljih v poljubnih obdobjih;
- pregled prodaje po blagovnih skupinah, primerjalno z planom in istim obdobjem prejšnjega leta, itd.

Na podlagi zgoraj naštetih poročil je vodstvo podjetja X v zadostni meri seznanjeno s poslovanjem podjetja, zato lahko v zelo kratkem času sproži določene aktivnosti, kadar z rezultati ni zadovoljno. Na podlagi proučevanega podjetja X se je pokazalo kako pomembno je imeti čimveč popolnih informacij. V majhnih podjetjih ni običajno, da bi imeli kontroling izpopolnjen do te mere, kakor v proučevanem podjetju, temveč se odločitve pogosto sprejema na podlagi občutka in izkušenj.

11 ZAKLJUČEK

Problematika poslovnega preobrata je zelo zahtevna in kompleksna. Nemogoče je enostavno in enovito predstaviti vse razsežnosti tega procesa. Gre za potrebo po celovitem znanju z ekonomskega ter drugih povezanih področij. Poslovni preobrat se nanaša na prav vse poslovne funkcije v podjetju. Pomembno je, da se krizo v podjetju zazna dovolj zgodaj, saj je potem prehod iz krize mogoče izvesti hitreje in z manj stroški.

V prvem delu specialističnega dela so obravnavane specifične značilnosti majhnih podjetij, ter obrazložene bistvene razlike v primerjavi z velikimi podjetji. Predstavljeni so različni vidiki poslovanja majhnih podjetij, ter različni vidiki poslovnih kriz (tako potencialnih, kakor tudi dejanskih). Zaradi tega je mogoče reči, da so obravnavane teme zanimive oziroma poučne tudi za tista podjetja oziroma managerje, kateri še ne prepoznajo kriznih situacij v poslovanju. Dovolj dobro poznavanje problematike pa daje osnovo, da je mogoče zaznati potencialne nevarnosti še preden se le-te spremenijo v dejanske. V teoretičnem delu je sicer mogoče zaznati določene specifičnosti in razlike med majhnimi in velikimi podjetji, vendar pa se proučevana vprašanja nanašajo na prav vsa podjetja in nenazadnje tudi organizacije, ne glede na velikost.

Pogosto podjetniki v majhnih podjetjih niso dovolj dobro usposobljeni za pravočasno prepoznavanje kriznih situacij, ter običajno prepozno poiščejo pomoč. Zaradi tega je izhod iz poslovne krize toliko bolj boleč in ob tem nastanejo večji stroški. Podjetja so zelo zapleteni organizacijski sistemi (to velja v glavnem tudi za majhna podjetja) zato je reševanje kriznih situacij zahtevno. Ponavadi lahko govorimo tudi o časovni stiski, saj je značilno, da se težave s časom stopnjujejo. Ne glede na vrsto podjetja so kakovostni človeški resursi eden izmed najpomembnejših zagotovil za uspešno izpeljavo poslovnega preobrata podjetja. Brez ustreznih kadrov in popolne privrženosti podjetju poslovni preobrat ni mogoče izvesti.

V drugem delu specialističnega dela sem obravnaval problematiko poslovnega preobrata v majhnem podjetju, katero je zašlo v globoko krizo. Obravnavanega podjetja nisem želel izpostavljati širši javnosti s pravim imenom, zato sem ga poimenoval kot podjetje X. Vendar pa to dejstvo ne zmanjšuje vsebinskega pomena proučevane problematike poslovnega preobrata v majhnem podjetju. Poslovni preobrat je zgrajen iz skupka sprememb v poslovanju, ki se nanašajo na različna poslovna področja, kar pomeni, da mora biti delovanje usklajeno, premišljeno ter v skladu s sprejeto strateško usmeritvijo.

Tabela 5: Pregled izvedenih ukrepov v okviru poslovnega preobrata v podjetju X

potrebni ukrepi, ki jih navaja teorija	ugotovljeno stanje v podjetju X na podlagi opravljene analize	izpeljane spremembe v podjetju X
<ul style="list-style-type: none">• potreba po zamenjavi ključne osebe (podjetnika)	<ul style="list-style-type: none">• zamenjava ključne osebe ni prišla v poštev (podjetnikov življenjski stil)	<ul style="list-style-type: none">• podjetnik je ohranil direktorski položaj; določene delovne naloge so se prenesle na strateškega partnerja (npr. finance)
<ul style="list-style-type: none">• ugotovitev smotrnosti izvedbe poslovnega preobrata	<ul style="list-style-type: none">• načrtovana in izdelana je bila analiza o smotrnosti poslovnega preobrata	<ul style="list-style-type: none">• analiza upravičenosti je nakazala smotrnost izvedbe poslovnega preobrata v luči možnosti za napredek v prihodnje in možnosti za doseg dolgoročnega pozitivnega poslovanja

