

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

**POSLOVNA KRIZA PODJETNIKA  
IN VIDIKI PRENOVE**

Helena Vodeb Kokošar

Koper, 2008

Mentor:izr. prof. dr. Drago Dubrovski



## POVZETEK

Naloga predstavlja težave in dileme, s katerimi se soočajo mala podjetja zaradi nenehnih sprememb v okolju. Takšen razvoj okolja nudi prilagodljivim podjetjem veliko možnosti za razvoj, ostalim pa lahko povzroči tudi propad. Za razumevanje in analiziranje so v prvem delu naloge najprej opredeljeni vzroki nastajajoče krize v podjetju, reševanje in zdravljenje. V drugem delu pa so predstavljeni temeljni razlogi, ki so privedli podjetnika do tega, da je svojo dejavnost preoblikoval v gospodarsko družbo, pravni vidiki prenosa poslovanja in njeni ekonomski učinki ter prednosti in slabosti obeh oblik opravljanja dejavnosti. V osrednjem delu je podrobneje predstavljena analiza delovanja dejanskega podjetja, ki želi optimirati svoje poslovanje ob prenovi uspešnosti poslovanja, predstavljeni so tudi vidiki za doseganje zastavljenega cilja ter obstoječe možnosti za nadaljnjo rast.

*Ključne besede:* samostojni podjetnik, družba z omejeno odgovornostjo, način delovanja, kapitalna ustreznost, kriza, tveganje, prenova, uspešnost, vloga države pri nadzoru.

## SUMMARY

This bachelor thesis presents the troubles and dilemmas which the small companies encounter due to constant changes in the environment. This kind of development of the environment offers a lot of options for development to the adaptable companies but it can also ruin those who are not adaptable. For a better understanding and analysis, the causes of a forming crisis, the solving and treatment are initially defined. In the second part, the fundamental reasons, that has brought the businessmen towards remoulding their activity into an economical society, the legal perspectives of business transfer and its economical effects and also the advantages and disadvantages of both forms of executing activities. In the central part the analysis of an actual company that wishes to optimize it's business with a renovation of business successfulness is presented in more detail, also, the aspects for achieving goal that is set is shown, and the possibilities for further growth.

*Key words:* sole proprietor, company with limited responsibility, way of functioning, capital suitability, crisis, risk, renovation, successfulness, role of state in control.

**UDK:** 347.7(043.2)



## VSEBINA

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Uvod .....</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1      | Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč .....  | 1         |
| 1.2      | Namen in cilji diplomskega projekta .....   | 1         |
| 1.3      | Predvidene metode za doseganje ciljev .....   | 3         |
| 1.4      | Predpostavke in omejitve diplomskega projekta .....   | 3         |
| <b>2</b> | <b>Osnovne značilnosti izvajanja dejavnosti kot samostojni podjetnik posameznik in kot družba z omejeno odgovornostjo .....</b>         | <b>5</b>  |
| 2.1      | Ustanovitev organizacije samostojnega podjetnika posameznika .....  | 5         |
| 2.2      | Družinsko podjetje, njegove prednosti in slabosti .....   | 7         |
| 2.3      | Ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo.....   | 8         |
| 2.4      | Ekonomske razlike izvajanja dejavnosti kot samostojni podjetnik posameznik (s.p.) ali kot družba z omejenim jamstvom (d. o. o.) .....   | 10        |
| <b>3</b> | <b>Vzroki nastajajoče krize v podjetju, reševanje in zdravljenje krize v mikro in majhnem podjetju.....</b>                             | <b>13</b> |
| 3.1      | Pogosti vzroki krize .....  | 13        |
| 3.2      | Proces reševanja krize.....   | 14        |
| 3.3      | Zdravljenje krize .....   | 15        |
| 3.4      | Rešitev iz krize kot posledice statusnega preoblikovanja .....  | 17        |
| <b>4</b> | <b>Preoblikovanje samostojnega podjetnika posameznika v drugo pravno-organizacijsko obliko gospodarskega subjekta .....</b>             | <b>19</b> |
| 4.1      | Preglednica primerjalnih značilnosti majhnih in velikih podjetij .....  | 19        |
| 4.2      | Statusno-pravni vidik preoblikovanja in izvajanja dejavnosti samostojnega podjetnika posameznika v družbo z omejeno odgovornostjo ..... | 20        |
| 4.3      | Koristi in slabosti med obema oblikama izvajanja dejavnosti .....   | 21        |
| 4.4      | Vloga države pri nadzoru obračunavanja davčnih obveznosti.....  | 22        |
| <b>5</b> | <b>Primer in analiza delovanja kapitalske družbe – d. o. o. ....</b>  | <b>27</b> |
| 5.1      | Ustanovitev družbe.....   | 27        |
| 5.2      | Delovanje družbe, rast in razvoj.....   | 27        |
| 5.3      | Napake in posledice določenih načinov delovanja .....   | 28        |
| 5.4      | Vzroki za nastanek krize in poslovanje v kriznih okoliščinah .....  | 28        |
| 5.5      | Doseganje prenove (prestrukturiranje).....  | 29        |
| 5.5.1    | Prihodki pred in po spremembi pravno organizacijske oblike (s. p. v d. o. o.).....  | 30        |
| 5.5.2    | Odhodki pred in po spremembi pravno-organizacijske oblike (s. p. v d. o. o.).....   | 31        |
| 5.5.3    | Poslovni izid pred in po spremembi pravno organizacijske oblike (s. p. v d. o. o.).....   | 31        |
| 5.5.4    | Obdavčitev .....  | 32        |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.5.5 Stopnja davka od dohodkov iz dejavnosti .....  | 34        |
| 5.5.6 Povzetek .....   | 35        |
| 5.6 Tržne vrzeli kot ciljne usmeritve prestrukturiranja podjetja .....                     | 36        |
| 5.7 Vidiki za prenovo uspešnosti poslovanja ter obstoječe možnosti za nadaljnjo rast ..... | 37        |
| 5.8 Kritična ocena delovanja in predlogi za izboljšanje.....                               | 38        |
| <b>6 Sklep .....</b>   | <b>41</b> |
| <b>Literatura .....</b>  | <b>45</b> |
| <b>Viri .....</b>  | <b>45</b> |

## SLIKA

|  |   |
|--|---|
| Slika 2.1 Opredelitev zasebnikov ..... | 5 |
|--|---|

## TABELE

|   |    |
|---|----|
| Tabela 2.1 Ekonomske razlike izvajanja dejavnosti kot s. p. ali kot d. o. o.....      | 10 |
| Tabela 3.1 Primeri vzrokov krize .....  | 14 |
| Tabela 3.2 Zbirni pregled najbolj pogostih ukrepov v zdravljenju krize .....          | 16 |
| Tabela 4.1 Preglednica primerjalnih značilnosti majhnih in velikih podjetij .....     | 19 |
| Tabela 5.1 Prihodki samostojnega podjetnika Aleksandra Gaja, s. p. ....               | 30 |
| Tabela 5.2 Prihodki družbe Gaj, d. o. o.....  | 30 |
| Tabela 5.3 Odhodki samostojnega podjetnika Aleksandra Gaja, s. p. ....                | 31 |
| Tabela 5.4 Odhodki družbe Gaj, d. o. o. ....  | 31 |
| Tabela 5.5 Poslovni izid podjetnika Aleksandra Gaja, s. p.....                        | 32 |
| Tabela 5.6 Poslovni izid družbe Gaj, d. o. o. ....                                    | 32 |
| Tabela 5.7 Obdavčitev samostojnega podjetnika Aleksandra Gaja, s. p., v letu 2006.... | 33 |
| Tabela 5.8 Obdavčitev družbe Gaj, d. o. o., v letu 2007 .....                         | 34 |
| Tabela 5.9 Zneski za odmero dohodnine za leto 2006 .....                              | 34 |





## KRAJŠAVE

|          |  |
|----------|--|
| AJPES    | Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve |
| d. o. o. | družba z omejeno odgovornostjo                                   |
| DURS     | Davčna uprava Republike Slovenije                                |
| EU       | Evropska unija   |
| GZS      | Gospodarska zbornica Slovenije                                   |
| JAPTI    | Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije            |
| OZS      | Obrtna zbornica Slovenije  |
| RS       | Republika Slovenija  |
| s.p.     | samostojni podjetnik posameznik                                  |
| SRS      | Slovenski računovodski standardi                                 |
| VEM      | Vse na enem mestu  |
| ZDDPO    | Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb                           |
| ZGD      | Zakon o gospodarskih družbah                                     |
| ZDavP    | Zakon o davčnem postopku   |
| SURS     | Statistični urad Republike Slovenije                             |
| PRIMA    | mednarodna raziskava   |
| DDV      | davek na dodano vrednost   |



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Ko je Slovenija vstopila v Evropsko unijo, se je pojavilo vprašanje, ali naši samostojni podjetniki in gospodarske družbe lahko obdržijo svoj dotedanji položaj, ali lahko konkurirajo na tako velikih in že utečenih trgih, ali pa se bodo morali soočiti s krizo, prenovo podjetja, ali pa bodo morda celo propadli. Nekateri so poskušali krizo rešiti s pomočjo strateškega managementa oziroma instrumenta preprečevanja krize, drugi so iskali tržno nišo, ki je pravzaprav želja vsakega podjetnika oziroma gospodarstvenika, nekateri pa so skušali krizo rešiti s pomočjo preoblikovanj v katero od gospodarskih družb.

