

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

POSEBNOSTI NASTAJANJA KRIZE
V MALEM PODJETJU

SIMON MARTINEC

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

POSEBNOSTI NASTAJANJA KRIZE V
MALEM PODJETJU

Simon Martinec

Koper, 2010

Mentor: izr. prof. dr. Drago Dubrovski

POVZETEK

V poslovni praksi in teoriji najdemo vrsto razprav o vzrokih krize in njenem reševanju, vendar se razprave pretežno nanašajo na večja podjetja, manj pa je ta tema obravnavana za majhna podjetja. Diplomaska naloga obravnava reševanje krize v malem podjetju in razlike dogajanj v kriznih obdobjih med malimi in velikimi podjetji. Zaradi gospodarske krize, ki je zajela svetovno gospodarstvo, so posledice v malem podjetju zelo velike, saj so razen zunanjih vzrokov krizo v malem podjetju poglobili še notranji vzroki. Majhna podjetja se niso sposobna potegovati za velike projekte, zato morajo svojo ponudbo razpršiti na več manjših kupcev. Gospodarstveniki napovedujejo konec recesije v letu 2010 in tudi management obravnavanega malega podjetja pričakuje uspešnejše poslovanje v tem letu, saj je začel izvajati ukrepe za prenovo podjetja.

Ključne besede: kriza, podjetje, analiza poslovanja, zunanji vzroki, notranji vzroki, program prenove, poslovni izid.

SUMMARY

We find many debates in the business practice regarding the reasons for the crisis and the solutions for it, but the debates mainly apply to the bigger companies and the subject is less considered for the smaller companies. This dissertation is focused on the resolution of the crisis in a small company and on comparison of the differences of developments in the crisis periods between small and big companies. Because of the economic crisis that covered the world economy, the consequences in the small company are very big as in addition to the outer causes the crisis in the small company is deepened by the inner causes. Small companies are not capable to apply for the big projects so they have to disperse their offer to more smaller customers. Economists are prognosticating the end of the crisis for the year 2010 and also the management in the respected small company is foreseeing more effective operation in this year as they started to apply measures for the recovery of the company.

Key words: crisis, company, operational review, external causes, internal causes, recovery program, profit and loss.

UDK: 005.33(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Opredelitev in značilnosti podjetij	3
2.1	Opredelitev pojma podjetje	3
2.2	Značilnosti malih podjetij.....	3
2.3	Prednosti in slabosti malih podjetij	5
3	Kriza v podjetju	11
3.1	Opredelitev krize	11
3.2	Simptomi krize	13
3.3	Vzroki krize.....	15
3.4	Povodi krize.....	19
4	Vrste kriz	21
4.1	Razvojna kriza.....	21
4.2	Kriza glede na stopnjo intenzivnosti	22
4.3	Kriza z vidika ogroženosti ciljev	23
5	Reševanje krize v podjetju Egis, d. o. o.	25
5.1	Predstavitev podjetja Egis, d. o. o.	25
5.2	Analiza poslovanja Egis, d. o. o.	25
5.2.1	Analiza poslovnega uspeha.....	25
5.2.2	Analiza sredstev in obveznosti do virov sredstev	29
5.3	Strategije reševanja krize.....	33
5.3.1	Proces zdravljenja krize	33
5.3.2	Krizni management	38
5.4	Program prenove	39
5.5	Posebnosti krize v Egis, d. o. o.	40
5.6	Pričakovani poslovni izid in dodatni predlogi.....	40
6	Sklep.....	43
	Literatura	45

TABELE

Tabela 2.1	Velikostna razdelitev podjetja.....	4
Tabela 2.2	Primerjava značilnosti malih in velikih podjetij	7
Tabela 5.1	Poslovni izid podjetja Egis, d. o. o. za leta 2006, 2007, 2008 in 2009 v EUR	26
Tabela 5.2	Obseg (v EUR) in struktura (v %) poslovnih odhodkov podjetja Egis, d. o. o. v letih 2006 do 2009	28
Tabela 5.3	Obseg (v EUR) in struktura (v %) sredstev ter obveznosti do virov sredstev Egis, d. o. o. na dan 31. december leta 2006, 2007, 2008 in 2009	30
Tabela 5.4	Obračanje sredstev	33
Tabela 5.5	Izbrani mesečni kazalniki gospodarske aktivnosti v Sloveniji v %	37

SLIKE

Slika 4.1	Faze krize	23
Slika 4.2	Krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja	24
Slika 5.1	Vrednost kratkoročnih kazalnikov gospodarske aktivnosti v evrskem območju	35
Slika 5.2	Vrednost kratkoročnih kazalnikov gospodarske aktivnosti v Sloveniji	36

KRAJŠAVE

d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah
BDP	Bruto družbeni proizvod
EU	Evropska unija
UMAR	Urad za makroekonomske analize in razvoj

1 UVOD

Navkljub temu, da v poslovni praksi in teoriji najdemo vrsto razprav o vzrokih krize in njenem reševanju, se večinoma te razprave nanašajo na večja podjetja ali poslovne sisteme, manj pa je obravnavano krizno stanje v malem podjetju, ki pa ima vendarle nekatere posebnosti, prav te pa nameravam v diplomski nalogi prikazati.

Namen pisanja diplomske naloge je na osnovi teoretične razprave in uporabe konkretnega primera (podjetje Egis, d. o. o.) proučiti posebnosti nastajanja krize v malem podjetju, pri tem pa te ločeno prikazati, ko gre za akutno ali pa razvojno krizo, vse to pa primerjati z značilnostmi velikih podjetij.

Cilj naloge je zainteresiranemu bralcu kar se da celovito in strokovno prikazati pomen prepoznavanja vzrokov krize in ukrepe, ki jih mora krizni management sprejeti za učinkovito odpravljanje posledic v malih in velikih podjetjih in na praktičnem primeru prikazati reševanje krize v malem podjetju Egis, d. o. o.

Po osamosvojitvi Slovenije so se podjetja srečevala s krizo, predvsem zaradi izgube trga na prostoru bivše države Jugoslavije. Danes pa je za podjetja problem vse hitrejša globalizacija in pa nezmožnost pravočasnega prilagajanja na hitre spremembe v zunanjem okolju. Podjetja, ki so se pravočasno pripravila in odzvala na nastale probleme, in so v stalni pripravljenosti na spremembe v notranjem in zunanjem okolju, nimajo večjih težav. Podjetja, ki pa so zaspala na lovorikah in niso bila pripravljena na spremembe, so se znašla v krizi. V današnjem času se podjetja soočajo s hudo konkurenco, velikim tehnološkim napredkom in poplavo informacij, ki jih morajo biti sposobna obvladovati. Na slovenski trg vdira tuj kapital in delovna sila. Veliko večino podjetij je zelo prizadela gospodarska kriza, ki se je pojavila v drugi polovici leta 2008. Gospodarska kriza je razkrila nekatere ključne slabosti slovenskega gospodarstva.

Če se podjetje znajde v težavah, nosi največji del krivde poslovodstvo, ki je dolžno sprejemati prave poslovne odločitve in biti pripravljeno reagirati na spremembe v okolju. Samo z dobro analizo krize lahko dosežemo njeno reševanje. Pravočasno prepoznavanje krize je izrednega pomena za njeno reševanje. Za učinkovito reševanje krize, pa je potrebno hkratno zdravljenje tako na poslovnem kot finančnem področju. Spremembe so vzrok za nastalo krizo v podjetju, prav tako pa so gonilna sila razvoja podjetja, če le to s pravimi in učinkovitimi dejanji podjetje obrne v svojo korist. V diplomski nalogi sem upošteval dejanski položaj podjetja Egis, d. o. o., njegove prednosti in slabosti, ter kako podjetje voditi v teh turbulentnih časih.

V nalogi sem se osredotočil na podjetje kot celoto, z vsemi poglavitnimi poslovnimi funkcijami, ki jih je v kriznih razmerah treba obvladati (organizacija, finančni sektor, kadri, informatika, nabava, prodaja, marketing). Metodološki pristopi, ki sem jih uporabil v nalogi pa so:

Uvod

- analiza vsebine, ki temelji na teoretični ravni, kjer avtorji opredeljujejo pojem kriza, vrste kriz, ter pojasnjujejo vlogo kriznega managementa v podjetju v krizi;
- zgodovinska metoda s pomočjo katere uporabim poslovno dokumentacijo;
- metoda opisovanja;
- metoda analize in sinteze;
- metoda klasificiranja;
- metoda komparacije.

Podatke sem zbral s pomočjo domače in tuje literature, elektronskih virov in člankov, ki so povezani z reševanjem krize v podjetju in s poslovno dokumentacijo, ki je na voljo na sedežu podjetja.

V zunanjem okolju se dogajajo hitre spremembe, na katere morajo podjetja pravočasno reagirati. Proučeval sem le en primer, zato iz te analize ni mogoče izpeljati zaključkov, veljavnih za vse primere. Egis, d. o. o. je majhno podjetje, zato ima nekatere prednosti, ki jih lahko izkoristi. Upošteval sem zatečeno stanje, ki pa se lahko zaradi današnjih razmer v bodoče pomembno spremeni. Pri izdelavi diplomske naloge nisem naletel na večje ovire, saj sem izkoristil možnost dostopa do celotne dokumentacije, ki je na voljo v danem podjetju. Prav tako pa je na obravnavano temo napisano veliko strokovnih publikacij, učbenikov in priročnikov.

Naloga je narejena na podlagi dejanskih dogodkov in vsebujejo primerjavo z ukrepi, ki jih ponuja teorija.

Diplomska naloga ima uvod, štiri poglavja in sklep. V drugem poglavju so opisane značilnosti velikih in malih podjetij, v tretjem in četrtem poglavju pa simptomi, vzroki in vrste kriz. Pri tem sem izhajal iz učbenikov ter druge literature in virov na to temo. V petem poglavju je prikazana analiza obravnavanega podjetja in reševanje krize, v kateri se je podjetje znašlo. Na koncu sem poskušal oceniti, v čem je posebnost nastanka in reševanja krize v malem podjetju.

2 OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI PODJETIJ

2.1 Opredelitev pojma podjetje

Podjetje (Belak 1998, 20) lahko jemljemo kot institucionalizirani podjem za uresničitev podjetniške ideje in zamisli. Pod pojmom podjem razumemo posel (podjetje) v njegovi vsebini, in ne v njegovi pravni obliki oz. pojavnosti, v primerjavi s podjetjem, ki predstavlja pravno in organizacijsko obliko za uresničevanje konkretnega podjetja (Pšeničny 2000, 7). Vsako podjetje se ustanovi in posluje zato, da uresničuje svoje ideje in zamisli. Podjetje je ustanovljeno za opravljanje določenih gospodarskih nalog v okviru celotnega gospodarstva. Najpomembnejša naloga podjetnika oz. ustanovitelja podjetja je, da opredeli, oblikuje in uresničuje vizijo podjetja. Ustanovljeno je z namenom trajnejšega delovanja, čeprav to ne pomeni, da ne more priti do prenehanja njegovega delovanja. Pri podjetju gre praviloma za samostojno gospodarsko enoto, ki je rezultat družbene delitve dela in je osnova celotnega družbenega gospodarstva (Pučko in Rozman 1993, 16). Podjetje nastane predvsem zaradi interesa po uresničitvi nastale podjetniške ideje (Belak 1998, 20). S prodajo svojih proizvodov in storitev podjetja prihajajo do dobička, ki je ključnega pomena za vsako podjetje. Da pa podjetje ustvarja dobiček, mora biti sposobno nenehnemu prilagajanju na hitre spremembe v zunanjem okolju.

2.2 Značilnosti malih podjetij

Na trgu deluje veliko podjetij, zato ni čudno, da so med njimi razlike. Število vrst in podvrst podjetij je veliko, odvisno pa je od števila izbranih meril za njihovo razvrščanje (Pučko in Rozman 1993, 18). Danes v glavnem prevladujeta dve osnovni delitvi podjetij: glede na velikost in glede na dinamiko rasti (Pšeničny 2000, 148). Ob teh dveh delitvah pa podjetja lahko razdelimo v skupine še glede na naslednja merila (Belak 1998, 20):

- dejavnost,
- tehnično-ekonomsko strukturo,
- pravno obliko,
- lokacijo,
- stopnjo kooperativnosti,
- stopnjo internacionalizacije podjetja,
- obliko podjetniške povezave.

V tabeli 2.1 je prikazano razvrščanje podjetij glede na velikost.

