

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

ALEKSANDRA OBERSTAR

KOPER, 2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

PLAČILNA DISCIPLINA V PANOJI
TRANSPORTA

Aleksandra Oberstar

Koper, 2011

Mentor: izr. prof. dr. Doris Gomezelj Omerzel

POVZETEK

Vsako podjetje, ki posluje na trgu, med poslovanjem lahko zaide tudi v težave poslovanja, kar je pogosto tudi povod za prehod podjetja v krizo, še posebej v času recesije. Predpostavljamo, da v večini primerov ni pričakovati ugodnih rešitev, če se podjetje na težave ne odzove, ampak jih ignorira. V uvodu diplomske naloge predstavljamo namen in cilje naloge, s katerimi želimo dokazati problem plačilne nediscipline za nadaljnje poslovanje podjetja. Nadalje želimo s študijo primera predstaviti problem, kako lahko manjše transportno podjetje v kratkem času zaide v likvidne težave. V empiričnem delu naloge izpostavljamo kot ključno vprašanje razlog za plačilno nedisciplino. V zaključnem delu naloge predstavljamo nastalo stanje v podjetju po uvedbi predhodno navedenih ukrepov vodstva, ki potrjuje hipotezo, da je potrebno takojšnje učinkovito in ustrezno ukrepanje ob nastalih težavah s plačili kupcev.

Ključne besede: težave poslovanja, podjetje v krizi, recesija, transportno podjetje, plačilna nedisciplina

SUMMARY

Each company doing business on the market can get in business troubles which are often trigger that pushes company into crisis, especially in recession. I suppose that in most cases where there is no respond to the troubles, we can not expect effective solution. In the introduction of the asignment I am presenting the purpose and objectives that will prove that payment problem can represent problem for company still operating. Further on I am presenting a case study of the problem when small transport company can get into liquidation troubles in very short term. In empirical part, I am exposing as key issue the reason for paymentlack of discipline. In the final part of the asignment, I am introducing the state as seen in the company after followed actions which confirm hypothesis that when we have problems with customer's payments, urgent and appropriate responses are needed.

Key words: business trubles, company in crisis, transport company, payment discipline

UDK: 658.1:005.334(043.2)

ZAHVALA

Ob zaključku se seveda želim zahvaliti vsem, ki so me v času študijskega obdobja na moji poti kakorkoli spremljali, sodelovali ali zgolj samo srečali in s svojim vplivom pripomogli, da sem prispela do tega učnega cilja. To se mi zdi predvsem pomembno zato, ker kot študentka ob delu ne sodim v okvir klasičnega pridobivanja znanja iz teorije, ampak sodim v skupino ljudi, ki si znanje pridobiva v veliki meri iz prakse in ga dopolnjuje in dograjuje s teoretičnimi vsebinami.

Prva zahvala gre očetu, ki je pri vzgoji dopustil, da se razvijam in osebno rastem v svoji svobodi odločanja kot mi narekuje značaj in ne, da se razvijam v smernicah »kaj je prav« v določenem trenutku za neko družbo. V nadaljevanju gre zahvala moji družini: možu, hčerki in sinu, ki so vsak na svojstven način dodali kamenčke na mozaiku poti, ki sem jo prehodila do oddaje diplomske naloge. Zavedam se njihove vloge in računam na to, da jim bom lahko, vsakemu posebej kadarkoli, vsaj nekaj od tega povrnila.

Kot študentka pa se v veliki meri zahvaljujem mentorici, izr. prof. dr. Doris Gomezelj Omerzel, za spodbudo v trenutkih, ko pri izdelavi diplomskega dela nisem več vedela, kako nadaljevati in mi je s svojim pozitivnim pristopom dodala novih idej, energije in moči za zaključek dela.

Zahvala tudi študijskim kolegom, ki jih ne navajam imensko, vendar tisti, ki so bili vključeni v skupni čas študija, že vedo, kateri so, in smo se skupaj prebijali skozi posamezne študijske obveznosti ter smo pogosto tudi zaradi skupnega dela, spodbud in sinergije dosegli zelene rezultate. Na koncu tudi zahvala prijateljici, prof. mag. Mateji Zukanovič, za pregled, dopolnitev, popravke naloge in ure sodelovanja z menoj ob zaključevanju diplomskega dela.

VSEBINA

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 1.1 | Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč | 1 |
| 1.2 | Namen in cilji diplomske naloge | 2 |
| 1.3 | Predvidene metode za doseganje ciljev | 3 |
| 1.4 | Predpostavke in omejitve diplomske naloge | 3 |
| 2 | Podjetništvo v panogi transporta | 4 |
| 2.1 | Panoga transporta | 4 |
| 2.1.1 | Cilji storitve transport | 5 |
| 2.1.2 | Vpliv tehnologije | 5 |
| 2.2 | Cestno tovorni transport | 5 |
| 2.2.1 | Vplivi dejavnikov na storitev cestnega tovornega transporta | 7 |
| 2.3 | Značilnosti panoge transporta v Sloveniji | 8 |
| 3 | Plačilna disciplina v panogi transporta | 9 |
| 3.1 | Finančna funkcija | 9 |
| 3.1.1 | Plačilni roki | 9 |
| 3.1.2 | Zakonodaja plačilnih rokov | 10 |
| 3.1.3 | Primerjava plačilnih rokov v državnih podjetjih in med podjetji v zasebni lasti | 11 |
| 3.2 | Nastanek finančne nediscipline | 12 |
| 3.2.1 | Podjetje v krizi | 12 |
| 3.2.2 | Znaki plačilne nesposobnosti | 14 |
| 3.2.3 | Neplačniki | 15 |
| 3.3 | Narava terjatev | 15 |
| 4 | Predstavitev podjetja Avtoprevoznništvo Edvard Oberstar, s. p. | 17 |
| 4.1 | Nastanek in zgodovina | 17 |
| 4.2 | Splošni podatki o podjetju | 18 |
| 4.2.1 | Cilji in vizija | 19 |
| 4.2.2 | Poslanstvo podjetja | 19 |
| 4.2.3 | Strategija podjetja | 20 |
| 4.2.4 | Poslovni procesi | 21 |
| 4.2.5 | Poslovni partnerji | 22 |
| 4.3 | Poslovanje podjetja | 22 |
| 4.3.1 | Tržni trendi | 23 |
| 4.3.2 | Tržna rast | 23 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.3.3 | Glavni tekmeči in ključni dejavniki uspeha..... | 23 |
| 4.3.4 | Opominjanje in telefonska izterjava | 23 |
| 4.3.5 | Kompenzacijske verige..... | 24 |
| 4.3.6 | Začetek podjetniške krize | 24 |
| 5 | Empirični del raziskave, intervju..... | 26 |
| 5.1 | Pristop k intervjujem..... | 26 |
| 5.2 | Priprava in izvedba intervjujev | 26 |
| 5.3 | Obdelava in pregled intervjujev | 27 |
| 5.3.1 | Intervju z direktorjem | 27 |
| 5.3.2 | Intervju z zaposlenima..... | 28 |
| 5.3.3 | Intervju s poslovnima partnerjema | 28 |
| 5.4 | Ugotovitve intervjujev | 29 |
| 6 | Iskanje rešitev za izhod iz krize | 31 |
| 6.1 | Pridobivanje novih sredstev | 31 |
| 6.1.1 | Krediti..... | 32 |
| 6.1.2 | Težnja k maksimiranju poslovanja | 32 |
| 6.2 | Pridobitev novih poslov | 33 |
| 6.3 | Marketinške aktivnosti..... | 33 |
| 7 | Sklep..... | 36 |
| | Literatura..... | 37 |
| | Viri..... | 38 |

PONAZORILA

| | |
|---|----|
| Slika 1: Primerjava pojmov transport, promet, logistika | 4 |
| Slika 2: Vrste prevozov | 7 |
| | |
| Preglednica 1: Prikaz primera finančnega toka poslovanja | 10 |
| Preglednica 2: Faze zorenja krize in vedenje poslovodstva ter lastnikov | 13 |
| Preglednica 3: Dobava | 21 |

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2008) je zapisano, da je podjetništvo prizadevanje za doseg čim večjega finančnega uspeha ob tveganju. Tveganje podjetnika je prisotno na vsakem koraku in le podjetnik lahko sam odloča in določa raven tveganja. Z večjim tveganjem lahko veliko izgubimo ali pa še več pridobimo. Ko se je leta 2008 pojavila velika svetovna gospodarska kriza, so sicer prej mala tveganja postala velika, za veliko podjetij tudi usodna. Kot v vsaki panogi gospodarstva so se začeli problemi vrstiti tudi v transportnih podjetjih. Pintar (2009) navaja, da so problemi zašli že tako daleč, da so avtoprevozniki ustanovili sedemčlanski krizni odbor in določili program dela pogajalske skupine, ki se bo z Ministrstvom za promet in vlado v najkrajšem času začela pogovarjati o ukrepih, da se slovenski cestni transport ne bo sesul. Na Obrtno-podjetniški zbornici (2009a) so izračunali, da v Sloveniji vozi dobrih 80.000 tovornjakov in je z avtoprevozništvom in prometom neposredno povezanih približno 130.000 ljudi. Z zadnjimi ukrepi na področju cestnine in njenimi podražitvami pa je po oceni zbornice postalo ogroženih okrog 2000 slovenskih prevozniških podjetij ter s tem tretjina delovnih mest oz. 40 odstotkov prevozniških zmogljivosti.

Drašček (2007) pravi, da je finančna uspešnost podjetja kot sestavljanka, ki iz različnih delčkov naredi čudovito sliko. Jaz pa menim, da je slika sestavljena šele takrat, ko podjetje doseže finančno neodvisnost, ne glede na dogajanje okoli njega. Delčki slike sestavljajo redno prihajajoča plačila kupcev. Še več, plačilna disciplina, je sposobnost ravnanja z denarjem v skladu s finančnim poslovanjem in spoštovanjem reda, ne samo na področju transporta. Vse več je zgodb iz različnih panog gospodarstva, ko podjetja, predvsem mikro in mala, propadajo prav zaradi plačilne nediscipline. Svenšek (2009) trdi, da so dolgi plačilni roki ena največjih težav slovenskega gospodarstva že več let. Vendar se je najhujši scenarij tega pokazal prav v zadnjih letih. Podjetje Creditreform (2010) navaja, da je prav Slovenija ena izmed držav članic Evropske unije, kjer se je problem plačilne nediscipline pričel širiti kot virus. In kot poudarja Turk (2010), imajo dolžniki dolžnike, dolžniki imajo ponovno dolžnike in tako naprej v nedogled. Generalni direktor Obrtno-podjetniške zbornice Pšeničny (Obrtno-podjetniška zbornica 2009b) pa dodaja, da plačilna nedisciplina dela škodo podjetjem, povezanim v verigo. Notranji dolg med poslovnimi partnerji narašča, najmanjša podjetja pa so običajno zadnja v verigi.

Problematike plačilne nediscipline so se začeli zavedati tako v EU kot v Sloveniji, zato so se na tem področju aktivno pripravljale novitete Evropske unije, kjer so plačilni roki najdaljši. V povprečju dobi podjetje plačan račun v 83 dneh. Posebnega zakona, ki bi urejal plačilno nedisciplino, pa še vedno ni. Zakona o izvrševanju proračunov Republike Slovenije (Uradni

list RS, št. 114/2007 z dne 13. 12. 2007, člen 22) le bežno določa najdaljši plačilni rok 90 dni, ki se ga v teh kriznih časih oprijema vedno večje število podjetij.

Evropski parlament (2010) že poroča, da so oktobra 2010 potrdili dogovor z Evropskim svetom, po katerem bo rok za plačila v prihodnosti znašal 30 dni. Nova pravila naj bi zagotovila, da mala podjetja ne bodo imela več finančnih težav, ker njihovi plačniki – druga podjetja in javni organi – ne bi zamujali s plačili računov, hkrati naj bi okrepila solventnost ter pospešila inovacije in ustvarjanje novih delovnih mest. Sporazum mora potrditi le še Svet EU. Države EU bodo morale sporazum v svojih državah uvesti najkasneje v dveh letih. Prav tako pa tudi Slovenija že pripravlja novelo o Zakonu o prevozih v cestnem prometu, kjer eden od členov navaja tridesetdnevni plačilni rok. Tudi predstavniki Gospodarske zbornice Slovenije (2011) menijo, da je sprejetje predlaganega zakona nujno potrebno za odpravo plačilne nediscipline, ki negativno vpliva na likvidnost, konkurenčnost in razvoj gospodarskih subjektov ter zapleta njihovo finančno upravljanje. Zato upniki zaradi zamud pri plačilih potrebujejo zunanje financiranje, ki je v obdobju gospodarskega upada težje dostopno in je lahko celo vzrok za stečaj sicer zdravih, zlasti malih in srednje velikih podjetij.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen diplomskega dela je preučiti in predstaviti delovanje podjetja Avtoprevoznništvo, prevoz blaga Edvard Oberstar, s. p. Podjetje, ki ima sicer trdne, zdrave temelje in zakonsko, pravno urejeno poslovanje, se je znašlo v začaranem krogu plačilne nediscipline, ki je ogrozil njegov obstoj na trgu.

Za pisanje diplomske naloge s to tematiko smo se odločili zaradi zanimanja za omenjeno problematiko in za spremembe, ki se dogajajo predvsem na političnem področju. Hkrati pa se z dokazovanjem navedenega problema v omenjenem podjetju v taki obliki kot je pričujoče diplomsko delo ni ukvarjal še nihče. To pomeni kar nekaj dela, časa in aktivnosti, ki jih zaposleni v podjetju žal ne morejo uvrstiti v svoj delovnik, ker jim aktivnosti osnovne dejavnosti tega ne dopuščajo.

