

2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

FRANC BIČEK

FRANC BIČEK

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

OVREDNOTENJE VPLIVA GOSPODARSKE KRIZE
IN PRIMERNOSTI ODZIVA NANJO V PODJETJIH
IZBRANE OBČINE

Franc Biček

Koper, 2016

Mentor: izr. prof. dr. Drago Dubrovski

POVZETEK

Naloga obravnava ovrednotenje vpliva gospodarske krize v občini Gorenja vas - Poljane in primernost odziva v obravnavanih podjetjih. Najprej so predstavljeni začetki krize v Sloveniji ter v občini, in sicer globalno. Sledi teoretični nabor ukrepov za preprečevanje nastanka in razreševanja obstoječe krize ter prestrukturiranje podjetij in reinženiring. Predstavljene so značilnosti občine Gorenja vas - Poljane, sledi še predstavitev in opis sodelujočih podjetij. V raziskovalnem delu so podane ugotovitve, na podlagi katerih se ugotavlja odzivnost obravnavanih podjetij. Pravilni odzivi omogočajo uspešno poslovanje.

Ključne besede: gospodarska kriza, krizni management, občina, podjetja, uspešnost, poslovanje.

SUMMARY

The topic of this assignment is the impact of the economic crisis in municipality Gorenja vas-Poljane and the adequacy of the response in the studied companies. At the beginning the start of the crisis is presented on the global level, in Slovenia and in the municipality. In the continuation of the assignment the theoretical assortment of measures for prevention of the occurrence and solving of the existing crisis with restructuring of the companies and re-engineering follows. The attributes of municipality Gorenja vas-Poljane are presented with the presentation and description of the cooperating companies. The research part presents the finding, based on which the responsiveness of the studied companies is assessed. The appropriate responses enable successful business operations.

Key words: economical crisis, crisis management, municipality, companies, success, business.

UDK: 338.124.4(043.2)

VSEBINA

1	Uvod, opredelitev problema, metodologija in hipoteze	1
2	Nastanek in razvoj globalne krize	5
2.1	Začetek krize.....	5
2.2	Kriza v svetu.....	6
2.3	Kriza v Sloveniji.....	8
3	Krizni management.....	11
3.1	Obvladovanje krize.....	11
3.2	Razreševanje nastanka kriz.....	14
3.2.1	Vrste ukrepov	14
3.2.2	Ukrepi na področju managementa in načina delovanja.....	15
3.2.3	Ukrepi na področju prihodkov	16
3.2.4	Ukrepi na področju financiranja.....	16
3.2.5	Ukrepi na področju odhodkov.....	17
3.2.6	Ukrepi na področju zaposlenih.....	18
3.3	Preprečevanje nastanka akutnih kriz	19
3.3.1	Pomen strateškega managementa za preprečevanje kriz.....	20
3.3.2	Razvoj organizacije in metode spreminjanja.....	22
3.3.3	Prenova podjetja.....	22
3.4	Prenova in prestrukturiranje podjetij ter metode prestrukturiranja.....	23
3.5	Reinženiring poslovanja	25
4	Občina Gorenja vas – Poljane.....	27
4.1	Značilnosti občine.....	27
4.2	Gospodarstvo in razvoj občine	28
4.3	SWOT analiza.....	28
4.4	Kriza v občini	29
5	Predstavitev podjetij	31
5.1	Razvoj in delovanje	31
5.2	Opisi podjetij	31
5.3	Vpliv krize na obravnavana podjetja	48
6	Raziskava o delovanju podjetij.....	51
6.1	Načini raziskovanja	51
6.2	Oblikovanje vprašalnika	51
6.3	Izvedba raziskave in analiza rezultatov s programom SPSS	52
6.4	Interpretacija pojmov in rezultatov.....	62
7	Sklepne ugotovitve raziskave	65
7.1	Testiranje zastavljenih hipotez.....	65

7.2 Priporočila	67
8 Sklep	69
Literatura	71
Priloge.....	75

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Zbirni pregled pogostih ukrepov v obvladovanju krize po posameznih področjih	15
Preglednica 2: Značilnosti sprememb	22
Preglednica 3: Občina v številkah	27
Preglednica 4: Pregled opisanih podjetij	48
Preglednica 5: Pregled uspešnosti obravnavanih podjetij za leti 2009 in 2015	49
Preglednica 6: Seznam sodelujočih podjetij	52
Preglednica 7: Vrsta podjetja	53
Preglednica 8: Izobrazba poslovodnega delavca	53
Preglednica 9: Ali imate v podjetju organiziran oddelek trženja?	54
Preglednica 10: Ali je recesija prizadela vaše podjetje?	54
Preglednica 11: Ali ste izdelali sanacijski program za reševanje iz krize?	54
Preglednica 12: Na katerem področju vas je kriza najbolj prizadela	55
Preglednica 13: Na kakšen način se je izrazila na prodajnem področju?	55
Preglednica 14: Na kakšen način ste reševali krizo na kadrovskem področju?	56
Preglednica 15: Ste imeli težave zaradi finančne nediscipline?	56
Preglednica 16: Ste zaradi reševanja krize dodatno zaposlili kriznega managerja ali	57
Preglednica 17: Ste izkoristili državno pomoč – delno subvencioniranje delovnega časa?	57
Preglednica 18: Kakšno pomoč bi še potrebovali za reševanje krize?	57
Preglednica 19: Če menite, da bi bila potrebna večja pomoč države, jo natančneje	58
Preglednica 20: Kakšni so bili vaši ukrepi za reševanje iz krize?	59
Preglednica 21: Trajanje krize v vašem podjetju	60
Preglednica 22: Kateri vzroki so po vašem mnenju povzročili krizo v vašem podjetju?	60
Preglednica 23: Uspešnost podjetij, prikazano z indeksi glede na leti 2015/2009	61
Preglednica 24: Uspešnost podjetij, razlike vrednosti glede na leti 2015/2009 (v EUR)	62
Preglednica 25: Povezava med celokupnim prihodkom in številom zaposlenih	64
Preglednica 26: Povezava med celokupnim prihodkom in čistim dobičkom	64

1 UVOD, OPREDELITEV PROBLEMA, METODOLOGIJA IN HIPOTEZE

V drugi polovici leta 2008 je skoraj ves svet zajela finančna kriza kot posledica drastičnega padca vrednosti naložb. Kot logična posledica ji je sledila še gospodarska kriza, saj se je zaradi zmanjšanja razpoložljivih finančnih virov zmanjšalo investiranje, le-to pa je vodilo v zmanjšanje povpraševanja. Prizadela je številna podjetja po svetu in tudi pri nas.

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih razmer kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja (Dubrovski, 2004, 18).

Vpliv krize na posamezno podjetje je odvisen od številnih faktorjev, tako zunanjih kot notranjih, predvsem pa od managementa, zdravih temeljev poslovanja in hitrih ter spretnih prilagoditvenih mehanizmov. Izhoda iz krize sta lahko le dva: rešitev iz krize ali stečaj podjetja.

Obravnani problem in teoretična izhodišča

Vpliv svetovne krize smo v Sloveniji občutili že konec leta 2008, saj so imela nekatera podjetja precejšnje likvidnostne težave, pojavili pa so se tudi prvi stečaji. V naslednjem letu se je kriza še poglobila in povzročala težave podjetjem na vseh področjih. Še preden se podjetje loti zdravljenja krize, mora obvezno proučiti in ugotoviti vplivnost vzrokov za njen nastanek, saj drugače ne bo mogoče doseči želenega učinka. Navkljub različnosti položajev pa je zaradi podobnosti nekaterih značilnosti krize vendarle mogoče opisati določene ukrepe, ki se najbolj pogosto uporabljajo pri zdravljenju kriz v podjetjih (Dubrovski, 2004, 93).

Čeprav je bil vzrok krize zunanji (finančna kriza), se je pri večini propadlih podjetjih izkazalo, da so imela številne notranje težave: previsoka zadolžitev, nefleksibilnost managementa, slaba organiziranost poslovanja, premalo vlaganja v razvoj ter togost sindikatov.

Lajh (2007, 24) pravi, da pojem »finančna kriza« povzema več tipov kriz na posameznih segmentih finančnih trgov, lahko pa prizadenejo več povezanih ekonomij.

Drugi problem, ki se izpostavlja, pa je, da večina podjetij ob krizi le »gasi požar«, ne osredotoči pa se na iskanje vzrokov krize in njihovo reševanje. Zelo pomembno je, da najdemo v krizi prave vzroke, ki jih je lahko več, v različnih povezavah in odnosih. Ob

pravilni analizi vzrokov krize pa je seveda potreben naslednji korak, to je pravilno ukrepanje. Nesposobni management, zlorabe, pohlep in druga neetična oz. nemoralna ravnanja, ki smo jim bili pogosto priča pri propadanju naših podjetij, prav tako lahko vodijo v propad. Problem je tudi politični oz. vpliv države (politično kadrovanje vodilnih in nadzornih svetov), ki se v Sloveniji pogosto vmešava v management posameznih podjetij. Po eni strani jim preprečuje strokovno delovanje managementa, po drugi strani pa le izbranim podjetjem pokriva velikanske izgube, kar negativno vpliva na konkurenčnost.

Tudi podjetja v občini Gorenja vas - Poljane so občutila vpliv svetovne krize. Občina Gorenja vas - Poljane spada med povprečne občine, saj ima približno 7200 prebivalcev. Zaradi slabih prometnih povezav (poljanska obvoznica je odprta za promet šele od oktobra 2015), je dejavnost v tej občini omejena. Večina ljudi se ukvarja s kmetijstvom ali pa si je poiskala zaposlitev v bližnjih mestih, kot so Žiri, Škofja Loka, Kranj, celo Ljubljana.

V občini so poleg največjega podjetja Marmor Hotavlje, ki ima tudi tradicionalni pomen, ostale dejavnosti manjše in se ukvarjajo predvsem z obdelavo lesa, kovine, kamna, plastičnih mas, gradbeništvom. Marmor Hotavlje in drugo največje podjetje Polycom imata zaposlenih od 100 do 130 ljudi, ostali pa bistveno manj, od 5 do 20 ljudi. Poleg tega je skupna značilnost podjetij, z izjemo podjetja Marmor Hotavlje, tudi ta, da so se v zadnjih letih preselila na nove lokacije, večina v novo industrijsko cono na območju bivšega rudnika urana. Ob tem so podjetja praviloma tudi širila svoje proizvodnje zmogljivosti, posledica pa je, da so prav zaradi tega bolj ranljiva na vplive krize, ki se je pojavila.

Zavedati se moramo, da je za manjše in gospodarsko slabše razvite občine, kot je Gorenja vas - Poljane, obstoj vsakega podjetja zelo pomemben. Zato je treba posebej ovrednotiti posledice, ki so nastale zaradi finančne in gospodarske krize ter oceniti primernost ukrepov v posameznih podjetjih ter posledično izdelati strokovna priporočila. Stopnja preživetja in nadaljnji razvoj podjetij lahko usodno vpliva na razvoj cele občine. Prav zaradi pomanjkanja resursov pa takih ocen ravno v manjših in gospodarsko slabše razvitih občinah praviloma nimajo.

Namen in cilji raziskave

Namen magistrske naloge je prepoznati težave, ki jih je obravnavanim podjetjem v občini Gorenja vas - Poljane prinesla kriza, analizirati njihove ukrepe reševanja in oblikovati primerne rešitve za ukrepanje v podobnih primerih. Na podlagi teh rešitev pa predvideti ustrezno metodologijo in strategijo, primerno za ukrepanje v kriznih razmerah.

Hipotezi

H1. Gospodarska in finančna kriza je podjetja, ki so težave v poslovanju imela že prej (kriteriji: sredstva, celotni prihodek, dobiček, število zaposlenih), močneje prizadela kot podjetja, ki so do krize poslovala normalno.

H2. Podjetja v občini GP imajo zaradi splošnih učinkov gospodarske in finančne krize medsebojno primerljive težave (kriteriji: sredstva, celotni prihodek, dobiček, število zaposlenih).

Uporabljene metode raziskovanja za doseganja ciljev naloge

Za zbiranje podatkov bomo uporabili vprašalnik.

Leta 2009 je bila v Sloveniji opravljena raziskava, ki je preučevala vpliv recesije v podjetjih različnih panog in velikosti. Ugotovili so, da med podjetji različnih panog ni statistično pomembnih razlik in zato se lahko dobljene rezultate prikazuje z agregatnimi podatki za celoten vzorec (Dubrovski, 2010, 45).

Rezultate v magistrski nalogi bomo prikazali na podoben način, dobljeni rezultati bodo predvidoma veljali za celotno občino. Rezultati bodo obdelani s statističnim paketom SPSS.

Podrobno bomo analizirali gospodarski vidik; ostali vidiki (kadrovski, socialni, tehnološki ...), bodo analizirani v povezavi z gospodarskim vidikom. Predpostavlja se, da ugotovitve iz sekundarnih virov držijo tudi v tem konkretnem primeru in jih ne bomo posebej preverjali.

Na tej podlagi bomo izdelali teoretični model spremljanja gospodarskega položaja podjetij v občini. Model bo uporaben za poslovno prakso, uporabljala ga bodo lahko vsa podjetja v občini, z upoštevanjem v nalogi predstavljenih modelskih omejitev.

Struktura naloge

Naloga je razdeljena na teoretični del in praktični del – raziskavo.

V teoretičnem delu je obravnavana kriza – recesija, najprej njen globalni pojav, potem pa še njen vpliv in razvoj v Sloveniji. Nadaljnji poudarek je na kriznem managementu – razreševanju nastanka kriz in preprečevanju nastanka akutnih kriz. Del poglavja je namenjen tudi prenovi in prestrukturiranju podjetij ter reinženiringu poslovanja.

V praktičnem delu je najprej predstavljena obravnavana občina Gorenja vas - Poljane. Sledijo opisi oz. predstavitve posameznih podjetij, vključenih v raziskavo. V sami raziskavi bomo s

pomočjo anketnega vprašalnika pridobili potrebne podatke. Zbrali jih bomo po skupinah, analizirali s statističnim paketom SPSS in interpretirali rezultate. Nato bodo predstavljene še sklepne ugotovitve raziskave in z njimi povezana priporočila. Na koncu sledi še sklepni del – zaključek.

Omejitve in predpostavke pri obravnavanju problema

V magistrskem delu bomo obravnavali osemnajst podjetij, oz. vsa največja podjetja v občini Gorenja vas - Poljane. Vsa omenjana podjetja se strinjajo s sodelovanjem, nekaj manjših podjetij je sodelovanje zavrnilo. Podjetja sicer delujejo v različnih segmentih gospodarstva – proizvodni in storitveni dejavnosti, so različna po velikosti, organiziranosti, večinoma pa so v družinski lasti, oz. delujejo in so vodena na tak način.

Vprašalnik bodo izpolnjevali lastniki podjetij, njihovi direktorji, člani uprav in vodstveni delavci. Na podlagi njihovih odgovorov bomo analizirali poslovanje navedenih podjetij. Ugotovili bomo, kako so podjetja prepoznavala krizne situacije in se odločala za reševanje situacije. Analizirali bomo tudi njihove uporabljane ukrepe za reševanje.

V vprašalniku bodo anketiranci odgovarjali na vprašanja, s katerimi bomo lahko pojasnili obe zastavljeni hipotezi.

Zbiranje informacij bo potekalo od 1. avgusta do 1. oktobra 2015.

V nalogi se obravnava le ena, manjša občina, v kateri je gospodarstvo slabo razvito. Zato popolna generalizacija dobljenih rezultatov na druge občine ne bo mogoča. Tudi pridobljeni podatki bodo zato specifični.

2 NASTANEK IN RAZVOJ GLOBALNE KRIZE

Globalna kriza je nastala v ZDA. Zaradi vse večjih globalnih povezav se je hitro prenesla tudi v Slovenijo.

2.1 Začetek krize

Globalna kriza se je začela v finančnem sektorju, v največjem svetovnem gospodarstvu v ZDA. Dolgovi velikih finančnih družb, bančnih in zavarovalniških, so postali preveliki.

Zaradi nadzornih instrumentov, ki jih je po borznem zlomu 1929 uvedel Franklin Delano Roosevelt, je bil ameriški trg vrednostnih papirjev najbolj urejen na svetu. Postal je središče svetovne finančne dejavnosti. Vendar pa sta Clintonova in Busheva administracija pod pritiskom investicijskih bank odstranili vse varovalke, ki so preprečevale divje špekuliranje (Štiblar, 2008, 105).

Zaradi medsebojne povezanosti in povezav z ostalimi podjetji se je kriza hitro razširila tudi na druge države in podjetja v teh državah.

Kriza lahko hitro prizadane vsako podjetje, čeprav v nekem trenutku deluje v hitro rastoči in po vseh obstoječih merilih v perspektivni panogi, saj lahko na njen nastanek vplivajo vzroki, ki s konkretno panogo niso neposredno povezani. Življenski cikel podjetja in panoge, v kateri ta deluje, se namreč lahko precej razlikujeta (Dubrovski, 2010, 37).

Finančne institucije, ki so pred krizo z velikim veseljem, predvsem pa zaradi možnosti lahkega zaslužka, podjetjem posojale denar, so sedaj postale previdnejše. »Cena« denarja se je povišala in posojila so postala težko dostopna. Posledice so bile hitro vidne.

Kriza praviloma ne deluje samo na enem področju, ampak se njena širina kaže vedno, poleg ekonomskega tudi na socialnem, psihološkem in ne nazadnje tudi na športnem področju (sponzorstva).

Kljub pogostim domnevam, da sta za negativne rezultate krivi le bančna in finančna kriza, moramo večinoma probleme iskati v samih podjetjih. V zadnjem času so se številna podjetja znašla v notranji strukturni krizi, krivdo pa za to lahko med drugim pripišemo tudi slepemu vztrajanju pri tradicionalnih organizacijskih strukturah in neučinkovitih poslovnih procesih (Ferk, 2012, 14).

Tržne cene na globalnih in domačih tržiščih so hitro padle, podjetja so propadala in ljudje so zgubljali službe. Gospodarska rast se je zmanjšala ali celo ustavila, finančnih sredstev za razvoj in podporo gospodarstvu ni bilo na voljo.

2.2 Kriza v svetu

Gospodarska kriza se je začela v ZDA, v največji svetovni ekonomiji. Upočasnitev gospodarske rasti je povzročila, da se je razpočil »nepremičninski balon«, saj je postalo odplačevanje kreditov nemogoče. Neuradni začetek krize je bil tako propad Lehman Brothers, četrte največje ameriške naložbene banke. Zaradi strahu pred podobno usodo so tudi druge banke postale izredno previdne.

Številni ekonomski pisci in politiki so verjeli, da svetovno gospodarstvo v začetku 21. stoletja beleži izjemne rezultate in da bo kriza, kakršna je bila v prejšnjem stoletju, samo še zgodovina, ki se je bomo le tu pa tam spomnili. Propad svetovnega gospodarstva leta 2008 je bil najhujši svetovni finančni kolaps po letu 1929 in je napovedal, da se bo svet soočil z največjimi gospodarskimi težavami po veliki depresiji. Nekateri dogodki v letu 2008 so edinstveni v zgodovini: propad skoraj 40 tisoč milijard dolarjev osnovnega kapitala, največja doslej ugotovljena nacionalizacija največjih hipotekarnih upnikov v ZDA, največji bankroti v zgodovini in tako naprej (Zdravković in Radukić, 2014, 4).

Izredno je pomembna analiza vzrokov za nastanek krize; ugotovitev pravih vzrokov pomeni tudi priprava pravih odgovorov za reševanje krize. Vzroki so lahko zunanji in notranji. Težje je prepoznavati zunanje vzroke, na katere podjetje nima vpliva in izvirajo iz okolja podjetja.

Zaradi mednarodnih povezav in prepletanja vlaganj bank se je tako kriza hitro prenesla tudi v Evropo. Zaradi mnogih slabih naložb so bile tudi evropske banke na robu propada. Številne vlade so se odločale za pomoč bankam, kar pa je bil zelo drag ukrep. Posledično so se v težavah zato znašle tudi države, ker se jim je povečala zadolženost, do novih posojil pa niso mogla priti zaradi dodatne pazljivosti posojilodajalcev. Zaradi povečane zadolženosti te države tudi niso uspele izvajati potrebnih gospodarskih reform. Niso se uspele prilagoditi razmeram na trgu in so posledično izgubljale na konkurenčnosti.

Evropska unija je sprejela poseben program za oživitev gospodarstva. S tem so ohranili konkurenčnost in delovna mesta. Euro je ostal stabilen, vlaganja v gospodarstvo so se nadaljevala. Zato pa so bile potrebne enormne vsote pomoči, ki so jih vlade namenile za reševanje krize.

Soočanje svetovnega gospodarstva z globalno krizo pomeni predvsem konec proste trgovine med državami. Zaradi večjega vpliva krize na določene panoge, zlasti avtomobilsko, skušajo države z določenimi ukrepi ščititi lastna gospodarstva. Ker se je zaradi zmanjšanja dostopnosti do kreditov, npr. povpraševanje po vozilih, precej zmanjšalo, so države proizvajalke uvedle subvencije za nakup domačih vozil.

Globalna gospodarska kriza je imela po podatkih Svetovne trgovinske organizacije (WTO) v primerjavi s krizo leta 1929 dvakrat večji vpliv na mednarodne trgovinske tokove. Mednarodna trgovina, ki se je zmanjšala za petkrat bolj kot svetovni bruto družbeni proizvod, je bila po eni strani posledica krize, po drugi pa je bila eden od kanalov njenega prenosa (Koleša, 2010, 213).

Velika gospodarstva so prvenstveno želela zaščititi svoje proizvajalce, zato so z ukrepi tudi zaščitile tiste določene panoge, ki so bile najbolj pod pritiskom. S tem so vplivale na izvoz satelitskih držav in tako tudi na še dodatno poslabšanje recesije v teh državah.

Zaradi velikega zmanjšanja pripravljenosti bank za dajanje posojil podjetjem, bodisi za razvojne projekte bodisi za posodobitev tehnologije, so se obsegi novih naložb prav tako zmanjšali. V manj razvitih državah so se zato zmanjšale tudi investicije iz tujine, bodisi kot investiranje v novo tehnologijo ali kot nakupi potencialno uspešnih podjetij.

Velika povezanost in odvisnost svetovnega gospodarstva je torej povzročila, da so se države soočile s krizo praktično nepripravljene. Svetovna povezanost finančnih trgov, predvsem pa njihova velika moč, se je v tem primeru izkazala za negativno.

Na vse večjo vpetost globalizacije v ekonomske in družbene procese je vplivala t.i. deregulacija in liberalizacija mednarodne trgovine, ki se kaže z odpravljanjem carinskih in drugih ovir za poslovanja znotraj države in med državami, olajšanim pretokom kapitala (investicij), davčno harmonizacijo in sporazumi, drsečimi menjalnimi tečaji in prosto konvertibilnostjo ter koristmi iz napredka informacijsko-komunikacijske tehnologije, s čimer se povečuje obseg potencialnih prodajnih, nabavnih, naložbenih in zaposlitvenih trgov (Dubrovski, 2013, 41).