Tabela 5: Pregled izvedenih ukrepov v okviru poslovnega preobrata v podjetju X (nadaljevanje tabele)

<ul style="list-style-type: none"> • potreba po dokapitalizaciji 	<ul style="list-style-type: none"> • ugotovljena je bila potreba po nujni zagotovitvi svežih finančnih sredstev 	<ul style="list-style-type: none"> • namesto dokapitalizacije podjetja je bil sprejet dogovor o projektne financiranju in dezinvestiranju
<ul style="list-style-type: none"> • potreben dogovor z interesnimi skupinami glede poslovnega preobrata 	<ul style="list-style-type: none"> • določene interesne skupine so se želele posredno vključiti v sanacijo podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> • poslovni preobrat se je izvajal z soglasjem in pomočjo zaposlenih, sindikata, finančnih institucij, kupcev, dobaviteljev in delno države
<ul style="list-style-type: none"> • potreba po analizi in načrtovanju sprememb v posameznih poslovnih funkcijah 	<ul style="list-style-type: none"> • izdelana je bila analiza obstoječega stanja, ter pripravljene ukrepi za spremembe delovanja 	<ul style="list-style-type: none"> • izpeljane so bile korenite spremembe v delovanju posameznih poslovnih funkcij
<ul style="list-style-type: none"> • potreba po kadrovskei prevetritvi podjetja v težavah 	<ul style="list-style-type: none"> • nekateri zaposleni niso bili strokovno usposobljeni, neustrezna kadrovska struktura, nemotiviranost, medsebojna nesoglasja 	<ul style="list-style-type: none"> • večina neustreznih kadrov je sama zapustila podjetje oziroma so odšli s potekom zaposlitve za določen čas; prevetritev z zaposlitvijo ključnih ljudi z specifičnimi znanji
<ul style="list-style-type: none"> • dezinvestiranje s čimer podjetje pridobi dodatna finančna sredstva 	<ul style="list-style-type: none"> • analiza stanja je pokazala možnost dezinvestiranja opreme in deloma zalog 	<ul style="list-style-type: none"> • podjetje je izvršilo odprodajo dela opreme in manj kurantnih zalog
<ul style="list-style-type: none"> • potreba po zmanjšanju stroškov poslovanja (predvsem fiksnih) 	<ul style="list-style-type: none"> • podjetje ni dovolj kontroliralo nastajanja in višine stroškov poslovanja, zaposleni niso imeli odgovornosti za višino stroškov 	<ul style="list-style-type: none"> • zmanjševanje stroškov se izvaja v okviru posameznih poslovnih funkcij (npr. stroški računovodstva, plačilnega prometa, interneta, prevoznih stroškov, informatike, itd.)
<ul style="list-style-type: none"> • potreba po zagotavljanju likvidnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • podjetje je bilo dalj časa nelikvidno 	<ul style="list-style-type: none"> • izboljšanje likvidnosti z lastnim iskanjem kompenzacij, asignacij, planiranjem prilivov in odlivov; zamenjava dobaviteljev s tistimi pri katerih so možne kompenzacije
<ul style="list-style-type: none"> • potreba po zagotavljanju denarnega toka 	<ul style="list-style-type: none"> • podjetje ni planiralo denarnega toka, vsa denarna sredstva so se namenjala za najnujnejše 	<ul style="list-style-type: none"> • dogovor z kupci, dobavitelji, bankami, da svoje zahteve določeno obdobje ne bodo striktno uveljavljali
<ul style="list-style-type: none"> • sprememba načina financiranja 	<ul style="list-style-type: none"> • podjetje je uporabljalo relativno drage vire financiranja 	<ul style="list-style-type: none"> • z delno zamenjavo dražjih virov za cenejše vire se je povprečen strošek financiranja znižal

Za uspešno izvedbo poslovnega preobrata se je potrebno dobro seznaniti s teoretičnimi vidiki posameznega vprašanja, opraviti podrobno analizo obstoječega stanja in na to določiti strategijo in postopke, kateri naj bi v naslednjih obdobjih pripeljali do pozitivnih sprememb. Po tem pravilu (glej tabelo 5) je bila izpeljan tudi poslovni preobrat v podjetju X. Določeni pozitivni premiki v tekočem poslovanju so že razvidni. Ker pa gre za zelo zapleten in dolgotrajen proces, se bodo dokončni pozitivni rezultati (predvidoma) pokazali šele čez nekaj let.

