

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študij program Management

Diplomska naloga

ANALIZA SIMPTOMOV IN VZROKOV KRIZE

Mentor: dr. Drago Dubrovski

KOPER, 2005

ROBERTA PETERLIN

POVZETEK

Cilj diplomske naloge je ugotoviti uspešnost poslovanja izbranega podjetja. Na podlagi analize poslovanja v preteklosti smo ugotovili kako so pretekle odločitve v podjetju vplivale na njegovo uspešnost.

V nalogi smo uporabili metodo študije primera. Z regresijsko analizo smo proučevali poslovanje podjetja v obdobju od leta 1994 do 2000. Osnova za analizo so javno dostopni podatki o izbranem podjetju, ki smo jih črpali iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida v obravnavanem obdobju.

V podjetju smo zaznali krizno situacijo in smo poskušali ugotoviti vzroke in simptome te krize. Ugotovili smo, da je podjetje imelo likvidnostne težave in neprimerno strukturo stroškov. Poleg tega je izgubilo tržni delež na območju nekdanje Jugoslavije, kar je povzročilo dodatne težave v poslovanju podjetja. Ugotovili smo, da je podjetje poslovalo nedonosno v celotnem obdobju sedmih let. Zato menimo, da je potrebno oblikovati posebne ukrepe, ki bi izboljšali poslovanje podjetja.

Ključne besede: podjetje, kriza, krizni simptomi, ukrepi, sredstva, prihodki, odhodki, uspešnost poslovanja.

SUMMARY

The goal of the diploma work is to assess the operating effectiveness of the selected company. Based on the historical analysis of the company's operations we ascertain how past decisions have influenced its effectiveness.

A main research approach in the diploma work was case studying. Company's operations were studied by using the regression analysis of the data from the period 1994 to 2000. The base of the analysis was publicly accessible data, which were acquired from the balance sheet and income statement of the company in the discussing period.

We perceive the crisis situation in the company and we tried to determine the causes and symptoms of that crisis. We found out that the company had liquidity problems and inappropriate cost structure. Beside, it has lost the market share in the ex Yugoslavia market. That fact caused additional problems in business operations of the company. We found out that the company has operate unprofitable in entire period of seven years. That is the reason, we believe that special measures shall be determined and applied in order to provide effective business operation.

Key words: company, crisis, crisis symptom, measures, assets, revenues, costs, business effectiveness.

UDK 65. 011.8 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Splošno o krizah	3
2.2	Simptomi, vzroki in povodi krize	5
2.2.1	Simptomi krize	5
2.2.2	Vzroki krize	6
2.2.3	Povod krize	7
2.3	Vedenje udeležencev v krizi	7
2.3.1	Vedenje bank in drugih finančnih institucij	9
2.3.2	Vedenje državnih institucij	10
2.4	Ukrepi za zdravljenje krize	10
2.4.1	Ukrepi na področju prihodkov	12
2.4.2	Ukrepi na področju odhodkov	12
2.4.3	Ukrepi na področju financ	13
2.5	Reševanje krize v primerih stečaja in prisilne poravnave	15
2.6	Posebnosti zdravljenja krize v malih in srednjih podjetjih	15
3	Analiza poslovanja podjetja	17
3.1	Predstavitev podjetja	17
3.2	Razlaga in prikaz uspeha	18
3.2.1	Analiza prihodkov	19
3.2.2	Analiza odhodkov	19
3.3	Analiza sredstev podjetja	20
3.3.1	Obračanje sredstev	21
3.3.2	Analiza stalnih sredstev	22
3.3.3	Analiza gibljivih sredstev	23
3.3.4	Hitrost obračanja gibljivih sredstev	24
3.4	Analiza uspešnosti poslovanja	26
3.4.1	Donosnost	27
3.4.2	Ekonomičnost poslovanja	28
3.5	Analiza financiranja	30
3.5.1	Analiza obveznosti do virov sredstev	31
3.5.2	Analiza plačilne sposobnosti	32
3.5.3	Analiza finančne stabilnosti	33
4	Prikaz vloge postopka prisilne poravnave	39
4.1	Možnost doseganja prenove poslovanja	40
4.2	Nevarnosti in slabosti	40
5	Ugotovitev simptomov, vzrokov in povodov krize	41
5.1	Simptomi krize v podjetju	41

5.2	Vzroki krize v podjetju	41
5.3	Povod krize v podjetju.....	43
6	Sklepna spoznanja in predlogi.....	44
	Literatura in viri.....	47

KAZALO TABEL

Tabela 3.1	Uspeh poslovanja obravnavanega podjetja v letih 1994 do leta 2001.....	18
Tabela 3.2	Obračanje sredstev in dnevi vezave sredstev v obravnavanem podjetju od leta 1994 do leta 2000.....	22
Tabela 3.3	Obseg in struktura stalnih sredstev obravnavanega podjetja od leta 1994 do leta 2000	23
Tabela 3.4	Obseg in struktura gibljivih sredstev obravnavanega podjetja od leta 1994 do leta 2000	24
Tabela 3.5	Koeficient obračanja gibljivih sredstev, zalog in terjatev za obravnavano podjetje od leta 1994 do leta 2000	25
Tabela 3.6	Donosnost v obravnavanem podjetju od leta 1994 do leta 2000.....	28
Tabela 3.7	Ekonomičnost poslovanja obravnavanega podjetja od leta 1994 do leta 2000	29
Tabela 3.8	Stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti v obravnavanem podjetju od leta 1994 do leta 2000.....	31
Tabela 3.9	Kazalci plačilne sposobnosti obravnavanega podjetja od leta 1994 do leta 2000	33
Tabela 3.10	Kazalci finančne stabilnosti obravnavanega podjetja od leta 1994 do leta 2000	35

1 UVOD

S preživetjem se ukvarjamo že odkar obstaja človeštvo. V kameni dobi se je človek ukvarjal z lovom, ker pa sam tega ni zmožel, je ustanovil skupnost, kjer so si delo delili, kakor si ga delimo danes v podjetju. Že za sam lov je potreboval načrt in nato hitro akcijo, saj bi sicer ostal brez plena. Kamenodobni človek se je določenih stvari tudi bal, vendar je opazil, da mu koristijo. Samega ognja se je zelo bal, kasneje pa ga je skrbno čuval, ker se je zavedal, da bo brez njega teže preživel in ker ga je z veliko težavo zanetil. Ravno tako smo se v današnjih časih bali konkurence in kasneje ugotovili, da nam še kako koristi. V današnjem tržnem gospodarstvu moramo na konkurenco gledati s pozitivne strani in se ji čim hitreje prilagoditi oziroma poskušati prevzeti vodilno vlogo.

Poslovno okolje se hitro spreminja. Spremembe so tako številne, da jih je včasih že težko dohajati. Zato morajo v podjetjih hitro ukrepati. Zaradi prepočasnega ukrepanja lahko v podjetju nastane krizno obdobje, ki lahko vpliva tudi na njegov razvoja ali celo obstoj. Potrebno je stalno analiziranje poteka poslovanja in hitro ter učinkovito ukrepanje pri sprejemanju poslovnih odločitev. Velikokrat pa se zgodi, da so s časom in sredstvi v podjetju omejeni in ne zaznajo simptomov oziroma znakov, ki lahko pripeljejo podjetje v krizo. Za odpravo krize je potreben načrtovan in dobro premišljen pristop. Najprej je treba ugotoviti simptome in vzroke ter povod, ki so pripeljali podjetje v krizo. Za management v podjetju pa to pomeni veliko hitrih in učinkovitih odločitev za prihodnost, hkrati pa mora analizirati pretekle odločitve, ki so pripeljale podjetje v krizo. Zgodi se, da management, ki vodi podjetje, nima novih in učinkovitih zamisli ter sposobnosti hitrega sprejemanja odločitev. Zato je v takih primerih bolje k sodelovanju pri reševanju krize povabiti tudi druge strokovnjake, ki imajo drugačne zamisli in poglede ter znanja o določeni zadevi.

Marsikatero podjetje je po osamosvojitvi Slovenije izgubilo tržni delež na jugoslovanskem trgu. V letih 1991–1992 pa je prihajalo tudi do velikih odpisov terjatev kupcem na jugoslovanskem trgu, kar je vplivalo na likvidnost podjetij. Zaradi izgube trga in odpisa terjatev so bila podjetja prisiljena hitro ukrepati. Še vedno pa je obstajalo dejstvo, da je slovenski trg majhen in je bilo jasno, da marsikatero podjetje ne bo preživel.

V diplomski nalogi sem analizirala poslovanje podjetja, ki sicer spada med manjša perutninarska podjetja pri nas. Vendar pa težave po osamosvojitvi Slovenije niso bile nič manjše kot v ostalih podjetjih. Poleg izgube jugoslovanskega trga so morali odpisati še precej terjatev do nekdanjih kupcev, kar je neugodno vplivalo na poslovanje. Likvidnostne razmere so se poslabšale in zadolženost se je povečala. Zato so del lastništva prenesli na Sklad republike Slovenije za razvoj. Leta 1993 jim je že uspelo povečati delež prodaje na Slovenskem trgu, kjer so se pojavili z novimi, kakovostnejšimi izdelki. Podjetje je bilo leta 1994 prvo slovensko podjetje, ki je

zaključilo lastninsko preobrazbo. Večinska lastnica podjetja je s pomočjo SKB banke postala tamkajšnja perutninarska zadruga.

Analiza poslovanja temelji na treh bistvenih elementih: predmetu, namenu in cilju analize.

Predmet analize poslovanja je konkretno podjetje in njegovo poslovanje v letih od 1994 do leta 2000 s pomočjo finančnih kazalnikov poslovanja.

Namen analize, ki jo bom opravila za omenjeno podjetje, je skozi primerjave finančnih kazalnikov poslovanja podjetja v poslovnih letih 1994–2000 ugotoviti uspešnost oziroma neuspešnost njegovega poslovanja.

Cilj analize je spoznati poslovanje in njegovo uspešnost, ugotoviti probleme in spoznati, kateri dejavniki so vplivali na krizo v podjetju.

Predpostavke in omejitve

Pri delu sem uporabila podatke, ki so javno dostopni, in sicer podatke od leta 1994 do leta 2000, ko je podjetje vložilo predlog za začetek postopka prisilne poravnave. Podrobneje sem analizirala zgolj finančne kazalnike podjetja, druge vidike (kadrovski, tehnološki) pa sem le omenila in niso predmet podrobne analize.

Diplomsko nalogo sem začela s splošnimi podatki o krizah v podjetjih z opredelitvijo simptomov, vzrokov in povodov krize in vedenje udeležencev v krizi ter ukrepi za zdravljenje krize. Opisala sem tudi posebnosti zdravljenja kriz v malih in srednjih podjetjih. V naslednjem delu diplomske naloge sem predstavila podjetje in nato analizirala uspeh poslovanja po posameznih postavkah izkaza uspeha: po prihodkih, odhodkih in nato uspešnost poslovanja. Diplomsko nalogo sem nadaljevala z analizo financiranja podjetja z vidika sestave sredstev in obveznosti do virov sredstev. Po opravljenih analizah sem poskušala ugotoviti simptome, vzroke in povod za nastalo krizo v podjetju. Na koncu pa sem opisala preteče nevarnosti in postopek prisilne poravnave podjetja.

Podatke za analizo sem črpala iz računovodskih izkazov, iz bilance stanja in izkaza uspeha. Uporabljala sem Slovenske računovodske standarde iz leta 1997, ker tudi za tisto obdobje analiziram poslovanje podjetja in so takrat veljali ti računovodski standardi.

2 SPLOŠNO O KRIZAH

Beseda kriza izvira iz grščine in označuje neko stisko, težavo. S krizami se srečujemo v vsakodnevem življenju, lahko je to nesreča, vrhunec bolezni ... Z gospodarskega vidika pa lahko govorimo o krizah v gospodarstvu, finančnih krizah ali krizah managementa.

Kriza lahko zajame celotno gospodarstvo, določeno panogo ali pa samo določeno podjetje. Dubrovski (2000, 2) je opredelil krizo kot kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.

Tako lahko sklepamo, da je kriza nenačrtovan pojav, ki lahko podjetje delno ali v celoti ohromi in pripelje do propadanja oziroma propada podjetja.

»Svet je postal tvegano območje,« so zapisali Smithson, Smith in Wilford (1995, 2). Nemoč pri napovedovanju deviznega tečaja, obrestnih mer in cen blaga ne vpliva samo na izračune donosnosti podjetja, ampak lahko slednjemu celo ogrozi obstoj. Ni dovolj, da ima podjetje najmodernejšo tehnologijo, najcenejšo delovno silo in najboljše tržišče. Nestanovitnost cen lahko tudi dobro vodeno podjetje pripelje v stečaj.

2.1 Opredelitev krize

Poslovne težave, ki prerastejo v krizo, nastanejo največkrat zaradi napačnih oziroma nezadostnih informacij o poslovnih dogodkih v notranjem in zunanjem okolju podjetja in zato tudi napačne poslovne odločitve.

V strokovni literaturi različni avtorji opisujejo faze nastajanja (zorenja) krize v podjetjih.

Prašnikar (v Končina in Mirtič 1999a, 14) loči naslednje faze:

- inkubacija – krizo se da postopno slutiti, vendar je podjetje najpogosteje še ne občuti, še manj pa jo je sposobno prepoznati;
- pojav kriznih znakov – podjetje z razvitim nadzornim mehanizmom občuti znake krize in počasi prepozna njeno globino;
- poglobljanje krize – kriza se je razširila zaradi nerazvitega notranjega informacijsko-nadzornega sistema in posledično zaradi neustreznega ukrepanja ali opustitve ukrepanja v podjetju, kar postopoma prepozna tudi zunanje okolje podjetja;
- kolaps – podjetje je zaradi napačne predhodne odzivnosti na zorenje krize v fazi postopnega razpadanja poslovnega sistema ter notranje strukture dezintegracije, kar vodi proti prenehanju obstoja.

Management v podjetju je potemtakem neposredno soočen z naslednjimi značilnostmi izrednih razmer, ki zahtevajo drugačen pristop v vodenju podjetja, kot je to primer v normalnih razmerah (Dubrovski 2000, 3):

- močno omejen razpoložljiv čas za odločanje;
- odločanje v razmerah, ki so presenetile ali celo šokirale;
- celotno dogajanje je pospešeno;
- stroški (cena) sredstev in časa so povečani;
- posamične odločitve na več področjih in v več smereh;
- omejena materialna in nematerialna sredstva, na katera se je mogoče pri izbiri ukrepov nasloniti;
- omejena uporabnost preteklih informacij o poslovanju za odločanje;
- omejena razpoložljivost primernih obstoječih informacijskih virov za odločanje;
- nenehno in nepričakovano pojavljanje novih znakov in značilnosti krize;
- intenzivnejši notranji in zunanji nadzor nad odločitvami;
- možnost oviranja tistih, ki so za krizo odgovorni;
- neprestana psihična obremenitev odločevalcev z malo priložnostmi za popuščanja in sprostitev.

Naloga managementa je torej sprotno analiziranje in opazovanje podjetja, da do krize ne bi prišlo. Ko pa podjetje zasluži določene možne signale krize, se mora nanje takoj odzvati, sicer lahko ti signali prerastejo v izredne razmere oziroma krizo v podjetju in je zato treba spremeniti celoten način vodenja podjetja.

Čeprav gre pri krizi za neugodno stanje, ki mu lahko sledi propad podjetja, takšne razmere vendarle lahko privedejo tudi do pozitivnih učinkov.

Meyers in Halusha (1986, 28) naštevata naslednje *dobre plati* krize:

- pojav novih junakov in kalitev novih, največkrat mladih managerjev;
- spreminjanje je pospešeno;
- urejanje mnogih prej zanemarjenih zadev;
- ljudi je mogoče spreminjati (vključno z odpravljanjem neproduktivno zaposlenih);
- očiščenje posloводства, saj odidejo tisti, ki so zreli za pokoj, nesposobni in nepošteni;
- spreminjanje strategij;
- razvoj zgodnjega opozorilnega sistema ter povečanje budnosti in prožnosti;
- nastanek novih konkurenčnih prednosti.

Navzočnost posameznih znakov krize v podjetju, ki ne prevladujejo v celotnem poslovnem sistemu, je kot strup v kapljicah, ki v majhnih količinah ni smrtno nevaren,

marveč prav nasprotno, deluje kot afrodiziak na sposobnega podjetnika ali direktorja. Ta bo znal posamezne znake krize izkoristiti za učinkovit poslovni preobrat v podjetju, ki ga vodi, kar pomeni doseganje nove in višje razvojne ravni podjetja in pridobivanje boljšega tržnega položaja. Nepravočasno prepoznavanje znakov krize in opustitev odzivanja ali pomanjkljivo odzivanje pa je značilnost neizkušenih podjetnikov ter slabih direktorjev, kar seveda omogoča, da kriza dokončno dozori (Končina in Mirtič 1999a, 18).