Ob koncu leta 2009 so se pokazali nekateri znaki okrevanja, ki se po državah in regijah dokaj razlikujejo. Vzrok za to so monetarni in fiskalni ukrepi vlad, ugotavlja mednarodni denarni sklad.

Medtem ko je v razvitih državah povpraševanje še vedno majhno, svetovno okrevanje poganjajo ključne azijske države v razvoju. Pri tem je treba izpostaviti Kitajsko, kjer se je

BDP v preteklem letu zaradi finančnih spodbud v višini 15 % BDP zvišal za 8,7 % ter Indijo, ki je imela 5,6 % odstotno rast (Koleša, 2010, 215).

2.3 Kriza v Sloveniji

Zaradi globalnih gospodarskih povezav in tokov je kriza relativno hitro vplivala tudi na slovensko gospodarstvo.

Gospodarske družbe običajno prehajajo skozi tri cikle podjetniške poti: obdobje priprave poslovnega modela, upravljanje izzivov in preživetja in trajnostna rast, ki vsebuje tudi elemente žetvene strategije (Bertoncelj in drugi, 2011, 42).

Slovenija je sicer že prešla iz začetne faze tranzicije in je bila od vseh bivših »socialističnih« držav gospodarsko najmočnejša, vendar je vpliv krize močno občutila. Politika je še vedno imela prevelik vpliv na strateške odločitve v gospodarstvu, odločala je še vedno tudi o izbiri posameznih managerjev v pomembnejših podjetjih. Tem managerjem pa je manjkalo izkušenj in znanja za vodenje velikih podjetij.

Z vstopom krize v slovensko gospodarstvo so se v javnosti pokazale številne pomanjkljivosti tako pri vodenju podjetij kot pri organiziranosti ter delovanju javnih podpornih institucij gospodarstvu (Cantarutti, 2011, 19).

Kombinacija vmešavanja politike v gospodarske odločitve, napačna izbira in napake izbranih managerjev ter izgube določenih prednosti na določenih trgih (bivša Jugoslavija) zaradi vstopa v Evropsko unijo so Sloveniji oslabile gospodarski položaj. Kriza je zato logično imela hude posledice.

Kriza podjetja nastopi zaradi neodzivnosti na intenziviranje poslovnih težav, zaradi odsotnosti ali nemoči notranjih nadzornih ali varovalnih mehanizmov ali zaradi katastrofalnega in nenadnega vpliva zunanjega dejavnika, ki naenkrat in v celoti spremeni položaj podjetja na slabše (Končina in Mirtič, 1999, 23).

Finančne institucije so pred krizo izrazito podcenjevale morebitna tveganja – denar so posojale vsakomur, brez ustreznih zavarovanj. Po nastopu krize so oceno tveganj korenito obrnile – posojila praktično ni bilo mogoče dobiti. Za podjetja, ki so bila ravno v fazi investiranja, je to pomenilo nemogočo nalogo; cena denarja je tako zrasla, da so podjetja zaradi nezmožnosti reprogramiranja dolgov začela propadati.

Globalna kriza je že upočasnila gospodarsko rast v tistih državah, kamor Slovenija največ izvažata. Posledično se je zmanjšal tudi naš izvoz. Slovenija izvozi 70 % blaga. Tudi v

Sloveniji, tako kot v svetu, je med najbolj izpostavljenimi avtomobilska industrija, na katero je v Sloveniji vezano kar precej dobaviteljev. Ostala so samo dobro pripravljena in izvozno orientirana podjetja.

Iz vsega do sedaj povedanega izhaja, da se mednarodnega poslovanja ni mogoče lotiti brez načrtnega, skrbno pripravljenega in sistematičnega pristopa. Takšen pristop še ne pomeni, da je uspeh v izvoznem poslu zagotovljen, se pa na ta način uspehu močno približamo, hkrati pa zmanjšujemo različna tveganja, ki bi lahko tudi usodno vplivala na razvoj podjetja (Dubrovski, 2006, 431).

Tudi domače povpraševanje se je posledično močno zmanjšalo. Podjetja so se borila za preživetje, razvojnih projektov ni bilo več oz. so se ustavili. Obstali so samo še javni projekti, ki so bili že predaleč, da bi jih bilo smiselno ustaviti.

Propadla so vsa velika gradbena podjetja, in sicer delno zaradi zmanjšanja trga, delno tudi zaradi napačne ocene tržišča in posledično napačnega investiranja v gradnjo novih stanovanj. Težave so imeli tudi finančni holdingi, ki so obvladovali velika podjetja in jim je sedaj zmanjkovalo svežega denarja za financiranje poslovanja.

Največje težave pa so imele seveda banke, ki so prej brez težav financirale vse mogoče, seveda brez ustreznih instrumentov zavarovanja. Slabe terjatve so se začele že kar grozljivo nabirati; banke, ki so same zašle v izgube, se sedaj same niso mogle več rešiti. Zaradi osnovne vloge bank, to je financiranje gospodarstva, je morala v situacijo poseči vlada oz. Slovenska centralna banka.

Slovenija se uvršča med bolj prizadete članice EU, za katere je značilen slabše razvit finančni sistem, ki temelji na finančnih institucijah, ki so povezane s finančnimi viri krajših ročnosti, ob tem pa ima država v finančnem sistemu še vedno pomembno lastniško vlogo, kar se odraža v manjši učinkovitosti upravljanja in v slabših rezultatih finančnih institucij (Hafner in Jegrič, 2013, 27).

Podjetja, ki so proizvajala izdelke z visoko dodano vrednostjo (IT oprema, tlačna oprema), praviloma niso imela težav. Praktično vsa njihova proizvodnja je bila orientirana na izvoz, dosegali so tudi dobre cene. Zaradi svoje specifične vloge na trgu težav tudi niso oz. nista imeli obe slovenski farmacevtski podjetji, katerih večji del proizvodnje je bil namenjen izvozu.

Kriza je za organizacijo dvojen izziv. Najprej je treba vedeti, kako se krize izogniti in nato, če že nastane, kako jo izkoristiti »v svoje dobro« (Novak s sodelavci, 2000, 37).

Čeprav je v gospodarskih krogih dobro znano, da so neposredni in dodatni stroški dela strokovno usposobljenega zaposlenega v državah nekdanjega vzhodnega bloka tudi do trikrat nižji kot stroški zaposlenih v tržno naravnanih podjetjih in da so postale države jugovzhodne Azije največji konkurenčni izziv 19. stoletja, številna podjetja pogosto prezrejo, da se je tovrstnemu konkurenčnemu pritisku mogoče upreti s sodobno tehnologijo predvsem na področju človeških potencialov (Van Suntum, 2011, 190).

Vsej situaciji so se morala prilagoditi tudi gospodinjsva. Pojavljati so se začeli brezposelni člani, ki jih je bilo treba preživeti. Poraba se je zmanjšala, varčevati so zmogli le redki. Največje težave so imeli mladi, ki najprej niso mogli, kljub izobrazbi, dobiti zaposlitve niti se niso mogli osamosvojiti in si ustvariti družine. Tisti, ki se jim je pokazala priložnost, so odšli v tujino.

Umirjanje gospodarske in finančne krize in prvi znaki okrevanja so v ospredje ekonomske politike postavili proces prilagajanja gospodarstva po krizi. Veliki padci gospodarske aktivnosti v zadnjem letu, ki so posledica tako globalne finančne krize kakor tudi trenutne strukture slovenskega gospodarstva, bodo pustili posledice v daljšem prihodnjem obdobju. Okrevanje bo počasno in dolgotrajno ter bo zahtevalo korenite strukturne spremembe. Nova ekonomska in finančna ravnovesja se bodo vzpostavila na drugih ravneh in na drugačen način kot pred krizo (Vlada RS, 2010, 1).

Od leta 2013 naprej se kaže rahlo okrevanje gospodarstva, tudi gospodarske napovedi se izboljšujejo in ustvarja se boljše okolje za uspešno poslovanje podjetij. V letu 2014 pa je Slovenija že imela 2,6 % gospodarsko rast in 2,4 % višji BDP glede na leto prej.

Sklenemo lahko, da v obstoječi družbeni ureditvi krize niso izjemni dogodki, ampak običajen element delovanja kapitalistične družbe. So stalnica v gospodarskem življenju, le da so bili mehanizmi krize, ki jih poznamo v sodobnem svetu, postavljeni že nekaj stoletij pred tem (Fulcher, 2010, 123).

V tem poglavju je opisan nastanek krize in širjenje krize po svetu in tudi v Sloveniji. Izpostavljene so značilnosti krize in njeni negativni vplivi na gospodarstvo. Te posledice so občutila tudi obravnavana podjetja v Občini Gorenja vas - Poljane; imela so težave s financiranjem poslovanja, zmanjšala se jim je prodaja in posledično tudi izvoz. Podjetja so se znašla v težavah.

3 KRIZNI MANAGEMENT

Krizni management je poseben del strateškega managementa, značilen za organizacije v izjemno resnih, eksistenčnih težavah. Vsebina strateškega managementa je povezana z načrtovanjem, organiziranjem in usklajevanjem, vodenjem in nadziranjem (Dubrovski, 2011, 125).

3.1 Obvladovanje krize

Ko govorimo o obvladovanju krize v podjetju (ali drugi organizaciji), lahko gre na splošno za tri vrste strateškega ravnanja in ukrepanja v odvisnosti od zatečenega položaja:

- preprečevanje latentnih in akutnih kriz (postopki in ukrepi, da do krize ne bi prišlo);
- razreševanje kriz (kriza je že nastopila, zato jo je treba na nek način razrešiti, sledi njena ugodna ali neugodna razrešitev);
- odpravljanje krize (kriza je nastopila, začne se postopek njenega obvladovanja oz. zdravljenja) (Dubrovski, 2011, 115).

Najprej se mora podjetje samo začeti zavedati, da se nahaja v krizi. Že tu se začno problemi. Če je to podjetje veliko, ima nadzorne funkcije, ki svoje delo dobro opravljajo, je možnost zavedanja toliko večja. Uprave namreč same praviloma zavlačujejo s priznavanjem krize v podjetju, kajti to zanesljivo vodi k spremembam; najmanj k spremenjenemu, krizi prilagojenemu načinu dela ali kot skrajni ukrep celo k menjavi vodstva.

Obravnavana podjetja v občini Gorenja vas - Poljane imajo še dodaten problem. Podjetja so večinoma manjša in v družinskem lastništvu. S tem se njihove možnosti prepoznavanja in reševanja kriz zmanjšujejo. Odločanje poteka tako v ozkem, zaprtem krogu, ki ne zna ali ne zmore sprejeti pravilne odločitve.

Vsa podjetja pa pri tem izgubljajo čas, ki je zelo pomembna komponenta pri reševanju krize. Krizo je treba vsekakor začeti obvladovati prej, kot preide v neobvladljivo fazo oz. posledično celo v stečaj.

Vodenje, pravilneje vodenje ljudi, je vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge in dosegali izide. Vodenje ljudi obsega tudi voditeljsko vlogo managerjev. Poleg vodenja ljudi pa gre tudi za vodenje poslovanja. Oboje skupaj: vodenje poslovanja in vodenje ljudi pa je bistvo opredelitve managementa (Kralj, 2003,16).

Napake managementa lahko razdelimo v tri skupine:

- različna delovanja managementa so se izkazala za neustrezna ali manj primerna glede na zaznane težave (napačne oz. slabe poslovne odločitve, slabo upravljanje);
- opustitev pravilnega ali pravočasnega delovanja, ko ni bila sprejeta nobena odločitev, kljub temu da so bili ukrepi potrebni (ustavitev ali preusmeritev negativnih tokov, izgubljene priložnosti itd.);
- nemoralno vedenje (neetične odločitve, zlorabe, prevare, računski škandali, kriminalna dejanja) (Dubrovski, 2007, 344).

Krizni manager ima tako dve nalogi – poleg vodenja podjetja se mora ukvarjati še z aktivnostmi za preprečevanje krize. Vsaka naloga je že sama po sebi dovolj obsežna. Lastnik podjetja lahko zato ali najame strokovnjaka s kompetencami, ki obvlada krizni management, ali po delo zaupa sedanjemu vodstvu (zaradi obsega dela je najbolje sestaviti krizno ekipo, v kateri več članov pokriva vsak svoje področje). Vsekakor se v praksi pokažejo težave na relaciji sodelovanja:

- krizni manager - sedanje vodstvo;
- člani tima med seboj - lastnik.

Medsebojno povezano in prepleteno se mora ukvarjati z:

- anticipativnim kriznim managementom - značilen za potencialno krizo;
- preventivnim kriznim managementom - značilen za latentno krizo;
- obrambnim kriznim managementom - značilen za akutno obvladljivo krizo;
- likvidacijski krizni manager - značilen za akutno neobvladljivo krizo (Tavčar, 1996, 357).

Krizni manager mora poznati področje in dejavnost, na katerem deluje podjetje, ki ga bo vodil. Nekateri menijo, da je pomembnejše, da ima potrebne kompetence iz področja kriznega managementa; vendar je kombinacija obojega najboljša izbira.

Klasifikacija potrebnih kompetenc:

- strokovne kompetence (npr. splošna in strokovna znanja, poznavanje tujih jezikov);
- metodološke kompetence (npr. analitično razmišljanje, konceptijske sposobnosti);
- socialne kompetence (npr. sposobnost vživljanja in reševanja konfliktov);
- osebne kompetence (npr. delavnost, prevzemanje tveganja);
- izvedbene kompetence (npr. sposobnost avtorefleksije in učenja); (Lang-von-Wins, Kaschube in von Rosenstiel, 2006, 259).

Krizni manager mora imeti dober pregled nad dogajanjem z namenom hitre odzivnosti na spremembe. Tudi ostale odločitve se praviloma sprejemajo hitro. Imeti mora tudi izvršilne/odločevalske kompetence, zaradi takojšnje možnosti izvajanja ukrepov. Praviloma pa krizni managerji niso uspešni pri kasnejši fazi rasti podjetja. Pripravljene morajo biti tudi na določena tveganja pri vodenju podjetja in morajo znati nositi odgovornost.

Tveganje je rezultat negotovosti, s katero se srečujemo v prihodnosti, zato nam je preteklost neke vrste vodič za prihodnost (Dembo in Freeman, 1998, 241).

Če hoče biti krizna manager uspešen, mora:

- hoteti (pripravljenost): volja do spreminjanja, sprejem odgovornosti, pripravljenost na odrekanje, zadostno angažiranje;
- smeti (legitimnost): pristojnost za odločanje, potrebna pooblastila, položaj v hierarhiji;
- moči (sposobnost): strokovnost, sposobnost timskega dela, učenja in vodenja, sprejemanje bremen, moč za doseganje ciljev (Faulhaber in Landwehr, 2005, 130).

V manjših podjetjih kot krizni manager praviloma nastopa ena oseba. V večjih podjetjih pa se lahko oblikuje krizni tim, v katerem so strokovnjaki za različna področja. Ti strokovnjaki morajo med sabo dobro sodelovati v smislu reševanja podjetja.

Šest pravil timskega dela, ki jih je treba upoštevati:

- v individualno opredeljenem področju odgovornosti ima vsak član vrhnjega managementa zadnjo besedo, vendar govori v imenu celega tima in zavezuje cel tim;
- nihče ne sme odločati na področju, za katerega je odgovoren nekdo drug;
- navzven mora biti odločitev enotna, čeprav znotraj tima ni nujno, da je bilo doseženo popolno soglasje;
- tim ni komisija oz. odbor ali komite, zato mora imeti voditelja, predsedujočega, ki ima odločilen glas (še posebej pomembno v akutni krizi);
- ne glede na prvo navedeno pravilo mora posamezne odločitve sprejeti celoten tim, če so usodne za nadaljnji potek;
- vsak član tima je zadolžen, da druge člane obvešča o vsem, kar se dogaja na njegovem področju odgovornosti (Malik, 2006, 184-186).

Podjetje lahko glede na situacijo poskuša z različnimi vrstami sodelovanja s kriznimi managerji. Lahko poskuša s sedanjim kadrom, lahko zaposli nove, primernejše kadre ali pa najame specialno usmerjene kadre samo za čas reševanja krize.

3.2 Razreševanje nastanka kriz

Za razreševanje nastanka kriz poznamo več vrst ukrepov, ki lahko delujejo posamezno ali se med seboj prepletajo.

3.2.1 Vrste ukrepov

Za reševanje krize ni enega učinkovitega modela, ki bi veljal za vse krize. Tako kot so različne vrste kriz, ki nastajajo v različnih vrstah in velikostih podjetij, so temu primerni tudi ukrepi za razreševanje. Praviloma tudi prihaja do prepletanja različnih ukrepov, ki potem lahko vodijo do uspešnega reševanja krize.

Ukrepi so praviloma namenjeni reševanju iz krize, vendar morajo ti ukrepi biti tudi primerni za kasnejše obdobje po koncu krize. Pozitivno morajo torej vplivati tudi na nadaljnji razvoj podjetja.

Krizni manager mora za reševanje krize izbrati trenutno najprimernejši ukrep/ukrepe, katerega rezultati bodo pripeljali podjetje iz krize v čim krajšem času. Upoštevati mora tudi vse izhodiščne zmožnosti podjetja in značilnosti njegovega delovnega in tržnega okolja.

Preglednica 1: Zbirni pregled pogostih ukrepov v obvladovanju krize po posameznih področjih

Ukrepi na področju managementa in načina delovanja.	Ukrepi na področju prihodkov.	Ukrepi na področju financiranja.	Ukrepi na področju odhodkov.	Ukrepi na področju zaposlenih.
Zamenjava vodstva in nastavitvev kriznega managementa.	Zaustavitev padanja prodaje ali povečanje prodaje.	Zagotavljanje kratkoročne likvidnosti in zadostne plačilne sposobnosti.	Obvladovanje stroškov.	Zmanjšanje števila zaposlenih ali povečanje produktivnosti.
Začasno centralistično vodenje.	Selekcija ponudbenega programa.	Preoblikovanje tujih virov financiranja.	Izboljšanje učinkovitosti operativnega delovanja.	Zamenjave na srednjem in nižjem managementu.
Spremenjena organiziranost podjetja.	Zvišanje ali znižanje cen ter preoblikovanje drugih prodajnih pogojev.	Ukrepanje na področju lastnega (notranjega) financiranja.		Pridobitev novih sodelavcev.
Učinkovito krizno komuniciranje.				

Vir: Dubrovski, 2011, 150.

Tabela prikazuje nabor možnih ukrepov glede na posamezno področje, ki se mu je treba posvetiti ali pa mu management želi posvetiti večjo pozornost.

3.2.1 Ukrepi na področju managementa in načina delovanja

Zamenjava vodstva in nastavitvev kriznega managementa je eden najpogostejših ukrepov za razreševanje krize. Manager, ki je krizo povzročil, jo bo težko tudi razrešil. Krizni manager mora posedovati tudi posebna znanja, ki se uporabljajo samo v času reševanja krize. Če deluje vodstvo v kolektivni obliki, je priporočljivo nekaj ljudi obdržati zaradi kontinuitete in razvoja.

Začasno centralizirano vodenje ne pomeni odločanje v eni sami osebi, ampak da so določene funkcije v podjetju centralno nadzirane. Število pooblaščenih delavcev za potrjevanje stroškov se npr. zelo zmanjša oz. vse stroške potrjuje lahko samo ena oseba.

Spremenjana organiziranost podjetja je v bistvu posledica zgornjih dveh ukrepov in je praviloma neformalna. Krizni manager sodeluje z nekaterimi zaupanja vrednimi sodelavci, ki drugače v podjetju lahko delujejo na različnih nivojih, ki niti niso nujno vodstveni.

Učinkovito krizno komuniciranje je nujno potrebno zaradi sodelovanja vseh delavcev v procesu reševanja podjetja. Komuniciranje je enostavno, direktno, z vsemi potrebnimi informacijami in mora potekati v obeh smereh.

3.2.2 *Ukrepi na področju prihodkov*

Zaustavitev padanja prodaje ali povečanje prodaje je pomemben del v procesu reševanja krize. S prodajo si podjetje zagotavlja ustrezna sredstva za normalno delovanje. Prodajati in pospeševati (s prodajnimi akcijami, popusti ...) je treba prodajo tistih izdelkov ali storitev, ki prinašajo prihodke. Če podjetje s prodajo ne more zagotoviti zadostnih sredstev za poslovanje, je na poti v stečaj.

Selekcija ponudbenega programa je ena od logičnih možnosti oz. izbir za povečanje prihodkov. Pri tej možnosti izberemo programe, ki prinašajo največje prihodke ob najmanj vloženi stroških. Programe, ki niso dobičkonosni, pa začasno opuščamo ali celo ukinjamo. Tako poslovanje naj bi bilo značilno tudi za normalne poslovne okoliščine. S tako selekcijo se hkrati izvede tudi selekcija zaposlenih (tisti, ki so delali na opuščeni programih, postanejo odvečni) in pa kupcev. Nujno pa je biti pozoren in zadržati programe, katerih kupci so plačilno sposobni ali v primeru dobrega dosedanjega sodelovanja celo sposobni sofinancirati njim zanimive programe.

Zvišanje ali znižanje cen ter preoblikovanje drugih prodajnih pogojev. Zvišanje cene je ukrep, ki prav tako pripomore k povečanju prihodkov. Predhodno mora biti usklajen s kupci, v nasprotnem primeru ima negativen učinek. Za dogovarjanja s kupci podjetju lahko kaj hitro zmanjka časa. Povečanje prihodkov se lahko doseže, tudi če izdelkom, ki nam ležijo v skladišču, toliko znižamo ceno, da postanejo tržno zanimivi. Paziti pa moramo na kasnejše negativne posledice zvišanja ali znižanja cen na kupce, ki jih le-ti drugače zaznavajo kot proizvajalec. Pri kupcih, s katerimi imamo dobre poslovne odnose, se lahko dogovorimo za nam ugodno spremembo drugih plačilnih pogojev – plačilni roki, transportni stroški, sistemi embaliranja in podobno.

3.2.3 *Ukrepi na področju financiranja*

Zagotavljanje kratkoročne likvidnosti in zadostne plačilne sposobnosti.

Kot smo že navajali, je ena osnovnih nalog za kriznega managerja, da podjetje med procesom reševanja iz krize ohranja likvidnostno zmožnost. Prejemki morajo biti višji kot izdatki. Če prihodki od prodanih izdelkov ne zadoščajo, je potrebno odprodati neprednostne kratkoročne naložbe in nepotrebna osnovna sredstva, se znebiti nekurantnih zalog in povečati nadzor nad terjatvami. Uvesti je nujno nadzor nad predvidenimi investicijami; izvedejo se samo tiste, ki bodo takoj vplivale na pozitivno poslovanje.

Preoblikovanje tujih virov financiranja je nujno potreben ukrep, vendar težko izvedljiv. Povezan je z zaupanjem kreditodajalcev (bank) v podjetje. Če banke podjetje ocenijo kot potencialno zmožnega za rešitev, mu kredite premostijo. V nasprotnem primeru pa bodo hotele svoj denar čim prej potegniti iz podjetja in ne bodo pomagale podjetju s podaljšanjem rokov. Nasprotno, zaradi svoje težnje po vračilu denarja bodo podjetju precej zmanjšale možnosti rešitve.

