

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

VZROKI IN POSLEDICE NASTANKA KRIZE V
PODJETJU

Mentor: doc. dr. Drago Dubrovski
Obravnavana organizacija: Salladia, d. o. o.

KOPER, 2005

ELVIS BOŠKIN

POVZETEK

Vsako podjetje ima s postavitvijo svoje vizije, poslanstva ter temeljnih ciljev že vgrajena tveganja za nastanek potencialnih težav ali krize. Poznavanje znakov in dejavnikov za nastanek krize omogoča managementu pravočasno odpravljanje možnosti nastanka neželenih razmer. V diplomski nalogi je na primeru majhnega družinskega podjetja prikazan nastanek akutne neobvladljive krize, prikazano je ravnanje managementa, zaposlenih in širšega okolja. S poglobljeno analizo uspešnosti poslovanja in poslovnih funkcij so podane ugotovitve o stanju podjetja. Predstavljeni so temeljni vzroki nastanka krize, ukrepi za njihovo odpravo ter nadaljnje smernice reševanja podjetja iz krize. Na podlagi neuspelega poslovnega preobrata v podjetju sem v zaključku podal ugotovitve.

Ključne besede: kriza, družinsko podjetje, analiza poslovanja, kriza podjetja, zdravljenje krize, sanacija, likvidacija

ABSTRACT

Every enterprise has in itself already incorporated the occurrence of the potential difficulties or the crisis from the time when its vision, its mission and the basic goals have been set. The recognition of the signs and factors for the occurrence of the crisis enables the management to suppress the possibility of the undesired conditions in time. In the diploma thesis the occurrence of the acute unmanageable crises is demonstrated on the example of a small family business, the measures by the management, by the employees and by the wider society are presented. The conclusions about the conditions in the enterprise were set, founded on the thorough analysis of the efficient operation and of the business functions. The main causes for the crisis, the actions to suppress the crisis, and the further guidelines for the salvation of the enterprise in the crisis are also presented. On the basis of the unsuccessful development in the enterprise we have stated our findings in the conclusions.

Key words: crisis, family enterprise, the analysis of the management, measures in the crisis, reorganisation, liquidation

UDK 65.011.8(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Kriza v podjetju	3
2.1	Opredelitev krize	3
2.2	Vrste kriz	4
2.3	Simptomi, vzroki in povodi krize	6
2.3.1	Simptomi – signali krize	6
2.3.2	Vzroki in povodi nastanka krize	7
2.4	Posebnosti nastanka poslovnih težav in krize v majhnemu podjetju	10
3	Umestitev podjetja Salladia	11
3.1	Osnovni podatki podjetja	11
3.2	Organiziranost	12
3.3	Predstavitev ključne tehnologije v podjetju Salladia	13
3.4	Okolje	14
3.5	Panoga	15
4	Diagnoza krize v podjetju	17
4.1	Spoznavanje ključnih javnosti podjetja s krizo	17
4.1.1	Spoznavanje lastnikov-posloводства s krizo	17
4.1.2	Obnašanje posameznika ali/in skupine zaposlenih med krizo	17
4.1.3	Obnašanje zunanjih javnosti	18
4.2	Analiza uspešnosti poslovanja kot osnova za določitev prisotnosti krize	19
4.2.1	Posebnosti analize poslovanja in uspešnosti v majhnih podjetjih	19
4.2.2	Analiza poslovnega uspeha in uspešnosti poslovanja	19
4.2.3	Analiza poslovnih funkcij	27
4.2.4	Povzetek ugotovitev	37
4.3	Postavitev diagnoze nastale krize v podjetju	38
4.3.1	Nastanek krize v podjetju	38
4.3.2	Vzroki nastanka krize v podjetju	39
4.3.3	Stopnja in vrsta krize podjetja	40
5	Zdravljenje, razreševanje krize v podjetju	41
5.1	Proгноza izhoda iz krize	41
5.2	Zdravljenje krize v podjetju	41
5.3	Sanacijski program	42
5.3.1	Ključna področja ukrepov zdravljenja	42
5.3.2	Predlog hitrih ukrepov za preprečevanje poglobljanja krize	43
5.4	Razreševanje krize v podjetju	44
5.4.1	Izvedba ukrepov za doseganje ciljev sanacije	44
5.4.2	Ugotovitve	45
5.4.3	Predlog podjetju	46
5.4.4	Likvidacija podjetja kot oblika razreševanja krize podjetja	46
6	Zaključek	49
	Literatura	52

Viri	53
Priloge	55

SLIKE

Slika 3.1	Blagovna znamka – logotip podjetja Salladia, d. o. o.	11
Slika 3.2	Organigram podjetja Salladia, d. o. o.	13
Slika 4.1	Mesečna dinamika nabave (razred 3 glavne knjige) v podjetju Salladia, d. o. o. za leta 2001, 2002 in 2003	29

TABELE

Tabela 2.1	Vrste kriz	5
Tabela 3.1	Osnovni podatki podjetja Salladia, d. o. o.	12
Tabela 3.2	Indeksi rasti življenjskih potrebščin za obdobje 1999–2003	15
Tabela 4.1	Dobičkonosnost – donosnost poslovanja podjetja Salladia, d. o. o. za leta 2001, 2002 in 2003 (v 000 SIT)	20
Tabela 4.2	Poslovni izid podjetja Salladia, d. o. o. za leta 2001, 2002 in 2003 (v 000 SIT)	22
Tabela 4.3	Obseg in struktura odhodkov podjetja Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003	23
Tabela 4.4	Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) sredstev podjetja Salladia, d. o. o. na dan 31. december v letih 2001, 2002 in 2003	24
Tabela 4.5	Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) stalnih sredstev podjetja Salladia, d. o. o. na dan 31. 12. v letih 2001, 2002, 2003	25
Tabela 4.6	Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) opredmetenih osnovnih sredstev podjetja Salladia, d. o. o. po neodpisani vrednosti na dan 31. december v letih 2001, 2002, 2003	25
Tabela 4.7	Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) gibljivih sredstev podjetja Salladia, d. o. o. na dan 31. december v letih 2001, 2002, 2003	26
Tabela 4.8	Koeficient obračanja gibljivih sredstev, zalog, terjatev do kupcev ter trajanje obrata v dnevih, za podjetje Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002, 2003	27
Tabela 4.9	Število, obseg, struktura po starosti, izobrazbi, spolu, bilanca gibanja, koeficienti fluktuacije zaposlenih in izkoriščenost delovnega časa v podjetju Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003	28
Tabela 4.10	Obseg in struktura nabave po skupinah materialov podjetja Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003 (v 000 SIT)	29
Tabela 4.11	Struktura in obseg realizirane nabave osnovnih surovin po dobaviteljih za podjetje Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003	30
Tabela 4.12	Dnevi vezave terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev v podjetju Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003	30

Tabela 4.13	Fizični obseg in struktura proizvodnje po izdelkih (v kg) podjetja Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003.....	31
Tabela 4.14	Produktivnost dela v podjetju Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003.....	32
Tabela 4.15	Povprečni stroški, povprečni stroški materiala, dela in amortizacije za podjetje Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003 (v SIT/kg).....	32
Tabela 4.16	Obseg, struktura prodaje in realizirane prodajne neto cene po programih podjetja Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2002 (v 000 SIT) brez DDV.....	33
Tabela 4.17	Struktura in obseg realizirane prodaje izdelkov po kupcih za podjetje Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003.....	34
Tabela 4.18	Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev, stopnja kapitalizacije in zadolženosti v podjetju Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003.....	35
Tabela 4.19	Kazalci plačilne sposobnosti podjetja Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003 na dan 31. december.....	36
Tabela 4.20	Kazalci finančne stabilnosti podjetja Salladia, d. o. o. za leta 2001, 2002 in 2003 (v 000 SIT).....	37

KRAJŠAVE

BDP	Bruto družbeni proizvod
EU	Evropska unija
FVG	Friulli Venezia Giulia
ROA	Return of assets
ROE	Return of earning
ROI	Return of investments
RS	Republika Slovenija
SKD	Standardna klasifikacija dejavnosti
VURS	Veterinarska uprava Republike Slovenije
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah

1 UVOD

Podjetje kot živ organizem sledi svojemu življenjskemu in razvojnemu ciklusu. Kot nosilec tveganja skuša svojo vizijo, poslanstvo, uresničiti z aktivnim izvajanjem poslovne dejavnosti preko svojih strateških usmeritev. Pri tem se dnevno sooča z okoljem, katerega lastnost je nepredvidljivost, nestalnost, nagnjenost k hitrim in izrazitim spremembam. Pravočasno zaznavanje dejavnikov tveganja in njihovo diagnosticiranje ponuja odločevalcu možnost pravočasnega ukrepanja ter s tem izogibanja kriznim čerem. Z opisom poslovanja, analizo stanj, s pridobljenimi teoretičnimi izhodišči v času študija sem želel osvetliti in opredeliti dejavnike krize v podjetju, odkriti simptome in vzroke nastale krize, ob tem pa nakazati in opredeliti ukrepe in dejanja za razreševanje krize v obravnavnem podjetju.

Časovna oddaljenost od nastalih dogodkov mi ponuja možnost, da sem z mero kritičnosti, opazoval lastno podjetje, kjer sem bil udeležen v vlogi člana managementa – lastnika.

V diplomski nalogi sem zasledoval in poskušal doseči cilje ter odgovoriti na vprašanja, kot so: ugotavljanje in opredeljevanje dejavnikov krize v obravnavnem podjetju, zakaj je do krize prišlo, odgovornost za nastalo krizo, ali bi se v podjetju lahko krizi izognili, spremembe poslovanja v letih 2001–2003, ugotavljanje možnih rešitev sanacije podjetja, oblikovanje zaključnega spoznanja s priporočili na osnovi teoretičnih izhodišč in konkretnega primera.

Pristop k delu je temeljil na upoštevanju teoretičnih izhodišč raznih avtorjev in na ugotavljanju odstopanj od »normalnega« poslovanja preko analize uspešnosti poslovanja in poslovnih funkcij ter na deskriptivnem pristopu opisa, nastanka, delovanja in posledic krize. Pri tem bom v okviru sprejetega pristopa k raziskovanju uporabil: metodo kompilacije, s katero preko spoznanih teoretičnih izhodišč raznih avtorjev skušamo spoznati in skleniti dogajanja v podjetju, zgodovinsko metodo, s pomočjo katere uporabimo poslovno dokumentacijo za spoznavanje preteklih dogajanj, metodo deskripcije za opisovanje dejstev, procesov in pojavov, ki so pomembni za obravnavo raziskovalne naloge, metodo študija primera kot študijo dejanskega primera iz obstoječe prakse, metodo analize in sinteze (podatke skozi delo analiziramo in sintetiziramo kot ugotovitve).

Diplomska naloga je z uvodom in zaključkom razdeljena v šest poglavij, ki se med seboj dopolnjujejo ter skupaj tvorijo proces diagnosticiranja krize v podjetju.

V drugem poglavju sem tako skušal pregledati nekaj osnovnih konceptov opredelitve pojma krize ter njenih osnovnih značilnosti. S pomočjo klasifikacij simptomov, vzrokov in povodov za nastanek krize sem zaokrožil poglavje, kjer sem izpostavljal nekatere vidike nastanka in vrste krize v majhnemu podjetju.

Cilj tretjega poglavja je bilo predstaviti nekaj značilnosti obravnavanega podjetja, posebnosti uporabljene tehnologije proizvodnega programa, predvsem pa umestitev podjetja v okolje ter opis stanja.

Spoznavanje, obnašanje, notranjih in zunanjih udeležencev ali v tem delu imenovanih javnosti s kriznimi razmerami je vsebina četrtega poglavja. Jedro tega poglavja je poleg stika ključnih javnosti s krizo predvsem usmerjeno na analiziranje uspešnosti poslovanja in poslovnih funkcij v obdobju 2001–2003. Ob tem poleg medsebojnih primerjav preko verižnih indeksov primerjamo določena stanja z dejavnostjo. S pridobljenimi ugotovitvami smo sintetizirali problemske situacije, ki so ponujale osnovo za sprejem in postavitev diagnoze nastale krize v podjetju.

Možnosti izhoda iz krize, zdravljenje krize ter razplet nastale krize so sestavine petega poglavja. Ob ugotovitvah možnosti sanacije, predlaganih ukrepov ter pomanjkljivih ali delnih učinkov izvedenih ukrepov managementa je na koncu tega poglavja opisana neugodna razrešitev krize preko prostovoljne likvidacije.

Pri opazovanju podjetja Salladia, d. o. o. je bil sklenjen opazovani kritični interval z obdobjem 1999–2004. Kljub temu sem se dejansko osredotočil na analizo bilančnih stanj za leta 2001, 2002 in 2003. Poslovanje pred letom 1999 je bilo zaradi vpliva sprememb – prehoda na novo pravno-organizacijsko obliko – težko upoštevati, ob tem bi bila potrebna prireditev računovodskih zbirnih podatkov (enostavno, dvostavno knjigovodstvo). Upoštevanje podatkov iz poslovnega leta 2004 ni bilo zajeto v analizo, saj je podjetje s koncem aprila istega leta prenehalo obratovati ter pričelo postopek prostovoljne likvidacije. Ključni podatki in primerjave vključujejo le živilsko dejavnost po Standardni klasifikaciji dejavnosti DA/15.200. Primerjavo sem izvajal na podlagi povprečja in velikosti družb v isti dejavnosti. Ob relativni majhnosti, raznolikosti, je bila potrebna precejšnja mera preudarnosti ter poznavanje področja pridelave živil ribjega izvora.

V delu sem upošteval obstoječe stanje podjetja, t. j. čas nastajanja diplomskega dela – januar 2005. Nekateri vidiki (npr. kadrovske, tehnološke, zakonodajno-pravne) so bili zgolj omenjeni, niso pa bili predmet podrobnih analiz, prav tako se v temi nisem oddaljil od začrtanih smernic s preučevanjem zakonitosti in posebnosti vodenja, upravljanja, družinskih podjetij. Za doseganje ciljev tega dela sem se osredotočil predvsem na prepoznavanje krize, vzroke nastanka krize, na pripravo in izvedbo ukrepov za izhod iz nje ter nakazal posledice razrešitve nastale krize, medtem ko možnosti preprečevanja krize v podjetju ter neposrednega ravnanja v ta namen nisem obravnaval.

2 KRIZA V PODJETJU

»Če bomo danes delali tako kot včeraj, nas jutri ne bo več!« (Žlebnik 1999, 5)

V življenju posameznika, kakor poslovnega subjekta, so morebitne težave vedno na obzorju. Na to nas venomer opozarjajo dogodki iz našega vsakdana, ki nam v podzavest vsiljujejo nezaželene občutke in stanja, ki nas povezujejo s pojmom krize.

2.1 Opredelitev krize

Ob pojavu krize se srečujemo z nenadno spremembo procesov, ki se dotikajo naravnih, družbenih, ekonomskih in drugih področij.

Beseda kriza izhaja iz grške besede krinein, kar pomeni odločiti kaj, soditi. Predvsem povezano z obravnavano temo tega dela nas tako predvsem zanima kriza podjetja ali podjetniška kriza, ki povezuje tako gospodarske, negospodarske, proizvodne in storitvene subjekte.

Opredelitev krize je med določeno strokovno javnostjo deljena. Tako za nekatere avtorje obstaja dilema, ali je kriza dogodek ali proces, ali je kriza lahko načrtovana.

V literaturi srečujemo, kar nekaj pojavnih oblik razlage pojma krize. Tako Novak (2000, 35) v svojem delu povzema, da je kriza seštevka nevarnosti in priložnosti posameznega subjekta.

Roux-Dufort (2003, 23) navaja in definira krizo kot enačbo: »kriza = akumulacija porušenih ravnovesij in nevednosti managementa«.

Širšo opredelitev krize je podal Krystek (1987, 67–72):

Krize podjetij so nenačrtovani in nezaželeni procesi, ki trajajo omejen čas in na katere je mogoče le omejeno vplivati in ki imajo vsakršne možne izide. Vsebinsko in trajno lahko ogrozijo ali celo onemogočijo obstoj celotnega podjetja; če so izidi ogroženi ali celo nedoseženi, to pomeni trajno ogroženost ali izničenje smotrov in ciljev, pa tudi obstoja podjetja kot celote, ki samostojno in aktivno sodeluje v procesu gospodarjenja.

Repovž (1993, 14) opredeljuje krizo kot »posledico vrste pomanjkljivosti v poslovanju in razvoju podjetja, enako kot pri človeku, kjer nastajajo v sicer še zdravem organizmu najprej manjša krizna žarišča, ki se ob nepravčasnem zdravljenju lahko razširijo in pripeljejo podjetje v resno krizo ter nazadnje tudi do konca njegovega obstoja.«

Dubrovski (2004, 18) tako povzema nekatere ugotovitve raznih avtorjev:

Kriza je kratkotrajno neugodno, neželjeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.

Kriza pomeni za podjetje okoliščino, v kateri in s katero ne more več delovati. Kriza v osnovi ogroža doseganje smotrov kot temeljnih ciljev, v končni posledici pa tudi podjetje samo. Negativna samopodoba podjetja v krizni situaciji neposredno vpliva na njegovo dolgoročno poslovanje. Krizo večkrat prej opazi okolje, v katerem podjetje posluje, kot udeleženci znotraj podjetja, iz njegovega jedra.

Krize niso le organizacijski pojav, temveč pogosto področje konfliktov med posamezniki, skupinami, družinski nesporazumi, nesoglasja med različnimi interesnimi skupinami na ravni ožje ali/in širše skupnosti.

Kriza je priložnost za preobrat v življenju podjetja, priložnost za spremembo navad, načina razmišljanja tako zaposlenih in vodstva kot lastnikov.

Posebna značilnost krize je ambivalentnost, t. j. možnost ozdravitve ali propada podjetja (Krystek 1989; Pümpin in Prange 1995, 200).

2.2 Vrste kriz

Razdelitev in opredelitev kriz je možna na toliko načinov oz. vidikov, kolikor je različnih podjetij, ljudi in okoliščin, v katerih delujejo. Razdelitev in opredelitev kriz nas opozarja na prekrivanje in prepletanje njihovih značilnosti.

Müller (1985, 39) tako razvršča krize v tri skupine:

- strateške krize, ki se pojavijo zaradi nesposobnosti podjetja, da ohranja svoj tržni delež, raznovrstnost izdelka ali stroškovno prednost;
- krize izvajanja, ki nastanejo, ko podjetje vztrajno ne dosega svojih ciljev, kot so rast prodaje, dobičkonosnost idr.;
- krize plačilne sposobnosti, ki se kažejo kot nezmožnost podjetja, da bi izpolnjevalo svoje obveznosti.

Smith (v Tavčar 1990, 397–398) za razliko od predhodnega avtorja razvršča krize na podlagi vzrokov krize na:

- krize rasti,
- krize odgovornosti,
- krize obvladovanja podjetja,
- krize zavoljo proti monopolne zakonodaje,
- krize zaradi ravnanja podjetja.

Lerbinger (1997, 207) razvršča krize glede na:

- izvor okolja (kriza fizičnega okolja, kriza javnega mnenja, krizo upravljaljskih napak, krizo gospodarsko-političnega okolja),
- opozorilni čas (nenadne, prikrite krize),
- zaznavanje (nenavadne, percepcijske krize).

Dubrovski povzema na podlagi stališč različnih avtorjev ter razširja svoje ugotovitve kot sledi v tabeli 2.1.

Tabela 2.1 Vrste kriz

RAZVOJNE KRIZE	
<i>Razvojne krize</i>	Predstavljajo določeno zaporedno fazo v tako ali drugače opredeljenem življenjskem ciklusu podjetja.
<i>Statične (spontane, stagnantne, eksistenčne) krize</i>	Neposredno slabo poslovanje ogroža obstoj podjetja.
KRIZE GLEDE NA STOPNJO INTENZIVNOSTI	
<i>Potencialna kriza</i>	Potencialna kriza je takšno stanje, ki je glede na okoliščine zelo verjetno, čeprav še ni nastopilo. Glede na življenjski cikel podjetja in njegove razvojne faze se dejansko vsako podjetje vedno nahaja v fazi potencialne krize, ki pa je lahko bolj ali manj oddaljena.
<i>Latentna kriza</i>	Latentna kriza se kaže v značilnih simptomih, ki jih lahko management zaznava ali pa tudi ne in zato ne ukrepa. Podjetje ima še vedno dovolj možnosti, da prepreči pojav akutne (odkrite) krize.
<i>Akutna kriza</i>	Akutna kriza zajema že vse značilnosti in posledice krize. Sedaj ne gre več za njeno odkrivanje in preprečevanje, saj je povsem vidna, temveč za možnosti obvladovanja dejavnikov krize.
KRIZA Z VIDIKA HITROSTI NASTOPA	
<i>Nenadno in nepričakovano krizo</i>	Nenadne in nepričakovane krize običajno nastopijo zaradi enkratnega neugodnega dogodka, na katerega ni mogoče vplivati oz. ga preprečiti.
<i>Postopno, kumulativno in spoznavno krizo</i>	Postopna in spoznavna kriza se lahko pojavi povsem predvidljivo in preračunljivo.
KRIZA Z VIDIKA OGROŽENOSTI CILJEV PODJETJA	
<i>Strateška kriza</i>	Napačno zaznavanje in predvidevanje sprememb v okolju ter na tej osnovi napačno zastavljene strateške usmeritve in njihovo uresničevanje.
<i>Kriza uspešnosti</i>	Ogroženost oz. nedoseganje zastavljenih meril uspešnosti in učinkovitosti.
<i>Kriza likvidnosti</i>	Podjetje ni sposobno pravočasno poravnati zapadlih obveznosti, zato sledi insolventnost in prenehanje.
KRIZE GLEDE NA HITROSTI NASTOPA	
<i>Silovita, nenadna.</i>	<i>Postopna.</i>
KRIZE Z VIDIKA VZROKOV NASTANKA	
<i>Endogene krize</i>	Vpliv notranjih vzrokov za nastajanje kriz, med katere štejemo predvsem organizacijsko krizo, kot posledico slabega delovanja vrhnjega managementa.
<i>Eksogene krize</i>	Vpliv zunanjih sil oz. dejavnikov na vzpostavljanje kriznih razmer v podjetju, med katere lahko sodi tudi globalizacija ...