2.2 Simptomi, vzroki in povodi krize

Vsak poslovni sistem, tudi najmanjši, začne kazati znake postopne entropije, če proces od vloška do izida v poslovnem sistemu ni dosledno organiziran, nadziran in voden ter če poslovne funkcije – izvajalna, tržna, finančna in kadrovska – tega ne zagotavljajo. V največ primerih se je pokazalo, da je bila volja po premikih in preobratu sicer navzoča, da pa je poslovodstvu preprosto manjkalo poslovnih znanj in izkušenj za izvedbo poslovnega preobrata (Končina in Mirtič 1999a, 12).

Simptomi so opozorilni znaki prihajajoče krize. Treba je ugotoviti, zakaj do krize prihaja, in izvesti analizo preteklih poslovnih odločitev, da preprečimo nastanek kritičnega stanja. Velikokrat pa se zgodi, da management v podjetju nima zadostnih informacij o dogajanju v podjetju in tako ne zazna simptomov krize.

2.2.1 Simptomi krize

Simptomi krize so zgodnji opozorilni znaki, ki nas opozarjajo na možen nastanek krize v podjetju. Zato je pomembno, da jih zaznamo čim hitreje in se nanje tudi odzovemo, saj tako lahko krizo omilimo ali celo preprečimo. Simptome krize lahko zaznamo že s pogovorom z notranjimi in zunanji sodelavci podjetja. Ko simptome prihajajoče krize zaznamo, je potreben hiter pristop. Treba je analizirati poslovanje in dogajanja znotraj celotnega podjetja in tako ugotoviti vzroke nastanka težav v podjetju, ki pa so lahko le trenutne.

Simptomi krize v podjetju (Končina in Mirtič 1999a, 19–23):

- padec donosnosti in posledično naraščajoča izguba,
- padanje obsega prodaje,
- povečanje zadolženosti,
- padec likvidnosti,
- nestvarne računovodske informacije,
- pospešena fluktuacija dobrih kadrov,
- znaten padec tržnega deleža,
- odsotnost strateškega načrtovanja.

Zaznavanje simptomov pa ni pomembno le za management podjetja, temveč tudi za njegovo okolje, ki ga predstavljajo (Dubrovski 2000, 5):

- lastniki (skrb za vrednost njihove lastnine, pravočasna odprodaja deleža, zamenjava nadzornih, upravljaljskih in poslovodskih organov ipd.);
- konkurenti (prevzem tržnih položajev, koristi iz učenja na napakah drugih, prevzem sredstev, tehnologije ali drugega know howa ipd.);
- banke (skrb za že plasirane naložbe, reševanje obstoječih naložb ipd.);
- odjemalci (predvsem pri reproduksijskih izdelkih pripravljenost za zamenjavo dobaviteljev);
- dobavitelji (pozornost in previdnost pri določanju prodajnih pogojev in zavarovanje tekočih poslov);
- panožna združenja (vpliv na stanje v panogi);
- javnost (večji ali manjši odziv).

Simptomi zorenja krize v podjetju so lahko tudi odraz poslovnega tveganja in dinamičnega razvoja podjetja, vendar samo takrat, ko zrelo vodeno podjetje te simptome prepozna z razvitim razvojnim sistemom in se nanje pravočasno ter skladno odziva; v tem primeru je potencialna kriza v podjetju vzgon za njegov razvoj in za višje dobičke v prihodnje (Končina in Mirtič 1999a, 25).

2.2.2 Vzroki krize

Vzroki krize so tisti dejavniki oziroma napake, ki pripeljejo podjetje v težave. Če simptomov nastanka krize nismo zaznali, ali pa jih nismo uspešno analizirali, moramo sedaj odpraviti vzroke za nastale težave. Vzroke kriz lahko razdelimo na zunanje okolje podjetja, ki je vplivalo na krizo, in notranje okolje podjetja, ki je vplivalo na krizo v podjetju.

Zunanji vzroki kriz so (Dubrovski 2000, 9):

- spremembe na tržišču,
- spremembe v panogi,
- spremembe na osnovi splošnega napredka,
- splošna gospodarska kriza,
- politične spremembe,
- makroekonomski ukrepi,
- naravne nesreče,
- socialnpatološki pojavi.

Razumljivo je, da lahko vzroki, ki jih determinira zunanje okolje, v določenih obdobjih postanejo dominantni in bistveno vplivajo na tržni in finančni položaj podjetij.

Izguba jugoslovanskega trga je bistveno vplival na naša podjetja. Znan je tudi resen problem slovenskih izvoznih podjetij, ki so pred nekaj leti trgovala z Irakom, ko je ta stopil v vojno z Iranom. Pri takih ali podobnih primerih so seveda posloводства podjetij nemočna, saj lahko zunanji dejavniki okolja postanejo nenadoma in nepričakovano prevladujoči vzroki notranjih kriz v podjetjih. Hkrati pa je tudi res, da bi morale imeti dobro posloводство pripravljene varovalne mehanizme in alternativne strateške rešitve tudi za take primere (Končina in Mirtič 1999a, 32).

Notranji vzroki krize so (Dubrovski 2000, 10–11):

- neustrezna usposobljenost managementa,
- zavirajoča organiziranost,
- nekonkurenčen tržni položaj,
- težave na področju managementa sodelavcev,
- predraga proizvodnja,
- neučinkovita finančna funkcija,
- neučinkovit informacijski sistem.

Razčlenitev in primerjava posameznih vzrokov krize podjetij potrjuje oceno, da je neustrezno poslovoidenje osrednji skupni vzrok kriz v podjetjih, pri čemer pa imajo lahko tudi dejavniki zunanjega okolja v določenih primerih ali obdobjih prevladujočo vlogo (Končina in Mirtič 1999a, 33).

2.2.3 Povod krize

Povod krize je nek dogodek, ki se zgodi nepričakovano in povzroči dejansko krizo v podjetju. Povod ni temeljni vzrok krize, temveč samo jasen pokazatelj, da kriza dejansko obstaja. Povodi krize so lahko različni in jih je lahko več:

- odpis terjatev lahko povzroči izgubo,
- stečaj pomembnega kupca,
- izguba trga,
- stavka zaposlenih,
- odhod katerega od ključnih kadrov,
- ena sama slaba poslovna odločitev.

2.3 Vedenje udeležencev v krizi

Kodeks poslovno-finančnih načel v prvem poglavju, v katerem ureja splošna načela o finančni politiki in finančni funkciji, v zvezi s tem določa, da podjetje povezuje interese več družbenih skupin (Plavšak, Prelič in Bergant 2000, 842):

- lastniki želijo predvsem kar največje povečanje (maksimiranje) vrednosti svojega premoženja, investiranega v podjetje;
- vodstvo želi kar najbolj povečati (maksimirati) materialne koristi in ugled podjetja ob njegovi uspešni dolgoročni rasti;
- zaposleni želijo kar najbolj povečati (maksimirati) materialne koristi ob dobrih delovnih razmerah in stalnosti zaposlitve;
- tržni udeleženci želijo kot odjemalci ali dobavitelji podjetja njegov dolgoročni obstoj in razvoj zaradi pokrivanja tržnih potreb;
- finančni udeleženci želijo zadostno plačilno sposobnost in finančno moč podjetja tako zaradi aktivnega kot tudi zaradi pasivnega financiranja;
- država, družba in javnost želijo kakovostno zadovoljevanje potreb udeležencev in usklajenost s strukturami v družbi, čim večji prispevek podjetja k financiranju državnih in družbenih institucij ter zaposlenosti v državo ob čim manjši obremenitvi okolja.

Ko je podjetje v krizi, se vloge zaposlenih in njihove naloge spremenijo, spremeni pa se tudi njihovo vedenje. Management podjetja skuša krizo sprva ublažiti z določenimi spremembami v podjetju. Ta ukrep pa zaleže le za kratek čas. Že sam vodstveni kader vidi napake v nezaznavanju signalov in zanikanju nastanka krize v podjetju. Nastanejo revolucionarne spremembe v vodenju podjetja. Velikokrat začne prevladovati prevelika previdnost, kljub temu, da je treba v kriznih razmerah tudi malo tvegati. Razvije se odpor posameznikov zaradi ogrožanja njihove varnosti, spremembe navad, straha pred neznanim in nenazadnje tudi zaradi lastnega ponosa na izkušnje v preteklosti. Vse to pa se kaže na različne načine. V kriznem obdobju je zelo pomembno timsko delo, čustveni in osebni razlogi prevladajo pred razumskimi. Tako prihaja do sporov med vodilnimi v podjetju in pogosto je najboljša rešitev prihod novega izkušenega in nepristranskega vršnega managementa.

Lastniki pogosto zaznajo krizo že pred nastankom, saj želijo zavarovati svoje premoženje. Najbolje bi bilo, da bi od vodilnih zahtevali načrt izhoda iz krize in pomagali zagotoviti poslovna sredstva. To pa je tvegano, saj lahko v primeru neuspeha svojo izgubo še povečajo. Zato se raje odločijo, da svoj vložek na različne načine zavarujejo ali ga celo prodajo.

Tudi zunanji sodelavci oziroma partnerji podjetja zaznajo krizo in se nanjo različno odzovejo.

Dobavitelji pogosto podprejo prihod novih strokovnjakov, vendar so skrajno previdni. Propad njihovega partnerja lahko ogrozi tudi poslovanje njihovega podjetja. Kot je pokazala poslovna praksa, dobavitelji praviloma najprej in največkrat najbolj iskreno podprejo reševanje krize, saj na osnovi bodočih oziroma neprekinjenih poslov vidijo še najboljše možnosti za poplačilo starih terjatev, hkrati pa ne izgubijo poslovnega partnerja (kupca). Odveč pa je omenjati, da bodo dobavitelji pri novih

poslih, v katerih bodo skrajno previdni, zahtevali dodatno jamstvo za plačilo svojih storitev ali izdelkov (Dubrovski 2000, 18).

Odjemalci na krizo reagirajo predvsem tako, da si zagotovijo večjo količino proizvodov za čas, ko bodo iskali novega dobavitelja, če podjetju ne bo uspelo prebroditi krize. Če pa je to zanje ključni dobavitelj, bodo podprli proces zdravljenja krize tudi s predložitvijo svojih aktivnosti.

Ni odveč opozoriti na pogosto zablodo vodstva, ko pride po nastanku krize celo do povečanja prodaje, ta pa vodi k odložitvi sprejemanja in izvajanja nujnih sanacijskih ukrepov. Vendar pa prihaja v takih primerih do povečanja prodajne realizacije le zaradi treh razlogov: špekulativni nakupi, nakup na zalogo zaradi pridobivanja časa za iskanje nadomestnih nabavnih virov, kar za prodajalca zaradi začetnega predčasnega odjema prinaša v naslednjih mesecih močan upad naročil, poravnava obveznosti na manj običajen način zaradi strahu pred stečajem ali prisilno poravnavo (Dubrovski 2000, 18).

Po značilnosti tržnega rivalstva, ko lahko med istovrstnimi *konkurenti* eden pridobi le, če drugi izgubi, bi bilo mogoče sklepati, da je pojav krize pri konkurentu *dobrodošel* poslovni dogodek. Vendar pa ni vedno tako, saj gre velikokrat za povsem sorodna podjetja znotraj iste industrijske veje, ki se srečujejo s podobnimi težavami, te pa so ponekod izražene kar s kriznim stanjem celotne panoge. Zato naletimo tudi na primere solidarnostne pomoči in na podpiranje reševanja krize, saj so podjetja neposredni konkurenti največkrat le v delu programa (Dubrovski 2000, 18).

2.3.1 Vedenje bank in drugih finančnih institucij

Ker želijo banke čim hitreje priti do vrnitve svojih kreditov iz podjetja, se bo večkrat zgodilo, da bodo ne glede na druge posledice ali druge upnike podprle različico stečaja, ki jim kot generalna izvršba omogoča hitrejšo in manj naporno realizacijo hipotekarno zavarovalnih terjatev. Ob pojavu krize banka izrazi zaskrbljenost in običajno reagira z umikom, na da bi pred tem temeljito pretehtala možnost koristi po načelu večjega iztržka od dodatnega vložka (Dubrovski 2000, 19).

Slovenske banke se na krizo v podjetju, v katerem imajo svoje naložbe, odzovejo zelo hitro, kajti zaščititi želijo svoje terjatve. Ne zanima jih nadaljnje poslovanje podjetja. Največkrat odklonijo nadaljnjo pomoč podjetju z odobritvijo kreditov. V tujini so banke in podjetja v bolj enakopravnem položaju in so pripravljena sodelovati. Najprej zahtevajo sanacijski načrt, iz katerega krizni manager banke ugotovi možnosti ozdravitve podjetja. Na podlagi sanacijskega načrta se banka odloči za nadaljnje poslovno sodelovanje. Banke ustvarjajo svoj prihodek z obrestmi na dana posojila in bi v primeru ozdravitve podjetja z večjimi sredstvi pridobile tudi sama.

Japonske banke, ki delujejo znotraj velikih poslovnih povezav, imajo celo eno od usmeritev in nalog prav preprečevanje stečajev podjetij znotraj takšne povezave (Dubrovski 2000, 19).

2.3.2 Vedenje državnih institucij

Državne institucije so vsekakor zaskrbljene glede kriz v podjetjih, saj se v primeru likvidacije poveča brezposelnost, povečajo se tudi odlivi iz proračuna. Zato državne institucije težijo k obstoju podjetja tako, da podjetjem z dobrim sanacijskim načrtom skušajo pomagati z enkratnimi nepovratnimi sredstvi. V podjetjih, kjer je jasno, da sanacijskega načrta ni mogoče pozitivno izvesti, pa država skuša pomagati preko različnih programov, ki jih izvaja Zavod RS za zaposlovanje. Kajti državne institucije se zavedajo, da prevelika brezposelnost oziroma njeno večanje slabo vpliva na celotno gospodarstvo.

Če gre za podjetje, katerega kriza ima lahko z možnimi izhodi tudi politične in socialne posledice, se v razreševanje razmer vključijo različne državne institucije, ki pa k projektu običajno ne pristopijo načrtno ali dolgoročno usmerjeno. Zagotovitev enkratne pomoči v obliki nepovratnih sredstev ponavadi ne omogoča vsebinskih sprememb, temveč podaljšuje agonijo za mesec ali dva. Takšna sredstva so nujno potrebna le v primeru, ko zdravljenje krize z vsebinskega vidika že poteka. Sicer pa se zaradi nepovezanosti različne državne institucije vedejo zelo različno in neusklajeno, čeprav bo od nadaljnjega preživetja imela največkrat največje koristi prav država (delavci so še vedno breme podjetja, plačujejo se davčne in socialne obremenitve itd.). Seveda pa lahko na pomoč državnih institucij praviloma računajo le velika in ponekod srednja podjetja (Dubrovski 2000, 19).

2.4 Ukrepi za zdravljenje krize

Vrsta krize in s tem povezana stopnja ogroženosti podjetja zahteva celovito analizo poslovne dejavnosti podjetja, katere cilj je ugotoviti kritične probleme, ki se v njem pojavljajo. Analiza poslovanja vključuje naslednje elemente (Končina in Mirtič 1999a, 65):

- analizo izkaza uspeha za preteklo obdobje treh do petih let,
- analizo bilance stanja za preteklo obdobje od treh do petih let skupaj z oceno bilance stanja za zadnje obdobje,
- primerjavo finančnih podatkov podjetja s podatki podobnih podjetij,
- analizo preteklega priliva in odliva sredstev,
- analizo prodaje,
- analizo stopenj pokritja in donosnosti posameznih proizvodnih in prodajnih linij,
- analizo kupcev in analizo donosnosti posameznih kupcev,
- analizo naročil, pritožb in reklamacij,
- analizo glavnih proizvodnih podatkov o izkoriščenosti zmogljivosti ter učinkovitosti proizvodnje,
- analizo zaposlenih,
- analizo konkurenčnega položaja posameznih proizvodov.

