

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**SPECIALISTIČNO DELO**  
**RAZVOJNO PRESTRUKTURIRANJE PODJETJA METAL RAVNE**

**Ljubljana, november 2003**

**STUDENČNIK Jožef**

<b>1 UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2 RAVNANJE PODJETJA V KRIZI</b> .....	<b>3</b>
2.1 POJMOVANJE KRIZE .....	3
2.2 VRSTE KRIZE .....	4
2.3 PROCES RAVNANJA V KRIZI .....	5
2.3.1 Ugotavljanje odstopanj in njihovih vzrokov .....	5
2.3.2 Ukrepanje v krizi .....	7
2.4 ZNAKI KRIZE .....	9
2.5 DOLOČITEV VZROKOV NASTALE KRIZE .....	10
2.6 DOLOČITEV GLOBINE KRIZE .....	12
2.7 REŠEVANJE NASTALE KRIZE Z UKREPANJEM .....	13
2.7.1 <i>Kratkoročni ukrepi</i> .....	13
2.7.2 <i>Strateški in sistemski ukrepi</i> .....	15
<b>3 STRATEŠKO REŠEVANJE</b> .....	<b>16</b>
3.1 RAZVIJANJE VIZIJE, POSLANSTVA IN CILJEV .....	16
3.2 RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA .....	19
3.2.1 <i>Pojmovanje strategij</i> .....	19
3.2.2 <i>Vrste strategij</i> .....	21
3.2.3 <i>Strategije v večjem podjetju</i> .....	22
<b>4 OBRAVNAVA KRIZNEGA STANJA V PODJETJU METAL</b> .....	<b>28</b>
4.1 PREDSTAVITEV METALA .....	28
4.2 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA METAL V ZADNJEM PETLETNEM OBDOBJU .....	30
4.2.1 <i>Analiza poslanstva in vizije</i> .....	30
4.2.2 <i>Analiza prodaje</i> .....	32
4.2.2.1 <i>Prodaja po obsegu in asortimanu</i> .....	32
4.2.2.2 <i>Prodaja po trgih</i> .....	33
4.2.2.3 <i>Prodaja po distribucijskih kanalih</i> .....	34
4.2.2.4 <i>Prodaja po kupcih</i> .....	35
4.2.2.5 <i>Konkurenčen položaj proizvodov</i> .....	39
4.2.3 <i>Analiza nabave</i> .....	39
4.2.4 <i>Analiza kadrov</i> .....	41
4.2.5 <i>Analiza proizvodnje</i> .....	42
4.2.6 <i>Analiza financiranja</i> .....	44
4.2.6.1 <i>Struktura financiranja</i> .....	44
4.2.6.2 <i>Plačilna sposobnost</i> .....	45
4.2.6.3 <i>Finančna stabilnost</i> .....	46
4.2.6.4 <i>Izračun indeksa poslovnega zdravja z Altman metodo</i> .....	47
4.2.6.5 <i>Denarni tokovi</i> .....	48
4.2.7 <i>Analiza uspešnosti</i> .....	49
4.2.7.1 <i>Uspešnost</i> .....	49
4.2.7.2 <i>Analiza uspeha</i> .....	50
4.2.7.3 <i>Analiza sredstev</i> .....	52
4.2.8 <i>Analiza organizacije</i> .....	53
4.2.8.1 <i>Opredelitve organizacije</i> .....	53
4.2.8.2 <i>Struktura organizacije</i> .....	54
4.2.8.3 <i>Kultura</i> .....	54
4.2.8.4 <i>Organizacijski procesi</i> .....	55
4.2.9 <i>Analiza panoge</i> .....	56
4.3 UGOTOVLJENI VZROKI KRIZE .....	58
4.4 UKREPANJE .....	61
4.4.1 <i>Kratkoročni ukrepi</i> .....	61
4.4.2 <i>Ukrepi dolgoročne stabilnosti</i> .....	62
4.5 KONČNO STANJE V PODJETJU METAL Z DOSEGANJEM STRATEŠKIH CILJEV .....	69
<b>5 ZAKLJUČEK</b> .....	<b>72</b>

<b>6 LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>76</b>
6.1 LITERATURA.....	76
6.2 VIRI.....	77

# 1 UVOD

Slovensko gospodarstvo je po razdružitvi države Jugoslavije čez noč prešlo v povsem drugačno okolje, ki se mu je bilo prisiljeno prilagajati. Prehod iz socialističnega v kapitalistični sistem gospodarjenja je v naših podjetjih zahteval drastične spremembe. Slovenija kot celota ni bila pripravljena na to, da bi se spremembe izpeljale takoj na vseh področjih dela in življenja, ampak smo pogosto iskali poti, kako bi z »velikimi besedami« čim manj spremenili. Taka miselnost in delovanje sta se še kako odražala v gospodarstvu. Ne smemo zanemariti še dodatnega zavlačevanja do katerega je prihajalo zaradi odlašanja z lastninsko reformo. V podjetjih je management, ki je bil večkrat politično postavljen, iskal zase in za svojo osebno politično opcijo najsprejemljivejšo obliko lastninske transformacije, ki bi zagotavljala možnost vplivanja na življenje in delo določenega podjetja tudi v prihodnje. Zaradi takšnega ciljnega pristopa so nastajale paradržavne ustanove, ki so postajale lastniki nekdanje družbene lastnine. To stanje nikakor ni prispevalo k takojšnjemu prilagajanju podjetij novo nastalim razmeram, vsekakor pa ni pospešilo priprave jasne vizije, kako postati svetovno konkurenčen. Vodilna svetovna podjetja, kot navaja Ložar (2000, str.55); predvsem srednja in mala, so usmerjena k "velikim" ciljem, ki jih želijo doseči v prihodnjih desetih, tridesetih letih, opuščajo pa izdelavo kratkoročnejših načrtov.

Metal Ravne je podjetje v stoddstotni lasti Slovenskih Železarn (SŽ). Večinski lastnik teh je država Slovenija. SŽ so bile podržavljene pred sprejetjem prve finančne sanacije leta 1992. Od takrat pa vse do danes se v SŽ in tudi vseh hčerinskih podjetjih, kar je tudi Metal Ravne, odvijajo pogoste reorganizacije ter menjave vodstvenih struktur. Rezultati tega početja se kažejo v slabem načinu izvajanja projektov z določenimi vizijami, saj so ti neprestano prekinjani s skoraj vsakoletno menjavo vodilnih ljudi v SŽ. Poleg tega v nobeni »delni« sanaciji ni bilo omembe vrednega širšega razvojnega prestrukturiranja.

Res je, da približno 80 odstotkov programov prenove propade, kar navajajo razni avtorji, na primer Ložar (2000, str. 55). Podobno velja za celovito revitalizacijo podjetij v krizi, kjer le v približno 20 odstotkih uspešno dokončajo. Končina (1999, str.16) in Tavčar (1997, str.543) navajata, da nekatere raziskave kažejo, da na vsako podjetje, ki je premagalo krizo, odpadeta dve, ki jima to ne uspe, ker enostavno ne optimiramo pravih procesov in celotna organizacija ne podpira kriznega programa. Res je tudi, da smo strategijo sanacij jemali predvsem v okviru operativnih izboljšav z zniževanjem stroškov, pretočnih časov in dvigovanjem kakovosti. To področje pa zajema le del strateškega managementa. Celoto bi lahko zajeli le, če bi imeli postavljeno jasno vizijo in šele nato definirali ključne procese, ki bi jih optimirali z metodami operativnih izboljšav. Konkurenčnost se torej odloča na ravni poslovnega sistema, ne pa toliko na ravni izdelkov ali storitev.

V nalogi bom obravnaval teoretični proces pri razvoju kriznih stanj, kot tudi postopke in metode ugotavljanja krize ter načine ukrepanja pri reševanju kriznih stanj. Na osnovi teoretičnih spoznanj pa bom obravnaval primer za podjetje Metal. Cilj te naloge je preučiti ravnanje v podjetju Metal v celotnem kriznem obdobju, pojavne znake, ugotavljanje vzrokov in reagiranje na problemska stanja. Cilj naloge je prispevati k rešitvi nastalih problemov s podanimi možnimi načini reševanja kriznega

stanja. Na osnovi analiz konkretnih stanj in nastalih problemov želim glede na ocenjeno stopnjo težav oceniti koncept vodenja razvojnega prestrukturiranja oziroma vodenja preobrata. Po analizi znakov krize in ugotovitvi vzrokov bom preveril ustreznost izvedenega ukrepanja in podal potrebo po vpeljavi preobrata v poslovanje podjetja. Glede na stanje bom ocenil pravilnost izbranih kratkoročnih in dolgoročnih ukrepov za okrevanje podjetja vključno s cilji, vizijo in strategijami oz. glede na ugotovitve predlagal še dodatne ukrepe in naloge.

V delu bom uporabil metodo analize za ugotovitev znakov in vzrokov krize. Ta analiza zajema pregled poslovanja podjetja Metal Ravne za obdobje zadnjih petih let in vključuje finančno analizo, analizo kupcev, analizo zaposlenih, analizo in pripravo akcijskih načrtov (kadrovskih zamenjav, analizo odgovornosti, centralizacije odločanja, strateških sprememb), analizo izdelčno storitvenega tržnega prestrukturiranja, določitev jedrnega programa, analizo v panogi in položaj panoge. Z uporabo Altmanove analize želim določiti globino krize in s tem obliko potrebne izvedbe preobrata poslovanja podjetja. Analiza mora ugotoviti tako širino kot globino nastale krize, kar pomeni, da moram pridobiti odgovor, katere poslovne funkcije je kriza že zajela in kako močno. Poleg tega pa seveda tudi s pregledom preteklega obdobja poslovanja ugotavljam, kdaj se je kriza pričela širiti iz latentne v akutno. S spremljanjem ravnanja vodstva podjetja Metal se poleg pravilnosti izbora ukrepov ocenjuje tudi njihova uspešnost izvajanja oz. se v rezultatih vidi njihov skupen učinek.

V poglavju o ravnanju podjetja, ki je zašlo v hude težave posebej obravnavam področja kot so: vizija, poslanstvo, strategija, simptomi krize, reinženiring itd. Posebno pozornost bom posvetil obravnavi pojavov kriznih stanj v poslovanju podjetja, širini in globini krize, vzrokom za nastanek krize in ukrepanju oz. izvajanju procesa preobrata za izhod iz kriznega stanja. V četrtem poglavju bom obravnaval praktičen primer kriznega stanja v podjetju Metal Ravne v obdobju 1995 do 1999, kjer analiziram poslovanje, spreminjanje dolgoročnih usmeritev, izvajanje planov in doseganje zastavljenih ciljev. Opravil bom tudi primerjavo s panogo oz. s podskupino za proizvodnjo jekla, železa in ferolegur ter primerjavo s svetovno največjim proizvajalcem orodnih jekel. V analizah bom izvedel posamezne primerjave doseženih rezultatov na osnovi izračuna sedanje vrednosti, kar omogoči natančnejšo oceno doseženih stanj v primerjavi na izhodno vrednost. Obdelava pokaže trend poslovnega uspeha in tudi absolutno dosežene vrednosti, nadalje uspešne oz. neuspešne ukrepe ter časovno uspešna oz. neuspešna obdobja. Navedena so tudi kadrovska ukrepanja lastnika ter njegovo sodelovanje pri reševanju krize. Poglavje zaključim z obravnavo ugotovljenih znakov krize ter pomembnimi vzroki za nastanek kriznega stanja v podjetju Metal Ravne. V zaključkih bom podal ključne ugotovitve iz analize poslovanja Metala, iz primerjav v panogi in s konkurenco, s ključnimi vzroki za pojav krize, globino in širino krize ter temeljne usmeritve v reševanju krize v obravnavanem obdobju in dosežke ob koncu obravnavanega obdobja oz. dosežke v letu 2000. Poglavje zaključim še z napotki za izvajanje nalog v naslednjem obdobju.

## 2 RAVNANJE PODJETJA V KRIZI

### 2.1 POJMOVANJE KRIZE

Krize se po vsebini le malo razlikujejo od drugih dogajanj, saj so tudi vsakdanja stanja, kot so na primer odsotnost delavca za izvedbo nujne naloge, izpad energije itd., tudi krizna stanja, vendar ta niso ravno usodna za podjetje. Obstajajo pa stanja, kjer gre za izgubo tržišča, naročil, plačilno nesposobnost, ki pa so lahko usodna za nadaljnje poslovanje in obstoj podjetja.

V normalnih razmerah je kriza podjetja huda in resna zadeva, ki se lahko konča s stečajem, z velikim odpuščanjem zaposlenih ali pa vsaj povzroči hude težave managerjem. Krize imajo lahko različne izide. So pa nenačrtovane in v času krize v podjetju lahko nanje le omejeno vplivamo. Kriza izničuje smotre in cilje podjetja in s tem obstoj podjetja kot celote, zlasti pa omejuje čas odzivanja ter preseneti in psihično obremeni managerje ter tudi vse zaposlene.

Kriterije za uvrstitev podjetja med krizna podjetja v Sloveniji podaja Trošt (1999, str.5):

1. podjetje izkazuje izgubo zadnja tri leta ali več in zmanjšuje trajni kapital
2. podjetje nima več trajnega kapitala ali izkazuje celo negativni kapital
3. dobiček v primerjavi s celotnim premoženjem, ali v primerjavi z lastniškim kapitalom podjetja pada v zadnjih treh letih, kar merimo s kazalcem donosnosti premoženja in donosnosti lastniškega kapitala
4. trajni kapital je podjetje preneslo na sklad za razvoj republike Slovenije zaradi slabih rezultatov poslovanja v zadnjih letih pred prenosom
5. podjetje ima blokiran žiro račun več kot tri mesece v letu, kjer se upošteva seštevke dni občasnih blokad ali kontinuirana blokada
6. podjetje izkazuje eno ali več let negativni denarni tok iz poslovanja, pri čemer je izvzet denarni tok iz investicijske dejavnosti in iz finančnega poslovanja

Ti kriteriji so večinoma veljavni povsod. Kriza povzroči, da se stvari hitreje urejajo v krajšem časovnem obdobju. Daje možnost managerjem, da spremenijo zastarelo ureditev, uredijo zanemarjene zadeve, rešujejo viške zaposlenih, spremenijo strategije, povečajo prožnost in konkurenčnost podjetja. Pri množici problemov je potrebno v podjetju odločno in hitro ukrepati. Izvedbe morajo biti korenite, izvede jih lahko le ustvarjalno poslovodstvo.

V razvitih tržnih gospodarstvih je problematika preobrata v poslovanju podjetij dobro poznana tematika v teoriji in v praksi. V slovenskem prostoru se šele v obdobju zadnjih desetih let resneje pojavlja ta problematika, saj v socialističnih družbeno lastninskih podjetjih gospodarstvo ni potrebovalo takšnega načina reševanja problemov poslovanja podjetij. V delu Program usposabljanja managerjev SŽ Trošt (1999, str.1) ugotavlja, da je korenito spremenjeno okolje slovenskih podjetij po letu 1990 zahtevalo izoblikovanje in uresničevanje radikalnih strategij zasuka v poslovanju mnogih podjetij. Ključna dejavnika, ki silita podjetje v to, sta prehod v tržno gospodarstvo na temelju zasebne lastnine in nenadna izguba dokaj velikega domačega trga. V tem času so se že tudi razvili pozitivni rezultati, saj avtor navaja,

da se je precej skrčilo število zaposlenih (in s tem znižanje stroškov poslovanja), hitro prestrukturiranje prodajnih trgov, razvijanje raznih oblik podizvajalskih odnosov ter spremembe na področju managementa. Kot slabosti pa so navedeni: premalo intenzivno posodabljanje proizvodnih programov, preveč poudarjena strategija penetracije trga ter preobremenjenost s problemi lastninjenja.

S pojavom lastnikov so tudi posloводства izpostavljena dodatnim pritiskom, ki so logična posledica soočenja avtentičnih interesov glede odnosa do donosa na enoto vložnega kapitala lastnikov ter interesov po rasti in razvoju podjetja zaradi poklicne uveljavitve in po visokih plačah poslovodstev, kar se vse pogosteje kaže tudi v naših podjetjih. Končina (1999, str. 1-25) navaja, da je soočenje različnih interesov in pogledov najbolj prepoznavno, ko določeno podjetje zaide v težave ali ko ne posluje tako, kot so pričakovali njegovi lastniki. V delniških družbah, kjer vlogo lastnikov zastopajo zelo strokovni nadzorni sveti, ki tudi upoštevajo vpliv dejavnikov poslovnega okolja in še zlasti panoge, postavljajo pred posloводства podjetij, ki so zašla v težave, težke naloge. Potrebno pa je tudi poudariti, da se vedno bolj zaostrojuje merila za osebno materialno odgovornost članov nadzornih svetov in uprav podjetij, kar se še pogloblja s šesto novelo ZGD (Zakon o gospodarskih družbah), v temi o pravnih vidikih prestrukturiranja (Puharič, 1995, str. 1-21).

## 2.2 VRSTE KRIZE

Krize ne povzročajo vedno enaki vzroki, tudi njihovo reševanje ni povsod enako. Kriza je proces in podjetja se znajdejo v njegovih različnih fazah. Zato ločimo glede na različne kriterije različne vrste kriz. Vrste kriz glede časovne verjetnosti so lahko podane kot (Tavčar, 1997, str. 526) :

1. **Potencialne krize** - v podjetju še ni značilnih kriznih vzrokov. Pojavlja se pri vsakodnevnih odločitvah, ki so vezane na manjša ali večja tveganja. Ta oblika krize ne potrebuje nekega posebnega reševanja ali dodatnega angažiranja strokovnih ekip. Le dober poznavalec lahko sluti, da posamezne odločitve lahko podjetju povzročijo določene težave oz. škodo.
2. **Latentne krize** - prvi znaki krize se že kažejo, vendar je management še ne zaznava. Krizo v podjetju je mogoče še uspešno zajeziti. Nima še vpliva na notranjo sinergijo podjetja in na zunanje okolje, gre pa za premajhno učinkovitost, prevelika tveganja in za premalo dolgoročnega načrtovanja. Če krizo le prepoznajo, je v dogovoru z lastniki smotrno vključiti zunanje svetovalce, ki naj sodelujejo pri odpravljanju njenih vzrokov.
3. **Akutne krize** - učinki krize so očitni, težave se kažejo pri obvladovanju poslovanja, škodljivosti se neprestano kopičijo, pritiski na podjetje se stopnjujejo in časa za ukrepanje je vse manj. Akutna kriza je lahko še obvladljiva ali pa je ni več mogoče obvladovati. Nastanek zrele krize v podjetju je posledica kopičenja poslovnih napak posloводства v daljšem obdobju. Za njeno rešitev morajo lastniki prenesti poslovođenje za določen čas na zunanje krizno posloводство. Pri obvladljivi krizi zunanje posloводство ovrednoti in postavi diagnozo krize. Z lastnikom šele na tej podlagi podpiše pogodbo s cilji

preobrata, ki bi jih naj doseglo to poslovodstvo. Neobvladljiva kriza izhaja iz kronično slabega delovanja, ki mu sledi polom. To je kriza, ki je dosegla tak obseg in intenzivnost, da je prišlo do dezintegracije poslovnih in poslovodnih funkcij. Tudi tu se v reševanje nastalega stanja v podjetju vključijo zunanji svetovalci. Ti pripravijo po dogovoru z lastniki diagnozo in predlagajo krizno vodenje s ciljem prenehanja podjetja, pri čemer bi preprečili povečevanje nastale škode.

Sledeče tipične faze krize glede na ravnanje v podjetju poda Trošt (1999, str.15) :

1. **zanikanje krize**; poslovodstvo, podjetnik kaže samozadovoljstvo in spregleda znake krize;
2. **prikrivanje krize**; vlada prepričanje, da bo kriza sama po sebi izginila brez posebnih ukrepov;
3. **začetek dezintegracije podjetja**; prične se z uvajanjem akcij oz. ukrepanjem, vendar se razmere še vedno podcenjujejo;
4. **organizacijski kolaps ima lahko dve obliki**: preobrat v poslovanju in okrevanje organizacije ter preobrat organizacije s stečajem in likvidacijo.

## 2.3 PROCES RAVNANJA V KRIZI

Krizne razmere zahtevajo jasne in hitre ukrepe, ki preprečijo poglobljanje kriznega stanja in v naslednjih korakih izvajanje sanacije ter končno preobrat poslovanja podjetja, zato je ravnanje še kako pomembno za uspešno izpeljavo. Proces ravnanja v krizi obsega sledeče korake: v prvem koraku je izvedba hitrih ukrepov za preprečitev poglobljanja krize z vključitvijo svetovalcev ali z menjavo vodstva, nato sledi temeljita analiza, ki poda znake krize, ugotavljanje odstopanj in njihovih vzrokov, določanje globine in širine krize, določitev in izvajanje ukrepov v krizi za sanacijo razmer in končno z razvojem nove vizije, poslanstva in ciljev s strateškim reševanjem izvedemo razvojno prestrukturiranje.

### 2.3.1 Ugotavljanje odstopanj in njihovih vzrokov

Mirtič (1999, str.1) navaja v gradivu programa usposabljanja managerjev Slovenskih Železarn pod naslovom "Diagnoza krize poslovanja v podjetju" postopek za opredelitev diagnoze rasti krize poslovanja in sicer od vloge zunanjih svetovalcev, ki z analizo poslovanja postavijo diagnozo. V analizah pa zajamejo analizo poslovnih dejavnosti in finančno analizo. Rozman navaja (1995,1995a,1995b) sledeč sistematičen in logičen pristop z metodo analize, ki je prikazana kot proces, ki sestoji iz naslednjih faz: določitve predmeta in namena analize, določitve cilja analize, podatkov in njihovega zbiranja, obdelave podatkov, ugotavljanja odstopanja, določanja možnih vzrokov odstopanj in izbire dejanskih vzrokov, ki so vplivali na uspešnost poslovanja. Z odločitvami, planiranjem in kontrolo pa rešujemo ali preprečujemo ugotovljene probleme in izkoriščamo ugotovljene prednosti. Z izrazom



diagnoza mislimo na ugotavljanje težav, ki so povzročila odstopanja v podjetju, kar je cilj analize. Analiza je proces, ko z opazovanjem problema zbiramo podatke, s primerjanjem ugotavljamo odstopanja in s tem ugotovimo pojavne znake krize, v diagnozi iščemo možne vzroke krize ter poiščemo dejanske vzroke. Z analizo zajamemo vse poslovne funkcije in uspešnost poslovanja podjetja. Poudariti velja, da je temeljno načelo gospodarjenja in uspešnosti rentabilnost in je to načelo, po katerem se naj ravna podjetje. Nas zanima, ali se je poslovanje v podjetju v obravnavanem letu glede na predhodno leto izboljšalo ali poslabšalo. Za vsako leto si izračunamo kazalnike rentabilnosti iz podatkov: čisti dobiček, amortizacija, sredstva in kapital in sicer; rentabilnost sredstev (ROA), rentabilnost kapitala (ROE) in donosnost sredstev (ROI). Sprememba rentabilnosti je lahko posledica relativnega zmanjševanja ali zviševanja stroškov oziroma povečanja ali zmanjšanja ekonomičnosti ali pa je sprememba rentabilnosti posledica spremenjene vezave ali obračanja sredstev. Za pojasnitev rentabilnosti si ogledamo kazalnika ekonomičnosti in obračanja vseh sredstev in sicer za njun izračun potrebujemo sledeče podatke: prihodke, odhodke in vrednost sredstev po letih. Z nadaljevanjem analize iščemo vzroke za spremembe na ekonomičnosti ali hitrejšega obračanja sredstev in v ta namen analiziramo podatke v bilanci uspeha, pri čemer stroške proučujemo zlasti po vrstah, stroškovnih mestih, stroškovnih nosilcih v odvisnosti od obsega poslovanja. Pri analizi sredstev pa ugotavljamo zlasti njihovo strukturo, obračanje gibljivih sredstev predvsem zalog in terjatev. V finančni analizi iz bilance stanja si izdelamo analizo finančne strukture virov, analizo plačilne sposobnosti in analizo finančne stabilnosti.

Lipovec (1983, str.13-14) prikaže splošne elemente pojma analize poslovanja kot povzetek po različnih avtorjih :

1. proces dejavnosti
2. objekt, predmet analize
3. cilj analize
4. namen analize
5. metoda

V analizi zajamemo analizo prodajnega trga in analizo poslovanja. Pojem analiza poslovanja je predmet znanstvene discipline, ki je namenjena iskanju odgovorov v poslovanju podjetja, kaj bi se dalo izboljšati in tudi kako to storiti. Pučko (1996a, str.3) meni, da je dovolj, če analizo poslovanja označimo s tremi sestavinami :

1. s procesom spoznavanja
2. z objektom in
3. z namenom

Pomembno je dodati, da mora biti namen analize izven samega procesa spoznavanja zato, da vemo, kdaj je potrebno proces analiziranja zaustaviti. Rozman (1995, str.93) govori o programu analize, ki mora imeti vsaj tri bistvene sestavine, da bi z njo dosegli želeni namen. To so :

1. opredelitev predmeta analize
2. utemeljitev analize
3. cilj analize z metodo

Skratka, vsi omenjeni avtorji analizo poslovanja označujejo s podobnimi sestavinami in splošno poudarjajo, da je analiza poslovanja proces sistematičnega spoznavanja poslovanja podjetja z določenim ciljem in namenom.

V delu "Kakovostno opravljena analiza kot pogoj za učinkovito odločanje in obratno" navaja avtor (Rozman, 1997, str. 10-16), da je kakovostna analiza pogoj za učinkovito odločanje in tudi obratno, da je učinkovito odločanje na podlagi analize pogoj za kakovostno analizo. Cilj analize je spoznati predmet, da bodo odločitve peljale k izboljšanju stanja oz. preprečevanju slabšanja stanja in zmanjšanju tveganja. Poleg klasične analize pri spoznavanju podjetja se v strateškem planiranju uporabljajo še pristopi kot so: 7-S, PIMS, Porterjeva veriga vrednosti. Prva dva pristopa sta namenjena predvsem za zbiranje podatkov oz. informacij o dejavnostih. Kot primer le sedem dejavnosti: struktura, strategije, štabne dejavnosti, ravnalni slogi, sistemi in procesi, sposobnosti in kultura. V PIMS analizi pa se analizirajo področja kot: tržni delež, kakovost proizvodov, izbira zmogljivosti in podobno. Porter pa razume podjetje kot verigo dejavnosti, in sicer loči pet temeljnih in štiri podporne dejavnosti. Analizira povezave med dejavnostmi in medsebojne vplive. Različne povezave v procesu pa vodijo do različnih stroškov in vrednosti proizvodov in s tem prednosti in slabosti podjetja ali njegove enote.

### **2.3.2 Ukrepanje v krizi**

Uspešnost poslovanja je mogoče meriti na različne načine: z nižjimi stroški, višjim prometom, večjo hitrostjo obračanja sredstev, boljšo kakovostjo, itd. Vendar je za njihovo bistveno spremembo potrebno izvesti drastične ukrepe. Reinženiring je temeljito preiščena in korenita prenova poslovnih procesov, da bi dosegli velike izboljšave v poslovanju podjetja, vendar ne ponuja hitrih, preprostih in nebolečih rešitev. Od vseh zaposlenih zahteva, da spremenijo način razmišljanja o delu, zahteva, da podjetja nadomestijo stare poslovne koncepte z novimi. Za uspeh podjetja je potrebno dobro oblikovati poslovni proces. Podjetje potrebuje nov, celovit strateški načrt, ki poleg razumevanja koncepta reinženiranja vključuje tudi metodologijo izvedbe, izobraževalne programe za uvajanje sprememb, izvedbeni in terminski načrt prevzema prenovljenih poslovnih procesov ter taktični načrt za obvladovanje najpogostejših ovir. V postopku analize identificiramo problemska stanja oz. simptome krize, nadalje poiščemo možne vzroke, ki jih iz potencialnih tudi izluščimo, nakar sledi izdelava predloga ukrepov za reševanje identificiranega stanja in sicer: izdelamo novo vizijo in poslanstvo, nove strateške cilje, določimo strategije na vseh poslovnih področjih, določimo vmesne kontrolne cilje za vodenje preobrata.

V referatu "Vloga analize v strateškem načrtovanju" (Skok, 1997, str. 22-25) navaja: "Za reševanje podjetij v krizi je predvsem potrebna nova identiteta, nove vrednote in vizija. Proces strateškega odločanja označuje uvajanje novega, kompleksnost in odprtost. Te odločitve so vedno namerjene v prihodnost, hkrati pa obremenjene z negotovostjo doseganja izidov. Strateške odločitve zadevajo dolgoročno zdravje podjetja in so usmerjene v razmerje med organizacijo in njegovim okoljem".

Osnovo za strateško analizo podjetja, s katero skušamo razumeti strateški položaj podjetja zagotavljamo s celotno analizo in presojo okolja, virov podjetja, pričakovanih različnih udeležencev poslovanja, vključujoč tudi kulturni in interesno politični vidiki. Strateški položaj podjetja je podan z okoljem, strateškimi posebnostmi podjetja, organizacijsko kulturo in pričakovanih udeležencev poslovanja. Avtor (Žlebnič, 1999, str. 6) podaja nujne ukrepe oz. korake v poslovanju :

1. vzpostavitev pogojev normalnega poslovanja, kar pomeni primeren obseg naročil za proizvodnjo, redno oskrbo, plače, likvidnost,...
2. zagotovitev pogojev za spremembe, kar pomeni predvsem pripravo celovite in realne ocene vseh zmogljivosti oblikovanje vizije in poslanstva, oblikovanje novih vrednot in pravil obnašanja v in izven gospodarske družbe;
3. oblikovanje podrobnejše poslovne strategije, ki je grajena na programskem, lastninskem in organizacijskem preoblikovanju ter kadrovskem prilagajanju;
4. izpeljava ter nadzor zastavljenega.

Našteto pomeni, da z aktivnostmi umirimo razmere in prenovimo poslovanje, da poleg sanacije izvedemo še prenovo poslovanja družbe, kar skupno omogoči preobrat gospodarske družbe.

To nalogo morajo opraviti managerji s precejšnjo mero inovativnosti. Potrebno je doseči, da podjetje dobre performanse pospešuje in ne smemo čakati, da bomo to storili šele jutri. Spreminjanje ali postavljanje vizij vsekakor napovedujejo reforme, ki pa so odvisne tudi od tipa managerjev, kot jih podaja Songyo Noritsu v objavi (Vision Management 1992, str.1-3) :

1. usmerjevalni tip
2. vključitveni tip
3. revolucionarni tip

Prvi tip managerja je dinamičen in kreativen ter s svojim delom in rešitvami daje vzor ostalim. Drugi tip managerja temelji na razmišljanju, da so vodilna sila za inovacije njihovi kvalitetni delavci. Tretji tip managerja pa razmišlja na način, da je vse primarno odvisno le od ene skupine ljudi.

Managerje lahko nadalje delimo še na inovativni management in na učinkovitostni management. Učinkovitostni management vztraja na obstoječih osnovah in uspehih, ki jih nadalje razvija za večjo učinkovitost in donosnost ter končno z ustvaritvijo nove klime. Inovativni management pa kreira novo rast z uvedbo sprememb. To izvede z restrukcijo resursov, reanžiranjem strategije in restrukturiranjem organizacije. Management mora dejansko opravljati obe nalogi, če hoče podjetje uspešno kratkoročno in dolgoročno upravljati. Za povečanje učinkovitosti je potrebno razdeliti in izbrati cilje, standardizirati delovne metode, izdelati navodila, razviti standarde, kontrolirati celoten proces dela, itd.

Inovativno poslovodstvo mora pripraviti program prenove poslovanja, v katerem ne sme manjkati ključna vsebina ofenzivnega trženja. Na spremembe normalno vplivajo nove potrebe porabnikov in tekmovalnost (konkurenca), kar se mora odraziti v spremembah poslovnih strategij in poslovni strukturi – to je v ustvarjanju novih

poslov, novih trgov in novih proizvodov. Drugi je vpliv delavcev in njihove presoje. Na spremembe vpliva tudi oblika organizacije podjetja, ki pa je odvisna od managementa. Določen ustaljen način razmišljanja, sistem discipline in nadzora je tako imenovana zaprta stran organizacije podjetja, brez česar podjetje ne more koncentrirati svoje moči za doseg bistvenih ciljev. Za rast in ekspanzijo podjetja je potrebna sprememba v organizacijski strukturi, sicer podjetje ne more nadaljevati poti v preživetje. Spremembe morajo biti v organizaciji, v aktivnostih določenih na osnovi lastnih moči in možnosti za sprejem sprememb. Stopnja, do kod lahko gredo spremembe v organizaciji podjetja, se imenuje odprta stran organizacije podjetja. Poleg teh notranjih sprememb pa so pomembne še zunanje spremembe, ki pa niso odvisne le od podjetja.

Vsi v podjetju morajo zamenjati obstoječe zakone in navodila oz. star način razmišljanja in s tem modelne lastnosti. V tem času so normalni tudi odpori. Izrednega pomena je komunikacija managementa z zaposlenimi, kot tudi do lastnikov in upnikov.

## **2.4 ZNAKI KRIZE**

Elementi krize gospodarskih družb, ki jih navaja Žlebničnik (1999, str.9) so sledeči :

1. padajoča prodaja
2. rast zadolženosti
3. padanje likvidnosti
4. nizke dividende
5. padajoča donosnost
6. preoptimistični računovodski izkazi
7. zaskrbljeno vodstvo podjetja
8. povečana fluktuacija poslovođij
9. padanje tržnega deleža
10. premalo strateškega načrtovanja in razmišljanja v poslovođstvu

Navedemo pa lahko tudi najrazličnejše kvalitativne znake krize v podjetju kot so: vse več problemov v produkciji, kupci so nezadovoljni s proizvodi in storitvami podjetja (zamujanje, neustrezni proizvodi, reklamacije, pogosta dodelava proizvodov), podjetje daje neobičajne ugodnosti kupcem, delež neustreznih proizvodov narašča, vzdrževanje strojev, naprav in zgradb se odlaga, fluktuacija zaposlenih se veča, njihova morala se vse bolj slabša, število nesreč pri delu narašča, management prepočasi reagira na dogodke in postaja nesposoben nadzirati dogajanje, slabe informacije, slabo načrtovanje, podjetje je nezmožno v roku plačevati obveznosti, odnosi z bankami se slabšajo in pojavljajo se zunanja sporočila o težavah v podjetju.