Vir: Dubrovski 2004, 62–78

2.3 Simptomi, vzroki in povodi krize

V podjetjih je pravočasno prepoznavanje simptomov, vzrokov in povodov za morebitne krize ključ obvladovanja tveganja poslovanja.

V luči zgornje trditve je za reševanje in preprečevanje treba krizo nujno obravnavati s treh vidikov:

- z vidika znakov ali simptomov,
- z vidika vzrokov,
- z vidika povodov za nastanek krize.

2.3.1 Simptomi – signali krize

Simptomi so signali, ki v podjetju kažejo na morebitno krizo ali pa jo napovedujejo. Podjetju mora imeti izdelan sistem za ustrezno prepoznavanje, ocenjevanje signalov ter korekcijo poslovanja z ustreznimi ukrepi.

Slatter (1990a) ugotavlja, da je:

Kot pri običajnih boleznih tudi pri podjetjih zelo pomembno, da vemo, kaj so vzroki in kaj simptomi slabšega stanja. Simptomi samo opozarjajo na bolezen. Če ne ugotovimo, kaj je bolezen povzročilo in se zdravljenja ne lotimo pri vzroku, se lahko zgodi, da nam bo bolnik kljub zdravljenju umrl.

Značilnosti kriznih simptomov po Boeckenfoerde (1993) so tudi, da »lahko opozorijo na položaj podjetja samo iz ex-post perspektive«.

Simptomi nastajajo na različnih področjih, predvsem je pomembno upoštevati časovni razkorak med njegovim nastankom in dogodkom, na katerega opozarjajo.

Temelje analize signaliziranih dogodkov in njihovih vzrokov lahko omogočimo z razvrstitvijo simptomov kriz v podjetju (Dubrovski 2000, 6–7):

- *komercialno in marketinško področje*: padanje tržnih deležev, postopoma padajoča prodajna realizacija in nedoseganje načrtovanih prodajnih rezultatov, pomanjkanje naročil za prihodnja obdobja, nepričakovana odpoved dolgoročnega poslovanja, porast nezadovoljstva potrošnikov, cenovna nekonkurenčnost, vstopanje konkurentov na tržne položaje podjetja, podaljšanje plačilnih rokov in povečan obseg pošiljk za konsignacijsko prodajo, ostajanje izdelkov na zalogi, zmanjšanje naložb v trge, zmanjšana marketinška sredstva, porast neizterljivih terjatev, pristajanje na stalno slabšanje nabavnih pogojev in omejevanje nabavnih virov;
- *finančno-računovodsko področje*: padajoča ali negativna donosnost ne glede na osnovo (ROI, ROE, ROA itd.)¹, poslabšana likvidnost in plačilna sposobnost, vedno več dospelih neporavnanih obveznosti, povečana stopnja zadolžitve in nenehno iskanje novih virov za pokrivanje starih, poslabšan denarni tok, poraba amortizacije v druge namene, zamaknitev izplačila plač ali njihovo znižanje in neredno izpolnjevanje drugih obveznosti do delavcev, kljub izkazanemu dobičku brez delitve dividend, neredno vodenje knjigovodskih listin in težavno zagotavljanje potrebne dokumentacije, računovodske »domislice« in vedno pogostejše napake v vknjižbah, prepozno objavljena poročila, dolgotrajna revizija, iskanje nepovratnih sredstev in zanašanje na njih;

¹ ROI-return of investments, ROE-return of earning, ROA-return of assets.

- *razvojno ter proizvodno-tehnično izhodišče*: padajoča produktivnost, porast stopnje napak in reklamacij, padanje kakovosti izdelkov, procesov, neurejenost opreme in materiala, zmanjšanje naložb v tehnologijo in delovne procese, zmanjšanje razvojno-raziskovalnega dela, rezultati razvojnega dela ostajajo neuporabljeni ali neuporabni, povečanje zalog, njihova nepreglednost in počasno obračanje, nesledljiva proizvodnja, daljši pretočni časi, pogostejše zamude v dobavah, opustitev naložb v zaščito okolja in varnost delovnih mest;
- *kadrovsko-managementsko področje*: naraščajoče nezadovoljstvo zaposlenih, stavke in druge prekinitve dela, visoka fluktuacija na vseh ravneh, spremenjeno obnašanje managementa, stopnjevanje konfliktov med nosilci odločitve na najvišji ravni, prevladujoča vloga finančne funkcije v notranjem komuniciranju vedno bolj prevladujejo pisna sporočila, močan pojav in vpliv govoric, pomanjkanje strateških usmeritev in ukrepanje kot »gašenje požara«;
- *organizacijsko-informacijsko področje*: pomanjkljivo, redkejšje in prirejeno komuniciranje, pretirana uporaba pisnih sporočil v notranjem komuniciranju, neučinkoviti informacijski procesi in sistemi, prevladujoče delovanje po neformalni organizacijski strukturi, izdelovanje različnih poročil, ki jih nihče ne spremlja ali potrebuje;
- *področje zunanjega okolja*: zmanjšanje ali ukinitve kreditnih linij in zahtevana dodatna zavarovanja pri bankah, poslabšanje nabavnih pogojev in ukinitve dobav brez plačanih zavarovanj pri dobaviteljih, poostreitev nadzora poslovanja in večja kritičnost pri lastnikih in upnikih, previdnost in omahljivost odjemalcev pri sklepanju novih pogodb, pogostejši neugodni komentarji v medijih, porast odškodninskih tožb in izvršilnih predlogov upnikov in drugih, večja pozornost in zaskrbljenost v strokovnih in panožnih krogih.

2.3.2 Vzroki in povodi nastanka krize

Analiziranje, prepoznavanje, klasifikacija signalov krize je nujna in koristna dejavnost. Časovni razkorak med simptomom, povodom in vzrokom za nastajajočo krizo nas ponovno opozarja na to, da odpravljanje kriznih razmer zahteva poznavanje temeljnih vzrokov za njihov nastanek. Predvsem z odpravo teh vzrokov vplivamo na razreševanje krize.

Skoraj vsako krizo sproži povod, večinoma hitre in nepredvidene, večkrat neopažane spremembe, ki so neposredno delujoči vzrok, na osnovi katerega se kriza dejansko sproži. Povod večkrat istovetimo z vzrokom krize, ki pa ga je treba šele odkriti.

V literaturi je za lažje in bolj sistematično opredeljevanje vzrokov za nastalo krizo nastalo veliko klasifikacij vzrokov krize.

Po Repovžu (1993), ko primerja različne avtorje, ki razčlenjujejo in povezujejo osrednje vzroke krize podjetja, je mogoče skupine vzrokov smiselno opredeliti z odvisnostjo od:

- uresničevanja vloge lastnikov in poslovodij v podjetju,
- doseganje učinkovitosti in uspešnosti podjetja,
- financiranje podjetja,
- pravnih (organizacijskih) oblik podjetja, ki utemeljujejo odnose med delodajalci in delojemalci ter odnose z zunanjim okoljem podjetja.

Slatter (1990) ugotavlja, da je mogoče vzroke za nastalo krizo klasificirati na enajst področij in podpodročij.

Kljub temu, da je veliko opredelitev klasifikacije vzrokov kriz, pa lahko na podlagi podobnosti med različnimi avtorji razvrščamo vzroke za nastanek krize na:

- zunanje-objektivne-eksogene, na katere podjetje nima vpliva,
- notranje-subjektivne-endogene, na tiste, ki so nastali v podjetju.

Žlebnik (1999, 9–10) navaja in opredeljuje zunanje vzroke kot povzročitelje le manjšega dela kriz:

- vpliv lastnikov, tržnih partnerjev (odjemalci in dobavitelji), konkurentov (obstoječih in potencialnih) ter drugih dejavnikov,
- strukturne spremembe in nezvezen razvoj okolja.

Dubrovski (2004, 34–35) razširja svoje ugotovitve zunanjih vzrokov na:

Spremembo na tržišču (močnejša in številčnejša konkurenca, splošen padec cen ali povpraševanja, spremenjeno vedenje potrošnikov, zaostreni pogoji nabavnega tržišča, naraščajoče zahteve glede varstva okolja, državna regulativa itd.), spremembe v panogi (sovražni in neuspešni prevzemi, panožna kriza, sindikalne zahteve, slabšanje strukture, prekinjene reprodukcijske in distribucijske verige, spremenjena razmerja med povezanimi ali odvisnimi panogami itd.), spremembe zaradi splošnega napredka (ugasnitev potreb po določenih materialih, izdelkih in storitvah in nastanek novih, zamenjava tehnologije, novi načini ponujanja izdelkov ali storitev ipd.), splošna gospodarska kriza (zmanjšanje investicij, varčevalni ukrepi, upad konjunktura, stopnja ekonomske rasti itd.), politične spremembe (državni bilateralni in multilateralni sporazumi, integracije in dezintegracije, vojne in napetosti, sankcije, protekcionizem, zakonske spremembe itd.), makroekonomski ukrepi (cena virov financiranja, devizni tečaji, carinski ukrepi, porast davčnih in socialnih obremenitev podjetja, sporazumi med delodajalci in delojemalci, zapletenost in dolgotrajnost različnih postopkov itd.), naravne nesreče (primeri višje sile v podjetju in okolju, odškodninski zahtevki itd.), socialno patološki pojavi (ugrabitve, izsiljevanja, sabotaže, terorizem, spletkarstvo z izdelki itd.).

K omenjenim zunanjim moramo še omeniti t. i. posebne vzroke. Slatter (1990) in Argenti (1976, 134) omenjata neustrezno in neusklajeno razvojno politiko z dejanskimi zmoglostmi podjetja.

Če upoštevamo našete ugotovitve avtorjev, lahko uvrstimo zunanje vzroke za nastalo krizo med tiste dejavnike iz okolja, na katere se podjetje ni pravočasno in pravilno odzvalo.

Kljub teži, ki ga ponavadi daje management zunanjim vzrok za nastalo krizo, večina avtorjev meni, da vzroki krize ležijo znotraj podjetja samega.

Slatter (1990) navaja naslednje dejavnike oz. notranje vzroke krize: slabo vodstvo (združevanje funkcij v eni osebi, neustrezno izvajana nadzorna funkcija, neučinkovitost upravljanja, neustrezne upravljaljske veščine, zanemarjanje osnovnega poslanstva podjetja s strani vodstva), neustrezen nadzor finančnega poslovanja, neugodna struktura stroškov, neustrezno trženje, preveliki projekti, neuspele pripojitve, nezadostna finančna politika, trgovanje nad zmoglostmi.

Krystek (1987, 331) podobno kot zgoraj Slatter opredeljuje glavne notranje vzroke: premajhen pomen vizije oz. neupoštevanje pomena vizije, nesposobnost managementa

za opravljanje delovnih nalog, nesposobnost delegiranja (vertikalno in horizontalno delegiranje), neusklajenost poslovnih funkcij, pomanjkanje strokovnega osebja, pretirana rast podjetja, stil vodenja.

Celovit pregled notranjih dejavnikov – vzrokov nastanka krize nam podaja Dubrovski (2000, 10–11):

- neustrezna usposobljenost managementa: napačne poslovne odločitve, delovanje brez strateških usmeritev, zapoznele reakcije, nezainteresiranost in nemotiviranost, neobjektivno ali zavajajoče načrtovanje, pomanjkanje marketinške miselnosti in vedenja, nepreglednost poslovanja in nesledljivost procesov, nespremljanje signalov iz okolja in pasivnost;
- zavirajoča organiziranost: preveliko število hierarhičnih nivojev, elementi birokratičnega vodenja, neprimerna organizacijska oblika glede na prodajno-proizvodni ali storitveni program, strukturne pomanjkljivosti;
- nekonkurenčen tržni položaj: zastareli izdelki in storitve, izdelki z nizko dodano vrednostjo, pomanjkanje marketinškega raziskovanja in odzivanje po lastni presoji, napačno oblikovanje marketinškega spleta in njegovih posameznih sestavin, nepreglednost in nezanesljivost postopka formiranja prodajnih cen, »površinska prisotnost« na trgu, predragi nabavni viri in odsotnost nabavnega marketinga, napačne tržne ocene, težave z izdelki-storitvami, ki zahtevajo umik s trga;
- težave na področju managementa sodelavcev: kadrovanje mimo načel strokovnosti in primernosti oseb ter boljšega naslednika, kaotična fluktuacija brez prenosa poslov, neustrezna kvalifikacijska in starostna struktura, neučinkovito motiviranje in razvoj zaposlenih, negativna kadrovska selekcija, preveliko število oseb s posebnim statusom, zastarele metode vodenja, zavirajoča kultura podjetja, pomanjkanje kadrovske razvojne strategije;
- predraga proizvodnja: prenizka produktivnost, zastarel tehnološki proces in strojna oprema, pomanjkanje razvoja in inovativnosti, odsotnost celovitega obvladovanja kakovosti (izdelkov in procesov), neprimerna struktura stroškov, investicije v proizvodno-tehnološki proces brez predhodne analize trga;
- neučinkovita finančna funkcija: neuspešno upravljanje finančnih virov, nezadovoljiv nadzor likvidnostnega položaja, premajhno notranje financiranje, premalo vpliven opozorilni sistem, neprimeren obračunski sistem (npr. razdeljevanje splošnih stroškov, neupoštevanje znanih načel in pravil financiranja, negospodarno ravnanje z instrumenti zavarovanja plačil in terjatev, odsotnost rednega (dnevnega, tedenskega, mesečnega) pregleda finančnih kazalnikov poslovanja (le na letnem ali polletnem nivoju), nerazvita funkcija kontrolinga;
- neučinkovit informacijski sistem: pomanjkanje informacij, ki so nujne za tekoče poslovne odločitve, neusklajenost računalniške in programske opreme z značilnostmi podjetja.

2.4 Posebnosti nastanka poslovnih težav in krize v majhnemu² podjetju

Klasifikacija vzrokov za nastanek krize v podjetjih je bila v prejšnjem poglavju širše razložena. V kolikor pa uporabimo Slatterjevo (1987, 25–55) klasifikacijo vzrokov za nastanek krize v majhnem podjetju, se lahko osredotočimo na kritične vidike poslovanja takih subjektov:

- na motive za rast majhnih podjetij,
- na poslovna tveganja, ki nastajajo zaradi rasti in ki implicirajo določene posebnosti nastajanja poslovnih težav ter krize malih podjetij v rasti.

Ekonomska teorija govori o maksimizaciji profita, ki naj bi bil smisel nalaganja kapitala v podjetje. Usmeritev podjetja k rasti je normalna posledica takega razmišljanja. Podjetje, ki ne raste na profitnem motivu in katerega proces rasti ne temelji na ekonomskih merilih, nima resnih možnosti za preživetje.

Majhna podjetja v rasti doživijo predvsem krizo razvoja, krizo rasti in krizo dosežene kritične točke v razvoju, medtem ko je kriza zatona redkejša. Pri majhnih podjetjih je prisotna stihijska rast podjetja. Obvladovanje primerne in optimalne rasti je prepuščeno trenutnim okoliščinam in dnevni potrebi.

V tej zvezi se v majhnih podjetjih srečujejo s preslabo razčlenitvijo ciljev rasti, z nepoznavanjem specifičnega smotra rasti za svoje podjetje, s slabim ocenjevanjem tveganja na poti ter zaradi tega z nezadostno oblikovanimi nadzornimi in varovalnimi mehanizmi (Končina in Mirtič 1999, 50).

Podjetje v rasti vedno predpostavlja postopno delitev in opredelitev vlog lastnika in posloводства. V majhnem podjetju že v svojem poslanstvu večkrat izključujejo rast podjetja, ker želijo vloge lastnika, poslovodje in tudi delavca zadržati združene v eni osebi ali vsaj v okviru družine.

V takih podjetjih tudi organizacijska in statusna urejenost podjetja in managementa ter fizična velikost optimalnega delovanja nista skladni z dejanskim stanjem in potrebami v podjetju.

Posledica takega delovanja je doseganje kritične točke razvoja in velike možnosti neuspelega nadaljnega razvoja podjetja.

² V poglavju je omenjen pojem »majhnega«² podjetja, ki se ga uporablja na podlagi določb ZGD – Zakona o gospodarskih družbah (Brus in Prek 2002, 261).

3 UMESTITEV PODJETJA SALLADIA

3.1 Osnovni podatki podjetja

Posledica družbenih in gospodarskih strukturnih premikov v začetku 90-ih let sovpadajo z ustanovitvijo obratovalnice z imenom Salladia – sinonim za konzerviranje rib z uporabo soli.

Pravno-statusni vidik organiziranja dejavnosti se je razvijal, spreminjal vse od obratovalnice v letu 1993, nato preoblikovanja v statusno obliko samostojnega podjetnika posameznika v letu 1994 do preoblikovanje v družbo z omejeno odgovornostjo v letu 1999.

Podjetje Salladia, proizvodnja morskih delikates in trgovina, d. o. o., s sedežem v Izoli, Dantejeva ulica 2, povezuje pet sorodnih proizvodnih programov, ki temeljijo na tradicionalni predelavi in proizvodnji morskih delikates.

Vsebina proizvodnega programa podjetja je neposredno vezana na prostor slovenske Istre, predvsem njenega osrednjega mesta – Izole. Proizvodnja temelji izključno na ročnem delu, ob tem se uporabljajo stari, tradicionalni, istrski načini in recepti, predelave morskih jedi, v mejah dovoljenih standardov varne predelave živil. Gre za predelavo domače plave ribe (sardoni, sardela idr.), kakor tudi za zelo priljubljene trske iz severnega morja, za katero se je na slovenski obali udomačil izraz jedi »bakala«. Prodajni program podjetja poleg tega sestavljajo še izdelki, kot so: morska solata iz moškatnih hobotnic, sardoni v limoninem soku ter marinirana sardela z oljčnim oljem.

Slika 3.1 Blagovna znamka – logotip podjetja Salladia, d. o. o.



Vir: Salladia 1993

Vsi izdelki, razen izdelkov iz slane ribe, so dnevno predelani, ne vsebujejo konzervansov, niti drugih dodatkov za podaljšanje roka trajnosti (rok uporabe je v povprečju omejen na sedem dni). Zaradi tega podjetje ne posluje z zalogami končnih izdelkov (to ne velja le za izdelke iz slane ribe), kar omejuje ekonomijo obsega.

Organizacija je v enajstletnem obdobju dosegla pomembne mejnike poslovanja, kot so: širitev poslovanja iz lokalnih okvirov južne Primorske, večanje tržnega deleža, prepoznavnost blagovne znamke, povečanje prodaje in števila zaposlenih itd.

Tabela 3.1 Osnovni podatki podjetja Salladia, d. o. o.

Naziv	Salladia, proizvodnja morskih delikates in trgovina, d. o. o.			
krajši naziv	Salladia, d. o. o.			
sedež	Dantejeva ulica 2, Izola			
višina osnov. kapitala	2.100.000,00 SIT			
datum vpisa	11. januar 1999			
reg. organ ter vložek	Okrožno sodišče v Kopru, reg. vložek 1/05564/00			
matična številka	1358545			
vrsta lastnine	zasebna			
poreklo kapitala	domače			
velikost	majhno			
glavna dejavnost	DA/15.200 Predelava in konzerviranje rib, proizvodnja ribjih izdelkov			
zastopniki in ustanovitelji	št. lastnikov	delež v osnovnem kapitalu (v %)	funkcija	zastopanje v razmerju do tretjih oseb
	1. lastnik	18	predsednik uprave	neomejeno
	2. lastnik	18	član uprave	omejeno, skupaj s pred. uprave
	3. lastnik	14	član uprave	omejeno, skupaj s pred. uprave
	4. lastnik	50	član uprave	omejeno, skupaj s pred. uprave

Vir: Ibon 2004

Posebej velja omeniti značilnost lastniške strukture, ki jo neposredno sestavljajo ožji družinski člani. Prisotnost medsebojnih družinskih razmerij je kljub formalni delitvi nalog in opravil v podjetju stalno prisotna.

3.2 Organiziranost

Skladno z možnostmi, ki jih ponuja Zakon o gospodarskih družbah (ZGD), je organ, ki lahko vodi posle in ljudi, uprava.

Uprava družbe Salladia, d. o. o. je kolektivni organ, t. j. management, ki je sestavljen iz štirih članov. Vsak posamezni član uprave pokriva eno od vitalnih poslovnih funkcij podjetja. Predvsem gre za proizvodno, finančno, komercialno in razvojno funkcijo. Družbo zastopa in predstavlja proti tretjim samostojno le predsednik uprave. Naloge upravljanja in nadziranja vodi skupščina lastnikov, ki je obenem tudi uprava podjetja. Zaradi dvojnosti vlog (član uprave–lastnik) je informacij tok na visoki ravni in je potreba po izrednih sklicih skupščin minimalna, osredotočena le na letni, polletni pregled poročil poslovanja. Organizacijo in njeno strukturo nazorno kaže slika 3.2.