Preden se odločimo, kakšne ukrepe bomo izvedli, da podjetje rešimo krize, moramo postaviti diagnozo stanja podjetja. Diagnoza vsebuje (Končina in Mirtič 1999a, 71):

- opozorilna znamenje in vzroke krize,
- stopnjo ali fazo krize podjetja,
- predlog uvedbe hitrih ukrepov za preprečevanje poglobljanja krize,
- predlog ukrepov za sanacijo podjetja,
- predlog za stečaj podjetja, če je kriza napredovala do takšne stopnje, ko ni več mogoče pričakovati, da bi podjetje še nadaljevalo s poslovanjem.

Da ima podjetje v krizi še določene možnosti preživetja, pa mora izpolnjevati vsaj minimalne pogoje za to, in sicer (Končina in Mirtič 1999a, 17):

- da še ni nastopila entropija poslovnega sistema in celotna dezintegracija notranje strukture,
- da ima še možnosti prodaje izdelkov ali storitev na trg,
- da zunanje okolje podjetja, ki prepoznavno drsi v krizo, ni odpisano (banke, upniki, dobavitelji, kupci).

V primeru neobvladljive krize se kaže njena rešitev v propadu podjetja, ki ima lahko več oblik (Dubrovski 2000, 36):

- stečaj (obveznosti, ki jih je treba poravnati upnikom, presegajo likvidacijsko vrednost premoženja),
- likvidacija (vrednost premoženja še presega obveznosti),
- pripojitev k drugemu podjetju (pripojeno podjetje preneha obstajati kot pravna oseba),
- spojitev z drugim podjetjem (iz dveh podjetij nastane novo).

Določeni ukrepi, ki se *najbolj pogosto* uporabljajo pri zdravljenju kriz v podjetju, so (Dubrovski 2000, 37–47):

- ukrepi na področju managementa in organizacije (zamenjava managementa, centralizirano poslovanje, spremenjena organizacija, učinkovito komuniciranje),
- ukrepi na področju kadrov (zmanjšanje števila zaposlenih, zamenjava na srednjem in nižjem managementu, pridobitev novih sodelavcev),
- ukrepi na področju odhodkov (znižanje stroškov),

- ukrepi na področju prihodkov (povečanje prodaje, selekcija proizvodno-prodajnega programa, zvišanje in znižanje cen),
- ukrepi na področju financ (zagotavljanje plačilne sposobnosti, prestrukturiranje tujih virov financiranja, področje lastnega *notranjega* financiranja).

2.4.1 Ukrepi na področju prihodkov

Prihodke lahko opredelimo kot prodajno vrednost prodanih količin. Prihodke od prodaje imenujemo poslovni prihodki, poznamo pa še prihodke od financiranja in izredne prihodke.

Ukrepi na področju prihodkov so (Dubrovski 2000, 40):

- povečanje prodaje,
- selekcija proizvodno-prodajnega programa,
- zvišanje ali znižanje cen.

Povečanje prodaje je zelo pomembno, kajti zagotoviti je treba večjo količino prihodkov. Prodajo pa je smotrno povečati z izdelki, ki pokrivajo vse stroške oziroma s tistimi izdelki, ki imajo največjo dodano vrednost. Asortiment teh izdelkov mora imeti čim krajši čas obračanja zalog. Pravilen prodajni asortiment je treba izbrati tudi zato, ker bi sicer dodatni stroški za marketinške akcije povečali celotne stroške in s tem zmanjšali prihodke od prodaje.

Izbira prodajnega programa izdelkov je včasih težavna, saj prihaja do ustvarjanja različnih proizvodov iz ene dobrine. V takih primerih je treba izvesti analizo in ugotoviti, iz katerih dobrin in katere proizvode je smiselno proizvajati.

Zviševanje ali zniževanje cen je razumno samo v določenih primerih. Zviševanje cen si lahko privoščimo, kadar je na trgu povpraševanje po naših izdelkih veliko. Zvišanje cen pa se odraža tudi v dvigu prihodkov.

2.4.2 Ukrepi na področju odhodkov

Odhodki so nasprotje prihodkov in skupno z njimi oblikujejo poslovni izid. Večino odhodkov lahko pojasnimo s stroški, ki se nanašajo na prodane količine. Iz tega sledi, da so odhodki sicer povezani s stroški, vendar niso istovetni z njimi (Turk in Melavc 1998, 67).

Tudi odhodke delimo na odhodke poslovanja, odhodke financiranja in izredne odhodke.

Glavni cilj pri zniževanju odhodkov je znižati stroške materiala in stroške dela.

Zniževanje stroškov mora potekati skupaj s prizadevanji za povečanje prihodkov. Če na prodajni strani objektivno zaradi tržnih razmer ni mogoče preseči določene meje prihodkov, potem je treba temu prilagoditi stroške. Če bi nadaljnje zniževanje stroškov

ogrozilo delovanje podjetja, njihova raven pa še vedno presega raven objektivno dosegljivih prihodov, potem praviloma podjetje nima možnosti za preživetje (Dubrovski 2000, 44).

Stroške materiala je mogoče zmanjšati:

- z izboljšanimi nabavnimi pogoji,
- z izboljšano porabo oziroma izkoristkom,
- z uporabo novih materialov.

Seveda bo v nabavnem oddelku nekoliko več analiziranja in kontroliranja pri novih dobaviteljih, pri natančni preskrbi z materiali, pri analiziranju novih materialov. Vse to pa je treba izvesti z dosedanjimi zaposlenimi.

Stroške dela je absolutno mogoče zmanjšati z zniževanjem plač, kjer je treba upoštevati zakonske omejitve, in z zmanjšanjem števila zaposlenih (Dubrovski 2000, 45). Z zniževanjem plač bo nastala prostovoljna fluktuacija zaposlenih.

Pri zmanjševanju števila zaposlenih pa je treba ugotoviti, katera delovna mesta v podjetju niso nujna oziroma lahko njihovo delo opravijo v drugem sektorju. Na podlagi teh ugotovitev pridemo do števila presežnih delavcev. Nato moramo izvesti analizo zaposlenih, ker nas tudi tukaj vežejo zakonska določila.

2.4.3 Ukrepi na področju financ

Vzroki kriz pri financiranju podjetja zahtevajo takojšnje ukrepanje. Repovž (1992, 112) pravi, da morajo biti cilji finančnih sanacijskih ukrepov usmerjeni predvsem v naslednja ključna področja:

- obvladovanje plačilne sposobnosti,
- zagotoviti potreben obseg in strukturo lastnega kapitala,
- zagotoviti potreben obseg in strukturo tujega kapitala,
- zmanjšanje odhodkov financiranja,
- urediti poslovanje z bankami in drugimi večjimi upniki.

Ukrepi na področju plačilne sposobnosti so nujno potrebni pri slabi likvidnosti sredstev (hitra sposobnost preoblikovanja nedenarnih oblik sredstev v denarno obliko). Treba je povečati likvidnost sredstev in skrajšati čas vezave premoženja.

Na področju ostrejšega gospodarjenja z obratnim premoženjem je treba zagotoviti (Repovž 1992, 113):

- dosledno in načrtno poslovanje z denarjem in vrednostnimi papirji,
- učinkovitejšo izterjavo za obvladovanje in zmanjšanje terjatev,
- zmanjšanje in hitrejšo obračanje zalog,

- odprodajo nekurantnih zalog z neprestano selekcijo njihove kurantnosti.

Na področju zmanjšanja vezave v stalnem premoženju pa je treba opraviti (Repovž 1992, 113):

- odprodajo nepotrebnih osnovnih sredstev,
- odprodajo slabo in malo izkoriščenih osnovnih sredstev s kasnejšim najemom po potrebi,
- zmanjšanje in selekcioniranje predvidenih investicij.

Z odprodajo osnovnih sredstev pridobljena sredstva, ki niso potrebna, moramo nameniti za razvoj podjetja.

Na področju tujih virov financiranja moramo tuje vire financiranja spremeniti iz manj ugodnih v ugodnejše.

Za urejanje področja tujega financiranja so pomembni predvsem naslednji ukrepi (Repovž 1992, 114):

- premik zapadlosti obveznosti,
- odpis zaračunanih obresti za obveznosti,
- preoblikovanje tujega kapitala v lastnega,
- preskrba dodatnih tujih virov financiranja,
- preučitev vpliva inflacije na tuje financiranje.

Odhodki financiranja so obenem tudi izdatki in lahko z njihovim zmanjšanjem izboljšamo poslovni rezultat in plačilno sposobnost podjetja. Skrbna preučitev čim nižjih odhodkov financiranja pomeni neprestano proučevanje različnih možnosti financiranja in izdelavo predračunov odhodkov financiranja.

Pri poslovanju z bankami in drugimi upniki podjetja, ki z obsegom in strukturo tujega financiranja odločilno vpliva na stanje razpoložljivosti z denarjem in na poslovni rezultat v konkretnem podjetju, je zlasti pomembno, kakšne so reakcije bank in večjih upnikov na obstoječe in bodoče kreditne aranžmaje. Razmerje do konkretnega podjetja pa bo v bankah in pri večjih upnikih v veliki meri odvisno od kakovosti finančnega kriznega vodenja v podjetju.

Ukrepanje na področju lastnega (notranjega) financiranja (Repovž 1992, 113):

- sproščanje tih rezerv v premoženju in kapitalu,
- pospešeni amortizacijski, drugi in izredni odpisi,
- kritje izgube iz rezervnih skladov,
- odpoved obračuna in izplačila dividend,

- povečanje lastnega – trajnega kapitala iz rezultata poslovanja in/ali z dodatnim vplačilom lastnikov.

2.5 Reševanje krize v primerih stečaja in prisilne poravnave

Kadar dolžnik postane nesposoben poravnati svoje dospele obveznosti oziroma je celo prezadolžen, nastopi položaj, v katerem je očitno, da ne bo sposoben v celoti poravnati obveznosti do vseh upnikov. Zato ZPPSL ureja tri vrste postopkov za reševanje kriz v podjetju (Plavšak, Prelič in Bergant 2000, 57):

- *Postopek prisilne poravnave* se začne nad dolžnikom, ki je dalj časa plačilno nesposoben ali prezadolžen. Predlagatelj je lahko bodisi dolžnik sam bodisi stečajni upravitelj, če je bil nad dolžnikom že začet stečajni postopek. Namen prisilne poravnave je dolžniku omogočiti, da z izvedbo ustreznih metod finančne reorganizacije zagotovi pogoje za nadaljnje poslovanje.
- *Stečajni postopek* se začne nad dolžnikom, ki je dalj časa plačilno nesposoben ali prezadolžen. Pravna posledica zaključka stečajnega postopka je, da dolžnik preneha poslovati, sredstva, dosežena s prodajo dolžnikovega premoženja, pa se razdelijo med upnike sorazmerno z višino njihovih terjatev.
- *Postopek (prisilne) likvidacije* se opravi nad dolžnikom, za katerega zakon določa, da se nad njim opravi postopek likvidacije, ker prenehajo pravni pogoji, da bi obstajal.

Stečajnemu postopku in postopku (prisilne) likvidacije je skupno to, da se v obeh postopkih unovči celotno premoženje dolžnika in se iz tega premoženja poplačajo terjatve upnikom, morebitni ostanek pa se razdeli družbenikom, delničarjem oziroma drugim ustanoviteljem.

Pri postopku prisilne poravnave pa so dolžnikove obveznosti do upnikov zmanjšane in/ali odložene oziroma spremenjene.

2.6 Posebnosti zdravljenja krize v malih in srednjih podjetjih

Majhna in srednja podjetja so bolj dovzetna za nastanek kriz v podjetju. To so predvsem družinska podjetja, kjer ena oseba izvaja več funkcij in zaradi neizkušenosti na različnih področjih pripelje do različnih kriz. Na področju zunanjega komuniciranja jim zmanjkuje časa in sredstev v primerjavi z velikimi podjetji. Na področju delovne sile jim pogosto primanjkuje specialistov. Na področju financ se spopadajo s pridobivanjem sredstev v primerjavi z velikimi podjetji, ki si sredstva izposojajo na trgu kapitala. Krize v malih podjetjih v primerjavi z velikimi podjetji nastopi hitreje. V malih podjetjih se lahko stanje spremeni čez dan, kajti povezanost simptomov, vzrokov in posledic je hitrejša.

Zdravljenje krize v malih in srednjih podjetjih je težavno že zato, ker je lastnik ponavadi eden oziroma dva ali trije. Tako nastane težava pri zamenjavi usposobljenega managementa za reševanje krize. Res pa je, da majhna in srednje velika podjetja lahko dobijo določene oblike pomoči, ki jih organizirajo državne institucije. Veliko lastnikov v malih in srednje velikih podjetjih raje ostane brez likvidnega premoženja in poslov, kot da bi se lotili dolgotrajnega in dragega postopka zdravljenja. Pogosto se odločijo tako, da do zdravljenja podjetja sploh ne pride, ker prenesejo posle in ostalo premoženje na drugo podjetje in tako ohranijo oziroma poskušajo ozdraviti program podjetja (Dubrovski 2000, 49–50).

3 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA

Temeljni cilj vsakega gospodarskega poslovnega sistema je doseči čim višji dobiček. Temeljni poslovni izid, dobiček ali izguba, je razlika med prihodki in odhodki poslovnega sistema.

V podjetjih se stalno sprašujejo, kaj bi se dalo izboljšati v poslovanju in kako to storiti. Iskanje odgovorov pa je predmet znanstvene discipline, ki ji pravimo analiza poslovanja.

Analiziranje poslovanja je strokovno opravilo, dejavnost, ki ima posebno obliko preučevanja in posebno funkcijo v informacijskem procesu.

Beseda analiza izhaja iz grške besede »analysis« in pomeni razčlenjevanje celote na njene sestavne dele.

3.1 Predstavitev podjetja

Obravnavano podjetje je bilo 10. marca 2001 v postopku prisilne poravnave, 9. julija pa je podjetje šlo v stečajni postopek.

Stečajni upravitelj je zaradi specifičnosti podjetja predlagal, da se proizvodnja kljub stečaju nadaljuje. Stečajni senat je odločil, da bo stečajno podjetje naprodaj kot pravna oseba oziroma zaokrožena celota in sklenil, naj zaposleni za določen čas nadaljujejo z delom. Leta 2002 pa je kmetijsko gospodarstvo znova ustanovilo podjetje, ki je bilo že nekaj časa v stečaju. Podjetji bosta tako nastopili pod skupno blagovno znamko. Podjetje se je začelo postopno razvijati in leta 2003 pridobilo status industrijskega obrata po predpisih EU in ovalni žig. Skupina podjetij v regiji pa izpeljuje tudi skupne projekte (Žunec 2001, 14).

Po osamosvojitvi Slovenije so izgubili precejšen delež prodajnega trga in treba je bilo hitro poiskati nov prodajni trg. Poleg tega so morali odpisati še precejšen delež terjatev do nekdanjih kupcev, kar je neugodno vplivalo na likvidnostne razmer v podjetju. Zadolženost se je povečala in v podjetju niso bili kos nastalemu položaju, zato so poiskali pomoč pri Skladu RS za razvoj. Z upniki se jim je uspelo dogovoriti za odlog plačila posojil, obresti zanje pa so plačevali redno. Poslovno leto 1993 so zaključili brez izgube s pomočjo zaposlenih, ki so se odpovedali delu plačila. Leta 1993 jim je uspelo povečati delež prodaje na slovenskem trgu, saj so se pojavili z nekaterimi novimi izdelki. Delno so prestrukturirali proizvodnjo in tudi v bodoče bo to ena izmed prednostnih nalog (Kovač 1994a, 1).

Tamkajšnja perutninska zadruga se je leta 1994 odločila odkupiti delež podjetja od Sklada RS za razvoj. Na to je v veliki meri vplival razvojni program, ki predvideva sanacijo, dokapitalizacijo, okrepitev kadrovske strukture in razširitev proizvodnih programov. Tako je podjetje med prvimi v slovenski perutninarski industriji končalo lastninsko preobrazbo (Kovač 1994, 3).

Regija, v kateri se podjetje nahaja, ima velike možnosti razvoja. Prevladuje predvsem kmečko prebivalstvo, kar se odraža tudi v razvitosti pokrajine. Delež zaposlenega aktivnega prebivalstva je najnižji v Sloveniji. Imajo najslabšo izobrazbeno strukturo prebivalstva, čeprav se je leta 1993 povečalo število študentov na višjih in visokih šolah. Temeljni vzrok, da zaostajajo z znanjem, pa je v tem, da centralizacija zmanjšuje možnost zaposlovanja visoko izobraženih kadrov v regiji.

Problem v regiji je tudi zastarela opremljenost podjetij. Njihova dotrajanost pa ne vpliva samo na kakovost sredstev za delo, temveč tudi na kakovost proizvodov in v končni fazi tudi na stroške poslovanja. Vse to vpliva na zmožnost vključevanja panoge na zahtevnejše trge.

