

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program management

Diplomska naloga

ZAMUJENE PRILOŽNOSTI REŠEVANJA KRIZE V
TEKSTILNI INDUSTRIJI

Mentor: doc. dr. Drago Dubrovski

Obravnavana organizacija: Svila, d.d., v stečaju

Somentor iz organizacije: Dejan Vreča, univ. dipl. ekon.

KOPER, 2006

ALEKSANDRA VAUPOTIČ

POVZETEK

Diplomska naloga v teoretičnem delu opredeljuje pojem kriza podjetja z vzroki za njen nastanek, pomen strateškega managementa ter metodi prestrukturiranja in reinženiringa procesov, ki ju uporabljamo za preprečevanje in zdravljenje krize. V aplikativnem delu je predstavljen položaj tekstilne industrije v Evropski uniji in Sloveniji ter tekstilno podjetje Svila iz Maribora, ki je zaradi več let trajajoče krize v podjetju, v stečajnem postopku. Podana je alternativna rešitev krize v podjetju, v primeru, da bi management podjetja pravočasno zaznal simptome, ki so nakazovali na krizo ter izvedel prestrukturiranje podjetja v manjše dinamično podjetje, ki bi se hitreje prilagajalo spremembam na trgu.

Ključne besede: kriza podjetja, strateški management, prestrukturiranje, preprečevanje krize, tekstilna industrija

ABSTRACT

In its theoretical part, this diploma theme is defining the conception of enterprise crisis with its origination causes, the meaning of strategic management, as well as methods of restructuring and reengineering of proceses, which are used for incapacitating and treatment of crisis. The position of textile industry in European Union and Slovenia is introduced in applicable part and as well as textile company Svila from Maribor, which is, because of long term lasting crisis, in insolvency proceedure. Alternative solution of crisis in the enterprise is passed, in case that the management has timely perceived the symptoms, which were indicating the crisis and has accomplished the restructuring of the enterprise into smaller and dynamic enterprise, that would be adapting to changes on the market more quickly.

Key words: enterprise crisis, strategic management, restructuring, incapacitating of crisis, textile industry

UDK 65.011:677(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Podjetje v krizi	3
2.1	Različne definicije krize podjetja	3
2.2	Posebnosti dogajanja v krizi	4
2.3	Simptomi, vzroki in posledice krize	4
2.3.1	Simptomi krize	4
2.3.2	Vzroki in povodi krize ter posledice	5
2.3.3	Razvrstitev kriz	7
2.3.4	Vedenje managementa in vloga lastnikov v podjetju s težavami	9
3	Preprečevanje nastanka akutnih kriz	13
3.1	Pomen strateškega planiranja pri zaznavanju in preprečevanju kriz	13
3.1.1	Opredelitev strateškega planiranja	13
3.1.2	Proces in pomen strateškega planiranja	13
3.2	Metode spreminjanja in prenova podjetja	16
3.2.1	Metode spreminjanja	16
3.2.2	Prenova podjetja	17
3.3	Doseganje prenove podjetja z metodo celovitega prestrukturiranja	17
3.3.1	Značilnosti in vloga metode prestrukturiranja	17
3.3.2	Programsko tržno prestrukturiranje	18
3.3.3	Razvojno in tehnološko prestrukturiranje	21
3.3.4	Proizvodno prestrukturiranje	21
3.4	Reinženiring in preurejanje podjetja	21
4	Predstavitev tekstilne panoge, problemi, s katerimi se srečuje, in predstavitev podjetja Svila	23
4.1	Položaj tekstilne industrije v Evropski uniji	23
4.2	Položaj tekstilne industrije v Sloveniji in pomoč vlade Republike Slovenije	25
4.3	Predstavitev podjetja Svila	28
4.3.1	Sedanji status podjetja	28
4.3.2	Kratka predstavitev zgodovine podjetja	29
4.3.3	Dejavnost podjetja, proizvodni program, organiziranost ter lastniška struktura	29
4.3.4	Analiza dogajanja v panogi, konkurenca in analiza krize v podjetju Svila	30
4.3.5	Vzroki krize v podjetju Svila	37
4.3.6	Prestrukturiranje poslovnega sistema Svila – alternativne možnosti	41
5	Sklep	45

Literatura47
Viri48

SLIKE

Slika 2.1 Primer simptomov krize.....	5
Slika 2.2 Neuspešen management kot vzrok nastanka krize.....	6
Slika 2.3 Kriza kot točka preobrata.....	7
Slika 2.4 Vedenje managementa po modelu procesa propadanja.....	10
Slika 3.1 Proces strateškega planiranja.....	14
Slika 3.2 Primer spin - swot analiza okolja.....	15
Slika 3.3 Programsko tržno usmerjanje kot del strateškega načrtovanja.....	20
Slika 3.4 Štiri temeljne značilnosti reinženiringa sprememb.....	22
Slika 4.1 Delež DB in DC v D (v %).....	25
Slika 4.2 Lastniška struktura Svile na dan 31.12. 2003.....	30
Slika 4.3 Prihodki podjetja Svila od leta 1995 do leta 2004 v EUR.....	33

TABELE

Tabela 4.1 Poslovni rezultati TOUPI od leta 2000 do leta 2004 skupaj s prikazom čistega dobička/izgube v enakem obdobju.....	26
Tabela 4.2 Število zaposlenih od leta 2000 do leta 2004 v tekstilni, oblačilni in usnjarskopredelovalni industriji.....	27
Tabela 4.3 Kazalniki uspešnosti v letih 1995, 2002, 2003 in 2004.....	34
Tabela 4.4 Povzetek izkaza poslovnega izida v letih 2002, 2003, 2004 in indeks v % 2004 nasproti 2003.....	35
Tabela 4.5 Povzetek bilance stanja v letih 2002, 2003, 2004 in indeks v % za leto 2004 nasproti 2003.....	36

1 UVOD

Do konca devetdesetih let sta v slovenskem gospodarstvu prevladovali socialistično razmišljanje, plansko gospodarstvo, podjetja so se zadolževala brez podlage in imela zaposlenega ogromno neproduktivnega kadra. Po osamosvojitvi so predvsem podjetja s področja strojegradnje takoj izgubila jugoslovansko, rusko tržišče, sledila sta iraška vojna (Peščeni vihar) in vstop v tržno gospodarstvo. Mnogi mariborski giganti so klonili. Podjetja so bila predimenzionirana, s prevelikim številom režijskega kadra, togo organizacijo in zastarelim informacijskim sistemom. V enakem obdobju v slovenskih tekstilnih podjetjih – npr. v Svili Maribor, ni bilo čutiti pritiska na cene, pomanjkanja naročil, ni bilo likvidnostnih težav, kot da jih je tranzicija obšla. Težave v tekstilnem podjetju Svila so se začele v sredini devetdesetih let in se iz leta v leto poglobljale. Vstop Slovenije v Evropsko unijo leta 2004 in napoved odprave količinskih omejitev na področju tekstila v trgovini s članicami Svetovne trgovinske organizacije v začetku leta 2005, sta razmere v obravnavanem podjetju, kakor nasploh v slovenski industriji, še dodatno poslabšala.

Slovenija nadaljuje svojo pot s članstvom v Evropski uniji in vstopom v ero močno konkurenco na vseh področjih. Tudi fleksibilnost včasih ni dovolj za ohranitev stabilnosti poslovanja in konkurenčnosti. Strošek dela je prevelik, tehnologija zastarela, na slovenski trg vdirata tuja konkurenca, tuja delovna sila. Tekstilna podjetja so se srečala s hudimi kriznimi situacijami in le malo jih je preživelo sanacijo. Od leta 2001 je bil za več kot trideset tekstilnih podjetjih začel stečajni postopek, kot edini možni način za razrešitev akutne krize. Dejavnost se v stečajnih postopkih ni nadaljevala, razen dokončanja proizvodnje, v nekaterih majhnih obratih se nadaljuje tekstilna dejavnost, večina proizvodnih obratov pa dobiva nove lastnike, ki bodo v teh prostorih izvajali popolnoma drugačno dejavnost.

Poraja se vprašanje, zakaj so vodstva v tekstilnih podjetjih tako pozno zaznala krizo, prezrla simptome, ki so jo nakazovali in se šele po nekaj let trajajoči krizi v podjetju, ki je postala akutna in neobvladljiva, lotili ukrepov z modelom celovitega prestrukturiranja. Razlog je verjetno v prepoznom zaznavanju kriznih situacij, v prepočasnem reagiranju, odsotnosti strateškega planiranja in slabem poznavanju strategij kriznega managementa. Veliko odgovornost nosi management podjetja, ki velikokrat zanika obstoj kritičnih razmer. Gre za zatiskanje oči, z lažno tolažbo, da je trenutno stanje posledica blagih motenj, ki bodo zgolj kratkotrajne.

Kriza v podjetju je najpogosteje dolgoročen rezultat napačnih poslovnih odločitev, neugodnih dejavnikov okolja, ki počasi rušijo smoter podjetja in njegove strateške cilje ter povzročajo notranje neravnovesje v podjetju.

Vsebina diplomske naloge se nanaša na zamujene priložnosti odpravljanja krize v tekstilnih podjetjih na Slovenskem na konkretnem primeru Svile Maribor, za katero se je v letu 2005 začel stečajni postopek.

Cilj diplomske naloge je pravočasno zaznavanje krizne situacije v podjetju na podlagi simptomov, ki nakazujejo na krizo, in njeno preprečevanje s strateškim managementom in strateškim planiranjem ter celovitim prestrukturiranjem in reinženiringom procesov.

Diplomska naloga se deli na dva dela: v teoretičnem delu je poudarek na teoriji, aplikativni del pa je podprt s praktičnim primerom organizacije. Podrobneje se diplomska naloga deli na pet poglavij.

Prvo poglavje vključuje uvodni del diplomske naloge z obrazložitvami obravnavane teme. V drugem poglavju je opredeljen širši pojem krize v podjetju, kakšni so simptomi, vzroki, kako razvrščamo krize in kaj so povodi za nastanek krizne situacije. Ob tem ne smemo prezreti vedenja managementa in lastnikov. V tretjem poglavju sta izpostavljena strateški management in strateško planiranje, s katerim je mogoče krizo predvideti, jo preprečiti ali omiliti njeno intenzivnost. Prav tako je predstavljen model prestrukturiranja in reinženiringa procesov kot metode za preprečevanje in zdravljenje krize v podjetju. V četrtem poglavju je predstavljeno tekstilno podjetje Svila Maribor skupaj s trenutno situacijo v evropski in slovenski tekstilni industriji. Istočasno je v tem poglavju podan predlog prestrukturiranja podjetja pod pogojem, da bi bil pristop k reševanju krizne situacije pravočasen in pravilen. Svila je namreč bila v fazi akutne krize vse od 1998, vsa leta do začetka stečaja v začetku 2005 se je z najrazličnejšimi programi prestrukturiranja, z dvema predlaganima prisilnima poravnava, od katerih je bila prva v letu 2000 tudi podprta, s pridobitvijo državne pomoči na podlagi zakona o pomoči podjetjem v težavah skušala obdržati in ohraniti dejavnost. Mogoče bi vodstvu to tudi uspelo takoj ob koncu devetdesetih ali leta 2000, ko bi izvedlo radikalno celovito preobrazbo podjetja – pristop »praznega lista«. V zadnjem, petem poglavju so sklepna spoznanja diplomske naloge z združitvijo teoretičnega in aplikativnega dela s poudarkom na zaznavanju krize, iskanju njenih vzrokov in njenem reševanju. S tem poglavjem je naloga zaključena.

Pri preučevanju podatkov iz preteklih obdobij je v diplomski nalogi uporabljena zgodovinska metoda, metoda specializacije pa je razvidna pri raziskovanju panoge obravnavanega podjetja – položaj tekstilne industrije doma in v Evropski uniji. Teoretični del je podprt z ustrezno strokovno literaturo s področja krize podjetja, strateškega managementa, financ, trženja ter drugo literaturo in članki.

Pri izdelavi diplomske naloge se lahko pojavijo določene omejitve in predpostavke. Najpomembnejša predpostavka je, da scenarija, ki je predstavljen v diplomski nalogi kot možno prestrukturiranje podjetja Svila ob koncu devetdesetih let, ni mogoče preizkusiti v praksi. Pri izdelavi se lahko pojavijo omejitve, predvsem pomanjkanje določenih podatkov in informacij bivših zaposlenih.

S svojo diplomsko nalogo želim predvsem opozoriti vodilne v podjetjih, naj si ne zatiskajo oči pred resnico o situaciji v podjetju, temveč naj budno spremljajo dogajanja okoli sebe in v okolju ter sprejmejo vse ukrepe, ki so potrebni za rešitev krizne situacije.

2 PODJETJE V KRIZI

2.1 Različne definicije krize podjetja

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (Slovar slovenskega knjižnega jezika 2000, 455) za pojem krize najdemo pod točko 1 razlago, da je kriza stanje v gospodarstvu, ko se ugodne razmere začnejo hitro slabšati. Sruk (Sruk 1980, 189) navaja, da je kriza odločilna faza ali težavno predhodno stanje v kakem naravnem ali duševnem procesu, je situacija hitrih sprememb, negotovosti, iskanja novega ravnotežja, prelomen trenutek ali obdobje, dejanska ali navidezna situacija. Beseda kriza izhaja iz grške besede krinein - odločiti kaj, soditi; krieses – presoja, prepir. Beseda kriza ima v vsakdanjem pogovornem jeziku negativni predznak, saj jo povezujemo z najrazličnejšimi težavami, stiskami, neprijetnostmi ...

Kriza ima lahko različne razsežnosti. Z gospodarskega vidika jo lahko delimo na:

- svetovno krizo,
- narodnogospodarsko krizo,
- panožno krizo,
- podjetniško krizo (kriza podjetja).

V literaturi obstajajo različne definicije krize podjetja. Kriza v podjetju je najpogosteje dolgoročna rezultanta napačnih poslovnih odločitev in škodljivih vplivov dejavnikov okolja, ki postopoma zastrupljajo poslovni sistem, rušijo poslovni smoter in cilje podjetja ter povzročajo njegovo notranjo entropijo (Končina in Mirtič 1999, 21). Repovž (v Končina in Mirtič 1999, 21) opredeljuje krizo v podjetju kot posledico vrste pomanjkljivosti v poslovanju in razvoju podjetja, enako kot pri človeku, kjer nastanejo v sicer še zdravem organizmu najprej manjša krizna žarišča, ki se ob nepravčasnem zdravljenju lahko razširijo in pripeljejo v resno krizo ter nazadnje tudi do konca njegovega obstoja. Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih in notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja (Dubrovski 2004, 18).

V sodobnem gospodarstvu prepletenost in soodvisnost med podjetji in drugimi udeleženci v družbi nenehno narašča. Povezave med podjetji še naraščajo, večata se njihova prepletenost in soodvisnost, kar povzroča vedno večje možnosti nastanka krize. Podjetja sledijo različnim ciljem, delujejo v različnih okoljih, kar je za neko podjetje perspektivno, je lahko za drugo pogubno. Zaradi tega ne obstaja enotna definicija krize, saj tudi njene pojavne oblike niso določene.

Avtorji sicer različno definirajo krize, vendar vsi trdijo, da je kriza nenačrtovan in neželen proces, v katerem je ogrožen obstoj podjetja. Poslovanje podjetja je med krizo moteno. Kako globoka je kriza, je odvisno od tega, kateri pomembni cilji podjetja so ogroženi. Vsaka kriza je prelomna točka v poslovanju, podjetje lahko preživi ali propade. V vmesnem času lahko sicer životari, prehaja iz ene krize v drugo, najde kratkotrajne rešitve, ki mu omogočajo preživetje še za nekaj časa. Vse to lahko traja nekaj časa, tudi nekaj let, vendar se po tem obdobju krize končajo ali s propadom podjetja ali s ponovnim vzponom.

Dubrovski (Dubrovski 2004, 22) navaja, da je kriza lahko usmerjevalec prenove podjetja, saj se poslovne procese in strukture preoblikujejo šele po nastanku resne krize.

Po kakovosti pa moramo krizo ločevati od motenj, ki se v podjetju pojavljajo vsakodnevno. Tavčar (v Dubrovski 2004, 23) poudarja, da je intenzivnost povezave motenj z nastankom krize odvisna od robustnosti podjetja, kar predstavlja dolžino časovnega obdobja, ki še loči podjetje od krize.

2.2 Posebnosti dogajanja v krizi

Položaj podjetja v zreli krizi ima po Prašnikarjevi oceni (v Končina in Mirtič 1999, 76) naslednjo podobo:

- občutiti je stresni položaj, ki zajema vse faze, od zanikanja do šoka in sprejemanja;
- kroži veliko informacij, ki so netočne;
- notranje poslovodstvo sprejema nestrpne, neelastične poslovne odločitve. Čutiti je stereotipno in avtokratsko vodenje;
- notranje poslovodstvo je usmerjeno samo v aktualne probleme in ne razmišlja o posledicah svojih odločitev.

Management se znajde v stresni situaciji, saj je čas za pravilno odločanje znatno omejen. Vodenje podjetja v težavah se tako razlikuje od »klasičnega« strateškega managementa. Krizni management je bolj kratkoročno naravnano. Zaradi hitrosti prilagajanja podjetij novim razmeram zaradi vpliva zunanjega in notranjega okolja klasični management vedno bolj pridobiva značilnosti kriznega managementa.

V krizi se razmerja med udeleženci spremenijo. Kriza je stresna situacija, ki pogosto negativno vpliva na obnašanje managementa in povzroči nepopravljive posledice v odnosih med udeleženci, s čimer se možnost razrešitve krize še zmanjša. Ker so posledice krize in ukrepov za razrešitev krize hude za prihodnost udeležencev, so njihovi odzivi večkrat čustveni in delovanje ni razumsko.

2.3 Simptomi, vzroki in posledice krize

2.3.1 Simptomi krize

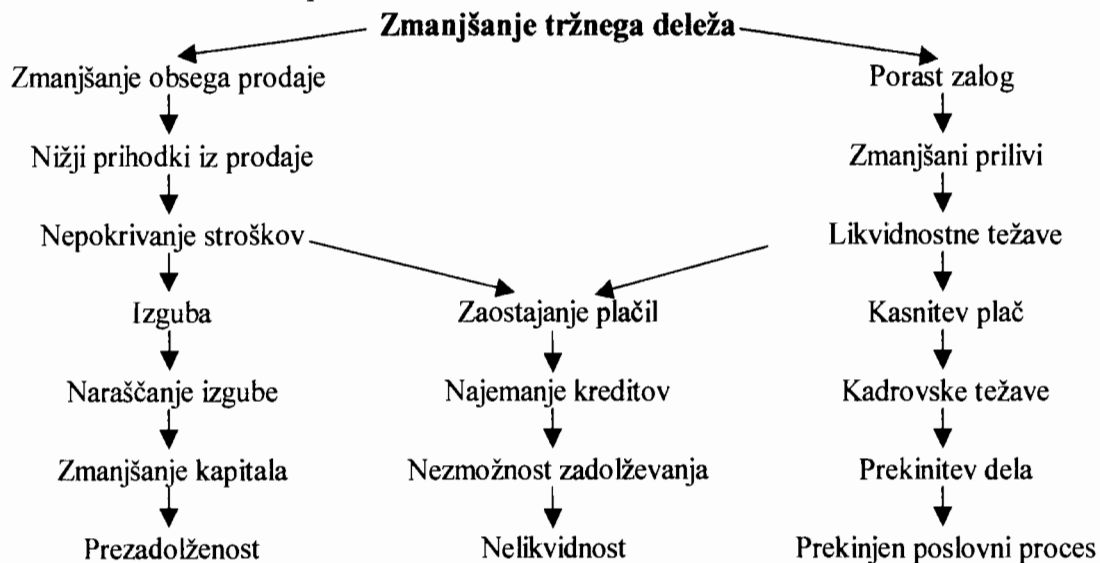
Simptomi so signali, ki podjetju kažejo na morebitno krizo ali jo napovedujejo. Za podjetje je izredno pomembno, da ti signali v podjetju niso prezrti, saj njihovo pravočasno zaznavanje lahko prepreči krizo ali omili nastanek že začete krize.

Simptomi nastajajo na različnih področjih in opozarjajo na bolezen. V podjetju pa je treba ugotoviti, kaj je to bolezen povzročilo. Zdraviti je treba vzroke.

