

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
UNIVERSITÀ DEL LITORALE  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
FACOLTÀ DI MANAGEMENT DI CAPODISTRIA

Datum: - 1 -12- 2010

Sektor	Številka	Priloge	Vredn.
VEF.	10596/2010	2	

DIPLOMSKA NALOGA

PRIMER PRILAGAJANJE PODJETJA V ČASU  
FINANČNE IN GOSPODARSKE KRIZE

SAŠA JELEN

KOPER, 2010



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

PRIMER PRILAGAJANJE PODJETJA V ČASU  
FINANČNE IN GOSPODARSKE KRIZE

Saša Jelen

Koper, 2010

Mentor: izr. prof.dr. Drago Dubrovski  
Somentor: mag. Matjaž Hudopisk



## POVZETEK

V svoji diplomski nalogi sem predstavila posledice finančne in gospodarske krize, predvsem glede na razmere v avtomobilski industriji. V tem sektorju je v Evropski uniji neposredno zaposlenih 2 milijona ljudi, skupaj z dobavitelji in spremljajočimi storitvami pa približno 10 milijonov delavcev. Finančna in gospodarska kriza je zajela ves svet, zato zahteva usklajen odziv na evropski in mednarodni ravni. Zaostrene razmere v finančnem sektorju so se hitro začele seliti v gospodarstvo v obliki upada poslovnih aktivnosti. Ključne težave, s katerimi se gospodarstvo sooča, so vprašanje rastoče nelikvidnosti, pomanjkanje naročil in investicij, nedostopnost kreditov, administrativne ovire in zapleteni pogoji poslovanja; še vedno predolgi, preveč zbirokratizirani postopki pridobivanja nepovratnih sredstev, premajhne institucionalne spodbude za krepitev aktivnosti, povezanih z internacionalizacijo.

*Ključne besede:* finančna kriza, gospodarska kriza, Evropska unija, kriza podjetja, avtomobilska industrija

## SUMMARY

Some effects of the financial and economic crisis are presented in this thesis, in particular with regards to the situation in the automotive industry. Two million people are directly employed in this sector in the European Union; inclusively with suppliers and supporting services, there are about 10 million workers incorporated in this industry. Financial and economic crisis has covered the whole world, and therefore this situation requires a coordinated response on European, as well as, on international level. Tense circumstances in the financial sector have quickly spread onto the economy in a form of declining business activities. Economic situation in Slovenia is still extremely serious. Key problems that Slovenian economy is facing at the moment are: the question of increasing illiquidity; lack of orders, contacts and investments; problems concerning bank-credits; administrative barriers and complex operating conditions; still too long bureaucratic procedures to gain the governmental grants; lack of institutional incentives to promote activities related to internationalization.

**UDK: 658.232:338.124.2(043.2)**



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>UVODI</b>	
<b>2</b>	<b>Svetovna finančna in Gospodarska kriza.....</b>	<b>3</b>
2.1	Finančna kriza.....	3
<b>2.2</b>	<b>Kriza v avtomobilski industriji.....</b>	<b>4</b>
2.3	Povzetek poglavja.....	7
<b>3</b>	<b>Ukrepi Evropske unije proti finančni in gospodarski krizi.....</b>	<b>9</b>
3.1	Evropska unija proti finančni in gospodarski krizi.....	9
3.2	Evropski načrt za oživitvev gospodarstva .....	11
3.3	Podpora realnemu gospodarstvu in povečanje zaupanja .....	13
3.4	Ukrepi na štirih prednostnih področjih lizbonske strategije.....	15
3.5	Ohranjanje zaposlenosti in spodbujanje podjetništva.....	16
3.6	Ustvarjanje povpraševanja po delavcih .....	17
3.7	Iskanje globalnih rešitev .....	18
3.8	Povzetek poglavja.....	20
<b>4</b>	<b>SLOVENIJA PROTI FINANČNI IN GOSPODARSKI KRIZI.....</b>	<b>23</b>
4.1	Ukrepi vlade RS proti krizi.....	23
4.2	Ukrepi namenjeni gospodarstvu .....	24
4.3	Povzetek poglavja.....	29
<b>5</b>	<b>PODJETJE V ČASU FINANČNE IN GOSPODARSKE KRIZE.....</b>	<b>31</b>
5.1	Opredeelitev krize .....	31
5.2	Simptomi, vzroki in povodi krize .....	34
5.3	Priprava kriznega plana .....	36
5.4	Ukrepi za zdravljenje kriz na področju kadrov .....	37
5.5	Povzetek poglavja.....	39
<b>6</b>	<b>RAZREŠEVANJE KRIZE V PODJETJU PREVENT AVTOMOBILSKI DELI d.o.o.....</b>	<b>41</b>
6.1	Osnovni podatki podjetja.....	41
6.2	Program razreševanja presežnih delavcev .....	44
6.2.1	Razlogi za prenehanje potreb (zmanjšanje potreb) po delu delavcev .....	44
6.2.2	Podlaga za postopek izvedbe odpovedi pogodb o zaposlitvi večjemu številu delavcev .....	46
6.2.3	Ukrepi za preprečitev ali kar največjo omejitev prenehanja delovnega razmerja delavcem in ugotavljanje možnosti zaposlitve pod spremenjenimi pogoji.....	46
6.2.4	Kategorije in število delavcev, ki jim ni bilo mogoče zagotoviti dela pod pogoji iz sedanjih pogodb o zaposlitvi .....	48
6.2.5	Kriteriji za določitev presežnih delavcev.....	51

6.3	Povzetek poglavja.....	57
<b>7</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>59</b>
<b>Literatura</b>	<b>.....</b>	<b>61</b>
<b>VIRI</b>	<b>.....</b>	<b>61</b>
<b>Priloge</b>	<b>.....</b>	<b>65</b>



## SLIKE

Slika 6.1	Logotip podjetja.....	43
Slika 6.2	Udeležba Preventove proizvodnje v proizvodnji vozil posameznih blagovnih znamk v Evropi v letu 2008.....	44

## TABELE

Tabela 6.1	Zmanjšanje naročil v primerjavi med letoma 2008 in 2009 .....	44
Tabela 6.2	Starostna struktura v letu 2009 .....	49
Tabela 6.3	Struktura po stopnji izobrazbe v letu 2009 .....	50
Tabela 6.4	Struktura po skupni delovni dobi 2009 .....	50
Tabela 6.5	Struktura po skupni delovni dobi na Preventu 2009 .....	51
Tabela 6.6	Struktura po območjih 2009.....	51
Tabela 6.7	Doseganje normativov 2009 .....	52
Tabela 6.8	Delovna doba v mesecih (v letu 2009) .....	53
Tabela 6.9	Socialni kriteriji 2009 .....	53
Tabela 6.10	Predlagani kriterij – izobrazba 2009 .....	54
Tabela 6.11	Predlagani kriterij – usposobljenost na delovnem mestu 2009.....	54
Tabela 6.12	Oddaljenost stalnega prebivališča od kraja (v letu 2009) .....	55

## KRAJŠAVE

EU	Evropska unija
ZDA	Združene države Amerike
BDP	Bruto domač proizvod
EUR	Euro
ECB	Evropska centralna banka
EIB	Evropska investicijska banka
EBRD	Evropska banka za obnovo in razvoj
ESS	Evropski socialni sklad
MSP	Mala ali srednja podjetja
IKT	Informacijska komunikacijska tehnologija
STO	Svetovna trgovinska organizacija
BNP	Bruto nacionalni prihodek
CMP	Crisis Management Plans
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
MG	Ministrstvo za gospodarstvo

## 1 UVOD

Za doseganje ciljev diplomskega dela sem se osredotočila predvsem na prepoznavanje gospodarske krize, vzroke nastanka krize in rešitve. V prvi vrsti je na Koroškem problem avtomobilska industrija. Kakšna je pomoč EU in kakšni so ukrepi, ki jih država lahko izpelje? Gospodarstvo upravičeno pričakuje tako od države kot bančnega sektorja kratkoročne in sistemske ukrepe za zagotavljanje likvidnosti in konkurenčnosti poslovnega okolja, davčno razbremenitev, fleksibilnejše in racionalnejše davčne postopke in spodbude za naložbe v razvoj. Z raziskavo želim proučiti program reševanja presežnih delavcev, ki ga Prevent sprejema v času finančne in gospodarske krize. Celotno podjetje je zaznamovala močna recesija ter s tem povezan padec naročil. Takšna situacija je zahtevala takojšnje ukrepe, ki niso bili zadostni, zato je bilo potrebno pričeti s prilagajanjem števila zaposlenih dejanskim naročilom.

Namen diplomske naloge je na osnovi teoretične razprave in uporabe konkretnega primera proučiti primernost ukrepov, s katerimi se podjetje iz avtomobilske panoge odziva na zaostrene gospodarske razmere in padec naročil.

Cilji diplomskega dela:

- predstaviti sodobne razmere poslovanja, v katerih deluje avtomobilska industrija,
- prikazati ukrepe proti finančni in gospodarski krizi,
- analizirati razloge za prenehanje potreb po delu delavcev,
- opredeliti krizo v podjetju,
- na osnovi teoretičnih izhodišč in konkretnega primera oblikovati zaključna spoznanja s priporočili.

Diplomsko delo je sestavljeno iz sedmih poglavij. V prvem delu sem predstavila nastanek globalne finančne krize, ne le recesije, ki izhaja iz finančne krize, povod le-tej pa je hipotekarna kriza v ZDA. Pod vplivom pretresov na finančnih trgih so se gospodarske razmere na globalni ravni začele hitro poslabševati že v drugi polovici lanskega leta. S povečano globalizacijo na strani finančnih in blagovnih tokov se je kriza, ki se je začela v ZDA, hitro prenesla tudi v Evropo in z manjšo zamudo v Slovenijo. Gospodarska aktivnost v Evropski uniji se je tako v začetku leta 2009 zmanjšala za 4,8 odstotka, v Nemčiji in Italiji, kamor največ izvozimo, je bil upad BDP še večji. Poleg nelikvidnosti na finančnih trgih je bil ključni vzrok za poglobitev krize zastoj v mednarodni menjavi. Močan upad naročil je skrčil obseg izvoza in uvoza, poslabševanje gospodarskih obetov in omejen dostop do finančnih sredstev pa sta močno prizadela investicijsko aktivnost podjetij. V drugem poglavju sem predstavila ukrepe za oživitev gospodarstva, ki jih je sprejela Evropska unija. Predstavila sem strateške cilje za oživitev gospodarstva, proračunsko politiko, globalne rešitve,

monetarne in kreditne pogoje in ukrepe EU na trgu dela. Avtomobilska industrija je odvisna od pomoči EU, ker je v tem sektorju v Evropski uniji neposredno zaposlenih 2 milijona ljudi, skupaj z dobavitelji in spremljajočimi storitvami pa približno 10 milijonov delavcev.

Kot sem omenila, je kriza z manjšo zamudo prišla tudi v Slovenijo. Za Slovenijo, ki je tako tesno vpeta v svetovno gospodarstvo, je ključnega pomena, kako na takšno krizo odgovorijo gospodarsko najvplivnejše države. Tako jedru slovenskega gospodarstva v današnji krizi lahko pomagajo predvsem uspešne fiskalne spodbude gospodarskih velesil, vendar z zamikom in samo, če naša izvozna podjetja preživijo krizo dovolj konkurenčna. Zato so potrebni predvsem tisti posebni ukrepi slovenske države, ki tem podjetjem ohranjajo likvidnost, zmožnost nujno potrebnih naložb, znižujejo stroške poslovanja in omogočajo ohranjati človeški kapital. Kakšne ukrepe je sprejela Slovenija, sem zajela v tretjem poglavju.

V četrtem poglavju sem teoretično opredelila krizo v podjetju, pripravo kriznih planov in ukrepe za zdravljenje kriz, predvsem na področju kadrov. Predvsem zato, ker so v avtomobilski industriji bili primorani odpuščati.

Podrobno sem obravnavala le en problem, zato popolna generalizacija dobljenih rezultatov na druga podobna podjetja ali primere ni mogoča; nekateri vidiki, finančni, tehnološki, so zgolj omenjeni, ne bodo pa predmet podrobnih analiz; predpostavljam, da ugotovitve iz sekundarnih virov držijo tudi v tem konkretnem primeru. V zaključnem delu sledi program prilagajanja podjetja Prevent avtomobilski deli d.o.o. v času krize. V podjetju so sklenili dogovor v smeri skupnih učinkovitih in hitrih ukrepov za razrešitev težkih razmer. Na ta način so ugotovili, da so zaradi slednjih v podjetju prisiljeni sprejeti nekatere ukrepe, med njimi je tudi zniževanje stroškov oz. program reševanja presežnih delavcev. Vprašanje pa je, ali so ti ukrepi zadostni in dovolj celoviti za uspešno prebroditev zaostrene krize, še posebej v avtomobilski industriji.

Ugotovitve iz teoretičnega in praktičnega dela diplomskega dela sem povzela v sklepu diplomskega dela, ki mu sledijo še navedena literatura, uporabljena pri pripravi diplomskega dela, in viri ter priloge.

## 2 SVETOVNA FINANČNA IN GOSPODARSKA KRIZA

### 2.1 Finančna kriza

Pok ameriškega nepremičninskega mehurčka je povzročil trenutno finančno krizo, ki je v marsičem podobna krizam, ki so se po drugi svetovni vojni pojavljale v intervalih na štiri do deset let. Obstaja pa pomembna razlika, saj tokratna kriza pomeni konec obdobja širokosrčnega kreditiranja na osnovi dolarja kot valute mednarodnih rezerv. Periodične krize so bile del večjega procesa izmenjave konjunktur in recesij, trenutna kriza pa je vrhunec izjemne konjunktore, ki je trajala več kot 60 let. Procesi izmenjave konjunktore in recesije navadno slonijo na kreditih, pri vpletenih pa se vedno pojavi določena tendenca ali napačno dojemanje situacije. Običajno se ne zavedajo povratno krožne povezave med pripravljenostjo za dajanje posojila in vrednostjo lastnine. Radodarno kreditiranje ustvari povpraševanje, ki dvigne cene nepremičnin, kar posledično poveča zneske kreditov, ki so na voljo. Mehurček se je začne napihovati, ko so ljudje kupovali hiše, ker so pričakovali, da bodo lahko svoje hipoteke poplačali z dobičkom od prodaje. Nedavna ameriška nepremičninska kriza je dober primer takšnega dogajanja, bolj zapleten primer je izjemna 60-letna konjunktura. Vsakič, ko je kreditiranje zašlo v škripce, so finančne oblasti posredovale, omogočile likvidnost in gospodarstvo spodbudile še na druge načine. To je ustvarilo sistem asimetričnih stimulacij, poznanih tudi kot moralno tveganje, kar je spodbudilo še večji razmah kreditiranja. Sistem je bil tako uspešen, da so ljudje pričeli verjeti v to, kar je nekdanji ameriški predsednik Ronald Reagan imenoval »magija trga.« Fundamentalisti verjamejo, da trgi težijo k ravnovesju in da je za skupni interes najbolje, če se vpletenim dovoli, da si prizadevajo za lastno korist. Gre za očitno napačno razumevanje, saj so zlom finančnih trgov preprečevale intervencije oblasti in ne trgi sami. Tržni fundamentalizem se je pojavil kot prevladujoča ideologija v 80. letih prejšnjega stoletja, ko so se finančni trgi pričeli globalizirati in so ZDA začele ustvarjati primanjkljaj na svojem računu. (Soros 2010)

Globalizacija je ZDA omogočila, da so posrkale prihranke preostalega sveta in porabile več, kot je ta ustvaril. Ameriški proračunski primanjkljaj je leta 2006 znašal 6,2 odstotka BDP. Finančni trgi so porabnike spodbujali k izposojanju denarja tako, da so jim ponujali vse ugodnejše pogoje. Oblasti so pomagale in ta proces podpirale s tem, da so posredovale, kadarkoli je bil globalni finančni sistem ogrožen. Vse od leta 1980 so predpisi postopoma postajali vse bolj ohlapni, dokler niso praktično izginili. (Soros 2010)

Izjemni razcvet je ušel iz rok v trenutku, ko so postali novi finančni produkti tako zapleteni, da oblasti niso mogle oceniti tveganja in so se začele zanašati na metode ocenjevanja tveganja, ki so jih uporabljale banke same. Podobno so tudi agencije, ki

ocenjujejo bonitete, svoje ocene začele postavljati na ocenah tvorcev novih zapletenih finančnih produktov. To je bil škandalozen umik pred odgovornostjo. (Soros 2010)

Karkoli je bilo mogoče, je šlo narobe. Začelo se je z drugorazrednimi krediti, nadaljevalo z dolžniškimi obveznicami in certifikati, kriza je nato prešla na komunalna in hipotekarna zavarovanja ter pozavarovanja, na kar je grozilo, da se bo zrušil tudi milijarde vreden trg derivatov tipa zamenjalnih transakcij kreditnega zavarovanja. Garancije investicijskih bank za odkupe z vzvodom so v računovodskih izkazih prešle od sredstev na stroške. Prišlo je do zastoja na trgu vrednostnih papirjev z nepremičninskim zavarovanjem in banke preko svojih investicijskih mehanizmov na podlagi svojih knjigovodskih izkazov enostavno niso več dobile posojil. Nazadnje je med bankami prišlo do tako velikega nezaupanja, da je zamrla tudi medbančna izposoja. Centralne banke so morale posredovati z doslej največjo količino denarja in razširiti kredite na toliko različnih vrst instrumentov in institucij kot še nikoli doslej. (Soros 2010)

V nadaljevanju sem analizirala vpliv finančne krize na razvoj avtomobilske industrije v Evropski Uniji. Avtomobilska industrija je namreč eden od sektorjev, ki ga je finančna kriza najbolj prizadela.

## **2.2 Kriza v avtomobilski industriji**

Avtomobilska industrija ima v ZDA, nekaterih evropskih državah in tudi na Japonskem poseben pomen. Ne samo, da predstavlja pomemben del bruto domačega proizvoda in še pomembnejši del skupnega števila zaposlenih, ima tudi poseben čustveni in psihološki pomen, saj je bodisi povezana z načinom življenja, kot npr. v ZDA, bodisi pa simbolizira povojni gospodarski vzpon in odraža nacionalne lastnosti, tako kot v Franciji, Italiji in Nemčiji ter na Japonskem. V luči tega posebnega položaja avtomobilske industrije in izrazitega upada prodaje avtomobilov, ki ga je povzročila kriza, so države sprejele kratkoročne ukrepe za pomoč avtomobilskemu sektorju (Vlada RS 2009)

Avtomobilska industrija je politična in socialna bomba v Evropi. To je panoga, ki ni več nacionalna, saj imajo vsi proizvajalci tovarne, dobavitelje, podizvajalce, partnerje in distributerje po vsej EU. Ta industrija, ki zaposluje 12 milijonov ljudi, bo krizo preživela, »če bodo mislili in delali evropsko«, ne pa s protekcijom in ekonomskim nacionalizmom. Evropska avtomobilska industrija bo izšla iz krize drugačna, kot je zdaj, takrat bo zelena, novi evropski avtomobili bodo čistejši in energetske bolj učinkoviti, ali pa jih ne bo več, je prepričan evropski komisar za industrijo in podjetništvo Günter Verheugen, ki je skupaj s komisarko za konkurenčnost Neelie Kroes predstavil dokument, v katerem evropska komisija navaja, s katerimi ukrepi oblasti v državah članicah smejo pomagati tej industriji in kateri ukrepi so prepovedani (Slovenska tiskovna agencija 2009).

Če bi katera država članica sprejela ukrepe zgolj za zaščito proizvodnje doma, bi to negativno vplivalo na vse druge, zaradi tega pri reševanju avtomobilskega sektorja ne sme biti razlik med velikimi in majhnimi državami članicami, pa tudi med revnimi in bogatimi ne, trdi Verheugen. Nad evropsko avtomobilsko industrijo še vedno kot črni oblak visi negotova usoda največjih ameriških proizvajalcev avtomobilov. Riziko, da bodo propadli, je iz dneva v dan večji. V Evropi to krizo najbolj neposredno kot hčerinski družbi General Motorsa čutita Opel in Saab, slednji je zaradi nesolventnosti že moral ustaviti proizvodnjo. Čeprav težave evropskih pa tudi ameriških proizvajalcev izvirajo iz časov pred krizo, saj so stavili na velike in energetske potratne avtomobile, namesto da bi se osredotočili na razvoj čistejših in energetske učinkovitejših vozil, je treba po mnenju evropske komisije hitro ukrepati, saj prodaja avtomobilov kljub temu, da so nekatere države uspešno uvedle premijo za zamenjavo starih z novimi avtomobili, upada (Razgledi 2009).

