

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

BOŠTJAN KASTELIC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
VZROKI PROPADA NOVIH PODJETIJ

Ljubljana, november 2001

BOŠTJAN KASTELIC

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam,

da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom:

_____ in dovolim objavo diplomskega dela
na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ .

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 PRENEHANJE PODJETIJ	2
1.1 Stečaj	3
1.1.1 Stečajni postopek.....	3
1.1.2 Vrste stečajnih postopkov	5
1.2 Likvidacija	6
1.2.1 Likvidacija družbe po ZPPSL (Uradni list RS, št. 67/93)	6
1.2.2 Likvidacija družbe po Zakonu o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93, št. 29/94, št. 82/94, št. 20/98 in št. 6/99).....	6
1.3 Izbris gospodarskih družb iz sodnega registra.....	7
1.4 Prisilna poravnava.....	7
2 PODJETJE	8
2.1 Opredelitev	8
2.2 Vrste podjetij	10
2.2.1 Velikost podjetja	10
2.3 Rast in razvoj	14
2.3.1 Razlage rasti in razvoja.....	15
2.3.2 Dejavniki rasti in razvoja podjetij	17
2.3.3 Modeli rasti in razvoja	20
3 KRIZA	23
3.1 Opredelitev	23
3.2 Vzroki krize v podjetjih in značilnosti	25
3.2.1 Strukturne pomanjkljivosti organiziranosti podjetja	28
3.2.2 Nenavadni in nepričakovani dogodki	31
3.2.3 Zunanji vzroki - zunajpodjetniški	31
3.2.4 Notranji vzroki – znotrajpodjetniški.....	34
3.2.5 Vzroki zaradi odnosov med podjetji – medpodjetniški	35
4 VZROKI ZA PROPAD PODJETIJ NA PRIMERIH IN DRUGI VZROKI	36
4.1 Drugi vzroki za pojav krize v novih podjetjih	37
4.1.1 Problem plačilne nediscipline in problemi države	37
4.1.2 Problem prehoda med stopnjami v rasti – primer Jerovšek Computers in Tipro ter problemi financiranja projektov za nadaljnjo rast	38
4.1.3 Problemi nasledstva v podjetjih	40
SKLEP	42
LITERATURA	45
VIRI	48

UVOD

Po vsem svetu, v gospodarsko razvitih in tudi manj razvitih državah, se podjetja iz najrazličnejših panog, od predelovalne do storitvene dejavnosti, srečujejo in spopadajo s poslovnimi krizami, ki podjetja ne spremljajo skozi celotno obdobje delovanja, temveč lahko že v enem samem idealnem spletu okoliščin podjetje uničijo. Za primer naj navedem nekaj teh okoliščin: splošna gospodarska recesija, pomanjkanje proizvodnih dejavnikov, nepoznavanje trga, pomanjkljivo planiranje, prevelika togost podjetij pri uvajanju sprememb in podobno. Število propadlih podjetij po osamosvojitvi jasno prikazuje, da podjetja na nov tržni način gospodarjenja in na močno spreminjajoče se okolje preprosto niso bila pripravljena, zato so se v poslovanju začele pojavljati težave. Med glavnimi vzroki je potrebno izpostaviti drastično zmanjšanje trgov in hkraten vstop nove, tuje konkurence.

Ob nastanku slovenske države so tudi slovenska podjetja doživljala revolucijo. Velika podjetja, pretežno proizvodna industrija, so pričela razpadati na manjše dele (TAM, GIP Pionir, Novoteks). Nekatera tako nastala podjetja so se kmalu zatem znašla v stečajnem postopku (Novoteks Konfekcija, Pionir Standard), drugim pa se je s postopkom prisilne poravnave nekako uspelo izvleči iz nastalega položaja in še danes poslujejo. Tako imamo danes še veliko podjetij, ki se niso uspela ustrezno preobraziti in zato vse pogosteje zahajajo v krizo poslovanja. Vzporedno s tem procesom je bilo ustanovljenih ogromno majhnih hitro rastočih podjetij (gazel), ki so imela tudi samo enega zaposlenega delavca. Trend jasno kaže porast storitvenega sektorja v slovenskem gospodarstvu. V diplomski nalogi obravnavam majhna slovenska podjetja predvsem iz razlogov, ki izhajajo iz rasti podjetij. Razlog za to pa je, da so nova podjetja predvsem v začetni fazi majhna, kar v nalogi postavljam kot prvo predpostavko, kljub temu da so možne ustanovitve tudi velikih podjetij, pa tudi vzroki za krizo v že uveljavljenih podjetjih se nekoliko razlikujejo od novih.

Čim bolj se skušam držati takšnih novo nastalih podjetij, saj je cilj diplomske naloge opredeliti vzroke za propad podjetij, ko ravno pridejo iz »povojev« in bi morala s polnim zagonom obvladovati poslovanje. Obravnavam predvsem Slovenijo in slovenska podjetja.

V uvodnih poglavjih predstavljam pojme iz naslova, zato je prvo poglavje namenjeno temu, kaj sploh je propad podjetja oziroma kakšne načine pozna naša pravna praksa za reševanje tovrstnih problemov, da se posledice propada nekega podjetja ne prenašajo na druga zdrava podjetja, ki so s propadlim podjetjem tesno sodelovala. Seveda je namen tovrstnih postopkov tudi preprečevanje zlorab v propadlem podjetju. Na kratko opisujem stečaj, prisilno poravnavo, likvidacijo in izbris podjetja iz sodnega registra, skratka načine prenehanja podjetij.

Drugo poglavje opredeljuje nova podjetja in faze rasti, s katerimi se srečuje v prihodnosti, s pomočjo različnih avtorjev. Pri tem si pomagam s številnimi modeli rasti, zagotovo pa ne predstavim vseh, kajti obstajajo osnovne različice in pa dopolnjevanja, iz katerih ugotavljam, ali imata rast in razvoj podjetij vpliv na krizo in propad.

Tretje poglavje je najbolj obširno, saj v njem poskušam poiskati prave vzroke za nastanek krize in v nadaljevanju vzroke za propad novih podjetij. Teorija mi je v pomoč pri oblikovanju dejstev, ki so se zgodila slovenskemu gospodarstvu. Vzroke delim po skupinah in jih razvrščam po pomembnosti, opredeljujem, na katere stvari naj bo podjetje še posebej pozorno, ko gre za novo podjetje v fazi ustanovitve do faze rasti in zrelosti.

V diplomsko delo skušam prenesti problematiko iz prakse slovenskih podjetij v zadnjem času. Na konkretnih primerih v četrtem poglavju predstavljam svoja lastna videnja vzrokov za težave podjetja in predstavljam lasten scenarij, kako bi ravnal v konkretnem primeru, da podjetje ne bi prišlo v težave in bi še naprej uspešno poslovalo.

Sklep je namenjen podajanju skupnega imenovalca, zakaj nova podjetja propadajo ali sploh ne pričnejo poslovati. Na koncu podajam še nekaj namigov, v kateri smeri bi se lahko nadaljevala raziskovanja, kajti vseh vzrokov za propad novega podjetja zagotovo ne morem navesti, saj se iz dneva v dan porajajo novi primeri, ki zopet postajajo poglavja zase.

1 PRENEHANJE PODJETIJ

Prenehanje podjetja lahko obravnavam podobno kot ustanovitev, glede na podjetje ali na podjetnika. Glede na podjetnika predstavljajo prodaja, oddaja v zakup, podaritev, dedovanje kot tudi ukinitvev (nem. die Einstellung) – prostovoljna ali prisilna v obliki stečaja – določeno obliko prenehanja podjetja (Frank et al., 1995, str. 5). Szyperski in Kirschbaum (1981, str. 29) imenujeta prodajo, oddajo v zakup, podaritev ali dedovanje podjetja »izvedena likvidacija« (nem. derivative Liquidation), ukinitvev podjetja pa »izvirna likvidacija« (nem. originäre Liquidation). Večina obravnav podjetij skozi življenjski cikel se nanaša pri ustanovitvi in pri ukinitvi (tako ukinitvev ali propad podjetja obravnavam tudi jaz) na njun izvirni pomen. Podobno je tudi pri prevzemih. Pojem prevzem v dobesednem smislu ne pomeni propad podjetja, temveč gre le za ukinitvev imena podjetja, ki še naprej posluje pod imenom podjetja prevzemnika.

Področje ukinjanja podjetij je uredil Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (Uradni list RS, št. 67/93, št. 39/97 in št. 52/99), v nadaljevanju ZPPSL. V Sloveniji je znatno več stečajev kot prisilnih poravnav. Razlog je v tem, da vsi upniki želijo zadovoljiti najprej svoje interese in običajno niso pripravljeni zniževati obresti, pristati na odlog plačil ali celo na odpis dolgov. To je razumljivo, saj bi s tem prevzemali tveganje tudi v svoje lastno poslovanje. Tudi zaposleni ne popuščajo. Tisti, ki odhajajo iz takega podjetja, s sabo odnašajo podatke, programe in informacije.

V Sloveniji so gospodarstvo takoj po osamosvojitvi napadle številne likvidacije, ukinitve in stečajni postopki, ki so prisotni še danes. V tabeli 1 vidimo, da v povprečju vseh desetih let preneha poslovati eno podjetje na dve novo ustanovljeni. Zanimiva sta podatka iz leta 1991 in 1998, ko so ustanovljena tri nova podjetja, prenehata pa kar dve.

Tabela 1: Ustanovitve in prenehanja poslovnih subjektov v obdobju 1990 do 1999

	USTANOVITVE			PRENEHANJA		
	Pravne osebe	Fizične osebe	Skupaj	Pravne osebe	Fizične osebe	Skupaj
1990	12493	8142	20635	2349	4805	7154
1991	9071	8314	17385	558	9974	10532
1992	14094	9536	23630	506	8829	9335
1993	11612	4864	16476	213	5601	5814
1994	4591	8834	13425	285	5321	5606
1995	3155	10208	13363	1923	3229	5152
1996	2305	5133	7438	1830	3345	5175
1997	3134	4556	7690	336	2167	2503
1998	4266	7222	11488	2398	5211	7609
1999	3748	6167	9915	813	4715	5528

VIR: Statistični letopis Republike Slovenije, 2000.

O vzrokih za propad in likvidacijo podjetij razpravljam v nadaljevanju, najprej pa si pogledjmo nekaj pojmov s področja prenehanj podjetij.

1.1 Stečaj

Stečaj praviloma ni postopek, ki bi bil namenjen reševanju podjetja iz finančne krize, ampak je njegov osnovni namen čim hitreje in v čim večjem odstotku poplačati terjatve upnikov do preveč zadolženega in insolventnega podjetja. Največkrat je družbeno nezaželen pojav, ker povzroča gospodarsko škodo, kadar posledica stečaja ni prerazporeditev ekonomskih dejavnikov iz manj v bolj produktivne dejavnosti, na primer iz proizvodne dejavnosti v storitvene v zadnjem času, temveč pomeni prenehanje poslovnega subjekta.

1.1.1 Stečajni postopek

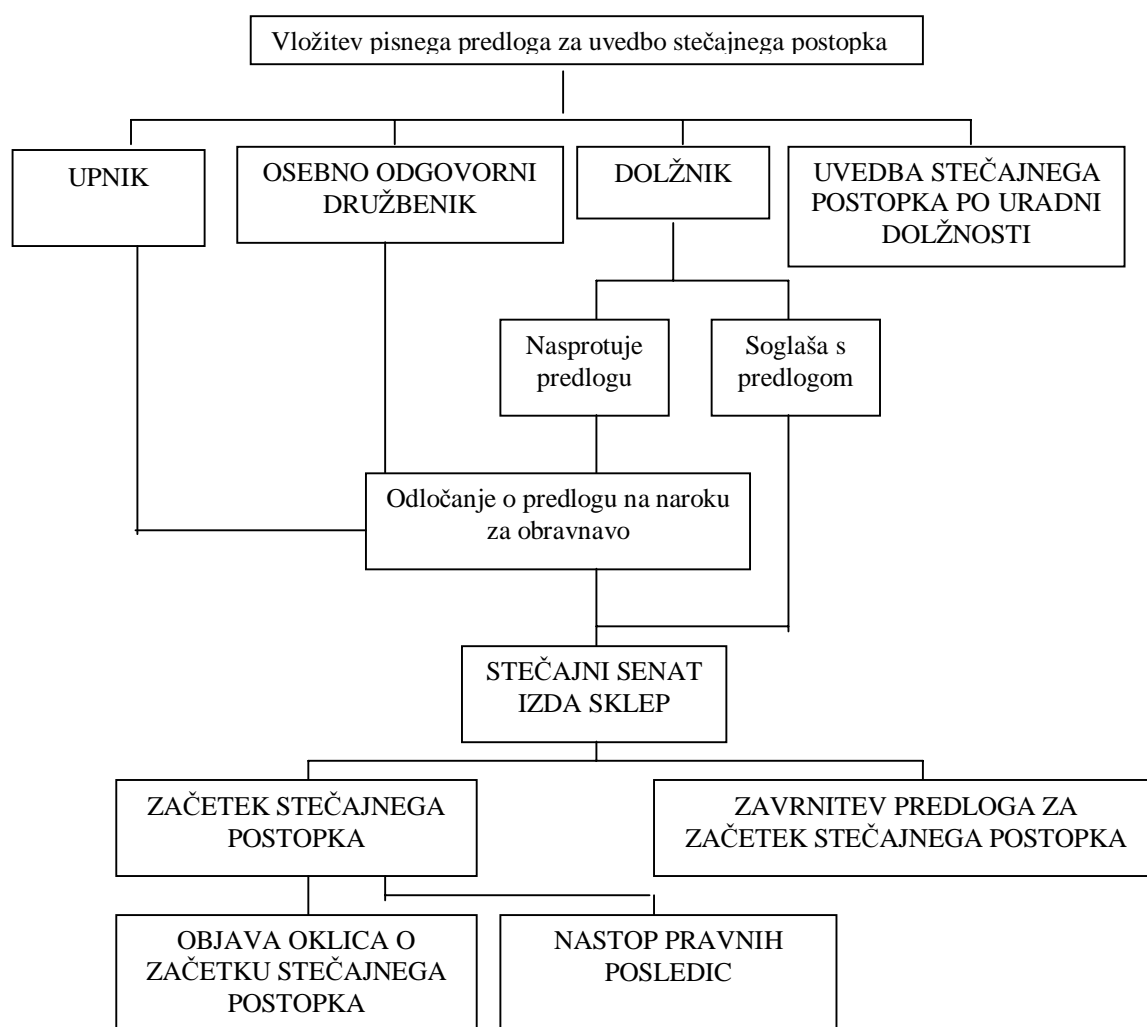
Temeljni predpis, ki v Republiki Sloveniji celovito ureja področje stečajnega prava, je Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (Uradni list RS, št. 67/93, št. 39/97 in št. 52/99), v nadaljevanju ZPPSL. Poleg tega urejata področje stečajnega prava še Zakon o predsanaciji, sanaciji, stečaju in likvidaciji bank in hranilnic (Uradni list RS, št. 1/91 in št. 46/93), ki ureja stečaj finančnih organizacij (bank in hranilnic), ter podzakonski predpis Odredba o merilih za določanje nagrad upraviteljem prisilne poravnave in stečajnim upraviteljem (Uradni list RS, št. 37/94 in št. 37/95).

Stečajni postopek je vrsta sodnega postopka, ki ga opravlja stvarno pristojno sodišče na območju, kjer ima dolžnik (podjetje v postopku) svoj sedež, nad premoženjem dolžnika, ki dalj časa posluje z izgubo in ni sposoben izpolnjevati svojih obveznosti do upnikov. Uvede se z vložitvijo pisnega predloga dolžnika, upnika ali osebno odgovornega družbenika (slika 1).

Kateri koli od predlagateljev mora izkazati verjeten obstoj stečajnih razlogov, ki sta pogosto dalj časa trajajoča plačilna nesposobnost oziroma prevelika zadolženost dolžnika. Novela je dodala še uvedbo stečajnega postopka po uradni dolžnosti nad dolžnikom v primeru, da ni zagotovil izplačila plač za obdobje zadnjih treh mesecev, da ima blokiran žiro račun oziroma da je nelikviden zadnjih dvanajst ali več mesecev.

Dolžnik je po ZPPSL samostojni podjetnik, gospodarska družba, zadruga ter druga pravna ali fizična oseba, za katero poseben zakon določa, da se nad njo uvede stečajni postopek. Upnik lahko predlaga začetek stečajnega postopka, če z verodostojno listino dokaže obstoj dospele terjatve in če dokaže, da dolžnik nima dovolj denarnih sredstev za poravnavo terjatve, s čimer je dobil več moči za poplačilo svojih terjatev.

Slika 1: Začetek stečajnega postopka



VIR: Plavšak, 1997, str. 229-224.

Upniki stečajnega postopka so različnih vrst, zato je tudi njihov položaj v stečajnem postopku različen. V grobem jih lahko razdelimo na pet skupin.

- Navadni stečajni upniki so tisti, ki imajo terjatve do stečajnega dolžnika ob začetku stečajnega postopka, torej terjatve, ki so nastale pred začetkom stečajnega postopka in so jih prijavili v roku. Zanje velja načelo sorazmernega poplačila njihovih terjatev iz stečajne mase.
- Izločitveni upniki so tisti, ki imajo pravico do izločitve in vračila stvari, ki ne sodijo v stečajno maso.
- Ločitveni upniki so tisti, ki imajo pravico do ločenega poplačila iz dolžnikovih stvari, če so to pravico pridobili več kot dva meseca pred začetkom stečajnega postopka. Če del premoženja, na katerem je pridobljena ločitvena pravica (posebna stečajna masa), ne zadošča, da bi se iz njega poplačala celotna terjatev ločitvenega upnika, ima ločitveni upnik pravico uveljavljati neplačani del svoje terjatve kot stečajni upnik. Če pa po poplačilu ločitvenega upnika ostane presežek, pa gre le-ta v razdelitveno maso.
- Pobotni upniki so tisti, katerih terjatve se v stečajnem postopku lahko pobotajo z dolžnikovimi nasprotnimi terjatvami.
- Upniki stečajne mase pa so tisti, katerih terjatve nastanejo po začetku stečajnega postopka in se izplačajo kot stroški stečajnega postopka prednostno in v celoti.

V stečajnem postopku se, podobno kot v vseh pravnih sistemih, uporabljajo temeljna načela urejanja stečajnega prava. Načelo univerzalnosti je v stečajnem postopku izraženo v zahtevi, da celotno premoženje stečajnega dolžnika (univerzalnost premoženja) služi za poplačilo vseh njegovih upnikov (univerzalnost upnikov). Načelo paritete (prirejenosti) terja, da je pravni položaj vseh upnikov v stečajnem postopku enak. Načelo prioritete (prednosti) v stečajnem postopku zagotavlja, da se določene terjatve iz stečajne mase poplačajo pred drugimi terjatvami. Načelo ekonomičnosti zahteva, da se stečajni postopek ne podaljšuje neutemeljeno in da pri tem ni nesorazmernih oziroma nepotrebnih stroškov. Načelo omejitve tveganj terja od stečajnega upravitelja, da pri sklepanju poslov v stečajnem postopku ne prevzema nobenih drugih tveganj razen tistih, ki so nujna, da se doseže namen stečajnega postopka (Žnidaršič-Kranjc, 1993, str. 23-24). Stečajni postopek zaključi senat s sklepom, ki je objavljen v Uradnem listu RS. Pravnomočni sklep o zaključku stečajnega postopka se vpiše v sodni register in s tem družba preneha obstajati.

1.1.2 Vrste stečajnih postopkov

Po Pintarju (Pintar, 1994, str. 20) obstajajo tri vrste stečajev.