Cilji diplomske naloge so:

- analizirati in sistematično predstaviti plačilni sistem v panogi transporta na področju Slovenije,
- opisati delovanje podjetja Avtoprevoznništvo Edvard Oberstar,
- preučiti in kritično ovrednotiti vpliv plačilne discipline na kvaliteto poslovanja navedenega podjetja.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Prvi, teoretični del naloge bo sestavljen iz dveh delov. V prvem bomo uporabili podatke podjetja Avtoprevoznništvo prevoz blaga, Edvard Oberstar s. p., za njegovo predstavitev in zgodovino poslovanja. V drugem bom na osnovi prebrane literature, pravnih in drugih virov opisali ter opredelili osnovne pojme pomena plačilne discipline za poslovanje organizacij v gospodarstvu.

Empirični del bo temeljil na metodi kvalitativne raziskave, kjer bomo opravili osebne intervjuje z neposredno udeleženiimi v poslovanju podjetja Avtoprevoznništvo Edvard Oberstar in skušali ugotoviti, kakšne posledice je plačilna nedisciplina prinesla podjetju ter kako rešujejo nastali problem. Študija primera bo obsegala pregled dokumentacije in opcije zapiranja odprtih postavk nastalih terjatev. Ob pisanju diplomskega dela bomo tudi redno spremljali zakonske spremembe, ki se bodo dogajale na tem področju, in jih sproti vnašali v nalogo.

1.4 Predpostavke in omejitve diplomske naloge

Naloga bo temeljila na predpostavki, da je plačilna nedisciplina problem oziroma večkrat tudi povod za vse nadaljnje probleme, zaradi katerih mala in mikro podjetja propadajo.

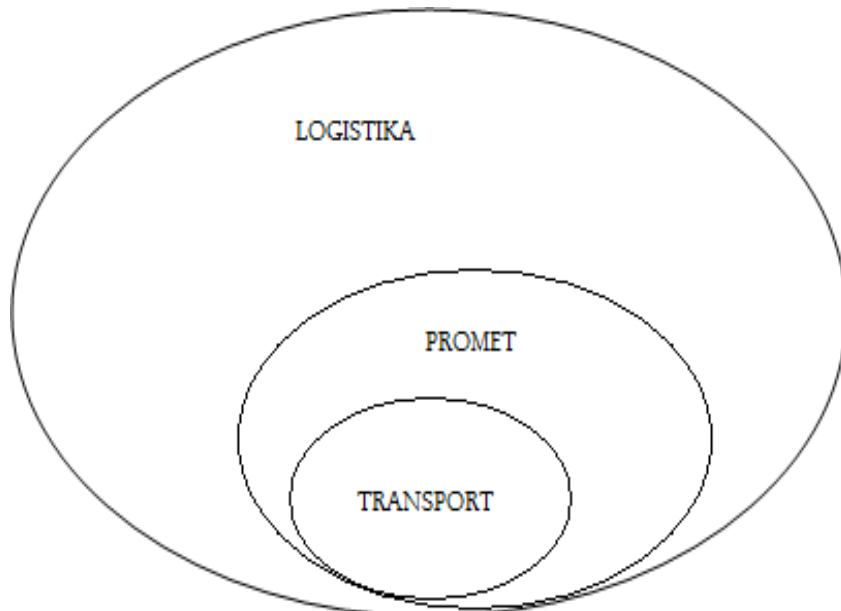
Pri nalogi se bomo omejili na raziskavo točno določenega podjetja, ki se sooča s problemom plačilne nediscipline, predpostavljamo pa, da so pridobljeni rezultati lahko primerljivi z ostalimi podjetji v transportni panogi.

2 PODJETNIŠTVO V PANOGI TRANSPORTA

2.1 Panoga transporta

Panoga transporta kot sestavnega dela logistike obsega številna področja. Požar (1985, 11) pravi, da se tako v našem kot v tujih jezikih uporablja na splošno izraz »transport«, ki se enako piše v jugoslovanskih jezikih, kakor tudi v angleščini, ruščini, francoščini in nemščini (z veliko začetnico kot samostalnik), v italijanščini pa le malo drugače (trasporto). V številnih primerih se ta izraz uporablja kot prenos oseb in blaga, torej brez prenosa sporočil, in je zaradi tega ta pojem ožji kot pojem promet. O transportu govorimo vedno, ko gre za premike, ki se nanašajo tako na blago kot na ljudi in živali. Blago in ljudje prečkajo ceste in tire, mesta ali morja. Transport je ključna beseda mobilnega sveta, za katerega mednarodne in evropske norme določajo merila in smernice poenotenega, funkcionalnega delovanja. Transport v podjetništvu sodi med storitve. Ljudje, živali in blago vseh vrst potujejo od enega kraja do drugega. Norme že pri upravljanju zagotavljajo, da se pri transportu blaga storitve izvajajo z največjo možno natančnostjo, pazljivostjo in točnostjo.

Krajnc in Pipan (2010) navajata razlike v pojmovanju transporta, prometa in logistike. Gre za pojmovne razlike v obsegu in ga ponazarjata še shematsko. Najožji pojem je transport, širši je promet in najobsežnejši je logistika.



Slika 1: Primerjava pojmov transport, promet, logistika

Vir: Krajnc in Pipan 2010, 11.

2.1.1 Cilji storitve transport

Graham (2009, 4) meni, da so stotine iznajdb in izumov omogočile hitrejši, lažji in varnejši transport. Dodaja, da so bili nekateri rezultati načrtnega dela znanstvenikov in inženirjev velikih podjetij, za večino iznajdb in izumov pa so zaslužni navadni ljudje s prodornimi zamislami. Temeljna dejavnost transporta je opravljanje storitev premeščanja blaga, ljudi in informacij iz enega mesta na drugo, torej premagovanje prostora.

Ogorelc (2004, 19) meni, da je koristen učinek procesa prevoza sprememba mesta v prostoru. Po njegovem mnenju transport »proizvaja« spremembo kraja nahajanja, zato se ta proces opravlja s premeščanjem transportnih sredstev.

Cilj delovanja transportne dejavnosti je zadovoljstvo strank. Transport skorajda ne pozna meja. Ljudje, živali in blago prečkajo državne meje in naj bi na cilj prispeli hitro, varno in brez poškodb. Standardi omogočajo nadnacionalne primerljive storitve, ki omogočajo uspešno izvedbo posla. Prevoz blaga pa ni zgolj pot od enega kraja do drugega. Sem sodijo še tehnične rešitve za skladišča in korektna varnost, ki so prav tako mednarodno normirane.

2.1.2 Vpliv tehnologije

Na tem mestu moramo posebej poudariti pomen odkritij na področju zvez. Telekomunikacije so odločilno vplivale na spremembo današnjega sveta. Od prve telegrafske zveze med Washingtonom in Baltimorjem leta 1854 do današnjih najsodobnejših sistemov satelitske navigacije in telekomunikacije je preteklo samo 150 let. Jakomin, Zelenika in Medeot (2002, 3) so mnenja, da lahko prav na tem področju pričakujemo še hitrejše in učinkovitejše sisteme, ki bodo omogočili še večje vključevanje sistemov na našem planetu.

Visoka tehnologija kot vzporedni dejavnik v storitvi transporta prinaša inteligenco in tehnične inovacije, ki pri transportu prihajajo predvsem iz telematike. Ta mlada znanost razvija inteligentne sisteme za nadzor, kontrolo in usmerjanje. Norme urejajo pretok podatkov in si prizadevajo za poenotenje dragih tehničnih sistemov.

2.2 Cestno tovorni transport

Transport delimo po različnih kriterijih. Ti so: značilnosti medija, objekt prevoza, način organiziranja, teritorialni vidik, oddaljenost in drugo. Transport razvrščamo na kopenski (kontinentalni), zračni in vodni. Glede na značilnosti transportne poti pa poznamo: železniški, cestni, zračni in pomorski transport ter transport po notranjih vodnih poteh in cevovodni transport.

V diplomski nalogi se bomo omejili na cestni tovorni transport, sestavni del katerega je tudi delovanje podjetja Edvard Oberstar, s. p. (v nadaljevanju E. O.).

Cestno-tovorni promet se predvsem zaradi okoljskih vplivov ne bi več smel bistveno povečati.

Svetovni trendi logistike silijo gospodarstvo v to, da naj bi nove oziroma dodatne mednarodne zahteve po prevozu blaga v bodoče prevzemala železnica. Sodelovanje in integracija z evropsko zakonodajo na področju cestnih tovornih prevozov, ki je trenutno še v razvojni fazi, naj bi v prihodnje izboljšala delovne pogoje naših avtoprevoznikov in povečala prometno varnost.

Ogorelc (2004, 53) pravi, da so v transportu na kratke razdalje cestni tovorni prevozniki praktično brez konkurence. Kar pomeni, da je na kratkih razdaljah, kjer ni drugega načina gospodarstvu prilagojenega prevoza blaga, prevoz s kamioni nenadomestljiv. Glede na napovedi o porastu blagovnega prometa je najbrž treba pričakovati, da bo potreba po prevozih dosegla tudi območja, ki nimajo možnosti druge vrste prevozov kot s cestno tovornimi vozili. To so območja s sekundarno cestno mrežo, ki nimajo neposrednega dostopa do železnice. Tudi razvejenost slovenskega cestnega omrežja in geografske značilnosti naše države pogojujejo potrebo po prevozih s tovornjaki do glavnih prometnih žil oziroma vsaj do prestopnih točk – terminalov.

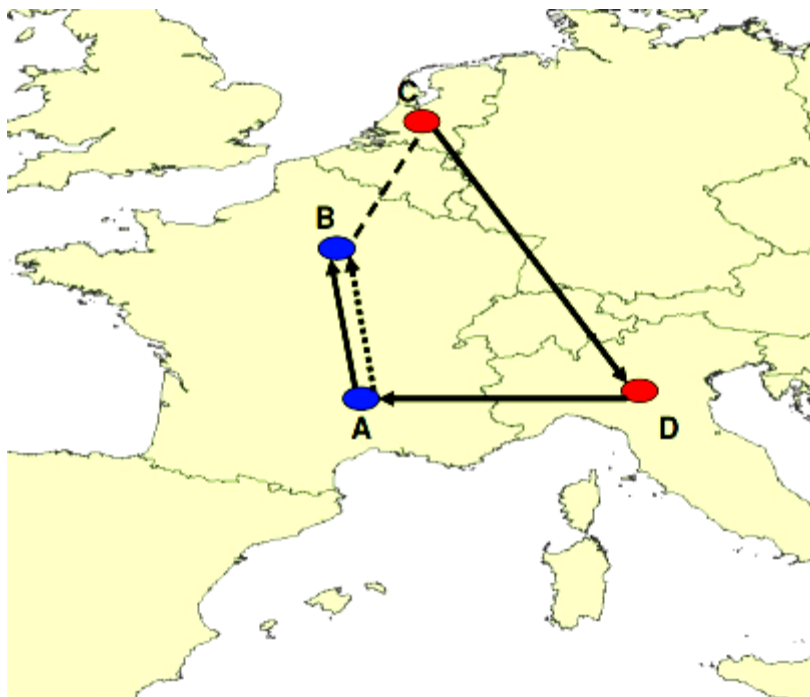
Mednarodni cestno-blagovni prevozi so pri nas že sedaj dokaj liberalizirani. Za tuje avtoprevoznike je Slovenija premajhna, da bi bila poslovno zanimiva. Za naše prevoznike pa se na tem področju odpirajo nove možnosti znotraj trga EU. Širi se razvoj in porast kabotaže.

Zakon o prevozih v cestnem prometu (ZPCP-2) navaja, da je kabotaža vsak prevoz potnikov ali blaga med posameznimi kraji v Republiki Sloveniji, ki ga opravlja tuji prevoznik ali tuja prevoznica (v nadaljnjem besedilu: tuji prevoznik) oziroma prevoz potnikov ali blaga med posameznimi kraji v drugi državi, ki ga opravlja domači prevoznik.

Po uredbi (ES) 1072/2009 Evropskega parlamenta in Sveta »kabotaža« pomeni notranji cestni prevoz za najem ali plačilo, ki se začasno opravlja v državi članici gostiteljici, ki skladno s to uredbo velja od 14. 5. 2010.

Slika 2 prikazuje kabotažni in mednarodni prevoz. Kabotažni prevoz je prevoz iz točke A v točko B, ki ga opravi nerezidenčni (tuji) prevoznik, v tem primeru v Franciji. Mednarodni prevoz pa je prevoz iz točke C v D, iz D v A, iz B v C ali v obratni smeri.

Nemoteno vključevanje v prevozniške storitve na območju EU zagotavljata usklajenost mednarodne zakonodaje o cestnih prevozih in socialne zakonodaje. S sprejetjem Zakona o cestnih prevozih in Zakona o varnosti v cestnem prometu, kjer so upoštevani vsi ključni elementi zakonodaje EU, pa je poslovanje še uspešnejše.



Slika 2: Vrste prevozov

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije 2010.

Za uspešno usmerjanje blagovnih tokov v cestnem transportu je treba v Sloveniji vzpostaviti še zanesljivo in predvsem popolno spremljanje vseh načinov cestnega transporta. Tako bo mogoča kvalitetnejša primerjava transporta z drugimi prometnimi podsistemi.

2.2.1 Vplivi dejavnikov na storitev cestnega tovornega transporta

Cestne transportne storitve so bile v preteklosti predmet medvladnih bilateralnih sporazumov. Vlade so se sporazumevale o letnih kvotah za potniški in blagovni prevoz.

Na notranjem trgu je od leta 1990 uveljavljena pravica kabotaže, sprva še z nekaterimi omejitvami. Odzivi posameznih držav so bili različni: ene so zagovarjale hitro sprostitev vseh omejitev, druge so bile bolj zadržane.

Ogorelc (2004, 207–208) ugotavlja, da je danes trg cestnih prevozov v EU popolnoma liberaliziran. Članice lahko v primeru krize uvedejo le začasne kvalitativne omejitve na področju cestnega prevoza blaga.

Izbira prevoznika se v večji meri vrši na osnovi cene, ki mora biti konkurenčna, a ne nujno najnižja, in takoj za tem na osnovi zvestobe, ki temelji na zanesljivosti. Ogorelc (2004, 59) navaja, da je od leta 1992 na notranjem trgu veljalo svobodno oblikovanje cen in načelo svobodnega vstopa na trg.