V prvem delu diplomskega projekta sem predstavila teoretična izhodišča, ki so mi pri analizi služila k lažjemu razumevanju in interpretaciji dognanih raziskav.

V drugem delu naloge sem zaradi lažje predstavitve posameznih dognanj najprej opisala ustanovitev organizacije samostojnega podjetnika posameznika in ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo, ekonomske razlike izvajanja dejavnosti v povezavi s statusnim in davčnim vidikom, prednosti in slabosti družinskih podjetij, pogoste vzroke za nastanek krize v samostojnem podjetništvu, zdravljenje krize v mikro in majhnem podjetju, ter možno rešitev iz krize kot posledico statusnega preoblikovanja samostojnega podjetnika posameznika v družbo z omejeno odgovornostjo.

Ker je bila poslovna kriza samostojnega podjetnika posameznika in preoblikovanje v družbo z omejeno odgovornostjo, kot možno obliko pri prenovi ter reorganizaciji podjetja prikazana z različnih zornih kotov, je bil tudi vključen primer delovanja kapitalske družbe – družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.).

Načelo svobodnega podjetniškega odločanja omogoča udeležencem gospodarskega procesa, da svobodno izbirajo pravno-organizacijsko obliko, za katero ugotovijo, da bo najustreznejša za uresničevanje njihovega podjetniškega interesa. Vendar ni lahko ugotoviti, katera oblika bi v danih razmerah, določeni dejavnosti in času prinesla najvišjo rast ter dobiček. Pomembno je, da lastnik podjetja pred spremembo statusne oblike določi cilje podjetja in se tako opredeli glede na lastne interese ter želje ali interese podjetja kot celote. Navedenemu velikokrat sledijo tudi vzroki potencialne krize, možnosti zdravljenja krize, od katerih je manj poznano preoblikovanje s. p. v gospodarsko družbo.

Opredeljevanje smiselnosti preoblikovanja in delovanja v različnih oblikah gospodarskih družb je široko in predvsem odvisno od dejavnosti, ciljev, interesnih udeležencev (in njihovih denarnih sredstev) ter vpetosti države pri pobiranju davkov.

## 1.2 Namen in cilji diplomskega projekta

Namen diplomske naloge je bila predstavitev pojma fizične osebe, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost, analiza razvoja poslovanja izbranega primera, različni razlogi in situacije ter ravnanja samostojnega podjetnika v kriznih

okolščinah, ter analiza napak, ugotovitev posledic določenih načinov delovanja, obvladovanje kriznega dogajanja in sanacija ter vidiki za prenovo uspešnosti poslovanja.

Cilj naloge je bil na podlagi v teoretičnem delu opisane zakonodaje in predpisov ter ugotovitev v praktičnem delu predstaviti možne rešitve in predloge za uspešno samostojno opravljanje pridobitne dejavnosti, kot izključne dejavnosti s poudarkom opravljanja na trgu z namenom pridobivanja dobička.

V nalogi sem se delno osredotočila tudi na preoblikovanje samostojnega podjetnika posameznika (s. p.) v družbo z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), kot možno obliko izhoda iz krize, saj jim pravno-organizacijska oblika samostojnega podjetnika posameznika zaradi različnih vzrokov pogosto ne ustreza več. Pri osebnih družbah odgovarjajo družbeniki za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem. Slednji večkrat delujejo v mejah še sprejemljivega in zakonsko dopustnega, zato se kasneje odločijo k ločitvi osebnega premoženja od premoženja podjetja. Iz družbenega, statusnega in davčnega vidika sem predpostavila prednosti, koristi, pomanjkljivosti in slabosti, ob koncu pa podala ključne ugotovitve o razlikah med obema oblikama opravljanja dejavnosti.

Vezi poslovanja zasebnega gospodinjstva in samostojnega podjetništva so pogosto tudi predmet davčnega inšpekcijskega nadzora.

Pri vsem tem pa nikakor nisem pozabila na vpetost države (nadzor obračunov davka pri davčnem organu) pri nadzoru obračunavanja davčnih obveznosti. Njen davčni vidik mi je glede na moje delovno področje najbližji.

Po določbah Zakona o davčnem postopku – ZDavP (iz leta 2006 in 2008) se opravlja davčni nadzor v treh oblikah, in sicer kot:

- davčni inšpekcijski nadzor,
- davčna preiskava in
- nadzor davčnih obračunov pri davčnem organu.

Medtem ko prvega in drugega opravljajo pooblašcene uradne osebe davčnega organa – davčni inšpektorji na davčnih uradih, se tretji opravlja pri davčnem organu, v prostorih davčnega organa (gre za nekdanji postopek kontrole). Nadzor po ZDavP (iz leta 2006 in 2008) se lahko opravi le za določene zavezance, in sicer za majhne gospodarske družbe (mikro, majhne in srednje družbe) ter samostojne podjetnike posameznike oziroma za zavezance, ki na podlagi predpisov, ki urejajo njihovo ustanavljanje ali delovanje niso zavezani k reviziji letnih poročil.

Cilj diplomskega projekta je v sklepnem delu na praktičnem primeru predstaviti delovanje kapitalске družbe - družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) ter opredeliti postopke oziroma dejanja, ki pomagajo podjetju, da premaga težave.

Pri analizi sem izhajala iz proučevanja rasti in razvoja gospodarske družbe, njenega poslovanja v kriznih okoliščinah, ugotovljenih napak in posledic določenih načinov delovanja, prikaza obvladovanja kriznega dogajanja ter vidikov za prenovo uspešnosti poslovanja in možnosti za njeno nadaljnjo rast.

Cilj naloge je na podlagi v teoretičnem delu opisane zakonodaje in predpisov ter na podlagi ugotovitev v praktičnem delu naloge predstaviti možna zaključna spoznanja, rešitve, predloge in priporočila na področju obravnavanja poslovne krize podjetnika ter vidikov prenove. Končni cilj je namreč ponovna vzpostavitev usklajenega delovanja podjetja in s tem čim večja uspešnost poslovanja ter možnost razvoja v prihodnosti.

### **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev**

Metode obravnavanja izbrane teme so:

- metoda posploševanja in specializacije,
- primerjalna metoda,
- metoda klasificiranja,
- analiza in sinteza,
- metoda študija primera,
- empirična metoda.

Diplomski projekt vsebuje teoretične raziskave, podkrepljene s praktičnim primerom. Izhajam iz veljavnih predpisov in razpoložljivih podatkov v danem času. Pri splošnih podatkih in raziskavah, nanašajočih se na samostojno opravljanje dejavnosti ter delovanje kapitalskih družb, sem se omejila na podatke Statističnega urada Republike Slovenije (SURS).

Podatke, uporabljene v raziskavi, sem zbrala v knjižnicah, čitalnicah in prek svetovnega spleta, praktični primer pa pri kapitalski družbi - d. o. o.

### **1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega projekta**

Uporabila sem naslednje predpostavke:

- veljavno zakonodajo in podzakonske predpise,
- v času raziskave se določbe zakonov in postopki ustanavljanja ter preoblikovanja podjetij in gospodarskih družb niso spremenili,
- pri splošnih podatkih in raziskavah sem se omejila na podatke SURS,
- podatki iz svetovnega spleta so točni.

V nalogi sem se osredotočila na ustanovitev organizacije samostojnega podjetnika posameznika in ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo, ekonomske razlike izvajanja dejavnosti v povezavi s statusnim ter davčnim vidikom, prednosti in slabosti družinskih podjetij, pogoste vzroke za nastanek krize v samostojnem podjetništvu, tržne vrzeli kot ciljne usmeritve prestrukturiranja podjetij, zdravljenje krize v mikro in majhnem podjetju ter možno rešitev iz krize kot posledico statusnega preoblikovanja samostojnega podjetnika posameznika v družbo z omejeno odgovornostjo.

## *Uvod*

V praktičnem delu naloge sem proučevala delovanje kapitalske družbe - d. o. o., analizirala njeno rast in razvoj, poslovanje v kriznih okoliščinah, ugotavljala napake ter posledice določenih načinov delovanja, prikazala obvladovanje kriznega dogajanja in vidikov za prenovo uspešnosti poslovanja ter obstoječe možnosti za njeno nadaljnjo rast.

Menim, da so bili v številnih podjetjih, ki so zašla v krizo, pristopi saniranja neustrezni in so zgolj povečali število tistih, za katere je bila smotrna le ukinitiv.