Regester (v Končina in Mirtič 1999, 27) navaja znamenja zoreče krize:

- upadajoči zaslužki in tendenca povečanja izgube;
- vedno slabši donos na enoto kapitala;
- prevelika zadolženost v primerjavi z lastnimi viri;
- neučinkovitost naložb in slabe terjatve;
- neurejeni odnosi med upravljavci in lastniki oziroma med poslovodstvom in zaposlenimi;
- neurejeni odnosi z zunanjim okoljem.

Slika 2.1 Primer simptomov krize



Vir: (Dubrovski 2004, 32)

2.3.2 Vzroki in povodi krize ter posledice

Vzroki so dejanski krivci za nastali položaj v podjetju. Kot ugotavlja Bloomfield (v Končina in Mirtič 1999, 37), so do pred kratkim vzroke za nastanek krize pripisovali predvsem neustreznemu poslovanju. Vendar se danes, zaradi hitro spreminjajočih se razmer v zunanjem okolju, niti najbolj iznajdljiv direktor ne more ubraniti negativnim vplivom iz okolja. Večina sodobnih avtorjev meni, da je največ vzrokov za krizo v poslovanju, vendar gre pomemben del teh vzrokov pripisati tudi dejavnikom okolja oziroma ne dovolj hitremu prilagajanju poslovanja novo nastalim razmeram.

Pümpin, Prange (Pümpin in Prange 1995, 201) delita vzroke za nastanek krize na:

- zunanje vzroke – nastali so v okolju podjetja in nanje podjetje kratkoročno ne more neposredno vplivati;
- notranje vzroke – nastali so v podjetju samem.

Kot zunanje vzroke navajata:

- življenjski cikel poslovnih možnosti – kritični se jima zdijo predvsem prehodi med posameznimi razvojnimi fazami podjetja, ko se zgodijo nove poslovne priložnosti, ki pa niso usklajene s ciklom podjetja. Zlasti manjša podjetja lahko zaidejo v težave pri zagotavljanju zadostnih finančnih sredstev, ki so potrebna za obsežno rast. Nasprotno pa se zgodi, da v primeru nenadnega zmanjšanja naročil podjetje zaide v krizo, saj je obremenjeno s prevelikimi fiksnimi stroški;
- dejavnost konkurence – kriza zavladava zaradi vstopa novih konkurentov;
- nadaljnje spremembe okolja – sprememba tečajev, upad konjunktura, davčna in subvencijska politika, dvig plač, naravne nesreče, stavke itd.

Kot notranje vzroke navajata:

- napake vodenja – centralizacija vsega odločanja, premalo kapitala, negospodarne odločitve, pomanjkljiv finančni nadzor, nedonosno investiranje;
- prehitra rast podjetja – glede na promet in število zaposlenih, s čimer postanejo dosedanje organizacijske strukture in sistemi vodenja neustrezni;

- notranji boji za oblast in osebni spori na vodilni ravni – vse to vodi do napačnih odločitev in povečevanja birokracije, ki duši inovacijsko moč in prožnost podjetja;
- nenaden odhod ključnih osebnosti;
- kriminalna dejanja posameznih članov podjetja.

Dubrovski (Dubrovski 2004, 36) k zunanjim vzrokom krize uvršča celo državno pomoč, zaradi katere management ne sprejme potrebnih ukrepov, s pridobljeno pomočjo pa izvede samo »površinske« popravke in le preloži krizo. Na krizno stanje v podjetju vpliva prepletenost zunanjih in notranjih vzrokov.

Slika 2.2 Neuspešen management kot vzrok nastanka krize

Zakaj slabo vodenje obstaja?	Kateri so znaki slabega vodenja ?	Katere so najpogostejše napake vodstva?
*nesposobnost *ozka vizija *nadomestna dejavnost (managerji so zasedeni z dejavnostmi, ki jih želijo početi, zato jim zmanjka časa za tiste, ki bi jih morali početi)	*pravilo posameznika (one man rule; v začetku uspešno, kasneje se razvije v nasprotje *pomanjkanje vodstvene globine *težave nasledstva *podedovano birokratsko vodenje *slaba finančna izpeljava *neskladen poslovni tim * nezainteresiran upravljalni (nadzorni) organ	*neodzivnost ali neprimerna odzivnost na spremembe na tržišču *neustrezen nadzor nad izvajanjem dejavnosti *prevelika ekspanzija * prezadolženost

Vir: Bibeault (v Dubrovski 2004, 42)

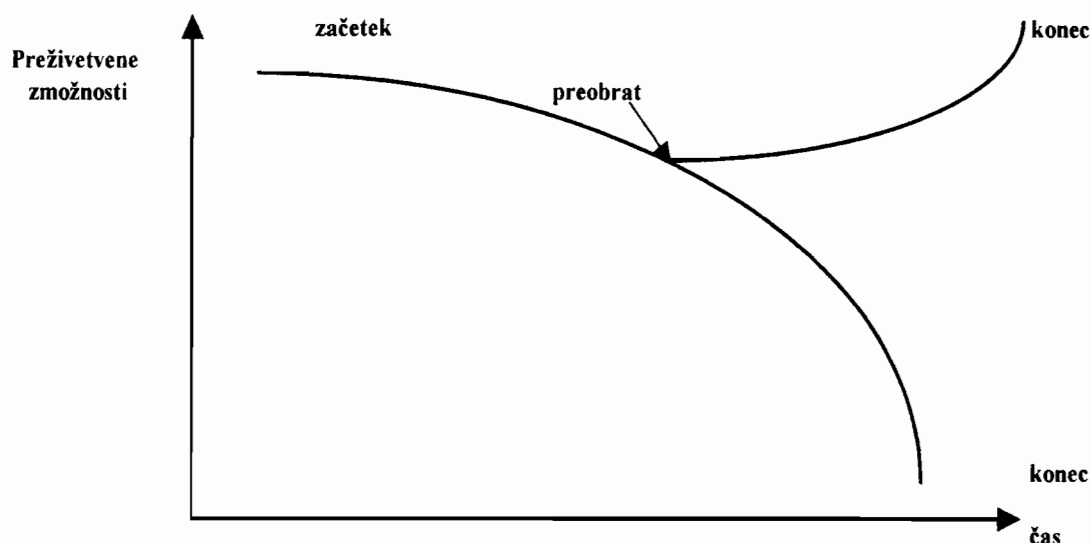
Naloga managementa je, da zagotavlja smotrnost poslovnega procesa. V tem je tudi njegova največja odgovornost za uspešnost podjetja. Zato je Bibeaultova (Bibeault 1986, 38-62) povezava med vzroki kriz in načinom poslovanja, ki jo prikazuje Slika 2.2, še posebno zanimiva. Bibeault ne išče vzrokov za nastanek kriz zunaj podjetja, ampak je prepričan, da mora biti dober manager usposobljen predvideti potencialne nevarnosti nastanka krize. Neusklajenost delovanja posameznih funkcij poslovnega procesa je posledica slabega ravnanja, zaradi neznanja ali opravič, ki se ne nanašajo na vodenje. Zaključiti z mislijo, da obstaja le majhna možnost nastanka krize, če je vodja usposobljen za vodenje. Krizo sproži neposredno delujoč vzrok, imenovan povod. Povod je lahko povsem nepomemben dogodek, ki sproži verižno reakcijo vseh ostalih vplivov.

Posledice krize so lahko za podjetje usodne in pomenijo njegov propad ali njegovo ozdravitev. Vsaka kriza se namreč mora razviti v naslednjo stopnjo, ki pomeni njeno ugodno rešitev (ozdravitev, razvoj) ali neugodno rešitev (stečaj, prenehanje).

Krystek (v Dubrovski 2004, 45) je to dejstvo prikazal kot točko preobrata – Slika 2.3.

Podjetje v nekem trenutku zaide v krizo, možnosti preživetja se zmanjšujejo sorazmerno s časom, potem nastopi točka preobrata, kjer pride bodisi do ugodne ali neugodne razrešitve. Ko je podjetje soočeno s kriznim stanjem, se spremeni vedenje notranjih in zunanjih udeležencev.

Slika 2.3 Kriza kot točka preobrata



Vir: Krystek (v Dubrovski 2004, 45)

2.3.3 Razvrstitev kriz

Kriz ne moremo enotno klasificirati in jih enoznačno razvrstiti. Razlog je v dejstvu, da se pojavljajo na vseh področjih življenja, ne samo v podjetjih. Krize v podjetjih so tudi različne, ker je stopnja razvoja podjetij ob njihovem pojavu različna. Vzroki za njihov nastanek se namreč razlikujejo glede na stopnjo razvoja podjetja, gospodarsko panogo, v katero sodi in splošno gospodarsko okolje.

Krize je mogoče razvrstiti z več vidikov:

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

Razvojne krize

Pojavijo se pri prehodu z ene stopnje razvoja na drugo. Pümpin in Prange (Pümpin in Prange 1995, 133) razlikujeta štiri idealnotipske konfiguracije podjetja, ki so hkrati primerne za opis faz razvoja podjetja:

- pionirsko podjetje;
- rastoče podjetje;
- zrelo podjetje;
- podjetje v preobratu.

Razvoj podjetja med celotnim življenjskim ciklom poteka kot zaporedje izrabe poslovnih priložnosti in s tem ustvarjanja koristi za udeležence podjetja. Prav zaradi minljivosti poslovnih priložnosti je za podjetje pomembno, da se nenehno poskuša spreminjati in prilagajati spremembam. Prihodnost podjetja je ogrožena, če ni temeljitih protiukrepov vodstva, ko se podjetje znajde v preobratu. Vendar smrt podjetja ne nastopi nujno šele takrat, ko podjetje preide vse faze razvoja, ampak obstaja možnost smrti podjetja tudi v predhodnih fazah. Uspešna podjetja si zato prizadevajo, da bi se

izognila vstopu v fazo zrelosti in preobrata. Kakor hitro se namreč najpomembnejše poslovne priložnosti nagibajo k zrelosti, si ta podjetja aktivno prizadevajo, da bi s pionirskim vedenjem in z inovacijami zavarovala obstoječe in pridobila nove poslovne priložnosti.

Najpogostejši vzrok nastanka razvojnih kriz je prehitra rast podjetja, saj v nekem trenutku več ni možno obvladati vseh povezanih področij ali zagotoviti njihovega usklajenega spreminjanja, kar se pogosto imenuje »sindrom pregretja«.

Kriza glede na stopnjo intenzivnosti

Glede na stopnjo intenzivnosti je mogoče razlikovati:

- potencialno krizo,
- latentno krizo,
- akutno krizo.

Potencialna kriza je pravzaprav vsakdanje tveganje podjetja, ker se izraža v različnih obvladljivih poslovnih izzivih. Zato je to edina »krizna faza«, ko klic na pomoč ni smiseln, saj je obvladovanje poslovnih tveganj ena izmed najbolj značilnih vsakdanjih nalog posloводства.

Latentna (prikrita) kriza je že prava kriza, ki se je izmaknila notranjemu nadzornemu in varovalnemu sistemu podjetja. Njena raven zrelosti in intenzivnosti namreč še ni taka, da bi opazno načela notranjo sinergijo podjetja in imela vpliv na zunanje okolje. Če jo poslovodstvo prepozna in se zave njene nevarnosti, je seveda smotno, da po dogovoru z lastniki in zunanjimi izvedenci sodeluje pri odpravljanju njenih vzrokov. Lastniki morajo pred tem presoditi, koliko je k latentni krizi prispevalo slabo ravnanje podjetja in kdo je za to osebno odgovoren. Šele po razčiščenju odnosa med lastniki in poslovodstvom je smiselno, da zunanji svetovalci prevzamejo določene naloge v podjetju.

Akutna obvladljiva kriza je zrela kriza podjetja. Zrela kriza od lastnikov ponavadi zahteva, da pooblastila za poslovno odločanje v celoti prenesejo na zunanje izvedence z namenom izvedbe poslovnega preobrata. Pogoj za začetek izvedbe preobrata pa je diagnoza kriznega položaja podjetja.

Akutna neobvladljiva kriza je kriza, ki je dosegla tako intenzivnost in obseg, da je prišlo do izgube trgov, dezintegracije poslovnih in poslovodnih funkcij, ter odziv zunanjega okolja, da za to podjetje ni več upanja. Končina in Mirtič (Končina in Mirtič 1999, 71) tudi v tem primeru pravita, da naj zunanji izvedenci določijo diagnozo obsega in intenzivnost kriznih razmer. Vloga zunanjih izvedencev je predvsem v tem, da se prepreči škoda, ki bi jo razpad ali umetno vzdrževanje takega poslovnega sistema povzročilo notranjemu in zunanjemu okolju.

Kriza z vidika hitrosti nastopa

S tega vidika Hwang in Lichtenthal (v Dubrovski 2004, 76) ločita:

- nenadno, nepričakovano krizo,
- postopno, kumulativno in spoznavno krizo.

Kriza z vidika ogroženosti ciljev podjetja

Po Krystek (v Dubrovski 2004, 76) v odvisnosti od tega kateri cilji so ogroženi krize razvrstimo na:

- strateško krizo (napačno zaznavanje sprememb v okolju in s tem napačno zastavljene strateške odločitve),
- krizo uspešnosti,
- kriza likvidnosti (likvidnostne težave, insolventnost).

Kriza z vidika vzroka nastanka

Krize lahko razvrstimo tudi glede na to, ali so nastale kot posledica zunanjih ali notranjih vzrokov na:

- endogene krize (vpliv notranjih vzrokov),
- eksogene krize (vpliv zunanjih vzrokov).

2.3.4 Vedenje managementa in vloga lastnikov v podjetju s težavami

Vedenje managementa

Management različno reagira ob pojavu krize. Dubrovski (Dubrovski 2004, 50) definira najbolj značilne in pogoste odzive managementa:

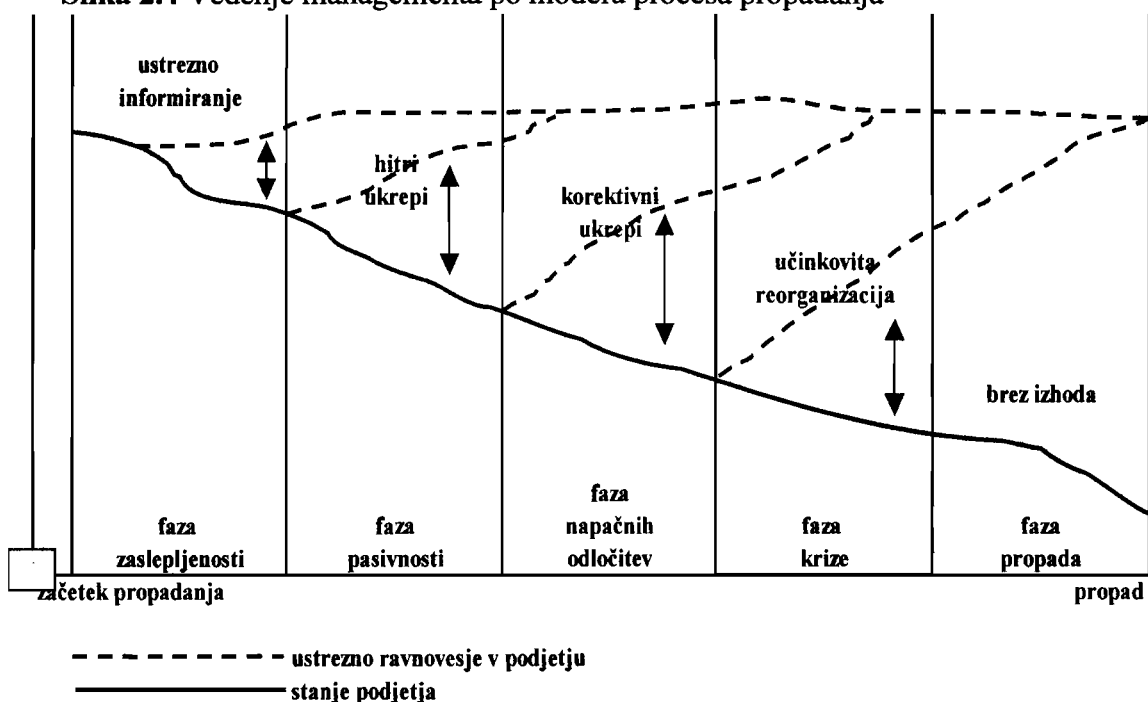
- zanikanje obstoja kriznih in kritičnih razmer - zatiskanje oči z lažno tolažbo, da je stanje posledica blagih motenj, ki so zgolj kratkotrajne;
- močno nasprotovanje spremembam – ker podjetje ne more več normalno poslovati, se zgodi pritisk od znotraj, s strani zaposlenih in pritisk od zunaj, s strani lastnikov, nadzornega sveta, države, saj udeleženci zahtevajo takojšnje in korenite spremembe, ki bi izvlekle podjetje iz krize. Management se pritisku korenitih sprememb zelo upira, saj so po navadi uperjene k zamenjavi članov managementa;
- dokazovanje, da so uvedene spremembe vzrok nastanka krize, ob zamenjavi v vrhnjem managementu želi zamenjani management lastno zamenjavo prikazati kot vzrok nastanka krize;
- precenjenost učinkovanja zunanjih vzrokov – management išče kot poglavitne predvsem zunanje vzroke, ki so krivi za nastanek krize v podjetju, na primer odpoved naročil strateškega kupca;
- streznitev in odhod ali soočenje s krizo. Ko vsi spoznajo, da je podjetje dejansko v krizi se navadno management umakne, odide iz podjetja, določen delež se jih odloči priključiti novemu managementu in so dobra pomoč, predvsem zaradi poznavanja preteklega poslovanja;
- poskus oviranja novega managementa in iskanje njegovih napačnih odločitev. Poskušanje razvrednotenja dosežkov novega managementa – zamenjani management po navadi želi nove dosežke razvrednotiti in prikazati, kot da so posledica preteklega obdobja.

Weitzel in Jonssonova (v Dubrovski 2004, 48) sta razvila t. i. model procesa propadanja, v katerem opisujeta osnovne značilnosti vedenja managementa – Slika 2.4.

S fazo zaslepljenosti sta avtorja modela (Weitzel in Jonsson 1989, 91-108) označila začetek propadanja in management, ki je zamudil in ni opazil simptomov krize. Poslovodstvo v tej fazi ne sprejema potrebnih odločitev, saj ne ve, da se kriza približuje. Sledi obdobje, ko je management pasiven in se ne zmeni za razkorak med zelenim in realnim stanjem v podjetju, čeprav ga opazi. Zanimiva je predvsem ta miselnost managementa, ki kljub opaženim simptomom ne stori nič, da bi stvari postavil na pravo

mesto, saj podcenjuje možne rezultate izbruha krize. V fazi napačnih odločitev je razkorak med želenim in realnim stanjem že tako očiten, da ga tudi management ne more več zanemariti. Napaka večine podjetij je predvsem v tem, da začne sprejemati nagle odločitve, ki pomenijo prehitre spremembe za podjetje in zaposlene. Zaposleni, ki so dejansko udeleženi v poslovnih funkcijah in jih tudi izvajajo, so v fazah odločanja izpuščeni, saj vrhnji management domneva, da zna nastalo krizo najbolje odpraviti sam. To zmotno prepričanje le še poglobi krizo upravljanja, ki v naslednjem koraku pripelje do faze krize, ko tudi v poslovnem okolju podjetja ostali igralci na trgu spoznajo probleme v podjetju. Kopičiti se začnejo nove nespametne odločitve managementa, kar le še poglobi krizo. V fazi propada je razmerje med želenim in dejanskim stanjem podjetja že tako veliko in napake iz preteklosti tako usodne, da jih ni več mogoče odpraviti in podjetje preneha delovati.

Slika 2.4 Vedenje managementa po modelu procesa propadanja



Vir: Weitzel in Jonsson (v Dubrovski 2000, 12)

Vedenje in vloga lastnikov

Lastniki bi morali že pred pojavom akutne krize v podjetju z ustreznimi organi (skupščina, nadzorni svet) zahtevati zaščito svojih interesov, zaščito svoje lastnine. Največji problem predstavlja razpršeno lastništvo ter temeljni problem opredelitve in razmejitve vlog med lastniki in poslovodstvom, predvsem pri bivših družbenih podjetjih, ki so se lastnila v skladu z Zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij.

Mala in rastoča podjetja, imajo v tem primeru neke vrste strateško prednost, saj jih ne bremeni hipoteka zgodovine. Pri doslednem izvajanju nadzorne funkcije v podjetju preko nadzornega sveta (če govorimo o delniški družbi), katerega člani so imenovani na skupščini delničarjev, ne bi smelo prihajati do situacij, ko so člani nadzornega sveta nad situacijo v podjetju, ki je zašlo v težave, zelo presenečeni.