Znaki, ki kažejo na krizo so zelo pomembni za managerja, saj je uspešnost oz. obstoj podjetja odvisna od njihovega zgodnjega spoznanja.

Širši spekter možnih znakov krize v podjetju navaja (Trošt, 1999, str.8) :

1. upadanje donosnosti
2. padanje obsega prodaje
3. naraščanje zadolženosti (predvsem kratkoročne)
4. naraščanje obveznosti do dobaviteljev
5. naraščanje celotne zadolženosti in slabšanje razmerja med lastnim kapitalom/dolgovi
6. obresti naraščajo hitreje kot prodaja
7. splošni stroški naraščajo hitreje kot neto prodaja
8. negativni denarni tok iz poslovanja
9. pomanjkanje strateškega razmišljanja
10. neizplačevanje donosov iz lastniškega kapitala
11. računovodske manipulacije in zamude
12. strah in paraliziranje top managementa
13. pospešeno menjavanje članov managementa in odhajanje strokovnjakov
14. napovedi so vedno nad kasnejšo realizacijo
15. negativni obratni kapital
16. problem prostih nepremičnin za dodatna zavarovanja kreditov
17. hitro upadanje likvidnosti

Znaki krize kažejo na negativne pojave v gospodarjenju in organizaciji podjetja. Elemente krize tako lahko delimo po vsebini na poslovne in organizacijske oz. na znake krize, ki kažejo na slabosti procesa gospodarjenja oz. na slabosti procesa reprodukcije ter na znake krize, ki zajemajo organizacijo in upravljanje oz. ravnalne procese. Znaki krize v poslovnem procesu nastajajo lahko v vseh fazah poslovnega procesa pri nabavi, proizvodnji, prodaji in financiranju in s tem tudi na prvih poslovnega procesa.

Zgoraj navedena znake krize bi lahko razvrstili tudi v faze nastanka v poslovnem procesu, kot tudi na poslovne prvine znotraj poslovnega procesa. Z vidika organizacije in urejanja dela bi ravno tako lahko razvrstili pojavne oblike znakov krize, ki bi zajemali tako strukture organizacije, medsebojne odnose in razmerja ter elemente krize vodenja.

## **2.5 DOLOČITEV VZROKOV NASTALE KRIZE**

Poleg opozorilnih znakov je važno spoznati vzroke za nastanek krize v gospodarski družbi. Največkrat vzrok ni samo eden, ampak se le med sabo prepletajo in kumulativno ustvarjajo pogoje za krizne razmere. Razlog je običajno neustrezen management, ki noče prisluhniti opozorilom, vodi podjetje z vrha z odločanjem lastnika, vzpodbuja nenehno rast podjetja in vzpodbuja prodajo za vsako ceno, ne obvlada zalog, vodi napačno cenovno politiko in se zapleta v konflikte v družbi.

Vzroki krize so zunanji in notranji. Zunanji le v manjšem delu vplivajo na krizno stanje v podjetju. Med zunanje vzroke krize prištevamo vplive lastnikov, dobaviteljev in

kupcev, konkurentov, zakonodaje in političnih odločitev, razmer v panogi, sindikate, tehnologije, skrčenja trga...

Notranje vzroke krize poda (Žlebnik, 1999, str. 10) v dveh pristopih: po finančnih kategorijah in po funkcijah in dejavnostih podjetja.

V prvem primeru so to :

1. zanemarjena skrb za donosnost in za zadostno kapitaliziranost delovanja
2. nesorazmerje med finančnimi kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji in strategijami
3. pretirana zavzetost za rast, ob zanemarjeni skrbi za donos in kapitalizacijo
4. neugodno finančno vzvodje med tujimi in lastnimi viri sredstev ter neugodno razmerje med stalnimi in spremenljivimi stroški, ki se pokaže ob padanju konjunktura

V pristopu po funkcijah in dejavnostih podjetja pa so vzroki za krizo zlasti :

1. neprimerno poslovanje
2. pomanjkljivo finančno ravnanje
3. previsoki stroški poslovanja
4. slabo trženje
5. lotevanje prevelikih projektov
6. posledice neuspešnih spajanj in pripojitev gospodarskih družb
7. nezadostna skrb za vire financiranja
8. pretirana rast gospodarskih družb

Sestavina vsakega sanacijskega programa je obvezno tudi diagnoza položaja. Končina (1999, str.6) navaja sledeče elemente za določitev diagnoze:

1. diagnoza položaja poslovnih in poslovnih funkcij podjetja
2. primerjava področij in poslovnih elementov (primerjava gibanja prodaje izdelkov ali storitev, kar pomeni izdelavo primerjalnih portfeljev izdelkov ali storitev in tudi kupcev, donosnost prodaje po izdelkih ali storitvah, primerjava stroškov, analiza organizacijske strukture, itd.)
3. primerjava bilanc stanja, uspeha in denarnih tokov za čim daljše obdobje
4. prikaz poslovnega zdravja podjetja z znanimi, uveljavljenimi in strokovno potrjenimi kvalitativnimi modeli, ki so primerni za posamezne vrste podjetij ter primerjava izidov za pretekla obdobja

Mirtičeva (1999, str.1) navaja, da diagnoza krize poslovanja temelji na predhodnih analizah opozorilnih znamenj in vzrokov, ki pokaže do kakšne stopnje je kriza v podjetju že napredovala. Za postavitve diagnoze poslovanja je dobro angažirati neodvisne strokovnjake, da objektivno diagnosticirajo krizo in predlagajo ustrezne ukrepe za izhod iz nje. Obstoječe vodstvo je odgovorno za nastalo stanje in bi bilo neobjektivno. Diagnoza se postavi na osnovi izdelanih analiz poslovnih dejavnosti in finančnih analiz z uporabo različnih kazalnikov in matematičnih modelov finančne analize. Avtorica (Mirtič, 1999, str.2) našteje vsebino analize in materiale. Kot uporabljene dokumente navaja pisne podatke o poslovanju podjetja za preteklo 3 – 5 letno obdobje, bilanco stanja, izkaz uspeha, podatke in informacije pridobljene iz

razgovorov ter podatke o organiziranosti posameznih poslovnih funkcij in njihove medsebojne povezave ter pregled celotnega procesa.

Vzroki krize lahko imajo v vseh poslovnih funkcijah različno težo, vendar so temeljni vzroki vedno v managementu, ki je s ravnanjem pripeljal podjetje v krizo. Vzroki so tako lahko v neizdelanih temeljnih strateških ciljih podjetja, odsotnosti ustrezne vizije ali njenega neustreznega izvajanja, napačnih strategijah, splošne nemotiviranosti zaposlenih. Ti temeljni vzroki se odražajo lahko v vseh poslovnih funkcijah zlasti še v: premajhnem obsegu prodaje (nekakovostni proizvod, previsoke cene, premajhna prilagodljivost kupcu, predolgi dobavni termini itd.), neofenzivno trženje prodaje, previsoki stroški proizvodnje (neustrezna tehnologija, neurejeni procesi, predragi vložni materiali in storitve, preslabo planiranje, prenizka produktivnost, odsotnost razvoja), neustrezna kadrovska zasedba ključnih delovnih mest, odsotnost izobraževanja, nemotiviranost, neustrezni nabavni materiali in cene, neustrezna finančna struktura financiranja, previsoki stroški financiranja, podkapitaliziranost podjetja, prezadolženost zaradi dolgotrajnega slabega poslovanja itd.

## 2.6 DOLOČITEV GLOBINE KRIZE

Za dokončno diagnozo krize je pomembna finančna analiza, ki končno definira vse vzroke in globino. Finančno analizo izdelamo z uporabo kombinacije kazalnikov ter matematičnimi modeli finančne analize. V prvo skupino analize spada tudi sistem, ki ga navaja Mirtič (1999, str. 4). To je sistem opozorilnih kazalcev po Regesterju in merila za določanje napredovanja krize po Edmisterju; v drugo skupino pa Altmanov obrazec in obrazec hitrega testa položaja podjetja po Kraličku. V prilogi pet podaja sledeč Altmanov obrazec za velika podjetja :

$$Z = 1,2 \cdot X1 + 1,4 \cdot X2 + 3,3 \cdot X3 + 0,6 \cdot X4 + 1,0 \cdot X5$$

kjer pomeni :

Z splošni indeks poslovnega zdravja podjetja. Področje kriznega poslovanja je pri vrednostih Z pod 1.81, Z nad 2.99 pa pomeni področje ugodnih možnosti uspešnega poslovanja . Meja nevarnosti bankrota je do vrednosti 2.675.

X1 so čista obratna sredstva / celotna sredstva.

X2 je zadržani dobiček / celotna sredstva.

X3 je dobiček pred obrestmi in davki / celotna sredstva.

X4 je vrednost kapitala (tržna) / knjigovodska vrednost vseh obveznosti.

X5 je prodaja (poslovni prihodki) / celotna sredstva.

Po zaključku analiz postavimo diagnozo kriznega stanja v podjetju. Odgovoriti mora na vprašanja :

1. kako intenzivna je kriza podjetja (latentna, akutna, obvladljiva ali neobvladljiva)
2. opozorilna znamenja in vzroki krize (poslovanje, problemi finančnega značaja, dejavniki okolja)
3. vrsta in faza krize, poslovne funkcije, ki so najbolj prizadete

## **2.7 REŠEVANJE NASTALE KRIZE Z UKREPANJEM**

Na osnovi diagnoze in ugotovljenih vzrokov za krizo poslovodstvo pristopi k izvajanju zahtevanih ukrepov. Na podlagi diagnoze poslovodstvo opredeli smer, obseg, intenzivnost in vrsto ukrepov glede na fazo, globino ter vrsto krize. To pomeni, da pripravi sledeče :

1. predlog hitrih ukrepov za preprečevanje poglobljanja krize v okviru poslovnih funkcij ali organizacijskih enot
2. predlog prognoze izhoda iz krize in zaostrenih ukrepov ali predlog za stečaj podjetja.
3. ob predpostavki, da je kriza obvladljiva, pa predlog razvojnega prestrukturiranja

### **2.7.1 Kratkoročni ukrepi**

Sam proces preobrata v podjetju je zelo odvisen od tega, kdo je podal iniciativo za proces. Iniciativa je lahko nastala v vodstvu podjetja ali pa pri zunanjih partnerjih ali upnikih. Kriza se normalno rešuje z lastnimi kadri, pri globljih pa se pridobi svetovalce ali novi manager. Seveda je način reševanja odvisen še od vzrokov in globine nastale krize. Glede na njeno resnost sta pomembni tudi intenzivnost in hitrost ukrepanja. V akutnih krizah je to še posebej pomembno, saj je nujno, da začnemo s hitrimi kratkoročnimi ukrepi, ki zajezijo in preprečijo njeno napredovanje in šele po opravljeni preudarni analizi pridemo v dolgoročnejšo fazo preverjanja poslovanja. Z kratkoročnimi ukrepi preprečimo hitro poglobljanje krize in to zlasti z centralizacijo finančne funkcije v podjetju, dnevno kontrolo odlivov in prilivov sredstev, nabavljajo se samo nujni materiali za poslovanje, zaloge zmanjšamo na minimum, povečamo obračanje zalog, pospešimo izterjavo sredstev od dolžnikov, krajšamo plačilne roke kupcem in podaljšujemo plačilne roke dobaviteljem, intenziviramo prodajo, zvišujemo produktivnost, zaustavimo investicije, znižamo porabo sredstev za vzdrževalne posege in podobno.

Pri procesu preobrata gre za kontinuiran proces, pa vendar ga lahko razčlenimo v več faz. Trošt (1999, str.22) navaja sledeče :



1. faza analiziranja in snovanje zajema analizo simptomov in vzrokov krize, snovanje strategije za preobrat, grobi mrežni plan aktivnosti, rokov, merilcev kontrolnih točk
2. faza strategije preobrata v prvih tednih zajema: vzpostavitev kontrole managementa v širšem smislu, vzpostavitev kredibilnosti z vsemi udeleženci v podjetju, ocenitev zmožnosti obstoječega managementa in strokovnih delavcev, razvijati in pospeševati poslovanje, uvajanje organizacijskih sprememb, motiviranje managementa in delavcev, izboljšanje ali vzpostavitev kontrole splošnih stroškov in planiranje aktivnosti (akcijski načrt)
3. faza primarne strategije obsega: strategijo reduciranja sredstev podjetja, strategijo zniževanja stroškov zaposlenih, strategijo zniževanja ostalih stroškov zaposlenih in strategijo večanja prodaje
4. faza strateške spremembe kot so: strategija produktno-tržne preorientacije, strategija tehnološke preнове, strategija marketinške preнове, strategija finančnega prestrukturiranja in strategija organizacijskih sprememb.
5. faza rasti podjetja s strategijo razvoja in osvajanjem novih izdelkov, strategijo osvajanja novih tržišč, strategijo nakupov ter združevanja podjetij in strategijo sklepanja strateških partnerstev

Kratkoročni ukrepi zajemajo faze po gornji delitvi do vključno točke 3, nadalje govorimo o strategijah in ne več o kratkoročnih ukrepih. V naslednjih fazah bo podjetje poleg sanacije tudi prestrukturirano. Za izbor strategije podaja Žlebnik (1999, str. 11, 12) sledeče ključne poudarke :

1. poznavanje dejavnosti in razumevanje dosedanjega razvoja
2. natančnost določitve trendov za prihodnost ter simulacija pozitivnih in negativnih učinkov
3. realnost in korektnost preteklih strategij oz. odločitev
4. razvoj sprotne spremljanja in dograjevanja strategije

Žlebnik meni, da morajo biti spremembe radikalne, izvajati pa jih mora novo ali prenovljeno inovativno poslovodstvo z naslednjimi koraki :

1. takojšnje ukrepanje s horizontalnimi in vertikalnimi kadrovskimi zamenjavami, uvedbo dnevnih evidenc prilivov in odlivov denarja, proizvodnje, odprem, zalog, prisotnosti..., omejitev porabe vseh sredstev in omejitev kroga pooblaščenec, uvesti mehanizme nagrajevanja in stimulacij ter sankcij, poostri nadzor nad kakovostjo dela, disciplino, pogosto in korektno obveščanje sodelavcev
2. zagotoviti pogoje za spremembe s pripravo celovite in realne ocene gospodarske družbe, oblikovati novo vizijo in poslanstvo, oblikovati nove vrednote ter pravila obnašanja v in izven gospodarske družbe
3. oblikovati novo ofenzivno poslovodstvo s programskim preoblikovanjem, kapitalske povezave ali organizacijsko in kadrovske preoblikovanje novo nastalim razmeram
4. izvesti in nadzirati izvajanje strategije s težnjami pretežno na tujem trgu, ustvarjanjem dobička in stabilnim poslovanjem in razvojem

## 2.7.2 Strateški in sistemski ukrepi

Tavčar (1997, str.534) predlaga, da akutne krize rešuje najet management ali pa svetovalci. Krizno stanje rešuje management običajno s sledečimi standardnimi ukrepi za urejanje kriz, ki jih povzema po Slatterjevi raziskavi. Priporoča zamenjavo vodstva podjetja, centralizirano finančno vodenje, spremembe organiziranosti, spremembo prioritet in usmeritev programov, izboljšanje trženja, rast podjetja s pripojitvami in nakupi, krčenje sredstev, zmanjševanje stroškov, naložbe in izboljšanje sestave virov financiranja. Pri svetovalskem načinu urejanja težav v poslovanju pa podaja sledeč sistem ugotovitev stanja, ki obsega :

1. oceno splošnega stanja podjetja z ekonomskim tržnim položajem, razpoložljivim kapitalom, številom in kakovostjo zaposlenih, kakovost vodenja
2. pregledovanje računovodskih izkazov in
3. oceno delovanja informacijskega sistema in predlogi za izboljšave

Za ustavitev težav so potrebni :

1. nujni sistemski ukrepi so nujni za preživetje in nadaljevanje poslovanja podjetja, nakar sledijo nujni reorganizacijski posegi (jasne pristojnosti in odgovornosti), vzpostavitev informacijskega sistema in ukrepov za racionalizacijo poslovanja
2. urejanje informiranosti in informatike podjetja zajema na področju organiziranosti poenostavljanje in čiščenje struktur in procesov, kar vodi k jasni razmejitvi pristojnosti in odgovornosti, učinkovitosti in zniževanju fiksnih stroškov poslovanja. Na področju informatike je potrebno zagotoviti celotno informacijsko podporo v podjetju, kot tudi širše zagotoviti dostope do omrežij in se vključiti v svetovne tokove, kjer pa mora svojo vlogo odigrati tudi država
3. na področju racionalizacije poslovanja je potrebno s projektnim načinom dela izvajati rešitve, ki so skladne s strategijo podjetja, a vendar se izvajajo na področjih, ki jih management določi kot najnujnejše
4. usmeritev podjetja
5. v tej fazi svetovalci pomagajo managementu podjetja pri izdelavi razvojnega načrta podjetja tako za srednjeročno obdobje kot za tekoče poslovno leto. V fazi svetovalnega projekta je možno tudi usposabljanje managementa oz. vodilnih strokovnjakov podjetja za strateški management. Učenje se naj izvaja v strateških delavnicah

Ravnanje managementa v primeru potencialne in latentne krize, ki so normalna sestavina delovanja in izvajanja vsake organizacije, je precej drugačno. Pri potencialni krizi še ni znakov krize, vendar je osnova dela priprava scenarijev o možnih dogajanjih po funkcijah v podjetju. Pred tem se management lahko zavaruje z diverzifikacijo, ki zmanjša tveganja, saj kriza ne zajame vseh dejavnosti naenkrat. V latentni krizi pa že imamo določene znake, ki kažejo na krizo. Za to stanje je pomembno, da management spremlja in analizira stanje tudi z uporabo modelov, kot je Altmanov "Z" kazalnik, Beaverjeva skupina šestih količnikov in drugi. Poleg tega pa je pomembno še vzdušje v podjetju ter odhodi in prihodi pomembnih sodelavcev.

Pozornost mora biti usmerjena tako na zunanje kot na notranje znake latentnih kriz: gospodarstvo, družbeno politično in tehnološko dogajanje, prodajno tržišče, nabavno tržišče, tržišče delovne sile in kapitala ter notranja področja, proizvodni program, sodelavci, oprema, uspešnost, finančni položaj, razvojne raziskave, trženje, proizvodnja, projekti in uprava.

### **3 STRATEŠKO REŠEVANJE**

Podjetje v krizi se nahaja v nekem nenormalnem stanju, posledice so v večji ali manjši meri na vseh poslovnih področjih. Pri akutnih krizah je še posebej opazna nemoč vodstva in odsotnost motivacije pri zaposlenih. Prisoten je strah, nezaupanje, negotovost med zaposlenimi, kot tudi pri zunanjih partnerjih, kar oteži sodelovanje med osebami in med institucijami, z bankami, kupci, dobavitelji itd. Za spremembo stanja navznoter in navzven je nujno ustrezno ukrepati in če to hočemo, moramo imeti jasno vizijo in cilje. Le na ta način bomo lahko ponovno motivirali zaposlene in tudi zunanje partnerje. Za strateško reševanje nastalega kriznega stanja koristimo temeljne usmeritve vizije, ki jo vgradimo v celostno strategijo podjetja in še zlasti v razvojne strategije.

#### **3.1 RAZVIJANJE VIZIJE, POSLANSTVA IN CILJEV**

Vizija je pomembna za vse zaposlene, saj deluje kot skupno vodilo vseh zaposlenih. Dobra vizija lahko delavce začasno vodi tudi v entuziazem. Za resničen uspeh vizije je važna tudi promocija vizije s strani managementa. Inovativnost management pomeni uničenje navodil, ki jih je podjetje naredilo zase skupno s strukturo, tehniko, management sistemom, kot tudi temeljne poti razmišljanja in generalno prevzetih idej (paradigem). Podpre se tudi z rekonstrukcijo izvedb podjetniških navodil in z novostmi, ki podpirajo aktivnosti in kreirajo prihodnost. Management mora spoznati in izbrati vlečno jedrno področje prihodnosti, kar pomeni, da mora biti uničen točno določen »status quo«, ter izbrati, kateri standardi ali direktive morajo biti adaptirane (tehnično področje, prodajno, socialni sistem s spremembo klime ter delovne sile za prihodnost). Selekcijo izvedemo po korakih na osnovi strategije in motiviranosti ter s kreiranjem dolgoročnega razvoja.

Pri uvajanju dramatičnih sprememb v podjetje nista dovolj le kontrola, planiranje, saj se spremenijo okoliščine tudi za administracijo; tu pa je izrednega pomena vizija managementa, kjer posebej izstopa managerska predstava principov vrednostnih presoj administracije.

Za Coulsona (1992, str. 81) je pomembno, da mora vizija delovati navzven in navznoter. Navzven mora pritegniti pozornost strank predvsem z diferenciranjem, navznoter pa vplivati na zaposlene z motivacijo. Za vizijo pravi, da mora predstavljati

atraktivnost in jasen prikaz prihodnosti. Avtorji bolj ali manj podajajo podobno vsebino in pomen vizije za podjetje, še posebej za podjetje, ki je v krizi. Podjetja v krizi naravnost potrebujejo vizijo, saj v tem času izgubljajo vero vase ter dosedanje usmeritve. Pri podajanju vsebin vizije je opaziti, da se te prepletajo z vsebinami poslanstva oz. misije. To je opaziti tudi pri razlagi (Pučko, 1996, str.129), ki navaja, da govorimo o potrebi oblikovanja vizije v podjetjih takrat, ko so v latentni ali akutni krizi, medtem ko v podjetjih, ki dosegajo zadovoljive poslovne rezultate, opredeljujejo vprašanja poslanstva. Podobno navaja (Rozman, 1993, str.92). Vizija je bolj povezana s cilji, poslanstvo je bolj usmeritev, način obnašanja podjetja. Vizija se bolj navezuje na prihodnost, poslanstvo na sedanost in bližnjo prihodnost. Vizija je bolj megljena, poslanstvo jasnejše in podobno; trdi še, da vizijo potrebuje vsako podjetje, še zlasti podjetja v krizi. Vizija je kreativno razmišljanje, kako k delu pritegniti administracijo, ki razmišlja o svojih osnovah in vrednotah.

Avtorici (Julienne Brabet in Mary Klemm, 1994, str.85) pri primerjavi vsebin poslanstva v Angliji in Franciji ugotavljata, da poslanstvo v Franciji zajema bolj področje vizije oz. prihodnosti, pod njihovo terminologijo "projet d'entreprise", medtem ko v Angliji pod pojmom "mission" razumejo širše področje, kot termine, vizije (visions), namene (aims), cilje (purpose), strateške cilje (objectives) in tarče (targets). Torej lahko rečemo, da je termin poslanstvo širšega pomena kot vizija.

Dolgoročno vizijo izdelamo iz sledečih komponent :

1. določimo koncept in cilje
2. podamo poslovno orientacijo za vsako divizijo
3. podamo navodila in standarde z vsebino in vrednostnimi kriteriji
4. podamo, katere divizije in oddelki so vključeni v dolgoročni razvoj

Vizija se izdeluje vedno za več kot pet let, saj njena vsebina zajema takšne vsebine, ki niso za vsakodnevno spreminjanje, torej vizija vsebuje elemente, ki ji dajejo pomen dolgoročnosti.

Kennedy (1994, str.72) ugotavlja, da še tako dobra vizija sama po sebi ne zagotavlja uspešnega dela, ampak mora biti podprta in uravnotežena s postavljenimi nameni in cilji ter s postavljenimi nujnimi ukrepi (nadgradnjo) za zagotovitev varnega izpolnjevanja vizije (poda, kaj želimo postati).

Večina avtorjev navaja, da je potrebno zaznati spremembe v okolju, ter v podjetju pravočasno izoblikovati vizijo, ki jo potem želimo uresničiti na dolgi rok. Zagotoviti moramo tudi pogoje, da bo vizija uresničljiva. Vizija tako poda kulturo podjetja, organizacijo, tehnologije in dejavnosti v prihodnosti. Z vizijo tako nadziramo razvoj prihodnosti, ki naj bi bila privlačna, predvsem pa drugačna od današnjega dne, kar pomeni, da je tudi inovativna. Vizija nastaja dejansko na osnovah intuicije in seveda na osnovi racionalnega, saj mora biti resnično dosegljiva. Pučko (1996, str.130) navaja, da je vizija zasnovana na treh vidikih: podjetniškem zaznavanju, ustvarjalnosti in slogu vodenja. Podjetniški vidik zajema željo po dosežkih, usmerjenost k ciljem, osredotočenost v poslovne priložnosti, prevzemanje preračunanega tveganja, sposobnost reševanja problemov in tudi zanesljivost osebnosti. Ustvarjalnost poudarja z vizijo željo po nečem novem, ki pa mora biti

uravnotežena s podjetniškim vidikom. Slogi oz. stili vodenja so seveda odvisni od osebnosti managerja. Zagotovo je pri izdelavi vizije ta vidik prisoten. V tem primeru je pomembna avtoriteta vodje, ki izvira iz stroke, osebnosti ali statusa. S prepletanjem vseh dobimo tipičen stil. oz. slog vodenja.

Poslovanje ni le definirano z imenom, statusom ali proizvodom, ampak je določeno s poslovno vizijo oz. poslanstvom. Le čisto definirana poslanstvo in cilj organizacije dasta možnost doseganja ciljnih poslovnih izidov. Vsebina poslanstva je zajeta že v odgovoru, kaj je naše poslovanje, vendar mora vsebovati vsaj štiri področja: kupce, delavce, lastnike in družbo. V podrobnejši analizi izjav večjih podjetij je (David, 1989, str.90) s statistično analizo prišel do devetih ključnih komponent poslanstva oz. vizije:

1. kupci – kateri so dobre stranke
2. proizvodi ali storitve – kaj je glavni proizvod oz. storitev
3. lokacija – kje podjetje vse tekmuje oz. konkurira
4. tehnologija – katera je osnovna tehnologija podjetja
5. skrb za preživetje – katero reševanje oz. obveza vodi podjetje k ekonomskim ciljem
6. filozofija – katera so osnovna prepričanja, vrednote, navdih in filozofske prednosti podjetja
7. koncept – katere so glavne strategije in konkurenčne prednosti podjetja
8. skrb za javni izgled – katere odgovornosti so izbrane do javnosti in vsebine (image)
9. skrb za delavce – kakšen je odnos podjetja do delavcev

Katere vsebine zajema poslanstvo je v veliki meri odvisno tudi od okolja oz. kulturnega okolja, v katerem se nahaja podjetje. Pomen širšega okolja sta obravnavali (Brabet in Klemm, 1994, str.84-94) s primerjavo metodologije in vsebin poslanstev v Angliji in Franciji. Primerjave so pokazale, da so poslanstva angleških podjetij bolj poudarjena s hierarhijo, vrednostmi, večji poudarek je na specifičnih ciljih podjetja in proizvodov, trga, poudarek na delničarjih in delavcih. Struktura francoskih poslanstev podjetij ne sledi nekemu ekzaktnemu skupnemu vidiku, temveč imajo večjo svobodo v različnosti vsebin, kot so angleška poslanstva, nadalje skoraj polovica nima poudarka na vrednostih in ciljih, ampak na idealih. Njihova poslanstva so splošnejša, generalna in vsebujejo več tradicije in mehkih vrednot. Avtorici poudarjata, da ima vsak narod svoj pogled na vsebino oz. razvoj poslanstva. Na to imajo vpliv tako tradicija kot lastništvo, družinsko lastništvo itd.

Razvijanje poslanstva je zelo pomembna naloga, ki zahteva čas in usklajenost vršnega vodstva. To je izredno pomemben korak v uspešnosti managementa, saj neenotnost pri organizacijskih usmeritvah lahko privede do mnogih konfliktov na operativnih nivojih. Mnoge firme nimajo razvitega poslanstva, ker niso opravile izbora med alternativnimi strategijami in, ker top management porabi preveč časa za operativne naloge oz. administrativne naloge. Ena od osnovnih nalog strateškega managementa je razvijanje komuniciranja za jasnost in pojasnjevanje poslanstva. Brez jasnih vsebin poslanstva se lahko zgodi, da so kratkoročni ukrepi kontraproduktivni za cilje oz. namene dolgoročnega značaja. Zaradi tega je normalno, da se lahko vsebine vizije s časom menjajo, vendar ob dobri pripravi je lahko poslanstvo tudi dalj časa veljavno.

Poslanstva pogosto izdelujemo, ko je podjetje v težavah, saj takrat potrebuje podporo, ki lahko pomaga pri razvoju in komunikaciji v podjetju, vendar je poslanstvo pametneje izdelati prej in tako preprečiti nastanek kriznega stanja. Zavedati se moramo, da je proces globalizacije povzročil, da praktično ni več varnih tržnih področij, da se podirajo bariere, zaščite in da praktično obstaja le eno samo tržišče – svetovno tržišče. V svojem delu (Brigham,1995, str.6) navaja štiri faktorje pospeševanja globalizacije poslovanja:

1. napredek v transportu in komunikacijah
2. povečanje vpliva uporabnikov z zahtevo po nižjih cenah, visoki kvaliteti proizvodov, zniževanje tržnih barrier in z zmanjšano zaščito domačih stroškov proizvodnje
3. napredek tehnologije, ki vpliva na povečanje razvojnih stroškov izdelkov, to pa pogojuje povečanje prodaje z večjim številom prodanih enot proizvodov
4. pojav multinacionalk, ki so zmožne vpeljati proizvodnjo kjerkoli, posebej pa tam, kjer so stroški nižji in tako z lahkoto konkurirajo podjetju, ki obvlada samo ožjo okolico trga

Rezultat teh štirih faktorjev kaže, da je za uspešno poslovanje večine podjetij nujno vključevanje v globalizacijske tokove.

## **3.2 RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA**

### **3.2.1 Pojmovanje strategij**

V današnjem času je podjetje v dinamičnem turbulentnem okolju. V takšnem okolju pa ni mogoče uspešno poslovati, če se opiramo na neka trajna pravila obnašanja, star preizkušen model poslovanja, na ekstrapolacije trendov itd. Podjetje mora že danes predvidevati, kaj bo jutri in temu primerno ravnati in se prilagajati okolju. Odnos med podjetjem in okoljem je bistvo strateškega upravljanja in poslovanja podjetja. Odločitve v zvezi z izdelki, lokacijo, strukturo in imenovanjem vodilnih so ključne za uspeh poslovanja. Spremljanje strateških odločitev oz. ključnih vsebin in njihovo izvajanje pomeni proces strateškega managementa. Poti, ki vodijo do razvoja strategij, so lahko različne tako po načinu, po ročnosti, po vključenosti struktur in podobno. Strateško poslovanje je potrebno za strateško planiranje v podjetju, vendar je strateško poslovanje nekaj več, saj vključuje še izvajanje in povezovanje vseh faz organizacijskega procesa podjetja v celoto. Usklajenost delovanja posameznih enot je odvisna od učinkovitega strateškega upravljanja in poslovanja. Strateško poslovanje mora oblikovati smernice razvoja podjetja oz. strateške plane, kar pomeni, da mora zagotoviti uspešno poslovanje za daljši rok z uresničevanjem strateških planov oz. doseganjem strateških ciljev in izpolnjevanjem vizije.

Rast in razvoj podjetja v tržnem gospodarstvu sta odvisna od splošnih pogojev gospodarjenja v narodnem gospodarstvu, od značilnosti panoge, v kateri je podjetje,

od obstoječih tržnih razmer in od morebitne zunanje ekonomije. Ministrstvo za gospodarske dejavnosti (Strategija povečanja konkurenčne sposobnosti slovenske industrije, 1996, str.3) navaja, da so sodobna gospodarstva podvržena čedalje večji globalizaciji in tudi večji medsebojni povezanosti. Proizvodi in podjetja pa postajajo čedalje bolj vpeti v medsebojno konkurenco na svetovnem trgu, kjer zmagujejo tisti, ki imajo jasno izdelane vizije, ki tekmujejo predvsem z znanjem in medsebojnim sodelovanjem. Vedno večje zanimanje gospodarstva za kupca in njegove potrebe, pa zahteva tudi strateško preusmeritev in kontinuirane tehnološke ter organizacijske spremembe v podjetjih.

Rast in razvoj podjetja sta precej odvisna od širine proizvodnega programa. Diverzificiran poslovni program daje podlago za hitrejšo rast in razvoj podjetja. Za ta primer (Pučko, 1996, str.112) navaja sledeče podstrukture :

1. podstrukturo proizvodov (proizvodni oz. prodajni program)
2. proizvodno oz. tehnološko podstrukturo
3. tržno podstrukturo (celotni sklop trženja s tržnimi pozicijami podjetja)

Poleg materialnih podstruktur pa so pomembne še nematerialne podstrukture kot so finančna, kadrovska in organizacijska. Coulson (1992, str.17) na osnovi študije podaja pomembne dejavnike pri izvajanju poslovnih odločitev, ki so plod ekonomskih pritiskov, zaradi katerih prihaja do uvajanja sprememb in nastanka konfliktov. Ta pomembna dejstva za obvladovanje poslovanja so: ploska organizacija, kakovostne prioritete in pomen komunikacij za spremembe.