Tabela 2.1 Velikostna razdelitev podjetja

Merilo/vrsta	Mikro podjetje	Majhno podjetje	Srednje veliko podjetje
Povprečno število delavcev v poslovnem Letu	≤ 10	≤ 50	≤ 250
Čisti prihodki od prodaje	≤ 2.000.000 EUR	≤ 7.300.000 EUR	≤ 29.200.000 EUR
Vrednost aktive	≤ 2.000.000 EUR	≤ 3.650.000 EUR	≤ 14.600.000 EUR

Vir: ZGD, 55. člen.

Za mikro in majhna podjetja veljajo skoraj identični tržni in drugi pogoji poslovanja, drugače pa se obnašajo velika podjetja.

Pri dinamični razdelitvi podjetja govorimo o naslednjih vrstah podjetij:

- Hitro rastoča podjetja so tista, ki po izbranih merilih v določenem časovnem intervalu (ki naj ne bi bil krajši od petih let) dosegajo stopnje rasti, ki jih uvrščajo med zgornjih deset ali celo pet odstotkov podjetij v gospodarstvu.
- Rastoča podjetja so tista, ki po izbranih merilih rastejo realno hitreje od letne stopnje rasti bruto domačega proizvoda.
- Povprečna podjetja so tista, ki daljše obdobje po izbranih merilih rastejo v skladu s stopnjo rasti gospodarstva.
- Usihajoča podjetja zaostajajo za povprečji v gospodarstvu ter panogi in svoj letni obseg poslovanja zmanjšujejo realno ali celo nominalno.
- Odmirajoča podjetja daljše časovno obdobje realno zmanjšujejo obseg svojega poslovanja in se približujejo rdečim številkam, če že niso v njih (Pšeničny 2000, 155).

Razvrščanje podjetij glede na vlogo družbe (povzeto Abrahamsberg 2001):

- osebne družbe (družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba, tiha družba);
- kapitalske družbe (delniška družba, komanditna delniška družba, družba z omejeno odgovornostjo).

Za veliko podjetje se šteje družba, ki presega najmanj dve merili srednje velikega podjetja, v vsakem primeru pa se za veliko podjetje štejejo naslednje družbe: banke,

zavarovalne organizacije in družbe, ki po 56. členu zakona o gospodarskih družbah morajo pripraviti konsolidirano letno poročilo (ZGD-1, 2006).

Mala podjetja imajo številne karakteristike, ki jih označujejo kot poseben gospodarski subjekt, ki ga je zato potrebno upravljati na drugačen način. Z ekonomskega in upravljaljskega vidika je za taka podjetja značilno predvsem to, da se posamezne poslovne funkcije ne morejo toliko specializirati, kot je to primer v velikih podjetjih. Zlasti za mala podjetja pa je tudi značilno, da je lastnik podjetja največkrat v njem tudi zaposlen.

Značilnosti malega podjetja (Dubrovski 2000, 48-49):

- omejenost obstoječih razpoložljivih sredstev in omejene možnosti pridobivanja novih;
- večja tveganja malih podjetij, ena napačna poteza vse zamaje in poruši;
- hitrejša povezanost simptomov, vzrokov in posledic;
- manjša podpora malim podjetjem, ki jo je moč pridobiti v zunanem okolju;
- težnja malih podjetij k ohranjevanju poslov in programov, ne pa podjetij.

Za malo podjetje so najbolj pereči problemi, ki se pojavljajo na začetku življenjskega cikla, saj se ocene deleža majhnih podjetij, ki propadejo v fazi rasti, gibljejo od 65 % v prvih petih letih do 80 % v prvih treh letih delovanja. Zato se morajo mala podjetja osredotočiti na analize, ki se nanašajo na kadrovske, tehnične, finančne, prodajno-nakupno, proizvodno funkcijo. Analiza je vsestransko proučevanje poslovnih procesov in stanj, ki nam omogoči ugotoviti povezave v razmerju med pojavi in hkrati ugotoviti, kaj vpliva na izboljšanje ali poslabšanje trenutne situacije. Z analiziranjem razčlenimo in ponovno sestavimo izbrane podatke v informacijo o poslovanju, stanju in položaju podjetja. Podatki in informacije, ki jih uporabimo, morajo biti skrbno izbrani in pripravljeni, da so primerljivi. Za mala podjetja velja, da je analiza celovit pogled poslovanja in jo ne kaže pretirano razčlenjevati. Značilno za mnoga mala podjetja je, da so poslovno povezana samo z nekaj odjemalci ali celo samo enim, težave tega pa povzročijo eksistenčne težave tudi v teh podjetjih.

2.3 Prednosti in slabosti malih podjetij

Če primerjamo malo in veliko podjetje, bomo videli, da ta primerjava kaže, da malo podjetje ni enostavna pomanjšava velikega podjetja, temveč ima vsako podjetje svoje značilnosti. Kar je za veliko podjetje slabost je lahko za malo prednost. Če poznamo prednosti podjetja, imamo večjo možnost za njegovo uspešno delovanje. Poznavanje slabosti pa lahko pripomore k njihovem odpravljanju, če je to mogoče, sicer pa je seznanitev s slabostmi lahko pot k njihovem reševanju.

Prednosti in slabosti malih podjetij po posameznih področjih poslovanja:

Upravljanje

Mala podjetja niso obremenjena s toliko birokracije, kot je to značilno za velika podjetja. Pri odločitvah gre redko za skupinske odločitve, saj je v večini primerov lastnik podjetja hkrati tudi manager, ki pa nima vedno dovolj znanja za vodenje podjetja. V malih podjetjih so managerji dinamični, podjetni in morajo biti sposobni, da hitro reagirajo na nove priložnosti ter so pripravljeni prevzeti tveganje. Velik pomen pri odločanju predstavljata intuicija in improvizacija managerja. Pri malih podjetnikih-managerjih pogosto prihaja do preobremenjenosti, zaradi kopičenja funkcij ter neposredne udeležbe pri dogajanju v podjetju.

Financiranje

Mala podjetja so večinoma v družinski lasti in imajo omejene možnosti za financiranje. Lahko se spopadajo z velikimi težavami pri privabljanju kapitala zlasti rizičnega, inovacije predstavljajo nesorazmerno visoko finančno tveganje. Največkrat gre za samofinanciranje s skoraj vsem lastnim premoženjem. Velika podjetja so si sposobna izposojati na trgu kapitala, so sposobna razprostrti tveganja po portfelju projektov, bolj sposobna financirati diverzifikacijo v nove tehnologije in trge.

Kadri

V malih podjetjih, zaradi finančnih razlogov, primanjkuje visoko kvalificiranih delavcev. Prevladujejo predvsem tisti s širokim strokovnim znanjem. Velika podjetja pa so sposobna pritegniti visoko izobražene tehnične specialiste. V malih podjetjih so zaposleni bolj povezani in čutijo večjo pripadnost podjetju.

Prodaja, nabava

Mala podjetja so bolj sposobna hitro reagirati na spreminjajoče zahteve trga. Na področju prodaje je za njih značilno zadovoljevanje povpraševanja majhnega obsega na manjšem prostoru, na nabavnem trgu pa imajo slabši položaj.

Proizvodnja

Značilno za mala podjetja je, da so v večini primerov delovno intenzivna in da je delitev dela neznatna. Značilna je majhna degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov.

Razvoj in raziskave

Praviloma velja, da mala podjetja nimajo raziskovalno razvojnega oddelka, male inovacije pa lahko razmeroma hitro vpeljejo v svoje dejavnosti.

Pogostokrat se postavlja vprašanje, ali je bolje postati veliko podjetje ali pa ostati majhno. Bistveno vodilo vsem je, da morajo delovati podjetniško, z vidika gospodarstva pa so potrebni oboji. Majhna in velika podjetja se resno ukvarjajo z vprašanji, kako bi pridobila značilnosti, ki jih nasprotna stran že ima.

V razvitih gospodarstvih specifične značilnosti majhnih in velikih podjetij odpirajo veliko možnosti za manjša podjetja, ki se specializirajo za določen izdelek ali storitev

oziroma tržno nišo, kot tudi za velika podjetja, saj se majhna podjetja povezujejo z velikimi podjetji kot njihovi podizvajalci, ponudniki storitev in podobno.

Majhna podjetja imajo vpliv na gospodarsko rast. V glavnem v sebi nimajo dovolj zmogljivosti za svojo rast. Razen tega v večini primerov niso usmerjena na tuje trge, temveč bolj na lokalni trg in namenjena zaposnjevanju praznin na domačem trgu. Kljub temu pa vplivajo na nastanek novih delovnih mest in gospodarsko rast (Tajnikar 2000, 18).

Tabela 2.2 Primerjava značilnosti malih in velikih podjetij

Področje	Mala podjetja	Velika podjetja
Marketing	Sposobnost hitrega reagiranja na hitro spreminjajoče zahteve trga. Tržni nastopi v tujini znajo biti zelo dragi.	Vsestranske distribucijske in servisne zmogljivosti. Visoka stopnja tržne moči z obstoječimi izdelki.
Upravljanje	Odsotnost birokracije. Dinamični, podjetni managerji hitro reagirajo na nove priložnosti in so pripravljeni prevzemati tveganje	Profesionalni managerji so sposobni nadzirati kompleksne organizacije in uvajati strategije. Lahko trpijo za preveliko birokratizacijo. Pogosto nadzirajo računovodje, ki odklanjajo tveganje. Managerji lahko postanejo »administratorji«, ki jim manjka dinamike za nove priložnosti.
Notranje komuniciranje	Učinkovite in neformalne komunikacijske mreže. Omogočajo hitre odzive na reševanje notranjih problemov; zagotavljajo sposobnost za hitro prilagajanje spremembam v okolju.	Notranje komunikacije so pogosto okorne, kar lahko vodi v počasno reagiranje na zunanje izzive in priložnosti.
Kvalificirana tehnična delovna sila	Pogosto primanjkuje primernih tehničnih specialistov.	Sposobnost, da pritegnejo visoko izobražene tehnične specialiste.
Zunanje komunikacije	Pogosto primanjkuje časa ali sredstev za identificiranje in uporabo	Sposobni »priključiti« se na zunanje vire znanstvenih in tehnoloških

	zunanjih virov znanstvenih in tehnoloških ekspertiz.	ekspertiz. Lahko si privoščijo informacijski in knjižničarski servis. Lahko kupijo pomembne tehnične informacije in tehnologijo.
Finance	Lahko se spopadajo z velikimi težavami pri privabljanju kapitala, zlasti rizičnega. Inovacije predstavljajo nesorazmerno veliko finančno tveganje. Nesposobni razprostrti tveganje po portfelju projektov.	Sposobni izposojati si na trgu kapitala. Sposobni razprostrti riziko po portfelju projektov. Bolj sposobni financirati diverzifikacijo v nove tehnologije in nove trge.
Ekonomika obsega in sistemski pristop	Na nekaterih področjih tvori ekonomija obsega pomembno vstopno oviro za majhna podjetja. Nesposobnost ponuditi integralne proizvodne linije ali sisteme.	Sposobnost doseganja ekonomije obsega v proizvodnji in marketingu. Sposobnost ponujati paleta komplementarnih izdelkov. Sposobnost potegovati se za velike ključne projekte.
Rast	Lahko se spopadajo s težavami pri pridobivanju zunanjega kapitala, potrebnega za hitro rast. Podjetni managerji so včasih nesposobni obvladovati naraščajočo kompleksnost organizacije.	Sposobni financirati ekspanzijo proizvodne baze. Sposobni financirati rast skozi diverzifikacijo in prevzeme.
Patenti	Lahko se spopadajo s problemi obvladovanja patentnega sistema. Ne morejo si privoščiti časa ali stroškov, ki jih zajema patentni proces.	Sposobni zaposliti patentne specialiste. Lahko si privoščijo pravdanje za zaščito pred kršenjem patentnih pravic.
Uradni predpisi	Pogosto ne morejo obvladovati kompleksnosti predpisov. »Stroški predpisov« na enoto so za majhna podjetja pogosto visoki.	Sposobni financirati pravne servise, da bi obvladovali kompleksne zahteve uradnih predpisov. Lahko razpršijo »stroške predpisov«.

Vir: Rebernik 1997, 26-27.

V Sloveniji je 40 % družinskih podjetij in zaposlujejo vsaj 26 % aktivnega prebivalstva. Slovenska družinska podjetja so razmeroma majhna, večina se uvršča v skupino mikro podjetij. Kot posebnost pri malih podjetjih je treba omeniti, da v primeru krize pogosto do procesa zdravljenja krize sploh ne pride, saj so lahko primernejši drugi načini, kot recimo ustanovitev in poslovanje s pomočjo obvodnega podjetja ali prenos poslov in drugega premoženja na drugo podjetje istega lastnika.