- Načrtovani – programirani stečaj.
 - Nastane zaradi nesposobnosti, da bi se družbenoekonomski sistem hitreje prilagajal spremembam v gospodarstvu (država spi).
 - Podjetje se zaveda, da ne more biti ekonomsko donosno, ker ima preveč zaposlenih, heterogene in nedonosne proizvodne programe, zato ustanovi novo podjetje, ki je v lasti podjetja (matice), kamor vnaša delovne stroje in sredstva, novo podjetje pa da matici vrednostne papirje. S tem ne zmanjša premoženja

matice in v primeru stečaja dosežejo upniki poplačilo terjatev v višini celotnega premoženja matice in novega podjetja, razen če novo podjetje posluje z izgubo.

- Posledice so še: disperzija¹ tveganja, večja mobilnost kapitala, možnost plačila upnikom in zaposlitev delavcev v novem podjetju.
- Nesrečni stečaj.
 - Povzročen je zaradi naivnosti managementa.
- Stečaj zaradi neznanja.
 - Največkrat se pojavi v majhnih zasebnih podjetjih, ko »raziskovalec« odkrije zanimiv proizvod, vendar ga zaradi tržnega neznanja ne uspe prodati.
 - Pozicijska slepota vodilnega managerja, čemur sledi posledica, da ne opazi sprememb v okolju in težav v podjetju.

1.2 Likvidacija

1.2.1 Likvidacija družbe po ZPPSL (Uradni list RS, št. 67/93)

Likvidacija družbe je poseben sodni postopek, ki ima za posledico prenehanje podjetja. Izvede ga stvarno pristojno sodišče, kjer ima pravna oseba sedež. Sodišče sprejme sklep o prenehanju družbe in o začetku likvidacijskega postopka na podlagi sodne odločbe. Tisti, ki je dosegel sodno odločitev o prenehanju družbe, je po zakonu pooblaščen, da sodišču predlaga likvidacijski postopek. Če je ugotovljena ničnost vpisa družbe v sodni register, začne sodišče ta postopek po uradni dolžnosti. Organa sta likvidacijski senat in likvidacijski upravitelj. Če sodišče med tem postopkom ugotovi, da so izpolnjeni pogoji za stečaj, se prične stečajni postopek. Sodišče vodi likvidacijski postopek smiselno enako kot stečajni postopek.

1.2.2 Likvidacija družbe po Zakonu o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93, št. 29/94, št. 82/94, št. 20/98 in št. 6/99)

Likvidacija je po tem zakonu način prenehanja družbe, ki ga izpeljejo organi družbe. Družba lahko preneha po volji družbenikov iz različnih vzrokov, med katere sodijo predvsem pretek časa, za katerega je bila ustanovljena, odločitev družbenikov o prenehanju družbe zaradi združitve z drugo družbo in podobno. Zakon v zvezi s prenehanjem vsake vrste gospodarskih družb ureja razloge prenehanja, sprejem odločitve o prenehanju, organe postopka, postopek razdelitve premoženja, varstvo upnikov in izbris družbe iz sodnega registra. Vloga sodišča je tu drugotnega pomena, in sicer nastopi v primeru, če uprava družbe ni sposobna izpeljati postopka likvidacije. Če se izkaže, da družba nima dovolj sredstev za poplačilo vseh upnikov, se likvidacijski postopek ustavi in se nadaljuje kot stečajni postopek.

¹ [iz lat. dispergere, »razsipavati, razpršiti«]

1.3 Izbris gospodarskih družb iz sodnega registra

Po Zakonu o finančnem poslovanju podjetij (Uradni list RS, št. 54/99) se po uradni dolžnosti iz sodnega registra izbriše gospodarska družba v primeru, da je izpolnjen eden izmed pogojev:

- če v dveh zaporednih poslovnih letih ni predložila letnega poročila oziroma letnega računovodskega poročila organizaciji, ki je pooblaščen za obdelovanje in objavljanje podatkov,
- če gospodarska družba nima premoženja in
- če nastopi razlog, ki ga za izbris gospodarske družbe brez likvidacije določa drug zakon.

Po zakonu se šteje, da družba nima premoženja, če 12 mesecev neprekinjeno ne opravlja izplačil preko računa pri organizaciji, ki za gospodarsko družbo opravlja posle plačilnega prometa. Vsi družbeniki oziroma delničarji odgovarjajo nasproti vsem upnikom družbe solidarno, kar pomeni, da lahko vsak upnik uveljavlja plačilo svojih terjatev od kateregakoli družbenika ali delničarja.

Z izbrisom gospodarske družbe iz sodnega registra le-ta preneha. Z dnem prenehanja preneha tudi delovno razmerje delavcem, ki so zaposleni v tem podjetju.

1.4 Prisilna poravnava

Prisilna poravnava sicer ne sodi med procese, ki neposredno vodijo k ukinitvam in izbrisom družb iz sodnega registra, je pa prav gotovo tudi posledica (v nadaljevanju naloge) preučevanih vzrokov, ki vodijo k opisanim postopkom za propad in ukinitve novih in tudi že uveljavljenih podjetij. V nadaljevanju pa lahko opazimo, da je prisilna poravnava lahko rešilna bilka za marsikatero podjetje, doživela jo je novomeška Novoteks Tkanina, d. d., ali pa težak kamen, ki v vodi še hitreje potopi utaplajočega. Torej se tudi prisilna poravnava lahko konča s stečajem.

Prisilna poravnava (ZPPSL, Uradni list RS, št. 67/93) je tudi sodni postopek, ki na predlog preveč zadolženega dolžnika poteka pred sodiščem z namenom, da se odpravi insolventnost oziroma preveliko zadolženost dolžnika, ki naj bi bila odpravljena z odložitvijo oziroma zmanjšanjem dolgov dolžnika ter z njegovo reorganizacijo, ki naj zagotovi normalno gospodarsko poslovanje.

Prične se z dolžnikovo vložitvijo predloga za začetek postopka, ki mora vsebovati navedbo sodišča, vse identifikacijske označbe dolžnika in dejstva, na podlagi katerih je mogoče ugotoviti, da so podani pogoji za začetek prisilne poravnave. Dolžnik mora priložiti tudi dokumentacijo, iz katere je razvidno ekonomsko-finančno stanje podjetja ter seznam upnikov in dolžnikovih dolžnikov s podrobnejšimi podatki. Postopek se prične s sklepom o začetku postopka prisilne poravnave, s katerim poravnalni senat naloži predlagatelju, da položi predujem za stroške postopka v najkasneje osmih dneh. O sklepu se upnike obvesti z oklicem, ki se na dan izdaje sklepa objavi na oglasni deski sodišča in v Uradnem listu RS. Organi v postopku prisilne poravnave so: poravnalni senat, upravitelj prisilne poravnave in upniški odbor.

Dolžnik sme do začetka postopka opravljati tekoče posle v zvezi z opravljanjem dejavnosti in poravnati obveznosti iz tega naslova, zakon pa mu izrecno prepoveduje odtujiti ali obremeniti svoje premoženje in dati poroštvo. Predlogu za začetek postopka lahko priloži tudi načrt finančne reorganizacije. Bistvo tega je, da se upniki razvrstijo v razrede glede na pravni naslov svojih terjatev, da se predvidi zmanjšanje terjatev in podaljšanje plačilnih rokov za vsak razred terjatev posebej in da se predlaga metodo finančne reorganizacije. Pri tem mislim na vnovično zagotavljanje plačilne sposobnosti dolžnika, kot je na primer pridobivanje likvidnih sredstev, povečanje osnovnega kapitala in racionalizacija proizvodnje oziroma poslovanja. Po zakonu mora dolžnik ponuditi upniku znižano poplačilo oziroma odložitev plačil terjatev.

Prisilna poravnava je sprejeta, če zanjo glasujejo upniki, katerih terjatve znašajo več kot 60 % terjatev upnikov, ki imajo glasovalno pravico, se pa lahko tudi ustavi, če se pojavijo razlogi, ki nastanejo potem, ko je sklep o začetku postopka že izdan. Hkrati z ustavitvijo postopka prisilne poravnave se v dveh primerih lahko prične po uradni dolžnosti stečajni postopek (ZPPSL, Uradni list RS, št. 67/93):

- če upniki oziroma upravitelj dovolj utemeljijo svojo ugotovitev, da dolžnik ne bo mogel izpolniti svojih obveznosti iz predloga za prisilno poravnavo in
- če se ne doseže večina, potrebna za sprejetje prisilne poravnave.

Tudi potrjeno prisilno poravnavo je mogoče razveljaviti iz dveh razlogov (ZPPSL, Uradni list RS, št. 67/93):

- če se ugotovi, da dolžnik lahko svoje obveznosti, ki so bile s sklenjeno prisilno poravnavo zmanjšane, v celoti izpolni, ne da bi to vplivalo na izpolnjevanje sprotnih obveznosti do upnikov in
- če je bila prisilna poravnava sprejeta na goljufiv način.

2 PODJETJE

V tem poglavju najprej opredeljujem podjetje. Glede rasti in razvoja povzemam različne opredelitve avtorjev. V naslednjem pa predstavljam krizo, ki je nekakšna predhodna faza, ko podjetje lahko raste naprej ali pa propade.

2.1 Opredelitev

Posamezni avtorji različno opredeljujejo podjetje, vendar je podjetje konec koncev sestavina življenjskega okolja in se vključuje v vse njegove razsežnosti. Življenjsko okolje (Belak, 1998, str. 17) je celota naravnega in umetnega okolja. Umetno ustvarjeni del okolja pa je celota ekonomskega, tehnično-tehnološkega, kulturnega ter družbeno-političnega in socialnega okolja. Z vidika podjetja so pomembna sestavina življenjskega okolja trgi, kjer se srečujejo in usklajujejo potrebe (povpraševanja) po blagu in dobrinah z njihovo ponudbo in kjer je mogoče najti nove poslovne priložnosti.

Ljudje ne bi dosegali najboljših ekonomskih učinkov, če bi delovali ločeno. Zato prihaja do njihovega združevanja v okvire podjetij, v katerih njihova organizacija zagotavlja, da kar najbolj uspešno uporabljajo človeške delovne sposobnosti in produkcijska sredstva za pridobivanje ekonomskih dobrin.

Belak (1998, str. 20) opredeljuje podjetje kot institucionalizirani pojem za uresničitev ideje in poslovne zamisli. Vsako podjetje ima interesne značilnosti in podjetnik je temeljni nosilec teh interesov. Iz spoznanj o manjkajočih dobrinah razvije podjetniško idejo, ki vodi k zamisli in nato k uresnitvi podjetja za izvedbo te zamisli. To stori z namenu primernimi ljudmi in drugimi sestavinami, organiziranimi v institucijo podjetja. Lahko pa ustanovitev prepusti strokovnjakom, ki podjetje namesto njega ustanovijo in ga lahko tudi v njegovem imenu naprej upravljajo in vodijo.

Kralj (1995, str. 17 in 64) opredeljuje podjetje kot konkretno obliko organizacije, ki je hkrati poslovni in politični sistem ter deluje v tržnem gospodarstvu. Pojavlja se kot zgodovinska, časovno pogojena, samostojna in gospodarsko zaokrožena, ciljna ter s tveganjem pridobitna organizacija. Podjetje je torej poslovni in politični sistem. Kot poslovni sistem je dinamičen, odprt, kibernetičen² sistem, ki deluje v določenem okolju. Glede podjetja kot političnega sistema pa Kralj (1995, str. 75-76) ugotavlja, da so vse organizacije kakršne koli vrste in velikosti politični sistemi, v katerih gre za interese ljudi, nasprotovanja in sodelovanja ter nasprotnike in zaveznike. Ljudje tvorijo organizacije in v njih delujejo ali z njimi sodelujejo v upanju, da bodo uresničili določen del svojih interesov.

Pučko (1999, str. 11) opredeljuje podjetje v gospodarstvu kot izredno sestavljen, dinamičen in stohastičen proizvodno-gospodarski sistem, ki živi in deluje v sestavljenem, dinamičnem in stohastičnem družbenem okolju. V tem okolju se poskuša vzdrževati v dinamičnem ravnotežju in se razvijati. Pučko (1999, str. 1) tudi ugotavlja, da je podjetje v svoji osnovi gospodarska tvorba, zato se mora predvsem in pretežno ravnati po ekonomskih načelih. Motivacija podjetja ni zgolj ekonomska, vendar pa je razlog, da podjetje obstaja, vendarle ekonomski.

Pri razlagi podjetja je potrebno upoštevati njegovo ožje in širše pojmovanje, ki ga je prvi vpeljal Gutenberg (1976, str. 507) in ga povzema tudi Belak (1998, str. 21-22). Pri širšem pojmovanju s pojmom podjetje zajamemo več vrst tega pojava. Belak smatra za zelo uporabno in smiselno širše pojmovanje podjetja, v pomenu izraza v nemščini »der Betrieb«, kot nekaj zelo institucionalnega. S tako opredelitvijo je dopustno uporabljati pojem institucija, ne glede na pravno ali lastniško obliko in ne glede na cilje, ki jim sledi ta institucija.

Značilnosti podjetja v širšem pomenu (Gutenberg, 1976, str. 507):

- pri delovanju se proizvodni dejavniki pretvarjajo v nove dobrine,

² [ciljno upravljan]

- delovanje po ekonomskih načelih optimizacije poslovanja (maksimiranje izidov) ob hkratnem minimiziranju vložkov in
- spoštovanje načela finančne uravnoteženosti, ki omogoča pravočasno poravnavanje finančnih obveznosti.

Značilnosti podjetja še v ožjem pomenu (Gutenberg, 1976, str. 507):

- zunanja avtonomija, ki podjetju dopušča tržno svobodo ponudbe in tveganj brez vmešavanja države,
- zasebno lastništvo kot notranja avtonomija podjetja in
- pridobitniško načelo obogatitve v podjetje vloženega kapitala z dobičkom.

V diplomski nalogi se ukvarjam s podjetji, ki ustrezajo ožji opredelitvi podjetja po zgoraj navedenih avtorjih. Podjetja glede na zgornje ugotovitve obravnavam kot institucionalen pojem za uresničitev podjetniške ideje.

2.2 Vrste podjetij

Podjetja lahko zelo enostavno razvrstimo glede na to, s čim se ukvarjajo oziroma kakšen proizvodno-izdelavni proces imajo. Belak (1998, str. 23) povzema po Thommnu (1996, str. 37-39), da gre za razvrstitev glede na dejavnost, velikost, tehnično-ekonomsko strukturo, pravne oblike, lokacijo, stopnjo kooperativnosti, stopnjo internacionalizacije ter glede na obliko podjetniške povezave. Belak dodaja še razvrstitev na zasebna in javna podjetja, tem pa dodaja še skupino nepridobitnih organizacij. Da delo ne bo preveč obširno, se bom osredotočil le na velikost podjetij in dejavnost, ki bosta tudi ključna dejavnika pri nadaljnji obravnavi vzrokov propada novih podjetij. Sicer pa podrobneje navedene tipologije obravnavata Thommen (1996, str. 32-37) in Belak (1998, str. 23-27).

2.2.1 Velikost podjetja

Belak (1998, str. 24) opredeljuje razvrstitev podjetij na mala, srednje velika in velika podjetja, glede na merila Zakona o gospodarskih družbah Republike Slovenije (51. člen). Ta merila so: število zaposlenih, prihodki in povprečna vrednost aktive po letnih računovodskih izkazih v zadnjem letu (tabela 2).

Tabela 2: Razmejitev malih, srednje velikih in velikih podjetij

Merilo	Število zaposlenih	Prihodek	Povprečna vrednost aktive
Velikost podjetja			
Malo	do 50	do 280 mio SIT	do 140 mio SIT
Srednje	do 250	do 1.100 mio SIT	do 550 mio SIT
Veliko	od 250	od 1.100 mio SIT	od 550 mio SIT

VIR: Zakon o gospodarskih družbah.

Navedena merila temeljijo na uporabi kvantitativnih kriterijev, ki pogosto niso dovolj za uporabo v nadaljnjih raziskavah o vzrokih propada novih podjetij, zato je potrebno podrobneje obravnavati tudi značilnosti malih in srednjih podjetij, ki predstavljajo pomemben delež, če ne celo glavni, pri problemih v zvezi z rastjo in poslovanjem v prihodnje, kar je tudi razlog, da ostalih poslovnih subjektov ne obravnavam posebej.

2.2.1.1 Malo in srednje veliko podjetje

Mala in srednje velika podjetja predstavljajo v razvitem svetu tudi več kot 90 % vseh gospodarskih subjektov. Dokaz za slovensko gospodarstvo so tudi tabele 3, 4 in 5, kjer lahko vidimo, da imajo glavni delež v gospodarstvu v Sloveniji dne 31.12.1999 samostojni podjetniki, skoraj 45 %, gospodarske družbe sledijo s skoraj 39 %, nekaj več kot 16 % pa predstavljajo druge organizacije in zavodi (tabela 4).

Tabela 3: Rast števila gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov v Sloveniji od leta 1995 do leta 1999

Leto	Število gospodarskih družb	Število samostojnih podjetnikov
1996	52.580	62.203
1997	53.557	61.244
1998	54.927	63.147
1999	56.473	65.436

VIR: Statistični letopis RS, 2000, str.68.

Tabela 4: Število poslovnih subjektov v Sloveniji na dan 31.12.1997 in na dan 31.12.1999

Poslovni subjekti	Število		Odstotek	
	1997	1999	1997	1999
Gospodarske družbe	53.557	56.473	39,0	38,8
Zavodi, organizacije	22.204	23.693	16,0	16,3
Fizične osebe (samostojni podjetniki)	61.244	65.436	45,0	44,9
Skupaj	137.005	145.602	100,0	100,0

VIR: Statistični letopis RS, 1998, str. 65-66 in 2000, str. 68.

Tabela 5: Velikostna struktura podjetij v slovenskem gospodarstvu leta 1997

Velikost ³	Delež v %	Delež zaposlenih v %	Delež prihodka v %
Velika	2,4	58,7	61,6
Srednje velika	4,0	18,1	15,6
Mala	93,6	23,2	22,8
Mala in srednje velika skupaj	97,6	41,3	38,4

VIR: Novak, 1998, str. 52-53.

³ [Upošteva se Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 32/98, str. 2179).]

Na podlagi tabele 5 lahko ugotovimo, da majhna in srednje velika podjetja ne predstavljajo le samostojni podjetniki (uvrščam jih v skupino malih in srednje velikih podjetij). Tudi med gospodarskimi družbami je zelo veliko družb z lastnostmi malih in srednje velikih podjetij. V tej tabeli prikazujem velikostno strukturo podjetij slovenskega gospodarstva. Delež malih podjetij v celotnem številu je leta 1995 znašal 81,1 %, v letu 1997 pa že 93,6 %⁴. Skupni delež malih in srednje velikih podjetij leta 1997 pa znaša 97,6 %. V Evropski uniji je ta delež še večji in sicer 99,8 %.

V Sloveniji predstavljajo mala in srednje velika podjetja najbolj dinamičen del gospodarstva. Ustvarijo velik del družbenega proizvoda in zagotavljajo številna delovna mesta (tabela 5), zato je iz tega razloga zelo zanimivo ugotavljati vzroke, zakaj pravzaprav propadajo.

2.2.1.2 Kriteriji razmejitev malih in srednje velikih podjetij od velikih

2.2.1.2.1 Kvalitativni kriteriji

Filion (1991) je proučil raziskave o malih in srednje velikih podjetjih, ki so jih izvedli v Veliki Britaniji in v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA). Zahteve po definiranju tovrstnih podjetij so pogosto izhajale iz potreb države, da bi opredelili kategorije podjetij, ki so upravičena do državne – vladne finančne podpore ali davčnih potreb. Pojavljajo se predvsem tri značilnosti malih in srednje velikih podjetij:

- podjetje je v neodvisni lasti in ga upravlja(-jo) ter vodi(-jo) lastnik(-i),
- lastnik(-i) upravlja(-jo) in vodi(-jo) podjetje na posebljen način in
- podjetje ima majhen tržni delež oziroma ne prevladuje na svojem področju.