12 LITERATURA

1. Antončič Boštjan et. al.: Podjetništvo. Ljubljana: GV Založba d.o.o., 2002. 485 str.
2. Avbelj Iztok: Analiza proizvodnje. Analiza proizvodnje kot metoda za spoznavanje značilnosti proizvodnje. Zbornik I. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 28. in 29. september 1995. str. 154-172.
3. Babič Mihael: Preobrazba malih in srednje velikih podjetij s primerom preobrazbe gradbenega podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 112 str.
4. Barton Laurence: Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1993. 256 str.
5. Brigham F. Eugene: Fundamentals of Financial Management. Orlando: The Dryden Press, 1995. 840 str.
6. Champy James: Reengineering Management. The Mandate For New Leadership. London: Harper Collins Publishers, 1995. 212 str.
7. Dubrovski Drago: Krizni management. Druga dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management, 2000. 172 str.
8. Florjančič Jože et. al.: Operativni management. Kranj: Moderna organizacija, 1998. 483 str.
9. Franetič Damjan: Analiza financiranja v podjetju. Zbornik I. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 28. in 29. september 1995. str. 129-139.
10. Glas Miroslav, Drnovšek Mateja: Malo gospodarstvo: Pričakovanja in dosežki. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 15 str.
11. Glas Miroslav: Kako razviti uspešno malo podjetje, 2. del. Management v poslovnih težavah. Bohinj: Gea College, 1995. ločena poglavja.
12. Gradišar Miro, Resinovič Gortan: Informatika v organizaciji. Kranj, Moderna organizacija, 1998. 472 str.
13. Hammer Michael, Champy James: Reengineering The Corporation. New York: Harper Business, 1993. 233 str.
14. Ivanjko Šime: Kriza podjetja. Ljubljana: Podjetje in delo, 6-7 (1997). str. 961-978.
15. Kako razviti uspešno podjetje 1. del. Zbornik gradiv za seminar večerna šola podjetništva. Ljubljana: Gea College, 1999. 224 str.
16. Končina Miroslav, Mirtič Ksenija: Kako rešiti podjetje iz krize. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 184 str.
17. Kovač Bogomir: Poslovna mitologija. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1996. 371 str.
18. Kovačič Andrej, Vintar Mirko: Načrtovanje in izgradnja informacijskih sistemov. Ljubljana, DZS, 1994. 316 str.
19. Kranjec Samo: V težkih časih lahko podjetje uspešno vodijo le ustvarjalni ljudje. Finance, Ljubljana, 214 (2001). str. 20.
20. Krystek Ulrich: Unternehmenskrisen, Beschreibung, Vermeidung und Bewaeltigung Veberlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1987, 331 str.
21. Kuriloff Arthur, Hemphill John: Starting and Managing the Small Business. New York, McGraw – Hill, Inc., 1988. 603 str.
22. Likar Borut: Inoviranje. Koper, Visoka šola za management v Kopru, 2000. 174 str.
23. Mujagić Adnan: Kritična ocena strategije preobrata in njenega uresničevanja v podjetju "Dom štampe" Zenica. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 100 str.
24. Novak Božidar s sodelavci: Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti. Ljubljana, Gospodarski Vestnik, 2000. 263 str.
25. Osteryoung Jerome S., Newman Derek L., Davies Leslie G.: Small firm finance. Orlando: Harcourt Brace College Publishers, 1997. 394 str.