Opis opredelitve in značilnosti podjetij pripomore k razumevanju razlik med velikimi in malimi podjetji v njihovem delovanju. Posledica teh razlik so različna dogajanja v kriznem obdobju.

3 KRIZA V PODJETJU

3.1 Opredelitev krize

Pri razlagi pojma kriza v podjetju lahko zasledimo kar nekaj definicij različnih avtorjev. Kljub različnim definicijam, pa se vse v osnovi nanašajo na to, da je kriza nezaželen, nenačrtovan proces, katerega čas trajanja je neomejen in nastane zaradi zunanjih in notranjih vzrokov in lahko ogrozi ali onemogoči obstoj podjetja.

Beseda kriza izhaja iz grške besede *krinein*, ki je prvotno pomenila »odločitev, preobrat«. To torej pomeni, da je podjetje, ki je v krizi, v položaju, v katerem se odloča o tem, ali bo propadlo ali preživelo oziroma morda celo uspešno poslovalo naprej. Nanaša se tudi na odločilno težavno situacijo, ko se stvari (npr. bolezni, slabo poslovanje) obrnejo na boljše ali slabše (Prezelj 2005, 22). Glede na obseg lahko kriza ogroža dele sistema ali obstoj celotnega sistema (Pümpin in Prange 1995, 200). Pod pojmom kriza razumemo nenavaden položaj, ki najpogosteje nastopi presenetljivo in ki po eni strani dolgotrajno moti oziroma celo ogroža obstoj podjetja, po drugi strani pa ga je treba obvladati v časovni stiski (Kropfberger 2003, 142).

Vrečko v svojem delu opredeljuje krizo kot časovno omejen proces, ki se začne z nastajanjem pogojev za poslabšanje obstoječega stanja ali za preprečitev doseganja nekega želenega stanja obravnavanega sistema in se nadaljuje s postopnim slabšanjem stanja ali odstopanjem od želenega stanja (Vrečko 2002, 17). Eno izmed zelo razširjenih poimenovanj krize (Lerbinger 1997, 4) je *big trouble* (*velika težava*), ki se pojavi nenadoma. Krystek (1989, 6) opredeljuje podjetniške krize kot nenačrtovane, neželene in časovno omejene procese, na katere je mogoče vplivati le omejeno, njihov izid pa je lahko zelo različen: porušitev ali uspešno obvladovanje.

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«. Krizo v podjetju opredeljujeta Končina in Mirtič (1999, 21), kot najpogostejšo rezultanto napačnih poslovnih odločitev in škodljivih vplivov okolja, ki postopoma zastrupljajo poslovni sistem, rušijo poslovni smoter in cilje podjetja ter povzročajo njegovo notranjo entropijo. Ko se pojavijo krizne situacije v določenih funkcijah podjetja, lahko trajajo samo kratek čas, vendar če jih management pravočasno ne zazna in trajajo dlje, se lahko razširijo na celotno organizacijo. Trajanje krize je torej odvisno od intenzivnosti, pristopa k reševanju, velikosti in zapletenosti povezav, v katerih je, pa tudi zunanjih dejavnikov. Če management v podjetju ne načrtuje sistematično in načrtno reševanje krize, temveč le

podaljšuje agonijo podjetja (če je kriza v podjetju že nastopila in bi jo morali obvladovati), lahko kriza traja dalj časa.

Kriza nima samo negativnih posledic, saj je podjetje prisiljeno iskati nove rešitve in izboljšave, ter tako prihaja do novih priložnosti. Kriza je priložnost za prenavo podjetja, pridobivanje novih znanj. V kriznih razmerah je treba sprejemati najtežje poslovne odločitve kar prinaša priložnosti za učenje. V primeru propada podjetja pa je prednost krize lahko:

- prekinitev dolgotrajne agonije podjetja,
- hitrejša poplačila upnikov,
- uresničevanje pravic zaposlenih v primeru izgube dela,
- prevzem osnovnih materialnih in nematerialnih sredstev ali proizvodno prodajnih programov,
- razjasnitev nejasnih preteklih dogodkov in uveljavljanje odgovornosti.

Majhna podjetja v rasti doživijo predvsem krizo rojstva podjetja. Kriza rasti se manifestira kot kriza organiziranja, nadziranja in odločanja v podjetju, ki postopoma ali v sunkih raste. Zaradi napačne presoje pri načrtovanju podjetja, ko podjetnik ocenjuje dva temeljna pogoja za preživetje - trg za storitev oz. proizvod in raven donosnosti, lahko majhno podjetje doživi krizo. Ker je v malem podjetju lastnik ponavadi tudi manager in poslovodstvo nima specializiranih ljudi, se morajo krize lotiti na drugačen način kot je to mogoče v velikih podjetjih. Za poslovodstvo v malem podjetju je bistveno, da pravočasno spozna simptome krize in sprejme pravilne poslovne odločitve in z zunanjo pomočjo reši podjetje.

Krize v podjetju ne gre enačiti z motnjami, ki so za podjetje praviloma normalne, premagljive vsakodnevne težave in imajo velikokrat značaj povsem rutinskih nalog. Hude in pogostejše motnje pa se lahko preoblikujejo v krizo.

Novak (2000, 163-164) faze krize opredeljuje kot ciklični proces, ki vsebuje:

- Izvor ali potencialno nevarnost, ki nastane zaradi zunanjih vplivov ali notranjih nesoglasij v podjetju in se z njimi v podjetju ne želijo spoprijeti. Vzrok za to je lahko zanikanje negativnih vplivov ali pa jih management ne uspe pravočasno zaznati.
- Okrepitev ali nastajajočo krizo, ki ima odločilen vpliv na to, ali se bo nevarnost razvila v krizno stanje ali ne. Pomembno vlogo na tej stopnji ima management, ki mora z aktivnim pristopom takoj oblikovati akcijske načrte, s katerimi lahko prepreči krizo. Podjetje mora v tej fazi razvoja krize imeti suveren nastop proti javnosti ter resnico posredovati tako, da javnost vidi prizadevnost za reševanje krize.

- Dejanska kriza nastopi, ko se prežeče nevarnosti dejansko spremenijo v krizo. Kriza je na vrhu in management je prisiljen k hitremu ukrepanju. Pomembno je, da vodstvo krizo prizna in sprejme, saj šele takrat lahko začne z ukrepanjem. Je faza, ko je že potrebno krizo odpravljati in omogočiti ustrezno komunikacijo z javnostjo.
- Reševanje ali zaton krize pa nastopi, ko je kriza končana, pritisk javnosti se umiri, naloga managementa pa je, da prepreči ponoven nastanek krize.

3.2 Simptomi krize

Dogodke, ki napovedujejo krizo oziroma signale, imenujemo simptomi. Simptomi krize so kazalci, ki kažejo oziroma opozarjajo, da so se začeli v podjetju dogajati nepredvideni in nezaželeni dogodki. Težava je predvsem v tem, da vodstvo te simptome oziroma krizne kazalce največkrat zanemarija in jim posveča premalo pozornosti. S pravočasnim zaznavanjem in upoštevanjem znakov krize ter pravilnimi aktivnostmi, lahko v podjetju omilijo ali celo preprečijo nastanek njihovih posledic.

Temelje analize signaliziranih dogodkov in njihovih vzrokov lahko omogočimo z razvrstitvijo simptomov kriz v podjetju (Dubrovski 2004, 26–28):

Komercialno in marketinško področje:

- težave zaradi neorganizirane in neusklažene prodaje in nabave;
- padanje tržnih deležev;
- postopoma padajoča prodajna realizacija in nedoseganje načrtovanih prodajnih rezultatov;
- pomanjkanje naročil za naslednja obdobja;
- nepričakovana in pričakovana odpoved dolgoročnega sodelovanja;
- porast nezadovoljstva potrošnikov;
- postopna cenovna nekonkurenčnost;
- vstopanje konkurentov na tržne položaje podjetja;
- slabšanje prodajnih pogojev;
- ostajanje izdelkov na zalogi;
- zmanjšanje naložb v trge;
- zmanjšana marketinška sredstva;
- porast neizterljivih terjatev;
- pristajanje na stalno slabšanje nabavnih pogojev in omejevanje nabavnih virov;
- slabše logistične rešitve.

Finančno-računovodsko področje:

- padajoča ali negativna donosnost ne glede na osnovo (ROI, ROE, ROA itd.);
- poslabšana likvidnost in plačilna sposobnost;
- vedno več dospelih neporavnanih obveznosti;

Kriza v podjetju

- povečana stopnja zadolžitve in nenehno iskanje novih virov za pokrivanje starih;
- poslabšan denarni tok;
- poraba amortizacije v druge namene;
- zamaknitev izplačila plač ali njihovo znižanje in neredno izpolnjevanje drugih obveznosti do delavcev;
- kljub izkazanemu dobičku brez delitve dividend;
- pritisk na prevrednotenje sredstev;
- neredno vodenje knjigovodskih listin in težavno zagotavljanje potrebne dokumentacije;
- računovodske »domislice« in vedno pogostejše napake v vknjižbah;
- prepozno objavljena poročila, dolgotrajna revizija;
- povečan obseg izvršilnih in pravnih postopkov;
- iskanje nepovratnih sredstev in zanašanje na njih.

Razvojno ter proizvodno-tehnično izhodišče:

- padajoča vrednostna in količinska produktivnost;
- porast stopnje napak in reklamacij;
- padanje kakovosti izdelkov in procesov;
- neurejenost opreme in materiala;
- zmanjšanje naložb v tehnologijo in delovne procese;
- zmanjšanje razvojno-raziskovalnega dela;
- rezultati razvojnega dela ostajajo neuporabljeni ali neuporabni;
- povečanje zalog, njihova nepreglednost in počasno obračanje;
- onemogočena sledljivost proizvodnje;
- daljši pretočni in čakalni časi;
- pogostejše zamude v dobavah;
- opustitev naložb v zaščito okolja in varnost delovnih mest;
- odmik od sodobnih standardov ali načel;
- prisotnost proizvodne ali mojstrske miselnosti;
- odhod strokovnjakov za razvoj in raziskave;
- postopno naraščanje stroškov brez znanih razlogov;
- odpravljanje različnih zastojev z vedno večjimi stroški.

Kadrovsko-managementsko področje:

- naraščajoče nezadovoljstvo zaposlenih;
- stavke in druge prekinitve dela;
- visoka fluktuacija na vseh nivojih;
- spremenjeno obnašanje managementa;
- stopnjevanje konfliktov med nosilci odločitve na najvišji ravni;
- prevladujoča vloga finančne funkcije;

- v notranjem komuniciranju vedno bolj prevladujejo pisna sporočila;
- močan pojav in vpliv govoric;
- pomanjkanje strateških usmeritev in ukrepanje kot gašenje požara;
- odhod najbolj sposobnih sodelavcev;
- zapolnjevanje potreb po delavcih z nadurnim in začasnim pogodbenim delom;
- povečan obseg bolniškega staleža;
- širjenje neproduktivne in zastrupljene kulture.

Organizacijsko-informacijsko področje:

- pomanjkljivo, redkejšo in prirejeno komuniciranje;
- pretirana uporaba pisnih sporočil v notranjem komuniciranju;
- neučinkoviti informacijski procesi in sistemi;
- prevladujoče delovanje po neformalni organizacijski strukturi;
- izdelovanje različnih poročil, ki jih nihče ne spremlja ali potrebuje;
- stalno spreminjanje organizacijske strukture zaradi odhoda posameznikov;
- zastarelost organizacijskih predpisov, ki dodatno ovirajo poslovanje;
- povečana neusklajenost organizacijskih dokumentov zaradi nenačrtanih in delnih hitrih rešitev.

Področje zunanjega okolja:

- zmanjšanje ali ukinitve kreditnih linij in zahtevana dodatna zavarovanja pri bankah;
- poslabšanje nabavnih pogojev in ukinitve dobav brez plačanih zavarovanj pri dobaviteljih;
- poostreitev nadzora poslovanja in večja kritičnost pri lastnikih in upnikih;
- previdnost in omahljivost odjemalcev pri sklepanju novih pogodb;
- pogostejši neugodni komentarji v medijih;
- porast odškodninskih tožb in izvršilnih predlogov upnikov in drugih;
- večja pozornost in zaskrbljenost v strokovnih in panožnih krogih;
- pogostejše seje nadzornih in upravljaljskih organov;
- pojavljanje različnih kazenskih inšpekcijskih odločb;
- grožnje ali dejanske izključitve iz združenj in organov.