Pristojnosti nadzornega sveta v delniški družbi so jasno določene, kar je zakonsko predpisano v 274. člen Zakona o gospodarskih družbah:

1. Nadzorni svet nadzoruje vodenje poslov družbe.
2. Nadzorni svet lahko pregleduje in preverja knjige in dokumentacijo družbe, njeno blagajno, shranjene vrednostne papirje in zaloge blaga ter druge stvari.
3. Nadzorni svet lahko skliče skupščino.
4. Vodenje poslov se ne more prenesti na nadzorni svet. Statut ali nadzorni svet pa lahko določita, da se smejo določene vrste poslov opravljati le z njegovim soglasjem. Če nadzorni svet zavrne soglasje, lahko uprava zahteva, da o soglasju odloči skupščina. Za sklep, s katerim skupščina da soglasje, je potrebna večina najmanj treh četrtin oddanih glasov.

Z doslednim izvajanjem nadzorne funkcije bi morali člani nadzornega sveta ob pojavu prvih simptomov, ki narekujejo bližajočo se krizo, zahtevati od uprave sprejetje ukrepov, ki bi preprečili nastanek krize. Akutne krize v podjetju so se nadzorniki oziroma lastniki zavedeli navadno šele takrat, ko je uprava izčrpala vse možnosti pridobitve novih finančnih virov, ko je podjetje že nekaj let poslovalo z izgubo in ko je pred dejstvo o povečanju lastnih virov financiranja postavila lastnike.

3 PREPREČEVANJE NASTANKA AKUTNIH KRIZ

3.1 Pomen strateškega planiranja pri zaznavanju in preprečevanju kriz

3.1.1 Opredelitev strateškega planiranja

Dubrovski (Dubrovski 2004, 181) navaja, da preprečevanje latentnih in akutnih kriz pomeni načrtovano in sistematično izvajanje preventivnih aktivnosti, na osnovi katerih je mogoče krizo predvideti, jo preprečiti ali omiliti njeno stopnjo intenzivnosti. To pa je mogoče doseči s strateškim managementom oziroma strateškim planiranjem.

Lastniki ustanovijo organizacijo zato, da bo uspešno dosegala smotre, ki se skladajo z njihovimi interesi. Managerji so tisti, ki vodijo do smotrov in izdelujejo strategije za doseganje posameznih ciljev, da bodo cilji tudi doseženi. Strateški management je torej načrtovanje ali snovanje politike in njeno izvajanje. Managerji pa porabijo le malo časa za načrtovanje prihodnosti, Hamel in Prahalad (v Tavčar 1999, 46) sta na podlagi raziskave ugotovila, da porabijo managerji samo 2,4 % svojega časa za dolgoročno snovanje.

Tavčar (Tavčar 1999, 47) navaja, da naj strateško planiranje ali snovanje politike predvsem usmerja zavestna prizadevanja čim večjega števila sodelavcev za izpolnitev široko usvojene vizije in omogoči delovanje v jasno začrtanih smereh in z jasno razporejenimi zmožnostmi organizacije.

Strateško planiranje se je razvilo iz dolgoročnega planiranja predvsem kot posledica vse bolj nepredvidljivih sprememb okolja, zlasti trga in konkurence na njem. Vse hitrejše tehnološke spremembe, bliskovit razvoj informacijske tehnologije, vse večji vpliv mednarodnega trga in proces so zavrgli teorije o gledanju v preteklost, da vidimo sedanost oziroma prihodnost. Podjetja skušajo predvideti dogajanja v okolju s preučevanjem trga in z vključitvijo vseh drugih dejavnikov, ki so povezani s tem.

Ansoff, utemeljitelj strateškega planiranja (Ansoff 1981, 5-6), pravi, da se strateške odločitve ukvarjajo bolj z zunanjimi kot notranjimi problemi. Ukvarjajo se s povezavo med podjetjem in okoljem.

Strateško planiranje zelo upošteva negotovost okolja in je po svoji naravi dolgoročneje. Je dolgoročno planiranje, ki ga uporabljajo v podjetjih z nepredvidljivim okoljem. Prav stalno spreminjajoče se okolje je razlog, da je strateško planiranje danes prevladujoče. Pri strateškem planiranju pravzaprav ne gre toliko za razmišljanje o tem, kaj bo podjetje delalo v prihodnosti, kot za razmišljanje, kako se pripraviti na nepričakovano prihodnost. Strateško planiranje razumemo kot celoten proces planiranja vključno z določanjem ciljev.

3.1.2 Proces in pomen strateškega planiranja

Po Pučku (v Možina in drugi 2002, 271) je strateško planiranje ena od vrst planiranja, ki se osredinja na opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja.

Proces strateškega planiranja – Slika 3.1, se začne s celovitim ocenjevanjem in poslovanjem organizacije (Rozman 1993, 83). Celovita analiza poslovanja, organizacije ter analize in predvidevanje okolja podjetja skupaj pomenijo ugotavljanje prednosti in pomanjkljivosti podjetja ter možnosti in nevarnosti razvoja (SWOT analiza). S SWOT-analizo skušamo ugotoviti, kje ima podjetje prednost pred konkurenčnimi podjetji in kje so njegove glavne slabosti.

Slika 3.1 Proces strateškega planiranja

PLANSKA IZHODIŠČA	PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA V OŽJEM POMENU			URESNIČEVANJE IN KONTROLA	
Družbeno ekonomsko okolje	Celovita ocena	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje korporacijskih strategij		Taktično planiranje
Analiza poslovanja	Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti	Ugotavljanje planskih vrzeli	Razvijanje poslovnih strategij	Ocenjevanje in izbiranje strategij	Programiranje in predračunavanje
Predvidevanje			Razvijanje funkcijskih strategij		Kontrola
Vizija in poslanstvo					

Vir: (Možina in drugi 2002, 273)

Analiza poslovanja temelji na kvantitativnih podatkih in obsega zbiranje informacij o preteklem in sedanjem poslovanju, njihovo primerjavo z "normalnim" poslovanjem, ugotavljanje razlik med njima in iskanje vzrokov za odstopanja.

Pučko (v Možina in drugi 2002, 280) navaja, da je osnovni namen celovite analize podjetja:

- ugotoviti na podlagi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti organizacije njene najbolj verjetne prihodnje poslovne možnosti in nevarnosti, ki jim utegne biti v okolju izpostavljeno;
- ugotoviti osnovne razvojne probleme podjetja, s katerimi se je treba spoprijeti;
- ugotoviti prve možne elemente razvojne strategije za prihodnje obdobje, na podlagi ugotovljenih prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti konkretnega podjetja.

Naslednja faza je analiza in predvidevanje okolja, s katero moramo odkriti, katere nevarnosti prežijo na podjetje iz okolja in katere priložnosti se mu ponujajo. Ob tem je treba dati poseben poudarek na opredeljevanju konkurentov in analiziranju panoge, v kateri se podjetje nahaja.

Tavčar (Tavčar 1999, 62) pri analiziranju zunanjega okolja poudarja, da je analiziranje odjemalcev osnova za temeljne strateške odločitve. Analiza odjemalcev naj da odgovore – kdo so odjemalci in kdo uporabniki, kateri so največji in kako naj poteka segmentiranje tržišča. Pri analiziranju konkurentov je treba prepoznati stališče odjemalcev do konkurentov, to lahko ugotovimo z anketiranjem, spraševanjem.

Pri analiziranju zunanjega okolja nikakor ne smemo prezreti analiziranja panoge. Tavčar (Tavčar 1999, 63) navaja, da mora analiziranje panoge obsegati: sedanjo in morebitno velikost panoge, rast panoge, strukturo panoge, stroške v panogi, trženjske poti, trende in razvoj panoge, ključne dejavnike uspešnosti v panogi odgovor odjemalcev.

Bolj ko sta kvalitetno izpeljani prvi dve fazi, lažje je določiti prihodnje poslovanje podjetja oziroma poslovne cilje.

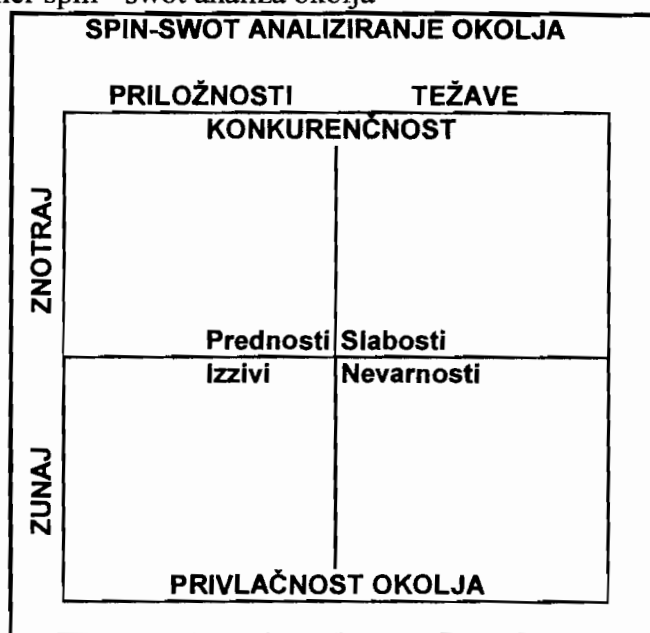
Tretja faza je določanje poslovnih ciljev in kot zadnjo fazo Rozman (Rozman 1993, 83) opredeljuje določanje poti za doseg ciljev ali določanje strategij.

Pučko (v Možina in drugi 2002, 283) pravi, da ko poznamo razvojne probleme organizacije in njene konkurenčne prednosti in ko poznamo privlačnost panoge, lahko začnemo snovati strateške usmeritve organizacije. Začenja se oblikovanje strategij.

Eno izmed orodij za snovanje politike oziroma strateške usmeritve organizacije je analiziranje SPIN-model (»strateški križ«, ang. SWOT) – Slika 3.2 in zajema:

- najpomembnejše dejavnike konkurenčnosti podjetja (trajno konkurenčno prednost),
- najpomembnejše dejavnike privlačnosti tržišča (ključni dejavniki uspešnosti).

Slika 3.2 Primer spin - swot analiza okolja



Vir: (Tavčar 1999, 74)

Celovita ocena položaja podjetja omogoča, da poslovodstvo najprej preveri vizijo oziroma opredelitev poslanstva organizacije, saj je treba ob drastičnih spremembah, spremeniti postavljeno vizijo oziroma opredeljeno poslanstvo.

Vizija odgovarja na vprašanje, kaj bi želeli biti, in je začetek strateškega ravnanja, ki da odgovor na vprašanje, kako bomo to dosegli.

Vsebina poslanstva pa pove, kaj podjetje dela, kakšen je obseg dejavnosti, kaj je bistvo dejavnosti in kakšne so smeri rasti. Pomeni podati utemeljitev razlogov, zakaj podjetje koristi udeležencem.

Na podlagi postavljene vizije podjetja in njegovega poslanstva mora podjetje pričeti oblikovati strateške planske cilje. Cilji morajo biti realni in merljivi. S cilji običajno opredelimo zaželeno poslovanje, ki ga je mogoče doseči ob upoštevanju sedanjega poslovanja, okolja in v povezavi z določanjem poti za njihovo doseganje. Cilji so okvirno že določeni z vizijo. Cilje je treba postavljati kot rezultate, ki jih želi podjetje doseči (pogosto so za cilj izbrani celotna uspešnost poslovanja, dobiček, sredstva in njihova vezava). Strateško planiranje obsega celotni proces, strategije pa so le kazalci, ki kažejo pot za doseg ciljev organizacije. Podjetja oblikujejo strategije na podlagi izhodišč planiranja, preverjene vizije in poslanstva. Na osnovi tega razvijajo celovito strategijo, poslovne in funkcijske strategije.

Strateško planiranje oziroma načrtovanje je izjemnega pomena za vsako podjetje, saj se spremembe v okolju dogajajo z neizmerno hitrostjo. Strateško planiranje omogoča managementu, da sistematično zmanjša vpliv negotovosti v poslovnem odločanju in se lažje prilagaja vse hitrejšim spremembam. Potencialnih kriz, v kateri se znajde skoraj vsaka organizacija ni mogoče preprečevati, lahko pa s strateškim managementom preprečimo nastanek zaostrenih razmer, ki bi pomenile začetek akutne krize. Sprotno spremljanje zastavljenih ciljev, njihovo merjenje in preprečevanje vseh vrzeli, ki pomenijo razkorak med zastavljenim in doseženim pomeni, da mora podjetje pristopiti k ukrepom, ki bodo zagotovili doseganje ciljev. To podjetje doseže s stalnim prilagajanjem podjetniških struktur, sistemov, procesov, ki mu omogočajo konkurenčen položaj na trgu in uspešno poslovanje.

Ob strateškem planiranju kot celovitem procesu dolgoročnega usmerjanja poslovnih aktivnosti podjetja pa ne smemo zanemariti strateškega tveganja. Podjetje naj bi se strateškega tveganja lotilo v sklopu presojanja strategij, navaja Berk (Berk, Peterlin in Ribarič 2002, 110). Če podjetje sistematično spremlja tveganje propada in ima vzpostavljene mehanizme, da se propadu lahko postavi po robu in se ustrezno prilagodi razmeram na trgu, lahko s pravimi ukrepi omili posledice neugodnega razpleta oziroma zgrešene poslovne strategije. Strateško tveganje je tako neposredno povezano z različnimi vidiki strateškega obnašanja podjetij. Podjetja naj bi tveganja prepoznala, analizirala in se nanje ustrezno odzvala v procesu celovitega obvladovanja tveganja. Proces prepoznave je pri tem neločljivo povezan s strateškim planiranjem posloводства.

3.2 Metode spreminjanja in prenova podjetja

3.2.1 Metode spreminjanja

Vsako podjetje se spreminja, če se ne bi spreminjalo se ne bi moglo razvijati. Tavčar (v Možina in drugi 2002, 739) poudarja, da je obvladovanje spreminjanja pogoj za uspešnost managementa in podjetja. Obvladovanje spreminjanja je zahteva naloga, saj spremembe povečujejo kompleksnost razmer, v katerih deluje management. Podjetje se odziva na spremembe, ki jih povzročajo drugi in so lahko ugodne, če povečujejo učinkovitost in uspešno delovanje podjetja (partnerji, dobavitelji, odjemalci, porabniki). Spremembe so lahko neugodne za podjetje, ki jih povzročajo konkurenti, tekmeci, nasprotniki podjetja. Podjetje pa tudi samo vpliva na druge. Management lahko predvideva samo tiste spremembe, ki jih sam načrtuje, čeprav ne ve ali bodo uspele. Najtežje je predvideti vplive iz okolja, določene vplive pa lahko management zazna in spremlja. Ti so lahko znanilci vzpona ali padanja.

Vsako spreminjanje je tvegano, večja tveganja pa pomenijo večjo porabo sredstev. Podjetje je uspešno in konkurenčno, zaradi sedanjih temeljnih zmožnosti, te temeljne možnosti pa ponavadi ne zadoščajo za konkurenčnost v prihodnosti. Podjetja propadajo tudi zato, ker so ujetniki preteklosti in skušajo biti v sedanjem času konkurenčni na podlagi temeljnih možnosti iz preteklosti.

Spremembe znotraj ali zunaj podjetja, nove vizije ali oblikovane strategije, obstoječe ali preteče krize, vse to zahteva spreminjanje podjetja. Kadar se podjetje postopoma, načrtovano, tekoče, pravilno prilagaja tem spremembam, govorimo o evolucijskih ali postopnih spremembah. Kadar pa se mora podjetje hitro, dramatično spremeniti, govorimo o revolucijskih spremembah v njem.

Metode evolucijskih sprememb sestavljajo vsi ukrepi, ki zagotavljajo spreminjanje v okviru postavljene vizije podjetja, njegovih ciljev in strategij za doseganje teh ciljev. Med evolucijske spremembe uvrščamo doseganje določenih ciljev na podlagi projektnega pristopa – npr. uvajanje poslovanja po standardih ISO 9000, ISO 14000, HACCP, OHSAS 18000, TQM ...).

Med metode revolucijskega spreminjanja uvrščamo:

- prestrukturiranje, kjer gre za poudarek na spreminjanju struktur,
- reinženiring (poudarek na spreminjanju procesov).

Razlika med revolucijskimi in evolucijskimi spremembami je v tem, da prve potekajo hitreje, da so dosti bolj tvegane in da zahtevajo materialne ali nematerialne žrtve.

Hamel in Prahalad (v Dubrovski 2004, 199) pravita, da so žrtve prestrukturiranja in reinženiringa kazni, ki jih je podjetje moralo plačati, ker ni predvidevalo prihodnosti.

3.2.2 Prenova podjetja

Prenova podjetja prinaša nove procese, strategije, programe, sisteme in strukture, ki podjetju omogočajo učinkovitejše in uspešnejše poslovanje. Prenovo podjetja lahko dosežemo s postopnim spreminjanjem podjetja, s t. i. evolucijskimi spremembami ali s hitrim spreminjanjem podjetja s t. i. revolucijskimi spremembami. Cilj je, ne glede na metodo, ki jo izberemo, enak. V praksi gre za prepleteno delovanje evolucijskih in revolucijskih metod, kakor tudi za prepleteno delovanje metod prestrukturiranja in reinženiringa.

Vsake spremembe posegajo na tri ravni v podjetju: individualno, skupinsko in organizacijsko. Vsako uvajanje sprememb ima za posledico odpore do teh sprememb. Odpore je pomembno prepoznati in ocenjevati, kako močni so in kako nujno se jih moramo lotiti. Vsaka sprememba je praviloma neuspešna, če je udeleženci ne podpirajo. Odpori do sprememb lahko nastanejo na organizacijski, skupinski in individualni ravni. Za uvajanje sprememb v podjetju je treba določiti nosilca uvajanja sprememb. To je ponavadi kar poslovodstvo. Ločimo dva tipa voditeljev:

- transakcijski voditelj – primeren za evolucijske spremembe,
- transformacijski voditelj – primeren za revolucijske spremembe.

Transakcijski voditelj in transformacijski voditelj pa se v marsičem razlikujeta od kriznega managerja, ki deluje v krizni situaciji, kjer sta potrebni hitro, kratkoročno ukrepanje in avtokratsko vodenje.

3.3 Doseganje prenove podjetja z metodo celovitega prestrukturiranja

3.3.1 Značilnosti in vloga metode prestrukturiranja

Beseda prestrukturirati je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (Slovar slovenskega knjižnega jezika 2000, 1023) opredeljena kot »spremeniti strukturo«. Tavčar (Tavčar 1999, 127) opredeljuje besedo struktura kot orodje, lupino, nosilno konstrukcijo, ki je predpogoj za delovanje podjetja, vendar za samo podjetje ni dovolj. Struktura je statični del podjetja, dinamični del so procesi.

Prestrukturirati pomeni spremeniti določeno strukturo v podjetju (fizične, tehnološke, organizacijske, računovodske, demografske, mentalne strukture), ki ne

ustrezajo več novo nastalim razmeram in jo je treba spremeniti, gre za radikalni proces prehoda iz obstoječe strukture v novo strukturo, ki omogoča uspešnost in učinkovitost podjetja. Pri metodi prestrukturiranja gre za korenite zasuke v podjetju, pri čemer je potrebno upoštevati naslednja pravila (Dubrovski 2004, 222):

- poteka večpodročno (sprememba strukture na enem področju zahteva spremembo struktur na drugem področju),
- izhaja iz opredeljenih temeljnih strategij podjetja,
- začne se pri programsko tržnih strukturah,
- vsebuje vse značilnosti metod revolucionarnega spreminjanja.

Proces prestrukturiranja velikokrat privede do revitalizacije podjetja, do njegove ponovne oživitve. Prestrukturiranje poteka z:

- analizo in razumevanjem obstoječih struktur,
- ugotavljanjem kritičnih točk in predlogi za njihovo izboljšanje,
- preoblikovanjem obstoječih struktur z novimi.

Ob prenavljanju struktur naletimo na spreminjanje procesov, ki jih moramo v podjetju izvesti zaradi prenove struktur in obrnjeno. Prenova podjetja ali preureditev podjetja po navadi zajema prestrukturiranje in reinženiring, oba postopka se med seboj neločljivo prepletata, čeprav temeljita na različnih začetnih izhodiščih in končnih ciljih.