Pomemben dejavnik na vpliv delovanja v cestnem tovornem transportu je bil nastop gospodarske krize. V panogi je bilo to opaziti kot presežek ponudbe, kar je vodilo v povečanje konkurence, predvsem v zadnjih letih, ko je zaradi upada gospodarske rasti in nastanka recesije prišlo do presežka ponudbe transportnih storitev. Iz istega razloga se je pojavilo vedno večje rivalstvo in ponudba dampinških cen.

2.3 Značilnosti panoge transporta v Sloveniji

Trg avtoprevoznikov ima več pod segmentov, treba se je zavedati specifičnosti trga. Na slovenskem trgu je registriranih 7.100 podjetij v transportni panogi, od tega 95 % mikro podjetij. Podjetja zaposlujejo okoli 31.000 poklicnih voznikov. Številka je seveda nerealna, saj je treba upoštevati dejstvo, da se veliko prevoznih podjetij poslužuje dela na črno (to pomeni, da opravljajo prevoze brez licence in dovolilnic). Po podatkih statističnega urada je bilo v Sloveniji v letu 2008 prepeljanih več kot 91 milijonov ton blaga in prevoženih več kot 16.261 milijonov tonskih kilometrov. V primerjavi z letom 2007 je bila rast prevoza blaga za 2 %, prevoženih kilometrov pa za 18 % (Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije 2009b).

Trenutno je še vedno možno vstopati v dejavnost cestnega transporta blaga, kljub temu, da je bil v začetku nastopa kriznega obdobja dan predlog vladi, da naj bi se v času recesije zamrznilo izdajanje licenc, ki so pogoj za delovanje omenjene dejavnosti. Vendar to lahko po navedbah Gospodarske zbornice naredijo le v primeru, da se javno razglasi, da je dejavnost cestnega transporta blaga v krizi.

Ogorelc (2004, 184) trdi, da z licenco prevozniki pridobijo pravico za izvajanje transportnega procesa. Ta pravica velja za lastnike ali se pridobi za vozilo in/ali določeno zmogljivost voznega parka. Prevoznik mora izpolnjevati predpisane pogoje, kot so npr. uspešnost in plačilna sposobnost. Avtor v nadaljevanju navaja, da je podeljevanje licenc za prevoze odvisno od vrste prevoza (prevozi na kratke razdalje ali daljinski) in zmogljivosti vozil, zlasti pa je pomembno, ali podjetja sodelujejo v kombiniranem transportu.

Drugi dejavniki, ki vplivajo na panogo znotraj Slovenije, so finančna nedisciplina, upad gospodarstva in vstopanje novih ponudnikov, ki kljub presežku že obstoječih transportnih podjetij začenjajo s to dejavnostjo. Na tem mestu bi morala posredovati država z uvedbo ukrepov, ki bi pripomogli h gospodarskemu izboljšanju podjetij, ki že opravljajo storitve cestno-tovornih prevozov.

3 PLAČILNA DISCIPLINA V PANOGI TRANSPORTA

3.1 Finančna funkcija

Financiranje spremlja celoten proces poslovanja.

Kralj (1980, 8) za finance pravi, da so usodnega pomena za obstoj in razvoj podjetja. Začetek zgodovinske kategorije podjetja je treba iskati v financah, kajti prav vlaganje premoženja (kapitala) v podjetje s prevzemanjem poslovnega tveganja je eden od načinov, da se to premoženje znatneje povečuje, praviloma bolj, kot če bi vlagali drugam. Z vidika lastnikov je zato tudi pomemben cilj podjetja rast premoženja v daljšem časovnem obdobju, ki temelji na dobičku.

Avtorica besedila Kosec (2004) v priročniku Finance navaja, da so finance in finančna funkcija podjetja operativna dejavnost v poslovanju družb in podjetnikov, kar pomeni, da so finance neposredno povezane z okoljem podjetja in z ostalimi notranjimi funkcijami.

Odločitve glede financ, kot so financiranje, naložbe, krediti se nanašajo na prihodnost, ki je navadno negotova, tako nam finančna znanost lahko pomaga s smernicami samo na podlagi preteklih izkušenj, nikakor pa ne moremo predpisati pravilne odločitve.

Peterlin in Glavina (2007, 21) ugotavljata, da ima vsaka poslovna odločitev finančne posledice, ki se jasno pokažejo na računu podjetja. Kdorkoli ima v podjetju pooblastila za sprejemanje odločitev, posredno oziroma neposredno razpolaga z denarjem podjetja. Njuna trditev je, da morajo biti poslovne odločitve ekonomsko upravičene in morajo pomagati ustvarjati pozitiven denarni tok.

V panogi transporta tako kot tudi pri večini drugih dejavnosti se je finančna funkcija pokazala kot tista, ki je najtesneje povezana z nadaljnjim delovanjem in poslovanjem podjetja oz. podjetnika, saj ima večina poslovnih odločitev tudi finančne posledice.

Vloga finančnika v transportni dejavnosti je odvisna od velikosti podjetja. Pri mikro in malem podjetju gre običajno za eno osebo, to je lastnik podjetja, ki ima nalogo, da za nemoteno poslovanje priskrbi finančne vire ter zagotovi nadzor nad učinkovitostjo.

3.1.1 Plačilni roki

Plačilni roki v panogi transporta v Sloveniji so dvosmerni. Eno so plačilni roki do dobaviteljev in drugo plačilni roki do kupcev oz. naročnikov prevoza. Kot že predhodno navajamo, je v tem razkoraku tudi velika dilema, saj prevozniki za izvršitev naročila prevoza v celoti predhodno prevzamejo finančno obremenitev. Največje finančno breme transportnih podjetij pa predstavlja plačilo obveznosti, vezanih na zakonska določila (cestnine, takse,

zavarovanja), javnim zavodom oz. državnim organom. Od državnih institucij oz. vlade bi bilo pričakovati nekaj več posluha v zvezi z usklajevanjem rokov plačil.

Naslednji problem so plačilni roki do kupcev, ki si vzamejo od 30 do 120 dni, večina plačil pa se giblje v roku 90 dni. Posledično nastopi še razkorak pri plačilu davka na dodano vrednost (DDV), ki ga je treba plačati najkasneje v roku treh mesecev (različno do posameznega davčnega zavezanca) po izstavitvi računa, ne glede na to, ali je račun plačan ali ne. Če povzamemo svoja opažanja, so plačilni roki resen problem v panogi transporta in bi bilo zato:

- potrebno predhodno plačilo stroškov naročnika do prevoznika,
- treba skrajšati dolge plačilne roke kupcev,
- potrebno plačilo DDV po plačilu naročnika, v primeru, če ta ne plača storitve, se DDV odpiše.

Na praktičnem primeru želimo prikazati storitev opravljenega prevoza skozi časovno premico, opravljenem dne 11. 1. 2011, za ceno 100 EUR z vključenim 20 % DDV.

Preglednica 1: Prikaz primera finančnega toka poslovanja

| Datum | Storitev | Cena (v EUR) |
|-------------|---|--------------|
| 11. 1. 2011 | Plačilo stroškov (gorivo, cestnina, amortizacija) | 55,00 |
| 15. 2. 2011 | Plačilo dela vozniku | 17,00 |
| 15. 4. 2011 | Plačilo DDV | 16,66 |
| 30. 4. 2011 | Plačilo oz. nakazilo od kupca | 97,00 |

Ker je delo pogodbeno, se račun izstavlja zadnji dan v mesecu. V primeru, ko podjetje ne razpolaga z denarjem v obtoku za plačilo, se to vrši preko verižne kompenzacije podjetja, ki se ukvarja s finančnimi posli in pri tem nastane še dodaten strošek, 3 % od celotne vrednosti kompenzacije.

3.1.2 Zakonodaja plačilnih rokov

Do nedavnega je bil Obligacijski zakonik (Uradni list RS, št. 97/2007 z dne 24. 10. 2007) smernica za urejanje plačilnih rokov, ki navaja, kako izpolnjevati obveznosti v posameznih primerih pri predhodnem plačilu, ko rok plačila ni natančno določen in ko je določitev roka plačila prepuščena le eni stranki.

Obligacijski zakonik (v nadaljevanju OZ) v svojem 289. členu navaja, da v primeru, ko rok plačila ni dorečen, lahko upnik zahteva takojšnje plačilo in dolžnik ga mora sprejeti. 290. člen OZ govori o predčasnem predplačilu in sicer, če je ta izključno v interesu dolžnika, ga je ta voljan izpolniti in o tem pravočasno obvestiti upnika; v primeru, da dolžnik predlaga predhodno poplačilo, ga upnik ni dolžan sprejeti, oz. si lahko pridrži pravico do odškodnine.

Upnikovo pravico do predčasne izpolnitve obveznosti navaja OZ v 291. členu in je mogoča takrat, ko dolžnik ni izpolnil v celoti ali delno obveznosti zavarovanja, tudi če je rok plačila določen. V naslednjem členu zakonik navaja še pravico nasprotne stranke, ko gre za možnost, da je rok plačila določen enostransko, lahko prevoznik zahteva od sodišča, naj določi primeren rok za izvršitev plačila.

Ravno v času pisanja diplomskega dela je prišlo do sprejetja novega zakona, in sicer Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih (v nadaljevanju ZPreZP) Uradni list RS, št. 18/2011 z dne 15. 3. 2011, ki je začel veljati 16. 3. 2011 in navaja nove določbe glede plačilnih rokov.

V skladu s prvim odstavkom 5. člena ZPreZP plačilni rok med gospodarskima subjektoma ne sme biti daljši od 60 dni. Izjemoma je dogovorjeni rok za plačilo lahko daljši od 60 dni, a ne sme biti daljši od 120 dni, če je dolžina roka dogovorjena v pisni obliki in če tak rok ne predstavlja očitno nepravičnega pogodbenega dogovora. Če je dolžnik javni organ, plačilni rok ne sme biti daljši od 30 dni. Dogovor o plačilnem roku, daljšem od 120 dni, pri gospodarskih subjektih oz. 30 dni pri javnih organih je ničen.

Če rok plačila obveznosti dolžnika ni dogovorjen, mora dolžnik svojo denarno obveznost izpolniti v 30 dneh od dneva, ko je prejel račun oziroma:

- v 30 dneh od dneva, ko je dolžnik prejel blago ali je bila opravljena storitev, če je dan prejema računa sporen,
- v 30 dneh po prejemu blaga ali oprave storitve, če je dolžnik prejel račun, preden je prejel blago ali je bila opravljena storitev,
- v 30 dneh od dneva pregleda blaga ali storitve, če je dogovorjen ali zakonsko predpisan pregled blaga ali storitev ter je dolžnik prejel račun pred dnevom pregleda.

Če je bila pogodba sklenjena pred uveljavitvijo ZPreZP in ne določa roka za izpolnitev denarnih obveznosti, upnik pa je že izpolnil svojo nasprotno pogodbeno obveznost, začne zgoraj navedeni rok teči z dnem uveljavitve ZPreZP, to je 16. 3. 2011.

3.1.3 Primerjava plačilnih rokov v državnih podjetjih in med podjetji v zasebni lasti

Prav z uvedbo ZPreZP je urejena natančno določena najdaljša opcija za plačilne roke v Sloveniji in velja za vse panoge, tudi za transport.

Za organizacije v zasebni lasti je plačilni rok do 60 dni oz. v izrednih primerih lahko do 120 dni, za podjetja v državni upravi in javne organe je najdaljši rok za plačilo 30 dni, dogovori, daljši od tega, so ničnega pomena.

3.2 Nastanek finančne nediscipline

Začetek nastajanja finančne nediscipline v panogi transporta v Sloveniji sega v konec 90 let prejšnjega stoletja, kasneje so se plačilne politike z uvedbo DDV nekoliko izboljšale vsaj za velika in večja podjetja, še vedno pa je ostajal problem pri plačilni politiki za mala in mikro podjetja.

Ponovno se je pojavil velik plačilni kaos v panogi transporta v letu 2008, po nastanku gospodarske krize v svetu.

Kovač (2007) pravi, da so glavni razlogi za nastanek gospodarske krize v zgrešeni makroekonomski politiki, želji po višji donosnosti in slabem gospodarskem upravljanju z visokimi tveganji. Poročilo foruma za finančno stabilnost (Report of the Financial Stability Forum on Enhancing Market and Institutional Resilience) (Financial Stability Forum 2008) navaja, da se je vse skupaj začelo po zlomu gospodarske rasti v Združenih državah Amerike. Po iskanju varnih naložb se je med bankami povečalo nezaupanje, ker si med seboj niso več hotele posojati denarja. To je posledično vplivalo na kreditiranje poslovnih subjektov in nadalje na njihovo nelikvidnost in kar je še slabše, na gospodarsko depresijo kot jo opisujeta Samuelson in Nordhaus (2002), ki pravita, da je to stanje slabih naložb, visoke brezposelnosti, nizke motiviranosti, pesimizma, padanja cen in stečaja podjetij.

Do nedavnega je bil največji razlog za nastanek neustreznega finančnega poslovanja v Sloveniji neurejena zakonodaja v zvezi s plačevanjem in posledično nikakršnim sankcioniranjem za tovrstno poslovanje. Iz navedenega lahko sklepamo, da za plačilno nedisciplino pri nas ni vzvodov sankcioniranja in bi podjetju, ki plačila ni prejelo, omogočilo v določenem času ukrepati in si s tem zagotoviti nemoteno poslovanje.

Dne 16. 3. 2011 je bil končno sprejet nujno potreben Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih, ki je slovenskim podjetnikom omogočil krajše roke plačila in s tem omogočil izboljšanje finančne discipline na domačem trgu.

3.2.1 Podjetje v krizi

Kitajski pregovor pravi, da ni težko odpreti podjetje, veliko težje je ohraniti podjetje odprto, kar je še posebej težko v času finančne krize. To najprej zaznamo v številkah, to je v trdih podatkih (na primer v manjši prodaji, upadu dobička, povečanih stroških poslovanja, slabši kakovosti). Trdi podatki so po definiciji podatki, ki jih obdelujemo z matematičnimi operacijami in so v glavnem izraženi v številkah.