3.2 Razlaga in prikaz uspeha

Uspeh poslovanja je s finančnega vidika razlika med prodajno vrednostjo in med zanjo potrebnimi stroški. Podjetje svoje prihodke in odhodke prikazuje v izkazu uspeha. Izkaz uspeha prikazuje ustvarjene prihodke in za to potrebne odhodke v določenem obdobju. Razlika med njima predstavlja vrednostno izražen izid poslovanja. Pozitivna razlika pomeni, da je podjetje v obravnavanem koledarskem letu ustvarilo dobiček, negativna razlika pa predstavlja izgubo. Uspešno je torej tisto podjetje, ki ustvarja dobiček, ki mu zagotavlja rast in večanje premoženja.

Slovenski računovodski standardi določajo tri temeljne vrste poslovnega izida. Te so pomembne tako za notranje kot tudi za zunanje uporabnike in jih delimo na dobiček, čisti dobiček in izgubo (Slovenski računovodski standardi 1997, 25.1.-25.4.).

Tabela 3.1 Uspeh poslovanja obravnavanega podjetja v letih 1994 do leta 2001 (v 1.000 SIT)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Prihodki poslovanja	1.234.813	1.489.201	1.692.333	1.396.424	1.185.815	1.089.049	1.258.909
Prihodki financiranja	46.302	25.412	3.600	38.488	22.678	39.661	24.318
Prihodki skupaj	1.281.115	1.514.613	1.695.933	1.434.912	1.208.493	1.128.710	1.310.227
Odhodki poslovanja	1.208.006	1.419.462	1.827.385	1.595.227	1.260.194	1.253.400	1.626.322
Odhodki financiranja	106.945	94.984	47.337	87.699	48.713	121.258	48.835
Odhodki skupaj	1.314.951	1.514.446	1.874.722	1.682.926	1.308.907	1.374.658	1.670.157
Dobiček/izguba	-33.836	167	-178.789	-248.014	-100.414	-245.948	-359.930

Vir: »Podjetje« 1994a–2000a

Iz v tabeli 3.1 prikazanih podatkov je razvidno, da je podjetje pretežno poslovalo z izgubo. Leta 1995 so poslovali pozitivno. Podjetje je imelo leta 1995 največje zaloge. V

vseh naslednjih letih pa je podjetje poslovalo z izgubo. Leta 1998 so izgubo zmanjšali, vendar je že v naslednjem letu izguba spet narasla in kazala na znatno poslabšan položaj.

3.2.1 Analiza prihodkov

Prihodki so nasprotje odhodkov in skupaj z njimi oblikujejo poslovni izid v določenem obračunskem obdobju. Prihodke moramo vedno ločiti od prejemkov. Prejemki le povečujejo stanje denarja (Turk in Melavc 1998, 76–84).

Prihodke od poslovanja sestavljajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov, trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju, če lahko realno pričakujemo, da bodo plačane. Med poslovne prihodke štejemo tudi subvencije, dotacije, regrese, kompenzacije, premije in druge prihodke, če se nanašajo na prodane količine in njihove stroške. Med druge prihodke pa lahko štejemo prodane proizvode ali storitve v podjetju, pa tudi prihodke od najemnin in zakupnin ter od prodaje nabavljenega materiala, nadomestnih delov in drobnega inventarja.

Prihodki od financiranja se pojavljajo v zvezi z dolgoročnimi in kratkoročnimi finančnimi naložbami. Sem sodijo udeležbe v dobičku drugih podjetij, ki jih podjetje dobi na podlagi svojih vlaganj. Med prihodke od financiranja pa sodijo tudi prejete obresti, ki jih podjetje dobi na podlagi danih posojil in terjatev.

Izredni prihodki so rezultat neobičajnih dogodkov in dogodkov preteklih obračunskih obdobj, ki v obračunskem obdobju povečujejo celoten poslovni izid glede na tistega, ki izhaja iz rednega delovanja podjetja. Med izrednimi prihodki so tudi tisti, ki so dobljeni za poravnavo izgube prejšnjih let, razen, če gre za uporabo lastnih sredstev.

Iz tabele 3.1 lahko razberemo, da so prihodki v letu 1995 v primerjavi z letom 1994 narasli za 233.498 tisoč tolarjev oziroma za 18,2 %. Tudi v letu 1996 v primerjavi z letom poprej so prihodki narasli za 181.320 tolarjev oziroma za slabih 12 %. Prihodki od finančnih naložb so bili leta 1994 najvišji, leta 1996 pa so bili najnižji, kljub temu, da so bili celotni prihodki tistega leta najvišji. Finančni prihodki so se leta 1996 v primerjavi z letom 1994 zmanjšali kar za dobrih 92 %, kar nam pove, da podjetje ni imelo prostih finančnih sredstev, saj je leta 1996 že poslovalo z izgubo.

3.2.2 Analiza odhodkov

Odhodki so nasprotje prihodkov in skupaj z njimi tvorijo poslovni izid. Nanašajo se na prodane količine, s katerimi so pridobljeni prihodki, zajemajo pa tudi nekatere druge postavke zunaj stroškov in nabavnih vrednosti, ki prav tako zmanjšujejo poslovni izid (Turk in Melavc 1998, 67–75).

Poslovni odhodki so tisti stroški, ki se nanašajo na v obdobju prodano količino blaga, proizvodov in storitev.

Odhodki od financiranja so povezani s finančnim delom poslovanja podjetja. To so predvsem obresti od posojil in kreditov, ki jih podjetje prejme od bank ali drugih podjetij, odhodki zaradi zmanjšanja vrednosti finančnih naložb, negativne tečajne razlike, revalorizacijski primanjkljaj in podobno.

Izredni odhodki so rezultat neobičajnih dogodkov in dogodkov iz preteklih obračunskih obdobj, ki v obračunskem obdobju zmanjšujejo celoten poslovni izid, ki izhaja iz rednega delovanja podjetja. Med izrednimi odhodki je tudi znesek izgube iz prejšnjih let, ki ga namerava podjetje poravnati v obračunskem obdobju. Sem spadajo tudi odhodki za kritje izgube pri likvidaciji osnovnih sredstev, denarne kazni, odškodnine in drugi izredni odhodki.

Odhodki so torej povezani s stroški, vendar jih ne moremo enačiti z njimi.

Iz tabele 3.1 lahko razberemo, da so se odhodki poslovanja v prvih letih povečevali in leta 1996 dosegli najvišjo vrednost. V tem letu pa so bili najnižji odhodki financiranja in so znašali 47.337 tisoč tolarjev oziroma 2,53 % celotnih odhodkov, kar pomeni, da so imeli najmanj posojil in kreditov, od katerih je treba plačati obresti. Že v naslednjem letu pa so se odhodki za financiranje skoraj podvojili, kar pomeni, da so ponovno najeli posojila oziroma kredite. Leta 1998 so bili odhodki financiranja ponovno nižji in so predstavljali le 3,7 % vseh odhodkov, vendar so v naslednjem letu ponovno narasli kar na 121.254 tisoč tolarjev, kar je bilo 8,8 % vseh odhodkov poslovanja. Iz teh podatkov je razvidno, da je bilo podjetje že zelo v krizi, kajti najemalo je kratkoročna posojila. Celotni odhodki so se od leta 1996 naprej zniževali in leta 2000 ponovno narasli kar za dobrih 21 % v primerjavi s predhodnim letom. Kljub dolgoletnemu vztrajanju in poskusom zmanjševanja odhodkov jim to ni uspelo.

3.3 Analiza sredstev podjetja

Pojem sredstev, ki ga povezujemo z obveznostmi do virov sredstev, obravnava strokovno pisanje na slovenskem pa tudi drugod različno. Sredstva so soznačnica za premoženje kot pravni pojem, ki pove, kaj kdo ima, za razliko od pojma sredstev, ki pove, s čim nekdo uresničuje cilje (Melavc 1998, 63).

Poslovna sredstva predstavljajo premoženje podjetja. Z njimi podjetje uresničuje svoje gospodarske cilje. Pri tem delovanju podjetja sredstva stalno spreminjajo svoje pojavne oblike in se preoblikujejo. Del se jih preoblikuje hitreje, odvisno od tega, koliko časa trajajo proizvodni procesi, del pa se jih preoblikuje počasneje. Glede na hitrost preoblikovanja delimo sredstva na stalna sredstva, ki imajo življenjsko dobo daljšo od enega leta, in na gibljiva sredstva, ki se obrnejo praviloma večkrat v enem letu.

Sredstva so statistično opredeljena ekonomska kategorija, zaradi česar jih lahko dojamemo v določenem trenutku. Unovčljivost sredstev pomeni njihovo oddaljenost od denarne oblike. Zato poznamo denar, kratkoročna unovčljiva sredstva, dolgoročna unovčljiva sredstva in neunovčljiva sredstva.

3.3.1 *Obračanje sredstev*

Pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja nas ne zanima absolutna velikost rezultata, temveč rezultat poslovanja v primerjavi s sredstvi, potrebnimi za njegovo doseganje. Sredstva, potrebna za doseganje tega rezultata, niso enolično določena kategorija. Z njimi razumemo prvine poslovnega procesa (delovno silo, predmete dela, delovna sredstva), potrebne za proizvodnjo izdelkov ali opravljanje storitev, ki se med seboj kakovostno razlikujejo (Tekavčič 2002, 668).

Večkrat kot se sredstva v določenem časovnem obdobju obrnejo, manj angažiranih sredstev potrebujemo za nemoten poslovni proces. Podjetje namreč najuspešneje posluje z optimalnim obsegom sredstev, kajti prevelik obseg sredstev lahko vodi v negospodarno poslovanje ob nastanku prevelikih stroškov in premajhnega obsega razpoložljivih sredstev. Slednje lahko povzroči zastoje v reprodukcijskem toku, kar negativno vpliva na uspeh podjetja. Optimalen obseg in struktura sredstev pa sta v največji meri odvisna od vrste podjetja in od dejavnosti, ki jo opravlja.

Koeficient obračanja sredstev nam pove, kolikokrat se sredstva obrnejo v enem obdobju. Višji koeficient obračanja pomeni nižje stroške in pozitivno vpliva na likvidnost in ekonomičnost podjetja (Repovž in Peterlin 2000, 105).

$$\text{Koeficient obračanja sredstev} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povprečnasredstva}}$$

Povprečno število dni vezave sredstev nam pove, v koliko dneh se sredstva preoblikujejo v osnovno denarno obliko.

$$\text{Dnevi vezave sredstev} = \frac{360 \text{ dni}}{\text{koeficient obračanja sredstev}}$$

Na obračanje sredstev vplivata ustvarjeni prihodek in sredstva podjetja. Na velikost sredstev pa vplivajo tehnično-tehnološki, organizacijski in zunanji dejavniki. Pri kapitalno intenzivni proizvodnji je delež stalnih sredstev veliko večji kot pri delovno intenzivni proizvodnji.

Tabela 3.2 Obračanje sredstev in dnevi vezave sredstev v obravnavanem podjetju od leta 1994 do leta 2000 (v 1.000 SIT)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Prihodki	1.281.115	1.514.613	1.695.933	1.434.912	1.208.493	1.128.710	1.310.227
Povprečna sredstva	1.542.032	1.729.952	1.588.200	1.476.745	1.282.947	1.171.700	872.348
Obračanje sredstev	0,83	0,87	1,068	0,97	0,94	0,96	1,5
Dnevi vezave	433,3	411,2	337,1	370,5	382,2	373,7	239,7

Vir: »Podjetje« 1994a–2000a in 1994–2000

Prihodki so bili leta 1996 najvišji, vsa naslednja leta pa so naglo padali in v zadnjem letu narasli. Sredstva so leta 1995 dosegla najvišjo stopnjo in se nato zmanjševala za dobrih 8 % letno. V zadnjem letu so se zmanjšala kar za 26 % v primerjavi z letom poprej, kar predstavlja četrtno celotnih sredstev. V primerjavi z letom 1996, ko so bila sredstva najvišja, pa so se znižala kar za polovico.

Obračanje sredstev je bilo leta 1996 najvišje, in sicer na 337 dni. Vsa naslednja in prejšnja leta so sredstva obračali v razdobju, daljšem od enega leta. V letu 2000 pa se je obračanje sredstev izboljšalo in padlo na 240 dni.

Če pogledamo razmerje med sredstvi in prihodki, so bila sredstva vsa leta višja od prihodkov, razen v letu 1996 in v letu 2000. V uspešnem podjetju morajo prihodki presegati sredstva, dnevi vezave sredstev pa morajo biti čim nižji. Sredstva so za podjetje denar, denar pa je treba čim hitreje obračati iz likvidnih sredstev v nelikvidna in obratno, seveda ob neki določeni stopnji dobička.

3.3.2 Analiza stalnih sredstev

Z osnovnimi (stalnimi) sredstvi razumemo stvari in pravice, ki zaradi sodelovanja v poslovnem procesu postopno prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke in ki se v svojo prvotno pojavno obliko vračajo praviloma v obdobju, daljšem od leta dni (Turk in Melave 1998, 95–104).

Stalna ali dolgoročna sredstva so:

- osnovna sredstva,
- dolgoročna finančne naložbe.

Osnovna sredstva so lahko v obliki stvari (zemljišča, zgradbe, oprema, dolgoletni nasadi itd.) ali pravic (patenti, licence, stroški razvijanja, terjatve v zvezi z gradnjo osnovnih sredstev).

Dolgoročne finančne naložbe so dolgoročno dana posojila in naložbe, ki se pojavljajo kot kapital drugih poslovnih sistemov.

Tabela 3.3 Obseg in struktura stalnih sredstev obravnavanega podjetja od leta 1994 do leta 2000 (v 1.000 SIT)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Neopredmetena osno. sredstva	484	1.950	1.283	9.969	6.397	6.267	4.318
Opredmetena osno. sredstva	832.552	877.783	902.796	906.792	608.740	668.252	495.921
Dolgoročne finančne naložbe	225.578	5.972	3.296	3.356	2.497	4.064	3.704
Stalna sredstva	1.058.614	885.705	907.375	920.117	617.634	678.583	503.943

Vir: »Podjetje« 1994–2000

Vrednost stalnih sredstev je leta 1995 v primerjavi s predhodnim letom padla za 16 %, saj so se dolgoročne finančne naložbe znižale kar za 97 %. Naslednji dve leti so stalna sredstva naraščala, leta 1998 pa so se ponovno znižala kar za 33 %. Prvo leto je bil delež opredmetenih osnovnih sredstev 78 % vseh sredstev, vsa naslednja leta pa so opredmetena osnovna sredstva zajemala 99 % vseh stalnih sredstev.

3.3.3 Analiza gibljivih sredstev

Gibljiva sredstva so del poslovnih sredstev podjetja, v procesu proizvodnje neprestano spreminjajo svojo obliko. So stvari, pravice in denar podjetja, ki se v poslovnem procesu porabijo, preoblikujejo preko stvarne in obračunske oblike v denarno obliko. Tovrstni reprodukcijski cikel preoblikovanja sredstev nazaj do njihove prvotne oblike je krajši od enega leta.

Po Slovenskih računovodskih standardih zajemajo gibljiva sredstva (SRS 1997):

- zaloge,
- dolgoročne terjatve iz poslovanja,
- kratkoročne terjatve iz poslovanja,
- denarna sredstva,
- kratkoročne finančne naložbe,
- aktivne časovne razmejitve.

V *zaloge* uvrščamo zaloge materiala, nedokončano proizvodnjo, proizvode, trgovsko blago in dane predujme za zaloge.

Terjatve so sestavni del gibljivih sredstev in se delijo na kratkoročne in dolgoročne terjatve. Dolgoročne terjatve zapadejo v plačilo v roku, daljšem od enega leta, kratkoročne terjatve pa zapadejo v plačilo v roku, krajšem od enega leta.

Kratkoročne finančne naložbe so naložbe sredstev podjetja v druga podjetja ali banke, vezane na rok vračila do največ enega leta. Namenjene so doseganju prihodkov od financiranja.

Denarna sredstva se delijo na gotovino v blagajni in na prejete čeke ter denarna sredstva v banki. Aktivne časovne razmejitve so razmejitve do največ enega leta. Sem sodijo kratkoročno odloženi stroški in odhodki ter poprejšnji nezaračunani prihodki.