Podjetje je primerno svoji velikosti in številu, diferenciaciji programov, funkcijsko organizirano. Poudarek je predvsem na proizvodni funkciji, ki so ji podrejene funkcija razvoja, planiranja in kontrole, komerciale (nabava in prodaja). Smotnost takšnega organiziranja je iskati v poslanstvu podjetja, ki proizvodnji in proizvodni dejavnosti priznava osrednjo vlogo. Zupanova in Kaše (2003, 25–26) ugotavljata, da je največja prednost funkcijske strukture, da ne prihaja do podvajanja nalog ali potrebnih sredstev

za njihovo izvajanje, medtem ko se slabosti kažejo predvsem v počasnem odzivu na spremembe.

Slika 3.2 Organigram podjetja Salladia, d. o. o.



Vir: Salladia 1999

Del sektorja finance in računovodstva (računovodstvo) je organiziran preko zunanje službe (pogodbeni partner). Prav tako so preko zunanjih strokovnih služb pokrita področja, ki niso neposredno vključena v poslovne tokove podjetja; tako ima podjetje sklenjena pogodbeno razmerja za službo varstva pri delu, svetovalno službo na veterinarsko-sanitarnem področju, službo vzdrževanja idr.

3.3 Predstavitev ključne tehnologije v podjetju Salladia

Tehnologija je teoretično ali praktično znanje in veščine, je ključen dejavnik konkurence, poslovanja (Dolinšek 2004, 1).

Tehnologija v obravnavanem podjetju vključuje proizvodnjo-predelavo visoko kakovostnih ribjih izdelkov na obrtniški način ob minimalni avtomatizaciji tehnoloških procesov – ročna predelava (klasifikacija tehnologije: nizka tehnologija). V podjetju predelajo letno 25.000 kg rib.

Omenjena tehnologija vsebuje znanje – »know-how«, ki je sicer v lokalnem območju splošno dobro znano. Podjetje je z zasledovanjem »know-why« na edinstven način predstavilo ponudbo ribjih delikates oz. izdelkov za komercialne namene. Tehnologija ni kapitalsko intenzivna, ne delovno zahtevna, vendar je tehnološko dovršena v samih procesih predelave ribjih delikates.

Management je, predvsem intenzivno v zadnjih letih, aktivno iskal rešitve oz. možnosti za avtomatizacijo postopkov grobe predelave in priprave ribjih surovin. Ob nespremenjeni kakovosti izdelkov bi omenjene rešitve lahko ponujale možnost večjega obsega poslovanja ter znatno večjo produktivnost, s tem bi posledično vplivali na obseg stroškov in na uspešnost poslovanja.

3.4 Okolje

Svetovno gospodarstvo deluje v pogojih gospodarske ureditve, ki jo opredeljujejo predvsem: vse večja potreba po internacionalizaciji, globalizaciji³, informacijska družba, proizvodno in organizacijsko prestrukturiranje.

Pri delovanju posameznega poslovnega-gospodarskega subjekta ima predvsem okolje, ki je pogojeno z lastnimi političnimi, ekonomskimi, socialnimi in tehnološkimi dejavniki, izreden pomen. Okolje nam v glavnem določa smernice in možnosti, povezane z razpolago virov in sredstev, od katerih je odvisna priprava lastne strategije. To je značilnost vsake ekonomije, predvsem pa tako majhne, kot je v Sloveniji.

Slovenijo so v zadnjih letih zaznamovali dogodki predvsem v pripravi na vstop v EU – Evropsko unijo. V tej zvezi so se v Sloveniji poleg političnih strukturnih premikov dogajale spremembe tudi na drugih področjih človekovega udejstvovanja. Izrazite spremembe so se in se še danes dotikajo gospodarskih subjektov in njihovega delovanja, med drugim tudi spremembe, ki se neposredno dotikajo ribištva in živilsko-predelovalne industrije.

Prilagajanje EU je proces, ki v sebi skriva pasti sprejemanja, udejanjanja na tisoče zakonov, predpisov, trgovinskih postopkov, tehničnih standardov, davčnih in socialnih sistemov. Formalizacija in harmonizacija nacionalnih zakonov, predpisov, trgovinskih postopkov, tehničnih standardov, davčnih in socialnih sistemov, je s strani Slovenije nujen, a še ne zadosten pogoj za uspeh. Prilagajanje poslovnih subjektov na razmere v EU predstavlja za podjetja priložnosti in nevarnosti. Delovanje v stabilnem gospodarskem in političnem okolju z enotno valuto je velika prednost, ki pa jo bo moral izkoristiti vsak posamezen poslovni subjekt po svojih sposobnostih.

Poseben poudarek prilagajanja in harmonizacije predpisov (v povezavi z v tem delu obravnavano temo) se dotika tudi živilske panoge. Izpostaviti je treba predpise o minimalnih tehničnih in drugih zahtevah za posamezne živilske obrate, ki predelujejo živila živalskega izvora.

Omenjena zakonodaja grobo in temeljito posega v poslovno politiko subjektov te panoge in jim narekuje standarde, ki so časovno, tehnično, kadrovsko in finančno težko dosegljivi. Pri tem je treba poudariti spornost načina reševanja težav v gospodarstvu, pojav apatičnosti, stihijskega obnašanja Republike Slovenije do gospodarskih panog in subjektov, ki so bili še včeraj izredno pomembni. Okolje, ki zahteva proizvodno, marketinško, kadrovsko prestrukturiranje v časovno kratkem obdobju, v to pa ni pripravljeno vlagati, je lahko označeno kot skrajno neprijazno poslovno okolje.

Pomembno makroekonomsko značilnost, ki je veljala za Slovenijo v zadnjem desetletju, lahko opredelimo preko visoke gospodarske rasti. V zadnjih petih letih je za razliko od ugodnega predhodnega obdobja zaznati umirjanje gospodarske rasti. Tako je še za leto 1999 zaznamovana rekordna stopnja rasti po stopnji okoli 5 % letno, medtem

³ Povzeto po Pekarju (1999, 4) za katerega je globalizacija: »zaradi znanstvenega in tehnološkega napredka [...] naraven pojav, [...] zavesten proces usmerjanja politike, [...] strategija globalizacije korporacij, ki si skušajo prilagajati trge ...«

ko je obdobje 2000–2003 zaznamovano s trendom padanja rasti BDP, rast v letu 2003 je bila le 2,5 % (Statistični letopis RS 2004, 470). V letu 2004 je zaznati spremembo dinamike, ki kaže ožvljanje gospodarske rasti s stopnjo rasti okoli 4,6 % (Hren 2005).

Pomemben pokazatelj določenega makroekonomskega okolja je tudi stopnja letne inflacije, ki jo od leta 1998 upoštevamo na podlagi indeksa rasti življenjskih potrebščin. V opazovanem obdobju je bila dinamika rasti inflacije oz. cen življenjskih potrebščin v stalnem vzponu. Izrazitejši trend padanja stopnje letne inflacije je bilo zaznati šele v letu 2003, stopnja inflacije je bila 4,6 %.

Kljub makroekonomskim pozitivnim gibanjem pa okolje še vedno ni ustrezno razvito v delu, kjer bi primerno servisiralo podjetja in podjetništvo. Grgič (2005) recimo ugotavlja, da je »med ovirami za razvoj podjetništva v Sloveniji tudi dostop do finančnih virov. Ta problem pesti predvsem majhna [...], še posebno pa nova podjetja, ki si težko zagotovijo dodatne vire, potrebne za nadaljnjo rast in razvoj.«

Tabela 3.2 Indeksi rasti življenjskih potrebščin za obdobje 1999–2003

Leto	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Indeks	106,5	108	108,9	107	107,2	104,6

Vir: Statistični letopis RS 2004, 283

3.5 Panoga

Zanimiv podatek za panogo, ki jo po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) označujemo z oznako DA/15.200 – predelava in konzerviranje rib, proizvodnja ribjih izdelkov, je, da ne moremo opredeliti značilnega predstavnika te panoge. Razlike med podjetji so tako velike, da so medsebojne primerjave neprimerne in zavajajoče.

V panogi bi morali organizacije razlikovati že po predmetu (morski, sladkovodni del), po načinu, velikosti in obsegu proizvodnje. Sklepamo lahko, da je nizka številčnost panoge posledica nizke privlačnosti, predvsem pa v neposredni korelaciji z redkimi in omejenimi viri.

Če samo pogledamo kratko zgodovino, je tudi ta panoga, kakor tudi večina ostalih, doživela velike strukturne spremembe v začetku 90-ih let. Izguba naravnih virov – surovin (vzpostavitev meja in izguba morja), razpadi večjih sistemov, izguba tradicionalnih tržišč, odpiranje manjših, specializiranih podjetji in seveda nenazadnje liberalizacija ter odprtost trga do konkurence iz tujine.

V panogi so bili v letu 2002 poleg že omenjene organizacije Salladia, d. o. o. s tržnim deležem 1,6 % vključeni še Delamaris, d. d. s tržnim deležem 79,48 %, Frigomar, d. o. o. s tržnim deležem 18,28 %, Global Europa, d. o. o. s tržnim deležem 0,01 %, Par Fishing, d. o. o. s tržnim deležem 0,1 % in Vegralda, d. o. o. s tržnim deležem 0,52 %. Celotna dejavnost SKD DA/15.200 je v letu 2002 zaposlovala 260 ljudi in realizirala 4.242 milijonov tolarjev skupnih prihodkov iz poslovanja (Ibon 2004).

Za panogo je značilna relativna majhnost, nizka dodana vrednost na zaposlenega, trenutna faza prestrukturiranja podjetij v panogi (procesi združevanja, programsko in tržno prestrukturiranje, prilagajanje EU) in nenazadnje nesposobnost panožnih managementov pri usklajevanju skupnih interesov. Tukaj bi ponovno izpostavil nujno in zakonsko zavezujoče tehnološko prestrukturiranje na podlagi sprejetih predpisov za živilsko panogo; njihova izpolnitev je časovno vezana na vstop Slovenije v EU.

Rehar (2004) navaja in povzema ugotovitve Kuharja, ki sintetizira potencialne krizne dejavnike za celotno živilsko panogo:

Pravi proces prestrukturiranja živilske industrije se je zaradi donedavne visoke zaščitenosti te panoge začel občutno kasneje kot pri ostalih predelovalnih dejavnostih [...], začel se je pred dvema ali trema leti, njegov glavni spodbujevalec pa je bila močno koncentrirana slovenska trgovina, ki je pri poslovanju z dobavitelji na meji ekonomske etike.

4 DIAGNOZA KRIZE V PODJETJU

Za spoznavanje in diagnozo krize v podjetju je potreben sklop predhodnih analiz, ki naj na osnovi določenih opozorilnih znamenj in vzrokov pove, koliko je kriza napredovala (Končina in Mirtič 1999, 85).

4.1 Spoznavanje ključnih javnosti podjetja s krizo

Kako se posamezniki ali/in skupine obnašajo v krizi, je v glavnem odvisno od tega, kako krizo zaznavajo. Poleg dejavnikov in dejstev, ki ustvarjajo krizne razmere, je izredno pomembno, kaj ključne javnosti mislijo, da se je zgodilo. S tem je neposredno povezan vpliv na razplet krize preko zaznavanja nastalega položaja.

4.1.1 Spoznavanje lastnikov-posloводства s krizo

Vodstva se na krizne situacije odzivajo na različne načine. Medtem ko nekateri sprejemajo odgovornost kot samoumevno lastnost, drugi iščejo vzroke v zunanjem okolju. Dubrovski (2000, 15–16) navaja nekaj tipičnih zaporednih reakcij članov vodstva ob pojavu kriznih razmer:

- zanikanje obstoja kriz in kritičnih razmer,
- veliko nasprotovanje spremembam,
- dokazovanje, da je uvedena sprememba vzrok za nastanek krize,
- streznitev in odhod ali soočenje s krizo,
- precenjenost učinkovanja zunanjih vzrokov,
- strah pred osebno odgovornostjo.

V povezavi z dogajanjem na politično-pravnem področju, kot je prilagajanje k EU (zagotavljanje visokih standardov varne predelave živil živalskega izvora), in dogajanjem na slovenskem tržišču (tukaj gre posebej omeniti na koncentracijo prodajnega in nabavnega trga, stalno prisotnost finančne nediscipline, povečevanje stroškov in potrebnega časa za administracijo idr.) se poslovodstvo šele v letih, ki sledijo letu 2001, začne zavedati resnosti in potencialne ogroženosti nadaljnjega poslovanja podjetja. Zaupanje v lastne sposobnosti in prepričanje, da delaš dobro in pravilno, zato se bodo »težave že kako rešile«, precenjevanje učinkovanja zunanjih vzrokov za težave v podjetju, je pripisati poznemu in primernemu odzivanju na krizne razmere.

Stopnja ogroženosti se spremeni v stopnjo pravega »preplaha« v trenutku, ko nadzorni organ VURS v aprilu leta 2002 izda začasno odločbo o prepovedi obratovanja do izpolnitve pogojev. Utemeljenost obnašanja lastnikov-posloводства je povezana z vsebino izdane odločbe, ki podjetje zavezuje k izpolnitvi kratkoročnih ukrepov, predvsem pa nedvoumno zavezuje k temeljiti tehnični sanaciji proizvodnega obrata v določenih časovnih okvirih. Lastniki-poslovodstvo se zavedajo, da je sanacija proizvodnega obrata na obstoječi lokaciji zaradi tehničnih, časovnih in neurejenih lastniških razmer nemogoča, izgradnja novega proizvodnega obrata pa zahteva poleg ostalega še velike finančne vire.

4.1.2 Obnašanje posameznika ali/in skupine zaposlenih med krizo

Kriza ne spreminja samo in zgolj vedenje vodstva, temveč tudi in predvsem obnašanje zaposlenih (Novak 2000, 135).

Oblikovano: Zamik: Levo: 21,3 pt, Viseče: 28,35 pt, Več ravni + Raven: 3 + Slog oštevilčevanja: 1, 2, 3, ... + Začni pri: 1 + Poravnava: Levo + Poravnano pri: 17,85 pt + Tabulator za: 53,85 pt + Zamik pri: 53,85 pt, Tabulatorji: Ne pri 49,65 pt

V podjetju so zaposlene vedno obravnavali kot skupino posameznikov s svojimi lastnimi potrebami, možnostmi in sposobnostmi. Pristop k zaposlenemu kot posamezniku je bil zaradi majhnosti kolektiva možen in prisoten. Zaposleni so se v podjetju pred nastankom krize soočali z razmerami, kot so:

- stabilnost in doslednost posloводства glede informiranja o stanju podjetja;
- stabilnost delovnega časa (enoizmensko delo), občasna, po dogovoru najavljena sezonska odstopanja delovnega časa;
- dosledno upoštevanje določil kolektivne pogodbe za dejavnost;
- dosledno upoštevanje roka izplačil osebnih dohodkov, regresov in drugih nadomestil;
- dosledno izplačevanje opravljenih rednih ur in nadur;
- upoštevanje zaposlenega kot subjekta in ne kot objekta poslovnega procesa.

Zaposleni so se z neposrednim pojavom kriznih razmer soočili šele ob začasni prepovedi obratovanja v aprilu 2002. Stik s kriznimi razmerami je bil neposreden, hiter in je pomenil 30-dnevni prisilni dopust. Ugodno delovanje podjetja v preteklosti je pri zaposlenih s nastankom kriznih razmer povzročilo dodatni »šok«.

Posledice dogajanj kriznih razmer so bile neposredno prisotne po začasni odpravi prepovedi obratovanja, predvsem v poudarjeni meri nezaupljivosti zaposlenih do posloводства, v izpostavljanju osebnih koristi, v iskanju lastnih možnosti in prioritete, v slabšanju delovne klime, v pogostosti in času dogovarjanja splošnih in posebnih opravil.

4.1.3 Obnašanje zunanjih javnosti

Vodstvo se mora pri upravljanju nevarnosti in reševanju krize zavedati sprememb vedenja preostalih ključnih javnosti (dobavitelji, kupci, banke in druge finančne institucije, država, lokalna skupnost).

Podjetje je tako v lokalnem in širšem okolju bilo dobro poznano in umeščeno. Okolje je podjetje uvrščalo med hitro rastoča, finančno stabilna podjetja, podjetja z vizijo in javno znanim poslanstvom. Podjetje je v zadnjem desetletju dobivalo razne pohvale, podpore in obljube, vse so se gibale v pozitivni smeri in dajale težo pomembnosti, primernosti in nenadomestljivosti proizvodnega programa podjetja za lokalno in širše okolje.

Nastanek vidnih kriznih razmer v aprilu 2002 v podjetju je del širšega okolje presenetil, del okolja, medtem tudi lokalno, pa je ostal ravnodušen. »Težave v podjetju in za podjetje so njemu lastne«, kar je bilo ponavljajoče se sporočilo iz okolja, ko je posloводство podjetja iskalo razumevanje oz. pomoč.

Podjetje je kljub prisotni neformalni podpori širšega okolja le težko pridobivalo konkretno pomoč oz. ni uspelo reševati problemov, ki so posledično izhajali tudi iz njega samega. Tako so v tem času, iluzorno za podjetje, propadli dogovori o:

- pridobivanju nepovratnih sredstev za prestrukturiranje proizvodnih obratov;
- prošnje za subvencioniranje obrestnih mer in garancijo za prevzete kredite;
- prošnje za uskladitev velikosti proizvodnega obrata z dejanskim stanjem in potrebami podjetja;
- dogovori o uskladitvi in rasti prodajnih cen pri večjih odjemalcih z realizirano lastno stroškovno ceno posameznega proizvodnega programa;

- predlogi za odlog uveljavitve ali spremembe zakonodaje, vezane na prestrukturiranje živilskih obratov.

4.2 Analiza uspešnosti poslovanja kot osnova za določitev prisotnosti krize

4.2.1 Posebnosti analize poslovanja in uspešnosti v majhnih podjetjih

V majhnih podjetjih statutarno zaprtega tipa pogosto ni prave potrebe po razčlenjenem sistemu računovodskega poročanja. Računovodsko izkazovanje ekonomskega uspeha poslovanja je v takih podjetjih zato še posebej vprašljivo. Omenjena ravnanja dajejo tako slabo osnovo za ocenjevanje poslovne uspešnosti. Računovodsko izkazan poslovni uspeh in izkazi so tu največkrat rezultat zahtev zunanjega okolja, ne pa zavestno izoblikovane potrebe poslovodstva podjetja. Tukaj nastajajo razlike med stvarnim ekonomskim uspehom in uspešnostjo ter računovodsko izkazanim. Glavni vzrok za te razlike temelji na dejstvu, da je v takih podjetjih črta oz. ločnica med posojilom in lastnim kapitalom pogosto zabrisana, pretakanje kapitala v podjetje in iz njega sledi potrebam notranjega lastništva in ne potrebam podjetja po dejanskem financiranju in rasti. Izkazane parametre je treba upoštevati z mero preudarnosti.

4.2.2 Analiza poslovnega uspeha in uspešnosti poslovanja

Na osnovi različnih gledanj Pučko (1998, 14) sintetizira in opredeljuje analizo poslovanja:

[...] kot znanstveno disciplino in kot praktično dejavnost, [...] kot proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja (zdržbe), ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja te zdržbe (podjetja) z vidika uporabnika analize.

Pri analizi in uporabi podatkov izhajamo iz poročil, ki jih je družba zavezana izdajati tako za lastne potrebe kot za druge institucionalne uporabnike. Podatke za potrebe medsebojne primerjave priredimo tako, da podatke iz let 2001 in 2002 inflacioniramo na raven v letu 2003. Pri tem uporabimo indeks rasti življenjskih potrebščin za posamezno leto. Primerjava uspešnosti in učinkovitosti bo opravljena na podlagi primerjave podatkov v letih 2001–2003, preko posameznih kazalnikov ter verižnih indeksov. V določenem delu analize bomo primerjavo izvedli s primerjavo posameznih kazalnikov dejavnosti DA/15.2 za leto 2003.

Analiza donosnosti – dobičkonosnosti

V tabeli 4.1 so razvidna temeljna stanja poslovanja, kot so prihodki, odhodki ter razlika kot dobiček. Iz stanj v tabeli izhajajo stanja v obdobju 2001–2003 ter izstopajoče poslovno leto 2003, ki za razliko od predhodnih dveh let ni rentabilno.

Tabela 4.1 Dobičkonosnost – donosnost poslovanja podjetja Salladia, d. o. o. za leta 2001, 2002 in 2003 (v 000 SIT)

	Leto			I 03/01	Dejavnost DA/15.2 v letu 2003*
	2001	2002	2003		
1. Skupni prihodki (v 000 SIT)	72.688	71.155	68.355	94	158.907
2. Skupni odhodki (v 000 SIT)	71.874	70.774	71.612	100	158.015
3. Dobiček oz. izguba (v 000 SIT)	814	381	-3.257	-400	595
4. Povprečna sredstva (v 000 SIT)**	31.605	37.186	39.696	126	88.639
5. Povprečni kapital (v 000 SIT)	15.221	15.292	13.008	185	38.225
6. Amortizacija (v 000 SIT)	3.157	2.894	1.903	60	3.447
7. Ekonomičnost (=1/2)	1,01	1,01	0,95	94	1,01
8. Obračanje sredstev (=1/4)	2,3	1,91	1,72	75	1,79
9. Obračanje kapitala (=1/5)	4,78	4,65	5,25	110	4,16
10. Dobičkonosnost sredstev v % =3/4*100	2,6	1	-8,2	-315	0,7
11. Dobičkonosnost kapitala v % =3/5*100	5,3	2,5	-2,5	-47	1,6
12. Donosnost sredstev v % =(3+6)/4*100	12,6	8,8	-3,4	-27	4,6

* Pri upoštevanju podatkov iz panoge se upoštevajo le majhne družbe; upoštevajo se stanja na dan 31. 12. 2003 in ne povprečne vrednosti (sredstva, kapital).