Ukrepanje na področju lastnega (notranjega) financiranja je povezano s stanjem krize, v kateri je podjetje trenutno. Če ima podjetje negativni kapital, je že prepozno za ukrepe.

3.2.4 *Ukrepi na področju odhodkov*

Obvladovanje stroškov je eden osnovnih ukrepov za preprečevanje krize. Pred odločitvijo, kako obvladovati stroške, je potrebno stanje v financah podjetja temeljito analizirati.

Cilj obvladovanja stroškov ni niti absolutno niti linearno zniževanje stroškov na vseh ravneh, saj lahko nenadzorovano krčenje stroškov razvojno gledano ogrozi preživetje podjetja ali pa so poslovne dejavnosti tako skrčene, da bo nadaljnji razvoj zahteval bistveno večja vlaganja, kot bodo učinki. Zniževanje stroškov mora potekati skupaj s prizadevanji za povečevanje prihodkov, kar pomeni, da je cilj obvladovanja stroškov relativno znižanje stroškov (Dubrovski, 2011, 171).

V bistvu želimo povečati fizični obseg proizvodnje, zmanjšati stroške na posamezno proizvodno enoto in s tem več zaslužiti.

Med najbolj uporabljane načine zmanjševanja stroškov sodijo zniževanje stroškov dela in zniževanje stroškov materiala. Prvo področje je regulirano s predpisi in dogovori s sindikati, drugo pa je odvisno od pogajalske pozicije in sposobnosti za pogajanje podjetja. Nobenega načina ni enostavno izvesti, sploh glede na to, da se podjetju mudi in nasprotna stran to praviloma izkoristi. Podjetje pozitivne učinke potrebuje takoj.

Simon (2009, 75) navaja, da mora biti v krizi zniževanje stroškov prednostna naloga, vendar je bistveno, da se stroški znižajo na inteligenten in fleksibilen način, tako, da kar najbolj omilimo dolgoročne posledice.

Izboljšanje učinkovitosti operativnega delovanja je povezano z večjo zanesljivostjo in kvaliteto dela. Sodi med ukrepe s srednjeročnimi posledicami.

3.2.5 *Ukrepi na področju zaposlenih*

Zmanjšanje števila zaposlenih ali povečanje produktivnosti.

Namen zmanjšanja števila zaposlenih načeloma ni v tem, da bi podjetje želelo opravljati svojo dejavnost z manj ljudmi, temveč v zniževanju stroškov (Dubrovski, 2011, 179).

Ukrep odpuščanja je praviloma prvi ukrep za reševanje iz krize, vendar je sam po sebi seveda premalo. Podjetja uporabljajo tudi t.i. mehko odpuščanje, kot so predčasne upokojitve, dokupovanje let zavarovalne dobe in čakanje na domu. Ker pa ti ukrepi ne morejo zadoščati, se uporablja še t. i. trda oblika odpuščanja.

Glede na obstoječo zakonodajo je mogoče v Sloveniji pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas prekiniti po štirih skupinah primerov, in sicer:

- po volji delavca (izjava o odpovedi, sporazum, odklonitev dela, na katero je razporejen ali je razporejen v drugo organizacijo, odklonitev prekvalifikacije);
- proti volji delavca, vendar z njegovo krivdo (nedoseganje rezultatov, napačna sklenitev delovnega razmerja, navajanje neresničnih podatkov, neopravičena odsotnost z dela in druge velike kršitve);
- proti volji delavca (prenehanje zaradi nujnih operativnih razlogov, nezmožnost za delo, po postopku prisilne poravnave);
- neodvisno od volje delavca (po zakonu – likvidacija, stečaj, prestajanje daljše zaporne kazni) (Dubrovski, 2011, 182).

V nekaterih primerih lahko pride tudi do povečanja števila zaposlenih (novi projekti, krepitev določenih področij v podjetju). Še vedno pa je ukrep zmanjševanja zaposlenih eden najbolj uporabljenih ukrepov za razreševanje krize, pa čeprav ni vedno najuspešnejši.

Zamenjave na srednjem in nižjem managementu.

Vrhnji management je vsekakor pomemben za uspešno reševanje krize, vendar bo le-ta neuspešen brez zadostne pomoči srednjega in nižjega managementa.

Management mora paziti, da njihova lojalnost skupinam ne postane obveznost. Vsak napor mora biti namenjen razvoju zaposlenih skupaj z razvojem podjetja. Ko pa postane jasno, da nekdo ni dorasel nalogam, mora biti prestavljen na drug položaj, kjer lahko še vedno prispeva k razvoju podjetja ali pa je umaknjen iz podjetja (McFarland, 2008, 50).

Če se izkaže, da nekdo iz vrhnjega managementa ne more izponjevati svojih nalog, je njegov prvi naslednik seveda nekdo iz srednjega managementa oz. njegov namestnik. V primeru, če namestnika ni moč dobiti v podjetju, izberemo naslednji ukrep.

Pridobitev novih sodelavcev. Kljub očitnim potrebam ima podjetje praviloma težave z zaposlovanjem novih, kompetentnih delavcev. Dobri strokovnjaki so lahko zasedeni, predragi za plačevanje ali preprosto ne želijo priti v podjetje, ki je že lahko v globoki krizi. Podjetje pa zanesljivo potrebuje »svežo kri«, z novimi idejami, drugačnimi načini razmišljanja in pristopi k delu.

Vseh pet zgoraj navedenih sklopov ukrepov lahko služi zgolj kot predlog za reševanje iz krize. Podjetja oz. njihove uprave se morajo za izbiro najprimernejših ukrepov odločiti, zato morajo predvsem zelo dobro poznati svoje poslovanje, da se lahko odločijo za ukrep ali več ukrepov, ki bodo podjetje uspešno pripeljali iz krize. Na drugi strani morajo tudi dobro izbrati osebo, ki bo podjetje vodila v tem času. Ta oseba/krizni manager mora poznati ukrepe za reševanje. Še najbolje je, da uprava izbere nekoga, ki ima že predhodne izkušnje pri reševanju podjetij glede na ukrepe, ki jih bo najprimerneje uporabiti.

Problem, s katerim se je soočala večina podjetij iz Občine Gorenja vas - Poljane, je bil v njihovi majhnosti – niso si mogla privoščiti kriznega managerja, zato so poskušali reševati sami po svojih najboljših močeh. Imeli pa so prednost, da so zelo dobro poznali svoje poslovanje in so tudi vedeli, kje imajo še rezerve. Pri uporabi ukrepov so bili tako praviloma uspešni.

3.3 Preprečevanje nastanka akutnih kriz

Preprečevanje latentnih in akutnih kriz pomeni načrtno in sistematično pripravo in izvajanje preventivnih aktivnosti, na osnovi katerih je mogoče krizo predvideti, omiliti stopnjo njene intenzivnosti ali jo celo preprečiti. V ta namen velja posebno pozornost nameniti zgodnjemu, opozorilnemu sistemu, ki omogoča zbiranje, analiziranje in interpretiranje zaznanih signalov sprememb v notranjem ali zunanjem okolju. Kot velja za vsako bolezen, problem ali

nezaželen dogodek, je preventivno ukrepanje vedno cenejše in varnejše kot pa kurativno, ki ponekod ni niti več mogoče. Inštrument preprečevanja krize je strateški management oz. strateško načrtovanje (Dubrovski, 2011, 227).

3.3.1 Pomen strateškega managementa za preprečevanje kriz

Danes, ko podjetja delujejo v globalnem sistemu, imajo s tem veliko priložnosti za razvoj in dobro poslovanje. Hkrati tako podjetju pretijo s tem povezane nevarnosti. Vodstveni managerji morajo stalno spremljati spremembe na trgih. Spremljati morajo tudi druga, povezana področja – politično, finančno in sindikalno. Podjetje mora delovati aktivno, imeti mora že vnaprej pripravljene odgovore na dogodke, ki bi lahko podjetju škodovali.

Dinamične vidike delovanja podjetja v dinamičnem okolju je možno razvrstiti na:

- organizacija aktivno vpliva na razna okolja, ki so do nje lahko aktivna ali pasivna; organizacija se lahko tudi pasivno odziva na vplive, ki jo dosejajo iz aktivnega okolja; najmanj zglede so organizacije v pasivnem okolju;
- spremembe, ki jih organizacija povzroča in na katere se odziva, lahko potekajo hitro in počasi, zvezno ali nezvezno; hitro spreminjanje terja večjo porabo zmožnosti in odpornost organizacije;
- ugodne vplive iz okolja poskuša uporabljati sebi v prid – neugodne poskuša prestrezati tako, da ji ne škodujejo;
- organizacija naj načrtuje in snuje delovanje, s katerim vpliva na okolje in delovanje, s katerim se odziva na vplive iz okolja; načrtovanje in snovanje ter izvajanje odzivov in vplivov obsega dejavnosti organizacije (inoviranje, povezovanje, procese) in sredstva (materialna in nematerialna) organizacije;
- management lahko širi, vzdržuje ali krči obseg in vsebino delovanja organizacije; išče, snuje, udejanja lastninsko, pogodbeno, interesno povezovanje z drugimi organizacijami ali se odziva na pobude za povezovanje;
- vplivanje in odzivanje je vselej izid delovanja ljudi (posameznikov, skupin, javnosti), zato je management spreminjanja vedno obvladovanje, vodenje ljudi – obvladovanje odporov, usklajevanje nasprotij in ustvarjanje soglasij;
- pomembno vlogo pri spreminjanju ima kultura organizacije ter osebna naravnost in miselnost managerjev na eni strani, na drugi pa kulture okolij, kjer organizacija deluje, in miselnost vplivnih zunanjih udeležencev organizacije (Tavčar, 2008, 233).

Današnja podjetja morajo delovati drugače kot podjetja pred leti. Stalno morajo spremljati razmere in jih, če hočejo biti uspešna, že vnaprej predvideti in imeti prave rešitve. Pri tem

lahko upoštevajo in si pomagajo s teoretičnimi okviri oz. upoštevajo razne teorije. Uspešno povezovanje enega z drugim je naloga strateškega managementa.

Managerji so pred nastopom sedanje krize delovali po nekih splošnih pravilih, ki so bila osnovana na nekih predvidljivih napovedih. Z nastopom krize so ta pravila postala brezpredmetna, veljati so začela nova, drugačna, predvsem bazirana na hitrem prilagajanju in ukrepanju.

Sodoben, kakovosten strateški management postaja za uspešno in učinkovito delovanje podjetja dejansko še pomembnejši, pri čemer se morajo strateške odločitve, ki vključujejo širok spekter možnosti delovanja, sprejemati hitreje in v vse bolj negotovih razmerah, kar zahteva stalno pozornost in aktivnost managementa (Dubrovski, 2011, 239).

Podjetje praviloma nima nobene možnosti vpliva na nastanek krize. Prav tako jo težko vnaprej predvideva. Dobra podjetja, ki jih npr. vodi strateško usmerjen management, pa morajo imeti pripravljene scenarije in strategije za primer nenadnega pojava krize. Taka podjetja se na krizo lahko hitreje odzovejo in jo tako tudi hitreje premagajo ali pa sploh preprečijo njen nastanek v podjetju.

Ker je strateško načrtovanje in usmerjanje v domeni vrhnjega managementa, spada slabo načrtovanje in izvajanje strategije in politike podjetja med signifikantne notranje vzroke kriz, saj sta učinkovito strateško načrtovanje ter strateški management najboljši sredstvi proti krizam podjetij (Tavčar, 1996, 546).

Nujno je seveda že naše razumevanje in ločevanje med lastnikom in direktorjem, podjetnikom. V začetnih fazah se te funkcije nujno srečujejo in prepletajo v eni osebi oz. v zagonem timu ljudi. Kasneje pa lastniška funkcija ni nujno povezana s podjetnikom – iniciatorjem posla, in ne z direktorjem, ki je lahko po uspešni profesionalizaciji poslovanja prevzel krmilo v podjetju (Vidic, 2012, 34).

Dodatno težavo je tako podjetjem samim povzročalo vodenje poslovanja; ustanovitelji so imeli težave, ko so nivo poslovanja dvigali na višjo raven in niso imeli zadostnih managerskih znanj. Večja podjetja so imela več možnosti pri izbiri kadra, manjša pa so se reševala kot so vedela in znala.

3.3.2 *Razvoj organizacije in metode spreminjanja*

Razvoj podjetja mora temeljiti na spreminjanju, ki vedno pomeni rušitev obstoječih notranjih in zunanjih ravnovesij in vzpostavitev novih, ta pa naj bi prinesla večjo uspešnost in učinkovitost. Če se podjetje ne spreminja, potem se ne more razvijati (Dubrovski, 2011, 251).

Podjetje samo lahko ustvarja spremembe notranjega okolja. Na zunanje okolje praviloma nima vpliva. Znati se mu mora prilagajati. Pomembne so tiste spremembe, ki so nepričakovane in jih podjetje ne predvideva. Mora pa imeti pripravljene scenarije in mehanizme za prilagajanje tem spremembam.

Preglednica 2: Značilnosti sprememb

Revolucijske spremembe	Evolucijske spremembe
Strateške	Operativne
Skokovite	Postopne
Široko (celovito) usmerjene	Ozko (lokalno) usmerjene
Občasne	Stalne in trajne
Transformacijske/prelomne	Transakcijske/prehodne
Dramatične	Spoznane kot tekoče
Radikalne	Manj temeljite/zmerne
Zelo opazne	Manj opazne

Vir: Dubrovski, 2011, 257.

Evolucijske spremembe se dogajajo počasi in so načrtovane. Pomenijo manjše korake v daljšem časovnem obdobju za doseg želenega cilja.

Revolucijske spremembe so nasprotje evolucijskih. So veliki koraki, ki pomenijo tudi velike spremembe.

Revolucijske spremembe imajo tudi veliko večji vpliv na okolico, medtem ko dobro načrtovanih evolucijskih sprememb okolica skoraj ne zaznava.

3.3.3 *Prenova podjetja*

Prenova podjetja (organizacije) temelji na novih modelih, procesih, sistemih, strategijah, programih in strukturah, ki podjetju kot celoti zagotavljajo na osnovi izboljšane učinkovitosti (razmerje med izidi in vložki, ki se kaže kot produktivnost delovnih sredstev in dela ter ekonomičnost potroškov) in uspešnosti poslovanja (razmerje med izidi in zastavljenimi cilji,

ki se kaže kot donosnost, tržnost in prožnost) doseganje višje stopnje razvoja (Dubrovski, 2011, 261).

Spremembe, pa naj so evolucijske ali pa revolucijske, imajo svoje vplivno področje. Vplivajo lahko na različne posameznike ali skupine različno. Podobni so tudi odzivi. Če uvedene spremembe naletijo na splošen odpor (oz. vsak nivo v podjetju lahko reagira drugače), je bil proces uvajanja lahko napačen ali pa vsaj napačno predstavljen. Vse strukture v podjetju branijo svoje pozicije, ne želijo sprememb, ker jim to povzroča dodatne aktivnosti, ki si jih ne želijo izvajati. Tu pride tako predvsem do konflikta med izvajalci ukrepov in kriznim managerjem, ki izvajanje teh ukrepov nadzira. Vodstvo oz. vrhnji management lahko tu pomaga z jasnimi zavezami in opredelitvami za spremembe. Težave nastajajo tudi zaradi napak pri obvladovanju sprememb.

Večkrat ugotovljene napake pri obvladovanju sprememb so lahko:

- manjka vzpostavitev zadostnega občutka nujnosti sprememb, ki ne oblikuje zadostne motivacije za izhod iz t.i. komfortne cone;
- neuspešna in nemočna vodilna koalicija (managerski tim), ki mora delovati izven obstoječe hierarhije;
- pomanjkljiva vizija (slika prihodnosti), ki usmerja aktivnosti in je sporočena vsem udeležencem;
- podpoprečno komuniciranje, zato obstajajo močni odpori do sprememb;
- skrb za odpravljanje formalnih (institucionalnih) in neformalnih ovir (zaposleni);
- nedoseganje kratkoročnih uspehov, ki bi vzpodbudili udeležence in kažejo pravo smer;
- prehitro zadovoljstvo z izidi;
- spreminjanje ni umeščeno v organizacijsko kulturo (Fields, 2008, 278, 288).

Glede na potrebne spremembe mora imeti podjetje vsekakor tudi primerne kriznega managerja, ki se mora izogibati napakam in uspešno voditi podjetje.

3.4 Prenova in prestrukturiranje podjetij ter metode prestrukturiranja

Metodo revolucijskega spreminjanja, ki pomeni prehod iz obstoječe strukture na novo, ki omogoča večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja, s čimer so zagotovljene boljše možnosti preživetja in razvoja podjetja (organizacije), imenujemo prestrukturiranje (Dubrovski, 2011, 274).

Prestrukturiranje je revolucionarna metoda spreminjanja, kjer gre za korenite spremembe. Povezave, funkcije in strukture, ki v podjetju ne delujejo optimalno, so predmet prestrukturiranja, ki je tem uspešnejše, čim več področij je predmet procesa. Pomemben je

tudi vpliv prestrukturiranega področja na ostala področja. Lahko pride do prenosa ali samodejnega prestrukturiranja. Pred pričetkom je potrebno opraviti analizo stanja, se odločiti za najprimernejši način in izvedbo.

Pomembne so temeljne strategije, katere izberemo glede na trenutno stanje podjetja in seveda željenega cilja, ki naj bi ga podjetje doseglo.

Temeljne strategije, od katerih je odvisen pristop k prestrukturiranju:

- strategija razvijanja (velja za podjetja z novimi izdelki in podjetja, ki pogosto spreminjajo tehnologijo in proizvodni sortiment, kakor tudi tista, ki se programsko-tržno prestrukturirajo; dolgoročna rast temelji na novih izdelkih in razvoju trgov);
- strategijo stabiliziranja (velja za podjetja v stabilnih in zrelih panogah, za katere so značilne stroškovne prednosti, tržno segmentiranje, visoka kakovost in trdne povezave z odjemalci);
- strategijo preobrata (preživetje in ponovni razvoj s poudarkom na načrtovanju denarnih tokov, zmanjšanju stroškov, ponovne tržne osredotočenosti, reorganiziranosti, diverzificiranju ter pripojitvah in spojitvah);
- strategijo žetve (umik zaradi pomanjkanja konkurenčnih prednosti in neskladnosti z bodočim razvojem v okolju) (Cravens, 1994, 52-53).

Prestrukturiranje se lahko izvede v relativno kratkem času. Uporablja se ga lahko za reševanje več vrst težav v podjetju; vključno z reševanjem kriz ali razvojem podjetja. Metode prestrukturiranja so naslednje:

- programsko - tržno ali marketinško prestrukturiranje: tu obstoječe prodajne programe in trge nadomestimo z novimi strukturami, ki bodo zagotovile uspešnejše poslovanje. Poveča se dodana vrednost na zaposlenega;
- razvojno in tehnološko prestrukturiranje: stare razvojne programe nadomestimo z novimi, ki podjetju zagotavljajo hitrejši in tržno usmerjeni razvoj in uporabo naprednih tehnoloških procesov. Poveča se tudi učinkovitost delovanja;
- proizvodno prestrukturiranje: postavljamo spremenjene ali celo nove proizvodne metode in pristope proti postopkom, procesom in opravičilo na drugi strani. Poveča se učinkovitost izdelave izdelkov ali pa učinkovitost izvajanja storitev;
- kadrovsko in organizacijsko prestrukturiranje: namen je, da se v delu ali v celem podjetju vzpostavi taka kadrovska struktura zaposlenih, ki bo omogočila doseganje zahtevanih ciljev.
- finančno prestrukturiranje: podjetja ga izvajajo z namenom, da bi prestrukturirali finančne vire tako, da bi se jim zmanjšali stroški uporabe zunanjih virov financiranja;
- informacijsko prestrukturiranje: spremembe delovanja v okolju podjetja,

- spremembe tržnih zakonitosti in tudi spremembe informacijske tehnologije
- vodijo tudi k informacijskem prestrukturiranju. Sem sodita računalniški software in pa tudi hardware;
- lastninsko in druga prestrukturiranja: za nekatera podjetja je bilo ključnega pomena za nadaljnje delovanje prav lastniško prestrukturiranje. S spremembo lastniške strukture so se zgodile odločilne (strateške) spremembe, ki so vodile v uspešno poslovanje.

Prestrukturiranja praviloma ni mogoče izvesti samo na enem zaključenem področju. Izvajamo ga sočasno na večih področjih in tako tudi težimo za sinergijskimi učinki. Za uspešnost prestrukturiranja mora biti podjetje uspešno na večih področjih prestrukturiranja.

3.5 Reinženiring poslovanja

Metodo revolucijskega spreminjanja, ki pomeni temeljito preoblikovanje in preusmeritev obstoječega poslovnega procesa v novega, ki bo zagotovil večjo učinkovitost vsebovanih aktivnosti in postopkov in s tem večjo učinkovitost poslovanja podjetja kot celote, imenujemo reinženiring (Dubrovski, 2011, 372).

Za razliko od prestrukturiranja, katerega cilj so spremembe v strukturah, se reinženiring orientira na spremembe v posameznih procesih, ki nato vodijo k nadaljnjim spremembam.

Bistvene sestavine reinženiringa, glede na njegovo obliko in sestavine, so:

- osredotočenost na poslovne procese;
- multidisciplinaren pristop;
- pomembna vloga informacijske tehnologije;
- značilnosti revolucijskega spreminjanja (Dubrovski, 2011, 372).

Najprej je potrebno natančno analizirati poslovne procese, ugotoviti, kaj se dela prav in kaj narobe. Procese ne smemo analizirati posamezno, ampak kot celoto, pristop mora biti multidisciplinaren. Za uspešne rezultate reinženiringa je v veliki meri zaslužna napredna informacijska tehnologija. Ta omogoča lažje analize, obdelave podatkov, prirejene programe, komunikacijske in mrežne povezave. Rezultati in v nadaljevanju uvedene spremembe so radikalne, povezane z inovativnimi pristopi.

Vsa podjetja se morajo vedno hitreje prilagajati zahtevam trga in potrebam svojih odjemalcev. Za razliko od sprememb je reinženiring hitro in radikalno spreminjanje. Na hitro spreminjajočih se trgih je včasih to edina možna oblika, ki vodi k uspešnosti podjetja. Odzivi in reakcije na konkurenco so najpogostejši razlog reinženiringa. Cilji pa so identični kot pri

drugih načinov izboljševanja uspešnosti podjetja – povečanje produktivnosti, izboljšanje kakovosti, zmanjšanje stroškov, povečevanje zadovoljstva odjemalcev ...

Za izvajanje reinženiranja poslovanja obstajajo različni programi. Opredeliti je potrebno tudi nosilce projekta, ki so med najpomembnejšimi za končni izid.

Precejšnje število projektov reinženiranja doživi neuspeh, zato so nekateri skeptični do dejanske uspešnosti metode. Pojavljajo se tudi pomanjkljivosti, med katerimi se izpostavlja nedosledno izvedbo in pa nezadostno upoštevanje zaposlenih.

Vendar so v podjetjih, kljub občasnim neuspehim reinženiranja, s projekti zadovoljni, ker prinaša drugačne koristi.