Pri prestrukturiranju sta na voljo dva pristopa:

- sistematično in postopno in na koncu radikalno preoblikovanje obstoječih struktur,
- radikalna celovita preobrazba – pristop »praznega lista«.

Prestrukturiranje v podjetju se lahko uporablja v različnih situacijah - pri zdravljenju ali preprečevanju krize, pri razvoju podjetja in pri poslovnih in kapitalskih povezavah.

3.3.2 Programsko tržno prestrukturiranje

Programsko tržno prestrukturiranje, navaja Dubrovski (Dubrovski 2004, 230-253), pomeni prehod iz stare strukturne kombinacije izdelkov ali storitev in trgov na novo strukturo, ki mora zagotoviti večjo donosnost in ekonomičnost.

Cilj programsko tržnega prestrukturiranja je takšna nova kombinacija programov in trgov, ki predstavljajo za podjetje prehod v višje vrednostne razrede na osnovi večje dodane vrednosti na zaposlenega, kar posledično omogoča uspešnejše poslovanje podjetja.

Devetak (Devetak 1999, 2) navaja da osnovni trženjski pristop temelji na dejstvu, da preučujemo, spremljamo in raziskujemo družbene potrebe, zlasti plačilno sposobno povpraševanje. Na osnovi tega proizvajamo tiste izdelke in storitve, za katere smo ugotovili povpraševanje, in jih ponudimo in prodamo potrošnikom, pri tem zadovoljimo potrošnike in hkrati ustvarimo dobiček za razširjeno reprodukcijo v podjetju.

Pri tem je treba upoštevati trženjski ali marketinški splet. To je kombinacija trženjskih spremenljivk, ki jih mora podjetje kontrolirati za dosego prodaje na ciljnem tržišču. Strategije, ki vključuje določanje ciljev in načinov za njihovo dosego ni mogoče oblikovati brez dobrega poznavanja trgov ter prednosti in slabosti izdelkov (storitev). Instrument na katerem temelji marketinška veda, je marketinški splet. Vsak element iz

trženjskega ali marketinškega spleta (kadar govorimo o prodaji izdelkov) mora biti dovolj kompleksen, dovolj sposoben, kar pomeni:

- da moramo razviti takšen izdelek – P1, ki kar najbolj zadovolji plačilno sposobnega kupca. Pri izdelku je treba biti pozoren na spremljanje življenjskega cikla izdelka, to je vseh faz, ki jih doživlja izdelek (od uvajanja na trg, do izločanja izdelka iz proizvodnega programa);
- da moramo oblikovati tržno ceno izdelka – P2 in prodajne pogoje ter ob tem upoštevati stroške, konkurenco in druge okoliščine;
- da se moramo vključiti v obstoječe distribucijske kanale – P3, po katerih bo izdelek najhitreje in najceneje, potrošnika;
- da moramo tržnim komunikacijam – P4 informirati pretekle, sedanje in bodoče potrošnike, da bi jim prodali določen izdelek.

Marketinški pristop je nujno potreben, saj zaradi različnosti in nepoznavanja tržnega okolja obstaja veliko nevarnosti za napačne poslovne možnosti.

Načrtovanje programsko tržnega prestrukturiranja

Proces programsko tržnega prestrukturiranja praviloma izvajamo na dveh področjih:

- *notranjem področju*, ki se nanaša na doseganje optimalnega položaja programa v odnosu med prepletenimi in soodvisnimi poslovnimi funkcijami in organizacijskimi enotami v podjetju;
- *tržnem (zunanjem) področju*, ki se nanaša na preučevanje možnosti prodaje obstoječega ali novega programa na trgu. Podjetje mora najprej opredeliti svoj ponudbeni paket in sestaviti strateški način, kako naj se programske enote na trgu ponujajo.

Pri pripravi ukrepov tržnega prestrukturiranja se podjetje ne more odločiti zgolj za eno izmed tržnih možnosti (izdelki višje razlikovalne kakovosti ali masovni izdelki), temveč mora natančno precizirati trženjsko strategijo. Velikokrat se pojavi dilema, ali za izdelek poiskati primeren trg ali pa za obstoječi trg razviti in prilagoditi izdelke. Praviloma velja, da gre za kombinacijo obojega. Priporočljivo je, da za obstoječi jedrni izdelek poiščemo primeren trg, segment ali ciljno skupino, izdelke pa v svojih dodatnih značilnostih prilagodimo raziskanemu trgu oziroma ciljni skupini.

Programsko tržno usmerjanje

Proces iskanja tržnih možnosti, priložnosti, vrzeli je proces strateškega usmerjanja, temeljiti pa mora na načrtnem in sistematičnem pristopu, katerega izhodišče so marketinški pristopi in metode.

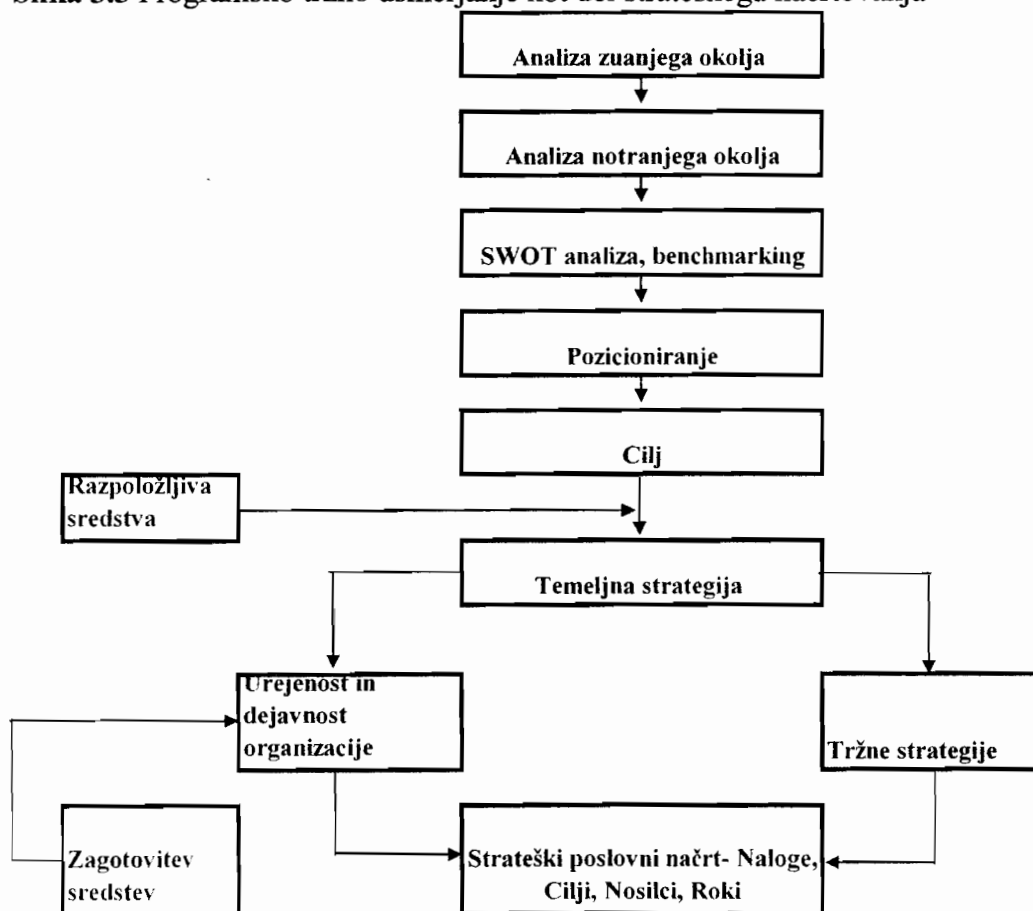
Da bi lahko ugotovili perspektivnost nekega programa, izdelka, je treba ugotoviti gibanja v značilnostih okolja, s katerimi je izdelek povezan. Brez primernih informacij z izbranih potencialnih ali ciljnih trgov podjetje ne more razviti marketinške strategije. Tej fazi sledi analiza notranjih materialnih in nematerialnih sredstev v podjetju, ki pa se lahko sočasno izvaja z analizo zunanjega okolja.

Ko pridobimo podatke obeh analiz okolja, je treba primerjati, da bi se ugotovila skladnost notranjih značilnosti s tržnim dogajanjem, sedanjim in pričakovanim. V primeru, da podjetje s svojim značilnostmi bistveno dostopa od značilnosti in dogajanj v

okolju, lahko velja za podjetje ne samo latentna, temveč akutna kriza, če ugotovimo skladnost, nadaljujemo strateško usmerjanje.

Tovrstno skladnost lahko ugotavljamo z različnimi metodami - SWOT - analizo, benchmarking, ki predstavlja primerjavo lastnega podjetja, njegovih delov, procesov in izdelkov s konkurenti ali s primerljivo osnovo. Na osnovi ugotovljene skladnosti je mogoče pozicionirati sedanji položaj lastnega podjetja ali izdelek med konkurenčnimi podjetji ali sorodnimi podjetji. Sledi postavitve dolgoročnih ciljev, ki jih je mogoče izraziti kot želeni položaj ali pozicioniranje. Ko so dolgoročni cilji opredeljeni, določimo še način njihovega doseganja.

Slika 3.3 Programsko tržno usmerjanje kot del strateškega načrtovanja



Vir: (Dubrovski 2004, 248)

Tržne strategije so lahko:

- *odzivne* – prilagajanje opaženim spremembam,
- *proaktivne* – napovedovanje sprememb in njihovega vpliva na podjetje.

Kot metode in tehnike, ki se uporabljajo v programsko tržnem prestrukturiranju je mogoče uporabiti znane marketinške pristope - segmentiranje trgov in diferenciranje izdelkov, analiza SWOT, benchmarking, teorija ekonomije obsega ...

Pri programsko tržnem prestrukturiranju ne smemo pozabiti, da moramo zagotoviti usklajeno investiranje v trg, tehnologijo in sodelavce. Programsko tržno

prestrukturiranje je sestavni del strateškega planiranja v obdobju sprememb in spreminjanja podjetja kot preprečevanje nastanka akutnih kriz v podjetju.

3.3.3 Razvojno in tehnološko prestrukturiranje

Tako kot pri programsko tržnem prestrukturiranju je prestrukturiranje na področju razvoja in tehnologije povezano s preходом iz obstoječih struktur na nove strukture, ki podjetju omogočajo razvoj in učinkovito delovanje.

Pri razvojnem prestrukturiranju gre za oblikovanje takšnih izdelkov oziroma storitev v katerih je vgrajenega več znanja in inovacij, s čimer dosežemo višjo stopnjo zahtevnosti izdelka ali storitev.

Tehnološko prestrukturiranje pa pomeni, da uporabimo takšne veščine, znanja in metode, ki bodo omogočili proizvodnjo zahtevnejšega izdelka ali storitve.

Na podlagi japonskih izkušenj se je zaradi skrajšanja časa razvoja in proizvodnje novega izdelka razvil poseben pristop k razvoju novih izdelkov, imenovan simultani inženiring, skladen inženiring ali kolektivna inteligenca. Pri simultanem inženiringu že v fazi oblikovanja novega izdelka razmišljamo o primernosti oblike za proizvodnjo in logistiko.

3.3.4 Proizvodno prestrukturiranje

Proizvodno prestrukturiranje pomeni postavitev takšnih metod in pristopov, da bodo na učinkovit način zagotovili izdelavo določenih izdelkov ali storitev. Prav tako je za proizvodni proces potrebna primerna proizvodna prema. Pri proizvodnem prestrukturiranju je pomembno izpostaviti celovito kakovost (TQ) in pravočasnost (just in time). Za bodočega kupca sta pomembna kvaliteta in predvsem čas dobave naročenih izdelkov.

Programsko tržnemu prestrukturiranju, ki se v podjetju prične prvo, sledi spreminjanje preostalih struktur, saj sprememba strukture na enem področju zahteva spremembe struktur na drugih področjih – razvojno in tehnološko prestrukturiranje, proizvodno prestrukturiranje, kadrovsko in organizacijsko prestrukturiranje, finančno prestrukturiranje, informacijsko prestrukturiranje ...

3.4 Reinženiring in preurejanje podjetja

Prestrukturiranje se osredotoča na spreminjanje struktur v podjetju, reinženiring pa na spreminjanje procesov. Obe metodi spadata v metodo revolucionarnega spreminjanja.

Kovač (Kovač 1996, 78) pravi, da je beseda sprememba postala najbolj obrabljena beseda devetdesetih let. Spreminjajo se navade ljudi, družbeni sistemi, konkurenti, strateške usmeritve in cilji. Spremembe so v poslovnem okolju tako velike in hitre, da zahtevajo spremembe managerjev, da bodo lahko obvladali spremembe, ki jih obkrožajo.

Reinženiring podjetja se ukvarja z načinom upravljanja in vodenja sprememb, je celovita poslovna filozofija in hkrati metoda, kako uresničiti spremembe v podjetju. Iskati moramo odgovore na vprašanje, kako spremeniti in kdo naj bo nosilec in izvajalec sprememb.

Razlogi za uvedbo reinženiringa v podjetju so povezani s cilji podjetja, hkrati pa je reinženiring zaradi spreminjanja poslovnega okolja postal potreba. Z radikalnim

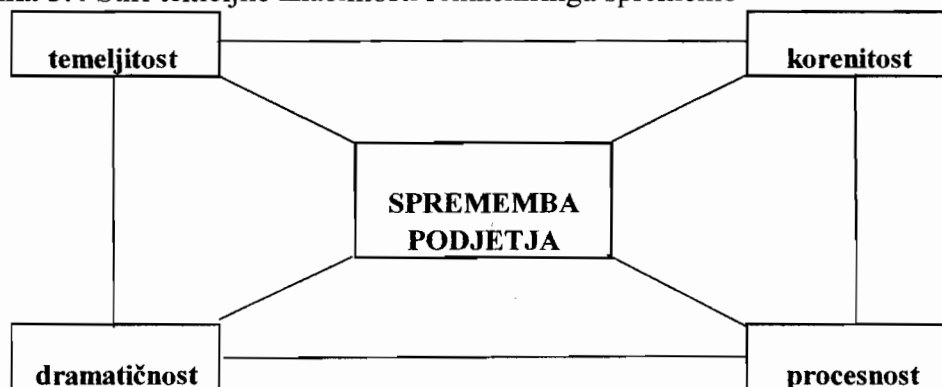
spreminjanjem obstoječih procesov želimo doseči v podjetju boljše procese, ki vodijo k večji učinkovitosti in uspešnosti.

Hammer in Champy (Hammer in Champy 1995, 12) navajata, da je preurejanje temeljit vnovičen premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi dosegli izboljšave kritičnih kazalcev, kot so stroški, kakovost, storitve in hitrost. Z globalizacijo gospodarstva se podjetja srečujejo z večjim številom tekmecev, vse hitrejšimi spremembami na trgu, hitrejšo minljivostjo življenjskega cikla posameznega izdelka. Prav nenadzorovane spremembe utegnejo izriniti določena podjetja iz poslovanja, ker so nepredvidljive in izven meja pričakovanega. Če se lotimo preurejanja poslovanja, še navajata, je treba začeti znova, povsem od začetka, zavreči stare, prevzete modrosti in se odločiti, kako bi bilo najbolje delati sedaj. Avtorja poudarjata, da preurejanja podjetja ne smemo enačiti s prestrukturiranjem ali reorganizacijo, temveč gre za na novo postavljene procese v podjetju.

Spremembe v podjetju imajo štiri značilnosti (Kovač 1996, 95)

- *temeljnost* – pomeni, da zadevajo vse točke poslovnega sistema
- *korenitost* – je iskanje novih pristopov, ki so zelo radikalni
- *dramatičnost* – zadeva način in uvajanje sprememb
- *procesnost* – je namenjena nenehnemu spreminjanju podjetja

Slika 3.4 Štiri temeljne značilnosti reinženiringa sprememb



Vir: (Kovač 1996, 95)

Ob uvajanju koncepta reinženiringa je treba biti previden, saj če se podjetje pretirano ukvarja z notranjimi procesi, zanemari dogajanje in razvoj v okolju, kar ima lahko negativne posledice za obstoj podjetja.

4 PREDSTAVITEV TEKSTILNE PANOGE, PROBLEMI, S KATERIMI SE SREČUJE, IN PREDSTAVITEV PODJETJA SVILA

4.1 Položaj tekstilne industrije v Evropski uniji

Evropska tekstilna in oblačilna industrija ima dolgo tradicijo in vodilni položaj, kar zadeva inovacije, modo in kreativnost. Kljub vedno ostrejši in vse večji globalni konkurenci ter selitvi proizvodnje v države z nižjimi stroški dela še naprej ostaja eden glavnih evropskih sektorjev z letnim prometom 213 milijard EUR v letu 2003 in z 2,7 milijona zaposlenih po vstopu novih članic. Evropska tekstilna industrija je prva na področju izvoza tekstilij in tretja na področju izvoza oblačil (prva je Kitajska). V Evropski uniji je več kot 180 tisoč podjetij, od katerih je 95 % malih in srednjih, ki pokrivajo velik del industrije in uporabljajo visoko specializirane procese, ki temeljijo na znanju, in z njimi povezano tehnologijo.

Največji izziv, s katerim naj se spopade evropska tekstilna industrija, so visoki stroški dela, poleg teh pa obstaja še vrsta drugih ovir in izzivov, kot so trgovinske ovire na določenih izvoznih trgih, stroga zakonodaja na področju okolja in varnosti ter premajhna zaščita intelektualne lastnine, saj se pojavlja vse več ponaredkov dizajnov in blagovnih znamk.

Devetindvajsetega oktobra 2003 je Evropska komisija sprejela sporočilo Prihodnost tekstilnega in oblačilnega sektorja v razširjeni Evropski uniji. Ob upoštevanju izzivov, s katerimi se sektor spopada in s katerimi se bo ubadal tudi v prihodnjih letih, je Evropska komisija pregledala svoje politike in instrumente, da bi tako opredelila ukrepe, ki bi lahko izboljšali konkurenčen položaj sektorja. Evropska Komisija je ustanovila skupino na visoki ravni za tekstil in oblačila (High level group), na začetku leta 2004. Skupina je dobila pooblastila za oblikovanje priporočil o integriranem nizu konkretnih pobud, ki se jih lahko izvede na regionalni, nacionalni ali ravni Evropske unije, da bi se sektor lažje prilagodil velikim izzivom, in pooblastila za predlaganje ukrepov za izboljšanje konkurenčnosti. Visoka skupina predstavnikov za področje evropske tekstilne in oblačilne industrije je predlagala oblikovanje evropske tehnološke platforme za prihodnost evropske tekstilne in oblačilne industrije (Evropska tehnološka platforma za prihodnost tekstilne in oblačilne industrije 2004, 1-15). Cilji platforme so:

- a) Zbrati in usmeriti raziskovalno odličnost po celotni Evropi, vključno z industrijo, oblikovalci politike in akademskimi akterji. Podjetja morajo naročiti ustrezne raziskave in najeti inovacijske partnerje tudi zunaj državnih meja. Ob tem pa ne smejo prezreti pomena visoko usposobljenih človeških virov in znanja univerz.
- b) Razviti dolgoročno strateško vizijo za prihodnost industrije ter oblikovati ustrezne načrte za strukturiran razvoj. Vizija evropske tekstilne in oblačilne industrije se lahko gradi le na osnovi koncepta dinamičnih, inovativnih poslovnih mrež ter mrež, ki bodo temeljile na multidisciplinarnem znanju in bodo fleksibilne in usmerjene k potrošniku.
- c) Znatno izboljšati dostop do potrebnih virov ter izboljšati možnosti za inovativnost in raziskave. Treba bo zagotoviti dostop do virov, saj je pomanjkanje virov pogosto tisti dejavnik, ki najbolj zavira raziskovalno dejavnost in razvoj, zlasti v malih in srednjih podjetjih.

Tehnološka platforma sloni na treh podpornih stebrih:

- prehod od vlaken, filamentov in tkanin k specializiranim izdelkom in visokotehnološkimi procesom. Nekdaj so oblačila in tekstilije za notranjo opremo predstavljale največji delež tekstilnih izdelkov. Z napredkom in raziskavami ter s spreminjanjem funkcionalnih zahtev izdelkov v drugih industrijah, so se vrste uporabe tekstila razširile tudi v druge sektorje: promet (železnica, letala, ladje), inženiring, okoljevarstvena tehnologija, zdravje, varnost, gradbeništvo, kmetijstvo, obramba ...
- oblikovanje tekstilij kot materiala, ki ga lahko uporabljamo na širokem industrijskem področju in novih področjih uporabe. Tehnične tekstilije danes predstavljajo skoraj polovico tekstilne industrijske proizvodnje v državah Evropske unije.
- odprava obdobja masovne proizvodnje tekstilnih izdelkov ter premik k novim paradigmam – h kustomizaciji, distribuciji, logistiki, inteligentnim izdelkom. Standardna industrijska uporaba se v razvitem svetu počasi bliža koncu. Vsakdanja »modna brv« zahteva individualnost in različnost, funkcionalnost in osebno noto, zato industrijski uporabniki tekstilij iščejo funkcionalnost, razlikovanje od konkurence.

