

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni program Management

Diplomska naloga

**DOSEGANJE PRENOVE POSLOVANJA V MALEM
PODJETJU**

Mentor: doc.dr.Drago Dubrovski
Obravnavana organizacija: Alpro d.o.o.

KOPER, 2004

MATEJ PIRMANŠEK

POVZETEK

V diplomskem delu sem se posvetil prenovi ter možnim preoblikovanjem znotraj družbe Alpro d.o.o., kar bi omogočilo doseganje boljših poslovnih rezultatov. Cilj naloge je poiskati možne rešitve za prenavo družbe ob predpostavki, da kadrovska struktura ostane nespremenjena, kader pa se dodatno izobrazijo in prerazporedijo v takšni meri, da bodo zaposleni v družbi lahko s svojim lastnim znanjem in delom družbo privedli do boljših poslovnih rezultatov.

Družba se je zaradi neprepoznavanja razmer na tržišču in nezavedanja lastnega položaja znašla v kriznem položaju, vendar bi lahko z delno prerazporeditvijo, razširitvijo dejavnosti in discipliniranim delovanjem, ta položaj odpravila. Skozi navezovanje na teoretični del, ki je opisan na začetku in analize, ki sledijo v nadaljevanju, sem poskušal v praktičnem delu opisati možne rešitve, ki bi lahko pripeljale do odprave nastalega kriznega položaja.

Družba je po kadrovski strukturi mlada, kar pomeni, da je potrebna le pravilna usmeritev in izkoristek tega mladega potenciala, ki bi lahko uspešno konkuriral družbam, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo.

Ključne besede: kriza, analiza, prenova, poslovni rezultati, optimiranje, disciplina

SUMMARY

In the following paper, I am consecrating to the inner renewal and possible inner transformation of the company Alpro d.o.o., which will make better business results possible. The goal of the paper is to find possible rescues for the renewal of the company, considering that all of the employees will keep their jobs. They must be educated in right direction and be rearranged to the other working positions in the company so that company can be leaded with their knowledge and work to the better business results.

The lack of being able to recognize the market situation and the lack of understanding the position on the market lead the company to the crisis. With the transformation of their own personnel, diversification and disciplin they could abolish this situation. Referring to the teoretical part of the paper, which is written on the begining, and analysis, I am trying to describe possible solutions which could lead to the end of crisis.

There is wery young personnel in the company, what means that the guidance and utilization is needed to succesfully compete with companies in the same business.

Key words: crisis, analysis, renewal, business results, optimization, disciplin

UDK 65.011.8(043.2)

Z a h v a l a

Ob zaključku študija in izdelavi te diplomske naloge, bi se rad zahvalil vsem, ki so mi kakorkoli pomagali, predvsem mentorju dr. Dubrovskemu, ne samo pri izdelavi te naloge, temveč, da so pripomogli, da sem ob njih lahko kar sem. Manč, tebi še posebej hvala.

Matej

KAZALO

1 UVOD	1
2 KRIZA V MALEM PODJETJU	3
2.1 Splošno o krizah v podjetju	3
2.1.1 Značilnosti krize	3
2.1.2 Ravnanje v krizi	4
2.1.3 Diagnoza nastajajoče krize	11
2.1.4 Strategije in ukrepi izhoda iz kriznega položaja	18
3 OPREDELITEV DELOVNIH SPREMEMB.....	22
3.1 Predstavitev podjetja	22
3.1.1 Splošni podatki o družbi	22
3.1.2 Dejavnost družbe	22
3.1.3 Kadrovska struktura družbe Alpro d.o.o.	23
3.2 Analiza poslovanja podjetja Alpro d.o.o.	24
3.2.1 Analiza poslovnih funkcij kot način ugotavljanja krize v podjetju	24
3.2.2 Analiza trženja in prodajnega trga družbe	24
3.2.3 Finančna analiza družbe	25
3.3 Zunanji in notranji vplivi na družbo	29
3.3.1 Analiza prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti družbe	30
3.3.2 Simptomi krizne situacije v družbi Alpro.....	30
3.4 Vzroki krizne situacije v družbi	32
4 PROGRAM PRENOVE V DRUŽBI ALPRO.....	36
4.1 Preizkus pedsanacije	36
4.1.1 Ugotavljanje žarišč krize	36
4.1.2 Možne rešitve – projekcija	37
4.1.3 Učinki možnih rešitev – projekcija	39
4.2 Strateški načrt	41
4.2.1 Temeljna izhodišča	41
4.2.2 Splošni ukrepi za razrešitev krize	42
4.2.3 Različice ukrepov za reševanje krize v družbi Alpro	45
5 ZAKLJUČEK.....	53
LITERATURA	55
VIRI.....	56
PRILOGE	57

SLIKE

Slika 2.1 Vrste kriz glede na stopnjo intenzivnosti	7
Slika 3.1 Kadrovska struktura družbe	23
Slika 3.2 Gibanje čistih prihodkov v preteklih obdobjih	25
Slika 3.3 Primerjava prihodkov od prodaje in stroškov	26
Slika 3.4 Primerjava kratkoročnih in dolgoročnih obveznosti s kapitalom	26
Slika 3.5 Delež terjatev v celotnih sredstvih v preteklem obdobju	28
Slika 3.6 Dobiček / izguba za preteklo obdobje	31
Slika 3.7 Primerjava terjatev in obveznosti v preteklem obdobju	32
Slika 4.1 Tipično zaporedje dogodkov	52

1 UVOD

»**Delo osvobaja**«, je bilo reklo, ki v preteklosti ni bilo najbolj priljubljeno iz nam vsem zelo poznanih razlogov. Res je, da fizično delo v današnjem času prej koristi kot škoduje, vendar je vprašanje ali to delo tudi prinaša rezultate, ali pa je samo sebi namen. Vse kar v življenju počnemo, vključno z delom ki ga opravljamo, naj bi prinašalo rezultate, enkrat večje, enkrat manjše. Če opravljamo delo, ki nam prinaša zadovoljstvo že kot delo samo (delo doma, v vinogradu, v sadovnjaku, razni hobiji,...), potem od le-tega ne pričakujemo večjih koristi kot le morda nagrado v obliki sprostitev ob opravljanju tega dela, morda kakšna kapljica rujnega, dober sadež,... Če pa opravljamo delo, ki nam zagotavlja eksistenco in nam omogoča zadovoljevanje naših zastavljenih ciljev, potem je zgodba drugačna. Od takšnega dela pričakujemo oprijemljive rezultate v glavnem v materialni obliki (denar, premičnine, nepremičnine, delnice,...), skratka rezultate, ki nam in našim bližnjim omogočajo dobro življenje.

Podoben primer so tudi podjetja, ki s svojo dejavnostjo nastopajo na tržišču, proizvajajo, prodajajo, kupujejo, preprodajajo oziroma kakorkoli s poslovnim procesom nastopajo med ostalimi podjetji v svoji oziroma katerikoli dejavnosti. V podjetjih še bolj prihaja do izraza dejstvo, da delo, oziroma dejavnost, ki ga ali jo podjetje opravlja, ne more in ne sme biti sama sebi namen, saj le-to ne prinaša zadovoljivih rezultatov, in podjetje, ki daje možnost preživetja in zadovoljevanja lastnih in ciljev zaposlenih, si ne sme privoščiti, da bi poslovalo samo zato, da zapolni vrzel v neki dejavnosti. Podjetja se zato nenehno soočajo s problemi kako preživeti, kako opraviti poslovni proces čimbolj optimalno, dosežati čim boljše rezultate na enoto vloženega dela, izkoristiti vse svoje, in potenciale, ki jih nudijo zaposleni.

V podjetju je torej potrebno poslovanje organizirati čimbolj optimalno in s tem doseči ugodne poslovne rezultate, ki omogočajo vlaganje dobička v razširitev poslovanja, omogočajo napredek podjetja, dajejo podjetju dobro ime, ipd. Vsega tega se v podjetjih v glavnem zavedajo, vendar se zgodi, da nekateri že od začetka ne razvijejo strategije dovolj dobro, nekateri nimajo dovolj znanja za prilagajanje tržnim razmeram, nekateri pa enostavno zaspijo na lovorikah, in to lahko privede do kriznih razmer, ki pa so lahko zelo težko rešljive, če ne upoštevamo vseh zakonitosti, ki jih prinaša reševanje oziroma prenavljanje podjetij.

Podjetja, ki niso pravočasno začela uvajati ustreznih in usklajenih sprememb, bodo kmalu začela izgubljati konkurenčne prednosti (competitive advantage). Viri konkurenčnih prednosti pa so predvsem temeljne zmožnosti (core competencies). Hitra izguba obstoječih konkurenčnih prednosti in omejeno ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti pogosto ogrozi obstoj podjetja ali onemogoči nadaljnjo rast in razvoj.

Če bodo želela slovenska srednja in mala podjetja uspešno konkurirati v spreminjajočem se okolju, bodo morala biti sposobna učinkoviteje uporabiti obstoječe in hitreje snovati nove temeljne zmožnosti, kot velika in tuja. Ker pa je pretekli družbeno-socialni sistem in način gospodarjenja pustil globoke sledove v kulturi in načinu poslovanja podjetij, bo to zahtevalo

svojestven pristop k spreminjanju, ki bo upošteval koncepte spreminjanja mehkih in trdih dejavnikov podjetij ter značilnosti srednjih in malih podjetij v slovenskem okolju.

Preobrazba naj ne bi srednjim in malim podjetjem omogočala le ponovnega pridobivanja konkurenčnih prednosti, temveč naj bi omogočala tudi pridobivanje konkurenčnih prednosti na hiter, učinkovit, fleksibilen in gospodaren način.

Za analizo in doseganje prenove podjetja Alpro d.o.o., sem se odločil predvsem zaradi izzivov in nekaterih morebitnih težav, ki se pojavljajo v podjetju v trenutnem poslovanju. Nastopil sem delovno mesto vodje komerciale in se pri tem soočil z nekaterimi delovnimi procesi, ki kažejo morebitne potrebe po spremembah, saj otežujejo poslovni proces oziroma ne dajejo takšnih rezultatov, kot je bilo pričakovati.

V svojem diplomskem in obenem tudi praktičnem delu v podjetju bi rad vplival posredno in neposredno na delovni proces, spremenil oziroma izboljšal in odpravil kritične točke oziroma delovne procese, saj bi le tako lahko izboljšali poslovanje, ki po laični oceni že kaže znake akutne krize, v smislu ne doseganja planiranih poslovnih rezultatov.

Kot vodja komerciale pri pridobivanju ustreznih podatkov in materiala v družbi ne pričakujem omejitev. Pri svojem delu bom upošteval obstoječi položaj družbe. Nekateri vidiki, ki na obravnavano temo nimajo pomembnega vpliva, ne bodo predmet podrobnih analiz, temveč bodo samo omenjeni. Naloga bo razdeljena na teoretični in praktični del s predlogi za rešitev nastalega položaja.

2 KRIZA V MALEM PODJETJU

2.1 Splošno o krizah v podjetju

2.1.1 Značilnosti krize

V podjetju se pojavijo prvi simptomi krize, ki se odražajo v neuspešnosti poslovanja in nedoseganju ciljev. Na prve simptome krize mora management podjetja nemudoma reagirati in ukrepati, analizirati in določiti prave vzroke krize ter ugotoviti ali je podjetje sposobno izvesti oziroma uvesti potrebno prenovo. Uspešno izvedena prenova pa obenem pomeni, da je podjetje po izvršeni prenovi sposobno ponovno dosegati svoje cilje tudi na daljši rok. Takojšnje reagiranje s strani managementa je ključnega pomena zato, ker so cilji, ki naj bi jih podjetje dosegalo, postavljeni, določeni v glavnem s strani managementa (v malih podjetjih je značilno tudi to, da so cilji res določeni s strani managementa, saj so družbeniki v glavnem tudi lastniki, ki pa so tudi pomemben dejavnik pri določanju ciljev in politike podjetja).

Najvažnejši cilji, ki jih postavijo lastniki, management, redkeje pa tudi okolje, so sledeči:

- dolgoročno doseganje dobička oziroma donosa, nujnega za financiranje investicij,
- doseganje plačilne sposobnosti (stanje, ko je podjetje nelikvidno, kar pomeni, da ne more izpolnjevati svojih obveznosti do dobaviteljev je že znak akutne krize) in izogib zadolžitvi (pre zadolženost je stanje podjetja, ko so obveznosti v podjetju večje od premoženja),
- zagotavljanje dovolj velikega tržnega deleža (uspešnostna zmogljivost).

Najpomembnejši dejavniki za preprečevanje krize v podjetju pa so:

- usposobljen management,
- zgodnje zavedanje krize in odpravljanje njihovih vzrokov in
- sodelovanje vseh, ki preko podjetja izpolnjujejo svoje interese.

Kriza v podjetju je posledica raznih pomanjkljivosti v poslovanju in razvoju podjetja, ki pripeljejo najprej do manjših kriznih žarišč, ki se lahko ob nepravočasnem zdravljenju razširijo in vodijo podjetje v resno krizo in na koncu do najslabšega – konca obstoja. Pogostokrat uprava podjetja ne zazna prihajajočih in nastalih težav v poslovanju in največkrat se zgodi, da na začetke krize v določenih podjetjih opozorijo lastniki, banke in dobavitelji. Če pa temu dodamo še pasivnost managementa, lahko tako stanje pripelje do prisilne poravnave ali celo do stečaja podjetja.

»Izhod iz krize podjetja je lahko le dvojen; ozdravitev ali propad« (Dubrovski, 1998, str.7). Preobrat k ozdravitvi oziroma prenovi podjetja pa je mogoč le tam, kjer so za to dane vsaj osnovne možnosti.

Kriza v podjetju (če ni seveda za to že prepozno), pa nima nujno vedno samo negativnih posledic, temveč tudi določene prednosti (Tavčar, 1996, str.524);

- priložnost lahko dobijo mladi managerji oziroma nove kadrovske pridobitve (»nov veter bo zavel«), ki lahko pokažejo svoje sposobnosti na teh področjih,
- iz poslovnega managementa odidejo tisti, ki so dovolj stari za pokoj in vsi, ki niso bili kos zadanim delovnim nalogam,
- pospešeno reševanje problemov; kriza zgosti čas in s tem dogajanje,
- rešujejo se problemi, ki so se prej odlagali,
- možnost pojava novih konkurenčnih prednosti,
- oblikujejo se lahko nove strategije namesto zgolj popravljanja starih,
- lahko se oblikuje neke vrste »alarm«, ki omogoča boljše in bolj zgodnje priprave na neželene spremembe – za to je potrebna zelo dobra informiranost vseh udeleženi.

2.1.2 Ravnanje v krizi

Z vidika managementa podjetja oziroma nosilcev poslovnih odločitev prinaša kriza izredne razmere, ki zaradi kritičnosti trenutka zahtevajo zelo hitro sprejemanje poslovnih odločitev, te pa morajo biti po možnosti čimbolj pravilne, saj ponavadi popravki niso mogoči (Dubrovski, 2000, str.3).

Krize moramo razumeti kot časovno omejena stanja, ki so lahko povzročene od zunaj ali/in od znotraj, in ki jih je mogoče krmiliti vsaj v določenih mejah in tako tudi vplivati nanje. V teh procesih poteka posebni razvoj in spremembe obstoječih struktur, pri čemer se posamični elementi in povezave v prizadetem sistemu ali med sistemom in okoljem spreminjajo, izginjajo in na novo oblikujejo. Navedel bi samo nekaj najpoglavitejših notranjih in zunanjih vzrokov kriz:

Notranji vzroki kriz (nastali v podjetju; endogeni/subjektivni):

- neustrezna usposobljenost managementa (napačne poslovne odločitve,...),
- zavirajoča organiziranost (hierarhijske ravni, prezaposlenost,...),
- nekonkurenčen tržni položaj (nezanesljivo oblikovanje tržnih cen,...),

- težave na področju managementa sodelavcev (prezaposlenost, neustrezna kadrovska struktura),
- predraga proizvodnja (zastareli poslovni oziroma proizvodni proces,...),
- neučinkovita finančna funkcija (trošenje, zadolževanje,...) in
- neučinkovit informacijski sistem.

Zunanji vzroki kriz (nastali v okolju podjetja; eksogeni/objektivni):

- spremembe na tržišču (konkurenca),
- spremembe v panogi,
- spremembe na osnovi splošnega napredka,
- splošna gospodarska kriza (varčevalni ukrepi, zmanjšanje investicij,...),
- politične spremembe (zakonske spremembe),
- makroekonomski ukrepi (obrestna mera, devizni tečaji,...),
- naravne nesreče (višja sila v podjetju in njegovem neposrednem okolju) in
- socialnopatološki pojavi.

Glede na vzroke nastanka krize že lahko predvidimo možne ukrepe in možne dejavnike, ki bi pri odpravi krize lahko igrali ključno vlogo, vendar pa moramo pri tem upoštevati tudi stopnjo krize, v/na kateri se podjetje nahaja.

Za ponazoritev kriznega procesa so bili sicer razviti že različni modeli (krizni proces glede na potek v času in intenzivnost posledic; krizni proces glede na vozlišča začetka, preobrata in konca, itd.), vendar imajo vsi skupno značilnost; nezmožnost določitve notranje sestave krize (na misel mi je pri tem padla primerjava s tornadom, ki se počasi sestavi iz rahlega vetriča in se spremeni v smrtonosen lijak, ki pa s sabo nosi vse kar mu pride na pot, le da tega ne vidimo, dokler nismo že v sredini – TO PA JE ŽE ODLOČNO PREPOZNO!!!). Nujni pogoj za oblikovanje izhodišč za preprečevanje in obvladovanje krize pa je prav to, poznavanje notranje sestave krize, poseganje v središče tornada.

Kljub že velikokrat naštetim in opisanim razvrstitvam kriz glede na že omenjene dejavnike, bi rad omenil Krystekov prikaz stopenj kriznega procesa, saj jih le-ta razvrsti glede na zgoščenost krize in glede na možnost vpliva na njen potek, pri tem pa so opredeljene štiri stopnje (Krystek v Dubrovski, 2000, str.29,30):

Potencialna – možna kriza: pomeni začetek krize, ki pa je na tej stopnji še zelo obvladljiva; obstaja sicer problem prepoznavanja simptomov (znakov krize), ki pa so za podjetje zelo pomembni.

Latentna – prikrita kriza: je že predvidljiva z visoko stopnjo verjetnosti, vendar ne z običajnimi orodji (podjetje ima širok maneverski prostor delovanja, hkrati pa še ni za kasnejše stopnje značilnega pritiska časa).