Sestava in obseg gibljivih sredstev sta v veliki meri odvisna od dejavnosti poslovanja, obsega stalnih sredstev, izrabe proizvodnih zmogljivosti, organiziranosti proizvodnega procesa, spreminjanja obsega nabave in podobno. Tako prevelika kakor tudi premajhna količina gibljivih sredstev negativno vplivata na dobro gospodarjenje. Podjetje v obeh primerih dosega slabši rezultat, kakor bi ga ob optimalni količini gibljivih sredstev.

Tabela 3.4 Obseg in struktura gibljivih sredstev obravnavanega podjetja od leta 1994 do leta 2000 (v 1.000 SIT)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Zaloge	262.339	412.722	351.990	199.609	187.059	149.559	130.673
Dolgo. terjatve	/	218.210	1.393	1.321	437	464	/
Kratko. terjatve	217.536	205.316	323.321	352.859	476.450	341.304	229.171
Kratko. finančne naložbe	45	54	595	735	321	389	340
Denarna sredstva	3.329	7.900	3.453	2.044	891	1.330	8.111
Aktivne časovne razmeji.	169	45	73	60	155	71	110
Gibljiva sredstva	483.418	844.247	680.825	556.628	665.313	493.117	368.405

Vir: »Podjetje« 1994–2000

Gibljiva sredstva so se leta 1995 v primerjavi z letom poprej povišala za 74 %. Na to povečanje so vplivale zaloge in dolgoročne poslovne terjatve. Leta 1996 so se gibljiva sredstva kljub znatnemu povišanju kratkoročnih poslovnih terjatev, ki so se povečale za 57 %, zmanjšala. Kratkoročne poslovne terjatve so se višale vse do leta 1998 in takrat dosegla najvišjo vrednost. Že naslednje leto so padle za 28 % v primerjavi s predhodnim letom in leta 2000 padle še za 36 %. Kratkoročne finančne naložbe, aktivne časovne razmejitve in denarna sredstva skupaj so predstavljali le 1 % vseh gibljivih sredstev. Dolgoročne poslovne terjatve so leta 1995 predstavljale 25 % gibljivih sredstev, vsa naslednja leta pa niti 1 % vseh gibljivih sredstev. Tako ugotovimo, da so gibljiva sredstva sestavljale predvsem zaloge in kratkoročne poslovne terjatve. Glede na to, da podjetje ni imelo denarnih sredstev, bi mislili, da jih je donosneje naložilo, vendar je iz tabele 3.4 razvidno, da podjetje ni imelo niti kratkoročnih finančnih naložb.

3.3.4 Hitrost obračanja gibljivih sredstev

Za uspešnost podjetja je izredno pomembna tudi hitrost obračanja gibljivih sredstev od denarne oblike preko stvarne nazaj v denarno obliko.

Analiza ni usmerjena v preučevanje nadrobnih vzrokov, marveč nam nudi odgovore o vzrokih in posledicah ugodnih in neugodnih gibanj prihodkov, ki jih ustvarjajo

proizvodne, trgovske, storitvene, finančne in druge dejavnosti. Z analizo želimo odgovoriti na vprašanje, ali je podjetje v preteklih letih ustvarilo enak, povečan ali zmanjšan obseg in sestavo prihodkov (Koletnik 1997, 158–161):

$$\text{Koeficient obračanja} = \frac{\text{prihodki iz poslovanja v letu}}{\text{povprečno stanje gibljivih sredstev v letu}}$$

Ta kazalec nam pove, v koliko dneh se gibljiva sredstva preoblikujejo v osnovno denarno obliko.

$$\text{Trajanje enega obrata} = \frac{360 \text{ dni}}{\text{koeficient obračanja}}$$

Poleg koeficienta obračanja gibljivih sredstev in trajanja enega obrata gibljivih sredstev (dnevi vezave) lahko omenjene koeficiente izračunamo tudi za posamezne postavke, ki spadajo med gibljiva sredstva. Tako so v tabeli 3.5 poleg koeficienta obračanja gibljivih sredstev in trajanja enega obrata gibljivih sredstev izračunani tudi koeficienti za obračanje zalog in terjatev ter za obe postavki tudi dnevi vezave.

Tabela 3.5 Koeficient obračanja gibljivih sredstev, zalog in terjatev za obravnavano podjetje od leta 1994 do leta 2000 (v 1.000 SIT)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Poslovni prihodki	1.225.152	1.322.477	1.756.243	1.513.706	1.198.593	1.121.067	1.297.443
Obratna sredstva	483.418	844.247	680.825	556.628	665.313	493.117	368.405
Povprečne zaloge	262.339	412.722	351.990	199.609	187.059	149.559	130.673
Povprečne terjatve	217.536	423.526	324.714	354.180	476.887	341.768	229.171
Koefi. obračanja obrat. sredstev	2,53	1,56	2,58	2,72	1,80	2,27	3,52
Dnevi vezave obrat. sredstev	142,29	230,76	139,53	132,35	200	158,59	102,27
Koefi. obračanja zalog	4,67	3,20	4,99	7,58	6,41	7,49	9,92
Dnevi vezave zalog	77	112	72	47	56	48	36
Koefi. obračanja terjatev	5,63	3,12	5,40	4,27	2,51	3,28	5,66
Dnevi vezave terjatev	64	115	66	84	143	110	64

Vir: »Podjetje« 1994a–2000a in 1994–2000

Dnevi vezave obratnih sredstev so bili leta 1995 najvišji. Vzrok ena in pol letnega obrata pa so vsekakor visoka vrednost zalog in prav tako majhno obračanje zalog, saj so se tudi zaloge obrnile samo trikrat v letu. Tega leta so bili tudi dnevi vezave terjatev najdaljši in so bile izplačane na štiri mesece, kar je vsekakor dolga doba vezave terjatev. Leta 1996 in 1997 je podjetje imelo manjše dneve vezave sredstev, zalog in terjatev, kar pomeni, da so se sredstva hitreje obračala v prvotno obliko, denar. Dneve vezave zalog bi podjetje moralo še znižati, da bi poslovalo uspešneje, kajti zaloga materiala, ki se ne obrača, je *mrtev* kapital podjetja, s katerim ima še stroške. Donosneje bi bilo, če bi ta kapital stal na računu podjetja, kajti vsaj stroškov z njim ne bi bilo. Podjetje je dajalo tudi prevelike odloge plačil in je samo moralo najemati premostitvena posojila za nadaljnje obratovanje. S posojili pa je spet imelo stroške. Leta 1998 so se zvišala obratna sredstva na račun terjatev, saj so se povprečne zaloge znižale. Dnevi vezave terjatev so se še zvišali na pet mesecev, dnevi vezave zalog pa so bili dva meseca. Glede na to, da je podjetje zviševalo dneve vezave terjatev, je očitno, da je podjetje svoje izdelke vedno teže prodajalo. Vprašanje pa je, zakaj? Leta 2000 je podjetje obračanje svojih sredstev sicer izboljšalo, vendar je že imelo tolikšne stroške, da ni bilo več sposobno poslovati.

Podatki v bilanci stanja prikazujejo trenutno stanje na dan, ko ga obravnavamo. Zato moramo gibljiva sredstva spremljati in obravnavati dovolj pogosto v vsakem tekočem letu, da ugotovimo morebitno počasno obračanje teh sredstev. Večja hitrost obračanja sredstev lahko pomeni večjo likvidnost in pozitivno vpliva na ekonomičnost poslovanja.

3.4 Analiza uspešnosti poslovanja

Uspešnost pomeni delati prave stvari, ki omogočajo neizogibno povezanost pri doseganju temeljnega cilja delovanja. Uspešnost poslovanja je treba najprej izmeriti, nato pa še presoditi ali izračunati vrednost kazalnika, ki smo ga izbrali kot merilo uspešnosti. Tradicionalno pojmovanje uspešnosti poslovanja izhaja iz reševanja temeljnega ekonomskega problema v okviru procesa gospodarjenja. Temeljni ekonomski problem se kaže v omejenosti dobrin, s katerimi ljudje zadovoljujemo svoje potrebe, gospodarjenje pa je zavestna človekova dejavnost, usmerjena v reševanje tega problema. Dobrine nastajajo ob sodelovanju vseh prvin poslovnega procesa. Ker pa so tudi poslovne prvine omejene dobrine, je z njimi treba gospodariti. Bistvo uspešnega poslovanja je zato v uspešnem gospodarjenju (Tekavčič 2002, 665–667).

Za ugotavljanje uspešnosti poslovanja podjetja nam torej absolutni podatki ne povedo dovolj. Zato pri analizi poslovanja poleg dobička ugotavljamo tudi različne mere uspešnosti, kot na primer:

- donosnost poslovanja,
- obračanje sredstev,
- ekonomičnost poslovanja,

- produktivnost dela.

3.4.1 Donosnost

Temeljni poslovni izid, dobiček ali izguba, je kolikostno gledano razlika med prihodki in odhodki razdobja določenega poslovnega sistema. V kakovostnem pomenu besede pa je dobiček »plača« kapitala, ki pripada lastniku kapitala. Toda dobiček lahko uresničimo že s posojanjem kapitala. Zato je dobiček možno obravnavati tudi kot obresti. Dobitek poslovnega sistema pa naj bi bil večji od bančnih obresti, saj naj bi vključeval tudi nagrado za podjetnost. Temeljni poslovni izid, najsi bo dobiček ali izguba, je izraz donosnosti kapitala, kapital pa merilo donosnosti. Če primerjamo temeljni poslovni izid s kapitalom poslovnega sistema, dobimo koeficient donosnosti kapitala (Melavc 1998, 263):

$$\text{Koeficient donosnosti kapitala} = \frac{\text{temeljni poslovni izid}}{\text{kapital}}$$

Tako opredeljena donosnost je predvsem zanimiva z vidika lastnika podjetja, medtem ko je z vidika podjetja kot celote ustrezneje izračunati donosnost sredstev, ki jo opredeljujemo z razmerjem med dobičkom in povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi (Tekavčič 2002, 672):

$$\text{Koeficient donosnosti sredstev} = \frac{\text{dobiček}}{\text{sredstva}}$$

Kazalec kaže predvsem uspešnost podjetja pri gospodarjenju s sredstvi in oblikovanju dobička.

Tabela 3.6 Donosnost v obravnavanem podjetju od leta 1994 do leta 2000 (v 1.000 SIT)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Dobiček/izguba	-33836	167	-178.789	-248.014	-100.414	-245.948	-359.930
Povprečna sredstva	1.542.032	1.729.952	1.588.200	1.476.745	1.282.947	1.171.700	872.348
Povprečni kapital	911.784	990.364	933.949	773.727	731.342	540.976	229.193
Prihodki poslovanja	1.225.152	1.322.477	1.756.243	1.513.706	1.198.593	1.121.067	1.297.443
Donosnost sredstev	-0,02	0	-0,11	-0,17	-0,08	-0,21	-0,41
Donosnost kapitala	-0,0371	0	-0,191	-0,32	-0,137	-0,455	-1,57
Donosnost prihodkov	-0,027	0	-0,102	-0,164	-0,084	-0,219	-0,277

Vir: »Podjetje« 1994a–2000a in 1994–2000

V tabeli 3.6 je prikazan izračun donosnosti z vidika lastnika podjetja (donosnost kapitala), izračun donosnosti kot mere uspešnosti v celotnem podjetju (donosnost sredstev) in donosnost prihodkov poslovanja.

Donosnost kapitala je bila v vseh obravnavanih letih negativna. Samo leta 1995 je temeljni poslovni izid dosegel vloženi kapital. Že v naslednjem letu je bila stopnja donosnosti kapitala za 20 % nižja od vložnega kapitala, leta 1997 že za 32 %. Leta 1999 je bila izguba že za polovico kapitala podjetja in že v tem letu bi podjetje moralo prijaviti postopek prisilne poravnave. V naslednjem letu je podjetje z izgubo za 60 % presegllo kapital.

Leta 1995 so sredstva podjetja dosegla najvišjo vrednost, v vseh naslednjih letih pa je podjetje sredstva zniževalo v povprečju za 8 % letno, v zadnjem letu kar za dobrih 25 %. Kljub temu, da so zniževali sredstva, se je zviševala izguba podjetja in že leta 1997 dosegla 17 % vseh sredstev, leta 1999 kar 21 % vseh sredstev, v letu 2000 pa kar 41 % vseh sredstev.

Prihodki od poslovanja so samo leta 1995 dosegli pozitiven rezultat, vsa naslednja leta se je donos prihodkov od poslovanja manjšal in tako se je povečevala izguba.

3.4.2 Ekonomičnost poslovanja

Značilni kazalniki gospodarnosti (ekonomičnosti) temeljijo na presoji stroškov in poslovno-izidnih tokov. Med njimi sta nedvomno osrednja celotna gospodarnost, s katero ugotavljamo, koliko prihodkov dosegamo na enoto odhodkov, in gospodarnost poslovanja, pri kateri ugotavljamo, koliko prihodkov iz poslovanja dosegamo na enoto odhodkov (Korošec 1997, 478).

Ekonomičnost nam pove, koliko proizvoda ustvari enota porabljenih poslovnih prvin, in je tem večja, kolikor več proizvoda ali proizvodov ustvari enota poslovnih prvin.

V praksi ekonomičnost izračunamo z razmerjem med prihodki in odhodki (Melavec 1998, 251):

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}}$$

Za večjo preglednost analize lahko izračunamo tudi delne ekonomičnosti (razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki, med prihodki od financiranja in odhodki od financiranja ter izrednimi prihodki in odhodki) (Tekavčič 2002, 670).

Razlika med prihodki in odhodki je dobiček, koeficient ekonomičnosti pa kaže razmerje med tema dvema kategorijama. Kadar je poslovanje pozitivno, je koeficient večji od 1, in čim večji je, bolj gospodarno je poslovanje.

Dejavniki, ki vplivajo na ekonomičnost so vsi tisti, ki vplivajo na produktivnost, poleg njih pa še tisti, ki vplivajo na cene poslovnih učinkov in prvin poslovnega procesa (Tekavčič 2002, 672).

Tabela 3.7 prikazuje ekonomičnost kot razmerje med celotnimi prihodki in odhodki in kot razmerje med poslovnimi prihodki in odhodki.

Tabela 3.7 Ekonomičnost poslovanja obravnavanega podjetja od leta 1994 do leta 2000 (v 1.000 SIT)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Celotni prihodki	1.281.115	1.514.613	1.695.933	1.434.912	1.208.493	1.158.710	1.310.227
Celotni odhodki	1.314.951	1.514.446	1.874.722	1.682.926	1.308.907	1.374.658	1.670.157
Ekonomičnost	0,97	1,00	0,90	0,85	0,92	0,82	0,78
Poslovni prihodki	1.225.152	1.322.477	1.756.243	1.513.706	1.198.593	1.121.167	1.297.443
Poslovni odhodki	1.208.006	1.419.462	1.827.385	1.595.227	1.260.194	1.153.400	1.626.322
Ekonomičnost	1,01	0,93	0,96	0,95	0,95	0,89	0,80

Vir: »Podjetje« 1994a–2000a

Da podjetje posluje ekonomično oziroma z dobičkom, mora biti koeficient večji od ena. Samo leta 1995 je podjetje poslovalo pozitivno, imelo je toliko celotnih prihodkov kot celotnih odhodkov, torej dobička ni bilo. Vsa naslednja leta pa je podjetje imelo več odhodkov in je zato poslovalo z izgubo. Za gospodarno poslovanje je treba čim bolj znižati stroške, kar pa podjetju ni uspelo. Stroški so bili vsako leto višji v primerjavi s prihodki.

Celotni odhodki so leta 1995 dosegli prihodke, poslovni prihodki pa odhodkov niso dosegli nobeno leto. Iz tabele 3.7 je lepo razvidno, da proizvodnja ustvarja največ izgube, kjer bi bilo treba takoj ukrepati.

3.5 Analiza financiranja

Skoraj vsaka odločitev pri poslovanju podjetja ima prej ali pozneje opraviti tudi z denarjem (financami podjetja). Zavedati se moramo, da je bistvo financiranja podjetja v poznavanju finančnih posledic pri pripravi, sprejemanju, izvajanju, nadzorovanju in analiziranju odločitev o financiranju podjetja. Finančne posledice poslovnih odločitev morajo zato poznati ne le finančni vodja, temveč tudi vsi tisti, ki imajo v podjetju opravka z odločanjem. Finančno odločanje pa pomeni obvladovanje posameznih oblik sredstev, posebej gibljivih sredstev, usmerjanje, razporejanje doseženega finančnega izida poslovanja, poznavanje orodij finančne analize in drugih področij finančnega odločanja (Repovž in Peterlin 2000, 73).