## 2 OSNOVNE ZNAČILNOSTI IZVAJANJA DEJAVNOSTI KOT SAMOSTOJNI PODJETNIK POSAMEZNIK IN KOT DRUŽBA Z OMEJENO ODGOVORNOSTJO

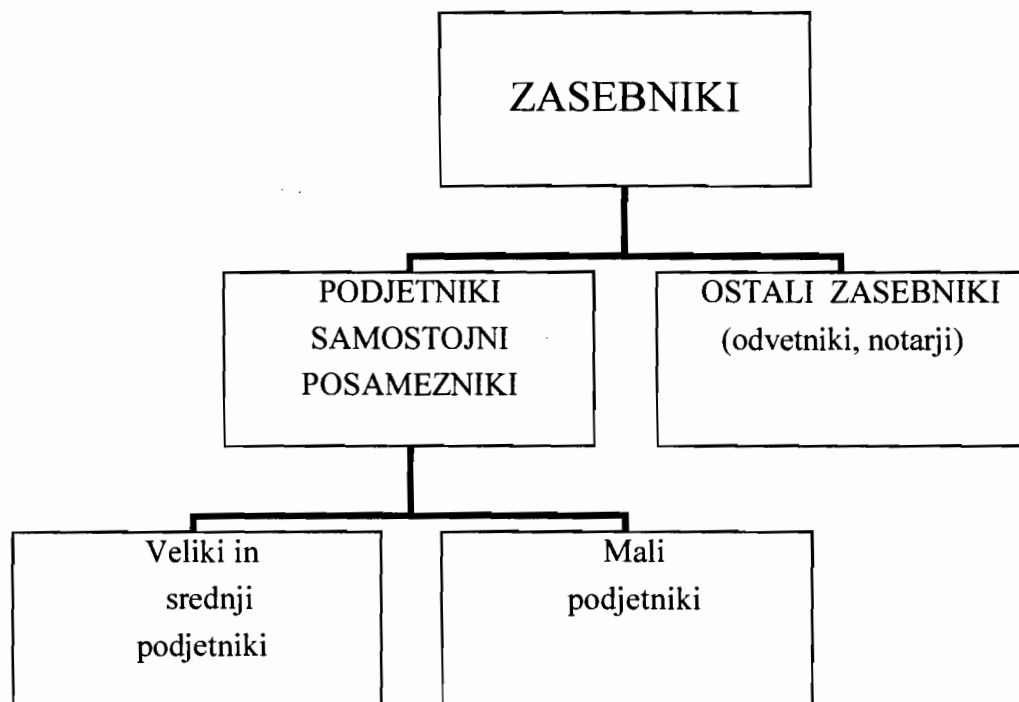
### 2.1 Ustanovitev organizacije samostojnega podjetnika posameznika

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD iz leta 2006) je temeljni predpis, ki ureja status samostojnih podjetnikov posameznikov.

Po 6. točki 3. člena ZGD iz leta 2006 je podjetnik fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost v okviru organiziranega podjetja.

Pojem zasebnika je širši od pojma samostojnega podjetnika posameznika. Poleg samostojnih podjetnikov posameznikov, katerih statusni zakon je zakon o gospodarskih družbah, pomeni tudi druge fizične osebe, ki priglasijo opravljanje dejavnosti na podlagi drugih predpisov (na primer notarji, odvetniki) (Zupančič 2004, 15).

Slika 2.1 Opredelitev zasebnikov



Vir: Zupančič 2004, 16.

Osebe vstopajo v pravna razmerja kot fizične ali pravne. Oseba je udeleženec pravnega razmerja, nosilec pravic in obveznosti v pravnem prometu, je torej tisti, ki ima pravno sposobnost (Bohinc in Mežnar 1996, 5).

## *Osnovne značilnosti izvajanja dejavnosti kot samostojni podjetnik posameznik in kot družba z omejeno odgovornostjo*

Samostojni podjetnik je fizična oseba, ki se ukvarja z gospodarsko dejavnostjo in je pri nastopanju na trgu izenačena z gospodarskimi družbami, saj ima svoje podjetje enako kot ga ima gospodarska družba. Podjetnik posameznik s svojim lastnim premoženjem organizira podjetje, podobno kot družbeniki, ki ustanovijo gospodarsko družbo s premoženjem, ki so ga vložili v družbo in kot ustanovitelji organizirajo podjetje. Podjetje je sredstvo samostojnega podjetnika, s katerim samostojni podjetnik skupaj z drugimi gospodarskimi subjekti sodeluje na trgu.

Podjetnik lahko začne opravljati dejavnost, ko je pri AJPES-u vpisan v Poslovni register Slovenije. Bodoči samostojni podjetnik posameznik lahko vse postopke registracije samostojnega podjetnika opravi sam prek portala e-VEM (Vse na enem mestu). Vloge, ki jih bodoči podjetnik odda prek portala, morajo biti digitalno podpisane, za kar se uporablja kvalificirano digitalno potrdilo.

Podjetnik mora za vpis v poslovni register vedeti naslednje podatke:

- firmo,
- sedež in
- dejavnost, ki jo bo opravljal v okviru organiziranega podjetja.

Bodočim samostojnim podjetnikom posameznikom je na voljo preko dvesto vstopnih točk, kjer delujejo referenti, svetovalci za pomoč pri izvedbi storitev, ki jih ponuja portal e-VEM. Vstopne točke se nahajajo na izpostavah AJPES, upravnih enotah in krajevnih uradih, JAPTI, GZS, obrtnih zbornicah in DURS po vsej Sloveniji. Na vstopni točki lahko zaposleni po pooblastilu bodočega podjetnika v njegovem imenu izvede postopek.

Za s.p. veljajo obveznosti pridobitve:

- obvestila o identifikaciji in razvrstitvi po dejavnosti za poslovni subjekt,
- odločbe DURS – davčna številka davčnega zavezanca,
- prijave o začetku poslovanja zavezanca za prispevek za zdravstveno, pokojninsko in invalidsko zavarovanje,
- identifikacije s.p. za namene davka na dodano vrednost (če so podani pogoji),
- obrtnega dovoljenja pri OZS, če gre za dejavnost, ki se po zakonu o obrti šteje kot obrtna dejavnost.

Podjetniki morajo upoštevati pravila o računovodenju, ki jih določajo SRS. SRS so pravila stroke in temeljijo na domačem kodeksu računovodskih načel. Način vodenja poslovnih knjig in sestavljanja računovodskih izkazov podjetnika, katerega podjetje ustreza merilom za majhne družbe, ureja poseben računovodski standard SRS 39 – računovodske rešitve pri malih samostojnih podjetnikih posameznikih. Dodatno pa morajo zasebniki upoštevati tudi Pravilnik o poslovnih knjigah in drugih davčnih evidencah za fizične osebe, ki opravljajo dejavnost.



## **2.2 Družinsko podjetje, njegove prednosti in slabosti**

Družinskih podjetij je v Sloveniji več kot 40 odstotkov. V letu 2000 je v 16 državah (od tega 13 evropskih) potekala mednarodna raziskava PRIMA, s katero so primerjali značilnosti družinskih podjetij v posameznih okoljih. Ta raziskava je bila v letu 2002 ponovljena tudi v Sloveniji, njen namen pa je bilo ugotoviti, kolikšen je delež družinskih podjetij v Sloveniji. Pokazalo se je, da je delež resnično družinskih podjetij v Sloveniji (40,7 %) znatno večji od deleža tovrstnih podjetij v mednarodni raziskavi PRIMA (28,3 %). To pomeni, da je ravnanje podjetij v Sloveniji v splošnem bolj usmerjeno k družini, kar je razumljivo, saj imamo zaradi prekinjene podjetniške tradicije večinoma opraviti z mikro podjetji, ki poslovanja še niso formalizirala (Poslovni bazar 2008).

Dosedanje ocene kažejo na to, da družinska podjetja v Sloveniji zaposlujejo vsaj 26 odstotkov aktivnega prebivalstva in ustvarjajo vsaj 22 odstotkov celotne dodane vrednosti. Slovenska družinska podjetja so razmeroma majhna, večina se uvršča v skupino mikro podjetij, zato so v manjši meri formalizirala svoj sistem odločanja, kar se kaže tudi v manjši formalni urejenosti vprašanja nasledstva (Poslovni bazar 2008).

Bolj kot velikost podjetja je pomembno, ali gre za mlado ali utečeno podjetje in kakšna je njegova lastniška struktura. Tako kot ostala tudi družinska podjetja nastanejo, ker skušajo ustanovitelji uresničiti določeno podjetniško idejo. Če je ideja dobra, bo podjetje v tržnih razmerah raslo in širilo delovna mesta. Če je ideja slaba, bo podjetje životarilo, stagniralo in na koncu propadlo.

V nasprotju s splošnim prepričanjem je življenjska doba družinskih podjetij krajša od drugih družb (Hindle 2003, 15).

Cilj družinskih podjetij je (tako kot vseh podjetij) produkcija dobrin in storitev za doseganje dobička, saj gre za obstoj ter eksistenco celotne družine.

Značilnosti družinskega podjetja so naslednje:

- člani družine imajo v podjetju večinski delež,
- razmišljanje o poslovanju na dolgi rok,
- obstoj učinkovitega sodelovanja med zaposlenimi,
- prepletenost družinskih in managerskih vlog,
- podjetje v praksi nadzirajo člani ene družine,
- vprašljivost legitimnosti vodstva,
- sprejemanje otrok kot enakopravnih poslovnih partnerjev,
- prenos lastništva in vodenja na naslednjo generacijo članov družine,
- problem nasledstva.