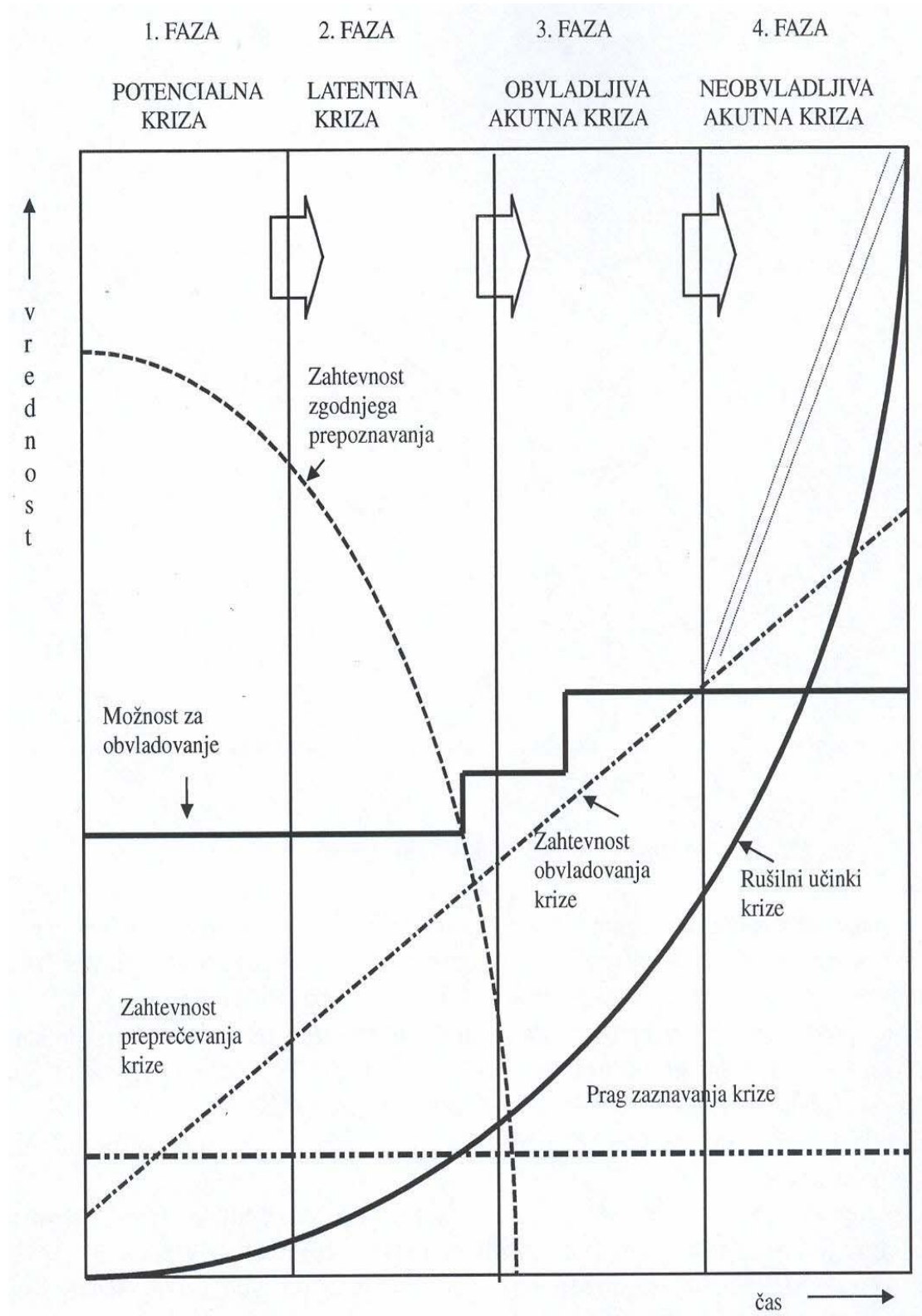
Akutna (obvladljiva) kriza: negativne posledice že postajajo očitne, vloga zgodnjih opozorilnih sistemov odpade, povečuje se časovna stiska in zahtevnost odločanja za obvladovanje in razreševanje krize, vendar razpoložljivi viri podjetja še omogočajo obvladovanje krize.

Akutna (neobvladljiva) kriza: na tej stopnji se kriza že sprevača v katastrofo, ker razpoložljivi viri ne zadoščajo več za obvladovanje krize. Značilnosti za to vrsto krize so hitro zgoščanje negativnih posledic in zelo velik časovni pritisk; prevlada »nujnega« nad »bistvenim«.

Čeprav zajema vsaka kriza splet težko razrešljivih problemov in težav, je klasifikacija kriz potrebna, saj bo le na ta način mogoče opredeliti *potrebne* in *pravilne aktivnosti* ter *ukrepe* za njihovo razreševanje. Zaradi kompleksnosti simptomov, vzrokov in učinkov pa je težko postaviti ostre ločnice, še posebej, če vemo, da je vsako podjetje poseben poslovni sistem z lastnimi izdelki (storitvami), procesi, razmerji in strukturami (Dubrovski, 2000, str.31).

Ker gre pri razreševanju kriz za uporabo določenih meril, s katerimi ločujemo med seboj različne krize, je razumljivo, da se le-te med seboj prepletajo in imajo skupne stične točke. Na ta način je poudarjena večdimenzionalnost kriz in »kompleksnost procesa preživetja« (Krystek v Dubrovski, 2000, str.31).

Slika 2.1 Vrste kriz glede na stopnjo intenzivnosti



Vir: Krystek v Dubrovski, 2000, str.30

Vzroki kriz, ki jih spoznamo z različnimi analizami poslovanja ali pa na podlagi pravočasne zaznave krize z zgodnjimi opozorilnimi kriznimi znamenji, zahtevajo takojšnje ukrepanje v zdravljenju podjetij. Pomembno je, da moramo za vsak ukrep ali področje ukrepanja v podjetju ugotoviti kvantificirane končne posledice ukrepa in potreben čas za uresničitev ukrepa. Prav tako je za vsak ukrep potrebno določiti tudi nosilca ukrepa in tako tudi odgovornost za izvedbo ukrepa. Velikokrat je nujno, da sanacijo podjetja spremlja posebno krizno vodenje v podjetju. Pri vsem tem ukrepanju je potrebno predvideti več možnih scenarijev in biti pripravljen na hitro ukrepanje.

Ne glede na vrsto krize, njeno začetno, vmesno ali končno fazo, so najpomembnejši dejavniki, ki lahko krizo odpravi, vedno udeleženci v podjetju, ki v tem podjetju uresničujejo svoje in interese podjetja. Udeleženci, zaposleni, zunanji sodelavci so vsi posredno ali pa neposredno povezani z podjetjem, ga poznajo, v njem delujejo, z njim živijo, ... Seveda, kot pravijo, je tudi med zrnjem pleve, ampak, z dobro usposobljenim in strokovno podkovanim kadrom lahko izničimo vplive le-teh, ob predpostavki, da ti ki ostanejo, opravijo svoje poslanstvo več kot samo zadovoljivo; takrat se pokaže ali je kader (pri tem mislimo na kader, ki je zastopan na vseh nivojih odločanja in delovanja v podjetju) res dovolj dobro usposobljen, in ali je lahko kos vsem težavam, ki jih prinaša kriza v svoji najslabši obliki.

Ker na tem mestu govorimo o ravnanju v krizni situaciji, se moramo najprej podrobneje osredotočiti na udeležence v/ob podjetju in na njihovo ravnanje v krizi:

Med najpomembnejšimi je gotovo ravnanje **posloводства**, ki ga lahko delimo na tri pomembna obdobja (Meyers in Holusha, 1986, str.21):

- *predkriza – predkrizno obdobje*: pojavljajo se že prvi znaki krize, ki so navadno vzrok slabega poslovanja, vendar jih poslovodje nočejo ali pa ne znajo v dovolj veliki meri priznati, krivdo za nastalo situacijo hočejo zvaliti na druge udeležence, ki jih v poslovnem procesu podjetja ne manjka, narašča nezadovoljstvo in kot posledica nastale situacije nastajajo konflikti. Še vedno se spremembam najbolj upira management (oporo išče v sanacijskem programu, ki naj bi bil pripravljen), ki skuša na sorazmerno enostaven način odpraviti motnje. Management se v takšni situaciji poslužuje načina premostitve težav tako, da zahteva od bank, lastnikov nova finančna sredstva, ki naj bi ublažila kritično situacijo. Takšno početje je v največ primerih zelo tvegano, ker ne vemo točno kam se bodo ta dodatna sredstva stekala; v primeru, da bi se sredstva namenjala istim proizvodnim programom, bi najverjetneje dosegli dodaten negativni učinek – management se v takšnih primerih zelo negativno odzove na nove spremembe in na njihove negativne posledice z argumentom nestrinjanja uvedbe le-te. Prisoten je strah pred morebitnimi posledicami.

- *kriza - krizno obdobje*: management se razdeli na tiste, ki zapustijo ladjo prostovoljno ali neprostovoljno, ostali pa se vključijo v nov management, saj so soočeni s krizo in zaradi poznavanja dotedanjega poslovanja aktivno pripomorejo k ozdravitvi krize. Za to obdobje je zelo značilno precenjevanje zunanjih, in podcenjevanje notranjih vzrokov nastale situacije. Za posameznike, ki so se umaknili, je zelo značilno, da želijo oziroma da novo poslovodstvo ovirajo pri poslovanju, znotraj podjetja zelo podrobno spremljajo vsako potezo in iščejo morebitne napake in na ta način odvrtaajo pozornost od lastne odgovornosti za nastalo stanje v podjetju. V veliki meri se želi razvrednotiti dosežke novega managementa in se pripisujejo zasluge dotedanjemu načinu delovanja.

V podjetju je stanje panike in napake so lahko usodne. Ker pa do napak prihaja, je to obdobje zelo značilno za popolno zrušitev sistema.

- *pokriza – obdobje po krizi*: šok zaradi posledic krize traja še kar nekaj časa in povečuje se stanje negotovosti, ki preprečuje podjetju hiter izstop iz krizne situacije in vpliva na ponovne negativne odločitve, ki pa zopet peljejo v krizo. Zato je potrebno v tem obdobju uvesti radikalne spremembe, saj se lahko podjetje samo na tak način popolnoma reši krize in začne ponovno dosegati dobre poslovne rezultate.

Vedenje vseh ostalih udeležencev pa je v obdobju nastajanja in učinkovanja krize večsmerno (kar kaže na različnost interesov).

Zaposleni, ki so neposredno udeleženi v vseh fazah poslovnega procesa, reagirajo precej različno, zato je za razrešitev krize potrebna jasna vizija izhoda iz nastale situacije, ki jo morajo upoštevati vsi zaposleni, brez izjem. Praviloma imajo zaposleni manj informacij kot management, zato se v veliki meri zanašajo na govorice. Da so o vsem pravočasno obveščeni ima veliko zaslug tudi sindikat, ki ima v takih primerih funkcijo obveščevalca, vendar pa morajo tudi v sindikatu biti na položaju ljudje, ki nastalo situacijo obvladajo, saj v nasprotnem primeru kaj rado pride do nepredvidljivih situacij, ko delavci preveč slepo zaupajo sindikalnim zastopnikom, kar lahko povzroči neljube konfliktne situacije med zaposlenimi in managementom, ki bi rad rešil podjetje iz krize. Pogosto se zgodi, da delavci zaradi slabe obveščenosti dajejo stečaju celo prednost pred postopkom zdravljenja krize, saj so lahko informacije o poplačilu iz stečajne mase zelo mamljive, kar privede do zmanjšanja interesa za izhod iz krize. Zaradi kompleksnosti tega vprašanja zaposlenih v trenutkih krize, je temu področju priporočljivo nameniti veliko pozornosti, čeprav bi vsi želeli, da bi se s to občutljivo temo ukvarjal kdo drug.

Ker imajo **dobavitelji** dolgoročnejši interes, je pričakovana reakcija le-teh, da bodo podjetju, ki je v krizi, stali ob strani (iz lastnih izkušenj v predhodni zaposlitvi, kjer sem bil lastnik manjšega podjetja, lahko povem, da sem ob trenutni nelikvidni situaciji, pri določenih

dobaviteljnih naletel na zelo dober odziv, pri nekaterih pa na izrazito negativnega) in mu na najrazličnejše načine pomagali iz krize, saj bi morebitni negativni izhod krize podjetja, ki mu dobavljajo svoje proizvode, imel tudi za njih negativne posledice. Vendar pa je za pričakovati, da bodo dobavitelji pri sklepanju nadaljnjih pogodb bolj previdni in bodo po vsej verjetnosti zahtevali dodatna jamstva.

Odjemalci v glavnem na krizo ne reagirajo v tolikšni meri kot dobavitelji, saj si v poplavi konkurenčnih ponudnikov dokaj hitro najdejo novega dobavitelja, če je prejšnji zašel v krizo (kar pa po moje ne velja za določene dejavnosti, kjer zaupanje do partnerja nemalokrat pomeni več kot pa trenutna npr. nezmožnost plačevanja zaradi krizne situacije). Praviloma pa prihaja do situacije, kjer odjemalci, ko zaslutijo krizo dobavitelja, še povečajo obseg nabave pri le-tem, iz enostavnega razloga, ker mislijo, da jim tega blaga potem ne bo treba plačati.

V primeru **konkurentov** je zelo zanimiv pojav »solidarnostne pomoči« med podjetji, ki so v isti panogi in so med seboj, čeprav so konkurenčna, tako sorodna in povezana, da bi propad enega lahko zelo močno ogrozil ali pa tudi povzročil propad drugega. Dejansko pa lahko za ravnanje konkurentov rečemo, da ni mogoče zaznati delovanja po vnaprej predvidenem modelu.

Zelo pomembno v kriznih situacijah je razmerje z **upniki, bankami in drugimi finančnimi institucijami**, ki lahko v zelo veliki meri vplivajo na razrešitev krize (posebej glede zapadlosti uporabe tujega vira financiranja). Pri tem so zlasti pomembni odzivi bank in večjih upnikov na obstoječe in bodoče kreditne aranžmaje (cena, zapadlost, zavarovanje, valutna klavzula,...), odločitve bank in večjih upnikov o podpori ali nasprotovanju pri urejanju finančnega položaja ter tako njihovem dejavnem sodelovanju pri obvladovanju krize v financiranju podjetja. Odnos bank in večjih upnikov pa je v veliki meri odvisen od kakovosti kriznega vodenja v podjetju samem, čeprav v večini primerov velja, da bodo banke zaščitile svoje interese in naložbe v podjetju in jih nadaljnje poslovanje podjetja ne zanima (razen v primerih, kjer bi to močno vplivalo na strukturo v regiji). Prav zaradi tega lahko pričakujemo, da bodo banke ponekod celo podprle različico stečaja, kar jim zagotavlja hitrejšo in zanesljivejšo poplačilo terjatev. Za podjetje, ki se pojavi v krizi, bi dodatna finančna injekcija s strani banke pomenila nov zagon, vendar se banke navadno umaknejo še preden pretehtajo koristi oziroma posledice, ki jih bi prinesla takšna naložba.

Kot v glavnem vsi zunanji udeleženci, se tudi **državne institucije** v primeru krize podjetja vedejo zelo različno, predvsem pa neusklajeno. Vključijo se šele, ko je podjetje že vsebinsko prestrukturirano in še to predvsem v primeru večjih podjetij, podlaga za vključitev pa morajo biti politične posledice, ki bi jih morebitni propad podjetja prinesel. Oblike državnih intervencij so v glavnem nepovratna sredstva, izdane garancije, poroštva, favoriziranje pri javnih razpisih, ipd.

Prvi, ki naj bi ukrepali, ko se podjetje pojavi v krizi, so predstavniki kapitala – **nadzorni sveti (odbori)** – ki naj bi preko vseh instrumentov, ki so jim na razpolago (skupščina, nadzorni svet) zaščitili svoje interese in premoženje, ki so ga vložili v dobičkonosnost podjetja. Vendar pa je pri zelo razpršenem lastništvu velik problem pomanjkanje komunikacije, kar privede do

tega, da so ravno člani nadzornih odborov najbolj presenečeni nad situacijo in še pred morebitnim reševanjem ponudijo odstop.

Zelo velik problem propada podjetja se lahko kaže v zelo slabi socialni strukturi nekega območja ali regije. Zato je potrebno pri udeležencih omeniti še **krajevne oblasti**, ki so po razpršitvi na zelo veliko občin dobile (nekatero) zelo nezavidljivo nalogo, saj je lahko na območju zelo male občine veliko podjetij, in če večina le-teh propade, je lahko to zelo velik (predvsem socialni) problem tudi za občino, regijo,... Ravno zaradi tega, ker je oblast (in s tem tudi finančna moč) razpršena na tako veliko število malih občin, pa je kakršnakoli drugačna pomoč od moralne, skoraj nemogoča.

In nenazadnje, je potrebno omeniti tudi vedenje **javnosti**, katere splošna reakcija na situacijo podjetja v krizi, pa je odvisna od njene informiranosti o problemu in o splošnem poznavanju podjetja (velika podjetja kot so Gorenje, Fructal,...) poznamo bolj kot kakšna »garažna« podjetja, od katerih nimamo neposrednih koristi. Pomembno je, da v določenih primerih odziv javnosti vpliva na to, da se s krizo podrobneje ukvarjajo za to pristojni in si z večjim zagonom prizadevajo, da bi našli vzroke za njen nastanek.

V podjetju, ki zaide v krizo, so potrebne temeljite kadrovske, finančne, programske in druge spremembe. To predvsem zahteva nova znanja, katerim pa navadno obstoječi management (običajno je obstoječi management tudi glavni krivec, da je do krize prišlo) ni kos, zato se v podjetju velikokrat odločijo za najemni management (to je za določen čas najeti managerski team, ki prevzame vršnje vodstvo v podjetju), in ki prevzame tudi vso odgovornost za rezultate dejavnosti, ki jih opravi v razreševanju krize v določenem podjetju.

2.1.3 Diagnoza nastajajoče krize

Končna diagnoza zorenja krize v podjetju je sklop predhodnih analiz, ki naj na temelju določenih opozorilnih znamenj in vzrokov krize managementu pove, koliko je kriza že napredovala. Izvedbo diagnoze rasti krize v podjetju zaupamo neodvisnim strokovnjakom, ki imajo na voljo diagnostične tehnologije, sodobne pristope in podatke o standardih uspešnosti ter o tehnoloških razmerah v svetu, pa tudi o konkretni panogi, v katero spada obravnavano podjetje (Vahčič, 1994, str.84).

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

Analiza poslovanja

Metoda analize je spoznavna metoda, ki je sestavljena iz dveh osnovnih faz:

- **opazovanja** in
- **diagnoze**

Pred izbiro poti za izhod iz krize je potrebno temeljito spoznati sedanje poslovanje in probleme podjetja, kar lahko storimo preprosto z opazovanjem. **Opazovanje** dejstev pomeni predvsem spoznavanje poslovanja posameznega podjetja. Tako ugotovljena dejstva primerjamo s primerljivimi (izbranimi primerjalnimi osnovami) in ugotavljamo odstopanja dejanskega poslovanja od »normalnega« poslovanja podjetja – ugotavljamo prve oziroma vse **znake krize**. **Opazovanje poslovanja** se začne s programom, razmišljanjem, katere in koliko informacij bomo obravnavali za spoznavanje poslovanja podjetja. Zanima nas poslovanje celotnega podjetja, vendar vsaj na začetku ne v vseh podrobnostih. Postavlja se namreč vprašanje, ali takoj na začetku in ali na vseh področjih zbirati podrobne podatke. Zelo si olajšamo delo, če na začetku vsaj približno poznamo obravnavana področja. Nekateri avtorji so mnenja, da se proces planiranja ne začne z zbiranjem podatkov in dejstev, temveč z ustvarjanjem mnenj in ugotovitvami katera področja so pomembnejša za opazovanje in s tem za razrešitev krizne situacije. Nekaj podobnega velja tudi za fazo reševanja krize, kjer pa je predvsem pomemben čas, v katerem pristopimo k reševanju krize. Poslovni problemi niso razvidni na prvi pogled. Za odkrivanje problemov so potrebne posebne spretnosti in sposobnosti, ki pa izvirajo predvsem iz izkušenj, kot tudi iz teoretičnega znanja o poslovnih procesih. V krizi, ko gre za boj za obstanek, je še posebej pomembno, da se s tovrstnim sklepanjem ukvarja oseba, ki ima na tem področju dovolj izkušenj. Podjetje si ne more in ne sme privoščiti napak in zamenjave znakov krize z vzroki krize, ter »zdravljenje« prvih, namesto drugih, kar lahko ima usodne posledice.

Na hitrem, a učinkovitem opazovanju mora temeljiti **diagnoza** poslovanja, to je določitev virov težav v podjetju, ki že nakazuje smer terapije. V fazi diagnoze torej iščemo **vzroke** za odklone dejanskega poslovanja podjetja od »normalnega«. Najprej si zamislimo vse možne vzroke, ki bi lahko povzročili ugotovljeno odstopanje. Za tem posamezne vzroke preverjamo in ugotavljamo, ali so delovali v konkretnem primeru, ali ne. Šele nato poskušamo najti odgovore na to, kako bomo rešili nastale probleme, nato po izbiri najustreznejše alternative preverjamo, kako se le-ta izvaja in kontrolira v praksi. **Postavitev diagnoze** je zaključek faze analize poslovanja in izhodišče za iskanje ustrezne strategije in ukrepov v načrtovanju poti iz krize. Od pravilne opredelitve problema je močno odvisen uspeh celotnega procesa reševanja krize.

Analiza poslovnega položaja tako temelji na predhodni diagnozi poslovnega položaja, ki jo je izdelala krizna ekipa pred prevzemom pooblastil za poslovno odločanje. Trajanje te

faze je opredeljeno z globino nastale krize, v kateri je podjetje, z velikostjo podjetja, ter s sestavljenostjo oziroma kompleksnostjo poslovne dejavnosti podjetja.

»V analizi poslovanja kaže začetni s fazo **opazovanja dejstev**. Dejstva so opredeljena kot čutno ali miselno ugotovljen objektivni obstoj določene stvari, pojava, lastnosti, procesa ali odnosa« (Pučko, 1996, str.8). Nujno jih opazujemo na osnovi določenih predpostavk, ki temeljijo na predhodnem znanju o pojavih in njihovih soodvisnostih ter povezanostih. Na temelju opaženih dejstev in osnov odkrivamo določene težave v poslovanju podjetja. Odkrite težave imenujemo **problemski položaji** oziroma situacije.