Pretirano forsiranje koncepta reinženiranja, ko zato okoliščine niso primerne, ima lahko na drugi strani tudi slabosti ali nevarnosti, ko »silijo« ljudi, da se osredotočijo na izžemanje obstoječih procesov namesto zastavljanja širših strateških vprašanj. Odmik oz. zamegljenost strateškega razmišljanja in načrtovanja v podjetju lahko povzroči dolgoročno izgubo strateških prednosti in prinese vse tiste slabosti, ki veljajo za neuspešno upravljanje sprememb. Če se podjetje pretirano ukvarja z notranjimi procesi, lahko zanemari pogled na razvoj okolja, ki pa je za položaj podjetja odločilno (Dubrovski, 2011, 386).

Poglavje govori o obvladovanju krize, kako se s krizo soočiti in kako uspešno poslovati. Tudi v času krize se ponujajo priložnosti, treba jih je le prepoznati.

Opisujemo mogoče vrste ukrepov, ki jih podjetja lahko uporabijo kot možnost za izhod iz krize oz. za razreševanje krize. Lahko se odločijo tudi za kombinacijo ukrepov, odvisno od zmožnosti podjetja.

Govorimo tudi o pomenu managementa pri razreševanju akutnih kriz, in sicer najprej o spreminjanju in nato še o prenovi podjetij.

Obravnavamo tudi dve revolucijski spremembi na področju reševanja iz krize – prenovi in prestrukturiranju podjetij ter o reinženiranju poslovanja.

Vse te možnosti bi lahko pri svojem reševanju iz krize uporabila podjetja iz občine Gorenja vas - Poljane.

4 OBČINA GORENJA VAS – POLJANE

Globalna kriza se je razširila in prenesla tudi na podjetja v Občini Gorenja vas-Poljane. Podjetja so se poskušala primerno odzvati.

4.1 Značilnosti občine

Občina Gorenja vas - Poljane je bila ustanovljena leta 1994 kot naslednik oz. eden od delov bivše občine Škofja Loka. Leži v osrednjem delu Poljanske doline. Obsega 6 krajevnih skupnosti in 73 naselij. Po velikosti spada med povprečne občine, po velikosti se med slovenskimi občinami uvršča na 38. mesto. V 1980 gospodinjstvih živi 7.200 prebivalcev.

Preglednica 3: Občina v številkah

Površina (km ²)	Št. preb.	Št. preb na km ²	Št. naselij	Leto ustanovitve	Pokrajina	Statistična regija
153,3	7.200	45	73	1994	Gorenjska	Gorenjska

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2013.

Izobrazbena struktura prebivalcev je zelo slaba. Med občani starejšimi od 15 let jih ima le 4 % univerzitetno izobrazbo, kar 41 % pa jih ima le osnovnošolsko izobrazbo ali manj.

Med delovno sposobnim prebivalstvom (od 15 do 64 let) je bilo približno 64 % zaposlenih ali samozaposlenih (slovensko poprečje je 57 %), to je delovno aktivnih.

Med aktivnim prebivalstvom občine je bilo v povprečju 6,1 % registriranih brezposelnih oseb (slovensko poprečje je 13,1 %) (Statistični urad Republike Slovenije, 2013).

Gospodarsko je občina slabo razvita. Tako primanjkuje delovnih mest in visoko usposobljena, pa tudi ostala delovna sila se vozi na delo v bližnje zaposlitvene centre (Škofja Loka, Kranj, Ljubljana).

Zaradi rahlega naraščanja števila podjetij občina poskuša zagotavljati dodatna komunalno opremljena zemljišča v gospodarskih conah za razvoj dejavnosti visokih tehnologij. To bi izboljšalo delovno strukturo aktivnega prebivalstva.

Poleg industrije sta pomembni gospodarski dejavnosti še kmetijstvo in turizem.

4.2 Gospodarstvo in razvoj občine

Primarna dejavnost v občini je kmetijstvo in z njim povezane dejavnosti. Zato je občina gospodarsko slabo razvita, saj obstajata samo dve podjetji z več kot sto zaposlenimi, ostala podjetja so precej manjša. Najpomembnejše gospodarske panoge so pridobivanje rud in kamnin, obdelava in predelava lesa in proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas. Večina prebivalstva se ukvarja s kmetijstvom ali se vozi na delo drugam.

Občina tako polaga veliko pozornost na pospeševanje razvoja gospodarstva. S sprejetjem Pravilnika o dodeljevanju sredstev za pospeševanje odpiranja novih delovnih mest na območju občine je bil izveden prvi ukrep na področju subvencijske politike. Letno število izplačanih subvencij se povečuje.

Administrativne ovire so predstavljene kot dejavnik, ki najbolj zavira ekonomsko okrevanje, hkrati pa onemogoča razvoj in spodbujanje podjetništva. V skladu z neoliberalno ideologijo jih je treba odpraviti in poskrbeti, da gospodarstvu pustimo prosto pot (Kalaš in Bačlija, 2015, 12).

Drugi ukrep se nanaša na aktivnosti na področju zagotavljanja prostora za območje gospodarskih (industrijskih) con. Gospodarska strategija predvideva štiri lokacije. V industrijski coni Todraž trenutno že posluje osem podjetij, deveto pa s postopkovnimi aktivnostmi pričena v letošnjem letu.

Podpisani so tudi že dogovori s tremi podjetji za sodelovanje v industrijski coni Dobje, kjer je tudi že postavljena osnovna podjetniška infrastruktura.

Aktivnosti na področju informiranja in usposabljanja podjetnikov za območje občine izvaja Razvojna agencija Sora, katere soustanovitelj je tudi občina Gorenja vas - Poljane.

Trenutne razmere in stanje gospodarstva v občini je potrebno izkoristiti kot priložnost za prestrukturiranje obstoječe industrije in razvoj novih, kvalitetnejših delovnih mest. Ta delovna mesta bodo odprta v perspektivnih dejavnostih in bodo imela večjo dodano vrednost na zaposlenega.

4.3 SWOT analiza

Na podlagi zahteve župana Občine Gorenja vas-Poljane je delovna skupina Območne obrtne zbornice Škofja Loka izdelala SWOT analizo.

Prednosti:

- razpoložljiva delovna sila, tradicionalna obrtniška znanja;

- gospodarska struktura ni obremenjena s surovinsko zahtevno industrijo;
- bližina velikih mestnih središč,
- opredeljene površine za razvoj gospodarstva;
- zadovoljiva infrastruktura v občini.

Slabosti:

- slabe komunikacijske povezave v obe smeri;
- omejena izbira zaposlitvenih možnosti;
- pomanjkanje ustreznih managerskih in ostalih strokovnih znanj;
- prebivalci so pretežno že zaposleni drugje;
- strah pred tveganjem in naložbami.

Priložnosti:

- možnosti povezave malih podjetij z večjimi podjetji drugje;
- izraba razpoložljivih površin za razvoj industrije;
- vračanje drugje zaposlenih in živečih strokovnjakov s pripadnostjo;
- izboljšanje povezav po izgradnji južne obvoznice v Šk. Loki.

Nevarnosti:

- neugodna struktura lokalnega trga delovne sile in staranje prebivalstva;
- poslabšanje možnosti trženja na domačem tržišču;
- poslabšanje splošnih gospodarskih razmer;
- pomanjkanje politične volje za pospeševanje razvoja gospodarstva (OOZ Škofja Loka, 2000, 63).

SWOT analiza je bila izdelana na podlagi podatkov iz Strategije gospodarskega razvoja Občine Gorenja vas - Poljane 2000.

4.4 Kriza v občini

Ko so v letu 2006 prva podjetja začela s pripravo projektne dokumentacije za začetek gradnje v industrijski coni Todraž, se še noben investitor ni zavedal težav v prihodnosti. Večina je celo predvidevala nove investicije, bodisi v novogradnje in adaptacije prostorov ali investicije v tehnologijo. Povečati bi se tudi moralo število zaposlenih. S pojavom recesije v Sloveniji, leta 2009, se je večina razvojnih projektov začasno ustavila. Podjetja so tudi postala previdnejša pri svojih povečanjih proizvodnih in prodajnih ciljev, kar je vodilo v zmanjšanje planiranega zaposlovanja. V prvi vrsti so se podjetja odločila za »preživetje« oz. ohranjanje trenutnega tržnega položaja. Bili pa so pripravljene in so čakali na potencialne tržne priložnosti.

Danes je za slovenska podjetja velik izziv že obnavljati kredite, pogajati se za obrestno mero in druge pogoje. Podjetja se morajo veliko bolj potruditi za posojila in iskati vsakovrstne

alternative za (re)financiranje. Ob predvidevanju, da nekatera podjetja ne bodo mogla priti do virov za (re)financiranje, se povečuje število bankrotov (Kenda, 2011, 2).

Največje težave sta imeli tudi največji podjetji, Marmor in Polycom. Eno podjetje je vezano na gradbeništvo, drugo na avtomobilsko industrijo, zato sta krizo občutili prej in močneje. Zaradi relativne velikosti sta bili manj fleksibilni, kar se je pokazalo v nekem trenutku tudi v odpuščanjih.

Sedaj sta obe podjetji, tudi zaradi koncentriranega lastništva z jasno vizijo, že na pravi poti in ponovno odpirata razvojne projekte. Podjetje Polycom je sicer obdržalo nivo proizvodnje na sedanji lokaciji, hkrati pa proizvodnjo novih poslov leta 2013 preselilo na novo lokacijo v Beli Krajini. Glavni razlog je bila pomanjkljiva infrastruktura v občini, predvsem takrat še vedno nezgrajena škofjeloška obvoznica.

5 PREDSTAVITEV PODJETIJ

V tem poglavju bomo opisali podjetja, ki sodelujejo v raziskavi; njihove značilnosti in razvojne možnosti.

5.1 Razvoj in delovanje

Podjetja, ki delujejo v občini, so že od samega začetka v primerjavi z ostalimi omejena glede na geografsko lego in tradicionalno mišljenje. Slabe prometne povezave in usmerjenost prebivalstva v kmetijstvo nista dobri podlagi za uspešno podjetništvo. Slaba prometna infrastruktura je težava, ki od želje po sodelovanju odvrne marsikaterega potencialnega partnerja.

Podjetja so se v začetku tu ustanovljala kot delovni obrati večjih podjetij iz Škofje Loke (LTH, Jelovica, takratni Termo) in Žirov (Alpina). Ta podjetja so tu videla potencial delovne sile, vendar samo za enostavna in delno kvalificirana proizvodjalna dela. Zaposleni pa so vseeno ugotovili, da se da živeti tudi še od česa drugega, kot je kmetijstvo, pridobili so delovne izkušnje in dodatna znanja.

Tako je na podlagi povpraševanj pa tudi tržnih niš nastalo veliko število manjših in malih podjetij, ki zaposlujejo do dvajset zaposlenih. Praviloma so se razvila iz »garažne« proizvodnje.

Podjetja s svojo tradicijo in blagovno znamko zagotavljajo primerno kvaliteto za ugodno ceno. Zaradi svoje fleksibilnosti imajo več možnosti in se lažje prilagajajo zahtevam trga.

5.2 Opisi podjetij

Marmor Hotavlje, d. d.

Družba Marmor Hotavlje je danes vodilna kamnoseška skupina med podjetji na območju bivše Jugoslavije s 170 zaposlenimi v Sloveniji, Hrvaški, BIH, Srbiji in Črni gori. V lastnih kamnolomih Hotavlje, Jezersko in Široki brijeg pridobiva bloke, iz katerih nastajajo izdelki z blagovno znamko Marmor Hotavlje group. Izkušnje, tehnično znanje ter tehnološka opremljenost jim omogočajo, da ponudijo celotne rešitve, ki vključujejo vse od svetovanja, izrisa načrtov, ponudbe, izmer, proizvodnje, montaže, zaščite ter garancije na izdelke

Prvi začetki segajo v leto 1948, kamen pa na Hotavljah lomijo že od leta 1721. Uporabljal ga je tudi arhitekt Plečnik. Iz začetnega obrtniškega načina so kmalu prešli v industrijski način

obdelovanja kamna. Z odprtjem lastnega podzemnega kamnoloma si je podjetje izboljšalo dostop do materiala za obdelavo. Podjetje se je hitro razvijalo predvsem v zadnjih dvajsetih letih s prostorsko širitvijo, posodabljanjem tehnološke opreme in s širitvijo uporabe kamna na nova področja.

Vzporedno s tehnološkim razvojem so si prizadevali tudi za razvoj zaposlenih. Oblikovali so delovne skupine, ki imajo številne izkušnje v projektiranju, oblikovanju, raziskavah, restavriranju, obdelavi kamnitih izdelkov in njihovem vgrajevanju. Ohranjajo tradicionalno kamnoseško znanje in načine ročne obdelave, hkrati pa kamen obdelujejo z računalniško vodenimi stroji. Poznavanje starih postopkov je nepogrešljivo pri obnavljanju kamnitega bogastva zgodovinskih stavb, cerkev, trgov, mestnih vodnjakov.

Z raziskovanjem in nadgrajevanjem teh postopkov pa iščejo nove možnosti uporabe kamna v sodobni arhitekturi in oblikovanju. Zaradi strokovnega in prijaznega pristopa jim kupci zaupajo naročila za najzahtevnejše objekte. Uresničujejo se zamisli arhitektov in oblikovalcev in skupaj z njimi se iščejo najboljše rešitve. Podjetje je vodilno po tehnoloških zmožnostih med evropskimi kamnoseškimi podjetji. To se kaže tudi v naraščajočem tržnem deležu podjetja v Evropski uniji in izven nje.

Vizija skupine je utrditi položaj vodilne kamnoseške skupine na trgu bivše Jugoslavije in postati eden vodilnih ponudnikov v segmentu tehnološko najzahtevnejših kamnoseških projektov na svetovnem trgu.

To zagotavljajo tudi z ustrezno zgrajenim sistemom vodenja kakovosti, ki je skladen z zahtevami standardov ISO 9001:2008. Kakovost proizvodov in storitev je ključni element uspešnosti poslovanja in učinkovitega delovanja družb ter njenega razvoja.

Proizvodnji program je zelo širok:

- kamini
- kocke, robniki, prodniki
- zunanje in notranje police
- kuhinjski, kopalniški in drugi pulti
- kamnita zaščita sten pred poškodbami, obrabo ...
- razne vrste notranjih in zunanjih stopnic
- fasade
- kamnite stenske in talne obloge v kuhinjah in kopalnicah
- ureditev okolice

Poleg standardnih naročil za izdelavo stopnic, tlakov, fasadnih oblog in polic v program sodi tudi oprema luksuznih ladij, ki sodi med najzahtevnejša dela in program posebnih naročil unikatne kamnite opreme (skulpture, fontane ...), s strokovnega in tudi z nacionalnega stališča pa so pomembni prispevki na področju restavratorskih del kamnite stavbne dediščine.

V procesu izdelave uporabljajo tehnologije, ki se prilagajajo naročilom – tradicionalne kamnoseške tehnike, klasične tehnologije in CNC tehnologije za obdelavo kosov večjih dimenzij. Tudi projektiranje je v 2D ali celo v sodobni 3D tehniki.

Ves postopek izvedbe je dinamičen in prilagodljiv, omogoča hiter pregled različnih možnosti, spremembe, odločitev za končno oblikovno rešitev in določanje tehnoloških in tehničnih detajlov pred končno proizvodnjo. Model z natančno določenimi oblikami in površinami je pripravljen za obdelavo kamna na CNC strojih. Celoten postopek izvedbe je prilagodljiv in omogoča sprotno sprejemanje odločitev glede končne oblikovne rešitve.

Polycom, d. o. o.

Začetki podjetja POLYCOM Škofja Loka, d. o. o., segajo v leto 1986. Takrat je podjetje svojo poslovno dejavnost začelo s strojem ročnega tipa za brizganje plastike v kletnih prostorih družinske hiše. Potrebno je bilo trdo delo in precejšnje odrekanje, da je podjetje lahko uvedlo prve avtomatizirane stroje za preprostejšje izdelke. V podjetju so nenehno povečevali zahtevnost izdelkov, širili raven znanja in zaposlovali nove delavce.

Podjetje POLYCOM Škofja Loka, d. o. o., se nahaja v Poljanski dolini. Razpolaga z 10.500 m² lastnih poslovnih prostorov, od tega je 4.500 m² proizvodnih prostorov, 5.600 m² skladiščnih prostorov, 280 m² pisarniških prostorov ter 120 m² ostalih prostorov. Podjetje je notranje prostore ustrezno adaptiralo in v popolnosti prilagodilo potrebam poslovne dejavnosti podjetja.

Podjetje POLYCOM Škofja Loka, d. o. o., je uspešno podjetje na področju predelave termoplastov in orodjarstva. Izdelki podjetja so namenjeni avtomobilskemu tržišču, tržišču elektrotehnike in elektronike, kompresorski tehniki, tržišču malih gospodinskih aparatov ter ročnemu orodju. Njihova strateška usmeritev je internacionalizacija storitev, razvoj novih orodij ter brizganje zahtevnih tehničnih izdelkov. Z vlaganjem v znanje, razvoj, nove tehnologije, avtomatizacijo in robotizacijo si podjetje utira pot, kjer je prostor za najboljše.

Podjetje POLYCOM Škofja Loka, d. o. o., želi postati sistemski dobavitelj avtomobilski industriji ter okrepiti sodelovanje na vseh obstoječih programih.

Podjetje je bilo v letu 2002 uvrščeno med srednje velika podjetja po merilu čistega prihodka od prodaje in vrednosti aktive in je konec leta 2010 zaposlovalo 105 delavcev. V letih 2008 in 2009 se je zaradi zmanjšanja naročil in negotove ekonomske situacije ter optimizacije proizvodnih procesov zmanjšalo število zaposlenih.

V letu 2010 je podjetje realiziralo 10.898.600 mio EUR prihodka od prodaje, kljub gospodarski situaciji, ki smo ji bili priča v preteklem letu. Iz podatkov je razvidno, da je celotna realizacija podjetja v obdobju od 2001 do 2008 v stalnem porastu.

Podjetje POLYCOM Škofja Loka, d. o. o., proizvaja pretežno za izvoz. V letu 2010 je direktno izvozilo 45 % celotne realizacije, skupaj s posrednim izvozom je celotni izvoz znašal 100 % realizacije. Tako je bilo od celotnih prihodkov od prodaje na tujih trgih direktno realizirano 4,81 mio EUR prihodka.

V podjetju se zavedajo pomena kakovosti, zato so svoj sistem poslovanja prilagodili standardom kakovosti ISO/T S 16949 in ISO 9001/2000. V nenehni skrbi za okolje pa so v podjetje vpeljali tudi standard varovanja okolja ISO 14001 ter ga nadgradili z metodologijo »Čiste proizvodnje«, ter vpeljali sistem za zagotavljanje zdravega in varnega dela po standardu BSI/OHSAS 18001. V podjetju vsa področja delovanja nenehno izboljšujejo z metodo »20 ključev«.

Standardi kakovosti predstavljajo konkurenčno prednost podjetja.

Proizvodni program v podjetju POLYCOM Škofja Loka, d. o. o., se deli na dve področji, in sicer:

1. Področje brizganja termoplastov:
 - a. plastični deli za avtomobilsko industrijo
 - b. plastični deli za kompresorsko tehniko
 - c. plastični deli za elektroindustrijo
 - d. plastični deli za gospodinjske aparate in ročno orodje
2. Področje razvoja in izdelave orodij za brizganje:
 - a. izdelava orodij za brizganje termoplastov – razvoj orodja od konstrukcije do izdelave prototipa in prenosa v proizvodnjo
 - b. nudenje uslug s področja orodjarstva (konstrukcijske rešitve, različne površinske obdelave kovinskih obdelovancev)

Konkurenčna prednost podjetja POLYCOM Škofja Loka, d. o. o., je tudi ta, da se je sposobno prilagoditi strankinim še tako visokim željam in potrebam. V podjetju lahko izvajajo vse vrste najzahtevnejših strojnih operacij. Podjetje lahko skupaj s svojo vrhunsko

programsko opremo zagotovi stranki izdelavo njenega orodja v najkrajšem možnem času, v visoki oz. zahtevani kvaliteti, z največjo natančnostjo in minimalno možnostjo napak.

Proizvodnja se izvaja na računalniško vodenih brizgalnih napravah z zaprtim sistemom hlajenja. Tehnologija predelave termoplastov je brizganje. Granulat se v komoro, kjer se segreje in stali, dozira preko sesalno sušilne enote, ki je nameščena na stroju. Staljeno maso dozirni polž z aksialnim gibom brizgne v oblikovan kalup – orodje. Po napolnjeni gravurni odprtini se zmanjša brizgalni tlak na naknadni tlak, ki dodatno dozira primanjkljaj mase zaradi krčenja pri strjevanju. Nato se orodje odpre, izdelek pade v embalažno enoto, dolivke pa tako imenovana prijemalna roka odnese v mlin. Orodje se odpre in ciklus se ponovi. V mlinu se dolivke sproti melje, mleto maso pa se v določenem razmerju do originala vrača v proces.

Kot lastni izdelek za podjetje POLYCOM Škofja Loka, d.o. o., predstavlja orodje, katerega izdelajo v lastni orodjarni. Da lahko orodje izdelajo, je potrebno predhodno pripraviti razvojne korake, ki so v pristojnosti razvojno – konstrukcijskega procesa. Orodje je osnova k brizganju termoplastov, ki zajema celoten spekter oz. nabor operacij, ki so potrebne, da se izvedejo skozi celoten proces izdelave orodja.

Načrti za leto 2012 in naprej so optimistični, zaznamuje jih kakovostna poslovna rast, povečanje dodane vrednosti, stroškovna konkurenčnost in inovativnost. Tako kot doslej si bo podjetje prizadevalo učinkovito obvladati vse poslovne procese v podjetju. Podjetje se zaveda, da preveliko zadovoljstvo z doseženim ne vodi k rasti in da je še veliko možnosti za izboljšave in povečanje učinkovitosti na vseh področjih, kar se bo odrazilo v poslovnih rezultatih.

Cilj podjetja je poslovna odličnost, zadovoljni kupci, lastniki, zaposleni in lokalna skupnost.

V podjetju POLYCOM Škofja Loka, d. o. o., ves čas spremljajo novosti na trgu in se zavedajo, da jim lahko sledijo le s pomočjo najsodobnejše tehnologije. Podjetje izdelke proizvaja v najsodobnejšem strojnem parku, ki strankam podjetja omogoča manjše število narejenih napak na milijon kosov, manjši izmet ter znižanje faktorja človeške napake, ki je najpogostejša.

Podjetje strmi k temu, da bo z lastnim razvojem in inovacijskim pristopom izdelalo čim več uporabnih orodij ter postalo najuspešnejše podjetje, ki izdeluje tehnološko zahtevna orodja na evropskem in svetovnem trgu. Pomembno je dejstvo, da v podjetju intenzivno razvijajo nova orodja z dodano vrednostjo, ki so plod lastnega znanja in rešitev oz. z lastnim kadrom. Vse izdelke odlikuje visoka kakovost, varnost in učinkovitost.

Breza Commerce, d. o. o.