Poleg treh tematskih stebrov bo oblikovano tudi omejeno število horizontalnih skupin, ki se bodo spopadle z vprašanji, povezanimi z okvirnimi pogoji za učinkovitejše raziskave in inovacije.

Vse smernice in cilji pa zahtevajo hitro ukrepanje, saj je s prvim januarjem 2005 prenehal veljati Sporazum o tekstilu in oblačilih, ki je omogočal količinske omejitve na področju tekstila v trgovini s članicami Svetovne trgovinske organizacije. To pomeni, da je od tega datuma ves uvoz iz držav članic Svetovne trgovinske organizacije prost količinskih omejitev ali drugih zahtev po uvoznih dovoljenjih. Izjema je le Kitajska, kjer je treba pred uvozom določenih izdelkov predložiti listino o nadzoru, uvoz nekaterih izdelkov pa je celo predmet količinskih omejitev.

Evropska komisija je osemindvajsetega novembra 2005 objavila poročilo o izvozu tekstila iz Kitajske v Evropo, ki kaže, da se je kitajski izvoz tekstila v Evropsko unijo v prvih osmih mesecih leta 2005 povečal za 40 %. Po nekaterih podatkih bi kitajski tekstilni izdelki lahko pokrili kar polovico svetovnega oblačilnega tržišča, vrednega 400 milijard dolarjev. Kitajska tekstilna podjetja so še vedno državna in koristijo pomoč, ki izkrivlja konkurenco (brezobrestna posojila v državnih bankah, izvozne subvencije, prikrite pomoči, kot je brezplačna dobava elektrike). Podjetja, ki želijo izvažati v Evropo, morajo spoštovati človekove pravice, mednarodne okoljske in delovne norme. Evropski poslanci menijo, da je treba prepovedati vsak uvoz izdelkov v Evropsko unijo, ki so bili izdelani ob kršenju teh pravic, kar se še zlasti nanaša na izdelke zapornikov, otrok, prisilno delo delavcev brez sindikalnih pravic. V letu 2005 sta Kitajska in Evropska unija podpisali sporazum, ki omogoča nadzor in omejevanje uvoza nekaterega kitajskega tekstila do konca leta 2008. To je žal predstavlja le gašenje požara in dodaten čas za prilagajanje evropske tekstilne industrije povečani konkurenci, ne rešuje pa osnovnega problema, to je drugačnih pogojev, pod katerimi poslujeta kitajska tekstilna in oblačilna industrija.

Kitajska je s prvim januarjem 2005, ko so bile po desetletni postopni liberalizaciji v okviru Svetovne trgovinske organizacije ukinjene vse kvote za tekstil, postala največja izvoznica tekstila in tekstilnih izdelkov v Evropsko unijo. Tudi na globalnem trgu zajema 20 % izvoza tekstila, v prihodnjih petih letih pa bi se ta delež utegnil dvigniti do 50 %.

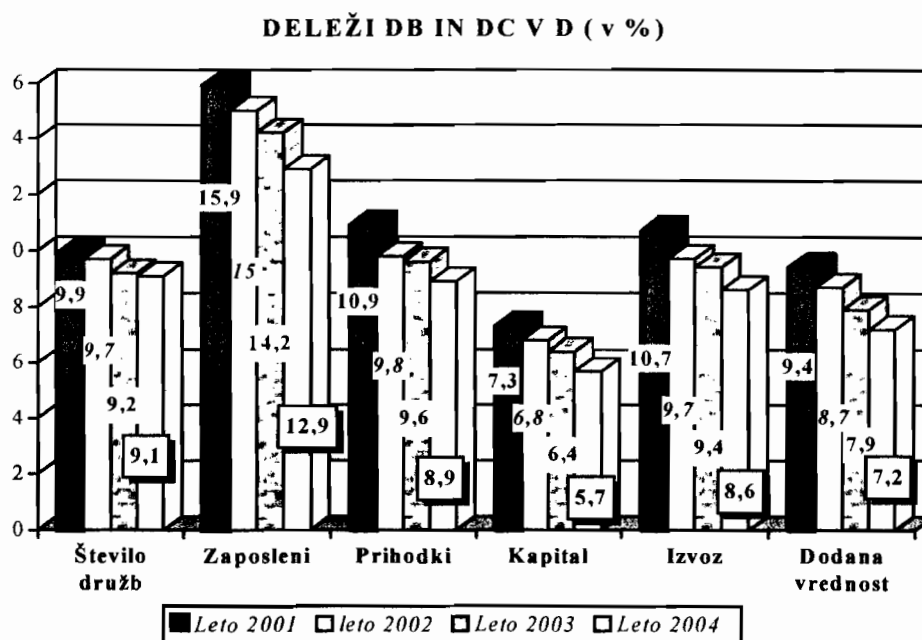
Evropska unija je v primerjavi s prvo polovico leta 2004 v prvi polovici leta 2005 zabeležila nov padec v proizvodnji. Ta trend je bilo zaznati na področju tekstila (za 5,1 %) kot in tudi oblačil (za 9,3 %) – ti padci so bili od 1,5- do 3-krat višji od zabeleženih v enakem obdobju prejšnjega leta. Ustavitve trendov zmanjševanja proizvodnje, dodane vrednosti in izgube delovnih mest pa zahtevajo takojšnje uresničevanje zadanih smernic in doseganje zastavljenih ciljev.

4.2 Položaj tekstilne industrije v Sloveniji in pomoč vlade Republike Slovenije

Tekstilne, oblačilne in usnjarskopredelovalne dejavnosti imajo v Sloveniji dolgo tradicijo; organizirana proizvodnja sega v 19. stoletje. Industrijski razvoj je bil intenziven po drugi svetovni vojni, predvsem zaradi nizkih stroškov za oblikovanje novih delovnih mest. Naštete dejavnosti so bile med prvimi izvozniki in so veliko prispevale k razvoju drugih dejavnosti. Za slovensko tekstilno in oblačilno industrijo, ki spada med delovno intenzivne panoge, sta značilni nizka dodana vrednost in slaba konkurenčnost v primerjavi s to panogo v Evropski uniji.

Slika 4.1 prikazuje zmanjševanje deležev tekstilne – DB.17, oblačilne - DB.18 in usnjarskopredelovalne - DC.19 industrije v predelovalnih dejavnostih – D za izbrane parametre:

Slika 4.1 Delež DB in DC v D (v %)



Vir: (GZS 2005, 2)

Slovenska tekstilna, obutvena in oblačilna industrija so začele doživljati prve krize ob izgubi jugoslovanskega trga v začetku devetdesetih let. Tekstilna panoga, kjer je

zaposlenih okoli 27 tisoč delavcev, je najmanj rentabilna panoga slovenske predelovalne industrije in podjetja s svojimi izdelki poceni izdelkom z vzhoda nikakor ne morejo konkurirati. Zato tekstilnim podjetjem kar naprej pretijo stečaji.

Na globalnem trgu imajo prednost podjetja, ki so sposobna proizvajati specializirane izdelke za izbrane ciljne skupine kupcev, ki temeljijo na prihodnosti, tehnološki prilagojenosti in so vodilna v svoji tržni niši. Poleg strokovne usposobljenosti in visokotehnološke opremljenosti je za podjetja zelo pomembna tudi notranja organizacija, katere značilnost bodo morali biti maksimalna učinkovitost celotnega podjetja, čim krajši odzivni čas in kakovostne prodajne aktivnosti s fleksibilno proizvodnjo, ki bo sposobna zagotavljati najvišjo kakovost. Rezultati poslovanja tekstilne, oblačilne in usnjarskopredelovalne industrije kažejo, da se pomen tekstilne, oblačilne in usnjarskopredelovalne industrije, (TOUPI), v predelovalnih dejavnostih v zadnjih štirih letih konstantno zmanjšuje (GZS 2005, 2 -14).

Za leto 2004 je oddalo podatke iz letnih poročil 618 družb, ki imajo kot glavno dejavnost registrirano proizvodnjo tekstilij, oblačil ter usnja in usnjenih izdelkov. Te družbe predstavljajo 9,1 odstotni delež vseh družb v predelovalnih dejavnostih Slovenije. Skupaj so ustvarile za 417 milijard SIT prihodkov, izkazanih odhodkov je bilo za 418,9 milijard SIT. Družbe TOUPI so v letu 2004 ustvarile za 2,9 milijarde SIT neto čiste izgube. Tekstilne in usnjarske družbe, ki so oddale letno poročilo, so v letu 2004 v povprečju imele skupaj 27 tisoč zaposlenih.

Poslovni izid v TOUPI v letu 2004

Tabela 4.1 Poslovni rezultati TOUPI od leta 2000 do leta 2004 skupaj s prikazom čistega dobička/izgube v enakem obdobju

TOUPI	ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE v		ČISTI DOBIČEK ALI IZGUBA v	
	mio SIT		mio SIT	
	leto 2000	leto 2004	leto 2000	leto 2004
DB.17	195.747	266.000	880	-663
DB.18	60.749	53.000	-2.181	-1.834
skupaj DB	256.496	319.000	-1.301	-2.497
DC.19	63.281	82.000	-1.108	-374
skupaj DB in DC	319.777	401.000	-2.409	-2.871
skupaj D	3.307.687	4.471.000	88.996	148.636

Vir: (GZS 2005, 2-14)

Poslovni izid družb tekstilne, oblačilne in usnjarskopredelovalne dejavnosti je bistveno slabši kot v povprečju gospodarstva oz. predelovalni dejavnosti. Vse gospodarske družbe v Sloveniji so v letu 2004 ustvarile 391 milijard SIT neto dobička, predelovalne dejavnosti pa 148,6 milijarde SIT neto dobička. Skupaj so dejavnosti DB in DC ustvarile 2,9 milijarde SIT neto izgube, ki je v primerjavi z letom 2003 manjša za 27,5 %. Izgubo so ustvarile vse tri dejavnosti: proizvodnja tekstilij in tekstilnih izdelkov – DB (proizvodnja tekstilij – DB.17 663 milijonov SIT neto izgube, proizvodnja oblačil - DB.18 1,8 milijarde SIT neto izgube, proizvodnja usnja - DC.19 373 milijonov SIT neto izgube).

Število zaposlenih v TOUPI

Tabela 4.2 Število zaposlenih od leta 2000 do leta 2004 v tekstilni, oblačilni in usnjarskopredelovalni industriji

TOUPI	Število zaposlenih					IND. 04/00
	leto 2000	leto 2001	leto 2002	leto 2003	leto 2004	
DB 17	13.099	13.193	12.547	12.258	11.408	87,09
DB 18	14.142	13.058	12.532	10.940	10.127	71,61
skupaj DB	27.241	26.251	25.079	23.198	21.535	79,05
DC 19	7.107	7.380	7.471	6.818	5.558	78,20
skupaj DB in DC	34.348	33.631	32.550	30.016	27.093	78,89
skupaj D	211.154	211.139	217.017	210.809	209.360	99,15
Delež DB+DC v D (v %)	16,27	15,93	15	14,24	12,9	

Vir: (GZS 2005, 2-14)

Položaj tekstilne industrije po vstopu Slovenije v Evropsko unijo

V letih od 2001 do 2005 je šlo v stečaj kar 31 slovenskih tekstilnih podjetij, pri čemer je delo izgubilo več kot pet tisoč ljudi. Tekstilna in oblačilna industrija sicer še vedno zaposlujeta 27 tisoč ljudi, vendar bo, verjetno predvsem zaradi od 1. januarja 2005 sproščenih kvot za uvoz tekstila iz Kitajske, ta številka kmalu še nižja. Zato je tudi Slovenija podprla uvedbo zaščitnih ukrepov Evropske komisije za uvoz iz Kitajske. Količine kitajskega tekstila namreč v nekaterih kategorijah presegajo količine iz leta 2004 celo za več kot 500 %. Vse to pa vodi k poplavi kitajskih tekstilnih izdelkov v slovenskih trgovinah in s tem k ogrožanju delovnih mest v tekstilni industriji. Prav odpuščanje zaposlenih pa je največja skrb tekstilcev v Sloveniji in Evropski uniji.

Stečaji so posledica dolgoletnih težav v podjetjih. Sprostitev kvot ni edini razlog za propadanje tekstilne industrije v Sloveniji. Nekdanji sekretar Združenja za tekstilno, oblačilno in usnjarskopredelovalno industrijo pri Gospodarski zbornici Slovenije Jože Smole je v intervjuju za Tekstilec (Tekstilec, 2005) povedal, da se učinki odprave kvot šele kažejo. Številne likvidacije in stečaji pa so posledica večletnih težav tekstilnih podjetij. Država je od leta 2000 do leta 2003 izvajala program prilagajanja slovenske tekstilne, oblačilne in usnjarsko predelovalne industrije pogojem notranjega trga Evropske unije, ki se je ves čas dopolnjeval, vendar so bila sredstva za njegovo realizacijo bistveno prenizka, zato ni prinesel zadovoljivih rezultatov.

Slovenska tehnološka platforma za tekstil

Razvoj nacionalnih tehnoloških platform sta v Sloveniji na podlagi Evropske tehnološke platforme spodbudila Gospodarska zbornica Slovenije ter Ministrstvo Republike Slovenije za visoko šolstvo znanost in tehnologijo. Pobudo tekstilne industrije za razvoj Slovenske tehnološke platforme za tekstil je podal industrijski razvojni center slovenske predilne industrije (IRSPIN). Ta je v letu 2005 k sodelovanju pritegnil več kot 20 partnerjev iz industrije ter razvojnih in raziskovalnih institucij.

Skupina zainteresiranih partnerjev vključuje podjetja, institucije znanja, tehnološke centre in grozd, katerih osnovna dejavnost je povezana s tekstilno industrijo. Strateška usmeritev podjetij je razvoj vrhunskih inovativnih tekstilnih izdelkov in storitev, strateška usmeritev institucij znanja, tehnoloških centrov in grozda pa je podpora aktivnostim, ki bodo povečale konkurenčnost podjetij. Vizija slovenske tehnološke platforme je na znanju temelječa trajna konkurenčnost tekstilne industrije Slovenije v svetu. Cilj tehnološke platforme je povezati industrijo in znanost ter v skupnem delu

vzpostaviti podobno strukturo raziskovalnega dela, kot jo navaja evropska tehnološka platforma.

Vlada Republike Slovenije je na 140. seji dne 23. decembra 1999 sprejela Program prilagajanja slovenske tekstilne in oblačilne industrije pogojem notranjega trga EU 2000-2003 in Program prilagajanja slovenske usnjarske in obutvene industrije pogojem notranjega trga EU 2000-2003. Programa sta del politike pospeševanja podjetniškega razvoja in povečevanja konkurenčnosti slovenske industrije. Tako sta tudi vključena v strategijo pomoči predelovalni industriji, ki jo je začrtala Vlada Republike Slovenije s proračunom za leto 2000. Posebna panožna programa sta oblikovana zaradi strukturnih problemov, ki jih omenjeni dejavnosti imata, ter zaradi specifičnih potreb v procesu prilagajanja obeh dejavnosti zahtevam notranjega trga Evropske unije. Namen programov je bil ustvariti možnosti za odpravljanje ugotovljenih strukturnih problemov panoge in pospešiti prilagajanje obeh dejavnosti zahtevam enotnega trga. Cilj programov v letu 2000 je bil povečati sposobnosti podjetij tekstilne in oblačilne industrije ter usnjarske in obutvene industrije na ključnih problemskih področjih - na področju trženja, tehnološke prenove in razvoja človeških virov.

Oba programa zajemata medsebojno povezane ukrepe sodelujočih ministrstev: Ministrstva Republike Slovenije za gospodarske dejavnosti, Ministrstva Republike Slovenije za delo, družino in socialne zadeve, Ministrstva Republike Slovenije za šolstvo in šport ter Ministrstva Republike Slovenije za znanost in tehnologijo. Program tekstilno-oblačilne panoge je vseboval štiri podprograme, kakor navaja Urad Republike Slovenije za informiranje (Urad RS za informiranje 2000):

- spodbujanje razvoja blagovnih znamk, strateških partnerstev in prilagajanje podjetij pogojem poslovanja na enotnem trgu Evropske unije,
- spodbujanje povezovanja podjetij in razvoja skupne poslovne infrastrukture,
- prenove sestavljata ukrepa razvoja kadrov in krepitve razvojnih jeder v podjetjih ter spodbujanja projektov tehnološkega razvoja v podjetjih,
- razvoj človeških virov - zajema ukrepa prenove podjetij in spodbujanje posodabljanja dela.

Program prilagajanja naj bi podjetja spodbujal k intenzivnejšemu izvajanju razvojnih in investicijskih aktivnosti, ki so nujno potrebne za pripravo podjetji na še povečano konkurenco, s katero so soočeni v Evropski uniji.

V letu 2002 je Vlada Republike Slovenije sprejela Zakon o pomoči za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb v težavah (ZPRPGDT).

Oba programa sta bila v 7. poročilu o državnih pomočeh v Sloveniji za leta 2002, 2003 in 2004 (RS 2005, 41) ocenjena z najnižjo možno oceno 1 in 2, saj sredstva iz obeh programov niso zagotovila obstoja podjetij oziroma dolgoročnega obstoja tekstilne industrije v primerjavi z daljno vzhodno konkurenco.

4.3 Predstavitev podjetja Svila

4.3.1 *Sedanji status podjetja*

Okrožno sodišče v Mariboru je dne 22. februarja 2005 začelo stečajni postopek nad Svilo Tekstilno tovarno, trgovina in storitve, d.d., ki se vodi pod opr. št. 15/05. Prav tako je bil dne 13. aprila 2005 je bil začet stečajni postopek nad hčerinsko družbo Svila

Storitve d.o.o. v 100 % lasti Svile, d.d., t. i. invalidsko podjetje, ki se vodi pri istem sodišču pod opr. št. 33/05.

Svila tekstilna tovarna, trgovina in storitve Maribor je bila organizirana kot delniška družba, vpisana v sodni register Okrožnega sodišča Maribor 19. septembra 1996 (vl. št. 1/00459/00). Glede na statistično razvrstitev (šifra dejavnosti 17.240) so bile njene osnovne dejavnosti tkanje preje tipa svile, tkanje druge tekstilne preje, plemenitenje tekstilij, storitve za potrebe tekstilne industrije ter raziskovanje na področju preje in tekstilij. Delovala je na lokaciji Maribor Pobrežje, Ob Dravi 6, kjer se trenutno vodi stečajni postopek.

4.3.2 Kratka predstavitev zgodovine podjetja

Zgodovina podjetja sega v leto 1928, ko je bila v središču Maribora pod imenom Thoma ustanovljena tekstilna tovarna, katere proizvodnja se je izvajala na rabljenih statvah. Leta 1935 se je tovarna preselila na lokacijo Ob Dravi 6 na Pobrežju in do leta 1945 proizvajala pod tem imenom. V 1946 se je združila z dvema manjšima tekstilnima obratoma (Atama in Matosvila). Ime tovarne se je dokončno spremenilo v letu 1952 v Svila, tekstilna tovarna Maribor. Osnovna dejavnost je ves čas poslovanja ostala ista, obseg in struktura proizvodnje pa sta se z leti spreminjala in prilagajala zahtevam tržišča. V svojem zgodnjem obdobju je Svila proizvajala umetno svilo, po drugi svetovni vojni je pričela proizvodnjo svile iz sintetičnih filamentov, pred stečajem podjetja, leta 2005, pa je proizvodnja temeljila na pretežno viskoznih tkaninah in mešanica z naravnimi in sintetičnimi materiali. Proizvodni asortiment je zajemal modne enobarvne in tiskane tkanine, modne tkanine za mlade, tkanine za šport in prosti čas ter v zelo majhnem obsegu tehnične tkanine. Med kolekcijami je bila najbolj znana Tina Collection, namenjena najzahtevnejšim kupcem in s katero je Svila želela doseči razpoznavnost na svetovnih trgih.