Vendar pa je treba omeniti, da z odkritjem problemskih položajev, ki jih opredelimo v analizi, še nismo dovolj pripravljeni za postavljanje hipotez, saj še nismo opredelili problemov. Vsaka odkrita problemska situacija še ne predstavlja poslovnega problema. **Poslovni problem** se skriva v odkritih problemskih položajih, ki jih lahko opredelimo kot odklone izven mej tolerance, pomembne problemske položaje v podjetju poskušamo pojasniti in zato zanje iščemo vzroke in povezave z uspešnostjo poslovanja. Razložiti moramo tudi neposreden vpliv ugotovljenih razlik na raven uspešnosti poslovanja. Na temelju predhodnega znanja izločimo naključne in nepomembne razlike, pomembne razlike pa povežemo v celoto. Po tem postopku lahko med problemskimi položaji prepoznamo tiste, ki utegnejo predstavljati resničen problem v poslovanju podjetja, in tiste, ki so le nekakšna oblika posledice, ne predstavljajo pa vzroka za nastanek problema v poslovanju.

Tej fazi običajno sledi faza **postavljanja hipotez**. Vsaka izoblikovana hipoteza mora ponuditi možno splošno rešitev določenega poslovnega problema, vendar pa ni nujno, da je ta možna rešitev tudi stvarna. Ravno tako še ne moremo vedeti, katera od možnih rešitev je boljša in katera slabša. Zato tej fazi nujno sledi faza **preizkušanja hipotez**. Preizkus dokončno pove, koliko možna rešitev poslovnega problema ustreza z vidika uspešnosti poslovanja podjetja.

Analiza poslovanja (v nadaljnjem besedilu se bom omejil predvsem na analizo v ožjem smislu – opazovanje dejstev in opredelitev problema) obsega različne delne analize. **Predmet** opazovanja je poslovanje konkretnega podjetja. **Cilj**, ki ga želimo doseči, je ugotovitev problemskih situacij in ocena njihovega vpliva na uspešnost poslovanja. Seveda pa je zelo pomembna določitev **kriterija**, ki ga uporabljamo pri ocenjevanju (mera uspešnosti). **Namen** analize poslovanja pa je ugotoviti probleme v poslovanju ali organizaciji, poiskati vzroke problemov, ugotoviti prednosti podjetja in s tem omogočiti pripravo odločitev ter vplivati na uspešnost podjetja.

Predmet opazovanja in diagnosticiranja poslovanja so lahko naslednja področja:

- nabava,
- kadri,
- proizvodnja (če se podjetja ukvarja z proizvodnjo),
- prodaja,

- finance in
- uspešnost poslovanja podjetja (osnovna in obratna sredstva ter poslovni uspeh podjetja).

Za vsa navedena področja je koristno, da se analiza že na začetku bolj podrobno usmeri na pojave, ki ji management ali drugi smatrajo za bolj problematične. Njihova mnenja so v bistvu nepreverjene hipoteze, zato so, v dokaz pravičnosti svojih opažanj, pripravljene zbirati dejstva, ki temeljijo na informacijah. Analiza se tako pravzaprav začne z zbiranjem mnenj. Izbira tehnik in ustreznih kazalcev za analizo poslovanja po posameznih področjih pa je odvisna predvsem od presoje analitika.

Na podlagi zbranih informacij izvedemo **analizo poslovanja**, ki vključuje:

- **spremljanje in ocenjevanje nabave:** zaradi pomena prizadevnosti nabavnega osebja (iskanje najugodnejših dobaviteljev) ter ocene vpliva nabave na (ne)uspešnost poslovanja, je poleg obsega, strukture, toka in ritmičnosti nabave ter nabavnih cen in stroškov smiselno preučiti tudi nabavne poti ter dobavitelje in dobavne pogoje (trajnost poslovanja s posameznimi dobavitelji, možnost nižjih cen pri večjih nabavljenih količinah, ipd.);
- **spremljanje in ocenjevanje zaposlenih:** analiza zajema predvsem tiste dejavnike, po katerih se zaposleni delavci kot gospodarski potencial in zmogljivost lahko spreminjajo in s tem vplivajo na uspešnost gospodarjenja, torej predvsem; primernost obsega in strukture zaposlenega osebja (starostna, izobrazbena struktura, ipd.), dinamiko zaposlenega osebja, izkoriščanje delovnega časa, proizvodne lastnosti zaposlenih in tehnično opremljenost dela;
- **spremljanje in ocenjevanje proizvodnje:** naloga tega dela opazovanja je oceniti obseg in strukturo ter tok proizvodnje, kot tudi potroške in učinkovitost proizvodnje. Smiselno je dodati še analizo stroškov (predvsem zaradi možnosti neposrednega izboljšanja poslovanja z znižanjem stroškov); predmet analize so obseg, struktura, spreminjanje oziroma odkloni stroškov ter učinkovitost gospodarjenja s stroški (lastne cene storitev ali proizvodov, ipd.);
- **spremljanje in ocenjevanje prodaje:** podobno kot pri nabavi je tudi v tem delu poslovanja poleg obsega, strukture, toka ter prodajnih cen in stroškov pomembno preučiti tudi prodajne poti in kupce, njihove značilnosti in prodajne pogoje (trajnost poslovnih zvez, kapaciteta posameznih nakupov, ipd.);
- **spremljanje in ocenjevanje financiranja:** v analizi bilance stanja, kot najbolj reprezentativnega pokazatelja poslovanja podjetja, je potrebno preučiti obseg, strukturo in dinamiko sredstev in obveznosti do virov sredstev, vlaganje finančnih sredstev ter razmerja med strukturo sredstev in strukturo obveznosti do virov sredstev;

- **spremljanje in ocenjevanje uspešnosti poslovanja:** uspešnost poslovanja ugotavljamo kot razmerje med rezultatom ali uspehom poslovanja in merilom uspeha (načrtovani uspeh). Izmerimo jo lahko na več načinov, najpogosteje pa jo izražamo z vidika rentabilnosti, to je odnosa med realiziranimi rezultati in vloženimi sredstvi. Rentabilnost kot merilo uspešnosti zagotavlja skupni imenovalac in vključuje tudi kriterija produktivnosti (razmerje med rezultatom in vloženim delom) in ekonomičnosti (odnos med rezultatom in porabljenimi sredstvi). Spremljanje in ocenjevanje uspešnosti poslovanja kaže usmeriti na proučevanje uspešnosti poslovanja ter dejavnikov uspešnosti poslovanja. V okviru analize uspešnosti poslovanja spremljamo in ocenjujemo sredstva in poslovni uspeh podjetja;
- **spremljanje in ocenjevanje poslovnega uspeha:** analiza zadeva obseg in strukturo poslovnega uspeha, na katerega vplivajo vsi do sedaj naštetih dejavniki, delitve poslovnega uspeha in praga ekonomičnosti (točke preloma - obseg prodaje pri katerem doseže podjetje ničelno točko dobička);
- **spremljanje in ocenjevanje osnovnih sredstev:** zaradi široke palete vplivov osnovnih sredstev (na kapaciteto poslovanja, na raven produktivnosti dela v podjetju, stroške, hitrost obračanja sredstev, ipd.) so predmet analize obseg in struktura osnovnih sredstev, dinamika, odpisovanje, zastarevanje in revalorizacija, zmogljivost in izkoriščanje zmogljivosti ter učinkovitosti osnovnih sredstev in
- **spremljanje in ocenjevanje obratnih sredstev:** predmet analize so predvsem obseg in struktura obratnih sredstev ter hitrost obračanja obratnih sredstev, ki vplivajo na pravilnost, nemotenost in hitrost reprodukcijskega procesa ter preko stroškov na uspešnost poslovanja.

Na podlagi podrobne analize poslovanja podjetja bomo prepoznali znake krize, ne bomo pa še ugotovili vseh vzročno – posledičnih problemov krize. Analiza poslovanja je izhodišče za postavljanje diagnoze krize poslovanja podjetja in za oblikovanje ustreznih prognoz za izhod iz krize.

Analiza organizacije

»Organizacija je opredeljena kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje ciljev podjetja« (Lipovec, 1987, str.352-355). Organizacija je tem boljša, čim bolj so usklajene posamezne komponente podjetja na posamični, skupinski ravni ali na ravni podjetja. Komponente, ki opredeljujejo organizacijo so:

- **tehnična** komponenta,
- **komunikacijska** komponenta,
- **motivacijska** komponenta in
- **oblastna** – avtoritativna komponenta.

Uspešno uresničevanje vseh ciljev, ki jih hoče organizacija doseči, omogoča samo medsebojna usklajenost vseh naštetih komponent. Vendar pa kot vemo, vedno v organizaciji ne uspejo oziroma uspemo uskladiti vseh organizacijskih struktur in procesov, ki smo si jih zamislili oziroma načrtovali, s tistimi, ki smo jih dejansko izvedli. Z analizo organizacije skušamo poseči predvsem na omenjeno področje, tako da odkrivamo potencialne neuskklajenosti.

Vsebina organizacijske analize je predvsem usmerjena v ugotavljanje prednosti in slabosti organizacijske strukture v podjetju. Vsi pridobljeni rezultati nam omogočajo pridobitev osnove za načrtovanje izboljšanja organizacije, zato skuša management dopolniti analizo poslovanja tudi z elementi organizacijske analize. Kot vir podatkov za tovrstno analizo nam služijo razgovori z zaposlenimi (predvsem vodilnimi), ki pa so lahko formalni ali neformalni, ankete, še najbolj učinkovito pa je (kot v mojem primeru), neposredno opazovanje dejanskega stanja in potem tudi ukrepanje na podlagi le-tega.

Če se podjetje odloči za tovrstno analizo, je potreben sistematičen in strokoven pristop. Oseba, ki izvaja analizo mora imeti pred očmi jasen cilj analize, vprašanja morajo biti pripravljena vnaprej, postavljena pravim ljudem, ankete in intervjuje pa naj bi izvajala za to usposobljena oseba (kar pa, posebej v manjših podjetjih, ni vedno mogoče). Še posebej pomembno pa je dejstvo, da analiza, ne glede na to na katerem področju jo izvajamo, ni preobsežna in da ne postane sama sebi namen. Pogosto nam lahko preobsežna analiza vzame preveč dragocenega časa, ki bi ga lahko namenili že za reševanje krize, ki je nastala v podjetju.

Določitev stopnje krize v podjetju

Diagnoza stopnje krize je dokument v pisni obliki, ki je rezultat analiz poslovanja in finančne analize poslovanja podjetja v krizi in ki določa stopnjo krize v podjetju.

Diagnoza vsebuje:

- opozorilna znamenja in vzroke krize,
- stopnjo ali fazo krize podjetja,
- predlog uvedbe hitrih ukrepov za preprečevanje poglobljanja krize,
- predlog ukrepov za sanacijo podjetja in

- predlog za stečaj podjetja, če je kriza že napredovala do takšne stopnje, da ni več mogoče pričakovati nadaljnjega poslovanja podjetja.

V diagnozi stopnje krize so navedena poslovna področja, ki jih je zajela kriza in jih je zato potrebno sanirati.

Izhodišče načina izvajanja poslovne preнове je predhodna ugotovitev, da so poslovne težave v podjetju postale po obsegu in vsebini tako resne, da management ne najde več učinkovitih odgovorov na pretežke poslovne izzive in probleme. Klic na pomoč izraža vedno objektivno potrebo po pomoči od zunaj, čeprav jo management pogosto prepozna prepozno, kot ugotavljamo.

Pristop k izvajanju poslovne preнове najpogosteje temelji na sodelovanju zunanjih strokovnjakov in/ali vstopu kriznega managementa, ki je strokovno in glede izkušenj usposobljeno za izvajanje poslovnega preobrata. Poslovna prenova je torej še vedno možna izbira med prenehanjem obstoja in preživetjem podjetja samega.

Poslovne težave v podjetju zahtevajo prenovu, veliko spremembo ali celo prelom v poslovanju, vodenju in organiziranju. Poslovna prenova je možna alternativna izbira takrat, ko še ni nastopila notranja entropija poslovnega sistema, ko še obstaja tržišče za izdelke ali storitve podjetja in ko okolje podjetja, ki je v krizi, še ni »obsodilo na smrt«, kar pomeni, da ima do njegovega težkega poslovanja oziroma poslovnega položaja strpen odnos.

Zaradi poslovnega tveganja, ki je v jedru delovanja kateregakoli gospodarskega subjekta, vsako podjetje vseskozi doživlja potencialno krizo. Ena izmed največjih težav pri reševanju problemov v podjetju je, da je pogosto takrat, ko se zazna resnična kriza v podjetju, največkrat že prepozno. Podjetje pa ima večjo možnost za uspešen preobrat, čim prej je odkrita kriza. V začetni stopnji krize podjetje še razpolaga z viri in ima dovolj časa za preizkušanje različnih ukrepov. Vendar pa se v zgodnjem obdobju krize v podjetju še ne zavedajo obsega težav, njihovih temeljnih vzrokov in potrebnih ukrepov. Pogosto je ukrepanje v začetni fazi krize nemogoče tudi zato, ker management podjetja problemov ne priznava in jih ignorira ali pa je podjetje premajhno in ne dovolj organizirano, da bi management znal poiskati izhod iz krize. Poleg vseh naštetih težav, pa je ena pglavitnih ta, da se praviloma v manjših podjetjih ne zavedajo dovolj (mogoče zaradi premalo znanja in obveščenosti, neustrezni kadri, ipd.) da je podjetje že prestopilo prag krize.

Pristop podjetja k preprečevanju zorenja krize, ki ga izvede management, tako da skladno in učinkovito organizira ter nadzira poslovni proces od vložka do izida, pri čemer za občutljive točke v procesu uporabi posebne prijeme obvladovanja poslovnih tveganj, je izhodišče za načrtovanje in obvladovanje različnih ravni kriz v podjetju.

2.1.4 Strategije in ukrepi izhoda iz kriznega položaja

Strategija podjetja je poslovna usmeritev podjetja, ki če bo uresničena, zagotavlja dosego zastavljenih ciljev. V podjetju v krizi (pa naj bo podjetje malo ali veliko) je temeljni cilj preobrat od negativnih poslovnih rezultatov, k pozitivnim. Strategije, ki pa so temu namenjene, pa je O'Neill (1986, str.81) razdelil na štiri glavne skupine:

- **spremembe v managementu** in v ravnanju podjetja;
- **omejevalne strategije** so usmerjene predvsem v dejanja, ki naj bi onemogočila nadaljnje upadanje poslovnih dejavnosti (zmanjševanje stroškov, odpravljanje negativnih delovnih navad, ukinitve prodaje artiklov, ki niso zanimivi trgu in prinašajo izgubo, ipd.);
- **strategije rasti** zajemajo dejanja ki naj bi podjetju dala nov zagon, polet (novi proizvodi oziroma storitve, nove metode trženja proizvodov,...);
- **strategije prestrukturiranja (prenove)** se nanašajo na jedro poslovanja podjetja in pomenijo opravljanje določenih nalog na popolnoma nov način.

Nekateri drugi avtorji ekonomske teorije so te strategije razčlenili še bolj in sicer na sanacijske strategije, ki jih nadalje delijo še na organizacijske in poslovne (Prašnikar, 1992, str.107):

Poslovne strategije:

- **znižanje stroškov;**
- **hiter priliv denarnih sredstev v podjetje**, predvsem strategija zmanjšanja stalnih sredstev in nove finančne strategije;
- **dezinvestiranje** omogoča velik priliv denarnih sredstev v podjetje;
- **iskanje novih finančnih sredstev**, ki se dobro obnese predvsem pri večjih in dobro uveljavljenih podjetjih, ki so zašla v krizo;
- **trženje in učinkovitejša prodaja.**

Organizacijske strategije:

- **izboljšanje finančnega nadzora;**
- **strategija v zvezi z ravnanjem in organizacijskimi spremembami**, ki naj bi zagotovila ponovno vzpostavitev in učinkovito delovanje upravljaljskih funkcij podjetja;
- **spremembe motiviranja;**
- **spremembe kulture.**

Katera strategija je za določeno podjetje najbolj primerna, pa je odvisno od vzrokov ki so do krize pripeljali.

Z ukrepi omogoča podjetje uresničevanje opredeljenih strategij. V teoriji ločimo dolgoročne in kratkoročne strategije preobrata oziroma prenove in operativne in strateške ukrepe. **Operativni ukrepi** se nanašajo predvsem na učinkovitost, produktivnost in zmanjševanje stroškov in so v večini primerov vpeljani na krajši rok. **Strateški ukrepi** pa so vezani na dolgoročno poslovanje in se nanašajo predvsem na segmentacijo trga in na naravo proizvodov.

Krizno ravnanje mora zajeti obe vrsti ukrepov, vendar imajo v pogojih krize prednost **operativni ukrepi**. Oblikovanje dolgoročne strategije je sicer izrednega pomena, vendar pa so operativni ukrepi, ki so nemalokdaj lahko v popolnem nasprotju za dolgoročnimi usmeritvami, nujni da podjetje sploh preživi.

Priprava programa ukrepov pomeni začetek sistematičnega urejanja krize v podjetju, in sicer tako, da opredelimo ustrezne strategije in iz njih izhajajoče ukrepe. Za uspešno reševanje krize v podjetju ne zadošča en sam ukrep, temveč gre vedno za splet ukrepov, ki s svojo kompleksnostjo, vsak na svojem področju omogočijo ali vsaj poskušajo omiliti ali odpraviti krizo v podjetju. Kot že v uvodu omenjeno, se na začetku strategije reševanja krize nanašajo predvsem na glavne probleme podjetja, medtem ko ostale manj pomembne probleme zanemarimo. Časovno izvedbo posameznih ukrepov določimo glede na nujnost njihove izvedbe. Ti ukrepi so predvsem kratkoročnega značaja, usmerjeni v reševanje trenutnega stanja v podjetju, vendar pa naj bi tudi ti ukrepi sledili dolgoročni usmeritvi podjetja. Podjetje na osnovi diagnoze poslovanja oziroma odkritih izvorov težav ter ciljev in možnih poti za doseganje ciljev, sestavi program ukrepov za izboljšanje poslovanja, ki jih za tem tudi izvaja v praksi. S pomočjo strategije obvladovanja krize določimo naloge managementa, kakor tudi naloge ostalih zaposlenih. Pri tem pa moramo dati poudarek predvsem na usklajenost vseh sodelujočih (pomembna je komunikacija), kar pa zahteva točno opredeljene pristojnosti in naloge ter pravočasno in dosledno izvajanje načrtovanih ukrepov.

Program ukrepov je usmerjen na številna področja poslovanja podjetja, vendar pa se v glavnem osredotoči na štiri poglobljena področja (Rozman, 1990, str.15):

- **prodaja,**
- **stroški,**
- **učinkovitost dela in**
- **plačilna sposobnost.**

V kriznem obdobju zahteva večanje prodajne količine dodatne napore predvsem na področju trženja in prodaje; ker pa podjetja, ki so že v krizi navadno ne razpolagajo z denarnimi sredstvi, ki bi jih lahko namenila za te aktivnosti, je zelo pomemben dejavnik pri poskusih večanja prodajne količine predvsem prizadevanja prodajalcev in njihov pristop do

kupcev (zelo je pomemben neposreden pristop do odjemalcev, še posebej do stalnih). Na področju prodaje je pomembno v kriznih obdobjih, omejiti se na določene proizvodne oziroma prodajne programe (opustitev programov, ki niso več donosni), ki so trenutno dobro prodajni, ni pa odveč razmišljanje o novih programih. Zelo moramo biti pozorni tudi na formiranje cen v kriznem obdobju (previsoke ali prenizke cene so lahko dvorezen meč), velik pomen pa je tudi na kvaliteti izdelkov, ki jih podjetje proizvaja oziroma prodaja.

Zelo pomemben dejavnik, ko je podjetje v krizi, so tudi stroški (zmnožek fizično porabljenih potroškov poslovnega procesa; delovna sredstva, zaposleni, storitve, predmeti dela in njihove cene). V podjetjih v krizi je zniževanje stroškov skoraj vedno ustrezen ukrep, vendar pa prispevajo napor na tem področju k rešitvi le do določene mere. Dolgoročno gledano bi moralo biti zniževanje stroškov spremljano s prizadevanji za večjo učinkovitost poslovanja in ne osredotočeno na pretirano varčevanje in s tem zaviranje poslovanja podjetja.