Sama podjetja v avtomobilski industriji, trgovini in servisni dejavnosti so sprejela številne notranje ukrepe za obvladovanje krize. Vendar brez učinkovitih ukrepov Vlade RS ne bi bilo mogoče obvladati nastalih razmer. Posebej so bile nujne spremembe v smeri fleksibilnejšega trga dela in hkrati za preprečevanje odpuščanja delavcev. Podjetja se na trgu EU srečujejo s pojavom protežiranja nacionalnih ekonomij, zato se od vladnih protikriznih ukrepov pričakuje poseben posluš in odgovornost za sicer finančno stabilna in razvojno uspešna podjetja v avtomobilski panogi. Gre zlasti za zagotovitev virov za sofinanciranje ali financiranje naložb in projektov, ki so ključnega pomena za razvoj te panoge v Sloveniji in njeno konkurenčnost na globalnem trgu v času krize in po njenem izteku. Zato se je glede na poglobljanje krize in nejasne prognoze gospodarskih gibanj od vlade pričakovalo, da bo na to odgovorila z več scenariji učinkovitih ukrepov in pomoči gospodarstvu (Vlada RS 2009). Kakšne ukrepe na področju gospodarstva je sprejela vlada sem predstavila v četrtem poglavju.

Kot pravi Guy Fournier, se danes avtomobilska industrija po svetu sooča s hudimi težavami zaradi finančne krize in upada gospodarske rasti. Fournier kljub trenutnim težkim posledicam finančne krize za avtomobilsko industrijo predvideva, da bo ta do leta 2030 zelo narasla ravno na račun rasti življenjskega standarda v državah v razvoju. Nujno je na krizo odgovoriti hitro in s pravimi ukrepi, če še hočemo rešiti tisti del gospodarstva, ki je še zdrav. Kar danes potrebujemo, so kratkoročni ukrepi. Prvi in najnujnejši ukrep je sprostitev kreditnega krča. Država se mora aktivno lotiti sanacije najbolj problematičnih bank (Žagar 2008a).

Takšni pritiski na zmanjšanje cen so povzročili velike spremembe tudi v Preventu. Proizvodnja avtomobilskih sedežnih prevlek je delovno-intenzivna panoga, kjer je strošek dela zelo pomemben. Vsi materiali v izdelku so določeni s strani končnega kupca (tako dobavitelj kot cena materiala). Tako predstavlja največjo možnost zmanjševanja stroškov znižanje stroškov dela. Glede na specifiko proizvoda je

avtomatizacija proizvodnje vsaj v procesu šivanja zelo zahtevna ali pa predstavlja takšne investicije, ki niso ekonomsko upravičene. To so dejstva, ki kažejo, da proizvodnja v Sloveniji ne bo prenesla takšnega zmanjšanja cene izdelkov.

Avtomobilna industrija je ena najpomembnejših gospodarskih panog na svetu in je bolj kot kadarkoli vpeta v mednarodno ekonomijo. V razvitih državah, kot so Japonska, ZDA, Francija in Nemčija, predstavlja s svojim obsegom in visoko specializirano proizvodnjo z vsemi poddobavitelji pomemben faktor ekonomskega razvoja, konkurenčnosti in tehnične inovativnosti, zato zahteva od svojih kadrov dobro usposobljenost in nenehno pridobivanje novih znanj in veščin. Pri avtomobilski industriji se bije zelo oster konkurenčni boj. Porabniki namreč zahtevamo čedalje bolj kakovostna vozila z vedno bolj bogato opremo po čim nižjih cenah. Evropskim proizvajalcem vozil dodatne finančne težave povzročajo tudi okoljevarstvene smernice in uredbe Evropske unije, ki od njih v naslednjih letih zahtevajo razvoj okolju prijaznejših tehnologij oziroma motorjev z manjšo porabo in nižjimi količinami izpustov toplogrednih plinov (Žagar, 2008b).

Lastnost finančne krize je, da preko motenega delovanja finančnega sistema negativno vpliva na delovanje realnega sektorja. Znaki finančne krize se kažejo v (Štiblar 2008, 106):

- a) počasnejši gospodarski rasti v svetu,
- b) počasnejši rasti svetovne trgovine,
- c) padcu cen surovin,
- d) posojilni suši in obrnjeni tokovi kapitala (od revnih k bogatim državam),
- e) padcu indeksa transportnih cen,
- f) padcu pomoči najrevnejšim državam,
- g) padcu indeksa potrošniške klime,
- h) padcu prodaje avtomobilov in hiš.

Ti znaki kažejo, da velike razvite države, v takih časih, niso sposobne ustvarjati dovolj trošenja, da bi tovarne in delavci imeli delo. Prisoten pa je tudi strah pred valutnimi špekulanti (Krugman 2009, 181). Vse to zavira gospodarsko rast, saj se zaradi strahu pred negotovimi razmerami v prihodnosti, zmanjšuje potrošnja in povečuje varčevanje, kar negativno vpliva na gospodarsko rast. Pok nepremičninskega balona povzroči nelikvidnost, katere posledica je posojilni krč. Podjetja ne morejo dobiti bančnih posojil ali pa so ta zelo draga (Štiblar 2008, 89).

Volkswagen je Preventov daleč največji in najpomembnejši kupec. Dokler se je selitev proizvodnje opravljala iz nemških tovarn in v ostale evropske tovarne, to za Prevent ni predstavljalo nobenih težav. Prej bi lahko rekli, da je ta selitev predstavljala izziv in dobro poslovno priložnost, ki jo je Prevent dobro izkoristil, saj je postal skoraj edini dobavitelj sedežnih prevlek v skoraj vseh Volkswagnovih evropskih tovarnah (z



izjemo tovarne na Portugalskem). To je bil tudi čas največje rasti podjetja. Ko se je Volkswagnov tržni delež v Evropi pričel po letu 2001 zmanjševati, je to občutil tudi Prevent. Kot prvi odziv kupcev so se pojavili pritiski na cene dobavljenih komponent. Temu je sledila recesija v avtomobilski industriji, ki je zadeve še poslabšala. Seveda je zmanjšanje prodaje Volkswagna direktno vplivalo na obseg naročil Preventu.

Ker se v letu 2004 in na začetku leta 2005 recesija ni končala, je Volkswagen pričel uvajati program ForMotion, katerega naloga je bila zmanjšanje stroškov za več kot dve milijardi evrov. Vsi dobavitelji so to občutili z zahtevo po letnem zniževanju stroškov v višini treh odstotkov. (Automobil Produktion, 2004)

Takšni pritiski na zmanjšanje cen so povzročili velike spremembe tudi v Preventu. Proizvodnja avtomobilskih sedežnih prevlek je delovno-intenzivna panoga, kjer je strošek dela zelo pomemben. Vsi materiali v izdelku so določeni s strani končnega kupca (tako dobavitelj kot cena materiala). Tako predstavlja največjo možnost zmanjševanja stroškov znižanje stroškov dela. Glede na specifiko proizvoda je avtomatizacija proizvodnje vsaj v procesu šivanja zelo zahtevna ali pa predstavlja takšne investicije, ki niso ekonomsko upravičene. To so dejstva, ki kažejo, da proizvodnja v Sloveniji ne bo prenesla takšnega zmanjšanja cene izdelkov.

### **2.3 Povzetek poglavja**

V poglavju sem izpostavila trenutno gospodarsko in finančno krizo, ki se je začela v ZDA kot nepremičninska in se je prenesla na finančno področje v Evropo in druge dele sveta. Glavni izvor krize temelji na nizki obrestni meri hipotekarnih kreditov oziroma napačni bančni politiki v ZDA. Tudi jaz sem mnenja, da so ameriške finančne inštitucije glavni krivec za nastanek globalne finančne krize, ker bi lahko na osnovi izkušenj oziroma zgodovine zavedale, da utegne priti do velikih izgub. Veliko strokovnjakov pripisuje veliko krivdo tudi ameriški centralni banki zaradi postavljene nizke orientacijske obrestne mere, vendar vseeno ne bi smelo priti do takega kriznega stanja samo zaradi nizke obrestne mere.

V nadaljevanju sem se osredotočila na avtomobilsko industrijo, ker je ena najpomembnejših panog na svetu. Proizvajalci v avtomobilski industriji vozil doma in po svetu, so utrpeli veliko poslovno škodo zaradi finančne krize. Večina podjetij je beležila nižje prodaje in nižje dobičke, glede na predhodno obdobje. Na krizo so se podjetja najpogosteje odzvala tako, da so prešla na 36-urni delovnik in s tem omogočila ohranitev čim večjega števila delovnih mest, saj je bilo v tej panogi največ odpuščanj. Drugi ukrepi so bili zmanjšana proizvodnja, odpustitev pogodbeno zaposlenih delavcev, znižanje stroškov in podobno.



### **3 UKREPI EVROPSKE UNIJE PROTI FINANČNI IN GOSPODARSKI KRIZI**

#### **3.1 Evropska unija proti finančni in gospodarski krizi**

Ves svet se sooča s problemi, ki jih povzroča finančna in gospodarska kriza. Voditelji se zavedajo, da se je na krizo potrebno odzvati složno in s skupnimi močmi, tako na evropski in mednarodni kot tudi na nacionalni ravni. Na mednarodni ravni Evropska unija igra vodilno vlogo pri usklajevanju odzivov gospodarskih politik.

Voditelji skupine G20 (poleg industrijsko najbolj razvitih držav skupine G8 - ZDA, Japonska, Nemčija, Francija, Velika Britanija, Italija, Kanada in Rusija – skupino G20 sestavljajo še Evropska unija in najhitreje razvijajoča se gospodarstva - Argentina, Avstralija, Brazilija, Kitajska, Indija, Indonezija, Mehika, Savdska Arabija, Južna Afrika, Južna Koreja in Turčija) so že na srečanju v Washingtonu novembra 2008 pripravili smel delovni program za doseg usklajene oživitve svetovnega gospodarstva ter učinkovitejše regulacije finančnih trgov, izboljšanje upravljanja na svetovni ravni in se odrekli protekcionizmu (Vlada RS 2008)

Tudi Evropska unija se zaveda, da se je na spremembe na svetovnih finančnih trgih potrebno odzvati hitro, odločno in notranje usklajeno. Tako je novembra 2008 sprejela Evropski načrt za oživitev gospodarstva in s tem skušala ublažiti posledice krize, ohraniti gospodarsko dejavnost ter zaposlenost. Najpomembnejši cilj tega dokumenta je obnovitev zaupanja na finančnih trgih in omejitev posledic finančne krize v gospodarstvu ter nadaljnje sodelovanje na mednarodni ravni. Načrt je tudi usklajen s podobnimi pobudami, ki jih izvajajo druge ključne gospodarske sile v svetu. Vreden je 200 milijard evrov. Ukrepi so usmerjeni k povečanju kupne moči prebivalstva, spodbuditi rasti in zaposlovanju. Sveženj kratkoročnih in dolgoročnih ukrepov predstavlja 1,5 odstotka bruto družbenega proizvoda Evropske unije. Večina tega denarja - 170 milijard evrov - bo zagotovljena iz državnih proračunov, preostalih 30 milijard evrov bosta priskrbeli Evropska unija in Evropska investicijska banka. Pomembna je tudi priprava Evrope na ponovni gospodarski zagon po krizi in temu so namenjene strukturne reforme, h katerim so se države članice že same zavezale v svojih nacionalnih programih v okviru izvajanja lizbonske strategije. Izvajanje reform pa je potrebno prilagoditi sedanjim kriznim razmeram, tako po vrsti kot tudi po hitrosti. Evropska avtomobilska industrija je ključnega pomena za gospodarstvo v EU, saj močno vpliva na druge sektorje in panoge, zlasti na obstoj nekaj tisoč malih in srednje velikih podjetij. Evropska komisija je predstavila obsežen načrt za izhod Evrope iz trenutne gospodarske krize. Glede na razsežnost krize EU potrebuje usklajen pristop, ki bo zadosti ambiciozen, da bo povrnil zaupanje potrošnikov in podjetij. Predstavljeni načrt za ponovno oživitev gospodarstva temelji na dveh glavnih elementih, ki se medsebojno krepita: prvega sestavljajo kratkoročni ukrepi za spodbuditev

povpraševanja, zaščito delovnih mest in povrnitev zaupanja v evropsko gospodarstvo, drugega pa »pametne naložbe« za dolgoročno večjo rast in trajnostno blaginjo.

Finančni vidik:

- načrt predvideva pravočasno, ciljno usmerjeno in začasno fiskalno spodbudo v višini približno 200 milijard evrov, kar predstavlja 1,5 % BDP Evropske unije;
- od tega bodo države članice zagotovile okoli 170 milijard evrov, približno 30 milijard evrov pa EU;
- spodbuda ostaja znotraj meja pakta za stabilnost in rast ter obenem izkorišča popolno prilagodljivost, ki jo ta omogoča.

Glavni elementi načrta:

- vse države članice poziva, naj sprejmejo ukrepe v korist svojih državljanov in ostale Evrope;
- okrepil in pospešil bo reforme, ki že potekajo v okviru lizbonske strategije za rast in delovna mesta;
- vključuje obsežne ukrepe na nacionalni ravni ter na ravni EU za pomoč gospodinjstvom in industriji ter za osredotočenje podpore na najbolj ranljive;
- v ospredje postavlja konkretne ukrepe za spodbujanje podjetništva, raziskav in inovacij,
- spodbudil naj bi prizadevanja pri boju proti podnebnim spremembam in hkrati ustvaril prepotrebna delovna mesta (na primer s strateškimi naložbami v energetske učinkovite stavbe in tehnologije) (Evropska komisija 2010).

Svetovna finančna kriza je močno prizadela EU. Pomanjkanje posojil, padec cen nepremičnin in dramatično padanje borznih tečajev povzročajo zmanjševanje zaupanja potrošnikov, potrošnje in naložb. Gospodinjstva so pod resničnim pritiskom. Naročila podjetij so upadla. Dejavnosti, ki so odvisne od potrošniških posojil, npr. dejavnost zasebnih gradbenih podjetij in avtomobilska industrija, so v številnih državah članicah doživele močno poslabšanje razmer na trgih.

- Razmere na finančnih trgih ostajajo nestabilne in bodo najverjetneje ostale zaostrene dlje, kot je bilo pričakovano,
- zaupanje gospodinjstev in podjetij je upadlo precej bolj, kot je bilo pričakovano,
- upočasnitev se je razširila na rastoča gospodarstva, kar negativno vpliva na evropski izvoz.

Evrsko območje in več držav članic je že zajela recesija. Obstaja tveganje, da se bo položaj še poslabšal in bo prišlo do odloga pri naložbah in potrošniških nakupih, kar bi lahko sprožilo začarani krog upadanja povpraševanja, krčenja poslovnih načrtov, zmanjšanja inovacij in zniževanja števila zaposlenih. To bi lahko potisnilo EU v globoko in daljšo recesijo: gospodarstvo bi se prihodnje leto še bolj skrčilo, število nezaposlenih oseb pa bi se povečalo za nekaj milijonov. Za preprečitev takega razvoja dogodkov je potrebno hitro in odločno ukrepanje. Evropa mora uporabiti vsa sredstva, ki jih ima na voljo. To pomeni, da morajo države članice in Unija sodelovati tako, da bodo delovale usklajeno znotraj Evrope in hkrati vplivale na širši svetovni odziv. Pri spoprijemanju s finančno krizo je Unija zagotovila usklajenost delovanja na ravni EU in nacionalnega ukrepanja. S tem ji je uspelo zagotoviti stabilnost v času neposredne nevarnosti. Zdaj morajo države članice ponovno izkoristiti prednosti EU – učinkovito usklajevanje, verodostojen okvir Pakta stabilnosti in rasti ter lizbonske strategije, pa tudi koristi obsega, ki jih omogočata evro in največji enotni trg na svetu. Usklajeno ukrepanje na nacionalni ravni in ravni EU lahko vsem državam članicam pomaga premagati največje svetovne gospodarske pretrese in se skozi njih utrditi. Zlasti evro se je izkazal za dragoceno prednost gospodarstev EU in bistven element stabilnosti. Ob podpori močne in neodvisne Evropske centralne banke evro države članice varuje pred destabilizacijskimi nihanji deviznih tečajev, ki bi močno zapletli odzivanje držav na krizo (Evropska komisija 2010).

Posledica je krčenje poslovnih aktivnosti, ustavitve naložb v razvojne cikle, nenazadnje pa tudi zmanjševanje zaposlovanja. Prizadete so predvsem panoge, ki proizvajajo trajne potrošne dobrine, najprej so se krizne razmere pokazale v avtomobilski industriji (Štrukelj 2008).

### **3.2 Evropski načrt za oživitev gospodarstva**

Evropski načrt za oživitev gospodarstva je odziv Komisije na sedanjo gospodarsko situacijo. Glede na razsežnosti krize EU potrebuje usklajen pristop, ki bo dovolj obsežen in dovolj ambiciozen, da bo ponovno vzpostavil zaupanje potrošnikov in podjetij. Povezati mora vse vzvode politik, ki so na voljo na ravni EU in na nacionalni ravni. Večina vzvodov ekonomske politike, zlasti tistih, ki lahko kratkoročno spodbudijo povpraševanje potrošnikov, je v rokah držav članic. Glede manevrskega prostora na področju fiskalne politike se države članice močno razlikujejo, zato je učinkovito usklajevanje še toliko bolj pomembno. Vse države članice bodo morale sprejeti ukrepe za reševanje krize. Če bodo nacionalni ukrepi ustrezno usklajeni, lahko z njimi vzporedno dosegamo različne cilje. Kratkoročno lahko ublažijo udarec recesije. Lahko pa spodbujajo tudi strukturne ukrepe, s katerimi bo EU iz krize izšla močnejša

kot prej, ne da bi pri tem ogrozili dolgoročnejšo fiskalno vzdržnost. Zato ta načrt za oživitev gospodarstva daje poseben poudarek inovacijam in bolj ekološkim naložbam EU. Raven EU lahko deluje kot pospeševalka »pametnega ukrepanja«, ki bo s povezavo politik in sredstev EU državam članicam pomagalo izvesti naložbe, ki bodo ustvarile delovna mesta, povečale povpraševanje in okrepile sposobnost Evrope, da izkoristi prednosti globalizacije.

Strateški cilji načrta za oživitev gospodarstva so:

- hitro spodbuditi povpraševanje in povečati zaupanje potrošnikov;
- zmanjšati ceno upada gospodarstva za posameznike in njegov učinek na najbolj ogrožene dele prebivalstva. Številni delavci in njihove družine so ali bodo prizadeti zaradi krize. Ustrezni ukrepi lahko zaustavijo izgubo delovnih mest in nato pomagajo ljudem, da se hitro spet vključijo na trg dela in ne postanejo dolgotrajno brezposelni;
- pomagati Evropi, da se ustrezno pripravi in bo lahko izkoristila čas, ko bo evropsko gospodarstvo spet začelo rasti, tako da se bo lahko ustrezno odzvalo na zahteve konkurenčnosti in potrebe prihodnosti, kot je določeno v lizbonski strategiji za rast in delovna mesta. To pomeni izvajanje potrebnih strukturnih reform, podpiranje inovacij in vzpostavitev gospodarstva znanja;
- pospešiti prehod na nizkoogljično gospodarstvo. Tako bo imela Evropa dobre možnosti za izvajanje svoje strategije omejevanja podnebnih sprememb in spodbujanja varne oskrbe z energijo – strategije, ki bo spodbujala nove tehnologije, ustvarjala nova, »zelen« delovna mesta in prinašala nove priložnosti na hitro rastočih svetovnih trgih, nadzorovala stroške gospodinjstev in podjetij za energijo in zmanjšala odvisnost Evrope od tujih energentov.

Za doseganje teh ciljev naj bi evropski načrt za oživitev gospodarstva:

- izkoriščal sinergije in preprečeval negativne učinke prenosa z usklajenim delovanjem,
- uporabljal vse razpoložljive vzode politik, fiskalno politiko, strukturne reforme in reforme finančnih trgov ter zunanje ukrepe,
- zagotovil popolno skladnost med takojšnjimi ukrepi in srednje- do dolgoročnimi cilji EU,
- upošteval globalno naravo problema in oblikoval prispevek EU k mednarodnim odzivom.
- Evropski načrt za oživitev gospodarstva predlaga proticiklični makroekonomski odziv na krizo, ki ga sestavlja vrsta ambicioznih ukrepov za podporo realnemu gospodarstvu. Cilj je preprečiti globoko recesijo. Načrt

izhaja iz Pakta stabilnosti in rasti ter lizbonske strategije za rast in delovna mesta.