Začetki podjetja Breza Commerce segajo v leto 1991. V naslednjih letih se je podjetje nenehno širilo in danes je neposredno in posredno zaposlenih v grozdu že preko 80 ljudi, in sicer v žagarskih obratih, v prevozni dejavnosti ali kot agenti, ki pridobivajo nove posle in širijo mrežo.

Podjetje je eno izmed vodilnih na področju lesne industrije v Sloveniji. Začeli so sicer s prevozništvom, a so ga na račun trgovine z lesom začeli opuščati. Ukvarjajo se z odkupom in prodajo hlodovine, sušenjem in prodajo rezanega lesa ter z uvozom in izvozom lesa. Zaradi svoje organiziranosti in velikosti, s tem pa posledično stabilnosti in prilagodljivosti, je podjetje lahko prisotno na domačem in pa tudi na tujih trgih, kot so Hrvaška, Avstrija, Italija in BiH, kjer ustvarijo 40 % svojih prihodkov. Nove trge iščejo tudi v Veliki Britaniji, naročilo so dobili celo iz Japonske.

Iz svojega prodajno-logističnega centra, ki je največji center za oskrbo mizarjev z lesom v Sloveniji, vse navedene trge dobro obvladujejo in oskrbujejo. Podjetja tudi propadajo, uspevajo pa zato pridobiti nove stranke. Zaradi dobro organizirane mreže poleg domačega lesa ponujajo tudi številne vrste tujega ter eksotičnega lesa.

Njihova ponudba se deli na: oskrbo mizarjev, izvoz lesa na Hrvaško gradbenim trgovcem, izvoz rezanega lesa in hlodovine po Evropi in prodaja lepljenih plošč za pohištvo lesnopredelovalni industriji.

Cilj podjetja Breza Commerce je postati vodilno med trgovci z lesom v Sloveniji ter nenehno dvigati nivo kakovosti in širino svojega prodajnega programa. Želijo zagotavljati zanesljivo in celovito ponudbo in s tem povečevati zadovoljstvo kupcev doma in v tujini.

Podjetje je eno hitrejše rastočih v Sloveniji. V letu 2011 so s tem namenom tudi pridobili mednarodni certifikat FSC Pure 100 % za sledenje lesa od panja do kupca končnega izdelka, ki jim bo odprl vstop na zahtevnejše trge (Japonska). V zadnjih desetih letih beležijo vsakoletno 5 % rast, kar pričakujejo tudi letos.

Drnovšek, Lesno predelovalno podjetje, d. o. o.

Družinsko podjetje Drnovšek je podjetje, ki je nastalo zaradi izkoriščanja lastnih naravnih virov. Kmetovanje zaradi vplivov Evropske skupnosti ni več zadoščalo kot osnovni vir preživetja. Zaradi izgube službe je iz domače žage nastalo sodobno podjetje za zbiranje, razrez, skobljanje osnovnih lesenih elementov in skladiščenje lesa. Dodali so še impregnacijo

določenih vrst lesa. Večino lesa pridobijo iz lastnih virov, po naročilu pa obdelujejo tudi druge vrste lesa.

Topos Hotavlje, d. o. o.

Z opravljanjem avtoprevoznitva in zemeljskih del je Ciril Potočnik pričel leta 1974, ko je bilo po tedanji zakonodaji že možno voditi obrtno dejavnost. Že tedaj je ugotovil, da je za potrebe krajanov v lastnem kraju koristno razviti podjetje, ki bo poleg avtoprevoznitva izvajalo še zemeljska dela (izkope, rušenje objektov, sanacije usadov, priprave za asfaltiranje, urejanje gozdnih in dovoznih poti, parkirišč).

Z veliko truda in lastnega zanimanja po znanju in kvalitetnem delu si je skozi vsa leta pridobival izkušnje, tako da se je povpraševanje po njegovem izvajanju del iz leta v leto povečevalo.

Svoje znanje in interes do tega dela je podajal celi družini. Tako je tudi sin Tomaž aktivno sodeloval pri delu in si pridobival izkušnje. Pojavile so se potrebe po zaposlitvi novih delavcev, nabavi večjih in zmogljivejših strojev in razširitvi dejavnosti. Tako je bilo leta 1993 ustanovljeno podjetje TOPOS HOTAVLJE, d. o. o.

Danes je osnovna dejavnost podjetja gradbeništvo in sicer nizke gradnje. Sem spadajo gradnje cest, izkopi, prevozi, gradnje podzemnih instalacij, kot so kanalizacija, vodovod, kabelske napeljave itd. Pokrivajo vso komunalno infrastrukturo, rušenje objektov in sanacije. Opravljajo tudi zimsko službo, letno vzdrževanje cest ter gozdnih prometnic. Trenutno imajo 11 zaposlenih.

Dobra organiziranost, dolgoletne izkušnje in opremljenost podjetja zagotavljajo sposobnost izvajanja del kvalitetno in v zadovoljstvo naročnika. Zaradi majhne oddaljenosti od naročnikov (lokalna povezanost), se lahko hitro prilagajajo stanju in potrebam.

Konkurenčne prednosti so: dolgoletne izkušnje, sinergija celovite ponudbe, strokovno in organizacijsko znanje, tehnološka opremljenost, baza zadovoljnih naročnikov, stalen razvoj in celovita ponudba.

Glavni cilji podjetja so ostati ugledno, stabilno podjetje, ki bo s kakovostno izvedenimi storitvami uspešno izpolnjevalo vse zahteve naročnikov in v bodoče razširiti delovanje tudi izven domače doline.

Ciljni trgi tako ostajajo predvsem domača in bližnje občine. Zaradi visokih logističnih stroškov in trenutne recesije se bodo na ostale trge orientirali postopno in glede na povpraševanja.

Hiplex, d. o. o.

Družinsko podjetje Hiplex, d. o. o., je leta 1992 ustanovil Bojan Filipič. Glavna dejavnost je proizvodnja izdelkov iz plastičnih mas. Izkušnje, potrebne za obvladovanje poslovnih procesov, je pridobil od očeta, tudi uspešnega podjetnika.

Danes proizvajajo predvsem tehnološko visoko zahtevne izdelke velikih serij za domače in tuje naročnike. Hkrati obvladujejo tudi proizvodnjo malih serij in prototipnih izdelkov za občasne ali enkratne naročnike.

Proizvodni program nenehno širijo in prilagajajo potrebam tržišča. Okvirno se deli na naslednja področja: elektroindustrija, bela tehnika, avtomobilska industrija, medicina, klimatska tehnika in področje razvedrila ter igrač.

Širok proizvodni program tako zahteva nenehne investicije v razvoj in visokotehnološko opremo. Tako v proizvodnji trenutno obratuje 12 modernih strojev za brizganje plastike. S pridobljenimi nepovratnimi sredstvi bodo lahko še dodatno investirali v okolju prijazno tehnologijo. Povečala se bo tudi kvaliteta izdelkov, nastale bodo priložnosti za proizvodnjo drugih vrst izdelkov.

Sedež podjetja je sicer v Cerknem, vendar je stalen razvoj in povečevanje dela podjetje prisililo v razširitev proizvodnih prostorov. Leta 2007 se je vsa proizvodnja preselila v nove prostore v novo nastajajoči industrijski coni Todraž. Podjetje je tako izboljšalo dostopnost in transportno povezanost, izboljšalo delovne pogoje, optimiralo sistem skladiščenja in zmanjšalo stroške zaradi opustitve najetih prostorov. Izboljšanje celotnega prestrukturiranja podjetja bo zaključila dokončna uvedba ISO standarda 9001 in 14000 in s tem doseganje poslovne odličnosti.

Poleg kupcev z domačega tržišča podjetje v vse večji meri oskrbuje tudi kupce na zahtevnih evropskih trgih – praktično je realizacija že v višini 50 %. Uspešni so zaradi konkurenčnih cen, ki jih imajo lahko zaradi racionalizacije proizvodnje in dobrega nadzora stroškov.

Cilj podjetja je še utrditi položaj pri slovenskih naročnikih in postati poznan na tujih trgih kot inovativno in razvojno naravnano podjetje.

Mizarstvo Jezeršek, d. o. o.

Družinsko podjetje Mizarstvo Jezeršek je leta 1987 ustanovil Karel Jezeršek. Za svojo vizijo in uspešno delo je bil leta 2004 tudi nagrajen kot obrtnik leta.

Družinsko tradicijo danes nadaljujejo njegovi trije sinovi. Z lastnim razvojem naprave za načrtovanje stopnic, tudi z avtorstvom nekaterih patentov, je podjetje svojo dejavnost razvilo tako, da je danes med vodilnimi v Sloveniji, uveljavlja pa se tudi v tujini.

Iz skromnih začetkov je že leta 1994 zrasla mizarska delavnica, objekt, ki so mu kasneje glede na povečanje obsega del samo še dodajali prostore (zadnji je moderna sušilnica lesa). S pravilno reakcijo na povečanje povpraševanja, to je z nabavo računalniško vodenih lesno obdelovalnih strojev, so lahko zadovoljili še tako zahtevne kupce. Zadnji korak k tržnem prodoru je bila ustanovitev lastnega podjetja v Avstriji, od koder dobivajo vse več naročil.

Danes izdelujejo predvsem lesene stopnice vseh vrst, lesene ograje in pa lesene obloge za stopnice. Prodajajo tako posameznim kucem kot tudi proizvajalcem montažnih hiš. Z okrepljenim trženjem, prisotnostjo na sejnih doma in v tujini ter zmanjševanjem proizvodnih stroškov (patenti) se uspešno prilagajajo in premagujejo konkurenco.

Predelava lesa Premetovc, s. p.

Družinsko podjetje Premetovc je še eno podjetje, ki je nastalo zaradi izkoriščanja naravnih možnosti. Kmetijska predelava ni več zadoščala kot osnovni vir. Iz domače žage, ki je delovala zaradi domačih potreb, je nastalo sodobno podjetje za zbiranje, razrez in pripravo osnovnih lesenih elementov (deske, letve in tramovi), sušenje in skladiščenje lesa. Večino lesa pridobijo iz lastnih virov, po naročilu pa obdelujejo tudi druge vrste lesa.

Praktikum, d. o. o.

Podjetje Praktikum, d. o. o., je podjetje z dolgoletno tradicijo, saj je bilo ustanovljeno leta 1990.

Lastnik in ustanovitelj podjetja, po poklicu strojni tehnik, je bil do leta 1990 zaposlen v takratnem Rudniku urana Žirovski vrh. V tistem letu se je izkoriščanje rude prenehalo in odločil se je zaključiti službovanje v rudniku. Dobil je odpravnino ter sklenil, da odpre lastno podjetje. S sodelavcem iz rudnika sta ustanovila zasebno avtošolo in s tem sledila in ugodila trenutnim potrebam po avtošoli v bližnji in daljni okolici. Dve tretjini kapitala je prispeval sam, tretjino pa partner. Podjetje je dobro poslovalo, imeli so sodoben vozni park ter izkušene voznike inštruktorje.

Večinski lastnik je v prostem času pogosto opravljalo delo, za katerega se je poklicno tudi izučil – montažo vodovodnih in centralnih inštalacij. Ob tem je ugotovil, da v bližnji okolici manjka trgovina z vodovodnim materialom in materialom za centralno ogrevanje. Utrnila se mu je nova poslovna ideja in njegova podjetniška žilica ga je vodila v razširitev podjetja.

Leta 1994 je tako odprl manjšo trgovino s tehničnim blagom, katere vodenje je prevzela njegova žena, ki se je tako zaposlila v njegovo podjetje. Trgovina je obratovala v najetih prostorih, sprva na lokaciji, ki ni bila najbolj priročna, potem pa se je kmalu preselila v poslovne prostore ob glavni cesti Škofja Loka–Žiri, kar je botrovalo še boljšemu poslovanju.

Lastnikove izkušnje z montažo vodovodnih in centralnih inštalacij ter vedno večje povpraševanje po teh uslugah sta bila povod, da so poleg že dveh dejavnosti (avtošole in trgovine s tehničnim blagom) potrošnikom ponudili še tretjo – montažo vodovodnih in centralnih inštalacij. Montaža je odlično sovpadala s trgovino, saj so v trgovini dobavljali material, ki so ga nato monterji montirali strankam.

Podjetje je dobro poslovalo in leta 2005, ko je bilo že 15 zaposlenih, so odkupili in delno prenovili objekt, v katerem je delovala trgovina.

Montažo so razširili na vgradnjo vseh vrst ogrevalnih sistemov (toplotne črpalke, solarni sistemi, sistemi na biomaso) in vgradnjo klimatskih naprav.

Zaradi velikega povpraševanja in obsega dela ter hitre rasti podjetja je tudi ta prostor postajal premajhen, zato so se odločili za največjo investicijo do sedaj – gradnjo novega trgovsko-izobraževalnega objekta. Gradnja se je pričela spomladi leta 2010 in se z otvoritvijo trgovine in skladiščnih prostorov zaključila 1. septembra 2012.

Od leta 2008 pa vse do danes v podjetju deluje 19 redno zaposlenih delavcev.

V avtošoli, prvotni dejavnosti, katere pomen se z leti v podjetju sicer zmanjšuje, še vedno na sodobnih vozilih poučujejo profesionalni inštruktorji voznje. Vodenje te dejavnosti je prevzel lastnikov mlajši brat.

V trgovini, ki ustvari 40 % vseh prihodkov, ponujajo material za vodovodne inštalacije in ogrevanje, sanitarno keramiko, orodje, vijake, pohištveno okovje, gospodinjske aparate ter posodo, gradbeni material, barve in lake, elektro material, drenažne cevi, motorna olja, izolacije, zemljo ter gnojila za vrt ter mnogo drugih artiklov.

V trgovini je zaposlenih 6 delavcev, vključno z lastnikovo ženo kot vodjo prodaje, ki jo vodi že od samega začetka.

Montaža predstavlja 60 % vseh prihodkov in je za podjetje izjemno pomembna, saj le-ta zaokroža celotno storitev. Podjetje namreč v prvi fazi svetuje svojim kupcem pri izbiri ogrevalnega sistema (najbolj primeren način ogrevanja, vrsta kotla, radiatorjev itd.), vodovodnega sistema (vrsta cevi glede na trdoto vode) in drugih sistemov, nato dobavi ves potreben material, ga dostavi in vgradi.

Montažo izvaja 8 poklicno usposobljenih monterjev z obilico izkušnjami, ki svoje delo profesionalno opravljajo, s čimer pripomorejo, da podjetje slovi po kvalitetni in zanesljivi izvedbi svojih del.

Delujejo pod vodstvom lastnika, ki je zaradi velikega obsega dela in povpraševanja po strojnih inštalacijah opustil delo monterja ter prevzel organizacijo in vodenje montaž.

Leta 2007 je le-ta tudi od svojega partnerja odkupil tretjinski delež, tako da je sedaj podjetje v celoti v njegovi oz. družinski lasti.

INT Vrata, d. o. o.

Podjetje INT se je po osmih letih delovanja preselilo iz domače kleti v Žireh, kjer so imeli zasilno urejene delavnice, v industrijsko cono v Todraž. Industrijska cona v Žireh nikakor ni uspela zaživeti, zato so izbrali že utečeno in pa predvsem cenovno ugodnejšo možnost v sosednji gorenjevaški občini. Novi proizvodno - prodajni objekt jim je ponudil večje možnosti za lažje delo, razvojno in prodajno širitev. To na novi lokaciji sedaj že šest let uspešno dokazujejo.

Začetki delovanja segajo v leto 2000, ko so prvi v Sloveniji pričeli s proizvodnjo lesenih vhodnih vrat v sendvič konstrukciji z vgrajeno kovinsko sredico. Razvili in patentirali so tudi lasten sistem proti krivljenju lesenih vhodnih vrat, ki se od obstoječih razlikuje po svoji prilagodljivosti. V proizvodnem programu imajo še notranja vrata, garažna vrata ter okna (les-aluminij).

Zaradi povečanega povpraševanja so se odločili za širitev proizvodnje in selitev. Nova, sodobno opremljena delavnica in domači, strokovno usposobljeni delavci ter razstavna salona v Ljubljani in Gorenji vasi prepričajo še tako zahtevne kupce. Ti so v veliki večini (95 %) individualne privatne stranke, ki naročijo complete vrat za svoja domovanja. Serijske proizvodnje praktično nimajo.

Za prodajne kanale uporabljajo internet, redno se udeležujejo sejmov, na katerih pridejo s potencialnimi kupci tudi v neposredni kontakt. Najboljša reklama pa so še vedno reference in

pa ustna priporočila. Večino strank imajo v Ljubljani in njeni bližnji okolici, v zadnjem času pa delajo že po celi Sloveniji.

Poslanstvo podjetja INT je razvijati vrhunska vrata, ki so moderna in uporabniku prijazna, ekološka ter tehnično dovršena. Z njimi bo zadovoljna vsaka stranka, saj jih po želji tudi individualno priredijo.

Bioenergetika Todraž, d. o. o.

Družba Bioenergetika Todraž kot oblika javno-zasebnega partnerstva je nastala zaradi potreb občine Gorenja vas - Poljane za oskrbovanje Gospodarske cone Todraž s toplotno energijo. Vpeljana je bila tudi zamenjava energetskega vira; lahko kurilno olje je zamenjala lesna biomasa. Družba trenutno s toplotno energijo oskrbuje večino podjetij v gospodarski coni.

A kvick, d. o. o.

Osnovna dejavnost podjetja je razvoj ter proizvodnja aluminijastih podbojev (kaset) za drsna vrata, aluminijastih vodil, steklenih drsnih vrat ter stavbnega in pohištvenega okovja ter drugih izdelkov po naročilu.

Podjetje je že vse od ustanovitve družinsko vodeno, od očeta je prešlo na sina. Zaposleni so delavci iz bližnjih naselij. Redno se dodatno usposablja.

Skozi vsa leta delovanja podjetje vlaga v razvoj lastnih sistemov in izdelkov, s ciljem kupcem ponuditi visoko kakovost in svoje, inovativne rešitve.

Vizija podjetja je postati in ostati pomemben partner in najboljši ponudnik aluminijastih podbojev za drsna vrata iz lastne proizvodnje ter drugih kovinskih izdelkov po naročilu. Glede na to, da so na območju Slovenije že nekaj časa, se želijo širiti še na trge Evropske unije in ostale tuje trge.

Kot vsako drugo podjetje je tudi A kvick, d. o. o., izpostavljeno stalnim spremembam na trgu in zahtevni konkurenci. Rešitve so fleksibilnost, visoka kakovost in konkurenčna cena. Kupcem pri njihovih odločitvah pomagajo tudi z brezplačnimi izmerami, svetovanjem in servisno dejavnostjo. Stanje na trgu tudi redno analizirajo in spremljajo konkurente. Za redno oskrbovanje imajo tudi lastno distribucijo.

Veliko pozornosti namenijo tudi načrtovanju in vodenju proizvodnje. Hitrost in učinkovito obvladovanje časovne komponente v tehnološko izenačenih proizvodnjah je odločilen faktor uspešnosti poslovanja podjetja.

Za povečanje uspešnosti nastopanja na trgih mora podjetje iskati nove tržne priložnosti, investirati v posodobitev proizvodno-tehnološke in informacijske opreme. Z avtomatizacijo proizvodnih procesov se bo povečala kvaliteta izdelkov. Dodatno se bodo zmanjšali škodljivi vplivi na okolje in nevarnosti poškodb pri delu.

Elektro Primožič Elektroinstalacije, d. o. o.

Je podjetje z 20-letnimi izkušnjami, ki se uspešno uveljavlja na trgu ter gradi na lastni prepoznavnosti. Velik poudarek podjetje daje na izobraževanje lastnega kadra, saj le tako lahko zadovoljivo sledijo smernicam na trgu in obenem zagotavljajo kakovostne storitve na področju elektroinstalacij in elektromeritev.

Vizija podjetja je postati še boljši in prepoznavnejši na svojem področju ter zagotavljati kakovostne storitve po dostopnih cenah.

V podjetju se zavedajo, da je za kakovostno opravljeno delo, zanesljivo delovanje in dolgo življenjsko obdobje elektroinstalacije potrebno imeti strokovno znanje ter izkušnje. Z obojim se preprečuje morebitne napake že pri načrtovanju in montažah ter s tem poskrbi za varno uporabo sistema.

Elektroinstalacijska dela so po navadi tista, ki se jih domači mojstri nemalokrat lotijo sami. Razlogov za to je več, med drugim tudi visoke cene konkurenčnih podjetij, ki ponujajo tovrstne storitve.

V podjetju Elektro Primožič se iz tega razloga trudijo ponuditi kakovostno opravljene storitve po dostopnih cenah. Ker je komunikacija s strankami in skupna izmenjava informacij na obeh straneh, so strankam svetovalci vedno na voljo in pripravljeni svetovati na podlagi svojih izkušenj in poznavanja stroke.

Podjetje opravlja naslednje storitve:

- elektroinstalacije adaptacij v stanovanjskih in industrijskih objektih
- elektroinstalacije novogradenj
- elektroinstalacije za poslovne objekte
- instalacije alarmnih sistemov
- kontrola pristopa
- popravilo obstoječih elektroinstalacij
- strelovodne instalacije

- izgradnja in vzdrževanje javne razsvetljave
- instalacije informacijskega ožičenja
- izdelava elektro razdelilnih in krmilnih omar
- meritve elektroinstalacij in strelvodov

Prvo vodilo podjetja je vzdrževanje sistema kakovosti na vseh področjih. Brez kakovostnega poslovanja in korektnih odnosov s strankami ne bi moglo obstati na področju, kakršen je trg elektroinstalacij in meritev.

Sanacije Peterlin, d. o. o.

Med področja dela družinskega podjetja Sanacije Peterlin, d. o. o., sodijo:

- sanacije starih objektov: utrditev brežine, ojačanje objekta z lamelami, odstranjevanje nečistoč, sanacija poškodovanega betona, injektiranje za povečanje statične nosilnosti, izdelava hidrofobne bariere, izravnava površine in zaščita površine z zaščitnimi in dekorativnimi materiali;
- peskanje, ki je obdelava površine z abrazivnim materialom. Največkrat je v ta namen uporabljen kremenčev pesek, uporablja pa se tudi elektrokorund, bakrova žindra, jeklene kroglice, soda... Je edini postopek za idealno pripravo površine pred nanosom pokravnih materialov, odstranjevanje starih premazov in korozije, čiščenje in utrjevanje termično obdelanih površin;

Protikorozijska zaščita jeklenih konstrukcij (stolpi, mostovi, konstrukcije), rezervoarje in silose (zunaj in znotraj), cevovode, šasije vozil, ter ostale predmete iz kovin. Velikost objekta ali predmeta ni omejena.

Vsa navedena in tudi ostala enostavnejša dela opravljajo tudi na višini.

Kolektiv se je skupaj s podjetjem v 20-letni dobi razvijal in dopolnjeval ter sedaj šteje 25 članov. Podjetje razpolaga tudi z vso tehniko, ki omogoča opravljati dejavnost kvalitetno in natančno – kombinirana vozila, gradbeni kompresorji, kompleti za peskanje in za injektiranje, dvizno košaro na kombiju in tovorno vozilo z nameščenim dvigalom. Za vsa navedena dela izdajo tudi ustrezno garancijo.