Na učinkovitost dela in naprav lahko vplivamo predvsem preko večje produktivnosti in izkoristka zmogljivosti, kar pa je predvsem mogoče v proizvodnih podjetjih. Podjetjem je v veliko pomoč analiza poslovanja, ki pokaže kje so potrebni takojšnji ukrepi za izboljšanje (ozka grla, zagotovitev ustrezne oskrbe s surovinami, materiali in energijo, boljše vzdrževanje delovnih sredstev in priprav, spremembe v organiziranosti dela).

Finančne obveznosti, ki jih podjetje ni zmožno poravnati, so stalni spremljevalec podjetja v krizi. Poslovni partnerji se najprej odzovejo na težave z likvidnostjo ali s solventnostjo, zato naj bi podjetje v krizi plačilni sposobnosti posvetilo največji del svoje pozornosti. Plačilna sposobnost mora biti predmet vsakodneвне skrbi in časovnega predvidevanja. Da podjetje lahko poravnava svoje plačilne obveznosti, mora izboljšati svojo plačilno sposobnost, kajti v nasprotnem primeru lahko nakopičene finančne obveznosti privedejo do stečaja, oziroma do prenehanja obstoja podjetja. Strožji finančni nadzor poslovanja podjetja in s tem tudi plačilne sposobnosti, je v podjetju v krizi nujen. Podjetja morajo načrtovati in nadzorovati vse prejeme in izdatke. Svojo plačilno sposobnost lahko podjetja izboljšajo z zunanjimi viri, ali pa po drugi strani zmanjšajo izdatke oziroma skrčijo obseg uporabljenih sredstev. Med bolj drastične ukrepe, povezane z izboljševanjem plačilne sposobnosti podjetja, sodita odprodaja delov podjetja ter zmanjševanje števila zaposlenih. Pri odprodaji posameznih delov podjetja naletijo na oviro predvsem v smislu specializiranosti opreme, čustvene navezanosti zaposlenih na posamezne dele podjetja, ipd. Prav tako pa vodstvo podjetja skoraj vedno naleti na ovire pri zmanjševanju števila zaposlenih, ki se kažejo predvsem v odporu delavcev. Pomembno pa je kljub vsemu poudariti, da je, kljub temu da zelo boleč, ukrep zmanjševanja števila delavcev skoraj neizogiben (v večini primerov).

Razvojne krize opozarjajo na to, da je takšna stanja pri rastočem podjetju treba načrtovati in predvidevati, saj se jim bo na ta način mogoče izogibati, jih preprečevati ali pa vsaj omiliti. V vsakem razvoju prihaja do porušitve obstoječega ravnotežja, kar pravzaprav omogoči razvoj, vendar pa lahko porušitev obstoječega ravnotežja v primeru nezadostne pozornosti ter nepravilnega in nepravočasnega ukrepanja na drugi strani

povzroči tudi krizno stanje v podjetju, katerega izid pa je docela negotov (Dubrovski, 2000, str.29).

Vendar pa je mogoče iz teoretičnih izhodišč, ki so potrebna za preučevanje konkretnega primera ugotoviti, da za mala podjetja v glavnem veljajo splošne zakonitosti reševanja kriz, ki pa jih je treba dopolnjevati oziroma primerno prilagajati ravno zaradi njihove majhnosti in nerazčlenjenosti. Tu predvsem mislim na manjšo robustnost, omejena materialna in nematerialna sredstva, posebno poglavje pa je tudi lastništvo manjših podjetij, kjer se v glavnem ustanovitelj pojavlja tudi kot vršni manager, kar pa nemalokrat celo onemogoča ali pa vsaj omejuje možnosti razvojnih prestrukturiranj oziroma prenov. V moji diplomski nalogi sem se na te določene posebnosti, ki se tičejo manjših podjetij omejil v praktičnem delu, saj bi bilo suhoparno teoretično naštevanje le-teh nekonstruktivno.

3 OPREDELITEV DELOVNIH SPREMEMB

3.1 Predstavitev podjetja

V družbi Alpro d.o.o., kjer sem zaposlen, se ukvarjamo s prodajo na debelo in drobno z živilskimi in neživilskimi izdelki, kot je zapisano v registru. Ožje pa je družba usmerjena v prodajo, uvoz in pa deloma tudi izvoz nadomestnih delov za gospodarska vozila in vse kar je povezano v zvezi z tem. Termin gospodarska vozila zajema vse od malih, srednjih, velikih kamionov, dostavnih vozil, avtobusov, reševalnih, gasilnih in tudi ostalih vozil, ki se uporabljajo v gospodarstvu in negospodarstvu.

3.1.1 Splošni podatki o družbi

Splošni podatki o družbi so naslednji:

- firma in sedež družbe ALPRO trgovina na debelo in drobno živil in neživilskih proizvodov, Celje; Ulica Milke Kerinove 2
- skrajšana firma je ALPRO d.o.o.
- organizacijska oblika družba z omejeno odgovornostjo
- šifra dejavnosti 51.540

3.1.2 Dejavnost družbe

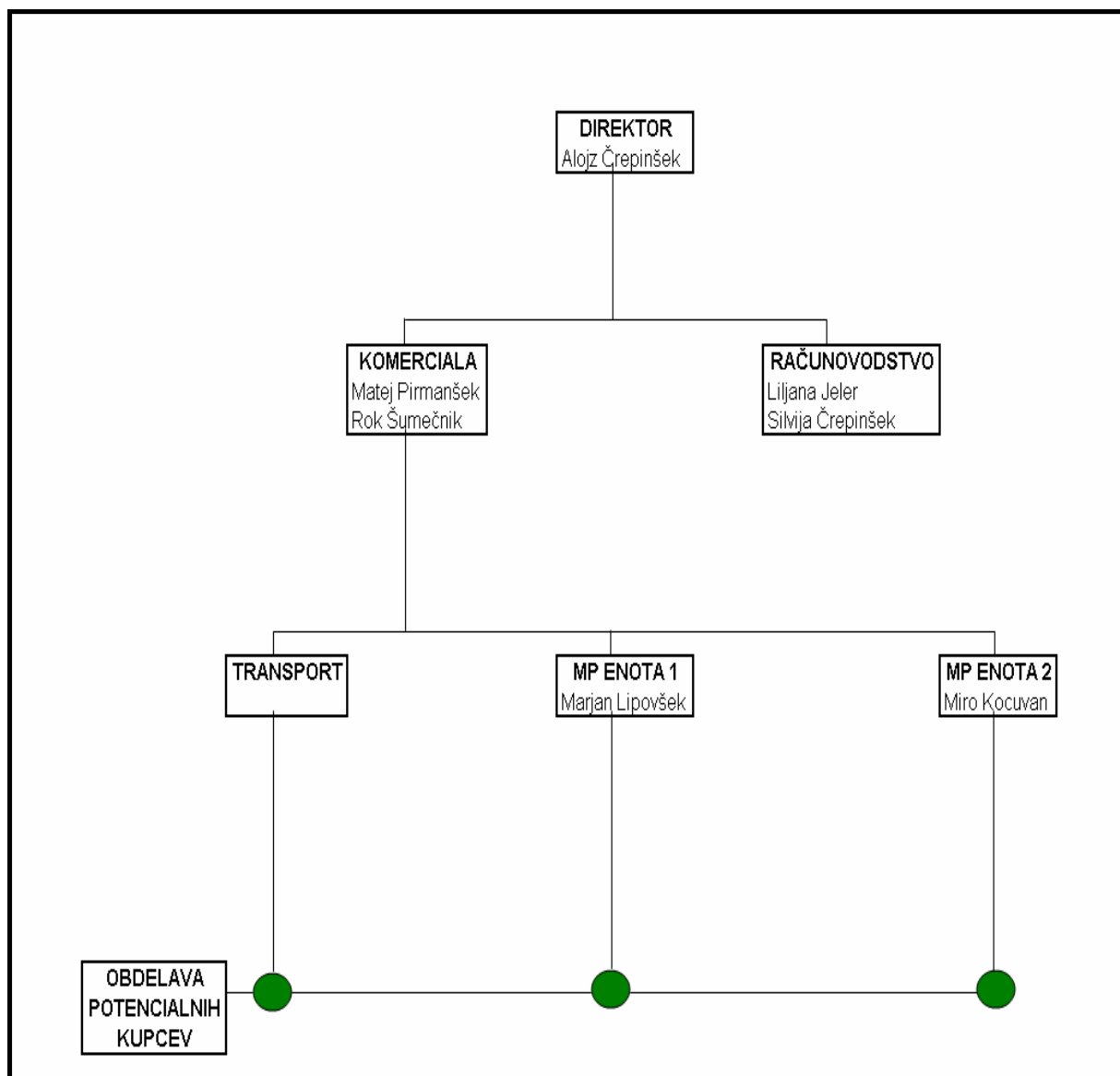
Osnovna dejavnost družbe je :

- uvoz in prodaja nadomestnih delov za gospodarska vozila na debelo manjšim trgovinam, servisom in samostojnim podjetnikom (avtoprevoznikom), ki imajo tudi svojo lastno servisno službo;
- izvoz in prodaja nadomestnih delov za gospodarska vozila (akumulatorji) v tujino
- prodaja oziroma preprodaja (posredništvo) nadomestnih delov za gospodarska vozila trgovinam, servisom in samostojnim podjetnikom;
- nakup nadomestnih delov za gospodarska vozila in posredovanje pri prodaji letih trgovinam, servisom in samostojnim podjetnikom.

Družba Alpro je bila registrirana z vpisom v sodni register dne 19.11.1989. Osnovni kapital znaša 2.100.000,00 SIT. Družba je 100 % v lasti ustanovitelja, direktorja in edinega deležnika Črepinšek Alojza.

3.1.3 Kadrovska struktura družbe Alpro d.o.o.

Slika 3.1 Kadrovska struktura družbe



Vir: Letno poročilo družbe Alpro d.o.o.

Družba trenutno zaposluje 7 delavcev, ki so vsi v rednem delovnem razmerju za nedoločen čas. Ker družba spada med manjše, je značilno, da kljub točno določenim delovnim nalogam in organizacijski strukturi, vsi poprimejo za določena dela, saj le to včasih omogoča hitro in kvalitetno servisiranje strank. Neprimernost v strukturi zaposlenih se kaže v tem, da ni osebe z dovolj visoko izobrazbo, ki bi tudi na teoretični (ki bi jo uresničila v praksi) plati družbi zagotavljala ustrezen nivo delovanja. V podjetju sta na delovnih mestih prodajalca in komercialista zaposleni osebi, ki sicer ustrezno obvladujeta delovni proces na področju strokovnega znanja, manj pa na področju komercialnih znanj, ki pa so za trgovsko družbo tudi nujno potrebna. Ker pa se primernost oziroma neprimernost organiziranosti odraža skozi

uspešnost družbe, je potrebno tudi na tem področju prenoviti delovanje družbe, ki pa ni nujno radikalno (dodatno šolanje zaposlenih).

3.2 Analiza poslovanja podjetja Alpro d.o.o.

3.2.1 Analiza poslovnih funkcij kot način ugotavljanja krize v podjetju

Kot sem omenil že v predhodnih poglavjih, je najbolje, da analizo poslovnih funkcij in morebitno finančno analizo poslovanja, kot orodje za ugotavljanje stopnje krize poslovanja v podjetju, izdelajo zunanji strokovnjaki, ki ji management pogodbeno najame za izvedbo tega dela. Ker pa je za manjša podjetja, ki se že ob rednem poslovanju ubadajo z likvidnostnimi težavami, ta možnost zelo majhna, moramo k takšne vrste analizi pristopiti sami. Za to uporabimo modele oziroma obrazce, ki so nam na voljo v za to namenjeni literaturi. Osnovni problem oziroma težava, ki se pri tem pojavi je, da zaradi morebitnega nerazumevanja le-teh analiza ne bo popolna. V tem primeru se pokaže problem, če v podjetju oziroma družbi nimajo ustreznih kadrov (ki so zmožni vsaj teoretičnega dela analize) za izvedbo takšne analize.

3.2.2 Analiza trženja in prodajnega trga družbe

Družba Alpro d.o.o. v svoji dejavnosti oziroma branži ne dosega velikega tržnega deleža, saj glede na veliko razkropljenost konkurenčnih družb, tudi le-te, čeprav večje po obsegu, dosegajo zelo nizek odstotek tržnega deleža. Izjema so podjetja oziroma družbe, ki so direktni zastopniki (general distributors) večjih proizvajalcev avtomobilov, gospodarskih vozil in nadomestnih delov.

Večji del poslovanja družba opravi na področju Republike Slovenije, nekaj malega pa tudi izven meja.

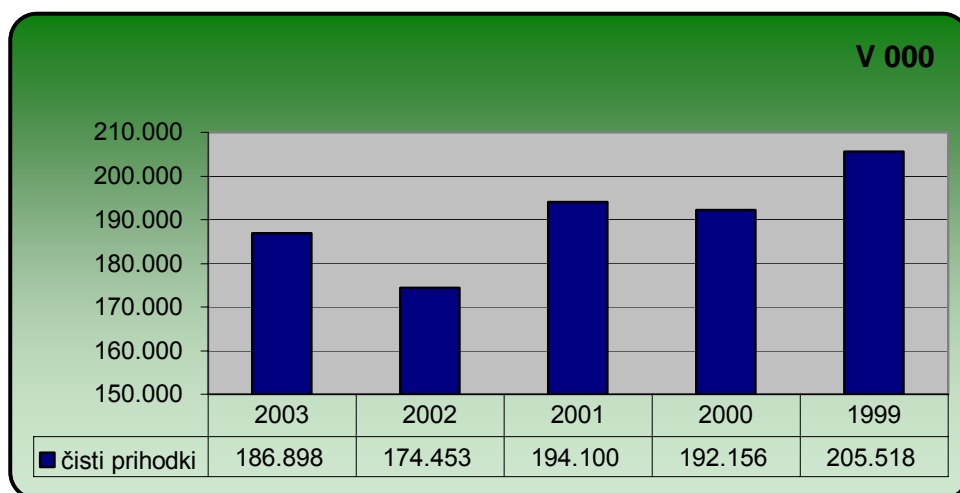
V zadnjem času je opaziti izrazit porast konkurenčnih družb v dejavnosti. To so predvsem družbe, ki nastajajo kot mešane ali hčerinske družbe večjih trgovcev na debelo z nadomestnimi deli iz področja Evropske skupnosti. Na ta način so nastopili zaostreni tržni pogoji, in s tem še manjši tržni delež. Ker se je zaradi odprtja meja znotraj Evropske unije tržišče in s tem dostopnost do nadomestnih delov, ki jih je bilo prej potrebno uvažati, močno povečalo, ni pričakovati bolj ugodnih trendov v poslovanju. Zato je nujno potrebno obstoječe odjemalce servisirati na takšen način, ki bo omogočal, da bodo le-ti z nami zadovoljni in bodo še naprej nadomestne dele kupovali pri nas. Tu je potrebno poudariti, da za zadovoljstvo odjemalca ni vedno pogoj le nizka cena, temveč v veliki meri vlogo igra tudi kvalitetna storitev (hitra nabava nadomestnega dela, ugodni plačilni pogoji, hitro reševanje morebitnih reklamacij, ipd.).

Tako kot odjemalci so tudi dobavitelji, še posebej pri sklepanju novih poslov, zelo previdni, saj si ne smejo dovoliti, da bi s poslovanjem s podjetjem, ki je v krizi, ogrožali svoje stanje na tržišču ali tvegali, da zaradi tega tudi sami zaidejo v krizo.

Odjemalec mogoče najprej krizo v družbi podpre, mogoče s predplačili, zavedati pa se je treba, da si s tem le pridobiva čas, ker se bo slej ko prej preusmeril na novega dobavitelja.

3.2.3 Finančna analiza družbe

Slika 3.2 Gibanje čistih prihodkov v preteklih obdobjih

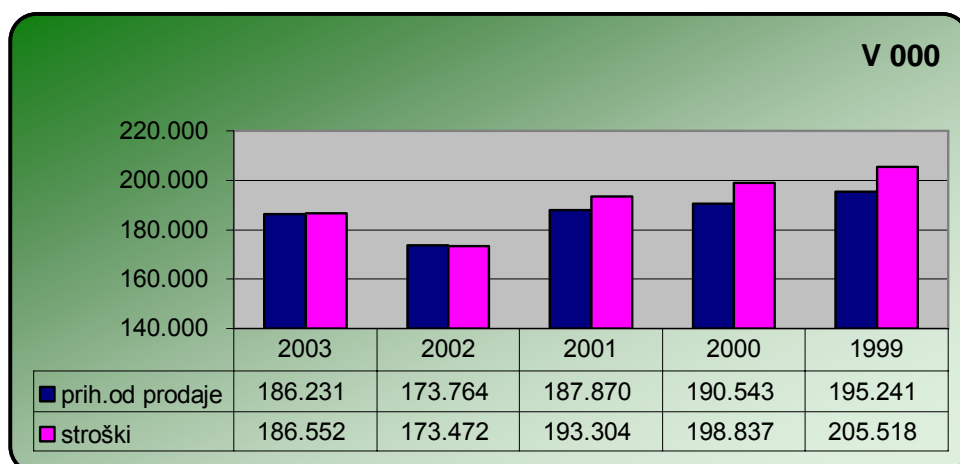


Vir: Letno poročilo družbe Alpro d.o.o.

Slika 3.2 kaže, da ima družba padajočo linijo gibanja čistih prihodkov. Padec prihodkov v zadnjih letih je predvsem posledica večje konkurence v dejavnosti in zmanjšanja likvidnosti družbe, ter s tem posledično nižja cenovna ugodnost pri prodaji ter manjši obseg prodaje.

Rahlo znižanje stroškov v letu 2003, kar je razvidno iz grafa, gre predvsem na račun zmanjšanja števila zaposlenih (kar posledično izboljšuje tudi razmerje med prihodki in stroški), vendar pa je pričakovati, da se bo trend padanja še nadaljeval, v največji meri zaradi razširitve tržišča na Evropsko unijo, katere polnopravna članica je Slovenija postala v letu 2004.

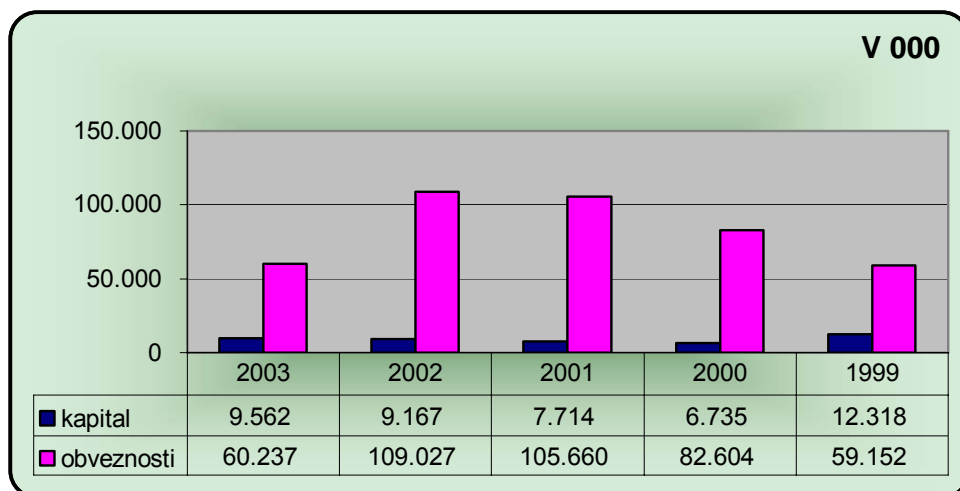
Slika 3.3 Primerjava prihodkov od prodaje in stroškov



Vir: Letno poročilo družbe Alpro d.o.o.

Iz slike 3.3 je razvidno, da v preteklem obdobju stroški presegajo prihodke od prodaje, pričakovati pa je negativen trend tudi v bodoče, zaradi že omenjenih razlogov (slika 3.2).

Slika 3.4 Primerjava kratkoročnih in dolgoročnih obveznosti s kapitalom



Vir: Letno poročilo družbe Alpro d.o.o.