Sestavljajo ga:

- takojšnja proračunska spodbuda v višini 200 milijard EUR (1,5 % BDP EU), ki bo zajemala povečanje proračunskih odhodkov držav članic v višini 170 milijard EUR (okoli 1,2 % BDP EU) in sredstva EU za podporo takojšnjim ukrepom v višini reda 30 milijard EUR (okoli 0,3 % BDP EU) ter več prednostnih ukrepov, ki izhajajo iz lizbonske strategije in so hkrati namenjeni prilagajanju gospodarstev EU dolgoročnim izzivom ob nadaljnjem izvajanju strukturnih reform, katerih cilj je povečati potencial rasti (Evropska komisija 2010).

### **3.3 Podpora realnemu gospodarstvu in povečanje zaupanja**

Gospodarstva vseh držav članic so med seboj tesno povezana ter si delijo skupen notranji trg in številne skupne politike, zato mora vsak odziv vključevati monetarne in kreditne vidike, proračunsko politiko in ukrepe lizbonske strategije za rast in delovna mesta.

Monetarni in kreditni pogoji:

- a) Vloga Evropske centralne banke in drugih centralnih bank

V sedanjih razmerah ima monetarna politika ključno vlogo. Glede na nižja inflacijska pričakovanja v srednjeročnem obdobju je Evropska centralna banka (ECB) že znižala obrestne mere v evrskem območju, enako pa so storile tudi druge centralne banke v EU. ECB je s tem nakazala, da so možna nadaljnja znižanja obrestnih mer. ECB je že pokazala, kako pomembna je njena vloga pri stabilizaciji trgov, in sicer s posojanjem denarja bankam in prispevanjem k likvidnosti.

- b) Vloga bank

Problemi v realnem gospodarstvu izvirajo iz nestabilnosti finančnih trgov. Trden in učinkovit finančni sektor je pogoj za zdravo, rastoče gospodarstvo. Zato je stabilizacija finančnega sistema prvi korak k zaustavitvi poslabšanja in spodbujanju hitrega in vzdržnega okrevanja. EU mora ohraniti ta skupni razvoj za ponovno vzpostavitev stabilnosti in zaupanja v še vedno nestabilnem finančnem sektorju ter zagotovitev pogojev za vzdržno okrevanje gospodarstva. Kriza je pokazala na tveganja v sedanjem upravljanju finančnih trgov, ki so se ali bi se lahko v obdobjih resnih pretresov uresničila ali postala sistematična. Reforma se bo v naslednjih mesecih izvajala z nespremenjeno hitrostjo, s čimer naj bi ponovno vzpostavili stabilnost in zaščitili interese evropskih državljanov in podjetij.

Predvsem pa je zdaj nujno, da banke ponovno prevzamejo svojo običajno vlogo in začnejo zagotavljati likvidnost ter tako podpirati naložbe v realno gospodarstvo. Države članice bi morale obsežno finančno pomoč, ki je bila zagotovljena bančnemu sektorju, uporabiti za spodbujanje vračanja bank k običajnim dejavnostim kreditiranja in zagotoviti, da se centralna znižanja obrestnih mer prenesejo na posojilojemalce. Komisija bo še naprej spremljala učinke ukrepov, sprejetih za podporo bančnemu sektorju, na gospodarstvo in konkurenco.

- c) Vloga Evropske investicijske banke in Evropske banke za obnovo in razvoj
- Sedanja kriza zahteva okrepljeno ukrepanje skupine Evropske investicijske banke (EIB). EIB bo v prihodnjih dveh letih svoje letne posege v EU povečala za približno 15 milijard EUR. Ker bo povečana dejavnost obsegala posojila, lastniški kapital, jamstva in financiranje z deljenim tveganjem, bo tudi pozitivno vplivala na dodatno financiranje iz zasebnih virov. V celoti bo paket, ki ga predlaga EIB, prispeval k mobilizaciji zasebnih virov, ki bodo podpirali dodatne naložbe v prihodnjih dveh letih. Da bi omogočile EIB, da poveča svoje dejavnosti financiranja, bi se morale države članice še pred koncem leta odločiti za vključitev rezerv EIB za povečanje njene kapitalske osnove v višini reda 60 milijard EUR, kar bo dalo zelo jasn politični signal trgom in občutno povečalo posojilno sposobnost banke. Tudi Evropska banka za obnovo in razvoj (EBRD) je svojo sedanjo raven financiranja v novih državah članicah predvidoma povečala za 500 milijonov EUR letno.

- d) Proračunska politika

Ponovna vzpostavitev zaupanja bo odvisna od sposobnosti Evrope, da spodbudi povpraševanje, za kar mora uporabiti proračunsko politiko v okviru prožnosti, ki jo omogoča revidirani Pakt stabilnosti in rasti. V sedanjih razmerah je proračunska politika še pomembnejša za stabilizacijo gospodarstev in ohranjanje povpraševanja.

Evropa se lahko s pričakovanim trendom zniževanja povpraševanja in njegovimi posrednimi učinki na naložbe in zaposlenost spopade le z obsežnim spodbujevalnim svežnjem. Zato Komisija predlaga, da države članice dajo soglasje k usklajenemu proračunskemu spodbujevalnemu svežnju, ki mora biti pravočasen, ciljno usmerjen in začasen ter ga je treba izvesti takoj.

V okviru nacionalnih proračunov za leto 2009 naj bi ta proračunska spodbuda znašala 170 milijard EUR, kar predstavlja 1,2 % BDP Unije, in naj bi imela velik pozitiven in hiter učinek na evropsko gospodarstvo in zaposlenost, poleg tega da bo učinkovala kot avtomatski stabilizator. Odhodki in/ali znižanja obdavčitve, vključeni v proračunsko



spodbudo, morajo ustrezati prožnosti, ki jo omogoča Pakt stabilnosti in rasti, ter krepiti strukturne reforme lizbonske strategije. Ta proračunska spodbuda mora biti začasna. Države članice se morajo zavezati k zaustavitvi proračunskega poslabšanja in ponovnemu izpolnjevanju srednjeročnih ciljev.

Da bi bil učinek proračunske spodbude čim večji, mora spodbuda upoštevati izhodiščni položaj vsake države članice. Ta seveda ni v vseh državah članicah enak. Države, ki so v dobrih časih izkoristile prednost in dosegle vzdržnejši javnofinančni položaj ter izboljšale svoj konkurenčni položaj, imajo zdaj več manevrskega prostora. V državah članicah, zlasti zunaj evrskega območja, ki se soočajo z velikimi zunanji in notranji neravnovesji, pa mora biti proračunska politika namenjena predvsem odpravljanju teh neravnovesij.

Proračunska spodbuda mora biti dobro načrtovana in temeljiti na naslednjih načelih:

- biti mora pravočasna, začasna, ciljno usmerjena in usklajena.

Nacionalni proračunski spodbujevalni ukrepi morajo biti:

- pravočasni, da lahko hitro podprejo gospodarsko dejavnost v obdobju nizkega povpraševanja, saj bi zamude v izvajanju lahko pomenile, da fiskalni impulz pride šele, ko se okrevanje že začne,
- začasni, da se prepreči trajno poslabšanje proračunskega položaja, ki bi lahko ogrozilo vzdržnost in nazadnje zahtevalo financiranje s stalnimi povišanji davkov v prihodnosti,
- ciljno usmerjeni na vir gospodarskega izziva (rastoča nezaposlenost, pomanjkanje posojil za podjetja/gospodinjstva itd. ter podpiranje strukturnih reform), s čimer se maksimira stabilizacijski učinek omejenih proračunskih sredstev,
- usklajeni, da pomnožijo pozitivni učinek in zagotovijo dolgoročno proračunsko vzdržnost.

Vključevati mora tako odhodkovne kot prihodkovne instrumente.

Na splošno velja, da ima diskrecijska javna poraba kratkoročno večji pozitiven učinek na povpraševanje kot znižanje davkov. Razlog je v tem, da nekateri potrošniki raje varčujejo kot trošijo, razen če je znižanje davkov časovno omejeno (Evropska komisija 2008).

### **3.4 Ukrepi na štirih prednostnih področjih lizbonske strategije**

Da bi dosegli kar največje koristi in uresničili cilje načrta za oživitev gospodarstva, tj. zaščitili prebivalstvo in preprečili, da bi kriza odvrčala pozornost od dolgoročnejših interesov EU in potrebe po vlaganju v prihodnost, je treba zagotoviti tesno povezanost

fiskalne spodbude in ukrepov na štirih prednostnih področjih lizbonske strategije (delovna mesta, podjetja, infrastruktura in energetika, raziskave in inovacije), kot je opisano v tem razdelku.

Pametna kombinacija politik in sredstev EU lahko pospeši ključne naložbe in usmeri EU v prihodnost vzdržne blaginje. Enako pomembno je zagotoviti stabilne in predvidljive okvirne pogoje za povečanje zaupanja, olajšanje naložb in iskanje stroškovno najugodnejših rešitev za skupne probleme. Nekateri ukrepi, predlagani v tem razdelku, so namenjeni neposrednemu predfinanciranju sredstev EU, ki naj bi prispevala k fiskalni spodbudi in podprla države članice pri izvajanju njihovih politik. Drugi ukrepi so namenjeni izboljšanju okvirnih pogojev za prihodnje naložbe, zmanjšanju administrativnih ovir in pospeševanju inovacij. Ukrepi skupaj tvorijo celovit paket: njihove proračunske posledice morajo upoštevati načela, opisana v prejšnjem razdelku (Evropska komisija 2008).

### **3.5 Ohranjanje zaposlenosti in spodbujanje podjetništva**

Zaščita državljanov Evrope pred najhujšimi posledicami finančne krize mora biti najpomembnejša prednostna naloga. Zaposlene, gospodinjstva ali podjetnike – je kriza prizadela najprej. Pri spoprijemanju z učinki finančne krize na zaposlenost in socialne razmere morajo države članice aktivno vključiti socialne partnerje.

#### a) Delovna mesta

Izvajanje aktivnega vključevanja in celostnih politik prožne varnosti s poudarkom na aktivacijskih ukrepih, preusposabljanju in strokovnem izpopolnjevanju je bistveno za spodbujanje zaposljivosti delavcev, ki so izgubili delo, njihovo hitro ponovno vključevanje na trg dela in preprečevanje dolgotrajne brezposelnosti. V tem okviru bo pomembna tudi ustrezna socialna zaščita, ki zagotavlja spodbude za delo, hkrati pa ohranja kupno moč.

#### b) Uvedba obsežne evropske pobude za podporo zaposlenosti

Komisija predlaga poenostavitev meril za Evropski socialni sklad (ESS), podporo ter okrepitev predplačil od začetka leta 2009, tako da bo državam članicam omogočen hitrejši dostop do sredstev v vrednosti do 1,8 milijard EUR, s katerimi bodo:

- v okviru strategij varne prožnosti hitro okrepile aktivacijske programe, zlasti za nižje kvalificirane delavce, ki bodo vključevali osebno svetovanje, intenzivno (pre)usposabljanje in izpopolnjevanje strokovnih znanj delavcev, pripravništvo, subvencionirano zaposlovanje ter finančno pomoč za samozaposlitev in ustanovitev podjetja ter prilagodile svoje programe tako,

da bo pomoč namenjena predvsem najbolj ogroženim, ter se po potrebi odločile za polno financiranje projektov s strani Skupnosti,

- izboljšale spremljanje razvoja in izpopolnjevale strokovna znanja ter njegovo prilagajanje obstoječim in predvidenim prostim delovnim mestom; to bo potekalo v tesnem sodelovanju s socialnimi partnerji, javnimi zavodi za zaposlovanje in univerzami.
- V sodelovanju z državami članicami Komisija predlaga reprogramiranje odhodkov ESS, ki bo omogočilo izpolnjevanje nujnih prednostnih nalog;

Komisija bo predlagala tudi revizijo pravil Evropskega sklada za prilagoditev globalizaciji, da bo lahko hitreje ukrepala v ključnih gospodarskih panogah, in sicer s sofinanciranjem usposabljanja in posredovanja zaposlitev za delavce, ki so izgubili delo, ali pa z ohranjanjem kvalificiranih delavcev, ki jih bo industrija potrebovala, ko bo gospodarstvo začelo okrevati, na trgu dela. Komisija bo pregledala proračunska sredstva, ki so na voljo Skladu, z vidika izvajanja revidiranih pravil (Evropska komisija 2008).

### **3.6 Ustvarjanje povpraševanja po delavcih**

Države članice morajo znižati prispevke delodajalcev za socialno varnost za zaposlene z nizkimi dohodki in tako spodbujati zaposljivost nižje kvalificiranih delavcev. Države članice bi morale razmisliti tudi o uvedbi inovativnih rešitev (npr. sheme za delno subvencioniranje gospodinjskih del in otroškega varstva, začasno subvencioniranje zaposlovanja ogroženih skupin prebivalstva), ki jih že uporabljajo v nekaterih državah članicah.

Zadosten dostop do financiranja po zmernih cenah je pogoj za naložbe, rast in ustvarjanje delovnih mest v zasebnem sektorju. Države članice morajo uporabiti svoj vpliv z zagotavljanjem obsežne finančne podpore bančnemu sektorju, ki bo bankam omogočila, da spet začnejo opravljati svoje običajne dejavnosti kreditiranja. Za spodbujanje malih podjetij in podjetništva morajo EU in države članice sprejeti nujne ukrepe za občutno zmanjšanje administrativnih ovir za MSP in mikro podjetja. Pravila o državni pomoči EU državam članicam dajejo številne možnosti za zagotavljanje finančne pomoči podjetjem, regijam in zaposlenim/nezaposlenim ter za spodbujanje povpraševanja. Hkrati ta pravila zagotavljajo, da so pogoji za vse enaki, da se državne pomoči uporabljajo za podpiranje ciljev EU, kot so raziskave in razvoj, inovacije, IKT, promet in energetska učinkovitost, ter da ne prihaja do neupravičenega izkrivljanja konkurence zaradi dajanja prednosti posameznim podjetjem ali panogam (Evropska komisija 2008).

### **3.7 Iskanje globalnih rešitev**

Izzivi, s katerimi se sooča EU, so del svetovnih makroekonomskih izzivov, na katere so opozorili udeleženci nedavnega vrha o finančnih trgih in svetovnem gospodarstvu v Washingtonu. Evropski načrt za oživitev gospodarstva bo del prispevka EU k tesnejšemu mednarodnemu makroekonomskemu sodelovanju, ki bo vključevalo razvijajoče se države in katerega cilj je ponovna rast, preprečevanje negativnih prenosov in podpora državam v razvoju. EU je v preteklih desetletjih veliko pridobila s povečanimi čezmejnimi kapitalskimi in trgovinskimi tokovi z razvitimi državami, vse bolj pa tudi z rastočimi gospodarstvi. Finančna kriza je pokazala, kako zelo soodvisen je postal svet. Izguba zaupanja v enem delu sveta je kmalu vplivala na finančne trge in se prelila v realno gospodarstvo s hitrostjo in v obsegu, ki upravičeno vzbuja zaskrbljenost. V današnjem svetu je pretres na enem sistemsko pomembnem finančnem trgu svetovni problem, ki ga je treba kot takega tudi obravnavati. Zato mora ključni del usklajenega odziva EU na gospodarski upad temeljiti na večji vključenosti naših mednarodnih partneric in mednarodnih organizacij. V sodelovanju z njimi si moramo prizadevati za reševanje izzivov doma in v tujini, med drugim tudi v državah v razvoju, ki bodo med najbolj prizadetimi.

#### **a) Ohranjanje svetovne trgovinske aktivnosti**

Okrevanje evropskega gospodarstva je odvisno od sposobnosti naših podjetij, da kar najbolj izkoristijo možnosti, ki jih ponujajo svetovni trgi. Ponovna trdna rast v evropskega gospodarstva bo odvisna tudi od njene izvozne sposobnosti. Ohranjanje odprtih trgovinskih povezav in naložbenih priložnosti je tudi najboljši način za omejitev svetovnega učinka krize, saj bo okrevanje svetovnega gospodarstva bistveno odvisno od vzdržne gospodarske rasti razvijajočih se gospodarstev in držav v razvoju.

Zato se moramo še naprej zavzemati za odprte trge po vsem svetu in ohraniti čim večjo odprtost lastnega trga, hkrati pa vztrajati pri zahtevi, da enako storijo tudi tretje države, zlasti z zagotavljanjem upoštevanja pravil STO. Za doseganje tega cilja mora Evropa obnoviti prizadevanja, katerih cilj je:

- doseči hitro soglasje o svetovnem dogovoru o trgovini na pogajanjih STO iz Dohe. Po ponovni zavezi, dani na vrhu v Washingtonu, je Komisija takoj okrepila prizadevanja s ključnimi partnericami STO za doseg soglasja o posameznih določbah do konca leta. Uspešen krog pogajanj bo močan kratkoročen znak zaupanja v novo svetovno gospodarsko ureditev. Sčasoma bo potrošnikom in podjetjem po vsem svetu prinesel koristi v obliki nižjih cen z znižanjem preostalih visokih carinskih stopenj na ključnih partnerskih trgih,

- še naprej podpirati gospodarsko in socialno konsolidacijo držav kandidatk in Zahodnega Balkana v skupnem interesu EU in regije. Za ta namen bo Komisija namenila »paket za krizno odzivanje« v višini 120 milijonov EUR ter zagotovila posojila mednarodnih finančnih institucij v višini 500 milijonov EUR,
- vzpostaviti mrežo razvitih in celovitih prostotrgovinskih sporazumov v sosednjih državah kot korak v smeri bolj povezanega regionalnega trga. V okviru sosedске politike lahko EU razvija Unijo za Sredozemlje in načrte za novo Vzhodno partnerstvo,
- okrepiti prizadevanja za sklenitev novih in ambicioznih prostotrgovinskih sporazumov z drugimi trgovinskimi partnericami,
- vzpostaviti tesen delovni odnos z novo administracijo ZDA, med drugim prek čezatlantskega ekonomskega sveta. Lahko bi si prizadevala tudi za učinkovitejše regulativno sodelovanje z drugimi vodilnimi industrijsko razvitimi državami, kot sta Kanada in Japonska,
- nadaljevati dialog s ključnimi dvostranskimi partnericami, kot so Kitajska, Indija, Brazilija in Rusija, za reševanje vprašanj javnega naročanja, konkurence in intelektualne lastnine.

b) Obvladovanje podnebnih sprememb

Kriza je nastopila v času, ko se začne velik strukturni premik k nizkoogljičnemu gospodarstvu. Cilj boja proti podnebnim spremembam je mogoče navezati na velike nove ekonomske priložnosti za razvoj novih tehnologij, ustvarjanje delovnih mest in izboljšanje varnosti oskrbe z energijo. Dogovor o notranji strategiji za omilitev podnebnih sprememb, dosežen na Evropskem svetu in z Evropskim parlamentom, bo okrepil vodilno vlogo, za katero si mora prizadevati EU pri prizadevanjih za sklenitev ambicioznega mednarodnega sporazuma o podnebnih spremembah na konferenci Okvirne konvencije Združenih narodov o spremembi podnebja (UNFCCC) v Københavnu ob koncu leta 2009.

c) Podpiranje držav v razvoju

Sedanja kriza bo dodatno prispevala k obstoječim pritiskom na države v razvoju, ki so pogosto v najslabšem položaju za spoprijemanje z navedenimi pritiski. Zato je toliko bolj pomembno, da EU in drugi akterji ostanejo zavezani uresničevanju razvojnih ciljev novega tisočletja. Morda bodo morale razvite države in regije, kot je EU, tudi razviti nove, prilagodljive in inovativne instrumente za pomoč državam v razvoju pri njihovem spoprijemanju s hitrimi učinki krize. Tak primer je nedavno uveden instrument EU za pomoč v hrani.

V času pred mednarodno konferenco o financiranju razvoja, je še posebno pomembno, da še naprej podpiramo razvijajoče se države in države v razvoju na njihovi poti do vzdržne rasti. Na tem srečanju bo EU, ki je bila v letu 2007 ponovno največja donatorka čezmorske razvojne pomoči, obnovila svojo zavezanost cilju, da do leta 2010 poveča čezmorsko razvojno pomoč na 0,56 % BNP, do leta 2015 pa na 0,7 % BNP. Tudi druge donatorje bo pozvala, naj nadaljujejo s prizadevanji za uresničitev teh ciljev.