Dolga leta (do začetka 90-ih let) je bila Svila Maribor paradni konj slovenske tekstilne industrije.

4.3.3 Dejavnost podjetja, proizvodni program, organiziranost ter lastniška struktura

Glavne dejavnosti so bile:

- tkanje preje tipa svile
- plemenitenje tekstilij
- raziskovanje na področju preje in tekstilij z lastno raziskovalno enoto od leta 1993
- dejavnost je uvrščena v predelovalno industrijo, z oznako DB in šifro dejavnosti 17.240

Proizvodni program je obsegal:

- modne tiskane in enobarvne tkanine za žensko modo so bile namenjene predvsem za ženske bluže, obleke, hlače in lahke kostime
- tkanine za šport in prosti čas - tkanine za aktivni športni program
- tkanine za posebne namene (vojska, policija, železnica ...)
- zmogljivost proizvodnih kapacitet 5,5 milijona metrov oplemenitenih tkanin na leto

Organizacijska struktura podjetja

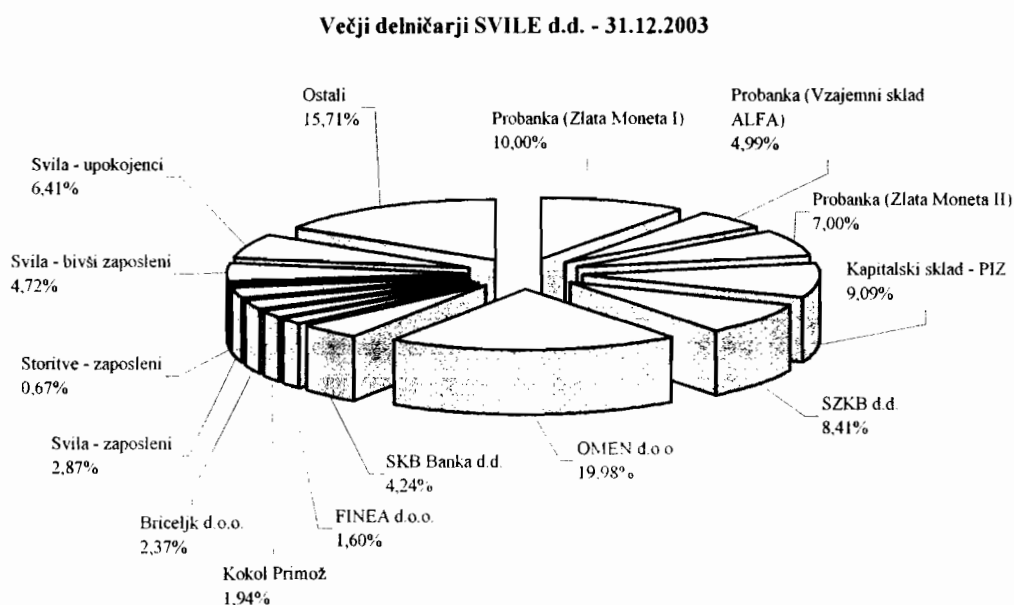
Svila je imela poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo. Ta struktura je značilna za stabilno okolje in pretežno rutinsko tehnologijo. Podjetje je vodil glavni direktor – manager, druga hierarhična raven pa je bila razdeljena na pet področij, od katerih je bilo eno kontrola kvalitete. V organizacijsko strukturo so bile vključene vse poslovne funkcije podjetja. Proizvodnja je bila s stališča tehnologije rutinska, saj v zadnjih letih ni bilo večjih sprememb pri uvajanju nove tehnologije za proizvodnjo novih izdelkov.

Lastniška struktura

Ustanovni kapital v vrednosti 1.263,478.000 SIT je bil razdeljen na 1.263.478 delnic z nominalno vrednostjo 1.000 SIT za delnico.

Za Svilo je bilo značilno zelo razdrobljeno lastništvo. Podjetje se je lastnino z notranjim odkupom v skladu z Zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij. Največji lastnik je bilo na dan 31.12.2003 podjetje Omen, d.o.o., z 19,98 % vseh delnic. Slovenska podjetja, tako kot Svila, je tudi zamudila z medsebojnim kapitalskim povezovanjem v okviru svoje panoge. Koncentracija kapitala in znanja bi omogočila doseganje ekonomije obsega, takšne povezave pa morajo temeljiti na iniciativi managementa, ki najlažje oceni njihovo strateško smiselnost.

Slika 4.2 Lastniška struktura Svile na dan 31.12. 2003



Vir: (Interno gradivo, Svila, 2004)

4.3.4 Analiza dogajanja v panogi, konkurenca in analiza krize v podjetju Svila

Analiza poslovanja zajema zbiranje informacij o preteklem in sedanjem poslovanju, njihovo primerjavo, ugotavljanje razlik in iskanje vzrokov za odstopanja ter posledično ugotavljanje prednosti in slabosti poslovanja.

Analiza panoge

Že dalj časa trajajoča kriza evropske in svetovne tekstilne industrije je med drugim povzročila selitev proizvodne funkcije v dežele z nižjimi stroški, zaradi česar sta se posledično spreminjala tako organizacija proizvodnje in tudi način trženja tekstilnih izdelkov.

Previsoki stroški dela so narekovali selitev proizvodnje v vzhodne države. Za najbolj razvite države Evropske unije je značilno, da so popolnoma opustile proizvodnjo oblačilnih izdelkov, prav tako se nenehno zmanjšuje število tradicionalnih, specializiranih tekstilnih proizvajalcev. Podjetja v tekstilni panogi, ki imajo svoj razvoj ter logistiko s trženjem in katerih izdelki so bili dovolj inovativni z uveljavljeno in pri kupcih priljubljeno tržno znamko, so proizvodnjo selila v »cenejše države«, kjer je strošek dela bistveno nižji kot v Evropi oziroma Sloveniji. Ves čas naraščata tudi število in obseg najrazličnejših distribucijskih verig, ki omogočajo prodor novim konkurentom iz vzhodne Evrope, Sredozemlja in z Daljnega vzhoda, predvsem z izdelki nižjega in srednjega cenovnega razreda. Prav ti tudi nenehno pritiskajo na zniževanje cen v predelovalni verigi. Na drugi strani pa so tekstilna podjetja, ki jim je uspelo z visoko tehnologijo in modno vodeno konkurenčnostjo ostati na trgu. Našla so prehod iz cenovne v izdelčno vodeno konkurenčnost, ko jih cena več ne izčrpava (ker se bo vedno našel cenejši proizvajalec z vzhoda). Z izdelki dajejo ton razvoju, modi, okusu - ne samo v evropskem, ampak svetovnem merilu. Dosegli so točko, ko cena ni več pomembna, kupec jo rad plača, ker mu je v užitek.

Analiza konkurence

Geografsko lahko konkurenco Svilinih izdelkov razdelimo na naslednja območja: konkurenca iz držav Evropske unije, Turčija, konkurenca z Daljnega vzhoda.

Konkurenca iz držav Evropske unije:

Vsi italijanski proizvajalci tekstila predstavljajo konkurenco predvsem na področju razvoja kot tudi desenov in koloristike. Vsi vrhunski proizvajalci so locirani v severnem delu Italije in so tako rekoč cehovsko organizirani. So idejni snovalci razvoja in tržno zasidrani v najvišjem cenovnem razredu. Velik del italijanske tekstilne industrije pa obvladujejo tudi kapitalsko povezano koncerni, kot sta npr. Miroglio in Bonazzi groupe.

Nemški KBC je eden največjih proizvajalcev tekstila v Evropi. Na trgu je prisoten z agresivno cenovno politiko, v veliko primerih pod cenovnim nivojem Svile. Ostali konkurenti: Ulmia kot proizvajalec visokomodnih tkanin z izjemnim poudarkom na kreativnosti in posledično uvrščenostjo v najvišji cenovni razred. Na nemškem tržišču deluje neposredna Svilina konkurenca s proizvodnimi obrati v delih nekdanje Vzhodne Nemčije, kot sta Drews, Tekstilcolor. Ta podjetja imajo proizvodne obrate v pokrajinah nekdanje Vzhodne Nemčije in so deležna vseh državnih subvencij za zagotavljanje delovnih mest in doseganja konkurenčnosti.

MD Gera iz Nemčije je bivši vzhodnonemški gigant, ki se je po stečaju v letu 1996 reorganiziral v podjetje s približno 30 zaposlenimi in popolno »slim« organizacijo.

Konkurenca podjetij iz Turčije:

Do nedavnega je turška tekstilna industrija predstavljala najmočnejšo konkurenco tako zahodnoevropskim in vzhodnoevropskim proizvajalcem. Zaradi intenzivne stopnje rasti v preteklem desetletju ter močnih državnih in lastniških podpor je konstantno pobirala velik tržni delež evropskim proizvajalcem. V preteklem kratkoročnem obdobju

pa se rast teh podjetij umirja zaradi zmanjševanja državnih pomoči panogi, višjih razvojnih zahtev kupcev, višjih fiksnih stroškov. Vsekakor pa ostajajo vodilni proizvajalci na področju proizvodnje bombažnih tkanin in pletenin.

Konkurenca podjetij iz Daljnega vzhoda:

Zaradi skoraj v celoti avtomatizirane proizvodnje in s tem povezanimi nizkimi stroški delovne sile, značilnostmi ekonomskega okolja, so ti proizvajalci vodilni v dobavah surovih tkanin vseh programov in asortimenta in oplemenitenih tkanin. Med proizvajalci gotovih tkanin postajajo vse močnejši in vodilni proizvajalci iz Kitajske, ki v povprečju dosegajo do 50 % ali več nižje cene od evropskih proizvajalcev. Na področju tkanja surovih tkanin pa v zadnjem času prevzemajo vodilno vlogo proizvajalci iz Indije, kjer gre za masovno proizvodnjo vseh vrst surovih tkanin (bombaž, viskoza, poliestri, tehnični tekstil ...)

Predstavitev poslovanja in analiza njegove uspešnosti

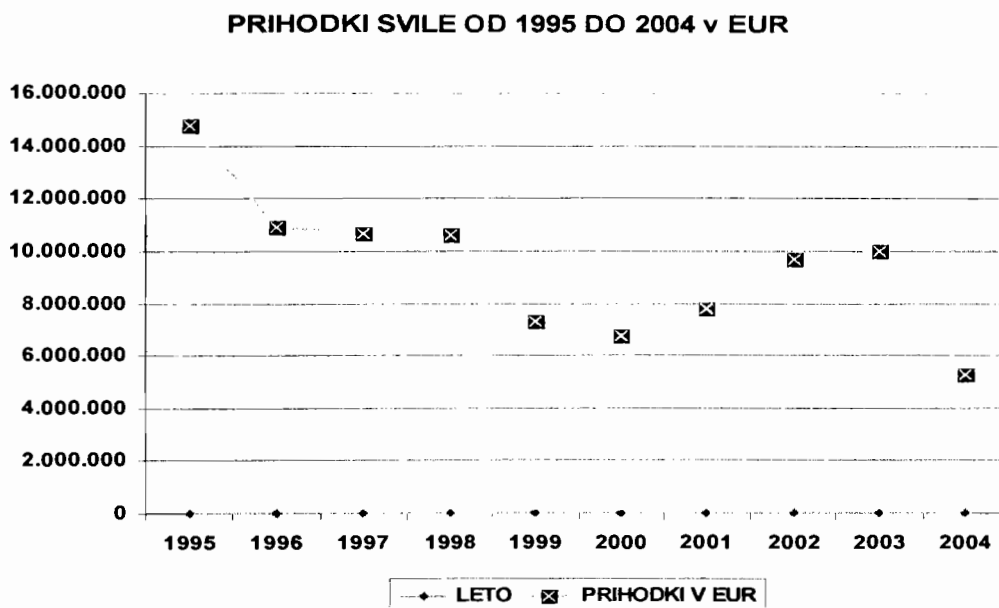
Prve večje težave pri poslovanju so se v Svili pojavile po slovenski osamosvojitvi. Podjetje je dejansko poslovalo z izgubo že od leta 1994, kljub temu je Svila do leta 1996 dosegala načrtovan količinski obseg proizvodnje. V letih 1994 in 1995 je proizvedla za več kot 7,5 milijona metrov tkanin na leto. V letu 1996 so se drastično zmanjšali prihodki od prodaje, saj so bili za kar 26 % nižji od doseženih v letu 1995, količinska prodaja je padla na 6 milijonov metrov tkanin letno. Poslovanje pa se ni nadaljevalo uspešno. Ponovni hud padec prodaje je sledil v letu 1999. Tedaj je bila prodaja v primerjavi z letom 1995 nižja, za kar 50 %, količinsko pa je bilo proizvedenih samo 3 milijone metrov tkanin. Enak trend se je nadaljeval v letu 2000. Po letu 2001 so se prihodki od prodaje začeli postopoma zviševati vse do leta 2004, ko je izguba poljskega trga prepolovila prihodke od prodaje in je sledil stečaj podjetja. Razmere za poslovanje so bile v letu 1999 težke, tako da družba ni mogla zagotoviti načrtovanega obsega in strukture prodaje na tujem trgu, primerne organizacije v proizvodnih obratih in strokovnih službah ter učinkovitih povezav med njimi, zato je konec leta 1999 vložila predlog za začetek postopka prisilne poravnave. Okrožno sodišče v Mariboru je 1. februarja 2000 sprejelo sklep o pričetku postopka prisilne poravnave in ga na naroku 30. maja 2000 tudi potrdilo. Z veliko večino so upniki finančno konsolidacijo družbe tudi podprli. Svila je s postopkom prisilne poravnave skušala doseči 5 ključnih skupin učinkov:

- zmanjšati obveznosti do dobaviteljev – v Načrtu finančne organizacije (Načrt finančne reorganizacije, 2000) je bilo predvideno poplačilo v višini 20 % v enem letu,
- znižati stroške financiranja,
- zmanjšati število zaposlenih za 68 delavcev in s tem stroške dela,
- pripraviti izhodišča za realiziranje drugih poslovnih ukrepov (povečevanje donosne realizacije skozi trženjsko preoblikovanje),
- uskladiti kazalnike v skladu z 10. in 12. členom Zakona o finančnem poslovanju podjetij.

Podjetju v enem letu ni uspelo poplačati vseh upnikov. Največji problem so predstavljali strateški dobavitelji, ki so v skladu z načrtom o finančni reorganizaciji morali odpisati 80 % svojih terjatev. Za nadaljnje poslovanje so pogojevali avansna

plačila in višje cene. Z višjimi cenami so si poplačali del odpisanih terjatev. V letu 2002 so se prihodki zvišali nasproti letu 2001 za 25 %, to je predvsem posledica povečane prodaje na poljski trg. Enak trend se je nadaljeval v letu 2003, ko se je prodaja v poljski trg povečala s 3,3 milijona EUR na 3,6 milijona EUR letno. V letu 2004 je sledil strašen padec naročil, nemško tržišče je zahtevalo cene, ki so bile do 50 % nižje od lastne cene, iz Poljske ni bilo več naročil, le prodaja na domačem trgu je ostala na enaki ravni kot leta 2003.

Slika 4.3 Prihodki podjetja Svila od leta 1995 do leta 2004 v EUR



Vir: (Interno gradivo, Svila, 1995-2004)

V obdobju od 1998 do 2003 je Svila sodelovala na različnih razpisih za pridobivanje državnih razvojnih sredstev. V okviru Programa prilagajanja slovenske tekstilne in oblačilne industrije notranjemu trgu EU 2000–2003 je pridobila za 23 milijona SIT nepovratnih sredstev kot subvencije. V skladu z Zakonom o pomoči za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb v težavah je Svila na podlagi oddanega Programa prestrukturiranja poslovnega sistema (program je bil oddan v začetku leta 2003) šele konec leta 2003 prejela:

- 141 milijonov SIT kot dolgoročno posojilo Ministrstva RS za gospodarstvo za tehnološko in energetske posodobitve podjetja;
- 335 milijonov SIT kot državno poroštvo Ministrstva RS za finance za vračilo že dobljenih kratkoročnih posojil pri Probanki, d.d., Maribor v letih od 1996 do 1999, katere je banka spremenila v dolgoročno posojilo z rokom vračila 5 let. V tem primeru Svila ni prejela svežega denarja, temveč je samo spremenila strukturo virov sredstev in se rešila rubeža nad nepremičnim premoženjem, s katerim ji je grozila banka, saj je imela posojila zavarovana z vpisom zastavne pravice na nepremičnem premoženju.

Zaradi ustavitve naročil največjega poljskega kupca Tekstema v začetku leta 2004 in pomanjkanja drugih naročil se je likvidnostna situacija v maju 2004 zelo zaostila. Nadzorni svet je na predlog vodstva podjetja sprejel sklep o uvedbi postopka prisilne

poravnave. Prisilna poravnava je bila s sklepom sodišča začeta 1. julija 2004. Načrt finančne reorganizacije (Načrt finančne reorganizacije, 2004) je temeljil na konverziji terjatev poslovnih bank iz naslova posojil in na konverziji terjatev Republike Slovenije iz naslova sredstev, pridobljenih v letu 2003 na osnovi programa prestrukturiranja. Največji upniki so se izrekli proti konverziji svojih terjatev. V novembru je uprava podjetja ponudila odstop in nadzorni svet ga je sporazumno sprejel. Nova uprava je glede na dejansko situacijo ocenila, da ni možnosti za izpeljavo predlaganega načrta finančne reorganizacije, zato je umaknila predlog prisilne poravnave, sklicala skupščino delničarjev in jih pozvala k dokapitalizaciji v enaki višini, kot je znašal njihov ustanovni delež. Skupščina delničarjev se je dne 10. februarja 2005 izrekla proti dokapitalizaciji. Družba je bila konec leta 2004 v skladu z določili Zakona o finančnem poslovanju podjetij s komentarjem (10, 12 in 13 člen zakona) kapitalsko neustrezna, nelikvidna in prezadolžena.

V letu 2004 je Svila poslovno leto zaključila z 1,3 milijarde tolarjev izgube. Poslovni rezultat je izkazoval dejansko računovodsko–finančno stanje podjetja, počiščeno vseh anomalij, ki so skozi leta ostajala v poslovnih knjigah (ali pa jih ni bilo) in niso prikazovala realnega stanja podjetja.

Dne 22. februarja 2005 se je začel stečajni postopek za Svilo, d.d., Maribor.

Analiza uspešnosti poslovanja

Za analizo uspešnosti sta v uporabi kazalnika dobičkonosnosti kapitala (ROE) in dobičkonosnosti sredstev (ROA). Prikazuje jih Tabela 4.3, ki vključuje tudi podatke za izračun omenjenih kazalnikov.

Tabela 4.3 Kazalniki uspešnosti v letih 1995, 2002, 2003 in 2004

Postavka	Znesek v 000 SIT	Znesek v 000 SIT	Znesek v 000 SIT	Znesek v 000 SIT
	leto 1995	leto 2002	leto 2003	leto 2004
Čisti dobiček/izguba	-79.899	-368.012	-264.528	-302.416
Poslovna sredstva	3.127.698	2.860.498	2.973.581	1.898.595
Kapital	2.142.857	1.408.140	1.143.612	-158.804
ROE v %	-3,73	-26,13	-23,13	-
ROA v %	-2,55	-12,87	-8,90	-68,60

Vir: (Revizijska poročila 2002, 2003 in 2004. Interno gradivo, Svila)

Kazalnik ROE, kazalnik dobičkonosnosti kapitala, ki je opredeljen z razmerjem med doseženim čistim dobičkom/izgubo v obdobju in zanj vloženim povprečnim kapitalom, je najpomembnejši za lastnike kapitala, saj pojasnjuje, kako uspešno management upravlja premoženje lastnikov. Višja vrednost kazalnika pomeni uspešnejše gospodarjenje. Negativne stopnje dobičkonosnosti so znak krize, poslovne in organizacijske. V letu 2004 se je stanje v primerjavi z letoma 2002 in 2003 bistveno poslabšalo, saj je bil v letu 2004 dosežen celo negativni kapital.

Kazalnik ROA, kazalnik dobičkonosnosti sredstev, ki je opredeljen z razmerjem med celotnim dobičkom v nekem obdobju in povprečjem vseh vloženih poslovnih sredstev, kaže, kako uspešen je bil management pri vodenju podjetja. Pove tudi, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je podjetje ustvarilo na vsakih sto tolarjev sredstev ne glede na to, kako so financirana. Večja vrednost obeh kazalnikov pomeni uspešnejše poslovanje. Oba kazalnika sta v Svili v vseh treh letih negativna. Očitno je, da lastniki,

ki že od leta 1996 niso dobili zahtevane stopnje na vložen kapital, niso ukrepali dovolj hitro oziroma sploh niso ukrepali, da bi preprečili negativen trend poslovanja.