Temeljna načela financiranja podjetja so (Repovž in Peterlin 2000, 77):

- večanje lastnikovega bogastva kot večanje tržne cene enote navadnega (osnovnega) lastniškega kapitala,
- zagotavljanje potrebne likvidnosti in plačilne sposobnosti,
- potrebni lastniški kapital (kapitalska ustreznost glede na dejavnost, ki jo podjetje opravlja, in tveganje pri opravljanju teh poslov),
- finančna stabilnost kot primerno razmerje med sredstvi in dolgovi,
- primerno razmerje med (lastniškim) kapitalom in dolžniškim kapitalom.

Temeljni cilji financiranja podjetja, ki so predvsem v doseganju (Repovž in Peterlin 2000, 78):

- skladnosti velikosti, sestave in gibanja sredstev (premoženja) in virov financiranja v smislu vertikalnega in horizontalnega ravnotežja kot konstitucije, likvidnostna in finančna struktura,
- trajnosti finančnega poslovanja z zagotavljanjem racionalnega financiranja, optimalne plačilne sposobnosti in zmanjšanja finančnega tveganja,
- zahtevanega finančnega izida kot čistega (pozitivnega) denarnega toka iz poslovanja podjetja,
- razporeditve (delitve) finančnega izida kot delitve v osebno in drugo porabo ter v vire za financiranje tekočega poslovanja in razvoja podjetja, dividende in druge namene,
- povečanje finančne moči kot povečanje sredstev (tržne vrednosti) podjetja.

Potemtakem je analiza financiranja osnova za zagotavljanje potrebnih finančnih sredstev za nemoteno poslovanje podjetja. Sredstva, ki jih ima podjetje, morajo zato biti enaka obveznostim do virov sredstev.

3.5.1 Analiza obveznosti do virov sredstev

Obveznosti do virov sredstev nam dajejo odgovor na vprašanje lastništva nad sredstvi, s katerimi razpolaga podjetje. Vedeti moramo, od katerih pravnih in fizičnih oseb je podjetje pridobilo sredstva in kakšne obveznosti mu to prinaša.

Najpomembnejši vir sredstev podjetja so običajno njegovi ustanovitelji – vlagatelji kapitala. Poleg teh nastopajo kot vir sredstev podjetja še dobavitelji, do katerih ima podjetje sprotne obveznosti. V vlogi virov sredstev nastopajo tudi posojilodajalci, do katerih ima podjetje nepravilne obveznosti iz naslova posojilnih pogodb, zaposleni, ki jim podjetje še dolguje plačilo za opravljeno delo ...

Navpična presoja ugodnosti obveznosti do virov sredstev, ki sodelujejo v poslovnem sistemu, zahteva presojo ugodnosti udeležbe kapitala in dolgov. Takšna presoja kaže, koliko celotnih obveznosti do virov sredstev odpade na kapital in koliko na dolgove. Večji kot je delež kapitala, manjši so stroški financiranja, večji je dobiček, manjši so odtoki iz naslova odplačevanja dolgov in stroškov financiranja, torej je ugodnejša gospodarnost, donosnost, večja zato varnost in neodvisnost poslovnega sistema (Melavc 1998, 289).

$$\text{Stopnja kapitalizacije} = \frac{\text{lastni viri}}{\text{vsi viri}}$$

in stopnjo zadolženosti kot

$$\text{Stopnja zadolženosti} = \frac{\text{tuji viri}}{\text{vsi viri}}$$

Stopnja kapitalizacije nam pove, kolikšen je delež kapitala v celotnih virih financiranja. Za stopnjo kapitalizacije je priporočljivo, da znaša vsaj 0,50, tako da podjetje nima manj kot polovico lastnih virov v vseh virih sredstev. V nasprotnem primeru je varnost naložbe za upnika tvegana. Stopnja zadolženosti pa nam pove, kolikšen je delež tujih virov v vseh virih sredstev.

Tabela 3.8 Stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti v obravnavanem podjetju od leta 1994 do leta 2000 (v 1.000 SIT)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Lastni viri	911.784	990.364	933.949	773.727	731.342	540.976	229.193
Tuji viri	630.248	739.588	654.251	703.018	551.605	630.724	643.155
Vsi viri	1.542.032	1.729.952	1.588.200	1.476.745	1.282.947	1.171.700	872.348
Stopnja kapitalizacije	0,591	0,572	0,588	0,524	0,57	0,462	0,263
Stopnja zadolženosti	0,408	0,427	0,412	0,476	0,43	0,538	0,737

Vir: »Podjetje« 1994–2000

Obseg lastnih in tujih virov se je v letu 1995 povečal, vendar se je zmanjšala stopnja kapitalizacije, povečala pa se je stopnja zadolženosti. V naslednjih letih so se lastni viri zmanjševali, vendar je kljub temu stopnja kapitalizacije ostala nad 0,50, kar pomeni, da ima podjetje več kot polovico svojih virov v sredstvih. Leta 1999 pa je stopnja kapitalizacije močno padla in je dosegla le 46 % vseh sredstev v podjetju, kar pomeni, da se podjetje zadolžuje. Tudi lastni viri so se v tem letu močno znižali, kar za 26 % v primerjavi s prejšnjim letom. Leta 2000 so se lastni viri zmanjšali skoraj za polovico v primerjavi s predhodnim letom. Zajemali so samo še četrtno vseh virov sredstev.

3.5.2 Analiza plačilne sposobnosti

Plačilna sposobnost podjetja pomeni zmožnost podjetja, da sprotno poravnava svoje obveznosti ob njihovi zapadlosti. Pri ugotavljanju plačilne sposobnosti primerjamo kratkoročna sredstva s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev. Rezultat je približen in veljaven le v določenem trenutku.

Pri finančni funkciji je smiselno ločevati njen posredni in neposredni cilj. Posredni cilj je istoveten s temeljnim ciljem podjetja, njegovo uresničevanje pa podpira z uresničevanjem svojih neposrednih ciljev, med katerimi je najpomembnejši zagotavljanje trajne plačilne sposobnosti podjetja (Bergant 1993, 28).

- *Koeficient tekoče likvidnosti* oziroma splošna plačilna sposobnost kaže stopnjo usklajenosti gibljivih sredstev in kratkoročnih obveznosti v podjetju. Govori nam o sposobnosti podjetja, da financira svoja gibljiva sredstva polovično z dolgoročnimi viri in polovico s kratkoročnimi viri (Repovž in Peterlin 2000, 105).

$$\text{Splošna plačilna sposobnost} = \frac{\text{gibljiva sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

- *Koeficient pospešene likvidnosti* oziroma tekoča plačilna sposobnost nam kaže stopnjo usklajenosti gibljivih sredstev brez zalog s kratkoročnimi obveznostmi (iz tega kazalca so izvzete najtežje unovčljive oblike kratkoročnih sredstev, to so aktivne časovne razmejitve in zaloge). Vrednost tega kazalca naj bi bila vsaj enaka ena, kar pomeni, da mora imeti podjetje na določen dan vsaj toliko kratkoročnih terjatev, kratkoročnih vrednostnih papirjev in denarnih sredstev, kot znašajo neporavnane kratkoročne obveznosti tistega dne.

$$\text{Tekoča plačilna sposobnost} = \frac{\text{gibljiva sredstva} - \text{zaloge}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

- *Koeficient absolutne likvidnosti* (koeficient trenutne plačilne sposobnosti) nam kaže, koliko kratkoročnih obveznosti bi podjetje na določen dan lahko poravnalo s svojimi najbolj likvidnimi sredstvi. To so denarna sredstva in kratkoročni vrednostni papirji. Podjetje naj bi imelo 5 % vseh sredstev v najbolj likvidni obliki.

$$\text{Trenutna plačilna sposobnost} = \frac{\text{vrednostni papirji} + \text{denar}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

Tabela 3.9 Kazalci plačilne sposobnosti obravnavanega podjetja od leta 1994 do leta 2000 (v 1.000 SIT)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Gibljava sredstva	483.418	844.247	680.825	556.628	665.313	493.117	368.405
Kratkoročne obveznosti	427.145	532.809	497.472	548.613	517.319	491.301	535.584
Splošna plačilna sposobnost	1,133	1,584	1,368	1,015	1,286	1,003	0,688
Gibljava sredstva brez zalog	221.079	431.525	328.835	357.019	478.254	343.558	237.732
Tekoča plačilna sposobnost	0,517	0,809	0,661	0,651	0,924	0,699	0,441
Denarna sredstva	3.329	7.900	3.453	2.044	891	1.330	8.111
Trenutna plačilna sposobnost	0,007	0,015	0,007	0,004	0,002	0,003	0,015

Vir: »Podjetje« 1994–2000

Leta 1995 se je podjetje približalo pravilu obsega gibljivih sredstev z 58 % večjimi gibljivimi sredstvi od obveznosti, kar je še vedno za 48 % manj kot zahteva pravilo. Podjetje ni bilo splošno plačilno sposobno, saj je znesek gibljivih sredstev presegal kratkoročne obveznosti. Leta 2000 pa so kratkoročne obveznosti presegle gibljava sredstva kar za 31 %. Podjetje ni bilo več sposobno poravnati svojih zapadlih obveznosti.

Pri tekoči plačilni sposobnosti je priporočljiva vrednost kazalca vsaj ena, vendar podjetje te vrednosti koeficienta ni doseglo v nobenem analiziranem letu. Najbolj se je približalo tej vrednosti leta 1996 z 92 %, kar pomeni, da so sredstva še vedno višja od kratkoročne plačilne sposobnosti podjetja. Vsa leta podjetje ni bilo tekoče plačilno sposobno in je moralo svoje obveznosti pokrivati z dodatnimi posojili.

Podjetje ni bilo v nobenem letu trenutno plačilno sposobno v primerjavi s kratkoročnimi obveznostmi, ki jih je imelo. Dobro je, da podjetje svoja sredstva donosno naloži, vendar mora imeti določen delež denarja na razpolago.

3.5.3 Analiza finančne stabilnosti

Finančna analiza poslovanja nam pomaga odkriti področja in vzroke za nastalo krizo v podjetju. Velikokrat nam finančna analiza pokaže, da je kriza poslovanja v podjetju napredovala do takšne stopnje, da takega podjetja ni več mogoče rešiti. Pomemben

element finančne analize je čas, saj so raziskave podjetij, ki so šla v stečaj, pokazale, da (Končina in Mirtič 1999a, 66):

- so bili znaki in znamenja krize prepozno zaznani,
- so bile analize opravljene prepozno,
- je bil reakcijski čas med zaznavo krize, analizo krize in predlaganimi ukrepi predolg.

Finančno stabilnost lahko opredelimo kot dolgoročno plačilno sposobnost in pomeni tako gospodarjenje z viri in naložbami, da je podjetje trajno sposobno poravnati vse svoje obveznosti. Pri obravnavi finančne stabilnosti ugotavljamo stabilnost med viri in sredstvi podjetja. Več kot je dolgoročnih virov sredstev v primerjavi z dolgoročnimi sredstvi, bolj je podjetje finančno stabilno. Med dolgoročno vezana sredstva štejemo stalna sredstva, med dolgoročne vire sredstev pa trajni kapital, zmanjšan za morebitno izgubo ter povečan za dolgoročne obveznosti iz financiranja, dolgoročne obveznosti iz poslovanja in dolgoročne rezervacije.

Vrednost količnika finančne stabilnosti mora biti okrog ena, če želi podjetje finančno stabilno poslovati. Če je vrednost manjša od ena, bo podjetje zelo verjetno imelo težave pri ohranjanju likvidnosti, ker del dolgoročno vezanih sredstev financira s kratkoročnimi sredstvi in tako nastaja nevarnost kratkoročnih vplivov in večje tveganosti naložb. Če pa je vrednost večja od ena, pomeni, da ima podjetje prevelike dolgoročne vire sredstev, kar ni smotno, saj podjetju onemogoča izkoriščati finančni vzvod, kar vpliva na nižjo donosnost lastnega kapitala. Dolgoročni viri sredstev so velikokrat dražji od kratkoročnih virov.

Kazalniki finančne stabilnosti so (Lipovec 1983, 225):

- *kazalec finančne varnosti*, ki nam kaže, kolikšen delež lastnih virov ima podjetje v celotni poslovni pasivi; podjetje je finančno varnejše, če ima večji delež trajnega kapitala v celotnih virih;

$$\text{Kazalec finančne varnosti} = \frac{\text{kapital} - \text{izguba}}{\text{poslovna pasiva}}$$

- *kazalec finančne stabilnosti* je najpomembnejši kazalec dolgoročnega finančnega ravnovesja. Finančno stabilno je tisto podjetje, ki z vsemi dolgoročnimi sredstvi, lastnimi in tujimi, financira vsa dolgoročna vezana sredstva. Če želi podjetje finančno stabilno poslovati, mora biti vrednost tega kazalca okrog 1;

$$\text{Kazalec finančne stabilnosti} = \frac{\text{kapital} - \text{izguba} + \text{dolg. rezerva} + \text{dolg. obvez.}}{\text{stalna sredstva} + \text{zaloge}}$$

- *kazalec kreditne sposobnosti* pokaže stopnjo kritja stalnih sredstev z dolgoročnimi tujimi in lastnimi viri. Podjetje je kreditno sposobno, če svoja stalna sredstva v celoti financira iz dolgoročnih virov, torej, ko je vrednost kazalca enaka ena ali več. Vrednost tega kazalca je običajno večja od stopnje samofinanciranja, saj je števec razširjen na vse dolgoročne vire sredstev.

Pri obvladovanju kreditne izpostavljenosti je treba določiti tudi meje kreditne izpostavljenosti kot znesek, ki ga vrednost posamezne terjatve ne sme preseči. Terjatve, ki presegajo opredeljeni znesek, je treba oceniti kot sporne in določiti njihovo obvladovanje (Saunders 1999, 129–134).

$$\text{Kazalec kreditne sposobnosti} = \frac{\text{kapital} - \text{izguba} + \text{dolg. rezerva} + \text{dolg. obvez.}}{\text{stalna sredstva}}$$

Izračuni kazalcev finančne stabilnosti so prikazani v tabeli 3.10.

Tabela 3.10 Kazalci finančne stabilnosti obravnavanega podjetja od leta 1994 do leta 2000 (v 1.000 SIT)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Trajni kapital	911.784	990.364	933.949	773.727	731.342	540.976	229.193
Vsi viri	1.542.032	1.729.952	1.588.200	1.476.745	1.282.947	1.171.700	872.348
Kazal. finančne varnosti	0,57	0,57	0,47	0,36	0,49	0,25	-0,15
Kapital + dolgo. obveznosti	1.103.299	1.196.373	1.090.728	928.132	765.628	680.399	234.721
Stalna sredstva	1.058.614	885.705	907.375	920.117	617.634	678.583	503.943
Kazal. kreditne sposobnosti	0,01	1,35	1,005	0,74	1,08	0,64	-0,25
Stalna sredstva + zaloge	1.320.953	1.298.427	1.259.365	1.119.726	804.693	828.142	634.616
Kazalec samofinanciranja	0,83	1,12	0,83	0,57	1,02	0,43	-0,26
Kazalec finančne stabilnosti	0,81	0,92	0,72	0,61	0,83	0,52	-0,20

Vir: »Podjetje« 1994a–2000a

Kazalec finančne varnosti je v obravnavanih letih padal, kar nam pove, da je podjetju finančna varnost padala. Podjetje je imelo vsako leto manjši trajni kapital in vire sredstev. Kapital se je leta 1997 v primerjavi s predhodnim letom zmanjšal kar za 17 %, leta 1999 v primerjavi s predhodnim letom kar za 26 % in leta 2000 v primerjavi s predhodnim letom za več kot polovico. Tudi viri sredstev so se zmanjševali povprečno za 8 % letno, razen leta 1998, ko so se zmanjšali za 13 %, in leta 2000, ko so se

zmanjšali za 25 %. Kazalnik finančne varnosti je bil leta 2000 negativen, in sicer -0,15, kar pomeni, da je izguba presegala trajni kapital podjetja in je bilo 15 % vseh virov nepokritih.

Kazalnik kreditne sposobnosti je bil prva tri leta večji od ena, kar pomeni, da je podjetje pokrivalo sredstva z dolgoročnimi lastnimi ali tujimi viri. Leta 1997 je podjetje že moralo najeti kratkoročne vire financiranja, saj je kazalnik kreditne sposobnosti padel na 0,74, kar nam pove, da podjetje ni več pokrivalo svojih obveznosti z dolgoročnimi viri in kapitalom. Leta 1999 je podjetje pokrivalo svoja sredstva le polovično s kapitalom in dolgoročnimi obveznostmi, saj je imel kazalec vrednost le 0,64. Leta 2000 pa podjetje ni bilo sposobno pokrivati svojih obveznosti, saj je bila izguba podjetja prevelika, znašala je 28 % stalnih sredstev.