Wilson (1994, str.17) kot rezultat analize navaja najbolj kritične zunanje in notranje izzive za uspešnost strateškega managementa v podjetju. Pomembni zunanji vplivi so podani po prioriteti: tržne spremembe, tekmovalnost, ekonomski pritiski, prestrukturiranje, politične spremembe in vladna politika, tehnološke spremembe, okoljevarstveni vplivi in ostali sociološki vplivi. Notranji vplivi na uspešnost strateškega managementa pa so: kultura v korporaciji, managerska znanja in izvrševanja, finančni izzivi, inovacije, operativni problemi in proces strateškega planiranja. Nadalje daje (Wilson, 1994, str.21) podatke o koristnosti strateškega managementa za jasnost vizije, ostrino osredotočenja, razjasnjevanje sprememb poslovne politike, povečanje povezovanja strategij in delovanja, želje za spremembe, boljše povezavo med dolgoročnimi in kratkoročnimi cilji, zmanjšanje občutljivosti za presenečenja in večjo fleksibilnost.

V samem strateškem planiranju se uporablja več metodologij; najbolj uporabljene navaja (Wilson, 1994, str.22). Podane so po prioriteti, ki je pridobljena na osnovi anketne analize: jedrna konkurenčna analiza, planiranje s scenariji, primerjava z najboljšimi, TQM (Total quality Management), vrednostna analiza delničarjev, verižna vrednostna analiza, preoblikovanje poslovnih procesov itd.

### 3.2.2 Vrste strategij

Splošno v procesu strateškega planiranja zajamemo celovito ocenjevanje podjetja imenovano kot PSPN (SWOT) analizo, z oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Sledi izdelava postavljanja planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli. Temu sledi izdelava celovitih, poslovnih in funkcijskih strategij. Pri postavljanju planskih ciljev najprej izoblikujemo nekaj ciljev celotnega poslovanja: donosnost, hitrost obračanja poslovnih in obratnih sredstev, zaželen delež dobička; iz tega pa lahko še nadalje postavljamo razne delne cilje. Po ugotavljanju planskih vrzeli, ki jih je treba še odpraviti, izberemo ustrezne strategije. Razpredelnica 1 prikaže eno od možnih delitev strategije podjetja.

Razpredelnica 1: Možne strategije podjetja

Merilo oziroma predmet	Vrsta strategije
Organizacijsko področje	- Celovita ali osnovna strategija - Strategija poslovnega področja ali poslovna strategija - Funkcionalna strategija
funkcija	- Strategija prodaje - Strategija proizvodnje - Strategija raziskovanja in razvijanja - Strategija investiranja - Strategija financiranja - Strategija razvijanja kadra - Druga
Tržni segment	- Strategija zemljepisnega segmentiranja - Strategija demografskega segmentiranja - Strategija psihografskega segmentiranja
Smer razvoja	- Strategija rasti oz. razvoja - Strategija ustalitve - Strategija krčenja
Tržni odnosi	- Strategija napada - Strategija obrambe

Vir: Pučko, Strateško upravljanje, 1996, str.177

Ta delitev ustreza hierarhiji planskih strategij kot raven celotnega podjetja oz. celovita strategija, kot raven poslovne enote ali strateške poslovne enote oz. poslovne strategije in raven poslovnega funkcijskega področja oz. funkcijska strategija. Celovite strategije podjetja morajo zajemati oblikovanje vizije oz. poslanstva, postavljanje ciljev, strateških usmeritev, filozofijo podjetja, identificiranje poslovnih področij. Strategija mora opredeliti, s katerimi poslovnimi področji se bomo ukvarjali in v kakšnem obsegu.



### 3.2.3 Strategije v večjem podjetju

Osnove za izdelavo celovitih strategij planov so portfeltske analize strateških poslovnih področij, kjer se odloča o SPE z namenom rasti, konsolidacije ali likvidacije oz. opuščanje in seveda o medsebojnih sinergijah med SPE v podjetju na različnih področjih, o izvajanju uravnoteženj tveganja glede dobičkov po SPE in podobno. Nevaer in Deck (1988, str. 18) navajata, da je strateška poslovna enota lahko podjetje, divizija, proizvodna linija ali dodeljena resursna skupina. Celovita strategija podaja razvoj prodajnega programa podjetja po SPE in razvoj pripadajočih trgov; podatki mora politiko rasti, investicij, prevzemanja tveganja in tudi skupen uspeh.

Splošno lahko rečemo, da so celovite strategije lahko strategije rasti, strategije stabilizacije ali strategije krčenja. Glede na obravnavano temo naloge je pomembna predvsem slednja, strategija krčenja, saj ta obravnava zmanjševanje obsega poslovne dejavnosti oz. obravnava smeri ravnanja podjetja v krizi. To področje lahko zajema likvidacijo posameznih poslovnih enot, odcepitve določenih enot, odprodaje delov podjetja oz. opuščanje nedonosnih proizvodov oz. proizvodnih enot.

Navedena strategija izvira iz generičnih poslovnih strategij po Porter-ju (1987, str.43-59), ki so :

1. vodenje v stroškovni učinkovitosti
2. diferenciranje proizvodov in
3. strategija razvijanja tržne niše

Pri teh strategijah je bistvo v opredeljevanju poti do doseganja konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje oz. enoto podjetja. Prednosti so lahko na osnovi nižjih stroškov od konkurence ali pa preko diferenciacije proizvoda oz. storitve. Strategija poslovnega področja mora biti usklajena s celovito strategijo podjetja in izdelana na osnovi ocenjevanja prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti vsake strateške poslovne enote v podjetju. Vsaka SPE pa mora imeti izoblikovano tudi lastno poslanstvo v okviru podjetja.

V delu Jedrne konkurenčne prednosti korporacije avtor (Prahalad, 1990, str.82-87) ugotavlja, da zahtevajo nedvorno sodelovanje med SPE oz. sodelovanje managerjev, ki omogočijo izkoriščanje jedrnih sposobnosti SPE, oz. jedrnih proizvodov SPE. Diverzificirane korporacije morajo imeti portfolio proizvodov in portfolio poslov. Porajata pa se dva koncepta korporacij: na osnovi SPE ali jedrne sposobnosti za doseg vodilne vloge koncepta korporacije. Na osnovi jedrne sposobnosti so podana tri področja: jedrna tehnološka prednost, jedrni proizvodi in končni proizvodi. Korporacija mora vedeti, na katerih področjih dobiva in kje izgublja. Če podjetje dobiva z izgradnjo jedrnih prednosti (z izgradnjo vodilne vloge v nekaj tehnologijah), bo vsekakor nastopilo rivalstvo v razvoju novih poslov. V primeru, ko podjetje pridobiva na proizvodnih škarjah, je osredotočeno na jedrne proizvode in bo nastopilo rivalstvo pri razvijanju proizvoda in razmerju cena/stroški. Poslovne enote morajo zatorej biti prožne in se usklajevati pri doseganju cilja podjetja, kar pomeni, da mora vsaka SPE razvijati svoje sposobnosti tako, da lahko nastopa z enako

odgovornostjo do zunanjih kupcev, kot do notranjih kupcev SPE v reproverigi podjetja. Porter (1987, str.43) razdeli diverzificirana podjetja v dve nivojski strategiji in sicer: poslovne enote ali konkurenčne strategije in korporacijske strategije. S konkurenčnimi strategijami poskrbimo za kreiranje konkurenčnih prednosti v vsaki poslovni enoti za konkurenčnost podjetja. Korporacijska strategija pa mora odgovoriti na sledeča vprašanja: s katerimi posli se lahko ukvarja korporacija in kako bo vodstvo korporacije vodilo področja poslovnih enot.

Poslovne strategije lahko razvijemo tudi na osnovi portfolijske matrike. Ta nam da štiri vrste poslovnih strategij za posamezna strateška poslovna področja. Ta področja so: »zvezde«, kjer je cilj ohranitev tržnega deleža in zahteva strategijo investiranja; »krave«, kjer je tekoča rentabilnost primarni cilj in to področje samo izkoriščamo; »psi« - kot temeljni cilj je postavljen denarni tok, denar bomo dobili tudi od dezinvestiranja, »vprašaj« - cilj je povečanje tržnega deleža za perspektivne, za neperspektivne pa ukinite in vrnitvijo vsaj vloženih sredstev (torej gre za investiranje prehoda v »zvezde« ali pa dezinvestiranje – likvidacija). Iz Porterjeve generične poslovne strategije lahko razvijemo strategije v stroškovni učinkovitosti, strategijo diverzifikacije proizvodov in strategijo razvijanja tržne niše. Iz teh strategij razvijemo še podstrategije na tržnem področju, tehnološki podstrukturi, raziskave in razvoj, finance, organizacijo na osnovi konkurenčnih prednosti – stroškovnih prednosti, diferenciacija – doseganje višjih prodajnih cen. Reinženiring oz. preoblikovanje podjetja okoli jedrnega programa je naslednji radikalni poseg v poslovanje podjetja. Tu pa je, kot navaja Kennedy-jeva (1994, str.64 – 68), pri drastičnem poseganju, kritičen faktor delavec. V tem primeru se management veliko nauči tudi o ljudeh: kaj ljudi motivira in demotivira, kako reagirajo na radikalne spremembe,... Podaja primer reinženiringa za podjetje, ki je proizvajalo periskope za Royal Navy od leta 1916, ko so se s padcem komunizma razmere na trgu (naročila obrambnega ministrstva) tako spremenile, da so bile konec 90. let potrebne radikalne spremembe. Tako so po analizah primerjave z najboljšim in z akcijami celotne integracije, z uvedbo računalniško integracijske proizvodnje (CIM), izvedli sledeče spremembe :

1. zmanjšali število nazivov delovnih mest z 200 na 30
2. število nivojev vodenja so z devet znižali na štiri
3. poleg sistemov za podmornice so analizirali sisteme za nočno opazovanje kot opremo tankov
4. uvedli timsko delo okrog jedrnega programa
5. spreminjanje kulture
6. koordinacijo reinženiringa in vseh jedrnih procesov od materialnih resursov planov so opravili s posebnim softwarom

To je povečalo komunikacijo, kontrolo in merjenje dosežkov v primerjavi s časovnimi roki in z dnevним prikazovanjem. V dveh letih (še v prvi fazi) so uresničili devetdeset odstotkov zastavljenih ciljev in nato avtomatično prešli v drugo fazo. Po prvih dveh letih so dosegli profitno poslovanje, zmanjšali vezavo sredstev od 22,5 milj. na 6,8 milj. funtov, povečali prodajo na delavca od 24.500 na 79.000 funtov, dobavne roke so zmanjšali s 15 na 7 mesecev, odpremljali na sprejet rok v od 10 na 97 odstotkov, obračanje zalog povečali od 2,4 na 8,7, oblikovne spremembe so padle od 3.500 na 2.000, itd.

Adler (1994, str.80) opisuje model strateškega osredotočenja za prikaz primerne organiziranosti in razumevanja managerskih praks kot podporo izbrani strategiji osredotočenja. Model je izdelan na osnovi intervjuja vršnega managementa iz sedmih različnih organizacij. Rezultate prikaže razpredelnica 2.

Razpredelnica 2: Model strateškega fokusiranja oz. osredotočenja.

<b>Managerske prakse</b>	
<b>Resursi učinkovitosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genka kikaku &amp; Genka kaizen (Japonska proizvodna filozofija)</li> </ul>
	• Računovodske spodbude
	• Delati pametneje
	• JIT, TQM, TEI
	Te najbolj uporabljajo v avtomobilski in orodjarski industriji
<b>Rast premoženja</b>	• Delati pametneje
	• Poslovne kombinacije
	• Širitev obsega prodaje <ul style="list-style-type: none"> <li>○ oglaševanje</li> <li>○ razvijanje novih proizvodov</li> <li>○ horizontalno povezovanje</li> </ul>
	To najbolj velja za banke in zavarovalnice
	• oglaševanje
	• razvijanje novih proizvodov
	• horizontalno povezovanje/odstraniti konkurenco
<b>Tržna rast</b>	• politično lobiranje
	• servisiranje strank
	To najbolj velja za knjižnice in univerze
	• QWL
	• Urjenje in razvoj
	• Visoka tehnološka opremljenost
<b>Kvaliteta</b>	• Servisiranje strank
	• JIT, TQM, TEI
	To najbolj velja za bolnišnice in svetovalna podjetja

Vir: Adler, Strategic Focus.:1994, str.80

Po Genku Kikaku učinkovitostni vir pomeni, da je management zadel prodajno ceno kot sprejemljivo za trg z izkoriščanjem osnovne japonske managerske inovativnosti in filozofije (Adler,1994,str.81). Management si postavi ciljni dobiček, ki je konsistenten s strateškim finančnim planom. Management in zaposleni delavci težijo vsa leta za

nenehnim znižanjem proizvodnih stroškov. Nadalje uporabljajo računovodske metode za alokacijo proizvodnih fiksnih stroškov. Ostala japonska podjetja vključujejo managerske prakse za napredovanje učinkovitosti sredstev z vključevanjem vira »delaj pametneje« oz. originalno »working smarter«, just in time (JIT) predvsem v nabavi in v proizvodnji, total quality management (TQM) in še total employee involvement (TEI). Delati pametneje ima prvenstven namen znižanje stroškov dela z uvajanjem zdravstvene zaščite, izvajanje varnega dela in promoviranje avtomatizacije skozi proizvodni proces. Pojem vse v pravem času poudarja filozofijo približevanja k vodenju proizvodnje brez zalog. Total Quality Management (TQM) pomeni po (Ansellu, 1993, str. 45) sistem, ki daje večji pomen vključevanju vodstvenih nivojev v kakovostni proces tudi v okviru pridobivanja certifikatov ISO 9000 s procedurami in dokumenti. TQM povezuje model, ki ga vključuje ISO 9000 s tremi ključnimi elementi :

1. managerska zavezanost in politika
2. timsko delo in
3. orodja

Jocou in Lucas ( 1995, str.17) navajata sledečo celovito kakovost Renaulta, ki je v Sloveniji eden izmed pionirjev pri uvajanju celovite kakovosti, kar je pozitivno vplivalo na sprejem te filozofije tudi pri nas v Metalu.

1. celovito obvladovanje kakovosti je ekonomsko in družbeno dejanje Renaulta, njegovih dobaviteljev in njegove mreže, s katerim hočejo za svoje kupce izdelati in jim ponuditi zelene ustrezne izdelke in storitve po najugodnejši ceni
2. celovita kakovost je za nas na prvem mestu, saj odločilno vpliva na naš uspeh in navdihuje naše ravnanje, medsebojno sodelovanje in organizacijsko strukturo
3. vsak med nami, posameznik in skupina, se v svojem poklicu, svojih odločitvah in dejanjih obvezuje, da bo svojo nalogo že prvič opravil brez napak in tako skrbel za skladnost dela, stroškov in rokov
4. vsak med nami je na svojem delovnem mestu v podjetju hkrati dobavitelj in kupec ter se v zvezi s tem obvezuje, da bo nase prevzel pravice in dolžnosti.
5. vsak med nami je na svojem delovnem mestu priznana oseba, odgovorna za nenehen napredek podjetja, ki ji je v zadovoljstvo in ponos
6. cilj naših naporov je uspeh podjetja, naši rezultati pa so merilo zanj

Ta merila so bila relevantna tudi za naše podjetje, saj smo bili v nekem obdobju dobavitelji Renaultu.

Ostala tri strateška področja: rast vrednosti premoženja, tržna rast in kvaliteta, mislim, da ne potrebujejo posebne razlage razen izraza (QWL), ki pomeni kakovost delovnega okolja oz. življenja (quality of work life). Ti QWL programi poskušajo dati zaposlenim občutek pomena dela, odgovornost dela ter s tem povratno informacijo o njihovem delu. Pomen informacij je izrednega pomena v vsaki organizaciji, tako z vidika vodenja, informiranja, kot tudi motiviranja. Zaradi tega je nujno, da podjetje tudi na tem področju strateško načrtuje potrebne spremembe. V točki 2.9 (Strategija povečanja konkurenčne sposobnosti slovenske industrije –analitični del, 1996, str.45) navaja poročilo, da morajo naša podjetja za dvigovanje lastne konkurenčne

sposobnosti pričeti z informatizacijo poslovnega procesa. Uporabiti jo je potrebno za: boljše zadovoljevanje kupčevih potreb, hitrejšo komunikacijo z njimi, za nadziranje poslovnih procesov podjetja, za stalen monitoring uspešnosti podjetja ter za prenos pooblastil ter informacij na zaposlene. Adriaans (1993, str.45) podaja izkušnje strateškega planiranja informacijskih sistemov kot ekstremno kompleksne. Podobno težo daje tudi organizaciji, ki mora biti sposobna poslovanja in dajanja podpore za implementacijo informacijske strategije. Planiranje informacijskega sistema mora tako zajeti tri temeljne plane in sicer :

1. informacijsko strategijo
2. informacijski arhitekturni plan
3. informacijski projektni plan

V procesu planiranja moramo v podjetju zagotoviti podporo na vseh nivojih posebej pa še pri »top managementu«, ki mora glede tega vprašanja imeti ustrezno vizijo in cilje s poznavanjem sedanjega stanja in predvidevanja lastnega razvoja v skladu z razvojem okolja informacijske tehnologije.

Od ostalih so pravzaprav pomembni vsi nivoji vodenja, vendar je mogoče reči, da je za implementacijo novega sistema izrednega pomena srednji management.

Proces planiranja po navedbah (Adriaansa,1993, str.46) obsega dva nivoja :

1. kreiranje modela realnega sistema in informacijskega sistema
2. kreiranje plana informacijskega sistema

To pomeni, da je pred izdelavo plana informacijskega sistema potrebno določiti poslovne strategije oz. strateški model ter definirati poslovne modele in kontrolni model.

Poslovne strategije oz. strateški model temelji na analizi okolja in na SWOT analizi, ki podaja :

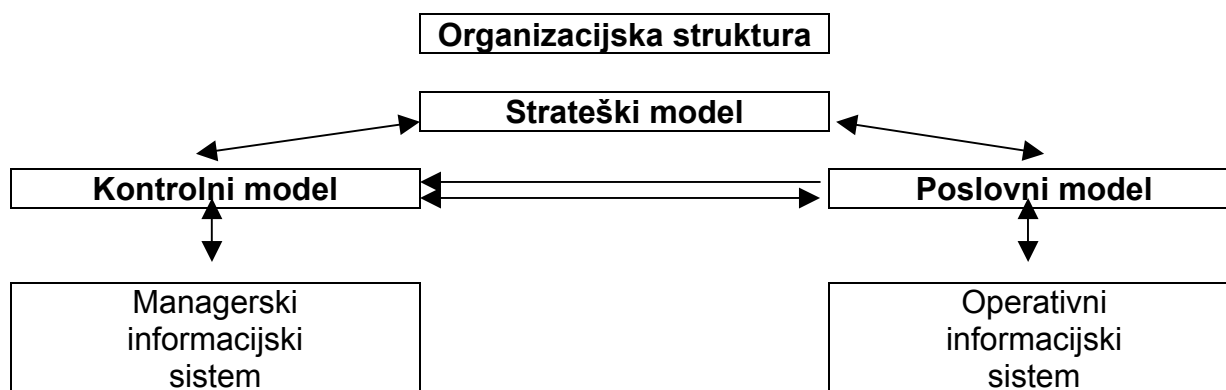
1. položaj podjetja v povezavi z okoljem
2. dolgoročne cilje organizacije
3. politiko za informacijski sistem in informacijsko tehnologijo
4. poslovne procese s specifičnimi poslovnimi cilji

Poslovni model pa vsebuje: organizacijo (kadrovske, strukturno, lokacijo in opremo), v kontrolni model pa se v glavnem vključujejo :

1. kontrolne spremenljivke
2. kontrolna struktura in
3. kontrolni instrumenti

Navedene vsebine realnega modela se navezujejo oz. integrirajo v model informacijskega sistema, ki zajema sedanje stanje informacijskega sistema in arhitekturo. Iz teh modelov nastane plan informacijskega sistema z ustrezno privzeto politiko, prioriteta, potmi in projektni načrt z organizacijo in managementom, informacijsko tehnologijo in sistemskim razvojem. Slika 1 prikaže model organizacijske strukture.

Slika 1: Model organizacijske strukture



Vir: Adriaans, Winning Support for Your Information Strategy, 1993, str.51

Posebno je potrebno paziti, da spremembe informacijskega sistema izvajamo s široko vključitvijo zaposlenih – posebej vodilnih delavcev, ki podprejo sistem v uvajanju tako, da se ne pojavijo nezaželeni negativni efekti, ki lahko stanje v podjetju močno poslabšajo. V času krize je s temi spremembami smotrno celo počakati, saj je osredotočenost zaposlenih na druge krizne dejavnike.

Bleiche (1994, str.136-137) navaja, kako se spreminjajo paradigme managementa v času, ko se okolje z veliko hitrostjo spreminja in ko morajo zagotoviti sposobnost sistema za preživetje in razvoj. Te hitre spremembe vplivajo na ekonomske in socialne spremembe, to pa povzroča zahtevo po večji kompleksnosti in povečuje zahtevo po večji hitrosti in dinamičnosti sprememb. Hitrost je kritična spremenljivka v management procesu, ki je za bodoči razvoj zelo pomembna. Nov način dojemanja okolja managementa, ki prehaja preko tehnokratizma, birokratizma do humanega dojemanja okolja, privede tako do novega odnosa med lastniki, delničarji in glede odnosa do prihodnosti podjetja, do managerjev in končno tudi do spreminjanja odnosa do drugih podjetij do sklepanja strateških povezav, ali notranje organizacijskih kooperacij (joint ventures). Te spremembe povezav med podjetji in okoljem so signali nove oblike svetovnega spleta kooperacij, ki zahtevajo novo informacijsko tehnologijo tako v podjetju kot zunaj njega.

Na vse spremembe strategij ima velik vpliv podjetniška kultura, ki nedvomno vpliva na njihov razvoj in spet povratno vpliva na kulturo. Kono (1994, str.85) je prepričan: če ima podjetje inovacijsko kulturo, lahko proizvede pomembne nove strategije. Ravno tako avtor navaja primer uspešnega procesa prestrukturiranja podjetja, kjer so se skoncentrirali na štiri področja: osvojitve novih strank, oblikovanje osebja (kultura), razvoj poslovanja in nov informacijski sistem.

Ko podjetje zaide v področje kriznega poslovanja, mora, ne glede na globino krize, v planiranju, izvajanju in kontroli, izvesti postopek, ki je mnogo hitrejši od klasičnega strateškega planiranja in strateškega poslovanja. Res je, da je pri latentni krizi možno še z manj radikalnimi ukrepi usmeriti podjetje v izboljšano poslovanje s strategijo revitalizacije in tako preoblikovati poslovanje s pomočjo preventivnega kriznega poslovanja. Podjetja v akutni krizi morajo izbrati strategijo preobrata. V shemi

(Faleskini,1997, str.18) podaja prikaz projekta prenove podjetja. Shema prikaže v osnovi dve časovni področji. Prvo področje zajema trenutno stanje podjetja (s svojim poslanstvom, cilji, strategijo) in na osnovi analiz in raziskav pridobljeno drugo, novo v prihodnost usmerjeno področje (z novim poslanstvom, cilji in strategijami). Projekt prenove podjetja zajema vsa ključna področja poslovanja vključno s strateškim nadzorom nevrtažnih točk oz. vmesnih kontrolnih ciljev.

## **4 OBRAVNAVA KRIZNEGA STANJA V PODJETJU METAL**

### **4.1 PREDSTAVITEV METALA**

Podjetje SŽ – Metal Ravne d.o.o. je danes podjetje za proizvodnjo plemenitih jekel. Je eno izmed družb SŽ. Železarstvo oz. jeklarstvo ima na Ravnah več kot 380. letno tradicijo. V zgodovini sta pridelava in predelava jekla prešli različne faze, zamenjali so se mnogi lastniki. Navkljub težkim časom se je jeklarstvo na Ravnah ohranilo in prehranilo številne rodove.

Proizvodni program danes zajema paličaste proizvode iz orodnih, specialnih in konstrukcijskih jekel v kovani, valjani, luščeni, rezkani in brušeni izvedbi za potrebe strojno predelovalne in avtomobilske industrije, gradbeništva, kovinsko predelovalne, kemijske, kmetijsko prehranbene, medicinske in farmacevtske ter elektro industrije. Podjetje sestavljajo danes naslednji proizvodni obrati :

- Jeklarna s 45t EOP in pripadajočo ponovčno tehnologijo z vakuumsko enoto ter klasičnim postopkom litja jekla v ingote. Instalirane proizvodne kapacitete so za okrog 130000 t odlitega jekla letno. Posebna enota v sklopu jeklarne je obrat elektro pretaljevanje pod žlindro z dvema EPŽ napravama s kapaciteto 4000 t na leto.
- Valjarna proizvaja izdelke na dveh glavnih proizvodnih linijah: težki valjarniški progi oz. Bloomingu 130000 t letno izvaljanih gredic in srednja in lahka proga s 70000 t dolgih proizvodov letno.
- Kovačnica obratuje z dvema kovaškima stiskalnicama in avtomatskim kovaškim strojem s skupno kapaciteto 24000 t odkovkov letno.
- Jeklovlek z opremo za vlečenje, luščenje, brušenje in poliranje s skupno kapaciteto okoli 7000 t proizvodov letno.
- Toplotna obdelava proizvodov se izvaja v predelovalnih obratih: žarjenje, normalizacija in poboljšanje. Skupna kapaciteta inštaliranih peči zadostuje za toplotno obdelavo okoli 80% celotne prodajne količine proizvodov Metala.

Metal Ravne je v sedanji obliki bil ustanovljen 23.12.1992 kot družba z omejeno odgovornostjo v sistemu koncerna Slovenskih Železarn d.d. Slovenske Železarne so edini lastnik družbe z osnovnim kapitalom na dan 31.12. 1995, to je v času s pripojenim Jeklom Štore 11.982.781 mio SIT ter z akumulirano izgubo v višini 9.125.307 mio SIT. V tem letu je bilo povprečno zaposlenih 1989 delavcev in je

ustvarilo 15.094.613 mio SIT letne realizacije, kar je pomenilo , da je bila realizacija na delavca okrog 18.990 DEM. Konec leta 1995 je bila zadolženost v višini 10.315.852 mio SIT in je takšna zadolženost v letu zahtevala 876.431 mio SIT obresti.

Sanacijski postopki so potekali vse od leta 1990 oz. 1992 dalje, v letu 1995 in 1996 ima Metal v svojih bilancah pridruženo Jeklo Štore in se leta 1997 ponovno razdruži. V času od leta 1992, ko je nastalo podjetje Metal, pa do danes je bilo štirikrat zamenjano vodstvo podjetja ali vsaj glavni manager.

Pri analiziranju Metala v zadnjih petih letih zajamem v analizo obdobje, ki je že nekoliko boljše od tistega po letu 1990. To pomeni, da se je podjetje že pred obdobjem analize prilagajalo novim razmeram oz. se reševalo iz kriznega stanja, vendar zelo počasi in s slabimi učinki. Osnovo za vodenje poslovanja pred letom 1995 in tudi po tem obdobju vse do danes so predstavljali sanacijski programi, ki so se vedno (nekoliko) spreminjali z menjavami vodstva SŽ. Izdelani in sprejeti sanacijski programi so bili narejeni v časovnih stiskah, bolj splošno in z upoštevanjem želje novih poslovodstev, da bi sanacijski plani prinašali dobre rezultate takoj, ne glede na dejansko stanje, stanje panoge, trga, tehnološke – kadrovske opremljenosti, finančnih možnosti, itd. Z upoštevanjem teh dejstev so bili sanacijski programi le delno praktično uporabni.

Prelomnice v poslovanju Metal-a so bile z letom 1991 ponovno povezovanje v sistem SŽ, nato finančna sanacija SŽ na osnovi sprejetega zakona leta 1992. V naslednjih letih je država sodelovala pri sistemu SŽ vse do danes do konca leta 2001, kar podajajo sprejeti dokumenti usklajevanja z EU. Pomoč države lahko delimo v tri sklope :

- finančna sanacija s poravnavo tujih upnikov in delno tudi domačih upnikov
- investicijsko vlaganje v tehnološko obnovo ter
- finančna podpora pri reševanju presežnih delavcev – socialni programi

Nadalje moram omeniti leto 1995 zaradi pridružitve (pripojitve) Jekla Štore k Metalu Ravne. Ta pripojitev je bila izvedena prisilno, torej proti volji vodstev na obeh lokacijah, na osnovi združitvenih idej mednarodne študije jeklarstva za dolgi program. Nestrinjanje in nepripravljenost obeh lokacij za izvajanje te politike je pripeljalo sistem Metal Ravne v izredno nezavidljiv položaj. Nastalo krizo so reševali z odprodajo pridružitvenega dela Metala – to je Jekla Štore. Z začetkom zadnjega desetletja preteklega tisočletja se je v tedanji Železarni Ravne pričelo krizno obdobje, ki je trajalo skoraj do zaključka dekade. Zaradi kriznega stanja se je iz ŽR (Železarne Ravne) kot enotnega podjetja ustanovilo več podjetij, ki so se združila v Koncern Železarna Ravne, ta pa je bil nadalje vključen v SŽ, ki obstajajo še danes. Koncern SŽ je bil sprva 100% lastnik vseh družb na lokaciji Ravne, Jesenice in Štore. Danes so SŽ delniška družba z večinsko državno lastnino SŽ Metal Ravne d.o.o. pa je ena izmed dveh metalurških družb z omejeno odgovornostjo v večinski lasti sistema SŽ.



## 4.2 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA METAL V ZADNJEM PETLETNEM OBDOBJU

### 4.2.1 Analiza poslanstva in vizije

Osnovna izhodišča izdelave strateškega plana v letu 1996 so bila izdelana na temelju novega stanja v podjetju Metal, ki je v tem času imel tudi pridruženo enoto Jeklo Štore. Z upoštevanjem takratnega stanja na področju trženja metalurških izdelkov in stanja tehnološkega razvoja sta nastala v podjetju Metal nova vizija in poslanstvo, ki sta vplivala na celoten strateški koncept oz. sprejetje strategije. Na osnovi predvidenega razvoja smo načrtovali odzivanje Metala do leta 2000 ter postavili usmeritve do leta 2005, kjer pa se zaradi velike negotovosti kaže koncept treh scenarijev. Nov zagon pri pripravi tega dokumenta je takrat povzročil lastnik s sprejemom zakona o zagotavljanju sredstev za odplačilo kreditov za trajna obratna sredstva in kreditov za izvedbo nujnih investicijskih del SŽ, konec leta 1994. Pristop k izdelavi strateškega plana je bil načrtovan z vidika obstoječega stanja in položaja prodaje podjetja Metal na trgu, razpoložljivih kapacitet oz. možnosti podjetja kot so: kadrovski potencial, znanje, tehnologija, tehnična opremljenost in izkoriščenost kapacitet. To pomeni, da smo upoštevali tako notranje kot zunanje možnosti, prednosti in pomanjkljivosti, kot tudi možnosti in ogroženosti. V viziji (Predlog strategije Metal-a do leta 2000 in usmeritev razvoja do leta 2005 s podvariantami 1996, str.4) se navaja, da želimo: »Uspešno in stabilno podjetje, ki bo delovalo učinkovito, kvalitetno in hkrati zagotavljalo dobiček lastniku in osebno blaginjo posamezniku«. Poslanstvo ima naslednjo vsebino: »Metal je podjetje za proizvodnjo plemenitih jekel. Proizvodni program zajema paličaste proizvode iz orodnih, specialnih, konstrukcijskih in vzmetnih jekel v kovani, valjani, vlečeni, luščeni in brušeni izvedbi za potrebe :

1. strojno predelovalne industrije
2. avtomobilske industrije
3. gradbeništva
4. kovinsko predelovalne industrije
5. kemijske industrije
6. kmetijsko prehrambene industrije
7. medicinske in farmacevtske industrije in
8. elektro industrije

Pridobljene izkušnje, dosežena strokovna raven, celovito obvladovanje kakovosti, zadovoljstvo kupcev in zaposlenih so osnovni pogoji stabilnega in pozitivnega zaposlovanja«.

Ostali podatki iz predloga strategije bodo podani le za lokacijo Ravne, torej brez dela Metala Štore, ki je že nekaj časa izločeno iz Metala Ravne. Osredotočil se bom le na ravensko jeklarstvo. Z izločitvijo Jekla Štore opazimo bistveno spremembo v strategiji Metala na osnovnih ciljih in usmeritvah. To je opazno v popravkih predloga strategije Metala in sicer v letih 1997 in 1998, kot tudi v zadnji verziji iz leta 2000, ki že

natančneje določa strategijo do leta 2005. Osnovni cilji za uresničitev poslanstva podjetja so:

1. osredotočenje na jedrni program podjetja
2. sprememba organizacijske kulture
3. razvojno povezovanje in sodelovanje marketinga in proizvodnje in
4. izboljšanje stanja podjetja

Predlog strategije Metala (1996, str.11) podaja, da bo zato potrebno :

1. Letna prodajna vrednost min. 180.000 DEM/zaposlenega.
2. Zaradi omejenih lastnih surovinskih virov in glede na to, da bo električna energija po letu 2000 najdražja v Evropi, ostanejo v programu predvsem visokovredna jekla.
3. Povečati dodano vrednost iz 19.000 na 35.000 DEM/zaposlenega z večjo finalizacijo lastnega jekla.
4. Ciljne grupe proizvodov so orodna in specialna jekla, vzmetna ter legirana konstrukcijska jekla in ogljikova jekla za kovaško industrijo pa se proizvajajo le za trg v radiusu 500 km.
5. Optimizacija tehnoloških poti z reinženiringom za doseg večje izkoriščenosti obstoječih kapacitet, za doseg višjih izplenov, nižjih specifičnih porab.
6. Optimalno izkoriščanje metalurških agregatov.
7. Potreben kapital za naložbe je potrebno poiskati s prodajo vrednostnih papirjev SŽ ali z dokapitalizacijo družbe s strani strateških partnerjev.
8. V sanacijskem načrtu za obdobje 1998 – 2000 se posamezni cilji nekoliko zvišajo, posebej bruto dodana vrednost na 40.000 DEM/zaposlenega, ciljne grupe jekel pa so spremenjene tako, da odpadejo vzmetna jekla in ogljikova konstrukcijska jekla – program Jekla Štore. V sanacijskem programu se močno poudari reinženiring ter projektni pristop k reševanju problemov. Doseganje strateških ciljev z racionalizacijo poslovanja se skuša izpeljati z izvajanjem strateških projektov, ki so deljeni v štiri strateška področja:
  - projekti na področju jedrnega programa
  - projekti integracijskega značaja povezovanja marketinga in proizvodnje
  - projekti zniževanja stroškov in
  - projektov na področju sprememb organizacijske kulture.