Podpiranje trajnostnega razvoja, med drugim z doseganjem ciljev čezmorske razvojne pomoči in razvojnih ciljev novega tisočletja, pa tudi z reševanjem splošnih izzivov upravljanja, je v času gospodarske krize še toliko pomembnejše. Delitev koristi vzdržne rasti, obvladovanje podnebnih sprememb, varnost oskrbe z energijo in hrano ter dobro upravljanje so med seboj prepleteni izzivi, pri katerih imajo pomembno vlogo tudi mednarodne finančne institucije in drugi mednarodni organi. (Evropska unija 2009)

### **3.8 Povzetek poglavja**

V tretjem poglavju sem predstavila Evropski načrt za oživitev gospodarstva, ki bo po mojem mnenju zelo omilil posledice finančne krize. Poseben poudarek daje inovacijam in bolj ekološkim naložbam EU. Evropska komisija je naravnana proaktivno v podporo industriji pri njenih prizadevanjih proti krizi, pri zmanjševanju negativnih vplivov in zagotavljanju dolgoročne konkurenčnosti. Evropski gospodarski načrt iz leta 2008, določa različne za izboljšanje dostopa do posojil pojasnjuje pravila za dodeljevanje državne pomoči v posebnih okoliščinah spodbuja povpraševanje po novih vozilih preko usklajenih nacionalnih akcij, zmanjšuje socialne stroške in zadržuje kvalificirano delovno silo ter zdravi zdravo konkurenco na odprtih trgih.

Pri vseh navedenih ukrepih se bodo proizvajalci morali prilagoditi velikim demografskim spremembam, ter avtomobile prirediti starajočemu prebivalstvu. Ne glede na to, kaj bo poganjalo avtomobile v prihodnosti, se proizvajalci zavedajo, da se voznikom ne sme vzeti užitkov, ki jo občutijo v sedanji vožnji ter jih obenem prilagoditi vsem starostnim skupinam, največja težava pa je ravno pri stroških, ki se bodo prilagodili šele z množično uporabo. Dejstvo pa je, da bodo presežne zmogljivosti na vseh proizvodnih področjih še naprej predstavljale ogromne stroškovne pritiske. Gibanja cen surovin bodo vedno bolj nihala, zaradi česar bo prilagodljivost cen nujna. Z vidika nižanja stroškov, selitev proizvodnje v »nizkocenovne države« izgubljajo na pomembnosti, vedno bolj pa se podjetja osredotočajo na inovacije v samem proizvodnem procesu in tehnologiji materialov. Menim, da je pomoč Evropske investicijske banke v prihodnjih letih zelo pomembna. Ker bo povečana dejavnost EIB obsegala posojila, lastniški kapital, jamstva in financiranje z deljenim tveganjem, bo tudi pozitivno vplivala na dodatno financiranje iz zasebnih virov.

Najpomembnejša prednostna naloga pred najhujšimi posledicami finančne krize

mora biti po mojem mnenju zaščita državljanov. Opredelila sem ukrepe, ki ohranjajo zaposlenost in spodbujajo podjetništvo, predvsem pomembno se mi zdi, da EU sofinancira usposabljanja in posredovanja zaposlitev za delavce, ki so izgubili delo, njihovo ponovno vključevanje na trg dela in predvsem preprečevanje dolgotrajne brezposelnosti.

V naslednjem poglavju sem se osredotočila na najnovejše vladne ukrepe, ki posegajo v gospodarstvo, v nadaljevanju na področje politike trga dela, politike zagotavljanja socialne varnosti, fiskalne politike, izboljšanje poslovnega okolja, investicijske politike in strukturnih sprememb v državi.





## **4 SLOVENIJA PROTI FINANČNI IN GOSPODARSKI KRIZI**

### **4.1 Ukrepi vlade RS proti krizi**

Tudi Slovenija se ne more izogniti finančni in gospodarski krizi, ki je zajela ves svet. Sedanja Vlada Republike Slovenije je v luči reševanja težkih razmer že ustanovila t.i. krizno skupino ključnih ministrov za aktiven boj proti finančni in gospodarski krizi. Temeljna naloga skupine je oblikovanje ukrepov, s katerimi želi vlada ublažiti vpliv krize na slovensko gospodarstvo.

Zaradi poslabšanih gospodarskih razmer se je Slovenija ob ukrepih za omilitev finančne in gospodarske krize lotila tudi korenitejših strukturnih ukrepov. Vlada Republike Slovenije je 1. oktobra 2009 sprejela gradivo o strukturnih prilagoditvah v letih 2010 in 2011.

Prvi sveženj ukrepov je bil sprejet decembra 2008. Usmerjen je bil predvsem v povečanje likvidnosti v bančnem sistemu, v zagotavljanje dodatnih spodbud gospodarstvu, zmanjševanje javne porabe in ohranjanje delovnih mest.

Drugi sveženj je bil sprejet februarja 2009 in predstavlja nadaljevanje vladnih aktivnosti pri obvladovanju finančne in gospodarske krize v Sloveniji. Sveženj je predvsem razvojno naravnani. Sestavljajo ga dodatni ukrepi s področja financ in likvidnosti podjetij, ukrepi s področja trga dela, vseživljenjskega učenja in socialne varnosti, ukrepi za spodbujanje trajnostnega razvoja ter ukrepi za izboljšanje koriščenja kohezijskih sredstev.

Ukrepi, namenjeni finančnemu sektorju, vsebujejo:

- posojila kreditnim institucijam, zavarovalnicam, pozavarovalnicam in pokojninskim družbam,
- izdajanje poroštev Republike Slovenije,
- izdajo nove referenčne obveznice,
- jamstveno shemo bankam za splošno kreditiranje
- ter dokapitalizacijo SID banke.
- Ukrepi, namenjeni gospodarstvu, določajo:
  - zvišanje olajšave za investiranje v opremo in neopredmetena sredstva,
  - dodatne olajšave na področju vlaganj v prevozna sredstva,
  - povišanje zneska trošarin za energente,
  - subvencioniranje polnega delovnega časa ob zagotavljanju dela za krajši delovni čas,
  - znižanje sejin in nagrad v javnih podjetjih in drugih gospodarskih družbah, ki so v delni ali celotni neposredni ali posredni lasti Republike Slovenije,
  - sofinanciranje nakupa nove tehnološke opreme,

- garancije za zavarovanje bančnih kreditov s subvencionirano obrestno mero,
- sofinanciranje razvojno-investicijskih projektov,
- družbo tveganega kapitala,
- povečanje sredstev za spodbujanje tehnološkega razvoja in raziskovalno-razvojnih projektov v podjetjih,
- informacije in aktivnosti Zavoda RS za zaposlovanje za delodajalce,
- individualna poročta države za zadolževanje podjetij,
- pomoč male vrednosti ter sofinanciranje vlaganj v strateške projekte s področij čiste in tehnološko napredne industrije.

Ukrepi namenjeni javnemu sektorju obsegajo energetske sanacije objektov v javni lasti ter izgradnjo širokopasovnih povezav za javne ustanove.

Ukrepi namenjeni prebivalstvu krepijo programe aktivne politike zaposlovanja, zagotavljajo socialno varnost v okviru že obstoječega sistema socialne varnosti, sofinancirajo usposabljanja in izobraževanje zaposlenih in brezposelnih ter mladih (absolventov), ki šele vstopajo na trg dela, določajo prezaposlovanje delavcev na perspektivna delovna mesta ter samozaposlovanje in podpirajo razvojne projekte, kot je npr. socialno podjetništvo.

Ukrepi za izboljšanje črpanja evropskih sredstev so namenjeni izboljšanju koriščenja sredstev kohezijskih politik. Vlada Republike Slovenije je v okviru usklajevanja ukrepov za ublažitev učinkov krize ustanovila tudi posebno Koordinacijsko skupino za usklajevanje ukrepov evropske kohezijske politike. Naloga skupine je, da prouči primernost in možnost uporabe kratkoročnih in dolgoročnih ukrepov s področja razvojnih politik, lizbonske strategije in evropske kohezijske politike za ublažitev učinkov krize.

Varčevalni ukrepi so bili pripravljani na podlagi dveh dokumentov, in sicer Izhodišča za pripravo rebalansa proračuna Republike Slovenije za leto 2009 ter Dogovor o ukrepih na področju plač v javnem sektorju za obdobje 2009-2010.

Obsegajo:

- stroške plač, organizacijske in kadrovske ukrepe,
- ukrepe za zmanjšanje stroškov materialno-tehničnih pogojev za delovanje organov državne in javne uprave ter varčevalne ukrepe, predlagane drugim akterjem (Vlada RS 2009).

Ukrepov ni mogoče izvesti le na enem področju, neodvisno od ostalih, pač pa z usklajenim spreminjanjem več področij (Juričič, 2004, str. 46).

## **4.2 Ukrepi namenjeni gospodarstvu**

- a) Zvišanje olajšave za investiranje v opremo in neopredmetena sredstva

Novela zakona o davku od dohodkov pravnih oseb določa višjo olajšavo za investiranje v opremo in neopredmetena sredstva.

Odpravljen je pogoj glede dveh zaposlenih, kar pomeni, da bodo tudi zavezanci, ki nimajo nobenega zaposlenega v obdobju vlaganja, lahko uveljavljali navedeno olajšavo. Po novem se lahko olajšava uveljavlja v celoti, torej največ 30.000 evrov, v obdobju investiranja (do sedaj se je olajšava delila na največ 10.000 evrov v obdobju investiranja in 10.000 evrov po zaključeni investiciji).

b) Dodatne olajšave na področju vlaganj v prevozna sredstva

Predlog zakona o spremembi zakona o spremembah zakona o dohodnini določa dodatne olajšave na področju vlaganj v prevozna sredstva – avtobuse z motorjem najmanj standarda EURO IV in tovorna vozila z motorjem standarda najmanj EURO V. Predlog zakona bo predvidoma sestavni del zakonodajnih ukrepov ob rebalansu proračuna.

c) Povišanje zneska trošarin za energente

S spremembo uredbe o določitvi zneska trošarin za energente, je bilo doseženo povišanje trošarin za 10 centov pri litru bencina oz. plinskega olja, s čimer so bila v državnem proračunu zagotovljena dodatna sredstva za izvajanje ukrepov za blažitev posledic finančne krize. V pripravi je tudi predlog uredbe o določitvi trošarine za pivo, vmesne pijače in etilni alkohol.

d) Subvencioniranje polnega delovnega časa ob zagotavljanju dela za krajši delovni čas

Na področju aktivne politike zaposlovanja je bil uveden nov instrument, in sicer subvencioniranje polnega delovnega časa ob zagotavljanju dela za krajši delovni čas. Ta ukrep omogoča na eni strani delavcem polno delovno dobo, na drugi strani pa zmanjšuje delodajalcem stroške plač v času krize. Subvencija se podeljuje pod pogojem, da v obdobju prejemanja delodajalec:

- izplačuje plače in poravnava prispevke za socialno varnost delavcem, za katere prejema subvencijo,
- ne odpušča delavcev iz poslovnih razlogov in za poslovno leto, v katerem je vključen v izvajanje ukrepa,
- ne odreja nadurnega dela delavcem in
- ne izplačuje nagrad organom vodenja in nadzora.

Subvencija je določena v znesku 60 evrov na mesec na delavca in jo podjetje lahko prejema 6 mesecev, z možnostjo enkratnega podaljšanja za naslednjih 6 mesecev. Predlagan znesek 60 € na vključeno osebo pomeni za delodajalce, kjer je povprečna plača nizka (večinoma delovno intenzivne panoge), povračilo skoraj celotnih stroškov 4-urne plače zaposlenega, pri

povprečni plači povračilo prispevkov za 4-ure plače, pri nadpovprečnih plačah pa samo delno povračilo prispevkov. Ukrep bo zato najbolj učinkovit ravno v panogah, ki so delovno intenzivne in bi prehod delavcev v brezposelnost pomenil velik problem tako z vidika njihove starostne kot tudi izobrazbene strukture.

e) Sofinanciranje nakupa nove tehnološke opreme

Ministrstvo za gospodarstvo je povečalo obseg sredstev na javnem razpisu v letu 2009 za 16 milijonov evrov in tako omogočilo, da bo sredstva za sofinanciranje lahko prejelo 222 podjetij. Novosti so tudi:

- podjetniki bodo investicijo lahko začeli že od prijave na javni razpis oziroma približno dva meseca prej kot doslej, ko so morali čakati na sklep o sofinanciranju investicije;
- spremenjena bodo merila za ocenjevanje prijavljenih ukrepov; zaposlovanje ne bo več tako izpostavljeno;
- poenostavljeni bodo sistemi kontrol in prijava na razpis (prijava bo možna prek elektronskega obrazca), poleg tega je na spletni strani Slovenskega podjetniškega sklada objavljen tudi elektronski pripomoček za pripravo poslovnega načrta;

f) Garancije za zavarovanje bančnih kreditov s subvencionirano obrestno mero

- krediti so lahko zavarovani do 80 odstotkov;
- višina kreditov za investicije bo omejena na 1,5 milijonov evrov;
- novost bodo krediti za obratna sredstva; višina bo omejena na 200 tisoč evrov;
- na ta razpis se bodo lahko prijavi podjetniki začetniki, kar do zdaj ni bilo mogoče; zanje so prilagojeni pogoji;

g) Sofinanciranje razvojno-investicijskih projektov

Prijaviti se mora skupina podjetij in razvojno-raziskovalna institucija, cilj je razvoj novih storitev in izdelkov z visoko dodano vrednostjo, merila bodo spremenjena.

h) Družba tveganega kapitala

V letu 2009 letu je začela delovati prva družba tveganega kapitala. Njen osnovni kapital bo 35 milijonov evrov, sredstva bodo namenjena investicijam v nova podjetja in v podjetja s potencialom hitre rasti.

i) Povečanje sredstev za spodbujanje tehnološkega razvoja in raziskovalno-razvojnih projektov v podjetjih.

Za tehnološki razvoj je v proračunu za leto 2009 pri MVZT načrtovanih 40 milijonov evrov (v 2008 24 milijonov evrov), iz naslova spodbud raziskavam in razvoju za izhod iz krize pa je na voljo še dodatnih 58

milijonov evrov. MVZT je v letu 2009 že začela izvajati razpis za strateške raziskovalno-razvojne projekte, v okviru katerega so podjetjem (velikim, srednjim in malim) na voljo sredstva za okrepitev vlaganj v tista področja, v katerih vidijo svoje prebojne možnosti. Pripravljajo pa še razpis za tehnološko razvojne projekte malih in srednjih podjetij. Z razpisi za industrije prihodnosti bodo podprli podjetja, ki delujejo na področjih, ki so pri nas slabo razvita. Kot dodatno spodbudo podjetjem k prijavi na razpise pripravljajo na MVZT in MG poenostavitev postopkov prijav.

MVZT in MG sta v sodelovanju z območnimi gospodarskimi zbornicami izvedli tudi serijo regionalnih posvetov z gospodarstveniki, da bi podjetja čim bolj informirali o razpisih in tako zagotovili, da bodo načrtovana sredstva tudi učinkovito porabljena.

- j) Informacije in aktivnosti Zavoda RS za zaposlovanje za delodajalce  
Objava dveh novih javnih razpisov - Zaposli.me/ Spodbujanje zaposlovanja težje zaposljivih brezposelnih oseb in Spodbujanje zaposlovanja za krajši delovni čas, namenjenih spodbujanju zaposlovanja brezposelnih oseb.
- k) Individualna poročta države za zadolževanje podjetij  
Cilj ukrepa je pomoč podjetjem pri pridobivanju kreditov v času zmanjšanja likvidnosti finančnega trga. Poroštveni potencial se zagotovi z zakonom o izvajanju proračuna v višini 500 milijonov evrov. Ukrepi ima tudi varovala, med drugim tudi tega, da največji znesek posojila ne presega skupne letne mase prejemnika za leto 2008, pri novih podjetjih pa ne sme preseči ocenjene letne mase plač v prvih dveh letih delovanja. Poroštvo ne sme preseči 50 odstotkov posojila in se lahko nanaša le na posojila za naložbe in obratni kapital.
- l) Pomoč omejene vrednosti  
Pomoč omejene vrednosti - gre za državno pomoč podjetjem, ki ne presega 500.000 evrov za obdobje do 31.12.2010 - je eden od ukrepov, ki vplivajo na sposobnost normalnega delovanja podjetij. Cilj ukrepa je preprečiti zaustavljanje že začelih razvojnih in investicijskih projektov v podjetjih zaradi likvidnostnih težav, spodbuditi dodatno vlaganje v usposabljanje zaposlenih za povečanje konkurenčnosti podjetij in posameznikov na trgu dela ter podpreti samozaposlovanje, prezaposlovanje delavcev in/ali skupin delavcev ter outsourcing iz podjetij kot odziv na spremenjene razmere.
- m) Sofinanciranje vlaganj v strateške projekte s področij čiste in tehnološko napredne industrije  
Gre za finančno podporo strateškim projektom podjetij na prioriteth področjih čiste in tehnološko napredne industrije (kot npr. avtomobilske) z

zagotovitevijo ugodnih kreditov podjetjem za nadaljnja vlaganja v raziskave in razvoj.

V ta namen bo preko SID banke odprta kreditna linija Evropske investicijske banke za raziskave in razvoj na področju čiste in tehnološko napredne avtomobilske industrije. Od skupno 5 milijard evrov, ki jih ima EIB na voljo za vso Evropo, bi lahko naša država dobila okoli 300 milijonov evrov.

S tem ukrepom je država omogočila, da bodo podjetja ohranjala in tudi izboljšala svoj konkurenčni položaj na globalnem trgu. Pospešena so vlaganja v raziskave in razvoj na prioritetnih vsebinskih področjih:

okolje in učinkovita raba energije, varnost, udobje ter novi materiali in tehnologije za prva tri področja, skupaj z vlaganji v tehnološke in netehnološke inovacije, so v skladu z nacionalno politiko kot tudi usmeritvami na EU ravni.

Podpora razvojnim projektom bo zagotavljala ohranitev položaja v dobaviteljskih in partnerskih verigah ter nadaljnji tehnološki preboj slovenske industrije (Vlada RS 2009).

Za slovenska podjetja, ne samo za manjše v javnosti neznane družbe, zna to biti zelo boleče. So namreč večinoma na repu verige, niso glavni dobavitelji, ampak podizvajalci in poddobavitelji dobaviteljev. To pomeni, da proizvajajo tisto, česar glavni dobavitelji in kooperanti sami v svojih tovarnah in delavnicah ne zmorejo narediti. Če bo proizvodnja avtomobilov manjša, glavnim dobaviteljem dela ne bo treba več oddajati podizvajalcem in kooperantom, zaradi tega slovenskih proizvajalcev ne bodo več potrebovali ali pa jim bodo dajali bistveno manj dela.

Več o ukrepih in rešitvah sem predstavila v šestem poglavju, kjer sem opisala program razreševanja presežnih delavcev.

Sama podjetja v avtomobilski industriji, trgovini in servisni dejavnosti so sprejela številne notranje ukrepe za obvladovanje krize. Vendar brez učinkovitih ukrepov Vlade RS ne bo mogoče obvladati nastalih razmer. Posebej so nujne spremembe v smeri fleksibilnejšega trga dela in hkrati za preprečevanje odpuščanja delavcev. Podjetja se na trgu EU srečujejo s pojavom protežiranja nacionalnih ekonomij, zato se od vladnih protikriznih ukrepov pričakuje poseben posluš in odgovornost za sicer finančno stabilna in razvojno uspešna podjetja v avtomobilski panogi. Gre zlasti za zagotovitev virov za sofinanciranje ali financiranje naložb in projektov, ki so ključnega pomena za razvoj te panoge v Sloveniji in njeno konkurenčnost na globalnem trgu v času krize in po njenem izteku. Zato se glede na poglobljanje krize in nejasne prognoze gospodarskih gibanj v naslednjih mesecih od vlade pričakuje, da bo na to odgovorila z več scenariji učinkovitih ukrepov in pomoči gospodarstvu (Vlada RS 2009)

Avtomobilska industrija je ena najpomembnejših gospodarskih panog na svetu in je bolj kot kadarkoli vpeta v mednarodno ekonomijo. V razvitih državah, kot so Japonska,

ZDA, Francija in Nemčija, predstavlja s svojim obsegom in visoko specializirano proizvodnjo z vsemi poddobavitelji pomemben faktor ekonomskega razvoja, konkurenčnosti in tehnične inovativnosti, zato zahteva od svojih kadrov dobro usposobljenost in nenehno pridobivanje novih znanj in veščin. Pri avtomobilski industriji se bije zelo oster konkurenčni boj. Porabniki namreč zahtevamo čedalje bolj kakovostna vozila z vedno bolj bogato opremo po čim nižjih cenah. Evropskim proizvajalcem vozil dodatne finančne težave povzročajo tudi okoljevarstvene smernice in uredbe Evropske unije, ki od njih v naslednjih letih zahtevajo razvoj okolju prijaznejših tehnologij oziroma motorjev z manjšo porabo in nižjimi količinami izpustov toplogrednih plinov (Žagar, 2008a).