**Upošteva se povprečje dveh stanj, 1. 1. in 31. 12. obravnavanega leta (inflacionirani podatki).

Vir: Salladia 2001, 2002 in 2003 a in b in Ibon 2004

Dobičkonosnost sredstev je bila v letu 2001 2,6 %, v letu 2002 1 %, v letu 2003 je bila prisotna izguba oz. negativna donosnost sredstev (-8,2 %), kar pomeni, da je podjetje na 100 SIT vloženih sredstev v letu 2001 ustvarilo 2,6 SIT, v letu 2002 1 SIT dobička. V letu 2003 je podjetje na 100 SIT vloženih sredstev ustvarilo 8,2 SIT izgube, kar je pomenilo za 415 % manjšo dobičkonosnost sredstev kot v letu 2001. Kazalnik dobičkonosnosti sredstev v dejavnosti je bil v letu 2003 pozitiven in je znašal 0,7 %.

Kazalnik dobičkonosnosti kapitala je v letu 2001 znašal 5,3 %, v letu 2002 2,5 % in v letu 2003 -2,5 %. Podjetje je na 100 SIT vloženega kapitala realiziralo v letu 2001 5,3 SIT dobička, v letu 2002 2,5 SIT in v letu 2003 2,5 SIT izgube. Dobiček oz. kazalnik dobičkonosnosti kapitala je bil v letu 2003 za 147 % manjši kot v letu 2001. Stopnja dobičkonosnosti dejavnosti je bila v letu 2003 pozitivna in je znašala 1,6 %.

Reprodukcijska oz. investicijska sposobnost podjetja je v letu 2001 znašala 12,6 %, v letu 2002 8,8 % in v letu 2003 -3,4 %, kar pomeni, da je v letu 2001 100 SIT vloženih sredstev realiziralo 12,6 SIT in v letu 2002 8,8 SIT denarnih sredstev. V letu 2003 je prisoten primanjkljaj, v višini 3,4 SIT na 100 SIT vloženih sredstev za pokrivanje amortizacije in izgube. Kazalnik donosnosti sredstev je bil v letu 2003 manjši za 127 % glede na v letu 2001 doseženo stanje. Kazalnik donosnosti sredstev je bil v dejavnosti v letu 2003 pozitiven in je znašal 4,6 %.

Kljub skromnim dosežkom dejavnosti z vidika opazovanih kazalnikov v letu 2003 je podjetje bistveno odstopalo od tega povprečja. Poleg samih stanj iz leta 2003 izstopa dinamika upadanja vseh kazalnikov dobičkonosnosti-donosnosti v obdobju 2001–2003. Vzroke za zmanjšano dobičkonosnost najdemo v neustrezni dinamiki rasti prihodkov v

korelaciji s premajhnim upadanjem odhodkov; tako so se prihodki v letu 2003 v primerjavi s prihodki v letu 2001 zmanjšali za 6 %, medtem ko sploh ni bilo zaznati trenda padanja odhodkov v istem obdobju. Vzroke za slabšanje temeljnega poslovnega izida je treba iskati tudi v poslabšanju kazalnikov obračanja sredstev, v znatni meri pa tudi kazalca ekonomičnosti poslovanja. *Kazalnik obračanja sredstev* je v letu 2001 znašal 2,3, v letu 2003 pa 1,72, kar je za 25 % počasnejše obračanje sredstev kot v letu 2001. Različno intenzivnost in dinamiko prikazuje *kazalnik obračanja kapitala*, ki se je v letu 2003 glede na leto 2001 zvišal za 10 %. Pri tem moramo upoštevati prisotnost zmanjševanja kapitala v celotnem obdobju. Na poslabšanje dobičkonosnosti je v opazovanem obdobju vplivala tudi ekonomičnost poslovanja; v letu 2003 je bil kazalnik ekonomičnosti za 6 % nižji kot v letu 2001.

Analiza uspeha poslovanja oz. poslovnega izida

Poslovni izid je ena izmed najpomembnejših ekonomskih kategorij, s katerimi merimo uspeh poslovanja podjetja.

Iz tabele 4.2 je razvidna dinamika rasti prihodkov in odhodkov. Kot že ugotovljeno, je podjetje v obdobju 2001–2002 poslovalo z dobičkom oz. s pozitivnim poslovnim izidom, v letu 2003 pa je bila zabeležena izguba. Podjetje je v letu 2002 realiziralo za 53 % manjši čisti dobiček kot v letu 2001. V letu 2003 je prisotna izguba, ki znašala 3.257 tisoč SIT. Čisti dobiček se je v celotnem obdobju 2001–2003 zmanjšal kar za 500 % glede na realiziranega v letu 2001. Na dinamiko zmanjševanja dobička v posameznem poslovnem letu je v znatni meri vplival negativen izid financiranja; tako se je izguba iz financiranja v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 znižala za 49 %, v letu 2003 pa se je ponovno zvišala, in to za 329 % v primerjavi s predhodnim letom.

Prihodki podjetja so kategorija, ki povečuje dobiček. V tabeli 4.2 so prihodki razdeljeni na poslovne prihodke, ki predstavljajo zmnožek prodanih količin in izdelkov, na prihodke financiranja kot rezultat finančne aktivnosti podjetja ter na izredne prihodke, ki so posledica nenormalnih ter popravljenih pojavov v poslovanju.

V tabeli 4.2 je razvidna dinamika spreminjanja rasti prihodkov; prihodki so se v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 zmanjšali za 2 %, v letu 2003 pa za 3 % v primerjavi s prehodnim letom. Kljub absolutnemu in relativnemu povečanju izrednih prihodkov v letu 2002 glede na leto 2001 za 2 % in zmanjšanju za 72 % v letu 2003 so ti prihodki relativno malo vplivali na rast oz. padec skupnih prihodkov v obdobju; v strukturi prihodkov dosegajo izredni in finančni prihodki v obdobju 2001–2003 le 0,2–0,8 % skupnih prihodkov.

Tabela 4.2 Poslovni izid podjetja Salladia, d. o. o. za leta 2001, 2002 in 2003 (v 000 SIT)

	Leto 2001		Leto 2002		Leto 2003		I 02/01	I 03/02
	Vred.	Delež	Vred.	Delež	Vred.	Delež		
1 Poslovni prihodki	72.143	99,3	70.612	99,2	68.197	99,8	98	97
2 Finančni prihodki	28	0,7	16	0,8	8	0,2	57	50
3 Izredni prihodki	517		527		150		102	28
4 Prihodki skupaj	72.688	100	71.155	100	68.355	100	98	96
5 Poslovni odhodki	69.659	96,9	69.807	98,6	69.662	97,3	100	98
6 Finančni odhodki	1.679	3,1	862	1,4	1.950	2,7	51	226
7 Izredni odhodki	536		105		0		20	0
8 Odhodki skupaj	71.874		70.774		71.612		98	101
9 Dobiček oz. izguba iz poslovanja	2.484		805		-1.465		32	-182
10 Dobiček oz. izguba iz financiranja	-1.651		-846		-1.942		51	229
11 Izredni dobiček oz. izguba	-19		422		150		222	36
12 Čisti dobiček oz. izguba	814	100	381	100	-3.257	100	47	-855
13 Davek iz dobička	0		0		0		0	0
14 Celotni dobiček oz. izguba	814	100	381	100	-3.257	100	47	-855
15 Celotna ekonomičnost (=4/8)		1,01		1,01		0,95	100	94
16 Poslovna ekonomičnost (=1/5)		1,04		1,01		0,98	97	97

Op. Delež v %

Vir: Salladia 2001, 2002 in 2003 b

V letu 2003 gre zmanjšanje skupnih prihodkov pripisati zmanjšanju vseh kategorij prihodkov, tako poslovnih za 3 %, finančnih za 50 % in izrednih za 72 %. V celotnem opazovanem obdobju 2001–2003 tvorijo poslovni prihodki v strukturi skupnih prihodkov delež v višini med 99,2 % in 99,8 %.

Ničelna rast oz. 2 % padec skupnih prihodkov v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 in 4 % padec skupnih prihodkov v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 je pripisati tako posameznim dogodkom, kot je prepoved obratovanja v aprilu leta 2002 (odločba VURS o prepovedi obratovanja živilskega obrata do izpolnitve pogojev minimalnih tehničnih in sanitarnih standardov) kot samemu procesu stagniranja poslovanja podjetja.

Odhodki so tisti stroški, ki po odštetju vplivajo na poslovni izid v obračunskem obdobju. V tabeli 4.3 so, podobno kot na prihodkovni strani, opredeljeni in deljeni skupni odhodki na: poslovne, finančne in izredne odhodke. Iz spodnje tabele je razvidno, da so se skupni odhodki v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 zmanjšali za 2 %, v letu 2003 pa so se povečali za 1 %, v primerjavi s predhodnim letom. Na zmanjšanje skupnih odhodkov v letu 2002 je vplivalo zmanjšanje finančnih odhodkov za 49 % ter izrednih odhodkov za 80 %. V strukturi poslovnih odhodkov beležimo v istem letu zmanjšanje stroškov za blago in material za 4 %, amortizacije za 8 %, medtem ko so se drugi odhodki zvišali ali ostali nespremenjeni. Na 1 % zvišanje skupnih odhodkov v letu 2003 je vplivalo zvišanje finančnih odhodkov za 126 %. Poslovni odhodki so tudi v letu 2003 ostali na ravni odhodkov leta 2002 kljub povečanju stroškov materiala in blaga za 1 %, povečanju stroškov storitev za 2 %, stroškov dela za 1 % in povečanje drugih poslovnih odhodkov za 6 %. Stroški

amortizacije so se v letu 2003 zmanjšali za 34 % glede na leto 2002 (podjetje je uporabljalo nižje amortizacijske stopnje).

Tabela 4.3 Obseg in struktura odhodkov podjetja Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003

	Leto 2001		Leto 2002		Leto 2003		I 02/01	I 03/02
	Vred.	Del.	Vred.	Del.	Vred.	Del.		
1 Stroški blaga in materiala	36.138	51,9	34.855	50	35.261	50,6	96	101
2 Stroški storitev	10.816	15,5	11.060	15,8	11.328	16,3	102	102
3 Stroški dela	19.275	27,7	20.724	29,7	20.879	30	108	101
4 Amortizacija	3.157	4,5	2.894	4,1	1.903	2,7	92	66
5 Drugi poslovni odhodki	273	0,4	274	0,4	291	0,4	100	106
6 Skupaj poslovni odhodki	69.659	96,9	69.807	98,6	69.662	97,3	100	100
7 Skupaj finančni odhodki	1.679	2,3	862	1,2	1.950	2,7	51	226
8 Izredni odhodki	536	0,8	105	0,2	0	0	20	0
9 Celotni odhodki	71.874	100	70.774	100	71.612	100	98	101

Op. Delež v %

Vir: Salladia 2001, 2002 in 2003 b

Znotraj stroškov amortizacije so amortizacija neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev, prevrednotovalni odhodki, ki pa jih podjetje v obdobju 2001–2003 ni imelo.

Glede na različne poglede ekonomičnosti ali gospodarnosti, ki jo lahko opredelimo kot razmerje med prodanimi količinami in med zanje potrebnimi vložki, v tabeli 4.2 prikazujemo ekonomičnost celotnega poslovnega sistema in poslovno ekonomičnost, vezano na osnovno dejavnost podjetja. *Celotna ekonomičnost* obravnavanega podjetja je bila v letu 2002 glede na leto 2001 enaka, v letu 2003 pa glede na leto 2002 za 6 % nižja. V letu 2001 in 2002 je tako znašala 1,01, v letu 2003 pa 0,95, kar pomeni, da je podjetje s prihodki pokrilo v letu 2001, 2002 101 % vseh odhodkov, v letu 2003 pa 95 % vseh odhodkov. Glede na to, da so stanja medsebojno primerljiva (inflacioniranje podatkov), lahko ugotovimo, da so bili prihodki v obdobju 2001–2002 realno vedno višji od odhodkov, medtem ko so odhodki v letu 2003 presegali prihodke. *Poslovna ekonomičnost* je imela v obdobju 2001–2003 negativen trend, vendar je le v letu 2003 padla pod vrednost 1.

Analiza sredstev

Pri analizi sredstev se soočamo z opredelitvijo obsega in strukture sredstev. Vir podatkov črpamo iz bilance stanja, kjer prikazujemo premoženje in obveznosti do virov tega premoženja. Sredstva v podjetju lahko opazujemo, delimo z več vidikov; tako lahko delimo sredstva z vidika namena na poslovna in neposlovna, z vidika trajanja v poslovnem procesu na stalna in gibljiva, z vidika hitrosti preoblikovanja na osnovna in obratna idr. Za potrebe analize se po Turku in Melavcu (1997, 91) upošteva izpeljano razčlenitev sredstev:

- *stalna ali dolgoročna sredstva* (osnovna sredstva, dolgoročne finančne naložbe),

– *giblјiva kratkoročna sredstva* (obratna sredstva, kratkoročne finančne naložbe).

Tabela 4.4 Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) sredstev podjetja Salladia, d. o. o. na dan 31. december v letih 2001, 2002 in 2003

	Leto 2001		Leto 2002		Leto 2003		I 02/01	I 03/02
	Vred.	Del.	Vred.	Del.	Vred.	Del.		
1 Stalna sredstva	6.974	21,5	13.899	33,1	11.407	30,4	199	82
2 Gibljiva sredstva	24.494	75,5	27.555	65,8	25.703	68,6	112	93
3 Aktivne časovne razmejnitve	968	3,0	482	1,1	345	1,0	50	72
4 Skupaj sredstva	32.436	100	41.936	100	37.455	100	129	89
5 Povprečna sredstva	31.605		37.186		39.696		118	107
6 Celotni prihodki	72.688		71.155		68.355		98	96
7 Obračanje sredstev (=6/5)	2,3		1,91		1,72		83	90

Op. Delež v %

Vir: Salladia 2001, 2002 in 2003 a

Iz tabele 4.4 je razvidno, da tvorijo jedro sredstev giblјiva sredstva (65,8–75,5 %); to velja za celotno obravnavano obdobje. Skupna sredstva so se v letu 2002 glede na leto 2001 povečala za 29 %, in sicer predvsem na račun povečanja stalnih (99 %) in giblјivih sredstev (12 %). V letu 2003 so se skupna sredstva zmanjšala za 11 % glede na predhodno poslovno leto, in sicer predvsem na račun zmanjšanja stalnih (18 %) ter zmanjšanja giblјivih sredstev (7 %). Aktivne časovne razmejnitve, kljub zmanjševanju tako v letu 2002 za 50 % glede na predhodno leto in v letu 2003 za 28 % glede na predhodno leto, niso bistveno vplivale na dinamiko skupnih sredstev.

Na učinkovitost poslovanja pomembno vpliva tudi *koeficient obračanja sredstev*, ki nam pove, koliko prihodkov podjetje ustvari z obstoječimi sredstvi. Iz tabele 4.4 je razvidno, da je bil koeficient obračanja sredstev v obdobju 2001–2003 vedno nad vrednostjo 1, kar pomeni, da je podjetje ustvarilo več prihodkov kot je bila vrednost njegovih sredstev. Iz iste tabele je tudi razvidno, da se je obračanje sredstev v letu 2002 zmanjšalo za 17 % glede na leto 2001, v letu 2003 pa za 10 % glede na predhodno leto. Oblikovanje takega stanja je posledica padanja rasti celotnih prihodkov tako v letu 2002 za 2 % glede na predhodno leto, kot v letu 2003 za 4 % glede na leto 2002 in v rasti povprečnih sredstev v letu 2002 za 18 % in v letu 2003 za 7 % glede na predhodno leto.

Strukturo stalnih sredstev sestavljajo neopredmetena dolgoročna sredstva, opredmetena osnovna sredstva in dolgoročne finančne naložbe. V tabeli 4.5 je prikazana struktura, kjer je razvidno, da tvorijo jedro stalnih sredstev samo opredmetena osnovna sredstva v celotnem obravnavanem obdobju.

Tabela 4.5 Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) stalnih sredstev podjetja Salladia, d. o. o. na dan 31. 12. v letih 2001, 2002, 2003

	Leto 2001		Leto 2002		Leto 2003		I 02/	I 03/
	Vred.	Delež	Vred.	Delež	Vred.	Delež	01	02
Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	0	0	0	0	0	0
Opredmetena osnovna sredstva	6.974	100	13.899	100	11.407	100	199	82
Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0	0	0	0
Skupaj stalna sredstva	6.974	100	13.899	100	11.407	100	199	82

Op. Delež v %

Vir: Salladia 2001, 2002 in 2003 a

Spremljanje in ocenjevanje odpisanosti ali neodpisanosti, strukturo opredmetenih osnovnih sredstev, vidimo v tabeli 4.6, kjer lahko razberemo, da so se opredmetena sredstva v letu 2002 povečala za 99 % glede na leto 2001 (povečanje gre predvsem na račun povečanja vrednosti zemljišč), v letu 2003 pa je bilo prisotno njihovo zmanjšanje za 18 % (zmanjšanje na račun vrednosti zemljišča za 4 % in drugih naprav in strojev za 47 %) glede na predhodno poslovno leto. Pri *stopnji neodpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev* – drugi stroji in naprave lahko izpostavimo dinamiko neodpisanosti; stopnja neodpisanosti se je v letu 2002 zmanjšala za 36 %, v letu 2003 pa za 45 % glede na predhodno leto, kar lahko pomeni, da podjetje ni v zadostni meri uporabljalo amortizacije za nakup oz. zamenjavo amortiziranih sredstev.

Tabela 4.6 Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) opredmetenih osnovnih sredstev podjetja Salladia, d. o. o. po neodpisani vrednosti na dan 31. december v letih 2001, 2002, 2003

	Leto 2001		Leto 2002		Leto 2003		I 02/	I 03/
	Vred.	Del.	Vred.	Del.	Vred.	Del.	01	02
1 Zemljišča	0	0	9.436	67,9	9.043	79,3	0	96
2 Zgradbe	0	0	0	0	0	0	0	0
3 Proizvajalne naprave in stroji	0	0	0	0	0	0	0	0
4 Drobni inventar	0	0	0	0	0	0	0	0
5 Druge naprave in stroji	6.974	100	4.463	32,1	2.364	20,7	64	53
A Skupaj opredmetena osnovna sredstva	6.974	100	13.899	100	11.407	100	199	82
B Odpisana vrednost na dan 31. 12.		5.775		8.288		9.827	144	119
Stopnja neodpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev* (=5/(5+B)) (v %)		54,7		35		19,3	64	55

* Upoštevajo se samo sredstva pod točko 5.

Op. Delež v %

Vir: Salladia 2005 e

Gibljava osnovna sredstva lahko pojmuje kot celoto obratnih sredstev in kratkoročnih finančnih naložb. Zanje je značilno spreminjanje iz ene pojavnosti v drugo.

drugo, *koeficient obračanja gibljivih sredstev* je zato praviloma večji od 1. Struktura gibljivih sredstev je lastna vsakemu podjetju, tako jo v podjetju Salladia, d. o. o. sestavljajo zaloge, kratkoročne poslovne terjatve, kratkoročne finančne naložbe, dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina.

Tabela 4.7 Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) gibljivih sredstev podjetja Salladia, d. o. o. na dan 31. december v letih 2001, 2002, 2003

	Leto 2001		Leto 2002		Leto 2003		I 02/01	I 03/02
	Vred.	Del.	Vred.	Del.	Vred.	Del.		
Zaloge	7.101	29	10.214	37,1	10.471	40,7	144	103
Kratkoročne poslovne terjatve	15.440	63	16.122	58,5	14.092	54,9	104	87
Kratkoročne finančne naložbe	528	2,2	493	1,8	470	1,8	93	95
Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	1.425	5,8	726	2,6	670	2,6	51	92
Skupaj gibljiva sredstva	24.494	100	27.555	100	25.703	100	112	93

Op. Delež v %

Vir: Salladia 2001, 2002 in 2003 a

Dologoročne poslovne terjatve, ki so tudi del gibljivih sredstev, niso bile prisotne pri obravnavanem podjetju, tako da niso vključene v tabelo 4.7.

V tabeli 4.7 je razvidno, da je bilo povečanje gibljivih sredstev prisotno zgolj v letu 2002, in to za 12 % (povečanje na račun zalog za 44 % in kratkoročnih terjatev za 4 %), medtem ko je bilo v letu 2003 zabeleženo zmanjšanje za 7 %. V letu 2003 je kljub zmanjšanju gibljivih sredstev bila še vedno prisotna rast zalog za 3 %. Jedro gibljivih sredstev v obdobju 2001–2003 v podjetju tvorijo kratkoročne terjatve (54,9–63 %). V podjetju je bil v letih 2002 in 2003 prisoten znaten padec denarnih sredstev, v letu 2002 za 49 % in v letu 2003 za 8 % glede na predhodno leto.