Analiza poslovnega izida in bilance stanja

Za analizo poslovnega izida so uporabljeni podatki, ki jih prikazuje Tabela 4.4, kjer je prikazan poslovni izid Svile v letih 2002, 2003 in 2004.

Tabela 4.4 Povzetek izkaza poslovnega izida v letih 2002, 2003, 2004 in indeks v % 2004 nasproti 2003

Postavka	Znesek v 000 SIT leto 2002	Znesek v 000 SIT leto 2003	Znesek v 000 SIT leto 2004	I 2004/2003
1. Čisti prihodki od prodaje	2.225.964	2.360.176	1.269.740	53,8
a. Prihodki od prodaje na domačem trgu	345.988	359.342	337.615	94,0
b. Prihodki od prodaje na tujem trgu	1.879.976	2.000.834	932.125	46,6
2. Proizvajalni stroški prodanih proiz.z Am	2.135.342	2.085.203	1.411.329	67,7
3. Kosmati poslovni izid	90.622	274.973	-141.589	
4. Stroški prodajanja z Am	262.362	245.482	201.996	82,3
5. Stroški splošnih dejavnosti	155.237	168.235	187.788	111,6
6. Prevrednotovalni poslovni odhodki za obratna sredstva (odpisi terjatev, zmanjšanje vrednosti zalog)	37.535	40.403	475.699	1.177,4
7. Finančni prihodki	111.367	51.975	32.453	62,4
8. Finančni odhodki	140.667	132.411	278.398	210,3
9. Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	-393.812	-259.583	-1.253.017	
10. Izredni prihodki	62.848	43.029	15.604	36,3
11. Izredni odhodki	37.048	47.974	65.003	135,5
12. CELOTNI POSLOVNI IZID	-368.012	-264.528	-1.302.416	

Vir: (Revizijska poročila 2002, 2003 in 2004. Interno gradivo, Svila)

V letu 2004 je Svila dosegla le 53 % prodaje v letu 2003. Občuten je predvsem padec prodaje na tujem trgu, kjer je Svila dosegla samo 932 milijonov SIT realizacije ali 46 % dosežene v letu 2003 oziroma le 43 % načrtovane. Vzrok za tako velik izpad prihodkov v letu 2004 je posledica:

- nenadne izgube poljskega trga, kjer je v letu 2003 Svila dosegla realizacijo v višini 770 milijonov SIT ali 30 % vse realizacije;
- zahteve predvsem nemških kupcev po drastičnem znižanju cen ter zmanjšana naročila ostalih kupcev;

Zmanjšanje stroškov pa ni bilo v enakem razmerju kot zmanjšanje prihodkov. To pa zaradi fiksnih stroškov (stroški dela, energije). Zaradi razmer na trgu, ki so se začele drastično zaostrovati v začetku leta 2004, je Svila izvršila popravek vrednosti zalog blaga na realno tržno ceno. Enako je bilo ugotovljeno, da terjatve za dobavljeno blago - lan, konec leta 2003 italijanskim kupcem v višini 166 milijonov SIT ne bodo nikoli plačane, saj je bil nad podjetji začet stečajni postopek. Prav tako je Svila na podlagi temeljitega pregleda terjatev izvršila popravke vrednosti za vse terjatve, ki so bile neplačane več kot eno leto. Iz tega razloga so znašali odhodki iz naslova

prevrednotovalnih poslovnih odhodkov za obratna sredstva v letu 2004 476 milijonov SIT in so bili za 1.077 % večji kot leta 2003.

Tudi finančni odhodki so bili za 110 % višji kot leta 2003, ker Svila v svojih poslovnih knjigah ni zaračunala obresti za neplačane obveznosti do upnikov, ki bi jih morala v skladu s sklepom o potrditvi prisilne poravnave v višini 20 % poplačati v enem letu, to je do konca maja 2001. Upniki, ki niso bili poplačani v enem letu, so zahtevali poplačilo svojih terjatev v 100 % višini skupaj z vsemi zamudnimi obrestmi. Iz tega razloga je Svila v letu 2004 prikazala za 279 milijonov finančnih odhodkov.

Svila je poslovno leto 2004 zaključila z 1,3 milijarde SIT izgube.

Tabela 4.5 Povzetek bilance stanja v letih 2002, 2003, 2004 in indeks v % za leto 2004 nasproti 2003

Postavka	Znesek v	Znesek v	Znesek v	Indeks 2004/2003
	000 SIT	000 SIT	000 SIT	
	leto 2002	leto 2003	leto 2004	
SREDSTVA	2.860.498	2.973.581	1.898.595	64
A. STALNA SREDSTVA	1.597.496	1.488.196	1.339.476	90
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	6.039	6.878	6.175	90
II. Opredmetena osnovna sredstva	1.514.016	1.415.058	1.307.562	92
III. Dolgoročne finančne naložbe	77.441	66.260	25.739	39
B. GIBLJIVA SREDSTVA	1.249.884	1.477.008	553.945	38
I. Zaloge	767.957	852.429	325.164	38
II. Poslovne terjatve	470.475	576.218	219.433	38
III. Kratkoročne finančne naložbe	741	732	759	104
IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	10.711	47.629	8.588	18
C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	13.118	8.377	5.174	62
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	2.860.498	2.973.581	1.898.595	64
A. KAPITAL	1.408.140	1.143.612	-158.804	
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta	-368.012	-264.528	-1.302.416	
B. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	1.431.497	1.801.008	2.045.220	114
a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	109.212	657.022	898.689	137
b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	1.322.285	1.143.986	1.146.531	100
C. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	20.861	28.961	12.179	42
Zunaj bilančne obveznosti	643.537	1.065.135	1.071.634	101

Vir: (Revizijska poročila 2002, 2003 in 2004. Interno gradivo, Svila)

Za analizo bilance stanja so uporabljeni podatki, ki jih prikazuje Tabela 4.5, kjer je prikazana bilanca stanja za leto 2002, 2003 in 2004.

Spremembe v strukturi stalnih sredstev kažejo na prepočasno zmanjševanje stalnih sredstev s prodajo poslovno nepotrebnega premoženja glede na zmanjšanje obsega poslovanja. Hkrati so se v letih 2002 in 2003 povečevala gibljiva sredstva, predvsem zaloge in terjatve, kar zmanjšuje kratkoročno plačilno sposobnost. V letu 2004 sta bili določeni realna tržna vrednost zalog in realna ocena iztržljivosti neplačanih terjatev. Zaradi nedoseganja prodaje in neplačila terjatev kupcev je bilo zagotavljanje vsakodnevne likvidnosti izredno težavno, zaradi česar se je Svila morala zadolževati. Zadolževanje je potekalo pri bankah in pri Ministrstvu RS za gospodarstvo na podlagi zakona o pomoči za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb v težavah. Iz tega

razloga so se povečale zunajbilančne obveznosti, ki prikazujejo višino kreditov, zavarovanih z vpisom zastavne pravice na premičninah in nepremičninah.

4.3.5 Vzroki krize v podjetju Svila

Podobno kot vsa slovenska tekstilna industrija, se je tudi podjetje Svila znašlo v težkem finančnem in tržnem položaju. Zaradi recesija v evropski tekstilni industriji, ki teži k zniževanju stroškov in prestrukturiranju, so se podjetju zmanjšale možnosti uveljavljanja s svojimi izdelki na evropskih tržiščih, oziroma na njih dosega precej nižje cene kot nekoč. Stroški dela, energije, vhodnih materialov so previsoki v primerjavi s podjetji iz vzhodnoevropskih držav. Prve simptomi oziroma signali so se že začeli pojavljati v letu 1996, ko so bili prihodki od prodaje za 27 % nižji od tistih v letu 1995 in ko je proizvodnja količinsko proizvedla za 20 % metrov manj kot pretekla obdobja. Simptomi so se v letu 1995 in 1996 začeli pojavljati na različnih področjih:

- na področju doseganja prihodkov - padanje tržnih deležev in realizacije, upad naročil vstopanje vzhodnoazijskih konkurentov na tržne položaje podjetja;
- kazalci poslovanja so postali negativni;
- prekinjene vezave denarnih sredstev pri poslovnih bankah.

Simptomi nastajajo na različnih področjih in opozarjajo na to, da poslovanje ni uspešno in učinkovito, zato je potrebno v podjetju odkriti vzroke, ki so oziroma ki povzročajo slabšanje poslovnih rezultatov in zavirajo nadaljnji razvoj ter jih odpraviti. Kriza se je iz leta v leto poglobljala, v letih od 1998 do leta 2004 bili so najrazličnejši poskusi reševanja krize podjetja programa prestrukturiranja družbe sprejet leta 1998, prisilna poravnava v letu 2000, novi program prestrukturiranja v letu 2003 itd.

Poslovni načrti, ki jih je v začetku leta potrjeval in sprejemal nadzorni svet družbe, v nobenem letu niso bili izpolnjeni. Podjetje od leta 1993 ni pozitivno poslovalo.

Vzroke v skladu s klasifikacijo vzrokov, predstavljeno v 2. poglavju, delimo na zunanje (objektivne; eksogene) in notranje (subjektivne; endogene).

Zunanji vzroki krize

Poglavitni zunanji vzroki so:

Splošna kriza tekstilne panoge v Evropi in vstop cenejših konkurentov

Tekstilna industrija je zaradi konkurenčnega uvoza iz vzhodnoazijskih dežel v velikih težavah. Posledica tega, da so zmanjšanje naročil, zahteve po znižanju cen, tudi do 70 % lastne cene. Svila ni mogla ponuditi kupcem nizkih cen, ki so jih tem ponujali azijski tekstilci. Težave se kažejo v neizkoriščenih kapacitetah, zmanjšanju zaposlenih in velikem številu stečajev tekstilnih podjetij.

Visoke dajatve na plače ter učinki eskalacije plač

Visoki davki in prispevki na plače ter vezava večine dajatev na plače so za delovno intenzivne panoge, kot je proizvodnja tekstilij, previsoke in povzročajo nekonkurenčnost panoge. V skladu s kolektivno pogodbo mora podjetje namreč vsako leto usklajevati rast plač, po drugi strani pa v lastno ceno prodaje izdelkov in storitev zaradi značilnosti trga ne more vključiti povišanja prodajnih cen na domačem in tujem trgu.

Tečajna politika

Zaradi pretekle tečajne politike Banke Slovenije so tekstilna podjetja kot neto izvozniki nenehno izgubljala, saj je bil razkorak na letnem nivoju med gibanjem tečaja in inflacijo od 3 do 4 %.

Pomoč države na podlagi najrazličnejših razpisov in programov

Vodstvo podjetja se je od leta 1998 prijavljalo na vse razpise, da bi pridobilo določen del nepovratnih sredstev ali del dolgoročnih sredstev za odpravo finančnih problemov v podjetju. Najbolj zahteven je bil program prestrukturiranja (Program prestrukturiranja poslovnega sistema Svila, 2002), ki ga je management podjetja pripravljalo leto in pol. Res je, da je Svila iz tega programa prejela določena sredstva, vendar so sredstva prispela prepozno, zadostovala so zgolj za premostitev najbolj akutnih finančnih problemov.

Notranji vzroki krize

Poglavitni notranji vzroki za nastali položaj v podjetju so trije:

Lastniška struktura in pasivnost članov nadzornega sveta

Razdrobljeno lastništvo je bilo vedno velika ovira pri določanju vizije podjetja, njenega poslanstva in glavnih strateških ciljev skupaj s strategijami. Odsotnost pravih dolgoročnih strateških lastnikov je za Svilo predstavljala resen problem, kakor tudi za ostala slovenska podjetja. Stabilna lastniška struktura z nekaj strateškimi lastniki bi Svili omogočila razvoj dolgoročnejših, v rast usmerjenih strategij. Za vse lastnike Svile lahko trdimo, da so bili t. i. pasivni lastniki, ki so v skladu z Zakonom o lastninskem preoblikovanju prišli do nekdanj družbenega premoženja, niso pa imeli vizije in ne postavljenih ciljev, katere naj bi izpolnjevalo vodstvo podjetja.

Nadzorni svet je letno sprejemal poslovne načrte družbe in bil promptno seznanjen o poslovanju podjetja. Prav tako se je letno seznanil z revidiranim letnim poročilom o poslovanju podjetja. Enako so ravnali lastniki na skupščini, ki so sprejemali letna poročila o poslovanju in podeljevali razrešnico upravi podjetja, kljub temu da so bili poslovni rezultati iz leta v leto slabši in da vodstvo letno ni realiziralo ciljev, ki si jih je zadalo v potrjenih letnih poslovnih načrtih.

Proizvodna organiziranost

Organiziranost proizvodnje lahko ocenimo kot enega generičnih faktorjev krize v Svili. Dejstvo je, da proizvodna organiziranost ni bila usmerjena v sodobno slim organizacijo, ki bi omogočala hitra in v vseh pogledih učinkovita prilagajanja konstantnim in drastičnim spremembam tržnih razmer. Klasična organiziranost proizvodnje z velikim številom vodij posameznih enot, služb in manjših delovnih skupin je negativno vplivala predvsem na:

- a) prilagajanje strateškim poslovnim ciljem podjetja,
- b) reakcijski čas glede na spremembe v podjetju in na zahteve trga,
- c) nesposobnost hitrega in učinkovitega implementiranja razvojnih spodbud in s tem novih produktov, ki so bili nujno potrebni za tržni uspeh,
- d) v določenem obdobju izrazito samozadostna in introvertirana poslovna miselnost v smislu naj se trg prilagaja Svili in ne Svila trgu,

- e) nesposobnost hitrega in učinkovitega implementiranja substitucijskih inputov (surovin) v izdelek, kar bi bistveno pripomoglo k zniževanju stroškov izdelka na enoto,
- f) zaviranje kreativnosti in samoiniciativnosti pri iskanju notranjih rezerv proizvodnega procesa, inovacij v njegovi organiziranosti.

Tržna organiziranost

Upravičeno lahko zapišemo, da kljub nekaterim poskusom Svili v zadnjih desetih letih ni uspelo ustrezno organizirati službe trženja, saj npr. v obdobjih 1999 in 2000 ter 2002 in 2003 ni bilo zaposlenega ustreznega vodje trženja, ki bi skupaj z vodji služb prodaje, nabave in razvoja sooblikoval in udeleževal trženjsko politiko. Lahko bi celo zapisali, da je šlo za odsotnost celovite trženjske funkcije. To je imelo vpliv na nenehno menjavanje in nedorečeno uporabo trženjskih strategij (od nediferenciranega trženja preko diferenciranega trženja do strategije koncentriranega trženja) kakor posledično na prodajo ter nabavo in razvoj.

Drugi notranji vzroki

Previsoki fiksni stroški

Zaradi nedoseganja planiranih količin, kakor tudi ne prihodkov, so Svilo bremenili visoki stroški dela, energije, vzdrževanja. Kapacitete so bile v letu 2004 zasedene v povprečju 20 %. Svila ima veliko poslovno nepotrebnega premoženja, ki bi ga bilo treba že v preteklosti dezinvestirati in tako pridobljena sredstva vložiti v novo tehnologijo, energetiko in stroje.

Napačno naložena denarna sredstva

V prvi polovici devetdesetih let je podjetje imelo viške denarnih sredstev, ki jih je posojalo na sivem trgu, zaposlenim so bila odobrena stanovanjska posojila za dobo 20 let, večji del sredstev pa je bil vezan kot depoziti sredstva na vpogled pri poslovnih bankah. Podjetje je imelo najslabše naložen denar. V teh letih bi morale posodobiti energetiko, tehnologijo, vložiti v razvoj novih izdelkov, se v določenem segmentu »odlepiti« od mode in začeti razmišljati o tehničnem tekstilu ali pa popolnoma spremeniti dejavnost.

Zaposlenost in kadri

V podjetju je bilo število zaposlenih preveliko, zlasti med režijskimi delavci in v nekaterih proizvodnih oddelkih. Velik problem so predstavljale t. i. zaščitene kategorije delavcev – veliko število invalidov in starejših delavcev.

Finančne težave in pomanjkljiv finančni nadzor

Zaradi zmanjšane obsega prodaje slabi pritok sredstev, kupci zaradi nastale situacije špekulirajo pri poravnavi obveznosti. Plačilna nedisciplina je podjetju povzročila veliko težav, še posebej pri izplačilu osebnih dohodkov in stalnih stroškov, ki so bili nujno potrebni za poslovanje podjetja.

Globoko zakoreninjena proizvodna miselnost in tradicionalizem

V Svili je prevladovala proizvodna miselnost in v ljudeh je bila globoko zakoreninjena pripadnost podjetju, stare navade in na neki način t. i. socialistično razmišljanje, da se Svili pač ne more zgoditi nič hudega. Vsako spremembo pri poslovanju je bilo izredno težko vpeljati prav zaradi takšnega razmišljanja.

Faktor energetske in okoljevarstvene in infrastrukturne ureditve

Svila je bila velik porabnik vode, ki se uporablja v tehnološke namene za izpiranje tkanin. Ob tem je bila Svila tudi velik vodni onesnaževalec, zaradi uporabe najrazličnejših barvil in kemikalij v proizvodnem procesu. Izpust je bil preko internih črpalnih postaj speljan v reko Dravo. Letno so bili opravljeni odplak (6-do 8-krat letno), na podlagi katerih se je določala stopnja onesnaženosti in s tem višina prispevkov za plačilo vodnih povračil in taks za obremenjevanje in onesnaževanje voda. Na podlagi zakonskih določil je bila obveza Svile, da do konca leta 2004 uredi priklop na čistilno napravo (zbirni kolektor) Mestne občine Maribor.

Svila ima lastna zajetja vode in ni priključena na mestni vodovod in kanalizacijo, kar pomeni na eni strani prednost glede porabe vode, saj je podtalnice dovolj in stroška vode ni, na drugi strani pa velika nevarnost in slabost. Nevarnost predvsem zaradi onesnaževanja okolja in slabost zaradi visokih stroškov okoljevarstvenih pristojbin.

Svila prav tako nima urejene plinifikacije proizvodnje, proizvodni proces je potreboval ogromne količine visokotlačne pare, ki je bila proizvedena v velikih kotlih. Primarno gorivo je mazut – srednje težko kurilno olje, katerega uporaba bo v bližnji prihodnosti prepovedana, zaradi previsoke vsebnosti strupenih plinov pri izgorevanju. Prav tako sta koriščenje in uporaba mazuta kot primarnega goriva v proizvodnem procesu in za ogrevanje dosti višji strošek kot uporaba zemeljskega plina.

Vodenje podjetja

Vodstvo podjetja je po prvih znakih krize v letu 1998 verjelo v sanacijo in prestrukturiranje na podlagi vizije in strateških ciljev, ki si jih je zadalo, še tudi po sklepanju potrjeni prisilni poravnavi v letu 2000. Vodstvo je ob razvoju novih izdelkov, razvoju lastne blagovne znamke, organizacijskih in kadrovskih spremembah pozabljalo, da je Svila veliko in robustno podjetje z zaposlenimi, ki ne marajo hitrih sprememb. Vodstvo prav tako ni želelo sprejeti strateških povezovanj z drugimi slovenskimi podjetji.

Analiza vzrokov krize je nepogrešljiv del postavljanja modela kriznega managementa in presojanja ukrepov za njeno reševanje. Iz navedenega ugotovimo, da so bili pri nastopu krize v podjetju Svila udeleženi zunanji in notranji dejavniki, ki so med seboj povezani. Čeprav bi morda na podlagi navedenih vzrokov večjo težo pripisali zunanjim, se moramo obenem zavedati, da so globoke spremembe in gospodarska recesija zajele vso Evropo, ne le tranzicijskih držav. Tako velja znova poudariti, da so poglaviti vzroki za akutno krizo vselej notranje narave, saj izvirajo iz nezmožnosti ali nepripravljenosti managementa, da bi se ustrezno odzval na spremenjene razmere v okolju.

Z vidika stopnje intenzivnosti lahko v primeru Svile govorimo o akutni neobvladljivi krizi, glede hitrosti nastopa gre za postopno, kumulativno in spoznavno krizo.

Z vidika ogroženosti ciljev podjetja po Krysteku (v Dubrovski 2004, 76) lahko nastalo krizo v Svili opredelimo kot operativno, ker podjetje ni več zmožno ohranjati tekoče plačilne sposobnosti, strateško, ker je podjetje napačno zaznavalo in predvidevalo spremembe v okolju ter napačno zastavilo strateške usmeritve, in normativno, ker podjetje ne zmore več zagotavljati razvoja in življenja.