Kot pravi Guy Fournier, se danes avtomobilska industrija po svetu sooča s hudimi težavami zaradi finančne krize in upada gospodarske rasti. Fournier kljub trenutnim težkim posledicam finančne krize za avtomobilsko industrijo predvideva, da bo ta do leta 2030 zelo narasla ravno na račun rasti življenjskega standarda v državah v razvoju. Nujno je na krizo odgovoriti hitro in s pravimi ukrepi, če še hočemo rešiti tisti del gospodarstva, ki je še zdrav. Kar danes potrebujemo, so kratkoročni ukrepi. Prvi in najnujnejši ukrep je sprostitev kreditnega krča. Država se mora aktivno lotiti sanacije najbolj problematičnih bank (Žagar 2008b).

### **4.3 Povzetek poglavja**

V tem poglavju sem opisala ukrepe, ki jih je Slovenija sprejela v času krize, namenjene gospodarstvu. Prvi sklop protikriznih ukrepov, ki jih je vlada sprejela, je bil usmerjen v zagotavljanje dodatnih spodbud gospodarstvu in posledični ohranjanju delovnih mest. Prvi ukrep iz prvega svežnja je subvencioniranje polnega delovnega časa ob zagotavljanju dela za krajši delovni čas. Pomoč bankam pri premagovanju posojilnega krča je pravzaprav pomoč podjetjem, to pa pomeni tudi ohranjanje delovnih mest. Drugi sklop protikriznih ukrepov, ki jih je vlada sprejela, so novi ukrepi s področja financ in likvidnosti podjetij, glavna značilnost drugega svežnja ukrepov pa je njihova razvojna naravnost. Gre za ukrepe s področja trga dela, vseživljenjskega učenja in socialne naravnosti, ukrepe za spodbujanje trajnostnega razvoja in izboljšanje izrabe sredstev kohezijske politike. Vlada RS se je v kriznih razmerah lotila z izdajo svežnjev protikriznih ukrepov, namenjenih gospodarstvu, javnemu sektorju in prebivalstvu, ki jih usklajujejo ključna ministrstva.

V Sloveniji je od avtomobilske industrije po podatkih Gospodarske zbornice odvisnih 150 tisoč delovnih mest. Podjetja, ki delajo za avtomobilsko industrijo, ustvarijo okrog 6 odstotkov bruto domačega proizvoda in četrtno celotnega izvoza. Deset gospodarskih panog je povezanih s to industrijo. To pomeni, da po koncu krize ne bo le evropska avtomobilska industrija drugačna, kot je zdaj, ampak tudi dovršen del slovenskega gospodarstva.





## 5 PODJETJE V ČASU FINANČNE IN GOSPODARSKE KRIZE

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)

V tem poglavju sem poskušala opredeliti krizo, simptome in vzroke za nastanek krize. Opredelila sem se samo na ukrepe na področju kadrov, ker sem v nadaljevanju izpostavila problem na področju kadrov v podjetju v času gospodarske krize.

V vsakodnevnih sporočilih, različnih strokovnih študijah in podjetniških gradivih pogosto zasledimo navedbe o naravnih nesrečah, raznovrstnih konfliktih, večjih, manjših težavah podjetij, posameznih industrij ali celo držav, ki se na tak ali drugačen način povezujejo s pojmom krize. Kriza je dokaj pogosto uporabljena oznaka za težavne, nevarne in za prihodnost odločilne položaje, ki se nanaša na izredno široko področje naravnih, družbenih ekonomskih in duševnih procesov (npr. politična kriza, gospodarska kriza, finančna kriza, naftna kriza, ekološka kriza, moralna kriza itd.) Kriza ima lahko različne razsežnosti. Sedanja finančna in gospodarska kriza negativno vpliva na evropsko gospodarstvo na splošno, zlasti pa na sektorje, kot so avtomobilska industrija in njeni podizvajalci, ki občutijo posledice krize v ekonomskem in socialnem smislu ter glede zaposlovanja, prizadelo pa jih je tudi že obsežno odpuščanje in izplačevanje odpravnin. Z gospodarskega vidika tako lahko govorimo o svetovni gospodarski krizi. (Dubrovski, 2000)

### 5.1 Opredelitev krize

»Če bomo danes delali tako kot včeraj, nas jutri ne bo več!« (Žlebnik 1999, 5)  
Pumpin in Prange (1995, 200-202) opredeljujeta krizo na splošno kot odločilno težavno situacijo, ki hkrati zaznamuje vrhunec v razvoju podjetja. Kriza je kritična faza (Ivanjko 1997, 961-978 cv Dubrovski 2004, 18-181) med bolj ali manj rednim postopkom in razvojem med točno najvišje kojuktore in depresije, pri čemer se podjetniška kriza redno konča bodisi s postopki zdravljenja, bodisi s postopkom prenehanja poslovanja. Dubrovski (2004, 18) pa krizo opredeljuje kot »kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov, ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja«.

V strokovni literaturi se s samim nominalnim definiranjem podjetniške krize ne ukvarja prav veliko avtorjev (nekaj več mogoče v zadnjem času), saj mnogi povzamejo opredelitev, ki jo je razvil nemški strokovnjak Krystek (1989a; 1987: 6 cv Dubrovski 2004), po kateri so podjetniške krize nenačrtovani, nezaželeni in časovno omejeni procesi, na katere je mogoče le omejeno vplivati, njihov izid pa je lahko zelo različen: porušitev ali uspešno obvladanje (vključno s preobrazbo). Vsebinsko in trajno lahko ogrozijo ali celo onemogočijo obstoj celotnega podjetja ali njegovih pomembnih

posameznih delov. (Dubrovski, 2000)

Barton (1993: 2 cv Dubrovski 2010, 5-15) navaja, da je kriza pomemben, nepredviden dogodek, ki bo verjetno prinesel negativen izid. Dogodek in njegova posledica lahko močno poškodujeta organizacijo in njene zaposlene, izdelke storitve, finančne pogoje in ugled.

Hermann (Slatner 1987: 61 cv Dubrovski 2010) opisuje krizo kot situacijo, ko so ogroženi najvišji cilji organizacije (to je njen obstoj), omejen je razpoložljiv čas za ukrepanje, z nastopom preseneti nosilce odločitev in zato povzroča visoko stopnjo stresa.

Novak (2000, 34) ugotavlja, da kriza lahko nastopi v različnih oblikah, zato splošno sprejete in ene same definicije krize ni.

Podobno, čeprav analitično manj pojasnjeno, navajata Barnett in Pratt (2000), ko krizo opredeljujeta kot položaj, v katerem je resno ogrožena organizacija.

Nominalna (terminološka) in realna (vsebinska) opredelitev se od omenjene razlikuje po tem, da poudarja kritičnost tovrstnega stanja, ki je dejansko lahko zadnja faza pred propadom (prenehanjem) podjetja. V poslovni praksi se takšno stanje, ki poudarja možnost hitrega propada ali propadanja, večkrat imenuje »krizno in kritično stanje«. Razlikuje se tudi po tem, da ne omenja nenačrtovanosti, saj je kriza lahko vendarle načrtovana in predvidena. Bolj kot proces ali dogodek lahko krizo pojmuje kot stanje, ki pa traja izredno kratek čas. Na nastanek takšnega stanja vplivajo skupaj oz. vzporedno in prepleteno tako notranji kakor zunanji vzroki (dogodki, pojavi in procesi). Zelo malo je kriznih položajev, ki bi bili posledica zgolj enih ali drugih vzrokov (Dubrovski, 2000).

Z vidika managementa podjetja oz. nosilcev poslovnih odločitev prinaša kriza izredne razmere, ki zaradi kritičnosti trenutka zahtevajo zelo hitro sprejemanje poslovnih odločitev, te pa morajo biti po možnosti čim bolj pravilne, saj popravki niso mogoči. Časovni in odločevalski pritisk je v kontrastu z vzroki in potekom nastajanja krize, kar je običajno dolgoročnejši proces. Management v podjetju je potemtakem neposredno soočen z naslednjimi značilnostmi izrednih razmer, ki zahtevajo drugačen pristop v vodenju podjetja, kot pa je to primer v normalnih razmerah:

- močno omejen razpoložljiv čas za odločanje;
- dopustnost napačnih odločitev je minimalna ali pa je ni;
- celotno dogajanje je pospešeno (Dubrovski, 2000, 3);

Če primerjamo nekaj znanih domačih primerov, lahko dobimo vtis, da kriza pravzaprav lahko traja zelo (ali celo neomejeno) dolgo in da ne gre za njeno »naravno« kratkotrajnost. Trajanje krize je odvisno od njene intenzivnosti, pristopa k njenemu reševanju, velikosti in zapletenosti povezav, v katerih se podjetje nahaja, pa tudi zunanjih dejavnikov, med katere je mogoče uvrstiti npr. državno ali podobno pomoč na

osnovi različnih, vendar neekonomskih ali nepodjetniških temeljev (npr. Socialno-političnih), ki krizno stanje »umetno« podaljšuje. Kar v takih primerih v prevladujočem delu ne gre za sistematično in načrtno reševanje krize, temveč le za podaljšanje agonije (=smrtni boj, umiranje). Lahko kriza dejansko traja dalj časa, čeprav gre zgolj, kot rečeno, za navidezno daljše trajanje. Praviloma pa stanje, ki ga v podjetju označujemo kot akutna kriza, lahko traja le kratek čas, saj mora le-to biti čim prej razrešeno (ugodno ali neugodno).

Stroški (cena) sredstev in časa so povečani;

- večpodročna in večsmerna posledičnost posamezne odločitve;
- omejena materialna in nematerialna sredstva, na katera se je mogoče pri izbiri ukrepov nasloniti;
- omejena uporabnost preteklih informacij o poslovanju za odločanje;
- omejena razpoložljivost primernih obstoječih informacijskih virov za odločanje;
- nenehno in nepričakovano pojavljanje vedno novih znakov in značilnosti krize;
- intenzivnejši notranji in zunanji nadzor nad odločitvami;
- možnost oviranja tistih, ki so za krizo odgovorni;
- neprestana psihična obremenitev odločevalcev z malo priložnostmi popuščanja in sprostitev (Dubrovski, 2000).

Iz omenjenih značilnosti torej izhaja, da je delovanje in vedenje organizacije v stanju krize drugačno od tistega, ki velja za obdobje načrtnega razvoja, zato pa morajo biti drugačne tudi metode in tehnike, ki jih management uporablja. (Dubrovski, 2000).

Del značilnosti kriznega podjetja je splošen, torej takšen, ki z različno intenzivnostjo spremlja vse vrste kriz. Drugi del, ki pa je prav odločilen za strateško in taktično reševanje kriznih stanj, pa je poseben in se različno pojavlja od primera do primera. Ne gre namreč prezreti, da je vsako podjetje, čeprav se nahaja v nekem skupnem industrijskem ali storitvenem sektorju, vendarle poseben poslovni sistem s svojimi lastnimi strukturami, procesi, programi in povezavami.

Kot že omenjeno je za uspešno preprečevanje krize, potrebno da je podjetje fleksibilno, aktivno in pripravljeno. Lehu (v Dubrovski 2004, 181) navaja 10 značilnosti modernega podjetja, ki ima uspešen management in uspešno poslovanje;

- zmanjšanje pomen hierarhične organizacije, odvečne organizacijske ravni se odstranjajo;
- organiziranost po funkcijah zamenja organiziranost po samostojnih in med seboj
- povezanih, odgovornih obračunskih centrih;

- pospešen in olajšan je pretok informacij med okoljem in organizacijo;
- poudarek je na inovacijah, ki jih je več in se tudi hitreje razvijajo, ponavadi tudi z novimi sistem in nižjimi stroški
- značilni so boljši oziroma partnerski odnosi med odjemalci in podjetjem, ter dobavitelji in podjetjem;
- večja je povezanost zaposlenih in njihova vključenost v organizacijo, podjetje ima celovit sistem za nagrajevanje njihove uspešnosti in se je trudi maksimalno motivirati;
- v organizaciji se organizirajo samostojni odločevalski timi, ki so nagrajeni glede na njihovo uspešnost;
- uvajanje novih pristopov na osnovi projektne organiziranosti poslovanja;
- aktivnosti povezane z zadovoljstvom odjemalcev so potisnjene v ospredje;
- podjetje gradi dobro, ugledno globalno podobo, ki je spoštovana med odjemalci in spoštuje etiko delovanja, ter razvija odgovornost do okolja.

## **5.2 Simptomi, vzroki in povodi krize**

Simptomi so signali, ki v podjetju kažejo na krizo ali pa jo napovedujejo. Njihovo pravočasno zaznavanje in upoštevanje s pravnimi akcijami in aktivnostmi lahko v podjetju omili posledice že v začetku krize ali pa celo prepreči njen nastanek. Zato je izrednega pomena, da takšni signali v podjetju niso prezrti, zanemarjeni ali podcenjeni, čeprav jih ne gre zamenjavati z dejanskimi vzroki krize. Simptomi kriz namreč dopuščajo različne možnosti njihovih vzrokov; signalizirajo krizo, ne da bi bili istočasno tudi vzrok za njen nastanek. Značilnost kriznih simptomov je tudi v tem, da »lahko opozorijo na položaj podjetja samo iz ex-post perspektive« (Boeckenfoerde 1993, 33-40)

Zaznavanje simptomov pa ni pomembno le za management podjetja, temveč tudi za njegovo okolje, ki ga predstavljajo:

- lastniki (skrb za vrednost njihove lastnine, pravočasna odprodaja deleža, spremembe v nadzornih, upravljavskih in poslovodnih organih, ipd.);
- konkurenti (prevzem tržnih položajev, koristi iz učenja na napakah drugih, prevzem sredstev, tehnologije ali drugega know howa ipd.);
- odjemalci (iskanje rezervnih možnosti, predvsem v reprodukcijskih izdelkih pripravljenost za zamenjavo dobaviteljev ipd.);
- dobavitelji (pozornost in previdnost pri določanju prodajnih pogojev ter zavarovanje tekočih poslov, iskanje alternativnih prodajnih kanalov ipd.);
- panožna združenja (vpliv stanja v panogi);

- javnost (večji ali manjši odziv). (Dubrovski 2000, 5)

Za razliko od simptomov, ki zgolj kažejo ali napovedujejo krizno stanje, so vzroki dejanski »krivci« za nastali položaj. Ko govorimo o razreševanju krize, moramo potemtakem analizirati in odpraviti njene vzroke, ne pa se osredotočiti na simptome.

Vzroke za nastanek krize je mogoče razdeliti na:

- zunanje
- notranje.

Zunanji vzroki kriz so običajno tisti, ki so nastali v okolju podjetja in na nastanek katerih le-to ni imelo pomembnejšega vpliva. Zato se velikokrat označujejo tudi kot objektivni in eksogeni. Notranji vzroki kriz pa so tisti, ki so nastali v podjetju, zato se označujejo tudi kot subjektivni in endogeni. (Dubrovski, 2004, 6 )

Pumpin in Prange (1995, 202) posebej opozarjata na možnost krize, ko podjetje v fazi rasti doseže določene pragove, ki jih ne more več premagati, to pa je celo po njunem mnenju drugi vzrok (prvi so napake vodenja) za nastanek krize. Sledijo še boji za oblast in osebni spori v managementu, odhod ključnih osebnosti in kriminalna dejanja.

Povod je neposredno delujoči vzrok, na osnovi katerega se kriza dejansko sproži. Povod je lahko manjši, načeloma manj pomemben dogodek, ki pa povzroči verižno reakcijo vseh drugih vplivov, katerih korenine (vzroki) lahko segajo v večletno preteklost. (Dubrovski, 2004, str. 43) Povodi trenutne recesije so bili, povečana brezposelnost, zmanjšanje naročil, povečanje obrestnih mer, stečaji podjetij in zmanjšanje povpraševanja.

V poslovanju podjetij je lahko povodov nič koliko, le za primer pa navajamo:

- nepričakovana unovčitev sredstva zavarovanja, ki povzroči celo blokado računa in popolno plačilno nesposobnost,
- stečaj pomembnega kupca,
- nenaden odhod managementa,
- napačna ponudbena kalkulacija
- reklamirana pošiljka izdelkov itd.

Avtor Dubrovski v literaturi omenja, da za razliko od prej obrazloženih simptomov, ki so le znaki, da je nekaj narobe, so vzroki tisti pravi razlogi, zakaj je prišlo do težav pri poslovanju. So dejanski povzročitelji prej omenjenih simptomov in kasneje krize. Vendar pa so kot povzročitelji vzroki pogosto dobro skriti in sami simptomi ne kažejo natančno na njih. Zato je za njihovo odkritje ponavadi treba dobro preučiti poslovanje in treba se je tudi zavedati, da ponavadi vzrok za nastanek krize ni le eden, saj je kriza posledica težav na več področjih. V različnih strokovnih knjigah se

pojavljajo različne razvrstitve vzrokov za krize. V tem delu bom omenila tisto razvrstitev, ki se najpogosteje pojavlja in sicer delitev vzrokov za krizo na notranje in zunanje. Med zunanje vzroke štejemo tiste ki so nastali zunaj podjetja v njegovem okolju in na katere podjetje samo ni imelo pomembnejšega ali nobenega vpliva. Problem nastane, ker je podjetje premalo fleksibilno in se vodilni niso sposobni prilagoditi spremembi v okolju ali pa je sploh ne opazijo pravočasno. Treba pa je omeniti da moderna, dobro organizirana 11 podjetja znajo te spremembe v okolju tudi izkoristiti in si z njimi pridobiti konkurenčno prednost, tako ne smemo na vse spremembe gledati negativno is se je nanje treba dobro pripraviti, ter jih skušati čim boljše izkoristiti, če je to možno. Med zunanje dejavnike štejemo:

- spremembe na trgu; večja konkurenca, zmanjšanje povpraševanja, padec cen, državna regulativa, poostreni pogoji nabavnega trga.
- spremembe v panogi; sovražni prevzemi, panožna kriza, sindikalne zahteve
- spremembe zaradi splošnega napredka; ugasnitev potreb po določenih materialih,
- izdelkih ali storitvah in nastanek novih, zamenjava tehnologije, novi načini ponujanja izdelkov ali storitev (Dubrovski 2004, 34-35).

### **5.3 Priprava kriznega plana**

Priprava kriznega plana (angl. CMP Crisis Management Plans) je osnova za načrtovanje poslovnega preobrata, ki naj bi bil del planiranja v vsakem podjetju. Krizni plan vsebuje predvsem splet ukrepov in smernice delovanja, s katerim si lahko v primeru, ko nastopi kriza, krizni management pomaga.

V krizni situaciji mora krizni management ukrepati hitro, zato potreba po predhodni pripravi kriznega plana narašča.

Izjemno pomembna težava v fazi načrtovanja poslovnega preobrata lahko izhaja iz tega, da načrti oziroma krizni plan, ne ustreza povsem poteku, vrsti in intenziteti krize. Nobena kriza se ne zgodi natančno tako, kot je predvideno v kriznih načrtih, zato mora biti realen krizni plan podkrepjen tudi z elementi manj verjetnega.

Planiranje (Dessler, 2001, 3, 99) je prva od štirih funkcij managementa in pomeni postavljanje ciljev, razvijanje pravil in postopkov in napovedovanje prihodnjega poslovanja. Odgovarja na vprašanje: kaj so dolgoročni nepristranski cilji podjetja in s katerimi strategijami bomo najboljše dosegli zastavljene cilje. Planiranje je zavesten in sistematičen proces sprejemanja odločitev (Snell, 2002, 112) o ciljih in aktivnostih, ki so za posameznika in podjetje potrebne v prihodnosti. Planiranje zagotavlja posameznikom in podjetjem zmeljiva z aktivnostmi v prihodnosti, ki istočasno opredeljujejo opredelitve in pogoje spremembe. »Bistvo planiranja, njegov namen je v

razreševanju in preprečevanju problemov«. Glede na to govorimo o reagirajočem planiranju in o preventivnem planiranju. (Koletnik, 1993, 77) Preventivno planiranje pomeni predvidevanje nastanka morebitnih težav, kar zmanjšuje negativne posledice ob nastopu težav, ki jih opravlja kontrola.

Povzamemo torej lahko, da predhodno izdelan krizni plan vsekakor olajša marsikatero okoliščino v trenutku krizne situacije, vendar pa še ni zagotovilo, da bo podjetje dejansko rešilo nastale krizne razmere. Krizni plan vsebuje le smernice in priporočila, kako se obnašati, nikakor pa ne da v naprej napisanega postopka razrešitve krize.