Družinska podjetja imajo veliko prednosti pred drugimi podjetji, tako na področju hitrega sprejemanja odločitev, fleksibilnosti pri delu, predanosti poslu, zanesljivosti kot tudi stabilnosti medsebojne kulture. Obstaja pa nevarnost pri razhajanju interesov posameznih družinskih članov, želji po vplivnosti na začetne in končne odločitve ter v povečani čustveni odzivnosti na poslovanje.

### **2.3 Ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo**

Razlika med pridobitno (zasebni sektor) in nepridobitno organizacijo (šolstvo, zdravstvo itd.) je, da se pridobitna organizacija financira izključno z delovanjem na trgu, nepridobitna pa se financira večinoma z javnimi sredstvi. Medtem ko je temeljni namen delovanja pridobitne organizacije ustvarjanje dobička, ki ga namenijo za povečanje premoženja lastnikov podjetja, je namen nepridobitne organizacije v tem, da ustvarjeni presežek prihodkov nad odhodki vlagajo v celoti v lastno poslovanje (v širitev poslovanja, v snovanje novih temeljnih zmožnosti za uspešnost v prihodnosti ipd.) (Tavčar 2005, 13–19).

Organizacija upravljanja v družbenem (samoupravnem) podjetju je bila zgrajena na delu kot pravnem temelju. Organizacija upravljanja v pravno-organizacijski obliki družbe, osebne ali kapitalske, je zgrajena na kapitalu kot temelju upravljanja (Bohinc 1993, 31).

Gospodarske družbe lahko razporedimo v dve skupini: osebne družbe in kapitalske družbe. Pri osebni družbi ima večji pomen sodelovanje družbenikov kot združevanje kapitala; takšne so družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba in tiha družba. Pri kapitalski družbi pa je združevanje kapitala pomembnejše od osebnega sodelovanja družbenikov; takšne so družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba in komanditna delniška družba. Vse gospodarske družbe, razen tihe družbe, so pravne osebe (Turk 2003, 37).

Družba z omejeno odgovornostjo (v nadaljevanju d. o. o.) se ustanovi s pogodbo, ki je lahko sklenjena v obliki notarskega zapisa ali na posebnem obrazcu, v fizični ali elektronski obliki. Družbeno pogodbo podpišejo vsi družbeniki. Družbeno pogodbo na obrazcu v fizični obliki podpišejo družbeniki pred uslužbencem organa, ki opravlja naloge enotne vstopne točke (v nadaljevanju točka VEM), kjer se družba prijavlja za vpis v register, če pa jo pošljejo po pošti, lastnoročne podpise overijo. Obrazec družbene pogodbe v elektronski obliki, poslan po elektronski poti točki VEM ali registrskemu organu, mora vsak družbenik podpisati z varnim elektronskim podpisom s kvalificiranim potrdilom (Zakon o gospodarskih družbah 2006).

Pogodba mora vsebovati (Zakon o gospodarskih družbah 2006):

- navedbo imena in priimka ter prebivališča ali firme in sedež vsakega družbenika,
- firmo, sedež in dejavnost družbe,
- navedbo zneska osnovnega kapitala in vsakega osnovnega vložka posebej,
- navedbo družbenika za vsak osnovni vložek in njegov poslovni delež,
- čas delovanja družbe, če je ustanovljena za določen čas,
- morebitne obveznosti, ki jih imajo družbeniki do družbe poleg vplačila osnovnega vložka.

Družba z omejeno odgovornostjo je družba, katere osnovni kapital sestavljajo osnovni vložki družbenikov. Družbo lahko ustanovi ena ali več fizičnih ali pravnih oseb, ki z ustanovitvijo družbe postanejo družbeniki. Družba ima lahko največ 50 družbenikov. Družba ima lahko več kot 50 družbenikov le, če to dovoli minister, pristojen za gospodarstvo. Osnovni kapital (osnovna glavnica) mora znašati vsaj 7.500 evrov, vsak osnovni vložek pa najmanj 50 evrov. Osnovni vložek je lahko zagotovljen v denarju ali kot stvarni vložek ali

### *Osnovne značilnosti izvajanja dejavnosti kot samostojni podjetnik posameznik in kot družba z omejeno odgovornostjo*

stvarni prevzem. Stvarni vložki so nepremičnine (zemljišča, zgradbe, osnovna čreda), premičnine (stroji, oprema, reprodukcijski material), del podjetja ali obratovalnica samostojnega podjetnika posameznika. Vsak družbenik mora pred prijavo za vpis v register zagotoviti vsaj eno četrtno osnovnega vložka, vrednost vseh zagotovljenih vložkov pa mora znašati najmanj 7.500 evrov.

Družba z omejeno odgovornostjo jamči za svoje obveznosti do upnikov z vsem svojim premoženjem, njeni družbeniki pa odgovarjajo za obveznosti družbe samo v izjemnih primerih, ki jih določa zakon (zloraba družbe kot pravne osebe, malomarnost pri ravnanju s premoženjem pravne osebe, zmanjšanje premoženja družbe v svojo korist ali v korist kakšne druge osebe).

Če se za ustanovitev družbe zagotovijo tudi stvarni vložki, morajo družbeniki pred prijavo za vpis v register sestaviti in podpisati poročilo o stvarnih vložkih (Zakon o gospodarskih družbah 2006).

Če se v družbo vlaga podjetje, je treba poročilu iz prvega odstavka tega člena priložiti bilanco stanja in izkaz poslovnega izida podjetja za zadnji dve poslovni leti (Zakon o gospodarskih družbah 2006).

Če znaša skupna vrednost, za katero se dajejo stvarni vložki, več kot 100.000 evrov, morajo družbeniki, ki prispevajo stvarne vloške, na svoje stroške zagotoviti, da stvarne vloške oceni revizor; revizorjevo poročilo je sestavni del poročila iz prvega odstavka tega člena (Zakon o gospodarskih družbah 2006).

Pravice, ki gredo družbeniku (materialne in članske), so praviloma sorazmerne z višino poslovnih deležev, vendar je v družbeni pogodbi lahko določeno drugače.

Poslovni delež kot temelj pravic družbenikov lahko pripada eni ali več osebam. Tako v primeru, da pripada več osebam, tudi pravice poslovnega deleža le-te uresničujejo skupno. Skladno s tem je skupna tudi odgovornost za obveznosti iz poslovnega deleža (Bohinc in Mežnar 1996, 89).

Poslovodja prijavi družbo za vpis v register pri registrskem organu ali na točki VEM, ki prijavo posreduje registrskemu organu.

Prijavi je treba priložiti:

- izvornik ali overjen prepis pogodbe,
- seznam družbenikov in navedbo vložkov, ki so jih prevzeli,
- poročilo o stvarnih vložkih,
- potrdilo banke o depozitu denarnih vložkov z izjavo banke, da lahko družba s sredstvi prosto razpolaga; za resničnost izjave je banka družbi odgovorna, in
- poročilo pooblaščenega revizorja o vrednosti stvarnih vložkov, če vrednost presega 100.000 evrov.

Poleg tega je treba izpolniti tudi obrazec za priglasitev na DURS. Družba prejme davčno številko hkrati s sklepom o registraciji.

*Osnovne značilnosti izvajanja dejavnosti kot samostojni podjetnik posameznik in kot družba z omejeno odgovornostjo*

Poslovodja mora v treh dneh obvestiti registrski organ ali točko VEM, če se je spremenil kakšen podatek iz prijave ali prilog.

#### **2.4 Ekonomske razlike izvajanja dejavnosti kot samostojni podjetnik posameznik (s.p.) ali kot družba z omejenim jamstvom (d. o. o.)**

Pri analizi poslovanja majhnih in velikih podjetij ugotavljamo številne značilnosti, katere lahko uvrstimo med razlike izvajanja dejavnosti kot samostojni podjetnik posameznik ali kot družba z omejenim jamstvom.

Ekonomske razlike izvajanja dejavnosti kot samostojni podjetnik posameznik ali kot družba z omejeno odgovornostjo so razvidne iz tabele, ki je objavljena v nadaljevanju.