Predstavljena vizija in poslanstvo podjetja Metal kažeta predvsem splošne poudarke in se med seboj prepletata. S cilji, ki so navedeni za poslanstvo in vizijo pa splošno sliko vizije le nekoliko dopolnimo, kjer vsaj definiramo oz. nakažemo osnovne cilje, poslovno orientacijo z določitvijo jedrnega programa in delno so nakazani vrednostni kriteriji. Kljub vsemu pa manjka jasna opredelitev v viziji do razvoja posameznega oddelka oz. divizije in določitvijo njihove dolgoročne poslovne orientacije in to za jeklarne, valjarne, kovačnico, jeklovlek in oddelke skupnega značaja. Jasne opredelitve za te enote bi morale biti vidne že v viziji in v poslanstvu bi morali poudariti poleg podanega proizvodnega programa še odnos do kupcev, delavcev, lastnikov in družbe.

Vemo, da se v viziji in poslanstvu podjetja odraža tip managerjev, kot tudi vpliv tradicije, lastništva, družbenega sistema, širše in ožje okolice, kar navajata avtorici

(Brabet in Klemm, 1994, str.84-94) in naša vizija ter poslanstvo sta po vsebini bliže francoski obliki in manj angleški. Lahko rečemo, da so naša poslanstva splošnejša, generalna in vsebujejo več tradicije in mehkih variant. Postavljeni cilji so pridobljeni na osnovi primerjav našega trenutnega stanja in stanja svetovnih konkurentov. Dejansko so naši cilji postavljeni tako, da bi zagotovili po petih letih tisto stanje, ki ga sedaj ima konkurenca oz. da bi zaostanek zmanjšali na pet let.

## 4.2.2 Analiza prodaje

### 4.2.2.1 PRODAJA PO OBSEGU IN ASORTIMANU

Zaradi lažjega obravnavanja proizvodnega programa Metala Ravne, ki je bil zelo drugačen v času pridruženega Jekla Štor, analiza prodaje Metala zajema obdobje zadnjih treh let. Program Štor je baziral na ogljikovih konstrukcijskih jeklih, vzmetnih jeklih in nizkolegiranih konstrukcijskih jeklih. Program Raven pa prvenstveno na orodnih, specialnih, hitroreznih in konstrukcijskih legiranih jeklih. Delitev proizvodnega programa jekla je lahko prikazana na več načinov: na osnovi kemijske sestava jekla, po namenu uporabe, postopku proizvodnje, specifičnih lastnostih jekel in podobno. V naslednjih tabelah od 1 do 10 bomo videli značilne tržne podatke Metala Ravne za zadnja tri leta poslovanja.

Tabela 1: Prodaja Metala v letih 1997 do 1999

	1997	1998	1999
Količina prodaje v tonah	64.625	65.430	52.804
Vrednost prodaje v 000DEM	126.642	147.060	119.759
Povprečna prod. cena v DEM/t	1.886	2.170	2.186

Vir: Interna letna poslovna poročila SŽ – Metal Ravne d.o.o.

V tabeli 1 vidimo, da smo v letu 1999 zabeležili močan padec prodaje v količini in vrednosti, kar je posledica izvajanja strateške usmeritve v jedrni program, to pomeni izločanje neprimernih proizvodov s slabo donosnostjo oz. negativno donosnostjo oz. tistih proizvodov, za katere nimamo stroškovno ustreznega proizvodnega procesa. To so jekla iz skupine konstrukcijskih jekel, predvsem valjarniškega in jeklovlečnega programa. V tem času je prisotna tudi manjša recesija na evropskem trgu za orodna jekla in še prodor proizvajalcev iz daljnega vzhoda in vzhodnoevropskih jeklarn, kar nam je onemogočilo povečevanje prodaje orodnih in specialnih jekel.

Tabela 2: Kvalitetni asortiman prodaje Metala brez storitev

Asortiman / leto	1997		1998		1999	
	ton	000 DEM	ton	000 DEM	ton	000 DEM
Konstruksijska nelg.jekla	13.256	11.500	8.532	8.545	7.644	7.606
Konstruksijska leg.jekla	19.488	22.408	19.721	25.040	12.720	15.868
Orodna nizkoleg. jekla	7.183	12.711	8.506	16.969	6.601	12.5142
Orodna jekla za delo v hlad.	14.890	45.404	17.176	55.165	14.910	45.711
Orodna jekla za delo v vroč.	1.846	5.822	3.294	10.912	3.466	10.328
Hitroreznna jekla	290	2.045	451	3.384	647	4.837
Specialna VOD jekla	2.112	8.153	989	4.343	751	3.235
Specialna ostala jekla	5.558	13.849	6.761	17.879	6.065	15.328
SKUPAJ	64.625	121.892	65.430	142.237	52.804	115.427

Vir: Interna letna poslovna poročila SŽ – MetalRavne d.o.o.

V tabeli 2 je opazno zmanjševanje prodaje konstrukcijskih nelegiranih in legiranih jekel še posebej v letu 1999. To potrjuje, da je ta manjvredni program podvržen izločanju iz proizvodnega programa, posebej iz valjarne. Bistveno se zmanjša tudi delež specialnih VOD jekel zaradi slabe donosnosti oz. neustrezne tehnologije in je tudi predvideno, da se ukine proizvodnja v jeklarni 1 po VOD postopku skupaj s pripadajočo EOP(elektroobločno pečjo). Ostala specialna, orodna jekla za delo v hladnem in vročem ter hitroreznna jekla se deležno povečujejo v količinah in vrednostih. Prodajni strukturni premiki so izrazito opazni v letu 1999. V kriznem poslovanju morajo podjetja uporabljati radikalne strategije, ki so v večini primerov povezane s strategijami krčenja. V nalogi (Poizkus kritične ocene pristopa k strateškemu planiranju Metala Ravne d.o.o.,1997, str.22) v zaključku ugotavljam, da je zanimiva poslovna strategija v fazi krčenja za obravnavo metalurškega podjetja, ki sodi v panogo, ki je v slovenskem prostoru v upadanju, če jo gledamo z vidika bivšega jugo-trga. Izguba nekdanjih trgov je resnično povzročila upad prodaje in proizvodnje, na svetovnem nivoju pa je bila stagnacija.

#### 4.2.2.2 PRODAJA PO TRGIH

Tabela 3 poda gibanje tržnega deleža na domačem in izvoznem trgu in pokaže, da se občutno zmanjšuje delež domačega trga iz tretjine na četrtno v samo zadnjih treh letih. To kaže na bistvene spremembe, ki so nastale zaradi spreminjanja prodajnega strukturnega programa, saj smo z zniževanjem določenih proizvodov konstrukcijskih jekel (manjvrednim programom) izgubljali deleže pri domačih kupcih. V izvozu predstavlja nemški trg že večji delež v količinah in še zlasti vrednostno, več kot domači. Ta trg predstavlja že četrtno količin in tretjino vrednosti prodaje, kar pomeni, da je to trg za zelo kvalitetni program. Opazen je porast prodaje na ameriški trg, z dobro prodajno strukturo specialnih in orodnih jekel. Madžarski trg je v upadanju, saj ima podobne zahteve oz. potrebe kot slovenski trg, torej program, ki za Metal ni perspektiven oz. ni v jedrnem programu. Na ostalih trgih so deleži relativno majhni vendar stabilni: Italija, Avstrija, Francija, Češka, Španija, Švica in Azija.

Tabela 3: Pregled prodaje Metala po trgih

Država	1997				1998				1999			
	ton	%	000DEM	%	ton	%	000DEM	%	ton	%	000DEM	%
Slovenija	21.154	33	34.224	27	18.784	29	33.231	23	16.225	31	27.302	23
Nemčija	14.617	23	37.021	29	17.080	26	47.868	33	12.855	24	34.287	29
ZDA	6.131	9	18.355	14	4.702	7	14.494	9	6.423	12	19645	16
Italija	4.646	7	9.180	7	4.837	7	11.888	8	4.133	8	9.576	8
Avstrija	1.962	3	4.087	3	2.748	4	5.860	4	2.033	4	4.454	4
Francija	1.438	2	3.441	3	2.071	3	5.833	4	1.407	3	4.042	3
Madžarska	6.316	10	6.456	5	8.136	12	8.774	6	2.718	5	3.003	3
Švica	294	0.5	1.005	1	595	1	2.115	1	611	1	1.817	2
Španija	927	1	2.540	2	1.328	2	3.370	2	1.053	2	2.676	2
Češka	587	1	1.588	1	775	1	1.951	1	764	1	2.157	2
Azija	1.589	2	4.814	4	1.454	2	4.371	3	1.488	3	3.848	3
Ostali	4.964	8	3.866	3	2.920	4	7.305	5	3.094	6	6.952	6
<b>SKUPAJ</b>	<b>64.625</b>	<b>100</b>	<b>126.577</b>	<b>100</b>	<b>65.430</b>	<b>100</b>	<b>147.060</b>	<b>100</b>	<b>52.804</b>	<b>100</b>	<b>119.759</b>	<b>100</b>

Vir: Interna letna poslovna poročila SŽ – Metal Ravne d.o.o.

#### 4.2.2.3 PRODAJA PO DISTRIBUCIJSKIH KANALIH

Prodajo izvajamo preko posrednikov in preko lastne prodajne mreže Slovenskih Železarn, ki jo sestavljajo naslednje agenture: Kopo NY, luenna, Kopo West, Robo Italija in predstavništvo Budimpešta.

V naslednji tabeli 4 vidimo gibanje prodaje preko prodajne mreže sistema SŽ, veletrgovcev in direktne prodaje. Trendi kažejo, da se zmanjšuje obseg prodaje preko veletrgovcev in se zvišuje delež direktne prodaje, medtem ko se v lastni prodajni mreži stagnira na približno četrtini celotne prodaje. Posledice sprememb strukture prodaje so vidne v tabeli 5, kjer se bistveno izboljša stopnja pokritja v letu 1999 (iz 90% na 108%) ob povečanju cene na enoto in bistveno zmanjšanem deležu prodaje. Podobno je tudi v izvozu, kjer uspeh prodaje poraste od 95% na 109%, kar je posledica izboljšane prodajnega programa in še posebej dejstva, kar iz tabele ni vidno, da smo v proizvodnji s projekti in ukrepi bistveno znižali stroške.

Tabela 4: Obseg prometa preko predstavnikov lastne prodajne mreže

Prodajne poti	1997		1998		1999	
	ton	000 DEM	ton	000 DEM	ton	000 DEM
Kopo NY	4.493	14.240	3.237	10.081	4.956	14.548
Budimpešta	6.316	6.456	8.135	8.774	2.718	5.004
luenna	1.555	2.938	2.515	5.238	1.916	6.349
Kopo West	60	98	197	474	909	1.802
Robo	1.537	2.334	1.558	3.244	641	1.295
<b>Skupaj l.mr.</b>	<b>13.959</b>	<b>26.065</b>	<b>15.642</b>	<b>27.811</b>	<b>11.140</b>	<b>24.691</b>
<b>Veletrgovci</b>	<b>20.746</b>	<b>55.757</b>	<b>22.556</b>	<b>72.053</b>	<b>18.538</b>	<b>47.441</b>
<b>Direktna prodaja</b>	<b>29.920</b>	<b>44.755</b>	<b>27.232</b>	<b>47.196</b>	<b>23.126</b>	<b>47.627</b>
Vsi SKUPAJ	64.625	126.577	65.430	147.060	52.804	119.759

Vir: Interna letna poslovna poročila SŽ – Metal Ravne d.o.o.

Tabela 5: Primerjava povprečnih prodajnih cen

Trg	1997				1998				1999			
	ton	000DEM	DEM/t	Usp.	ton	000DEM	DEM/t	Usp.	ton	000DEM	DEM/t	Usp.
Slovenija	24.154	30.948	1.281	0,90	18.784	30.442	1.621	1,01	16.225	24.519	1.511	1,08
Izvoz	40.471	90.944	2.247	0,95	46.646	111.795	2.397	0,99	36.579	90.908	2.485	1,09
Skupaj	64.625	121.892	1.886	0,94	65.430	142.237	2.174	0,99	52.804	115.427	2.186	1,09

Vir: Interna letna poslovna poročila SŽ – Metal Ravne d.o.o.

Tabela 6: Analiza stopenj pokritja oz. donosnosti posameznih proizvodnih linij

Proiz. linija	1997				1998				1999			
	ton	000DEM	DEM/t	Usp.	ton	000DEM	DEM/t	Usp.	ton	000DEM	DEM/t	Usp.
Jeklarna	5.901	6.142	1.041	1,01	8.239	8.877	1.077	1,05	6.356	7.526	1.184	1,02
Valjana	37.056	64.975	1.753	0,94	36.180	77.964	2.155	0,99	28.359	61.521	2.169	1,10
Kovačn.	16.220	34.822	2.147	1,01	15.563	37.931	2.437	1,04	13.676	31.848	2.329	1,11
Jeklovl.	5.449	15.953	2.928	0,79	5.448	17.465	3.206	0,89	4.413	14.532	3.293	0,95
METAL	64.625	121.892	1.886	0,94	65.430	142.237	2.174	0,99	52.804	115.427	2.186	1,09

Vir: Interna letna poslovna poročila SŽ – Metal Ravne d.o.o.

Tabela 6 prikaže izboljšanje pokritosti stroškov po proizvodnih linijah; najbolj je to opazno v jeklovleku, medtem ko dobimo najboljšo pokritost stroškov na kovaškem programu. Jeklarna ima v vseh letih stabilno nizko pozitivno pokritost, v vseh letih je temeljni dobavitelj predelovalnima obratoma.

#### 4.2.2.4 PRODAJA PO KUPCIH

Analiza po kupcih in proizvodih pokaže v tabelah od 7 do 9, da je na domačem trgu pri največjem kupcu Unior bistven padec prodaje, saj je to kupec slabo donosnega nejedrnega programa. Preostanek prodaje pa je bistveno donosnejši v zadnjem letu, to pa je še vedno za 15% pod polno pokritostjo. Pri drugem največjem domačem kupcu, kar je sestrski firmi STO, beležimo porast deleža prodaje na jeklarskem in kovaškem proizvodu; v obravnavanem obdobju je tudi občutno izboljšanje stopnje pokritosti. Pri tujih kupcih je zaradi spremembe programa prav tako opazno spreminjanje deležev posameznih kupcev. Največji padec je pri veletrgovcih posebej pri S+ B , Raba (Madžarska) in Scholz, ob istočasnem dobrem porastu donosnosti, kjer je pri prvih dveh še vedno negativna. Pri ostalih kupcih so manjše spremembe, vendar so donosnosti zelo pozitivne pri Doerrenbergu in Ferrostahlu so količine celo v porastu pri zelo visokih povprečnih cenah.

Tabela 7: Analiza kupcev Metala za leto 1997

Glavni kupci	Asortiman		Cene	Pokritost
	ton	000 DEM	DEM/t	Uspeh prodaje
<b>Unior Zreče</b>	<b>9.395</b>	<b>8.383</b>	<b>0.900</b>	<b>0,74</b>
od tega valjano	9.285	8.032	0.865	0,72
<b>SŽ – STO skupaj</b>	<b>3.337</b>	<b>6.470</b>	<b>1.619</b>	<b>0,99</b>
od tega jeklarna	1.462	1.297	0.887	0,94
od tega kovano	1.746	3.880	2.222	1,01
<b>S+B skupaj</b>	<b>8.009</b>	<b>19.836</b>	<b>2.505</b>	<b>0,91</b>
od tega valjano	4.860	11.383		0,93
od tega kovano	2.081	5.392		0,94
od tega jeklovlek	998	3.073		0,78
<b>RABA skupaj</b>	<b>5.599</b>	<b>5.359</b>	<b>0.960</b>	<b>0,81</b>
od tega jeklarna	992	918	0.925	1,01
od tega valjano	4.607	4.462	0.968	0,78
<b>Doerrenberg sku.</b>	<b>2.840</b>	<b>8.064</b>	<b>2.869</b>	<b>1,02</b>
od tega valjano	1.149	3.252	2.830	1,02
od tega kovano	1.634	4.598	2.814	1,02
<b>Estrela skupaj</b>	<b>2.035</b>	<b>5.413</b>	<b>2.660</b>	<b>0,91</b>
od tega valjano	395	952	2.652	1,00
od tega kovano	1.206	3.230	2.678	0,93
od tega jeklovlek	470	1.232	2.621	0,81
<b>Ferrostahl skupaj</b>	<b>1.639</b>	<b>4.115</b>	<b>2.530</b>	<b>0,96</b>
od tega valjano	1.637	4.142	2.530	0,96
<b>Isan skupaj</b>	<b>1.553</b>	<b>4.685</b>	<b>3.050</b>	<b>1,07</b>
od tega valjano	1.452	4.448	3.063	1,06
<b>Scholz skupaj</b>	<b>1.132</b>	<b>1.676</b>	<b>1.508</b>	<b>0,77</b>
od tega valjano	588	963	1.638	0,88
od tega jeklovlek	440	977	1.299	0,58
<b>Thyssen skupaj</b>	<b>962</b>	<b>2.496</b>	<b>2.595</b>	<b>1,04</b>
od tega valjano	698	1.711	2.453	1,03
od tega kovano	236	718	3.042	1,10

Vir: Interna letna poslovna poročila SŽ – Metal Ravne d.o.o.

Tabela 8: Analiza kupcev Metala za leto 1998

Glavni kupci	Asortiman		Cene	Pokritost
	ton	000 DEM	DEM/t	Uspeh prodaje
<b>Unior Zreče</b>	<b>3.977</b>	<b>4.667</b>	<b>1.172</b>	<b>0,89</b>
od tega valjano	3.716	3.942	1.061	0,85
<b>SŽ – STO skupaj</b>	<b>5.123</b>	<b>8.623</b>	<b>1.527</b>	<b>1,05</b>
od tega jeklarna	3.012	2.452	0.814	1,06
od tega kovano	2.036	5.147	2.528	1,06
<b>S+B skupaj</b>	<b>10.436</b>	<b>27.874</b>	<b>2.673</b>	<b>0,93</b>
od tega valjano	6.329	15.860	2.506	0,94
od tega kovano	2.298	6.478	2.819	0,99
od tega jeklovlek	1.671	5.183	3.102	0,83
<b>RABA skupaj</b>	<b>6.470</b>	<b>6.621</b>	<b>1.024</b>	<b>0,85</b>
od tega jeklarna	1.409	1.342	0.952	1,00
od tega valjano	5.061	5.284	1.044	0,82
<b>Doerrenberg sku.</b>	<b>3.340</b>	<b>10.061</b>	<b>3.017</b>	<b>1,01</b>
od tega valjano	1.645	4.542	2.761	0,99
od tega kovano	1.456	4.496	3.088	1,05
<b>Estrela skupaj</b>	<b>1.464</b>	<b>3.935</b>	<b>2.688</b>	<b>0,88</b>
od tega valjano	491	1.329	2.707	0,90
od tega kovano	571	1.524	2.669	0,91
od tega jeklovlek	402	1.082	2.692	0,83
<b>Ferrostahl skupaj</b>	<b>1.465</b>	<b>4.413</b>	<b>3.016</b>	<b>0,99</b>
od tega valjano	1.453	4.344	2.990	0,99
<b>Isan skupaj</b>	<b>1.420</b>	<b>4.247</b>	<b>2.997</b>	<b>1,00</b>
od tega valjano	1.453	3.872	3.006	0,99
<b>Scholz skupaj</b>	<b>468</b>	<b>933</b>	<b>2.069</b>	<b>0,96</b>
od tega valjano	307	617	2.010	0,97
od tega jeklovlek	108	238	2.204	0,85
<b>Thyssen skupaj</b>	<b>1.899</b>	<b>5.497</b>	<b>2.897</b>	<b>1,03</b>
od tega valjano	1.303	3.635	2.790	1,05
od tega kovano	431	1.441	3.343	1,06

Vir: Interna letna poslovna poročila SŽ – Metal Ravne d.o.o.



Tabela št. 9: Analiza kupcev Metala za leto 1999

Glavni kupci	Asortiman		Cene	Pokritost
	ton	000 DEM	DEM/t	Uspeh prodaje
<b>Unior Zreče</b>	<b>4.188</b>	<b>4.391</b>	<b>1.049</b>	<b>0,86</b>
od tega valjano	3.994	3.758	0.941	0,80
<b>SŽ – STO skupaj</b>	<b>4.851</b>	<b>7.301</b>	<b>1.324</b>	<b>1,13</b>
od tega jeklarna	2.946	2.422	0.822	1,20
od tega kovano	1.865	3.870	2.075	1,09
<b>S+B skupaj</b>	<b>6.734</b>	<b>16.839</b>	<b>2.507</b>	<b>0,99</b>
od tega valjano	4.141	9.698	2.342	1,02
od tega kovano	1.499	3.970	2.648	1,07
od tega jeklovlek	1.079	3.182	2.949	0,86
<b>RABA skupaj</b>	<b>2.133</b>	<b>2.120</b>	<b>0.995</b>	<b>0,93</b>
od tega jeklarna	297	281	0.946	1,11
od tega valjano	1.836	1.841	1.003	0,91
<b>Doerrenberg sku.</b>	<b>3.307</b>	<b>9.191</b>	<b>2.791</b>	<b>1,13</b>
od tega valjano	1.593	4.316	2.709	1,13
od tega kovano	1.589	4.558	2.868	1,13
<b>Estrela skupaj</b>	<b>250</b>	<b>662</b>	<b>2.644</b>	<b>0,98</b>
od tega valjano	88	254	2.886	1,04
od tega kovano	74	189	2.554	1,06
od tega jeklovlek	88	219	2.489	0,88
<b>Ferrostahl skupaj</b>	<b>1.467</b>	<b>5.097</b>	<b>3.482</b>	<b>1,22</b>
od tega valjano	1.222	3.796	3.106	1,25
<b>Isan skupaj</b>	<b>768</b>	<b>2.126</b>	<b>2.785</b>	<b>1,10</b>
od tega valjano	726	2.047	2.820	1,10
<b>Scholz ess. skupaj</b>	<b>305</b>	<b>523</b>	<b>1.840</b>	<b>1,05</b>
od tega valjano	210	383	1.824	1,05
od tega jeklovlek	33	71	2.152	0,93
<b>Thyssen skupaj</b>	<b>1.243</b>	<b>3.556</b>	<b>2.891</b>	<b>1,18</b>
od tega valjano	909	2.597	2.857	1,21
od tega kovano	245	773	3.155	1,13

Vir: Interna letna poslovna poročila SŽ – Metal Ravne d.o.o.

Tabela št. 10: Analiza dobička asortimana po kvalitetah

Kvalit. asortima	1997				1998				1999			
	ton	000DEM	DEM/ t	Usp.	ton	000DEM	DEM/t	Usp.	ton	000DEM	DEM/t	Usp.
KNJ	13.256	11.500	0.868	0,76	8.532	8.545	1.001	0,94	7.644	7.606	0,995	0,99
KLJ	19.488	22.408	1.150	0,86	19.721	25.040	1.270	0,94	12.720	15.868	1.247	0,98
ONLJ	7.183	12.711	1.769	1,01	8.506	16.969	1.995	1,05	6.601	12.514	1.896	1,16
OVLJH	14.890	45.404	3.049	1,05	17.176	55.165	3.212	1,03	14.910	45.710	3.066	1,15
OVLJV	1.846	5.822	3.153	1,07	3.294	10.912	3.313	0,99	3.466	10.329	2.980	1,12
HRJ	290	2.045	7.052	1,02	451	3.384	7.501	0,96	647	4.837	7.471	1,15
SVODJ	2.112	8.153	3.860	0,77	989	4.343	4.390	0,92	751	3.235	4.308	0,93
OSJ	5.558	13.849	2.492	0,91	6.761	17.879	2.644	0,95	6.065	15.328	2.527	1,03
<b>Skupaj</b>	<b>64.625</b>	<b>121.892</b>	<b>1.886</b>	<b>0,94</b>	<b>65.430</b>	<b>142.237</b>	<b>2.174</b>	<b>0,99</b>	<b>52.804</b>	<b>115.427</b>	<b>2.186</b>	<b>1,09</b>

Vir: Interna letna poslovna poročila SŽ – Metal Ravne d.o.o.

Legenda za uporabljene okrajšave v tabeli10 : KNJ – konstrukcijska nelegirana jekla, KLJ – konstrukcijska legirana jekla, ONLJ – orodna nizkolegirana jekla, OVLJH –

orodna visokolegirana jekla za delo v hladnem, OVLJV – orodna visokolegirana jekla za delo v vročem, HRJ – hitrorezna jekla, SVODJ – specialna jekla izdelana po VOD postopku, OSJ – ostala specialna jekla. V stolpcu z oznako Usp. pomeni donos posameznega programa oz. stopnjo pokritosti stroškov.

Tabela 10 poda analizo donosnosti asortimana po kvalitetah in da podobno sliko, kot smo ugotovili že prej; dosegamo namreč pozitivne donose pri orodnih jeklih in ostalih specialnih jeklih. Velja omeniti, da VOD specialna jekla niso dolgoročno perspektivni program zaradi malih kapacitet proizvodnih naprav in so podvržena ukinjanju oz. izločitvi VOD tehnološke naprave s pripadajočo elektroobložno pečjo iz proizvodnje.

#### 4.2.2.5 KONKURENČEN POLOŽAJ PROIZVODOV

Tabela 11: Analiza konkurenčnega položaja posameznih proizvodov

Izdelek	1997				1998				1999			
	ton	000DEM	DEM/t	Usp.	ton	000DEM	DEM/t	Usp.	ton	000DEM	DEM/t	Usp.
Ingot	255	408	1.603	1,54	44	73	1.646	1,04	690	1.484	2.152	1,23
Tek.jek.	1.805	1.326	0.735	0,94	3.010	2.450	0.814	1,06	2.934	2.347	0.800	1,20
EPžing	148	333	2.248	0,93	75	160	2.133	1,18	12	75	6.079	1,40
Gre.TP	3.637	3.969	1.091	1,01	5.110	6.195	1.213	1,04	2.595	3.389	1.306	1,20
Gre.SP	4.742	4.873	1.028	0,83	4.197	4.701	1.120	0,91	3.138	3.343	1.065	0,96
Sre.pali	31.108	57.901	1.861	0,95	30.587	70.460	2.304	0,99	24.513	56.677	2.312	1,11
Lah.pali	1.139	2.099	1.843	0,91	1.298	2.603	2.005	0,93	637	1.412	2.214	1,04
Gre.kov	2.359	2.913	1.235	0,93	2.196	3.120	1.421	1,00	1.870	2.587	1.383	0,97
Pal.odk	12.300	28.299	2.301	1,01	11.302	29.544	2.614	1,04	9.739	24.734	2.540	1,12
faz.odk	1.558	3.605	2.313	1,03	2.056	5.257	2.557	1,07	2.066	4.526	2.190	1,12
Vle.jekl	130	225	1.730	0,88	203	404	1.986	0,90	155	328	2.109	0,99
Luš.jekl	3.681	10.223	2.777	0,82	2.908	8.844	3.042	0,94	2.414	7.165	2.968	1,00
Bru.jekl	1.637	5.503	3.362	0,73	2.337	8.201	3.510	0,84	1.841	7.029	3.819	0,89
ostalo	126	4.900			107	5.048			200	4.663		
<b>Skupaj</b>	<b>64.625</b>	<b>126.577</b>	<b>1.959</b>	<b>0,95</b>	<b>65.430</b>	<b>147.060</b>	<b>2.248</b>	<b>1.01</b>	<b>52.804</b>	<b>119.759</b>	<b>2.268</b>	<b>1,11</b>

Vir: Interna letna poslovna poročila SŽ – Metal Ravne d.o.o.

V tabeli 11 je podana še analiza konkurenčnega položaja posameznih proizvodov, ki pokaže izboljšanje na vseh programih razen na proizvodih gredic srednje proge, kovaških gredic, vlečenem in brušenem jeklu. Gredice se prodajajo običajno konstrukcijskih kvalitete, kjer mi z našo tehnologijo nismo konkurenčni; na vlečenem jeklu je prodaja minimalna, saj vlečenje koristimo le kot predobdelavo pred brušenjem. Brušenje imamo tehnološko izvedeno na zastarelih strojih, ki jih bo v prihodnosti nujno investicijsko nadomestiti s sodobnimi.

#### 4.2.3 Analiza nabave

Nabava surovin in pomožnega materiala je bila prilagojena obsegu proizvodnje oz. obsegu prodaje v obravnavanem obdobju. Razmere na nabavnem trgu so v letih 1997 do 1999 bile zelo spremenljive za vhodne strateške surovine metalurške proizvodnje. Razlike so se pojavljale tako na svetovnem trgu in še posebej na domačem trgu zaradi vpliva ukinitve izvozne takse v višini 25% za staro železo v letu 1997, kar je vplivalo na dvig cen domači surovini za skoraj 20%. V istem letu je bila

prisotna močna sprememba tečaja USD; to pa je imelo močan vpliv na cene ferolegur, ki bazirajo v dolarjih.

Tabela 12: Pregled količinskih nakupov v obdobju 1997-1999

	v ton		
	1997	1998	1999
Jekleni odpadek	58.582	73.521	54.009
Legiran odpadek	6.698	2.039	2.435
Grafitne elektrode	753	526	454
Ferolegure	8.204	9.930	8.558

Tabela 12 prikaže dinamiko nabave strateških surovin, iz katere je vidno, da je proizvodnja intenzivnejša v letu 1998 in da temu sledi bistven padec v letu 1999, posledica je padec nabave jeklenega odpadka. Ostale surovine in pomožni materiali pa v vseh treh letih količinsko padajo, kar pomeni, da se struktura in tehnologija proizvodnje spreminjata, ter, da smo uvajali racionalizacijske ukrepe za zniževanje specifičnih porab. Deležno se v strukturi povečujejo le količine ferolegur, to pa zaradi tega, ker se je prodajni oz. proizvodni miks metalovih izdelkov spreminjal in s tem vplival na višjo stopnjo legiranosti jekla. V tabeli 13 je prikazana vrednost nabave materialov, ki je poleg količin odvisna tudi od cen materialov. Te so navedene v naslednji tabeli 14. Pri nabavi osnovnih surovin je z leti opazen padec cen surovin, razen pri nekaterih specifičnih ferolegurah-FeV, FeMo in Ni.

Tabela 13: Pregled vrednostnih nakupov v obdobju 1997-1999

	v 000 SIT		
	1997	1998	1999
Jekleni odpadek	1,232.357	1,565.399	918.571
Legiran odpadek	283.074	121.407	87.532
Grafitne elektrode	372.476	276.385	219.178
Ferolegure	2,274.167	3,048.382	2,105.674

Tabela 14: Dosežene povprečne nabavne cene v obdobju 1997-1999 za najpomembnejše strateške materiale

	Dosežena povpr. cena 1997 DEM/t	Dosežena povpr. cena 1998 DEM/t	Dosežena povpr. cena 1999 DEM/t	Planirana cena 1999 DEM/t
Jekleni odpadek	221	226	172	200
Legiran odpad PK11	1.534	1.294	1.235	1.450
FeCr 60%	1.251	1.152	901	990
FeCr affine 65%	2.672	2.521	1.679	2.240
FeCr suffine 65%	3.117	2.999	1.803	2.344
FeV 80%	26.919	39.703	16.079	19.040
FeW 70%	7.794	8.713	7.892	7.973
FeSi 75%	1.318	1.268	1.054	900
FeMo 75%	13.574	12.493	9.534	9.520
FeMn carbure 75%	904	917	801	815
FeSiMn 65-75%	1.102	989	895	1.021
Ni katode	13.239	9.464	10.996	7.650
Graf. elektrode 500	5.358	5.526	4.819	5.650
Graf. elektrode 300	5.189	5.625	5.007	5.650

Na domačem trgu nabavljamo okoli ene tretjine vložnih pomožnih in repromaterialov. V letu 1998 in 1999 se je stanje na nabavnem trgu bistveno spremenilo za Metal, saj so težave, ki so bile prisotne še v letu 1997, prenehale. V letu 1997 smo imeli likvidnostne težave (slaba pogajalska moč z dobavitelji), materiala na trgu ni bilo v izobilju. V naslednjih letih je bilo manjše povpraševanje po jeklenih proizvodih, kar je narekovalo nižjo proizvodnjo in s tem tudi manjšo porabo vložnih materialov. Slednje je vplivalo tudi na padec nabavnih cen vložnim materialom ter povečalo količinski delež jeklenega odpadka na domačem trgu - do 40% celotne količine nabavljenega jeklenega odpadka.

Ostali materiali, kot so ferolegure, ognjevarna gradiva, grafitne elektrode, so v večini iz uvoza. Na domačem trgu je mogoče kupiti le ferolegure iz grupe FeCr, Al in FeSi in le omejeno količino ustreznih ognjevarnih materialov. V celoti na domačem trgu nabavljamo vse vrste energije.