26. Plut Helena, Plut Tadeja: Podjetnik in podjetništvo. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1995. 173 str.
27. Prašnikar Janez: Slovensko podjetje jutri. Podjetje v krizi. Ljubljana: Cisef, 1992. str. 65-100.
28. Pšeničny Viljem et. al.: Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 341 str.
29. Pümpin Cuno, Prange Jürgen: Usmerjanje razvoja podjetja. Fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 266 str.
30. Rebernik Miroslav et. al.: Podjetništvo in management malih podjetij. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo, 1997. 594 str.
31. Repovž Leon: Slovensko podjetje jutri. Finančna sanacija podjetja. Ljubljana: Cisef, 1992. str. 101-121.
32. Repovž Leon, Peterlin Jožko: Financiranje. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 2000. 114 str.
33. Scherrer Scott P.: Turnarounds. Management Accounting, 5 (1989). str. 31-39.
34. Slatter Stuart: Corporate Recovery, Successful Turnaround Strategies and Their Implementation, Pinguin Books, 1984. str. 55-57.
35. Šinkovec Janez, Škerget Drago: Zakon o finančnem poslovanju z uvodnimi pojasnili in Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji s komentarjem. Ljubljana: Založniška hiša Primath, 1999. 493 str.
36. Srića Velimir, Treven Sonja, Pavlič Mile: Informacijski sistemi. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1995. 274 str.
37. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 308 str.
38. Tavčar Mitja I.: Razsežnosti managementa. Ljubljana: Založba Tangram, 1996. 611 str.
39. Trošt Niko: Preobrat v poslovanju podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 132 str.
40. Viecas L. John: Running Microsoft Access 2000. Redmond, Washington: Microsoft Press, 1999. 1025 str.

13 VIRI

1. Interno gradivo podjetja X;
2. URL: <http://www.ajpes.si>;
3. Verbinc France: Slovar tujk. Peta izdaja. Ljubljana, Cankarjeva založba, 1976. 770 str.;
4. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 45/2001).

PRILOGE

Priloga 1: Slovarček tujih izrazov

Priloga 2: Bilanca stanja podjetja X za leti 2001 in 2002

Priloga 3: Izkaz poslovnega izida podjetja X za leti 2001 in 2002

Priloga 4: Izkaz finančnega toka podjetja X za leti 2001 in 2002

Priloga 5: Kazalniki poslovanja podjetja X za leti 2001 in 2002

Priloga 6: Asignacijska pogodba

Priloga 7: Predlog medsebojne kompenzacije

Priloga 8: Predlog verižne kompenzacije

Priloga 9: Obrazec za prijavo obveznosti za udeležbo v večstranskem pobotanju AJPES-a

Priloga 1: Slovarček tujih izrazov

benchmarking	kontinuiran sistematični proces za ocenjevanje procesov in metod najboljših podjetij v panogi s ciljem optimiranja lastnih procesov in metod
cash flow	denarni tok
diverzifikacija	uvajanje, povečevanje raznovrstnosti
due diligence	skrben pregled poslovanja
financial leverage	finančni vzvod
just in time	ob pravem času, ravno pravočasno
know-how	tehnološko znanje
management	ravnanje: oznaka za vodstvo podjetja. Izraz lahko uporabljamo povsod tam, kjer gre za poslovodstvo, vodilni kader, vodenje oddelkov, itd.
manager	vsaka oseba, katera je pooblaščen, da načrtuje, organizira, usmerja in nadzoruje delovanje organizacije
marketing	tržno usmerjena in trgu primerna podjetniška politika
outsourcing	del poslovanja se prenese v izvajanje zunanjemu izvajalcu, ki je za to dobro usposobljen
sale and lease back	prodaja in takojšnji najem nazaj
SME	majhna in srednje velika podjetja
solventnost	plačilna sposobnost
sukcesivno	postopno