**Tabela 2.1** Ekonomske razlike izvajanja dejavnosti kot s. p. ali kot d. o. o.

| Predmet                                 | s.p.  | d. o. o.   |
|---|---|--|
| Pravna osebnost                         | Fizična oseba   | Pravna oseba   |
| Ustanovitveni stroški                   | Brezplačno  | Brezplačno   |
|   |   | Zahtevan postopek pri notarju<br>(notarski zapis, overitev). |
| Osnovni kapital                         | Ni potreben   | 7.500 evrov  |
| Tveganje                                | Sam   | Če ima več družbenikov, pride do<br>delitve tveganja.        |
| Razpolaganje s<br>prisluženim denarjem. | Prosto  | Denar je last podjetja.                                      |
| Plača                                   | Dobiček samostojnega<br>podjetnika  | Plača kot strošek.   |
| Obdavčitev dobička                      | 16 %, 33 %, 37 %, 41 %, 50 %<br>(leto 2006)   | 25 % (leto 2006)   |
|   | 16 %, 27 %, 41 % (leto<br>2007)   | 23 % (leto 2007)   |
|   |   | 22 % (leto 2008)   |
|   |   | 21 % (leto 2009)   |
|   |   | 20 % (leto 2010)   |
| Cena virov financiranja                 | Višja (težje pridobivanje<br>kakovostnih dobaviteljev<br>in ugodnejših plačilnih<br>pogojev). | Nižja  |
| Dostop do novih<br>dodatnih sredstev    | Omejen  | Prek vložkov solastnikov                                     |
| Osebna odgovornost                      | Odgovarja z vsem svojim<br>premoženjem.   | Odgovarja le z vloženim<br>kapitalom.                        |

*Osnovne značilnosti izvajanja dejavnosti kot samostojni podjetnik posameznik in kot družba z omejeno odgovornostjo*

Šele v praksi se pokaže, ali je bila izbira pravno-organizacijske oblike pravilna za uresničevanje podjetniškega interesa.



### **3 VZROKI NASTAJAJOČE KRIZE V PODJETJU, REŠEVANJE IN ZDRAVLJENJE KRIZE V MIKRO IN MAJHNEM PODJETJU**

#### **3.1 Pogosti vzroki krize**

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj ter razvoj podjetja (Dubrovski 2004, 18).

Kriza v podjetju je najpogostejša rezultanta napačnih poslovnih odločitev in škodljivih vplivov okolja, ki postopoma zastrupljajo poslovni sistem, rušijo poslovni smoter in cilje podjetja ter povzročajo njegovo notranjo entropijo (Končina in Mirtič 1999, 21).

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

Kriza ni le stanje, temveč tudi proces, saj do krize pride postopoma in se kaže že v predkriznem obdobju, ko so prisotni izrazito negativni trendi. Akutna kriza zajema že vse značilnosti in posledice krize ter je potemtakem lahko obvladljiva ali pa je neobvladljiva, medtem ko potencialno in latentno krizo management že zaznava ali pa tudi ne, zato niti ne ukrepa. Iz prvih simptomov kriz je možno sklepati tudi na njihove vzroke, čeprav je seveda nujna podrobnejša analiza v vsakem konkretno nastalem primeru.

Povod se lahko nanaša na vzroke iz bližnje in daljne preteklosti, kasneje pa le povzroči, da se plaz sproži. Za primer lahko navedem primer propada koncerna MG Rover in povezava njegovega poslovanja s poslovanjem povezanih družb. Mnoga manjša podjetja, ki so bila tesno povezana z Roverjem, so utrpela grožnjo stečaja zaradi izpada pomembnega dohodka (Ross 2005, 2–3). V tem primeru segajo vzroki dlje v preteklost, katerih simptomi so se že kazali managementu.

Vzroke krize razdelimo na:

- zunanje in
- notranje.

**Tabela 3.1** Primeri vzrokov krize

| Zunanji vzroki                                     | Notranji vzroki                           |
|--|---|
| Spremembe na tržišču                               | Neučinkovita finančna funkcija            |
| Nihanje menjalnega tečaja, povečanje obrestnih mer | Slabo trženje                             |
| Spremembe v panogi                                 | Nekonkurenčni tržni položaj               |
| Splošna gospodarska kriza                          | Predraga proizvodnja                      |
| Makroekonomski ukrepi                              | Slaba razvojna politika                   |
|  | Neustrezna (zavirajoča) organiziranost    |
| Politične spremembe                                | Neustrezna usposobljenost managementa     |
| Socialno-patološki pojavi                          | Težave na področju managementa sodelavcev |
| Naravne nesreče                                    | Neučinkovit informacijski sistem          |

Iz navedenega je razvidno, da je pravočasno ugotavljanje prvih znakov krize pomembno ne le v lastnem podjetju, temveč tudi v njegovem ožjem in širšem okolju. Le na takšen način lahko obvladujemo tveganje podjetja in njegove prednosti.

### **3.2 Proces reševanja krize**

Hamel in Prahalad (1994, 13) navajata, da so žrtve prestrukturiranja in reinženiranja kazni, ki jih je podjetje moralo plačati, ker ni predvidevalo prihodnosti.

Iz nemške raziskave (Kraus in Backer-Kolle 2004, 117) je razvidno, da je največ projektov prestrukturiranja trajalo eno leto (33 %), potem dve leti (24 %), 10 odstotkov pa jih je bilo izvedenih v nekaj tednih ali celo dnevih.

V obdobju nastanka krize mora krizni komunikacijski center delovati hitro, saj ne sme dopustiti, da bi se vzpostavila in začutila informacijska praznina. Dezinformacije bi škodovale podjetju. Najbolj je potrebno paziti na obveščanje delničarjev in ostalih, ki imajo delež v kapitalu podjetja. Zavedati se je treba, da so to ljudje, ki so omogočili, da je podjetje zaživelo, z novimi naložbami pa še vedno skrbijo in krepijo razvoj podjetja. Zaradi nezadovoljive obveščenosti se ti zaradi nevednosti lahko umaknejo iz podjetja, ali pa se začnejo aktivno vključevati v reševanje podjetja, kar zgolj oteži delovanje kriznega managementa. V vsakem primeru pa se je treba zavedati, da so delničarji tisti, ki imajo zadnjo in dokončno besedo pri odločanju. Alex Mackey, predsednik družbe Catullus Consulting in ekspert za odnose z lastniki, je dejal, da naj bi komuniciranje med vodstvom kriznega managementa in lastniki moralo kriznemu managerju vzeti 40 odstotkov vsega časa, namenjenega za rešitev podjetja. Pravi, da večina ne pride niti blizu tej številki (Wall 2004, 1–4).

Več kot 95 odstotkov organizacijskih sprememb je evlucijskih (Burke 2002, 67). Čim večji so problemi v podjetju, tem dlje bo trajalo tako imenovano zdravljenje. Pri razreševanju krize, kjer je ta v podjetju že nastopila, sledi njena ugodna ali neugodna razrešitev. Krizno ravnanje ni preprosto, temveč je eno od najbolj zahtevnih in kompleksnih organizacijskih



procesov. Proces reševanja krize je preobrat v življenju podjetja in nova priložnost za ustvarjanje boljšega ugleda, kot tudi stimulacija ter motivacija za prenavo in izboljšanje podjetja. Obvladovanje krize omogoča nekakšen kakovosten preobrat v poslovanju, ki je lahko dobra osnova za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti. Med zdravljenjem se običajno položaj podjetja na začetku poslabša (to namreč prinaša s seboj tudi negativne učinke). Če so bili izbrani primerni ukrepi za zdravljenje krize, preide podjetje v fazo stanja po krizi, sicer je zdravljenje neuspešno (brezupni primeri, za katere je smotrno le ukinjanje).

V primeru neobvladovanja krize se kaže njena razrešitev v propadu podjetja, ki ima lahko več oblik:

- stečaj (obveznosti presegajo premoženje podjetja),
- likvidacija (vrednost premoženja še presega obveznosti),
- pripojitev (pripojeno podjetje preneha obstajati),
- spojitev (iz dveh podjetij nastane novo).

Potrebno se je zavedati, da vseh podjetij ni mogoče rešiti oziroma celo velja, da se samo petina podjetij v celoti notranje prenavi na podlagi menjave pravno-organizacijske oblike ali uspešne tržne usmeritve, ki dolgoročno zagotavlja visok donos in s tem uresničevanje zelenega dobička podjetja.

### **3.3 Zdravljenje krize**

Praksa in raziskave ponujajo vedno več dokazov, da so ljudje v organizaciji neprecenljivi vir in pomembna konkurenčna prednost pred drugimi organizacijami. Vedno večji delež zaposlenih predstavlja tako imenovani intelektualni kapital organizacije (knowledge worker), ki jih ne bi smeli obravnavati kot strošek, temveč kot dragoceno sredstvo organizacije. Intelektualni kapital delimo na: človeški in strukturni. Poglavitna razlika med njima je, da je strukturni kapital v lasti podjetja, medtem ko je človeški kapital last zaposlenega. Zaposleni nesporno dodajo vrednost organizaciji in zato sodijo v kategorijo premoženja – so aktivno premoženje organizacije (Merkač Skok 2005, 11–16).

Managerji ne morejo uspešno poslovati, če so v sporu z okoljem in niso odgovorni do okolja, v katerem poslujejo.

Za zdravljenje krize ni mogoče uporabiti nekega splošno veljavnega koncepta, saj ima vsako podjetje svojo zgodovino, zato vsakega ne moremo zdraviti po nekem v naprej določenem modelu. Instrument zdravljenja krize je krizni management, kar pa je hkrati tudi oznaka za nosilce te aktivnosti.

Pri zdravljenju krize morajo biti izpolnjeni tri pogoji:

- obstajati mora zdravo jedro (izdelek ali storitev, po katerem obstaja povpraševanje na trgu),
- zadovoljive finance (po možnosti dolgoročni finančni viri) in
- obstajati morajo kadri (brez slednji bodo še tako dobri projekti obsojeni na propad).