#### 4.2.4 Analiza kadrov

V zadnjih letih se je število zaposlenih počasi zmanjševalo, kar je razvidno iz tabele 15. Zmanjšanje zaposlenih poteka predvsem na račun naravnega odliva, ki se praviloma nadomešča z notranjimi prerazporeditvami. Metal razpolaga z zadostnim številom zaposlenih z višjo, visoko in celo podiplomsko izobrazbo (11%). Na drugi strani pa je število zaposlenih s končano ali nedokončano osnovno šolo precej veliko (25%). Povprečna starost zaposlenih je nekaj več kot 40 let. V letu 1998 so bile v podjetju pospešene aktivnosti zaposlenih za povečano udeležbo pri povečanju rezultatov. Temu so bile prilagojene tudi vsebine izobraževanja. V Metalu je bilo ob koncu leta 1999 1119 zaposlenih, od tega skupaj 134 invalidov, kar predstavlja 12% vseh zaposlenih. Invalidska problematika predstavlja enega večjih težav v podjetju. Pomembno je poudariti, da je več kot polovica delovnih invalidov (72) iz Jekla Štore, kar predstavlja za Metal dediščino preteklega pripojitve.

Tabela 15: Gibanje zaposlenih po letih na dan 31.12.

	1995	1996	1997	1998	1999
št.zaposlenih	1.167	1.172	1.166	1.149	1.119

Število zaposlenih se je v zadnjih petih letih spreminjalo oz. zmanjševalo na letnem nivoju povprečno manj kot odstotek. Primerjava tega podatka s spreminjanjem količinske proizvodnje brez upoštevanja strukturnih sprememb proizvodnje bi morali sorazmerno na povprečnem letnem nivoju zmanjševati zaposlenost za več kot pet procentov. Vedeti pa moramo, da smo že na startu z občutno prezaposlenostjo. Ob upoštevanju velikih strukturnih sprememb prodajnega asortimana bi morali zaposlenost zmanjševati z do trikrat večjo dinamiko ali pa temu ustrezno povečevati prodajo.

#### 4.2.5 Analiza proizvodnje

Proizvodnja Metala je v obravnavanih letih izvajala precejšnje prilagajanje zahtevam prodaje oz. kupcem in to zaradi zagotavljanja ustreznega obsega naročil, kar je pomenilo, da smo sprejemali tudi naročila, ki niso najbolj ustrezala tehnološkemu procesu. To je zahtevalo precejšnje napore tehnologov, planerjev, vodij oddelkov, da so zagotovili ustrezno kakovost proizvoda in stroškovno sprejemljivost. Posebno so bila problematična količinsko majhna naročila s specifičnimi zahtevami, bodisi po sestavi ali dimenzijah. Specialne zahteve so običajno povzročile določeno povečanje zalog ali pa so bistveno podaljšale pripravljalne čase na enoto izdelanega proizvoda. Posebej pa je še opazno povečanje zahtev kupcev po dodatnih dodelavah izdelkov, kar je vplivalo na stroške in podaljšanje rokov. Pri kupcih smo običajno dosegli povišanje cen teh izdelkov, rokovno pa smo morali pristati celo skrajšanje in ne na podaljšanje. Skratka proizvodnja je morala postati fleksibilnejša in tudi univerzalnejša.

Tabela 16: Obseg blagovne proizvodnje po obratih

obrat	v ton		
	1997	1998	1999
Jeklarna	2.999	3.970	4.350
Tež. Proga	3.842	5.635	3.020
Valjarna	38.445	37.445	29.064
Kovačnica	16.500	16.592	13.801
Jeklovlek	5.671	5.578	4.479
SKUPAJ	67.457	69.220	54.714

Iz tabele 16 je razviden bistven padec blagovne proizvodnje v letu 1999, kar je odraz recesije na svetovnem jeklarskem trgu. Takšen padec je opazen tudi pri konkurentih. V Metalu je ta padec predstavljal kar petino proizvodnje glede na predhodno leto. Zaradi takšnega stanja smo v proizvodnji v tem kriznem letu izvajali aktivnosti za izkoriščanje notranjih rezerv. Zniževali smo stroške na vseh področjih- tudi z uvajanjem inovacij, spreminjanjem tehnoloških procesov in osvajanjem novih proizvodov. V prejšnjih letih smo skorajda 100% izkoriščali inštalirane kapacitete, ki so bile omejene z ozkimi grli na posameznih specialnih postopkih. V svoji reproverigi pokriva Metal proizvodnjo jekla v jeklarskih pečeh, kovanje in stiskanje, valjanje, vlečenje oz. določene faze hladne predelave ter termično obdelavo jekla. Skupna inštalirana kapaciteta za proizvodnjo paličastega programa jekla v trenutnem asortimanu je okoli 65.000t letno. Na posameznih segmentih razpolagamo z večjimi kapacitetami, kar pa se odraža v neusklajenosti kapacitet znotraj proizvodnje reproverige. Večje kapacitete so inštalirane v začetnih fazah proizvodnje-v jeklarnah in primarnih predelovalnih agregatih, ozka grla pa se pojavljajo v končnih fazah proizvodnje-posamezni tipi termične obdelave, ravnanje in razrez ter določeni postopki avtomatske kontrole. Z bodočimi investicijami želimo tako povečati usklajenost pretočnih kapacitet, dvigniti kakovostno raven proizvodov in nasploh izboljšati učinkovitost proizvodnje oz. racionalizirati celotno poslovanje Metala. Poleg navedenega je potrebno reševati še problematiko točnosti dobav, zagotoviti ustrezno fleksibilnost proizvodnje in zmanjšati vse oblike pripravljalnih časov pri menjavah programov.

Poglejmo si še analizo prelomne točke oz. tisti obseg proizvodnje oz. prodaje, pri kateri je dobiček iz poslovanja enak nič. Za izračun prelomne točke uporabimo enačbo  $S^* = Fc / (1 - VC / S)$  iz literature (Bukvič, 1999, str.12), kjer pomeni  $S^*$  - prelomna točka,  $VC$  – spremenljivi stroški oz.  $VC / S$  – delež spremenljivih stroškov v prodaji oz.  $1 - (VC / S)$  – delež pokritja v prodaji,  $Fc$  – stalni stroški in  $S$  – prodaja. S poenostavitvijo zbiranja podatkov sem za naš primer prevzel, da so stalni stroški kar stroški dela vseh zaposlenih ( plače praktično niso odvisne od obsega opravljenega dela oz. so le v okviru 2 do 3 %) in amortizacije, ostale stroške pa prevzamem kot variabilne. S to poenostavitvijo izračunam vrednosti prelomnih točk za vsako obravnavano leto od leta 1995 do 1999 in so:  $S^*_{1995} = 20.871.637.500$  SIT,  $S^*_{1996} = 17.343.857.500$  SIT,  $S^*_{1997} = 17.038.688.300$  SIT,  $S^*_{1998} = 13.481.960.300$  SIT in  $S^*_{1999} = 11.152.132.000$  SIT. Vidimo, da se prelomne točke po letih spreminjajo in da je v času združenega podjetja bila prelomna točka pri večjem obsegu prodaje na višjem nivoju, opazna pa je anomalija v letu 1997, ko je Metal Ravne že samostojen, pa vendar je prelomna točka skorajda enaka kot v letu 1996. To pomeni, da je enota Ravne zadržala enak povprečni asortiman proizvodov oz., da je v svoj proizvodnji proces vključila del proizvodnje štorske enote, za kar pa tehnično nismo opremljeni in smo s tem ne glede na manjše fiksne stroške obdržali enako višino prelomne točke. To zadržanje višine prelomne točke povzroči povečan delež spremenljivih stroškov v prodaji, povečan je odnos torej  $VC / S$ . Poleg navedenega, je seveda kriva tudi prenizka dosežena prodajna cena, ki izvira iz osnove dosežene cene na trgu bivše štorske enote. Stanje se je bistveno izboljšalo že v letu 1998 ter še izdatneje v letu 1999, kjer pa je jasno, da smo z izboljšano prodajno strukturo in s tem tudi višjo prodajno ceno in nižjo nabavno ceno ter varčevalnimi ukrepi krepko vplivali na spremembo višine prelomne točke. Na ta način smo tudi dosegli začetek pozitivnega poslovnega izida že pri bistveno nižjem obsegu prodaje, kar tudi potrjuje dosežen rezultat in obseg prodaje v letu 1999. Ta rezultat je dosežen celo ob povečanju fiksnih stroškov za skoraj 10 odstotkov glede na predhodno leto 1998. Menim, da lahko potrdim pravilnost usmeritve v spremembi strukture proizvodnega programa oz. prehod na zahtevnejši proizvod specialnih in orodnih jekel z dodatnimi dodelavami oz. diferenciacijo proizvodov znotraj izbranega jedrnega programa.

Hitrost naraščanja oz. padanja dobička ali izgube pod oziroma nad prelomno točko nam podaja poslovni in finančni vzvod. Stopnja poslovnega vzvoda pove, za koliko % se spremeni dobiček iz poslovanja, če se prodaja spremeni za 1%, to je  $(PV = \% \text{ spremembe dobička iz poslovanja} / \% \text{ spremembe prodaje})$ . Izpeljava navedene enačbe je lahko, kot jo podaja (Bukvič, 1999, str.13)  $PV = 1 + Fc / OP$ . V enačbi pomeni  $Fc$  – stalne stroške in  $OP$  – dobiček iz poslovanja. Poglejmo vrednosti poslovnega vzvoda po obravnavanih letih.  $PV_{1995} = 4,34$  ;  $PV_{1996} = 6,76$  ;  $PV_{1997} = 5,89$  ;  $PV_{1998} = 16,00$  ;  $PV_{1999} = 10,98$  . Poslovni vzvod pokaže, da je v času združitve Metala z Jeklom Štore bil manjši vpliv na izboljšanje oz. slabšanje rezultata s spreminjanjem obsega prodaje zaradi manjšega deleža fiksnih stroškov v primerjavi z variabilnimi. Večji poslovni vzvod pomeni večje poslovno tveganje, kar lahko zmanjšamo z večjim obsegom prodaje ali večjim dobičkom iz poslovanja. V letu 1999 je poslovni vzvod zmanjšan, a je še vedno visok zaradi večjega dobička ob celo zmanjšanem obsegu prodaje v primerjavi s predhodnim letom. Poslovno tveganje je zelo visoko, zato je nujno, da v podjetju povečamo obseg prodaje ( $PV = S - VC / OP$ ) in povečujemo dobiček iz poslovanja.

## 4.2.6 Analiza financiranja

### 4.2.6.1 STRUKTURA FINANCIRANJA

Seštevek lastniškega in dolžniškega kapitala podjetja je celoten kapital, s katerim podjetje razpolaga. Pojem struktura kapitala se uporablja za opis načina dolgoročnega in trajnega financiranja podjetja ter pove, kolikšen delež predstavlja lastniško in kolikšen delež dolžniško financiranje podjetja. Odločitev o financiranju podjetja z dolgoročnim dolgom mora biti zelo pretehtana, saj preveliko financiranje podjetja z dolgoročnim dolgom lahko povzroči nezmožnost poravnave obveznosti kar lahko v skrajnosti pripelje podjetje tudi do stečaja. Za financiranje podjetja s kratkoročnim dolgom in stroški te zadolžitve so med najpomembnejšimi elementi uspešnosti poslovanja podjetja. Ti kratkoročni krediti so predvsem namenjeni začasnemu povečanju gibljivih sredstev za zaloge oz. za povečane terjatve do kupcev in zaradi tega se normalno pričakuje, da se bodo krediti vrnili iz prihodkov rednega poslovanja. V analizah je pomembno primerjati zaporedne bilance uspeha, ki pokažejo pomembne razlike in trende pri prihodu od prodaje, stroških, odhodkih in dobičku. Prav tako je mogoče analizirati zaporedne bilance stanja ter tako določili glavne spremembe pri premoženju, načinu financiranja sredstev z uporabo obveznosti in lastniškega kapitala. Povečanje aktive predstavlja uporabo sredstev, ki jih je potrebno financirati. Povečanje pasive (obveznosti ali lastniškega kapitala) predstavlja vir sredstev v denarju za financiranje aktive. Primerjave bilance uspeha in primerjave bilance stanja so opravljene v poglavju analiza uspešnosti. V tem poglavju bom poudaril finančno analizo z vidika likvidnosti, aktivnosti in dobičkonosnosti s kazalci in odstotki. Poudariti pa moram, da je nekaj teh kazalcev že prikazanih v analizi uspešnosti, v naslednji tabeli 17 podajam prikaz spreminjanja po letih za bilanco stanja Metal – pasiva. Analiza poslovanja za določitev diagnoze krize poslovanja bo zajemala obdobje delovanja Metala v zadnjih petih letih. Analiziral bom izkaz uspeha, kjer bom primerjal zaporedne bilance uspeha in ugotavljal trende in posamezne kazalce znotraj letnih bilanc. V naslednjih nekaj tabelah boste opazili v nazivu vrstice »sedanja vrednost«, kar pomeni stalno vrednost podanega elementa iz predhodne vrstice. Te vrednosti so podane oz. preračunane na vrednost na leto 2000, kar pomeni, da sem neko denarno vrednost iz leta 1995 povečal na osnovi rasti drobnoprodajnih cen za leta 1996, 1997, 1998 in za rast življenjskih potrebščin v letih 1999 in 2000. Uporabljeni indeksi so: v letu 1996 – 8,8%, v letu 1997 – 9,4%, v letu 1998 – 7,5%, v letu 1999 – 8,0% in v letu 2000 – 8,9%. Za bazno leto sem uporabil leto 2000, zaradi kasnejše primerjave z doseženimi poslovnimi rezultati Metala v tem letu. Izračun sedanje vrednosti se običajno uporablja za prikaz sedanje vrednosti prihodnjih donosov, za kar avtorica (Moran, 1995, str. 26) podaja enačbo v obliki; denar v letu 0 = denar v letu 5 / (1+ obrestna stopnja)<sup>5</sup>.

Tabela 17: Pasiva bilance stanja za leta 1995 do 1999

v 000 SIT

	1995	1996	1997	1998	1999
Trajni kapital	7.805.158	8.083.427	7.138.810	8.778.599	9.098.112
SEDANJA VREDNOST	11.745.946	11.180.802	9.025.805	10.324.686	9.907.844
Osnovni kapital	11.982.781	12.907.629	5.226.630	6.191.135	15.915.695
SEDANJA VREDNOST	18.032.832	17.853.522	6.608.180	7.281.518	17.332.192
Revaloriziran popravek	2.363.750	3.307.178	2.926.111	3.450.149	(1.879.561)
SEDANJA VREDNOST	3.557.197	4.574.409	3.699.567	4.057.789	(2.046.842)
Rezerve	2.583.934	2.973.067	2.436.102	2.436.102	0
SEDANJA VREDNOST	3.888.550	24.112.275	3.080.034	2.865.148	0
Preneseni dobiček	(9.125.307)	(9.267.459)	(2.467.133)	(3.601.661)	(4.983.993)
SEDANJA VREDNOST	(13.732.636)	(12.818.526)	(3.115.475)	(4.235.986)	(5.427.568)
Nerazdeljen dobiček	0	(1.836.988)	(985.900)	302.874	45.971
SEDANJA VREDNOST	0	(2.540.878)	(1.246.502)	356.216	50.062
Dolgoročne rezervacije	0	0	336.188	143.555	509.909
SEDANJA VREDNOST	0	0	425.052	168.838	555.291
Dolgoročne obveznosti	1.850.776	2.450.492	1.081.510	1.133.970	945.830
SEDANJA VREDNOST	2.785.224	3.389.462	1.367.384	1.333.685	1.030.009
Kratkoročne obveznosti	10.315.852	11.764.837	7.468.116	6.403.499	7.650.449
SEDANJA VREDNOST	15.524.278	16.272.839	9.442.156	7.531.283	8.331.339
Pasivne časovne razmejitve	16.813	11.099	7.125	31.864	49.615
SEDANJA VREDNOST	25.302	15.352	9.008	37.476	54.031
	<b>19.988.599</b>	<b>22.309.855</b>	<b>16.031.749</b>	<b>16.491.487</b>	<b>18.253.915</b>
SEDANJA VREDNOST	30.080.751	30.858.454	20.269.405	19.395.968	19.878.513

Vir: Interna letna poslovna poročila SŽ - Metal Ravne d.o.o.

#### 4.2.6.2 PLAČILNA SPOSOBNOST

Za sprejemanje finančnih odločitev je pomembno, ali razpolagamo z denarjem in, ali je razpoložljiva velikost denarja usklajena z velikostjo zapadlih obveznosti. Za podjetje je zelo pomembno, kako financira svoje poslovanje in gre za obravnavo finančnega vzvodja in finančnega tveganja. Likvidnost sredstev je v neposredni povezavi s plačilno sposobnostjo. Sposobnost podjetja, da poravna plačilne obveznosti na rok, izhaja iz razpolaganja z denarjem ali z drugimi plačilnimi sredstvi. Elementi plačilne sposobnosti so obveznosti, rok njihove dospelosti in plačilna sredstva. Plačilno sposobnost merimo z odnosom med razpoložljivimi denarnimi sredstvi plus denarni prejemki proti denarnim izdatkom, kar naj bi bilo okrog ena oz. nekaj nad ena. V naslednji tabeli 18 si oglejmo spreminjanje kazalnikov Metala po letih.



Tabela 18: Kazalci likvidnosti, obračanja sredstev in poslovnega uspeha 1995 – 1999

	1995	1996	1997	1998	1999
<b>LIKVIDNOST</b>					
Kazalec tekoče likvidnosti	0,71	0,60	0,74	0,92	0,92
Kazalec trenutne likvidnosti	0,32	0,30	0,38	0,40	0,43
Koeficient solventnosti	0,64	0,57	0,84	1,16	1,06
Delež last. kapit. v premoženju	0,39	0,36	0,45	0,53	0,50
<b>OBRAČANJE SREDSTEV</b>					
Koeficient obračanja sredstev	0,76	0,69	0,73	0,85	0,66
Koeficient obračanja zalog	4,15	4,78	4,82	4,35	3,33
Koefi. obračanja zalog v dnevih	88	76	75	84	107
Obdobje zapadlosti	77	80	85	67	97
Obdobje plačila	116	99	111	61	74
Koeficient kritja za obresti	-1,40	-1,02	-1,30	0,42	0,69
<b>POSLOVNI USPEH</b>					
Bruto dodana vrednost	2.426.476	3.414.112	1.956.954	3.185.818	3.878.445
Neto dodana vrednost	1.388.364	2.177.209	1.194.692	2.341.851	3.023.245
Koefi. naložb v dodani vrednosti	0,43	0,36	0,38	0,26	0,22
Koefi. fin.str.v bruto dodani vred	0,36	0,27	0,30	0,18	0,11
Koefi. davkov v bruto dod.vred.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Koefi. dobička v bruto dod.vred.	-0,87	-0,54	-0,50	0,08	0,01

Gornja tabela nam prikaže s kazalci likvidnosti po letih bistveno izboljševanje zmožnosti podjetja za pravočasno plačilo obveznosti, res pa je, da so kazalci še dokaj nizki. Kazalec trenutne likvidnosti, ki podaja zmožnost plačila zapadle tekoče oz. nujne obveznosti, je še vedno zelo šibak ter nič bistveno boljše ni stanje pri kazalcu tekoče likvidnosti. Tudi kazalci aktivnosti v splošnem kažejo na izboljševanje stanja v obravnavanih letih, vendar je tu opazno rahlo poslabšanje v zadnjem letu, to je v letu 1999, ki je odraz kriznega stanja na jeklarskem trgu in je zaradi tega očitno padec obsega poslovanja; kljub temu pa se v tem letu občutno izboljša koeficient kritja za obresti. Enako kot za kazalce likvidnosti lahko trdimo, da so kazalci aktivnosti še zdaleč za zadovoljivimi vrednostmi, torej bo potrebno še bistveno povečati obseg poslovanja, kot tudi povečati pretok materiala v proizvodnem procesu. Kazalci donosnosti skozi bruto dodano vrednost pokažejo na očitno spremembo v letu 1997 z bistvenim padcem vrednosti, ki pa je odraz razdružitve podjetja na štorski in ravenski del Metala in se v naslednjih letih obravnava le slednji. Splošno pa velja, da se kazalci močno izboljšujejo in kot takšni kažejo na izboljševanje poslovanja.

#### 4.2.6.3 FINANČNA STABILNOST

Temeljna načela financiranja so načelo finančne stabilnosti, načelo rentabilnosti, načelo likvidnosti in plačilne sposobnosti, tveganja, finančne elastičnosti in načelo neodvstnosti in optimalnega finančnega položaja. Finančna stabilnost kot načelo rokovne usklajenosti med naložbo in kapitalom lahko podamo kot odnos med dolgoročno vezavo sredstev, ki so pokrita z lastnim kapitalom in dolgoročnim tujim kapitalom. Ta pokritost pa je lahko enaka ena ali večja ali manjša od ena. V primeru, da teh dolgoročnih sredstev ni dovolj so potrebna kratkoročna sredstva za pokrivanje

dolgoročnih vezanih sredstev, kar pa ogroža načelo finančne stabilnosti. V tabeli 18 vidimo tudi kazalnike, ki kažejo s solventnostjo na finančno stabilnost podjetja, kot tudi razmerje med ostalimi viri in lastnim kapitalom, ki kaže na finančno tveganje. Oba obravnavana kazalnika se z leti kar občutno izboljšujeta in kažeta na izboljšanje plačilne sposobnosti in tudi na zmanjševanje finančnega tveganja. Vidimo tudi spreminjanje vrednosti kazalnikov, kot so delež lastniškega kapitala v premoženju, ki z leti naraste od 0,39 na 0,50, koeficient kritja za obresti, ki se zelo izboljša itd. Skratka stanje se izboljšuje, vendar je še zaskrbljujoče.

#### 4.2.6.4 IZRAČUN INDEKSA POSLOVNEGA ZDRAVJA Z ALTMAN METODO

V tabeli 19 prikažem izračun Altmanovega Z rezultata za SŽ- Metal Ravne v letu 1995 in v tabeli 20 pa samo za lokacijo SŽ-Metal Ravne

Tabela 19: Izračun Altmanovega Z rezultata za SŽ- Metal v letu 1995

Št.	Kazalnik	Vrednost kazal. X	Utežni faktor f	Produkt X*f
1 X	gibljiva sredstva /celotna sredstva	8.372.557/19.988599	1.2	0.5026
2 X	zadržani dobiček/celotna sredstv	0 / 19.988.599	1.4	0
3 X	bruto dobiček/celotna sredstva	-1.130.062/19.988.599	3.3	-0.2031
4 X	vrednost kapitala/knj.vred.obvez.	3.000.000/12.166.628	0.4	00986
5 X	prihodek prodaje/celotna sredstv	15.219.030/19.988.599	1.0	0.7614
<b>Z</b>	<b>Indeks poslovnega zdravja</b>			<b>1.1595</b>

Tabela 20: Izračun Altmanovega Z rezultata samo za lokacijo SŽ – Metal Ravne v letu 1995

Št.	Kazalnik	Vrednost kazal. X	Utežni faktor f	Produkt X*f
1 X	gibljiva sredstva /celotna sredstva	6.154.184/12.886.407	1.2	0.5731
2 X	zadržani dobiček/celotna sredstv	0 / 12.886.407	1.4	0
3 X	bruto dobiček/celotna sredstva	96.59212.886.407	3.3	0.0247
4 X	vrednost kapitala/knj.vred.obvez.	2.000.000/6.984.058	0.4	0.1145
5 X	prihodek prodaje/celotna sredstv	10.510.961/12.886.406	1.0	0.8157
<b>Z</b>	<b>Indeks poslovnega zdravja</b>			<b>1.5280</b>

V naslednjih tabelah 21 in 22 so Altmanovi Z rezultati za celoten SŽ – Metal in v naslednji tabeli le za lokacijo SŽ – Metal Ravne za leta 1996 do 1999.

Tabela 21: Altmanov Z rezultat za celoten SŽ – Metal za leta 1996 do 1999

produkt X*f kazln.	1996	1997	1998	1999
! X * f 1	0.4558	0.4854	0.5239	0.5107
2 X * f 2	0	0	0.0220	0.0014
3 X * f 3	-0.1358	-0.1120	0.1618	0.0872
4 X * f 4	0.0844	0.1165	0.1279	0.2344
5 X * f 5	0.6913	0.7378	0.8308	0.6573
<b>» Z «</b>	<b>1.0957</b>	<b>1.2275</b>	<b>1.6664</b>	<b>1.4910</b>

Tabela 22: Altmanov Z rezultat za lokacijo SŽ – Metal Ravne za leta 1996 do 1999

produkt X*f kazln.	1996	1997	1998	1999
! X * f 1	0.5098	0.4854	0.5239	0.5107
2 X * f 2	0	0	0.0220	0.0014
3 X * f 3	0.0261	-0.1120	0.1618	0.0872
4 X * f 4	0.1124	0.1165	0.1279	0.2344
5 X * f 5	0.7863	0.7378	0.8308	0.6573
» Z «	<b>1.4346</b>	<b>1.2275</b>	<b>1.6664</b>	<b>1.4910</b>

Razlika iz zadnjih dveh tabel je vidna le v letu 1996, ker smo bili združeni poleg leta 1995 le še v poslovnem letu 1996, dejanska razdružitvev je bila izvedena konec poletja 1997, vendar je to poslovno leto SŽ – Metal Ravne že zaključil samostojno. Iz tabel 21 in 22 je razvidno, da se je kriza v Metalu od leta 1995 do 1997 poglobljala, saj se je Z rezultat slabšal na vseh kazalnikih. To pomeni, da smo izgubljali tako na obsegu prometa oz. proizvodnje, vrednosti kapitala, prihodkih in izgubah. Vidno je tudi, da so rezultati še slabši v času združenega Metala.

Iz podatkov lahko ugotovimo, da se je obseg poslovanja Metala močno zmanjšal v letu 1997 zaradi izločitve Jekla Štore iz podjetja Metal. Pomembno je dodati, da je Altmanova analiza narejena za lažjo primerjavo v letih s pridruženim Jeklom Štore in tudi za samo varianto lokacije Metal Ravne. Ne glede na boljše rezultate v zadnjih dveh letih je potrebno zaključiti, da so simptomi krize prisotni v vseh obravnavanih letih. Iz Altmanove analize Z rezultata se vidi, da se rezultati gibljejo med 1,0957 do 1,6664, kar pomeni, da se nahajamo v krizi. Rezultati izpod 1,8 predstavljajo krizo v poslovanju, ugodne možnosti uspešnega poslovanja pa predstavljajo rezultati, ki so večji od 2,99. Za lokacijo Metal Ravne lahko rečemo, da so najslabši rezultati bili doseženi v letu 1997 in da so se v naslednjih dveh letih izboljševali. Vsekakor se sprašujemo, ali so zadosti radikalne poteze v poslovanju Metala za doseg uspešnega varnega poslovanja. Meja nevarnosti bankrota se z Altmanovim Z rezultatom prestopi šele pri rezultatih večjih od 2,675, to pa je po trenutnih rezultatih še zelo oddaljeno.

#### 4.2.6.5 DENARNI TOKOVI

V tabeli 23 si oglejmo denarne tokove iz poslovanja v obravnavanem obdobju, kjer je sedanja vrednost podana na leto 2000. Iz tabele je razvidno, da je bilo za normalno poslovanje potrebno pridobivati nova posojila za pokrivanje negativnih denarnih tokov iz poslovanja. Res je, da smo zmanjšali obveznosti do dobaviteljev, ki so se v predhodnih letih po letu 1990 kopičili in tako privedli do stanja, da smo si lahko zagotovili normalne pogoje nabave le ob ustreznem zmanjšanju dolga. Dolg pa je nastal s privolitvijo dobaviteljev, ki so upali na hitro poravnavo po odobritvah državnih sanacij. Kasnejše odobritve in dejanske uporabe sredstev pa so zahtevale dolgotrajni proces, tako, da do hitrih poravnav nikoli ni prišlo.

Za boljše denarne tokove bi potrebovali visoke čiste dobičke, ki jih ni bilo, zato moramo to izvesti v naslednjih letih. Poleg tega je potrebno povečati obračanje sredstev in zadržati obveznosti iz poslovanja na optimalnem nivoju in tako prispevati k zmanjševanju najemanja posojil. Na ta način moramo zagotoviti pozitiven denarni tok, ki bo omogočil nujno potrebna sredstva za prepotrebne investicije, ki se praktično niso izvajala že zadnjih deset let. Iz obravnavanih tokov se jasno vidi, da je kriza nastala že pred obravnavanim obdobjem torej pred letom 1995.

Tabela 23: Prikaz denarnih tokov v letih 1995 do 1999

	v 000 SIT				
	1995	1996	1997	1998	1999
Čisti dobiček	(2.106.493)	(1.836.989)	(985.900)	263.333	45.971
SEDANJA VREDNOST	(3.170.052)	(2.540.879)	(1.246.502)	309.711	50.062
+Amortizacija	1.038.112	1.236.903	762.262	843.967	855.200
SEDANJA VREDNOST	1.562.250	1.710.854	963.749	992.606	931.313
Denarni tok iz dobička	(1.068.381)	(600.086)	(223.638)	1.107.300	901.171
SEDANJA VREDNOST	(1.607.802)	(830.025)	(282.753)	1.417.011	981.375
+/- Sprem. obvez. brez posojil	(5.44.170)	(637.266)	(167.295)	(2.583.632)	302.638
SEDANJA VREDNOST	(8.18.919)	(881.451)	(211.516)	(3.038.661)	329.573
Sprememba neto obr. kapitala	(1.721.873)	(739.011)	1.782.807	(3.083.266)	(673.331)
SEDANJA VREDNOST	(2.591.239)	(1.022.182)	2.254.055	(3.626.291)	(733.261)
Denarni tok iz poslovanja	(2.790.254)	(1.339.097)	1.559.169	(1.975.966)	227.837
SEDANJA VREDNOST	(4.199.040)	(1.852.207)	1.971.303	(2.323.973)	248.114

Vir: Interna letna poslovna poročila SŽ – Metal Ravne d.o.o.

## 4.2.7 Analiza uspešnosti, uspeha in sredstev

### 4.2.7.1 USPEŠNOST

Analiza uspešnosti poslovanja podjetja je spoznavanje podjetja z vidika uporabnika z namenom doseganja večje uspešnosti poslovanja. Uspešnost poslovanja v tržnem gospodarstvu se izraža z rentabilnostjo. Na rentabilnost vplivajo vse odločitve v poslovanju podjetja. Neposredno vpliva na rentabilnost uspeh v enem obratu poslovanja in število obratov v koledarskem obdobju, torej ekonomičnost poslovanja in vezava sredstev. Iz bilance uspeha lahko vidimo trošenje poslovnih prvin in ustvarjanje prihodkov, iz bilance stanja pa pridobimo povezave s prihodki in sredstvi, ki jih poda aktivna stran bilance stanja.

Temeljni smisel obstoja in poslovanja gospodarske družbe je ustvarjanje poslovnega uspeha. V tržnem gospodarstvu je ta cilj rentabilnost  $R = \text{dobiček} / \text{sredstva}$ , ki ga po Du Pontu razčlenimo  $R = \frac{d}{s} = \left(\frac{P-O}{P}\right) \left(\frac{P}{S}\right) = (1 - \frac{1}{E}) \frac{P}{S}$ . Pri čemer pomenijo: d= dobiček, P = prihodek, O = odhodek, E = ekonomičnost in S = sredstva. Rentabilnost je odvisna od ekonomičnosti in obračanja sredstev. Za analizo finančnih izkazov koristno uporabimo razmerja z vidika likvidnosti, aktivnosti in rentabilnosti. Za

ugotavljanje rentabilnosti lahko uporabimo različne pristope z ustreznimi kazalniki, kot funkcionalni pristop, globalni pristop in delničarski pristop. Primer kazalnikov rentabilnosti po funkcionalnem pristopu je lahko sledeč :

1. Stopnja bruto dobička = Bruto dobiček/Prodaja
2. Stopnja poslovnega dobička = Dobiček rednega poslovanja/Prodaja
3. Stopnja prispevka = Prispevek/Prodaja
4. Stopnja čistega dobička = Čisti dobiček/Prodaja
5. Donosnost skupnih sredstev(ROA)=Dobiček pred obrestmi in davki/Aktiva
6. Donosnost vloženih sredstev(ROI)=Dobiček pred obrestmi in davki/vlož.sred.
7. Donosnost čistih sredstev = Dobiček pred obrestmi in davki/neto skupna sred.
8. Preostala ekonomska dodana vrednost =Dobiček rednega poslovanja manj cena kapitala
9. Rentabilnost lastnega kapitala(ROE) = Čisti dobiček/Lastna sredstva

V naslednji tabeli 24 si pogledimo nekatere kazalnike rentabilnosti po obravnavanih letih. V tabeli lahko opazimo izboljševanje poslovanja do leta 1999 z izjemo izrazitega poslabšanja v letu 1997. Razlogi za takšno stanje so podobni, kot so že bili navedeni pri ostalih opravljenih primerjavah.