Neodvisno lastništvo in samostojno upravljanje ter vodenje je glavni argument za tveganje, ki ga vključuje lastništvo ter upravljanje in vodenje malih in srednje velikih podjetij. Za mala in srednje velika podjetja je namreč značilno, da imajo veliko manj vpliva na okolje in se morajo neprestano prilagajati spremembam v okolju. Managerji v takih podjetjih se morajo zanašati samo nase, saj njihovo podjetje ni del kakšne večje organizacije. Zunanja podpora lahko sicer dolgoročno pomaga pri rasti in razvoju, saj zagotavlja informacije iz okolja (svetovanje, podpora upravnega odbora). To, predstavlja velik problem za zelo majhna podjetja, katerih lastnik/manager je zelo zaposlen s tekočimi opravili in mu zato ostaja le malo časa za vzpostavljanje stikov z zunanjim okoljem in za oblikovanje prihodnosti podjetja.

Za mala in srednje velika podjetja je značilna tudi močna povezanost med kapitalom oziroma lastništvom, upravljanjem in vodenjem. Manager je hkrati tudi lastnik. Pri odločitvah, ki jih sprejema, tvega svoj lastni in ne tuji denar. V tem se taka podjetja tudi razlikujejo v primerjavi z managerji v velikih podjetjih, ki so profesionalci in praviloma nimajo osebnih deležev v kapitalu podjetja, v katerem delujejo. Lastniki/managerji mala podjetja upravljajo in vodijo na svoj način. Tudi ko podjetje zraste, še vedno sprejemajo pomembne odločitve, tudi če niso več toliko

⁴ [Podjetja, ki so Agenciji za plačilni promet oddala zaključne račune, brez samostojnih podjetnikov.]

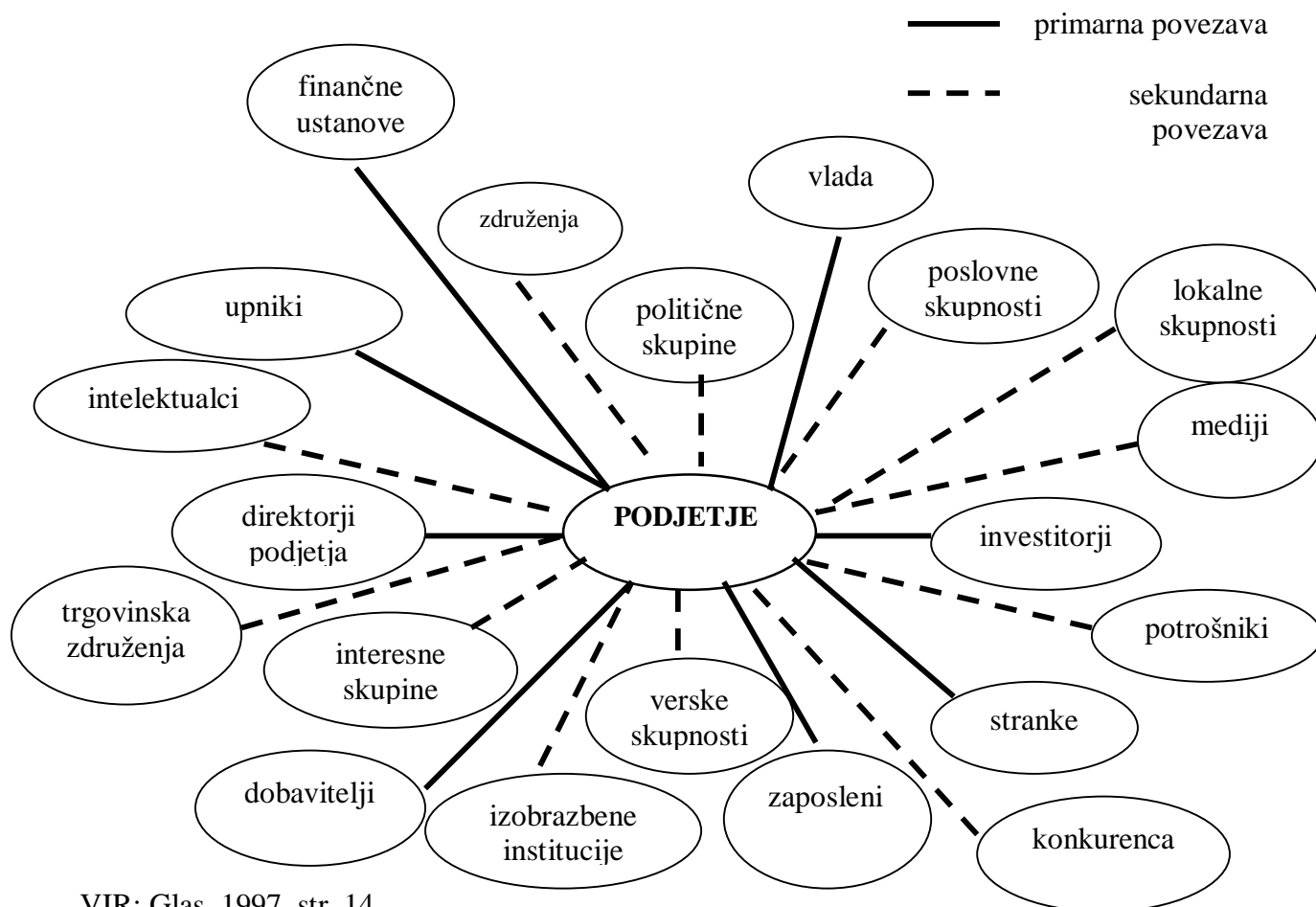
prisotni v podjetju. Če se odločanje prenese na podrejene, je le-to ponavadi v skladu z lastnikom/managerjem, ki v ta namen prav načrtno vzgaja svoje naslednike. Vendar pa prav gotovo nastajajo razlike med ustanoviteljem in njegovim naslednikom.

Gotovo zelo težko uporabimo kvalitativni kriterij (kriterij tržnega deleža). Njegova uporaba zahteva točno opredelitev trga, njegovih mej in tržnega deleža. Zato Filion predlaga, da tega kriterija pri razmejevanju malih, srednje velikih in velikih podjetij ne uporabljamo.

Hruschka (1976, str. 4) in Pleitner (1986, str. 7) sta podobno opredelila značilnosti majhnih in srednje velikih podjetij:

- na podjetje vpliva osebnost podjetnika, ki je pogosto vodja in lastnik podjetja,
- podjetnik ima razvito mrežo osebnih stikov s kupci, dobavitelji in zanj relevantnim delom javnosti (slika 2),
- pogosto proizvaja po naročilu in željah kupcev,
- majhna formaliziranost organizacije in
- hiter odziv na spremembe v okolju.

Slika 2: Model zainteresiranih osebkov



2.2.1.2.2 Kvantitativni kriteriji

Kvalitativne kriterije za opredelitev velikosti podjetij je potrebno dopolnjevati tudi s kvantitativnimi kriteriji. Kot kvantitativni kriterij se pogosto uporablja število zaposlenih, ker je ponavadi število zaposlenih lahko dosegljiva informacija, ki jo lahko kontroliramo. Nanj ne vpliva pojav inflacije, kar bi težko rekli za ostale kvantitativne kriterije, kot so: obseg prodaje, vrednost premoženja, obseg kapitala in podobno.

Avstrijska gospodarska zbornica je celo predlagala meje za posamezne gospodarske panoge, kako naj se razmejujejo posamezna podjetja po velikost (Bundesminister, 1991, str. 410).

- Obrt: vsa podjetja na tem področju so po avstrijski zakonodaji mala ali srednje velika.
- Industrija: do 1 000 zaposlenih, strokovna združenja do 500 zaposlenih.
- Trgovina: do 100 zaposlenih, 100 mio ATS bilančne vsote (seštevek aktive ali pasivne strani v bilanci stanja).
- Turizem: do 300 zaposlenih, 50 mio prihodkov.

Področja denarnih, kreditnih in zavarovalniških poslov ter prometa pa so zelo heterogena in obstajajo razlike.

V Evropski uniji so načeloma opredeljena mala in srednje velika podjetja kot podjetja, ki imajo manj kot 500 zaposlenih, letne neto prihodke manjše od 38 milijonov ECU (EUR) ter kapitalsko strukturo, v kateri je lahko samo 1/3 kapitala v lasti večjega podjetja ali finančne institucije (Obernoster et al., 1997, str. 223).

2.3 Rast in razvoj

Osnovno tehnično načelo pravi, bolj ko je sistem zapleten, kompleksen, težje ga je vzdrževati in nadgrajevati. V prejšnjih poglavjih sem spoznal, da je podjetje tak sistem. Veliko raziskovalcev na tem področju je skoraj enotnega mnenja, da pravzaprav še nimamo ustrezne teorije, ki bi jasno ponazorila ta dva gotovo časovno pogojena fenomena. V literaturi pogosto zasledimo, da se ponekod izraza uporabljata kot sinonima, vendar pa je po mojem mnenju to neustrezno, saj rast vedno pomeni količinsko, razvoj pa kakovostno nadgrajevanje nečesa.

Še najbolj si pri razlagi rasti in razvoja lahko pomagam s čisto biološkimi zakonitostmi vsakega naravnega sistema, vsako bitje se najprej rodi, nato raste, postane zrelo in nato ostari in umre. Iz te primerjave lahko rečem, da bodo vsa podjetja, ki danes še poslujejo, čez nekaj časa prenehala poslovati. Toda nadomestila jih bodo druga, močnejša, boljša, tako kakor v naravi. Zakon pravi, da preživi le najboljši.

Avtor, ki trdi, da teorije o rasti in razvoju podjetij še nimamo razvite, je Pučko (1999, str. 37). Pravi, da lahko pričnemo graditi na nekaterih osnovah teorije o rasti in razvoju, da si lahko kasneje tudi predstavljamo probleme, ki se pojavljajo pri rasti in razvoju, ki so po mojem mnenju ključni za obstoj podjetja.

2.3.1 Razlage rasti in razvoja

Z razvojem podjetja običajno razumemo skupek kvalitativnih sprememb v podjetju v smislu izboljšav, ki so lahko povezane z rastjo, ki pomeni skupek kvantitativnih povečevanj dejavnosti, ali pa ne.

Pučko (1999, str. 37-60) povzema po različnih avtorjih različne definicije, modele ter hipoteze za rast hkrati z razvojem. Kot sem že omenil, je po mojem mnenju potrebno oba pojava obravnavati ločeno, čeprav sta med seboj odvisna.

V podrobnejšo obravnavo vsake hipoteze za rast in razvoj se v tem delu ne spuščam. Rad pa bi za morebitne nadaljnje raziskave le razvrstil in na kratko predstavil navedbo različnih hipotez o rasti in razvoju po Pučku (1999, str. 37-41).

Neoklasična hipoteza

Smoter podjetnika, ki edini odloča, je maksimiranje dobička. Opremljen je kot razlika med prihodki in odhodki podjetja. Edino omejitev pri tem predstavlja produkcijska funkcija.

Hipoteza na podlagi zakona proporcionalnega učinka

Zakon pravi, da je verjetnost, da bo podjetje raslo po dani proporcionalni stopnji v danem časovnem obdobju, neodvisna od njene začetne velikosti.

Stohastična hipoteza

Frekvenčna porazdelitev podjetij po velikosti je zelo razpršena. To je razlog, da je koncept U oblike dolgoročnih povprečnih stroškov podjetij neustrezen za pojasnitev rasti gospodarskih organizacij. Dejanske stopnje rasti podjetij so zgolj rezultat slučajnosti, seveda pa ta hipoteza noče in ne izključuje vzročno-posledičnih hipotez o rasti in razvoju podjetij.

Managerska hipoteza

Za smoter podjetja jemlje rast in maksimiranje rasti ob zadovoljitvi rentabilnosti. Z rastjo podjetje ohranja sorazmerni položaj na trgu, pridobiva varnost in stabilnost ter poslovni ugled in prestiž. Predpostavka je, da je poslovanje podjetja že ločeno od funkcije upravljanja.

Hipoteza Penrosove

Podjetje raste na račun konkurence ali z diverzifikacijo. Spodbude za rast pa prihajajo iz notranjih (neizkoriščeni resursi) in zunanjih virov (povpraševanje, inovacije, spremembe v pogojih na trgu). Obstaja tudi zgornja meja rasti podjetja zaradi omejitev v upravljalnih in poslovdstvenih sposobnosti.

Hipoteza J. Todorovića

Rast in razvoj podjetja opredeljujejo naslednji dejavniki: tržne priložnosti, razpoložljivost temeljnih sestavin in upravljalne sposobnosti.

Hipoteza R. M. Worcestra

Rast je funkcija obsega podjetja, značaja panoge, načina upravljanja in poslovanja ter alokacije proizvodnih dejavnikov.

Zgornje hipoteze o rasti in razvoju ter izsledki številnih empiričnih raziskav so si večkrat zelo nasprotujoči. Zato kaže sprejeti tiste hipoteze ali le njihove dele in ugotovitve, kjer ni zaznani takšnih medsebojnih nasprotovanj, in tiste raziskave, katerih rezultati dajejo dokaj jasno podporo.

Če se torej približno poskušam zadovoljiti z zgornjimi ugotovitvami, lahko povzamem, da je rast gospodarskega subjekta v tržnem gospodarstvu bržkone odvisna od splošnih pogojev gospodarjenja, od značilnosti panoge, od obstoječih tržnih priložnosti in od morebitne zunanje ekonomije. Rast panoge je pomemben dejavnik rasti le v specializiranih podjetjih in tistih podjetjih, ki so po merilih same panoge velika. Ne gre zanemariti tudi relativnosti tržnega deleža, ki pomeni razmerje tržnega deleža podjetja do tržnega deleža največjega podjetja v panogi, kot pomembnega dejavnika poslovne uspešnosti, in s tem možnosti za rast. Navedeno predstavlja zgolj zunanje spremenljivke oziroma določljivke, kot jih omenja Pučko (1999, str. 47).

V večji meri se zdi, da sta rast in razvoj podjetja odvisna od notranjih spremenljivk (določljivk) rasti in razvoja podjetja. Empirične ugotovitve kažejo, da se v gospodarski dinamiki uveljavljajo predvsem podjetja, ki težijo po maksimiranju rasti ob dani zadovoljivni stopnje rentabilnosti. Rast in razvoj sta po takšni razlagi močno odvisna tudi od proizvodnega programa. Raziskave kažejo, da najhitreje rastejo tista podjetja, ki imajo do neke mere diverzificiran proizvodno-poslovni program, za katerega je še vedno značilno, da temelji na neki osrednji konkurenčni prednosti ali poslovni sposobnosti gospodarskega subjekta. Razvijanje poslovnega programa v tej smeri podjetju zagotavlja hitro rast in tudi stalno visoko stopnjo rentabilnosti. Če nadaljujem, je rast odvisna tudi od razpoložljivosti določenih temeljnih sestavin in razmestitve teh sestavin v podjetju. Ključno vlogo za rast in razvoj imata tudi zasedenost teh sestavin in njihovo čim bolj popolno izkoriščanje in organizacija gospodarske celice (Pučko, 1999, str. 48), kjer je od ustrezne organizacijske strukture odvisno, kakšna bosta rast in razvoj. Naj še povzamem, da je tudi ekonomija velikega obsega ključna spremenljivka (določljivka) pri rasti in razvoju podjetja, s tem da je njen pomen zelo odvisen od kombiniranja tega dejavnika z dejavnikom poslovne fleksibilnosti v gospodarski dinamiki.

Pri navedenih dejavnikih rasti in razvoja podjetja ostaja pozitivna odvisnost rasti podjetja od rasti panoge, v kateri podjetje deluje, pa tudi odvisnost rasti podjetja od njegove velikosti, čeprav si raziskave nasprotujejo (Pučko, 1999, str. 48).

2.3.2 Dejavniki rasti in razvoja podjetij

Podobno, kot sem navajal različne kriterije za ločitev majhnih in srednje velikih podjetij od velikih, naj tudi tu navedem nekatere dejavnike, ki vplivajo na rast in razvoj podjetij. Poglavitni razlog za obravnavo dejavnikov je predvsem v tem, da lahko posamezni dejavnik vpliva drugače na majhno in srednje veliko podjetje kot na veliko podjetje. Poudariti je treba tudi, da dejavniki izhajajo predvsem iz zgoraj navedenih hipotez, v nadaljevanju pa jih le izluščim in na kratko opredelim.

Mugler (1997, str. 222-226) se je ukvarjal z vzroki za razvoj podjetja. Ugotavlja, da je odgovor na vprašanje o vzrokih razvoja lahko različen, odvisno od tega, kateri pristop izberemo. Za primer navajam le nekaj teh pristopov.

- Ekonomski pristop: se omejuje na plačilne tokove in na njihov saldo, vendar prevlada plačilnih tokov ne ustreza realnosti.
- Vedenjski pristop: tudi takšni dejavniki (nagon, potreba, motiv) imajo svojo vlogo in so upoštevani v svoji sociološki osnovi zamisli ekonomske vede. Mugler (1998, str. 126) meni, da je ta pristop primernejši predvsem v malih in srednjih podjetjih.
- Sociološki pristop: zajema značilnosti okolja in osebnosti, vzorce razvoja organizacij ter metode managementa. Ta pristop je primeren tudi pri obravnavanju malih in srednje velikih podjetjih, ravno zaradi značilnosti oseb, ki v njih delujejo.

V nadaljevanju naloge ugotavljam, da so notranji dejavniki ključni dejavniki za rast in razvoj podjetja, seveda pa ne gre podcenjevati tudi zunanjih dejavnikov, ki lahko ravno tako usodno delujejo na podjetje, če se jim »notranji sistem« pravočasno ne odzove. Rečem lahko tudi, da je od notranjih dejavnikov odvisno, katere zunanje priložnosti in nevarnosti bo podjetje sploh utegnilo pravočasno zaznati, jih izkoristiti oziroma se jim izogniti.

2.3.2.1 Notranji dejavniki

Širina poslovnega programa

Najhitreje rastejo podjetja, ki imajo diverzificiran proizvodni program, vendar do tiste meje, ko je še vedno značilno, da temelji na neki osrednji konkurenčni prednosti, kar podjetju prinaša hitro rast, pa tudi nadpovprečno doseganje stopnje rentabilnosti in stabilnost teh stopenj (Pučko, 1999, str. 47).

Razpoložljivost temeljne sestavine(-in) in razmestitev

Dejavnik nepopolno zaposlenih temeljnih sestavin je pomembna stalna spremenljivka razvoja, ki se uveljavlja s pomočjo izkoriščanja ekonomije obsega in ekonomije velikosti. Tudi Penrosova (1995) ugotavlja, da so notranji dejavniki razvoja v prvi vrsti v neizkoriščenih resursih, do česar pogosto prihaja zaradi nedeljivosti resursov. Gibb in Davies (1990, str. 23) poudarjata problem malih in srednje velikih podjetij pri pridobivanju finančnih sredstev, ki

predstavlja oviro za razvoj. To izhaja iz slabše začetne kapitalne osnove in iz nepriljubljene ekonomije obsega.

Kakovost upravljalno-vodstvene strukture

Upravljalno-vodstvene sposobnosti (Penrose, 1995) delimo na dva tipa: podjetniški (potrebni za nove projekte) in operativno-vodstveni (poganjanje obstoječega poslovanja). Ključen je obstoj podjetniškega duha in obstoj takšnih sposobnosti.

Osebni cilji lastnika/managerja

Gibb in Cavies (1990, str. 20 in 1992, str. 22) ugotavljata, da se zelo pogosto poudarja povezava ciljev podjetnika s cilji podjetja. Menita, da so cilji lastnika/managerja, ko je podjetje majhno, skoraj enaki ciljem podjetja in bodo tako usmerjeni tudi v podjetju. Lastniki/managerji imajo veliko osebnih ciljev, ki se s časom spreminjajo, ko se podjetje razvija, zato imajo ti cilji pomemben vpliv na rast in razvoj podjetja.