Kriza je stanje podjetja, ko je treba nekaj spremeniti, odločiti, se ločiti od določenih aktivnosti v preteklosti. Beseda *kriza* etimološko izhaja iz grške beseda *krinein* – *odločiti*; pomeni

odločilni trenutek, odločilni preobrat, lahko vrhunec neke bolezni ali težav nekega delovanja (Tavzes 2002, 627).

Novak (2000, 34) pa ugotavlja, da kriza lahko nastopi v različnih oblikah, zato ni splošne definicije za krizo.

Dejstvo pa je, da je podjetje v krizi takrat, ko vodstvo izgubi nadzor nad ključnimi dejavniki, ki vplivajo na delovanje in na proces dela. Najpomembneje pri tem je krizo zaznati in ugotoviti vzroke ter ukrepati. Nobena kriza ni večna in kar je še pomembneje, vsaka kriza je rešljiva in izhodna, le ukrepi so različni.

Podjetje, ki krize ne zazna, je v nevarnosti, da zastane ali celo propade. Tudi hitrost oz. doslednost prepoznavanja kriznih sprememb je pomembna. Prepozno zaznavanje krize ima za posledico finančne težave, lahko tudi stečaj podjetja.

Iz spodnje tabele so razvidne posamezne faze spoznavanja kriznega obdobja in način vpetosti podjetja v pasti krize, v drugem razdelku je navedeno vedenje vodstva z znaki delovanja in v zadnji, tretji koloni soočenje s stanjem in ukrepi nadaljnjega poslovanja.

Preglednica 2: Faze zorenja krize in vedenje posloводства ter lastnikov

| Faza zorenja krize | Vedenje, ki dopušča razvoj krize | »Zrelo« vedenje |
|--|---|---|
| Potencialna kriza | Samozadovoljstvo | Kritična presoja poslovnih tveganj, ki jo izvede posloводство samo ali skupaj z zunanjimi svetovalci. |
| Latentna kriza | Zanikanje znakov | Posloводство najame svetovalce – izvedence za posamezna poslovna področja. |
| Kriza poslovne uspešnosti | Skrivanje znakov | Posloводство v dogovoru z lastniki najame svetovalce za poslovna področja. |
| Kriza likvidnosti in začetek entropije | Podcenjevanje ravni krize in prepričevanje, da bo kriza sama prešla | Lastniki uvedejo delno ali celovito izvajanje poslovnega preobrata, ki ga izvajajo zunanji strokovnjaki kriznega vodenja, lahko tudi s sodelovanjem posameznih članov notranjega posloводства. |
| Zrela kriza celotnega poslovnega sistema | Panika in šok ob spoznanju, da krize ni mogoče obvladati | Lastniki se na podlagi diagnoze ravni krize podjetja odločijo, ali bodo podjetje sanirali ali pa bo prenehalo poslovati; če je sprejeta odločitev o sanaciji, skupina zunanjih strokovnjakov prevzame izvajanje poslovnega preobrata. |
| Sanacija ali prenehanje delovanja podjetja | | |

Vir: Končina in Mirtič 1999.

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža obstoj podjetja. Bolj kot proces

ali dogodek lahko krizo pojmuje kot stanje, ki traja kratek čas. Čeprav gre za neugodno stanje, ki mu lahko sledi propad podjetja, pa takšne razmere vendarle lahko privedejo tudi do pozitivnih učinkov. Torej ima kriza tudi določene prednosti, odpira namreč nove razvojne priložnosti.

Dejanski krivci za nastanek krize so najrazličnejši vzroki, ki jih je pomembno analizirati in odpraviti. Vzroke delimo na notranje in zunanje. Vodstvo vzrokom pogosto daje prevelik pomen oziroma jih precenjuje. K zunanjim vzrokom prištevamo določene spremembe v okolju podjetja, ki jih ni pravočasno ali pa sploh ni zaznalo in se pravilno odzvalo.

Pogosto je povod za nastanek krize neposredno delujoči vzrok, pri katerem se je kriza dejansko sprožila. Povod je lahko manjši, manj pomemben dogodek, ki povzroči verižno reakcijo vseh drugih vplivov, katerih vzroki lahko segajo v daljno preteklost. Torej povod ni temeljni vzrok krize, dejanski vzrok je treba šele odkriti.

3.2.2 Znaki plačilne nesposobnosti

Cilj vsakega podjetja je optimalna likvidnost. Optimalno likvidnost dosežemo, ko smo absolutno plačilno sposobni in hkrati maksimalno rentabilni. Pomembno je, da imamo v istem trenutku le toliko angažiranih likvidnih sredstev, kolikor imamo v istem trenutku zapadlih obveznosti, ostala sredstva pa morajo biti donosno plasirana. Presežek likvidnih sredstev bo donosno angažiran, vendar visoko likviden, če bo plasiran v obliki kredita na denarnem trgu. Glavni značilnosti denarnega trga (kratkoročnost in elastičnost) sta doseženi, če so plasmaji na denarnem trgu zelo kratkoročni in če imajo kreditni instrumenti tega trga visoko stopnjo tržnosti, saj jih je le tako mogoče hitro spremeniti v likvidna sredstva.

Plačilna nesposobnost, ki jo lahko imenujemo tudi nezadostna likvidnost, se pojavi zaradi neustrezne strukture virov finančnih sredstev. Povečanje tujega vira financiranja povečuje problem vzdrževanja plačilne sposobnosti, povečanje stopnje samofinanciranja pa ta problem zmanjšuje. Ker je za slabo plačilno sposobnost značilno, da pri tem ni oblikovana varnostna rezerva, se slaba likvidnost v določenem trenutku lahko spremeni v nelikvidnost oz. plačilno nesposobnost. Ta se najprej pokaže v zastoju plačil, pozneje pa tudi kot ustavitev plačil.

Filipič (1988, 18) pravi, da se skozi rezultat prognoziranja pokaže presežek ali primanjkljaj likvidnih sredstev. Ugotovljeni presežek moramo zato plasirati, primanjkljaj pa pokriti na najboljši možni način.

3.2.3 Neplačniki

Ko dolžnik še vedno ne plača upniku, kljub opravljenim mehkim ukrepom izterjave, se ga obravnava kot neplačnika in v takem primeru se podjetje – upnik – posluži strogih ukrepov, ki običajno za dolžnika niso prijazne narave.

Zoper dolžnika se na sodišču vloži predlog za izvršbo na podlagi verodostojne listine. Pri tovrstnem ukrepu pa se mora podjetje zavedati, da s tem dejanjem verjetno za vedno izgubi stranko oziroma poslovnega partnerja.

V Sloveniji se v praksi pogosteje uporablja možnost, da izterjavo opravi agencija oz. podjetje, ki se s tem profesionalno ukvarja. Taka podjetja imajo izdelan proces, kako dolžnika na zakonit način pripraviti do tega, da bo plačal svoj dolg. Postopek izterjave v glavnem izkorišča psihološko dejstvo, da je dolg za večino dolžnikov breme, ki bi se ga radi znebili. Če je izterjava neuspešna, ji še vedno lahko sledi predlog za izvršbo.

Tretja možnost je, da se terjatev proda podjetju (faktoring), ki terjatve odkupuje. Prednost je v takojšnjem plačilu, slabost pa v tem, da dobi podjetje – upnik – plačan le del dolga.

3.3 Narava terjatev

V Sloveniji in tudi drugje v Evropi vlada velika plačilna nedisciplina. Ljudje pa tudi podjetja naročajo blago in storitve, za katere ne bi plačali ali jih ne morejo plačati. Zato je nujno, da podjetja – ponudniki – sprejmejo določene preventivne ukrepe pri svojem poslovanju, pri sprejemanju in izvajanju naročil. Upnikova pravica je, da zahteva izpolnitev obveznosti od dolžnika, pri čemer država s pravnim redom upniku garantira, da bo ob določenih pogojih dolžnika, ki ne bi hotel izpolniti obveznosti, k temu prisilila. Obstoje terjatve še ne pomeni, da bo upnik dejansko dosegel izpolnitev dolžnikove obveznosti: terjatev lahko zastara, v izvršilnem postopku pa se lahko izkaže, da dolžnik nima premoženja, iz katerega bi se upniku lahko poplačalo ipd. Terjatve so (enako kot druge pravice, npr. avtorske) lahko tudi prenosljive. V Pravnem slovarju (2011) je zapisano, da lahko upnik terjatev prenese na tretjo osebo s cesijo, to je s pogodbo o:

- odstopu terjatve,
- prenosu terjatve ali
- odkupu terjatve.

Zlato pravilo poslovanja pravi, da je treba ukrepati takoj. Tveganje neplačila se namreč povečuje z dolžino zapadlosti terjatve oz. računa. Podjetje, ki želi biti uspešno pri izterjavi dolgov, mora ukrepati takoj, ko račun zapade v plačilo in to še ni plačano. V primeru, da je bil kupcu izdan račun, ta pa svojih obveznosti ni poravnal, naj podjetje-upnik preveri:

- ali je račun prispel na pravi naslov, ki je določen v pogodbi ali z dogovorom posla,

- vzroke dolžnika za neplačila,
- plačilno sposobnost naročnika (preko spleta, AJPES ...).

Če po določenem roku, ki ga podjetje samo določi, račun še vedno ni plačan, potem je smiselno, da se dolžniku pošlje izpisek odprtih postavk (obvestilo), s katerim se ga obvešča o zapadlih obveznostih in priloži kopijo že predhodno izstavljenega računa. Ker je možno, da je naročnik račun tudi založil, se mu postavi nov rok plačila. Če pa račun do novega roka še vedno ni plačan, se naročniku pošlje opomin ter se ga čez nekaj dni ponovno pokliče in preveri, ali je naročnik prejel opomin in če bo svoje obveznosti končno poplačal.

Od marca 2011 je po novi zakonski ureditvi v Republiki Sloveniji v veljavi Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih (ZPreZP, Ur. l. RS, št. 18/2011), ki navaja, da mora vsak gospodarski subjekt svojo zamudo denarnih obveznosti prijaviti v prvi krog obveznega večstrankarskega pobota (e-pobot) pri AJPES-u. To je sicer prednost za zapiranje odprtih postavk med gospodarskimi subjekti, slabost tega pa je, da v to niso vključene državne inštitucije, kot so DURS itd. Ravno v panogi transporta se to še posebno odraža, ker je večina stroškov, ki nastanejo v prevozništvu, vezanih na državne ustanove (gorivo, cestnine, zavarovanja, dajatve in DDV).

Vse zgoraj navedeno pomeni dodatno delo in stroške za podjetje, tako strošek delovne sile kot stroške telefoniranja, pošte, dodatnih izpisov in priprave dokumentov. Vse to vpliva na poslovno neučinkovitost, saj namesto, da bi delo v podjetju teklo v smeri opravljanja osnovne dejavnosti in njenega pospeševanja, se delavci ukvarjajo z ukrepi izterjave in izvajanjem postopkov ob tem.

Narava terjatev nikakor ni samostojna aktivnost, ampak gre za proces, v katerega so vpeti vsi dejavniki gospodarskega subjekta. V transportu je to komerciala, logistika, finance in vozniki.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA AVTOPREVOZNIŠTVO EDVARD OBERSTAR, S. P.

4.1 Nastanek in zgodovina

Avtoprevozniško podjetje Edvard Oberstar je bilo ustanovljeno leta 1991. Pred ustanovitvijo podjetja je bil g. Oberstar zaposlen v družbi Color, d. d., iz Medvod. Ob prestrukturiranju podjetja je bila fizična razdelitev storitev in osnovnih sredstev oddana zunanjim izvajalcem. Tovornjaki, ki so bili v lasti družbe, so bili dani v odkup. Družba Color je zagotavljala delo za časovno obdobje, ki je bilo potrebno za odplačilo prevoznega sredstva. Edvard Oberstar se je odločil kreniti na samostojno podjetniško pot. Odkupil je dve leti star tovornjak TAM 130 T 11, nosilnosti 11 ton (Oberstar 2009).

Leta 1991 so bili stroški za priglasitev dejavnosti razmeroma nizki, tako da je bil ustanovitveni kapital lastniški. Sedež podjetja je bil na naslovu stalnega prebivališča Edvarda Oberstarja. Anuitete za izplačilo tovornjaka so se poravnale iz prihodkov iz poslovanja.