Zidarstvo Božnar

Zidarstvo Božnar je družinsko podjetje, ki na področju gradbeništva deluje že več kot trideset let. Povpraševanje po različnih gradbenih uslugah je hitro naraščalo, kar je vodilo v povečanje zaposlenih in širitev ponudbe storitev.

Specializirani so za izgradnjo enodružinskih hiš (lahko tudi na ključ) in urejanje okolice letih. Sposobni pa so zgraditi tudi večje poslovne prostore.

Izvajajo tudi izkope z mini bagri in površinska dela s težko gradbeno mehanizacijo. Imajo lasten vozni park za prevoze gradbenega materiala in betona. Dela izvajajo z lastno mehanizacijo in opremo ter zaposlenimi.

Cilj podjetja je, da ponudijo stranki na enem mestu vse produkte in storitve, ki so potrebni pri opravljanju splošnih gradbenih del.

Cementni izdelki Jezeršek, s. p.

Samostojno podjetje Strešniki Jezeršek je v začetku devetdesetih let na podlagi družinske tradicije na Hotavljah ustanovil Jakob Jezeršek. Proizvajajo betonske strešnike, slemenjake, zračnike in ostale dodatke za kvalitetno in strokovno pokritje strehe ter dodatno še talne pohodne plošče.

Podjetje je dolgo časa delovalo v domači delavnici, ki za tako proizvodnjo tehnologijo ni bila primerna. Imeli so težave z optimalno organizacijo proizvodnje, skladiščiti je bilo možno samo omejene količine izdelka. Proizvodnja je bila moteča tudi za okolico.

Povečano povpraševanje po njihovih izdelkih je pripeljalo do iskanja možnosti razvoja podjetja in širitve proizvodnih kapacitet. Priložnost se je pokazala leta 2006 v osnovanju industrijske cone v Todražu, na lokaciji bivšega rudnika urana Žirovski vrh.

Z izvedbo investicije v novo proizvodno halo velikosti 1000 m² so se možnosti podjetja precej izboljšale. Podjetje se je lahko prostorsko razvilo, izboljšali so se delovni pogoji, nabavili in montirali so se novi stroji, uredile skladiščne in parkirne površine. Tako so bili izpolnjeni vsi pogoji za povečanje proizvodnje in s tem zadostitev povečanega povpraševanja potencialnih kupcev.

Investicija je bila v 50 % pokrita iz lastnih sredstev, ostalo je bil kredit matične banke, kar je bila takrat solidna štartna osnova. V relativno kratkem času bi prišlo do vrnitve vloženi sredstev in do izboljšave gospodarskih kazalnikov.

Zaradi objektivnih težav pri izvedbi projekta pa so s proizvodnjo lahko pričeli šele spomladi leta 2008, torej takrat, ko se je recesija v tujini že poznala, pri nas pa naj je še ne bi čutili. Vendar tudi na domačem trgu napovedi naenkrat niso več držale, banke so ustavile kreditiranje in posledično so se investicije v gradnje začele ustavljati. Tudi dobro razmerje med ceno in kvaliteto strešnikov Jezeršek ni več pomagalo pri dobri prodaji.

Za proizvodna podjetja v gradbeništvu, še posebej pa tista, ki so imela najete kredite, je to pomenilo začetek velikih težav; najprej zaradi odplačevanja samega kredita, potem plačila delavcem in še zaradi skrbi za financiranje nadaljnjega poslovanja.

V podjetju so zato ugotovili, da morajo začeti s proizvodnjo novega, lastnega izdelka, kar konkurenca, ki je na tem področju v Sloveniji močno prisotna, trgu ne more ponuditi.

Po natančni analizi trga in njegovih potreb, vključno preko pogovorov s potencialnimi kupci, so se odločili, da začno proizvajati novo vrsto kritine. Konkurenčna prednost podjetja bo serijska proizvodnja kritine, ki se v Sloveniji sedaj izdeluje le ročno. To je kritina, ki je že stoletja prisotna pri nas in je z njo kritih večina starejših hiš. To je tako imenovani »špičak«, kritina, ki je tudi predpisana pri večini spomeniško zaščitenih objektov. Po tej kritini povprašujejo posamezniki, ki želijo svoje hiše prekriti z avtentično in lepo streho in pa javne ustanove za ohranitev kulturne dediščine.

Po prilagoditvi tehnologije in začetnih težavah je podjetje začelo s serijsko proizvodnjo »špičaka«, po katerem kupci že veliko povprašujejo.

Uspeli pa so tudi s prebojem na tržišče Evropske unije, kjer tržijo svoj dodatni program. Vlivajo namreč beton v plastične kalupe, ki kasneje služijo kot nosilci za razne ogradne elemente.

V podjetju so na ta način našli prodajno možnost oz. tržno nišo za sedanost, načrtujejo pa tudi že za prihodnost. Že od samega začetka sodelujejo pri razvoju tako imenovanega »solarnega strešnika«, ki bo omogočal učinkovito izkoriščanje sončne energije za hišno uporabo.

Solarni strešnik je v bistvu fotocelica, ki je namenjena za proizvodnjo električne energije (fotovoltaika). Strešniki oz. fotocelice so med seboj povezani in večja je kvadratura, več dobimo električne energije. Dodatne konstrukcijske rešitve niso potrebne, kar je vsekakor prednost. Model solarnega strešnika je izdelan v enakem formatu kot strešniki Jezeršek, kar omogoča poljubne kombinacije pri sestavi.

Tako stalno preučujejo trg in iščejo nove tržne priložnosti, ki bi jim zagotovile uspešno poslovanje.

S temi potezami se podjetje aktivno prilagaja situaciji v panogi in razmeram na trgu ter uresničuje svojo vizijo, da s svojimi izdelki kupcem zagotavlja dobro počutje ter varno in kvalitetno bivanje.

Mizarstvo Peternelj

Je družinsko podjetje z več kot stoletno tradicijo na področju mizarstva. Izključno po naročilu izdelujejo notranjo opremo in notranja vrata. Pohištvo izdelujejo na sodobnih strojih in upoštevajo najvišje standarde kakovosti. Uporabljajo material po želji kupca. S sodelovanjem z arhitekti lahko zelo natančno prenesejo želje stranke v dejansko situacijo.

Avtoservis Pustavrh, s. p.

Po skromnih začetkih v domači garaži in z enim zaposlenim se je v svojem desetem letu poslovanja ponudba sedaj že servisnega centra zaokrožila na sledeče storitvene dejavnosti:

1. menjava pnevmatik, optična nastavitev podvozja, hitri servis vozil, menjava olja, zavorni sistemi, izpušni sistemi, servis amortizerjev in servis klimatskih naprav;
2. v maloprodajni trgovini najdete širok izbor nadomestnih avto delov in opreme priznanih proizvajalcev.

S selitvijo na novo lokacijo ob trgovskem centru se je povečalo tudi število strank. Potencialno kritična investicija (selitev dejavnosti je bila opravljena med viškom krize) se je izkazala za uspešno poslovno potezo.

Servisni center s fleksibilnostjo in dodatno ponudbo (pridemo tudi na dom), uspešno konkurira manjšim mehničnim delavnicam.

V nadaljevanju sledi kratek pregled podjetij, ki so sodelovala v raziskavi.

Preglednica 4: Pregled opisanih podjetij

	Podjetje	Oblika	Lastništvo	Vrsta	Panoga
1.	Marmor Hotavlje	d. d.	Družinsko	Proizvodno	Gradbeništvo
2.	Polycom	d.o.o.	Družinsko	Proizvodno	Plastične mase
3.	Breza Commerce	d.o.o.	Družinsko	Storitveno	Trgovina
4.	Drnovšek	d.o.o.	Družinsko	Storitveno	Lesno/Obdelovalna
5.	Topos Hotavlje	d.o.o.	Družinsko	Storitveno	Gradbeništvo
6.	Hiplex	d.o.o.	Družinsko	Proizvodno	Plastične mase
7.	Mizarstvo Jezeršek	d.o.o.	Družinsko	Proizvodno	Stavbno pohištvo
8.	Premetovc	s. p.	Družinsko	Proizvodno	Lesno/Obdelovalna
9.	Praktikum	d.o.o.	Družinsko	Storitveno	Trgovina/Avto šola
10.	INT Vrata	d.o.o.	Družinsko	Proizvodno	Stavbno pohištvo
11.	Bioenergetika	d.o.o.	Javno/Privatno	Storitveno	Energetika
12.	A quick	d.o.o.	Družinsko	Proizvodno	Kovinsko predelovalna
13.	Elektro Primožič	d.o.o.	Družinsko	Storitveno	Elektro storitve
14.	Sanacije Peterlin	d.o.o.	Družinsko	Storitveno	Gradbeništvo
15.	Zidarstvo Božnar	s.p.	Družinsko	Storitveno	Gradbeništvo
16.	Cementn. Jezeršek	s.p.	Družinsko	Proizvodno	Gradbeništvo
17.	Avtoservis Pustavrh	s.p.	Družinsko	Storitveno	Servis
18.	Mizarstvo Peternelj	d.o.o.	Družinsko	Proizvodno	Stavbno pohištvo

5.3 Vpliv krize na obravnavana podjetja

Za vsa obravnavana podjetja bomo preko nekaterih kazalnikov, kot so sredstva, celotni prihodek, čisti dobiček in število zaposlenih preverili, kako je kriza vplivala na njihovo poslovanje. Podatki so najprej zajeti za leto 2009, ko se je kriza v občini začela, in za leto 2015, ko se je uradno tudi končala.

Preglednica 5: Pregled uspešnosti obravnavanih podjetij za leti 2009 in 2015

EUR	Sredstva			Celotni prihodek			Čisti dobiček			Štev. zaposl.		
	2009	2015	Indeks	2009	2015	Indeks	2009	2015	Indeks	2009	2015	Indeks
Podjetje/Leto												
Marmor Hotavje	12.070.202	18.131.162	150,2	11.659.266	14.890.311	127,7	162.092	417.926	257,8	129	119	92,2
Polycom	8.192.244	15.239.736	186,0	8.416.799	18.273.352	217,1	15.434	699.332	4531,1	100	147	147,0
Breza Commerce	2.913.759	3.223.488	110,6	5.127.058	6.223.498	121,4	111.708	141.751	126,9	7	9	128,6
Drnovšek	1.696.416	2.124.160	125,2	1.071.881	1.220.418	113,9	31.282	30.785	98,4	8	9	112,5
Topos Hotavje	1.678.549	1.893.816	112,8	1.299.946	1.063.339	81,8	187.627	55.906	29,8	10	10	100,0
Hiplex	1.331.680	1.974.999	148,3	1.210.949	2.614.732	215,9	28.506	5.474	19,2	11	17	154,5
Mizarstvo	1.030.189	1.438.461	139,6	980.074	948.113	96,7	35.838	54.068	150,9	22	19	86,4
Jezeršek												
Premetovc	987.665	1.517.903	153,7	869.668	2.178.701	250,5	16.537	20.475	123,8	3	4	133,3
Praktikum	967.393	1.360.025	140,6	1.740.794	1.474.566	84,7	135.784	6.433	4,7	18	17	94,4
INT Vrata	860.409	697.663	81,1	557.752	607.356	108,9	607	20.759	3419,9	7	8	114,3
Bioenergetika	957.202	775.438	81,0	140.913	229.840	63,1	-4.092	3.044	174,4	2	2	100,0
A quick	789.418	143.492	18,2	397.591	342.147	86,1	-39.991	1.587	2619,9	6	5	83,3
Elektro Primožič	766.425	946.115	123,4	1.059.156	1.446.848	136,6	140.580	7.068	5,0	10	12	120,0
Sanacije Peterlin	700.517	574.460	82,0	850.549	257.980	30,3	-137.204	-148.501	-108,2	26	15	57,7
Zidarstvo Božnar	699.749	769.023	109,9	776.320	1.225.504	157,9	57.357	12.146	21,2	12	16	133,3
Cementn.	632.893	497.307	78,6	288.518	128.179	44,4	-1.196	-3.006	-251,3	8	3	37,5
Jezeršek												
Avtoservis	390.058	590.959	151,5	198.119	318.512	160,8	5.057	-11.047	-218,4	5	2	40,0
Pustavrh												
Mizarstvo	302.806	901.029	97,6	472.770	558.102	18,0	18.007	25.182	139,8	7	9	128,6
Peternej												
SKUPAJ	36.967.574	52.799.236	142,8	37.118.123	54.001.498	145,5	763.933	1.339.382	175,3	391	423	108,2

Vir: Bonitete.

Vsi opazovani kazalniki so se izboljšali: sredstva za 42,8 %, celotni prihodek za 45,5 %, čisti dobiček celo za 75,3 % in število zaposlenih za 8,2 %. Za obravnavana podjetja v občini kriza torej gledano preko zgoraj navedenih kazalnikov ni delovala negativno.

Od treh podjetij, ki so 2015 poslovala negativno, sta dve podjetji tako poslovali tudi že leta 2009. Tretje podjetje pa je v krizo zašlo zaradi predhodno začete investicije v nov poslovni prostor. Če bi od investicije v kriznem času odstopilo, bi bila škoda še večja.

V času ekonomske krize pa so se bolj kot z investicijami, podjetja začela ukvarjati s posledicami zmanjšanja bančnega kreditiranja in povečane kolateralizacije, kar je ogrozilo normalen proces razdolževanja podjetij in podaljšanja kreditov in je posledično negativno vplivalo na gospodarsko rast, navajajo Prašnikar in drugi (12, 2015), v raziskovalnem projektu Analiza investicij v otipljivi in neotipljivi kapital podjetij z vidika graditve konkurenčne prednosti slovenskih podjetij. Za potrebe projekta je bila izvedena obsežna raziskava v slovenskih podjetjih.

Glede na to, da spada občina med gospodarsko manj razvite, je na skupni rezultat imel velik vpliv izredno dober poslovni rezultat podjetja Polycom. To je prispevalo večji del k povečanju čistega dobička in povečanju zaposlenosti.

Tudi z upoštevanjem tega dejstva pa kriza ni pustila večjih negativnih posledic na poslovanje obravnavanih podjetij. Podjetja še vedno poslujejo.

V času od 2008 do 2011, torej v času finančne gospodarske krize, se je celotno število podjetij v Sloveniji povečalo. To seveda ne velja za velika podjetja (število le-teh se je zmanjšalo za 11 %), se je pa v tem času za 12 % povečalo število mikro podjetij, tistih brez ali z enim zaposlenim pa celo za 9 % (<http://www.stat.si>) (Dermol, 2014, 11).

6 RAZISKAVA O DELOVANJU PODJETIJ

V nadaljevanju sledi raziskava o načinih delovanja obravnavanih podjetij med krizo, njihovem prilagajanju in sprejemanju ukrepov za reševanje.

6.1 Načini raziskovanja

Ni preproste poti, s katero bi zagotovili, da bo raziskovanje uspešno. Tipi in konteksti raziskave zelo variirajo, tako da se bodo »idealne« strategije razlikovale od primera do primera. Če je raziskavo vredno izvesti, se bo raziskovalec najbrž soočil z ne povsem jasno umljivim problemom, za katerega ne moremo z gotovostjo vnaprej zarisati idealnega poteka raziskovanja (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe, Andy, 2007, 31).

Osnovni namen raziskave o delovanju podjetij je, da se preko določenih kazalnikov ugotovi uspešnost delovanja podjetja.

Raziskave najpogosteje ločimo na:

- terenske raziskave; zbiranje informacij neposredno na terenu, v podjetjih od predstavnikov, vodstvenih kadrov podjetja;
Pri terenskih raziskavah lahko sprašujemo na naslednje načine: ustno, pisno, telefonsko.
- raziskovanje za mizo; zbiranje podatkov o podjetju preko raznih institucij, ki zagotavljajo in obdelujejo podatke;
- kombinirano raziskovanje; pri tem v ustreznem razmerju uporabljamo obe vrsti raziskovanja.

6.2 Oblikovanje vprašalnika

Pri terenskem delu in zbiranju informacij je prav vprašalnik tisti, ki ga uvrščamo med najenostavnejše instrumente in pripomočke za tržna raziskovanja. Vprašalnik mora biti razumljiv in prilagojen namenu in vrsti tržnih raziskav (Devetak in Vukovič, 2002, 77).

Z vprašalnikom dobimo odgovore anketirancev na relativno preprost in hiter način, z minimalnimi stroški. Pri oblikovanju vprašalnika se moramo tako osredotočiti na bistvo in cilje raziskave. Nivo vprašanj moramo prilagoditi strukturi anketirancev. Pomemben je tudi vrstni red vprašanj.

V vprašalniku smo poskušali zajeti vse pomembne podatke in pokriti vsa področja, ki lahko vplivajo na delovanja podjetij v krizi. Dodaten poudarek smo dali na funkcije prodaje, financ

in kadrov. Želeli smo ugotoviti, kako podjetja krizo prepoznajo in s kakšnimi ukrepi se proti njej borijo.

Zanimalo nas je tudi, kako podjetja gledajo na poskuse državne pomoči gospodarstvu in koliko se jo dejansko poslužujejo.

Vprašalnik so izpolnjevali vodilni kadri v podjetjih, ki so imeli tudi najbolj verodostojne informacije o dejanskem stanju v podjetjih.

Vprašalnik je v Prilogi 1.

6.3 Izvedba raziskave in analiza rezultatov s statističnim paketom SPSS

V tem podpoglavju so predstavljeni rezultati tržne raziskave preko tabel, grafov in komentarjev.

Preglednica 6: Seznam sodelujočih podjetij

Št.	Podjetje	Št. oddanih vprašal.	Št. vrnjenih vprašal.	Odstotek
1.	Marmor Hotavlje, d.d.	7	7	100,0
2.	Polycom, d.o.o.	7	5	71,4
3.	Breza Commerce, d.o.o.	3	3	100,0
4.	Drnovšek, d.o.o.	2	0	0,0
5.	Topos Hotavlje, d.o.o.	2	2	100,0
6.	Hiplex, d.o.o.	4	4	100,0
7.	Mizarstvo Jezeršek, d.o.o.	4	4	100,0
8.	Premetovc, s.p.	2	2	100,0
9.	Praktikum, d.o.o.	4	4	100,0
10.	INT Vrata, d.o.o.	3	2	66,7
11.	Bioenerget. Todraž, d.o.o.	1	1	100,0
12.	A kvick d.o.o.	3	3	100,0
13.	Elektro Primožič, d.o.o.	3	3	100,0
14.	Sanacije Peterlin, d.o.o.	3	3	100,0
15.	Zidarstvo Božnar, d.o.o.	2	2	100,0
16.	Cem. izdelki Jezeršek, s.p.	3	3	100,0
17.	Mizarstvo Peternelj, d.o.o.	3	3	100,0
18.	Avtoservis Pustavrh, s.p.	2	2	100,0
	SKUPAJ	58	53	91,4

V anketo je bilo zajetih po obsegu prometa 18 največjih podjetij v Občini Gorenja vas - Poljane. Od vseh podjetij smo predhodno pridobili soglasje za sodelovanje.

V vsakem podjetju je bilo anketiranih večje število vodstvenih in vodilnih delavcev. Od 58 vprašalnikov je bilo vrnjenih in izpolnjenih 53 vprašalnikov, kar predstavlja 91,37 %.

Zbiranje informacij je potekalo od 1. avgusta do 1. oktobra 2015. Anonimnost anketirancev je bila zagotovljena, seznam prejetih vprašalnikov smo vodili samo po podjetjih.

V nadaljevanju bomo podali ugotovitve tržne raziskave. Uporabili bomo tabelarični prikaz s komentarji.

Preglednica 7: Vrsta podjetja

Vrsta podjetja	Število	Odstotek
Proizvodno	29	54,7
Storitveno	24	45,3
Skupaj	53	100,0

Proizvodnih podjetij (54,7 %), je v občini sicer več kot storitvenih (45,3%), razlika ni velika. Zaradi številnih znanj, ki so jih prinesli bivši zaposleni Rudnika urana, se je v občini ustanovilo kar nekaj podjetij, ki so izvajala storitve na visokem nivoju (električarji, mehaniki, ključavničarji ...).

Preglednica 8: Izobrazba poslovnega delavca

Izobrazba poslovnega delavca	Število	Odstotek
Manj kot sred. š.	4	7,5
Srednja šola	32	60,4
Več kot sred. š.	17	32,1
Skupaj	53	100,0

Pri izobrazbi je velika večina (60,4 %) vodstvenega kadra s srednjo šolo. Gre za večinoma manjša podjetja, ki jih še vedno vodijo ustanovitelji, ki že imajo izkušnje pri vodenju.

Več kot srednjo šolo ima že 32,1 % kadra. Gre za večja podjetja, ki jih vodijo usposobljeni managerji.

Manj kot 7,5 % kadra ima manj kot srednjo šolo. Gre za samostojne podjetnike, ki dobro obvladajo svoj poklic.

Preglednica 9: Ali imate v podjetju organiziran oddelek trženja?

Oddelek trženja		Število	Odstotek
	Ne	33	62,3
	Da	20	37,7
Skupaj		53	100,0

V večini podjetij (62,3 %) nimajo organiziranega oddelka trženja, pri tem gre večinoma za manjša podjetja. Manjša podjetja si tega oddelka praviloma ne morejo privoščiti, za trženje skrbijo vsi (in pa nihče). V večjih podjetjih pa 37,7 % anketiranih potrjuje, da imajo oddelek trženja. Ta jim služi tudi kot povezava s tržiščem, uporabljajo ga tudi za raziskavo navad potrošnikov.

Preglednica 10: Ali je recesija prizadela vaše podjetje?

Ali je recesija prizadela vaše podjetje?		Število	Odstotek
	Ne	8	15,1
	Da	45	84,9
Skupaj		53	100,0

Recesija je prizadela 84,9 % vseh podjetij. Njenega vpliva pa ni čutilo 15,1 podjetij.

Preglednica 11: Ali ste izdelali sanacijski program za reševanje iz krize?

Sanacijski program		Število	Odstotek
	Da	22	41,5
	Ne	31	58,5
Skupaj		53	100,0

Sanacijski program je izdelalo 41,5 % podjetij, ostala podjetja (58,5 %), programa niso izdelala. Podjetja nimajo ne zadostnega znanja in ne sredstev, da bi se lotila takega projekta. Za obravnavana podjetja pa je tudi značilno, da dobro obvladujejo svoje delovanje in prodajne poti. Za odgovor na krizo je nekaterim zadoščalo sprotno prilagajanje.

Preglednica 12: Na katerem področju vas je kriza najbolj prizadela

Področje	Število	Odstotek
Finančno	22	41,5
Finan. + Prodaj.	12	22,6
Prodajno	15	28,3
Nabavno	1	1,9
Kadrovsko	3	5,7
Skupaj	53	100,0

Največ podjetij, 41,5 % je kriza prizadela na finančnem področju. Zmanjkovalo je sredstev za financiranje proizvodnje, kaj šele razvoja. Začela se je stagnacija oz. borba za preživetje. Obravnavana podjetja so bila navajena poslovati s finančno pokritostjo, oz. večinoma s svojimi sredstvi. To se je sedaj pokazalo kot njihova prednost. Na prodajnem področju je kriza prizadela 28,3 % podjetij. Na obeh področjih, finančnem in prodajnem, je kriza prizadela 22,6 % podjetij. Na ostalih področjih, npr. nabavno in kadrovsko, se vpliv krize ni čutil tako izrazito.