Krizni management zasleduje cilj zaustavljanja negativnih gibanj in obvladovanje kriznega dogajanja tako, da bo podjetje doseglo preobrat, ter s tem preživelo in si zagotovilo ter utrdilo temelje za ponoven razvoj. Reševanje krize v podjetju temelji na procesu analize poslovanja. Na osnovi tega spoznavnega procesa je možno razdeliti proces reševanja krize v podjetju na naslednje stopnje: nastanek krize, spoznavanje krize, analiza krize, strategija rešitve krize in učenje na osnovi krize.

Ukrepi, ki se najbolj pogosto uporabljajo pri zdravljenju kriz v podjetjih, so predstavljeni v tabeli 3.2.

**Tabela 3.2** Zbirni pregled najbolj pogostih ukrepov v zdravljenju krize

| Področje                      | Ukrepi  |
|-------------------------------|---|
| Management in način delovanja | Zamenjava managementa.<br>Centralizirano poslovanje.<br>Spremenjena organizacija.<br>Učinkovito komuniciranje.                              |
| Prihodki                      | Povečanje prodaje.<br>Selekcija proizvodno-prodajnega programa.<br>Zvišanje ali znižanje cen ter preoblikovanje drugih prodajnih pogojev.   |
| Finance                       | Zagotavljanje plačilne sposobnosti.<br>Prestrukturiranje tujih virov financiranja.<br>Urejanje področja lastnega (notranjega) financiranja. |
| Odhodki                       | Obvladovanje stroškov.  |
| Zaposleni                     | Zmanjšanje števila zaposlenih.<br>Zamenjave med srednjim in nižjim managementom.<br>Pridobitev novih sodelavcev.                            |

Vir: Dubrovski 2004, 117.

### **3.4 Rešitev iz krize kot posledice statusnega preoblikovanja**

Podjetniško delovanje je povezano s pravno obliko organiziranega opravljanja gospodarske dejavnosti. Ena od značilnosti organiziranega opravljanja gospodarske dejavnosti je v tem, da o obliki njenega izvajanja odločajo predvsem tisti, ki imajo ekonomski interes. V pravu družb in zasebnem pravu velja načelo svobodnega podjetniškega odločanja ali zasebne avtonomije (Prelič 2005, 32). To načelo omogoča, da udeleženci svobodno izbirajo pravno-organizacijsko obliko, za katero ugotovijo, da bo ustrezala njihovem podjetniškemu interesu in s tem odločajo tudi o svojem premoženju. Različne možnosti spreminjanja omogočajo podjetjem prilagajanje in sledenje spremembam v okolju. Spremembe so temelj za razvoj podjetja. Brez sprememb ni razvoja.

Na s. p. lahko prežijo velike pasti in problemi. Potrebno je tekoče spremljanje in analiziranje bilančnih ter davčnih podatkov. Na takšen način se sprotno kaže, katera statusna oblika je za delovanje najprimernejša. Z rastjo podjetja se povečujejo tudi tveganja. Dokler je podjetje majhno, ima veliko prednosti in z davčnega vidika ni preobremenjeno. Prav tako s.p. lahko poslovne knjige vodi po sistemu enostavnega knjigovodstva, zaradi česar so stroški za računovodske storitve nižji (spretnejši z nekoliko znanja to lahko opravljajo tudi sami). Velika prednost in poenostavitev je tudi v tem, da s.p. prosto razpolaga z gotovino, kar je še posebej zaželeno in pri kapitalskih družbah ni dopustno. Ker novi Zakon o gospodarskih družbah (2006) ne glede na status ne predvideva več olajšav za naložbe (kot je to prejšnji), bo potrebno še posebej razmisliti, ali morebitna rast s. p. in naložbe ni doprineslo boljšega poslovnega izida ter temu primerno obdavčitev. Poslovni izid je pri s. p. obdavčen prek dohodnine, kar pomeni, da je ob boljših poslovnih rezultatih in uvrstitvi v drugi oziroma tretji dohodninski razred potrebno na ustvarjeni dobiček državi plačati 27 ali 41 odstotkov (v letu 2006 je bilo celo 50 %) prisluženega, ne glede na to, da je s. p. pripravljen večino tega denarja ponovno vložiti v opravljanje dejavnosti. Iz navedenega izhaja, da je najpogostejši vzrok za spremembo takrat, ko povprečna stopnja obdavčitve s. p. presega 25 odstotkov (oziroma 23 %), s čimer je višja kot pri d. o. o., kjer je bila 25 odstotkov za leto 2006 oziroma 23 za leto 2007.

Najbolj pogosta oblika preoblikovanja samostojnega podjetnika je v enoosebno družbo z omejeno odgovornostjo.



## 4 PREOBLIKOVANJE SAMOSTOJNEGA PODJETNIKA POSAMEZNIKA V DRUGO PRAVNO-ORGANIZACIJSKO OBLIKO GOSPODARSKEGA SUBJEKTA

### 4.1 Preglednica primerjalnih značilnosti majhnih in velikih podjetij

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

**Tabela 4.1** Preglednica primerjalnih značilnosti majhnih in velikih podjetij

| Majhna podjetja  | Velika podjetja   |
|--|---|
| Večja občutljivost na nenehne spremembe v okolju ali znotraj podjetja.                     | Tržna moč z obstoječimi izdelki in distribucijo.  |
| Nastanek krize je hitrejši.  | Nastanek krize je počasnejši.   |
| Management je ob krizi potrebno premakniti oziroma poslati na izobraževanje.               | Management se zamenja.  |
| Odsotnost birokracije.   | Lahko trpijo za preveliko demokracijo.  |
| Primanjkovanje visoko izobraženega kadra.  | Sposobnost, da pritegnejo visoko izobraženi kader.  |
| Manjša podpora, ki jo je mogoče pridobiti v okolju (upniki, banke, zavarovalnice, država). | Sposobnost izposojati si na tržišču kapitala.   |
| Pomanjkljivo obvladovanje predpisov in manjša zmožnost financiranja pravnih svetovalcev.   | Sposobnost financiranja pravnih servisov in svetovalcev za obvladovanje predpisov ter pravno zaščito. |

V razvitih gospodarstvih specifične značilnosti majhnih in velikih podjetij odpirajo veliko možnosti za manjša podjetja, ki se specializirajo za določen izdelek ali storitev oziroma tržno nišo, kot tudi za velika podjetja, saj se majhna podjetja povezujejo z velikimi podjetji kot njihovi podizvajalci, ponudniki storitev in podobno.

Majhna podjetja imajo vpliv na gospodarsko rast. V glavnem v sebi nimajo dovolj zmogljivosti za svojo rast (da bi postale gazele). Poleg tega v večini primerov niso usmerjena na tuje trge, temveč bolj na lokalni trg in namenjena zapolnjevanju praznin na domačem trgu. Vendar pa kljub temu vplivajo na nastanek novih delovnih mest s povečanjem števila zaposlenih v posameznem majhnem podjetju. Takšna podjetja pa ne prispevajo le k zaposlovanju, pač pa tudi h gospodarski rasti (Tajnikar 2000, 18).

Majhna podjetja so zibelka, iz katerih rastejo srednja in morda kasneje tudi velika podjetja.

#### **4.2 Statusno-pravni vidik preoblikovanja in izvajanja dejavnosti samostojnega podjetnika posameznika v družbo z omejeno odgovornostjo**

V praksi pogosto zasledimo potrebo, da se samostojni podjetnik preoblikuje v drugo pravno-organizacijsko obliko. Pri tem govorimo o statusnem preoblikovanju. Statusno preoblikovanje je postopek, ko se samostojni podjetnik kot gospodarski subjekt preoblikuje v novo gospodarsko družbo, kar pomeni, da samostojni podjetnik naprej kot ustanovitelj kapitalske ali osebne družbe opravlja gospodarsko dejavnost s podjetjem (istimi sredstvi in zaposlenimi), ki ga vnese v določeno pravno-organizacijsko obliko družbe.

Za statusno pravno preoblikovanje katerega koli gospodarskega subjekta, tudi samostojnega podjetnika, je bistveno, da njegovo podjetje ostane nespremenjeno, kar pomeni, da organizirano premoženje in delavci v podjetju gospodarskega subjekta nadaljuje z dejavnostjo v nespremenjeni obliki ali vsaj v delno spremenjeni obliki, vendar v drugi pravno-organizacijski obliki.

Statusno preoblikovanje samostojnega podjetnika se nanaša samo na preoblikovanje organiziranosti oblike imetnika podjetja: njegovo podjetje preide iz pravno lastniške sfere samostojnega podjetnika v pravno organizacijsko sfero pravne osebe, to je gospodarske družbe. V razmerju do tretjih oseb se s statusnim preoblikovanjem samostojnega podjetnika njegov položaj ne spremeni glede tistih pravnih razmerij, ki so obstajala v trenutku preoblikovanja.