Mreže lastnika/managerja

Avtorja (Lambrecht, 1995, Donckels, 1992) na osnovi rezultatov svoje raziskave ugotavljata, da so zlasti za mala podjetja zelo pomembne mreže. Definirajo se kot posebna vrsta odnosa, ki povezuje določeno vrsto ljudi, objektov ali dogodkov. Ti odnosi tvorijo strukturo mreže, ki lahko zavzame različne oblike: determinante mrež (družbene, komunikacijske, poslovne in moralne) in povezave mrež (neformalni/formalni, neposredni/posredni), cilje mreženja ter elemente mrež. Lastnik/manager podjetja mora biti prisoten v čim večjem številu mrež, zlasti zaradi vpliva mrež na podjetje.

Lastnosti lastnika/managerja

Podjetnik ima kot osebnost številne lastnosti, ki vplivajo na podjetje. Čim manjše je podjetje, tem večji in pomembnejši je vpliv podjetnika (Pleitner, 1997, str. 184). Lastnosti podjetnika pa lahko razdelimo v naslednje skupine:

- intelektualne,
- značajske,
- podjetniške,
- vodstvene in
- osebne lastnosti.

Potrebne so različne lastnosti, znanja in sposobnosti, v odvisnosti od ravni tveganja in kompleksnosti na trgu oziroma v širšem okolju, za uspešen razvoj in rast podjetja (Duh, 1999, str. 31-36).

Metode managementa

Obstajajo dokazi, da lastniki/managerji s široko strateško usmeritvijo in zavestjo delujejo bolje (Gibb, Davies, 1990, str. 22-24).

2.3.2.2 Zunanji dejavniki

Splošni pogoji gospodarjenja

Gre za celotno gospodarsko rast in kakovost ekonomskih, ekoloških, socialnih in tehnoloških pogojev kot pomembnih zunanjih dejavnikov (Pleitner, 1997, str. 184), čeprav so postavljeni v podrejeni položaj v primerjavi s tržno rastjo. Gibb in Davies (1990, 25) opozarjata, da proučevanja različnih zunanjih dejavnikov pogosto zanemarjajo vpliv različnih oblik pomoči (šolanje, svetovanje in podobno) na razvoj podjetij.

Značilnost in rast panoge

Podjetja v nadpovprečni panogi imajo nadpovprečne možnosti za rast (Pleitner, 1997, str. 184).

Tržne priložnosti

Spremembe v povpraševanju in tehnološke inovacije ključno vplivajo na rast in razvoj podjetij. Pogosto se ponuja priložnost za izboljševanje konkurenčnega položaja. Vire razvoja predstavljajo potencialni trg, možnosti za nadaljnje izpopolnjevanje njegovih proizvodov in za uvajanje in obstoj novih trgov, ki jih je moč osvojiti.

Struktura gospodarstva v pogledu delitve moči in trgov med malimi in srednje velikimi podjetji

Raziskovalci dokazujejo, da lahko naravni potenciali rasti podjetja oslabijo, če se nanje hitro osredotočijo velika podjetja (prevzemniki). Odločitve velikih podjetij o delitvi tehnologije, nudenju raziskav, razvoja ter finančne in managerske podpore manjšim podjetjem lahko vplivajo na rast teh podjetij, čeprav obstaja malo dokazov, kar pa je razumljivo.

Zunanja ekonomija

Izvira lahko iz bližine naravnih virov, ugodnih prometnih povezav, tradicije določene industrije, iz rasti in razvoja dopolnilnih dejavnosti, iz možnosti skupnega uporabljanja specializirane opreme, razpoložljive kvalificirane delovne sile, iz dopolnjevanja različnih obstoječih podjetij v pogledu zaposlovanja in drugih virov. Urbana ekonomija izvira iz lažje uporabe storitev raziskovalnih ali izobraževalnih institucij, iz lažjega dostopa do trženjskih in finančnih institucij, uporabe razpoložljive infrastrukture, iz lažjih stikov med gospodarskimi organizacijami, lažjega dostopa do vladnih služb in drugih virov. Poleg tega je lokacija tudi pomemben dejavnik razvoja podjetja.

Poudariti je treba, da vzroki za rast in razvoj podjetja ne ležijo v enem samem razlogu (dejavniku), ki je morda prevladujoč. Tu gre za recipročno delovanje več dejavnikov, katerih pomen in vloga sta v različnih obdobjih in doseženih stopnjah različna. Te dejavnike različno upoštevajo različni avtorji pri razlagi modelov rasti in razvoja podjetij.

2.3.3 Modeli rasti in razvoja

Model življenjskega cikla

Življenjski cikel podjetja je pravzaprav le eden izmed modelov sprememb v rasti in razvoju podjetij. Kot naslov za podpoglavje sem ga navedel zato, ker so vsi ostali modeli v osnovi zelo podobni modelu življenjskega cikla ali celo izhajajo iz njega. Po tej hipotezi gre podjetje v svojem življenju skozi pet faz. Začenja se z rojstvom, ki mu sledita rast in zrelost. Ko podjetje pride do vrhunca svoje rasti in delovanja, preide v fazo upadanja in nato v smrt. Zame sta zanimivi le prvi dve fazi, ko podjetje nastane in raste, kar je značilnost novih podjetij. Za boljšo predstavo pa po Pučku povzemam še modele nekaterih drugih avtorjev, ki so raziskovali na tem področju (Pučko, 1999, str. 49-60).

Churchill-Lewisov model

Ta model se nanaša na novo podjetje v njegovem začetnem obdobju rasti in razvoja. Menita, da naj bi podjetje prehajalo iz razvojne faze obstoja v fazo preživetja, iz nje pa v fazo uspeha. Nato sledi faza dezangažiranja ali faza rasti podjetja, ki jo kasneje nadomesti faza poleta, na koncu pa podjetje preide v fazo zrelosti (Hunger, Wheelen, 1993, str. 375-378).

Chandlerjev model

Na podlagi zgodovinskih podatkov ameriških podjetij je ugotovil, da so za rast in razvoj značilne štiri faze: faza začetne rasti in akumulacije virov, faza racionalizacije, faza ekspanzije na nova področja (tržna, proizvodna), faza oblikovanja nove organizacijske strukture za nadaljnjo uporabo virov.

Scottov model

Razvit je bil na osnovi empiričnega proučevanja rasti in razvoju ameriških podjetij s temeljnimi izhodišči Chandlerjevega modela. Gre za prikaz značilnosti podjetja, ki jih ima leto v posamezni fazi razvoja. Posamezne faze tega modela je možno primerjati tudi z velikostjo podjetja.

Prva faza naj bi veljala za majhna podjetja s specializirano dejavnostjo in neformalizirano organizacijsko strukturo. Druga faza velja za srednje veliko podjetje z že bolj diverzificiranimi proizvodi ter dejavnostjo in funkcionalno organizacijsko strukturo. V končni tretji fazi pa gre za veliko diverzificirano podjetje s proizvodno-oddelčno organizacijsko strukturo (Scott, 1973, str. 137).

Salterjev model

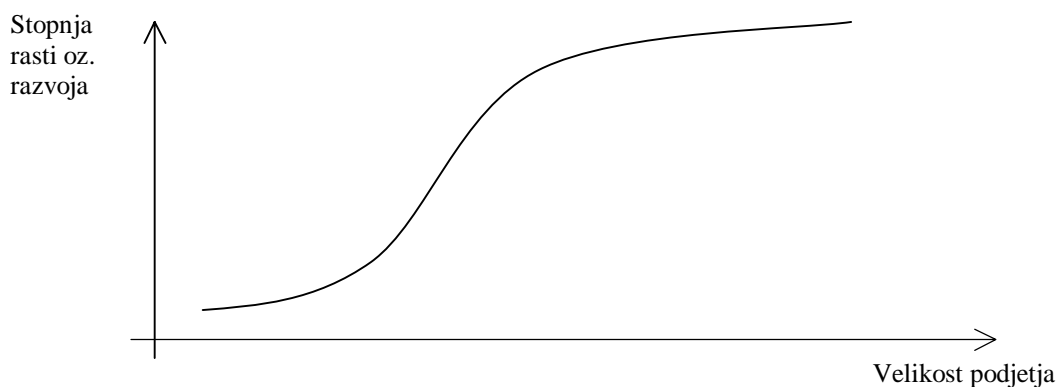
Organizacijska struktura podjetja se spreminja hkrati s kompleksnostjo razvojne strategije podjetja. Salter (Salter v Taylor in Macmillan, op. cit., str. 177) opredeljuje štiri stopnje razvoja

podjetja (I.-IV.), pri katerih je spremembam potrebno prilagajati razvojno strategijo in organizacijsko strukturo podjetja, kar sem zopet dognal že pri Chandlerju. Podjetje dosega kvalitativne spremembe le s pomočjo celote v štirih stopnjah.

Model razvoja Penrosove

Na sliki 3 je na zelo enostaven način prikazan model Penrosove (Penrose, 1972, str. 205-213), ki pa lahko pove le količinsko večanje podjetja skozi čas. To pomeni, da je cilj njenega modela predstaviti predvsem rast, saj je kakovostno bogatenje nemogoče predstaviti na tako preprost način. Novo in malo podjetje ima v začetku težave pri uveljavljanju na trgu in pri iskanju poslovnih partnerjev. Zato mora po tem modelu povečevati svoje upravljalno-poslovodne sposobnosti. Za reševanje problemov razvoja in rasti mu tako rekoč zmanjka prostih zmogljivosti (glej kvalitativne dejavnike v malem in srednje velikem podjetju), kar predstavlja tudi položnejši del krivulje. Srednje velika podjetja imajo skozi čas že manj tovrstnih težav s tekočim poslovanjem, ki je že stabilizirano in ne predstavlja prevelikih težav. Sorazmerno več časa in energije lahko zato posvetijo zagotavljanju hitrejše rasti podjetja, kar predstavlja strmi del funkcije, ko gre za hitro rast. Velika podjetja pa morajo vse več upravljalno-poslovodnih dejavnosti zopet obračati v ohranjanje in vzdrževanje tekočega poslovanja zaradi kompleksnosti sistema, rast krivulje se zopet upočasni. Krivulja dobi obliko črke S.

Slika 3: Krivulja rasti (razvoja) podjetja



VIR: Pučko, 1999, str. 56.

Lippitt-Schmidtov model

Ta model (Lippitt, Schmidt, 1967, str. 103) je sestavljen iz treh razvojnih faz podjetja in še najbolj posnema biološki sistem rasti in razvoja (rojstvo, mladost in zrelost) ter šestih kriznih situacij. Rast in razvoj sta po tem modelu v prvi vrsti odvisna od načina razreševanja teh kriznih situacij. Ključni dejavniki rasti in razvoja so: znanje, sposobnosti in vedenjske lastnosti upravljalno-poslovodnega osebja. Model je podrobno prikazan v tabeli 6.

Tabela 6: Stopnje v razvoju po Lippittu in Schmidtu

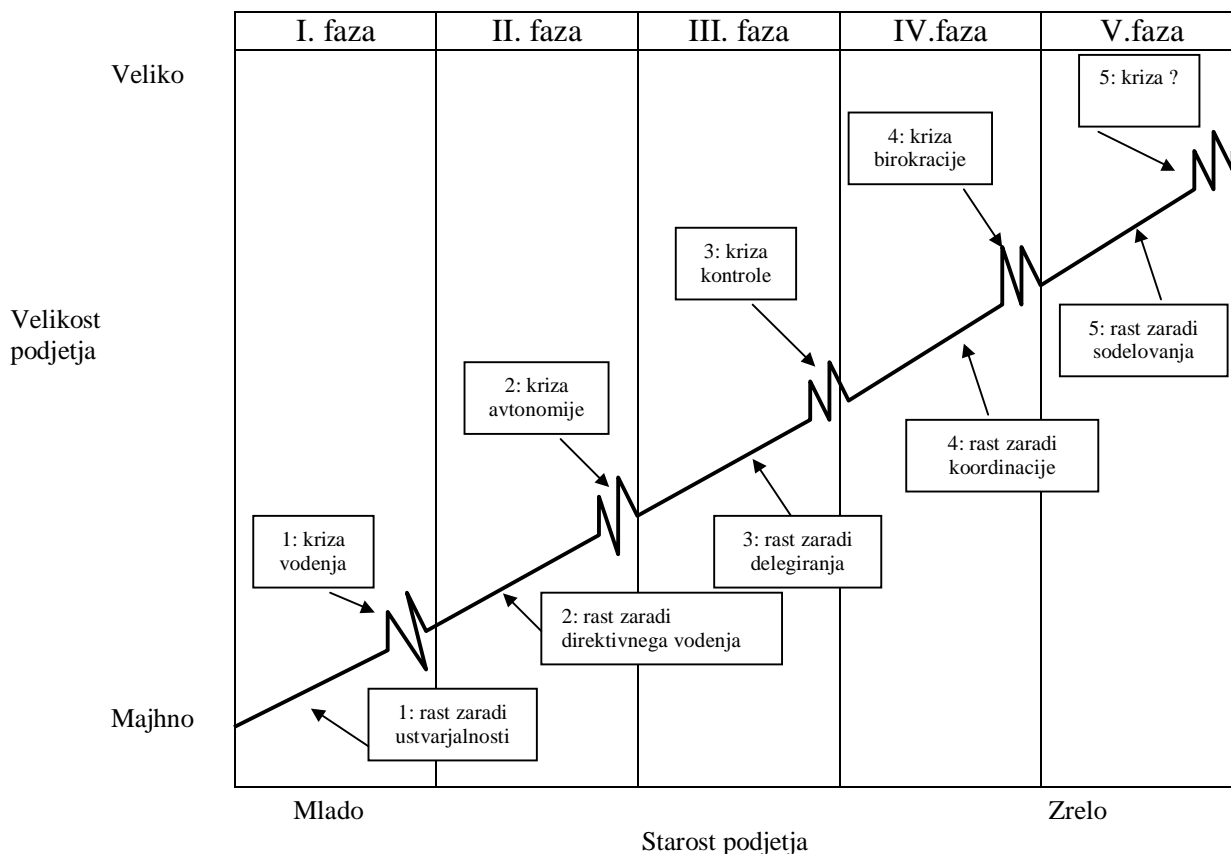
STOPNJA RAZVOJA	Krizni položaji	Ključna vprašanja	Posledice neuresničitve ciljev
Rojstvo	1. Ustanovitev. 2. Preživetje.	Kaj tvegati? Kaj žrtvovati?	Frustracije in neaktivnost. Smrt podjetja.
Mladost	3. Zagotavljanje stabilnosti. 4. Pridobivanje slovesa in ponosa.	Kako organizirati? Kako nadzirati?	Kriza in oportunistična stališča. Težave pri pridobivanju strokovnih kadrov in izkrivljen ugled podjetja.
Zrelost	5. Ustvarjanje enotnosti in prilagodljivost. 6. Prispevanje družbi.	Ali in kako izvajati spremembe? Ali in kako se angažirati?	Razdrobitev naporov in izguba kadrov. Izguba javnega ugleda in stečaj.

VIR: Lippitt and Schmidt, 1967, nov.-dec., str. 103.

Greinerjev model

Na podlagi slike 4 je mogoče ugotoviti, da so modeli kljub podrobnejšim raziskavam le približne razlage dejanskih dogajanj v podjetjih in velike poenostavitve, ki se omejujejo zgolj na značilnosti upravljalno-poslovodnih procesov in na njihovo ustreznost oziroma neustreznost v posameznih fazah rasti oziroma razvoja podjetja. Ta model mi je v veliko pomoč pri razpravi o vzrokih propada novih podjetij.

Slika 4: Model rastočega podjetja po Greinerju



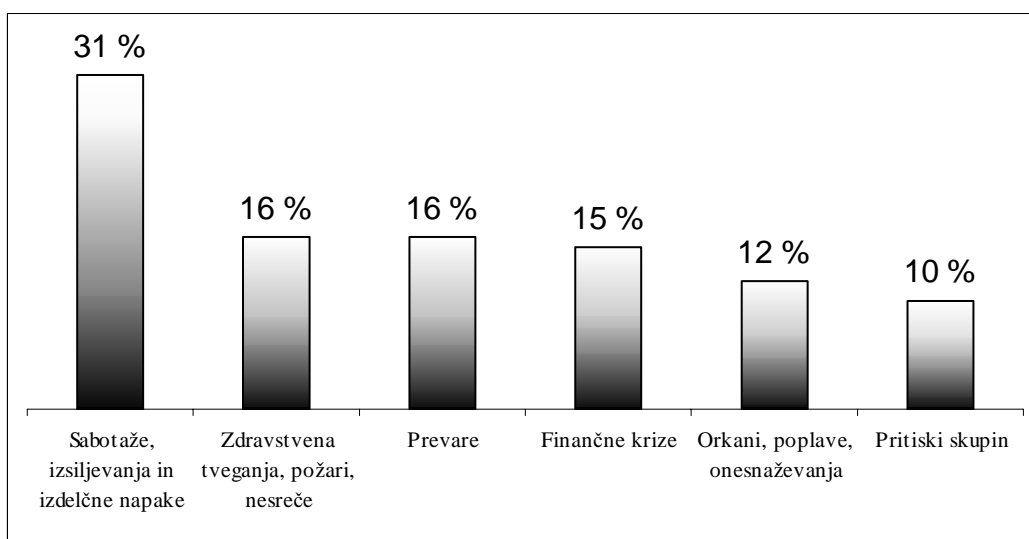
VIR: Greiner, 1972, str. 41.

3 KRIZA

3.1 Opredelitev

Za krizo ni sprejete splošne in ene same definicije. Kriza je za podjetje gotovo okoliščina, ko ne more več normalno delovati. Prav gotovo ogroža organizacijsko sposobnost podjetja pri njegovem preživetju, onemogoča doseganje smotrov in ciljev, lahko pa tudi obstoj podjetja. Tudi če kriza na prvi pogled nima tolikšnih razsežnosti, je njen negativni vpliv na organizacijo lahko tako velik, da dolgoročno to podjetje ne bo moglo obstati. Nekateri celo pravijo, da kriza nastane šele takrat, ko jo mediji, državne institucije in vplivne interesne skupine označijo kot krizno. Zato je temu potrebno nameniti veliko pozornosti, predvsem z vidika komuniciranja z javnostjo (mediji), kar lahko zahteva več časa in priprav kot kriza sama. Na podlagi slike 5 lahko vidimo, kakšni so vzroki kriz v podjetjih v ZDA. Razlog za tak izbor slike je bil v nedosegljivosti podatkov. Menim pa, da so vzroki za krize v Sloveniji precej podobni, s tem da odmislimo orkane, ki jih v Sloveniji ni. Z odstotki so izraženi deleži posamezne vrste krize med vsemi zabeleženimi krizami podjetij.

Slika 5: Najpogostejše krize leta 1994 v ZDA



VIR: Infoplan International 1994.

Po Leksikonu (1997, str. 2140) je kriza neugodno, težko rešljivo stanje, trajno zniževanje gospodarske rasti (oslabitev konjunktura, recesija). Z vidika gospodarstva jo običajno spremljajo visoka nezaposlenost, zmanjšanje industrijske proizvodnje, številni stečaji in pretresi na kreditnih trgih. Prizadene lahko le določeno gospodarsko področje, celotno narodno gospodarstvo, preko mednarodnih trgovinskih povezav tudi svetovno gospodarstvo. Drastično obliko krize imenujemo depresija.

V nalogi se ne ukvarjam s »širšimi« krizami, temveč ostajam znotraj gospodarske celice, torej podjetja, kjer se kriza v določenem obdobju najprej začne, potem pa se razširi na ostala

občutljiva podjetja, podobno kakor virus, in le najuspešnejša so sposobna prebroditi tudi najhujše krize brez kakšnih večjih izgub in nevšečnosti.