Poslovanje podjetja prvih pet let je bilo dobro. Zaradi potrebe po večji fleksibilnosti se je lastnik podjetja odločil za nakup dostavnega vozila Renault Master ter manjšega tovornjaka Iveco Daily, nosilnosti 3,5 tone, ki se ponaša z okretnostjo in enostavno uporabo, kar je še posebej pomembno v mestnih okoljih in ozkih prostorih. Z nakupom dveh novih vozil so v podjetju zaposlili dva nova voznika. Do leta 1997 je podjetje poslovalo stabilno. Podjetje se je poleg prevozov po Sloveniji ukvarjalo tudi s prevozi v tujini. Podjetje je prvič zašlo v težave poslovanja leta 1998 zaradi hitre razrasti ponudbe dela in storitev konkurenčnih podjetji z več kapitala in tudi že delne finančne nediscipline. Močno se je povečala tudi konkurenca v mednarodnem transportu. Zaradi tega so morali v podjetju prodati dostavno vozilo ter lažji tovornjak in odpustiti dva voznika. Edvard Oberstar je nadaljeval dejavnost sam, opravljal je prevoze le za družbo Color ki je leta 2003 tudi sama zašla v težave. Posledica tega je bila velika zamuda pri plačilu pogodbenim strankam. Gospod Oberstar, ki je bil poslovno odvisen od sodelovanja s podjetjem Color se je znašel na razpotju. Med dvema alternativama, prekiniti dejavnost ali z njo nadaljevati, je izbral težjo, nadaljevati z dejavnostjo. Z lastnim kapitalskim vložkom je uspel nadomestiti odslužen tovornjak znamke TAM, z novejšim tovornjakom MAN TGL, nosilnosti 10 ton. Poleg sodelovanja s podjetjem Color je g. Oberstar pričel poslovno sodelovati tudi z družbo Orka, d. d., iz Ljubljane. Poslovanje se je v naslednjih letih postopno izboljšalo. Leta 2007 je podjetje kupilo prvi tovornjak znamke Mercedes-Benz, s polnim delovnim časom se je zaposlil sin Blaž. Naslednje leto je podjetje razširilo svoje poslovanje. Z družbo Medex, d. d., iz Ljubljane je sklenilo pogodbo o opravljanju prevoznih storitev in tako nadomestilo tovornjak znamke MAN z novejšim, znamke Mercedes-Benz, opremljenim z dvižno nakladalno ploščadjo. Novembra leta 2008 so se v podjetju ponovno odločili za nakup dostavnega vozila, da bi z njim prevažali tovor manjših dimenzij. Zaradi dobrih izkušenj s tovornjaki znamke Mercedes-Benz je tudi njihovo

ново dostavno vozilo iste znamke, in sicer model Vito, nosilnosti 1,1 tone. Ker so se v podjetju zavedali potrebe po stalnem razvoju, so skrbeli za posodobitev voznega parka, saj so menili, da sodobno opremljena vozila, ki se tehnično in tehnološko razlikujejo ter zadovoljujejo najvišje ekološke standarde, omogočajo visoko kakovostno storitev v domačem cestnem prometu. Vozni park podjetja danes sestavljajo poleg dostavnega vozila Mercedes-Benz Vito še tovorni vozili Mercedes-Benz Atego nosilnosti 10,5 in 11 ton, ki sta opremljeni z dviznima rampama in sta zaradi svojih kompaktnih mer primerni za distribucijski promet po mestih, ter tovorno vozilo Mercedes-Benz Actros nosilnosti 15 ton, ki zaradi svojih značilnosti velja za dolgoprogaša na kolesih. Leta 2010 se je podjetje odločilo za dodatno investicijo, in sicer nakup transportne prikolice za kamion Mercedes-Benz Actros, s čimer se je povečala kvaliteta ponudbe prevoza blaga v večjem obsegu in za boljšo ceno. S tem je podjetje izboljšalo svojo konkurenčnost na trgu ponudbe prevoza blaga.

4.2 Splošni podatki o podjetju

Sedež podjetja Avtoprevoznništvo, prevoz blaga Edvard Oberstar je na naslovu Stara cesta 20 v Škofji Loki. Lastninska pravica nad nepremičnino, kjer se nahajajo poslovni prostori, pripadata v enakem deležu zakoncema Aleksandri in Edvardu Oberstar. Podjetje se nahaja na istem sedežu že od ustanovitve. Neuporabljen del stanovanjske hiše je bil preurejen v poslovni prostor, ki zajema manjši predprostor, 30m² veliko pisarno, garderobo ter sanitarne prostore. Ker gre pri avtoprevozništvu za storitve v procesu transporta blaga oziroma za fizični prenos izdelkov, je razumljivo, da se materialne storitve nakladanja, prevoza in razkladanja blaga izvajajo na posebnih in različnih lokacijah. Poslovni prostori na sedežu podjetja so namenjeni zbiranju informacij o možnih odjemalcih, konkurentih, sprejemu potencialnih strank, administrativnemu ter podpornemu delu.

Avtoprevoznništvo Edvard Oberstar se ukvarja s storitvami različnih vrst cestnega tovornega transporta. Podjetje je specializirano za prevoz nevarnih snovi tistih razredov, kjer za transport zadoščajo navadni transportni kamioni z zaprtimi kesoni. Avtoprevoznik opravlja tudi prevoze živil in ostalega tovora pretežno po Sloveniji in nekaj malega v ostale evropske države.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1991, torej v letu, ko je Slovenija postala samostojna. Zaradi vojnih razmer, ki so se razplamtele na območju nekdanje države, in zaradi majhnosti slovenskega trga so se v podjetju odločili, da bodo izvajali transportne storitve v mednarodnem cestnem prometu. Kasnejši razvoj slovenskega gospodarstva je pripomogel k odločitvi, da so se v podjetju osredotočili na prevoze v domačem prometu. Prevozi nevarnih snovi predstavljajo na gospodarskem trgu vedno večji problem. Odstotek in teža prometnih nezgod vozil, ki prevažajo nevarne snovi, zelo hitro naraščata. Prevoz zahteva poznavanje osnovnih značilnosti nevarnih sredstev, usposobljenost za zmanjševanje tveganja, ravnanje z nevarnimi snovmi, obvladovanje nevarnosti v slučaja nesreče itd. Nevarnost večje nesreče je

pravzaprav slabost nevarne snovi ali značilnost okoliščin, ki lahko povzročijo škodo okolju, življenju ali zdravju vseh živih bitij. Podjetje Avtoprevoznništvo Edvard Oberstar svojo konkurenčno prednost gradi na zanesljivosti in kakovosti storitev za prevoz nevarnih snovi. Zaposleni v podjetju se zelo dobro zavedajo, da je kakovost storitev predvsem odvisna od tehnološke opremljenosti vozil in usposobljenosti voznikov, ki morajo poznati visoke standarde za prevoz nevarnih snovi.

Sodobno opremljena vozila zadovoljujejo tudi visoko postavljene ekološke standarde. V Sloveniji je še veliko podjetij, ki potrebuje transportne usluge nevarnih snovi. Veliko povpraševanja je v zdravstveni in farmacevtski industriji, kjer bi podjetje tudi v prihodnje lahko našlo nove naročnike. V štirinajstih letih delovanja je podjetje pridobilo reference naročnikov, za katere prevažata nevarne snovi, ti so:

- Color: najpomembnejši odjemalec podjetja, sodelovanje so pričeli že leta 1994 (podjetje s 175 letno tradicijo proizvodnje in prodaje premazov, smol in praškastih premazov),
- Orka (specializirano podjetje na področju kemijske industrije),
- Medex (gonilna sila v svetu na področju razvoja proizvodov na osnovi čebeljih pridelkov in izvlečkov zdravilnih zelišč).

4.2.1 Cilji in vizija

Vizija podjetja Edvard Oberstar je v domačem okolju postati prepoznavno transportno podjetje, ki s svojo zanesljivostjo, strokovno usmerjenostjo in doslednostjo zagotavlja kakovostne transportne storitve.

Cilj podjetja je zagotoviti vsem naročnikom čim bolj kvalitetno transportno storitev, opravljeno v čim krajšem možnem času.

4.2.2 Poslanstvo podjetja

Po 14 letih tesnega sodelovanja s podjetjem Color je podjetje poslovanje razširilo na sodelovanje z večjimi podjetji, kot so Orka, Medex, Jelovica in na nekaj manjših podjetij. Skozi leta delovanja so v podjetju spoznali pomembnost in nujnost tehnološkega napredka, zato neprestano vlagajo v razvoj poslovanja, modernizacijo vozil in usposabljanje voznikov. Tako lažje dosegajo kakovost in hitrost pri izvajanju storitev. Zaradi večjega povpraševanja od ponudbe zmogljivosti kapacitete vozil v podjetju ali terminske zasedenosti vozil občasno sodelujejo tudi z drugimi partnerji, da zadovoljijo željam in potrebam naročnikov transporta. Nenehno si prizadevajo zadovoljevati potrebe svojih strank, zato storitve opravljajo kvalitetno, hitro in strokovno. Podjetje ima na voljo moderen in obsežen vozni park, ki ga ves čas posodablja ter skrbi za brežhibno delovanje vseh vozil.

Poslanstvo podjetja temelji na zanesljivosti, kakovosti opravljenih storitev in dolgoročnem sodelovanju s strateškimi partnerji.

4.2.3 Strategija podjetja

Ciljni kupci oz. naročniki storitev podjetja Edvard Oberstar so podjetja, ki potrebujejo storitev prevoza nevarnih snovi. Glede na to, da podjetje ne uporablja cistern, prevoz tekočih snovi v rinfuzi ni možen. Treba je iskati naročnike, ki potrebujejo prevoz izdelkov, ki so v sodih ali na paletah.

Za podjetje so enako pomembne vse spodaj našteje strategije oz. poudarki različnih segmentov trženja. Najpomembnejši so naslednji:

Osredotočenje na kupce: V podjetju si prizadevajo za trenutno že obstoječe kupce, s katerimi ima podjetje dolgoročne obveznosti sklenjene s pogodbami. Poglavitni cilj podjetja je zadovoljiti kupčeve potrebe in s tem širiti svoje reference, ki bi podjetju omogočile še več naročnikov.

Osredotočenje na kakovost storitev: Za zadovoljitev kupcev je ključna kvaliteta storitve. Podjetje mora storitev opraviti skladno s pogodbo, predvsem se mora izogibati zamudam. Storitve mora biti oblikovana z močno logistiko. Vozniki in baza morajo biti v konstantni navezi in sproti obveščati kupca o morebitnih spremembah zaradi izrednih razmer. Potrebna je velika fleksibilnost s strani avtoprevozniškega podjetja, ki mora zagotoviti pravočasen, kvaliteten in varen prevoz.

Osredotočenje na izpopolnjevanje storitev: Podjetje si mora nujno prizadevati za nenehno konstantno dopolnjevanje, izpopolnjevanje in nadgrajevanje svoje storitve. Na tej točki se je podjetje odločilo, da bi k osnovni ponudbi dodalo še ponudbo skladiščenja, kar je trenutno še sestavni del dolgoročnega plana. Osnovno ponudbo pa bi še dodatno izpopolnilo oz. dopolnilo z dodatnimi povratnimi vožnjami.

Osredotočenje na hitrost izvedbe storitve: To je eden od ključnih dejavnikov podjetja, ki si prizadeva za uspeh opravljene storitve. Glede na močno konkurenco v panogi transporta je za podjetje nujno, da poleg konkurenčne cene ponuja tudi hitro opravljeno storitev. Zamude v transportni panogi, ki vplivajo na končno ceno prevoza, prinašajo podjetju tudi slabo reklamo, ki bi bila lahko za podjetje pogubna.

Osredotočenje na strokovnost zaposlenih: Vsi zaposleni morajo pred nastopom delovnega mesta opraviti trideseturno izobraževanje z izpitnim preverjanjem poznavanja rokovanja z nevarnimi snovmi. Ob zaključku prejmejo certifikat, ki jim omogoča prevoz in rokovanje z nevarnimi snovmi.

Glede na to, da podjetje že razpolaga z določenimi referencami, je najbolj smotrno izrabiti najprej že obstoječe, torej s pomočjo trenutnih naročnikov razširiti njihove potrebe prevoza. Prizadevali si bodo iskati optimalne možnosti izrabe vozil za povratne vožnje, da vozila pri vračanju na izhodiščno mesto ne bi bila neučinkovita.

Pomembno vlogo podjetja pri izvajanju transportne storitve predstavlja tudi planiranje prevozov, kar pomeni, da je vsaj en dan vnaprej predvideno, katere prevoze bo opravljal posamezni voznik oz. kamion. Podjetja E. O. si prizadeva za optimalno in predčasno planiranje, kar pomeni, da bi imeli za vsa vozila razpored voženj vsaj dva do tri dni vnaprej.

4.2.4 Poslovni procesi

Podjetje E. O. opravlja dejavnost transporta blaga. Za svoje poslovanje potrebuje delovno silo, osnovna sredstva in potrošni material.

Poslovni proces delovanja podjetja teče v dveh smereh, v nabavi in prodaji. Nabava so dobave od dobavitelje, prodaja pa opravljanje storitve transporta blaga za naročnika oz. kupca.

Osnovna sredstva so sredstva, kamor sodijo vozila in predstavljajo največji delež sredstev ter so tudi najvišje stroškovno vrednotena, podjetje jih je do sedaj nabavljalo od različnih dobaviteljev, odvisno od konkurenčnosti ponudbe.

Dobava potrošnega materiala poteka glede na lastnost in specifiko trga. Gorivo kot največja stroškovna postavka potrošnega materiala se trenutno kupuje sproti, glede na porabo, lokacijo, ter predvidene vozne poti. V kratkoročnem planu je enkratna nabava goriva, prečrpavanje v lastne cisterne in polnjenje rezervoarjev vozil na sedežu podjetja. Cena goriva na količino bo tako nižja, posledično pa s tem konkurenčnost pri oblikovanju cene prevoza.

Preglednica 3: Dobava

| Osnovna sredstva | Potrošni material | Storitve |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • kamioni | <ul style="list-style-type: none"> • gorivo • olje • gume • rezervni deli | <ul style="list-style-type: none"> • registracija • zavarovanja • cestnine • servis • najemnine • računovodske storitve • računalniške storitve |

Vir: povzeto po Oberstar 2011.

Druga stroškovna postavka so cestnine in zavarovanja, ki jih podjetje plačuje državnim ustanovam vnaprej. Servisi, popravila in garažiranje se vrši v Viator&Vektor, in sicer tovornjaki tam parkirajo vsakodnevno, ker se dnevno vračajo na sedež. Servisiranje se vrši

redno, popravila po potrebi, ob okvarah itd. Za obstoječi servis se je podjetje odločilo zaradi bližine, solidno opravljene storitve in predvsem iz plačilnega razloga, ker gre za kompenzacijo.

Računovodske storitve redno opravljajo zunanji izvajalci, zunanji računovodski servis. Računalniške storitve se izvajajo na sedežu podjetja po potrebi in s predhodnim naročilom.

4.2.5 Poslovni partnerji

Naročila pogodbenih kupcev, s katerimi so sklenjene pogodbe, so že vnaprej predvidena, planirana in terminsko usklajena. Plansko usklajevanje je za podjetje zelo pomembno, saj se v primeru nepredvidenih težav (okvara vozila, časovni zamik dobavitelja, cestne razmere itd.) vsa logistika in poslovni proces tega dne in morda še nadaljnjega izniči ter povzroči gospodarsko škodo. Nemogoče je vse predvideti in preprečiti, potrebni so veliki dodatni napor in usklajevanja, da ne pride do prevelike gospodarske izgube. Cene prevozov pri pogodbenih poslih so že v večini dogovorjene, treba je le obračunati kilometrino in težo opravljenega transporta. Večji problem predstavljajo prevozi za občasne naročnike, saj se je treba z njimi vedno znova dogovarjati za ceno in plačilne pogoje.