Primerjava obveznosti s kapitalom v sliki 3.4, nam pokaže izredno negativno razmerje, saj podjetje s tem razmerjem nima primerne strukture. Razvidno je, da obveznosti daleč presegajo višino lastniškega kapitala že skozi celotno preteklo obdobje, vendar je družba s preložitvijo velikega finančnega bremena na dobavitelje uspela vseeno relativno dobro poslovati.

Finančna analiza predstavlja predvidevanje in prepoznavanje finančne stabilnosti podjetja, ki temelji na razčlenjevanju in primerjanju preteklih, sedanjih in prihodnjih finančnih stanj, tokov in izidov. Tovrstna analiza daje dobro osnovo za boljše odločanje, izvajanje in nadzor (Repovž in Peterlin, 1998, str.81).

Finančna analiza lahko temelji tudi na modelih, ki uporabljajo različne kazalnike in so lahko v kombinaciji s sistemi kazalnikov zelo pomembno orodje finančne analize in eden izmed možnih opozorilnih znakov na bližajočo se krizo v poslovanju družbe.

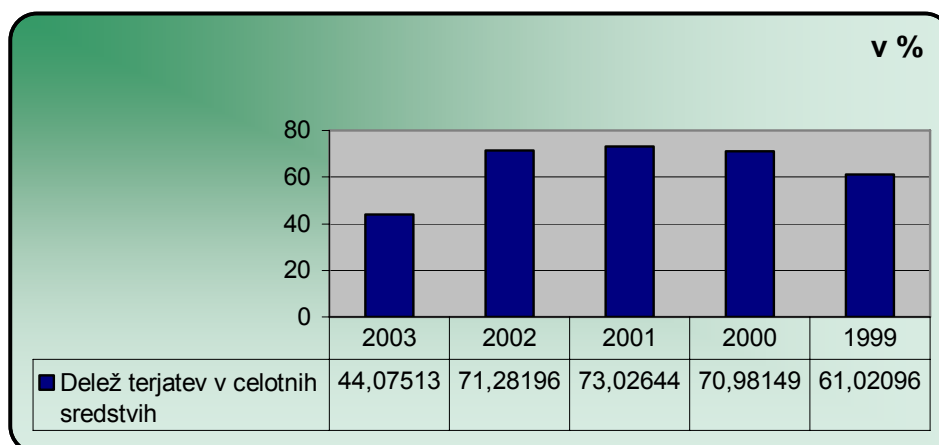
Glavna računovodska izkaza sta bilanca stanja in bilanca uspeha. Bilanca stanja prikazuje višino in strukturo sredstev in obveznosti do virov sredstev družbe v določenem trenutku. V bilanci morata biti stran sredstev (aktiva) in stran obveznosti do virov sredstev (pasiva) vrednostno enaki. Izkaz uspeha na prikazuje uspešnost poslovanja družbe v obdobju poslovnega leta družbe oziroma nam prikazuje prihodke in odhodke družbe ter poslovni izid (Milost, 1996, str.72-76).

Ker je osnovna dejavnost družbe trgovina, je eden najpomembnejših podatkov, ki nam daje jasno sliko o tem kakšno je stanje v družbi, delež terjatev, ki jih ima družba.

»Izreden pomen velikosti terjatev (do kupcev) za obvladovanje denarnih tokov družbe in posledično njene likvidnosti in plačilne sposobnosti je viden iz deleža terjatev v njenih sredstvih (aktivi) in deleža terjatev v njeni prodaji« (Repovž, Peterlin, 2000, str.97).

Ker je predvideni delež terjatev v sredstvih, ki še omogoča normalno poslovanje nekje med 15-25%, je že alarmanten podatek, ki se kaže v družbi Alpro, saj je ta delež skozi vsa pretekla obdobja naraščal, in sedaj znaša razmerje terjatev v celotnih sredstvih že kar polovico le-teh.

Ker pomeni velikost terjatev do kupcev vse prej kot donosno naložbo, večinoma pa je to le izguba vrednosti sredstev (substance) družbe, je treba temu delu poslovanja nameniti posebno pozornost. Ugotovimo lahko, da se terjatve do kupcev v inflaciji obnašajo enako kot denar in druge obračunske (nematerialne) oblike sredstev.

Slika 3.5 Delež terjatev v celotnih sredstvih v preteklem obdobju

Vir: Letno poročilo družbe Alpro d.o.o.

Iz slike 3.5 je razvidno, da delež terjatev v celotnih sredstvih močno presega normalen odstotek, kar pomeni, da je družba večji del finančnega bremena prenesla na dobavitelje, ki pa so v veliki meri že reagirali in z občasnimi blokadami dobave onemogočajo normalno poslovanje, vse skupaj pa vodi v začaran krog, dolgoročno pa v nezmožnost kvalitetnega servisa za odjemalce, zmanjševanja tržnega deleža in tako v še slabše likvidnostno stanje. Ne glede na to, da se takšen negativen trend kaže že kar precej časa, je družba uspevala pridobiti blago za prodajo zaradi specifičnosti dejavnosti. Odjemalec je namreč samo v primeru, da kupi novo vozilo, obvezan kupovati originalne nadomestne dele, ko pa vozilo ni več potrebno servisirati na pooblaščenem servisu, lahko lastnik kupuje nadomestne dele kjerkoli. To družbi omogoča nakup in prodajo nadomestnih delov pri različnih dobaviteljih, saj je proizvajalcev neoriginalnih delov zelo veliko. Zaradi vse slabšega likvidnostnega stanja smo v družbi prisiljeni kupovati dele po načelu »enkrat tu, enkrat tam«, saj lahko le na tak način zadovoljimo odjemalce, ki pa jim je v redkih primerih pomembnejša kvaliteta kot pa cena. Zaključimo lahko, da zaradi povečevanja roka neplačil terjatev, narašča tudi verjetnost, da bodo terjatve ostale neplačane, kar bo verjetno privedlo družbo v še globljo krizo in morebitni propad.

»Če kupec prekoračuje dogovorjeni rok plačila za več kot tretjino, je potrebno takšnemu kupcu posvetiti posebno pozornost« (Repovž, Peterlin, 2000, str.98).

Uspešno obvladovanje nalog finančne funkcije, posebej pa še odločanje o finančni strukturi, je odvisno od razpoložljivega znanja, ciljev poslovanja, značilnosti prevladujoče dejavnosti v družbi ter razvitosti finančnega okolja. Predvsem znanje je ključni dejavnik za uspešno zasledovanje ciljev poslovanja v okviru finančnih zahtev poslovnega procesa ter možnosti v finančnem okolju (Poslovnofinančna konferenca slovenskega inštituta za revizijo, zbornik referatov, 2003, str.69).

3.3 Zunanji in notranji vplivi na družbo

Kot sem že omenil je glavna dejavnost družbe trgovina na debelo in drobno z živilskimi in neživilskimi izdelki. V tej klasifikaciji, ki je zelo obsežna, je zelo veliko konkurenčnih družb, vendar pa jih je tako ozko specializiranih (prodaja nadomestnih delov za gospodarska vozila) dosti manj.

Velik zunanji vpliv na družbo imajo tako vse konkurenčne družbe v dejavnosti, saj je za začetek vstopa v dejavnost potrebno relativno malo vložnega kapitala, v primerjavi z ostalimi dejavnostmi (npr. proizvodnja). Ker večina odjemalcev v današnjem času posluje na način JIT (just in time), je potrebno tudi zelo malo vložka v zaloge, zato se pojavlja vse več konkurenčnih podjetij. Poleg tega, pa se je z vstopom Slovenije v Evropsko unijo, pojavil še en zunanji vpliv, to je razširitev tržišča, kar povzroča še dodatne težave pri poslovanju. Veliko naših odjemalcev namreč opravlja prevoze ravno v članice Evropske unije, kjer lahko ravno tako kupujejo nadomestne dele in pri tem to uveljavijo kot strošek, kar prej ni bilo mogoče.

Družba Alpro ima že razširjeno vejo dobaviteljev v Sloveniji in deloma tudi v drugih državah, med njimi pa se zaradi relativno velike konkurence pojavlja zelo velika pogajalska moč. Tudi kupci, tako kot na vsakem tržišču, izvajajo pritisk na zniževanje cen in na kakovostno opravljeno storitev. Pri tem ni izzeta tudi družba Alpro, na katero se iz obeh smeri vrši pritisk; dobavitelji zahtevajo redna plačila in pogojujejo količinski odvzem blaga za doseg dobrih prodajnih pogojev, odjemalci pa zahtevajo krajše dobavne roke, nizke cene, kvalitetno storitev in izdelek, ugodno reševanje reklamacij in podaljšanje rokov plačil.

Tudi tehnološki vplivi v neki meri vplivajo na družbo, saj je v avtomobilski dejavnosti glede na nenehne izboljšave potrebno le-te spremljati, in biti vedno z njimi seznanjen. Le sprotno seznanjanje z tehnološkimi izboljšavami, nam lahko omogoča konkurenčnost in s tem dobro prodajo in večji tržni delež. Družba mora znati spremljati (izobraževanja, seminarji, sejmi,...) tehnološke spremembe in se nanje tudi ustrezno pripraviti.

Notranji vplivi se odražajo na družbo predvsem v smislu neprimerne organiziranosti, saj ni ločenih poslovnih funkcij med zaposlenimi in zato prihaja do določenih napak. Napake so v glavnem komunikacijske narave, kjer zaradi polovično opravljenega dela naknadno prihaja do nesporazumov in včasih tudi do ne opravljanja celotnega procesa od nabave do prodaje v celoti. Vplivi, ki so še posebej pomembni, pa so v preteklosti neprimerne poslovne odločitve, ki so dolgoročno privedle do stanja, v katerem se družba nahaja danes. S tem mislim predvsem na neprimerno zavarovanje plačil, na ne sklepanje pogodb, na slabe dogovore z dobavitelji, ki pa se danes ne morejo obnavljati na boljše, ampak zaradi stanja predvsem na slabše pogoje, kar spet otežuje celoten postopek poslovanja.

Klub temu, da je družba opravila vse potrebno za pridobitev standarda ISO in ga tudi pridobila, le-tega ne obnavlja in tudi v celoti prednosti, ki jo ta standard prinaša (za pridobivanje naročil na razpisih, ipd.), ne izkorišča.

3.3.1 Analiza prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti družbe

Analiza prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti družbe je klasičen način celovite ocene družbe na osnovi preteklih, sedanjih in prihodnjih informacij. Analiza je lahko narejena za posamezne poslovne enote ali za družbo kot celoto. Glavni namen analize je seveda (Pučko, 1996, str.141):

- na osnovi prednosti in slabosti družbe, ugotoviti prihodnje poslovne možnosti in nevarnosti družbe v okolju kjer deluje in
- ugotoviti prihodnjo razvojno strategijo družbe.

Prednosti družbe Alpro so predvsem hitra prilagodljivost tržnim razmeram zaradi njene majhnosti, dosedanje uspešno sodelovanje z dobavitelji in odjemalci, izkušnje in priporočila.

Slabosti družbe so visoka dolgoročna in kratkoročna zadolženost, slaba likvidnost, visoki stroški poslovanja in visoko število zaposlenih, ki neposredno ne ustvarjajo dobička družbi (dve računovodkinji zaposleni za nedoločen čas, s polnim delovnim časom, kar je za družbo s takšnim obsegom poslovanja odločno preveč) in indiferentnost direktorja do trenutnega položaja.

Priložnosti družbe se kažejo v razširitvi dejavnosti (računovodski servis za druge družbe ali samostojne podjetnike), v diverzifikaciji dejavnosti, v uvedbi prodajne službe na terenu, v uvedbi lastnega servisa za popravilo gospodarskih vozil.

Nevarnosti, predvsem tržne pa so naraščajoča tuja in domača konkurenca in dolgi plačilni roki.

3.3.2 Simptomi krizne situacije v družbi Alpro

Simptome krize v družbi sem poskušal ugotoviti na podlagi analize zunanjih in notranjih značilnosti ter z osebnim stikom z direktorjem. Simptomi so vidni na naslednjih področjih;

Večji stroški v primerjavi s prihodki

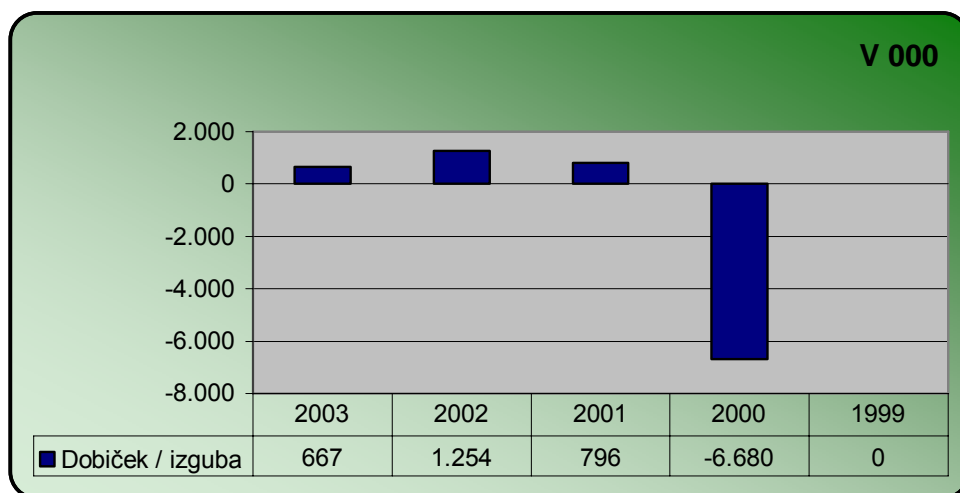
Analiza poslovnega izida za preteklo obdobje kaže, da prihodki zaostajajo za rastjo stroškov. To se odraža v izkazanem slabšem poslovnem izidu, nelikvidnosti, nesolventnosti in prekomernem zadolževanju ter s tem prenašanju obveznosti na dobavitelje.

Negativni denarni tok iz poslovanja (prihodki iz prodaje manjši od stroškov)

Izid iz poslovanja (dobiček), ki ga je družba do leta 2000 izkazovala, je bil relativno majhen (pozitivna ničla). V letu 2000 se še pojavlja velika izguba, kot posledica davčne

revizije v letu 1995, katere posledica je bila kazen, ki pa je družba še do danes ni uspela v celoti sanirati. V nadaljnjih obdobjih se sicer pojavlja minimalni dobiček, vendar to ne zadostuje za normalno poslovanje družbe, kar je razvidno iz slike 3.6.

Slika 3.6 Dobiček / izguba za preteklo obdobje

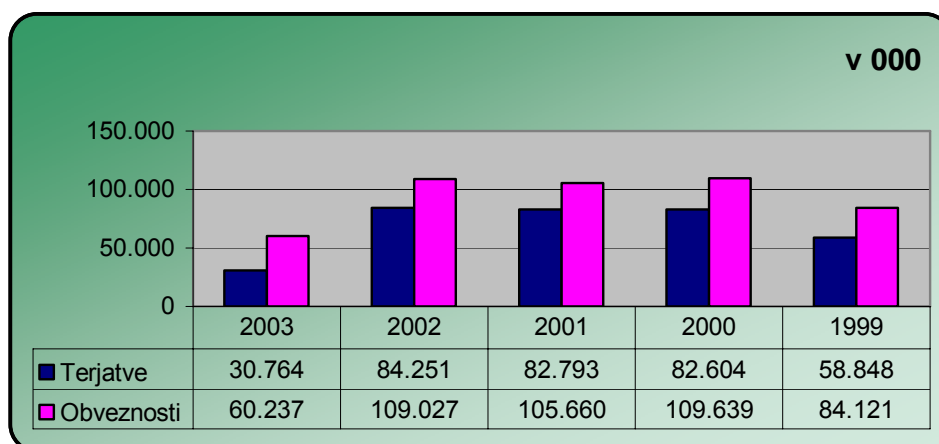


Vir: Letno poročilo družbe Alpro d.o.o.

Prekomerno naraščanje terjatev in obveznosti

Tudi iz slike 3.7 je razviden negativen trend razmerja med terjatvami in obveznostmi, kar samo še potrjuje domneve, da je podjetje že precej globoko v krizi, ter da bodo potrebne že kar korenite spremembe. Zavedati se je namreč treba, da družba s svojo velikostjo in tržnim deležem, ki ga ima, ne predstavlja takšne vrste subjekt, ki bi bil večjega pomena za bližnje ali celo širše okolje, ki je v posredni ali neposredni povezanosti z njo, zato ni pričakovati, da bi ta okolica pozitivno vplivala na morebitno še slabše stanje v družbi.

Ko bodo dobavitelji, kupci in vsi, ki so z družbo v kakršnikoli povezavi uvideli, da je solventnost že na tako nizki ravni, da družbi grozi prisilna poravnava ali celo stečaj, bodo verjetno uporabili vsa zakonska sredstva, da se bodo temu izognili in pridobili obveznosti, ki jih družba ima do njih.

Slika 3.7 Primerjava terjatev in obveznosti v preteklem obdobju

Vir: Letno poročilo družbe Alpro d.o.o.

Zahteve dobaviteljev po spremembi plačilnih pogojev

Pomembnejši dobavitelji nadomestnih delov so zaradi nerednega plačevanja zapadlih obveznosti, ki je v zadnjih letih postalo »kronično«, zahtevali znižanje plačilnih ugodnosti, predplačila ali celo delno oziroma dokončno ustavili dobavo.

Nezadovoljstvo zaposlenih in odhajanje kadrov

Odnosi med zaposlenimi se zaradi nastalega položaja slabšajo, kar se kaže v pomanjkanju komunikacije, napetih odnosih med delovnim procesom, nekaj zaposlenih pa je zaradi teh konfliktov, nesoglasij in splošnega stanja tudi že zapustilo kolektiv. Ni nepomemben podatek, da so se vsi, ki so družbo zapustili, zaposlili v konkurenčnih družbah.

3.4 Vzroki krizne situacije v družbi

»Za razliko od simptomov, ki zgolj kažejo ali napovedujejo krizno stanje, so vzroki dejanski »krivci« za nastali položaj. Ko govorimo o razreševanju krize, moramo potemtakem analizirati in odpraviti njene vzroke, ne pa se osredotočiti na simptome« (Dubrovski, 2000, str.9).

Pomembno pa je poudariti, da ukvarjanje z napačnimi vzroki pomeni nadaljnjo nekoristno izgubo časa, denarja in naporov, kar krizni položaj le še zaostri .

Zunanji vzroki krize družbe Alpro so predvsem:

- Politične spremembe, ki se kažejo kot posledica priključitve Slovenije k Evropski uniji, s tem pa je prišlo tudi do nekaterih sprememb na tržišču, spremenili so se pogoji poslovanja (evropska zakonodaja).
- Splošna gospodarska kriza; ne glede na to da je v Sloveniji trenutno trend gospodarske rasti ugoden, razmere za majhne družbe (predvsem tiste, ki se ukvarjajo s trgovino) niso ugodne, saj prihaja v tej dejavnosti do vse več povezovanj.
- Makroekonomski ukrepi; podjetje je bilo v letu 1995 podvrženo davčni kontroli, katere posledica je bila velika izguba zaradi plačila davka na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV), ki v predhodnih obdobjih ni bil pravilno obračunan in odveden.
- Spremembe na tržišču pa so eden ključnih vzrokov za nastanek krize, saj družba v preteklih obdobjih ni ustrezno spremljala sprememb na tržišču, kar je konkurenci (predvsem lokalno) omogočilo prevzem velikega dela odjemalcev. Poleg tega, da so stalni odjemalci začeli odhajati k konkurenci, se je zgodilo tudi to, da so zaradi poslabšanih plačilnih odnosov (nepravočasno poravnavanje obveznosti), tudi dobavitelji spremenili prodajne pogoje in večkrat blokirali dobavo blaga. Zaradi že prej omenjene razširitve tržišča na države Evropske unije se je spremenila tudi raven nabavnih in prodajnih cen (tuji konkurenti na trgu nastopajo z dosti nižjimi cenami).

Ne glede na to, da se družbe v največji meri v krizni situaciji osredotočijo na zunanje vzroke, je nujno potrebno poiskati vzroke tudi znotraj družbe.