Zagotovo se večina ukinitiv podjetij prične s krizo. Na osnovi Greinerjevega modelu opazam, da celo po vsakem obdobju rasti zaradi različnih dejavnikov nastopi kriza, ki lahko pelje podjetje navzdol ali pa tudi navzgor. Krize niso le organizacijski pojav. Tudi med posamezniki ali skupinami so pogoste medsebojne krize ali konflikti, ki so nemalokrat lahko začetek pojava krize tudi na organizacijski ravni. Gotovo pa, zopet iz Greinerjevega modela, drži, da so krize dejansko preobrati v podjetjih. Kriza je lahko poleg nevarnosti tudi odlična priložnost, da management spremeni način razmišljanja v podjetju, uvede potrebne organizacijske spremembe, okrepi vodenje, oblikuje nove oddelke, pregleda vloge in odgovornosti članov vodstva, izboljša sisteme nadzora in vpelje novo organizacijsko kulturo. Kriza je torej nevarnost in priložnost (Novak, 2000, str. 35, slika 6).

V Londonski šoli krizi pravijo kar resen incident, ki vpliva na človeka, njegovo varnost in okolje. Vpliva tudi na izdelke podjetja, zato je zanjo značilno, da jo mediji obravnavajo sovražno (London School of Public Relations, 1998). Podobno tej opredelitvi je pojmovanje krize kot okoliščine, kjer so ogroženi življenje, varnost in celo obstoj. Značilen je časovni pritisk, kar pomeni, da morajo upravljavci hitro sprejemati odločitve in obvladovati vse udeležence v krizi.

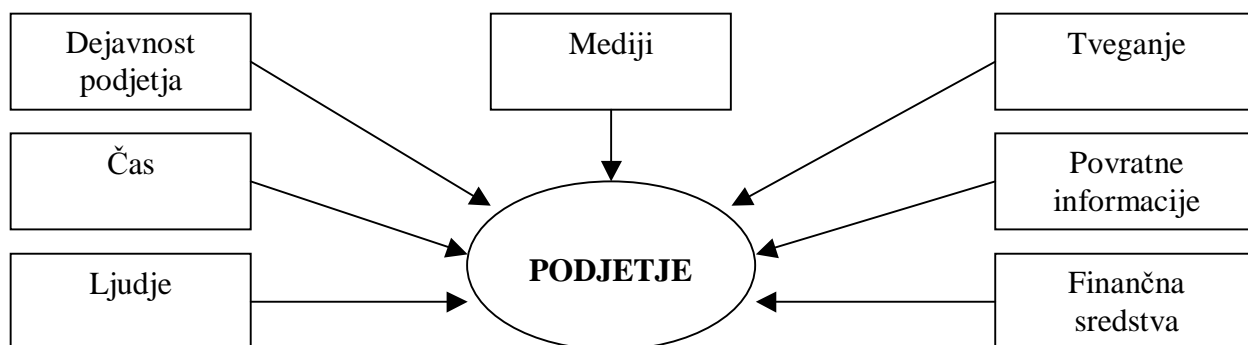
Slika 6: Kriza je nevarnost in priložnost



VIR: Novak, 2000, str. 35.

Krizo lahko opredelim tudi kot nenačrtovane, nezaželene procese, ki trajajo določen čas, na katere je nemogoče vplivati ali le deloma in se lahko končajo na različne nepredvidljive načine (Gole, 1998).

Slika 7: Dejavniki kriznega okolja



VIR: Novak, 2000, str. 41.

Na sliki 7 so prikazani dejavniki, ki v kriznem obdobju delujejo na podjetje.

Nekatere dejavnosti in panoge so zagotovo bolj tvegane kot druge. Tvegane so tako dejavnosti, kjer je po raziskavah v ZDA bilo prisotnih največ kriz v podjetjih (slika 8). V podjetjih, ki se ukvarjajo s tovrstnimi dejavnostmi, je verjetnost nesreč zelo velika. Gmotna, finančna in percepcijska⁵ škoda, ki jo lahko imajo podjetja, pa ima nemalokrat za podjetje katastrofalne razsežnosti.

Managerji pogosto razsežnosti krize merijo s tem, kako in koliko o njej poročajo mediji, vendar pa je to značilno predvsem za večja podjetja, ki so tudi bolj družbeno pomembna. Nekateri menijo, če o dogodku niso poročali, pomeni, da dogodka sploh ni bilo in podjetje neprizadeto posluje naprej. Značilnost medijev pa je, da pri ljudeh najbolj oblikujejo predstavo o kakšni organizaciji.

Tveganje je mera možnega neugodnega izida za podjetje. Pri ocenjevanju tveganja je potrebno upoštevati prednosti in slabosti ter vedno hitreje zbirati informacije in jih hkrati ločiti po pomembnosti. Na podlagi zbranih informacij pa je potrebno čim hitreje sprejemati odločitve.

Podjetja v današnjem času vse aktivnosti (na primer pri trženju) usmerjajo v povratnost informacij, kajti noben podatek podjetju ne pomaga bolj kot povratne informacije.

Še tako dober sistem upravljanja odnosov z javnostjo ne more učinkovati, ne da bi bili pri tem upoštevani ljudje. Pri krizah so ponavadi problematični tudi zaposleni sami.

Finančna sredstva v podjetjih pogosto prikazujejo kot glavni vzrok za krizo in propad. Takšno razmišljanje je le posledica dejstva, da v podjetjih mislijo, da kriza pri njih ni mogoča in razmišljajo bolj ali manj kratkoročno. V dobrih podjetjih obstajajo celo naložbe za obdobja morebitne krize. Te naložbe se pozneje lahko zelo dobro obrestujejo, saj lahko omogočijo, da podjetje preživi. Pomanjkanje finančnih sredstev nekateri navajajo kot vzrok za propad podjetij, vendar to ni res. Je le posledica vseh napak in nepravilnosti, ki so se v podjetju dolgo časa dogajale, preden nastopi še hujša, t.j. propad.

3.2 Vzroki krize v podjetjih in značilnosti

V tem podpoglavju razpravljam o vzrokih za krizo v podjetju, ki so posredno že lahko tudi vzroki za propad novega podjetja. Iz razlage ugotavljam, da ti vzroki pravzaprav deloma izhajajo iz dejavnikov, ki vplivajo na rast in razvoj podjetja. Pregovor pravi: »Če ne rasteš, propadeš.« Iz zgornjih modelov rasti lahko tudi ugotovim (Greinerjev model), da podjetje raste naprej ob pogoju, da prebrodi določeno krizo. Iz modela sicer ni razvidno, kaj se zgodi, če podjetje ne prebrodi krize, toda lahko si vseeno predstavljam, da gre potem le še navzdol. Dokaz

⁵ [dojemljiva, zaznana]

za to je model, ki ga nisem omenjal, slika pa je zelo podobna Greinerjevemu modelu, t.j. model Scotta in Brucea (1987, str. 47), kjer so jasno razvidne tudi posledice krize po pesimističnem in optimističnem – zaželenem scenariju. Gre za to, da vsako fazo evolucije spremlja kriza, iz katere podjetje izide v nadaljevanje evolucije ali propade (manjša in srednje velika podjetja v zgodnejših fazah) ali se oprime rešilnih variant (zrelejša podjetja), to sta obvladanje in upadanje. Gre za model, ki upošteva ugotovitve vseh zgoraj navedenih modelov razvoja in tudi najbolj opisuje, zakaj se lahko krize v posameznih obdobjih pojavijo, zato ta model skušam prikazati posebej v tem podpoglavju, ker mi je tudi odlična oporna točka za nadaljevanje razprave.

Model Scotta in Brucea

Oblika krivulje in hitrost, s katero podjetje prehaja skozi stopnje, se od podjetja do podjetja razlikujeta. Avtorja še posebej poudarjata, da podjetje lahko doživi neuspeh kadarkoli, vendar pa je najbolj verjetno, da se bo to zgodilo v eni od kritičnih točk. V nadaljevanju po avtorjih povzemam opis takšnih kritičnih točk, ki lahko pripeljejo do propada podjetja (Scott, Bruce, 1987, str. 49-51).

I. stopnja: ZAČETEK

Razlogi za ustanovitev podjetja so različni, vendar so od vsega začetka glavne vrednote ustanovitelja tiste, ki poženejo podjetje v delovanje. Osnovne značilnosti ustanovitelja so tiste, ki opredeljujejo, katerim funkcijam bo dal poudarek (če je tehnično usmerjen, bo poudarek praviloma na proizvodnji in ne prodaji). Vodenje je neposredno. Glavni naporji so usmerjeni v razvoj tržno sprejemljivega proizvoda in ustvarjanje prostora na trgu, ki pa so močno odvisni od življenjskega cikla panoge. Viri sredstev so slučajni in postavljajo velike zahteve proti ustanovitelju in njegovim družabnikom, če jih ima. Stopnja planiranja je ob visoki stopnji negotovosti zelo nizka.

Pojav možnih kriz

Podjetje lahko na tej stopnji ostane le omejen čas. V drugo stopnjo napreduje, če lastniki lahko sprejmejo zahteve glede finančnih sredstev, energije in časa. Kriza se pojavi, kadar se jo ignorira v upanju, da bo izginila. Poudarek na dobičku, vedno večje upravljalno-vodstvene zahteve zaradi težnje po dobičku in zaradi naraščajočih poslov, potrebe po formalizaciji sistema ter naraščajoče aktivnosti in s tem povečane zahteve po času. Nujna je sprememba načina vodenja ali celo organizacijske strukture.

II. stopnja: PREŽIVETJE

Podjetje postaja potencialno delujoča poslovna enota. Pri širitvi se povečajo tudi stanja terjatev in finančnega imetja. Lastnik in možni družabniki nosijo večino bremena financiranja, čeprav so bolj primerna kreditna financiranja, ob pogoju, da si je podjetje pridobilo zaupanje in kreditabilnost pri dobaviteljih. Pogosta so kratkoročna posojila. Stopnja konkuriranja je še vedno negotova, vendar je mogoče, da bo podjetje v dejavnost privabilo novince. Linija je ponavadi ena in omejena v rasti, ki prihaja ob širitvi trga.

Pojav možnih kriz

Veliko podjetij ostaja na tej ravni in zato precej časa dosegajo že mejne donose. Problem nastane največkrat takrat, ko se odločijo za rast in kot bom videl v naslednjem poglavju, je ta odločitev v praksi pogosto usodna. Značilno je poslovanje nad finančno zmogljivostjo podjetja, ki podjetje ne bo nujno potisnilo v naslednjo stopnjo. Če je poslovodstvo ne obvlada, bo posledica propad. To je nenadzorovana rast, ki ponuja dve mogoči rešitvi: upočasniti rast (ostati na isti stopnji) ali pa nadaljevati rast in prestopiti v tretjo stopnjo, kar bo zahtevalo več sistemov za nadzor. Druga značilnost govori o kompleksnosti razširjenih distribucijskih kanalov. Podjetju narašča prodaja in posledica tega je večje število kupcev, ki si jih mora pridobiti podjetje. To pomeni spremembe v vodenju in načinu poslovanja ter pogosto tudi v lokaciji prodaje. Spremembe v konkurenci so tretja značilnost na tej stopnji. To so predvsem cenovne spremembe, diverzifikacija proizvodnje, kar pripelje do nujnih širitev proizvodnega procesa, nadzora in potreb po novih veščinah. Četrta značilnost stopnje preživetja pa so vedno večje zahteve po informacijah.

III. stopnja: RAST

Vseskozi, ko podjetje prehaja omenjene stopnje, bi praviloma moralo biti dobičkonosno, vendar še ne ustvarja donosnosti za lastnika. Denar bo znova in znova vložen nazaj v podjetje zaradi vedno večjih potreb po kapitalu za normalno delovanje. Potrebna je bolj formalizirana organizacijska struktura, ki bo temeljila na funkcijskih linijah. Pojavijo se tudi potrebe za raziskave in razvoj, vendar podjetje še nima dovolj denarja. Če se management prilagaja spremembam okolju, lahko podjetje ostaja na tej stopnji z relativno velikim dobičkom. Likvidnost je tu glavni problem in kljub sprejetjem proizvodov s trga lahko podjetje propade. Če obstajajo zadostne možnosti za nove proizvode, bo podjetje prišlo v naslednjo stopnjo.

Pojav možnih kriz

Ekonomija obsega velikih konkurentov je razlog, da je podjetje v zaostanku. Izid je pritisk na cene. Druga težava je v tem, da se pojavljajo potrebe po širjenju in s tem problemi v financiranju rasti in ohranjanju nadzora v delovanju.

IV. stopnja: EKSPANZIJA

Ta stopnja v svojih značilnostih že kaže na veliko podjetje v rasti. Zanja so značilni nadzor premoženja, redna poročila managementa, decentralizirana avtoriteta s formalnim računovodskim sistemom, ki so hkrati pogoj za preživetje podjetja na tej stopnji. Potrebna so dolgoročna sredstva, ki jih je mogoče zagotoviti z novimi družbeniki. Ta stopnja že zahteva profesionalne managerje, ki pa ne bodo imeli enake pripadnosti podjetju, kar je lahko zelo nevarna okoliščina za podjetje in lahko povzroči krizo, ki ji pravimo kriza kulture. Nadaljevanje poslovanja je odvisno od konkurenčnega okolja. Ob slabem vodenju lahko podjetje zopet pade v stopnjo rasti ali pa celo izgine, če rast ni nadzorovana. Če obstaja želja in možnost za rast, lahko podjetje napreduje v naslednjo stopnjo.

Pojav možnih kriz

Prvič lahko kriza nastane zaradi odmaknjenosti najvišjega vodstva od »frontne linije⁶«, kar je posledica decentralizacije v organizacijski strukturi. Ustanovitelj vedno bolj dobiva vlogo kontrolorja in planerja, kar pa je pogosto popolnoma nasprotno od tistega, če je na primer bolj tehnične narave, kar mu je omogočilo samo ustanovitev. Posledica tega je, da dobijo profesionalni managerji večji vpliv in moč pri odločanju, kar slabi ustanoviteljevo tradicionalno osnovo moči. Vedno večjo pozornost je potrebno namenjati zunanjemu okolju in ni več tolikšne usmerjenosti navznoter s prevladujočim proizvodom. Panoga postaja zrelejša in bolj utrjena, konkurenca raste, diverzifikacija postaja težavnejša. Potrebno se je osredotočiti na kupce in njihove potrebe ter na prilagajanje proizvodov.

V. stopnja: ZRELOST

Večina podjetij na tej stopnji sprejema odločitve, da postane veliko podjetje. Kljub temu, da je že v stopnji zrelosti, še vedno raste, za razliko od konvencionalnega koncepta življenjskega cikla. Problemi se pojavljajo pri kontroli stroškov, produktivnosti in iskanju možnosti za nadaljnjo rast. Zaradi cenovnega konkuriranja je produktivnost osnova za uspeh in podjetje vedno bolj stremi k izboljševanju le-te. Poraba finančnih sredstev se v večini primerov nanaša na prodajne aktivnosti in na povečevanje in vzdrževanje proizvodnih zmogljivosti. Podjetje lahko ostane na tej stopnji, ne glede na to, kaj se zgodi, pa bo moral glavni manager le poskrbeti, da podjetju in njegovim lastnikom zagotovi idealno prihodnost, morda kot veliko, celo mednarodno podjetje.

V tem podpoglavju sem s pomočjo modela rasti Scotta in Brucea že nekako orisal, kateri so pravzaprav možni vzroki za nastanek krizne situacije in kakšno ravnanje pripelje do propada podjetja. V četrtem poglavju pa opredeljujem vzroke, ki vodijo iz problemov rasti in razvoja podjetij, poleg tega pa dodajam še svoja spoznanja iz vsakdanje prakse in proučevanja podjetij s pomočjo dogajanja v različnih slovenskih podjetjih, ki so se tako ali drugače znašla v krizi ali pa so na robu propada, še preden so dodobra zaživela. Kljub temu, da sem do sedaj ugotovil, da so vzroki krize od podjetja do podjetja lahko zelo različni, jih lahko razvrstim v pet velikih skupin, znotraj katerih lahko podrobneje opredelim posamezne vrste vzrokov. Te skupine so:

- strukturne pomanjkljivosti organiziranosti podjetja,
- nenavadni in nepričakovani dogodki,
- zunanji vzroki,
- notranji vzroki in
- vzroki zaradi stalnih trenj med podjetji.

3.2.1 Strukturne pomanjkljivosti organiziranosti podjetja

Ivanko (1997, str. 964-966) pravi, da so vzroki posledica napak, ki so se vrstile že pri sami ustanovitvi podjetja. Tukaj misli predvsem na:

⁶ [neposredni stik s kupci]

- prenizek ustanovni kapital,
- neprimerne izbire oblike gospodarske družbe,
- neustrezno in predvsem napačno postavljene cilje,
- pomanjkljivo znanje o organizaciji podjetništva,
- napačna izbira dejavnosti ter
- neraziskanost trga in podobno.

Podjetja z zgoraj naštetimi pomanjkljivostmi ponavadi prenehajo s poslovanjem po preteku treh do sedmih let poslovanja. To obdobje imenujemo tudi »leta nevarnosti stečaja«. Ker so ti vzroki predvsem strukturne narave, taka podjetja že ob samem začetku nimajo možnosti.

Prenizek ustanovni kapital je pogost pojav pri novih podjetjih, ki jim zmanjka sredstev za poslovanje. Prvo leto po ustanovitvi se marsikatero podjetje financira še iz ustanovnega kapitala, finančno zahtevni projekti v določenih panogah pa tudi po več let. Celotno trženje je v začetku poslovanja pogosto financirano iz ustanovnega kapitala. Zato je razumljivo, da podjetje s prenizkim ustanovnim kapitalom preprosto ne more poslovati.

Druga alineja se sicer nanaša na večja podjetja, toda v Sloveniji je po privatizaciji nastalo ogromno delniških družb, ki bi z vidika stroškov in enostavnosti poslovanja raje postale družbe z omejeno odgovornostjo zaradi razpršenosti lastništva, toda ne vedo kako (Petavs, 2001, str. 24-25).

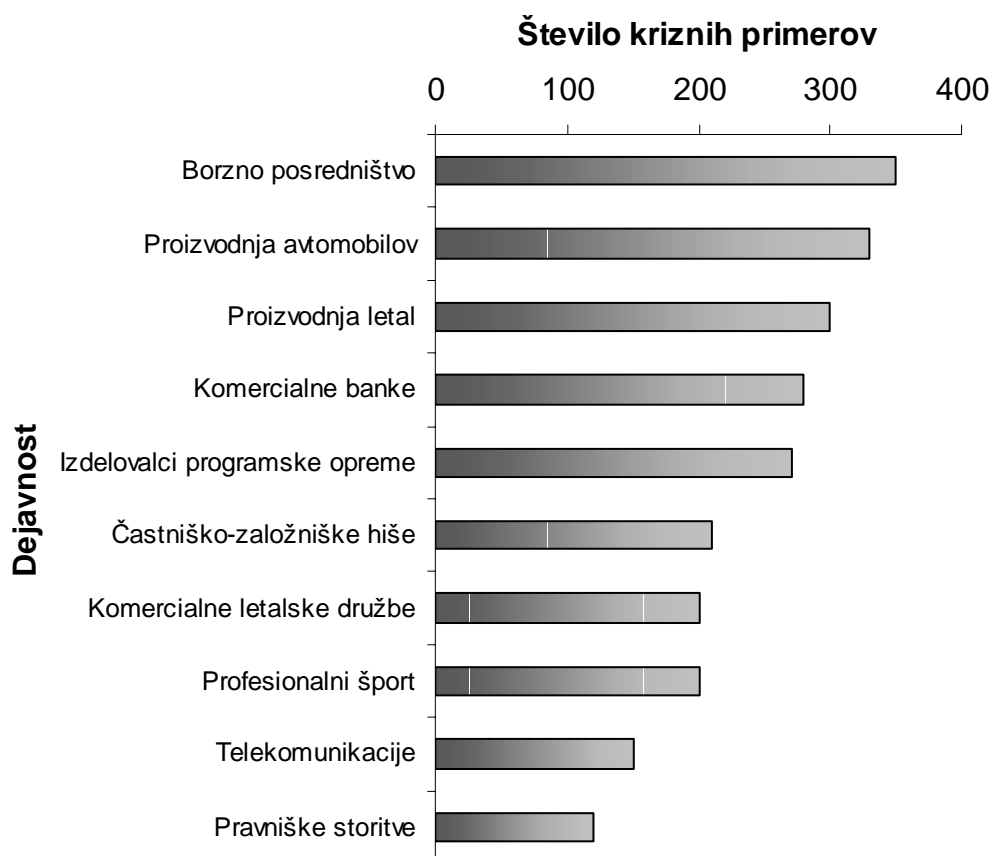
Vzroki za krizo zaradi napačno postavljenih ciljev so tako rekoč na dlani. Previsoko postavljeni cilji za podjetje niso dosegljivi, prenizko postavljeni pa podjetju ne predstavljajo nobene motivacije. Kriza se pojavi takoj, če podjetje sploh nima ciljev oziroma se jih ne trudi uresničevati.