Pogodbeni kupci oz. naročniki prevozov podjetja E. O. so v letu 2010 bili: Helios, Orka, SolChem, ECP, Resinex, Medex, Jelovica, Viator&Vektor, Timocom.

4.3 Poslovanje podjetja

Podjetje E. O. si prizadeva za pridobitev naročnikov s specifičnimi tržnimi segmenti. To so podjetja, ki bi v celoti potrebovala usluge podjetja E. O. za prevoz nevarnih snovi. Poleg storitve prevoza bi podjetje potencialno želelo svojo ponudbo razširiti še na ponujanje skladiščenja teh snovi. Podjetje pri pozicioniranju na trg predvsem izrablja povezave, ki jih ima razpete že s svojimi dolgoletnimi naročniki in z njihovo pomočjo poskuša širiti svoje tržišče. Ker s trenutno zasedenostjo tega tržnega segmenta podjetje ne pokriva vseh stroškov poslovanja, se je preusmerilo še na druge, manjše tržne segmente. Svoje tržišče je razširilo še na prehransko in lesno panogo. Če upoštevamo, da je glavna dejavnost podjetja prevoz blaga, je na tej točki nujno treba omeniti dejstvo, da je ta panoga nasičena s konkurenco, zlasti na geografski lokaciji osrednje Slovenije, kjer je po podatkih Obrtne zbornice zgoščenih več kot 50 % vseh slovenskih prevoznikov. To za podjetje pomeni nefleksibilnost pri oblikovanju cene storitve.

Poslovanje podjetja je bilo ob koncu leta 2010 solidno. Po bilančnih rezultatih je bil zaključek leta pozitiven z ostanikom 3.054 EUR, kar sicer res ni dobičkonosno, je pa poslovno zadovoljivo, saj je v primerjavi z letom 2009 pomenilo rast prihodkov za 16,94 %. Pozitivno in spodbudno pa je dejstvo, da je imelo podjetje porast prihodkov, kar posledično vpliva na

denarni tok v letu 2011. Povečal se je kapital in zmanjšale so se obveznosti do virov sredstev. Kljub vsem težavam pri finančnem poslovanju podjetja pa vsi ti podatki kažejo na zdravo poslovanje in spodbudno nadaljnje delovanje podjetja.

Iz intervjuja z lastnikom Edvardom Oberstarjem (marec 2011) pa smo izvedeli, da je bilo tekoče poslovanje podjetja v začetku leta 2011 ponovno nestabilno. Pričakoval je upad finančnega priliva zaradi zmanjšane realizacije med meseci od novembra 2010 do vključno januarja 2011. Lastnik pravi, da bo leto 2011 v primeru likvidnosti podjetja, kar bo odvisno od plačil naročnikov storitev, če ne bodo zamujali z roki plačila, poslovno uspešno. Predvideva stabilnost poslovanja, saj se kaže porast povpraševanja po prevoznih storitvah.

V primeru plačilne nediscipline naročnikov pa v letu 2011 podjetje načrtuje finančno podporo banke v višini 10.000 EUR v obliki kratkoročnega kredita z nizko obrestno mero.

4.3.1 Tržni trendi

Ti so predvsem odvisni od nadaljnje prodaje posameznih segmentov proizvodov podjetij, za katere se opravlja storitev prevoza blaga. To vpliva na količino prevozov, medtem ko je poslovno sodelovanje s posameznimi podjetji sklenjeno z letnimi pogodbami.

4.3.2 Tržna rast

Cilj podjetja E. O. je obstati v obsegu iste količine prometa kot v letu 2008. Glede na krizno obdobje so mogoča zelo nihajoča obdobja. Rast je pričakovati šele po letu 2011.

4.3.3 Glavni tekmeci in ključni dejavniki uspeha

Dejanski konkurenti prevoznitva E. O. so vsa večja podjetja z dejavnostjo prevozov po Sloveniji, ki imajo na razpolago več transportnih vozil in lahko ponudijo nižje cene ter imajo več obratnih sredstev. Ta so: Pošta Slovenije, Slovenske železnice in večja podjetja s transportno dejavnostjo.

Ključni dejavniki uspeha v obravnavanem podjetju so dejavniki zvestobe, dolgoletnega uspešnega sodelovanja, strokovne usposobljenosti in hitre, pravočasne dostave na dogovorjeno mesto.

4.3.4 Opominjanje in telefonska izterjava

V podjetju E. O. se pred nastankom krize niso aktivno ukvarjali z opominjanjem in telefonsko izterjavo za primer neplačil, ki niso bila kritična do mere, da bi bilo potrebno posebno aktiviranje za to delo. Če je prihajalo do posameznih zamud pri plačilu, je to pregledoval

lastnik osebno in tudi sam opravil telefonski klic, ki je bil bolj vprašalnega namena, kaj se je zgodilo, da je plačilo izostalo, in ni imelo bistvenega vpliva na izterjave.

V začetku leta 2009, ko je nastopilo obdobje krize, so tudi v podjetju E. O. uvedli sistem vpisa pravice do obrestovanja zamude plačila na obrazcu računa. Ker tudi to ni zadostovalo, da bi bila plačila kaj bolj dosledna, so uvedli pisne opomine. V intervjuju je lastnik povedal, da tudi opomini niso imeli bistvenega učinka na glavne zamudnike plačil. Zato se je odločil, da bo izterjave zanj opravil zunanji partner. To je bila sicer daljša pot delovanja, dražja, vendar edina učinkovita, ki je vsaj delno obrodila uspeh oz. plačilo zamujenih računov.

4.3.5 Kompenzacijske verige

V podjetju E. O. so kompenzacijske verige s pomočjo finančnih podjetij vršili že vrsto let. Povod za to je bilo poslovanje z enim od kupcev, s katerim je poslovanje teklo sorazmerno uspešno, težava je bila edino pri direktnem nakazilu na TRR. Zato je sodelujoče podjetje ponudilo predlog, da se plačila vršijo preko službe za finančne storitve v obliki kompenzacijske verige, seveda za določen procent plačila storitve, ki jo je plačalo podjetje E. O. Lastnik se je za tako obliko delovanja odločil in jo potrdil, zato ker je bilo poslovanje po njegovem izračunu še vedno dovolj donosno. Po nastanku krize pa so za velik delež plačil koristili navedeno obliko kompenzacij, kar je bila v veliko primerih to še vedno dovolj dobra in učinkovita oblika izpeljave terjatev. V nadaljevanju je lastnik iskal in tudi dobil boljše ponudnike storitve, ki so kompenzacijsko verigo izpeljali za manjši procent od zneska kompenziranega denarja, kot so bila dotedanja.

4.3.6 Začetek podjetniške krize

Podjetje E. O. je zašlo v krizo skoraj čez noč. Konec leta 2008, ko so v javnost začele prihajati informacije o recesiji, so začela zamujati plačila oz. denarni prilivi. Sprva je bilo to še brez vsakega opozorila. V prvem četrtletju leta 2009 so podjetja, s katerimi je poslovalo prevoznništvo Edvard Oberstar, začela pošiljati enostranske anekse o zakasnitvi plačilnih rokov za 30 do 60 dni od že predhodno dogovorjenih. Posledično je nastal vakuum v prilivu denarnih sredstev, ker jih v nekem obdobju enostavno ni bilo.

Ob analizi poslovanja podjetja ugotavljamo, da je povod oz. temeljni vzrok nastanka krize finančna nedisciplina v panogi transporta. Po nadaljnjih analizah smo ugotovili, da je dejanski vzrok krize v poslovanju podjetja E. O. zaradi njegove majhnosti, ozko usmerjenem poslovanju transporta v specifični tržni strukturi in zaradi prevelikega deleža poslovnih partnerjev, ki imajo s svojim delovanjem prevelik vpliv na poslovanje podjetja E. O.

Sorazmerno velik delež poslovanja le z določenimi poslovnimi partnerji je analizirano podjetje vodilo v vedno manjšo fleksibilnost in s tem, pri že tako nasičenem trgu s ponudbo prevozne storitve, v slabšo konkurenčnost.

5 EMPIRIČNI DEL RAZISKAVE, INTERVJU

5.1 Pristop k intervjujem

V empiričnem delu raziskave smo se odločili za intervju iz razloga, ker gre za manjše podjetje in kot navaja Toš (1976), je ta tehnika najprikladnejša za raziskovanje še ne dovolj znanih procesov in pojavov.

Glavna značilnost intervjuja je osebni pogovor. Spraševanja in pogovori so se gibali od zelo formalnih, uradnih do zelo neformalnih sproščenih. Vprašanja so bila standardizirana ali pa odprta, odvisno od tega, kakšen je bil pristop in kakšne podatke smo želeli pridobiti.

V intervjuje je bilo vključenih pet oseb, ki v podjetju in z njim opravljajo različne dejavnosti. Pripravili smo seznam tem in vprašanj, kar pomeni, da vprašanja niso bila enaka za vse vprašane, šlo je za nestandardiziran intervju po Healey in Rawlinson (1994) oz. pol strukturirani po Saunders, Lewis in Thornhill (1997 v Tratnik 2002, 52–53). Ker smo želeli izvedeti, kaj se dogaja v podjetju in pridobiti nova spoznanja o dogajanju na trgu transporta, smo se odločili za poglobljen intervju, kar pomeni, da intervju vodi vprašanec, po Robsonu (1993 v Tratnik 2002, 52–54).

Najbolj obsežen intervju sem opravila z lastnikom, ki je istočasno tudi direktor podjetja. Sledila sta dva intervjuja z zaposlenima delavcema, enim zunanjim partnerjem kot dobaviteljem in enim poslovnim partnerjem kot kupcem storitev podjetja E. O.

5.2 Priprava in izvedba intervjujev

Intervjuje sem opravila osebno z vsakim sodelujočim posebej. Z vsakim intervjuvancem sem se osebno dogovorila za termin, s predhodno najavo, predstavitevijo dela in namena uporabe intervjuja, ter seveda z vnaprej pripravljenimi osnovnimi vprašanji. Vprašanja so bila različna, razdeljena v tri skupine.

Prva skupina vprašanj je bila namenjena lastniku podjetja, druga zaposlenima, tretja pa poslovnima partnerjema. Vprašanja so bila v večini odprtega tipa, ki so jim sledili odgovori.

V nekaterih primerih so sledila podvprašanja, ki so se nanašala na predhodno podane odgovore.

Intervjuji so trajali od 40 minut do ene ure, odstopa le intervju z direktorjem. Kot že navedeno, je bil najdaljši in tudi najobsežnejši intervju z lastnikom podjetja, ki sem ga morala razdeliti na tri segmente in ga tudi opravila v treh različnih časovnih obdobjih.

Odgovore sem si zapisovala sprotno in delno z opornimi točkami. Za snemanje pogovorov se nisem odločila iz razloga manjše količine respondentov oz. vprašanih in bolj osebnega pristopa, za katerega menim, da pripomore k bolj odprti komunikaciji.

5.3 Obdelava in pregled intervjujev

Za potrebe naloge so bili izvedeni intervjuji, v katerih so sodelovali direktor obravnavanega podjetja, njegovi zaposleni, pa tudi nekateri poslovni partnerji. Glavne ugotovitve, ki izhajajo iz intervjujev, so podane v nadaljevanju.

5.3.1 Intervju z direktorjem

Prvi del intervjuja z lastnikom se je nanašal na delovanje podjetja in tudi vprašanja so bila sestavljena v povezavi s tem. Ugotoviti smo želeli, kako deluje podjetje, trenutno stanje, morebitne težave, vrste težav in dejstva, ki so jih potrjevala. Odgovore smo uporabili v posameznih delih naloge, odvisno od predstavljene teme in kako se je ta nanašala na samo podjetje.

Drugi del intervjuja z lastnikom se je nanašal na zaznavanje krize, ki je bila zaznana v začetku leta 2009. V ta del intervjuja nas je vodil vprašani in s podvprašanji smo ustvarili poglobljeni intervju ter dobili potrditev stanja, da je podjetje v težavah. Dejstva, ki so navajala krizo, so bila: zmanjšano povpraševanje po transportu blaga, zniževanje cen prevoznih storitev, posledično je to pomenilo zmanjšanje dela in težave pri plačilih kupcev. Po mnenju lastnika, da gre le za nekaj mesecev trajajočo situacijo, vodstvo ni odreagiralo z nikakršnimi ukrepi. Ko se je to nadaljevalo v obdobje več kot pol leta, se je vodstvo zganilo in začelo izvajati ukrepe, ki so potekali po različnih segmentih. Zaradi plačilne nediscipline je prišlo do plačilne ohromelosti podjetja. Podjetje je več ukrepov vršilo vzporedno. Dobavitelje je podjetje prosilo za podaljšanje plačilnih rokov ali morebitne moratorije plačil in na banki je lastnik zaprosili za kratkoročni premostitveni kredit. Pri obstoječih kupcih so poizkušali povečati obseg dela, istočasno pa so se trudili pridobiti nove stranke, kar je podjetju tudi uspelo.

Zadnji, tretji del intervjuja z direktorjem je bil osredotočen na delovanje podjetja v letu 2011, ko so v podjetju že realizirali predvidene ukrepe za rešitev iz gospodarske krize.

V tretjem delu intervjuja je direktor navajal dejstva delovanja podjetja v prvi tretjini leta 2011, ki je bilo po njegovem spremljanju in tudi po kazalnikih uspeha, po računovodskih izkazih, zadovoljujoče. Plačilna politika slovenskega gospodarskega trga se je izboljšala za toliko, da je podjetje zmoglo izvajati plačila v plačilnih rokih, izjemoma z nekaj dnevnimi zamudami. Iz stanja poslovanja E. O. je bilo razvidno, da je bila realizacija za nekaj odstotkov boljša kot v istem obdobje leta 2010.