Do razlik v podjetnikovem položaju do tretjih oseb pa nastopi pri nastanku novih pravnih razmerij, ki jih sklepa novoustanovljena družba s tretjimi osebami. Ko se samostojni podjetnik posameznik preoblikuje v d. o. o., stopi d. o. o. v pravna razmerja samostojnega podjetnika posameznika do tretjih oseb, s tem da samostojni podjetnik posameznik odgovarja z vsem svojim premoženjem za tiste obveznosti, ki so nastale do trenutka preoblikovanja samostojnega podjetnika v d. o. o. Iz navedenega izhaja, da samostojni podjetnik posameznik tudi v prihodnje s svojim osebnim premoženjem odgovarja za obveznosti, ki so nastale do njegovega preoblikovanja. Novoustanovljena družba je namreč sama nosilec pravic, obveznosti in odgovornosti za nova pravna razmerja. Zaradi prevzema podjetniškega premoženja odgovarja skupaj s samostojnim podjetnikom posameznikom kot fizična oseba za prejšnja pravna razmerja, ki jih je sklepal samostojni podjetnik posameznik.

V skladu s 667. členom ZGD iz leta 2006 se podjetnik lahko statusno preoblikuje:

- s prenosom podjetja na novo kapitalsko družbo, ki jo ustanovi zaradi prenosa podjetnikovega podjetja ali
- s prenosom podjetja na prevzemno kapitalsko družbo.

S prenosom preidejo na družbo podjetje podjetnika ter pravice in obveznosti podjetnika v zvezi s podjetjem. Družba kot univerzalni pravni naslednik vstopi v vsa pravna razmerja v zvezi s prenesenim podjetjem podjetnika.

Glavna razlika med njima je v tem, da se pri prvem podjetje prenese na novo družbo, ki se ustanovi v postopku preoblikovanja. Družba, na kateri preide podjetje podjetnika, nastane šele takrat, ko nanjo preide podjetje.

Pri prenosu podjetja na prevzemno kapitalsko družbo gre za pripojitev podjetnika k že ustanovljeni družbi (prevzemni družbi). Pogodbo o prenosu podjetja skleneta podjetnik in poslovodstvo prevzemne družbe v obliki notarskega zapisa. Obema je skupno to, da začneta učinkovati z vpisom korporacijskega dejanja v register. Po opravljenem preoblikovanju statusno-pravna oblika podjetnika preneha in se po uradni dolžnosti izbriše iz registra.

Novi ZGD iz leta 2006 je prinesel poenostavitev postopka preoblikovanja s. p. v kapitalsko družbo.

V primeru preoblikovanja s. p. v d. o. o. je postopek naslednji:

- analiza o davčnem in računovodskem vidiku preoblikovanja,
- priprava sklepa o preoblikovanju in overitev pri notarju, priglasitev sklepa o preoblikovanju na sodišču,
- izbris s. p. in vpis d. o. o. v register AJPES-a,
- dodelitev davčne številke s strani davčnega urada DURS.

Poslovanje prek d. o. o. je za marsikoga davčno precej bolj optimalno.

#### **4.3 Koristi in slabosti med obema oblikama izvajanja dejavnosti**

V zadnjem obdobju so povsod po svetu velika in majhna podjetja pod velikim pritiskom konkurence. Mnoga podjetja so zašla v težave ne glede na njihovo pravno-organizacijsko obliko, saj so se soočila z ostro konkurenco ostalih podjetij v svoji dejavnosti. Za takšne razmere je zaslužna tudi globalizacija poslovanja, saj so zaradi razvoja transporta in telekomunikacij na vsakem lokalnem trgu prisotna s svojimi izdelki in storitvami tako domača kot tudi tuja podjetja. Ker je poslovno okolje nestanovitno, se je potrebno hitreje spremeniti in aktivno ter vsestransko prilagoditi. To je mogoče doseči s stalno pripravljenostjo.

Majhna podjetja se lahko hitreje reorganizirajo na storitvenem, proizvodnem in marketinškem področju. Preusmeritev, še posebej pa hitra, je drag proces, vendar hitrejši in cenejši kot prestrukturiranje v večjih podjetjih. Majhna podjetja tudi lažje dosegajo specializacijo določenega izdelka ali storitve. Tako lahko izrabljajo napake velikih podjetij kot svojo prednost.

Veliki sistemi lahko v svojem okolju vzpostavijo monopol in tu prihaja do pogostih pojavov nelojalne konkurence. Najpogosteje velika podjetja majhnim konkurirajo tako, da podobnemu izdelku znižajo ceno do te mere, ko majhna podjetja ne morejo biti več konkurenčna. Ena bistvenih značilnosti in prednosti velikih podjetij je, da si lahko privoščijo izgradnjo svojih predstavništev v različnih mestih ter državah doma in v tujini, kajti majhna podjetja za vzpostavitev takšne mreže nimajo dovolj denarja.

Podjetje se lahko obrne tudi na državo. Vendar pa je država pripravljena pomagati predvsem večjim sistemom, saj so le-ta s socialnega vidika (večje število zaposlenih, ki bi zaradi izgube delovnih mest obremenili državni proračun z različnimi transferji, možnost socialnih nemirov ipd.) veliko bolj pomembna. Majhna podjetja so ponavadi prepuščena sama sebi in bistveno težje pridobijo kakršno koli pomoč s strani države.

#### **4.4 Vloga države pri nadzoru obračunavanja davčnih obveznosti**

Davki in druge dajatve so potrebni za delovanje vsake države. Pobiranje davkov je v javnem interesu. Plačujejo jih fizične in pravne osebe iz svojih dohodkov in iz premoženja. Davki označujejo enostranski prisilni odvzem realnega dohodka oziroma kupne moči. Plačevanje prispevkov pa daje določen obseg pravic (obvezno zdravstveno zavarovanje, pokojninsko in invalidsko zavarovanje). Ti prihodki predstavljajo največji delež vseh javnofinančnih prihodkov.

Nedavčni prihodki so dobički javnih podjetij, različne takse, sredstva od prodaje državnega premoženja itd. Vendar pa ti prihodki predstavljajo zelo skromen delež vseh javnofinančnih prihodkov.

Hkrati velja, da so v Sloveniji v primerjavi z drugimi evropskimi državami osebni prejemki nadpovprečno visoko obremenjeni, kar dela to področje visoko rizično glede izogibanja plačevanja predpisanih dajatev.

Davčni nadzor opravlja DURS. Dejavnost DURS je dejavnost državne uprave in obsega odmero, obračun, nadzor in izterjavo davkov ter drugih dajatev, ki se opravlja v skladu z Zakonom o davčni službi, Zakonom o davčnem postopku in Zakonom o splošnem upravnem postopku.

Davčna samoobdavčitev je v korelaciji z učinkovitostjo in odprtostjo davčne uprave. Poglavitna naloga davčnih organov je obdavčevanje in pobiranje davkov, na drugi strani pa je stopnja učinkovitosti davčnih organov sorazmerna s pripravljenostjo davčnih zavezancev, da plačujejo predpisane davke. Državljska vrednota je družba, kjer je vsak pripravljen plačati svoj pošten delež davka.

Zakon o javnih uslužbencih opredeljuje naslednja temeljna načela delovanja javnih uslužbencev: načelo zakonitosti, načelo strokovnosti, načelo častnega ravnanja, načelo odgovornosti za rezultate, načelo dobrega gospodarjenja (Vlaj 2006, 125).

Materialna resnica je najvišja stopnja skladnosti v inšpekcijskem nadzoru ugotovljenih dejstev s tistimi dejstvi, ki resnično obstajajo v stvarnosti. V ugotovitvenem postopku mora inšpektor po uradni dolžnosti ugotoviti vsa tista dejstva in okoliščine, ki so za odločitev pomembne, in sicer tudi tista, ki so v korist zavezanca za davek. Hkrati mora zavezancem za davek omogočiti, da uveljavijo svoje pravice in pravne koristi. V davčnem inšpekcijskem nadzoru pa pogosto zaradi različnih razlogov, kot na primer nepripravljenosti za sodelovanje s strani zavezanca za davek, ni mogoče ugotoviti resnično stanje stvari, to je z gotovostjo. Zakon o davčnem postopku iz leta 2006 in 2008 pri ugotavljanju dejstev le izjemoma dopušča



odločanje na podlagi verjetno izkazanih dejstev, in sicer le v primerih, ki jih navaja ta zakon, na primer zavarovanje, odmera davka v posebnih primerih itd. Pri ugotavljanju dejstev mora biti inšpektor med ostalim pozoren tudi na navidezne posle. Navidezni posli ne vplivajo na obdavčenje. Če navidezni pravni posel prikriva drug pravni posel, je za obdavčenje merodajen prikrit pravni posel.