V Sloveniji danes obstajajo številne institucije, kjer si je mogoče pridobiti znanje z vidika podjetništva, kljub temu da potekajo polemike, ali se poslovnež rodi ali ga je potrebno usposobiti (Glas, 1992, str. 14). Sam sem mnenja, da je potrebno podjetnikom, preden ustanovijo podjetje, posredovati določena znanja.

Posamezni podjetniki ustanovijo podjetje, ne da bi prej opravili obširne raziskave. Pravim, da podjetje ustanovijo »na pamet« in pri tem se mnogokrat pripeti, da precenijo trg in odjemalce, dogaja pa se celo, da se ne osredotočijo na pravo panogo.

Na sliki 8 lahko vidimo, katere so najbolj krizne dejavnosti v ZDA. Sliko ZDA prikazujem zato, ker obstaja verjetnost, da bo podobna slika čez nekaj časa nastala tudi v Sloveniji. Za skeptike pa dodajam še tabelo 7, kjer so prikazani povprečni zneski neporavnanih obveznosti po dejavnostih februarja 2001. Večji dolgovi se ustvarjajo v določeni dejavnosti, bolj pojmem dejavnost za kritično in tvegano.

Slika 8: Najbolj krizne dejavnost leta 1995 v ZDA



VIR: Institut for Crisis management, Kentucky, ZDA.

Tabela 7: Povprečni znesek neporavnanih obveznosti neprekinjeno več kot 5 dni po dejavnostih februarja 2001

Dejavnost:	Povprečni znesek neporavnanih obveznosti v (mio SIT)
Oskrba z elektriko, plinom, vodo	0,03
Rudarstvo	7
Javna uprava, obramba	30
Ribištvo	65
Izobraževanje	230
Zdravstvo in socialno varstvo	262
Kmetijstvo, lov, gozdarstvo	312
Gostinstvo	577
Javne, skupne in osebne storitve	615
Finančno posredništvo	1.097
Promet, skladiščenje, zveze	1.744
Gradbeništvo	1.772
Predelovalne dejavnosti	5.860
Poslovanje z nepremičninami	6.038
Trgovina, pop. mot. vozil in izd. šir. potr.	13.924
Skupaj	32.534

VIR: Agencija Republike Slovenije za plačilni promet, za podjetja, katerih račune vodi agencija.

3.2.2 Nenavadni in nepričakovani dogodki

Med tovrstne dogodke spadajo predvsem: naravne nesreče, dolgotrajne splošne stavke, epidemije in podobno. Pri teh nezaželenih dogodkih ni potrebno preveč poudarjati, zakaj imajo naravne nesreče tako velik vpliv na krizo v podjetjih. Nedavno smo bili v Sloveniji priča številnim plazovom in poplavam ter celo potresu, ki so na različne načine opustošili prebivalstvo v svoji okolici. Veliko delavnic, v katerih delujejo nova podjetja, celo prostori večjih podjetij so bili uničeni, kar gotovo vpliva na uspešnost ali celo obstoj njihovega poslovanja v prihodnje. Novih prostorov si takšno komaj ustanovljeno podjetje gotovo ne more več privoščiti, saj je pogosto ustanovni kapital že porabljen. V takšnih primerih se gotovo izkaže pravilo, ki velja za taka podjetja, t.j., da je potrebno vloženi kapital razpršiti, v tem primeru proizvodnjo oziroma dejavnost porazdeliti in uskladiti na več lokacijah, da morebitne katastrofe na določenem območju ne bodo tudi katastrofa za podjetje.

3.2.3 Zunanji vzroki - zunajpodjetniški

Za to skupino vzrokov je značilno, da nastajajo v zunanjem okolju podjetij in se posredno prenašajo navznoter podjetja, kjer se čez nekaj časa pojavijo posledice. Najbolj značilni so (Novak, 2000, str. 46-47):

- spremembe na trgu,
- spremembe v panogi,
- splošne gospodarske krize,
- politične spremembe ter
- spremembe zakonodaje in podobno.

3.2.3.1 Spremembe na trgu

»Tri leta najhitreje rastoče podjetje je leta 1995 ustvarilo vsega 72 mio tolarjev prodaje. Danes proda že šestkrat več kot pred leti, toda kljub rasti prodaje se mu je zmanjšal dobiček. Kupcem pa tudi ni ušlo, da se je – ne po naključju – začela slabšati tudi založenost Ligroja« (Basle, 2001, str 30). Mariborska gazela naj bi se iz razmeroma uspešnega podjetja prelevila v enega izmed rednih neplačnikov, kar je zelo presenetilo večino dobaviteljev, zlasti zaradi hitre rasti in dobrega poslovanja. Razloga sta pravzaprav dva: velika naložba v nov trgovinski center, kar je bil pravzaprav pogoj za obstanek na trgu, in pa za Lijo najbolj usoden razlog, prihod Mercatorja in Interspara v Maribor. Kar prikazuje, da je prihod konkurence, predvsem večje, zelo nevaren za obstoječe podjetje, ki je še premajhno, da bi se postavilo po robu domačemu vseslovenskemu podjetju in pa celo tujemu, ki počasi požira trg za trgovom, ki je v Sloveniji sploh majhen.

3.2.3.2 Spremembe v panogi

»Čeprav je že lani in predlani kazalo, da se bo v slovenski industriji stavbnega povišanja po težkih letih 1991-1998 obrnilo na bolje, se tržne razmere v zadnjem času zopet zelo poslabšujejo, na kar opozarjajo tudi prva znamenja recesije v gradbeništvu« (Pavlin, 2001, str. 4). Lesnopredelovalna panoga je zelo dober primer sprememb v panogi, posebno panoga

stavbnega pohištva. V zadnjem času je v panogi prisoten trend menjave materiala za izdelavo stavbnega pohištva. Tako pogosto na objektih klasični material (les) zamenjujejo plastični materiali in s tem se tudi povpraševanje po tovrstnih izdelkih zmanjša oziroma po plastičnih poveča. Podjetja, ki so se specializirala za leseni material, so sedaj v krizi, medtem ko so t.i. PVC podjetja⁷ v tem trenutku v vzponu. Po nekaterih podatkih je sedaj takih podjetij že kar 60. Seveda znajo čez nekaj časa znova nastati težave tudi za nova podjetja, saj se bodo lahko pokazale slabosti tudi takšnih materialov, kot je PVC. Tu gre za problem, ko se že uveljavljena panoga spremeni, pa čeprav je povod za to le drugačen material, kajti les in umetna masa preprosto nista združljiva, ne biološko ne tehnološko.

3.2.3.3 Splošne gospodarske krize

»Ameriška industrija je očitno v recesiji, po optimističnih napovedih pa se ta ne bo širila na druga področja. Med drugim tudi zato ne, ker se porabniki še niso ustrašili in še naprej kupujejo, saj jih je kar 81 % zaposlenih v storitvah. Tam pa jih menda ne čaka težka usoda industrijskih delavcev, množičnega odpuščanja, ki se že več kot leto dni vrsti v industriji, ne bo. Če pa ga ne bo, bodo ameriški porabniki še naprej podpirali gospodarsko rast, ki bo sicer počasnejša, vendar bo tudi industriji pomagala prebroditi težave in spet začeti z naložbami« (Boškov, 2001, str. 34). Gospodarstvo vsake države je praviloma ciklične narave. Nekaj časa je v vzponu, nekaj časa na vrhuncu in nato zopet v zatonu in recesiji. Za nova podjetja je še kako pomembno, v katerem stadiju se porajajo, ustanovijo. Moje mnenje je, da če ta gospodarski cikel traja približno 10 do 15 let, je možnost, da bo novo podjetje preživelo, precej odvisna od tega, v katerem obdobju gospodarskega cikla je bilo ustanovljeno. Moja razlaga in predvidevanja pa so takšna. Če je podjetje ustanovljeno še v rasti gospodarstva – v ekspanziji, je zelo verjetno, da recesije ne bo preživelo. Razlog je preprost. Poslovati prične, ko so pogoji za delovanje idealni, ko so plačila stalna, prodaja skokovito narašča. Toda, ko gospodarstvo zaide v krizo, tako podjetje sploh, če si še ni nabralo dovolj rezerv, da bi preživelo tudi krizna obdobja, propade. Podjetja, ki pa se rodijo v krizi, so se že takoj na začetku soočila s problemi v kriznem obdobju in znajo pravilno ravnati v kriznem obdobju in ga uspešno preživeti. Ko pa gospodarstvo raste, skokovito raste tudi podjetje in že v fazi rasti proizvaja zaloge za prihodnjo krizo, ki ne bo tako usodna kot za prvo novo podjetje, ki propade.

3.2.3.4 Politične spremembe

Dokaz za vpliv političnih sprememb na propad novih podjetij je bil v Sloveniji prisoten ob razpadu Jugoslavije na začetku devetdesetih let. Podjetja so številčno propadala, ko se je spremenil politični režim in politika gospodarjenja v takrat obstoječih podjetjih. Preobrazba je postala nujna, toga podjetja so bila obsojena na propad. Na srečo je bilo ustanovljenih veliko novih podjetij in nekatera še danes kljubujejo vsem političnim in gospodarskim nevšečnostim, ki jih ogrožajo.

⁷ [podjetje za predelavo plastičnih mas]

3.2.3.5 Zakonodaja in njene pomanjkljivosti

Po osamosvojitvi se malim podjetjem ni bilo treba prebijati skozi dolgotrajne in zahtevne administrativne postopke. Stanje se je kmalu zatem pričelo poslabševati. Podjetnikom največ težav povzroča že sama registracija in doregistracija dejavnosti, saj se mora podjetje stalno prilagajati. Ti postopki so tudi dragi, saj mora zaradi zahtevnosti postopkov podjetnik plačati odvetnika, pozneje še notarski žig in druge nepotrebne stroške. Torej od registracije do začetka dejavnosti preteče tudi več kot tri mesece (Krivec, 2001). Gorje, če komisija ugotovi nepravilnosti. Evropske študije so pokazale, da administrativna bremena od 6- do 30- krat bolj prizadenejo mala kot velika podjetja. Ovire zaradi davčne in finančne zakonodaje (Krivec, 2001):

- težko sodelovanje na javnih razpisih in naročilih za enote malega gospodarstva,
- ni diferencialnih davčnih stopenj za različna obdobja poslovanja podjetja,
- birokratsko dodeljevanje matične in davčne številke,
- neenotno obravnavanje pravnih oseb in samostojnih podjetnikov pri olajšavah za vlaganje v neopredmetena osnovna sredstva,
- ni pavšalne obdavčitve posameznih dejavnosti,
- država ne priznava normiranih odhodkov pri obdavčitvi posameznih dejavnosti,
- prenizke dohodninske olajšave in
- ni davčnih olajšav za uvajanje domačih inovacij.

»... Želeli bi si krajših administrativnih postopkov za pridobitev različnih dovoljenj – pesti pa jih tudi nenehno spreminjanje zakonodaje, ki povečujejo administriranje« (Kranjec, 2001, str. 26). To je razlog, ki sicer neposredno ni povezan s propadom podjetij, je pa gotovo pomembna sestavina pri postopkih likvidiranja podjetij in ustanovitvah. V nadaljevanju bom spoznal, da je ravno zakonodaja tista, ki določa plačilne roke podjetjem, in na kakšen način lahko upniki izterjajo svoje dolžnike. Ti so lahko celo tako dolgi pri posameznih podjetjih, da manjša podjetja zaradi majhnega kapitala lahko propadejo, še preden na primer kakšno veliko podjetje uspe poplačati vse zapadle terjatve do majhnih podjetij.

Vendar pa kljub zakonodaji sam zakon ne more zatreti neplačnikov, kar dokazuje praksa dve leti po uveljavitvi Zakona o finančnem poslovanju, ki pa je kljub temu prinesel nekaj napredka. Povzročil je veliko stečajev podjetij, ki so obstajala »samo na papirju«.

Problematična na tem področju pa je tudi hitrost reševanja izvršb, ki bi morale biti sinonim za »ekspresno« delovanje sodišč. Vendar pa niso vsega kriva le sodišča. Z nepotrebnim zapletanjem izvršilnih postopkov največ krivde nosijo pisci zakona.

Tudi Zakon o izvršbi in zavarovanju ni izpolnil pričakovanj. Nemški sodniki so se zgrozili nad postopkom, ki je zelo zapleten in birokratiziran (Marcon, 2001, str. 14-17). Torej naj bi v kratkem zopet pričakovali spremembo Zakona o izvršbi in zavarovanju. Posledic takšnega početja v gospodarstvu pa ne more nihče predvideti.

3.2.4 Notranji vzroki – znotrajpodjetniški

Med notranje vzroke za propad podjetij pa lahko štejem predvsem naslednje (Novak, 2000, str. 47), v oklepajih so navedeni primeri:

- neusposobljenost vodstva (premalo izkušenj),
- nestrokovnost vodstva (vodja usmerjen v proizvodnjo, ni primeren za vodenje na primer prodaje),
- nemoralnost vodstva (neprimerno vedenje do zaposlenih),
- podcenjevanje mnenja javnosti (javnost govori o problemih znotraj nekega podjetja, ki ne reagira),
- neučinkovite upravljalne funkcije (cilji niso jasno določeni),
- nerealni cilji sindikatov oziroma nezadovoljstvo in nemotiviranost zaposlenih (visoke zahteve za plače, ki jih ni mogoče realizirati),
- neučinkovit komunikacijski sistem (preveč formalizacije, veliko posrednikov informacij),
- slaba organizacijska kultura,
- slaba organiziranost dela (nepotrebna opravila v proizvodnji, odvečne poti),
- oblikovanje neformalnih mnenjskih skupin (skupina zaposlenih nasprotuje poslovni politiki podjetja) ter
- neurejene razmere na delovnih mestih in podobno.

Neinovativnost

Med drugim lahko navedem, da so inovacije v podjetjih zelo pomembne za obstanek in ohranjanje prednosti pred konkurenco. Seveda so najbolj dobrodošle tiste, ki prihajajo iz vrst zaposlenih, ostanejo v podjetju, kjer so tudi uporabljene. S tem lahko zaposleni sami prispevajo k zniževanju stroškov, krajšemu in preprostejšemu izdelavnemu času, boljši razporeditvi delovnega časa in delovnih opravil. Vse to na koncu vpliva na finančna sredstva in poslovni izid ter na dolgoročni obstoj podjetij.

Preširok proizvodni program

Podobno je tudi s specializacijo. Najbolje je, da se podjetje specializira na določenem področju proizvodnje, kjer lahko kar najbolje izkoristi svoje prednosti. Specializirana podjetja lahko tudi bolje konkurirajo na trgu, ker se spoznajo na izdelke v svoji panogi in jih znajo tudi izboljševati. Lahko bi dejal, da specializacija prinaša uspeh in dobro poslovanje. Na drugi strani pa proti tej odločitvi podjetja stremi dejstvo, da so taka podjetja pri svojem poslovanju zelo toga. Imajo specializirane stroje, prilagojene linije in tako naprej, zato se spremembam ne morejo prilagoditi čez noč. Tem problemom pa se lahko izognemo le z natančnim raziskovanjem trgov, konkurence, trendov, ki so trenutno prisotni v gospodarstvu. Specializacija naj traja čim dlje v prihodnost.

Slaba raven kakovosti

Kot dodaten pogoj za uspešnost in obstoj podjetja v današnjih časih naj omenim še kakovost. Na trgih ostajajo le kakovostni proizvajalci. Ta alineja je pravzaprav povezana s specializacijo. Kakovostne izdelke lahko izdeluje le tisti, ki se zanje specializira. Kdor pa ne izdeluje kakovostnih izdelkov, nima več prostora na trgu in je že takoj obsojen na životarjenje ali propad.

Našteti so le okvirni in teoretični vzroki, ki nastajajo znotraj podjetij, vendar pa bi lahko naštel še nekatere, ki na dolg ali kratek rok vplivajo na to, ali bo podjetje še uspešno ali ne, ali bo propadlo ali ne.. Poudariti moram, da so navedeni vzroki posplošitev in lahko le eden izmed njih vpliva na prihodnost podjetja. Seveda je tudi od posameznega podjetja odvisno, kateri bo prišel bistveno do izraza in vplival na podjetje. Eno podjetje bo bolj občutljivo za nemoralnost vodstva, spet drugo pa za neurejene delovne razmere. Zagotovo pa slabo vodstvo vpliva na vsa podjetja po vrsti.

3.2.5 Vzroki zaradi odnosov med podjetji – medpodjetniški

Naslednja skupina vzrokov so vzroki, ki nastajajo zaradi trenj med podjetji. Teorija navaja naslednje (Ivanko, 1997, str. 964-966):

- spremembe potrošniških navad,
- tehnične novosti na trgu,
- spremembe na področju oskrbe surovin ter
- spremembe v konkurenci in podobno.

Spremembe potrošniških navad so gotovo zelo pomembne pri izdelavi strategije poslovanja podjetja. Prav gotovo ni vseeno, ali bodo potrošniki kupovali zdaj ta, zdaj oni izdelek. Tako je na primer v gradbeni panogi pred nekaj leti naraščal trend povpraševanja po umetnih materialih, danes pa je ta trend v upadanju, vzpenja pa se trend naravnih materialov in kamna.

Vsako podjetje, ki ne sledi tehnološkim trendom in novostim, kmalu prehiti čas. Tako se na primer pojavljajo zelo zapletene avtomatizirane proizvodne linije, ki povzročijo zelo malo stroškov na enoto proizvoda. Podjetje, ki pridobi tako linijo, je prav gotovo cenovno konkurenčno in si lahko pridobi številne prednosti (boljša kakovost) v primerjavi z ostalimi podjetji, ki takšne linije še ne premorejo ali zanjo preprosto ne vedo.

Podobno je z oskrbo surovin in dobavitelji. Boljše pogoje si podjetje ustvari oziroma zagotovi pri dobaviteljih, lažje konkurira ostalim podjetjem. Seveda lahko spremembe na tem področju v negativnem smislu zelo vplivajo na položaj podjetja (npr.: dobavitelji niso več pripravljeni toliko časa kreditirati podjetje), še posebej, če je nenapovedano. Tako podjetje zabrede v finančne težave in celo propade (primeri v nadaljevanju).