Z vidika lastnika in/ali direktorja podjetja so bile ugotovitve posledice krize vsekakor dokončne in realne, kar je tudi pripeljalo do hitrih ukrepov, ki je podjetje vodilo v nadaljnje pozitivno gospodarsko poslovanje.

5.3.2 *Intervju z zaposlenima*

Intervju z zaposlenima delavcema v podjetju E. O., ki sta zaposlena različno dolgo (prvi 4 leta in drugi 2 leti), smo oblikovali enako kot predhodnega, to je pol strukturirano in poglobljeno. Intervjuja smo opravili z vsakim zaposlenim posebej.

Oba sta navajala, da je bilo sicer krizo v podjetju zaznati že zato, ker se je v zadnjih dveh letih celotno gospodarstvo v državi, v kateri posluje, odvijalo v takem duhu. V poslovanju je bilo to najbolj opazno pri samem delu, ker se je dogajalo, da je voznik s tovornjakom prispel na kraj naklada, pa se ta ni izvedel, ker naročnik prevoza blaga, ki bi ga bilo treba natovoriti, ni plačal. To so bile najbolj moteče situacije po navedbi prvega zaposlenega, medtem ko je drugi navajal sistemske napake v logistiki poslovnih partnerjev, ki so se izkazale kot nepravilno ali nepopolno pripravljen tovor. Posledično je to pomenilo nezadovoljstvo pri prevzemniku in nujno je bilo podvajanje tovornih storitev. Taki in podobni dogodki so bili moteči in nič kaj spodbuden dejavnik za opravljanje dela. Glede plačilne sposobnosti je bila z njunega stališča kriza opazna predvsem pri plačilih goriva in cestnin, ker je moralo biti plačano vnaprej ali najkasneje sproti in se je občasno zgodilo, da sta morala voznika zagotoviti plačilo z lastnimi denarnimi sredstvi (po dogovoru z direktorjem), kar jima je bilo ob zaključku opravljenega dela povrnjeno v celotnem znesku. Plačilne obveznosti do njiju niso bile motene, razen tega, da je bilo nekaj krajših, nekajdnevnih zakasnitev izplačil mesečnih plač. Dobila pa sta izplačilo vseh regresov in nagrad. Navedla sta tudi, da so se plače celo nekoliko povišale.

5.3.3 *Intervju s poslovnima partnerjema*

Intervju s prvim poslovnim partnerjem – dobaviteljem, ki s podjetjem sodeluje že od ustanovitve, to je že 20 let in mu je poslovanje poznano skozi vso zgodovino, smo oblikovali po enakem sistemu kot predhodne, to je pol strukturirano in poglobljeno.

Intervjuvani je navedel, da so se pri poslovanju s podjetjem pokazali znaki slabe plačilne sposobnosti, ki za nadaljevanje poslovanja podjetja E. O. ni bilo spodbudno. To je bil tudi razlog, da ni bil navdušen nad nadaljnjim poslovanjem, še manj pa nad izboljšanjem plačilnih pogojev in ostalih bonitet, ki bi jih kot dobavitelj z bančno storitvijo lahko nudil. Pogoji poslovanja so bili podjetju E. O. določeni s pogodbo, nekateri od pogojev so se obnavljali letno z aneksom. Intervjuvani je povedal, da v prihodnje izboljšanja pogojev zagotovo ne bo. V razgovoru je poudaril, da so finančne težave stvar podjetnega poslovanja in da si on takih sodelujočih strank ne želi oz. jih noče imeti, citiram: »Taka podjetja so poguba za našo delovno organizacijo.«

Intervju z drugim poslovnim partnerjem – kupcem, ki s podjetjem sodeluje že 10 let, smo opravili predvsem z razlogom, ker je tudi njihovo podjetje zašlo v globoke težave gospodarske krize. Intervjuvani je navedel, da je bilo sodelovanje z obravnavnim podjetjem odlično do začetka leta 2009, ko so imeli veliko količino prodaje proizvodov in posledično velik obseg naročil transporta blaga, katerega velik del je opravilo podjetje E. O. Dodal je, da se je kriza pri njih začela že konec leta 2008. Pri poslovnih partnerjih pa se je pojavila sicer z nekaj mesečnim zamikom. Plačila so začela zamujati, nastajali so nepopisno dolgi časovni zamiki. Intervjuvani je navedel, da spoštuje sodelovanje z obravnavanim podjetjem, ki kljub vsem kriznim težavam še vedno sodeluje z njimi, seveda s predhodnimi dogovori, kako probleme razrešiti v nadaljevanju poslovanja, da ne bo prišlo do nastanka dolga brez kritija sredstev. Ta dogovor je bil obojestransko spoštovan.

5.4 Ugotovitve intervjujev

Po opravljenih razgovorih so bile ugotovitve zelo raznolike, tako kot so bile raznolike vključitve v delovanje podjetja. Pristopi intervjuvancev so bili zelo različni. Nekateri so v pogovor pristopili sproščeno in vanj privolili, drugi pa so ga zavračali in vanj privolili šele po razgovoru z nadrejenim.

Intervju z lastnikom in/ali direktorjem je bil dejansko najobširnejši, razdeljen na tri dele. Prvi del je zajemal opis, delovanje podjetja in zgodovino poslovanja. Drugi del so obsegala pripravljena vprašanja v zvezi z zaznavanjem kriznega obdobja, opis tega, ukrepi vodstva, odzive poslovnega okolja in zaposlenih. Tretji del intervjuja je bil opravljen neposredno pred zaključkom izdelave diplomske naloge. Namen tega je bil posneti dejansko stanje v danem trenutku, to je dve leti po začetku nastanka krize. Direktor je bil v intervjujih aktivno vključen v dialog z dodatnimi razpravami in razglabljanji posameznih situacij, za katere je ob zaključku zatrdil, da so bile tudi zanj koristne, ker je v posameznih primerih skozi vse dialoge tudi sam prišel do posameznih ugotovitev ali celo do nekaterih rešitev, ki jih predhodno ni zasledil, niti se mu niso razjasnile.

Z vidika zaposlenih intervjuja nista prikazala prav posebej izraženih dejstev. Intervjuja sta potekala na razmeroma enostaven način, pogovora sta potekala na osnovi zastavljenih vprašanj. Zaposlena v podjetju E. O. sta bila pripravljena sodelovati. Pripravljena sta bila tudi podati svoje predloge za posamezna področja dela. Ob zaključku intervjuja ju je najbolj skrbelo, kako velike so posledice krize, ki so vplivale na delovanje podjetja.

Intervju s poslovnima partnerjema je bil trši oreh, kajti ob najavi smo naleteli na nasproti zastavljena vprašanja, ki so kazala na odpor do sodelovanja. Šele, ko sem jima pojasnila, da bodo izsledki raziskave objavljeni le v diplomski nalogi, sta se strinjala in privolila v sodelovanje. Po odgovorih sodeč so bili načrti za nadaljnje sodelovanje dobaviteljev zelo

vprašljivi oziroma je bilo zaznati, da nadaljnjega sodelovanja nista pripravljena spodbujati, še manj pa prispevati k olajšanju kriznega stanja podjetja.

Intervjuvani poslovni partner – kupec, ki je bil tudi sam v kriznem stanju gospodarskega poslovanja, pa je bil pripravljen na dialog in sklepanje kompromisov. Predvsem je pozitivno, da se je sklenjenih dogovorov držal in jih je ustrezno izvajal.

6 ISKANJE REŠITEV ZA IZHOD IZ KRIZE

6.1 Pridobivanje novih sredstev

Rešitve, usmerjene v dolgoročne izboljšave poslovanja podjetja E. O., v smislu strateških izboljšav, ki vključujejo prodor na trg, inovacije in povečanje tržnega deleža, niso najboljše izhodišče za poslovanje, če je podjetje globoko v krizi. Kot navaja Hermann (2009), rešitve običajno prinesejo pozitivne učinke na daljši rok, kar pomeni, da se rezultati pokažejo šele čez nekaj let. A je rešitev iz krize le, če podjetje izbere strategije za iskanje uspešnih poti v kratkem časovnem obdobju. Finančno stanje podjetja je pogosto kritična točka poslovanja, ki vpliva na nadaljnje delovanje podjetja v krizi, zato mora razmišljati o pridobitvi dodatnih sredstev.

Dodatna rešitev za izhod iz krize je pridobivanje novih sredstev oz. denarja, ki ga lahko podjetje pridobi na različne načine, z izposojjo od upnikov v obliki kredita, pridobitev nepovratnih sredstev in z dodatnimi posli v obliki povečane realizacije. Dejstvo pa je, da je rešitev iz krize najbolj odvisna od denarnih tokov in dobička podjetja.

Podjetje E. O. je v začetku krize leta 2009 še poskušalo preskočiti prve znake krize finančne nestabilnosti z lastnimi rezervami, vendar so te zadostovale le za nekaj mesecev poslovanja. Na tej točki se je moral lastnik odločiti, ali plasira v delovanje podjetja še svoje lastne in družinske prihranke ali zaprositi za kredit, ki bi ga dala katera od finančnih hiš. Odločil se je za kratkoročni kredit v obliki gotovine za namen poslovanja.

Za kratkoročni kredit se je lastnik odločil po pregledu računovodskega stanja in glede na ponudbe bank. Njegova odločitev je bila, kot se je kasneje izkazalo, pravilna glede na nadaljnje gibanje obrestnih mer.

V letu 2009 je lastnik podjetja sprejel tudi odločitev, da zaposli dodatno delovno silo, ker je bilo potrebnih več aktivnosti za izvršitev del s strani organizacije, prevoza tovora, kontrole poslovanja in izterjave plačil. Podjetje je koristilo tudi možnost nepovratnih sredstev iz naslova zaposlovanja brezposelnih oseb, ki jih je razpisala država, da bi spodbudila podjetja v kriznem obdobju.

Po dveh kriznih letih so se v obravnavanem podjetju začeli kazati bistveni premiki na področju sistemizacije dela, organizacije prevozov in predhodne najave tovora. Vse to je omogočilo boljšo stabilnost podjetja, kar je posledično vplivalo na večji dobiček pri enaki cenovni ponudbi.

6.1.1 Krediti

Kredit kot možnost dodatne rešitve pridobitve sredstev oz. denarja ima ključni pomen v reševanju podjetja v krizi.

Prevzem kreditnega tveganja, ki se je pokazalo kot glavni krivec za finančno krizo v svetu, je imelo tudi v naših bankah močan vpliv. Banke so postale v obdobju zadnjih dveh let izredno previdne pri plasiranju svojih finančnih sredstev. Lahko bi dejali, da so se in se še nahajajo v krču, saj so negotove, kaj bo prinesla bančna prihodnost.

V preteklosti so banke financirale veliko projektov, ki so napovedali pozitiven prihodnji donos. Danes, v času finančne krize, banke omejujejo kreditiranje nestabilnih podjetij, omejujejo pa se na najboljše projekte podjetij, ki jim zaupajo, predvsem pa ne pričakujejo težav v njihovem poslovanju.

Finančno nestabilna majhna podjetja prihajajo težko do novih sredstev, kar zmanjšuje njihovo poslovno konkurenčnost na trgu in zavira njihov gospodarski razvoj.

V podjetju E. O. se niso odločili za dolgoročni kredit zaradi nestabilnega gospodarskega poslovanja in nepredvidljivih gibanj obrestnih mer na finančnem trgu.

V letu 2011 je podjetje izkoristilo ponudbo Območne obrtne zbornice Škofja Loka, katere član je, in najelo enoletni kredit v višini 10.000 EUR z znižano obrestno mero za namen obratnega poslovanja. Kredit je okrepil denarni tok podjetja in omogočil zanesljivost poslovanja in nemoteno nadaljevanje delovanja.

Lastnik se je lahko nemoteno usmeril v poslovanje podjetja, saj se mu ni bilo treba vsak dan sproti ukvarjati s problemi denarja, ampak je lahko več delovne energije vložil v samo izvajanje prevozov in sklepanje novih poslov.

6.1.2 Težnja k maksimiranju poslovanja

Iz intervjuja vprašanih sem spoznala, da podjetje ni možno rešiti iz krize zgolj s trdimi dejavniki (neselektivnost pri izbiri naročnika, finančni deficit, delo preko obveznega delavnega časa ...), ampak tudi z mehki dejavniki (pripadnost podjetju, učinkovitost dela, upoštevanje nasvetov delodajalca ...). Te opisujemo z besedami, slikami, občutki, a jih veliko težje ovrednotimo, saj so manj oprijemljivi in težje merljivi.

V primeru podjetja prevladujejo trdi dejavniki, ki so vezani na oprijemljive številke, zneske in rezultate poslovanja in so ključnega pomena. V predstavljenem podjetju se ni pokazal razkorak med delovanjem mehkih dejavnikov, temveč med finančnimi poslovnimi deficiti. Pričakovati je, da se bo finančna kriza zmanjšala oz. izničila s povečanim poudarkom na trdih dejavnikih.

6.2 Pridobitev novih poslov

Osnovna dejavnost podjetja je usmerjena v specifične tržne segmente na že obstoječe prevoze nevarnih snovi.

V panogi transporta vlada izredno močna konkurenca. Zato je bilo nujno potrebno, da je podjetje oblikovalo tako strategijo, da bo kupcu ponudilo nekaj več oz. boljše od konkurence. Glede na to, da v panogi na cene prevozov ne moremo bistveno vplivati oz. so te bolj ali manj podobne pri konkurentih, mora podjetje svojo konkurenčno prednost usmeriti drugam. Za podjetje E. O., ki je na tržišču že 20 let, bi vsekakor lahko rekli, da ima konkurenčno prednost in stalne naročnike, ki podjetju omogočajo močne reference. Z njimi lahko svojo ponudbo širijo tudi na potencialne nove kupce. Poleg tega pa je za podjetje pomembno tudi, da svojim kupcem ponudi storitev, ki bo hitra, kvalitetna in predvsem v skladu z določbami naročnika. To je trenutno v panogi transporta na območju osrednje Slovenije, ki je nasičena s ponudbo te dejavnosti, najboljša konkurenčna prednost, ki jo podjetje lahko ima.