Z vidika vzrokov nastanka po Lerbingerju (v Dubrovski 2004, 77) pa gre v primeru Svile za tehnološko krizo in krizo managerskih napak.

4.3.6 Prestrukturiranje poslovnega sistema Svila – alternativne možnosti

Vodstvo podjetja je leta 1998 izoblikovalo vizij, ki je bila prva celostna vizija Svile. Rešitve za reševanje krize je management iskal znotraj uveljavljene vizije in poslanstva. Poslanstvo je temeljilo na razvojno usmerjenem podjetju, proizvodnji lahkih tkanin za žensko modno konfekcijo in priznanih tiskarskih tkanin in pletenin celuloznega izvora. Vizija podjetja je bila postati srednje evropsko podjetje, prepoznavno po kakovosti izdelka in dizajna, zadovoljstvu kupcev visokega in srednjega cenovnega razreda ter zadovoljstvu zaposlenih in delničarjev. Strateški cilji podjetja so bili povečanje obsega prodaje na izvoznih trgih z obstoječim asortimentom izdelkov in z uvajanjem novih z večjo dodano vrednostjo ter tehnološko posodobitev in znižanje stroškov na enoto izdelka.

Globalne spremembe na trgih in v sektorju evropske tekstilne industrije, ki so se začele na prehodu novega tisočletja, so se je kazale na teh področjih:

- vdor azijske konkurence, ki je s svojo kakovostno proizvodnjo in agresivno cenovno politiko začela obvladovati množično moško in žensko konfekcijo v vseh cenovnih segmentih, razen v najvišjih, tako imenovane alta mode (visoke mode), ki pa je bila v domeni ekskluzivnih manufaktur iz Italije;
- outsourcing neučinkovitih prodajno-proizvodnih programov in enot proizvodnje z namenom celovitega obvladovanja stroškov in večanja fleksibilnosti na vseh področjih poslovanja;
- linearna povezovanja evropskih proizvajalcev v smislu strateških partnerstev;
- krepitev razvojno-inovativnih funkcij in struktur v podjetjih, ki se je odražala skozi procese v teh podjetjih.

Posledica takih sprememb za Svilo so bili pritisk na cene, zmanjšano število naročil in s tem padanje tržnih deležev. Vzhodnoazijska konkurenca je postajala vse močnejša na svetovnem in evropskem trgu. Svila je navsezadnje tudi imela zastarelo in neurejeno energetiko, implementiranje rešitev v smislu ekološke sanacije je bilo prepočasno.

Vse to bi moralo zaznamovati oblikovanje drugačne vizije podjetja in strateških ciljev.

Po zaznanju prvih simptomov, ki so očitno kazali na krizo v podjetju, bi si moralo vodstvo zastaviti novo poslanstvo, vizijo podjetja in strateške cilje.¹

Poslanstvo bi moralo temeljiti na majhnem, dinamičnem, fleksibilnem in agresivno razvojno usmerjenem proizvodnem podjetju, ki proizvaja tkanine, ciljno usmerjene za zadovoljevanje tržnih niš. Vizija podjetja naj bi izhajala iz prevladujočih interesov pomembnih udeležencev podjetja, kjer bi majhno in dinamično ter razvojno usmerjeno podjetje bilo prepoznavno po:

- inovativnih kakovostnih izdelkih in storitvah,
- inovativnih pristopih pri razvoju tkanin,
- visoki stopnji kakovosti in zadovoljstva kupcev,
- visoko motiviranih, k ciljem osebnega razvoja, podjetju pripadlih in h kupcu usmerjenih zaposlenih.

¹ Predlagana vizija, strateški cilji, predlagani operativni ukrepi in program prestrukturiranja ter reinženiranja je izdelan ob predpostavki, da se je pričel izvajati pravočasno, ko so se pojavili prvi simptomi krize v podjetju.

Temeljni strateški cilji podjetja, ki bi merili na uresničevanje postavljene vizije:

- zagotoviti »*slim*« organizacijo podjetja v skladu s potrebami tržišča,
- zagotoviti sistem celovitega obvladovanja in intenzivnega zniževanja stroškov na enoto (krčenje, fokusiranje in specializiranje proizvodnega asortimana, dokupovanje cenejših in komplementarnih tkanin in ostalih vrst surovin, reorganizacijo procesov, ki vplivajo na stroške zagotavljanje tekočih in nujno potrebnih vlaganj v tehnologijo, energetiko in ekologijo),
- na razvojnem področju prehod od sledilca razvoja k nosilcem razvoja,
- postopno zmanjševanje deleža prodaje v segmentu množične izdelave in prodaje tkanin za žensko modo in preusmeritev v nišne segmente tkanin za žensko in moško modo, v nišne segmente za specialne namene - športne in tehnične tekstilije in tkanine, ki se pojavljajo na področju javnih razpisov,
- prenova kadrovske strukture, ki je pomembna za uresničitev in trženje programa in zagotoviti njeno pripadnost podjetju, identifikacijo s cilji podjetja in njen razvoj,
- povezovanje, predvsem na proizvodnem in razvojnem področju, s tekstilnimi podjetji doma v Evropski uniji,
- aktivno iskanje finančnih virov in sredstev, ki jih ponuja novo domače okolje Evropske unije,
- realizacija programa v skrčenih tehnološko opremljenih proizvodnih prostorih.

Na podlagi postavljene vizije in temeljnih strateških ciljev bi vodstvo podjetja v okviru programa prestrukturiranja in reinženiringa poslovnih procesov moralo izvajati določene operativne ukrepe in dosegati določene cilje po posameznih strukturah oziroma procesih. Operativni ukrepi, ki se izvajajo skupaj s prestrukturiranjem in reinženiringom v podjetju:

- povečanje prodaje lastne blagovne znamke z reorganizacijo distribucije, z aktivno prisotnostjo na trgu in nenehnim direktnim stikom z najpomembnejšimi kupci,
- doseganje partnerskega odnosa s ključnimi kupci,
- dosledno izvajanje platformskega principa trženja, kar pomeni pripraviti glavni del poslovnih odločitev o tem, kakšna trženjska, prodajna, nabavna in razvojna prizadevanja bomo usmerili k določenim kupcem, dobaviteljem, trgov ...,
- prenova, fokusiranje in specializiranje prodajno proizvodnega programa,
- outsourcing nepotrebnih proizvodnih sredstev in tehnologij,
- outsourcing posameznih proizvodnih enot (npr. tkalnice iz katere bi lahko nastal samostojen profitni center ali podjetje, ki bi samostojno nastopalo na trgu a ostalo tržno povezano z matično družbo),
- zapolnitev proizvodnih kapacitet (z izdelano strategijo pridobivanja storitvenih poslov tkanja in plemenitenja, tudi s pridobitvijo strateškega partnerja ali v obliki povezovanja podjetij znotraj slovenske tekstilne industrije),
- zaščita blagovne znamke,
- izločitev nedonosnih programov,
- prestrukturiranje virov financiranja – preučitev možnosti konverzij terjatev v kapital, sprememba kratkoročnih virov v dolgoročne,

- zmanjšanje obsega sredstev s prodajo poslovno nepotrebne premične in nepremične premoženja in vlaganje tako pridobljenih sredstev v raziskave in razvoj novih materialov za druga industrijska področja poleg mode,
- iskanje novih dobaviteljev za dobavo kemikalij in barvil ter drugih surovin s cenejšimi vhodnimi materiali in sorodnimi kvalitetami in zagotovitev temeljev za njihovo učinkovito implementacijo v proizvodnem procesu,
- zagotovitev celovitega sistema obvladovanja kakovosti v vseh procesih v podjetju in navzven,
- pridobitev sredstev z najrazličnejšimi razpisi za prestrukturiranje in razvoj,
- zmanjšanje števila zaposlenih.

Cilji in rezultati celovitega prestrukturiranja podjetja

V Svili bi bilo z novo vizijo in strateškimi cilji treba izvesti prestrukturiranje v vseh strukturah v podjetju in ob prenavljanju struktur spremeniti procese. Gre za revolucionarno metodo spreminjanja podjetja, saj je bilo potrebno celovite prenovitve. V nadaljevanju so predstavljeni cilji, ki bi jim bilo treba slediti na posameznih področjih, ki so predmet prestrukturiranja.

Cilji programske tržnega prestrukturiranja:

- povečanje obsega prodaje lastne blagovne znamke
- doseganje evropske dodane vrednosti
- izpolnitev vsakega trženjskega elementa iz trženjskega spleta (4P), saj je le na tak način mogoče doseči maksimalno zadovoljstvo kupca

Cilji razvojno tehnološkega prestrukturiranja:

- razvoj izdelčne palete oziroma kolekcij usmerjenih k trgu in kupcem
- postati nosilec razvoja in ne le njegov sledilec
- prenova kadrovske strukture s sodelavci za raziskave in novosti na področjih vhodnih materialov in razvoja izdelkov, ki bi bili nosilni pri uveljavljanju lastne blagovne znamke
- tehnološka posodobitev razvojnega laboratorija za raziskave na področju novih tekstilij poleg mode

Cilji proizvodnega prestrukturiranja:

- posodobitev in prilagoditev proizvodnega procesa za manjše in zahtevnejše proizvodne serije in kolekcije
- investicije v nove stroje in opremo, prilagojeno manjšim proizvodnim serijam in kolekcijam ter sodobnim zahtevam trga
- zagotavljanje maksimalno in ponovljivo kvaliteto posameznih produktov
- izločitev vseh aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti izdelka
- ekološka sanacija, energetska posodobitev in zagotovitev potrebne infrastrukture

Poleg postavljenih ciljev na navedenih področjih je treba sočasno izpeljati kadrovske, informacijske, organizacijske in finančne prestrukturiranja ob nenehnem spreminjanju obstoječih procesov, ki vodijo k večji učinkovitosti in uspešnosti.



5 SKLEP

Namen diplomske naloge je pravočasno zaznavanje simptomov, ki kažejo na začetek krize v podjetju, kakšni so razlogi za nastanek krize, razvrščanje kriz ter predvsem preprečevanje latentnih in akutnih kriz s strateškim managementom oziroma strateškim planiranjem. Ob tem ne smemo prezreti vloge in vedenja managerjev in lastnikov, kadar se pojavijo prvi simptomi krize oziroma kadar se kriza v podjetju že zelo prisotna in govorimo o akutni krizi. Vloga managementa je namreč preprečevanja nastanka latentnih in akutnih kriz, pri čemer mora management podjetja načrtno in dosledno izvajati določene preventivne aktivnosti. Krizo v podjetju je mogoče predvideti, jo preprečiti ali omiliti, kar dosežemo s strateškim managementom oziroma s strateškim planiranjem. Strateško planiranje omogoča managementu, da sistematično zmanjša vpliv negotovosti v poslovnem odločanju in lažje prilagajanje podjetja vse hitrejšim spremembam. Potencialne krize, v kateri se znajde skoraj vsako podjetje ni mogoče preprečevati, lahko pa s strateškim managementom preprečimo nastanek zaostrenih razmer, ki bi pomenile pojav akutne krize. Sprotno spremljanje zastavljenih ciljev, njihovo merjenje in odpravljanje vseh vrzeli, ki pomenijo razkorak med zastavljenim in doseženim, pomeni, da mora podjetje uvesti ukrepe, ki bodo zagotovili doseganje ciljev. To podjetje dosega s stalnim prilagajanjem podjetniških struktur, sistemov, procesov, ki mu omogočajo konkurenčni položaj na trgu in uspešno poslovanje. Celovita analiza poslovanja, organizacije ter analize in predvidevanje okolja podjetja skupaj pomenijo ugotavljanje prednosti in pomanjkljivosti podjetja ter možnosti in nevarnosti razvoja, kar lahko ugotovimo s SWOT - ter z najrazličnejšimi drugimi analizami in metodami. Vse to omogoča vodstvu podjetja, da ob nenehnih spremembah v okolju in znotraj podjetja pravočasno zazna najrazličnejše simptome – znanilce krize, ki se kažejo na različnih ravneh v podjetju, jih analizira in skuša poiskati njihove vzroke ter uporabi najrazličnejše metode in ukrepe za preprečevanje krize ali njeno zdravljenje, kadar se je že pojavila.

Spremembe znotraj ali zunaj podjetja, nove vizije ali oblikovane strategije, obstoječe ali preteče krize, vse to zahteva spreminjanje podjetja. Podjetje se lahko spreminja počasi in skladno z okoljem, takšne spremembe imenujemo evolucijske ali postopne. Kadar pa se mora podjetje hitro, dramatično spremeniti, kar je posledica nenadnih sprememb v okolju ali znotraj njega, govorimo o revolucijskih spremembah v podjetju. Med metode revolucijskega spreminjanja uvrščamo: prestrukturiranje, kjer gre za poudarek na spreminjanju struktur, in reinženiring procesov, kjer je poudarek na spreminjanju procesov.

Cilj diplomske naloge je opozoriti management podjetij na dosledno spremljanje dogajanj v podjetju in tudi zunaj njega in temeljito analiziranje najrazličnejših postavk, dogodkov, ki pomenijo odstopanje od zastavljenih ciljev. Spremembe v okolju, panogi, pri konkurentih se dogajajo bliskovito, management lahko le ob uporabi strateškega planiranja predvidi morebitne nevarnosti, priložnosti, izzive in slabosti svojega podjetja ter z metodo prestrukturiranja in reinženiringa izvaja določene spremembe v njem.

Dejstvo je, da se je management v slovenskih tekstilnih podjetjih prepozno zavedel vzhodnoazijske konkurence in konkurence evropskih tekstilnih podjetij. Enako se je zgodilo tekstilnemu podjetju Svila iz Maribora, ki je bilo v začetku devetdesetih let največji slovenski izvoznik metrskega blaga, znan po kvaliteti in dizajnu. Šele ob koncu

devetdesetih let, ko so znaki krize bili zelo dobro vidni tudi v Svili, je vodstvo podjetja z uporabo najrazličnejših metod želelo nastalo krizo odpraviti (uvedba postopka prisilne poravnave, prijavljanje na najrazličnejše razpise Republike Slovenije). Pridobljena sredstva na osnovi teh programov pa so za podjetje pomenila zgolj kratkoročne rešitve, ki so krizo za nekaj časa omilile, kasneje pa je ponovno izbila na vseh ravneh podjetja.

Kriza v Svili je trajala kar nekaj let. Bila je rezultat neugodnih dejavnikov okolja in napačnih poslovnih odločitev, ki so počasi povzročale neravnovesje v podjetju. Za obravnavano tekstilno podjetje Svila iz Maribora je bil stečaj v začetku leta 2005 edini možni način rešitve akutne krize, ki je bila v zadnjem letu popolnoma neobvladljiva.

Diplomska naloga predstavlja alternativne rešitve prestrukturiranja podjetja Svila, ki ne bodo preizkušene v praksi, saj je podjetje v stečajnem postopku, in ki bi jih moral management izvajati veliko prej, ko so se začeli pojavljati prvi simptomi, ki so nakazovali krizo v podjetju.

V času hitro spreminjajočega se okolja, procesov globalizacije, nevarnosti daljnovzhodne konkurence ob zelo dobrem poznavanju notranjih dejavnikov v podjetju je prepoznavanje simptomov krize izredno pomembno. Bistveno je ob pravem času ugotoviti vzroke nastanka krize, kajti napačni vzroki pomenijo napačne kratkoročne ukrepe in postavitev napačne strategije razrešitve krize. Krize v podjetju običajno ne more razrešiti management, ki je odgovoren za njen nastanek. To je stvar novega kriznega managementa, ki ni obremenjen z zgodovino podjetja, ljudmi, notranjimi povezavami ...

Pri pravočasnem zaznanju dogajanj v okolju ter analizi notranjih in zunanjih vzrokov, bi bilo Svilo mogoče uspešno prestrukturirati v manjše podjetje, ki temelji na razvoju novih tekstilnih materialov, izdelavi manjših kolekcij in raziskovalnem laboratoriju za raziskave tkanin za zdravstvo, letalstvo ipd. Predimenzionirane proizvodne površine, zelenice, dvorišča, skladišča bi bilo mogoče prodati in kupnine vložiti v nadaljnji razvoj.

Poleg managementa, ki je odgovoren za uspešno in učinkovito poslovanje podjetja, vsekakor ne smemo prezreti odgovornosti članov nadzornega sveta, ki jih imenujejo lastniki na skupščini (če govorimo o statusni obliki obravnavanega podjetja Svila). Z doslednim izvajanjem nadzorne funkcije bi morali člani nadzornega sveta ob prvih simptomih, ki narekujejo bližajočo se krizo, zahtevati od vodstva podjetja sprejetje ukrepov, ki bi preprečili nastanek krize. In ob vsem tem ne smemo tudi ne prezreti odgovornosti lastnikov, ki so na skupščinah potrjevali letna revizijska poročila, podeljevali razrešnico upravi kljub vedno slabšim rezultatom poslovanja in vedno manjši vrednosti delnice.

Odgovornost za stečaj podjetja je tako na upravi, nadzornem svetu in lastnikih.

Na koncu diplomske naloge lahko najdemo odgovor na v uvodu zastavljeno vprašanje: »Zakaj so vodstva v tekstilnih podjetjih tako pozno zaznala krizo, prezrla simptome, ki so jo nakazovali, in šele po nekaj let trajajoči krizi v podjetju, ki je postala akutna in neobvladljiva, pričeli ukrepati z modeli celovitega prestrukturiranja?« Razlogi so v odsotnosti strateškega managementa in strateškega planiranja, v prepočasnem reagiranju in prepoznm zaznavanju kriznih situacij ter izrazito slabem poznavanju strategij kriznega managementa. Namen te diplomske naloge je predvsem odpreti oči managementu, ki mora ukrepati takoj, ko v podjetju zazna prva neravnovesja in odstopanja od zastavljenih ciljev.

LITERATURA

- Ansoff, H. Igor. 1981. *Strategic Management*. London: MacMillan.
- Berk, Aleš, Joško Peterlin in Peter Ribarič. 2005. *Obvladovanje tveganja: Skrivnosti celovitega pristopa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bibeault, Donald B. 1982. *Corporate Turnaround. How managers Turn Loses into Winners New York*. Mc Grow Hill.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- GZS - Gospodarska zbornica Slovenije. 2005. *Barometer tekstilcev in usnjarjev*. Ljubljana: Gospodarska zbornica.
- Hammer, Michael, in James Champy. 1995. *Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Končina, Miroslav, in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kovač, Bogomir. 1996. *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj in Štefan Ivanko. 2002. *Management nova znanja za uspeh*. Ljubljana: Didakta.
- Plavšak, Nina, in Sašo Prelič. 2000. *Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji s komentarjem*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Plavšak, Nina in Živko Bergant. 2000. *Zakon o finančnem poslovanju podjetij s komentarjem*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pümpin, Cuno in Prange Jurgen. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Sruk, Vlado. 1980. *Filozofsko izrazje in repertorij*. Maribor: Pomurska založba.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnost strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Weitzel, William, in Ellen Jonsson. 1989. *Decline in organizations: a literature integration and extension*. *Administrative Science Quarterly* 34(1): 91-108.

VIRI

- Načrt finančne reorganizacije.* 2000. Interno gradivo, Svila.
- Načrt finančne reorganizacije.* 2004. Interno gradivo, Svila.
- Poslovna poročila.* 1995-2004. Interno gradivo, Svila.
- Program prestrukturiranja poslovnega sistema Svila.* 2002. Interno gradivo, Svila.
- Revizijska poročila* 2002, 2003 in 2004. Interno gradivo, Svila.
- RS - Republika Slovenija. Ministrstvo za finance. 2005. *Sedmo poročilo o državnih pomočeh v Sloveniji za leto 2002, 2003 in 2004.*
http://www.gov.si/mf/slov/nadz_pom/porocilo_sedmo.pdf. 12.06.2006
- Urad RS za informiranje - Urad republike Slovenije za informiranje. 2000. *Prilagajanje usnjarsko-obutvene in tekstilno-oblačilne panoge trgu EU.*
<http://evropa.gov.si/publikacije/evrobilten/evrobilten-22-8/index.html>. 15.05.2006
- Zakon o pomoči za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb v težavah*, Ur. l. RS, št.18/03) (ZPRPGDT).
- Zakon o gospodarskih družbah*, Ur. l. RS. št. 15/2005.