Preglednica 13: Na kakšen način se je izrazila na prodajnem področju?

Izražanje krize na prod. področju	Število	Odstotek
Znižanje naročil obst. kupcev	33	62,3
Znižanje + Odpoved obst.	4	7,5
Odpov. naročil obst. kupcev	2	3,8
Ni bilo planiranih naročil novih kupcev	11	20,8
Brez odgovora	3	5,7
Skupaj	53	100,0

Kriza na prodajnem področju se je v podjetjih najbolj občutila zaradi znižanja naročil obstoječih kupcev (62,3 %). Za 20,8 % so se znižala tudi planirana naročila novih kupcev. Kupci so v 7,5 % hkrati ob odpovedi zniževali tudi obsege naročil, samih odpovedi pa je bilo za 3,8 %.

Preglednica 14: Na kakšen način ste reševali krizo na kadrovskem področju?

Kriza na kadrovskem področju	Število	Odstotek
Brez sprememb	25	47,2
Znižanje zaposlenosti	16	30,1
Ohranili zaposlenost, znižali plače	8	15,1
Znižali plače	3	5,7
Brez odgovora	1	1,9
Skupaj	53	100,0

Na kadrovskem področju 47,2 % anketiranih ni zaznalo sprememb oz. niso izvajali namenskih akcij za reševanje iz krize.

V 30,1 % podjetij so znižali zaposlenost. Namenskih odpuščanj ni bilo, delavci so odhajali sporazumno.

V 1,1 % primerov so podjetja sicer ohranila zaposlenost, vendar so hkrati zaposlenim znižala plače.

V 5,7 % podjetij so zaradi vplivov krize znižali plače.

Preglednica 15: Ste imeli težave zaradi finančne nediscipline?

Težave zaradi finančne nediscipline?	Število	Odstotek
Nismo imeli težav	7	13,2
Imeli smo težave	41	77,4
Postali smo nelikvidni	4	7,5
Brez odgovora	1	1,9
Skupaj	53	100,0

Brez težav na finančnem področju je bilo 13,2 % podjetij. Večina (77,4 %) je imelo težave zaradi finančne nediscipline. Večinoma so imeli težave s financiranjem poslovanja, nekaj podjetij pa je bilo ravno med izvedbo investicije – ta so imela še največje težave. 7,5 % podjetij pa je postalo nelikvidnih, vendar so poslovala dalje.

Preglednica 16: Ste zaradi reševanja krize dodatno zaposlili kriznega managerja ali drugega strokovnjaka?

Zaposlitev kriznega managerja	Število	Odstotek
Ne	51	96,2
Da	2	3,8
Skupaj	53	100,0

Za zaposlitev kriznega managerja se je odločilo samo eno podjetje. Zaposlen je bil samo za določen čas. Zaradi neuspešnosti se razmerje ni podaljšalo. Vsa ostala podjetja se za ta ukrep niso odločila. Glede na stanje je bilo za ta podjetja težko izpeljati projekt zaposlitve dobrega kriznega managerja. Podjetja niso imela na voljo zadostnih sredstev.

Preglednica 17: Ste izkoristili državno pomoč – delno subvencioniranje delovnega časa?

Delno subvencioniranje del. časa	Število	Odstotek
Ne	49	92,5
Da	4	7,5
Skupaj	53	100,0

Za delno subvencioniranje delovnega časa se je odločilo le 7,5 % podjetij. Ostala (92,5 %) za to vrsto pomoči države niso zaprosila. Delež pomoči države na ta način se jim ni zdel zadosten, zlasti ker so za izpolnitev pogoja za subvencioniranje morali izpolniti določene pogoje. Raje so ohranili možnost samostojne odločitve.

Preglednica 18: Kakšno pomoč bi še potrebovali za reševanje krize?

Pomoč za reševanje iz krize	Število	Odstotek
Večja pomoč države	4	7,5
Pomoč strateških partnerjev	39	73,6
Pomoč strat. part. + neodv. inst.	1	1,9
Pomoč neodvisnih institucij	2	3,8
Ostalo	7	13,2
Skupaj	53	100,0

Največ anketiranih računa na pomoč svojih strateških partnerjev (73,6 %), s katerimi so poslovno močno povezani. Pomoč strateških partnerjev vodi v poslovna povezovanja, ki so

lahko ugodna za obe strani. Strateški partner mora dobro nadzirati sodelovanje, da obe podjetji ne zaideta v krizo.

Ostale vrste pomoči niso izrazite, še največ sodelujočih računa na večjo pomoč države (7,5%).

Pod ostalo-možnosti pomoči so predlagali anketirani sami (13,2%); je za 5,7 % anketiranih najbolj pomembna urejena plačilna disciplina, za 3,8 % pa možnost pridobivanja ugodnih bančnih kreditov. Plačilna disciplina je za manjša podjetja zelo pomemben mehanizem uspešnega poslovanja. V nasprotnem primeru in z dodatnim vplivom krize lahko hitro zaidejo v težave. Dve podjetji (3,8%) se tu nista opredelili.

Preglednica 19: Če menite, da bi bila potrebna večja pomoč države, jo natančneje opredelite.

Večja pomoč države	Število	Odstotek
Vzpostavitev plačilne discipline	21	39,6
Vzpostavitev plačilne discipline + znižanje davčne stopnje	7	13,2
Vzpostavitev plačilne discipline + znižanje davčne stopnje+neposredne finančne subvencije	1	1,9
Vzpostavitev plačilne discipline + znižanje davčne stopnje + zmanjšanje političnega vpliva na gospodarstvo	4	7,5
Vzpostavitev plačilne discipline + neposredne finančne subvencije	2	3,8
Vzpostavitev plačilne discipline + zmanjšanje političnega vpliva na gospodarstvo	1	1,9
Znižanje davčne stopnje	8	15,1
Znižanje davčne stopnje + neposredne finančne subvencije	2	3,8
Znižanje davčne stopnje + zmanjšanje političnega vpliva na gospodarstvo	2	3,8
Neposredne finančne subvencije	2	3,8
Zmanjšanje političnega vpliva na gospodarstvo	3	5,7
Skupaj	53	100,0

Pri opredelitvi pomoči države se je večina anketiranih (39,6 %) opredelila za izboljšanje plačilne discipline. Razloge smo že navedli zgoraj.

15,1 % anketiranih je izbrala več rešitev v kombinaciji z izboljšanjem plačilne discipline.

Identičnemu delu anketiranih (15,1 %) se zdi učinkovit ukrep znižanje davčne stopnje. 7,2 % anketiranih ocenjuje kot potrebne druge rešitve v kombinaciji z znižanjem davčne stopnje.

Manjši del (3,8 %) bi potreboval neposredne finančne subvencije. 5,7 % anketiranih pa meni, da je potrebno zmanjšati politični vpliv državnega aparata na gospodarstvo.

Preglednica 20: Kakšni so bili vaši ukrepi za reševanje iz krize?

Ukrepi za reševanje iz krize	Število	Odstotek
Prodaja na nove trge	21	39,6
Prodaja na nove trge + razvoj novega proizvoda /storitve	10	18,9
Prodaja na nove trge + zmanjševanje proizvodnje	1	1,9
Razvoj novega proizvoda /storitve	4	7,5
Zmanjševanje proizvodnje	8	15,1
Ostali ukrepi	8	15,1
Brez odgovora	1	1,9
Skupaj	53	100,0

Pri ukrepih za reševanje iz krize večina anketiranih (39,6 %) navaja kot najboljši ukrep prodajo na nove trge.

18,9 % anketiranih poleg prodaje na nove trge vidi izboljšanje ukrepa še v hkratnem razvoju novega proizvoda/storitve.

8 % najboljši ukrep za reševanje iz krize vidi v vsaj začasnem zmanjšanju proizvodnje.

15,1 % anketiranih vidi še nekatere ostale možne ukrepe za reševanje iz krize. Navedeni so v naslednji tabeli.

Med ostalimi ukrepi (15,1%), je na prvem mestu zmanjševanje stroškov (5,7 %), med drugimi ukrepi pa vidijo anketirani še ukrep samopromocije in nižjih cen ter zmanjšanje zaposlenih.

Preglednica 21: Trajanje krize v vašem podjetju

Trajanje krize	Število	Odstotek
Krizo smo uspeli premagati v pol leta	21	39,6
Kriza je prisotna, sprejemamo ustrezne ukrepe	25	47,2
Proti krizi nismo našli ustreznega odgovora	7	13,2
Skupaj	53	100,0

39,6 % anketiranih ugotavlja, da so se dobro pripravili in da so krizo uspeli premagati v pol leta. Še vedno so v stanju pripravljenosti.

47 % se še vedno sooča s krizo ali njenimi posledicami in se z njo tudi še bori z ustreznimi ukrepi.

13,2 % anketiranih proti krizi ni našlo pravega odgovora in pasivno čaka na posledice.

Preglednica 22: Kateri vzroki so po vašem mnenju povzročili krizo v vašem podjetju?

Vrste vzrokov	Število	Odstotek
Zunanji vzroki	37	69,8
Notranji vzroki	0	0,0
Kombinacija vzrokov	16	30,2
Skupaj	53	100,0

Večina anketiranih meni, da so krizo povzročili zunanji vzroki (69,8 %).

Po njihovem mnenju sami notranji vzroki krize niso povzročili. V podjetjih težko objektivno oceniti stanje, kajti že npr. prepozno reagiranje na krizo je lahko notranji vzrok.

Za kombinacijo zunanjih in notranjih vzrokov kot povzročitelja krize pa se je odločilo 30,2 % anketiranih.

Preglednica 23: Uspešnost podjetij, prikazano z indeksi glede na leti 2015/2009

Podjetje	Sredstva	Podjetje	Celotni prihodek	Podjetje	Čisti dobiček	Podjetje	Število zaposlenih
1.Mizarstvo Peternej	298,0	1.Premetovc	251,0	1.Polycom	4531,1	1.Hiplex	155,0
2.Polycom	186,0	2.Polycom	217,0	2.INT Vrata	3420,0	2.Polycom	147,0
3.Premetovc	154,0	3.Hiplex	216,0	3.A qvick	2620,0	3.Premetovc	133,0
4.Avtoservis Pustavrh	152,0	4.Bio energetika	163,0	4.Marmor Hotavlje	258,0	4.Zidarstvo Božnar	133,0
5.Marmor Hotavlje	150,0	5.Avtoservis Pustavrh	161,0	5.Bio energetika	174,0	5.Mizarstvo Peternej	129,0
6.Hiplex	148,0	6.Zidarstvo Božnar	158,0	6.Mizarstvo Jezeršek	151,0	6.Breza Commerce	129,0
7.Praktikum	141,0	7.Elektro Primožič	137,0	7.Mizarstvo Peternej	140,0	7.Elektro Primožič	120,0
8.Mizarstvo Jezeršek	140,0	8.Marmor Hotavlje	128,0	8.Breza Commerce	127,0	8.INT Vrata	114,0
9.Drnovšek	125,0	9.Breza Commerce	121,0	9.Premetovc	124,0	9.Drnovšek	113,0
10.Elektro Primožič	123,0	10.Mizarstvo Peternej	118,0	10.Drnovšek	98,0	10.Bio energetika	100,0
11.Topos Hotavlje	113,0	11.Drnovšek	114,0	11.Topos Hotavlje	30,0	11.Topos Hotavlje	100,0
12.Breza Commerce	111,0	12.INT Vrata	109,0	12.Zidarstvo Božnar	21,0	12.Praktikum	94,0
13.Zidarstvo Božnar	110,0	13.Mizarstvo Jezeršek	97,0	13.Hiplex	19,0	13.Marmor Hotavlje	92,0
14.Sanacije Peterlin	82,0	14.A qvick	86,0	14.Elektro Primožič	5,0	14.Mizarstvo Jezeršek	86,0
15.INT Vrata	81,0	15.Praktikum	85,0	15.Praktikum	5,0	15.A qvick	83,0
16.Bio energetika	81,0	16.Topos Hotavlje	82,0	16.Sanacije Peterlin	-108,0	16.Sanacije Peterlin	58,0
17.Cementn. Jezeršek	79,0	17.Cementn. Jezeršek	44,0	17.Avtoservis Pustavrh	-218,0	17.Avtoservis Pustavrh	40,0
18.A qvick	18,0	18.Sanacije Peterlin	30,0	18.Cementn. Jezeršek	-251,0	18.Cementn. Jezeršek	38,0

Pri ugotavljanju uspešnosti z indeksom je rezultat treba gledati z različnih kotov. Indeksi ne povedo vedno pravega rezultata; če je podjetje že na začetku poslovalo slabo in uspelo samo izboljšati »slabo« poslovanje, indeks že kaže pozitiven rezultat. Je pa izboljšanje indeksa lahko pokazatelj pozitivnega trenda poslovanja nekega podjetja.

Zato bomo v naslednji tabeli prikazali še rezultate poslovanja podjetij glede na stanje leta 2009 in tega primerjali z letom 2015 v dejanskih zneskih.

Preglednica 24: Uspešnost podjetij, razlike vrednosti glede na leti 2015/2009 (v EUR)

Podjetje	Sredstva	Podjetje	Celotni prihodek	Podjetje	Čisti dobiček	Podjetje	Število zaposlenih
1.Polycom	7.047.492	1.Polycom	9.856.553	1.Polycom	683.898	1.Polycom	47
2.Marmor Hotavlje	6.060.960	2.Marmor Hotavlje	3.231.045	2.Marmor Hotavlje	255.834	2.Hiplex 3.Zidarstvo	6
3.Hiplex	643.319	3.Hiplex	1.403.783	3.A qvick	41.578	Božnar	4
4.Mizarstvo Peternelj	598.223	4.Premetovc 5.Breza	1.309.033	4.Breza Commerce	30.043	4.Mizarstvo Peternelj 5.Breza	2
5.Premetovc	530.238	Commerce	1.096.440	5.INT Vrata	20.152	Commerce	2
6.Drnovšek	427.744	6.Zidarstvo Božnar	449.184	6.Mizarstvo Jezeršek	18.230	6.Elektro Primožič	2
7.Mizarstvo Jezeršek	408.272	7.Elektro Primožič	387.692	7.Mizarstvo Peternelj 8.Bio	7.175	7.Premetovc	1
8.Praktikum	392.632	8.Drnovšek	148.537	energetika	7.136	8.INT Vrata	1
9.Breza Commerce	309.729	9.Avtoservis Pustavrh	120.393	9.Premetovc	3.938	9.Drnovšek 10.Bio	1
10.Topos Hotavlje	215.267	10.Bio energetika	88.927	10.Drnovšek	-497	energetika	0
11.Avtoservis Pustavrh	200.901	11.Mizarstvo Peternelj	85.332	11.Cementn. Jezeršek	-1.810	11.Topos Hotavlje	0
12.Elektro Primožič	179.690	12.INT Vrata	49.604	12.Sanacije Peterlin	-11.297	12.Praktikum	-1
13.Zidarstvo Božnar	69.274	13.Mizarstvo Jezeršek	-31.961	13.Avtoservis Pustavrh	-16.104	13.A qvick 14.Mizarstvo	-1
14.Sanacije Peterlin	-126.057	14.A qvick	-55.444	14.Hiplex	-23.032	Jezeršek	-3
15.Cementn. Jezeršek	-135.586	15.Cementn. Jezeršek	-160.339	15.Zidarstvo Božnar	-45.211	15.Avtoservis Pustavrh	-3
16.INT Vrata 17.Bio energetika	-162.746 -181.764	16.Topos Hotavlje	-236.607	16.Praktikum	-129.351	16.Cementn. Jezeršek	-5
18.A qvick	-645.926	17.Praktikum 18.Sanacije Peterlin	-266.228 -592.569	17.Topos Hotavlje 18.Elektro Primožič	-131.721 -133.512	17.Marmor Hotavlje 18.Sanacije Peterlin	-10 -11

6.4 Interpretacija pojmov in rezultatov

Po pregledu tabele zgoraj je stanje nekoliko drugačno. Absolutni zmagovalec je Polycom, podjetje, ki je praktično prispevalo več kot polovico k vsem spremljanim kazalnikom. Uspešno je bilo tudi drugo veliko podjetje, Marmor Hotavlje, ki je bilo drugo pri treh kazalnikih, vendar se je praktično najslabše odrezalo pri številu zaposlenih. Zaradi nujne prilagoditve tržišču je moralo tudi prestrukturirati (zmanjšati) proizvodnjo. Obe največji podjetji skupaj sta tudi po vseh kazalnikih doprinesli več kot tri četrtine pozitivnega rezultata.

Tako se je sedaj pokazala dejanska razlika še po rezultatih med prvima podjetjema, ki sta obe uspešno poslovali, in ostalimi, med katerimi so imela le redka pozitivne vse kazalnike. Vsem podjetjem je sicer skupno, da so družinska podjetja (razen enega) in je lastniška struktura vpletena tudi v vodenje podjetja.

Tu se skupne značilnosti žal končajo. Med organiziranostjo so velike (logične?) razlike. Veliki podjetji sta moderno organizirani, z vsemi funkcijami, potrebnimi za uspešno poslovanje. Sodelujejo tudi z zunanjimi strokovnjaki (pravna pomoč ...).

Zanimiv je še pregled izobrazbene strukture vodstev podjetij. Po izobrazbeni strukturi prevladuje kader s srednjo izobrazbo. To je kader, ki ima že veliko izkušenj in praviloma vodi družinska podjetja, ki so jih tudi sami ustanovili. V zadnjem času se že pojavlja kader z višjo in visoko izobrazbo, ki postopno prevzema vodstvena mesta od ustanoviteljev podjetij. Izpostaviti pa je potrebno, da vodilno podjetje v občini vodijo družinski člani, katerih nihče nima več kot srednješolsko izobrazbo, a so izredno uspešni.

Recesija je tako prizadela veliko večino vseh podjetij v občini. Manjša podjetja so imela težave že na začetku, pri prepoznavanju znakov in potem še pri pripravi pravilnega reagiranja. Težave svojih kupcev so večinoma zaznali šele takrat, ko so pričela upadati naročila.

Manjša podjetja oz. njihovi zaposleni so bili dobri pri opravljanju svoje osnovne dejavnosti. To je bilo ali proizvajanje določenega izdelka ali izvajanje prepoznane storitve. Ostalih funkcij, ki jih mora imeti dobro podjetje, sami ne obvladajo.

Zato teh funkcij (predvsem raznih tržnih) v podjetju nimajo, saj menijo, da jih ne rabijo ali jih celo ne poznajo. Zanašajo se na svoje lastne moči, kot so to počeli do sedaj. Vsi imajo v »outsorcingu« edino računovodske storitve. Velikih izkušenj na finančnem področju nimajo, zaradi svoje relativne majhnosti imajo tudi manjše možnosti za vračanja (in najemanja) posojil. Tudi finančna nedisciplina drugih podjetij jih je zaradi svojega položaja v dobavni verigi bolj prizadela.

Velika večina anketiranih tako meni, da so krizo povzročili zunanji vzroki. Po njihovem mnenju sami notranji vzroki krize niso povzročili. Dejansko pa je že nepravčasno, prepozno ali napačno reagiranje na krizo prvi notranji vzrok, ki se ga ta podjetja ne zavedajo.

**Preglednica 25: Povezava med celokupnim prihodkom in številom zaposlenih
hi-kvadrat test**

	število zaposlenih 2009/2015		Vsota
	pada	raste	
celokupni prihodek 2009/2015	pada 6	raste 0	6
	raste 3	pada 9	12
Vsota	9	9	18

P=0.003

Pokazala se je povezava med celokupnim prihodkom 2009/2015 in med številom zaposlenih 2009/2015. Če raste celokupni prihodek, raste tudi število zaposlenih. To je statistično pomembna trditev.

**Preglednica 26: Povezava med celokupnim prihodkom in čistim dobičkom
hi-kvadrat test**

	čisti dobiček 2009/2015		Vsota
	pada	raste	
celotni prihodek 2009/2015	pada 5	raste 1	6
	raste 5	pada 7	12
Vsota	10	8	18

P=0.09

Nakazuje se tudi povezava med celokupnim prihodkom 2009/2015 in čistim dobičkom 2009/2015. Če raste celokupni prihodek se nakazuje trend rasti čistega dobička, vendar ne dosega statistične pomembnosti.

7 SKLEPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE

Vsi opazovani kazalniki so se izboljšali – sredstva za 42,8 %, celotni prihodek za 45,5 %, čisti dobiček celo za 75,3 % in število zaposlenih za 8,2 %.

Od treh podjetij, ki so 2015 poslovala negativno, sta dve podjetji tako že poslovali tudi že leta 2009. Tretje podjetje pa je v krizo zašlo zaradi predhodno začete investicije v nov poslovni prostor. Če bi od investicije v kriznem času odstopilo, bi bila škoda še večja.

7.1 Testiranje zastavljenih hipotez

Hipotezi:

H1. Gospodarska in finančna kriza je podjetja, ki so težave v poslovanju imela že prej (kriteriji: sredstva, celotni prihodek, dobiček, število zaposlenih), močneje prizadela kot podjetja, ki so do krize poslovala normalno.

Vpliv krize na posamezno podjetje je odvisen od številnih faktorjev, tako zunanjih kot notranjih, predvsem pa od managementa, zdravih temeljev poslovanja in hitrih ter spretnih prilagoditvenih mehanizmov. Izhoda iz krize sta lahko le dva: rešitev iz krize ali stečaj podjetja.

Podjetja A qvick, Bioenergetika, Cementni izdelki Jezeršek in Sanacije Peterlin so že pred krizo poslovala negativno (glej Tabelo 5.2). Podjetji A qvick in Sanacije Peterlin sta bili v zelo nezavidljivem položaju, slednje je bilo že pred krizo praktično pred stečajem. Cementni izdelki Jezeršek so bili sicer v manjših težavah, se pa jim te vlečejo že nekaj časa. Bioenergetika je imela še najmanj težav. Ker je oblika delovanja javno/privatno partnerstvo, so računali tudi na pomoč občine.

Podjetji Bioenergetika in A qvick po krizi sicer poslujeta pozitivno, vendar so se jima precej zmanjšala sredstva – obema podjetjema skupaj praktično za polovico. Dezinvestiranje je bila edina možnost, da sta podjetji preživeli čas krize in tako po koncu krize še vedno lahko poslujeta. Ohranili sta tudi enako število zaposlenih.

Edina rešitev za podjetji Sanacije Peterlin in Cementni izdelki Jezeršek je bilo zmanjševanje osnovnih sredstev, kar pomeni, da sta zaradi zmanjšanja zadolženosti proti bankam odprodali dele svoje lastnine. Hkrati sta zmanjšali število zaposlenih (glej Tabelo 6.9). To je bila samo začasna rešitev, kajti obema podjetjema se je posledično zmanjšal celotni prihodek. S tem se jima zmanjšuje možnost razvoja in zmanjšuje kreditna sposobnost ter izkoriščenost

proizvodnih zmogljivosti. Zaradi manjšega števila zaposlenih ne moreta doseči optimalne izkoriščenosti proizvodnih zmožnosti. Njuno poslovanje se je poslabšalo.