Tabela 24: Kazalniki uspešnosti za leta 1995 do 1999

	v 000 SIT				
	1995	1996	1997	1998	1999
Stopnja bruto dobička	-0.0875	-0.0539	-0.0607	0.0172	0.0324
Stopnja poslovnega dobička	-0,0731	-0.0606	-0.0666	0.0171	0.0238
Stopnja čistega dobička	-0.1384	-0.1191	-0.0839	0.0189	0.0038
Donos. skup.sredstev(ROA)	-0.0556	-0.0419	-0.0488	0.0144	0.0157
Donosnost čistih sredstev	-0.0960	-0.0685	-0.0824	0.0256	0.0287
Preostala ekon.dod. vred.	-2.019.936	-1.669.725	-1.135.765	-280.381	86.888
Rentabilnost last. kapit.(ROE)	-0.2699	-0.2273	-0.1381	0.0300	0.0051

#### 4.2.7.2 ANALIZA USPEHA

Naslednja tabela 25 prikaže bilance uspeha od leta 1995 do 1999. Iz tabele je razvidno, da je v letu 1997 občuten padec čistih prihodkov od prodaje, kar je posledica razdružitve Metala Ravne na dva dela in sicer na ravenski del, ki zadrži ime podjetja in štorski del z novim imenom Jeklo Štore d.o.o. Realizacija samo v enoti Metala Ravne je v letih 1995 in 1996 bila na nivoju 10,5 milijarde SIT in 11,6 milijarde SIT, kar pomeni nekoliko manj kot v naslednjem letu 1997. Ne glede na to pa lahko rečemo, da se je poslovanje Metala s ponovno razdružitvijo izboljšalo. Posledice predhodnega stanja so v Metalu še opazne v letu 1997. V naslednjih dveh letih je opazen porast prodaje in stroškovno boljše obvladovanje poslovanja tako, da se je rezultat prevesil v pozitivno poslovanje s čistim dobičkom. Omeniti velja, da se je program Metala tudi strukturno čistil in smo se osredotočili na proizvodnjo orodnih in specialnih jekel ter opuščali nedonosen del konstrukcijskih jekel. V letu 1999 je količinski obseg proizvodnje bistveno nižji. V naslednji tabeli 26 si še pogledimo primerjavo določenih kazalnikov iz bilance uspeha za lokacijo Metala Ravne.

Tabela 25: Bilance uspeha od leta 1995 do 1999

v 000 SIT

	1995	1996	1997	1998	1999
Čisti prihodki od prodaje	15.219.030	15.422.627	11.752.310	13.937.191	12.008.245
SEDANJA VREDNOST	22.903.048	21.322.206	14.858.786	16.391.809	13.076.979
Kosmati donos iz poslovanja	15.094.613	15.121.298	12.120.128	14.056.320	12.100.759
SEDANJA VREDNOST	22.715.814	20.915.415	15.323.829	16.531.919	13.177.727
-stroški blaga, mat. in stor.	11.634.195	11.085.859	9.303.086	10.177.349	7.797.173
SEDANJA VREDNOST	17.508.247	15.333.693	11.762.161	11.969.783	8.491.121
-stroški dela	3.415.830	3.545.605	2.721.757	2.741.879	3.028.871
SEDANJA VREDNOST	5.140.467	4.904.195	3.441.196	3.224.779	3.298.441
-amortizacija	1.038.112	1.236.903	762.262	843.967	855.200
SEDANJA VREDNOST	1.562.250	1.710.854	963.749	992.606	931.313
-drugi odhodki poslovanja	337.982	83.854	45.970	53.950	30.263
SEDANJA VREDNOST	508.628	115.985	58.121	63.452	32.956
Dobiček iz poslovanja	(1.331.506)	(830.923)	(712.947)	239.175	389.252
SEDANJA VREDNOST	(2.003.777)	(1.149.313)	(901.399)	281.299	423.895
Prihodki in odhodki financir.	(768.809)	(1.021.627)	(640.260)	(560.901)	(519.936)
SEDANJA VREDNOST	(1.156.977)	(1.413.090)	(809.499)	(659.687)	(566.210)
Dobiček(izguba) redn. posl.	(2.100.315)	(1.852.550)	(1.353.207)	(321.726)	(130.684)
SEDANJA VREDNOST	(3.160.754)	(2.562.403)	(1.710.899)	(378.388)	(142.315)
+ izredni prihodki	370.647	292.405	1.467.652	937.224	360.822
SEDANJA VREDNOST	557.785	404.448	1.855.595	1.102.288	392.935
- izredni odhodki	376.825	276.844	1.100.345	352.165	184.167
SEDANJA VREDNOST	567.082	382.924	1.391.198	414.188	200.558
Celotni dobiček (izguba)	(2.106.493)	(1.836.989)	(985.900)	263.333	45.971
SEDANJA VREDNOST	(3.170.053)	(2.540.879)	(1.246.502)	309.711	50.062
-davki iz dobička	0	0	0	0	0
SEDANJA VREDNOST	0	0	0	0	0
Čisti dobiček (izguba)	(2.106.493)	(1.836.989)	(985.900)	263.333	45.971
SEDANJA VREDNOST	(3.170.053)	(2.540.879)	(1.246.502)	309.711	50.062

Vir: Interna letna poslovna poročila SŽ – Metal Ravne d.o.o.

Tabela 26: Primerjava določenih kazalnikov iz bilance uspeha za lokacijo Metal Ravne

v 000 SIT

	1995	1996	1997	1998	1999
Donosnost iz poslovanja v %	- 8,8	- 5,5	- 5,9	1,7	3,2
Donosnost v %	- 14,0	- 12,1	- 8,1	1,9	0,4
Dob.iz.poslov. v 000 SIT/zap.	-669	-459	-590	206	344
Prihodki iz poslov.v DEM/zap.	104.525	111.679	106.107	127.087	107.087
Razmerje med prih.in odh.fin.	0,48	0,36	0,47	0,40	0,60
Dodana vrednost v DEM/zap.	26.918	34.158	24.902	35.134	38.179
Dobiček (P-O) v 000 SIT	(2.106.493)	(1.836.989)	(985.900)	263.333	45.971
	0,8775	0,8917	0,9248	1,0191	1,0038

Vir: Interna letna poslovna poročila SŽ - Metal Ravne d.o.o.

Iz kazalnikov je razvidno, da smo v Metalu v letu 1996 izboljšali proizvodno strukturo tako, da smo imeli zelo ugodno dodano vrednost. V letu 1997, po razdružitvi, pa smo

na lokaciji Ravne v večjem obsegu proizvajali še del programa, ki je bil prej normalno program lokacije Štore (program konstrukcijskih jekel za avtomobilsko industrijo). S koncem leta 1997 oz. začetkom leta 1998 je prišlo do menjave vodstvenega kadra in do spremembe strateške usmeritve v razvoj jedrnih prednosti s poudarkom na strukturo proizvodnega programa, ki je kasneje dal pozitivne rezultate. V letu 1998 in 1999 je bil trend rasti prodaje ugoden, kar je vidno tudi še v letu 2000.

#### 4.2.7.3 ANALIZA SREDSTEV

Za isto časovno obdobje si oglejmo še spremembe bilance stanja v Metalu v tabeli 27. Pri ocenjevanju finančnega stanja podjetja začnemo s proučevanjem vrednosti premoženja. Pri pregledu bilanc stanja Metala opazimo, da se vrednost dolgoročnih sredstev oz. stalnih sredstev bistveno spremeni v letu 1997, kar pa je posledica odcepitve Jekla Štore. Ta učinek se opazi seveda tudi skupno v aktivih, poleg tega je potrebno omeniti, da so določene korekture bilančnih postavk potekale še v naslednjih letih vključno z letom 1999 zaradi nedosledno izvedene razdružitve, kar je vidno tudi v pasivi bilance. Pasivo bilance stanja seveda lahko obravnavamo v sklopu finančne analize, kjer analiziramo lastniški kapital in dolgoročne ter kratkoročne obveznosti.

Tabela 27: Bilanca stanja za leta 1995 do 1999 - aktiva

	1995	1996	1997	1998	1999
Stalna sredstva	11.587.626	13.643.472	9.493.471	9.302.120	9.968.068
SEDANJA VREDNOST	17.438.165	18.871.322	12.002.871	10.940.409	10.855.226
Dolgoročna gibliva sredstva	1.095.727	1.623.470	1.035.866	1.263.722	1.208.452
SEDANJA VREDNOST	1.648.955	2.245.545	1.309.675	1.486.289	1.316.004
Kratkor. gibliva sredstva	7.276.830	6.850.832	5.488.334	5.760.192	6.791.354
SEDANJA VREDNOST	10.950.868	9.475.906	6.939.060	6.774.677	7.395.785
Zaloge	3.955.918	3.340.536	2.662.452	3.175.964	3.518.155
SEDANJA VREDNOST	5.953.243	4.620.549	3.366.215	3.735.315	3.831.271
Terjatve iz poslovanja	3.222.107	3.361.504	2.737.109	2.543.993	3.192.085
SEDANJA VREDNOST	4.848.934	4.649.551	3.460.606	2.992.041	3.476.181
Kratkor. finančne naložbe	99.805	148.792	88.773	40.155	81.114
SEDANJA VREDNOST	150.196	205.806	112.238	47.227	88.333
Denarna sredstva	28.416	46.181	12.363	164.284	285.825
SEDANJA VREDNOST	42.763	63.876	15.631	193.218	311.263
Aktivne časovne razmejitev	0	145.900	1.715	1.249	216
SEDANJA VREDNOST	0	201.805	2.168	1.469	235
<b>Aktiva skupaj</b>	<b>19.988.599</b>	<b>22.309.855</b>	<b>16.031.749</b>	<b>16.491.487</b>	<b>18.253.915</b>
SEDANJA VREDNOST	30.080.751	30.858.454	20.269.405	19.395.968	19.878.513

Vir: Interna letna poslovna poročila SŽ - Metal Ravne d.o.o.

Naslednja tabela 28 podaja dodatne podatke in kazalnike bilance stanja.

Tabela 28: Kazalniki iz bilanc stanja

	31.12.1995	31.12.1996	31.12.1997	31.12.1998	31.12.1999
Neto dolg v 000 SIT	7.694.051	8.001.479	4.675.515	3.525.315	3.828.803
SEDANJA VREDNOST	11.578.742	11.067.453	5.911.389	4.146.193	4.169.566
Kratkoročni dolg v 000 SIT	6.966.524	8.208.360	4.629.871	3.655.067	4.091.425
SEDANJA VREDNOST	10.483.890	11.353.606	5.853.680	4.298.797	4.455.562
Dolgoročni dolg v 000 SIT	755.049	827.022	45.644	(129.752)	(262.622)
SEDANJA VREDNOST	1.136.270	1.143.917	57.709	(152.604)	(285.995)
TOBS v 000 SIT	(3.027.419)	(4.733.023)	(1.972.829)	(509.718)	(622.669)
SEDANJA VREDNOST	(4.555.949)	(6.546.603)	(2.494.305)	(599.490)	(678.087)
Delež kapitala v financiranju	0,39	0,36	0,45	0,53	0,50
Delež dolgov v financiranju	0,61	0,64	0,55	0,47	0,50
Kapitalska pokritost os.sred.	0,67	0,59	0,76	0,94	0,91
Koeficient kratkor. likvidnosti	0,71	0,60	0,74	0,92	0,92
Razmer.med kratkor.terj.in kratkor.obvez.	0,31	0,29	0,37	0,40	0,42
Učinkovitost upravljanja z viri	0,39	0,40	0,29	0,21	0,21
Stopnja zadolžitve	1,56	1,76	1,14	0,85	0,90

Vir: Interna letna poslovna poročila SŽ – Metal Ravne d.o.o.

Podobno kot za bilanco uspeha velja poudariti, da je v bilanci stanja še opaznejše sprememba v zaključkih leta 1996 in 1997 zaradi izločitve Jekla Štore. Po tem letu so se postavke in kazalniki bilance stanja tudi izboljšali, vendar so še vedno prisotne določene anomalije iz preteklosti, saj smo še v zaključku leta 1999 morali po nalogu lastnika in revizijskega priporočila popraviti bilanco s postavkami, ki so nas bremenile še iz izločitvenega postopka. Bistveno se izboljša kapitalska pokritost osnovnih sredstev, koeficient kratkoročne likvidnosti, pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri, neto dolg, stopnja zadolžitve in podobno. Glede na izhodno leto je stanje v letu 1999 bistveno ugodnejše. V bilanci pa so še pomanjkljivosti kot so: preveč vezanih sredstev v zalogah in terjatvah, potrebno bo izboljšati koeficient obračanja sredstev s povečanjem proizvodnje in ne dodatno povečevati vezav sredstev. V pasivi pa bo potrebno razrešiti nakopičene prenesene izgube.

## 4.2.8 Analiza organizacije

### 4.2.8.1 OPREDELITVE ORGANIZACIJE

Rozman (1996, str.5) poudarja, da je Lipovčeva opredelitev organizacije ena najbolj izkanih. Pravi: »Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe«. Nadalje Rozman navaja, da je organizacija proces, ki uravnava, usklajuje, kombinira poslovne prvine, procese in druge elemente v podjetju ter s tem tudi v proizvodnji na učinkovit, tvoren način, da bi se dosegla čim večja smotrnost poslovanja. V organizacijski proces



spada planiranje, upravljanje in kontrola; te naloge pa izvajajo ravnalci. Proces organiziranja je smotrno zaporedje izvajanja delovnih nalog. Z organiziranjem členimo dejavnosti, na potrebne dele, naloge oz. operacije. Logično zaporedje operacij oblikuje proces. Makroorganizacijsko shemo SŽ Metal Ravne d.o.o. lahko vidimo v prilogi in vidimo, da imamo štabnofunkcijska organizacijska struktura obliko organiziranosti. Ta organizacijska oblika je primerna za stabilno okolje, daje možnost specializacije, centralizacije in s tem racionalnosti. V nestabilnem okolju pa se pokažejo slabosti kot slaba prilagodljivost spremembam, počasno komuniciranje, odločitve se uresničujejo počasi, razvoj se počasi prenaša v proizvodnjo itd.

#### **4.2.8.2 STRUKTURA ORGANIZACIJE**

Organizacijska struktura kot jo navaja avtor v delu Management (Ivanko, 1994, str.373) je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delovnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji. Organizacijsko strukturo delimo glede na nadrobnost oblikovanja v tri skupine: makro, mezzo in mikro organizacijsko strukturo. Temeljne prvine organizacijske strukture so: specializacija, standardizacija, koordinacija in avtoriteta. Z organizacijsko shemo podamo informacije o strukturi organizacije; glej shemo organizacijske oblike Metala v prilogi št. 1. V osnovi imamo organizacijske enote formirane po poslovno funkcijski razdelitvi ter nadalje razčlenimo proizvodne enote glede na proizvodne programe (kovačnica, valjarna, jeklovlek,...). Delo je znotraj programov organizirano s podporo principov timskega vodenja; posebej je to vidno na področjih razvoja, osvajanja novih proizvodov in tehnologij, investicij ter pri realizaciji raznih poslovnih ciljev. Za Metal lahko rečemo, da ima zelo stabilno organizacijsko strukturo, ker ima obdelano razčlenitev nalog do potankosti in dokaj formalizirane odnose med njihovimi izvrševalci. Drug element, ki kaže na organizacijsko ravnotežje je fleksibilnost in kaže na manjšo formalizacijo in pripravljenost na sprejemanje novih nalog; to pa je področje, ki se v zadnjih letih precej izboljšuje tudi s spreminjanjem notranje kulture v podjetju.

#### **4.2.8.3 KULTURA**

Drugo pomembno področje je obravnava organizacijske kulture kot podjetniška kultura, korporacijska kultura, organizacijska identiteta. Organizacijska kultura (Kavčič, 1994, str. 177) je združevalna sila v organizaciji, je kolektivna volja članov organizacije, je vzorec prepričanj in pričakovanj, je nevidna sila, ki deluje za vidnimi dejavniki, je skupna filozofija članov organizacije, je skupna podloga vodenja, je vzorec prepričanj in vrednot. Kultura je nekaj, kar je globlje od organigramov, pravil, opreme,... Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih skupine odkrijejo, razvijejo ali iznajdejo pri reševanju problemov eksterne ali interne narave. V Metalu lahko govorimo o organizacijski kulturi v smislu opazljivih sestavin, o vrednotah in normah, ki so se razvijale in spreminjale skozi tradicijo železarstva in jeklarstva na Koroškem. Sčasoma so se zlasti razvila naslednja notranja merila posameznika za presojanje pravilnosti ravnanja: pripadnost, solidarnost, kolegialnost, poštenost, pravičnost,... Sestavina organizacijske kulture so tudi norme, ki so dejansko kolektivna pravila in tako uravnavajo ciljno delovanje posameznikov in skupin. Ostale

sestavine organizacijske kulture so še: tipični vzorci vodenja, vzorniki, običaji in obredi, komunikacija, proizvodi in storitve.

V Metalu je opazna hierarhija v organizacijski kulturi, ki se prične s kulturo posameznika preko skupine, oddelka do celotnega podjetja. Pri tem je opaziti, da so znotraj podjetja nastale skozi čas subkulture po obratih s specialnimi znanji: jeklarska, kovaška, valjarniška,... Identificirajo se s svojim posebnim pomenom, s tradicionalnim pojmovanjem poklica, s svojim posebnim poslanstvom, s posebno pripadnostjo in filozofijo. Kulturo celotne organizacije Metala pa ustvarjajo s skupnim osnovnim poslanstvom, ki ostaja nespremenjeno v času kriznih stanj v organizaciji. Pri nastanku kulture organizacije ali skupine ima pomembno vlogo način nagrajevanja oz. motivacija posameznika oz. skupine. Posameznika oz. skupino lahko motiviramo tako, da zadovoljimo potrebe, ki so zanj pomembne :

- primarne biološke potrebe: po hrani in pijači, izločanju, fizični celovitosti, počitku in seksualne potrebe
- primarne socialne potrebe: po uveljavljanju, po družbi, po spremembi, po socialnem konformizmu
- sekundarni motivi:interesi, stališča, navade

Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo :

- značilnost dela: različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, značilnost nalog, avtonomija, povratne informacije
- organizacijska praksa: sistem nagrad in pravila,
- individualne razlike: potrebe in stališča

Uspešni manager mora upoštevati medsebojno delovanje vseh naštetih dejavnikov.

#### **4.2.8.4 ORGANIZACIJSKI PROCESI**

Vsako smotrno zaporedje opravljanja delovnih nalog oblikuje proces, ki podaja odnose med dejavniki celotnega procesa. Zaporedja operacij med delavci in sredstvi dela je v delovnem procesu, zaporedje operacij med delavci in predmeti ter sredstvi dela pa v tehnološkem procesu in odnos med predmetom dela in ciljem dejavnosti pa v preoblikovalnem ali ciljnim procesu. Ti navedeni delni procesi sestavljajo poslovni proces organizacije. Dejavniki poslovnega procesa so delo, sredstva dela, predmet dela in cilj. Za Metal, ki je tipično metalurško podjetje, so značilni sledeči dejavniki: proizvod kot tekoče jeklo, kovani proizvodi, valjani dolgi proizvodi, luščeni, struženi, rezkani in polirani paličasti proizvodi. Za to proizvodnjo so potrebna posebna sredstva, ki skupaj s predmeti dela formirajo specifičen tehnološki proces kot proizvodnja tekočega jekla v jeklarni z uporabo elektroobločnih peči za pretaljevanje starega železa in ferolegur s prikladami, podobno lahko opišem tehnologijo valjanja in kovanja. Sredstva dela in pripadajoče delo definira delovni proces, ki v jeklarni zajema sledeče operacije dela na pripravi vložka za zalaganje elektroobločne peči (sortiranje materialov, razrez materialov, tehtanje, polnjenje košar, transportiranje do peči itd.) nato sledijo naloge oz. operacije talilcev ob peči, livarjev pri litju jekla, kontroli postopka in kakovosti itd. Cilj kot dejavnik podjetja Metal je v racionalni proizvodnji jeklenih pol ali končnih proizvodov za nadaljno uporabo v kovinsko predelovalni industriji. Vse procese lahko delimo v serijo podprocesov, ki se odvijajo

v nadrobnih obravnavah poslovnih procesov bodisi planiranja, organiziranja, vodenja ali kontroliranja.

#### 4.2.9 Analiza panoge

Metal spada s svojim proizvodnim jeklarskim strukturnim programom med štiri največja podjetja v Evropi oz. med prvih deset na svetu. Eden največjih proizvajalcev orodnih jekel je podjetje Boehleruddeholm group, s katerim bomo opravili primerjavo v obdobju poslovanja zadnjih treh let. V tabeli 29 vidimo osnovne podatke o poslovanju podjetja Boehleruddeholm, ki v svojem proizvodnem programu zajema orodna in specialna jekla v valjani in kovani izvedbi. Vso proizvodnjo opravi na način klasičnega litja jekla v ingote brez uporabe kontinuiranega postopka litja, torej enako kot Metal.

Tabela 29: Podatki o poslovanju Boehleruddeholm group

	v milj.EUR		
	1997	1998	1999
Prodaja	1.316,8	1.351,9	1.296,5
Donos pred obr.davki in amortiz.	168,8	174,2	150,1
Donos pred obr. In davki EBIT	109,9	113,1	86,7
Donos pred davki	83,6	89,0	63,0
Neto prihodek	53,7	59,1	40,9
Bilanca stanja - celotna	1.303,4	1.316,7	1.386,9
Lastniški kapital	493,6	512,5	551,9
expenditure	69,8	92,4	115,9
Cash- flow	96,9	142,9	112,3
Order intake	900,3	924,1	875,5
Delavci število na 31.12	9315	9238	9092
Donos na prodajo v %	6,5	6,9	6,0
Donos na kapital v %	17,5	18,2	14,6
Donos na celoten kapital v %		9,2	6,1
EBIT v %	8,3	8,4	6,7
Razmerje kapitala v %	37,9	38,9	39,8
Gering ratio v %	48	48	52
Donos na delnico v %	4,7	5,4	3,7
Izplačan delež v %	53,8	36,5	38
Prodaja dolgega programa	471,6	498,6	468
Prodaja pločevin in trakov	148,0	170,6	168
Prodaja varilnega materiala	133,7	139,3	119,8
Prodaja kovanih izdelkov	52,5	67,2	73,4
Dodana vrednost v 000 EUR/zap	82.700	83.100	81.500

Vir: Annual Report 1999 Boehleruddeholm

Letno poslovno poročilo Boehleruddeholm podaja tudi prodajo po trgih in sicer v EU prodajo 53 %, ostalo Evropo 7 %, Severno in južno Ameriko 19 %, Azijo 11 %, Avstralijo 3 %, Afriko 1 % in doma, to je v Avstriji, 6 %. Na specialnem dolgem programu, ki je primerljiv z našim programom na področju specialnih in orodnih jekel pokrivajo okrog 29% orodnega svetovnega programa, to je 170.000 t proizvodov na

leto. Tabela 30 poda za skupino specialnih in orodnih jekel še nekaj dodatnih podatkov.

Tabela 30: Podatki za divizijo specialna jekla v Boehleruddeholm group

	1997	1998	1999
Prodaja v milj. EUR	471,6	498,6	468
Delovni kapital v milj. EUR	413,3	409,2	426,0
EBIT v milj. EUR	33,9	46,5	39,1
Število delavcev	3.330	3.328	3.187

Vir: Annual Report 1999 Boehleruddeholm

Primerjava podatkov z vodilnim proizvajalcem orodnih in specialnih jekel pokaže, da je Metal Ravne v letih 1997 do 1999 posloval relativno zadovoljivo. Vidi se, da je tudi v firmi Boehler prišlo do rahlega padca prodaje in poslabšanja poslovnih rezultatov v letu 1999 enako kot v Metalu Ravne. Metal je bistveno slabši v vseh letih v donosu na realizacijo, vendar če vemo, da smo stopili v to obdobje z bistveno večjo krizo kot zunanja konkurenca, lahko zaključimo, da smo obdobje prešli zadovoljivo. Konkurenca se seveda ni soočala s težavami prehoda v tržno gospodarstvo, niti z razpadom lastnega trga in nasploh s tranzicijskim okoljem. Bruto dodana vrednost je v Metalu na zaposlenega občutno nižja in to za več kot štirikrat in znaša v letu 1999 v Metalu 38.179 DEM.

V viru Stanje in možnosti konkurenčnega razvoja slovenske industrije ( Industrijska konferenca organizatorja Gospodarske Zbornice Slovenija in Združenja delodajalcev Slovenije 1999) in (Analiza stanja in predlogi ukrepov v panogi DJ 27 proizvodnja kovin in pod vodjem strateške skupine Prof. dr. Vasilija Prešerna) so analizirali večletna stanja in jih letno objavljali z različnimi faznimi poročili. Iz teh poročil povzemam posebej stopnje gibanja kazalcev za podskupino SKD 27.1 (proizvodnja jekla) v tabeli 31.

Tabela 31: Gibanje kazalnikov v podskupini proizvajalcev jekla

	1995	1996	1997	1998	1999
Število podjetij	4	8	8	7	7
Število zaposlenih	4.077	4.379	4.077	3.580	3.482
Čisti prih. od prodaje na zaposl.v SIT	7.930.935	7.270.249	10.217.071	13.381.000	13.232.000
Dodana vred. na zaposl.v SIT	1.685.000	1.663.000	1.807.000	2.143.000	3.277.000
Delež izvoza v %	53	54	60	66	64
Čisti dobiček v 000 SIT	1.676	25.966	189.000	700.075	59.961
Čista izguba v 000 SIT	3.913.624	6.886.392	13.965.000	2.634.976	1.708.957
ROE	-1,23	-13,84	-27,83	1,01	0,08
ROA	-5,27	-9,37	-18,34	1,86	0,14
Dobiček na kosmati prihodek	-7,23	-13,84	-27,93	1,46	0,13
Čisti dobiček na kosmati prihodek	-7,23	-13,84	-27,93	1,46	0,13

Vir: Poročilo in podatki članov strateške skupine

Primerjava podatkov s panogo pokaže, da je Metal Ravne posloval bolje od povprečno doseženih rezultatov v panogi in da so gibanja oz. rast posameznih kazalnikov v sorazmerju s panogo. Bistven vpliv na rezultate podskupine panoge ima poslovanje največjega v skupini, to je podjetja SŽ – Acroni Jesenice. V obravnavanem obdobju je bilo poslovanje tega podjetja zelo slabo, na slab rezultat te podskupine pa je še dodatno vplivalo slabo poslovanje podjetja Jeklo Štore. Lahko zaključimo, da je Metal Ravne v danem okolju v slovenskem prostoru posloval sicer slabo, vendar bolje kot ostali v panožni podskupini proizvodnje jekla, železa in ferolegur. Doseženi rezultati pa vsekakor ne morejo predstavljati nekega posebno pomembnega merila zato, ker je Slovenska proizvodnja jekla in slovenski trg v tem segmentu na svetovnem nivoju zanemarljiv. Zaščitne politike države na tem malem trgu za slovenske proizvajalce jekla pa v teh letih praktično ni bilo več in je verjetno tudi nikoli ne bo.

### **4.3 UGOTOVLJENI VZROKI KRIZE**

V letih po 1995 je bila še vedno prisotna likvidnostna kriza v Metalu, saj je bilo očitno, da so dobavitelji zahtevali za dobave oz. storitve predplačila ali akceptne naloge, banke so za posojila zahtevale ustrezna jamstva, izvozne fakture kar garancijo države kot posrednega lastnika Metala. Za prepoznavanje krize so pomembni za vodstvo že kvalitativni znaki krize, ki se odražajo s problematiko proizvodnje, ki se je v Metalu kazala v določenih obdobjih preko pomanjkanja vložnega in pomožnega materiala (starega železa, legur, elektrod, ognjevarnega materiala itd.), nadalje so grozili odklopi energije in telefonije. Zaradi takšnih stanj se je proizvodnja odvijala počasneje, kar je povzročalo dodatno zamujanje odprem kupcem, pojavljale so se razne nesolidnosti kakovosti zaradi naknadnega pospeševanja dela, povečalo se je število reklamacij tako, da so kupci kazali precejšno nezadovoljstvo. Dodatno se je v podjetju poznalo še slabo vzdrževanje strojev in naprav ter zgradb, kar je povzročilo nepotrebne »havarije«. Vse to je povzročilo slabo kratkoročno načrtovanje in posledično tudi dolgoročno načrtovanje ni imelo praktične vrednosti. Podjetje v letih do leta 1997 ni uspevalo pravočasno poravnati vseh dospelih obveznosti, zadolženost je v vseh obravnavanih letih naraščala. Negativno mnenje okolja o metalurgiji in posebej o našem podjetju se je začelo spreminjati na boljše šele po letu 1997. To se nekako ujema z izboljševanjem poslovanja celotne naše panoge.

Opazni so bili tudi določeni finančni simptomi: poslovni podatki so bili v prvih letih pomanjkljivi z neustreznimi ocenami poslovnega položaja in so se dopolnjevali vsako leto, tudi zaradi menjav finančnikov na nivoju SŽ. Poslovodstva so bila vedno usmerjena v pridobivanje finančne pomoči, finančne sanacije z manjšimi korekturami v poslovanju, pa so zaradi tega že predvidevala za podjetje bistveno ugodnejšo stanje. Realnost je bila kasneje seveda podobna stanju pred sanacijo in to zaradi neradikalnih pristopov in tudi zaradi neizpolnjevanja načrtane pomoči, ki je prihajala po kapljicah z veliko zamudo glede na predhodno sprejet plan. To je seveda povzročilo nove težave in ponovno se je zavrtil krog za pridobivanje finančne pomoči. Izpolnjevanje sprejetih obvez države je bilo nepopolno in z velikimi

časovnimi zamudami, kar je v veliki meri prispevalo k slabemu izvajanju načrtanih planov. Podobno navaja (Širnik, 1999, str.44 – 45), da se državne pomoči oz. aktivnosti in ukrepi nikoli niso izvajale v predvidenem obsegu. Kot primer navaja načrtovana državna sredstva za raziskave in razvoj, ki naj bi v času od leta 1995 do 2000 vsako leto realno naraščala za deset odstotkov, v resnici so že od leta 1992 vztrajno upadala in sicer so v letu 1993 znašala 0,74% BDP, leta 1996 le še 0,62% BDP. Opaziti je bilo, da je posebej finančna sanacija sistema SŽ bolje sanirala določen del slovenskih bank kot pa podjetja v sistemu SŽ.

V celotnem obdobju je bil prisoten velik delež režijskih stroškov, ki je s padanjem realizacije seveda relativno naraščal v strukturi stroškov. Stanje se je na tem področju v Metalu izboljšalo z bistveno povečano realizacijo v letu 1998. Podobno se je dogajalo tudi na področju obresti. Rezultat vsega je bilo večletno negativno poslovanje in v začetnem obdobju še celo z negativnim denarnim tokom, stanje se bistveno izboljša v letu 1998, ki že da pozitivno poslovanje. V tabeli 32 si pogledjmo nekaj konkretnih podatkov poslovanja Metala.

Tabela 32: Značilni podatki poslovanja Metala od leta 1995 do 1999

	v 000 SIT				
	1995	1996	1997	1998	1999
Poslovni izid (izguba) tekoče cene	-2.106.4934	-1.836.989	-985.900	263.333	45.971
Poslovni izid (izguba) sedanja vred.	-3.170.052	-2.540.879	-1.246.502	309.711	50.062
Obseg prodaje – tekoče cene	15.219.030	15.422.627	11.752.310	13.937.191	12.008.245
Obseg prodaje – sedanja vrednost	22.903.048	21.332.205	14.858.786	16.391.809	13.075.979
Obseg zalog – tekoče cene	3.955.918	3.340.536	2.662.452	3.175.964	3.518.155
Obseg zalog – sedanja vrednost	5.953.243	4.620.549	3.366.215	3.735.315	3.831.271
Obseg kratkoroč. terjatev iz posl.	3.221.107	3.361.504	2.737.109	2.543.993	3.192.085
Obseg kratko. terjatev sed. vred.	4.847.429	4.649.551	3.460.606	2.992.041	3.476.181
Stopnja zadolženosti	1,56	0,98	1,17	0,93	0,90
Fluktuacija zaposlenih (število)	-10	-180	+35	-46	-29
Donosnost prodaje v %	-13,8 (-3,3)	-11,9 (-0,6)	-9,7	+1,7	+0,2
Izkoriščanje zmogljivosti v %	56	45	64	64	57
Altmanov »Z« rezultat	1,1595(1,528)	1,0957(1,435)	1,2275	1.6664	1.4910

Vir: Interna letna poslovna poročila SŽ – Metal Ravne d.o.o.

Opomba: podatki v oklepaju pomenijo podatek samo za lokacijo Ravne. To je v letih, ko je k Metalu bilo pridruženo Jeklo Štore.

V obravnavanih letih je lastnik oz. zastopniki lastnika izvajal v Metalu številne menjave vodstvenega kadra, v nekaterih primerih so te spremembe stanje celo poslabšale; primer menjava pred letom 1997, dobra menjava pa je bila izvršena v začetku leta 1998.

Vprašati se velja, kateri vzroki so bili očitni za krizno stanje v Metalu?

1. Kakovost managementa v daljšem obdobju vodenja Metala in tudi Koncerna SŽ že v času pred obravnavanim obdobjem vse od leta 1990 dalje.
2. V preteklih obdobjih je bila zelo slaba finančna kontrola in nasploh finančno strateško in operativno načrtovanje.