Notranji vzroki krize:

- Neustrezna usposobljenost vodstva, se kaže skozi napačne poslovne odločitve; družba je za zelo velik del prodajnega programa imela velikega odjemalca, ki je letno ustvaril skoraj petino celotne realizacije družbe. Ob odhodu vodje komerciale na drugo delovno mesto, ta odjemalec ni želel več sodelovati z družbo, ker je menil, da kvaliteta poslovanja ne bo dosegala prejšnje ravni. Zato je zaprosil dobavitelja, ki je dobavljal ta prodajni sortiman, za direktno sodelovanje, kar pa mu je s strani direktorja družbe Alpro tudi bilo omogočeno, čeprav si je družba Alpro s tem dobaviteljem zagotovila ustni dogovor o ekskluzivi za področje Republike Slovenije. Glede na velikost prometa, ki ga je ustvaril ta odjemalec, menim, da ta odločitev za družbo ni bila ustrezna.

V preteklih obdobjih je bila družba prisotna na sejmih, ki so bili pomembni za spremljanje razvoja v dejavnosti, vendar je to opustila. Skozi takšne sejme in prireditve, družba spremlja in pridobiva signale iz okolja in tako aktivno sodeluje v procesu.

Družba nima izdelane lastne vizije in strategije, ki pa sta najpomembnejša dejavnika za uspešno delovanje in napredek.

- Nekonkurenčen tržni položaj v družbi vidimo skozi pomanjkanje marketinškega raziskovanja, saj v družbi ni nikogar, ki bi načrtno raziskoval tržišče, bil prisoten na terenu, temveč je trenutno poslovanje in tudi poslovanje v preteklih obdobjih temeljilo v glavnem na lastni presoji zaposlenih.

Omenil sem že, da v manjših družbah vsi opravljajo različna dela, vendar pa je posledica tega nezanesljivo in nepregledno oblikovanje prodajnih cen, zaradi pomanjkanja komunikacije med zaposlenimi.

Družba je vse preveč površinsko prisotna na tržišču, ni oblikovanega marketinškega spleta, posledica pa je, poslovanje zgolj z naključnimi odjemalci, ki prihajajo v maloprodajno enoto družbe.

Na področju nabave blaga je stanje zelo podobno stanju na področju prodaje; ni osebe, ki bi skrbela za raziskavo nabavnih virov, nabavnih cen in pridobivala tako najugodnejše vire in pogoje za nabavo.

- Težave na področju managementa sodelavcev kažejo negativen vpliv predvsem zaradi pomanjkanja določenih znanj, ki so potrebna za celovito obvladovanje delovnega procesa. V družbi sta v komerciali zaposlena dva delavca, ki na strokovnem področju obvladujeta delovni proces, vendar pa jima manjka splošnih znanj na področju prodaje in komerciale. Menim, da so ta znanja za dobro prodajo nujno potrebna, saj mora trgovec / komercialist obvladovati celotno področje prodaje in nabave in ne samo strokovno plat dejavnosti. Na tak način prihaja do tega, da se ne ustvarja dovolj velika razlika v ceni, saj zaposleni preveč poudarka namenijo strokovnemu delu, premalo pa procesu nabave in prodaje, oblikovanju nabavnih in prodajnih cen, pogajanjem za doseg boljših nabavnih in prodajnih pogojev, ipd.

Naslednja težava, ki jo vidim na področju managementa sodelavcev je; v računovodskem delu družbe, kjer sta zaposleni dve delavki se ne ustvarja dodana vrednost. To pomeni, da ti dve delavki opravljata delo, ki bi ga po mojem mnenju lahko opravila ena sama. To predstavlja obremenitev za družbo, ki pa se kaže predvsem na povečanju stroškov iz naslova plač.

V družbi so vsi zaposleni, razen mene, že skoraj od začetka poslovanja družbe. Kljub temu, da naj bi to za družbo bilo dobro, saj se vsi med seboj poznajo, pa se v delovnem procesu kaže vse preveč rutine in nedojemanja oziroma nepripravljenosti do sprememb in novih pristopov do poslovanja. Do vseh

novih idej in rešitev imajo zaposleni veliko distanco, odpor pa se kaže skozi netoleranco in skozi tihi odpor.

- Posebna težava je neuspešno upravljanje finančnih virov, saj ni človeka, ki bi nad tem imel pregled (razen direktorja, ki to opravlja stihijsko), vse skupaj pa se kaže v slabem likvidnostnem položaju družbe. Kažejo se tudi težave na področju zavarovanja plačil, kjer družba nima ustreznih instrumentov, da bi se zavarovala pred neplačniki (v glavnem družba posluje s samostojnimi podjetniki). Na tem področju celotne krivde ne nosi družba, ampak tudi država, ki za takšno vrsto poslovanja ne nudi učinkovitih instrumentov zavarovanja plačil. Nemalokrat se zgodi, da samostojni podjetnik v družbi vzame blago, tudi večkrat, nekajkrat plača, nato se zgubi za njim vsaka sled. Ko ga družba toži, se izkaže, da kljub temu, da je samostojni podjetnik subjekt, ki naj bi zagotavljal plačilo z vsem svojim premoženjem, da le-ta nima v lasti nič kar bi lahko zagotovilo poplačilo terjatev.

4 PROGRAM PRENOVE V DRUŽBI ALPRO

4.1 Preizkus predsanacije

4.1.1 Ugotavljanje žarišč krize

S preizkusom predsanacije poizkušam določiti kako naj se kriza razreši, obenem pa že podam okvirni odgovor za razrešitev kriznega položaja. Analiza nastanka kriznega položaja mi že daje dovolj osnove, da lahko navedem žarišča krize v družbi Alpro. Poglavitno je, da se znamo osredotočiti na prave vzroke in žarišča krize. Učinki pričakovane prenove oziroma ozdravitve družbe morajo presegati vložke (angažiranje) v prenovo, drugače lahko prenova, prestrukturiranje ali reinženiring postanejo sami sebi namen.

Spremembe na tržišču

Spremembe na tržišču se kažejo v obliki razširitve tržišča, s pojavom nove konkurence in z odhodom komercialista, ki je imel široka strokovna znanja in zaradi dolgoletne prisotnosti veliko odjemalcev, ki so se nanj navadili in kasneje niso hoteli sodelovati z družbo. Ker med njim in mano, kot njegovim naslednikom ni bilo ustrezne primopredaje in uvajanja, je prišlo do izpada prodaje, ki pa se kaže v celoti šele po enem letu. Direktor družbe je na to po mojem mnenju bil premalo pozoren in opozoril s strani stalnih odjemalcev, ko je napovedoval zamenjavo ni jemal dovolj resno.

Neučinkovita uprava/direktor

Direktor je v preteklih obdobjih preveč zaupal vodji komerciale, nad njegovim načinom dela ni imel dovolj velikega pregleda, zato je le-ta s svojimi napačnimi odločitvami zaradi neustreznih komercialnih znanj, povzročil, da je družba zašla v likvidnostne težave (ustvarjala se je sicer velika razlika v ceni, ki pa ni bila realna, saj je družba nabavljala blago nenačrtno in si je ustvarjala zaloge, te pa so bile predolgo vezane in so obremenjevale poslovni izid).

Neučinkovito upravljanja s finančnimi viri

V družbi se v preteklosti ni posvečalo dovolj velike pozornosti finančnim kazalcem, zadeve so se urejale kampanjsko in stihijsko, tudi sedaj ni pravih odziva na krizo v kateri je družba. Likvidnostni položaj se vztrajno slabša, vzroki pa se iščejo na nepravilnih mestih.

Izguba prodajnih tržišč

Zaradi omenjenih težav je prišlo do izpada prodajne realizacije, saj zaradi občasnih ustavljenih dobav blaga dobaviteljev prihaja do nezmožnosti prodaje odjemalcem. Odjemalci se na določen nivo zaloge in usluge navadijo, če pa tega družba ni zmožna dosežati, se le-ti kmalu preusmerijo na druge dobavitelje.

Produktna in cenovna konkurenca

Družba v zadnjih letih tudi ne sodeluje aktivno na sejmih, ki so eden poglobitnih načinov v tej dejavnosti, ki omogočajo pridobitev novih informacij in spremljanje novih tehnoloških rešitev, kar bi omogočilo da bi družba bila v koraku s konkurenco.

Management sodelavcev

Predvsem računovodski del družbe ne dosega zadovoljive učinkovitosti, kar obremenjuje družbo stroškovno v smislu plač. Efektivno je dela dovolj za eno računovodkinjo, ki bi glede na obseg poslovanja lahko obvladovala vse faze dela. Neučinkovitost poslovanja se kaže tudi v preveč rutinskem načinu opravljanja vseh faz poslovnega oziroma prodajnega procesa.

4.1.2 Možne rešitve – projekcija

Faza spremembe dela uprave/direktorja

Direktor sicer deloma že bolj podrobno spremlja potek poslovanja in bolj aktivno sodeluje v samem poslovanju, vendar menim, da še preveč nenačrtno in stihijsko. Direktor naj s svojim zgledom in aktivnim sodelovanjem, načrtovanjem in znanjem, aktivno sodeluje v poslovanju družbe in s tem pripomore k ustavitvi krize. Kapitan naj bi zadnji zapustil potapljajočo ladjo, prej pa naj bi postoril vse kar je v njegovi moči, da do potopitve ne bi prišlo. Ker glede na finančno stanje družba ni zmožna najemati zunanjih sodelavcev, ki bi ocenili krizo družbe in v njej nastopali kot krizni managerji, predlagam da znotraj družbe direktor določi kriznega managerja, ki bo lahko neobremenjeno ocenil stanje v družbi. Ker sem bil do sedaj zaposlen v podobni dejavnosti, le da ni bila tako ozko usmerjena, menim da bi s teoretičnim in praktičnim znanjem, ki sem ga pridobil v dosedanjih zaposlitvah in skozi študij na Fakulteti za management, to delo lahko opravil jaz s sodelovanjem in pomočjo vseh zaposlenih.

Faza izdelave načrta reševanja krize in prenove družbe

Na podlagi vseh analiz, opredelitve stanj in pregledu bilanc družbe izdelam načrt/strategijo kako notranje in zunanje vzroke krize odpraviti in ustvariti zdrave pogoje oziroma jedro za nemoteno in kvalitetno poslovanje družbe;

- ukrepi na področju managementa in organizacije,
- ukrepi na področju prihodkov/stroškov,
- ukrepi na področju finančnih virov,
- ukrepi na področju odhodkov/stroškov,
- ukrepi na področju kadrov in
- ukrepi na področju prodajne politike.

Faza takojšnjega ukrepanja

Ker je za majhna podjetja oziroma družbe, pri reševanju krizne situacije, zelo pomembno sodelovanje vseh, ki so posredno, še posebej pa neposredno povezani z družbo, morajo le-ti, (na čelu z direktorjem) takoj pristopiti k dejavnostim, ki bodo omogočile odpravo krize. Ker je za preventivno ravnanje že prepozno, je potrebno reagirati kurativno, kar pomeni:

- določitev pristojnosti »kriznemu« managerju/upravitelju,
- vzpostaviti finančni nadzor in zahtevati podrobna poročila o sprotnem stanju in s tem doseči vzpostavitev minimalno likvidnost tekočega poslovanja, da družba ne bi še naprej prihajala v položaj, ko ne more nabavljati blaga za nadaljnjo prodajo,
- konkretizirati motiviranje kadrov, saj je to eden ključnih dejavnikov pri odpravi krize v družbi. Zaposleni morajo čutiti pripadnost družbi in verjeti njenemu vodstvu/direktorju, družba mora razvijati strategijo in ciljno politiko, katero bodo s svojim udejstvovanjem zaposleni tudi izvajali in nenazadnje v tako majhni družbi je potrebno gojiti dobre komunikacijske odnose in
- na področju prodajne politike in marketinga je potrebno slediti spremembam na tržišču, uvesti sledenje in spremljanje konkurence in njene cenovne politike, potrebno je ugotoviti dobro ime podjetja pri glavnih dobaviteljih in odjemalcih, kar lahko da dobro osnovo za nadaljnji razvoj ali celo morebitni propad družbe.

4.1.3 Učinki možnih rešitev – projekcija

»Križa v podjetju se neposredno odraža na finančnem področju podjetja kot posledica napak na drugih poslovnih področjih, zato tudi zgolj finančna reorganizacija ne prinese pozitivnih učinkov, če so hkrati ostala poslovna področja neučinkovita« (Dubrovski, 1998, str.42).

Glede na stanje v kakršnem je družba, se je mogoče odločati med naslednjimi oblikami delne ali celotne prenove oziroma reševanja krize:

Dogovor s ključnimi dobavitelji

Predlagam obisk ključnih dobaviteljev, analiziranje preteklih in trenutnih poslovnih dogodkov in njihovih posledic, kar bi po pozitivnem scenariju lahko privedlo do morebitne rešitve v obliki blagovnih posojil, ki bi jih dobavitelji nudili družbi in za to ne zahtevali obresti, ali pa morebiti le minimalna. To bi družbi omogočilo pridobitev izrednih prihodkov iz financiranja, s katerimi bi lahko delno ali pa v celoti sanirali nastalo situacijo, negativni scenarij pa v glavnem položaja ne more še bolj zaostri, saj je družba v fazi, ko lahko s takšnim dogovorom samo pozitivno vpliva na svoje delovanje (negativnih učinkov je sedaj že toliko, da se brez ustreznega reagiranja položaja ne bo dalo rešiti drugače kot z zelo restriktivnimi ukrepi).

Razširitev dejavnosti

Glede na kadrovske sestavo, ki jo družba ima (predvsem računovodski del), predlagam razširitev dejavnosti in sicer na opravljanje računovodskih storitev za zunanje družbe, kar bi omogočilo družbi pridobitev dodatnih prihodkov ob nespremenjenem obsegu zaposlenih. Takšni prihodki iz razširjene dejavnosti (poudariti je treba, da ima družba vso potrebno opremo in znanje za izvajanje takšne storitve) bi družbi omogočili poleg saniranja svojega položaja tudi navezovanje stikov skozi opravljanje te dejavnosti, kar je zopet dobra naložba v dobro ime in prepoznavnost družbe.

Povezovanja

Strateško povezovanje in strateška partnerstva so sodobne oblike vzdrževanja in povečevanja konkurenčnosti v globalnem tržnem okolju. Rastoča konkurenca v vseh pogledih zahteva več sodelovanja med podjetjem in njegovimi dobavitelji, med podjetjem in njegovimi odjemalci, med podjetjem in njegovimi konkurenti ter izvajalci posameznih funkcij. Z globalizacijo mednarodnega poslovanja, ko se izgubljujejo ali zamegljujejo meje med državnimi ali regionalnimi področji in s tem klasična definicija izvora izdelka, se spreminjajo tudi dimenzije procesa konkuriranja.

Globalizacija, ki dejansko vse predele sveta integrira v skupen poslovni prostor, je zaostri konkurenčni boj do te mere, da podjetja zgolj z lastnimi sredstvi oziroma resursi ne morejo več dosegati zadovoljive uspešnosti. Zato prihaja do skupne (kombinirane) uporabe sredstev več podjetij, pri čemer je na ta način mogoče doseči cilje, ki jih posamezno podjetje samo ne bi moglo. Splošni cilj povezovanja in sodelovanja je povečana konkurenčnost oziroma krepitev razvojnih možnosti (Dubrovski, 2000, str.69).

Glede na navedeno, predlagam povezavo z enim od večjih dobaviteljev (morebiti tudi v obliki franšizinga) in s tem pridobitev še večjega tržnega deleža, pridobitev ustreznih konkurenčnih prednosti in nenazadnje omogočitev obstoja družbe v skoraj nespremenjeni obliki in z vsemi zaposlenimi.

Prisilna poravnava

Prisilna poravnava je postopek, s katerim se dolžnik v okviru in s pomočjo zakonskih določil, z upniki dogovori za drugačno ročnost in višino poravnave zapadlih in nezapadlih obveznosti. Formalnopravni pogoji za začetek postopka prisilne poravnave so enaki kot pri stečaju: insolventnost, prezadolženost in kapitalaska neustreznost (Dubrovski, 2000, str.68).

Ker družba izpolnjuje vse zgoraj naštete pogoje, je morda ena izmed rešitev, ki se ponujajo tudi prisilna poravnava, saj le-to predlaga družba kot dolžnik in se na ta način morda lahko reši stečaja, ki pa ga lahko predlaga tudi upnik, vendar pa se pri tem načinu reševanja krize skoraj vedno pojavi tudi pogoj po zniževanju obsega delovne sile. Ta način je tako zaradi zelo prijateljske in družinske strukture zelo neprijeten; v takšnem primeru gre že za korenite in radikalne ukrepe pri zdravljenju krize, zato so neizogibne tudi žrtve, da lahko družba nemoten deluje dalje. Predvidevam, da se družba ob tem scenariju lahko izkoplje iz krize samo ob zelo veliki podpori upnikov, ki bodo v tej družbi morali videti tudi bolj dolgoročnega partnerja, ki bo vreden zaupanja in ki jim bo ob nadaljnjem sodelovanju prinašal koristi.

Stečaj

Se izvede takrat, ko je podjetje že tako globoko zašlo v krizo, da tudi upniki ne vidijo več druge rešitve za poplačilo svojih terjatev in so pripravljeni tudi za ceno pridobitve zelo malo svojih sredstev (v obliki denarja ali blaga) na svoj račun, končati agonijo, ki se lahko ob sodelovanju s takšnim podjetjem podaljšuje v nedogled. Ker upnik in dolžnik ne moreta več sama razrešiti nastale situacije, eden ali drugi predlaga stečaj. To je po mojem mnenju zadnja med alternativami za družbo Alpro, saj s svojim potencialom ki ga ima, in z dejavnostjo ki jo opravlja, še vedno lahko opravlja dejavnost v skladu z vsemi dogovori in pogodbami.

Dejavnost (prevoznništvo), katere spremljajočo dejavnost opravlja, je perspektivna, ima možnost razvoja in nadgrajevanja in lahko družbi omogoči obstoj s pravilnim vodenjem in spremljanjem položaja na tržišču.

4.2 Strateški načrt

4.2.1 Temeljna izhodišča

S strateškim načrtom naj bi v družbi določili cilje, ki jih le-ta naj doseže, da se izogne morebitni zadnji fazi, stečajju. Temeljna izhodišča so tako postavljena na novih izhodiščih in na osnovi trenutnega položaja. Ker bi rad v praksi poskusil vse, preden bi se moral odločiti za najbolj skrajno od alternativ, bom temeljna izhodišča poskušal podati za prve štiri alternative, ki sem jih že omenil, saj bi v vseh družba morala izpolniti določene cilje, da bi lahko v okviru teh alternativ tudi naprej nemoteno delovala.

Cilji in vizija družbe

Cilj in vizija družbe je postati sodobna, konkurenčna in kupcu prijazna družba, ki bo sledila napredku in spremljala novosti na svojem področju in tako kupcu nudila najboljše. Tudi slogan, ki ga družba ima (only the best for you = le najboljše za vas) to dokazuje. Postati družba, ki bo s svojim znanjem ravnala optimalno, prav tako pa tudi z vsemi viri s katerimi razpolaga.

Delovanje (osnovna področja in novi okviri)

Dejavnost prodaje in zagotavljanja nadomestnih delov naprej opravljati v skladu z vizijo in poslovníkom, razvijati novo področje delovanja, kot je vodenje poslovnih knjig za zunanje partnerje, razviti lastno servisno dejavnost in nudenje intelektualnih storitev. Potrebno je tudi konstantno pridobivanje novih znanj s poudarkom na kolektivnem izobraževanju.

Oživitev organizacije

Potrebna je kontrola vseh sredstev, njihova poraba in upravljanje z njimi, potreben je marketinški pristop, uvedba poslovanja na terenu in komunikacije, ki bo omogočala pretok informacij, nujno potrebnih za izvajanje vizije in doseganje ciljev družbe.

Z oblikovanjem izhodišč za izvedbo zastavljenih ciljev je potrebno določiti tudi odgovornosti na vseh stopnjah družbe (hierarhija). Vzroki, kateri so družbo pripeljali do stanja v katerem se nahaja sedaj, morajo biti odpravljeni, glede na vrste vzrokov pa je potrebna prenova predvsem na področju managementa, komerciale in prihodkov/stroškov.

Ker je družba premajhna, si ne more privoščiti, da bi za morebitno reševanje krize lahko uporabila model reševanja le-te v idealnih pogojih in na podlagi tega nato uvedla le tiste spremembe, ki bi se izkazale za upravičene, je potrebno dobro pretehtati za kakšno alternativo reševanja nastalega položaja se odločiti. Model, ki bi bil sprejet s strani posloводства/direktorja ali pa s strani vseh zaposlenih (v veliki meri je od direktorja tako majhne družbe odvisno ali bo dejavnost opravljal še naprej, ali bo vse skupaj zanemaril in se zaposlil v kakšni drugi družbi), je potrebno vpeljati v praksi in uporabiti vse razpoložljive vire in znanje, da takšen model potem tudi uspe in družba ponovno zaživi v skladu z zastavljenimi cilji in vizijo. V nadaljevanju bom predstavil že omenjene možne alternative, njihove morebitne prednosti in slabosti, reakcije direktorja in reakcije zaposlenih in predvidel možen končni razplet za vsako od alternativ.