O tem govori tudi citat iz enega od strokovnih člankov o kriznem managementu: «We have also learned that it is no longer a question of »if« a business will face a crisis it is rather a question of »when«, »what type« and »how prepared« the company is to deal with it.»<sup>1</sup> (Kash, Darling, 1998,179)<sup>1</sup>

V nadaljevanju sem izpostavila ukrepe na področju kadrov (drugih področij nisem posebej opredelila), ker so ti ukrepi zelo pogosti v podjetjih, ki se soočajo s krizo.

#### **5.4 Ukrepi za zdravljenje kriz na področju kadrov**

Vsaka kriza je praviloma kratkotrajno stanje v podjetju, ki se mora razviti v naslednjo stopnjo, kar pomeni, da pride do njene razrešitve. Le-ta pa je za podjetje lahko ugodna (ponovna oživitev, razvoj) ali neugodna (propad, prenehanje, stečaj), vsekakor pa je pogoj za ugodno razrešitev dejstvo, da je kriza še obvladljiva. V primeru obvladljive krize obstajajo še vsaj minimalne možnosti za zaustavitev negativnih trendov, oživitev podjetja ali celo za začetek novega razvojnega cikla. Postopek zdravljenja oz. sanacije, ki se nanaša na ponovno vzpostavitev normalno delujočih razmer in posledično na zagotovitev obstoja podjetja, moramo ločiti od drugih projektov prenove, preoblikovanja in reorganizacije, za katere sploh ni nujno, da izhajajo iz akutne krize, temveč predvsem preprečujejo njen nastanek. Obstaja zaskrbljujoče dejstvo, da so mnogi sanacijski procesi neuspešni, čeprav so dobro pripravljene in skrbno izvedeni. Analiza iz leta 1996 (Končina 2004, 66) je pokazala, da si opomore le okoli 20% vseh podjetij v težavah in da je le okoli 50% tistih podjetij, ki so na začetku označena kot ozdravljiva, dejansko ozdravljenih (povzeto po: Platt 1998, 223). Stopnja uspešnosti zdravljenja akutnih kriz je torej dokaj nizka, kar med drugim kaže na eni strani na izjemno zahtevnost vodenja podjetja v krizi, na drugi strani pa potrjuje spoznanje, da so napake v tovrstnih postopkih praktično nedopustne. Zato sta pravilna izbira načina zdravljenja krize in določitev članov kriznega tima izrednega

---

<sup>1</sup> Mi smo se naučili, da ni več vprašanje »če« se poslovanje sooči s krizo, pomembno je »kdaj«, »kašen tip« in »kako se pripraviti«, da se podjetje sooči s krizo.

pomena. Za uspešno reševanje krize ne zadošča en sam ukrep, ampak vedno gre za splet več ukrepov, katerega sestava je odvisna od izbrane strategije. Podjetje na osnovi diagnoze poslovanja in odkritih izvorov težav ter postavljenih ciljev in poti za njihovo doseganje sestavi program ukrepov za izboljšanje poslovanja. Na začetku se ukrepi nanašajo predvsem na najbolj pereče probleme podjetja, medtem ko podjetje manj pomembne probleme začasno zanemari. Ukrepi so na začetku predvsem kratkoročnega značaja in usmerjeni v reševanje trenutnega položaja v podjetju, čeprav naj bi v čim večji meri sledili tudi dolgoročnim usmeritvam podjetja. Program ukrepov je usmerjen na številna področja poslovanja, lahko pa rečemo, da se največkrat osredotoča na v nadaljevanju obravnavana široka področja (primerjaj z Dubrovskim 2004, 94).

Zmanjšanje števila zaposlenih; tudi to je eden izmed ukrepov za znižanje stroškov. Kadar se to zgodi je pomembno, da si vodilni v podjetju zastavijo cilj zniževanje stroškov in ne zmanjšanje števila zaposlenih, saj bo le tako odpuščanje zaposlenih preiščeno in selektivno, medtem ko, če želimo le zmanjšati število zaposlenih, se lahko zgodi, da se zaradi nepremišljenega odpuščanja stroški sploh ne bodo znižali. Po Slatteju (v Dubrovski 2004, 114) ima proces načrtnega zmanjševanja števila zaposlenih sedem korakov:

- priprava postopka zmanjšanja števila zaposlenih,
- preučitev zakonskih okvirov,
- izdelava kratkoročne strategije do zaposlenih in sindikatov,
- priprava rezervnega plana za nepredvidene razmere,
- odločitve o podrobnostih odpuščanja,
- priprava obrazložitve,
- priprava programa komuniciranja.

Ukrep, kot je odpuščanje zaposlenih, je zelo nepriljubljen, vendar ga je ponavadi treba izvesti, če želi podjetje rešiti iz krize. Ta ukrep pa ima tudi pozitivne lastnosti na preostale zaposlene, saj v njih vzbudi več discipline in več prizadevnosti. Zamenjave na delovnih mestih; Do tega pride zaradi novega vodstva podjetja v krizi. Novo vodstvo si zamisli novo vizijo, nove strategije in nove zaposlene, ki ustrezajo pričakovanjem in zahtevanim standardom vodilnih. Te zamenjave se dogajajo v srednjem in nižjem managementu, ko vrhnji management najde bolj primerne kandidata od tistega, ki je trenutno na določenem delovnem mestu. Pridobitev novih zaposlenih; Do tega ukrepa pride, ko podjetje potrebuje nov način razmišljanja, ko želi razširiti vidike poslovnih funkcij in poživiti ustvarjalnost. To je v času krize sicer nekoliko težje, saj bi ravno takrat podjetje potrebovalo najboljše nove zaposlene, vendar si jih velikokrat zaradi krize ne morejo privoščiti ali pa delavci ne želijo priti v podjetje, ki je v krizi.



## **5.5 Povzetek poglavja**

Kriza lahko nastopi v različnih oblikah, zato splošno sprejete in ene same definicije krize ni. Večini definicijam je skupno to, da se zgodijo nenadno, vodstvo mora hitro in v negotovem okolju sprejemati odločitve, kar lahko povzroča nove težave in vodstvo mora obvladovati stres vseh udeležencev v krizi. Potrebno pa je razjasniti, da krizni plan ni nekakšen recept oziroma vzorec, po katerem bi lahko reševali krizno situacijo, saj je vsaka krizna okoliščina od druge različna, temveč je le nekakšen okvir, kako delovati, ko takšna situacija nastopi. Poudariti moram, da moramo ukrepe v opisanem primeru dojemati drugače kot v običajnih primerih. Ponavadi v podjetju nastopi kriza zato, ker proizvajajo zastarele programe, ne izbirajo pravih trgov, niso inovativna in so preveč pasivna- niso aktivni igralci na trgu in čakajo, da posel pride do njih. Prevent avtomobilski deli d.o.o., zato ne more reševati vzrokov za krizno situacijo, saj vzrok ni znotraj podjetja, temveč zunanjih dejavnikov, ki so v krizo spravili tudi najbolj inovativna in ugledna podjetja na svetu.

Menim pa, da se pri razvoju novih vozil lahko pojavi tudi velik problem, saj bo tisti, ki želi izkoristiti priložnosti za prihodnji razvoj vozil, moral investirati velike količine sredstev v ravno najbolj neugodnih časih, kjer je oskrba z ustreznimi finančnimi sredstvi najtežje dostopna. Zmanjšanje proizvodnje in obsega delovne sile predstavljata po vsej verjetnosti, gledano iz kratkoročnega vidika, najnujnejša protiukrepa, saj se je potrebno prilagoditi spremenjenim tržnim razmeram, ki se odražajo predvsem v močnem upadu povpraševanja po osebnih in gospodarskih vozilih.



## **6 RAZREŠEVANJE KRIZE V PODJETJU PREVENT AVTOMOBILSKI DELI D.O.O**

### **6.1 Osnovni podatki podjetja**

V družbi Prevent avtomobilski deli je zaposlenih 1.350 ljudi, največ jih dela v matični tovarni v Slovenj Gradcu (700). Že od začetka leta 2009 pa doma na delo čaka 120 delavk, ki delajo na liniji izdelkov za Volkswagen. Skupno je v Preventu v Sloveniji sicer zaposlenih 1.865 ljudi.

**Slika 6.1** Logotip skupine Prevent



Vir: Poslovno poročilo 2009

V letu 2007 je prišlo do pripojitve podjetij Prevent SG d.o.o., Slovenj Gradec, Prevent Radlje d.o.o., Radlje, Prevent SPM d.o.o., Mirna, Prevent Mežica d.o.o., Mežica in Prevent Original d.o.o., Slovenj Gradec k prevzemnemu podjetju Prevent avtomobilski deli d.o.o., Slovenj Gradec.

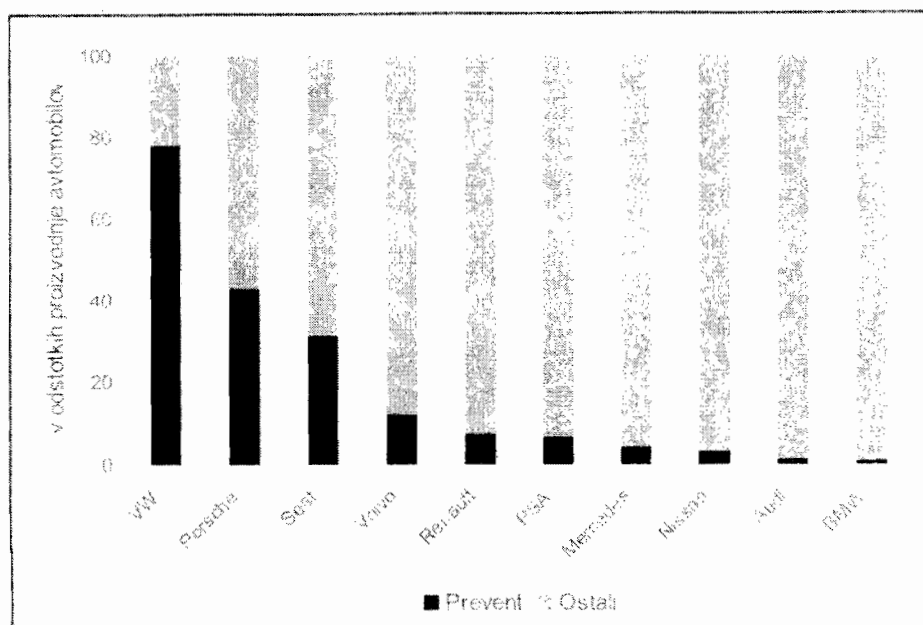
Pod izrazom Skupina Prevent razumemo podjetja, ki jih združuje skupni osnovni posel - proizvodnja komponent za avtomobilsko industrijo - in skupno ime Prevent. Skupina Prevent zaposluje 9.300 ljudi v 13 državah po svetu.

V Slovenj Gradcu ima sedež družba Prevent Global, d.d., zgodovinsko matična družba skupine, ki s konsolidiranimi podjetji v Skupini Prevent Global zaposluje 3.870 zaposlenih.

Skupino Prevent Global sestavljajo Prevent Global, d.d., ki skrbi za strateško usmerjanje razvoja, ter družbe, ki so samostojne pravne osebe, povezane med sabo na osnovi lastništva.

Dejavnosti podjetja so razdeljene na avtomobilski program (avtomobilske sedežne prevleke, kaširanje tekstilij, sestavljanje avtomobilskih sklopov, kalupiranje mehke poliuretanske pene), program zaščite, lesarstva in logistike.

**Slika 6.2** Udeležba Preventove proizvodnje v proizvodnji vozil posameznih blagovnih znamk v Evropi v letu 2008.



Vir: Poslovno poročilo 2008

Prevent je vodilni evropski proizvajalec avtomobilskih sedežnih prevlek za prvo vgradnjo s 16 odstotnim tržnim deležem, kar pomeni, da so v vsakem sedmem v Evropi proizvedenem avtomobilu znamk Audi, VW, Ford, Renault, Peugeot, Citroen, BMW, Volvo, Mercedes ali Porsche sedežne prevleke, izdelane v enem od podjetij Skupine Prevent.

V preteklih 32 letih so izdelali 32 milijonov garnitur avtomobilskih prevlek. Za prvi milijon je bilo potrebnih dvanajst let, za drugega pet, zdaj pa samo v enem letu izdelajo skoraj tri milijone garnitur. Namenjene so največjim evropskim avtomobilskim proizvajalcem. Nekatere sedežne prevleke so v celoti Preventov izdelek, saj v Preventu sedežne prevleke tudi razvijajo. Še preden javnost izve za nov model avtomobila, njihovi strokovnjaki sodelujejo pri razvoju sedežne prevleke.

Skupina Prevent je v iskanju novih možnosti za konstrukcijo in dizajn avtomobilskih sedežev v obdobju zadnjih dveh let razvila novo obliko sedeža, kjer je namesto kovinske nosilne konstrukcije in polnila iz poliuretanske kalupirane pene spodnja stran sedeža izdelana iz ekspaniranega poli-propilena (EPP), v katerega so vgrajeni kovinski pritrditveni elementi, polnilo sprednjega dela naslona in sedala pa je iz rezane poliuretanske pene različnih nosilnosti oz. trdot.

Prevent je del okolja in skupnosti, v kateri deluje. Etično in odgovorno ravnanje je osnovno vodilo v vseh odnosih, ki jih vzpostavlja s poslovnimi partnerji, z zaposlenimi,

z lastniki in z lokalno skupnostjo. S svojim načinom dela in tehnologijami ne ogroža okolja. Čeprav večino svoje proizvodnje namenja mednarodnemu prostoru, se zaveda svoje odgovornosti do lokalne skupnosti in za kakovost življenja tam, kjer deluje. Zato vseskozi prispeva pomemben delež k razvoju okolja preko številnih sponzorstev in donatorstev, ki podpirajo športne, kulturne, humanitarne in ostale dejavnosti, razvoj zdravstva in šolstva. Pri tem daje poudarek dolgoročnim partnerstvom in vlaganjem v različnih lokalnih okoljih, kjer ima svoje proizvodnje (Prevent avtomobilski deli d.o.o. Slovenj Gradec, Program razreševanja presežnih delavcev, julij 2009).

V Preventu avtomobilski deli d.o.o. so pripravili serijo ukrepov pomoči, saj želijo olajšati prehod pri odpovedi delovnega razmerja. Zato so z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje v Preventu avtomobilski deli d.o.o. poiskali ustrezne rešitve, s katerimi bi lahko zmanjšali negativne posledice, ki jih bo imelo zmanjševanje števila zaposlenih v družbah Skupine Prevent na koroško regijo. V skupini Prevent bodo storili vse, kar je v njihovi moči, da bodo našli dodatne ustrezne rešitve, ki bi pripomogle k zmanjšanju negativnih posledic prehoda v odprto brezposelnost. Z zunanjim izvajalcem so pripravili serijo motivacijskih delavnic. Iščejo pa tudi nove poslovne priložnosti, ki bi omogočile nova zaposlovanja (Skupina Prevent 2009).

Prav zaradi kriznega položaja sem se osredotočila samo na področje ukrepov, ki jih je sprejela Evropska unija in Slovenija v gospodarstvu za pomoč podjetjem. Osredotočila sem se predvsem na ukrepe, ki so bili v pomoč Skupini Prevent. V letu 2009 je Prevent avtomobilski deli d.o.o. sprejemalo program razreševanja presežnih delavcev in to je povzročilo katastrofalne razmere v Koroški regiji. Izvajanje ukrepov na področju kadrov v krizni situaciji je za zaposlene zelo stresno. Vodstvo slovenjgraškega podjetja Prevent Global in predstavniki podjetniških sindikatov so leta 2009 določili kriterije, po katerih bo pripravljen seznam presežnih delavcev v proizvodnih družbah v Slovenj Gradcu, Radljah ob Dravi in Mirni na Dolenjskem. Skupno so v teh podjetjih v letu 2009 zaradi prilagajanja posledicam krize odpuščali.

V nadaljevanju sem se prav zaradi stanja v podjetju osredotočila na ukrepe na področju reševanja presežnih delavcev v podjetju Prevent avtomobilski deli d.o.o., z drugimi ukrepi se nisem posebej ukvarjala. V teoretičnem delu sem poskušala predstaviti ukrepe, ki jih je sprejela EU proti finančni in gospodarski krizi. Opretila sem se na Evropski načrt za oživitev gospodarstva in s tem povezane kratkoročne ukrepe za spodbuditev povpraševanja in zaščito delovnih mest. Tudi vladni ukrepi, ki posegajo na področje politike trga dela in zagotavljanje socialne varnosti so bili predstavljeni v teoretičnem delu. V nadaljevanju sem zaradi ekonomskih in organizacijskih razlogov, zaradi katerih je moralo podjetje spremeniti svoje poslovanje in organiziranost osredotočila na program razreševanja presežnih delavcev. Z strani države je bila zagotovljena je bila prisotnost predstavnikov Zavoda za zaposlovanje, ki so delavcem, ki jim je prenehalo delovno razmerje, pomagali s svetovanjem.

Avtomobilska industrija namreč ni več prenesla proizvodnje enostavnih velikoserijskih izdelkov na območjih z visokimi stroški dela. Temu so se prilagajali vsi dobavitelji v avtomobilski industriji.

## 6.2 Program razreševanja presežnih delavcev

### 6.2.1 Razlogi za prenehanje potreb (zmanjšanje potreb) po delu delavcev

#### a) Izhodišče

Zaradi ekonomskih in organizacijskih razlogov, likvidnostnih in finančnih problemov, zmanjšanja naročil in dela se je družba znašla v situaciji, da je morala spremeniti svoje poslovanje in organiziranost. Ker tržne napovedi niso obetale izboljšanja, se je bilo nujno odzvati s prilagajanjem števila zaposlenih nivoju naročil kupcev.

#### b) Razlogi

Razlogi za sprejem ustreznih ukrepov so različni, kažejo pa se zlasti v naslednjem:

#### c) Recesija v avtomobilski industriji

V prvi polovici leta 2009 je podjetje Prevent avtomobilski deli zaznamovala močna gospodarska recesija ter s tem povezan padec naročil. Vse napovedi kažejo, da se bo trend nadaljeval do konca leta 2010. Na letnem nivoju je padec 33%, če primerjamo z lanskim prvim kvartalom, pa preko 40%.

#### d) Zmanjšanju naročil v primerjali med letoma 2008 in 2009

**Tabela 6.1** Zmanjšanje naročil v primerjali med letoma 2008 in 2009

Profitni center	Obdobje	Realizirane minute
SG	I-V 2008	16.845.352,39
RADLJE	I-V 2008	12.010.807,94
MIRNA	I-V 2008	9.761.184,51
MEŽICA	I-V 2008	3.883.125,02
ORIGINAL	I-V 2008	140.691,51
		42.641.160,37

Profitni center	Obdobje	Realizirane minute
SG	I-V 2009	10.993.259,63
RADLJE	I-V 2009	5.436.654,55
MIRNA	I-V 2009	7.855.135,79
MEŽICA	I-V 2009	0,00
ORIGINAL	I-V 2009	88.327,64
		24.373.377,61
<b>padec 09 - 08</b>		<b>-42,84%</b>

Vir: Interni vir podjetja Prevent.

V tabeli je prikazan padec naročil v prvih petih mesecih. Razlika realiziranih proizvodnih minut med letoma 2008 in 2009 za enako obdobje je bila skoraj 43%. Na letnem nivoju je bila pričakovana manjša razlika predvsem zaradi manjših naročil, ki so jih ugotovili konec leta 2008.

e) Ugotovljeni previsoki stroški dela

Iz izkaza uspeha za obdobje I-V 2009 je razvidno, da je družba poslovala z izgubo. Stroški dela na družbi Prevent d.o.o. so v letu 2009 znašali povprečno okrog 1.350.000 € mesečno. Po izvedbi programa presežnih delavcev so se zmanjšali na povprečno 1.182.000 € mesečno. Na letnem nivoju je to pomenilo znižanje stroškov v višini 2.016.000 €. Seveda je tako velik prihranek mogoč šele v letu 2010. V letu 2009 so se stroški dela zmanjšali za približno 504.000 €.

f) Izguba iz poslovanja v prvem kvartalu leta 2009

Ugotovljeno je bilo, da negativni trend poslovanja, ki je viden v izkazu uspeha, kaže na izrazito poslabšanje in izgubo. Razlogov za izgubo je več. Eden pomembnejših je padec naročil zaradi svetovne gospodarske recesije. Kot je vidno v točki 1.2.1., je bil padec naročil v prvih petih mesecih s primerljivim obdobjem 2008 skoraj 43 odstoten. V podjetju je bilo izvedeno kar nekaj ukrepov, ki bi omilili situacijo (opisani so v točki 2). Ker podjetje Prevent d.o.o. posluje po sistemu dodelavnih poslov (Lohn), je delež fiksnih stroškov preko 90%. Samo stroški dela zajemajo pri polni zasedenosti kapacitet skoraj 90% vseh stroškov. Iz izkaza uspeha za obdobje od I-V 2009 je razvidno, da predstavljajo največjo težavo stroški iz naslova stroškov dela, saj po velikosti presegajo nivo prihodkov ter so glavni razlog za izgubo iz tekočega poslovanja.