V tabeli 4.8 je prikazan *koeficient obračanja gibljivih sredstev*, ki se je v letu 2002 zmanjšal za 13 %, v letu 2003 pa za 6 %, glede na predhodno leto, kar pomeni povečanje števila dni *vezave gibljivih sredstev*; tako se je s 117 dni iz leta 2001, povečalo v letu 2002 na 135 dni in v letu 2003 na 138 dni vezave sredstev za en obrat. Upadanje *koeficienta obračanja zalog* v letu 2002 za 30 %, v letu 2003 za 19 % pomeni daljšo *vezavo zalog* osnovnih ribjih surovin, polizdelkov in končane proizvodnje; tako so se dnevi *vezave zalog* v letu 2001 z 31 dni podaljšali v letu 2002 za 45 % in v letu 2003 pristali na 55 dnevni *vezavi zalog*. Povprečne *kratkoročne terjatve* so se kot jedro gibljivih sredstev obrnile v letu 2001 4,69-krat, v letu 2002 4,47-krat in v letu 2003 2,26-krat, kar pomeni, da so se *dnevni vezave kratkoročnih terjatev* z 78 dni v letu 2001 podaljšali na 82 dni v letu 2002. Povečanje dni *vezave* v letu 2003 za 98 % je glede na leto 2002 neposredno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja.

Tabela 4.8 Koeficient obračanja gibljevih sredstev, zalog, terjatev do kupcev ter trajanje obrata v dnevih, za podjetje Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002, 2003

	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	I 02/ 01	I 03/ 02	DA/ 15,2
1 Poslovni prihodki (v 000 SIT)	72.143	70.612	68.197	98	97	157.788
2 Povprečna gibljiva sredstva (v 000 SIT)	23.167	26.025	26.629	112	102	49.585
3 Povprečen obseg zalog (v 000 SIT)	6.151	8.658	10.343	141	119	22.298
4 Povprečen obseg terjatev do kupcev (v 000 SIT)	15.374	15.781	30.214	103	191	26.394
A Koeficient obračanja gibljevih sredstev (=1/2)	3,11	2,71	2,56	87	94	3,18
B Koeficient obračanja zalog (=1/3)	11,7	8,16	6,59	70	81	7,08
C Koeficient obračanja kratkoročnih terjatev (=1/4)	4,69	4,47	2,26	95	51	5,97
Dnevi vezave gibljevih sredstev (=365/A)	117	135	138	115	102	115
Dnevi vezave zalog (=365/B)	31	45	55	145	122	52
Dnevi vezave kratkoročnih terjatev (=365/C)	78	82	162	105	198	61

Vir: Salladia 2001, 2002 in 2003 a in b

4.2.3 Analiza poslovnih funkcij

Analiza poslovanja in uspešnosti v podjetju bo v nadaljevanju zajemala analizo funkcij v podjetju, ki bo upoštevala reprodukcijski vrstni red oz. proces delovanja v podjetju.

Analiza zaposlenih

Zaposleni so kot redki viri možen potencial podjetja. Učinkovitost in uspešnost izkoriščanja takega potenciala vpliva posredno in neposredno na uspešnost podjetja. S tega vidika moramo spremljati in ocenjevati zaposlene. Zaposlene lahko spremljamo in ocenjujemo na podlagi obsega, strukture, gibanja oz. fluktuacije zaposlenih, izkoriščanja delovnega časa.

V tabeli 4.9 je možno razbrati, da se *povprečno število zaposlenih* ni bistveno spreminjalo v obdobju 2001–2003; razberemo lahko, da je bilo v letu 2002 enako povprečno število zaposlenih kot v letu 2001, v letu 2003 pa je bil prisoten 5 % padec povprečnega števila zaposlenih glede na predhodno leto. *Število zaposlenih* se je v letu 2003 (31. dec.) zmanjšalo za 9 % glede na leto 2002. Vsi *koeficienti (odhodov, bruto, neto)* fluktuacije izkazujejo ničelne odstotne vrednosti za leti 2001, 2002, medtem ko je vrednost za leto 2003 definirana v višini 9 %.

Dinamiko iz predhodnega odstavka lahko povezujemo s spremembami *starostne strukture zaposlenih*. Jedro starostne strukture označujejo zaposleni v starostnem razredu od 30 do 40 let, to velja za celotno opazovano obdobje. Odsotnost novega zaposlovanja kaže na trend staranja zaposlenih ter na neuspešnost kadrovske politike pri

pridobivanju kadra v starostnem razredu do 30 let, pa tudi na potencialno ogroženost nadaljnjega poslovanja.

Kljub naravi tehnologije, ki povezuje enostavna opravila v proizvodnem procesu, v podjetju prevladujejo zaposleni s srednjo ali višjo izobrazbo.

Izkoriščenost zaposlenih kot delovnega potenciala je prikazana s podatki na koncu tabele 4.9, kjer je razvidno, da je bilo število *možnih delovnih dni* v obdobju 2001–2002 številčno enako, medtem ko se je v letu 2003 povečalo za 1 %. V primerjavi z možnim številom delovnih dni je bil *možni koledarski sklad* v letu 2003 kar za 4 % manjši glede na leto 2002. Večje zmanjšanje možnega koledarskega sklada gre pripisati manjšemu povprečnemu številu zaposlenih v letu 2003. *Stopnja izkoriščenosti delovnega časa* je v podjetju v letu 2002 znašala 94 % in je bila za 2 % manjša glede na leto 2001; v letu 2003 se je stopnja izkoriščenosti delovnega časa zmanjšala še za dodaten odstotek glede na predhodno leto, kar je v neposredni povezavi z manjšanjem povprečnega števila zaposlenih ter povišanju števila neopravljenih ur v istem letu.

Tabela 4.9 Število, obseg, struktura po starosti, izobrazbi, spolu, bilanca gibanja, koeficienti fluktuacije zaposlenih in izkoriščenost delovnega časa v podjetju Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003

SPOL		Leto 2001						Leto 2002						Leto 2003						I 02/0 1	I 03/0 2
		M			Ž			M			Ž			M			Ž				
St. izobrazbe		I.	V.	VI.	I.	V.	VI.	I.	V.	VI.	I.	V.	VI.	I.	V.	VI.	I.	V.	VI.		
Starost	Do 30 let																				
	Nad 30–40 let			1	2	3				1	2	3				1	2	2			
	Nad 40–50 let						1					1						2			
	Nad 50 let				2	2					2	2					1	2			
5. Stanje na dan 31.12. (=1+2+3+4)		11						11						10						100	91
6. Prišli 1.1.-31.12.		0						0						0						/	/
7. Odšli 1.1.-31.12.		0						0						1						/	/
8. Povprečno število zaposlenih		11						11						10,5						100	95
9. Koeficient fluktuacije ODHODOV (=7/8) (v %)		0						0						9,5						/	/
10. BRUTO Koeficient fluktuacije (=6+7/8) (v %)		0						0						9,5						/	/
11. NETO Koeficient fluktuacije (=6-7/8) (v %)		0						0						-9,5						/	/
12. Možni koledarski sklad delovnih ur (=8*St. del. dni v letu)*		249 delovnih dni						249 delovnih dni						251 delovnih dni						100	101
		21.912						21.912						21.084						100	96
13. St. plačanih opravljenih ur**		20.960						20.612						19.692						98	96
14. Stopnja izkoriščanja delov. časa (v %)		95,7						94						93,4						98	99

* Možni koledarski sklad je enak skladu delovnih ur v breme podjetja.

**V številu opravljenih delovnih ur so upoštevane dejansko opravljene ure in ure rednega dopusta.

Vir: Salladia 2005 d

Analiza nabave

Nabava je kot poslovna funkcija podjetja v širšem smislu osredotočena na nabavo in zagotovitev delovnih sredstev, predmetov dela, delovne sile, zunanjih storitev, v pravi

količini in kakovosti, ob pravem času in za primerno ceno. V ožjem smislu je za primer analize nabave upoštevana le nabava in zagotovitev delovnih predmetov.

Iz tabele 4.10 tudi izhaja, da se je v letu 2002 skupna nabavna vrednost zvišala za 2 %, predvsem na račun nabave embalaže, v letu 2003 pa se je skupna nabavna vrednost zmanjšala kar za 6 % glede na predhodno leto. Slednje gre pripisati zmanjšanju nabavne vrednosti dodatkov za 17 % in embalaže za 44 %. Zmanjšanje skupne nabave v letu 2003 sledi zmanjšanju prodaje v istem letu.

Tabela 4.10 Obseg in struktura nabave po skupinah materialov podjetja Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003 (v 000 SIT)

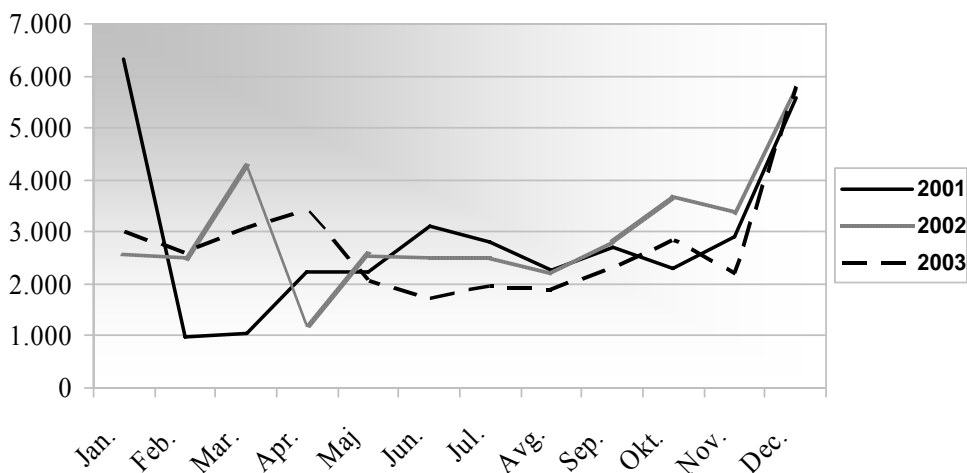
	Leto 2001		Leto 2002		Leto 2003		I 02/01	I 03/02
	Vred.	Del.	Vred.	Del.	Vred.	Del.		
Nabavna vrednost osnovnih surovin (plava riba, hobotnica, posušena trska)	26.306	74,7	25.843	72,2	26.116	77.8	98	101
Nabavna vrednost dodatkov (olja, začimbe ...)	6.841	19,4	6.858	19,1	5.714	17	100	83
Nabavna vrednost embalaže	2.076	5,9	3.074	8,7	1.734	5,2	148	56
Skupaj nabavna vrednost	35.223	100	35.775	100	33.564	100	102	94

Op. Delež v %

Vir: Salladia 2005 a

Dinamika nabave je razvidna iz slike 4.1, kjer izstopajo sezonska nihanja v mesecih marec-april, junij-avgust in december.

Slika 4.1 Mesečna dinamika nabave v (razred 3 glavne knjige) podjetju Salladia, d. o. o. za leta 2001, 2002 in 2003



Vir: Salladia 2005 a

Medtem ko je v mesecih junij-avgust nabava odvisna od sezonskega povečanja zalog plave ribe (ulov plave ribe), je v ostalih izstopajočih mesecih nabava povečana zaradi prodaje.

Izstopajočo nabavno vrednost v januarju leta 2001 je moč pripisati izjemni in enkratni nabavi plave ribe.

V tabeli 4.11 sta prikazana struktura in obseg realizirane nabave osnovnih surovin po dobaviteljih, kjer izstopa koncentrirana struktura, kjer le dva dobavitelja skupaj dosegata med 92,4–99,7 % skupne vrednosti nabave osnovnih surovin. Tako je samo podjetje Delmar, d. o. o. v letu 2001 realiziralo 85,9 % vseh nabav, v letu 2002 se je delež le-teh povečal za 5 %, v letu 2003 pa je družba Delmar, d. o. o. realizirala kar 94,8 % vseh nabav osnovnih surovin. Podjetje je v letu 2002 zmanjšalo skupno nabavno vrednost za 2 % glede na predhodno leto, predvsem na račun zmanjšanja nabave pri ostalih dobaviteljih za 88 %; v letu 2003 se je skupna nabavna vrednost povečala za 1 % na račun povečanje nabave pri podjetju Delmar, d. o. o. za 5 %. Koncentrirana nabava lahko poleg prednosti, kot sta preglednost in obvladljivost, prinaša tudi slabosti, kot je cenovna neelastičnost, kvalitativna in kvantitativna neustreznost nabave.

Tabela 4.11 Struktura in obseg realizirane nabave osnovnih surovin po dobaviteljih za podjetje Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003

	Leto 2001		Leto 2002		Leto 2003		I 02/01	I 03/02
	Vred.	Del.	Vred.	Del.	Vred.	Del.		
1 Delmar, d. o. o.	22.601	85,9	23.636	91,5	24.764	94,8	105	105
2 Riba, d. o. o.	1.723	6,5	1.966	7,6	1.272	4,9	114	65
3 Drugi	1.982	7,6	241	0,9	80	0,3	12	33
Skupaj nabavna vrednost	26.306	100	25.843	100	26.116	100	98	101

Op. Delež v %

Vir: Salladia 2005 a

V tabeli 4.12 lahko razberemo (v primerjavi z letom 2003), da so bile *terjatve do kupcev* v letu 2001 in 2002 vedno višje od *obveznosti do dobaviteljev*. Ta odnos se odraža v ustvarjeni dodani vrednosti podjetja s prodajo lastnih proizvodov. Terjatve do kupcev so se v letu 2002 povečale za 4 %, v letu 2003 pa so se zmanjšale za 13 % glede na predhodno leto. Obveznosti do dobaviteljev so se istem obdobju povečale, tako v letu 2002 za 6 % in v letu 2003 za 3 %.

Tabela 4.12 Dnevi vezave terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev v podjetju Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003

	Leto	Leto	Leto	I	I	DA/
	2001	2002	2003	02/01	03/02	15.2
1 Prihodki od prodaje (v 000 SIT)	72.143	70.612	68.186	98	97	152.489
2 Obseg terjatev do kupcev (v 000 SIT)	15.440	16.122	14.092	104	87	25.986
3 Obveznosti do dobaviteljev (v 000 SIT)	14.199	15.005	15.413	106	103	37.234
Dnevi vezave kratkoročnih terjatev (=2*365/1)	78	83	75	106	90	62
Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev (=3*365/1)	72	78	83	108	106	89

Op. Delež v %

Vir: Salladia 2001, 2002 in 2003 a in b ter Ibon 2004

Višina terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev je vplivala na *število dni vezave*; iz tabele lahko razberemo, da je kljub dinamiki manjšanja dni vezave kratkoročnih terjatev in daljšanju dni vezave obveznosti do dobaviteljev podjetje zaostajalo za panogo.

Analiza proizvodnje

Proizvodnjo kot temeljno funkcijo proizvodnega podjetja je moč spremljati in ocenjevati zgolj s količinskega vidika, v kolikor pa želimo spoznati, spremljati in ocenjevati vrednostno proizvodnjo, spremljamo in ocenjujemo stroške proizvodnje.

V tabeli 4.13 sta zajeta in obravnavana obseg in struktura proizvodnje po proizvodnih programih v posameznih letih. Ocenjevanje obsega celotne količinske proizvodnje je prikazano skozi primerjavo tekočega leta s predhodnim. Podjetje nima izdelanega ločenega plana obsega količinske proizvodnje končnih izdelkov, saj je zaradi poslovanja brez zalog proizvodnja vezana na realizacijo prodajne funkcije.

Tabela 4.13 Fizični obseg in struktura proizvodnje po izdelkih (v kg) podjetja Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003

	Leto 2001		Leto 2002		Leto 2003		I	I
	Vred.	Del.	Vred.	Del.	Vred.	Del.	02/01	03/02
a Slana riba	4.069	16,8	3.713	15,6	2.670	12	91	72
b Polenovka na belo	15.720	64,9	15.929	67,2	15.487	69,8	101	97
c Solata iz moškatne hobotnice	3.284	13,6	3.190	13,5	2.946	13,3	97	92
d Marinirana sardela	942	3,9	796	3,3	952	4,3	85	120
e Sardoni v limoninem soku	197	0,8	87	0,4	129	0,6	44	148
f Skupaj izdelkov	24.212	100	23.715	100	22.184	100	98	94

Op. Delež v %

Vir: Salladia 2005 c

Tako lahko za obdobje 2001–2003 ugotovimo značilnosti, kot sta: spremenjena struktura posameznih količin proizvedenih izdelkov v obdobju, padanje obsega proizvodnje. Slednja je bila v letu 2002 za 2 % nižja glede na leto 2001, v letu 2003 pa kar 6 % nižja kot v letu 2002. Iz tabele 4.14 izhaja zaskrbljujoča slika količinskega obsega izdelkov iz slane ribe (osrednji program, ki je neposredno vezan na poslanstvo obravnavanega podjetja), kjer se je fizični obseg v letu 2002 zmanjšal za 9 %, v letu 2003 pa kar 28 % glede na predhodno leto. Iz tabele 4.14 je razvidno in zaskrbljujoče tudi, da je bila skupaj z manjšanjem fizičnega obsega proizvodnje prisotna tudi enaka ali višja poraba delovnih ur. Tako izhaja, da je bila *produktivnost dela* v letu 2002 kar za 5 % in v letu 2003 za 3 % manjša glede na predhodno leto, kar pomeni, da je podjetje v 1 delovni uri proizvedlo v letu 2001 1,1 kg količinskega obsega proizvodnje, v letu 2002 1,08 kg in v letu 2003 le 1,05 kg.

Tabela 4.14 Produktivnost dela v podjetju Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003

	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	I 02/0 1	I 03/0 2
1 Količinski obseg proizvodnje (v kg)	24.212	23.715	22.184	98	94
2 Možni koledarski sklad delovnih ur (v urah)	21.912	21.912	21.084	100	96
Produktivnost dela (=1/2)	1,1	1,08	1,05	95	97

Vir: Salladia 2005 c in d

Iz strukture stroškov, ki so bili navedeni v tabeli 4.3, in iz podatka fizičnega obsega proizvodnje iz tabele 4.13 skušamo oceniti proizvodnja tako, da izločamo obseg in vpliv le-tega na proizvodnjo.

Tabela 4.15 Povprečni stroški, povprečni stroški materiala, dela in amortizacije za podjetje Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003 (v SIT/kg)

Leto	2001	2002	2003	I 02/01	I 03/02
Povprečni stroški $= (1+2+3+4)/f$	2,87	2,93	3,13	102	107
Povprečni stroški materiala $(=1/f)$	1,49	1,47	1,59	99	108
Povprečni stroški dela $(=3/f)$	0,80	0,88	0,94	110	107
Povprečni stroški amortizacije $(=4/f)$	0,13	0,12	0,09	92	75

Vir: tabela 4.3 in tabela 4.13

Iz podatkov v tabeli 4.15 izhaja, da se je raven *povprečnih stroškov* v letu 2002 dvignila za 2 %, v letu 2003 pa kar za 7 % glede na predhodno leto. Izstopajočo dinamiko rasti povprečnih stroškov je zaznati pri *povprečnih stroških dela*, tako v letu 2002 rast povprečnih stroškov dela doseže kar 10 % in v letu 2003 7 %, *povprečnih stroškov materiala* v letu 2003 za 8 %. Za *povprečne stroške amortizacije* je značilen trend padanja, kar je posledica visoke odpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev.

Analiza prodaje

Preko ustreznih prodajnih poti in metod, primernih prodajnih cen in pospeševanju prodaje se izvaja temeljna funkcija prodaje kot faza v poslovnem procesu. Prodaja na podlagi proučevanja in izvajanja prodajnega trga, usmerja proizvodnjo.

Tabela 4.16 prikazuje stanja, kjer je razvidno, da je prodaja ribjih delikates v obravnavanem obdobju stalno padala.

Tabela 4.16 Obseg, struktura prodaje in realizirane prodajne neto cene po programih podjetja Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2002 (v 000 SIT) brez DDV

Prodajna vrednost izdelkov	Leto 2001		Leto 2002		Leto 2003		I	I
	Vrednost SIT/kg*	Delež	Vrednost SIT/kg	Delež	Vrednost SIT/kg	Delež	02/01	03/01
1 Slana riba	19.623 4.823	27,2	17.582 4.735	24,9	12.804 4.796	18,8	90 98	73 101
2 Polenovka na belo	38.308 2.437	53,1	39.402 2.474	55,8	42.017 2.713	61,6	103 102	107 110
3 Solata iz moškatne hobotnice	10.749 3.273	14,9	10.945 3.431	15,5	10.501 3.564	15,4	102 105	96 104
4 Marinirana sardela	2.886 3.064	4,0	2.401 3.016	3,4	2.591 2.722	3,8	83 98	108 90
5 Sardoni v limoninem soku	577 2.929	0,8	282 3.241	0,4	273 2.116	0,4	49 111	97 65
Skupaj prodajna vrednost	72.143	100	70.612	100	68.186	100	98	97

* Uporabljeni so podatki iz tabele 4.13 in 4.14 (prodajna vrednost/količina).

Op. Delež v %

Vir: Salladia 2005 b

Padec prodaje v letu 2002 za 2 % glede na leto 2001 je utemeljen z začasno zaustavitvijo obratovanja v aprilu, medtem ko je padec prodaje v letu 2003 glede na predhodno leto lahko označen kot absoluten padec prodaje; to gre predvsem na račun padca prodaje izdelkov iz slane ribe za 27 %, solate iz moškatne hobotnice za 4 % in izdelkov iz sardonov v limoninem soku za 3 %.