Priloga 2: Bilanca stanja podjetja X za leti 2001 in 2002

v 1.000 SIT

Podjetje X d.o.o.	31.12.01	31.12.02	indeks 02/01	Strukt. '01	Strukt. '02
A. STALNA SREDSTVA	101.598	93.661	92	51,5	54,3
<i>I. Neopredmetena dolgoročna sredstva</i>	6.246	5.635	90	3,2	3,3
<i>II. Opredmetena osnovna sredstva</i>	95.352	88.026	92	48,4	51,1
<i>1. Zemljišč</i>	0	0	-	0,0	0,0
<i>2. Zgradbe</i>	0	0	-	0,0	0,0
<i>3. Proizvajalne naprave in stroji</i>	95.352	88.026	92	48,4	51,1
<i>III. Dolgoročne finančne naložbe</i>	0	0	-	0,0	0,0
<i>1. Lastni deleži</i>	0	0	-	0,0	0,0
<i>2. Druge dolgoročne finančne naložbe</i>	0	0	-	0,0	0,0
B. GIBLJIVA SREDSTVA	95.260	78.492	82	48,3	45,5
<i>I. Zaloge</i>	20.701	16.570	80	10,5	9,6
<i>II. Poslovne terjatve</i>	65.639	54.868	84	33,3	31,8
<i>a) Kratkoročne poslovne terjatve</i>	65.639	54.868	84	33,3	31,8
<i>1. Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini</i>	0	0	-	0,0	0,0
<i>2. Druge kratkoročne poslovne terjatve</i>	65.639	54.868	84	33,3	31,8
<i>III. Kratkoročne finančne naložbe</i>	8.538	6.026	71	4,3	3,5
<i>IV. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina</i>	382	1.028	269	0,2	0,6
C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	351	226	64	0,2	0,1
SKUPAJ SREDSTVA	197.209	172.378	87	100,0	100,0
A. KAPITAL	23.561	25.868	110	11,9	15,0
<i>I. Vpoklicani kapital</i>	2.100	2.100	100	1,1	1,2
<i>1. Osnovni kapital</i>	2.100	2.100	100	1,1	1,2
<i>II. Kapitalske rezerve</i>	0	0	-	0,0	0,0
<i>III. Rezerve iz dobička</i>	0	0	-	0,0	0,0
<i>IV. Preneseni čisti poslovni izid</i>	13.201	18.240	138	6,7	10,6
<i>V. Čisti poslovni izid poslovnega leta</i>	5.039	2.307	46	2,6	1,3
<i>VI. Prevrednotovalni popravki kapitala</i>	3.221	3.221	100	1,6	1,9
B. REZERVACIJE	0	0	-	0,0	0,0
C. OBVEZNOSTI	172.577	146.283	85	87,5	84,9
<i>a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti</i>	53.336	51.317	96	27,0	29,8
<i>5. Dolgoročne finančne obveznosti</i>	53.336	51.317	96	27,0	29,8
<i>b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti</i>	119.241	94.966	80	60,5	55,1
<i>1. Kratkoročne finančne obveznosti do bank in drugih</i>	22.626	10.816	48	11,5	6,3
<i>2. Druge kratkoročne finančne in poslovne obveznosti</i>	96.615	84.150	87	49,0	48,8
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	1.071	227	21	0,5	0,1
SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	197.209	172.378	87	100,0	100,0

Priloga 3: Izkaz poslovnega izida podjetja X za leti 2001 in 2002

v 1. 000 SIT

Podjetje X d.o.o.	2001	2002	indeks 02/01	Strukt. '01	Strukt. '02
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	202.306	195.609	97	100,0	100,0
2. SPREMEMBA VRED. ZALOG PROIZ. IN NEDOKONČANE	612	-160	-26	0,3	-0,1
3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	0	0	-	0,0	0,0
4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	0	815	-	0,0	0,4
5. STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	133.827	133.764	100	66,2	68,4
a. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	13.653	19.979	146	6,7	10,2
b. Stroški porabljenega materiala	67.059	61.458	92	33	31,4
c. Stroški storitev	53.115	52.327	99	26,3	26,8
6. STROŠKI DELA	43.779	39.925	91	21,6	20,4
a. Stroški plač	34.764	31.531	91	17,2	16,1
b. Stroški socialnih zavarovanj	5.354	5.002	93	2,6	2,6
c. Drugi stroški dela	3.661	3.391	93	1,8	1,7
7. ODPISI VREDNOSTI	13.289	12.995	98	6,6	6,6
a. Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki	10.598	11.339	107	5,2	5,8
b. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	2.691	1.656	62	1,3	0,8
8. DRUGI POSLOVNI ODHODKI	543	1.465	270	0,3	0,7
9. FINANČNI PRIHODKI	3.582	1.459	41	1,8	0,7
a. Finančni prihodki iz deležev	0	0	-	0,0	0,0
b. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	3.582	1.459	41	1,8	0,7
10. FINANČNI ODHODKI	9.910	6.674	67	4,9	3,4
a. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	9.910	6.674	67	4,9	3,4
11. ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	5.153	2.900	56	2,5	1,5
12. IZREDNI PRIHODKI	4.653	1.267	27	2,3	0,6
a) Drugi izredni prihodki	4.653	1.267	27	2,3	0,6
13. IZREDNI ODHODKI	3.352	1.558	46	1,7	0,8
b) Izredni odhodki brez prevrednotovalnega popravka kap	3.352	1.558	46	1,7	0,8
14. POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	1.301	-291	-22	0,6	-0,1
15. CELOTNI POSLOVNI IZID	6.454	2.609	40	3,2	1,3
16. DAVEK IZ DOBIČKA	1.415	302	21	0,7	0,2
17. ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	5.039	2.307	46	2,5	1,2