3.3 Vzroki krize

Vzroki so dejanski »krivci« za nastali položaj v podjetju. Če hočemo obvladovati krizne situacije, moramo analizirati in predvidevati možne vzroke, ki bi se hipotetično lahko pojavili, ne pa predvidevati simptomov. Večina sodobnih avtorjev meni, da je največ vzrokov za krizo v neustreznem poslovanju, vendar pa je mogoče pomemben del teh vzrokov pripisati tudi dejavnikom okolja. Delimo jih na zunanje in notranje med katerimi se v večini primerov kažejo predvsem kot:

- slabo poslovanje,
- finančne težave,
- nenaklonjenost zunanjega okolja.

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

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

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

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

K omenjenim zunanjim moramo še omeniti t. i. posebne vzroke. Slatter (1990) in Argenti (1976, 134) omenjata neustrezno in neusklajeno razvojno politiko z dejanskimi možnostmi podjetja. Mala podjetja se zaradi omejenih finančnih sredstev ne morejo lotevati velikih projektov, saj jih lahko le-ta privedejo do kriznega stanja.

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

Celovit pregled notranjih dejavnikov – vzrokov nastanka krize nam podaja Dubrovski (2004, 37–38):

Neustrezna usposobljenost managementa:

- napačne poslovne odločitve;
- delovanje brez strateških usmeritev;
- zapoznele reakcije;
- nezainteresiranost in nemotiviranost;
- neobjektivno ali zavajajoče načrtovanje;
- pomanjkanje marketinške miselnosti in vedenja;
- nepreglednost poslovanja in nesledljivost procesov;
- nespremljanje signalov iz okolja in pasivnost;
- zanašanje in čakanje na zunanjo pomoč;
- nerealno ocenjevanje bodočih možnosti, ipd.

Zavirajoča organiziranost:

- preveliko število hierarhičnih nivojev;
- elementi birokratičnega vodenja;
- neprimerna organizacijska oblika glede na prodajno-proizvodni ali storitveni program;
- neustrezni kadri na ključnih področjih organizacije;
- zastarela organiziranost;
- dajanje prednosti organizacijski obliki pred vsebino;
- prepričanje, da bo sprememba organizacijske strukture rešila vse težave;
- necelovite in nenačrtne organizacijske rešitve, ipd.

Nekonkurenčen tržni položaj:

- zastareli izdelki in storitve;
- izdelki z nizko dodano vrednostjo;
- pomanjkanje marketinškega raziskovanja in odzivanje po lastni presoji;
- napačno oblikovanje marketinškega spleta in njegovih posameznih sestavin;
- napake v formiranju prodajnih cen;
- prekomerna odvisnost od tujih dobaviteljskih kanalov;
- predragi dobavni viri in odsotnost nabavnega marketinga;
- napačne tržne cene;
- težave z izdelki, ki zahtevajo umik s trga;
- neobvladanje storitvenega dela verige vrednosti, ipd.

Težave na področju managementa sodelavcev:

- kadrovanje mimo načel strokovnosti in primernosti oseb ter boljšega naslednika;

Kriza v podjetju

- kaotična fluktuacija brez prenosa poslov;
- neustrezna kvalifikacijska in starostna struktura;
- neučinkovito motiviranje in razvoj zaposlenih;
- negativna kadrovska selekcija;
- preveliko število oseb s posebnim statusom;
- zastarele metode vodenja;
- zavirajoča kultura podjetja;
- pomanjkanje kadrovske razvojne strategije;
- osebni spori in konflikti;
- zaposlovanje mimo načela strokovnosti in usposobljenosti.

Predraga proizvodnja:

- prenizka količinska in vrednostna produktivnost;
- zastarel tehnološki proces in strojna oprema;
- pomanjkanje razvoja in inovativnosti;
- odsotnost celovitega obvladovanja kakovosti (izdelkov in procesov);
- neprimerna struktura stroškov;
- investicije v proizvodno-tehnološki proces brez predhodne analize trga;
- pomanjkanje sodobnih tehnoloških in proizvodnjih znanj;
- pogoste vrnitve izdelkov ter reklamacijskega popravila in nadomestila;
- stalne občasne prekinitve procesov, ipd.

Zanemarjena finančna funkcija:

- neuspešno upravljanje finančnih virov;
- nezadovoljiv nadzor likvidnostnega položaja;
- premajhno notranje financiranje;
- premalo vpliven opozorilni sistem;
- neprimeren obračunski sistem (npr. razdeljevanje splošnih stroškov);
- neupoštevanje znanih načel in pravil financiranja;
- negospodarno ravnanje z instrumenti zavarovanja plačil in terjatev;
- odsotnost rednega (dnevnega, tedenskega, mesečnega) pregleda finančnih kazalnikov poslovanja (le na letnem ali polletnem nivoju);
- nerazvita funkcija kontrolinga, ipd.

Neučinkovit informacijski sistem:

- pomanjkanje informacij, ki so nujne za tekoče poslovne odločitve;
- neusklajenost računalniške in programske opreme z značilnostmi podjetja;
- pretiravanje z obilico analitičnih podatkov in sporočil, ki pa jih nihče ne uporablja;

- prepričanje, da bo vse težave mogoče rešiti z najsodobnejšo opremo in z večjim vključevanjem zunanjih sodelavcev.

3.4 Povodi krize

Zanje lahko rečemo, da so neposredno delujoči vzroki, na podlagi katerih se kriza sproži. Kot je bilo že omenjeno pri simptomih, velja tudi pri povodih opomniti, da povod ni temeljni vzrok pojava krize, temveč ga je treba še odkriti. Je načeloma manj pomemben dogodek, ki povzroči verižno reakcijo vseh drugih vplivov, katerih vzroki pa lahko sežejo daleč nazaj v preteklost. Povod, ki sproži krizno situacijo, je lahko tudi pomemben za izbruh krize v podjetju, če ga pravočasno ne zaznamo.

V poslovanju podjetja je lahko povodov nič koliko, le za primer (Dubrovski 2004, 43-44):

- nepričakovana unovčitev sredstva zavarovanja, ki povzroči celo blokado računa in popolno plačilno nesposobnost,
- nenaden odhod ali daljša bolezen managementa,
- nepričakovana odpoved kreditne linije,
- izgubljena odškodninska tožba,
- reklamirana pošiljka izdelkov,
- napačna ponudbena kalkulacija,
- osebni spori in konflikti,
- nabava ustrezne surovine,
- okvara stroja itd.

V tretjem poglavju navedena opredelitev krize, njeni simptomi, vzroki in povodi se lahko nanašajo tako na velika kot na mala podjetja. Management podjetja mora pravočasno ugotoviti, kaj od navedenega je značilno za njihovo podjetje. Ne sme si privoščiti zapoznelih reakcij, kar še posebej velja za obdobje splošne gospodarske krize, v kateri se je znašlo v nalogi obravnavano podjetje.

4 VRSTE KRIZ

V globalizacijskem času in obdobju nenehnih sprememb se mora podjetje ves čas prilagajati novostim in državnim predpisom, zato obstajajo velike možnosti, da bo podjetje (če ne bo pazljivo ter se ne bo pripravljeno spreminjati in prilagajati zahtevam tržišča) zašlo v krizo. Vsaka neželena situacija, ki ji podjetje ne nameni dovolj pozornosti in je pravočasno ne poskuša odpraviti, lahko pripelje do krize. Da se take situacije ne bi pojavljale, morajo podjetja izdelovati programe preprečevanja in zdravljenja (če je kriza že nastopila) krize. Za izdelavo dobrega programa preprečevanja in zdravljenja krize pa morajo podjetja poznati merila za razvrščanje kriz.

Tavčar (1990, 397–398) razvršča krize na podlagi vzrokov krize na:

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

Lerbinger (1997, 207) razvršča krize glede na:

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

Dubrovski (2004, 62) razvršča krize po več merilih oz. vidikih:

- z vidika razvoja,
- z vidika verjetnosti in bližine v času (stopnja intenzivnosti),
- z vidika ogroženosti ciljev,
- z vidika hitrosti nastopa,
- z vidika vzrokov nastanka.

V nadaljevanju so predstavljeni naslednji vidiki razvrščanja kriz: krize z vidika razvoja, stopnje intenzivnosti in ogroženosti ciljev.

4.1 Razvojna kriza

Z vidika razvoja podjetja delimo krize na razvojne in statične (spontane, stagnantne).

Razvojne krize predstavljajo določeno zaporedno fazo v življenjskem ciklu podjetja. Razvojne vrste kriz je mogoče predvideti, prav tako tudi njihove posledice. Management v podjetju mora poznati razvojne faze podjetja, da lahko že vnaprej predvidi mogoče kritične točke razvoja, se nanje ustrezno pripravi in jih prepreči ali

odpravi. Največja težava managementa pri prepoznavanju razvojnih faz je lastno pozicioniranje zdajšnjega trenutka podjetja na krivulji in določitev krivulje. Management mora zelo dobro opredeliti zdajšnje stanje, da lahko predvidi, na kateri točki je podjetje in kakšne krize se lahko pojavijo. To spoznanje managementu omogoči preprečiti neželene krizne situacije in tako podjetje obvarovati pred morebitno krizo.

Razvojne krize med življenjskim ciklom podjetja kot jih navajata Pümpin in Prange (1995, 207) so:

Krize v pionirski fazi:

- kriza nesposobnosti,
- kriza napačnega napovedovanja,
- kriza drobljenja.

Krize v fazi rasti:

- kriza prevelike ekspanzije,
- diverzifikacijska kriza.

Krize v fazi zrelosti:

- kriza identitete,
- kriza nasledstva,
- kriza oblasti in birokracije.

Kriza v fazi preobrata:

- kriza preobrata.

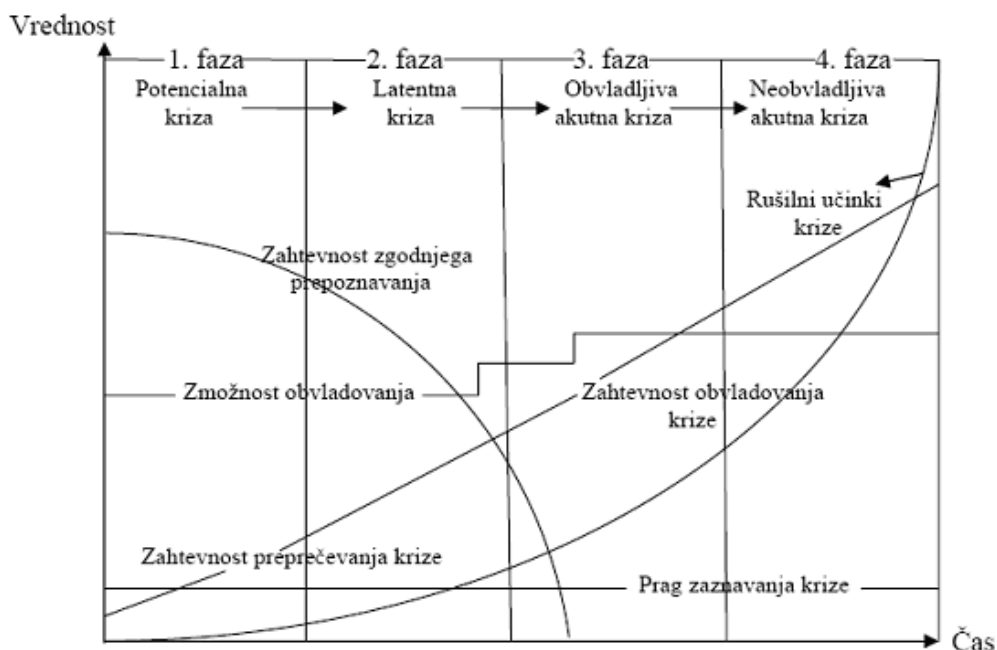
Pomen razvojnih kriz je, da opozarjajo na stanja (začetek, preživetje, rast, širjenje, zrelost) pri rastočem podjetju, ki jih je treba načrtovati in predvideti, saj se jim lahko tako izognemo in jih preprečimo ali omilimo. Zato mora management poznati razvojne modele. Značilni problemi malih podjetij v fazi rasti so, da rast zlahka prikrije probleme, ni osredotočeno na poslanstvo podjetja, hitra rast terja nenehne spremembe, kar povzroča strese in nestabilnost, z rastjo postaja vodenje kompleksnejše in komuniciranje vse bolj zahtevno. Pomembna je povezanost med rastjo podjetja in spreminjanjem vodenja. Ko podjetje raste, se spreminja tudi podjetnik in način vodenja. Motiviranost podjetnika oz. managementa ni dovolj za rast podjetja, zato je poznavanje faz razvoja podjetja izjemno pomembno za načrtovanje prihodnosti.