4 VZROKI ZA PROPAD PODJETIJ NA PRIMERIH IN DRUGI VZROKI

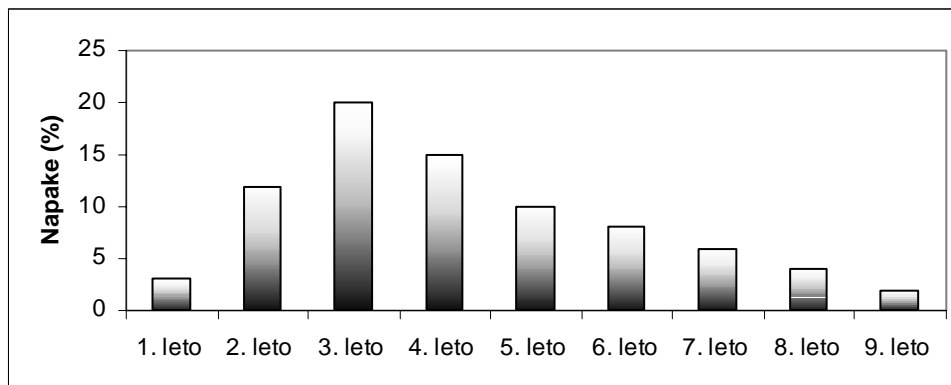
Nekatere vzroke za krizo v podjetju in potem stečaj ali propad podjetja sem omenil že v poglavju krize. Konkretno vzroke za propad novih podjetij pa razlagam v nadaljnjih podpoglavjih, nekatere tudi s pomočjo primerov.

Mala in srednje velika podjetja so bolj prilagodljiva in se lažje odzivajo na spremembe. Vendar so hkrati taka podjetja veliko bolj ranljiva, saj imajo malo kapitala in omejen dostop do finančnih virov. Tudi kadrovska struktura jim ne daje dovolj podpore pri odločitvah. Zaradi tega je rast podjetja, ki je cilj takih podjetij, velikokrat nemogoča. V velikih, uveljavljenih podjetjih, finance, kadrovanje in druge operacije opravijo za to usposobljene službe, v malih podjetjih pa so, ko zberejo dovolj sredstev, šele na pol poti. Že tako zapletene poslovne korake pa dodatno otežuje še država, ki z birokratskimi postopki zavira zagon novih in širjenje malih podjetij.

Vzrokov za propad podjetja, ki se konča, kot sem že spoznal, ponavadi s stečajem in izbrisom iz sodnega registra, je več. Pogosto imajo skupne značilnosti. Praviloma velja, da so vzroki za propad podjetja dolgoročni. Sem bi lahko uvodoma štel vse negativne posledice, ki bi jih lahko povzročali: gospodarsko-politični položaj, razvitost države, v kateri se podjetje nahaja, razvitost trga, splošna kultura gospodarskega poslovanja in komuniciranja, spoštovanje sklenjenih dogovorov in obveznosti ter vzroki, ki izhajajo iz podjetja: sposobnost in obnašanje lastnikov kapitala, poslovodna struktura pri upravljanju oziroma strategiji vodenja poslov.

Tudi Klopčič (1993, str. 297) med drugimi navaja, da je starostna struktura pomemben dejavnik za število nastalih napak v podjetjih. Več kot polovica storjenih napak se podjetjem zgodi v prvih petih letih poslovanja (slika 9) oziroma kar tretjina napak se zgodi v prvih treh letih. Repovž (1997, str. 253) pa šteje med najosnovnejše napake v takih podjetjih predvsem napake pri odločanju.

Slika 9: Odstotek storjenih napak pri poslovanju glede na starost podjetja



VIR: Repovž, 1997, str. 253.

Ko se končno v takih podjetjih ugotovi, da kljub ideji le ne bodo izpolnila svojih ciljev, je potrebno takšno podjetje ukiniti. Ukinitve je smiselna, ko za oživitev ni več možnosti in likvidacijska vrednost podjetja še presega vrednost delujočega podjetja.

Povprečna življenjska doba malih in srednje velikih podjetij v Evropi je okrog 10 let, v Italiji 8, Franciji 9, Nemčiji 11 in v ZDA 7 let (Pintar, 1994, str. 20).

4.1 Drugi vzroki za pojav krize v novih podjetjih

Vzroke, ki so neposredno povezani s propadom novih podjetij pa tudi že uveljavljenih, sem obravnaval v zgornjih poglavjih, nekatere dodatne, ki sem jih zasledil predvsem v člankih tekočega časopisja in revij pa obravnavam posebej v tem poglavju, ker se bolj neposredno nanašajo na nova podjetja.

4.1.1 Problem plačilne nediscipline in problemi države

Mislím, da je v današnjem času ta problem v našem gospodarstvu najbolj pereč za obstoj marsikaterega malega in celo srednje velikega podjetja. Finančnemu zakonu je očitno spodletelo v enem njegovih glavnih ciljev. Slovenski kupci namreč odlašajo s plačilom v povprečju 80 do 110 dni, s čimer se uvrščajo v zadnjo tretjino lestvice zahodnoevropskih držav. Z njim naj bi zagotovili red in disciplino pri plačevanju, ki naj bi zavladata na domačem trgu. To naj bi se zgodilo že zaradi tega, ker vstopamo v Evropsko unijo in podjetja, ki z njo že poslujejo, pravijo, da tam glede plačevanja ni težav (Avšič, 2001, str. 24-25).

Tabela 8: Dolgovi in zaposleni pri dolžnikih za podjetja, katere račune vodi Agencija za plačilni promet leta 1999 in 2000

	Število pravnih oseb, dolžnikov	Povpr. Znesek dolgov (v mio SIT)	Število zaposlenih pri dolžnikih
Povprečje 1999	9.312	96.979	41.555
Povprečje 2000	6.712	34.671	24.272

VIR: Agencija Republike Slovenije za plačilni promet.

Menim, da je država slab zgled številnim slovenskim podjetjem, ki se glede na situacijo ravna ravnó po njej. Nekatera podjetja še vedno menijo, da je država dobrodošla partnerica, a mišljenje tistih, ki jih je prizadelo začasno financiranje, menijo povsem drugače. Med vse več nerednimi plačniki je čedalje pogosteje omenjena. Za nekatera podjetja je to manj boleče, za nekatera bolj. »Plačilni roki z zamudami več kot 90 dni so dandanes običajni,« pravi direktor podjetja, ki je dobilo posel tiskanja novih potnih listov. Država ima škarje in platno v svojih rokah. Ko ji zmanjka denarja, preprosto podaljša roke in to celo nenapovedano, izvajalci pa naj potrpežljivo čakajo na že davno zaslužen tolar. Pogosto pa država ni njihov edini dolžnik. Taka podjetja morajo potem najemati posojila, da lahko pri svoji dejavnosti redno odplačujejo davke in to brez zamud in plačilnih rokov. Če jih ne plačajo, so prisilno izterjani. Tudi račune za elektriko morajo državi plačevati v 10 dneh.

Kako podjetjem preživeti? Plačilna nedisciplina pa se seli počasi od vrha navzdol. Celovčinsko državna podjetja so prizadeta. Potrebe so velike, proračuna še kar ni. V državni upravi pravijo, da bo potrebno zatiskati pasove, a kaj, ko ta njihova ugotovitev vedno pade na izvajalce na javnih razpisih in posredno na proračunske porabnike (Svetič, Tkalec, 2001, str. 22-23).

Virus plačilne nedisciplin je dodobra okužil vso Slovenijo. Vendar je poslovanje z državo v primerjavi z drugimi podjetji glede tega problema vsaj nekoliko manj tvegano. Država že plača – čez čas – kar je vseeno bolje kot nikoli. Zaradi tega verjetno nobeno podjetje, ki je imelo do sedaj tak privilegij, ne želi izgubiti poslov. Svoje težave pogostokrat ne obelodanijo in le potrpijo, dokler jim kapital in sredstva to dopuščajo, ko pa tega zmanjka – novim podjetjem z malo kapitala prav kmalu – smo zopet pri iskanju vzrokov naslovne teme.

4.1.2 Problem prehoda med stopnjami v rasti – primer Jerovšek Computers in Tipro ter problemi financiranja projektov za nadaljnjo rast

V Sloveniji se je nakopičilo veliko primerov slabega načrtovanja, zlasti z vidika financiranja naložb. Dejstvo, da so to hitro rastoča podjetja, je še posebej zanimivo. Probleme prehoda malih hitro rastočih podjetij sem opredelil tudi na posameznih poslovnih primerih, in sicer pojav problemov in vstop v krizno obdobje podjetij iz treh dejavnosti, t.j. trgovina, računalniške storitve in proizvodnja.

PRIMER 1: Jerovšek Computers (Pavšič, 2001).

»Neuradno smo izvedeli, da je razlog za likvidnostne težave domžalskega podjetja gradnja poslovne stavbe, za katero so najemali preveč kratkoročnih posojil. »Upniki so na nas pritiskali vsi naenkrat, toliko sredstev pa tudi Jerovšek Computers ta trenutek ne premore,« je povedal Matjaž Jerovšek, lastnik podjetja. Poskusili smo ugotoviti, ali so se upniki pripravljene pogajati o popustu na terjatve, vendar nam ni uspelo. Neuradno naj bi bil eden največjih upnikov ljubljanski ...« Da se je podjetje znašlo na robu propada, so v veliki meri krivi managerji sami. Površno so ocenili stroške in rast, podjetje pa je investicijo v osnovna sredstva financiralo kar iz tekočega poslovanja in na račun dobaviteljev. Moram pristaviti, precej pogumno. Verjetno, bi podjetju celo uspelo, toda pozabili so na dejstvo, kaj pa če se morda rast v določenem obdobju za nekaj časa ustavi. Na njihovo nesrečo se je to tudi zgodilo. Bili so prepričani, da se računalniški industriji obeta samo najlepša prihodnost in zato so v zagovor nadaljnje rasti pričeli modro vlagati v nepremičnine, toda ... Hitra rast, ki jo je podjetje prikazovalo v predhodnih obdobjih, ter pridobljen ugled pri posojilodajalcih, botrujeta k temu, da se je podjetje zadolžilo. Pri bankah je kot stabilen komitent pridobivalo nova in nova posojila, ki pa jih v sedanjih krizi ni mogoče odplačati, kar je prav veliko presenečenje za podjetje, da sedaj ne raste več tako hitro, kot so načrtovali. Gradnja stavbe je stala 200 milijonov tolarjev, kar ni tolikšen problem, kot pa zgoraj omenjeno financiranje. Neusklajenost ročnosti sredstev in virov financiranja je povzročala čedalje večje pritiske na plačilno sposobnost podjetja. Dodaten problem se je pojavil

tudi v temu, da rasti preprosto niso nadzorovali, ko pa so problem dognali, so se preobrazbe lotili prepozno, saj je upad prodaje računalniške opreme že dalj časa prisoten.

PRIMER 2: Tipro (Grobeljšek, Basle, 2001, str. 22-25)

»... direktor Milan Čelan je v intervjuju za naš tednik pred časom potrdil, da je podjetje zašlo v likvidnostne težave, iz katerih se zdaj rešuje. »Druga polovica lanskega leta je bila za nas kritična. Dočakali smo prvo finančno stagnacijo v zadnjih štirih do petih letih.« Ker naložbe niso mogli ustaviti, so imeli negativen denarni tok, ki bi lahko resno načel zdravje podjetja ...« Kje so pravzaprav razlogi za neredno odplačevanje? V Hypo Leasingu pravijo, da je kar 10 % takih podjetij, ki ne morejo odplačevati obrokov, takih, ki pa pogosto zahajajo v likvidnostne težave, pa je prav gotovo še več. Med glavne vzroke spadajo: precenjevanje načrta rasti podjetja, nepredvideni novi stroški za nepremičnine, slabše poslovanje in prevelika investicija za podjetje. Deleži so prikazani na sliki 10. Ko se težave pojavijo, jih seveda najprej občutijo dobavitelji, ki si iz takega težavnega podjetja prizadevajo dobiti zahtevano, sicer lahko tudi sami zaidejo v težave, če je terjatev zelo velika in se niso pripravljene pogajati za zmanjšanje ali celo odpis terjatev.

To sta dva tipična primera, ko je podjetje na prehodu iz ene stopnje razvoja v drugo. Da bi povečali svoje zmogljivosti in nadaljevali bleščečo rast in razvoj, je potrebno graditi. Če se v tem primeru zgradijo poslovni prostori, je potrebno poiskati vir financiranja, ki pa zagotovo ne morejo biti dobavitelji, če gre za dolgoročne naložbe, pač pa drugi viri, pri katerih si je potrebno zgraditi zaupanje in dolgoročno stabilnost. Pri Jerovšek Computers so tvegali in na žalost izgubili. Bil bi pa fenomen, če bi podjetju kljub temu uspelo.

Tabela 9: Naložbe nekaterih hitro rastočih podjetij za leta 1999, 2000 in 2001

Podjetje	Višina naložbe (v mio SIT) in leto naložbe		Prodaja v letu pred naložbo (v mio SIT)	Dobiček v letu pred naložbo (v mio SIT)	Delež kapitala v financiranju v letu 2000 (%)
Paam avto**	1.430	2001	4.300	60,0	7,22
Lija	660	1999	3.590	62,1	16,6
ARC	300	2000	1.026	142,3	53,44
Razgoršek	200	2001	1.619	47,0	37,94*
Fragmat izolirka	130	2000	918	67,2	47,46*
Zidarstvo Marc	130	2001	405	47,4	57,53*
Ažman	130	2001	1.222	19,7	22,86
Siming	130	2002	425	6,9	12,35*
Var	30	2000	247	9,5	33,59
Hamer	12	2001	173	1,7	11,56

* podjetje ni dovolilo objave bilance za leto 2000, zato je podatek o finančnem vzvodu za leto 1999

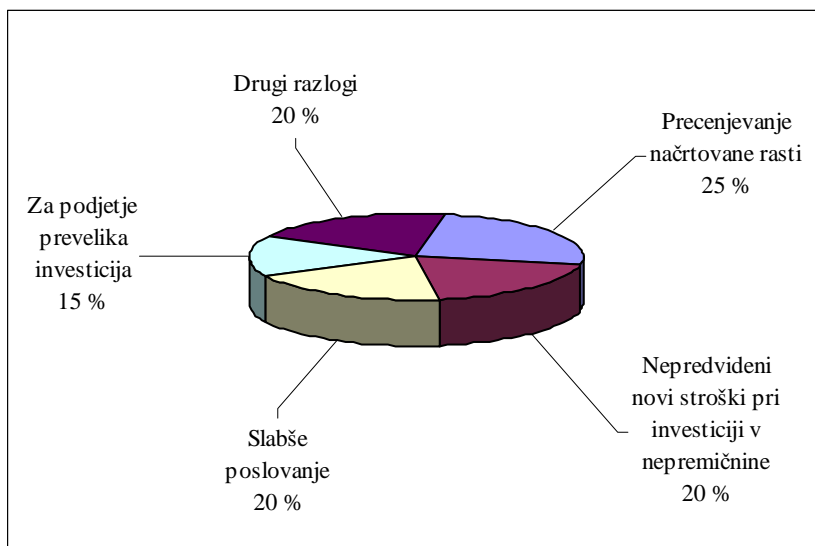
**napoved investicije

VIR: Fipo.

Kazalec deleža kapitala v financiranju nam pokaže, koliko odstotkov kapitala je potrebnega za financiranje vseh sredstev v podjetju. Čim večji je delež sredstev, financiran s kapitalom (večja

je vrednost kazalnika), manj je podjetje tvegano za upnike in več tveganja nosijo lastniki. Kazalnik se uporablja kot merilo za upnike, koliko je tveganja glede vračila posojil. Lastnike pa zanima finančno tveganje v primerjavi z donosnostjo. Bolj ko je gospodarska družba finančno tvegana za upnike (nižja vrednost kazalnika), višja je donosnost kapitala. Višji kazalec pomeni za upnike večjo varnost naložb in stabilnost donosov lastnikov, vendar pa previsoka vrednost tega kazalnika lahko pomeni neracionalno financiranje sredstev z dražjimi viri financiranja.

Slika 10: Odstotek razlogov za neplačevanje obveznosti



VIR: Hypo Leasing, d. o. o.

V tabeli 9 so navedeni podatki Agencije za plačilni promet – Fipo, iz katere je razvidno, da je še kar nekaj takih podjetij, ki si upajo prevzeti takšna tveganja, glede na to, da imajo že kar majhen delež lastnih virov v financiranju obveznosti do teh virov. Kaj se z njimi dogaja po investiciji, žal nimam podatkov, vendar pa so lahko kaj hitro v nevarnosti, da pojdejo po sledih Jerovšek Computers, v kolikor niso projekta do potankosti načrtovali. Obstaja namreč filozofija, da rasteš lahko le toliko, kolikor dejansko tudi ustvariš, če hočeš dolgoročno preživeti.

4.1.3 Problemi nasledstva v podjetjih

Ta problem se sicer neposredno ne nanaša na novoustanovljena podjetja, se pa nanaša na manjša in srednje velika družinska podjetja, ki zavzemajo pomemben delež med malimi in srednje velikimi podjetji. Tudi nasledstvo je lahko razlog za propad podjetja, zato ga tudi obravnavam. Nasledstvo je velik problem, saj bom v nadaljevanju opazil, da večina podjetnikov, ko ustanovi podjetje, preprosto ne ve, kdo bo nadaljeval njegovo pot, še posebej, če je podjetnik že v letih. Pogosto se dogaja, da se ob menjavi lastnika/managerja pojavi tudi težnja po spremembah v rasti in razvoju. Toda kako naprej, če te zamenjave ni?

Nasledstvo (nem. die Nachfolge, ang. succession) in možnost urejanja nasledstva znotraj družine in družinskega podjetja je proces. Gre za prenos moči in kontrole ter lastništva kot odgovor na biološke sile sprememb, kar je razlog za ekonomska dogajanja in dogajanja na trgu.

Beckard in Burke: »... je predaja vodstvene palice od ustanovitelja – lastnika na naslednika, ki je lahko družinski ali nedružinski član – profesionalni manager«.

Podrobno probleme nasledstva obravnava Duh (1999, str. 148-163 in str. 266-271). Iz njene raziskave je razvidno, da kar 62,4 % podjetij na vprašanje, kdo so možni nasledniki v podjetjih z vidika lastništva oziroma vodenja, odgovarja s trditvijo, da naslednik še ni izbran (Duh, 1999, str. 268). Pravi, da so v tem deležu zajeti tudi tisti, ki še ne vedo, ali bodo podjetje ohranili kot družinsko podjetje, vendar je ta delež kljub temu previsok in predstavlja resen problem za novo podjetje. Tudi moje mnenje je negativno, ko poskušam odgovoriti na vprašanje, ali je smiselno upravljati vse svoje življenjske prihranke, jih vlagati v novo podjetje, potem pa po zelo kratkem času ugotoviti, da sploh ni pravega nasledstva.

Nasledstvo je vedno kritična točka za podjetje in ustanovitelja (družino) oziroma odločilna faza v življenjskem ciklu podjetja (Churchill, Hatten, 1997, str. 57, Donckels, Hoebeke, 1990, str. 27). Vprašanje nasledstva pa je vedno zapleteno, ker gre v osnovi za problem, ki vključuje ljudi. Nasledstveni prehod vključuje številne spremembe v podjetju (novo vzpostavljanje odnosov in struktur managementa ter lastništva. Leach (1991, str. 13) ugotavlja, da sprememba ni samo enostaven premik od ene do druge generacije, ampak prava revolucija, v kateri se preoblikuje kultura s strani mladih ljudi, ki prinašajo nove in nove ideje, kako naj se podjetje razvija, vodi, zaposluje in raste. Kot sem že omenil, gre pri nasledstvu tudi za tak prehod, ki sovпада s spremembami v življenjskem ciklu (stopnji) podjetja. Torej je nasledstvo ključnega pomena za obstoj podjetja (družinskega). Ward (1987, str. 252): »za družinsko podjetje definiramo tisto podjetje, ki bo prešlo v vodenje in lastništvo naslednje generacije«.