Priloga 4: Izkaz finančnega toka podjetja X za leti 2001 in 2002

v 1. 000 SIT

<i>Podjetje X d.o.o.</i>	<i>jan - dec 2001</i>	<i>jan - dec 2002</i>	<i>Indeks '02/'01</i>
A. FINANČNI TOKOVI PRI POSLOVANJU			
I. Pritoki pri poslovanju	208.642	212.558	101,9
1. Poslovni prihodki	202.918	196.264	96,7
2. Izredni prihodki, ki se nanašajo na poslovanje	4.653	1.267	27,2
3. Začetne manj končne zaloge	0	4.131	-
4. Začetne manj končne poslovne terjatve	0	10.771	-
5. Končni manj začetni poslovni dolgovi	0	0	-
6. Začetne manj končne AČR	0	125	-
7. Končne manj začetne PČR	1.071	0	0,0
II. Odtoki pri poslovanju	215.817	191.860	88,9
1. Poslovni odhodki brez amortizacije in dolgoročnih rezervacij	180.840	176.810	97,8
2. Izredni odhodki, ki se nanašajo na poslovanje	3.352	1.558	46,5
3. Davki iz dobička in drugi davki, ki niso zajeti v poslovnih odhodkih	1.415	302	21,3
4. Končne manj začetne zaloge	10.612	0	0,0
5. Začetne manj končne poslovne terjatve	13.904	0	0,0
6. Začetni manj končni poslovni dolgovi	5.358	12.346	230,4
7. Končne manj začetne AČR	338	0	0,0
8. Začetne manj končne PČR	0	844	-
III. Pribitek prtokov pri poslovanju (I.-II.)	-7.175	20.698	-288,5
B. FINANČNI TOKOVI PRI NALOŽBENJU			
I. Pritoki pri naložbenju	18.265	2.512	13,8
1. Finančni prihodki, ki se nanašajo na naložbenje (razen za prevrednotenje)	0	0	-
2. Pobotano zmanjšanje neopr. dolgoročnih sredstev (razen za prevrednotenje in stvari)	83	0	0,0
3. Pobotano zmanjšanje opr. osnovnih sredstev (razen za prevrednotenje in stvari)	9.167	0	0,0
4. Pobotano zmanjšanje dolgoročnih finančnih naložb (razen za prevrednotenje)	0	0	-
5. Pobotano zmanjšanje kratkoročnih finančnih naložb (razen za prevrednotenje)	9.015	2.512	27,9
II. Odtoki pri naložbenju	0	3.401	-
1. Pobotano povečanje neopr. dolgoročnih sredstev (razen za prevrednotenje)	0	842	-
2. Pobotano povečanje opr. osnovnih sredstev (razen za prevrednotenje in stvari)	0	2.559	-
3. Pobotano povečanje dolgoročnih finančnih naložb (razen za prevrednotenje)	0	0	-
4. Pobotano povečanje kratkoročnih finančnih naložb (razen za prevrednotenje)	0	0	-
III. Pribitek prtokov pri naložbenju (I.-II.)	18.265	-889	-4,9
C. FINANČNI TOKOVI PRI FINANCIRANJU			
I. Pritoki pri financiranju	7.101	1.459	20,5
1. Pobotano povečanje kapitala (brez čistega dobička)	0	0	-
2. Finančni prihodki, ki se nanašajo na financiranje (razen za prevrednotenje)	3.582	1.459	40,7
3. Pobotano povečanje dolgoročnih rezervacij (razen za prevrednotenje)	0	0	-
4. Pobotano povečanje kratkoročnih finančnih dolgov (razen za prevrednotenje)	3.518	0	0,0
5. Pobotano povečanje dolgoročnih finančnih dolgov (razen za prevrednotenje)	0	0	-
II. Odtoki pri financiranju	19.669	20.621	104,8
1. Pobotano zmanjšanje kapitala (brez čiste izgube)	0	118	-
2. Finančni odhodki, ki se nanašajo na financiranje (razen za prevrednotenje)	9.910	6.674	67,3
3. Finančni odhodki, ki se nanašajo na prevrednotenje dolgoročne finančne naložbe	0	0	-
4. Pobotano zmanjšanje dolgoročnih rezervacij (razen za prevrednotenje)	0	0	-
5. Pobotano zmanjšanje dolgoročnih finančnih dolgov (razen za prevrednotenje)	9.759	2.019	20,7
6. Pobotano zmanjšanje kratkoročnih finančnih dolgov (razen za prevrednotenje)	0	11.810	-
III. Pribitek prtokov pri financiranju (I.-II.)	-12.568	-19.163	152,5
KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV IN NJIHOVIH USTREZNIH OBLIK	382	1.028	269,1
FINANČNI IZID V OBDOBJU (A.III + B.III + C.III)	-1.479	646	-43,7
ZAČETNO STANJE DENARNIH SREDSTEV	1.861	382	20,5