Zaskrbljujoča je tudi struktura prodaje, ki kaže, da so bile letne realizacije v obdobju 2001–2003 v domeni samo enega proizvodnega programa – izdelkov iz polenovke na belo; tako je bilo v letu 2001 v razmerju do celotne prodaje kar 53,1 % izdelkov iz polenovke na belo, v letu 2002 55,8 % in v letu 2003 61,6 %. Upoštevajoč težo, ki jih ima posamezen program v strukturi prodaje in uspešnosti poslovanja nasploh, izstopa program slane ribe, pri katerem je neto prodajna cena v letu 2002 padla za 2 % glede na leto 2001, v letu 2003 pa je zaznati dvig cen le za 1 %, kar pomeni, da ni bila dosežena raven cen iz leta 2001.

Razlogov za padec prodaje predvsem v letu 2003 je več. Podjetje je tako v zadnjih petih letih nezadostno vlagalo v širitev in globino prodajnega asortimenta (celo več – proizvodni program je v zadnjih petih letih ostal v celoti nespremenjen), ni izvajalo prodajnih aktivnosti na neposrednem tržišču, kot je pokrajina FVG v Italiji, ni zadovoljivo izkoriščalo posrednih prodajnih poti za razširitev prodaje na tržišča JV Balkana in, ne nazadnje, ni dodatno vlagalo v marketinške aktivnosti obstoječega prodajnega programa.

Podjetje pri prodaji uporablja posredne in neposredne prodajne poti. Posredne prodajne poti vključujejo manjše in večje trgovce, ki tvorijo prodajno mrežo po Slovenji, neposredna prodajna pot pa je označena z lastno prodajalno na sedežu podjetja. Obseg in pomembnost sodelovanja s posameznimi poslovnimi subjekti oz. trgovci se, skladno z velikostjo tveganj, oblikuje in sklene z letno pogodbo o sodelovanju, kjer so vsebinsko nanizane medsebojne obveznosti in pravice. Tabela 4.17

prikazuje strukturo največjih, strateških kupcev-odjemalcev, predvsem pa je razvidna koncentrirana struktura. Neoptimalna struktura kupcev in naravnost podjetja na trge RS – Republike Slovenije sta lahko potencialna vzroka tveganja poslovanja. V RS je prisotna koncentracija kupne moči v majhnem številu trgovskih subjektov, ki s svojo poslovno politiko »na meji etičnosti« usmerjajo oz. oblikujejo trge.

Tabela 4.17 Struktura in obseg realizirane prodaje izdelkov po kupcih za podjetje Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003

Kupci*	Leto 2001		Leto 2002		Leto 2003		1 02/ 01	1 03/ 02
	Vredn.	Delež	Vredn.	Delež	Vredn.	Delež		
1. Mercator, d. d.	25.361	35,2	26.781	37,9	23.251	34,1	106	87
2. Drugi	30.028	41,6	24.340	34,4	17.282	25,4	81	71
3. Delmar, d. o. o.	10.709	14,8	11.098	15,7	10.652	15,6	104	96
4. Spar Slovenija, d. o. o.	/	/	2.803	4,0	9.893	14,5	/	353
5. Fizične osebe - blagajna	1.313	1,8	1.385	2,0	3.829	5,6	105	276
6. Rudnidis, d. o. o.	4.732	6,6	4.205	6,0	3.279	4,8	89	78
Skupaj (=1+3+4+6)	40.802	56,6	44.887	63,6	47.075	69,0	110	105
Skupaj prodajna vrednost (=1+2+3+4+5+6)	72.143	100	70.612	100, 0	68.186	100, 0	98	97

* Razvrstitev kupcev na podlagi stanj iz leta 2003.

Op. Delež v %

Vir: Salladia 2005 b

Iz tabele 4.17 izhaja, da so samo štiri kupci v letu 2001 realizirali 56,6 % celotne prodajne vrednosti, v letu 2002 so to vrednost zvišali za 10 %, v letu 2003 je vrednost pristala na 69 % vrednosti celotne prodaje.

Analiza financiranja

Financiranje je za razliko od nabave, proizvodnje in prodaje delen proces in kot tak vključen v vse pore delovanja posameznega podjetja. Predmet opazovanja in ocenjevanja financiranja so morebitna neravnovesja in njihov vpliv na uspešnost poslovanja in stopnjo tveganja.

Pri ocenjevanju obsega in strukture obveznosti do virov sredstev izhajamo iz priporočljivega razmerje lastnih in tujih virov, ki naj bi bilo 1:1. V tabeli 4.18 lahko razberemo, da je omenjena struktura v letih ostala nespremenjena.

Tabela 4.18 Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev, stopnja kapitalizacije in zadolženosti v podjetju Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003

	Leto 2001		Leto 2002		Leto 2003		I	I
	Vredn.	Del.	Vredn.	Del.	Vredn.	Del.	02/01	03/02
A. KAPITAL	15.617	48,1	14.966	35,7	11.050	29,5	96	74
I. Osnovni kapital	2.100	6,5	2.100	5	2.100	5,5	100	100
II. Rezerve iz dobička	0	0	210	0,5	210	0,6	/	100
III. Preneseni čisti poslovni izid	11.870	36,6	11.627	27,8	8.222	22	98	71
IV. Čisti dobiček posl. leta	814	2,5	381	0,9	0	/	47	/
V. Prevrednotovalni popravki kapitala	833	2,5	648	1,5	518	1,4	78	80
B. REZERVACIJE	0	/	0	/	0	/	/	/
C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	16.819	51,9	26.970	64,3	26.405	70,5	160	98
<i>I. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti</i>	2.620	8,1	11.965	28,5	10.992	29,3	457	92
a. Dolgoročne finančne obveznosti do bank	2.620	8,1	10.460	24,9	10.992	29,3	400	104
b. Druge dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	0	/	1.505	3,6	0	/	/	/
<i>II. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti</i>	14.199	43,8	15.005	35,8	15.413	41,2	106	103
a. Kratkoročne finančne obveznosti do bank	0	/	1.956	4,7	1.522	4,1	/	78
b. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	10.901	33,6	10.467	24,9	10.486	28,1	96	100
c. Druge kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	3.298	10,2	2.582	6,2	3.405	9	78	132
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	/	0	/	0	/	/	/
E. SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	32.436	100	41.936	100	37.455	100	129	89
Finančna varnost v % (=A/E*100)		48,1		35,7		29,5		74
Stopnja zadolženosti v % (=C/E*100)		51,9		64,3		70,5		124
Koeficient med lastnimi in tujimi viri (=A/C)		0,93		0,56		0,42		60

Op. Delež v %

Vir: Salladia 2001, 2002 in 2003 a

V letu 2001 je kapital predstavljal 48,1 % vseh obveznosti, v letu 2002 se je kapital zmanjšal za 4 %, v letu 2003 je kapital zaradi 26 % zmanjšanja predstavljal le še 29,5 % vrednosti skupnih obveznosti do virov sredstev. Zmanjšanje kapitala gre v letu 2002 pripisati slabšemu poslovnemu izidu za 53 %, v letu 2003 pa izgubi oz. zmanjšanju prenesenega čistega poslovnega izida za 29 %. Dolgoročne in kratkoročne finančne obveznosti so v nasprotju s kapitalom beležile dvig, predvsem dolgoročne v letu 2002 za 357 % (nakup zemljišča za gradnjo proizvodnega obrata), medtem ko so kratkoročne beležile dvig za 6 %. V letu 2003 so se dolgoročne finančne in poslovne obveznosti znižale za 8 % in to na račun zmanjšanja in odprave drugih dolgoročnih obveznosti. V istem letu je bil še vedno prisoten trend večanja kratkoročnih obveznosti, in to za 3 %. Zgornje ugotovitve lahko povzamemo s *stopnjo kapitalizacije oz. finančne varnosti*, ki v opazovanem obdobju ni presegala priporočljive meje 50 %. Na drugi strani pa lahko ugotovimo, da je *stopnja zadolženosti* v letu 2001 znašala 51,9 % in se je v naslednjih letih povečevala, tako v letu 2002 za 24 % in v letu 2003 še za dodatnih 10 %. Vrednosti obeh kazalcev izkazujeta predvsem v letih 2002–2003 vodenje tvegane in neustrezne finančne politike.

Plačilna sposobnost nam govori o sposobnosti poslovnega subjekta v danem trenutku poplačati zapadle obveznosti. Iz tega izhaja, da je podjetje plačilno sposobno, v kolikor ima denarna sredstva enaka ali večja, kot so zapadle obveznosti. Zaradi težav pri spremljanju zapadlih obveznosti lahko likvidnost ocenjujemo s tremi kazalci, kot jih prikazuje tabela 4.19.

Tabela 4.19 Kazalci plačilne sposobnosti podjetja Salladia, d. o. o. v letih 2001, 2002 in 2003 na dan 31. december

	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	I 02/01	I 03/02
1 Kratkoročna sredstva (v 000 SIT)	24.494	27.555	25.703	112	93
2 Kratkoročne obveznosti (v 000 SIT)	14.199	15.005	15.413	106	103
3 Zaloge (v 000 SIT)	7.101	10.214	10.471	144	103
4 Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina (v 000 SIT)	1.425	726	670	51	92
5 Obratna likvidnost (=1/2)	1,73	1,84	1,67	106	91
6 Hitri preizkus likvidnosti (=(1-3)/2)	1,22	1,16	0,99	95	85
7 Denarna likvidnost (=4/2)	0,1	0,05	0,04	50	80

Vir: Salladia 2001, 2002 in 2003 a

Iz tabele 4.19 je razvidno, da je bil kazalec *obratne likvidnosti* v celotnem opazovanem obdobju pod priporočljivo vrednostjo 2, kar pomeni, da bi podjetje dosegalo mejo likvidnega poslovanja, če so gibljiva sredstva dvakrat večja od kratkoročnih obveznosti. Tako se je kazalnik v letu 2002 povečal za 6 %, predvsem na račun zvišanja vrednosti kratkoročnih sredstev za 12 %. V letu 2003 pa se je kazalnik zmanjšal za 9 % in padel pod ravnjo iz leta 2001. Zmanjšanje kazalnika je posledica zmanjšanja kratkoročnih sredstev za 7 %.

Kazalnik hitrega preizkusa likvidnosti nam pove, da je podjetje na dan 31. 12. 2001 lahko poravnalo 122 % kratkoročnih obveznosti do virov sredstev s tekočimi terjatvami in denarnimi sredstvi; v letu 2002 se je omenjeni kazalnik zmanjšal za 5 %, predvsem na račun zvišanja vrednosti zaloga za 44 % in zmanjšanja denarnih sredstev za 49 %. V letu 2003 je kazalnik hitrega preizkusa likvidnosti padel za 15 % glede na predhodno

leto, in to pod priporočljivo mejo 1, kar pomeni, da je podjetje poravnalo svoje kratkoročne obveznosti v višini 99 %.

Kazalnik denarne likvidnosti je v opazovanem obdobju znašal daleč pod priporočljivo vrednostjo 0,5. To nam pove, da bi lahko podjetje 31. decembra 2001 poravnalo le 10 %, v letu 2002 le 5 % in v letu 2003 le 4 % kratkoročnih obveznosti z denarnimi sredstvi.

V tabeli 4.20 prikazujemo stanja, pri katerih lahko ugotovljamo, s kakšno finančno stabilnostjo imamo opraviti v podjetju. V kolikor hoče podjetje stabilno poslovati, mora biti *kazalnik finančne stabilnosti* okoli vrednosti ena. Tako lahko zasledimo, da je bila stopnja finančne stabilnosti v letu 2002 glede na leto 2001 nižja za 26 %, v letu 2003 pa je dosegala vrednost iz leta 2002, kar pomeni, da je podjetje moralo del dolgoročno vezanih sredstev financirati s kratkoročnimi sredstvi, kar lahko podjetje izpostavlja nelikvidnosti.

Tabela 4.20 Kazalci finančne stabilnosti podjetja Salladia, d. o. o. za leta 2001, 2002 in 2003 (v 000 SIT)

	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	I 02/01	I 03/02
1 Dolgoročne finančne obveznosti	2.620	10.460	10.992	399	105
2 Dolgoročne poslovne obveznosti	0	1.505	0	/	/
3 Stalna sredstva	6.974	13.899	11.407	199	82
4 Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	/	/
5 Trajni kapital	15.617	14.966	11.050	96	74
6 Dolgoročne rezervacije	0	0	0	/	/
7 Osnovna sredstva po neodpisani vrednosti	6.974	13.899	11.407	199	82
a Stopnja finančne stabilnosti ($=\frac{1+2+5+6}{3+4}$)	2,61	1,94	1,93	74	99
b Stopnja kreditne sposobnosti ($=\frac{1+2+5+6}{3}$)	2,61	1,94	1,93	74	99
c Stopnja samofinanciranja ($=\frac{5}{7}$)	2,24	1,08	0,97	48	90

Vir: Salladia 2001, 2002 in 2003 a

Podjetje je izražalo enake vrednosti tudi preko *stopnje kreditne sposobnosti*, saj podjetje v letih 2001–2003 ni imelo dolgoročnih terjatev iz poslovanja. *Stopnja samofinanciranja* je bila v letu 2001 in 2002 nad vrednostjo 1, kar pomeni, da je bilo podjetje v letu 2001 sposobno financirati 224 % in v letu 2002 108 % stalnih sredstev. V letu 2003 je bila stopnja samofinanciranja manjša za 10 % in je padla pod priporočljivo vrednost ena, kar pomeni, da je bilo v podjetju le 97 % stalnih sredstev financiranih z lastnimi dolgoročnimi viri sredstev.

4.2.4 Povzetek ugotovitev

S pomočjo izdelane analize poslovanja lahko združujemo in povzemamo določena spoznanja o uspešnosti poslovanja podjetja Salladia, d. o. o.

Ocenjevanje podjetja Salladia, d. o. o. je pokazalo, da je bilo v podjetju v opazovanem obdobju 2001–2003 prisotnih kar nekaj ključnih pokazateljev uspešnosti, ki opozarjajo na slabosti poslovanja. Ugotovljamo lahko, da je bilo poslovanje podjetja v letih 2001–2003 zaznamovano s padajočim trendom vseh ključnih kazalcev. Pojav je bil še posebej osredotočen na leto 2003, kjer je bila poleg prisotne negativne donosnosti

kapitala in sredstev dosežena mejna raven ekonomičnosti poslovanja, skupni odhodki so bili višji od skupnih prihodkov. Podjetje je v istem letu financiralo svoje poslovanje v večji meri s tujimi viri, pri tem je predstavljal kapital v letu 2003 le še 29,5 % skupnih obveznosti do virov sredstev. Kazalci plačilne sposobnosti za celotno opazovano obdobje kažejo, da podjetje ni dosegalo priporočljivih vrednosti. Še več – dinamika teh kazalcev kaže, da je bilo podjetje nelikvidno. Tako je podjetje v letu 2003 na dan 31. december lahko poravnalo le še 4 % vrednosti kratkoročnih obveznosti. Ob tem se podjetje v obravnavanem obdobju hkrati sooča z večanjem števila dni vezave kratkoročnih terjatev ter z manjšanjem števila dni vezave obveznosti do dobaviteljev. Opazovano obdobje je zaznamovano tudi z upadom prodaje, tako se je samo prodaja v letu 2003 glede na leto 2001 realno zmanjšala za okoli 5 %, kar je posledica padca prodanih količin, koncentracije trga kupcev ter padca neto prodajnih cen posameznih proizvodnih programov. Upad prodaje je vplival tudi na nižje kratkoročne terjatve, ki so se v letu 2003 znižale za 9 % glede na leto 2001. Na nabavnem trgu je, podobno kot pri prodajnem, prisotna koncentracija dobaviteljev, cenovna neelastičnost ponudbe, količinska in kvalitativna neustreznost ter sezonsko nihanje osnovnih surovin. Za razliko od skupnih prihodkov, ki so opredeljeni v letih 2001–2003 s poslovnimi prihodki v deležu 99,2–99,8 %, tvorijo skupne odhodke v pomembnem deležu poleg poslovnih odhodkov tudi finančni odhodki v višini 1,2–2,7 %. Prav slednji so v relativni in absolutni višini v letu 2003 vplivali na zvišanje skupnih odhodkov za 1 %. Za podjetje se nadalje ugotavlja, da je bil v obdobju 2001–2003 prisoten upad obsega gibljivih in stalnih sredstev, tako so se gibljiva sredstva v letu 2003 zmanjšala za 7 % glede na leto 2002, stalna pa kar za 18 % v istem letu. Podjetje ima v strukturi stalnih sredstev nizek delež opredmetenih osnovnih sredstev (od tega podjetje sploh nima proizvodnih naprav), pri katerih je v obdobju 2001–2003 zabeležena visoka stopnja odpisanosti. Struktura gibljivih sredstev in dinamika poslovanja z omenjenimi sredstvi kaže na povečevanje števila dni vezave gibljivih sredstev v tem obdobju, pa tudi njenih sestavnih delov, kot so zaloge in kratkoročne terjatve. Hitrost obračanja, dnevi vezave gibljivih sredstev, zalog in terjatev niso dosegali ravni dejavnosti v letu 2003. V podjetju ni bilo v obdobju 2001–2003 pozitivne neto fluktuacije zaposlenih; v letu 2003 je bilo prisotno zmanjšanje števila zaposlenih za 9 %. Produktivnost dela je na podlagi manjšega realiziranega količinskega obsega in možnih koledarskih ur v letih 2001–2003 stalno padala, tako v letu 2002 za 5 % in v letu 2003 za 3 % glede na predhodno leto.

4.3 Postavitev diagnoze nastale krize v podjetju

Na podlagi dognanj raznih avtorjev s področja kriznega ravnanja, spoznanja posloводства, da ima težave s poslovanjem, pregleda analize uspešnosti poslovanja lahko opredelimo razvoj, vrsto krize, predvsem pa simptome, vzroke za njen nastanek v obravnavanem podjetju.

4.3.1 Nastanek krize v podjetju

Neposreden povod, ki sproži nastanek kriznih razmer, gre pripisati odločitvi nadzornega organa VURS-a, ki 3. aprila 2002 začasno prepove uporabo proizvodnih prostorov do izpolnitve pogojev iz odločbe. Vsebina odločbe narekuje odpravo manjših tehničnih pomanjkljivosti proizvodnega obrata, predvsem pa ponovno poziva podjetje in management na skrajni rok, do katerega je treba obrat dokončno in ustrezno sanitarno-tehnično prestrukturirati ter ga s tem prilagoditi veljavni zakonodaji. Veljavni

rok za prilagoditev proizvodnega obrata je v letu 2002 vezan na Pravilnik o veterinarsko-sanitarnih pogojih za proizvodnjo in oddajo v promet živil živalskega izvora iz leta 1999 – v nadaljevanju pravilnik (Uradni list RS 91/99 in 38/00) ter postavlja datum 25. november 2002 kot skrajni rok za prilagoditev živilskih obratov. Posledica neupoštevanja omenjenega roka bi bila odvzem registrske številke obrata ter posledično s tem nesposobnost, nezmožnost delovanja. Problematika prestrukturiranja živilskih obratov je vezana na določbe pravilnika, ki uvajajo visoke sanitarno-tehnične standarde, na razne omejitve in zaveze za njihovo izpolnjevanje ter na dodatne zahteve po človeških virih. Investicijsko vrednost za prestrukturiranje proizvodnega obrata podjetja Salladia, d. o. o. je vodstvo podjetja po cenah iz začetka leta 2002 ovrednotilo na višino 181.048 tisoč tolarjev (Salladia 2002 c).

Posledice izdane odločbe za začasno prekinitev obratovanja v letu 2002 se neposredno prenesejo na poslovanje podjetja. Podjetje ima zaradi prepovedi obratovanja izpad prihodkov iz prodaje v aprilu 2002 v ocenjeni vrednosti 4.000 tisoč tolarjev, odpovedi sodelovanja z nekaterimi kupci zaradi nezmožnosti izpolnjevanja medsebojnih dogovorov iz naslova prodaje oz. dostave artiklov iz proizvodnega programa, stroške za odpravo pomanjkljivosti iz odločbe v višini 800 tisoč tolarjev, slabšanje ugleda v razmerju do notranjih in zunanjih javnosti.

Uspešnost oz. neuspešnost poslovanja iz leta 2002 je razvidna iz analize uspešnosti poslovanja iz točke 4.2 tega dela, kjer izhajajo težave, ki so deloma posledica začasne zaustavitve obratovanja. Upad poslovnih prihodkov za 2 % glede na leto 2001 ter vzdrževanje iste ravni poslovnih odhodkov v istem obdobju sta vplivala na 53 % padec dobička.

4.3.2 Vzroki nastanka krize v podjetju

Multikavzalnost krize nas privede do opredelitve zunanjih in notranjih vzrokov za nastanek krize.

Med zunanje-objektivne-eksogene vzroke za nastanek krize v podjetju Salladia, d. o. o. lahko uvrščamo:

- panožno krizo,
- politične in zakonodajne spremembe povezane z integracijo RS v združeni politični in gospodarski prostor EU,
- zaostrene pogoje na nabavnem in prodajnem tržišču,
- zapletene, administrativne, nepregledne, politične, gospodarske, davčne, finančne, socialne okvire poslovanja.

Notranji-subjektivni-endogeni vzroki nastanka krize v podjetju:

- zapozneli odzivi vodstva na dogajanja v okolju,
- neustrezen obseg lastnih finančnih virov,
- izdelki z nizko dodano vrednostjo,
- neustrezni ter predragi nabavni viri,
- neustrezno oblikovanje marketinškega spleta, predvsem cen ter distribucijskih poti,
- neustrezno razporejanje splošnih stroškov na stroškovne nosilce posameznega proizvodnega programa,
- prenizka produktivnost.