Obstajajo dokazi, da je po smrti predhodnika večina podjetij prodanih ali likvidiranih. Resne družbene in ekonomske posledice povzroči neuspeh takšnih podjetij, ki delujejo z namenom, da obstajajo in se razvijajo tudi po koncu delovanja ustanoviteljev. Podjetje, prodano večjemu »birokratskemu« podjetju, postane predmet lastnih interesov in pravil kupca. Številne pozitivne značilnosti, povezane z malim družinskim podjetništvom (skrb za kakovost, perspektiva, odnosi v skupnosti), se pogosto izgubijo zaradi močnejšega vpliva večjega podjetja. Likvidacija pa ne pomeni samo izgube za lastnike, ki imajo pogosto vloženo večino svojega premoženja, ampak tudi za zaposlene in skupnost, katere blagostanje je odvisno od preživetja podjetja.

SKLEP

V nalogi sem se opredelil na tiste vrste propada podjetij, ki so nezaželeni, ki na koncu povzročijo veliko gospodarsko škodo, tako za posameznika, fizično osebo, kakor tudi za podjetje in njegovo bližnjo okolico ter zaposlene. Veliko je takih podjetij, ki na hitro zaživijo, opravijo svoje poslanstvo v razmeroma kratkem času, nato pa ga razmeroma hitro ukinejo, brez kakršnih koli težavnih pravnih zapletov. Seveda najprej poravnajo vse obveznosti – praviloma – v nasprotnem primeru gre za zlorabo. Ekonomski dejavniki takih podjetij so tako spet na razpolago za prenos v druge donosnejše panoge. Prav tako se nisem spuščal v vzroke, zakaj je podjetje naklonjeno oziroma nenaklonjeno najrazličnejšim oblikam prevzemov. Dokaz za to so danes banke (Dolenjska banka, Pomurska banka, verjetno tudi Banka Koper) in trgovska podjetja (Dolenjka trgovina, Emona Merkur).

Vzrokov za propad novih podjetij je pravzaprav lahko toliko, kolikor je podjetij in kolikor ljudi deluje v njem. V nalogi sem prišel do spoznanja, da smo pravzaprav ljudje sami krivi za neuspeh podjetij, čeprav se pojavljajo različna opravičila za neuspešno, nestrokovno, površno neodgovorno in podobno (negativne lastnosti ljudi) ravnanje s podjetjem, ki bi mu šlo sicer lahko zelo dobro v poslovanju, vendar propade. Takšna opravičila so lahko: pomanjkanje finančnih sredstev, premajhen trg, premajhna podpora države, pomanjkljivo znanje v podjetju, slabe povezave in podobno.

Stečaj, likvidacija in ukinitve za podjetje pomenijo »smrt«, prenehanje delovanja in tako rekoč izločitev iz gospodarskega okolja, panoge in trga. Pomenijo prenehanje opravljanja njegove dejavnosti. Po stečaju sledi le še prodaja premoženja podjetja oziroma fizičnih oseb, ki opravljajo dejavnost in izbris iz sodnega registra. Stečaj povzroča gospodarsko škodo, kadar posledica ni prerazporeditev ekonomskih dejavnikov iz manj v bolj produktivne namene.

V diplomski nalogi sem se opredelil predvsem na mala in srednje velika podjetja, kar je razlog za drugo poglavje. Ugotovil sem, da ni tako lahko razdeliti podjetja na mala, srednje velika in velika podjetja. V nalogi sem kot predpostavko postavil dejstvo, da so nova podjetja v Sloveniji predvsem majhna in srednje velika, ki nato nadaljujejo svojo rast po različnih poteh. Seveda je mogoče, da se ustanovi tudi nova delniška družba, kar se je pri nas dogajalo ob privatizaciji, vendar pa so to »stara nova« podjetja, ki jih nisem zajel v obravnavi. Pa tudi samih ustanovitev novih delniških družb pri nas ni veliko. Opredelil sem, kaj je majhno in srednje veliko podjetje in kako ga ločiti s kvalitativnega in kvantitativnega vidika.

V nadaljevanju sem s pomočjo različnih razlag modelov razvoja in rasti ugotovil, zakaj je sploh potrebno, da podjetje raste, in kaj sta sploh rast in razvoj. Rast in razvoj je potrebno obravnavati ločeno, ker je rast kvantitativna in razvoj kvalitativna spremenljivka. Če oba pojma združimo, dobimo širjenje podjetja v »več dimenzijah«. Torej rast podjetja pomeni večanje prodaje, širjenje zmogljivosti, povečevanje kapitala in postavk v bilancah, razvoj pa pomeni

izboljševanje kakovosti procesov, ki se dogajajo v podjetju, nabiranje znanja, izkušenj, izboljševanje organiziranosti procesov in usklajevanje vseh nastalih sprememb v podjetju s celoto. Vsi omenjeni dejavniki še kako vplivajo na obstoj novega podjetja. Če se to v novem podjetju ne dogaja, pravimo, da stagnira in prihodnost takega podjetja je vprašljiva.

Večina novih podjetij se v svojem zagonu za prodor na določeno raven poslovanja, ki bi mu omogočala največji izkoristek ekonomije obsega, minimalno potrebno formalizacijo in birokratizacijo, skratka najbolj učinkovito poslovanje oziroma ustvarjanje maksimalnega donosa na vloženi kapital, srečuje z različnimi stopnjami v fazah rasti (za doseg ciljne ravni je potrebna rast). Pri prehodih iz ene stopnje v drugo prihaja do pogostih in med seboj različnih kriznih situacij, iz katerih nepripravljeno in prešibko podjetje ne pride nikoli več in propade lahko že na samem začetku. Tako je bil v prvi polovici devetdesetih let značilen porast številnih manjših podjetij, katerih ustanovitelji so bili ljudje, prepričani, da imajo dobro proizvodno znanje, da obvladajo proizvodnjo tržno zanimivega izdelka. V podjetje so vložili veliko sredstev, nato je podjetje hitro raslo, se širilo. Ustanovitelji vsemu temu niso mogli več slediti, pojavila se je še konkurenca in predvsem v proizvodnjo usmerjeno podjetje ni preskočilo v naslednjo fazo razvoja, temveč se je ustavilo v kritični situaciji in propadlo. Na podlagi primerov sem ugotovil, da se v podjetjih pred propadom najprej pojavi kriza, ki je hkrati tudi znak, da je podjetje pred skokom v naslednjo stopnjo rasti po modelih rasti in razvoja. Že samo reagiranje na pojav krize je lahko eden izmed vzrokov propada, če le-to ni ustrezno. Pojasnil sem, da so vzroki za pojav in nastanek krize zelo pomembno povezani s propadom podjetja. Obstajajo različne teorije in naštevanja vzrokov, zakaj se pojavi kriza. Nekaj sem jih tudi naštel. Predvsem gre za dve skupini, to so zunanji in notranji vzroki. Od zunanjih so najbolj pomembni: spremembe na trgu, spremembe v panogi, splošne gospodarske krize, politične spremembe, spremembe zakonodaje in naravne nesreče; od notranjih pa: neusposobljenost vodstva, nestrokovnost vodstva, nemoralnost vodstva, podcenjevanje mnenja javnosti, neučinkovite upravljalne funkcije, nerealni cilji sindikatov oziroma nezadovoljstvo in nemotiviranost zaposlenih, neučinkovit komunikacijski sistem, slaba organizacijska kultura, slaba organiziranost dela, oblikovanje neformalnih mnenjskih skupin ter neurejene razmere na delovnih mestih. Če bi se spuščal v bolj podrobnejšo analizo, bi ugotovil, da je vzrokov lahko še mnogo več. Kolikor bolj bi se spuščal po ravneh v podjetju v krizi in prihajal do samih zaposlenih, toliko več vzrokov bi našel in ugotovil, da so za propad novega in že uveljavljenega podjetja krivi samo in edino ljudje, ki v tem podjetju delujejo. Saj konec koncev brez ljudi ni podjetja. Če povzamem definicijo (Kralj, 1995, str. 17, 64): »Ljudje tvorijo organizacije in v njih delujejo, ali z njimi sodelujejo v upanju, da bodo uresničili določeni del svojih interesov.« Od njih samih je torej tudi odvisno, ali bodo ti interesi uresničeni in bo podjetje poslovalo tudi v prihodnosti.

To pomembno ugotovitev sem potrdil tudi z bolj praktičnimi primeri slovenskih podjetij, ki so kar z malo prevelikim optimizmom hotela preskočiti krizna obdobja pred vstopom v naslednje faze rasti, toda ni šlo vse po načrtih. Tudi država ima veliko vpliva na sam nastanek in nadaljnje poslovanje podjetij, kjer ugotavljam, da zgolj zaradi polnjenja lastnega proračuna. Morda je napaka tudi v razmišljanju, da bi morala država veliko bolj pomagati, da bi se ustanavljalo več

novih podjetij, ki bi z njeno pomočjo tudi lažje preživela. Kolikor država daje v obliki subvencij in olajšav, toliko v imenu različnih davkov, dajatev, pavšalov, nadomestil in podobnih podjetniških nevšečnosti tudi vzame, in še več. Točno se lahko izračuna, kolikokrat več, kar bi tvorilo dodatno raziskavo za diplomsko delo.

Problem za podjetje predstavlja tudi nasledstvo. Nemalo je primerov, ko gre podjetju odlično, toda na koncu ne najdejo pravega naslednika. Posledica tega je prodaja podjetja ali celo prenehanje z dejavnostjo, s čimer se lahko naredi velika škoda, tudi za okolje. Prodano podjetje nikakor ne more biti več takšno kot prej, saj kot tako izgine in se podredi večjemu podjetju (kupcu) in tako posluje naprej zgolj zaradi izpolnjevanja interesov tega podjetja. Pametno je ob sami ustanovitvi torej razmišljati tudi o nasledstvu, kar seveda ni dovolj. Potrebno ga je planirati, saj bo oče (ustanovitelj) podjetje pripeljal v svojem poslanstvu zgolj do druge oziroma tretje faze rasti, za nadaljevanje pa bo moral poskrbeti naslednik, ki mora biti prisoten v podjetju, da spozna vse procese. To je značilno predvsem za fizične osebe, ki se ukvarjajo z dejavnostjo. Za pravne osebe pa tudi velja podoben postopek. Pri tem vprašanju se nam ponuja tudi možnost nadaljnje obravnave, torej kakšni so procesi formiranja nasledstev v podjetjih, različnih po velikosti in lastništvu.

Za nadaljnjo obravnavo bi predlagal tudi vpliv vstopa Slovenije v Evropsko unijo. Ali se bo to dejstvo v prihodnosti pokazalo kot nov vzrok za propad novih podjetij ali pa bodo nova slovenska podjetja izkoristila to sebi v prid. Zanimiva raziskava na osnovi diplomske naloge bi bila tudi študija na podlagi statističnih podatkov, kako neplačilo obveznosti v preteklem obdobju vpliva na število prenehanj v prihodnjih obdobjih. Seveda, če vplivajo. Potrebno je ugotoviti tudi čas, med neplačili in dokončnimi prenehanji, glede na to, da lahko preteče ogromno časa, preden se podjetje resnično ukine.

Kakorkoli že, podjetja so in bodo v sodobno urejenih tržnih gospodarstvih vedno propadala, namesto njih pa se ustanovljajo nova. V takih podjetjih pa je nujno zagotavljati ustrezne pogoje, ki podjetje kljub krizam pripeljejo do najbolj ugodnega položaja, kjer se bodo lahko zagotavljali maksimalni donosi, in preprečevati vsako najmanjšo možnost, da bi podjetje prišlo v krizno obdobje in pri tem obstalo na mestu, kajti iz krize sta le dve poti, propad ali pa nadaljnja ekspanzija.

LITERATURA

Avšič Vera: Plačilne zamude še hujše. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2001, 16, str. 24-25.

Basle Andreja: Lija v težavah. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2001, 20, str. 30.

Belak Janez: Podjetniško planiranje kot orodje managementa. Tretja izdaja. Gubno: MER Evrocenter, 1998.

Boškovič Dragiša: Le industrijska recesija? *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2001, 31, str. 34.

Churchill N. C., Hatten K. J.: Non-Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. (Reprinted from the *American Journal of Small Business*, Winter 1987). *Family Business Review*, 10 (1997), 1, str. 53-67.

-
Donckels R.: Profile and determinants of network formation in small business in Belgium. V: Pleitner H.J. (Hrsg./Ed.): *Die veränderte Welt – Einwirkungen auf die Klein- und Mittelunternehmen/A changing World: Its Impact on Small- and Medium-sized Enterprises. Beiträge zu den »Recontres de St-Gall/Papers presented to the »Recontres de St-Gall«, Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der HSG*, 1992, str. 107-122.

Donckels R., Hoebeke K.: Zur Schaffung eines dynamischen Entscheidungsfindungsmodells für Nachfolgeprobleme in Klein und Mittelunternehmen. *Internationales Gewerbearchiv*, 1990, 1, str. 18-32.

Donckels R., Lambrecht J.: Networks and Small Business Growth: An Explanatory Model. *Small Business Economics*, 7 (1995), 4, str. 273-289.

Duh Mojca: Razvojne posebnosti družinskega podjetja. Doktorska disertacija. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1999.

Filion L. J.: The Definition of Small Business as a Basic Element for Policy Making. Paper presented at the conference: »Small Business, Marketing and Society«, Tbilisy, Georgia, USSR, October, 1991.

Frank H. et al.: Entwicklungsspfade von geförderten Unternehmensgründungen – Beeidigungsquoten und Wachstumsdynamik. *Wissenschaftsjournal*, 1995, 1, str. 5-20.

Gibb A. A., Davies L.: In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business. *International Small Business Journal*, 1990, 1, str. 15-31.

Gibb A. A.: Key Factors in Small and Medium Enterprises (SME) Growth – An Overview. Occasional Paper Series. Durham University Business School, 1992.

Glas Miroslav: Neusposobljeni podjetniki peljejo podjetje v propad. Delo, Ljubljana, 29. december 1992, str. 14.

Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.

Gole Ašanin: Kumuniciranje v kriznih in konfliktnih okoliščinah. Pedja, gradivo za delavnico IABC, maj 1998.

- Greiner E. L: Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, 1972, July-August, str. 37-46.
- Grobeljšek Matic, Andreja Basle: Zakaj so se zainvestirali? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 24, str. 22-25.
- Gutenberg E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Berlin: 1. Band, 22. Auflage, 1976.
- Hruschka E.: Wettbewerbschancen für Klein- und Mittelbetrieb. Stuttgart, b.z., 1976.
- Hunger J. D., Wheelen L. T.: Strategic Management. Mass: Addison-Wesley Publishing Co., Readings, 1993, str. 375-378.
- Ivanko Šime: Kriza podjetja. Podjetje in delo, Ljubljana, 1997, 6-7, str. 961-978.
- Klopčič Mojca: Primer usmerjenega stečaja podjetja. Naše gospodarstvo, Maribor, 1993, 3-4, str. 297-305.
- Kralj Janko: Politika podjetja v tržnem gospodarstvu. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1995.
- Kranjec Samo: Obrtnike pestita neplačevanje in nenehno spreminjanje zakonodaje. Finance, Ljubljana, 28. 5. 2001, str. 26.
- Krivec Vasilij: Birokracija zviija podjetnike. Glas gospodarstva, Ljubljana, junij 2001.
- Leach P. C.: The Stoy Hayward Guide to the Family Business. London: Kogan Page, 1991.
- Lippitt G. L., Schmidt W.H.: Crises in a developing organizations. Harvard Business Review, nov.-dec. 1967, 45, str. 102-112.
- Marcon Petra: Kaj narediti z dolžniki? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, št. 31, str. 14-17.
- Mugler J.: Lebenszyklus und Besonderheiten der Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen. V: Belak J., Kajzer Š., Mugler J., Senjur M., Sewing N., Thommen J.-P. (Hrsg.): Unternehmensentwicklung und Management: unter Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe in den Reformländern. Zürich: Versus Verlag, 1997, str. 217-228.
- Mugler J.: Življenjski cikel in posebnosti razvoja malih in srednje velikih podjetij. V: Belak et al.: Razvoj podjetja in razvojni management. Posebnosti malih in srednje velikih podjetij. Gubno: MER Evrocenter, 1998, str. 121-130.
- Novak J. M.: Finančni rezultati poslovanja gospodarskih družbv letu 1997. Delovni zvezek šte. 5. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 1998.
- Novak Božidar et al.: Krizno komuniciranje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 264 str.
- Obernoster et al.: EU-Praxis für Klein- und Mittelbetriebe: alles wesentliche für Geschäftsführer und Unternehmen in Österreich und Deutschland. Wien: Signum Verlag, 1997. 223 str.
- Pavlin Cveto: Upadanje kupne moči doma in recesija v Nemčiji. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 21, str. 4-6.
- Pavšič Robert: Kaj bo z Jerovškom? Finance, Ljubljana, 28. 5. 2001, str. 5.

Penrose T. E.: The Theory of the Growth of the Firm. Third Edition. Oxford: University Press, 1995.

Penrose T. E.: The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell, 1972.

Petavs Stane: Žgoče slabosti delniških družb. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 8, str. 24-25.

Pintar Milan: Stečajni preprih. Podjetnik, Ljubljana, 1994, 3, str. 20-23.

Plavšak Nina: Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji s komentarjem. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 557 str.

Pleitner H. J.: Unternehmenpersönlichkeit und Unternehmensentwicklung. V: Belak J., Kajzer Š., Mugler J., Senjur M., Sewing N., Thommen J.-P. (Hrsg): Unternehmensentwicklung und Management: unter Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe in den Reformländern. Zürich: Versus Verlag, 1997, str. 181-196.

Pleitner H. J.: Aspekte einer Managementlehre für kleinerer Unternehmen. Internationales Gewerbearchiv, Sonderheft I., 1986.

Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Druga izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.

Repovž Leon: Diagnosticiranje kriz v podjetju. Podjetje in delo, Ljubljana, 1997, str. 253-261.

Taylor B., Macmillan K.: Top management. London: Longman, 1973.

Scott B. R.: The industrial state, old myths and new Realities. Harvard Business Review, 1973, 2.

Svetič Barbara, Tkalec Robert: Država ne plača, podjetja stiskajo zobe. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 10, str. 22-23.

Szyperski N., Kirschbaum G.: Unternehmungsfluktuation in Nordrhein- Westfalen – Eine empirische Untersuchung zur Entwicklung von Gründungen und Liquidationen in Zeitraum von 1973 bis 1979. Göttingen, 1981.

Thommen J. P.: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. Vollst. Überarb. Und erw. Aufl., Zürich: Versus Verlag, 1996, 5.

Ward J. L.: Keeping the Family Business Healthy. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1987.

Žnidaršič-Kranjc Alenka: Planirani stečaji: značilnosti, razlogi, koristi in škoda v stečajih slovenskih podjetij. Radovljica: Didakta, 1993. 219 str.

VIRI

Agencija Republike Slovenije za plačilni promet.

Agencija Republike Slovenije za plačilni promet – Fipo.

Bundesminister: 1991, str. 410.

Hypo Leasing d. o. o.

Infoplan International, 1994.

Institut for Crisis management, Kentucky, ZDA.

London School of Public Relations, 1998.

Odredba o merilih za določanje nagrad upraviteljem prisilne poravnave in stečajnim upraviteljem (Uradni list RS, št. 37/94 in št. 37/95).

Statistični letopis Republike Slovenije 2000. Ljubljana: Zavod RS za statistiko.

Statistični urad RS. Registri, november 2000.

Veliki splošni leksikon. Ljubljana, DZS: 1997.

Zakon o finančnem poslovanju podjetij (Uradni list RS, št. 54/99).

Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93, št. 29/94, št. 82/94, št. 20/98, št. 32/98 in št. 6/99).

Zakon o predsanaciji, sanaciji, stečaju in likvidaciji bank in hranilnic (Uradni list RS, št. 1/91 in št. 46/93).

Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (Uradni list RS, št. 67/93, št. 39/97, št. 52/99).