Priloga 5: Kazalniki poslovanja podjetja X za leti 2001 in 2002

v 1.000 SIT

KAZALNIKI	2001	2002	Indeks 2002/01
Dobiček	5.039	2.307	46
Prihodki od prodaje	202.306	195.609	97
Prihodki od prodaje proizvodov in storitev	180.048	164.953	92
Prihodki od prodaje trgovskega blaga	22.258	30.656	138
Prodaja na domačem trgu	198.296	190.581	96
Prodaja na tujem trgu	4.010	5.028	125
Delež prodaje na domačem trgu (v %)	98,0	97,4	99
Delež prodaje na tujem trgu (v %)	2,0	2,6	130
Stopnja zadolženosti (v %)	88,1	85,0	97
Stopnja neodvisnosti (v %)	11,9	15,0	126
Stopnja kreditne zadolženosti (v %)	38,5%	36,0%	94
Stopnja dobaviteljske zadolženosti (v %)	49,0%	48,8%	100
Delež kreditov v prihodkih od prodaje	37,5%	31,8%	85
Delež obveznosti do dobaviteljev v prihodkih od prodaje	47,8%	43,0%	90
Delež terjatev v obratnih sredstvih (v %)	68,9%	69,9%	101
Zaloge / obratna sredstva	0,22	0,21	97
Donosnost kapitala (ROE) v %	21,39	8,92	42
Donosnost sredstev (ROA) v %; - upoštevan EBIT	5,74	3,95	69
Donosnost sredstev (ROA) v %; - upoštevan E	2,52	1,25	50
Razmerje med tujimi in lastnimi viri	7,37	5,66	77
Kratkoročni koeficient	0,80	0,83	103
Pospešeni koeficient	0,55	0,59	106
Višina terjatev do kupcev	65.639	54.868	84
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	4,1	3,9	94
Dnevi vezave terjatev do kupcev	87	93	106
Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev	1,5	1,6	110
Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev	243	221	91
Koeficient hitrosti obračanja zalog	4,9	4,1	83
Dnevi vezave zalog	73	88	120
Financiranje obrata proizvodnje (v dnevih)	-82	-40	48
Povprečno število zaposlenih	19,5	17,0	87
Prihodek na zaposlenega	10.375	11.506	111
Povprečna mesečna bruto plača na zaposlenega	149	155	104
Povprečni mesečni strošek dela na zaposlenega	187	196	105
Čisti dobiček na zaposlenega	258	136	53
Dolgoročni dolgovi/dolgoročnimi viri	2,26	1,98	88
Kazalec celotne gospodarnosti (Prih./Odh.)	1,024	1,012	99
Kazalec gospodarnosti poslovanja (Prih./Odh.)	1,060	1,043	98
Neto obresti	-5.052	-2.845	56
Neto obresti / Prihodki od prodaje	-2,5%	-1,5%	58
Obveznosti do dobaviteljev	96.615	84.150	87
Terjatve do kupcev	65.639	54.868	84
Razlika med terjatvami in obveznostmi	-30.976	-29.282	95
Poslovno ravnotežje	0,68	0,65	96

Priloga 6: Asignacijska pogodba

Podjetje 1 d.o.o., Prva cesta 1, 1000 Ljubljana
(v nadaljevanju: ASIGNANT – upnik in dolžnik)

Podjetje 2 d.o.o., Druga cesta 2, 2000 Maribor
(v nadaljevanju: ASIGNAT – dolžnik asignanta)