Kazalnik finančne stabilnosti mora biti enak 1, da podjetje pokrije dolgoročna vezana sredstva z dolgoročnimi lastnimi in tujimi viri. V nobenem od analiziranih let podjetje ni doseglo te vrednosti kazalnika, kar pomeni, da podjetje nobeno leto ni bilo finančno stabilno.

S pomočjo finančnih kazalnikov sem izpeljala analizo podjetja za preteklih sedem let in želela analizirati uspešnost oziroma neuspešnost poslovanja podjetja.

Uspeh poslovanja predstavlja razliko med prihodki in odhodki podjetja. V tabeli 3.1 sem prikazala prihodke in odhodke podjetja in prišla do rezultata, da je podjetje samo eno poslovno leto poslovalo z dobičkom. Prihodki poslovanja so bili prvi dve leti res višji od odhodkov. Podjetje je leta 1995 poslovalo pozitivno. Vsa naslednja leta pa so bili prihodki znatno manjši od odhodkov in podjetje je poslovalo z izgubo. Prihodki so bili v primerjavi s povprečnimi sredstvi vsako leto nižji, razen leta 1996, ko so bili tudi dnevi vezave zalog najnižji v primerjavi z ostalimi leti. Ob takem prikazu bi lahko pomislili, da bi podjetje lahko skrajšalo dneve vezave sredstev in tako ustvarilo tudi manjše stroške financiranja zalog sredstev. Podjetje lahko na stroške stalnih sredstev vpliva tako, da maksimalno izkoristi njihovo proizvodno zmogljivost ter z amortizacijo, za katero pa je z zakonom določena njena letna stopnja. Na gibljiva sredstva pa lahko podjetje vpliva maksimalno. Podjetje mora svoja gibljiva sredstva optimizirati oziroma jih imeti na zalogo samo toliko, kolikor jih potrebuje za sprotno nemoteno obratovanje. Dnevi vezave obratnih sredstev so imeli vsako leto zelo različne vrednosti. Na osnovna sredstva so najbolj vplivale zaloge in terjatve, dnevi vezave terjatev so bili vsako leto višji v primerjavi z dnevi vezave zalog. Tako lahko sklepamo, da je podjetje vedno težje prodajalo svoje izdelke in zato kupcem podaljševalo plačilne roke. Lahko pa tudi razmišljamo o tem, da je podjetje poslovalo s kupci, ki niso uspevali poravnati svojih obveznosti v določenem roku. V take primeru bi podjetje moralo iskati druge, boljše kupce, moralo pa bi tudi prodirati na druge trge in s tem tudi povečati proizvodnjo.

Izračunala sem donosnost prihodkov, sredstev in kapitala. Donosnost je bila samo leta 1995 enaka vložkom. Donos kapitala ni bil niti tolikšen, da bi pokrival vložek. Donos kapitala bi moral biti vsaj tolikšen, kolikor znašajo bančne obresti, saj se v nasprotnem

primeru lastnikom bolj splača svoj kapital vložiti v banko in prejemati obresti. Že sam donos prihodkov nam da vedeti, da podjetje ni rentabilno, saj so bili prihodki vedno manjši od odhodkov, kar je dokaz neuspešnega poslovanja.

Ugodna stopnja donosnosti vodi ob drugih nespremenjenih okoliščinah tudi k ugodni denarnosti poslovnega sistema, saj nakazuje moč pritokov iz naslova novega kapitalskega financiranja. Pretirano stanje denarja določenega poslovnega sistema glede na njegove zapadle obveznosti povečuje merilo donosnosti in znižuje temeljni poslovni izid, bodisi zaradi obresti od dolgov bodisi zaradi oportunitetnih stroškov kapitala in zato tudi znižuje eno ali drugo stopnjo donosnosti (Melavc 1998, 274).

S stopnjo kapitalizacije oziroma s stopnjo zadolženosti ugotovimo, s čigavimi viri sredstev podjetje posluje. Priporočljivo je, da podjetje svoje poslovanje vsaj do polovice financira z lastnimi viri. Podjetje, ki sem ga analizirala, je vse do leta 1999 svoje obveznosti financiralo polovično z lastnimi viri. Leta 1999 pa je bilo podjetje že prezadolženo. Prezadolženost je finančno stanje, v katerem so sredstva podjetja manjša od njegovih dolgov (Plavšak, Prelič in Bergant 2000, 854).

Da bi podjetje lahko poravnalo svoje obveznosti, mora nenehno spreminjati nedenarne oblike premoženja v denar. Za ugotavljanje plačilne sposobnosti podjetja, ki je osnovni pogoj uspešnost poslovanja, je torej pomembno, da ima podjetje zadostna gibljiva sredstva ter primerno dinamiko pretvarjanja teh sredstev iz ene oblike v drugo. Kazalniki plačilne sposobnosti podjetja so pokazali, da podjetje v nobenem analiziranem letu ni bilo splošno, tekoče in trenutno plačilno sposobno.

Medsebojna odvisnost plačilne sposobnosti in donosnosti je obratno sorazmerna: čim bolj je podjetje plačilno sposobno, slabša je donosnost in obratno. Postavlja pa se vprašanje, kaj je za podjetje pomembnejše. Podjetje lahko zaradi plačilne nesposobnosti veliko hitreje propade kot zaradi nedonosnega poslovanja. Kratkoročna plačilna sposobnost podjetja je nesporno eden od pogojev za njegovo donosnost, kar pomeni, da je v tem primeru donosnost cilj in kratkoročna plačilna sposobnost sredstvo za doseganje tega cilja. Donosnost je nesporno pogoj za dolgoročno plačilno sposobnost (Bergant 1993, 27).

Analiza finančne stabilnosti, ki jo lahko opredelimo kot dolgoročno plačilno sposobnost, je pokazala, da podjetje v nobenem analiziranem obdobju ni bilo finančno stabilno. Finančno varno je bilo podjetje samo leta 1994 in leta 1995, ko je imelo podjetje skoraj 60 % lastnih virov v vseh virih. Leta 1997 podjetje ni bilo več kreditno sposobno in ni več pokrivalo svojih obveznosti z dolgoročnimi viri.

Neustrezna struktura virov namreč zahteva financiranje s kratkoročnimi dolgovi, kar povzroči nesposobnost podjetja, da si zagotovi zadosten obseg sredstev za tekoče poslovanje v likvidni (denarni) obliki. Iskanje kratkoročnih *premostitvenih* kreditov za obratna sredstva je ne samo pogost znak, marveč znana *karikatura* podjetja, ki doživlja krizo (Končina in Mirtič 1999b, 31).

Po tej sedemletni analizi ugotavljam, da podjetje ni poslovalo uspešno in tudi ni sprejemalo ukrepov, ki bi izboljšali poslovanje. Zato je bilo treba razmisliti, kako si zagotoviti nadaljnji obstoj in odločili so se za pričetek postopka prisilne poravnave, kar pa tudi sicer ni bilo uspešno.

4 PRIKAZ VLOGE POSTOPKA PRISILNE PORAVNAVE

Podjetje je vložilo na sodišče predlog za začetek postopka prisilne poravnave, saj so izdelali načrt finančne reorganizacije podjetja in menili, da je prisilna poravnava najugodnejša. V postopku prisilne poravnave podjetje deluje naprej, sodišče pa mu dodeli upravitelja prisilne poravnave, ki nadzira postopek. Pri stečajnemu postopku in postopku likvidacije pa dolžnik preneha poslovati.

Namen prisilne poravnave je odpraviti dalj časa trajajočo plačilno nesposobnost oziroma prezadolženost dolžnika, torej ekonomsko stanje, zaradi katerega se nad dolžnikom lahko začne stečajni postopek. Stečajni postopek se namreč opravi nad dolžnikom, ki je dalj časa plačilno nesposoben ali prezadolžen. Temu dolžniku ZPPSL omogoča, da upnikom predlaga sklenitev prisilne poravnave (Plavšak, Prelič in Bergant 2000, 60).

Postopek prisilne poravnave je vrsta sodnega postopka. Postopek prisilne poravnave poteka v dveh fazah (Plavšak, Prelič in Bergant 2000, 62):

- Prva faza je odločanje o predlogu za začetek postopka prisilne poravnave in se začne z vložitvijo predloga za začetek postopka. Sodišče odloča o pogojih za začetek postopka in preveri, ali so izpolnjene procesne predpostavke za začetek postopka.
- Druga faza se začne z izdajo sklepa o začetku postopka prisilne poravnave. Sodišče odloča o pogojih za potrditev prisilne poravnave in, če so izpolnjeni pogoji, potrdi prisilno poravnavo.

Prisilna poravnava oziroma reorganizacijski postopek je postopek, v katerem se dolžniku zagotovijo pogoji, da v določenem obdobju odpravi vzroke začasnih likvidnostnih težav oziroma trajnejše plačilne nesposobnosti, in ponudi možnost, da prestrukturira svoje posle in razmerja z upniki.

Pojem prisilna poravnava označuje zgolj tisti del finančne reorganizacije, ki ima za dolžnika in upnike neposreden pravno obvezen učinek na podlagi potrjene prisilne poravnave, torej (Plavšak, Prelič in Bergant 2000, 64):

- zmanjšanje oziroma odložitev dolžnikovih obveznosti,
- konverzijo terjatev v deleže.

Predlog za začetek postopka prisilne poravnave je vložil dolžnik sam. *Navedel je, da podjetje ni več sposobno pravočasno izpolnjevati zapadlih obveznosti.* Izpolnjeni so vsi pogoji, ki so določeni v Zakonu o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji in zaradi tega se zoper njega lahko začne postopek prisilne poravnave. Dolžnik je bil v tem času insolventen in prezadolžen ter ni izpolnjeval pogojev poslovanja na podlagi Zakona o finančnem poslovanju (Žunec 2000, 13).

Podjetje se v postopku prisilne poravnave ni uspelo pobotati z upniki in zato je poravnalni senat sklenil, da bi bilo neutemeljeno ponovno popravljati načrt finančne reorganizacije in je preklical razpisani narok za prisilno poravnavo podjetja z upniki. Predlog za pobot je zavrgel oziroma ga ustavil ter po uradni dolžnosti začel stečaj podjetja. Stečajni senat pa je na predlog stečajnega upravitelja odobril, naj v podjetju po predloženem načrtu dokončajo nujne posle (Žunec 2001, 14).

4.1 Možnost doseganja prenove poslovanja

Zaradi obstoječih nakopičenih težav na eni strani, ki imajo korenine v preteklosti, in zaradi nadaljnjih razvojnih možnosti na drugi strani je uprava družbe vložila predlog za začetek postopka prisilne poravnave.

Dolžnik mora v postopku prisilne poravnave vložiti načrt finančne reorganizacije podjetja v določenem roku. Da bi dolžnik dosegel končni cilj finančne reorganizacije, mora izbrati tiste metode finančne reorganizacije, s katerimi je ta cilj mogoče doseči (Plavšak, Prelič in Bergant 2000, 231).

V načrtu finančne reorganizacije je dolžnik po zakonu razvrstil upniške terjatve na:

- Razred A: razred upniških terjatev iz naslova obveznosti do strateških dobaviteljev in dobaviteljev, ki so pripravljene konvertirati upniške terjatve v lastniške deleže.
- Razred B: razred upniških terjatev iz naslova obveznosti do kmetov – kooperantov.
- Razred C: razred upniških terjatev iz naslova obveznosti iz kratkoročnih in dolgoročnih bančnih kreditov in zavarovalnih premij.
- Razred D: razred upniških terjatev iz naslova obveznosti do drugih dobaviteljev, državnih institucij in delavcev iz odpravnin do dohodkov.
- Razred E: razred upniških terjatev ločitvenih upnikov oziroma upnikov, za katere se položaj po potrditvi načrta finančne reorganizacije ne spremeni.

Sestavili so tudi program o prenehanju delovnih razmerij zaradi finančne reorganizacije. Učinek navedenega programa se bo pokazal v zmanjšanju stroškov dela.

Dolžniku se ni uspelo pobotati z upniki in zato je poravnalni senat sprožil stečaj podjetja.

4.2 Nevarnosti in slabosti

Nevarnost postopka prisilne poravnave oziroma finančne reorganizacije podjetja lahko nastane pri dogovorih o pobotu z upniki glede terjatev. Če se podjetju ne uspe z upniki dogovoriti o pobotih glede terjatev, lahko poravnalni senat prekliče razpisani narok za prisilno poravnavo, ga zavrne oziroma ustavi in sproži stečaj.

5 UGOTOVITEV SIMPTOMOV, VZROKOV IN POVODOV KRIZE

5.1 Simptomi krize v podjetju

Simptomi so signali v podjetju, ki napovedujejo krizo. Ta je lahko trenutna, največkrat pa dolgotrajna in težko obvladljiva. Zato bi moral vršni management sprotno analizirati informacije in nastale dogodke v podjetju.

Podjetje, ki sem ga analizirala, je kazalo veliko simptomov, ki so skozi leta podjetje pripeljali do stečajnega postopka.

Podjetje je po osamosvojitvi Slovenije *izgubilo velik tržni delež* v nekdanji Jugoslaviji. V Jugoslaviji je takrat divjala vojna in njihova podjetja niso plačevala svojih dolgov, zato so morali velik delež svojih terjatev odpisati, s tem pa se je *poslabšala likvidnost podjetja*. Začeli so *najemati kredite*, da so lahko plačevali svoje obveznosti, to pa lahko počnemo le trenutno in nikakor ne na dolgi rok. Bila pa je še ena velika težava, in to *težava z nasledstvom*. Rešitev so skušali poiskati pri Skladu RS za razvoj in so prenesli lastništvo nanj. Ta naj bi pomagal pri sanaciji podjetja, pri prestrukturiranju in reprogramiranju dolgov. Vloga Sklada RS za razvoj je le kratkoročna sanacija in čimprejšnje lastninjenje podjetja. Ko so v podjetju videli namene in delo sklada, so se odločili delež Sklada RS za razvoj odkupiti. Perutninska zadruga je imela že predkupno pravico in je od Sklada RS za razvoj odkupila delež podjetja. Preko SKB banke so najeli posojilo Evropske banke za obnovo in razvoj (Vrhunec 1998, 35). Za zavarovanje odplačila teh posojil je takratno vodstvo podjetja omogočilo banki vpis hipoteke za celotno premoženje podjetja (Žunec 2000, 13). Prodali so del poslopja in s tem *zmanjšali svoja sredstva*, pridobili pa so si delno sodelovanje s kupcem poslopja. S prodajo pridobljena sredstva so namenili za pokritje izgub oziroma za plačilo terjatev (Vrhunec 1994, 66). Podjetje je imelo tako še vedno *zastarelo proizvodnjo*, ni bilo sposobno razvijati nove proizvodne programe in najemati uspešnejše in sposobno osebje.

Menim, da vsi ti dogodki v podjetju (izguba tržnega deleža, poslabšana likvidnost, najemanje kreditov, težave z nasledstvom, zmanjšanje kapitala, zastarela proizvodnja) kažejo na simptome krize v podjetju.

5.2 Vzroki krize v podjetju

Vzroki krize v podjetju so tisti dejavniki, ki so dejansko krivi za nastali položaj v podjetju. Analizirati in odpraviti je treba vzroke za nastalo krizo v podjetju.

V podjetju, ki sem ga analizirala, vzroke za nastanek krize pomenijo zunanji vzroki – *politične spremembe* v državi. Leta 1991 je bila na ozemlju nekdanje Jugoslavije vojna, kar je povzročilo velike spremembe v gospodarstvu in tudi drugod. Slovenija se je osamosvojila in zelo hitro zaključila vojno na svojem ozemlju. Postavila je meje in s tem zaščitila svoje ozemlje. Ker smo postali samostojna republika, so se spremenili zakoni in nastale so določene ovire za gospodarstvo. Podjetja, ki so že prej uvidela, da

bodo nastale politične spremembe, so se na to pripravila in iskala nove trge, da bodo lahko svoje proizvode nemoteno prodajala in tako zagotovila svoj obstoj. Vsekakor so bile nastale politične spremembe prisotne v celotnem gospodarstvu, vendar so tista podjetja, ki so že prej začela iskati nove trge, to krizo laže in uspešneje prebrodila.