4.2 Kriza glede na stopnjo intenzivnosti

Krize z vidika stopnje intenzivnosti delimo na (Krystek, 1987, 29, 30):

- potencialno,
- latentno in
- akutno.

Slika 4.1 Faze krize



Vir: povzeto po Krystek 1987, 30.

Potencialna kriza predstavlja stanje, ki bo nastopilo, če ne delujemo proaktivno. Beseda »potencialna« nam pove, da kriza še ni nastopila, vendar pa podjetje lahko zaznava že osnovne simptome. Tovrstna kriza je v mnogih organizacijah večinoma stalno prisotna.

Potencialno krizo lahko opredelimo kot resno nevarnost, ki se razširi in začne vplivati na poslovni proces, če se ji ne posvetimo pravilno in dovolj hitro.

Latentna ali prikrita kriza predstavlja stanje, ki ga management podjetja težko prepozna. Kljub temu pa so prisotni že jasni simptomi o razvoju krize v podjetju.

Akutna kriza pove managementu, kakšne bodo posledice krize. Od pripravljenosti managementa pa je odvisno, ali bo uspel to krizo obvladati, ker je nanjo pripravljen, ali pa bo dovolil, da zamaja celotno organizacijo.

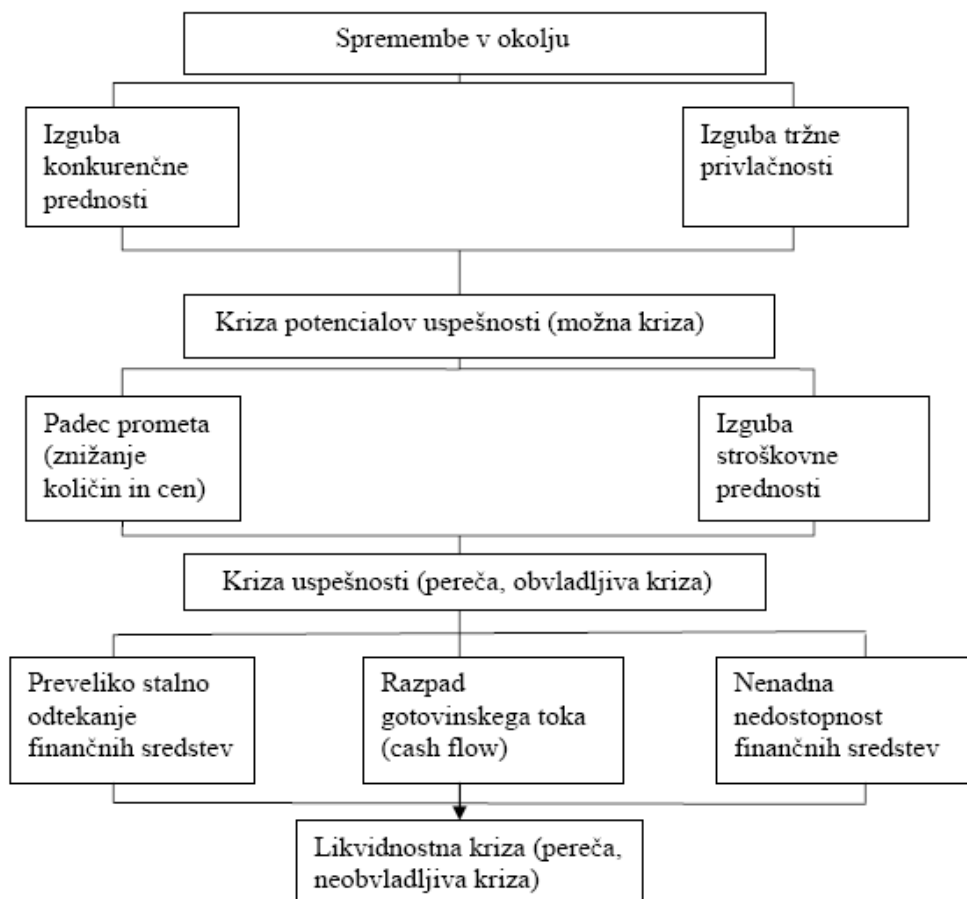
4.3 Kriza z vidika ogroženosti ciljev

Ko se v podjetju pojavi kriza, so neposredno ogroženi tudi cilji podjetja. Glede na to, so vrste kriz naslednje (Dubrovski 2004, 76):

- strateška kriza – napačno zastavljanje strateških usmeritev in njihove uresničitve;
- kriza uspešnosti – merila učinkovitosti in uspešnosti;
- kriza likvidnosti – nesposobnost pravočasne poravnave zapadlih obveznosti, zaradi česar sledita insolventnost in prenehanje.

Če se v podjetju pojavi kriza, so ogroženi operativni, strateški in normativni cilji podjetja.

Slika 4.2 Krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja



Vir: Dubrovski 2004, 77.

V tem poglavju navedena teoretična izhodišča za določanje vrste kriz lahko pripomorejo k izdelavi dobrega programa preprečevanja in zdravljenja krize. Management mora najprej ugotoviti, za kakšno vrsto krize gre v podjetju, naslednji korak pa je priprava izhodišč za reševanje opredeljene krize.

5 REŠEVANJE KRIZE V PODJETJU EGIS, D. O. O.

5.1 Predstavitev podjetja Egis, d. o. o.

Egis, d. o. o. je manjše podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 2006. Ustanovil ga je podjetnik, ki se je že prej deset let kot samostojni podjetnik pretežno ukvarjal z izvedbo elektro instalacij. Na začetku je zaposlil enega delavca. Kmalu se je pokazala potreba po večjemu številu delavcev. Do konca leta 2008 sta lastnika zaposlila še štiri delavce in najela nekaj študentov preko študentskega servisa. Za izvedbe izkopov in izdelave projektov sta se odločila najeti zunanje izvajalce.

Podjetje je svojo dejavnost razširilo še na področje telekomunikacij in pa proizvodnjo strelovodne opreme. Ker poskuša slediti trendom v telekomunikacijah, se je opremilo in usposobilo tudi za spajanje optičnih kablov. Ukvarja se z izvedbo elektroinstalacij v novogradnjah, adaptacijo obstoječih objektov, izdelavo elektro omar, napeljavo računalniških omrežij, alarmnih sistemov, video nadzornih sistemov, izdelavo in montažo strelovodne napeljave, izdelavo optičnih FTTH omrežij in elektro meritev.

Podjetje deluje predvsem na področju savinjske regije, manjše projekte pa opravi tudi izven naših meja.

Ključ do uspeha v podjetju je nenehno strokovno izobraževanje, kakovostna storitev, vgradnja vrhunskih materialov, dobava na rok, konkurenčne cene, predvsem pa strokovno svetovanje pri reševanju izvedbenih problemov.

5.2 Analiza poslovanja Egis, d. o. o.

5.2.1 Analiza poslovnega uspeha

Pri analizi poslovanja izhajamo iz poročil, ki jih je podjetje dolžno sestavljati za lastne potrebe in za druge uporabnike. K temu ga zavezujejo predpisi države in vodstvo podjetja, ki potrebuje podatke kot eno od podlag za oblikovanje svojih odločitev.

Poslovni izid podjetja Egis, d. o. o. za leta 2006, 2007, 2008 in 2009 je prikazan v tabeli 5.1.

Tabela 5.1 Poslovni izid podjetja Egis, d. o. o. za leta 2006, 2007, 2008 in 2009 v EUR

Zap. št.	Postavka	Leto								Indeks		
		2006		2007		2008		2009		9=4/2	10=6/4	11=8/6
		Delež	Vrednost	Delež	Vrednost	Delež	Vrednost	Delež	Vrednost			
1	2	3	4	5	6	7	8					
1	Poslovni prihodki	100	23.894	100	35.749	100	402.887	95	214.419	150	1127	53
2	Finančni prihodki	/	4	/	2	/	41	/	172	50	2050	420
3	Drugi prihodki	/	104	/	8	/	8	5	11.514	7	100	143925
4	Prihodki skupaj (1+2+3)	100	24.002	100	35.759	100	402.936	100	226.105	150	1127	56
5	Poslovni odhodki	100	23.719	100	32.250	100	359.600	99	230.574	136	1115	64
6	Finančni odhodki	/	4	/	29	/	603	1	1.405	725	2079	233
7	Drugi odhodki	/	4	/	4	/	1	/	2	100	25	200
8	Odhodki skupaj (5+6+7)	100	23.727	100	32.283	100	360.204	100	231.981	136	1116	64
9	Celotni dobiček oz. izguba (4-8)	/	275	/	3.476	/	42.732	/	-5.876	1264	1229	/
10	Povp. št. zaposl. na podlagi delovnih ur	/	1	/	1,75	/	3,44	/	4,60			

Vir: Egis 2006, 2007, 2008 in 2009.

Iz tabele 5.1 so razvidne temeljne postavke poslovnega izida, kot so prihodki, odhodki in celotni dobiček oz. izguba. V nadaljevanju so analizirani le poslovni prihodki in poslovni odhodki, ker so druge postavke na prihodkovni in odhodkovni strani zanemarljive, v večini je njihov delež manj kot en odstotek.

Poslovni prihodki so bili v primerjalnem obdobju od leta 2006 do leta 2009 najmanjši v letu 2006, kar je razumljivo, saj je to prvo leto delovanja podjetja. Redno je bil zaposlen le en delavec, ustanovitelj in lastnik podjetja je moral skrbeti za pridobivanje naročnikov in operativno izvajanje dejavnosti. Sadovi dela so bili vidni že v letu 2007, ko so se poslovni prihodki povečali na 35.749 evrov, kar je za polovico več kot v letu 2006.

V letu 2008 se je obseg poslovanja bistveno povečal, zato je podjetje zaposlilo več delavcev. Poslovni prihodki so zrasli na 402.887 evrov, kar je več kot desetkratni znesek leta 2007. V letu 2009 je podjetje močno občutilo posledice globalne krize. Števila zaposlenih sicer ni zmanjšalo (povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur je bilo celo večje kot v letu 2008, poslovni prihodki pa so bili skoraj za polovico manjši.

Prihodki so se v letu 2009 najbolj znižali pri programu optičnih omrežij. Za ta program je imelo podjetje dva večja naročnika, ki zaradi recesije nista podaljšala v predhodnem letu sklenjenih pogodb. Opazno znižanje prihodkov je bilo tudi pri programu elektro instalacij, kar je posledica splošnega padca investicij v Sloveniji.

Poslovni odhodki so v letih od 2006 do 2008 rasli približno z enako intenzivnostjo kot poslovni prihodki, v letu 2009 pa so se glede na predhodno leto znižali manj kot prihodki (indeks 53 pri prihodkih in 64 pri odhodkih).

Iz analitične evidence poslovnih odhodkov je razvidno, da ima podjetje glede na svojo majhnost nekatere stroške previsoke in sicer telefonske stroške, povračila za službena potovanja, stroške za reprezentanco in potrošni material. Pri izdelavnem materialu je neobičajno visoka poraba pločevine za izdelavo nosilcev in visoki so stroški za elektro material. Največji vpliv na višino poslovnih odhodkov pa imajo odhodki za storitve zunanjih izvajalcev.

Celotni dobiček je bil nominalno najvišji v letu 2008, ko je znašal 42.732 evrov, v letu 2009 pa je podjetje izkazalo izgubo v znesku 5.876 evrov.

Tržni pogoji so se zaradi recesije močno zaostriili, zato podjetju v letu 2009 ni uspelo povečati svojega tržnega deleža, celo zmanjšal se je. Poslovni partnerji, s katerimi je podjetje sodelovalo v preteklih letih, niso več investirali. Podjetje je začelo analizirati svoje odhodke in iskati načine, kako bi jih znižalo. Obseg in struktura poslovnih odhodkov je prikazana v tabeli 5.2.