4.3.3 Stopnja in vrsta krize podjetja

Kriza je splet težko rešljivih problemov in težav, zato je treba opredeliti vrsto in stopnjo intenzivnosti nastanka krize. Le na ta način lahko učinkovito opredelimo potrebne in pravilne aktivnosti ter ukrepe za uspešno razreševanje, zdravljenje nastale krize (Dubrovski 2000, 31).

Čeprav je kriza izstopila na površje z dogodkom v aprilu 2002, lahko na podlagi analize uspešnosti poslovanja podjetja ter na podlagi splošno znane kronologije dogodkov, ki so se odvijali od leta 1999 in so se dotikali življenja vsakega posameznika ter gospodarskega subjekta v RS sklepamo, da se je kriza v podjetju začela bistveno prej.

S sprejemom že omenjenega pravilnika s strani zakonodajalca ob koncu leta 1999 je podjetje vstopilo v področje neopazljivega procesa obolevanja. Krizo, ki se je pojavila v tem obdobju, imenujemo latentno krizo. Slednja se je kazala v simptomih, ki jih je management podjetja le deloma zaznal. Za to obdobje je značilno, da management kljub časovni zadostnosti ni izpeljal nujnih in potrebnih poslovnih korakov oz. odločitev. Leto 2002 ter dogodki, ki so sledili, so za podjetje pomenili vstop v področje akutne krize. Sedaj ne gre več za preprečevanje in odkrivanje, temveč za zdravljenje oz. obvladovanje kriznih razmer.

Do sedaj opravljena analiza uspešnosti poslovanja, niz opisanih dogodkov in dejstev, kažejo na to, da se je podjetje znašlo v krizi. Z vidika vzrokov nastanka lahko opredelimo krizo v podjetju kot prevladujočo eksogeno krizo. V podjetju je bilo poleg drugih zunanjih vzrokov, prisotno napačno zaznavanje in predvidevanje sprememb v okolju ter s tem v zvezi prisotnost endogenih dejavnikov za njen nastanek. Stopnja intenzivnosti krize je bila v letu 2002 za razmere podjetja zelo velika.

5 ZDRAVLJENJE, RAZREŠEVANJE KRIZE V PODJETJU

»Sprejeti pametno odločitev je ena stvar. Postati pameten pri odločanju pa druga. Ločujte med pametnimi odločitvami in dobrimi posledicami ter razumite svojo pripravljenost sprejeti tveganje.« (Hammond, Keeney in Raiffa 2000, 115, 143, 223)

V tem poglavju, vsebini, ki si bo sledila, bom poskušal kot integralni del managementa oceniti možnosti izhoda iz krize, nakazati možne ukrepe ter področja zdravljenja nastale krize ter v primeru neuspešne sanacije prikazati nastale posledice razreševanja krize.

5.1 Prognoza izhoda iz krize

V danem trenutku management v okviru možnosti podjetja ocenjuje, da je potencialna oživitvev podjetja možna in realna ter pomeni odpravo, sanacijo nezaželenih razmer, aktivno odpravljanje vzrokov za nastale težave, predvsem pa iskanje možnosti izhoda iz nje z naslednjimi ukrepi:

- z uskladitvijo strategije poslovanja (področja strategije trženja, razvoja),
- s pridobivanjem ugodnih dolgoročnih finančnih virov za namen izvajanja projekta prestrukturiranja,
- s pridobivanjem nepovratnih sredstev iz naslova prestrukturiranja živilske panoge (Sappard, vladna uredba o ribiškem razvoju),
- z optimiziranjem in neposredno sledljivostjo nastajanja stroškov po stroškovnih nosilcih,
- z avtomatizacijo procesov in postopkov predelave živil,
- z razvojem in širitvijo proizvodnega programa,
- z razpršenostjo prodajnega trga na območju RS (predvsem v osi SZ–JV RS) ter na območju Italije (pokrajina FVG) in Hrvaške (Istra),
- s širitvijo nabavnega trga (področje Hrvaške, Skandinavije).

5.2 Zdravljenje krize v podjetju

Dubrovski (2000, 51) ugotavlja, da zdravljenje krize pride v poštev šele takrat, ko je:

- kriza že nastala oz. ko je bilo preventivno delovanje neuspešno ali zanemarjeno,
- istočasno poteka na vseh poslovnih funkcijah,
- je prisotno izvajanje ukrepov na dveh temeljnih področjih: področje poslovnega in področje finančnega zdravljenja.

Končina in Mirtič (1999, 65) v svojem delu nadalje pogojujeta in ugotavljata:

Izhodišče pristopa k izvajanju poslovnega preobrata je prehodna ugotovitev, da so poslovne težave v podjetju postale po obsegu in po vsebini tako resne, da poslovodstvo ne najde več učinkovitih odgovorov na pretežke poslovne izzive in probleme.

Iz tega sledi, da pristop k izvajanju poslovnega preobrata najpogosteje temelji na sodelovanju zunanjih strokovnjakov in na vstopu kriznega poslovodstva, ki je strokovno in glede izkušenj usposobljeno za izvajanje poslovnega preobrata.

5.3 Sanacijski program

Sanacijski program mora predvidevati istočasno in vzporedno izvajanje ukrepov na področju poslovnega in finančnega zdravljenja, opredeljeni morajo biti cilji, roki in nosilci izvedbe ukrepov.

5.3.1 Ključna področja ukrepov zdravljenja

Upoštevajoč stanje v podjetju ob nastanku odkrite krize v začetku leta 2002 ter predhodno poslovanje v letu 2001 management podjetja ugotavlja ključna področja, pri katerih mora in sme sprejeti ukrepe za izboljšanje stanja v podjetju:

Ukrepi na področju managementa in organizacije

S postavitvijo diagnoze krize, njenega razvoja, analize vzrokov za njen nastanek management ugotavlja, da je intenzivnost zunanjih dejavnikov bistvena in vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Zunanji vzroki so tisti, na katere podjetje nima neposrednega vpliva, zato je potrebno in nujno prilagajanje poslovanja, ki temelji na notranjem izboljševanju, napredovanju, spreminjanju. Kljub temu, da s tega vidika obstajajo določena napačna ali opuščena ravnanja s strani managementa v preteklosti, upoštevajoč zaprtost družbe (lastniška struktura), specifičnosti panoge, osnovne dejavnosti podjetja, realnih možnosti za najem zunanjega kriznega managementa, ugotavljam, da je obstoječi management kos novim izzivom ter mora in zna preseči krizne razmere. Za management je dobrodošlo, da o morebitnih dilemah razpravlja ter pridobiva pomoč zunanjih neodvisnih strokovnjakov. Pri tem lahko management uporablja obstoječe podjetniške pospeševalne mreže, organizirane kot zasebne ali paradržavne institucije, ter samostojne neodvisne strokovnjake. V času neposredne krize je treba hierarhične odločitve zmanjšati na raven, s katero se doseže največjo možno mero učinkovitosti in uspešnosti projektnega načina dela. Management bo, še posebej v času krize, izvajal dvosmeren ter proaktiven način komuniciranja na osnovi premišljenih in vnaprej pripravljenih sporočil, tako do notranjih kakor do zunanjih javnosti.

Ukrepi na področju prihodkov

Zagotovitev primerne ravni prihodkov je za podjetje izrednega pomena. V ta namen je treba optimizirati prodajo na izbranem asortimentu izdelkov, tako zaradi omejenih proizvodnih zmogljivosti kot tudi stroškov, ki jih posamezen izdelek podjetju povzroča. V ta namen je treba pospeševati prodajo proizvodnih programov, ki minimalno vključujejo človeške vire, kot npr. izdelki iz polenovke na belo, solate iz moškatne hobotnice ter minimiziranje prodaje izdelkov iz slane ribe. V tej zvezi je treba izvajati dodatne marketinške akcije, še posebej tiste, ki podjetja ne zavezujejo k bistvenim finančnim vlaganjem. Podjetje naj izkorišča napore v ozaveščanje kupcev o razmerju cena/korist kupljenih izdelkov. Posledica tega je lahko dvig cen, ki presega do sedaj ustaljeno prakso, povprečno 5 % na letni ravni.

Ukrepi na področju financ

V neposredni povezavi potreb podjetja po investiranju in investiciji je treba opozoriti na področja financiranja. Izhaja, da je treba povečati lasten, trajni kapital podjetja, in sicer tako iz pozitivnih rezultatov preteklega poslovanja kot tudi in

predvsem z dodatnimi vplačili dosedanjih lastnikov ali morebiti novih strateških lastnikov. Izvedba in dokončanje ciklusa investiranja je predpogoj za nadaljnji obstoj. S tem je povezana velika potreba po finančnih sredstvih. Ocenjena vrednost potrebne investicije je približno 6-krat večja od aktive iz leta 2001. Pri financiranju s tujimi viri je povezana problematika garancij za prevzete obveznosti. Zaradi deficitarnosti premoženjske strukture podjetja bo vstop neposrednih lastnikov kot porokov za izpolnitev obveznosti podjetja nujen.

Ob tem je treba venomer skrbeti za plačilno in kreditno sposobnost podjetja. V strukturi sredstev je treba imeti taka sredstva, s katero lahko podjetje zagotavlja sposobnost hitrega preoblikovanja nedenarnih sredstev v denarna sredstva.

Ukrepi na področju odhodkov

Upoštevajoč strukturo odhodkov, kjer se deleži stroškov za blago in material, stroški dela in storitev gibljejo nad 90 %, je treba tem posvetiti posebno pozornost. Tendenca zmanjševanja stroškov na vsak način ne sme ogroziti poslovanja. Stroške je mogoče zmanjšati predvsem z izboljšanjem nabavnih pogojev, deloma pa z izboljšano porabo oz. z manjšim izmetom porabljenega materiala. V povezavi s prodajo, kjer je omejitev dana na trgu, obstaja večkrat edina možnost za zmanjševanje stroškov izvajanje učinkovite in uspešne nabavne funkcije. V tej zvezi sledi potreba po reorganizaciji podjetja, kjer bi bila ustrezna nabava organiziran in integriran proces, prepletala naj bi se skozi vse pore podjetja. Zaradi omejitev, ki izhajajo iz pravno-formalno ureditev kolektivnih delovnih pogodb, je zmanjševanje stroškov dela nemogoče, ukrepati je treba v smeri večje produktivnosti, kjer naj ne bi trpela kakovost izdelka. Zmanjševanje stroškov zunanjih storitev ni povezana z absolutnim zmanjševanjem stroškov, vendar z uravnoteženim iskanjem ravnovesja med izvajanjem opravil v podjetju ali izven njega. Ob tem ne smemo pozabiti, da bi bilo treba ob prisotnem pomanjkanju človeških virov opravila računovodskega, pravnega, upravnega, veterinarsko-sanitarnega značaja v celoti prepustiti zunanjim službam.

Ukrepi na področju kadrov

Ploskost strukture, majhnost podjetja, ne vključuje in ne kliče po zmanjševanju kadrov. Ukrepi, kot so t. i. downsizing, v podjetju, kjer je količinski obseg proizvodnje neposredno odvisen od števila zaposlenih, ni ustrezen. Na zaposlene kot potencialne dejavnike zdravljenja nastale krize je treba prenesti aktivnosti, s katerimi se utrjuje pripadnost podjetju. Zaposleni kot stvarniki dodane vrednosti iz drugih sredstev omogočajo posredno zmanjševanje stroškov ter posledično izboljševanje uspešnosti podjetja.

5.3.2 Predlog hitrih ukrepov za preprečevanje poglobljanja krize

Predlog hitrih ukrepov za preprečevanje krize se izvaja po pravilu, da ima »nujno prednost pred bistvenim«.

V konkretnem primeru to zajema aktivnosti, ki vplivajo na zmanjševanje učinkov kriznih dejavnikov:

- odpravo tehničnih pomanjkljivosti obrata skladno z zahtevami iz izdane odločbe v aprilu 2002 ter dogovor z nadzornim organom VURS-a za takojšnji zagon proizvodnega obrata,

- intenziviranje aktivnosti za uskladitev obrata z zahtevami pravilnika, v tej zvezi pa: najem ali nakup ustreznega poslovnega prostora ali pa nakup zemljišča ter gradnja novega poslovnega prostora, vse skladno z zahtevami, ki izhajajo iz veterinarsko-sanitarnih pogojev za proizvodnjo in oddajo v promet živil živalskega izvora,
- optimiziranje stroškov v smeri racionalnejše porabe obratnih sredstev na enoto izdelka, zmanjševanja fiksnih stroškov,
- optimiziranje količin posameznega proizvodnega programa v celotni strukturi prodaje,
- izvajanje sestavine marketinškega spleta – distribucije proizvodnega programa preko zunanje službe – outsourcing.

Začetek izvajanja hitrih ukrepov je neposredno vezan na poslovno leto 2002, zadolžitve za njihovo izvajanje se po področjih vežejo na člane managementa. Kontrola realiziranih učinkov poteka preko kontrole mesečnih zbirnih podatkov, vezanih na obravnavane učinke poslovanja, predvsem pa z bilančnimi poročili konec leta 2002 in 2003.

5.4 Razreševanje krize v podjetju

5.4.1 Izvedba ukrepov za doseganje ciljev sanacije

Izvedba ukrepov na področju managementa in organizacije:

- konec aprila 2002 – predsednik ter član uprave se neposredno zadolžita za neposredno zasnovo in izvedbo projekta prestrukturiranja proizvodnega obrata,
- konec aprila 2002 – sklic tiskovne konference, kjer se širšo javnost opozori na probleme, s katerimi se sooča podjetje, predvsem pa se ponovno opozori lokalno skupnost na potrebo podjetja po prostoru za izgradnjo proizvodnega obrata,
- maj 2002 – lobiranje pri poslancu državnega zbora z namenom spremembe veljavne zakonodaje, ki se neposredno dotika prestrukturiranja živilskih obratov,
- december 2002 – pošiljanje vloge za podaljšanje roka uskladitve živilskega obrata na VURS,
- iskanje konkretne pomoči pri razreševanju uskladitve obrata z veljavno zakonodajo se nadaljuje v letu 2003.

Ukrepi na področju prihodkov:

- pospeševanje prodaje izdelkov iz polenovke na belo ter optimiziranje prodajnega asortimenta v letu 2002 in 2003,
- dvig cen izdelkov iz slane ribe v povprečju za 8 % v letu 2002 ter izvajanje marketinških akcij za ostale programe,
- cenovna korekcija cen celotnega proizvodnega programa v letu 2003 v povprečju za dodatnih 6 %.

Ukrepi na področju financ:

- sprejem in potrditev investicijskega elaborata, s katerim se ovrednoti vrednost investicije, postavi finančna konstrukcija ter opiše dinamika njene izvedbe,

- pridobivanje nepovratnih sredstev na osnovi določil Uredbe za pomoč ribištvu (uredba iz leta 2002 in 2003) in razpisa iz sredstev EU-ja (Sappard),
- konec septembra 2002 – pridobitev ugodnega namenskega posojila TOM + 0 % za nakup zemljišča za izgradnjo poslovnega prostora,
- ukrepi na področju zapadlih terjatev – neposredna skrb za uspešno izterjavo zapadlih terjatev je prepuščena članu managementa, ukrepi se dnevno izvajajo.

Ukrepi na področju odhodkov:

- pregled fiksnih stroškov ter sprejem ukrepov za njihovo zmanjšanje ali odpravo – v maju 2002,
- iskanje možnih virov na nabavnem tržišču se zaradi potencialne visoke vezave sredstev v zaloge ne izvede,
- ponovna izvedba kalkulacije posrednih in neposrednih stroškov ter ponovna delitev slednjih po stroškovnih nosilcih – v avgustu 2002,
- uskladitev stalnih cen pri vrednotenju porabe in stanja zalog, odpis nekurantnih zalog, redni in izredni odpis zalog skladno s priznanimi standardi za dejavnost – v decembru 2002.

Ukrepi na področju kadrov:

- informativni sestanek za zaposlene neposredno po nastanku kriznih razmer v začetku aprila 2002, kjer se zaposlene opozori na dogajanja v podjetju ter na morebitne posledice,
- sprejem plana razreševanja delavcev v primeru neugodnega razpleta razreševanja kriznih razmer – v januarju 2003,
- zaustavitev dinamike novega zaposlovanja ter podaljšanja obstoječih pogodb o zaposlitvah, sklenjenih za določen čas – v juniju 2003,
- december 2003 – odpoved pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga ter izplačilo pripadajočih obveznosti do zaposlenih.

Ukrepi na področju investicijske politike:

- v juniju 2002 se na podlagi sklepa sveta Občine Izola pridobi pravica odkupa parcele na področju Kajuhova–Hudournik Morer v velikosti 800 m²,
- november 2002 – odkup parcele v višini deset milijonov tolarjev od Občine Izola ter pridobitev lokacijske dokumentacije,
- začetek postopka izdelave in pridobivanja projektne in druge dokumentacije za izgradnjo poslovnega prostora – v decembru 2002,
- junij leta 2003 – na podlagi pridobljene lokacijske informacije začetek grobih pripravljalnih del,
- podaljšanje roka izgradnje proizvodnega objekta v septembru 2003 (rok izgradnje do septembra 2004), vezano na pogodbo o nakupu zemljišča od Občine Izola pod posebnimi pogoji.

5.4.2 Ugotovitve

Upoštevajoč sanacijski program iz točke 5.3 tega dela, analizo uspešnosti poslovanja in poslovnih funkcij iz točke 4.2 tega dela, lahko pridemo do zaključkov o uspešnosti izvajanja dejanskih ukrepov s strani managementa v letih 2002 in 2003.

Iz analize izhaja, da podjetje v letu, ki je sledilo odkritim kriznim razmeram, ni na nobenem področju uspelo izboljšati poslovanja, še več, nekateri negativni dejavniki so se v tem obdobju poglobili.

Na področju managementa izhaja problematika pridobivanja strokovne pomoči, tako za razrešitev neposrednega investicijskega projekta kakor splošnega poslovanja. Management s svojim delovanjem ne uspe zagotoviti potrebnega in nujnega preobrata. Aktivnosti managementa v smeri podaljšanja uskladitve proizvodnega obrata s konca leta 2002 (podaljšanje do 31. decembra 2003) ter drugega podaljšanja roka (do 30. 4. 2004) podjetju ne ponujajo ustreznega časovnega razmika za realizacijo projekta takšnega obsega.

Na področju prihodkov je v letu 2002 in 2003 prisoten realen padec celotnih prihodkov, tako v letu 2002 za 2 % glede na leto 2001, v letu 2003 pa kar 4 % glede na leto 2002. Inercija odhodkov, tako v strukturi kakor v višini, je prisotna v letih 2002 in 2003. Financiranje projekta je v letu 2003 ogroženo. Podjetje ne uspe zagotoviti ustreznih lastnih virov kapitala (manjkajoča dokapitalizacija lastnikov ali vstop strateškega partnerja), ob tem je zaradi neuspele pridobitve ustreznih dokazil in proračunskih omejitev nezadostno tudi pridobivanje nepovratnih sredstev, tako v letu 2002 in 2003. Kazalec finančne varnosti in stopnja zadolženosti kažeta na slabšanje finančne strukture podjetja in na prisotnost nelikvidnosti v letu 2003. V istem času je zabeležena prisotnost negativne fluktuacije kadrov v višini -9,5 %, kar je za velikost kolektiva – podjetja velika izguba.

Dne 29. 4. 2004 VURS na podlagi izrednega kontrolnega pregleda proizvodnega obrata podjetja Salladia, d. o. o., izda odločbo, katera vsebina se kaže v trajnem odvzemu registrske številke proizvodnemu-živilskemu obratu podjetja Salladia, d. o. o.

5.4.3 Predlog podjetju

Veljavnost odločbe ne glede na morebiten pritožbeni zahtevek, nezmožnost nadaljnega poslovanja, zaščita trenutnega premoženja podjetja, kličejo po drastičnih in radikalnih odločitvah. Če podjetje ne posluje, potem na prihodkovni strani ne ustvarja ničesar, medtem pa zaradi svoje vztrajnosti posamezni stroški ostajajo, predvsem od poslovnega procesa neodvisni stroški.

Za zaščito interesov kapitala, zaposlenih, dobaviteljev in na podlagi dejstva, da je realno premoženje večje, kot so vse obveznosti, lahko lastniki sprejmejo sklep o začetku postopka prostovoljne likvidacije.

10. maja 2004 so lastniki s tričetrtinsko večino sprejeli sklep o začetku postopka prostovoljne likvidacije podjetja.

5.4.4 Likvidacija podjetja kot oblika razreševanja krize podjetja

V primeru neobvladljive krize se kaže njena razrešitev v propadu podjetja, ki ima lahko več oblik: stečaj, prostovoljna ali sodna likvidacija, pripojitev k drugemu podjetju, spojitev z drugim podjetjem.

Čeprav je likvidacija (vrednost premoženja še presega obveznosti, ni pogojev za nadaljnji obstoj) propad podjetja, lahko kljub temu govorimo o ugodnem razpletu nižje stopnje. Izkupiček likvidacije oz. likvidacijskega postopka lastnikom omogoča vlaganje sredstev v drugo, perspektivnejšo dejavnost ali nalaganje sredstev, kjer donosnost dosega minimalno in zagotovljeno raven (obrestna mera za bančne vezane vloge, državne obveznice idr.).