4.2.2 Splošni ukrepi za razrešitev krize

Prenova kadrovskega področja

Na področju kadrov v vseh možnostih ne predvidevam velikih sprememb, kar tiče obsega zaposlenih, razen v primeru stečaja, ki pomeni konec za družbo. Potrebno je realizirati dolgoročno zastavljene cilje, zato je potrebno okrepiti delo na področju komercialne nabave in spremljanju cen konkurentov, racionalizirati nabavo blaga, reorganizirati način sprejema blaga in oblikovanja cen (to naj počne ena oseba, ki bo tako imela pregled nad stanjem na področju nabavnih in prodajnih cen) in oblikovati ustrezen način izterjave dolga (le-to naj se izvaja konstantno). Zaposlene, ki imajo manjkajoča znanja na različnih področjih je potrebno dodatno izobraževati in tako zagotoviti da zaposleni znotraj družbe zagotavljajo uspešno izvajanje vizije družbe. Določena neformalna izobraževanja bi lahko v družbi opravili kar sami in sicer tako, da bi zaposleni sami pripravljali teme za izobraževanje in jih na mesečnih ali celo bolj pogostih sestankih predstavljali ostalim zaposlenim (vsak pripravi temo s svojega področja in tako seznanja ostale zaposlene z delom, ki ga opravlja sam), ki bi na ta način spoznali delo vsakega posameznika bolj podrobno in na podlagi boljšega poznavanja zakonitosti dela skrajšali posamezna faze delovnega procesa.

V sistem organizacije družbe je potrebno vnesti počasi spremembo miselnosti in odpravo rutinskega načina opravljanja, kar pa je zelo dolgotrajen proces, saj se bo za določene nove rešitve, ukrepe in predloge pojavil odpor, kar pa je značilno za vse vrste sprememb. Vsi zaposleni morajo uvideti, da je potrebno nekaj spremeniti in da je to dolgoročno za njih in družbo dobro, ne glede na trenutne žrtve v obliki zniževanja osebnih dohodkov, ukinjanja bonitet in nenazadnje tudi zniževanja števila zaposlenih.

Prenova na kadrovskem področju naj torej vsebuje naslednje cilje:

- osvojitve dodatnih znanj, ki omogočajo velike, hitre in trajne spremembe in
- delitev dela na posamezne funkcije, ki bodo omogočale bolj kvalitetno spremljanje in opravljanje posameznih faz v delovnem procesu.

Organizacijska prenova

Organizacija ostane enaka v vseh alternativah, le mogoče v primeru, da se dodatna razširitev dejavnosti na računovodski servis in servisno dejavnost pokaže tako dobra, da bi zato bile potrebne kadrovske spremembe in dodatno zaposlovanje, vendar to v začetni fazi odprave kriznega položaja ni prioriteta.

Prenova tržnega področja

Obvezno je potrebno spremljanje konkurentov, ugotavljanje njihove prisotnosti na tržišču, »snemanje« položaja družbe na tržišču. Potrebna je uvedba prodaje na terenu, saj čakanje, da odjemalci slučajno »zaidejo« v maloprodajno enoto družbe ne more in ne bo dalo dobrih poslovnih rezultatov. Z morebitnim načinom prodaje na terenu bi lahko začeli najprej z lastnim človekom, ki bi lahko opravljal to delo najprej občasno (dan ali dva na teden na terenu bi zbiral naročila in ostale dni pripravljaval, naročal in prevzemal blago v enoti maloprodaje), po potrebi pa tudi vse dni v tednu. V družbi, ki se ukvarja samo s trgovsko dejavnostjo, je najpomembnejša prisotnost na terenu, ki pa jo lahko dosežemo z ustrezno reklamno akcijo (le-te so navadno zelo drage), ali pa kar s človekom, ki preko ponudbe opravi reklamo za podjetje. Vse več je strank, ki jim zmanjkuje časa za nabavljanje blaga pri raznih dobaviteljih, zato moramo to funkcijo prevzeti mi, kar lahko samo pozitivno vpliva na razvoj družbe.

Potrebno je izkoristiti lastna osnovna sredstva (pred časom je družba kupila večje skladišče zaradi pridobitve bančne garancije, ki pa danes ni izkoriščeno tako kot bi lahko bilo) in jih oddati v najem in si tako pridobiti nekaj prihodkov ali pa razviti lastno servisno dejavnost. Tudi na tak način bi lahko stranki ponudili celotno storitev, od nakupa nadomestnih delov, do njihove zamenjave in morebitnega naknadnega vzdrževanja. Poleg skladišča je tudi večji zunanji prostor, ki bi ga lahko priredili za namen parkirišč za tovorna vozila, saj vsi avtoprevozniki nimajo možnosti ureditve lastnih parkirišč, ki pa so pogoj za opravljanje dejavnosti prevoznitva.

Prenova na finančnem področju

Preden bi se lotili kakršnekoli prenove, bi bilo potrebno poskrbeti za nemoteno plačilno sposobnost in odpraviti ozka grla zadrževanja finančnih sredstev:

- predolga vezava zalog in
- preveč neplačanih terjatev.

Finančna sredstva se morajo upravljati tako, da se z njihovim kroženjem doseže čim ugodnejši vpliv na poslovni izid, in sicer tako, da se pri financiranju držimo naslednjih med seboj povezanih načel:

- *Načelo varnosti (gotovosti) pri financiranju:* finančna sredstva naj se vlagajo v tiste posle, ki zagotavljajo zadostno stopnjo zanesljivosti, da se bodo ponovno preoblikovala v denar. Obvezno je preverjanje bonitete in kreditne sposobnosti poslovnih partnerjev. Za družbo Alpro je to zelo pomembno, če želi poslovati z novimi strankami, ob predpogoju, da pri »starih« strankah doseže poplačilo vseh terjatev, ki obremenjujejo poslovni izid.
- *Načelo preoblikovalnosti (likvidnosti):* vrednost sredstev mora nemoteno krožiti v krožnem toku brez zastojev in v načrtovanem obsegu.
- *Načelo plačilne sposobnosti (solventnosti):* v družbi morajo biti v vsakem trenutku (na določen dan) na razpolago denarna sredstva v znesku zapadlih obveznosti in primeren presežek denarnih sredstev kot varnostna rezerva plačilne sposobnosti.
- *Načelo donosnosti pri financiranju:* finančna sredstva morajo biti vložena v tiste posle, s katerimi bo dosežena najvišja stopnja donosnosti, ki je izražena v denarni merski enoti kot razmerje med čistimi prejemki in vloženim zneskom finančnih sredstev.

V trgovski dejavnosti pa se moramo poleg že naštetih načel držati še enega, in sicer, »dobro kupuj, in še bolje prodajaj«. To načelo nam zagotavlja, da so z nami zadovoljni tako dobavitelji, kakor tudi kupci.

Dobre finance imajo največji pomen za obstoj in razvoj družbe, njegovih členov in v veliki meri tudi drugih udeležencev. S tem je mišljeno ugodno finančno stanje in finančna moč podjetja, ki je v rasti premoženja ter sposobnosti financiranja in plačilnosti. Upoštevati je potrebno, da ima kakršnakoli poslovna in razvojna odločitev tudi finančne posledice. Poslovne in razvojne odločitve so odvisne od financ, z denarjem je mogoče nanje vplivati, denar pa je lahko tudi omejitev. Ravno zaradi teh dejstev bi se morali v družbi Alpro primarno posvetiti izterjavi zapadlih terjatev, ob tem pa sprostiti zaloge, ki so se nakopičile v zadnjih letih. Dejavnost, kot je ta, ki se ukvarja s prodajo nadomestnih delov, kjer nenehno

prihaja do izboljšav in sprememb, je ravno v tem delu zelo specifična, saj lahko ob nepravilnem spremljanju vseh tehnoloških izboljšav in pri morebitnem naročanju nepravilnih delov (le-ti potem ostajajo kot odvečna zaloga), pride do odliva finančnih sredstev v zalogo in ne v prodajo in financiranje osnovne dejavnosti.

Napak, ki so bile storjene zaradi nepreverjanja bonitet in sklepanja poslov ter nakupov blaga, ki se je nato kopičilo kot neprodana zaloga, ne moremo več popraviti, zato pa so sedaj potrebni skrajno previdni in preišljeni ukrepi. V družbi Alpro se število dolžnikov trenutno ne povečuje, saj smo na tem področju že pričeli z bolj restriktivno politiko. To kratkoročno sicer pomeni izgubo določenega segmenta odjemalcev, vendar pa so to v največji meri takšne stranke, ki so se v preteklih obdobjih že izkazale kot problematične.

Načini izterjave, ki smo jih oziroma jih še bomo uporabili so naslednji:

- prijateljsko poslovno pobotanje,
- cesija,
- asignacija,
- sodna izterjava in
- izterjava s pomočjo izterjevalcev, kar pa se je v največ primerih, kljub nasprotnim zagotovitvam, izkazalo kot najslabša možna alternativa.

Omenjeni instrumenti za poplačilo terjatev naj družbi omogočijo preoblikovanje teh terjatev v finančna sredstva s katerimi bi družba lahko poplačala zapadle obveznosti, v prihodnje pa zagotovijo, da ne bi prihajalo do situacij, ko dobavitelji zaradi neplačil ustavijo dobavo blaga in tako onemogočijo normalno poslovanje. Obstaja tudi možnost najema kratkoročnega posojila, ki bi ga družba lahko črpala le v izredno kriznih razmerah, za premostitev plačilne nesposobnosti. To bi družbi omogočilo lažje poslovanje, ker stroški obresti tečejo le za tisto obdobje, ko družba koristi posojilo, to pa je kadarkoli.

4.2.3 Različice ukrepov za reševanje krize v družbi Alpro

Dogovor z dobavitelji

Prekomerna zadolženost družbe je posledica likvidnostnih težav, vendar v stanju kakršnem se družba nahaja, sama brez pomoči upnikov naraščajočih likvidnostnih težav ne bo rešila.

Kot že omenjeno je družba v letu 2000 še izkazovala kar precejšnjo izgubo, vzrok zanjo pa je bila visoka kazen s strani davčne inšpekcije. Tudi ta izguba, ki je nastala, je poleg ostalih vzrokov, privedla do stanja v katerem je družba sedaj. Če bi direktor ukrepal na kakšnega izmed ponujenih načinov že tedaj, položaj družbe morebiti ne bi dosegel že akutne faze.

Eden izmed možnih scenarijev krize bi lahko bila cesija ali pa morebiten širši dogovor z dobavitelji, ki bi vseboval :

- analizo dosedanjega poslovanja s ključnim dobaviteljem,
- prilagoditev prodajnih pogojev,
- morebiten odpis dela terjatev oziroma poravnanje le-teh v višini samo 70-80%,
- dodelitev blagovnega posojila, z možnostjo vračila po znižani obrestni meri ali pa morebitno brezobrestno vračilo,
- odprodaja nekorantnih zalog dobaviteljem (običajno takšna vračila niso mogoča, kar v veliki meri obremenjuje zalogo) in
- projekcija ukrepov ključnim dobaviteljem (predstavitev načrta prenove dobaviteljem pri katerih računamo na pomoč pri odpravi kriznega položaja).

Analiza mora vsebovati pregled celotnega stanja poslovanja s dobaviteljem, zato da lahko v dogovoru opredelimo, ali je dobavitelju morebitno nadaljnje sodelovanje v interesu ali ne. Predložiti je potrebno vse dosedanje pogodbe in na podlagi analize določiti nove prodajne pogoje, ki bodo družbi omogočali nabavo blaga po ugodnejših pogojih in tako zagotovili večjo razliko v ceni, ki naj bo osnova za ureditev finančnega stanja družbe. Predlagati je potrebno *odpis dela terjatev* in sicer vsaj 30%, kar bi družbi omogočilo poleg povečanja razlike v ceni še dodaten vir za izboljšanje likvidnostnega stanja. Pri tem je treba poudariti, da omenjena ukrepa ne odpravljata vzrokov, zaradi katerih je prišlo do prekomerne zadolženosti in s tem povezanih likvidnostnih težav. Zmanjšanje zadolženosti daje le primerno osnovo, ki omogoča nov zagon. Družba mora z racionalizacijo lastnega poslovanja zagotoviti dolgoročno rentabilno poslovanje. Glede na izkušnje, ki sem si jih pridobil z delovanjem v svoji lastni družbi (1992 – 1999), predlagam dogovor z ključnimi dobavitelji o morebitnem *blagovnem posojilu*. Doseči je potrebno dogovor z nekaj ključnimi dobavitelji o morebitnem blagovnem posojilu. Družba tako od določenega datuma do določenega datuma ali do dogovorjenega zneska nabavlja blago, ki se ne fakturira sproti in z običajnim dnevom zapadlosti. Dobavitelji izstavijo račun za blago po preteku določenega datuma ali ko znesek na računu doseže dogovorjeno višino. Datum in pogoji vračila takšnega posojila naj bi bili podobni kratkoročnim posojilom. Z ustreznim dogovorom bi bilo potrebno opredeliti tudi obresti, ki pa naj bi bile čim nižje oziroma jih naj ne bi bilo. Družba v tem primeru lahko vrnila samo glavnico z ustvarjeno razliko v ceni od prodaje omenjenega blaga, pa bi sanirala nastali položaj. Če je dogovor z dobavitelji v tej smeri možen, lahko družba delno sanira neugoden finančni položaj.

Naslednji pomemben ukrep, ki bi pomenil napredek predvsem na področju vezave zalog je dogovor o *odprodaji nekorantnih zalog*, to so zaloge, ki se kopičijo zaradi morebitnih nepravilnih naročil, vračil blaga, ipd.

Ker je v družbi zaradi neprimerne dela komercialnega dela službe v preteklih obdobjih takšnih zalog zelo veliko (cca. 5-7 mio SIT), menim, da je nujno potreben dogovor z

dobavitelji o odkupu tega dela zalog. To bi vplivalo na finančni izid, saj bi družba, namesto da ima sredstva vložena v zaloge, lahko ta sredstva vložila v nabavo blaga, ki se dobro prodaja.

Vsi navedeni ukrepi bi že skozi dogovore o njih z dobavitelji pomenili tudi njihovo seznanitev z njimi. Za dobavitelje, ki tudi dobavljajo blago družbi, vendar ne v velikih količinah, je potrebno vse morebitne dogovore in ukrepe, ki so del sanacijskega programa, predstaviti v takšni obliki, da so tudi ti dobavitelji seznanjeni z nastalim položajem in lahko poskušajo po svojih močeh pomagati pri izhodu družbe iz krize.

Na podlagi predlaganih ukrepov pričakujem naslednje pozitivne rezultate:

Pozitivni rezultati:

- znižanje obveznosti družbe do dobaviteljev, kar bi imelo za posledico direkten vpliv na izboljšanje poslovnega izida,
- večja likvidnost družbe,
- znižanje dni vezave zalog,
- boljša komunikacija in povezanost z dobavitelji,
- zvišanje poslovnega izida,
- večji obseg poslovanja,
- pozitivna klima v družbi, kot posledica večje in bolj aktivne prisotnosti na tržišču in
- boljši položaj glede na konkurente.

»Danes morajo podjetja na vedno bolj inovativni način iskati takšne inovacijske oblike in značilnosti, ki bodo omogočale stabilnost ali povečanje svojih konkurenčnih prednosti na globalnem tržišču« (Dubrovski, 1998, str.153).

Na osnovi tega in na osnovi prej navedenega ter zaradi specifične dejavnosti mora družba v smislu nadaljnje strategije razmišljati tudi o povezovanju z družbami, ki bi ponudbo dopolnjevale in omogočale večjo prodornost in univerzalnost. Predvsem gre za povezovanje, ne le poslovno, temveč tudi kapitalsko z večjimi družbami. Menim, da bi za takšne povezave bili najprimernejši družbi Diesel Technic iz Nemčije (dobavitelj in proizvajalec neoriginalnih nadomestnih delov) in družba R.A.L. iz Avstrije (večji grosist z nadomestnimi deli).

Povezave

Z omenjenima družbama že poteka medsebojno sodelovanje, vendar je zaradi akutnega kriznega položaja tudi pri teh družbah prišlo do občasnih daljših prekinitev dobave. Ker družbi dobavljata blago, ki je v primerjavi z originalnim nadomestnim delom lahko cenejše tudi do 60%, pri tem pa v kvaliteti ni tako velikih razlik (veliko proizvajalcev nadomestnih delov, ki proizvajajo dele za prvo vgradnjo proizvajajo tudi neoriginalne dele, katerih kvaliteta

je skoraj enaka), je zelo pomembna ohranitev poslovnega odnosa z njima. Z družbama je potrebno urediti vse dolžniško-upniške težave in ustvariti ponovno dobro osnovo za nadaljnje sodelovanje.

Če družbi ne bi izkazali potrebnega interesa za reševanje nastalega položaja, ki sem ga že omenil, bi bilo potrebno razmišljati o morebitnih strateških ali celo kapitalskih povezavah. Ker je namen strateškega in kapitalskega povezovanja enak (povečanje skupne konkurenčnosti), je takšno povezovanje z tujimi družbami zelo aktualno. V dogovoru je potrebno opredeliti cilje in strategijo takšnih povezav, saj morata partnerja v povezavi videti skupne interese, ki dajejo potrebno podlago za dobro sodelovanje.

Predlagam dogovor z vodstvi omenjenih družb, kjer bi obe strani predstavili svoje poglede na nastali položaj, analizirali dosedanje sodelovanje in določili smernice za prihodnost. Ker se po mnogih raziskavah strateške in kapitalske povezave med večjim in šibkejšim partnerjem izkazujejo kot neprimerne zaradi veliko vzrokov, je za takšno vrsto reševanja akutne krize potrebno dolgoročno poznavanje. Zaradi večletnega uspešnega sodelovanja, bi bilo takšno sodelovanje, po mojem mnenju lahko uspešno, saj so osnovni temelji povezovanja že postavljeni.

Pozitivni učinki takšnega sodelovanja bi lahko bili:

- povečanje tržnega deleža,
- večja konkurenčnost,
- ugodnejši poslovni izid, ki bi bil ustvarjen s prodajo neoriginalnih delov in ustvarjeno večjo razliko v ceni,
- večja likvidnost družbe,
- uspešnejše komuniciranje in reševanje reklamacij,
- delitev funkcij managementa,
- večja prepoznavnost in s tem večja uspešnost pri prodaji.

Pri povezavah lahko prihaja do zanemarjanja akutne krize. To lahko privede do položaja, pri katerem družba namesto, da bi odpravila vzroke, preveč pozornosti posveča novemu sodelovanju in se preveč zanaša na večjega partnerja, ob tem pa pozablja na reševanje notranjih težav, ki pa so privedle do krize.

Razširitev dejavnosti

Družba je v preteklih obdobjih zaradi velike količine poslovnih dogodkov imela zaposleni dve osebi v računovodstvu, ki sta vodili materialno in finančno knjigovodstvo, izterjavo, obračun osebnih dohodkov, knjiženje računov, ipd. Zaradi zmanjšanja obsega poslovanja in posledično tudi zmanjšanje poslovnih dogodkov ter zmanjšanja števila zaposlenih, se je obseg dela v računovodstvu zmanjšal do te mere, da bi to delo lahko opravila

ena sama oseba. Ker bi se v družbi radi izognili odpuščanju delavcev, predlagam razširitev dejavnosti.

Družba bi lahko dejavnost razširila tako, da bi vse omenjene storitve opravljala za zunanje družbe. Zagotovljena je vsa potrebna logistična in ostala oprema (programi, računalniki, obrazci, faks,...) in znanje, ki je potrebno za opravljanje te dejavnosti. Družba bi na ta način prišla do dodatnega vira sredstev, pri tem pa bi bili potrebni minimalni dodatni vložki, S takšno razširitvijo dejavnosti bi neproduktivni del družbe lahko aktivno sodeloval v poslovnem procesu in neposredno izboljšal poslovni izid. Potrebne bi bile povezave z Območno gospodarsko zbornico, Združenjem obrtnikov in z družbami, ki novonastalim podjetjem nudijo izobraževanja in storitve pri nastajanju (Razvojni inkubatorji). Tako bi pridobili dovolj veliko bazo odjemalcev, iz katere bi po tem lahko izbrali nekaj takšnih, katerim bi lahko nudili storitev računovodskega servisa.