Tabela 5.2 Obseg (v EUR) in struktura (v %) poslovnih odhodkov podjetja Egis, d. o. o. v letih 2006 do 2009

Zap. št.	Postavka	Leto								Indeks		
		2006		2007		2008		2009		9=4/2	10=6/4	11=8/6
		Delež	Vrednost	Delež	Vrednost	Delež	Vrednost	Delež	Vrednost			
1	2	3	4	5	6	7	8					
1	Stroški materiala	20	4.624	14	4.428	32	116.940	37	84.981	96	2641	73
2	Stroški storitev	28	6.668	27	8.784	48	170.982	34	78.201	132	1947	46
3	Stroški dela	44	10.357	54	17.523	16	57.459	25	57.305	169	328	100
4	Amortizacija	4	1.027	4	1.161	/	1.239	2	4.178	113	107	337
5	Drugi poslovni odhodki	4	1.043	1	354	4	12.980	2	5.909	34	3667	46
6	Skupaj poslovni odhodki	100	23.719	100	32.250	100	359.600	100	230.574	136	1115	64

Vir: Egis 2006, 2007, 2008 in 2009.

Iz tabele 5.2 je razvidno, da so v vsem analiziranem obdobju nominalno nizki stroški amortizacije in drugi poslovni odhodki. Tudi njihov delež v strukturi poslovnih odhodkov je nizek (manj kot 5 odstotkov), zato je v nadaljevanju poudarek na prvih treh postavkah iz tabele.

Stroški materiala imajo največji delež v strukturi poslovnih odhodkov v letu 2009 (37 odstotkov), nominalno pa so bili največji v letu 2008, ko so znašali 116.940 evrov. V strukturi in nominalno so bili najmanjši v letu 2007, ko so znašali 4.428 evrov, njihov delež v poslovnih odhodkih pa je bil le 14 odstotkov. V pretežni meri se stroški materiala nanašajo na elektro material in pločevino. Z ustreznimi racionalizacijami bo podjetje moralo doseči znižanje teh stroškov.

Stroški storitev so bili največji v letu 2008 in so znašali 170.982 evrov. V tem letu je bil tudi njihov delež v poslovnih odhodkih največji, saj je znašal 48 odstotkov. V letih 2006 in 2007 ni bilo večjih razlik v nominalnih zneskih in tudi delež je bil skoraj enak. Bistveno odstopanje je med letoma 2008 in 2009. V letu 2009 so stroški storitev znašali 78.201 evro, njihov delež v poslovnih odhodkih pa je bil 34 odstotkov. Na odhodkovni strani so najpomembnejši stroški storitev, zato bo podjetje moralo izvesti ukrepe za njihovo znižanje. Predvsem bo moralo zunanje izvajalce izbirati bolj skrbno in doseči nižje cene.

Stroški dela so v letih od 2006 do 2008 nominalno močno naraščali, v letu 2009 pa so bili skoraj enaki kot v letu 2008. Podjetje bo moralo sprejeti ustrezne ukrepe za povečanje učinkovitosti delavcev.

5.2.2 Analiza sredstev in obveznosti do virov sredstev

Pri analizi sredstev se soočamo z opredelitvijo obsega in strukture sredstev. Podatke črpamo iz bilance stanja. Sredstva delimo z vidika namena na poslovna in neposlovna, z vidika trajanja v poslovnem procesu na stalna in gibljiva, z vidika hitrosti preoblikovanja pa na osnovna in obratna. Viri sredstev so lahko lastni ali tuji, kratkoročni ali dolgoročni.

V tabeli 5.3 je prikazan obseg in struktura sredstev ter obveznosti do virov sredstev podjetja Egis, d. o. o. na dan 31. december leta 2006, 2007, 2008 in 2009.

Tabela 5.3 Obseg (v EUR) in struktura (v %) sredstev ter obveznosti do virov sredstev Egis, d. o. o. na dan 31. december leta 2006, 2007, 2008 in 2009

Zap. št.	Postavka	Leto								Indeks		
		2006		2007		2008		2009		9=4/2	10=6/4	11=8/6
		Delež	Vrednost	Delež	Vrednost	Delež	Vrednost	Delež	Vrednost			
1	2	3	4	5	6	7	8					
1	Dolgoročna sredstva:											
	-opredmetena osnovna sredstva	13	2.445	6	1.284	41	140.845	58	156.213	53	10969	111
2	Kratkoročna sredstva:											
	-kratkoročne poslovne terjatve	84	15.177	81	19.242	39	133.465	38	102.756	127	694	77
	-aktivne časovne razmejitve	/	/	/	/	/	/	1	2.811	/	/	/
	-denarna sredstva	3	484	13	3.139	20	66.468	3	8.939	649	2117	13
3	Skupaj sredstva	100	18.106	100	23.665	100	340.778	100	270.719	131	1440	79
4	Kapital:											
	-osnovni kapital	48	8.763	37	8.763	3	8.764	3	8.764	100	100	100
	-preneseni čisti dobiček	/	/	/	/	1	2.104	13	36.334	/	/	1727

Zap. št.	Postavka	Leto								Indeks		
		2006		2007		2008		2009		9=4/2	10=6/4	11=8/6
		Delež	Vrednost	Delež	Vrednost	Delež	Vrednost	Delež	Vrednost			
1	2	3	4	5	6	7	8					
	-prenesena čista izguba	5	918	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	-čisti dobiček poslovnega leta	/	/	9	2.104	10	33.311	/	/	/	1583	/
	-čista izguba poslovnega leta	/	/	/	/	/	/	2	5.876	/	/	/
5	Kratko. obveznosti:											
	-kratkoročne finančne obvez.	/	/	/	/	39	133.450	58	159.048	/	/	119
	-kratko. posl. obv. do dobaviteljev	23	4.110	8	1.963	21	72.267	17	47.366	48	3681	66
	-druge kratkoročne poslov. obveznosti	34	6.151	46	10.835	23	79.382	9	25.083	176	733	32
	-kratkoroč. pasivne časovne razmejnitve	/	/	/	/	3	11.500	/	/	/	/	/
6	Skupaj obv. do virov sredstev	100	18.106	100	23.665	100	340.778	100	270.719	131	1440	79

Vir: Egis 2006, 2007, 2008 in 2009.

Iz tabele 5.3 je razvidno, da so sredstva podjetja strmo naraščala do leta 2008, ko so znašala 340.778 evrov, v letu 2009 pa so se znižala na 270.719 evrov. V letih 2006 in 2007 so tvorila kratkoročna sredstva jedro sredstev, saj je bil njihov delež nad 80 odstotkov. Pri tem se največja zneska nanašata na kratkoročne poslovne terjatve. Tudi v letih 2008 in 2009 imajo kratkoročne poslovne terjatve pomemben delež (nad 30 odstotkov), v nominalnem znesku pa so bistveno višje od predhodnih dveh let.

Na visoko izkazane kratkoročne poslovne terjatve je v največji meri vplivala plačilna nedisciplina, ki je značilna za celotno Slovenijo. Precej terjatev ostaja odprtih tudi po več mesecev, podjetje pa ne sme preveč zaostri izterjave, ker bi sicer tvegalo, da bo izgubilo naročnike svojih storitev.

V letu 2008 se je močno povečal delež dolgoročnih sredstev in sicer na 41 odstotkov, v letu 2009 pa na 58 odstotkov, kar je posledica večje investicijske aktivnosti podjetja.

Na pasivni strani bilanc stanja so izkazane obveznosti do virov sredstev in sicer kapital ter kratkoročne obveznosti. Vrednost kapitala se je v letu 2008 močno povečala zaradi izkazanega čistega dobička poslovnega leta v znesku 33.311 evrov.

V letu 2008 se je podjetje močno zadolžilo zaradi financiranja naložbe v osnovna sredstva. Odločilo se je za nakup nepremičnine za poslovno stavbo, kar pa se je zaradi recesije v letu 2009 izkazalo za prevelik zalogaj. Podjetje dolg le s težavo odplačuje.

Delež kratkoročnih finančnih obveznosti je v strukturi obveznosti do virov sredstev v letu 2008 znašal 39 odstotkov, v letu 2009 pa 58 odstotkov. Kratkoročne poslovne obveznosti so bile največje v letu 2008. Ker podjetje ne dobi pravočasno plačanih svojih terjatev, tudi obveznosti ni sposobno tekoče poravnati. Plačilna nedisciplina je začaran krog, v katerem se vrti celotno slovensko gospodarstvo, ne le mala podjetja.

Tabela 5.4 Obračanje sredstev

Zap. št.	Postavka	Leto				Indeks		
		2006	2007	2008	2009	5=2/1	6=3/2	7=4/3
		Vrednost v EUR	Vrednost v EUR	Vrednost v EUR	Vrednost v EUR			
		1	2	3	4			
1	Sredstva	18.106	23.665	340.778	270.719	131	1440	79
2	Celotni prihodki	24.002	35.759	402.936	226.105	150	1127	56
3	Obračanje sredstev (2/1)	1,3	1,5	1,2	0,8	115	80	67

Vir: Egis 2006, 2007, 2008 in 2009.

Na učinkovitost poslovanja pomembno vpliva koeficient obračanja sredstev, ki pove, koliko prihodkov ustvari podjetje s sredstvi. Iz tabele 5.4 je razvidno, da je bil koeficient obračanja sredstev v letih od 2006 do 2008 nad vrednostjo 1, kar pomeni, da je podjetje ustvarilo več prihodkov, kot je bila vrednost sredstev. V letu 2009 je bil koeficient obračanja sredstev le 0,8, kar je posledica velikega padca celotnih prihodkov.

5.3 Strategije reševanja krize

5.3.1 Proces zdravljenja krize

Proces zdravljenja krize poteka po naslednjih fazah (Dubrovski 2004, 126):

- ugotovitev prisotnosti krize, stopnje njene intenzivnosti in vzrokov za njen nastanek (okvirna analiza stanja);
- ocena možnosti razrešitve krize (predsanacijski preizkus);
- nastavitev kriznega managementa;
- podrobna analiza stanja z ugotovitvijo ključnih področij ukrepov;
- sprejem ukrepov za zaustavitev negativnih gibanj in spremljanje njihovih učinkov;
- izdelava strateškega sanacijskega načrta s simulacijami poslovnih izidov;
- sprejem razvojnih ukrepov;
- postavitev sistema tekočega spremljanja učinkov in reakcij nanje.

Iz analize poslovanja podjetja za obdobje od leta 2006 do 2009 izhaja, da je bilo podjetje v krizi v letu 2009, takšno stanje pa se nadaljuje tudi v letu 2010. Vzroki za nastanek krize v podjetju so zunanji in notranji.

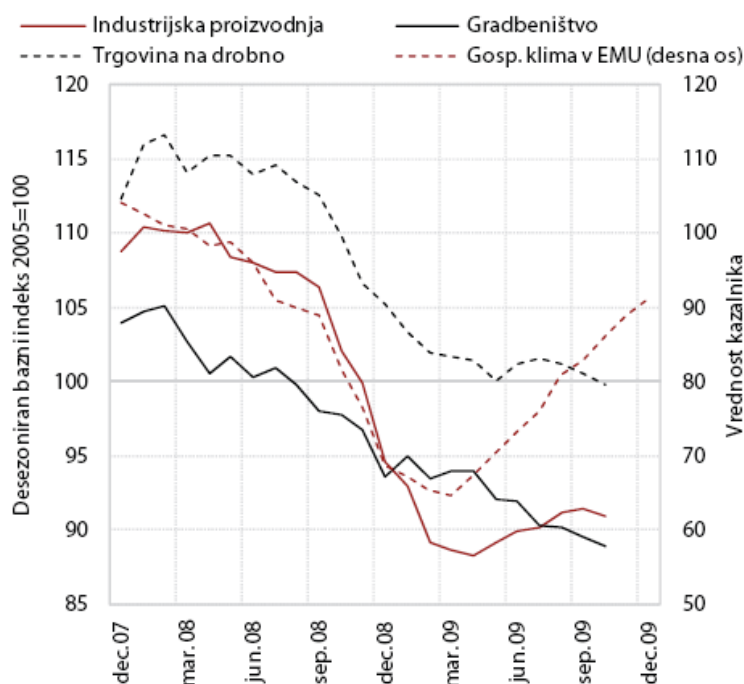
Zunanji vzroki za nastanek krize v podjetju

Gospodarska kriza, ki je izbruhnila v drugi polovici leta 2008, je močno prizadela svetovno gospodarstvo. UMAR je predstavil poročilo o razvoju za leto 2009 (UMAR 2009), v katerem ugotavlja, da je Slovenija v zadnjih letih skozi hitro gospodarsko rast sicer uspešno dohitevala povprečni BDP EU, vendar pa se bo brez ustreznih strukturnih sprememb v gospodarstvu to dohitevanje upočasnilo. Sloveniji ni uspelo povečati obsega in učinkovitosti vlaganj v raziskave in razvoj, zato je cilj o tri odstotnem deležu teh vlaganj v BDP dosegla le polovično. Slovenija ima nizek delež tehnološko zahtevnih proizvodov v blagovnem izvozu. Leta 2007 je delež tehnološko intenzivnih proizvodov v Sloveniji znašal 17,4 odstotke, povprečje v EU pa je bilo 25,8 odstotka. V zadnjem desetletju na tem področju ni bilo pozitivnih premikov. Prav zaradi tega se je ob izbruhu gospodarske krize znižala izvozna konkurenčnost slovenskega gospodarstva.