### **6.2.2 Podlaga za postopek izvedbe odpovedi pogodb o zaposlitvi večjemu številu delavcev**

Vsi navedeni razlogi so resni in skrb zbujujoči ter postavljajo pod vprašaj obstoj družbe kot celote. Iz celovitega pregleda le-teh je bilo razvidno, da je potrebno saniranje družbe tudi v smislu zmanjševanja števila zaposlenih. V naštetih primerih gre za resne in tehtne poslovne razloge ekonomske in organizacijske narave, ki predstavljajo podlago za odpoved pogodbe o zaposlitvi. Zaradi resnosti in velikosti razlogov in stanja v družbi je bilo ugotovljeno, da je v družbi velika prezaposlenost, zato so, kljub temu, da so bile aktivnosti in usmeritve v preteklem obdobju naravnane v smeri omejevanja zaposlovanja, potrebno odpovedati pogodbe o zaposlitvi večjemu številu delavcev na način, da so le-ti prešli v odprto brezposelnost. Zato je vodstvo družbe pristopilo h koreniti in bistveni spremembi organizacije dela in poslovanja.

Po temeljiti analizi vseh okoliščin je vodstvo družbe s pomočjo strokovnih služb postavilo novo optimalno organiziranost in predvidelo potrebno število delavcev, ob katerem so možnosti za nadaljevanje dela.

Ugotovljeno je bilo, da temeljita sanacija in uspešno nadaljnje poslovanje ni mogoče brez korenite vzporedne kadrovske preнове, temeljitih in optimalnih organizacijsko kadrovskih sprememb, vključno z zmanjšanjem števila zaposlenih v družbi in prehodom le-teh v odprto brezposelnost.

### **6.2.3 Ukrepi za preprečitev ali kar največjo omejitev prenehanja delovnega razmerja delavcem in ugotavljanje možnosti zaposlitve pod spremenjenimi pogoji**

Na nivoju skupine Prevent je bila na začetku leta 2008 sprejeta odločitev, da se zaradi visokih stroškov dela kapacitete v Sloveniji ne bodo povečevale. Sprejet je bil dogovor, da se te kapacitete zmanjšujejo na način, da se ne nadomešča fluktuacije zaposlenih. V drugi polovici leta 2008 je prišlo do zmanjšanja nivoja naročil ter v zadnjih treh mesecih leta do močnega vpliva recesije, kar je bilo povezano s presežkom števila zaposlenih.

Poleg naravne fluktuacije so se iskale možnosti prezaposlitev znotraj skupine Prevent. Vse omenjene aktivnosti so prinesle želene rezultate, saj so v letu 2008 uspeli prilagoditi število zaposlenih razmeram na trgu in s tem povezanim nivojem naročil:

- 126 delavcev je sporazumno razvezalo pogodbo o zaposlitvi,
- delavcem je bila omogočena prezaposlitev v druge družbe v okviru skupine Prevent.
- 29 delavcem je prenehalo delovno razmerje po poteku pogodb o zaposlitvi za določen čas,



- 16 delavcev se je starostno upokojilo,
- 3 delavci so se invalidsko upokojili,
- 16 delavcem je prenehala pogodba o zaposlitvi iz poslovnega razloga,
- 2 delavcema je prenehala pogodba o zaposlitvi iz poslovnega razloga s ponudbo dela pri drugem delodajalcu izven skupine Prevent,
- 2 delavcema je prenehala pogodba o zaposlitvi iz razloga invalidnosti.

Tako se je skupno število zaposlenih v letu 2008 zmanjšalo za 203 delavce.

Konec leta, ko je prišlo do že omenjenega, drastičnega zmanjšanja naročil v povezavi s svetovno gospodarsko krizo, so takoj sprejeli določene ukrepe:

- prehod na 36 urni delovni teden: konec leta 2008 so se s sindikati (STUPIS in) uspeli dogovoriti za prehod na skrajšani polni delovni čas na 36 ur na teden. S tem ukrepom so uspeli nekoliko omiliti vpliv zmanjšanja naročil ter znižati stroške poslovanja, prilagajanje kupcem pri kolektivnih dopustih: večina kupcev je izkoristila novoletni in velikonočni čas in v času praznikov zaprla svoje tovarne. To so reševali z razpisom kolektivnih dopustov v podjetju. O kolektivnih dopustih so se vedno dogovarjali s predstavniki obeh sindikatov.
- Nadaljnje zmanjševanje števila zaposlenih v podjetju: tudi v letu 2009 so poskušali zmanjšati število zaposlenih z naravno fluktuacijo ter z individualnimi odpovedmi.

Tako je bila v letu 2009 v obdobju januar do maj naslednja fluktuacija zaposlenih:

- 11 delavcev je sporazumno razvezalo pogodbo o zaposlitvi,
- delavcem je bila omogočena prezaposlitev v druge družbe v okviru skupine Prevent,
- delavcema je prenehalo delovno razmerje po poteku pogodb o zaposlitvi za določen čas,
- 1 delavec se je starostno upokojil,
- 3 delavci so se invalidsko upokojili,
- delavcem je prenehala pogodba o zaposlitvi iz poslovnega razloga,
- 1 delavcu je prenehala pogodba o zaposlitvi iz razloga invalidnosti.

Skupno se je število zaposlenih v letu 2009 (do 30.6.2009) zmanjšalo za 32 oseb.

- a) Ugotovili so, da je 13 delavcev v letu 2009 izpolnilo pogoje za upokojitev.
- b) Ena oseba je sporazumno prekinila delovno razmerje.
- c) Sedem oseb je predvidoma do konca leta 2009 prostovoljno prekinilo delovno razmerje.

Določenim presežnim delavcem je bila omogočena prerazporeditev znotraj podjetja:

- za eno osebo se je našlo ustrezno delo s prerazporeditvijo iz PC Mežica v PC SG,

(zaščitena kategorija – starejši delavec, invalid),

- trem presežnim delavcem je bila omogočena prerazporeditev v PC Radlje (na delovno mesto komisionar),
- ena oseba je bila prerazporejena z delovnega mesta vodja skupine na delovno mesto konfekcionar.

Na vsa podjetja s sorodno dejavnostjo v regiji so bila poslana povpraševanja o možnosti prezaposlitve presežnih delavcev.

Vsem delavcem, ki jim je bila odpovedana pogodba o zaposlitvi brez ponudbe nove in so prešli v odprto brezposelnost, se bosta nudila pomoč in svetovanje pri uveljavljanju njihovih pravic na zavodu, socialnih pravic, v obliki informacij in usmeritev, s sodelovanjem na motivacijskih delavnicah /Zavod za zaposlovanje, Mocis (Prevent avtomobilski deli d.o.o. Slovenj Gradec, Program razreševanja presežnih delavcev, julij 2009).

Država posega na področje reševanja problema presežnih delavcev z zakonskimi predpisi, ki urejajo postopke določanja presežnih delavcev, ukrepe za omilitve posledic prenehanja delovnega razmerja in možne načine reševanja problema presežnih delavcev. Zakon o delovnih razmerjih ureja vprašanje glede dolžnosti delodajalcev in pravic delavcev, katerih delo postane začasno ali pa trajno nepotrebno. Splošna kolektivna pogodba opredeljuje določanje in reševanje problema presežnih delavcev.

#### ***6.2.4 Kategorije in število delavcev, ki jim ni bilo mogoče zagotoviti dela pod pogoji iz sedanjih pogodb o zaposlitvi***

Po temeljiti analizi situacije in upoštevajoč predvidene spremembe in določene načine sanacije družbe je bilo tako ugotovljeno, da:

- je v družbi na dan 10.6.2008 zaposlenih 1317 delavcev,
- je ob drugačni organiziranosti optimalno število delavcev 1170, kar omogoča racionalno in kakovostno poslovanje, in sicer na delovnih mestih in v organizacijskih enotah, kot je to razvidno iz tabele, ki je priloga (Prilogi 1 - 2),

Razlika med celotnim številom zaposlenih na dan 10.6.2008 in optimalnim številom zaposlenih je 147 zaposlenih. Zmanjševanje števila zaposlenih je potekalo na naslednji način:

- 13 zaposlenih se je starostno upokojilo do konca leta 2009,

**Tabela 6.3** Struktura po stopnji izobrazbe 2009

Stopnja izobrazbe	M	%	Ž	%	Skupaj	%
I - II	0	0	36	31	36	30
III	0	0	19	17	19	16
IV	2	50	38	33	40	34
V	2	50	16	14	18	15
VI	0	0	4	3	4	3
VII	0	0	2	2	2	2
VIII	0	0	0	0	0	0
mag.	0	0	0	0	0	0
doktorat	0	0	0	0	0	0
Skupaj	4	100	115	100	119	100

Vir: Prevent, 2009.

**Tabela 6.4** Struktura po skupni delovni dobi 2009

Delovna leta	M	%	Ž	%	Skupaj	%
Do 1 leta	0	0	0	0	0	0
Od 1 – 5 let	0	0	1	1	1	1
Od 5 – 10 let	1	25	11	10	12	10
Od 10 – 15 let	2	50	25	22	27	23
Od 15 – 20 let	1	25	22	19	23	19
Od 20 – 25 let	0	0	30	26	30	25
Od 25 – 30 let	0	0	14	12	14	12
Od 30 – 35 let.	0	0	8	7	8	7
Nad 35 let	0	0	4	3	4	3
Skupaj	4	100	115	100	119	100

Vir: Prevent, 2009.

- zaposlenemu je prenehalo delovno razmerje po poteku pogodbe o zaposlitvi za določen čas,
- 1 oseba je sporazumno prekinila delovno razmerje,
- zaposlenih je bila sporazumno razvezana pogodba o zaposlitvi v letu 2009,
- 119 zaposlenim je bila odpovedana pogodba o zaposlitvi iz poslovnega razloga (iz naslova programa) (Prevent avtomobilski deli d.o.o. Slovenj Gradec, Program razreševanja presežnih delavcev, julij 2009)

Izhajajoč iz navedenih usmeritev to pomeni, da je prešlo v odprto brezposelnost 119 delavcev iz naslova programa presežnih delavcev, in sicer naslednjih kategorij:

**Tabela 6.2** Starostna struktura v letu 2009

Struktura let	M	%	Ž	%	Skupaj	%
Do 20 let	0	0	0	0	0	0
Od 20 – 25 let	0	0	0	0	0	0
Od 25 – 30 let	1	25	6	5	7	6
Od 30 – 35 let	1	25	23	20	24	20
Od 35 – 40 let	1	25	25	22	26	22
Od 40 – 45 let	1	25	31	27	32	27
Od 45 – 50 let	0	0	17	15	17	14
Od 50 – 55 let	0	0	12	10	12	10
Nad 55 let	0	0	1	1	1	1
Skupaj	4	100	115	100	119	100

Vir: Prevent, 2009.

**Tabela 6.5** Struktura po skupni delovni dobi na Preventu 2009

Delovna leta	M	%	Ž	%	Skupaj	%	Od. Rok
Do 1 leta	0	0	0	0	0	0	
Od 1 – 5 let	0	0	6	5	6	5	30 dni
Od 5 – 10 let	2	50	13	11	15	13	45 dni
Od 10 – 15 let	1	25	84	73	85	71	45 dni
Od 15 – 20 let	1	25	5	4	6	5	75 dni
Od 20 – 25 let	0	0	2	2	2	2	75 dni
Od 25 – 30 let	0	0	1	1	1	1	150 dni
Od 30 – 35 let.	0	0	2	2	2	2	150 dni
Nad 35 let	0	0	2	2	2	2	150 dni
Skupaj	4	100	115	100	119	100	

Vir: Prevent, 2009.

**Tabela 6.6** Struktura po območjih 2009

Območje	Število
Dravograd	8
Radlje ob Dravi	62
Ravne na Koroškem	21
Velenje	4
Slovenj Gradec	17
Selnica ob Dravi	4
Ostali	3
Skupaj	119

Vir: Prevent, 2009.

### 6.2.5 Kriteriji za določitev presežnih delavcev

Spodaj opisani kriteriji so bili sprejeti med predstavniki podjetja Prevent d.o.o. in predstavniki obeh sindikatov, ki delujeta v podjetju Prevent (Sindikata tekstilne in usnjarsko predelovalne industrije in Sindikata Prevent Slovenj Gradec Neodvisnost KNSS). Presežni delavci so bili določeni glede na posamezne organizacijske enote (profitne centre in znotraj teh po oddelkih).

Za določitev presežnih delavcev, katerih delo je postalo nepotrebno in katerim je bila odpovedana pogodba o zaposlitvi zaradi poslovnih razlogov, so se uporabila merila in kriteriji:

- doseganje normativov (na delovnih mestih, kjer se je merila individualna uspešnost posameznika),
- neprekinjena delovna doba v Preventu,
- socialni kriteriji,
- strokovna izobrazba, usposobljenost na delovnem mestu,
- oddaljenost stalnega prebivališča od kraja opravljanja dela,

Kategorijam, ki jim po zakonu ni mogoče odpovedati pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga, se pogodbe niso odpovedovale.

Doseganje normativov so ugotavljali le na t.i. produktivnih oz. normiranih delovnih mestih. Doseganje se je ugotavljalo mesečno in je bila osnova za variabilni del plače zaposlenih.

**Tabela 6.7** Doseganje normativov 2009

Delovna uspešnost	Število točk
Preseganje normativov	+0,5 (za vsak % preseganja normativov)
Nedoseganje normativov	- 0,5 (za vsak % preseganja normativov)

Vir: Interni vir podjetja Prevent.

Za zaposlene na profitnih centrih, kjer se v večini celic uporablja individualna norma, se za celice, kjer je v uporabi skupinska norma, jemlje povprečno doseganje posameznika identično doseganju skupine.

Delavec prejme za vsak mesec delovne dobe (neprekinjene zaposlitve) v Preventu na dan

1.6.2009 0,02 točke. Tako izračunane točke z dvema decimalnima številkama se zaokrožuje na:

0,05; 0,10; 0,15; 0,20; 0,25; 0,30; 0,35; 0,40; 0,45; 0,50; 0,55; 1,45; 2,50; .....; (glejte tabelo: Delovna doba v mesecih).

TABELA (delovna doba v mesecih) – tabela je informativna (izračun je izveden le za nekaj naključno izbranih mesecev)

**Tabela 6.8** Delovna doba v mesecih (v letu 2009)

Delovna doba v mesecih	Št. točk	Zaokroženo št. točk	Delovna doba v mesecih	Št. točk	Zaokroženo št. točk
11	0,22	0,20	178	3,56	3,55
12 (1 leto)	0,24	0,25	180 (15 let)	3,60	3,6
13	0,26	0,25	182	3,64	3,65
22	0,44	0,45	238	4,76	4,75
24 (2 leti)	0,48	0,50	240 (20 let)	4,80	4,80
26	0,52	0,50	242	4,84	4,85
34	0,68	0,70	298	5,96	5,95
36 (3 leta)	0,72	0,70	300 (25 let)	6,00	6,00
38	0,76	0,75	302	6,04	6,05
58	1,16	1,15	358	7,16	7,15
60	1,20	1,20	360 (30 let)	7,20	7,20
62	1,24	1,25	362	7,24	7,25
118	2,36	2,35			
120 (10 let)	2,4	2,40			
122	2,44	2,45			

Vir: Interni vir podjetja Prevent.

Socialni kriteriji so bili ocenjeni na osnovi vrnjenih izjav delavcev ter družbi znanih podatkih.

**Tabela 6.9** Socialni kriteriji 2009

Socialni kriteriji	Število točk
Starši z nepreskrbljenimi mladoletnimi otroci oz. otroci, ki se šolajo in niso starejši od 26 let	1 (vsak otrok)
Edini hranitelj/hraniteljica družine z mladoletnimi otroci oz. otroci, ki se šolajo in niso starejši od 26 let	2
Nezaposleni partner delavca	2

Vir: Interni vir podjetja Prevent.

- zaposleni so dokazovali to z izpisom o skupnem gospodinjstvu, kjer član gospodinjstva ni mož/žena ali izven zakonski partner delavca,
- zaposleni so dokazovali nezaposlenost partnerja s potrdilom Zavoda za zaposlovanje Republike Slovenije.

Določena delovna mesta predvidevajo osnovno zahtevano izobrazbo ter eno ali dve alternativni izobrazbi. Pri tem dobi zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe več točk.

**Tabela 6.10** Predlagani kriterij – izobrazba 2009

Izobrazba	Število točk
Tretja zahtevana stopnja izobrazbe, kjer so tri alternative	1
Druga zahtevana stopnja izobrazbe, kjer so tri alternative	2
Prva zahtevana stopnja izobrazbe ali višja stopnja od zahtevane, kjer so tri alternative	3
Druga zahtevana stopnja izobrazbe, kjer sta dve alternativni	2
Prva zahtevana stopnja izobrazbe ali višja stopnja od zahtevane, kjer sta dve alternativni	3
Prva zahtevana stopnja izobrazbe ali višja stopnja od zahtevane, kjer je ena alternativa	3

Vir: Interni vir podjetja Prevent.

**Tabela 6.11** Predlagani kriterij – usposobljenost na delovnem mestu 2009

Dodatna znanja	Število točk
Delavec, ki ima dodatna znanja in je usposobljen za opravljanje več aktivnosti iz opisa del in nalog oz. delo na nosilnem programu Daimler	3

Vir: Interni vir podjetja Prevent.

- Dodatna znanja, ki so prinesla dodatne točke po delovnih mestih:
- Konfektionar (I,II,III): kot prednostno usposobljenost štejemo delo na šiviljskem delovnem mestu,
- Tehnolog proizvodnje (odgovorni, samostojni, asistent, začetnik) – delo na programu Daimler,
- Planer- terminer I: znanje terminiranja proizvodnje.

V prihodnosti bo glavnina posla temeljila na kupcu Daimler. Zaradi tega so zaposleni, ki že delajo na tem programu in poznajo specifike kupca, nepogrešljivi za našo proizvodnjo. Prav tako je potreba po produktivnih delovnih mestih, predvsem šiviljah.



Glede na oddaljenost avtobusne postaje, od koder se je glede na kraj bivanja, ki ga ima prijavljenega na dan 01.06.2009, delavec vozil na delo in z dela domov (oddaljenost v eno smer).

**Tabela 6.12** Oddaljenost stalnega prebivališča od kraja (v letu 2009)

Razred	Število točk
Od 0 do 5 km	4
Od 6 do 15 km	3
Od 16 do 25 km	2
Od 26 do 35 km	1
36 km in več	0

Vir: Interni vir podjetja Prevent.

## II. Način uporabe kriterijev

- Vsi delavci na istih delovnih mestih so se točkovali po vseh kriterijih. Točke po vseh kriterijih so se seštevale.
- Delovno razmerje je ohranil delavec, ki je prejel več točk (seštevek točk po vseh kriterijih).
- V primeru da sta imela dva ali več delavcev enako število točk (seštevek točk po vseh kriterijih) in zaradi tega ni bila možna določitev, kateremu/katerim delavcu/delavcem bo odpovedana pogodba o zaposlitvi, ohrani/ohranijo delovno razmerje delavec/delavci, ki je/so prejel/i več točk iz naslova »socialnega kriterija«;
- V primeru, da sta imela dva ali več delavcev enako število točk (po seštevku vseh točk kriterijev) in hkrati po »socialnem kriteriju«, ohrani delovno razmerje delavec, ki je imel več točk iz naslova kriterija »strokovne izobrazbe, usposobljenost na delovnem mestu«,
- V primeru, da sta imela dva ali več delavcev enako število točk po skupnem seštevku točk, in točkah po »socialnem kriteriju« in kriteriju »strokovne izobrazbe, usposobljenosti na delovnem mestu«, je ohranil delovno razmerje delavec/delavci, ki je imel več točk iz naslova »neprekinjena delovna doba v Preventu«;
- V primeru, da sta imela dva ali več delavcev enako število točk po skupnem seštevku točk in točkah po socialnem kriteriju, kriteriju strokovne izobrazbe, neprekinjene delovne dobe v Preventu, je ohranil delovno razmerje delavec, ki je imel več točk iz naslova kriterija »Oddaljenost stalnega prebivališča od kraja opravljanja dela«.