3. Konkurenca je že ob koncu preteklega desetletja pričela z napori združevanja podjetij v dejavnosti z namenom obvladovanja večjega tržnega deleža. Metal danes spada med štiri največja evropska jeklarska podjetja za orodna jekla, vendar kljub temu moramo na trgu shajati z nižjimi cenami in se podrejati veleproizvajalcem, če hočemo zadržati svoj tržni delež. Skušali smo konkurirati tudi z drugimi skupinami jekel, vendar pa posebej za konstrukcijska jekla nismo najprimerneje tehnološko opremljeni. Zaradi tega smo morali iz proizvodnega programa izločiti posamezne vrste jekel oz. določene skupine kupcev. V proizvodnem programu smo morali poiskati nam ustrezen nosilni oz. tako imenovani jedrni program. Zaradi razvejanega proizvodnega programa se je pojavljal še velik obseg neuspele proizvodnje.
4. Vse do leta 1998 smo se neustrezno odzivali na povpraševanje, saj smo sprejemali prevelik delež naročil, ki niso ustrezala tehnološkemu ustroju Metala. To pomeni, da smo na specialnih napravah z malo kapaciteto želeli konkurirati proizvajalcem masovnih jekel.
5. Neugodna cenovna nihanja, ki so bila tudi odraz krize v panogi na domačem in tujem trgu, so bila zelo slabo obvladana. To stanje se je bistveno izboljšalo v letu 1998, predvsem zaradi boljšega medsebojnega sodelovanja predstavnikov nabave in prodaje v panogi.
6. V času pripojene lokacije Štore so bila pogosta nesoglasja pri sprejemanju pomembnih poslovnih odločitev med predstavniki obeh lokacij. O sami izvedbi združitve pa so bila odklonilna stališča večine vodstvenih ljudi obeh lokacij in je bila pridružitve izvedena s prisilo. Zaradi tega je bilo doseženo izredno slabo poslovanje in končno se je izvedla razdružitve. Razdružitve pa je Metalu pustila določene probleme, kot so razne poravnave do upnikov, prevzem viškov delavcev in še posebej invalidov štorske lokacije, reševanje in poravnavanje zatečenih reklamacij, poplačilo investicij itd.
7. Izvajali smo slabo investicijsko politiko v Štorah in to zaradi zahtev vodstva in nadzornega sveta SŽ, ki je želel hkrati reševati več nakopičenih težav. S selitvijo VOD naprave z Jesenic v Štore so želeli reševati obe lokaciji s sredstvi Metala, vendar je tehnologija za obstoječ štorski program popolnoma neustrezna oz. bi morali za spremembo programa prilagoditi še ostalo tehnološko opremo. To pa bi zahtevalo ogromna investicijska sredstva.
8. Finančna politika v podjetju Metal je bila podvržena finančni politiki SŽ, kot tudi premočnemu finančnemu bančniškemu lobiju v slovenskem prostoru.
9. Zunanje okolje, ki je v manjši meri vplivalo na krizno stanje, je tudi bilo neugodno za Metal in sicer s splošnim slabim stanjem panoge in splošnega slabega mnenja o panogi v slovenskem prostoru, nenaklonjenosti političnega okolja, pridružitveni procesi v EU (Evropska unija), neprestani pritiski sindikatov s politično podporo, pritiski ekoloških gibanj in spreminjanja zakonodaje (DDV, ekologija, energetika..).

V preteklih letih so bila v Metalu prizadeta vsa funkcionalno poslovna področja od kadrov, nabave, prodaje, proizvodnje in financ. Zaradi takšne široke prizadetosti so v poslovanju Metala neprestano potekale dodatne aktivnosti za izboljševanje stanja oz. smo izvajali neprestano nove in nove sanacijske programe. V letu 1998 pa smo končno uspeli postaviti temelje za razvojno prestrukturiranje Metala, kar pomeni, da smo prenehali s popravami preteklih napak in pričeli tudi z nalogami, ki so naravnane v prihodnost.

## 4.4 UKREPANJE

### 4.4.1 Kratkoročni ukrepi

V začetku leta 1998 (pred tem letom se je poslovanje Metala bistveno poslabšalo), poskušali smo popraviti stanje s hitrimi ukrepi (prva faza razvojnega prestrukturiranja). Zniževali smo proizvodne stroške s projektnim reševanjem problemov in zniževali nabavne cene (za okrog 3% ter pridobili količinske popuste, tako da je skupni prihranek v nabavi znašal okrog 3,5%). S sodelovanjem v okviru Slovenskih železarn, z uvajanjem ukrepov v proizvodnji (zniževanje specifičnih porab vložnega in pomožnega materiala in energentov), s spreminjanjem tehnologije z novjšimi dognanji, z uvajanjem natančnejše kontrole neposredno nadrejenih, z nameščanjem merilnih instrumentov, s projektnim reševanjem perečih problemov in izvajanjem nadurnega dela na ozkih grlih, smo stroške dodatno zniževali. Na prodajnem področju so hitri ukrepi zajeli le področje zviševanja cen proizvodom s takojšnjim zahtevkom po dvigu cen za 5% ter prenehanjem sprejemanja naročil za proizvode, ki pokrivajo le variabilne stroške in smo obremenjevali proizvodne kapacitete z donosnejšimi proizvodi oz. z osvajanjem novih izdelkov. Na finančnem področju smo zaostri trošenje sredstev za nabave z dodatno centralno kontrolo, za kar je bil konkretno zadolžen predstavnik poslovodstva.

V drugi fazi reševanja krize smo nadaljevali s posameznimi nalogami hitrih ukrepov ter še intenzivirali pritiske na dobavitelje, proizvodnjo in prodajo s pridobivanjem novih potencialnih dobaviteljev, menjavami z alternativnimi pomožnimi materiali, širitvijo trgov na Daljni in Bližnji vzhod in skandinavske dežele, izdelavo novih promocijskih materialov, nastopi na specializiranih sejnih, povečevanjem produktivnosti z odpravljanjem ozkih grl z rekonstrukcijami na opremi, povečevanjem nadurnega dela in s korektnim planiranjem proizvodnje, kar je vplivalo še na krajšanje dobavnih terminov in zmanjševanje zaostankov. Z enakomernostjo pretoka in neposredno kontrolo so se zmanjšale specifične porabe materialov in delež neuspele proizvodnje ter reklamacij. Kadrovsko področje je bilo podvrženo neprestanim pritiskom po zmanjševanju zaposlenih in dodatnemu šolanju zaposlenih za prevzemanje dodatnih del oz. za omogočanje večje fleksibilnosti premeščanja delavca na različna dela in naloge znotraj procesa v enem obratu. Zmanjševanje je temeljilo na prerazporeditvah delavcev v druga podjetja, kot tudi z naravno fluktuacijo brez nadomeščanja z novimi zaposlitvami in zmanjšanja viškov z odpravninami in samozaposlovanjem teh delavcev. V celotnem obdobju smo se projektno usmerili k novim kupcem za nove proizvode oz. material ter prehajali na izdelavo zahtevnejših proizvodov v večjem obsegu (mehanska obdelava, praškasta metalurgija,...).

V tem času smo se še vedno soočali z večjo ali manjšo ogroženostjo poslovanja, ki je izvirala iz večjih potencialnih žarišč kot so: tožbe za odpravnine (viški štorskih delavcev, ki so ostali po razdružitvi v Metalu Ravne v višini cca 400.000 DEM), prevelik tehnično tehnološki zaostanek za konkurenco zaradi premajhnega in prepočasnega investiranja, ogroženega obstoja SŽ (morebitni stečaj matere), močna konkurenca, ki se še nadalje združuje oz. strateško povezuje, morebitne slabe



odločitve lastnika za odprodajo Metala, pojav ponovne večje recesije v svetovnem gospodarstvu, bistveno povečanje cene električne energije in zemeljskega plina, stečaji pomembnih partnerjev (Kopo New York, sestrskih firm, kot je STO, ki sta velika kupca in dolžnika), itd.

## **2.4.2 Ukrepi dolgoročne stabilnosti**

### **4.4.2.1 SPREMEMBA VIZIJE IN POSLANSTVA METALA**

Analiza stanja zadnjih petih let pokaže, da bi morali že v prvem letu ukrepati radikalneje in tako ustaviti močno poslabševanje stanja v podjetju oz. zaustaviti trende padanja. Pomeni, da bi morali takrat pripraviti predlog razvojnega prestrukturiranja in tako preprečili nadaljnje kopičenje izgub. Že takrat bi morali postaviti vizijo podjetja, ki bi poudarjala jedrni program Metala, ter tako pokazali na nesmotrnost povezovanja dveh programsko tako različnih jeklarskih družb. Poudariti bi morali tradicionalno pripadnost ravenskih delavcev jeklarstvu na Ravnah in da to predstavlja veliko oviro za uspeh združevanja z Jeklom Štore. Znotraj vizije bi morali nujno poudariti spremembo kulture, ki bi omogočala in sprejemala tudi sodelovanje s sorodnimi podjetji in zmanjšala lastno previsoko vrednotenje. Slednje med zaposlenimi blokira možnost resnega povezovanja z drugimi jeklarskimi proizvajalci, čeprav vemo, da bo jutri nuja za uspešno upiranje vedno močnejši združeni konkurenci. V preteklih vizijah ravenskega jeklarstva je vedno prisotna usmeritev v kakovostne proizvode, ki izvirajo iz kvalitetnega jeklarskega programa. Opazna je premalo poudarjena kakovost pri proizvodih za predelovalne obrate, kar pomeni, da je potrebno dati, poleg dobre izdelave jekla po kemijski čistosti, homogenosti sestave, poudarek še ostalim vsebinam, kot so doseganje kakovosti z dobro plastično predelavo, doseganje geometrijske tolerance izdelkov, ustrezni termični obdelavi, dodatni mehanski obdelavi itd. Na ta način bi resnično lahko govorili o superiornosti izdelka Metal Ravne. To pomeni, da bi izbran jedrni program orodnih in specialnih jekel morali nadgraditi z usmeritvijo v predelovalne in dodelovalne postopke, kar bi nas usmerilo k resnični končni kakovosti izdelka na širokem področju proizvodov jedrnega programa in nas privedlo do, za nas najprimernejše, specializacije. Tudi pri teh programih prihaja do hudega konkurenčnega boja na cenovnem področju in vsekakor bo potrebno stroškovno obvladovanje tehnoloških procesov. Vizija mora vsebovati določeno mero specializacije, saj je jasno, da bo Metal moral pristopiti k strateškim povezavam in, da bo v primerih povezovanja s sorodnimi podjetji prihajalo do delitev delovnega področja oz. bo v teh procesih vsak dokazoval svoje specialno področje oz. prednosti. Uspešnost uveljavitve bo vsekakor odvisna od dosežkov oz. prikazane superiornosti za določen program, ki bo izkazoval boljše rezultate od morebitnega strateškega partnerja.

Poslanstvo podjetja predstavlja širše področje delovanja podjetja kot vizija, tako za preteklo, sedanje in prihodnje stanje. Metal je v poslanstvu dokaj dobro podan, mogoče bi lahko posebej poudarili pomen 380 letne tradicije, nadalje bi morali poudariti vpetost Metala v ožji in širši gospodarski in kulturni prostor, pomen Metala v jeklarski industriji Slovenije, Evrope in sveta. Na tej osnovi pa bi morali razviti še dopolnjeno usmeritev vizije ali vsaj pri zaposlenih in zunanjih predstavnikih doseči večjo zaverovanost v doseganje vizionarskih ciljev.

#### **4.4.2.2 IZBOR JEDRNEGA PROGRAMA**

Obravnavano obdobje pokaže obstoj krize, ki je v prvih letih in letih pred obravnavanim obdobjem akutna, po letu 1998 preide v latentno krizo, ki še vedno traja. Ne glede na globino krize lahko rečemo, da je bila obvladljiva, čeprav s širšo družbeno pomočjo in pomočjo lastnika oz. države. Navedeno potrjujejo pojavni simptomi in podani vzroki krize v podjetju. Pri načrtovanju razvojnega prestrukturiranja ali izdelavi sanacijskega načrta bi morali izbrati določene generične strategije in tako pripraviti celovito strategijo preobrata v podjetju. Pri naših obravnavah v Metalu in pri pripravah strateških srednjeročnih planov in usmeritev smo ocenili, da je mogoče krizno stanje preiti z mehkejšimi prehodi, ki so v svoji vsebini nosili elemente razvojnega prestrukturiranja. V programih smo zajeli prenovo v zelo širokem področju, tako spremembe v kulturi podjetja s ponovno pridobitvijo in motiviranostjo zaposlenih struktur, nadalje skupni projekti s Koncernom na področju »razdolžitve podjetja« s sodelovanjem lastnika, to je države, ki je z zakoni sprejela določene prevzeme. Sledili so ukrepi in naloge na področju zniževanja stroškov in izboljševanja kakovosti proizvodov, z usmeritvijo v jedrni program smo spreminjali strukturni program proizvodov in temu primerno načrtovali investicije.

#### **4.4.2.3 SPREMEMBE NA PODROČJU KADROV, FINANC, TRŽENJA IN INVESTICIJ**

V tem času oz. celo od leta 1992 dalje je v procesu ves čas sodelovala država, ki je izvajala ključno vlogo pri prestrukturiranju dolga ob sodelovanju z bankami in javnimi podjetji, kjer je prišlo tudi do manjšega deleža konverzije obveznosti do Elektrogospodarstva v lastniški delež v SŽ. Finančni nadzor je bil v celotnem obdobju zelo centraliziran in je bil osredotočen v koncernu in v podjetju Metal na porabo sanacijskih virov po vnaprej pripravljenem programu. Težava je bila v tem, da je denarja primanjkovalo zaradi prepoznih prilivov in zaradi tega novo nastalih obresti, potrebno pa je bilo pridobiti dodatne finančne vire, kar je dodatno zadolževalo podjetje Metal. Nadalje je koncern nadziral notranje medsebojne finančne transakcije, ki so bile skorajda vedno v škodo Metala proti ostalim sestrski podjetjem. Na tem področju je bilo le malo delegiranih nalog na nižje nivoje, razen pri pripravah osnovnih podatkov za sprejem odločitev, kar je glede na stanje bilo tudi razumljivo. V zadnjih dveh letih smo izvajali precejšnje omejevanje pri porabi sredstev za splošno porabo, racionalno načrtovali vzdrževanje, vodenje zalog s povečanjem koeficienta obračanja sredstev itd. Spremembe smo izvajali na področju trženja, kadrov in izvajanju skupnih projektnih nalog strokovnjakov iz proizvodnje, kakovosti in trženja. Osredotočili smo se na zahteve direktnih kupcev ter preko posrednikov poskušali navezati stike z njimi; v večjem obsegu smo se vključevali v skupno prodajno mrežo SŽ. Investicijsko področje je bilo primerno načrtovano v smislu podpore generalne usmeritve Metala, razen naložb, ki so se izvajale v času skupnega podjetja SŽ-Metal Ravne, to je v času pridružitve Jekla Štore. V tem času smo izvedli investicijo v VOD napravo v Štorah (vrednost cca 3 mio. DEM), ki še danes ni v proizvodni funkciji in ni skladna s konceptom razvoja Jekla Štore. To je dejanska izguba denarja za Metal.

Splošno lahko rečem, da so naloge bile v povprečju izvedene zadovoljivo, saj danes Metal posluje z dobičkom, kar je temeljni namen oz. cilj prestrukturiranja. Ne glede na to pa smo opravili šele prvi dve fazi izvajanja »mehke verzije preobrata«, saj smo v tem času poskrbeli za vse nastale viške v proizvodnji s predčasnim upokojevanjem, prekvalifikacijami, prezaposlitvami, samozaposlitvami in postavitvijo invalidskih delavnic. Povečanje profitabilnosti in dolgoročne stabilnosti moramo zagotoviti v tretji fazi, ki je v toku in sicer z nadaljnjo dolgoročno naložbeno politiko, s tržnimi usmeritvami, organizacijskimi spremembami in spremembo kulture v podjetju.

#### **4.4.2.4 STRATEŠKE USMERITVE IN CILJI**

S pregledom strateških razvojnih programov opazimo naslednje osnovne ugotovitve iz posameznih časovnih obdobj. V predlogu (strategija Metala do leta 2000 in usmeritve do leta 2005,1996) opazimo, da je na osnovi sedmih usmeritev postavljenih nekaj konkretnih ciljev in temu primerno navedenih nekaj ukrepov in investicij. Bistvo te strategije je v povečevanju realizacije na zaposlenega (180.000 DEM/zaposlenega), usmeritev v visokovredna jekla, povečanju dodane vrednosti na zaposlenega (35.000 DEM/zaposlenega), izbrane so ciljne grupe jeklenih proizvodov, ki pa še vsebujejo vzmetna jekla, nadalje se usmerja v zniževanje stroškov s poskusom koriščenja omejenega pristopa reinženiranja, povečevanju izkoriščenosti metalurških agregatov in iskanje dokapitalizacije družbe s strateškim partnerji. Pomembnejši posegi so predvideni v vseh poslovnih funkcijah tudi s konkretnimi investicijami, kot so: v Štorah smo poskušali reševati proizvodnjo s postavitvijo VOD naprave za izdelavo jekla in posodobitvijo kontilivne naprave ter s tem preiti na proizvodnjo do srednjelegiranih konstrukcijskih jekel, vzmetnih in avstenitnih nerjavnih jekel. V valjarni Štore pa bi izločili iz proizvodnje nezasedeno valjarsko progo RDO.

Na lokaciji Ravne smo predvideli menjavo računalniškega sistema s postavitvijo PC mreže, v valjarni so predvidene obnovitve ogrewnih peči, postavitve odškajevalnih naprav na bloomingu in direktno povezavo s srednjo progo. Srednjo progo smo nameravali dograditi s ploščatim valjarskim blokom (predvideno je razmerje proizvodnje 70% proti 30% v korist ploščatih in kvadratnih proizvodov), samo srednjo progo pa posodobili s transmisijskimi kardanskimi sklopi, elektronsko regulacijo in avtomatskim merjenjem končnih profilov. V kovačnici smo dali prednost obnovitvam ogrewnih peči in investiciji v novo kovaško stiskalnico 25/30 MN. V jeklovleku smo predvideli ukinjanje postopka vlečenja jekla in obnovitev ekološko spornega postopka luženja. Poleg tega smo se odločili še za postavitev prodajno skladiščnega centra za neposredno drobno prodajo jeklenih izdelkov za slovenski trg in sosednje države.

Pri pregledu strukturnih sprememb v prodaji je bistveno omeniti, da se je v programu Metala Ravne predvidevalo dvigovanje obsega prodaje orodnih jekel od leta 1996 z 20.800 ton na 35.000 ton v letu 2000. Podobno velja tudi za program specialnih jekel, ki se spremeni od 11.300 ton na 25.000 ton. Na cenovnem področju izdelkov tako znotraj posameznih grup jekel, kot v celotnem prodajnem miksu obeh metalurških lokacij je predviden dvig cen od 1333 DEM/tono v letu 1996 na 1667 DEM/tono v letu 2000. Na področju kadrovske strategije se z ukrepi in skupnimi programi z državno podporo predvideva zmanjšanje zaposlenih od 1894 v letu 1996 na 1599 v letu 2000.

Če danes primerjamo dosežke s predvideno strategijo, lahko rečem, da smo v Metalu izpeljali sledeče naloge: v Štorah je bil postavljen, tako kot na Ravnah računalniški informacijski sistem, izvedeni sta bili obe glavni investiciji, pred dezinvesticijo RDO pa je prišlo do razdružitve oz. kasneje do odprodaje PE Jekla Štore. Na ravenski lokaciji smo izvedli praktično vse navedene naloge, vendar z manjšo zamudo, razen naložbe v ploščati blok in izredno počasnega pripravljanja na modernizacijo srednje proge. Na ostalih področjih smo dosegali boljše rezultate v spremembi strukture proizvodnje in le malo smo v prvih letih uspeli dvigniti povprečne prodajne cene. Kadrovsko področje je z zamikom le sledilo osnovnim smernicam in dosegli smo počasno zmanjševanje zaposlenih. V (Sanacijski načrt za obdobje 1998 - 2000), ki je nadgradnja z dodatki k strateškemu programu, izdelanem v času menjave vršnega vodstva Metala in po razdružitvi z Jeklom Štore, nadaljujemo strateški program Metala, vendar se pojavijo že spremembe v poslanstvu z dodatnimi cilji, posebej z izbiro jedrnega programa ter spremembo organizacijske kulture. Nadalje je pomembno, da smo se takrat zavedali, da je poslovanje Metala v krizi, saj smo poslovali tako slabo, da smo v letu 1997 beležili izgubo v denarnem toku. V obdobju do 1997 je potrebno omeniti, da tudi zunanji vplivni faktorji niso bili ugodni: zaostajanje tečaja DEM za domačo inflacijo, realna rast cen energije in realna rast plač. V tem sanacijskem programu se poudari povečanje obsega in deleža prodaje orodnih in specialnih jekel, navznoter se intenzivira komuniciranje s poudarkom na lastnih prizadevanjih in nujnosti izboljšanja stroškovnega dela bilance, spodbuja se vase obrnjene vrednote, poslovne iniciative, uvedba vodenja s cilji in projektni pristop k reševanju osnovnih problemov; to so osnovne značilnosti spremenjene filozofije.

Strateška obravnava sanacije je narejena v dveh variantah. V prvi varianti je predvideno poslovanje, ki ga izboljšujemo z notranjimi ukrepi in projekti, ki le stroškovno izboljšajo poslovanje, razvojno pa ni bistvenih premikov. Druga varianta predvideva razvojno bistvene premike z upoštevanjem naložb, kot je naložba v novo kovaško stiskalnico. Takšna obravnava programa je zaradi nerešenih težav s financiranjem investicij. Današnje stanje lahko primerjamo z drugo varianto, saj smo investicijo izpeljali, res pa je, da z več kot enoletno zamudo. V naslednji tabeli 33 vidimo planirane dosežke prodaje po grupah jeklenih proizvodov in v tabeli 34 doseženo stanje.

Tabela 33: Planirane prodajne količine in cene po grupah jekel

Asortima /leta	1997		1998		1999		2000	
	ton	DEM /tono	ton	DEM /tono	ton	DEM /tono	ton	DEM /tono
Konstruktivska nelg.jekla	12.727	862	10.522	908	11.039	908	10.280	924
Konstruktivska leg.jekla	21.317	1.168	18.791	1.219	19.707	1.219	19.839	1.224
Orodna in hitroreznna jekl	23.009	2.779	27.494	2.864	28.844	2.864	30.776	2.844
Specialna jekla	7.573	2.936	8.493	3.029	8.910	3.029	9.105	3.029
<b>SKUPAJ</b>	<b>64.625</b>	<b>1.889</b>	<b>65.300</b>	<b>2.097</b>	<b>68.500</b>	<b>2.097</b>	<b>70.000</b>	<b>2.127</b>
Skupaj v 000 DEM	122.051		136.925		143.643		148.914	

Vir: Sanacijski načrt za obdobje 1998 – 2000

Tabela 34: Dosežene prodajne količine in cene po grupah jekel

Asortima /leta	1997		1998		1999		2000	
	ton	DEM /tono	ton	DEM /tono	ton	DEM /tono	ton	DEM /tono
Konstruktivska nelg.jekla	12.727	862	8.532	1.002	7.644	995	5963	1.030
Konstruktivska leg.jekla	21.317	1.168	19.721	1.270	12.720	1.248	15.449	1.302
Orodna in hitroreznna jekl	23.009	2.779	29.427	2.937	25.624	2.864	30.044	2.865
Specialna jekla	7.573	2.936	7.750	2.867	6.816	2.723	8.436	2.769
<b>SKUPAJ</b>	<b>64.625</b>	<b>1.889</b>	<b>65.430</b>	<b>2.170</b>	<b>52.804</b>	<b>2.186</b>	<b>59.892</b>	<b>2.270</b>
Skupaj v 000 DEM	122.051		147.060		115.427		135.702	

Vir: Interna letna poslovna poročila SŽ – Metal Ravne d.o.o.

K tabelam je potreben še dodaten komentar, saj iz tabele niso razvidne vse strukturne spremembe oz. dodelave na posameznih grupah proizvodov. V strukturi prodaje je povečan delež kovaških in jeklovleških proizvodov, ki imajo višjo stopnjo dodelave in s tem višjo ceno. Dosežena prodajna struktura pokaže večji delež orodnih in specialnih jekel in precej manjši delež konstrukcijskih jekel še posebej nelegiranih. Nadalje je potrebno poudariti, da je v prodajnih proizvodih bil večji delež mehansko obdelanih proizvodov (rezkanih, struženih, luščenih,...), večji delež ploščatih in široko ploščatih proizvodov, večji delež EPŽ proizvodov, večji obseg termično obdelanih proizvodov, manjši delež gredic in manjši delež tekočega jekla v prodajni strukturi proizvodov. Gornji dve tabeli prikazeta le prodajo proizvodov brez storitve, kot so prekovanja, prevlanjanja, termične obdelave, pretopitev na EPŽ, luščenja ali brušenja itd.

Planiran obseg prodaje je po strukturi relativno dobro dosežen, vendar moram poudariti, da smo z dodatnimi dodelavami celo bistveno presegli načrtovane spremembe. Zaradi izločanja manj donosnega in cenovno nizkega programa, smo v letu 1999 zašli v količinsko krizo, saj nismo uspeli nadomestiti te izločene proizvodnje z ustrežno količino orodnega jedrnega programa. V tem času se je na trgu pojavila določena anomalija zaradi sproščanja prodaje iz zalog veletrgovcev in prodiranja na trg novih proizvajalcev z Daljnega vzhoda, kot tudi ponovnega proizvodnje češkega podjetja Poldi Kladno. S tem je bil evropski trg začasno nasičen z orodnimi jekli, ta trg pa je glavni trg za naše proizvode. Z uvedbo dodatnih dodelav naših proizvodov, pa smo si pridobivali dodatne prodajne količine, kar pa je že vidno v letu 2000. Za nadaljnje povečevanje obsega prodaje bo na našem prodajnem nosilnem programu potrebno še povečevati kapacitete vseh vrst mehanskih in termičnih dodelav.

V ostalih postavkah sanacijskega programa ni več posebnih odstopanj od predhodnega strateškega programa, opazno je le, da se koncept modernizacije valjarne spremeni in sprejme verzija s temeljitejšo obnovo srednje proge ter, da smo sistemsko pristopili k realizaciji in spremljanju rezultatov projektnega pristopa reševanja problemov. Bilančne dosežene rezultate je smiselno primerjati s prvo varianto sanacijskega programa, ker smo največjo investicijo v zadnjem desetletju končali ob koncu leta 2000 in še ni vključena v redno proizvodnjo, ampak obratuje le poskusno.

Izdelan Program prestrukturiranja 2000 –2005 dopolnjuje predhodna programa z dodatnimi analizami tržnega, finančnega in kadrovskega potenciala družbe.

Poudarjeno je področje doseženega tržnega miksa proizvodov s prodajo po trgih, doseženih prodajnih centrih in distribucijskih kanalov. Na področju proizvodno tehnološkega dela analiziramo stanje kapacitet ustreznosti proizvodnemu programu, konkurenčnosti tehnologij, rokovnemu izpolnjevanju naročil in stroškovnemu projektному reševanju posameznih nalog in investicij. Jedrni program kontroliramo z oceno donosnosti po programih osnovnih štirih jedrnih grup proizvodov: konstrukcijska nelegirana in konstrukcijska legirana jekla, orodna, hitrorezna in specialna jekla. V analizi je opravljena tudi SWOT analiza, ki zajema analizo resursov podjetja s prednostmi in slabostmi, analizo tržnih priložnosti in nevarnosti oz. analizo okolja z analizo panoge in se zaključi z analizo konkurence. Za bodoče obdobje se na osnovi predvidevanj opredelijo strateški in operativni cilji za obdobje do leta 2005. V naslednji tabeli 35 in 36 si oglejmo napoved prodajnih količin in cen.

Tabela 35: Napoved prodaje po kvalitetnih skupinah in trgih do leta 2005

Trg/ kvalitetna skupina	2000 ton	2001 ton	2002 ton	2003 ton	2004 ton	2005 ton
<b>Domači trg</b>	<b>18.762</b>	<b>18.762</b>	<b>18.417</b>	<b>18.417</b>	<b>18.417</b>	<b>18.417</b>
konstrukcijska neleg.jekla	7.331	6.933	6.547	6.274	6.274	6.274
konstr.legirana jekla	6.317	6.049	5.399	4.650	4.650	4.650
orodna in hitrorezna jekla	4.369	4.975	5.553	6.478	6.478	6.478
specialna jekla	745	805	918	1.015	1.015	1.015
<b>Izvoz</b>	<b>39.038</b>	<b>40.708</b>	<b>41.663</b>	<b>44.863</b>	<b>44.863</b>	<b>44.863</b>
konstrukcijska neleg.jekla	1.123	1.015	918	856	856	856
knstr. legirana jekla	7.099	6.499	5.546	4.650	4.650	4.650
ordna in hitrorezna jekla	23.747	25.871	27.168	30.672	30.672	30.672
specialna jekla	7.068	7.323	8.032	8.685	8.585	8.685
<b>SKUPAJ</b>	<b>57.800</b>	<b>59.470</b>	<b>60.080</b>	<b>63.280</b>	<b>63.280</b>	<b>63.280</b>
konstrukcijska neleg.jekla	9.000	8.270	7.580	7.130	7.130	7.130
konstr. legirana jekla	13.650	12.700	11.000	9.300	9.300	9.300
orodna in hitrorezna jekla	27.550	30.500	32.600	37.150	37.150	37.150
specialna jekla	7.600	8.000	8.900	9.700	9.700	9.700

Vir: Program prestrukturiranja 2000 – 2005

Tabela 36: Napoved prodajnih cen po trgih in programih do leta 2005

Trg/ kvalitetna skupina	2000 DEM/t	2001 DEM/t	2002 DEM/t	2003 DEM/t	2004 DEM/t	2005 DEM/t
<b>Domači trg</b>	<b>1.668</b>	<b>1.755</b>	<b>1.842</b>	<b>1.957</b>	<b>1.957</b>	<b>1.957</b>
konstrukcijska neleg.jekla	979	975	966	960	960	960
konstr.legirana jekla	1.201	1.204	1.205	1.205	1.205	1.205
orodna in hitrorezna jekla	3.239	3.282	3.283	3.290	3.290	3.290
specialna jekla	3.189	3.169	3.110	3.066	3.066	3.066
<b>Izvoz</b>	<b>2.533</b>	<b>2.603</b>	<b>2.662</b>	<b>2.723</b>	<b>2.723</b>	<b>2.723</b>
konstrukcijska neleg.jekla	1.614	1.395	1.160	1.002	1.002	1.002
knstr. legirana jekla	1.310	1.296	1.281	1.270	1.270	1.270
ordna in hitrorezna jekla	2.857	2.912	2.942	2.961	2.961	2.961
specialna jekla	2.817	2.837	2.838	2.833	2.833	2.833
<b>SKUPAJ</b>	<b>2.252</b>	<b>2.335</b>	<b>2.410</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>
konstrukcijska neleg.jekla	999	989	975	965	965	965
konstr. legirana jekla	1.237	1.237	1.237	1.237	1.237	1.237
orodna in hitrorezna jekla	2.976	3.006	3.011	3.018	3.018	3.018
specialna jekla	2.933	2.916	2.882	2.857	2.857	2.857

Vir: Program prestrukturiranja 2000- 2005

Do leta 2005 bo Metal nadaljeval z načrtano strategijo v smislu izboljševanja proizvodnega asortimana in tako zmanjšal prodajo ogljikovih jekel ter povečal prodajo orodnih jekel. Nedvomno je (Rozman, 1996, str. 184), da podjetje ob upoštevanju omejitev izbira tisti asortiman, ki bo vodil k najbolj uspešnemu poslovanju, k čim večjemu dobičku. Asortiman se določi vnaprej na osnovi pristopa poskusi in popravi ali s pomočjo modela. Pozicioniranje podjetja bo v prihodnosti temeljilo na opredeljenih jedrnih programih. Po posameznih segmentih asortimana so podane usmeritve, ki določajo pomen v prodajni strukturi. Konstrukcijska jekla bodo v programu zajela le proizvode s posebnimi zahtevami, ki zagotavljajo višjo ceno, vendar bo zaradi tega padec v količinski prodaji. To opredelitev v programu je potrebno še dopolniti, saj smo z investicijo v kovaško stiskalnico podprli tudi program konstrukcijskih jekel. Ta podpira predvsem izdelavo dodatnih proizvodov večjih dimenzij z večjim presekom iz konstrukcijskih jekel. Orodna in hitroreznna jekla predstavljajo področje, ki je cenovno in količinsko zanimivo in je tudi naš osrednji jedrni program. Ta program zajema vse oblike proizvodov od okroglega, ploščatega, valjanega, kovanega in vlečenega oz. mehansko obdelanega. Specialna jekla so v našem programu zopet le za posebne namene, ker je pri ostalih vrstah proizvodnja tehnološko urejena za masovno proizvodnjo, za kar mi nismo opremljeni. Programu je potrebno dodati, da po letu 2000 ne bo mogoče izdelovati specialna jekla, ki zahtevajo nižje koncentracije ogljika od 0,05 %, kajti iz proizvodnega programa se izključi 10 tonska elektroobločna peč s pripadajočo VOD ponovčno tehnologijo. Za realizacijo kompletnega programa ali za kompletiranje naročil bomo koristili način dodelav na dokupljenih polproizvodih.

Cenovne spremembe po grupah proizvodov bodo v bodoče zelo majhne, kar je razvidno iz tabele št.33. Temu je potrebno dodati, da bomo z različnimi dodelavami poskušali povečevati prodajne količine in cene. V ta namen bomo vsekakor morali vlagati, saj je to edini način za zadrževanje pridobljenih pozicij na trgih. Večji pritisk na konkurenco lahko izvedemo le z uvedbo programskega vodenja proizvodnih linij, ki bi zagotavljale ustrezno kakovost proizvodov, hitro pretočnost, dobro ponovljivost, preglednost in vključenost vseh podatkov o proizvodu v informacijski sistem. Na ta način bi zagotovili večjo produktivnost (ustrezno število zaposlenih), krajše dobavne termine, enakomernjšo zasedenost kapacitet, višjo kakovost in splošno nižje proizvodne stroške. Torej je potrebno programe prestrukturiranja dopolniti, ne le v smislu splošnega informacijskega sistema, tako, da bomo vključili programsko vodenje opreme in kompletnih proizvodnih linij. V ta namen razpolagamo z zelo dobro tehnologijo, ki jo lahko koristno uporabimo za nadgradnjo sistema z lastnim znanjem pri izvajanju investicij v osnovno opremo. To področje je tudi naše ključno strateško področje, s katerim konkuriramo in bomo konkurirali še v bodoče.