Podjetje 3 d.o.o., Tretja cesta 3, 3000 Celje
(v nadaljevanju: ASIGNATAR – upnik asignanta)

se dogovorijo za naslednjo

N A K A Z I L O **ASIGNACIJO št.: 1/2003**

1. Stranke ugotavljajo, da iz naslova prometa proizvodov, blaga in storitev asignant terja svojega dolžnika v višini **1.000.000,00** SIT in hkrati dolguje svojemu upniku **1.000.000,00** SIT.
2. Asignant naroča svojemu dolžniku in ga hkrati pooblašča, da dne **dd.mm.lilll** za njegov račun nakaže vrednost v višini **1.000.000,00** SIT v korist asignatarja, ki ima transakcijski račun št.: **01000-000111111111**, odprt pri Banki d.d..
3. Asignant istočasno pooblašča svojega upnika, da zgornji znesek sprejme kot plačilo obveznosti po računu.
4. Asignat sprejme gornje pooblastilo in nepreklicno izjavlja, da ga bo v celoti in pravočasno izpolnil na račun obveznosti do asignanta po naslednji dokumentaciji: po pogodbi št. _____.
Asignatar soglaša s pooblastilom za prejem gornjega zneska v zgoraj določenem roku in za poravnavo zgoraj navedenih terjatev.
5. Asignat soglaša, da bo o izvršitvi nakazila, asignanta pismeno obvestil. Asignant se strinja, da ostaja v plačilni zavezi do asignatarja vse do asignatovega nakazila. Svojega dolga je asignant prost ko asignat plača asignatarju.
6. Pogodba je sestavljena v treh izvodih, od katerih prejme vsaka stranka po en podpisan izvod. Kopija asignacije poslana po faksu, se šteje kot originalna asignacija.

v Ljubljani, dne _____ ASIGNANT _____

v Mariboru, dne _____ ASIGNAT _____

v Celju, dne _____ ASIGNATAR _____

PREDLOG MEDSEBOJNE KOMPENZACIJE št. 1/03

PODJETJE Y d.o.o.
Prva cesta 1

1000 Ljubljana

fax.: 01 / 111 - 11 - 11

Datum: dd.mm.llll

v znesku: = 1.000.000,00 SIT

TERJATVE Podjetje X d.o.o.

Poz.	Številka računa	Datum računa	Valuta računa	Znesek računa	Zaprto za znesek
1.	R03-001111	dd.mm.llll	dd.mm.llll	1.000.000,00	1.000.000,00
Skupaj					1.000.000,00

OBVEZNOSTI Podjetje X d.o.o.

Poz.	Številka računa	Datum računa	Valuta računa	Znesek računa	Zaprto za znesek
1.	R03-002222	dd.mm.llll	dd.mm.llll	500.000,00	500.000,00
2.	R03-003333	dd.mm.llll	dd.mm.llll	600.000,00	500.000,00
Skupaj					1.000.000,00

Prosimo za čimprejšnjo potrditev na **fax.: (01) 22-22-222.**

Kompenzacijo bomo sprovajalo z obrazcem št. 42 po potrditvi kompenzacije z obeh strani.

PREDLOG VERIŽNE KOMPENZACIJE št. 1/03

Datum: dd.mm.llll

v znesku: 1.000.000,00 SIT

1. Podjetje 1 d.o.o.

fax.:
kontakt:

dolguje

2. Podjetje 2 d.o.o.

fax.:
kontakt:

dolguje

3. Podjetje 3 d.o.o.

fax.:
kontakt:

dolguje

4. Podjetje 4 d.o.o.

fax.:
kontakt:

dolguje

5. Podjetje 5 d.o.o.

fax.:
kontakt:

dolguje

6. Podjetje 1 d.o.o.

Prosimo za čimprejšnjo potrditev na **fax.: (01) 11-11-111**.

Kompenzacijo bomo sprovajali z obrazcem št. 42 po potrditvi kompenzacije s strani vseh udeležencev.



Agencija Republike Slovenije
za javnopravne evidence in storitve
Izpostava _____

P R I J A V A

ZA UDELEŽBO V VEČSTRANSKEM POBOTANJU DNE _____

Podatki o dolžniku:

_____ Ime in naslov Identifikacijska številka*

_____ Davčna številka _____ Skupni znesek obveznosti v tolarjih s stotini** _____ Število upnikov**

_____ Ime in priimek kontaktne osebe _____ Številka telefona _____ Številka telefaksa

Podatki o upnikih:

Zap. št.	Ime in kraj	Davčna številka	Znesek obveznosti do upnika v tolarjih s stotini
1	2	3	4

_____ Kraj in datum*** _____ Overitev sprejema*** _____ Štampiljka in podpis dolžnika***