- V kolikor sta bila na Prevent d.o.o. zaposlena oba zakonca oz. izvenzakonska partnerja, se je lahko odpovedala pogodba o zaposlitvi samo enemu od njiju in sicer tistemu, ki doseže skupno manj točk iz naslova kriterijev (Prevent avtomobilski deli d.o.o. Slovenj Gradec, Program razreševanja presežnih delavcev, julij 2009).

Delavcem, ki jim ponudbe dela na novem delovnem mestu oz. pod spremenjenimi pogoji in s tem ohranitve zaposlitve ni bilo moč zagotoviti, je v skladu z zakonodajo prenehalo delovno razmerje z dnem izteka odpovednega roka, ki je določen individualno upoštevajoč trajanje odpovednega roka, kot ga določa ZDR v členu 92. V času odpovednega roka so delavci opravljali (zaključevali) svoje delo, omogočeno jim je bilo koriščenje sorazmernega dela letnega dopusta, ali pa so bili doma in prejeli 100% nadomestilo plače.

V izvedenem postopku je bilo zagotovljeno, da je odpoved delavcem vročena po preteku 30 dni od seznanitve zavoda za zaposlovanje v skladu s členom 98 ZDR.

Individualne odpovedi so vsebovale vse obvezne sestavine, vključno z obrazložitvijo in tudi pravnim napotilom, s katerim so delavce poučili, da morajo v roku 30 dni od dneva prenehanja delovnega razmerja prijaviti na zavodu za zaposlovanje, kjer lahko uveljavljajo pravice za čas brezposelnosti, oziroma je na drug ustrezen način zagotovljeno, da so bili delavci poučeni o tej svoji obveznosti zaradi uveljavljanja svojih pravic za čas brezposelnosti. V obdobju do 30 dni po vročitvi odpovedi so bile organizirane delavnice za presežne delavce. Delavcem je bila omogočena odsotnost z dela za namen iskanja nove zaposlitve.

V primeru, da so zaposleni, ki jim je bila odpovedana pogodba o zaposlitvi, v času odpovednega roka uspeli najti drugo zaposlitev, jim je bilo omogočeno skrajšanje odpovednega roka. Prevent avtomobilski deli d.o.o. Slovenj Gradec, Program razreševanja presežnih delavcev, julij 2009

Delavcem je zaradi prenehanja delovnega razmerja izplačana odpravnina v višini, kot jo določa 109 člen ZDR.

Upošteva se:

- število presežnih delavcev- 119 delavcev
- povprečna delovna doba predvidenih delavcev v družbi- 11,7 leta.
- povprečna bruto plača zadnjih treh mesecev v družbi- 796 €
- je družba delavcem, ki jim je prenehalo delovno razmerje na račun odpravnine, izplačala predvidoma 254.867 €.

Odpravnine delavcem so bile izplačane do izteka odpovednega roka oziroma ob zadnji plači. Skupen znesek odpravnin pri tem predstavlja tudi glavno finančno ovrednotenje programa prenehanja delovnih razmerij.

Finančno obveznost družbe pa predstavljajo tudi t.i. indirektni stroški, ki niso bili posledica programa, so pa izplačila delavcem, ki jim v času trajanja delovnega razmerja- to pa je še ves čas odpovednega roka- pripadajo- gre za izplačilo:

- regresa za leto 2009,
- plač v času odpovednega roka – po vročitvi odpovedi. Prevent avtomobilski deli d.o.o. Slovenj Gradec, Program razreševanja presežnih delavcev, julij 2009

### **6.3 Povzetek poglavja**

V poglavju sem obdelala primer programa presežnih delavcev v podjetju Prevent avtomobilski deli d.o.o. razlogi se kažejo predvsem v recesiji s katero je bil predvsem povezan padec naročil. Ugotovljeno je bilo, da negativen trend kaže na izrazito poslabšanje in izgubo. Po mojem mnenju predstavljajo stroški iz naslova stroškov dela glavni razlog, saj presegajo nivo prihodkov in posledično izgubo iz tekočega poslovanja. Podjetja, ki opredeljujejo presežne delavce, bi morala njihovem reševanju posvečati posebno pozornost, saj gre za občutljivo skupino ljudi, ki jim izguba zaposlitve poleg same izgube dohodka predstavlja tudi korenito spremembo življenja. Podjetje se je odločilo za odpuščanje zaposlenih in pa za alternativne načine reševanja presežnih delavcev, ki upoštevajo varnost zaposlenih. Glavna dejavnika, ki olajšujeta položaj odpuščenim, sta odpovedni rok in odpravnina. V večini razvitih industrializiranih držav sta zakonska obveznost. Odpovedni rok in odpravnina imata sama zase omejen učinek v preprečevanju ali odlaganju izgube zaposlitve. Olajšujeta pa posledice izgube zaposlitve in zagotavljata vmesno obdobje prilagajanja. Ocenjujem, da je podjetje Prevent avtomobilski deli d.o.o. pri prehodu presežnih delavcev v odprto brezposelnost dobro sodelovalo z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje v skupaj so poiskali ustrezne rešitve (motivacijske delavnice), s katerimi so lahko zmanjšali negativne posledice, ki jih je imelo zmanjševanje števila zaposlenih v Preventu avtomobilski deli na Koroško regijo. Tako lahko primerjam z zgoraj omenjeno teorijo glede ukrepov, ki sta jih sprejeli EU in država.

## 7 SKLEP

Kriza v podjetju je okoliščina, v kateri podjetje ne more več normalno delovati. Kriza namreč onemogoča doseganje zastavljenih ciljev podjetja in na ta način ogrozi njegov obstoj.

Med glavne ugotovitve diplomske naloge sodi vsekakor ta, da ne obstaja osnovna formula za prebroditev krize. Podjetja se s krizo različno soočajo, zato se stvari razlikujejo, tako je nujno vsako podjetje obravnavat drugače.

Pomembne ugotovitve so tudi, da so vpliv krize nekoliko ublažili krajši delovni čas, subvencioniranje delovnega časa, sofinanciranje usposabljanja in posredovanja za delavce, ki so izgubili delo. Ocenjujem, da so kratkoročni ukrepi zelo pomembni, vendar po mojem mnenju ne morejo zagotoviti uspešnega izhoda iz krize. Politike zaposlovanja se morajo usmeriti k prehodu na gospodarstvo z nizkimi emisijami ogljika.

EU je največja svetovna proizvajalka motornih vozil. Avtomobilska industrija je zato osrednjega pomena za napredek in blaginjo Evrope. Zaposluje veliko število izkušenih delavcev ter je ključna gonilna sila znanja in inovacij. Predstavlja največjega evropskega zasebnega vlagatelja v raziskave in razvoj (RR). Pomemben prispevek daje tudi bruto domačemu proizvodu EU (BDP) in izvažata veliko več kot uvažata.

Načrt za oživitev gospodarstva, ki ga je sprejela Evropska komisija, dovoljuje članicam, da s proračunskimi stimulacijami spodbujajo podjetniško aktivnost in povpraševanje. Kriza padanja naročil in povpraševanja je odraz recesije na največjih izvoznih trgih slovenske izvozne industrije, posebej avtomobilske, z vso verigo dobaviteljev do malih podjetij. Vpliva na zaposlene pri proizvajalcih, dobaviteljih in ostalih dejavnostih, ki se nanje navezujejo.

V nalogi sem prikazala ukrepe, ki jih je sprejela EU in Slovenija in kakšni so ukrepi, ki jih država lahko izpelje. Če kdaj, je sedaj nujno partnerstvo med Vlado, gospodarstvom in socialnimi partnerji za hitre, a učinkovite ukrepe za izhod iz krize. Sistemski, ne posamični ukrepi, morajo biti naravnani v razvojno prestrukturiranje tistega dela gospodarstva, ki je v krizi zaradi svetovne recesije, s posluhom za srednje velika in mala podjetja, ki izhajajo iz načel EU in koordiniranega evropskega načrta za ukrepe reševanja krize.

Na krizo se je bilo potrebno odzvati hitro, s pravnimi ukrepi za rešitev gospodarstva. Država se je morala aktivno lotiti reševanja problemov in sprostiti kreditni krč.

Kriza je močno prizadela koroško gospodarstvo. Brezposelnost se je v letu 2009 v primerjavi z letom prej povečala, med večjimi podjetji je največ težav v Preventu, skrite pa ostajajo številne težave delavcev v manjših podjetjih in pri podjetnikih.

Tudi Prevent je bil prisiljen sprejeti program razreševanja presežnih delavcev, ki je bil usklajen s strani sindikatov in potrjen s strani zavoda za zaposlovanje. Tolikšno število presežnih delavcev je bilo nekako pričakovano. Po takojšnjem začetku priprave programa presežnih delavcev so zaposleni v letu 2009 izgubili delo postopno. Na odpuščanje niso mogli vplivati, so se pa so vsekakor zavzeli za ustrezne kriterije za odpuščanje in za to, da so delavci dobili vse, kar jim pripada, torej vsaj ustrezne odpravnine.

Podjetja, ki opredeljujejo presežne delavce, bi morala po mojem mnenju njihovem reševanju posvečati posebno pozornost, saj gre za občutljivo skupino ljudi, ki jim izguba zaposlitve poleg same izgube dohodka predstavlja tudi korenito spremembo življenja.

Na osnovi drugega poglavja, kjer sem ugotavljala vpliv finančne in gospodarske krize (predvsem na avtomobilsko industrijo), lahko trdim, da je kriza občutno zamajala poslovni sistem in ga postavila v neprijeten položaj.

Protikrizne ukrepe, ki sem jih obravnavala v tretjem in četrtem poglavju, so po moji oceni pozitivni, vendar bo potrebno za dokončno oceno ukrepov še počakati nekaj časa, saj pozitivni ali negativni učinki ukrepov pridejo do izraza šele po določenem obdobju. Kratkoročni ukrepi v zvezi s prilagoditvijo proizvodnje so vsekakor pozitivni oziroma nujni, ravno tako sem prepričana o dolgoročnih ukrepih, ki temeljijo na razvoju prihodnjih tehnologijah, saj se istočasno nahajamo tudi v ekološki krizi. Cilji diplomskega dela so bili doseženi v celoti. Predstavljene so bile sodobne razmere v avtomobilski industriji in prikazani ukrepi proti krizi. V praktičnem delu sem predstavila podjetje, ki se je znašlo v krizi in je bilo prisiljeno sprejeti ukrepe. Poudariti je potrebno, da je v izbranem podjetju vzrok za nastalo situacijo v zunanjih dejavnikih (finančna in gospodarska kriza), ki so spravili podjetje na rob obupa. Podjetje je izčrpalo vse ukrepe za omilitev škodljivih posledic prenehanja delovnega razmerja. Dejstvo je namreč, da so bile vse možnosti izčrpane že v predhodni fazi, torej preden se je sploh začel pripravljati program presežnih delavcev. Podjetju Prevent avtomobilski deli d.o.o. se ne pišejo lepi časi in po mojem mnenju se podjetje ne bo uspelo rešiti iz nastale krize. Žal je čas edini, ki bo dal rezultat izvedenim ukrepom.

## LITERATURA

- Boeckenfoerde, B., ur. 1993. *Kriza podjetja*. Ljubljana: Pristop
- Dessler, G. 2001. *Management: Leading People and Organizations in the 21 st. century*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dubrovski, D. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management. Koper
- Dubrovski, D. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management. Koper
- Dubrovski, D. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management. Koper
- Hammond, John S., Ralph L. Keeney in Howard Raiffa. 2000. *Pametne odločitve*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Juričič, D. 2004. *Reševanje podjetja v krizi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Ljubljana
- Kash, J. Toby, Darling R. John. 1998 *Crisis Management. Prevention, Diagnosis and Intervention*. 179-186. *Leadership&organization Development Journal*: Bradford.
- Končina Miroslav, in Mirtič, Ksenija. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kralj, J. 2003. *Management: Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management. Koper
- Rozman, R., Kovač, R., Koletnik, F. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Krugman P. 2009. *Vrnitev ekonomike depresije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani
- Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, .
- Pümpin, Cuno in Jürgen Prange. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Rozman, R., Kovač, R., Koletnik, F. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Snell, B. Management. 2002. *Competing in the new Era*. 112. New York: Mc Graw Hill Companies.
- Štiblar, F. 2008. *Svetovna kriza in Slovenci: kako jo preživeti?*. Ljubljana: Založba (znanstvene literature).
- Tavčar, M. 1990. *Sistemi koncept kriznega upravljanja in vodenja podjetja*. Kranj: Organizacija in kadri.
- Žlebnič, Zvezdan. 1999. *Kriza in prenova poslovanja gospodarske družbe*. Ljubljana: Združenje manager.

## VIRI

Evropska komisija EU v Sloveniji

[http://ec.europa.eu/slovenija/hp/2008-1126\\_nacrt\\_zaozivitev\\_eu\\_gospodarstva\\_sl-htm](http://ec.europa.eu/slovenija/hp/2008-1126_nacrt_zaozivitev_eu_gospodarstva_sl-htm) (02.02.2010)

- Evropska komisija, Podjetništvo in industrija  
[http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/automotive/index\\_sl.htm#top](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/automotive/index_sl.htm#top) (2.2.2010).
- Evropska unija. 2008. Finančno gospodarska kriza.  
<http://www.evropa.gov.si/si/financno-gospodarska-kriza/> (2.2.2010).
- Soros George. 2008. Največja finančna kriza zadnjih 60 let. Asista skupina d.o.o.,  
 Jože P. Damijan Razgledi. Izhod iz krize. Pet preprostih in učinkovitih ukrepov.  
 Ljubljana: Dnevnik ( 27.2.2010).
- Juričič, D. (2004). Reševanje podjetja v krizi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Mramor, Dušan. 2009. Svetovna gospodarska kriza in Slovenija.  
<http://www.financna-tocka.si/sys/cmspage.aspx?MapaId=4407&VsebinaId=8659>
- Prevent avtomobilski deli d.o.o., Poslovno poročilo za leto 2008
- Pümpin, Cuno in Jürgen Prange. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Prevent d.o.o. Slovenj Gradec, program razreševanja presežnih delavcev, julij 2009
- Skupina Prevent, Racionalizacija in optimizacija poslovnih procesov v skupini Prevent  
<http://www.prevent.si/si/novice?id=29> (18.3.2010)
- Razgledi. Avtomobilska industrija je politična in socialna bomba. (26.2.2009)  
<http://razgledi.net/2009/02/26/avtomobilska-industrija-je-politicka-in-socialna-bomba/> (20.02.2010)
- Slovenska tiskovna agencija. 2009.  
<http://kr-og.sta.si/2009/09/primer-sektorskih-pomoci-avtomobilska-industrija/>  
 (12.2.2010).
- Štrukelj, Barbara. 2008. Podjetja se pripravljajo na posledice finančne krize.  
<http://www.sta.si/vest.php?s=s&id=1331739>
- Žagar, L. (2008a). Na udaru krize tudi avtomobilska industrija. *Finance-akademija*.  
<http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=226317>
- Žagar, L. (2008b). Rast avtomobilske industrije kljub krizi. *Finance-akademija*.  
<http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=230261>







## **PRILOGE**

Priloga 1: Zasedenost in potrebe po delovnih mestih

Priloga 2: Zasedenost in potrebe po delovnih mestih



Prevent d.o.o.  
PC Slovenj Gradec  
**ZASEDENOST IN POTREBE PO DELOVNIH MESTIH**

PRILOGA 1

ORGANIZACIJSKA ENOTA DELOVNO MESTO		potreba	razlika
	10.06.2009		
<b>PROFITNI CENTER SLOVENJ GRADEC</b>			
Direktor profitnega centra	1	1	0
<b>Tehnologija in proizvodnja</b>			
Vodja tehnologije in proizvodnje (novo)	1	1	0
Samostojni tehnolog proizvodnje (novo)	6	5	-1
Tehnolog proizvodnje - asistent (novo)	2	0	-2
Tehnolog proizvodnje - začetnik (novo)	0	0	0
Tehnik za procese in računalništvo (novo)	1	1	0
Administrator - statistik I	4	3	-1
Planer - terminer I (novo)	6	6	0
Planer - terminer II (novo)	1	1	0
Pripravnik	0	0	0
<b>Izmene</b>			
Vodja izmene (novo)	3	3	0
Administrator - statistik II	4	4	0
<b>Krojenje</b>			
Operater CAD sistema (novo)	4	2	-2
Krojilec I	9	9	0
Krojilec II	7	7	0
<b>Šivanje</b>			
Vodja skupine	17	16	-1
Šivalec usnja II	1	0	-1
Šivalec usnja II (poklicna prekvalifikacija)	1	0	-1
Konfektionar I (novo)	150	143	-7
Konfektionar II (novo)	373	350	-23
Konfektionar III (novo)	17	2	-15
Lanser	23	21	-2
Ročna dela	5	1	-4
<b>Skladišče</b>			
Vodja skladišča	1	1	0
Skladiščnik (novo)	1	0	-1
Pomočnik skladiščnika (novo)	2	2	0
Komisionar (novo)	10	10	0
<b>Vzdrževanje</b>			
Vodja vzdrževanja (novo)	1	1	0
Tehnolog vzdrževanja	1	1	0
Vzdrževalec - zahtevna dela (novo)	8	7	-1
Vzdrževalec (novo)	1	1	0
Vzdrževalec - manj zahtevna dela (novo)	0	0	0
Hišnik (novo)	2	2	0
<b>SLUŽBA ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI</b>			
Vodja kakovosti (novo)	1	1	0
Odgovorni skrbnik kakovosti	0	0	0
Skrbnik kakovosti dobaviteljev I (novo)	3	2	-1
Skrbnik kakovosti dobaviteljev II (novo)	1	1	0
Kontrolor kakovosti proizvodnje (novo)	12	12	0
<b>SKUPAJ PC Slovenj Gradec</b>	<b>680</b>	<b>617</b>	<b>-63</b>



Prevent d.o.o.  
PC Radlje

PRILOGA 2

**ZASEDENOST IN POTREBE PO DELOVNIH MESTIH**

ORGANIZACIJSKA ENOTA DELOVNO MESTO		potreba	razika
	10.06.2009		
<b>PROFITNI CENTER RADLJE</b>			
DIREKTOR PROFITNEGA CENTRA	1	1	0
<b>Služba zagotavljanja kakovosti</b>			
Vodja kakovosti	0	0	0
vodja tehnologije in kakovosti	1	1	0
Skrbnik kakovosti dobaviteljev I	0	0	0
Skrbnik kakovosti dobaviteljev II	1	1	0
Procesni kontrolor I	0	0	0
Procesni kontrolor II	2	1	-1
Procesni kontrolor III	0	0	0
<b>Tehnologija in proizvodnja</b>			
Vodja proizvodnje	0	0	0
Samostojni tehnolog proizvodnje	1	1	0
Tehnolog proizvodnje-asistent	3	2	-1
Tehnolog proizvodnje-začetnik	0	0	0
Tehnik-referent splošnih poslov	1	1	0
Inštruktor šivanja	0	0	0
Terminer proizvodnje	2	2	0
Terminer krojenja	0	0	0
Operater SAP (proizvodnja)	2	1	-1
Administrator	1	0	-1
Vzdrževalec-specialist	1	1	0
Vzdrževalec I	3	3	0
Vzdrževalec II	0	0	0
Vzdrževalec III	0	0	0
Operater CAD sistema	0	0	0
Operater CAD sistema-začetnik	1	1	0
Pripravnik VII. stopnje	0	0	0
<b>Krojenje</b>			
Rezalec na "cutter"-ju-vzdrževalec	2	2	0
Strojni nalagalec	3	2	-1
Rezalec na cutterju	1	1	0
Odlagalec transporter	3	2	-1
<b>Šivanje (vse)</b>			
Vodja izmene	0	0	0
Vodja skupine-šivanje	6	5	-1
samostojni konfeksionar	0	0	0
Pripravljalac partij-lanser	25	14	-11
Lanser-skrbnik šarže	4	1	-3
Konfeksionar-zelo zahtevna dela	10	10	0
Konfeksionar I	68	66	-2
Konfeksionar II	132	107	-25
Konfeksionar III	14	0	-14
Odlagalec-pakirec	7	5	-2
Obdelovalec usnja	4	1	-3
Pomožna dela	7	1	-6
<b>Skladišče</b>			
Skladiščnik	2	2	0
Pomočnik skladiščnika	1	1	0
Komisionar	3	6	3
Manipulant-stiskalec odpada	0	0	0
<b>SKUPAJ PC RADLJE</b>	<b>312</b>	<b>242</b>	<b>-70</b>