V podjetju E. O. so spoznali, da »dober glas seže v deveto vas«, vendar slab glas seže še dlje. Tega se v podjetju še kako zavedajo in temu dosledno sledijo.

Prizadevajo si za pošteno in korektno delovanje v javnosti, za ugodno javno mnenje ter za vzdrževanje dobrih odnosov z naročniki in dobavitelji, s tem da informirajo javnost o delovanju in novostih podjetja. Za informiranje podjetje uporablja svojo spletno stran, pod rubriko *novice* ali preko elektronske pošte, ki je z vidika učinkovitosti najprimernejša.

6.3 Marketinške aktivnosti

Marketinške aktivnosti si moramo predstavljati kot orodje, s katerim privabljamo nove potencialne kupce storitev. Namen promocije storitev ali izdelkov je seznaniti ljudi in podjetja, ki so potencialni odjemalci.

Podjetje E. O. v preteklosti ni posvečalo veliko pozornosti oglaševanju svojih storitev. Pri tem se morajo ponudniki zavedati, kdo in kaj so odjemalci storitev. Običajno so odjemalci podjetja, ki pri svojem poslovanju uporabljajo občasne ali redne transportne usluge. Ko so se v podjetju tega zavedali, so ugotovili, da niso vsi pristopi in mediji oglaševanja primerni za marketinške aktivnosti podjetja.

V podjetju E. O. so v preteklem letu začeli tudi z lastno marketinško akcijo pospeševanja prodaje na osnovi referenc in prednosti, ki jih pogosto imajo mala podjetja. Vsa reklamna gesla so strnili na letak, ki ga skupaj s predstavitevjo delovanja in obstoja podjetja pošiljajo potencialnim kupcem. Priprava reklamnega gradiva je zahtevala veliko predpriprav in lastnega dela zaposlenih v podjetju. Izkazalo se je, da je oglaševanje pomembno za uspeh

poslovanja podjetja in zanesljivo pospeševanje aktivnosti ter obveščanje potencialnih partnerjev.

Za podjetje E. O. so za reklamiranje transportnih dejavnosti primerni različni mediji, predvsem revije, časopisi, internet, direktna pošta in plakati. Manj primerna pa sta radio in televizija.

Na tržišču je veliko revij in časopisov, a le redki so namenjeni oglaševanju transportnih dejavnosti. V podjetju E. O. je bilo treba ugotoviti, katere revije in časopisi so primerni za oglaševanje njihove dejavnosti. Podjetje se za tovrstno marketinško aktivnost ni odločilo, saj je v Sloveniji premalo tematsko oblikovanih medijev, ki bi dosegli želeno pokritost trga.

V enaindvajsetem stoletju internet v poslovnem svetu ni več samo potreba, ampak obveznost. »Če te ni na internetu, ne obstajaš,« so mnenja številni poslovneži. Ta trditev z vsako minuto postaja pomembnejša, saj uporaba interneta in internetnih aplikacij iz dneva v dan narašča, tako pri zasebni kot poslovni uporabi. Oglaševanje preko interneta (elektronske pošte) ima mnoge prednosti: je cenovno ugodno ali celo brezplačno in nam omogoča, da se lahko usmerimo na ciljno tržišče. Podjetje E. O. pri svojem poslovanju že vrsto let uporablja internet in internetne aplikacije. Ima izdelano svojo spletno stran, kjer stranke podjetje поблиže spoznajo, naročijo prevoz ali pa zgolj povprašajo o ponudbi. Na internetni strani je predstavljen tudi vozni park in njegove zmogljivosti, kar je pomemben podatek za logistične službe, ki optimizirajo svoja naročila.

Za oglaševanje podjetja sta najprimernejša dva portala: InfoCity.si in Bizi.si.

InfoCity.si je največji spletni portal »rumenih strani« v Sloveniji, ki se po raziskavah Slovenske oglaševalske zbornice v okviru merjenja obiskanosti spletnih strani (MOSS) redno uvršča med 20 najbolj obiskanih spletnih strani v Sloveniji. InfoCity.si dnevno obišče med 15.000 in 20.000 obiskovalcev, ki na portalu iščejo svojega naslednjega ponudnika izdelkov ali storitev. Z nenehnim tehničnim razvojem in izboljšavami ter dobro uigranim timom sodelavcev so podjetjem zanesljiv in dolgoročen partner.

Bizi.si je poslovni imenik, ki 24 ur na dan sedem dni v tednu omogoča vpogled v kontaktne, finančne in ostale podatke za več kot 100.000 podjetij. Poleg številnih uporabnih informacij omogoča natančno preverjanje finančnega stanja, analizo panoge in konkurence. Omogoča tudi enostavno ter hitro pošiljanje ponudb podjetjem, ki zagotavljajo hitro in učinkovito izvedbo storitve.

Podjetje E. O. je že prisotno na obeh zgoraj omenjenih spletnih portalih, kar je eden od marketinških pristopov za promocijo podjetja.

Internet in internetne aplikacije se ne uporabljajo samo za oglaševanje, obstajajo spletne aplikacije, ki pomagajo pri poslovanju podjetja. Ena takih spletnih aplikacij je TimoCom –

internetna borza prevozov, ki je v Evropi vodilna aplikacija v svoji panogi. Tudi podjetje E. O. jo že nekaj let uporablja. Ob dosledni rabi in sledenju je uspešnost njene uporabe zelo učinkovita.

Spletni portali in aplikacije, ki so primerni za oglaševanje in poslovanje podjetja E. O., so v preteklosti naredili že veliko koristnega v zvezi s poslovanjem. A se na medmrežju nenehno pojavljajo nove spletne strani in aplikacije, ki jih bo mogoče uporabljati za oglaševanje in poslovanje podjetja.

7 SKLEP

Skozi preučevanje delovanja podjetja Edvard Oberstar in vseh ostalih vzporednih parametrov, ki smo jih raziskovali v diplomski nalogi, smo spoznali, da ti posredno ali neposredno vplivajo na delovanje obravnavanega podjetja.

Pri tem je bilo ugotovljeno, da je bil povod za nastanek kriznega stanja v podjetju plačilna nedisciplina, ki se je v začetku leta 2009 razbohotila med slovenskimi podjetji in tudi podjetje E. O. zadela kot strela z jasnega ter mu povzročila finančno nestabilnost, kar je ogrozilo obstoj in poslovanje podjetja.

Ugotovili smo tudi, da je bil eden izmed vzrokov, da je podjetje tako globoko zašlo v krizno stanje, v načinu poslovanja, ki ni bilo dovolj dosledno, sistematično in s pomanjkljivo kontrolo.

Tretja ugotovitev je bila, da je lastnik krizo hitro zaznal in se na obstoječe stanje odzval takoj in s pravilnimi odločitvami. V času, ko zaključujem diplomsko nalogo, je podjetje v solidnem finančnem stanju, sicer še v sanacijskem programu, ki bo trajal predvidoma vsaj še do začetka leta 2012. Posledice recesije so se v zadnjih mesecih umirile in podjetje počasi pridobiva nove posle in odjemalce. Plačilna disciplina se je v Republiki Sloveniji tudi zakonsko uredila in s tem preprečila nadaljnji propad podjetij.

Podjetje E. O. v letu 2011 izboljšuje rezultate svojega poslovanja, saj povečana rast prometa kaže na pravilno in dosledno izvedene sanacijske ukrepe, ki napovedujejo uspešnost poslovanja podjetja tudi v prihodnje.

LITERATURA

- Creditreform. 2010. *Creditreform*.
[Http://www.creditreform.si/sl/resources/pdf/Plailna_disciplina_v_Sloveniji_in_Vzhodni_Evropi_v_letu_2009.pdf](http://www.creditreform.si/sl/resources/pdf/Plailna_disciplina_v_Sloveniji_in_Vzhodni_Evropi_v_letu_2009.pdf) (4. 2. 2011).
- Drašček, Matej. 2007. *Ali družbena oodgovornost prispeva k uspešnosti podjetja? Končno odgovor*.
[Http://www.erevir.si/Moduli/Clanki/Clanek.aspx?ModulID=1&KategorijaID=11&ClanekID=555](http://www.erevir.si/Moduli/Clanki/Clanek.aspx?ModulID=1&KategorijaID=11&ClanekID=555) (19. 1. 2011).
- Filipič, Drago. 1988. *Osnove poslovnih financ*. Maribor: Visoka ekonomsko-komercialna šola.
- Financial Stability Forum. 2008. *Report of the financial stability forum on enhancing market and institutional resilience*.
[Http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_0804.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_0804.pdf) (20. 8. 2011).
- Gospodarska zbornica Slovenije. 2010. *Kabotaža – EU*.
[Http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje_za_promet/sekcija_za_cestni_tovorni_promet/48433](http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje_za_promet/sekcija_za_cestni_tovorni_promet/48433) (17. 12. 2010).
- Graham, Ian. 2009. *Iznajdbe in izumi*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Jakomin, Livio, Ratko Zelinka in Marino Medeot. 2002. *Tehnologija prometa in transportni sistemi*. Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet.
- Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kosec, Nevenka. 2004. *Finance: uporaba poslovnih financ ter vse, kar morate vedeti o njihovi uporabi v praksi*. Ljubljana: DZS.
- Kovač, Bogomir. 2007. Lekcija globalnih financ: ogroža nas tako krhkost kapitalizma kot neodgovornost politike, da poišče prave rešitve. *Mladini*, 34: 37.
- Krajnc, Roman in Igor Pipan. 2010. *Tehnologija javnega potniškega prometa*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Kralj, Janko. 1980. *Finančno upravljanje organizacij združenega dela*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Obrtno-podjetniška zbornica. 2009a. *Problematika transportne dejavnosti v Sloveniji*. Pogovor s sekretarjem sekcije za promet, Ljubljana, december.
- Ogorelc, Anton. 2004. *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Peterlin, Joško in Petra Glavina. 2007. *Rasti, biti finančno uspešen in hkrati zniževati dolgove*. Ljubljana: Časnik Finance.
- Pintar, Emil Milan. 2009. *Prevoznništvo ali politika*.
[Http://www.etransport.si/vsebina/ogled/242](http://www.etransport.si/vsebina/ogled/242) (4. 2. 2011).
- Požar, Danilo. 1985. *Teorija in praksa (transport in logistika)*. Maribor: Obzorja.
- Robson, Colin. 1993. *Real world research*. Oxford: Blackwell.

- Samuelson, Paul A. in William D. Nordhaus. 2002. *Ekonomija*. Ljubljana: GV založba.
- Saunders, Mark, Philip Lewis in Adrian Thornhill. 1997. *Research methods for business students*. London: Pitman.
- Svenšek, Katja. 2009. *Daljši plačilni roki*.
[Http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042250484](http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042250484) (13. 2. 2011).
- Tavzes, Miloš. 2002. *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Toš, Niko. 1976. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo: Partizanska knjiga.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Turk, Boštjan J. 2010. *Nad plačilno nedisciplino nekoliko drugače*.
[Http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=246&ClanekID=5179](http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=246&ClanekID=5179) (4. 2. 2011).

VIRI

- Evropski parlament. 2010. *Zamude pri plačilih – Parlament potrdil 30-dnevni splošni rok za plačila. Plenarno zasedanje Evropskega parlamenta v Strasbourgu: oktober 2010*.
[Http://www.europarl.europa.eu/sl/headlines/content/20101008FCS86210/14/html/Zamude-pri-pla%C4%8Dilih-Parlament-potrdil-30-dnevni-splo%C5%A1ni-rok-za-pla%C4%8Dila](http://www.europarl.europa.eu/sl/headlines/content/20101008FCS86210/14/html/Zamude-pri-pla%C4%8Dilih-Parlament-potrdil-30-dnevni-splo%C5%A1ni-rok-za-pla%C4%8Dila) (1. 8. 2011).
- Gospodarska zbornica Slovenije. 2011. *Zapis omizja 'Interventna plačila in insolvenčna zakonodaja – zagon ali nova zavora?' z dne 8. marca 2011*.
[Http://www.gzs.si/pripone/30907/zapis%2010%2003%2011.pdf](http://www.gzs.si/pripone/30907/zapis%2010%2003%2011.pdf) (22. 8. 2011).
- Oberstar, Edvard. 2009. *Avtoprevoznštvo Edvard Oberstar, s. p. O podjetju*.
[Http://www.oberstar.si/index.php?page_id=6](http://www.oberstar.si/index.php?page_id=6) (20. 8. 2011).
- Oberstar, Edvard. 2011. *Dejavnost podjetja, vizija in perspektive*. Intervju z avtorico, Škofja Loka, marec 2011.
- Obligacijski zakonik (OZ). *Uradni list RS*, št. 97/2007.
- Obrtno-podjetniška zbornica. 2009b. *Rezultati ankete glede finančno-gospodarske krize*.
[Http://www.ozs.si/prispevek.asp?IDpm=1365&ID=16841](http://www.ozs.si/prispevek.asp?IDpm=1365&ID=16841) (22. 9. 2010).
- Pravni slovar*. 2011.
[Http://www.pravozatelebane.com/index.php?option=com_glossary&Itemid=15&catid=5&func=display&search=terjatev&search_type=2](http://www.pravozatelebane.com/index.php?option=com_glossary&Itemid=15&catid=5&func=display&search=terjatev&search_type=2) (20. 2. 2011).
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2008. [Http://bos.zrc-azu.si/](http://bos.zrc-azu.si/) (24. 8. 2011).
- Uredba (ES) 1072/2009 Evropskega parlamenta in Sveta o skupnih pravilih za dostop do trga mednarodnega cestnega prevoza blaga. *Uradni list*, L 300 z dne 14. 11. 2009.
- Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih (ZPreZP). *Uradni list RS*, št. 18/2011.
- Zakon o prevozih v cestnem prometu (ZPCP-1, UPB3). *Uradni list RS*, št. 26/2005.
- Zakona o izvrševanju proračunov Republike Slovenije. *Uradni list RS*, št. 114/2007.