Dejstvo je, da so programi, ki so narejeni z dopolnitvami, vedno kakovostnejši in zajemajo odločitve in strateške usmeritve na osnovi širokega spektra analiz. Slednji program » Program prestrukturiranja 2000 – 2005« iz leta 1999 poda zelo kakovostne povzetke analiz prodajnega in nabavnega trga, proizvodnje, financ, prestrukturiranja poslovnih funkcij, opredelitve programske strukture oz. opredelitve izdelkov po programih z oceno donosnosti, z analizo konkurence in SWOT analizo. Na osnovi analize so postavljeni stroški in operativni cilji za prodajni miks proizvodov in po trgih s pripadajočimi povprečnimi prodajnimi cenami, proizvodnimi usmeritvami za povečanje učinkovitosti (povečana stopnja uporabe opreme, skrajšani odzivni

časi, povečanje pretočnosti materialov). S področja financ je pomembno omeniti zmanjševanje kratkoročnih zadolžitev, znižanje finančnih stroškov in tekoče plačevanje. Na področju kadrov in organizacije je pomemben projekt »Razvoj organizacijske kulture« ter strateški cilj na področju zmanjševanja zaposlenih na 976 delavcev v letu 2005 pri praktično enakem obsegu količinske blagovne proizvodnje z bistveno zahtevnejšo strukturo izdelkov oz. s proizvodi z večjo dodano vrednostjo.

Skratka, prestrukturiranje poslovnih funkcij bo potekalo skozi operativne in strateške projekte. Za strateške projekte je značilno, da trajajo več let in so močno odvisni od pripravljenosti zaposlenih za aktivno sodelovanje in pripravljenosti na spremembe, kar zahteva ustrezen razvoj organizacijske kulture v podjetju. Operativno taktične naloge pa so vključene že v letne načrte, ki bodo izvedeni preko krajših projektnih nalog ali ukrepov usmerjenih predvsem v iskanje notranjih rezerv. Projekte že sedaj in jih bomo tudi v prihodnje izvajali v projektni organiziranosti v projektnih timih prvenstveno z lastnimi strokovnimi kadri in le pri izjemno zahtevnih projektih v sodelovanju z zunanji sodelavci (npr. projekt prenove podjetja, prenova kulture podjetja in informatika).

Predvidevamo povečanje sredstev za raziskave in razvoj iz dosedanjih 0,6% realizacije podjetja na okrog 1,0%, pospeševanje inovacij in koristnih predlogov. Pospešiti želimo ciljno vodenje z obvladovanjem proizvodnih sredstev s TPM pristopom, reinženiring poslovnih procesov, razvoj organizacijske kulture, prilagoditev sistema kakovosti v skladu s spremembami standarda ISO 9001, osvajanje sistema upravljanja z okoljem 14001, iskanje strateških povezav, izboljšanje učinkovitosti trženja, razbremenjevanje podjetja invalidske problematike zaposlenih in tehnično posodobitev proizvodnje.

Ukrepanje za reševanje problemov je vsekakor bilo usklajeno z dolgoročnimi usmeritvami, ki so nakazane v navedenih treh dolgoročnih strateških dokumentih, ukrepi so bili usklajeni tudi s kratkoročnimi trenutnimi problemi. Še posebej številne ukrepe in manjše projekte izvajamo v zadnjih dveh letih v vseh poslovnih funkcijah z izrazito usmerjenostjo v proizvodno področje. Osnovne naloge smo postavljali v letnih planih ter tako izboljševali poslovne rezultate. Res pa je, da je bilo premalo ukrepov izvedenih na področju financ, prodaje in kadrovskega usklajevanja in hitrega reševanja problemov.

#### **4.5 KONČNO STANJE V PODJETJU METAL Z DOSEGANJEM STRATEŠKIH CILJEV**

Doseženi rezultati v začetku tretje faze prestrukturiranja, ki se je začela z zaključkom poslovnega leta 2000, so vzpodbudni, vendar prvi dve fazi pomenita le sanacijo problematičnega stanja, ne pa tudi dolgoročnega prestrukturiranja, ki dokončno zagotovi dolgoročen razvoj podjetja. Poglejmo dosedanje dosežene rezultate v letu 2000 glede na stanje v letu 1995 v tabeli 37.



Tabela 37: Primerjava posameznih rezultatov med letoma 1995 in 2000

Kriterij / leta	1995	2000
Osnovni kapital v 000 SIT	11.982.781	15.915.694
Dobiček v 000 SIT	-2.106.493	302.487
Število zaposlenih	1989	1.124
Letni promet v 000 SIT	15.094.613	15.181.978
Bruto dodana vrednost na zaposlenega v DEM	18.992	43.066
Kratkoročne obveznosti v 000 SIT	10.315.852	8.852.770
Organizacija proizvodnje jekla	v treh obratih jeklarn	samo na UHP peči
Prodaja na zaposlenega v 000 SIT	7.677	13.186
Izvoz v 000 SIT	9.758.066	11.569.123

Dosežene ključne konkurenčne prednosti podjetju Metal :

1. nižja cena delovne sile od konkurence v EU
2. znanje in izkušnje podjetja – tradicija več kot 380 let
3. dobra tehnično izobrazbena struktura zaposlenih
4. diferenciranost jedrnega proizvodnega programa
5. lasten razvoj proizvodov in tehnologij
6. povezanost z reproverigo proizvodov znotraj sistema SŽ (sinergija)
7. proizvodnja jekla je skoncentrirana v enem obratu na enem večjem proizvodnem agregatu

V tabeli 38 si pogledjmo nekaj primerjav podatkov med poslovanjem Metala v letih 1995 , 1997 in 2000 v tekočih in sedanjih vrednostih.

Tabela 38: Primerjalni podatki poslovanja Metal med leti 1995, 1997 in 2000

Karak. / leto	v 000 SIT			
	1995	1997	2000	Cilj 2000
Poslovni izid -tekoče	-2.106.493	-985.900	302.487	142.095
Posl. izid v sed.vred.	-3.170.052	-1.246.502	302.487	142.095
Obseg prodaje-tekoče	15.219.030	11.752.310	14.820.886	13.641.037
Obseg prod.sed.vred.	22.903.048	14.858.786	14.820.886	13.641.037
Obseg zalog –tekoče	3.955.918	2.662.452	3.939.712	3.305.269
Obseg zalog sed.vred.	5.953.243	3.366.215	3.939.712	3.305.269
Krat.ter.iz posl.-tekoče	3.221.107	2.737.109	3.879.291	3.650.859
Krat.ter.iz posl.sed.vr.	4.847.429	3.460.606	3.879.291	3.650.859
Stopnja zadolženosti	1,56	1,17	0,99	0,97
Fluktuacija v št.zapos.	-10	+35	-9	-33
Število zaposlenih	1989 ( 1227)	1.208	1.124	1.100
Donosnost prodaje v%	-13,8 (-3,3)	-9,7	+2,0	+1,0
Izkorišče.kapacitet v%	56	64	70	67
Altmanov Z rezultat	1,1595 (1,528)	1,2275	1,8478	1,8479

Opomba: v letu 1995 so podatki podani za združeni Metal, podatki v oklepaju pa so (za lažjo primerjavo z naslednjimi leti) podani samo za lokacijo Metal Ravne.

Nekaj podatkov samo za primerjavo divizije Specialnih in orodnih jekel firme Boehlerudeholm s podatki Metala v tabeli 39.

Tabela 39: Primerjava podatkov med divizijo Specialnih in orodnih jekel firme Boehlerudeholm z Metalom

V 000 EUR

Karakt. / leto	1997	1998	1999
Prodaja Boehler	471.600	498.600	468.000
Prodaja Metal	64.230	75.480	62.012
EBIT Boehler	33.900	46.500	39.100
EBIT Metal	-3.957	1.295	2.008
Gibljava sredstva Boehler	417.300	409.200	426.000
Gibljava sredstva Metal	35.767	39.670	40.150
Obveznosti Boehler	86.000	71.800	78.200
Obveznosti Metal	47.649	42.338	44.067
Amortizacija Boehler	27.400	25.500	26.400
Amortizacija Metal	4.231	4.571	4.416
Št. zaposlenih Boehler	3.330	3.328	3.187
Število zaposlenih Metal	1.208	1.162	1.133

Vir: Annual Report 1999 Boehleruddeholm in letna poslovna poročila Metal

Podobno kot Boehler posluje tudi podjetje Buderus, ki ima nekoliko boljši donos pri prodaji in sicer v zadnjih treh letih z 10,1 % , 7,8 % in 9,0 %. Prodaja na zaposlenega znaša 346.000 DEM v poslovnem letu 1997 in 357.000 DEM na zaposlenega v poslovnem letu 1999. Ti podatki so za celotno podjetje, ki je sestavljeno iz treh divizij (grelni proizvodi, odlitki in specialni jekleni proizvodi). Specialni jekleni proizvodi so udeleženi v podjetju Buderus Group s približno petino letnega prometa. Povprečni donosi divizije specialnih jekel so bistveno nižji kot za celotno podjetje, tako je donos pred davki zadnji dve poslovni leti 5,1% in 6,7%.

V letu 2000 smo v Metalu dosegli skorajda vse bistvene cilje, ki smo si jih zastavili v letnem poslovnem planu, kot tudi cilje zastavljene v dolgoročnih strateških planih prestrukturiranja. Poglejmo si jih nekaj v naslednji tabeli 40.

Tabela 40: Primerjava doseženih rezultatov s planom Prestrukturiranja

Cilji	doseženi		Plan prestrukturiranja			
	2000		2000		2005	
	element	%	element	%	element	%
Prodaja s storitvami v ton	61.822	103	60.300	100	65.800	109
Prodaja brez storitev v ton	59.892	104	57.800	100	63.280	109
Vrednost prodaje v 000 SIT	14.820.886	109	13.641.037	100	16.474.587	121
Delež jedrnega programa v %	50	106	47	100	59	126
Proizvodnja tekočega jekla v ton	93.586	110	85.000	100	93.300	110
Pridobitev certifikata 14001	pridobljen	100	ob zaključku leta	100		100
Število zaposlenih	1124	102	1100	100	990	90
Delež dobička v kosmat.don.v %	2	200	1	100	8	800
Dodana vred.na zaposl. V DEM	43.066	108	40.000	100	56.800	142
Delež trajnega kapit.v pasivi v%	49	100	49	100	65	133
Čisti dobiček v 000 SIT	302.487	213	142.095	100	1.355.028	954
Povp. prodajna cena v DEM/t	2.266	101	2.252	100	2.500	111

Navedeni dosežki so v večini primerov preseženi, pa vendar kljub vsemu ne moremo biti povsem zadovoljni, saj se je v tem času v gospodarskem okolju mnogo stvari spremenilo. Konkurenca dosega boljše rezultate s približno enakim trendom porasta po letih zaradi pravočasnega prilagajanja novo nastalim razmeram, boljše startne osnove (pri njih ni bilo tranzicijskega obdobja) in izvajali so strateške povezave in s tem lažje obvladujejo oz. celo ustvarjajo nove tržne zakonitosti oz. razmere. Strateško povezovanje je sigurno ena izmed temeljnih nalog, ki jo bomo morali realizirati v bližnji prihodnosti. V ta namen moramo izdelati jasno strategijo z našim temeljnim področjem dejavnosti oz. specialnosti in skladno s tem poiskati primerne partnerje s kompatibilnimi lastnostmi in z velikostjo, ki bo ustrezala konkurenčni moči obstoječim oz. predvidenim novim tekmecem. Zato moramo najprej ustrezno korigirati dosedanje vizijo, ki je dala zadovoljive rezultate, vendar za bodočnost že potrebujemo nov »smerokaz«.

V preteklosti smo nekdanji sistem ŽR razdruževali v več novih podjetij, da bi »čistili« programske strukture in opuščali nedonosne, preživele proizvode. Največji programski sklop je vsekakor jeklarstvo, ki ga danes predstavlja podjetje Metal Ravne in je osrednji program, ki je v sinergijski povezavi z ostalimi programi na osnovah nekdanje Železarne Ravne. Ta sinergija je bila in je v vertikalni nadgradnji osnovnega Metalovega proizvoda v končne uporabne izdelke: industrijski noži, valji, odlitki, industrijske armature, razni strojni deli, mehanske stiskalnice ipd.. Delitev je nedvomno pospešila konsolidacijo programov in zagotovila obstoj večini saniranih proizvodnih programov, vendar je pri parcialnih rešitvah vsakega zase privedlo do »pozabe« pomena sinergije. Menim, da je danes nastopil čas, ko bi bilo nujno pogledati, kje je potrebno zagotoviti trdnije povezave in s tem povečati stopnjo izkoriščenosti instalirane opreme in skupno doseči večji tržni delež, večje stopnje dodane vrednosti, doseganja ustrežnejše stopnje razvojne kritične mase, boljše izkoriščanje infrastrukture energetske, informacijske, kontrolne opreme, specialnih znanj oz. kadrov, tehnološko-raziskovalne opreme, itd. Skratka, začetek povezovanja moramo najprej urediti na lastnem dvorišču in tako doseči večjo pogajalsko moč do naslednjih potencialnih partnerjev.

## **5 ZAKLJUČEK**

Metal Ravne spada med izvozno usmerjeno podjetje, saj tri četrtine proizvodnje prodamo na trgih izven Slovenije. Usmerjenost v izvoz in tudi dejstvo, da je domači trg absolutno premajhen za prevzem proizvedenih količin orodnega in specialnega jekla, saj spadamo med štiri največje evropske oz. med deseterico največjih svetovnih proizvajalcev, kar je še posebej prišlo do izraza po razpadu jugoslovanskega trga. Iz večinskega proizvajalca za domači trg smo morali čez noč postati večinski izvoznik na zahtevna zahodna tržišča. Za takšen preobrat nismo bili pripravljeni, saj smo šele v prvih letih po letu 1992 zares spoznali, kaj pomeni konkurenca. Komaj smo se zavedli, smo že zabredli v akutno krizno stanje. V nalogi obravnavam šele obdobje po letu 1995, vendar je to še vedno obdobje resne krize, ki

je trajala vse do leta 1998, kjer se stanje začne občutno izboljševati in trend se še vedno nadaljuje. Danes, to je ob zaključku leta 2000, smo lahko že zadovoljni, saj izkazujemo v izkazu uspeha čisti dobiček v višini dveh odstotkov, izvajamo strateško pomembne investicije, naš dolgoročni program so sprejeli tako lastnik, kot predstavniki EU pri obravnavi prilagoditvenih ukrepov v postopku priprav na pridružitve Slovenije v EU.

Analiza v Metalu po poslovnih funkcijskih področjih v letih 1995 do danes pokaže splošno izboljševanje poslovanja Metala, čeprav celotno obdobje ne poteka z linearnim izboljševanjem. Zgodilo se je, da smo leto 1997 zaključili z izredno slabim rezultatom, kljub velikemu obsegu proizvodnje in prodaje. To leto pokaže slabosti, ki so posledica slabega ukrepanja uprave Slovenskih Železarn, Nadzornega sveta SŽ in seveda vodstva družbe Metal Ravne. Temeljna napaka je bila storjena v nepripravljeni in slabo, s prisilo izpeljani pridružitvi Jekla Štore in kasneje ponovno izvedeni razdružitvi. Posledica teh dejanj je bila prezasedenost posloводства s temi napačno izpeljanimi nalogami in premajhna angažiranost na strateških in operativnih nalogah. Druga pomanjkljivost je bila delno posledica prve; vztrajali smo pri prenizkih prodajnih cenah in zadržanju prevelikega deleža manj vrednih jekel, kar je privedlo do padca dodane vrednosti, ki je v vseh preteklih in kasnejših letih vedno naraščala v Metalovem programu na lokaciji Ravne, kar pomeni, da nismo imeli jasno izdelane vizije in izbora jedrnega programa Metala. Neprimernost programa potrjuje analiza prodaje in analiza prodaje po kupcih in programih s stopnjo pokritja.

Iz bilanc stanja je opazno, da v zadnjih letih naraščajo gibljiva sredstva, zaloge in terjatve iz poslovanja in se realno zmanjšujejo stalna sredstva ter dolgoročna gibljiva sredstva. V virih naraščajo osnovni kapital, narašča izguba oz. prenesen dobiček in kratkoročne obveznosti, realno padajo trajni kapital in dolgoročne obveznosti. Nujno je zaustaviti kratkoročno zadolževanje oz. ga delno prerazporediti v dolgoročno, razrešiti akumulirane izgube, povečati hitrost obračanja sredstev z zmanjševanjem vezave letih v zaloge in terjatve. Nadalje moramo soočiti dobavitelje s konkurenco in vplivati na znižanje nabavnih cen, kot tudi na morebitna podaljšanja plačilnih rokov. V kazalnikih so sicer opazni določeni pozitivni premiki; bistveno se izboljša kapitalna pokritost osnovnih sredstev, koeficient kratkoročne likvidnosti, pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri, neto dolg, stopnja zadolžitve in podobno, medtem ko pade učinkovitost upravljanja z viri.

Za boljše denarne tokove potrebujemo visoke čiste dobičke, ki bi ublažili vpliv nakopičenih izgub iz preteklih let, po drugi strani pa si le tako lahko pripravimo realne osnove za razvojno investiranje skupaj z morebitnimi strateškimi sovlagatelji. Slabo sliko o poslovanju v letu 1997 poda tudi izračun prelomne točke, ki ostane na vrednosti predhodnega združenega podjetja Metal, ravno tako je rizičnost v tem letu izredno visoka zaradi visokega poslovnega vzvoda.

Primerjava poslovanja Metala s panogo oz. s podskupino proizvodnje jekla, železa in ferolegur pokaže, da je gibanje v panogi v obravnavanih letih povsem podobno kot v Metalu s tem, da je Metal dosegal celo nekoliko boljše rezultate. Izrazito slabo leto 1997 je v panogi še slabše, kar je posledica izredno slabega poslovanja največjega v skupini, to je SŽ- Acroni Jesenice in seveda tudi Jekla Štore takoj po razdružitvi. Primerjava poslovanja Metala z največjim svetovnim proizvajalcem orodnih jekel

Boehleruddeholm pokaže posebej našo majhnost v absolutni primerjavi z njimi glede obsega poslovanja, doseganju prodajnih cen, doseženega uspeha poslovanja. V ostalih vidikih pa lahko rečemo, da smo primerljivi glede na dosežene trende rasti obsega poslovanja po letih, trenda količin, deleža prodaj po trgih in podobno. Bistvena razlika je v številu zaposlenih in s tem v dodani vrednosti na zaposlenega.

Altmanov »Z« rezultat je v vseh letih pod vrednostjo 1,8, kar pomeni, da je podjetje v teh letih v resni krizi, res pa je, da v letu 2000 s tem rezultatom rahlo preidemo magično mejo in prestopimo v območje latentne krize. Zanimivo je tudi, da se po Altmanu kriza od leta 1995 do 1997 pogloblja in šele nato izboljšuje. Poleg teh znakov prisotnosti krize so bili opazni tudi kvalitativni znaki krize, kot so: zaradi likvidnostne krize so dobavitelji zahtevali garancije zavarovanja plačil, primanjkovalo je vložnega materiala, energije, zamujali smo z dobavami kupcem, slabša kakovost, slabo vzdrževanje oz. omejevanje vzdrževanja, slabo kratkoročno načrtovanje, nezanesljivo dolgoročno načrtovanje itd.

Vzroki krize so v slabem vršnem managementu, slabi finančni kontroli in načrtovanju, slabem obvladovanju, poznavanju in sodelovanju s konkurenco ali vsaj z večjimi kupci, neustreznem odzivanju na povpraševanja, neugodnem cenovnem nihanju kot odraz splošne krize doma in tujih trgov, neustreznem proizvodnem programu v preteklih letih, slabi izvedbi povezovanja z Jeklom Štore, v času združenega podjetja, slabi naložbeni politiki lastnika v Štorah. Finančna politika je bila pod vplivom lastnika, ki pa je reševal likvidnostno problematiko celotnega sistema. Poleg tega so vzroki krize v manjši meri še zaradi vpliva zunanjega okolja, slabega mnenja o panogi, nenaklonjenosti političnega okolja, pridružitvenih procesov z EU, sindikalnih pritiskov, ekoloških gibanj itd.

Načrtovanje oz. izdelava dolgoročnih strateških in sanacijskih planov in plana razvojnega prestrukturiranja lahko rečemo, da je bilo zadovoljivo tako po vsebini, analizah, usmeritvah, poslanstvu, viziji in ciljih, ki so se iz leta v leto spreminjali oz. prilagajali novo nastalim razmeram. Bistven preobrat smo dosegli z načrtom razvojnega prestrukturiranja, kjer smo dopolnili vizijo z vsebino »Core business« in temu primerno prilagodili vse dolgoročne in kratkoročne naloge. To pomeni prilagajanje kompletnega proizvodno poslovnega sistema izvajanju jedrnega programa. Vzporedno s tem je bila izvedena kadrovska sprememba posloводства. Takrat so bile izvedene akcije oz. ukrepi za znižanje nabavnih stroškov, znižanje stroškov proizvodnje, zmanjšanje neuspele proizvodnje, povečanje obsega zahtevnejše proizvodnje in osvajanje novih programov za zamenjavo nedonosnih ter nalog za zvišanje prodajnih cen. Končna primerjava z dolgoročnimi plani in operativnimi letnimi načrti pokaže, da smo v letu 2000 presegli začrtane cilje, potrebno pa je podati, da so ti cilji še daleč od dosežkov največjega konkurenta.

Vodstvo Metala mora še nadaljevati z ukrepi neprestanega izboljševanja s sodelovanjem vseh zaposlenih preko notranje projektne timske organiziranosti, vendar se moramo zavedati, da sta ta filozofija in oblika dela lahko uspešna in konkurenčna le v obdobju, dokler je osnovna tehnično tehnološka oprema na primerljivem nivoju. Ko nastanejo prevelike razlike, ta oblika dela ni zadovoljiva, ampak je nujno poseči po večjih investicijskih ukrepih, od tu dalje pa lahko nekaj časa zopet uspešno izvajamo naloge neprestanega izboljševanja. Delovanje

konkurence nas sili še v dodatne naloge: povezovanja s konkurenco ali pomembnimi porabniki naših proizvodov zaradi neprestane aktivnosti medsebojnega povezovanja konkurenčnih podjetij, ki na ta način iščejo varnejšo prihodnost z večjo vplivno močjo na trgu. V ta namen bo potrebno dograditi tudi našo vizijo, ki bo pred nas postavila privlačno podobo podjetja vsaj za prihodnjih dvajset let in bomo tako v partnerstvu ali v družbi najpomembnejšega proizvajalca orodnih in specialnih jekel in njihovih izdelkov oz. moramo širiti proizvodnjo z vertikalno diverzifikacijo. V ta namen je potrebno zagotoviti ustrezno specializacijo osnovnega metalurškega jeklarskega in še posebej predelovalnega programa, ki bo vstopnica za uspešno povezovanje.

Za začetek, bi bilo vmesno, da na lastni lokaciji nekdanje Železarne Ravne naredimo prve korake povezav v reproverigo končnih proizvodov in tako pridobimo nekaj moči pri nadaljnjih korakih povezav. Na tem področju nikakor ne smemo čakati in izgubljati časa, saj moramo izbrati in zgraditi ozek jedrni program, ki ga bomo lahko tehnično in tehnološko obvladali bolje kot potencialni strateški partnerji in si na ta način zagotovili ustrezne pogajalske pozicije in kasneje svoje nesporno delovno področje. V ta namen je potrebno takoj zagotoviti ustrezno timsko skupino, ki bo nadgradila dosedanje dolgoročne plane oz. prestrukturiranje z ustrezno pripravo in izvedbo nalog pred začetkom povezovanja s strateškimi partnerji. Povezovanje brez ustrezne predpriprave Metala na to dejanje je lahko za Metal Ravne pogubno dejanje, posebej v primeru, ko bi partner razpolagal z ustreznejšo tehnologijo za področje našega jedrnega programa. Poleg navedenega moramo poudariti vsebino in prenoviti informatiko, s čimer smo sicer že začeli, pa vendar mačehovsko načrtovali in izvajali. Res pa je, da se te naloge, ki so izredno zahtevne, v času težjih kriznih stanj ne izvajajo, saj zahtevajo izredno angažiranost vseh zaposlenih, ki pa so v tem času nujno potrebni na področju reševanja krize. Danes že lahko rečemo, da je kriza blažja, mogoče tudi še zaradi slabega informacijskega sistema, zato menim, da je prišel čas, ko je tudi to nalogo potrebno izvesti.

Končno stanje v Metalu pokaže, da so dosežki v letu 2000 bistveno boljši in tako se potrjuje pravilnost usmeritev pri reševanju krize, zato ni nujno potrebno uvesti radikalnih ukrepov. Predlagam, da se reinženiring izvaja le v omejenem obsegu na posameznih segmentih poslovanja in se po uspešni izpeljavi določene naloge seli na naslednje področje. V startu izvajanja teh nalog se naj pripravi celoten projekt z vizijo, cilji in usmeritvami za strategije, ki pa se med izvajanjem lahko še dopolnjujejo. Pri izdelavi dolgoročnih programov je potrebno upoštevati sledeče konkurenčne prednosti Metala: nižja cena delovne sile od konkurence v EU, znanje in izkušnje podjetja – tradicija več kot 380 let, dobra tehnično izobrazbena struktura zaposlenih, diferenciranost jedrnega proizvodnega programa, lasten razvoj proizvodov in tehnologij, povezanost v reproverigo znotraj sistema SŽ (sinergija) in skoncentrirana proizvodnja jekla na obrat z eno elektroobločno pečjo. V poslanstvo vgradimo sledeče stalne nespremenljive elemente :

1. smo najkvalitetnejši proizvajalec izbranega programa
2. smo organizacija zaradi ljudi in za ljudi
3. smo podjetje »Srce Koroške«
4. smo podjetje bodočnosti

Ozrmo se na prehojeno pot, pogledjmo, kako so v danem trenutku in okolju naši dedje uspešno reševali zagate in pripeljali Železarno – Metal v današnji čas in to naj bo nam v poduk.

## 6 LITERATURA IN VIRI

### 6.1 LITERATURA

1. Adler W. Ralph: »Strategic Focus: The CEO' s Key Proirities« Long Range Planning Vol.27 (1994), No.4, str. 78 – 88
2. Adriaans W.: »Winning Support for Your Information Strategy« Long Range Planning, Vol.26 (1993), No. Str. 45 – 53
3. Ansell Tony: »Managing for Quality in the Financial Services Industry« First edition Chapman & Hall, London 1993, str.344
4. Bleiher Knut: »Integrative Management in a Time of Transformation« Long Range Planning, Vol.27 (1994), No.5, str. 136 – 144
5. Brabet Julienne and Klemm Mary: »Sharing the Vision: Company Misson Statements in Britain and France« Long Range Planning, Vol.27 (1994), No.1, str.84 – 94
6. Brigham Eugene F.: »Fundamentals of Financial Management« University of Florida, prva izdaja 1995, str. 843
7. Coulson – Thomas Colin: »Strategic Vision or Strategic Con?: Retic or Reality?«Long Range Planning, Vol.25 (1992), No.1, str.81 – 89
8. David Fred R.: »How Companies Define Their Mission« Long Range Planning, Vol.22 (1989), No.1, str. 90 – 97
9. Ivanko Štefan: »Osnove organiziranja« Management / Možina Stane...et al.: Didakta, Radovljica 1994, str.373
10. Jocu Pierre, Lucas Frederic: »V vrtincu Sprememb«, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995, str. 201
11. Kavčič Bogdan: »Okolje, management, organizacija«, Management / Možina Stane...et al.: Didakta, Radovljica 1994, str.177
12. Kennedy Carol: »Re – engineering: The Human Costs and Benefits« Long Range Planning, Vol.27 (1994), No.5, str. 64 – 72
13. Kono Toyohiro: »Changing a Company's Strategy and Culture« Long Range Planning, Vol.27 (1994), No.5, str. 85 – 97
14. Lipovec Filip: »Analiza in planiranje poslovanja«, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1983, str.323
15. Ložar Borut: »Povej v enem stavku, kam si namenjen...« Manager, Ljubljana marec 2000, str.55 - 59
16. Moran Kate: »Investment Appraisal for Non – Financial Managers« Pitman Publishing London 1997, str. 285
17. Nevaer Louis E.V. and Deck A.: »The Management of Corporate Business Units« Quorum books New York, Westport, Connecticut, london, 1988
18. Porter Michael E.: »From Competitive Advantage to Corporate Strategy« Harvard Business Review, May – June (1987), str.43 – 59

19. Prahalad C.K. and Gary Hamel: »The Core competence of the Corporation« Harvard Business Review, May – June (1990), str.79 – 91
20. Pučko Danijel: »Analiza in načrtovanje poslovanja« Univerza v Ljubljani, Ljubljana 1996a, str.196
21. Pučko Danijel: »Strateško Upravljanje« Univerza v Ljubljani, Ljubljana 1996, str. 394
22. Rozman Rudi: »Aktualni pogled na metodo analize poslovanja gospodarskih družb« Univerza v Ljubljani, Zbornik referatov, Portorož, Avditorij 29.-31. marca 1995, str.49 – 59 (319)
23. Rozman Rudi: »Analiza uspešnosti poslovanja gospodarskih družb« Svetovalec št. 19, maj 1995, str. 74 – 77
24. Rozman Rudi: »Analiza uspešnosti poslovanja gospodarskih družb« Svetovalec št. 20, maj 1995, str. 91- 94
25. Rozman Rudi: »Ekonomika in analiza poslovanja podjetja za managerje« Univerza v Ljubljani, Ljubljana 1995, str.303
26. Rozman Rudi: »Kakovostno opravljena analiza kot pogoj za učinkovito odločanje in obratno : učinkovito odločanje na podlagi analize kot pogoj za kakovostno analizo« Zbornik referatov; Portorož, Bernardin; september 1997, str. 10 – 16 (207)
27. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: »Management« Gospodarski vestnik, Ljubljana 1993, str. 310
28. Rozman Rudi, Rusijan Borut: »Organizacija (Ravnanje) Proizvodnje« Univerza v Ljubljani, Ljubljana 1996, str.199
29. Skok Peter: »Vloga Analize v strateškem načrtovanju« Zbornik referatov, Portorož, Bernardin; september 1997, str. 22 – 25
30. Songyo Noritsu Daigaku et. Al.: »Vision Management Translating Strategy into Action« Cambridge 1992 – Productivity Press; Cambridge, Massachusetts, Norwalk, Connecticut, 181 str.
31. Širnik Mateja: »Rešitev za tehnološki (ne) razvoj?« Gospodarski Vestnik, Ljubljana 1999, št.36, str.44,45
32. Wilson Ian: »Strategic Planning Isn't Dead – It Changed« Long Range Planning, Vol.27 (1994), No.4, str. 12 – 24
33. Žlebnik Zvezdan: »Križa in prenova poslovanja gospodarske družbe« Združenje Manager, Ljubljana 1999, svetovalni dokument št. 11, str.28

## 6.2 VIRI

1. Analiza stanja in predlogi ukrepov v panogi DJ 27 proizvodnja kovin, Prešeren Vasilij et. Al., 1998, str.31
2. Annual Report Boehleruddeholm, 1999
3. Annual Report Buderus Aktiengesellschaft, 1999
4. Konkurenčnost cilj preobrazbe podjetij – kopije prosojnic predavanj Rado Faleskini, Ljubljana 1997, str.19
5. Krizni management – tekstovna podloga predavanj Dr. Tavčar Mitja za managerje SŽ – Metal Ravne 1997, str.522 – 549
6. Modul 2. – Finančna analiza in načrtovanje; Bukvič Vladimir, GEA COLLEGE (Program usposabljanja managerjev SŽ), str.80



7. Modul 3. – Razvojno prestrukturiranje, I. tema – Pravni vidiki prestrukturiranja; Puharič Krešimir, GEA COLLEGE (Program usposabljanja managerjev SŽ), str. 21
8. Poizkus kritične ocene pristopa k strateškemu planiranju Metal Ravne d.o.o., Univerza v Ljubljani – seminarska naloga iz planiranja za managerje; Studenčnik Jožef, 1997, str.24
9. Predlog strategije Metal-a do leta 2000 in usmeritev razvoja do leta 2005 s podvariantami, Ravne na Koroškem, 1996, str.39
10. Program prestrukturiranja 2000 – 2005, SŽ – Metal Ravne d.o.o., 1999, str. 39
11. Razvojno prestrukturiranje IV. tema – Krizni management – Diagnoza krize poslovanja v podjetju; Mirtič Ksenja, Ljubljana, 1999, GEA COLLEGE (program usposabljanja managerjev SŽ), 1999, str.7
12. Razvojno prestrukturiranje IV. tema – Krizni management – Načrtovanje in pristop k izvajanju zaoszrenih ukrepov v procesu sanacije; Končina Miroslav, GEA COLLEGE (program usposabljanja managerjev SŽ), str.25
13. Razvojno prestrukturiranje IV. tema – Krizni management – Pomen sanacijskega programa za lastnike in poslovodstva ter način njegove priprave in izvajanja; Končina Miroslav, GEA COLLEGE (program usposabljanja managerjev SŽ), str.16
14. Razvojno prestrukturiranje III. tema – Preobrat v poslovanju podjetja v slovenskem okolju, Krizni management v podjetju; Trošt Niko, GEA COLLEGE (program usposabljanja managerjev SŽ), str.23
15. Sanacijski načrt za obdobje 1998 – 2000, 1998, str.41
16. Strategija povečanja konkurenčne sposobnosti slovenske industrije – Ministrstvo za gospodarske dejavnosti 1996, str.27
17. Strategija povečanja konkurenčne sposobnosti slovenske industrije (analitični del) – Ministrstvo za gospodarske dejavnosti 1996, str.46
18. Stanje in možnosti konkurenčnega razvoja slovenske industrije – Industrijska konferenca, Ljubljana 1999, Gospodarska zbornica slovenije, str.67
19. Zaključna letna poročila Metal Ravne za leta 1995 – 2000