Vsekakor so k temu, da podjetje ni našlo izhoda iz krize, pripomogli notranji vzroki krize. Preveliko *birokratično vodenje* podjetja in dolgo čakanje na odgovore brez samoiniciative je podjetje peljalo v še večjo krizo. Prihajalo je do *prenizke produktivnosti* proizvodnih sredstev.

Podjetje je imelo tudi *neprimerno strukturo stroškov*. Stroški so presegali celo prihodke, glede na produktivnosti so bili stroški dela previsoki. Tudi obveznosti do virov sredstev so bile vsako leto višje, kar nam da vedeti, da se je podjetje zadolževalo in najemalo premostitvena sredstva, da je lahko živel še nekaj časa. Temu pa bi lahko rekli neuspešno upravljanje s finančnimi viri. Dnevi vezave zalog in terjatev so bili visoki in menim, da bi podjetje moralo skrajšati čas vezave, s čimer bi postopno zmanjšalo tudi stroške. Verjeten razlog za visoke stroške je lahko tudi v tem, da niso maksimalno izkoristili proizvodnih zmogljivosti, lahko pa je vzrok tudi nedonosen proizvodni program, kar pomeni, da tudi v naslednjih letih s tem programom ne bi mogli pokriti izgube. Že leta 1996 bi bilo treba oceniti program podjetja in njegovo donosnost ter izvesti ukrepe za izboljšanje oziroma spremembo proizvodnje. Poslovni prihodki so bili vsako leto nižji od odhodkov. Razlog za to je lahko tudi zastarela proizvodna oprema, ki je podjetje ni bilo sposobno obnoviti.

Kratkoročne obveznosti so se v primerjavi z ostalimi viri financiranja najmanj zniževale, k čemur je verjetno pripomoglo najemanje kratkoročnih virov financiranja, da je podjetje lahko pokrilo zapadle obveznosti. Ti *premostitveni* viri financiranja so lahko kratkoročno gledano za podjetje pozitivni. Vendar sem s pomočjo daljšega analiziranega obdobja ugotovila, da so kratkoročni viri financiranja v podjetju vse bolj naraščali. Podjetje ni bilo sposobno sproti pokrivali svojih obveznosti že leta 1996.

Podjetje bi po mojem mnenju moralo že takrat izvesti finančno reorganizacijo oziroma vložiti predlog za pričetek postopka prisilne poravnave.

Statistike o podjetjih kažejo na presenetljivo dejstvo: podjetja živijo znatno manj časa, kot bi pričakovali. Razloga za propadanje sta predvsem dva:

- podjetje je jetnik preteklosti, ki pa se nadaljuje v drugačno prihodnost;
- podjetje si ne zna samo zase ustvariti prihodnosti, ki je večinoma drugačna od sedanosti.

Če je načrt premalo podroben, lahko organizacijo prehitijo bolje pripravljene tekme, če je preveč podroben, se lahko spremeni v miselni oklep in zavaja na napačno pot. Načrt opredeljuje smeri razvoja in porabo zmožnosti – ne premalo prezgodaj in ne preveč prepozno (Tavčar 1999, 47).

5.3 Povod krize v podjetju

Povod ni temeljni vzrok krize, temveč je dejanski sprožilec krize. Povod krize v podjetju je bil vsekakor odkup deleža podjetja. Tamkajšnja zadruga je od Sklada RS za razvoj odkupila večinski delež podjetja in se za to naložbo zadolžila pri SKB banki. Podjetje je že prej slabo poslovalo in komaj pokrivalo svoje obveznosti do dolžnikov. Ob odkupu deleža pa se je zadruga zadolžila in podjetju ni bila sposobna pomagati z dodatnimi sredstvi, ki jih je podjetje nujno potrebovalo. Kljub temu, da so odprodali del nepremičnin, ki jih niso uporabljali, niso bili sposobni odplačevati glavnice najetih posojil. Podjetje se je tako vedno bolj zadolževalo in postalo insolventno. Prisiljeni so bili na sodišču vložiti predlog za začetek postopka prisilne poravnave.

6 SKLEPNA SPOZNAVANJA IN PREDLOGI

V diplomski nalogi sem analizirala podjetje od leta 1994 do leta 2000, ko je podjetje tudi začelo s postopkom prisilne poravnave.

Podjetje je imelo vsa leta večje odhodke kot prihodke. Vsa leta so poslovali z izgubo in samo z analizo prihodkov in odhodkov bi podjetje moralo začeti razmišljati o reorganizaciji poslovanja. Največji delež prihodkov so predstavljali prihodki od prodaje proizvodov in ravno tako so bili odhodki poslovanja najvišji in so presegali prihodke. Moje mnenje je, da bi imelo podjetje večje prihodke, če bi naložilo razpoložljiva denarna sredstva na denarni trg.

Podjetje je imelo skoraj dve tretjini sredstev vloženih v stalna sredstva, kar ob stalni izgubi in upadanju tržnega deleža ni primerno. Podjetje bi moralo ta sredstva dati v najem, mogoče prodati ali pa jih izkoristiti za nov, donosen program.

Podjetje je imelo veliko sredstev vloženih v zaloge in enkrat letno obračanje zalog. Tudi tukaj bi moralo podjetje izvesti takšen organizacijski načrt, da bi se zaloge obračale hitreje oziroma večkrat letno, saj bi imeli tako ob istem obsegu proizvodnje vezanega manj denarja v zalogah in bi ostala sredstva porabili za prenovo in posodobitev dotrajane opreme oziroma za nove programe poslovanja.

Podjetje je imelo vsako leto višje obveznosti do kratkoročnih virov sredstev. Kapital podjetja je bil vsako leto manjši in je v zadnjem analiziranem letu znašal manj kot polovico kratkoročnih obveznosti do virov sredstev. Po zakonu o finančnem poslovanju mora podjetje prijaviti postopek prisilne poravnave takrat, ko je še sposobno z vsemi svojimi sredstvi pokriti obveznosti do virov sredstev. Iz kazalnikov plačilne sposobnosti podjetja je lepo razvidno, da podjetje nobeno leto ni bilo plačilno sposobno. Res je, da so bili kazalniki leta 1995 malenkost boljši od predhodnega leta, vendar podjetje še vedno ni bilo plačilno sposobno.

Podjetje se je bilo samo leta 1995 sposobno samo financirati in najemati posojila. Finančno stabilno pa podjetje ni bilo nobeno analizirano leto.

Analizo poslovanja sem opravila vse od leta 1994 do leta 2000 iz povsem enostavnih razlogov. Analiza lepo prikazuje, da podjetje ni bilo sposobno poslovati pozitivno oziroma tako, da bi svoj kapital povečevalo. To pa je prvi cilj pridobitnega podjetja.

V tržnem gospodarstvu je temeljni cilj podjetja dolgoročna rast ob doseganju največje tržne vrednosti enote navadnega lastniškega kapitala (Plavšak, Prelič in Bergant 2000, 51).

Menim, da bi podjetje moralo že leta 1996, ko so opravili rezultate poslovanja, izvesti reorganizacijo poslovanja podjetja. Ocenili bi lahko, kateri program v podjetju je donosen, ostale, nedonosne programe pa bi postopno ukinili in uvedli nove, donosne programe.

Mislím pa, da je bil tukaj prisoten močan vpliv prejšnjega socialističnega sistema in podjetje ni želelo odpuščati zaposlenih. Podjetje bi že takrat moralo prijaviti postopek

prisilne poravnave in hkrati opraviti načrt finančne reorganizacije podjetja. Takrat bi bilo ta postopek mnogo lažje izvesti, saj podjetje še ni bilo tako zadolženo. Podjetje bi se lahko tudi združilo oziroma se pripojilo k drugemu podjetju, vendar je bila panoga podjetja na celotnem slovenskem ozemlju nedonosna.

Če izhajamo s stališča uprave in neposrednih lastnikov, lahko sklepamo, da so oboji ravnali neodgovorno. Premoženje končnih lastnikov je krepko oslabiljeno. Sklad RS za razvoj je dovolj zgodaj prodal svoj delež, kar lahko ocenimo kot uspešno. Novi lastniki pa so svojim lastnikom povzročili veliko škode. V celotnem analiziranem obdobju je uprava podjetja poleg izgube ustvarjala tudi negativen denarni tok. Zaradi tega je bila prisilna poravnava neizbežna, kapital ni zadoščal niti za pokritje dolgov iz financiranja. Glede na dejstva, prikazana z analizo poslovanja podjetja, je nesporno, da je krivda za nastalo škodo med lastniki in upravo podjetja. V času vodenja in upravljanja podjetja niso sprejeli nobene poslovne odločitve, ki bi ustavila oslabitev lastniškega kapitala.

Če ugotovimo, da podjetje ne razpolaga z ustreznim kapitalom oziroma nastane kapitalna neustreznost, je uprava podjetja dolžna analizirati vzroke za nastop kapitalne neustreznosti in izdelati načrt možnih ukrepov, potrebnih za zagotovitev kapitalne ustreznosti (Peterlin 2003, 245).

Ker ima vsaka poslovna odločitev tudi finančne posledice, teorija poslovnih financ poudarja, da morajo tudi člani uprave, ki ne opravljajo neposredno funkcije finančnega direktorja, poznati pravila poslovnih financ in ravnati v skladu s temi pravili. Neposredni cilji finančne funkcije pa so (Plavšak, Prelič in Bergant 2000, 843–844):

- zagotavljanje najugodnejše (optimalne) kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti podjetja,
- prispevanje k dolgoročni donosnosti lastniškega kapitala,
- prispevanje k zmanjšanju tveganj poslovanja,
- prispevanje k poslovni neodvisnosti podjetja.

Nastop prezadolženosti mora uprava, če ravna z določeno skrbnostjo, ugotoviti najkasneje ob izdelavi letnega poročila. Prezadolženost je sama po sebi finančno stanje, ki je stečajni razlog (Plavšak, Prelič in Bergant 2000, 920).

Menim, da bi morala uprava poskrbeti za določene ukrepe, med katerimi bi bili lahko:

- Iskanje aktivnega kupca podjetja – s tem bi največjo korist imeli lastniki in morda tudi zaposleni, dokler je bilo podjetje še kaj vredno. Ob osamosvojitvi so imeli tujci določen interes zaradi carinskih omejitev naše države, kot je to sedaj selitev slovenske proizvodnje na jug, izven Evropske (carinske) unije. S tem bi lahko iztržili določeno maržo pri prodaji podjetja.

- Iskanje strateškega partnerja za sodelovanje v proizvodnem procesu – lahko bi opravljali dejavnost za druge, pod tujo blagovno znamko. To bi jim zagotavljalo vsaj pokrivanje spremenljivih stroškov in ustavitv ustvarjanja negativnega denarnega toka.
- Bistveno bi morali zožiti obseg poslovanja na tisti obseg in programe, ki so omogočali donos poslovanja, ostala poslovno nepotrebna sredstva pa prodati ali ponuditi drugim – uspešnejšim v najem.
- Če nič do sedaj naštetega ni bilo izvedljivo, pa bi morali podjetje likvidirati in lastnikom bi ostalo največ. To pa bi morali narediti že leta 1996, ko je podjetje bilo kapitalsko še sposobno pokriti obveznosti do vseh virov sredstev.

Finančno stanje prezadolženosti praviloma ne nastopi v določenem trenutku (čez noč), temveč je posledica slabšanja kapitalske ustreznosti podjetja v določenem obdobju. Prezadolženost je skrajno finančno stanje dolgoročne plačilne nesposobnosti, torej finančno stanje, v katerem so sredstva podjetja manjša od njegovih dolgov (Plavšak, Prelič in Bergant 2000, 919–920).

Lastniki podjetja bi morali zaposliti upravo, ki bi bila sposobna voditi posle v korist vseh interesnih skupin, vsaj lastnikov. Naloga lastnikov pa je predvsem v nadzoru poslovanja, ki ga v tem podjetju ni bilo.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Lipovec, Filip. 1983. *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Korošec, Bojana. 1997. Računovodstvo za managerje. V Miroslav Rebernik in soavtorji: *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Mayers, Gerald C. in John Holusha. 1986. *Managing crisis*. London: Unwin
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management
- Melavc, Dane. 1998. *Kako gospodariti*. Kranj: Moderna organizacija
- Repovž, Leon in Jožko Peterlin. 2000. *Financiranje*. Koper: Visoka šola za management
- Turk, Ivan in Dane Melavc. 1998. *Računovodstvo*. Kranj: Moderna organizacija
- Peterlin, Jožko. 2003. *Finančna tveganja in vrednost podjetja*. Koper: Fakulteta za management
- Koletnik, Franc. 1997. *Analiziranje računovodskih izkazov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Tekavčič, Metka. 2002. Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V Stane Možina, ur. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta
- Slovenski računovodski standardi*. 1997. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije
- Bergant, Živko. 1993. *Sistem kompleksne analize finančnega položaja podjetja*. Ljubljana: ITEO
- Plavšak, Nina, Saša Prelič in Živko Bergant. 2000. *Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji s komentarjem, zakon o finančnem poslovanju podjetij s komentarjem*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Končina, Miro in Ksenija Mirtič. 1999. *Izvajanje poslovnega preobrata v podjetjih v rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo
- Smithson, Charles W., Clifford W. Smith in D. Sykes Wilford. 1995. *Managing financial risk*. Chicago: Irwin
- Saunders, Anthony. 1999. *Credit risk measurement*. New York: Wiley
- Repovž, Leon. 1992. Finančna sanacija podjetja. V Jože Čibej Jože ... [et al.]. *Slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Tavčar, Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management
- Kovač, Ludvik. 1994. Agromerkur je sposoben preživeti. *Finance*, 71, 3

- Kovač, Ludvik. 1994a. Čigav bo Agromerkur. *Finance*, 13, 1
- Žunec, Branko. 2001. Kljub stečaju se proizvodnja v Agromerkurju nadaljuje. *Večer*, 251, 14
- Vrhunec, Vojka. 1994. Piščanci in purani imajo lastnika. *Gospodarski vestnik*, 41, 66
- Vrhunec, Vojka. 1998. Doma bo še letelo perje. *Gospodarski vestnik*, 20, 35
- Žunec, Branko 2000. Agromerkur bi se rad pobotal z upniki. *Večer*, 64, 13

Viri

- »Podjetje«. 1994. Bilanca stanja za leto 1994. [Http://www1.gvin.com/Financni Podatki](http://www1.gvin.com/Financni%20Podatki)
- »Podjetje«. 1994a. Izkaz uspeha za leto 1994. [Http://www1.gvin.com/Financni Podatki](http://www1.gvin.com/Financni%20Podatki)
- »Podjetje«. 1995. Bilanca stanja za leto 1995. [Http://www1.gvin.com/Financni Podatki](http://www1.gvin.com/Financni%20Podatki)
- »Podjetje«. 1995a. Izkaz uspeha za leto 1995. [Http://www1.gvin.com/Financni Podatki](http://www1.gvin.com/Financni%20Podatki)
- »Podjetje«. 1996. Bilanca stanja za leto 1996. [Http://www1.gvin.com/Financni Podatki](http://www1.gvin.com/Financni%20Podatki)
- »Podjetje«. 1996a. Izkaz uspeha za leto 1996. [Http://www1.gvin.com/Financni Podatki](http://www1.gvin.com/Financni%20Podatki)
- »Podjetje«. 1997. Bilanca stanja za leto 1997. [Http://www1.gvin.com/Financni Podatki](http://www1.gvin.com/Financni%20Podatki)
- »Podjetje«. 1997a. Izkaz uspeha za leto 1997. [Http://www1.gvin.com/Financni Podatki](http://www1.gvin.com/Financni%20Podatki)
- »Podjetje«. 1998. Bilanca stanja za leto 1998. [Http://www1.gvin.com/Financni Podatki](http://www1.gvin.com/Financni%20Podatki)
- »Podjetje«. 1998a. Izkaz uspeha za leto 1998. [Http://www1.gvin.com/Financni Podatki](http://www1.gvin.com/Financni%20Podatki)
- »Podjetje«. 1999. Bilanca stanja za leto 1999. [Http://www1.gvin.com/Financni Podatki](http://www1.gvin.com/Financni%20Podatki)
- »Podjetje«. 1999a. Izkaz uspeha za leto 1999. [Http://www1.gvin.com/Financni Podatki](http://www1.gvin.com/Financni%20Podatki)
- »Podjetje«. 2000. Bilanca stanja za leto 2000. [Http://www1.gvin.com/Financni Podatki](http://www1.gvin.com/Financni%20Podatki)
- »Podjetje«. 2000a. Izkaz uspeha za leto 2000. [Http://www1.gvin.com/Financni Podatki](http://www1.gvin.com/Financni%20Podatki)