Predvideni pozitivni učinki takšne razširitve dejavnosti bi bili:

- ohranitev vseh delovnih mest in v bodoče morebitna zaposlitev dodatnih kadrov na tem področju,
- povečanje poslovnega izida,
- znižanje stroškov iz naslova plač na enoto prihodka,
- izboljšanje komunikacije med družbami v sorodni dejavnosti preko storitve računovodskega servisa (več poznanstev).

Družba ima možnost razširitve dejavnosti tudi na servisno dejavnost, ki bi lahko potekala v poslovni enoti Žalec, kjer je na voljo 100 m² pokritega prostora. Z prerazporeditvijo prodajalca, ki je hkrati tudi mehanik, iz maloprodajne enote v Celju, v servisno enoto Žalec, bi lahko odjemalcem, ki bi nadomestne dele kupili pri nas, te nadomestne dele tudi kvalitetno vgradili. S tem bi odjemalcu skrajšali čas od nabave do vgradnje nadomestnega dela, mi pa bi na ta način pridobili še širši krog odjemalcev, ki so jim to storitev prej opravljali drugje.

Pozitivni učinki takšne razširitve bi bili podobni učinkom razširitve računovodske dejavnosti, kar bi zopet pripomoglo k delni sanaciji krize.

Poleg naštetih predlogov, ki bi po mojem mnenju z najmanj vložka lahko prinesli pozitivne rezultate, je potrebno vseskozi dosledno upoštevati zadane cilje in strategijo družbe ter vse zakonitosti, ki veljajo za tovrstne dejavnosti. V trgovini je potrebno uvajati nove tehnologije ter nove tržne, organizacijske in prodajne metode. Na eni strani je potreba po razvijanju velikih, organiziranih trgovskih družb, ki pokrivajo celotno tržišče, na drugi strani, pa je potrebno razvijati tudi majhna trgovska podjetja, ki imajo v določenih tržnih pogojih in na določenih tržnih področjih prednosti. Te prednosti je potrebno prepoznati v vsaki posamezni družbi in jih naproti velikim tudi uporabiti. Majhne družbe so v primerjavi z velikimi bolj prožne in lahko hitreje reagirajo na spremembe, ki se vsakodnevno pojavljajo na

tržišču. Vendar je treba poudariti, da malim družbam manjka določena stopnja robustnosti, ki pa v kriznih položajih lahko pomeni ohranitev družbe.

Na splošno pa obstajajo trije viri konkurenčnosti, ki zagotavljajo družbi sposobnost, da dela več, predvsem pa bolj učinkovito in uspešno, kot konkurenca.

Ustrezno znanje ključnih kadrov v družbi, zagotavlja sposobnost da delajo bolje od drugih. Tako znanje predstavlja temeljni vir priložnosti in možnosti za doseganje konkurenčne prednosti. Poznamo široko paleto vrst znanja na različnih področjih s katerimi družba lahko dosega konkurenčne prednosti. Znotraj splošnih znanj in ved obstajajo še specialna znanja, ki omogočajo posameznim strokovnjakom, da bolje oblikujejo, proizvajajo in tržijo izdelke ali storitve. Zelo pomembna znanja v primerih kriz in podobnih položajih, pa so managerska znanja, s katerimi management določa poslanstvo družbe, iz poslanstva pa izhajajo cilji in ustrezne konkurenčne strategije za ohranjanje ali povečanje konkurenčne prednosti.

V primeru družbe Alpro je pomen pridobivanja novih znanj viden v položaju v katerem je družba sedaj, saj družba do tega trenutka na splošno ni posvečala velike pozornosti pridobivanju novih znanj. Bilo je nekaj osamljenih primerov izobraževanj, ki pa so bila preveč stihijska. Zato je tudi na tem področju potrebno narediti korak naprej in izobraziti kader. Prodajalci, ki imajo predvsem strokovna znanja na področju avtomobilske mehanike, se morajo dodatno izobraziti na področju komercialnih znanj, ki jim bodo pomagala pri razumevanju principa delovanja trgovine. Tudi kader v računovodskem delu družbe, bi bilo treba vsaj osnovno podučiti o načinu prodaje nadomestnih delov. V tako mali družbi, kot je naša, je vsaka odsotnost zaposlenih zelo moteča in zavira delovni proces, zato bi vsakdo v družbi moral vsaj osnovno obvladati področja ostalih zaposlenih. Na ta način bi lahko nadomestili izpad zaradi morebitnih bolniških odsotnosti, dopustov, ipd.

Ustrezna sredstva s katerimi razpolaga družba in s katerimi se lahko primerja s konkurenco in ugotavlja njihove prednosti in slabosti, so tudi ključnega pomena. Družba ima dovolj materialnih in nematerialnih sredstev, ki bi jih lahko s smotrnejšim načrtovanjem in razporeditvijo še kvalitetnejše in s pridom izkoristila. Področja prenove, katerim bi bilo potrebno posvetiti še posebno pozornost so:

- distribucijska mreža,
- kvaliteta prodajnega osebja,
- prodajne kapacitete,
- obseg vlaganj v instrumente komuniciranja,
- finančni položaj podjetja in
- nabavni stroški.

Ustrezen nadzor daje informacije managerjem in zaposlenim o trenutnem stanju družbe in navodila o tem, kako morajo združiti sredstva in znanje za doseganje konkurenčnih prednosti. Spremljanje kontrole stroškov, finančnih tokov, učinkovitosti zadovoljevanja odjemalcev, razvoja izdelkov, nabavnih in prodajnih učinkov vodi v izboljšanje poslovanja na tri načine:

- zagotavljanje informacij za poslovno odločanje,
- prispevanje k boljšemu komuniciranju med vodstvom in zaposlenimi na različnih nivojih in njihovemu usklajevanju pri poslovnih odločitvah in
- ugotavljanje, ali so bili cilji doseženi, kje so odstopanja in zakaj.

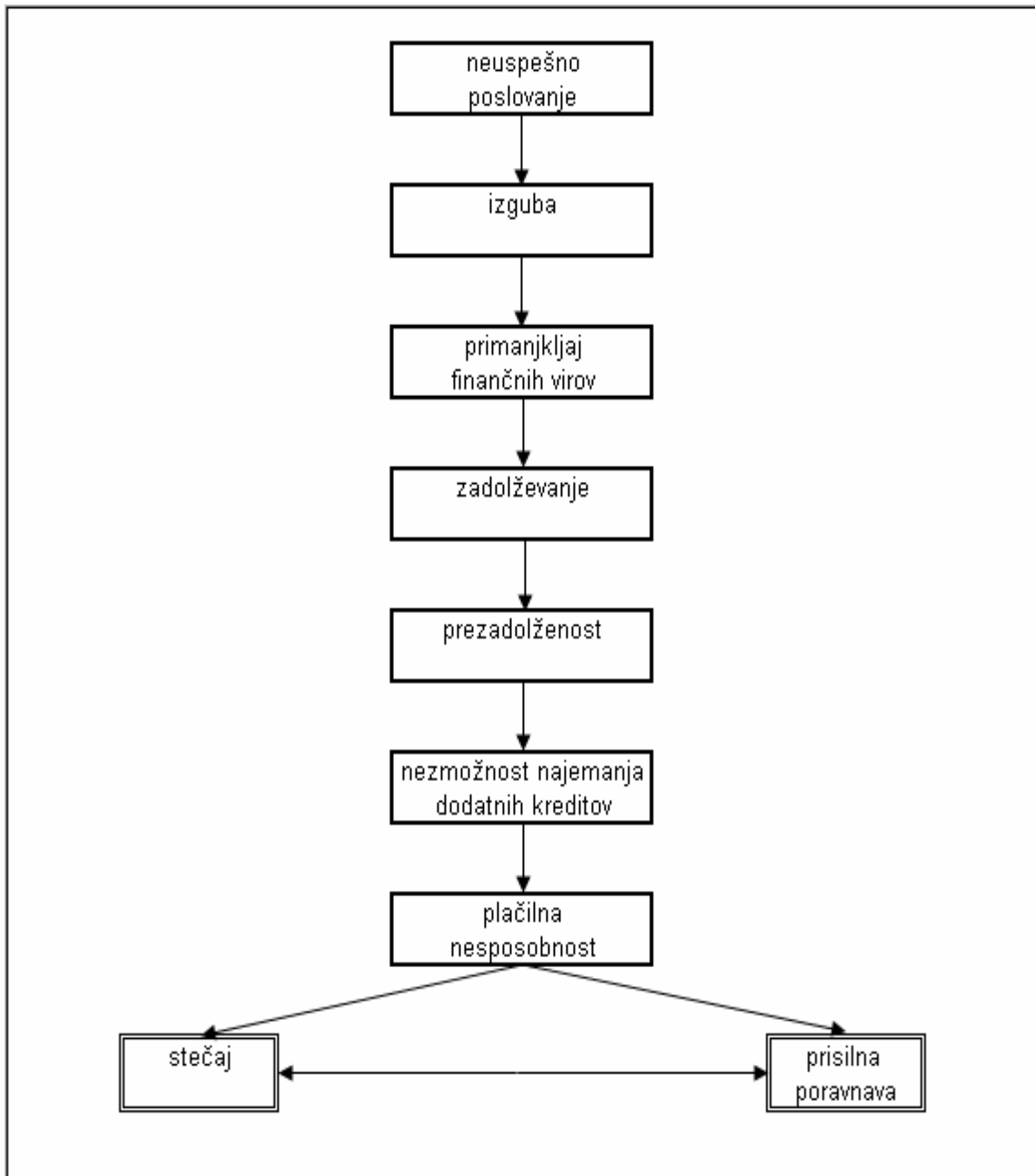
V nalogi sem opisal nekaj predlogov, virov in prednosti s katerimi družba razpolaga in katere lahko izkoristi. V družbi Alpro očitno niso prepoznali enakih virov oziroma jim niso posvečali posebne pozornosti in mogoče izhajajo ravno iz tega vzroki, ki so pripeljali družbo do takega položaja, da se bori za preprečitev nastanka akutne krize, po mojem mnenju pa že lahko govorimo o poskusih izhoda iz nje.

Potrebno je vedeti, da si družba ustvarja ugoden konkurenčni položaj na podlagi nizkih stroškov in uspešnega zadovoljevanja potreb odjemalcev, kar pa lahko dosežemo na več načinov:

- zagotavljanje visoke kakovosti storitve ob poudarku na konkurenčne cene,
- zagotavljanje servisa, tehnične podpore in kvalitetnega reševanja reklamacij,
- ponudbe širokega asortimana izdelkov,
- ponudba inovativnih pristopov pri prodaji in
- zagotavljanje celotne ponudbe, ki bo ustvarjala visoko dodano vrednost in dobro ime družbe.

Če bi se ob uvedbi oziroma testiranju predlogov, ki sem jih navedel, izkazalo, da družba kljub temu ne more pobegniti iz začaranega sosledja dogodkov, kot so prikazani na sliki 4.1, menim, da bi bilo potrebno razmisliti tudi o morebitni prisilni poravnavi ali celo stečaju.

Slika 4.1 Tipično zaporedje dogodkov



Vir: Dubrovski 2000, str.63

5 ZAKLJUČEK

Prenova družbe oziroma odprava kriznega položaja mora temeljiti na optimalnem izkoriščanju vseh razpoložljivih virov, predvsem pa na podpori in sodelovanju vseh udeležencev.

V družbi Alpro sem se pred enim letom zaposlil kot vodja komerciale, kar je zame predstavljalo nov izziv, saj se kljub dolgoletnim izkušnjam na področju trgovine s tako širokimi možnostmi delovanja, kot jih nudi vodenje komerciale, še nisem srečal. V družbo sem prišel kot zadnji, zato sem s svojim dotodanjim praktičnim in sedaj pridobljenim teoretičnim znanjem, ki mi ga je nudilo šolanje na Fakulteti za management, lahko neobremenjeno in nepristransko ocenil položaj v katerim se družba nahaja.

Vse več vodstev in podjetnikov srednjih in malih podjetij danes ugotavlja, da samostojno ne obvladuje več vseh sprememb v zunanjem okolju in je njihovo odzivanje le še gašenje manjših ali večjih požarov. Težava je tudi v tem, da se zaradi slabega stanja v družbah tudi ne morejo več zanesti na podrejene, ki zaradi slabe motivacije izgubljajo zaupanje, sposobni kadri pa zapuščajo družbe. Veliko »utrujenih« podjetnikov, ki so na začetku imeli napredno vizijo, sedaj ugotavljajo, da jim ostajajo le še zelo omejene možnosti za preživetje. Taka podjetja so danes izčrpana, zato iščejo hitre rešitve. Za tista podjetja, ki so v preteklosti porabila večino sredstev in kjer je kadrovska struktura osiromašena, brez močnejše podpore (kapitala in znanja) skoraj ni rešitve. Možnost imajo predvsem tista podjetja, ki imajo še dovolj zmožnosti (sredstev in kadrov). Prav zmožnosti in zdravje ter robustnost podjetja pa so tiste lastnosti, ki so jih podjetja v obdobju privatizacije najbolj izgubljala.

Glede na različne vzroke, ki so družbo Alpro pripeljale do krize, so ustrezni ukrepi ključnega pomena skoraj na vseh poslovnih področjih, največ pa področju optimiranja poslovnega procesa, organizacije, komerciale ter na stroškovnem področju.

Iz analize, ki sem jo opravil (pri tem se nisem tako podrobno poglobljal v finančno analizo, temveč sem se poskušal kot »zunanji« opazovalec poglobiti predvsem v tista področja delovanja, ki bi po mojih dosedanjih izkušnjah lahko rešila družbo iz dosedanje situacije) sem odkril nekaj področij, katera bi bila potrebna prenove, za doseganje boljših poslovnih rezultatov.

V nalogi sem se v prvem delu osredotočil predvsem na teoretični pristop k reševanju kriznih položajev, to pa je bila nato osnova za analizo stanja v družbi. Teoretični del nam omogoča, da postavimo osnovo nadaljnje analize, saj skozi teorijo opredelimo področja, ki so za nas najbolj pomembna, omogoča pa nam tudi možnost primerjave praktičnega dela, ki ga poskušamo izvesti v skladu s teoretično podlago.

V drugem delu sem prikazal nekaj najosnovnejših problemov s katerimi se družba srečuje in so po mojem mnenju vzrok za nastali položaj. Na tem mestu je potrebno omeniti, da družba nima sredstev za podrobnejše analize, ki bi jih lahko opravil kakšen neodvisni strokovnjak, zato sem to nalogo poskušal prevzeti sam. Pri izvedbi te zahtevne naloge sem se lahko opiral le na svoje znanje saj se v družbi položaja v katerem so niso prav dobro zavedali,

zato nisem znotraj družbe mogel računati na kakršnokoli pomoč. Izjema je bil direktor, ki je podobno stanje kot jaz že ocenil in sva skozi analize in dogovore prišla skupaj do določenih rešitev. Ker sem že skozi nalogo omenil, da je za uspeh prenove v majhnem podjetju potrebno sodelovanje in ne odpor vseh zaposlenih, kot se dogaja v mojem primeru, je po mojem mnenju pozitivna rešitev položaja še zelo oddaljena. Zaposleni se ne zavedajo, da je za reševanje kriznega položaja le-tega potrebno zaznati in vsak po svojih močeh ukrepati, da do takšnih položajev ali ne bi prihajalo ali pa jih je potrebno reševati složno, če do njih že pride.

Tretji del predstavlja nekaj mojih pogledov na možne rešitve krize. Zavedam se, da je možnih še več rešitev, ki jih zaradi svojega skromnega znanja na tem področju morda nisem prepoznal, zavedam se tudi, da sama analiza ni bila narejena tako strokovno kot bi lahko oziroma bi morala biti narejena, vem tudi, da je med navedenimi rešitvami možno prepletanje in izvajanje več procesov naenkrat, ipd. Kljub zavedanju, da sem morda v postopku prenove naredil veliko napak, verjamem, da lahko s pravim pristopom in zavzetim delom ter disciplino družbo rešimo iz kriznega položaja v katerem se nahaja in omogočimo še dolgoletno uspešno poslovanje. Pri tem pa bo seveda potrebno upoštevati postopno analizo in razumevanje obstoječih procesov, prepoznati bo potrebno kritične točke in sprejemati ukrepe za izboljšanje. Morebitno zamenjavo (preoblikovanje) obstoječih procesov in struktur oziroma njihovo celovito prestrukturiranje pa izvajati preudarno ob pričakovani njihovi novi učinkovitosti. Le od izvedbe je seveda odvisno ali bodo spremembe in s tem tisti, ki jih je predlagal, uspele ali žalostno propadle.

Na podlagi vseh dosedanjih izkušenj, ki sem si jih pridobil skozi zaposlitve v družbah s sorodno dejavnostjo, mogoče ne bi bilo odveč tudi priporočilo vsem ostalim družbam, ki že poslujejo oziroma se šele podajajo na trnovo pot; najpomembneje je določitev ciljev in strategije, kar nam daje pomembno osnovo in merilo za izvajanje vseh dejavnosti znotraj in zunaj družbe. Na podlagi ciljev in strategije, ki smo jih določili, bomo lahko hitreje in smotrneje uporabili vsa sredstva in vire s katerimi razpolagamo. Predvsem je tu poudarek na zaposlenih, ki naj svoje poslanstvo opravijo karseda zavzeto, pri tem pa ne smemo pozabiti na ustrezno motiviranje. Zelo pomembno je tudi, približati se idealu »učee organizacije«, saj le kvalitetno spremljanje razvoja s pomočjo znanja, omogoča napredek. Skozi celoten proces delovanja, pa je potrebno nameniti poseben poudarek tudi obvladovanju stroškov, ob zavedanju dejstva, da je potrebno in lahko varčevati, ko je sredstev dovolj, težje pa je to izvedljivo, ko sredstev primanjkuje že za osnovno dejavnost.

Organizacije, družbe, podjetja, družina; vse to so procesi, kjer je potrebno zagotoviti dobro osnovo za delovanje. Vse dejavnosti znotraj takšnih sestavljenih organizmov morajo biti med sabo usklajene in morajo delovati brezhibno. Če prihaja v posameznih sklopih do nepravilnega delovanja ali celo do pomanjkanja volje za delovanje, pride zagotovo do problemov, ki lahko zamajajo še tako dobro organizacijo. Če se zavedamo tega že v svojem delovanju kot delovanju človeka kot ljudskega bitja imamo že dobro osnovo, ki nam bo omogočala kreativno in uspešno delovanje tudi v organizacijah, kjer bomo lahko zadovoljevali svoje potrebe in cilje.

LITERATURA

- Dubrovski, Drago. 1998. *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management, druga dopolnjena izdaja*. Koper: Visoka šola za management.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.
- Meyers, Gerald C. in John Holusha. 1986. *Managing Krisis*. London: Unwin.
- Milost, Franko. 1996. *Računovodstvo*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- O'Neill, Hugh M. 1986. *Turnaround and Recovery: What Strategy so You Need?*. Oxford: Long Range Planning.
- Poslovnofinančna konferenca slovenskega inštituta za revizijo*. Zbornik referatov. 2003. str.69
- Prašnikar, Janez. 1992. *Podjetje v krizi*. Ljubljana: Slovensko podjetje jutri, Ekonomska fakulteta, CISEF.
- Pučko, Danijel. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Repovž, Leon in Jožko Peterlin. 1998 in 2000. *Financiranje*. Koper: Visoka šola za management.
- Rozman, Rudi. 1990. *Program ukrepov za preživetje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Razsežnosti strateškega management*. Koper: Visoka šola za mangement.
- Vahčič, Aleš. 1994. *Ekonomski vidik sanacije podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

VIRI

Alpro, d.o.o. 2003. *Letna poročila družbe Alpro d.o.o. (1999-2003)*. Interno gradivo, Alpro d.o.o., Celje.

Alpro, d.o.o. *Statut družbe*.

I-bon, *Kazalniki (1999-2003)*.

PRILOGE

- Priloga 1: Kazalniki 2003
- Priloga 2: Kazalniki 2002
- Priloga 3: Kazalniki 2001
- Priloga 4: Kazalniki 2000
- Priloga 5: Kazalniki 1999