Gospodarska kriza je razkrila nekatere ključne slabosti slovenskega gospodarstva, ki se kažejo v močni odvisnosti od konjunkturalnih gibanj v tujini. Vlada bi morala sprejeti paket protikriznih ukrepov, ki ne bi smel le blažiti posledic krize, ampak bi moral imeti tudi dolgoročni strukturni predznak.

Kratkoročni kazalniki aktivnosti potrjujejo pričakovanja o počasnem okrevanju evropskega gospodarstva (UMAR 2009, 3). Vrednost kratkoročnih kazalnikov gospodarske aktivnosti v evrskem območju prikazuje slika 5.1.

Slika 5.1 Vrednost kratkoročnih kazalnikov gospodarske aktivnosti v evrskem območju

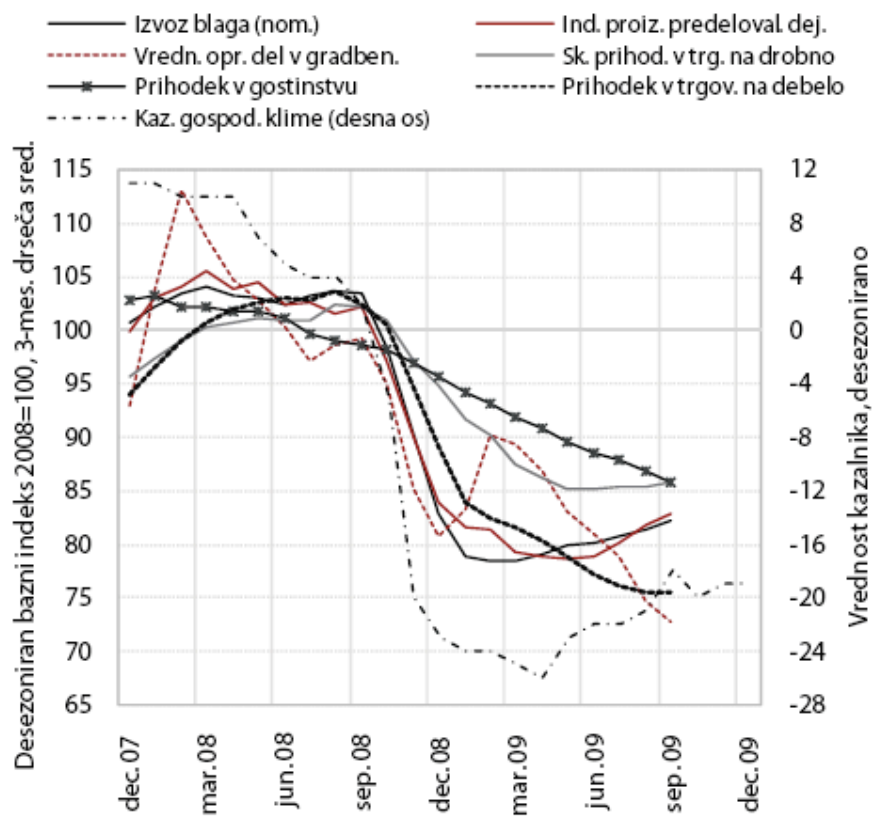


Vir: UMAR 2009, 7.

Mednarodna gospodarska in finančna kriza je močno vplivala na poslabšanje stanja javnih financ v večini držav članic EU. Zaradi neizpolnjevanja maastrichtskih kriterijev oz. presežnega javnofinančnega primanjkljaja je bil v letu 2009 sprožen postopek proti dvajsetim državam članicam EU. V letu 2010 še ni pričakovati izboljšanja, saj se bo javnofinančni primanjkljaj v povprečju EU povišal.

Slika 5.2 prikazuje vrednost kratkoročnih kazalnikov gospodarske aktivnosti v Sloveniji.

Slika 5.2 Vrednost kratkoročnih kazalnikov gospodarske aktivnosti v Sloveniji



Vir: UMAR 2009, 8.

Po velikem padcu večine kazalnikov gospodarske aktivnosti ob koncu leta 2008 in v začetku leta 2009, se je njihovo padanje med letom 2009 umirilo. Mesečni padci ključnih kazalnikov so se začeli zmanjševati, medletne stopnje pa so se stabilizirale na nizkih ravneh.

Izbrani mesečni kazalniki gospodarske aktivnosti v Sloveniji so prikazani v tabeli 5.5.

Tabela 5.5 Izbrani mesečni kazalniki gospodarske aktivnosti v Sloveniji v %

Postavka	2008	X 09/IX 09	X 09/X 08	I-X 09/I-X 08
Izvoz	4,8	-0,3	-17,9	-20,7
Uvoz	6,4	2,1	-26,2	-26,8
Industrijska proizvodnja	2,5	-3,2	-18,4	-20,1
Gradbeništvo -vrednost opravljenih gradbenih del	15,7	3,7	-28,2	-22,1
Trgovina – skupni realni prihodek v trgovini na drobno	10,4	2,3	-13,4	-13,8
Gostinstvo – skupni realni prihodek v gostinstvu	-2,7	-1,3	14,2	-11,3

Vir: UMAR 2009, 10.

Stroškovna konkurenčnost slovenskega gospodarstva je slabša kot v drugih članicah evrskega območja in EU. Poslabšanje razmer na trgu dela se pričakovano nadaljuje. V letu 2009 so se cene življenjskih potrebščin povišale za 1,8 odstotka, rast pa je bila predvsem zaradi ukrepov ekonomske politike med najvišjimi v evrskem območju. Na gibanje cen življenjskih potrebščin so predvsem vplivale cene nafte, šibka gospodarska aktivnost in rast cen storitev. V povprečju evrskega območja so se v letu 2009 cene življenjskih potrebščin po oceni Eurostata povišale za 0,9 odstotka, od tega najbolj v Grčiji.

Opisano gospodarsko okolje na evropski ravni je prav gotovo v veliki meri vplivalo na slabe rezultate poslovanja v Sloveniji, negativni gospodarski trendi v Sloveniji pa na poslovanje Egis, d. o. o. v letu 2009. Zaradi svoje majhnosti podjetje nima nikakršnega vpliva na spremembe v Sloveniji in še manj v EU.

Notranji vzroki za nastanek krize v podjetju

Na nastanek krize v podjetju je vplivalo več notranjih vzrokov, menim pa, da so imeli zunanji vplivi, predvsem globalna gospodarska kriza, največji vpliv. V nadaljevanju so obravnavani pomembnejši notranji vzroki, ki so razdeljeni v tri skupine:

- neustrezna usposobljenost managementa,
- nekonkurenčen tržni položaj,
- predraga proizvodnja.

Neustrezna usposobljenost managementa je razlog za zapoznele reakcije na simptome gospodarske krize. Že v drugi polovici leta 2008 je začelo slovensko gospodarstvo pešati zaradi krize, ki je najprej prizadela ameriško in evropsko

gospodarstvo, lastnika obravnavanega podjetja pa sta menila, da se to njunega podjetja ne tiče. Razlog za takšen optimizem je bil v visokih prihodkih na podlagi izvajanja sklenjenih pogodb z dvema velikima naročnikoma. Že v letu 2009 je eden od teh naročnikov prenehal delovati, drugi pa ni obnovil pogodbe iz predhodnega leta. Nesprejemanje signalov iz okolja je eden od ključnih razlogov za tako močno poslabšanje poslovanja v letu 2009.

Nekonkurenčni tržni položaj je značilen za majhna podjetja, za Egis, d. o. o. pa je značilno tudi pomanjkanje marketinškega raziskovanja in odzivanje po lastni presoji.

Podjetje se ukvarja s telekomunikacijami – optična omrežja, kar je sicer pravilna usmeritev na dolgi rok, v trenutnem kriznem obdobju pa je prav ta usmeritev zaradi odvisnosti le od dveh velikih naročnikov, predstavljala največji problem za podjetje. Podjetje bi se moralo intenzivno posvetiti proizvodnji in montaži strelvodov, saj je tržišče za ta proizvod bolj razdrobljeno (veliko malih naročnikov). Ta dejavnost ne zahteva visoko kvalificiranih delavcev in ustreza strukturi že zaposlenih delavcev.

Predraga proizvodnja je tretji pomembnejši notranji vzrok za nastanek krize v podjetju. Podjetje je prenizko količinsko in vrednostno produktivno in ima neprimerno strukturo stroškov. Stroški storitev so imeli v strukturi poslovnih odhodkov v letu 2008 najvišji delež in sicer 48 odstotkov. V letu 2009 je ta delež sicer nižji, a je še vedno previsok. Prav tako je zelo visok delež stroškov materiala (v letu 2009 je znašal 37 odstotkov). Storitve in material plačuje podjetje po visokih cenah, saj zaradi svoje majhnosti ne dosega količinskih popustov. Razen tega so velik del storitev, ki bi jih morali izvajati sami, za previsoko ceno izvajali drugi izvajalci.

5.3.2 Krizni management

Aktivnost vodenja podjetja v akutni krizi imenujemo krizni management, kar pa je hkrati tudi oznaka za nosilce te aktivnosti (Dubrovski 2004, 131). Vodenje podjetja v gospodarski krizi zahteva drugačen pristop, kot ga dovoljujejo in omogočajo normalne razmere poslovanja.

Ko je podjetje v akutni krizi, zasleduje krizni management dve osnovni usmeritvi oz. cilja (Dubrovski 2004, 131):

- zaustavljanje negativnih gibanj in obvladovanje kriznega položaja (preživetje) in
- doseganje preobrata (preusmeritve) in zagotovitev temeljev za ponoven razvoj (revitalizacija – oživitev).

Krizni management mora sprejeti:

- dolgoročne ukrepe (strateški ukrepi za dolgoročen uspeh),
- srednjeročne ukrepe (reorganizacija za znižanje stroškov ter izboljšanje procesov in struktur),
- kratkoročne ukrepe (likvidnost in plačilna sposobnost).

Krizni management je lahko sestavljen iz enega ali več članov. Podjetje Egis, d. o. o. se je odločilo za krizni management dveh članov.

5.4 Program prenove

Prenova podjetja prinaša nove procese, sisteme, strategije, programe in strukture, ki podjetju kot celoti zagotavljajo na osnovi izboljšane učinkovitosti in uspešnosti poslovanja doseganje višje stopnje razvoja (Dubrovski 2004, 200).

Kot vsak premišljen proces ima tudi proces uvajanja sprememb v podjetju tri osnovne oz. splošne faze (Dubroski 2004, 205):

- načrtovanje (diagnoza in določitev želenega prihodnjega stanja,
- izvajanje in
- nadziranje (ovrednotenje rezultatov in postavitve stalnega nadzora).

Lastnika podjetja ocenjujeta, da je oživitvev podjetja možna in realna, ter pomeni aktivno odpravljanje notranjih vzrokov za nastale težave v podjetju, predvsem pa iskanje možnosti izhoda iz njih z naslednjimi ukrepi:

- z uskladitvijo strategije poslovanja (področje strategije trženja, razvoja),
- z optimiziranjem in neposredno sleditvijo nastajanja stroškov po stroškovnih nosilcih,
- z razvojem proizvodnega programa,
- z razpršenostjo prodajnega trga na območju Slovenije in bivše Jugoslavije,
- z ustrezno selekcijo dobaviteljev na nabavnem trgu.

Podjetje je dopolnilo svojo strategijo poslovanja. Več sredstev je namenilo za oglaševanje in s tem povečalo razpoznavnost v svoji bližnji in širši okolici. Svojo ponudbo je usmerilo na več manjših kupcev in s tem preprečilo preveliko odvisnost od dveh velikih naročnikov. Začasno je prenehalo investirati v poslovni prostor in sredstva usmerilo v nakup manjših strojev in orodja za izdelovanje strelvodnih elementov.

Na področju izkazovanja stroškov je podjetje uvedlo analitično evidenco po nosilcih stroškov in s tem zagotovilo sprotne informacije o donosnosti posameznih projektov, kar je osnova za takojšnje ukrepanje v primeru možnega negativnega rezultata. Podjetje je spoznalo, da ne zadoščajo evidence le po vrstah stroškov, temveč so za pravilne odločitve nujni stroškovni kazalci po posameznih dejavnostih in projektih.