Avtoservis Pustavrh je pred krizo posloval pozitivno, po koncu krize pa izkazuje negativen čisti dobiček (glej Tabelo 5.2). Razlog je investicija v novi objekt – delavnico, ki je bila začeta malo pred pričetkom krize. Zaradi zunanjih virov financiranja jo je bilo potrebno brez prekinitve izpeljati do konca. So se pa podjetju na ta račun povečala sredstva in celotni prihodek. Ko bo odplačalo kredite, ima ustvarjene pogoje za dobro poslovanje.

Ostala obravnavana podjetja poslujejo pozitivno. Opazovani kazalniki skupno so se jim izboljšali.

S tem lahko Hipotezo H1 sprejmemo.

Tako se je potrdilo dejstvo, da podjetja, ki so v težavah, težko poslujejo dobro ob še dodatnih težavah, ki se pojavijo skozi gospodarsko krizo. V občini gre za podjetja v družinski lasti, ki se še dodatno borijo za preživetje. Vendar brez ukrepov, kot sta zmanjševanje zadolženosti in s tem zmanjševanje sredstev, ne gre.

H2. Podjetja v občini Gorenja vas - Poljane imajo zaradi splošnih učinkov gospodarske in finančne krize medsebojno primerljive težave (kriteriji: sredstva, celotni prihodek, dobiček, število zaposlenih).

S krizo in zaradi krize povzročenimi težavami so se srečavala vsa podjetja v občini. 85 % vprašanih je na vprašanje, ali jih je recesija oz. kriza prizadela, odgovorilo pozitivno (glej Tabelo 5.2).

V veliki večini so imela vsa podjetja težave na finančnem in prodajnem področju (glej Tabelo 6.7). Več kot tri četrtine podjetij je imelo težave zaradi plačilne nediscipline (glej Tabelo 6.10). Te težave so nekaj podjetij spravile na rob likvidnosti, začele so se pojavljati resne težave v poslovanju.

Tudi na prodajnem področju so podjetja imela podobne težave; predvsem so se jim znižala naročila obstoječih kupcev. Prav tako ni bilo planiranih in dogovorjenih naročil od novih kupcev (glej Tabelo 6.8).

Težave na kadrovskem področju so pokazale oz. že nakazale razlikovanja med podjetji. Polovica podjetij na kadrovskem področju ni občutila nobenih sprememb oz. ni bilo nobenih

posledic. Druga polovica pa je težave imela. Reševali so jih z zniževanjem tako zaposlenih kot plač oz. s kombinacijami teh ukrepov.

Kljub temu da imajo podjetja podobne težave pri poslovanju na račun krize, so se opazovani kazalniki gledano za vsa podjetja skupaj izboljšali. Od 18 podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, je:

- 13 podjetij povečalo vrednost sredstev;
- 12 podjetij povečalo celotni prihodek;
- 9 podjetij povečalo čisti dobiček;
- 10 podjetij povečalo število zaposlenih.

Pet podjetij je uspelo izboljšati stanje glede na začetno celo na vseh opazovanih kriterijih (sredstva, celotni prihodek, dobiček, število zaposlenih).

S tem Hipotezo H2 delno zavrnamo.

Podjetja sicer imajo težave, ki pa niso odločilne pri uspešnosti njihovega poslovanja (podjetja, ki so že pred krizo imela težave, so izvzeta). S trdim delom tudi v krizi najdejo svoje priložnosti in jih znajo izkoristiti.

Za potrditev zgornjih ugotovitev bi bilo potrebno ponoviti raziskavo na večjem vzorcu in v različnih občinah.

Dejstvo je, da so nekatera podjetja iz sicer iste panoge in istega gospodarskega prostora lahko zelo uspešna tudi v času panožne krize. V slovenskem okolju je bilo mogoče v času finančne in gospodarske krize najti vrsto podjetij, ki so povečevala svoje prihodke in dobičke ter se pospešeno razvijala (Dubrovski, 2011, 5).

7.2 Priporočila

Priporočila so pripravljena glede na rezultate raziskave v podjetjih Občine Gorenja vas - Poljane. Podjetja, ki se želijo uspešno soočiti s krizo, morajo;

- zaposlovati čim bolj izobražene managerje, ki se bodo znali spopasti s krizo.
- podjetja, ki so imela zaposlene managerje z več kot srednjo šolo (Tabela 6.3), so se s krizo in reševanjem iz nje uspešneje spopadala kot ostala;
- imeti pripravljeno strategijo trženja. Strategija trženja je povezana z oddelkom trženja; tista podjetja, ki so imela oddelk trženja že organiziran (Tabela 6.4), so se učinkoviteje in bolj organizirano spopadala s krizo. V oddelku trženja so strategijo trženja tudi prilagajali glede na spreminjanje razmer na tržišču;

- skrbeti za stalen nadzor virov financiranja. Podjetja je kriza najbolj prizadela na finančnem področju in v kombinaciji na finančnem s prodajnim področjem (Tabela 6.7). Zaradi težav z viri financiranja (pomanjkanje), so se posledično težave prenesle še na ostale funkcije v podjetjih;
- redno izvajati nadzor nad upoštevanjem plačilnih rokov svojih strank. Več kot tri četrtine podjetij je imelo težave zaradi finančne nediscipline svojih strank (Tabela 6.10). Zato je potrebno imeti stalen nadzor nad zapadlimi obveznostmi in organiziran sistem izterjave;
- vzdrževati dobre odnose s svojimi poslovnimi partnerji. Skoraj tri četrtine podjetij računa na pomoč svojih strateških partnerjev pri reševanju iz krize (Tabela 6. 13). Partnerji so praviloma zainteresirani za stabilno delovanje ostalih partnerjev v svoji poslovni verigi. Potrebno je paziti na obeh straneh, da odnos ne postane preveč odvisen, kar lahko povzroči težave obeh;
- prilagajati se in redno spremljati stanje svojega poslovnega okolja. Po mnenju večine podjetij so krizo povzročili zunanji vzroki (Tabela 6.17). Podjetja teh vzrokov niso spremljala, zato jih je kriza ujela večinoma nepripravljene. Ob primernem sistemu spremljanja stanja na tržišču in poslovnem okolju, bi se temu lahko delno izognili in že pred krizo sprejeli potrebne ukrepe.

8 SKLEP

V nalogi smo proučevali ovrednotenje gospodarske krize v podjetjih občine Gorenja vas - Poljane in primernost odziva v teh podjetjih. V raziskavo smo vključili osemnajst največjih podjetij v občini. V vsakem podjetju je na vprašanje odgovarjalo več članov vodstva. Rezultati so posledica njihovih mnenj.

V prvem delu smo najprej opisali nastanek krize v svetu, prenos krize v Slovenijo in tudi v izbrano občino Gorenja vas - Poljane. Nadalje smo navedli ukrepe, in sicer najprej za obvladovanje krize. Po pričetku krize je čas za razreševanje kriz, zato je sledila predstavitev nabora možnih ukrepov. Zajeli smo tudi prenovo in prestrukturiranje podjetij ter reinženiring poslovanja.

Sledijo opis in značilnosti občine Gorenja vas - Poljane, ki je zelo specifična občina. Gospodarsko je sicer slabo razvita, večinoma prevladuje kmetijstvo. Poleg dveh večjih podjetij (ki sta v družinski lasti) prevladujejo manjša, družinsko vodena podjetja. Kriza je vplivala tudi na poslovanje podjetij v občini. V nadaljevanju so predstavljena podjetja, ki so bila obravnavana v nalogi. Vsa podjetja so občutila vpliv gospodarske krize.

V naslednjem poglavju je predstavljena raziskava o delovanju podjetij. Preverjali smo, kako je kriza na različnih področjih vplivala na delovanje in poslovanje obravnavanih podjetij in katere ukrepe so sprejemali za reševanje iz krize. V obravnavanih osemnajstih podjetjih so dva ali trije vodilni delavci odgovarjali na postavljena vprašanja. Z dobljenimi rezultati smo poskušali ovrednotiti vplive krize v občini. Ugotavljali smo tudi primernost odzivov na krizo v obravnavanih podjetjih.

Omejitve raziskave:

- Obravnavana je bila srednje velika občina, posploševanje na druge občine ni mogoče.
- V raziskavo je bilo vključenih 18 največjih podjetij v občini, od tega dve srednje veliki, ostala manjša.
- Anketirani so bili člani uprav in direktorji podjetij za katere smo predpostavljali, da so seznanjeni s krizno situacijo in so njihovi odgovori relevantni.

V poglavju o sklepnih ugotovitvah raziskave smo testirali zastavljeni hipotezi.

H1. Gospodarska in finančna kriza je podjetja, ki so težave v poslovanju imela že prej (kriteriji: sredstva, celotni prihodek, dobiček, število zaposlenih), močneje prizadela kot podjetja, ki so do krize poslovala normalno.

Hipotezo H1 smo sprejeli.

Ugotovili smo, da so vsa štiri podjetja, ki so že pred krizo poslovala negativno in slabo, ta negativni trend ohranila. Tudi po koncu krize poslujejo s slabimi obeti za prihodnost.

H2. Podjetja v občini Gorenja vas - Poljane imajo zaradi splošnih učinkov gospodarske in finančne krize medsebojno primerljive težave (kriteriji: sredstva, celotni prihodek, dobiček, število zaposlenih).

Hipotezo H2 smo delno zavrnili.

Podjetja so sicer res imela primerljive težave zaradi splošnih učinkov krize, vendar pa le-ta niso odločilno vplivala na uspešnost njihovega poslovanja. Večina podjetij je uspela izboljšati vsaj dva opazovana kazalnika. Pet podjetij je uspelo izboljšate celo vse opazovane kazalnike glede na začetno stanje, kar pomeni, da so se v krizi znašla in izkoristila svoje priložnosti.

Učinki krize so tako ovrednoteni in delujejo pozitivno. Večina obravnavanih podjetij je iz krize prišla močnejših in z novimi znanji kriznega poslovanja. Podjetja so se reševala po svoje. Večji podjetji je rešil sposoben, izbran in zato tudi uspešen management, manjša podjetja pa so (vsako na svoj način, predvsem z veliko iznajdljivosti in fleksibilnosti) našla nove poti do starih in novih kupcev.

To tudi kaže, da so podjetja našla primerne odzive oz. ukrepe na gospodarsko krizo. Pridobila so tudi nova znanja in veščine, ki jih bodo izkoriščala za še boljše poslovanje v bodoče.

Magistrska naloga lahko da usmeritve upravam in vodstvom podjetij, na katere zahteve je potrebno biti pozoren pri pripravi ukrepov za delovanje srednjih in manjših podjetij v krizi. Pokaže tudi lahko, na katere kazalnike je treba še posebej skrbno spremljati in imeti pripravljene odgovore.

LITERATURA

- Bertoncelj, Andrej., Meško, Maja., Naraločnik, Andrej in Nastav, Bojan. 2011. Trajnostni razvoj organizacije. Ljubljana: GV Založba.
- Cantarutti, Aleš. 2011. *Manifest za internacionalizacijo gospodarstva*. Glas gospodarstva, str 18-19.
- Cravens, David W. 1994. *Strategic marketing*. Burr Ridge: Irwin.
- Dembo, Ron, S. in Freeman, Andrew. 1998. *Seeing tomorrow-Rewriting the Rules of Risk*. New York. John Wiley & Sons Inc.
- Dermol, Valerij. 2014. *Spodbude podjetništvu in podjetnost v Sloveniji*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Devetak, Gabrijel in Vukovič, Goran. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. (Management). Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2007. Management mistakes as causes of corporate crises: *Countries in transition*. Managing global transitions, winter 2007, vol. 5, no. 4, Koper: Faculty of Management.
- Dubrovski, Drago. 2010. Pomembnost ugotavljanja pravih vzrokov za nastanek *podjetniške krize*. Management, pomlad 2010, let. 5, št. 1, str. 37-52, Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2011. *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Dubrovski, Drago. 2011. *Kriza, revolucijske spremembe in kompetenca managementa*. Izzivi managementu, Letnik III, številka 2, oktober 2011. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
- Dubrovski, Drago. 2013. *Mednarodna ekonomija in poslovanje*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Easterby-Smith, Mark., Thorpe, Richard in Lowe, Andy. 2007. *Raziskovanje v Managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Faulhaber, Peter in Landwehr, Norbert. 2005. *Turnaround: Management in der Praxis*. Frankfurt: Campus.
- Ferk, Hans. 2012. *Pot do konkurenčnosti*. Ljubljana: GV Založba.
- Fields, Dail. 2008. *Leadership stlye: developing a leadership style to fit 21st-century challenges*. V 21st century management: a reference handbook, ur. Charles Wankel. 2.del. Los Angeles: Sage.
- Fulcher, James. 2010. *Kapitalizem*. Ljubljana: Krtina.

- Hafner, Marjan in Timotej, Jegrič. 2013. *Vpliv finančnih sistemov na učinke finančne krize*. Ljubljana: UMAR, IB Revija, 1/2013.
- Kalaš, Luka in Bačlija, Irena. 2015. *Podjetniški vidik administrativnih ovir*. Novo Mesto: Revija za ekonomske in poslovne vede.
- Kenda, Albina. 2011, 7. december. Kaj bi prinesla slabša bonitetna ocena Slovenije? *Finance*, str.2.
- Koleša, Sabina. 2010. Vpliv globalne krize na zunanjetrgovinske tokove. *Management*, jesen 2010, let 5, št. 3, str. 211-224. Koper: Fakulteta za management.
- Končina, Miro in Ksenija, Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz kriz*. Ljubljana: GV Založba.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Lajh, Otmar. 2007. Globalna finančna kriza. Kako se pripraviti? *Kapital*.
- Lang-von-Wins, Kaschube in von Rosenstiel. 2006. *Führungskompetenzen bei der Unternehmensrestruktierung*. V *Handbuch Unternehmensrestruktierung*, ur. Ulrich Homel, Thomas C. Knecht in Holgar Wohlenberg. Wiesbaden: Gabler/GWV.
- Malik, Fredmund. 2006. *Effective top management*. Weinheim: Wiley-VCH.
- McFarland, Keith. R. 2008. *The breakthrough company*. New York: Crown Business.
- Novak, Božidar s sodelavci. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: GV založba.
- Območna obrtna zbornica Škofja Loka. 2000. *Strategija gospodarskega razvoja občine Gorenja vas-Poljane 2000*. Občina Gorenja vas - Poljane.
- Prašnikar, Janez in ostali. 2015. *Analiza investicij v otipljivi in neotipljivi kapital podjetij z vidika graditve konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij-Zaključno poročilo raziskovalnega projekta 2015*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, EIPF, Ekonomski inštitut, d.o.o.
- Simon, Hermann. 2009. *Kriza-kako uspešno poslovati v spremenjenih razmerah*. Ljubljana: Planet GV.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2013. *Občine v številkah*.
- Štiblar, Franjo. 2008. *Svetovna kriza in Slovenci. Kako jo preživeti?* Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Razsežnosti strateškega Managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2008. *Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Van Suntum, U. 2011. *Die unsichtbare Hand*. Berlin: Heidelberg.
- Vidic, Franc. 2012. *Pisanje dobrega poslovnega načrta*. Ljubljana: GEA College.
- Vlada RS. 2010. *Slovenska izhodna strategija 2010-2013*. Ljubljana: Vlada RS.
- Zdravković, Dušan in Radukić, Snežana. 2014. *Globalisation of Economic Crises*. Novo

Mesto: Revija za ekonomske in poslovne vede.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik
Priloga 2 Statistika

V P R A Š A L N I K

Spoštovani,

Moje ime je Franc Biček in sem podiplomski študent Fakultete za management v Kopru. Pripravljam magistrsko nalogo, v kateri želim raziskati in prepoznati težave, ki jih je obravnavanim podjetjem v občini Gorenja vas-Poljane prinesla kriza. Na podlagi teh ugotovitev bom analiziral ukrepe, ki so jih navedena podjetja sprejela za njihovo reševanje

Pomembnejši del naloge je tudi ta vprašalnik, ki obsega 15 vprašanj. Z čimbolj iskrenimi odgovori na vprašanja boste pomembno prispevali k omenjeni raziskavi, za kar se vam že vnaprej lepo zahvaljujem.

Anonimnost je zagotovljena, podatki bodo uporabljeni izključno le za potrebe magistrske naloge.

Izpolnjene vprašalnike mi, prosim, pošljite po pošti v priloženi kuverti!

1. Vrsta podjetja!

- a. proizvodno
- b. storitveno

2. Izobrazba poslovnega delavca!

- a. manj kot srednja šola
- b. srednja šola
- c. več kot srednja šola (višja, visoka izobrazba)

3. Ali imate v podjetju organiziran oddelek trženja?

- a. da
- b. ne

4. Ali je recesija prizadela vaše podjetje?

- a. da
- b. ne

Priloga 1

5. Ste izdelali sanacijski program za reševanje iz krize?
- da
 - ne
6. Na katerem področju vas je kriza najbolj prizadela?
- finančnem področju
 - prodajnem področju
 - nabavnem področju
 - kadrovskem področju (struktura, število zaposlenih)
7. Na kakšen način se je kriza izrazila na prodajnem področju?
- znižanje naročil obstoječih kupcev
 - odpovedi naročil obstoječih kupcev
 - ni bilo planiranih naročil novih kupcev
8. Na kakšen način ste reševali krizo na kadrovskem področju?
- brez sprememb
 - znižali smo zaposlenost (v %)
 - ohranili smo zaposlenost in znižali plače (v %)
9. Ste imeli težave zaradi finančne nediscipline?
- nismo imeli težav
 - imeli smo težave
 - zaradi težav smo postali nelikvidni
10. Ste zaradi reševanja krize dodatno zaposlili kriznega managerja ali drugega strokovnjaka?
- da
 - ne, iz krize smo se reševali sami
11. Ste izkoristili državno pomoč-delno subvencioniranje delovnega časa?
- da
 - ne

12. Kakšno pomoč bi še potrebovali za reševanje krize?

- a. večjo pomoč države
- b. pomoč strateških partnerjev
- c. pomoč neodvisnih institucij
- d.

12 A. V kolikor menite, da bi bila potrebna večja pomoč države, jo natančneje opredelite!

- a. vzpostavitev plačilne discipline
- b. znižanje davčne stopnje
- c. neposredne finančne subvencije
- d. zmanjšanje političnega vpliva na gospodarstvo (politično kadrovanje, finančna podpora le izbranim)

13. Kakšni so bili vaši ukrepi za reševanje iz krize?

- a. prodaja na nove trge
- b. razvoj novega proizvoda ali storitve
- c. zmanjševanje proizvodnje
- d.

14. Trajanje krize v vašem podjetju!

- a. krizo smo uspeli premagati v pol leta
- b. kriza je prisotna, sprejemamo ustrezne ukrepe
- c. proti krizi nismo našli pravega odgovora

15. Kateri vzroki so po vašem mnenju povzročili krizo v vašem podjetju?

- a. zunanji vzroki
- b. notranji vzroki
- c. kombinacija zunanjih in notranjih vzrokov

STATISTIKA

podjetje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	AQUIC	3	5,7	5,7	5,7
	Avtoservis	2	3,8	3,8	9,4
	Bioenerget	1	1,9	1,9	11,3
	Božnar	2	3,8	3,8	15,1
	Breza	3	5,7	5,7	20,8
	ELPrimožič	3	5,7	5,7	26,4
	hiplex	4	7,5	7,5	34,0
	INT	2	3,8	3,8	37,7
	JAKA	3	5,7	5,7	43,4
	marmor	7	13,2	13,2	56,6
	mizarstvoJ	4	7,5	7,5	64,2
	MIZPeterne	3	5,7	5,7	69,8
	Peterlin	3	5,7	5,7	75,5
	polikom	5	9,4	9,4	84,9
	praktikum	4	7,5	7,5	92,5
	premetovc	2	3,8	3,8	96,2
	topos	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

vrsta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	proizvodno	29	54,7	54,7	54,7
	storitveno	24	45,3	45,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

izobrazba

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<OŠ	4	7,5	7,5	7,5
	srednja	32	60,4	60,4	67,9
	>srednja	17	32,1	32,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Priloga 2

oddelekrženja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ne	33	62,3	62,3	62,3
da	20	37,7	37,7	100,0
Total	53	100,0	100,0	

vplivrecesije

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ne	8	15,1	15,1	15,1
da	45	84,9	84,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

sanacijskiprogram

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ne	22	41,5	41,5	41,5
1	31	58,5	58,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

področjekriza

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	22	41,5	41,5	41,5
1+2	12	22,6	22,6	64,2
2	15	28,3	28,3	92,5
3	1	1,9	1,9	94,3
4	3	5,7	5,7	100,0
Total	53	100,0	100,0	

reševanjekadra

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	25	47,2	47,2	47,2
	1	15	28,3	28,3	75,5
	2	7	13,2	13,2	88,7
	2+3	3	5,7	5,7	94,3
	3	2	3,8	3,8	98,1
	9	1	1,9	1,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

teževfinance

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ni težav	7	13,2	13,2	13,2
	so težave	41	77,4	77,4	90,6
	nelikvidnost	4	7,5	7,5	98,1
	3	1	1,9	1,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

kriznimanager

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	51	96,2	96,2	96,2
	da	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

subvencioniranjedelčasa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	49	92,5	92,5	92,5
	1	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Priloga 2

potrebniukr

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4	7,5	7,5	7,5
	1	39	73,6	73,6	81,1
	1+2	1	1,9	1,9	83,0
	2	2	3,8	3,8	86,8
	4	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

komentar0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		45	84,9	84,9	84,9
	?	2	3,8	3,8	88,7
	Eko sklad	1	1,9	1,9	90,6
	plačilna disciplina	3	5,7	5,7	96,2
	ugodni bančni krediti	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

vrstapomoči

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	21	39,6	39,6	39,6
	1+2	7	13,2	13,2	52,8
	1+2+3	1	1,9	1,9	54,7
	1+2+4	4	7,5	7,5	62,3
	1+3	2	3,8	3,8	66,0
	1+4	1	1,9	1,9	67,9
	2	8	15,1	15,1	83,0
	2+3	2	3,8	3,8	86,8
	2+4	2	3,8	3,8	90,6
	3	2	3,8	3,8	94,3
	4	3	5,7	5,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

vašiukrepi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	21	39,6	39,6	39,6
	1+2	10	18,9	18,9	58,5
	1+3	1	1,9	1,9	60,4
	2	4	7,5	7,5	67,9
	3	8	15,1	15,1	83,0
	4	8	15,1	15,1	98,1
	9	1	1,9	1,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

komentar1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		45	84,9	84,9	84,9
	?	2	3,8	3,8	88,7
	samopromocija, nižje cene	1	1,9	1,9	90,6
	zmanjšanje zaposlenih	2	3,8	3,8	94,3
	zmanjševanje stroškov	3	5,7	5,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

trajanjekrize

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do pol leta	21	39,6	39,6	39,6
	še obstaja	25	47,2	47,2	86,8
	ni odgovora	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

vzrokikrize

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zun	37	69,8	69,8	69,8
	kombinacija	16	30,2	30,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