Postopek prostovoljne likvidacije podjetja z nekaterimi pomembnejšimi zadevami:

- sprejem sklepa skupščine s tričetrtinsko večino o prenehanju družbe in začetku likvidacije;
- vpis sklepa o likvidaciji v sodni register z imenovanjem likvidacijskega upravitelja ter začetek postopka likvidacije po vpisu sklepa o likvidaciji v sodni register;
- sestava računovodskih izkazov po stanju pred začetkom likvidacijskega postopka in v 30-dneh po začetku, predložitev Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve podatke iz bilance stanja in uspeha ter predložitev obračuna davka iz dobička pravnih oseb za obdobje od začetka koledarskega leta do dneva začetka likvidacijskega postopka;
- s strani likvidacijskega upravitelja je dolžnost sestave začetne bilance na podlagi inventure, na dan sprejetega sklepa, po likvidacijski vrednosti premoženja;
- odpoved delovnih razmerij z zaposlenimi iz naslova poslovni razlog ter izplačilo pripadajočih obveznosti po Zakonu o delovnih razmerjih – ZDR, odpoved prodajnih, kupnih ter drugih pogodb, ki vplivajo na nastajanje pravic in obveznosti družbe;
- obveznost poplačanja vseh terjatev upnikov v celoti, na podlagi dospelosti, ob tem je treba paziti na odškodninsko odgovornost likvidacijskega upravitelja v teh dejanjih;
- likvidacijski postopek nima vpliva na terjatve upnikov, niti na terjatve družbe, ki še niso zapadle;
- v postopku likvidacije je nujno in potrebno unovčiti le likvidacijsko maso v obsegu za poplačilo upnikov in stroškov;
- nadaljevanje dejavnosti s sklepanjem novih poslov je dovoljena le s soglasjem skupščine;
- likvidacijski upravitelj ima pravico in dolžnost predlagati poročilo o poteku likvidacijskega postopka in skupščini predlagati razdelitev premoženja;
- na podlagi sklepa o razdelitvi premoženja likvidacijski upravitelj v roku 30 dni razdeli premoženje;
- za razdelitev premoženja morajo biti izpolnjene tri predpostavke: da so poplačane vse obveznosti družbe, da je sprejet sklep o razdelitvi premoženja, zoper katerega ni vložena izpodbojna tožba, da je poteklo najmanj šest mesecev od objave sklepa o likvidaciji in poziva upnikom, da prijavijo terjatve;
- pred začetkom delitve premoženja družbenikom lahko skupščina družbe z najmanj tričetrtinsko večino zastopanega osnovnega kapitala odloči, da družba deluje dalje.

Prednosti uporabe postopka prostovoljne likvidacije

Uporaba postopka prostovoljne likvidacije je lahko v primerih nenadnega nastanka nesposobnosti poslovanja poslovnega subjekta uspešen način razreševanja nastalega položaja. Sam postopek ter status podjetja v njem postavlja lastnikom, managementu, zaposlenim ter drugim javnostim nove okvire reševanja medsebojnih problemskih situacij.

Za poslovni subjekt v likvidaciji je značilno, da lastniki ne izgubijo formalnega nadzora nad podjetjem, vsi posli se na podlagi dospelosti postopoma zaključujejo, podjetje lahko preko instituta redne odpovedi iz poslovnega razloga uspešno rešuje delovne presežke, zaposleni so iz tega naslova upravičeni do nadomestila za brezposelnost.

Struktura in kvaliteta sredstev, uspešnost dezinvestiranja in preoblikovanja nedenarnih sredstev v denarno likvidacijsko maso, se lahko kaže tudi kot potencialni zagon novih poslovnih aktivnosti podjetja, kot možna poslovna odločitev lastnikov kapitala o nadaljevanju poslovanja podjetja (izbris postopka likvidacije).

6 ZAKLJUČEK

Kriza, vojna, stečaj, so pogoste besede, vsebina in pogled vanje pa nam razkazuje globino pomena teh pojmov.

Kriza v podjetju ima poleg splošnih konotacij, kot so: negativnost, negotovost, slabost, nevzdržnost, propad, tudi širše družbeno-ekonomske vidike in posledice. Podjetje ima s postavitvijo svoje vizije, poslanstva ter temeljnih ciljev že vgrajena tveganja za nastanek potencialnih težav ali krize. Podjetje je kot poslovni subjekt vedno v nevarnosti, da pride do potencialne krize. Poslovni subjekti so kot nosilci tveganja izpostavljeni tako zunanjim kot notranjim dejavnikom. Neustrezno razmišljanje, sprenevedanje, podcenjevanje, da lahko kriza mine sama po sebi, so le voda na mlin dejavnikom kriznih razmer. Kriza je zaradi tega enkrat in edinstven dogodek, je nevarnost in priložnost. Vzpostavljane novega ravnovesja, potreba po normalizaciji stanja je težišče poslovnega preobrata, je posledica sprejetih ukrepov, ki se dotikajo managementa in organizacije, prihodkov, odhodkov, financiranja, kadrov.

Za preprečevanje ali/in zdravljenje nastale krize majhnega podjetja mora management imeti dovolj tehničnih, ekonomskih in drugih znanj, biti mora sposoben sprejemati spremembe in v tej zvezi sprejemati kakovostne in hitre odločitve. Vse te sposobnosti se ponavadi v majhnih podjetjih združujejo v vlogi ene osebe ali, v obravnavanem primeru, članov družine. Reševanje kriz je zato še posebej zahtevno v družinskih podjetjih, saj se sistem družine, lastništva in vodenja stalno prepletajo. Poleg tega je vitkost finančne strukture pogosto neposredno delujoči vzrok izogibanja najemanja zunanje pomoči.

V primeru majhnega družinskega podjetja, kjer sem bil neposredno soudeležen v izvajanju ključnih odločitev, sem skušal ponovno preko miselnega vzorca ter nato v obliki tega diplomskega dela preveriti pretekla dogajanja v podjetju. Z opisom poslovanja, analizo stanja, s pridobljenimi teoretičnimi izhodišči v času študija sem želel osvetliti in opredeliti dejavnike krize v podjetju, odkriti simptome in vzroke nastale krize, ob tem pa nakazati in opredeliti ukrepe in dejanja za razreševanje krize v obravnavanem podjetju.

V diplomski nalogi zasledujem in poskušam doseči cilje ter odgovoriti na vprašanja, kot so: ugotavljanje in opredeljevanje dejavnikov krize v obravnavanem podjetju, zakaj je do krize prišlo, ugotoviti odgovornost za nastalo krizo, ali bi se v podjetju krizi lahko izognili, spremembe poslovanja v letih 2001–2003 ter ugotavljanje možnih rešitev sanacije podjetja. Ob tem želim priti do zaključnega spoznanja, s katerim bi rad potrdil ali ovrgel lastno oz. skupno dilemo managementa podjetja o smiselnosti nadaljnega obstoja podjetja.

Velja, da je majhnost podjetja v primeru nastanka kriznih razmer dodatna težava oziroma ovira. Management v podjetju bi moral ob upoštevanju tega dejstva vzpostaviti mehanizme za preprečevanje nastanka krize, predvsem pa bi moral biti sposoben prepoznavati simptome in s tem odpravljati vzroke nastale krize. Kriza je v teoriji opisana kot nenaden, večkrat nepričakovan in hiter pojav, vendar je v podjetju Salladia, d. o. o. dejansko potekal proces obolenja, ki se je vlekel vrsto let.

Osnova spoznavanja in možnosti razreševanja nudi proces diagnosticiranja nastale krize v podjetju, ki temelji na določenih opozorilnih znamenjih in vzrokih krize. Diagnozo krize naj bi po priporočilu mnogih avtorjev izvedli zunanji, neodvisni strokovnjaki. V kolikor težišče vzrokov nastale krize izhaja iz zunanjega poslovnega okolja, se reševanje kriznih razmer lahko prepusti tudi obstoječemu managementu.

Izvedba in postavitve diagnoze krize podjetja je odvisna od velikosti podjetja, od faze razvoja obravnavanega podjetja in faze, do katere je kriza napredovala.

Diagnozo krize sem v podjetju Salladia, d. o. o. obravnaval v zaporednih si fazah, od katere je za sprožitev postopkov preobrata, sanacije podjetje potrebno spoznanje managementa o nastanku kriznih razmer. Povod in nastanek odkritih kriznih razmer v podjetju je povezan z odločbo nadzornega organa VURS v začetku aprila 2002. Ob soočenju s krizo je management zanikal, nasprotoval, dokazoval, da je zadnji dogodek vzrok za krizo ter na koncu spoznal in se soočil s krizo. Prepletenost družinskega sistema vodenja podjetja in čustvenost odločitev je v tem času samo otežila iskanje optimalnih in primernih rešitev za izhod iz krize.

Z izdelavo analize uspešnosti poslovanja in poslovnih funkcij za obdobje 2001–2003 sem lahko ovrednotil kakovost poslovanja, predvsem pa ugotovil, da so nastale razmere v letu 2002 tudi posledica napačnih ali nesprejetih odločitev managementa v predhodnih letih. Pri tem gre opozoriti na temeljne vzroke nastale krize, med katere poleg zunanjih spadajo tudi notranji vzroki, kot so: zapoznele ali neustrezne reakcije vodstva, neustrezen obseg lastnih finančnih virov, neustrezen izdelčni portfelj, neustrezni nabavni viri idr.

Ob upoštevanju pogojev zdravljenja krize, kot so neuspešno oz. zanemarjeno delovanje, istočasnost sanacije na vseh poslovnih funkcijah ter predvsem na poslovnem in finančnem zdravljenju, ugotavljam, da bi ta s sprejetjem ustreznih aktivnosti v podjetju bila mogoča.

Vsak izhod iz krize je možen z izvedbo aktivnosti ter ob primerno realiziranih učinkih, ki omogočajo poslovni preobrat. Pri tem ne smemo pozabiti, da se je zaradi časovnih, kadrovskih in drugih virov treba nujno posvetiti izvedbi določenih in ne vseh potrebnih ukrepov na področju managementa in organizacije, prihodkov, financ, odhodkov in kadrov. Upošteva načelo »nujno ima prednost pred bistvenim« je treba pristopiti k hitrim ukrepom za preprečevanje nadaljnega poglobljanje krize v smeri omogočanja in doseganja smotrov in ciljev poslovanja podjetja.

Iz analize uspešnosti poslovanja in poslovnih funkcij, ki se dotika let 2002 in 2003, izhaja, da izvedeni ukrepi managementa v istem obdobju niso bili zadostni. Iz analize izhajajo stanja, ki kažejo, da se je kriza, ki je nastala zaradi zunanjih vzrokov, spremenila v finančno krizo. To je posledica padca prodaje in neuspešnih ukrepov na strani odhodkov, predvsem pa v vodenju nerealne investicijske politike, ki je v končni fazi povzročala podjetju nelikvidnost, zadolženost ter neustrezno finančno varnost.

Neuspelo prestrukturiranje proizvodnega obrata podjetja Salladia, d. o. o., se je po več kot desetletnem delovanju 29. aprila 2004 končalo z odvzemom registrske številke živilskega obrata ter prekinitvijo obratovanja.

Ukrepi, ki sem jih predvidel in nanizal kot potrebne in nujne, so zgolj teoretična izhodišča, ki jih žal neposredno v praksi za obravnavano podjetje ne morem več uporabiti. Pri tem se je kot način razreševanja krize s stopnjo nižjega ugodnega razpleta izkazal kot edini možen postopek prostovoljne likvidacije. Ob predpostavki, da premoženje presega vrednost obveznosti, ponuja lastnikom možnost ponovnega vlaganja sredstev v druge naložbe.

Obravnavanje pojava krize, teme tega diplomskega dela, je omogočilo deloma spoznavanje samega sebe, predvsem pa pridobivanje dodatnega orodja za morebitno izvajanje sprememb na ključnih področjih poslovanja vsakega podjetja. Medtem ko s poslovanjem prevzamemo tveganja, prevzamemo tudi dolžnost jasnega opredeljevanja

vizije, poslanstva, smotrov in ciljev ter vseh drugih ukrepov za doseganje dolgoročnega ravnovesja v podjetju.

Podjetništvo v življenju ponavadi povezujemo z nastajanjem majhnih, hitro rastočih poslovnih subjektov. Podjetništvo je gonilo gospodarstva, je proces, miselnost in način življenja, a vendar je v Sloveniji v zadnjem obdobju marginalizirano. Na to nas poleg drugih kazalcev o stanju podjetništva opozarjajo razne domače in tuje raziskave. Podjetništvo je neposredno povezano s tveganji ter s sposobnostjo posameznikov za prevzemanja teh tveganj. Ob sprejemljivih in znanih pogojih poslovanja ter z dodatnim naborom znanja svetujem vsakemu podjetniku upoštevanje sklenjenega kroga nujnih opravil: načrtovanja, izvajanja, nadziranja; ob tem pa pravo mero samozavesti in kančka sreče.

LITERATURA

- Argenti, John. 1976. *Corporate collapse*. London: McGraw-Hill.
- Boeckenfoerde, Bjoern. 1993. Kriza podjetja. *Pristop 2*: 33–40.
- Brus, Marko in Miro Prek. 2002. *Zakon o gospodarskih družbah s pojasnili in sodno prakso*. Ljubljana: Primath.
- Dolinšek, Slavko. 2004. *Management tehnologij*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Grgič, Maja. 2005. Denar je, a ga je težko dobiti. *Delo*, 13. januar. [Http://www.delo.si/index.php?sv_path=43,50&id=0e2e14bd0ce54a037784f9f6da515dc804&source=Delo](http://www.delo.si/index.php?sv_path=43,50&id=0e2e14bd0ce54a037784f9f6da515dc804&source=Delo) (15. 3. 2005)
- Hammond, John S., Ralph L. Keeney in Howard Raiffa. 2000. *Pametne odločitve*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Krystek, Ulrich. 1987. *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritisches Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Krystek, Ulrich. 1989. Entwicklung und Kultur der Unternehmung werden durch Krisen verändert. *Zeitschrift Führung + Organisation* 58 (1):30–37.
- Lerbinger, Otto. 1997. *The crisis manager: facing risk and responsibility*. New Jersey: Boston University.
- Müller, Rainer. 1985. Corporate crisis management. *Long range planning* 18 (5): 38-48.
- Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Peklar, Leonardo F. 1999. *Globalizacija*. Ljubljana: Združenje manager.
- Pučko, Danijel. 1998. *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pümpin, Cuno in Jürgen Prange. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rehar, Aljoša. 2004. Živilska industrija na prelomni točki svojega prestrukturiranja. *Poslovni dnevnik*, 28. december. [Http://poslovni.dnevnik.si/clanek.asp?id=106515](http://poslovni.dnevnik.si/clanek.asp?id=106515) (15. 3. 2005)
- Repovž, Leon. 1993. Management podjetij v krizi. *Bančni vestnik* 42 (11): 26–31.
- Roux-Dufort, Christophe. 2003. *Gérer et décider en situation de crise*. Paris: Dunod.
- Slatter, Stuart. 1987. *Corporate recovery: a guide to turnaround management*. London: Penguin.
- Slatter, Stuart. 1990. Je vaše podjetje še zdravo? *Podjetnik*, 3: 29–33.
- Tavčar, Mitja I. 1990. Sistemski koncept kriznega upravljanja in vodenja podjetja. *Organizacija in kadri* 23 (5-6): 396–414.
- Turk, Ivan in Dane Melavc. 1997. *Uvod v računovodstvo*. Kranj: Moderna organizacija.

Zupan, Nada in Robert Kaše. 2003. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Žlebnik, Zvezdan. 1999. *Kriza in prenova poslovanja gospodarske družbe*. Ljubljana: Združenje manager.

VIRI

Hren, Karmen. 2005. *Bruto domači proizvod, 4. četrtletje 2004 - Prva objava*. [Http://www.stat.si/novice_poglej.asp?ID=487](http://www.stat.si/novice_poglej.asp?ID=487) (20. 3. 2005)

Ibon 2004. 2004. Ljubljana: Novi forum

Pravilnik o veterinarsko-sanitarnih pogojih za proizvodnjo in oddajo v promet živil živalskega izvora iz leta 1999 – v nadaljevanju pravilnik. *Uradni list RS* 91/99 in 38/00

Salladia. 1993. *Logotip »Salladia«*. Notranji viri, Salladia, d. o. o.

Salladia. 1999. *Organigram podjetja Salladia*. 1999. Notranji viri, Salladia, d. o. o.

Salladia. 2000a. *Bilanca stanja na dan 31. 12. 1999*. Notranji viri, Salladia, d. o. o.

Salladia. 2000b. *Bilanca uspeha za leto 1999*. Notranji viri, Salladia, d. o. o.

Salladia. 2001a. *Bilanca stanja na dan 31. 12. 2000*. Notranji viri, Salladia, d. o. o.

Salladia. 2001b. *Bilanca uspeha za leto 2000*. Notranji viri, Salladia, d. o. o.

Salladia. 2002a. *Bilanca stanja na dan 31. 12. 2001*. Notranji viri, Salladia, d. o. o.

Salladia. 2002b. *Bilanca uspeha za leto 2001*. Notranji viri, Salladia, d. o. o.

Salladia. 2002c. *Poslovni načrt*. Notranji viri, Salladia, d. o. o.

Salladia. 2003a. *Bilanca stanja na dan 31. 12. 2002*. Notranji viri, Salladia, d. o. o.

Salladia. 2003b. *Bilanca uspeha za leto 2002*. Notranji viri, Salladia, d. o. o.

Salladia. 2004a. *Bilanca stanja na dan 31. 12. 2003*. Notranji viri, Salladia, d. o. o.

Salladia. 2004b. *Bilanca uspeha za leto 2003*. Notranji viri, Salladia, d. o. o.

Salladia. 2005a. *Evidenca nabave*. Notranji viri, Salladia, d. o. o.

Salladia. 2005b. *Evidenca prodaje*. Notranji viri, Salladia, d. o. o.

Salladia. 2005c. *Evidenca proizvodnje*. Notranji viri, Salladia, d. o. o.

Salladia. 2005d. *Kadrovska evidenca*. Notranji viri, Salladia, d. o. o.

Salladia. 2005e. *Register opredmetenih osnovnih sredstev*. Notranji viri, Salladia, d. o. o.

Statistični letopis Republike Slovenije 2004. 2004. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije

PRILOGE

Priloga 1 Inflacionirana bilanca stanja na dan 31. december 2001, 2002 in 2003

Priloga 2 Inflacionirana bilanca uspeha za leta 2001, 2002 in 2003

INFLACIONIRANA BILANCA STANJA NA DAN 31.12. 2001, 2002 in 2003
(v 000 SIT)

Postavka	Leto 2001 (=leto 2001*1,12)	Leto 2002 (=leto 2002* 1,046)	Leto 2003
SREDSTVA	32.436	41.936	37.455
A. Stalna sredstva	6.974	13.899	11.407
Opredmetena osnovna sredstva	6.974	13.899	11.407
B. Gibljava sredstva	24.494	27.555	25.703
Zaloge	7.101	10.214	10.471
Kratkoročne poslovne terjatve	15.440	16.122	14.092
Kratkoročne finančne naložbe	528	493	470
Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	1.425	726	670
C. Aktivne časovne razmejitev	968	482	345
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	32.436	41.936	37.455
A. Skupaj kapital	15.617	14.966	11.050
Osnovni kapital	2.100	2.100	2.100
Rezerve iz dobička	0	210	210
Preneseni poslovni izid	11.870	11.627	8.222
Čisti dobiček poslovnega leta	814	381	0
Prevrednotovalni popravki kapitala	833	648	518
B. Rezervacije	0	0	0
C. Finančne in poslovne obveznosti	16.819	26.970	26.405
<i>a. Dolgoročne finančne in poslovne obvez.</i>	2.620	11.965	10.992
Dolgoročne finančne obveznosti do bank	2.620	10.460	10.992
Druge dolgoročne finan. in posl. obveznosti	0	1.505	0
<i>b. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti</i>	14.199	15.005	15.413
Kratkoročne obveznosti do bank	0	1.956	1.522
Kratkoročne poslovne obveznosti do dobavit.	10.901	10.467	10.486
Druge kratkoročne finan. in posl. obveznosti	3.298	2.582	3.405
D. Pasivne časovne razmejitev	0	0	0

Vir: Salladia 2001, 2002 in 2003 a

INFLACIONIRANA BILANCA USPEHA ZA LETA 2001, 2002 in 2003
(v 000 SIT)

Postavka	Leto 2001 (=letno 2001*1,12)	Leto 2002 (=letno 2002* 1,046)	Leto 2003
Čisti prihodki od prodaje	72.143	70.612	68.186
Čisti prihodki od prodaje izdelkov in storitev	72.143	70.612	68.186
Drugi poslovni prihodki	0	0	11
KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA	72.143	70.612	68.197
POSLOVNI ODHODKI	69.659	69.807	69.662
Stroški blaga in materiala	36.138	34.855	35.261
Stroški storitev	10.816	11.060	11.328
Stroški dela	19.275	20.724	20.879
Amortizacija	3.157	2.894	1.903
Drugi poslovni odhodki	273	274	291
DOBIČEK OZ. IZGUBA IZ POSLOVANJA	2.484	805	-1.465
FINANČNI PRIHODKI	28	16	8
Finančni prihodki iz obresti in drugi finančni prihodki	28	16	8
FINANČNI ODHODKI	1.679	862	1.950
Finančni odhodki za obresti in drugi finančni odhodki	1.679	862	1.950
POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	833	-41	-3.407
IZREDNI PRIHODKI	517	527	150
IZREDNI ODHODKI	536	105	0
CELOTEN POSLOVNI IZID	814	381	-3.257
DAVKI IZ DOBIČKA	0	0	
ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	814	381	-3.257

Vir: Salladia 2001, 2002 in 2003 b