Z razvojem proizvodnega programa bodo zagotovili kvalitetnejše strelvodne elemente. Hkrati bodo skrajšali čas montaže in zmanjšali porabo materiala, kar bo doseženo z zmanjšanjem elementov (tako bodo elementi tudi manj vidni, kar bo pozitivno vplivalo na izgled).

Z ustrezno selekcijo dobaviteljev na nabavnem trgu bo podjetje doseglo nabavo po najnižjih možnih cenah in z največjimi možnimi količinskimi popusti.

5.5 Posebnosti krize v Egis, d. o. o.

Značilno za mnoga majhna podjetja je, da so poslovno povezana samo z nekaj odjemalci ali celo samo enim, težave tega pa povzročajo eksistenčne težave tudi v teh podjetjih. Prav to se je zgodilo v obravnavanem podjetju, ko v času recesije dva ključna kupca nista podaljšala pogodb.

Na področju upravljanja prihaja pri malih podjetnikih – managerjih pogosto do preobremenjenosti zaradi kopičenja funkcij ter neposredne udeležbe pri dogajanju v podjetju. Posledica tega je bilo v Egis, d. o. o. zapoznelo reagiranje na znake krize. Opazno je tudi pomanjkanje marketinške miselnosti in vodenja.

Na nekaterih področjih tvori ekonomija obsega pomembno vstopno oviro za majhna podjetja. Tudi obravnavano podjetje je naletelo na to oviro, saj se ni bilo sposobno potegovati za velike projekte, ki so se v Sloveniji kljub krizi še vedno izvajali.

Temeljna notranja vzroka za nastanek krize v podjetju sta neustrezno, prepočasno reagiranje managementa in predraga proizvodnja. Podjetje je prenizko količinsko in vrednostno produktivno in ima neprimerno strukturo stroškov. Nepreglednost poslovanja in nesledljivost procesov je tudi pripomoglo k nastajanju kriznega stanja.

Program prenove, ki ga je sprejel management, je ustrezen, saj vsebuje izboljšave za vsa ključna področja delovanja podjetja in sicer:

- razpršenost ponudbe na več manjših kupcev in ustrezna selekcija pri izbiri dobaviteljev;
- investiranje v manjše stroje in orodja, kar omogoča razmeroma hiter dvig kakovosti storitev in večjo tržno uspešnost;
- izboljšanje knjigovodskih evidenc stroškov po stroškovnih nosilcih, kar je osnova za takojšnje ukrepanje v primerih negativnih tendenc;
- izboljšanje organizacije dela in večji nadzor nad porabo materiala, kar bo vplivalo na znižanje stroškov podjetja.

5.6 Pričakovani poslovni izid in dodatni predlogi

V letu 2010 zunanji vzroki (gospodarska kriza) ne bodo več s takšno močjo negativno vplivali na poslovanje podjetja, saj gospodarstveniki za to leto napovedujejo oživljanje gospodarstva. Notranji ukrepi bi v tem letu morali obroditi sadove, saj jih namerava podjetje striktno izvajati in nadzirati.

Podjetje načrtuje, da se bodo v letu 2010 poslovni prihodki povečali za 20 odstotkov, poslovni odhodki pa ob upoštevanih racionalizacijah nekoliko manj. Tako bi lahko podjetje izkazalo minimalni dobiček in spet stopilo na pot uspešnega poslovanja.

Da bi podjetje lahko doseglo pričakovani poslovni izid predlagam, da razen programa prenove, ki ga je sprejel management, upošteva še naslednje:

- Spremeniti je potrebno strategijo upravljanja podjetja. Oba lastnika sta preobremenjena, saj se ukvarjata z vsemi poslovnimi funkcijami podjetja. Nujna je delitev upravljaljskih funkcij na tržni in finančni ter proizvodni in razvojni del. Eden od managerjev naj bi se v celoti posvetil marketingu (izbira dobaviteljev, pridobivanje kupcev, oglaševanje), finančnemu področju (pravočasna izterjava plačil izdanih računov, pravočasno plačevanje obveznosti, pridobivanje ugodnih kreditov in varne naložbe kratkoročno prostih denarnih sredstev) ter organizaciji preglednega poslovanja (sprotna sledljivost finančne uspešnosti posameznih projektov).
- Drugi manager naj bi se v celoti posvetil proizvodnemu procesu (organizacija dela in nadziranje delavcev v proizvodnji in pri montaži na terenu) ter skrbel za razvoj proizvodnega programa. Takšna delitev dela bi bila ustrezna tudi glede na izobrazbo obeh managerjev (ekonomist in elektro tehnik).
- Izboljšati je potrebno učinkovitost notranjega komuniciranja. Notranje komunikacije so bile v obravnavanem obdobju okorne, kar je vodilo v počasno reagiranje na zunanje izzive in priložnosti. Uvesti je potrebno učinkovito in neformalno komunikacijsko mrežo, kar bo omogočilo hitre odzive na reševanje notranjih problemov in hitro prilagajanje spremembam.

6 SKLEP

V diplomski nalogi sem na osnovi teoretične razprave in uporabe konkretnega primera (podjetje Egis, d. o. o.) proučeval posebnosti nastajanja in reševanja krize v malem podjetju. Iz učbenika in druge literature sem črpal teorijo za ugotavljanje in primerjavo razlik med velikimi in malimi podjetji v obdobju krize.

Diplomska naloga ima uvod, štiri poglavja in sklep. V začetnih poglavjih so opisane značilnosti velikih in malih podjetij, simptomi, vzroki in vrste kriz. Pri obravnavi konkretnega dogajanja v malem podjetju v obdobju krize sem se najprej osredotočil na analizo poslovanja ter nadaljeval s strategijo reševanja krize in programom prenove. Na koncu sem poskušal oceniti, v čem je posebnost nastanka in reševanja krize v malem podjetju.

Za preprečevanje in zdravljenje krize majhnega podjetja mora imeti management dovolj tehničnih, ekonomskih in drugih znanj, biti mora sposoben zaznavati spremembe in sprejemati kakovostne in hitre odločitve. Vse te sposobnosti bi običajno v majhnih podjetjih morale biti združene v eni ali dveh osebah.

Kriza v rastočem podjetju, ki ga je ustanovil mali podjetnik s pomanjkljivim poslovnim znanjem in izkušnjami kaže, da še ni več takega organiziranja, informiranja, nadziranja in odločanja o poslovnih funkcijah v svojem podjetju, da bi mu zagotavljalo obvladovanje razmerij med notranjim in zunanjim okoljem podjetja.

Primerjava med malimi in velikimi podjetji kaže, da malo podjetje ni enostavna pomanjšava velikega podjetja, ampak ima vsako od njih svoje značilnosti. Kar je za veliko podjetje slabost, je lahko za malo prednost in obratno. Če poznamo prednosti podjetja imamo večjo možnost za njegovo uspešno delovanje. Poznavanje slabosti lahko pripomore k njihovem odpravljanju.

V globalizacijskem času in obdobju nenehnih sprememb se mora podjetje ves čas prilagajati novostim, zato obstajajo velike možnosti, da bo podjetje zaradi premajhne pazljivosti zašlo v težave. Ko se v podjetju pojavi kriza, so neposredno ogroženi cilji podjetja. Tržni pogoji so se zaradi recesije močno zaostri, zato v nalogi obravnavanemu podjetju v letu 2009 ni uspelo povečati svojega tržnega deleža, celo zmanjšal se je, saj poslovni partnerji, s katerimi je sodelovalo v preteklih letih niso več investirali in s podjetjem niso obnovili v preteklosti sklenjenih pogodb.

Management podjetja se ni pravočasno zavedel prisotnosti globalne krize in njenega vpliva na podjetje, zato je s procesom zdravljenja krize začel šele konec leta 2009. Pri tem je upošteval naslednje faze zdravljenja krize:

- analiza stanja,
- ocena možnosti razrešitve krize,
- sprejem ukrepov za zaustavitev negativnih gibanj.

Sklep

Lastnika podjetja ocenjujeta, da je oživitev podjetja možna in realna, ter pomeni aktivno odpravljanje notranjih vzrokov za nastale težave v podjetju, predvsem pa iskanje možnosti izhoda iz njih z naslednjimi ukrepi:

- z uskladitvijo strategije poslovanja (področje strategije trženja, razvoja),
- z optimiziranjem in neposredno sleditvijo nastajanja stroškov po stroškovnih nosilcih,
- z razvojem proizvodnega programa,
- z razpršenostjo prodajnega trga na območju Slovenije in bivše Jugoslavije,
- z ustrezno selekcijo dobaviteljev na nabavnem trgu.

Prenova podjetja prinaša nove procese, sisteme, strategije, programe in strukture, ki podjetju kot celoti zagotavljajo učinkovitejše in uspešnejše poslovanje. V letu 2010 zunanji vzroki (gospodarska kriza) ne bodo več s takšno močjo negativno vplivali na podjetje, notranji ukrepi pa bodo obrodili sadove.

Da bi podjetje lahko doseglo pričakovani poslovni izid sem predlagal, da razen programa prenove, ki ga je sprejel management, upošteva še naslednje:

- Spremeniti je potrebno strategijo upravljanja podjetja. Oba lastnika sta preobremenjena, saj se ukvarjata z vsemi poslovnimi funkcijami podjetja. Nujna je delitev upravljaljskih funkcij na tržni in finančni ter proizvodni in razvojni del. Takšna delitev bi ustrezala tudi izobrazbeni strukturi managementa.
- Izboljšati je potrebno učinkovitost notranjega komuniciranja. Notranje komunikacije so bile v obravnavanem obdobju okorne, kar je vodilo v počasno reagiranje na zunanje izzive in priložnosti. Uvesti je potrebno učinkovito in neformalno komunikacijsko mrežo, kar bo omogočilo hitre odzive na reševanje notranjih problemov in hitro prilagajanje spremembam.

Skozi celotno diplomsko nalogo se prepletajo razmišljanja o nastajanju in zdravljenju krize v velikih in malih podjetjih, na konkretnem primeru pa so prikazane posebnosti dogajanja v kriznem obdobju malega podjetja.

LITERATURA

- Abrahamsberg, Niko. 2001. *Predavanja pri predmetu Gospodarsko pravo – statusno pravo*, Visoka šola za management v Kopru.
- Argenti, John. 1976. *Corporate collapse*. London: McGraw-Hill.
- Belak, Janko. 1998. *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Maribor: MER Evrocenter.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kropfberger, Dietrich. 2003. Od reaktivnega kriznega managementa k proaktivnemu kriznemu managementu. V *Integralni management in razvoj podjetja*, urednik J. Belak. Maribor: MER 138–151.
- Krystek, Ulrich. 1987. *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Krystek, Ulrich. 1989. Entwicklung und Kultur der Unternehmung werden durch Krisen verändert. *Zeitschrift Führung + Organisation* 58 (1): 30–37.
- Lerbinger, Otto. 1997. *Crisis management: Facing risk and responsibility*. Mahwah (New Jersey): LEA.
- Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Prezelj, Iztok. 2005. *Tipične težave pri kriznem upravljanju*. Ujma 19: 190-193.
- Pšeničny, Viljem. 2000. *Podjetništvo*. Gea College: Visoka šola za podjetništvo.
- Pučko, Danijel in Rudi Rozman. 1993. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pümpin, Cuno in Jürgen Prange. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rebernik, Miroslav. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Univerza v Mariboru.
- Slatter, Stuart. 1990. *Je vaše podjetje še zdravo?* Podjetnik, 3: 29–33.
- Tajnikar, Maks. 2000. *Tvegano poslovanje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Tavčar, Mitja I. 1990. *Sistemijski koncept kriznega upravljanja in vodenja podjetja*. Organizacija in kadri 23: 397-398.
- Vrečko, Igor. 2002. *Modeli projektno usmerjenega kriznega managementa*. Magistrsko delo, Ekonomska-poslovna fakulteta Maribor.

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

VIRI

Egis. 2006, 2007, 2008, 2009. *Izkazi poslovnega izida*. Notranji viri, Egis, d. o. o.

Egis. 2006, 2007, 2008, 2009. *Bilance stanja*. Notranji viri, Egis, d. o. o.

UMAR – Urad za makroekonomske analize in razvoj. 2009. *Ekonomsko ogledalo, december 2009*. http://www.umar.gov.si/publikacija/ekonomsko_ogledalo/.

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD – 1). 2006. *Uradni list RS* 42/06.