Naloga inšpekcijskega pregleda je ugotoviti usklajenost obdavčenja v skladu s predpisi ter preprečevanje in onemogočanje davčne utaje pri plačevanju davkov. Prav tako je inšpiciranje davčnih zavezancev sestavni del komuniciranja z njimi s ciljem povečati njihovo sodelovanje. Davčni nadzor se mora poglobiti predvsem v nadzor tistih davčnih zavezancev, ki niso pripravljeni prostovoljno poravnati davčnih obveznosti. Osnovni namen davčne inšpekcije ni kazenski pregon davčnih zavezancev, ki v davčni napovedi niso pravilno navedli vseh dejstev, podatkov, okoliščin in njihove finančne posledice, ki so pomembne za pravilno ter pravočasno obdavčenje, marveč presojanje davčne obveznosti, ki je lahko tudi v korist davčnega zavezanca. Ima pa lahko tudi druge, prav tako pomembne namene:

- sodelovanje davčnega zavezanca z inšpektorjem pomeni tudi pridobivanje novih znanj,
- vzpodbuja in ščiti lojalne ter razkriva in preganja neljalne davkoplačevalce. Na takšen način vzpostavlja bolj konkurenčne tržne pogoje, disciplino na trgu ipd.,
- izboljšuje davčno pravo.

Delovanje inšpekcije je predvsem s ciljem povečati prostovoljno obdavčenje in kolikor je mogoče onemogočiti davčnim zavezancem, da se nezakonito izogibajo plačevanju davkov. Davčna inšpekcija je s svojim delovanjem še posebej usmerjena na tiste, za katere se predvideva, da so bolj rizični pri davčnih izogibanjih tako obračunavanja kot tudi plačevanja davkov. Sprotni in učinkovit davčni nadzor pri davčnih zavezancih povečuje odgovornost za uravnoteženost državnega proračuna in njegovo dojetje učinkovitosti davčne uprave. Na takšen način se krepi tudi podoba izvajanja v dobro vseh, povečujeta se tudi odprtost ter dostopnost davčne uprave.

Po določbah Zakona o davčnem postopku iz leta 2006 in 2008 se opravlja davčni nadzor nad izvajanjem oziroma upoštevanjem zakonov o obdavčenju v treh oblikah, in sicer kot:

- davčna preiskava (novost),
- nadzor davčnih obračunov pri davčnem organu in
- davčni inšpekcijski nadzor.

Medtem ko prvega in tretjega opravljajo pooblašcene uradne osebe davčnega organa – davčni inšpektorji na davčnih uradih, se drugi opravlja pri davčnem organu, v prostorih davčnega organa (gre za nekdanji postopek kontrole). Nadzor po Zakonu o davčnem postopku iz leta 2006 in 2008 se lahko opravi le za določene zavezance, in sicer za majhne gospodarske družbe (mikro, majhne in srednje družbe) ter samostojne podjetnike posameznike oziroma za

zavezanec, ki na podlagi predpisov, ki urejajo njihovo ustanavljanje ali delovanje niso zavezani k reviziji letnih poročil.

*Davčna preiskava* je nova oblika davčnega nadzora, po vsebini pa gre za zbiranje okoliščin, podatkov in informacij, pomembnih za obdavčenje. Davčni organ zbira podatke in informacije, ki potrdijo ali ovržejo sum, da davčni zavezanec svojih davčnih obveznosti ne izpolnjuje pravilno. Davčna preiskava se uvede z izdajo naloga za preiskavo. Ob koncu preiskave se izda preiskovalno poročilo. Če je sum utemeljen, davčni organ začne postopek davčnega inšpekcijskega nadzora in izda odločbo, s katero na novo odmeri davčno obveznost zavezanca.

*Nadzor davčnih obračunov pri davčnem organu* je oblika davčnega nadzora, ki se opravlja na sedežu davčnega organa in obsega tri stopnje preveritev:

- preverjanje popolnosti, pravočasnosti, formalnih, računskih in logičnih pravilnosti obračunov davka,
- primerjanje podatkov v obračunih davka s podatki, ki so znani davčnemu organu,
- primerjanje podatkov v obračunih davka z listinami in podatki v poslovnih knjigah ter drugih evidencah zavezanca za davek, ki jih vodi na podlagi zakonov.

*Davčni inšpekcijski nadzor* se uvede s sklepom, ki se vroči davčnemu zavezancu. Povod za izdajo sklepa je ocena davčnega organa, da je potrebno uvesti postopek davčnega inšpekcijskega nadzora ali predhodna uvrstitev davčnega zavezanca v letni plan davčnih inšpekcijskih pregledov. Zakon o davčnem postopku iz leta 2006 in 2008 uvaja novost davčnega postopka, ki pa zadeva le večje davčne zavezanec. Določa, da se davčni inšpekcijski pregled pri velikih davčnih zavezancih praviloma nadaljuje od zadnjega davčnega obdobja, za katerega je bil opravljen predhodni davčni nadzor. To napeljuje k dejstvu, da moramo davke plačevati vsi in prav bi bilo, da se pri vseh zavezancih zagotavlja približno enaka pogostost opravljanja davčnega inšpekcijskega nadzora. Davčnemu organu je s tem prepuščena odločitev, ali bo davčnega zavezanca nadzoroval kontinuirano, ali pa bo določena davčna obdobja tudi izpustil. Za pooblaščenca uradno osebo organa (davčnega inšpektorja) velja načelo samostojnosti, kar pomeni, da je pri vodenju postopka in odločanju v konkretnem inšpekcijskem pregledu popolnoma samostojen in v zvezi s tem ne more sprejemati navodil od nikogar. Davčni zavezanec mora za svoje trditve v davčnem postopku predložiti dokaze, saj velja v skladu s predpisi obrnjeno dokazno breme. Če stranka za svoje trditve ne bo predložila ustreznih dokazov, bo davčni organ v inšpekcijskem pregledu sam nosil dokazno breme in dokazovanje opravil z dokazili, ki jih bo sam pridobil. Ugotovitveni postopek mora zajeti vsa dejstva in okoliščine, ki so za odločitev pomembne, ne glede na to, komu so v korist ali škodo. Dejstva, na podlagi katerih se izda odločba, se ugotovijo z dokazi. Ali je potrebno kakšno dejstvo dokazovati ali ne, odloča inšpektor, ki vodi postopek. Inšpektor, ki vodi postopek, se ne more omejiti na ugotavljanje zgolj tistih dejstev in okoliščin, ki jih navaja stranka in so njej v prid. Kot vemo, stranka varuje le svoje pravice in koristi, nemalokrat celo v škodo javnih koristi in pravic drugih oseb. Naloga davčnega inšpektorja pa je, da mora

ugotoviti objektivno in dejansko stanje stvari, materialno resnico, pri tem pa mora varovati tudi javno korist. Dolžina davčnih inšpekcijskih pregledov je omejena z določilom, da mora davčni organ izdati odmerno odločbo (upoštevati pa mora dejstvo, da mora pred izdajo odločbe izdati in zavezancu vročiti tudi zapisnik) v postopku davčnega inšpekcijskega nadzora najpozneje v šestih oziroma devetih mesecih (v primeru, da davčni organ ugotavlja davčno osnovo z oceno) od začetka postopka. V primeru, da davčni organ v inšpekcijskem postopku ugotovi, da je davčni zavezanec podal krivo izjavo in ima za to ustrezne dokaze, je dolžan zoper zavezanca vložiti kazensko ovadbo, v primeru, ko je bila povzročena organu tudi materialna škoda, pa je le-ta upravičen uveljavljati tudi njeno povrnitev.

Davčni inšpekcijski pregled se lahko opravi tudi pri osebah, ki opravljajo dejavnost na črno (ni vpisana v Poslovni register Slovenije) in pri vseh drugih osebah, ki prejemajo dohodke, ki so predmet obdavčenja z dohodnino, pa teh dohodkov ne napovejo. Opravljanje dela na črno je po Zakonu o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno iz leta 2007 prepovedano. Preventivni učinek je dosežen, ko z nadzorom zagotovimo inšpekcijo, ki je dobro vidna, pravočasna, učinkovita, točna in dosledna ter v celoti nepredvidljiva (tudi ponoči in dela prostih dneh, ter na vseh pričakovanih in nepričakovanih lokacijah).

Slovenija je bila z vstopom v Evropsko unijo (Slovenija je postala članica EU 1. maja 2004) pripravljena na spremenjen davčni sistem in sodelovanje z ostalimi članicami, ki si želijo zaščititi javne finance pred davčnimi utajami. Učinkovitost in uspešnost tega pa je odvisna predvsem od organizacijskih postopkov davčnih uprav v državah članicah, kot tudi od pripravljenosti sodelovanja davčnih zavezancev. Potrebno pa se je zavedati, da za zmanjševanje utajevanja davkov in za bolj enakomerno porazdelitev davčnega bremena na vse, ki prejemajo prihodke, lahko največ naredimo prav državljani sami.



## **5 PRIMER IN ANALIZA DELOVANJA KAPITALSKE DRUŽBE – D. O. O.**

### **5.1 Ustanovitev družbe**

Prvotna družba Gaj, d. o. o., je bila ustanovljena leta 1991. Njeni začetki segajo že v leto 1985, ko se je Aleksander Gaj odločil, da začne delovati kot s.p., in sicer z opravljanjem mizarске dejavnosti ter razreza hlodovine. V letu 2003 se je podjetje zaradi slabih poslovnih rezultatov in menjave vodstva preoblikovalo v s. p..

Družba Gaj, d. o. o., je od leta 2007 ponovno organizirana kot pravna oseba z omejeno odgovornostjo. To so leta 2006 narekovali ugodni poslovni rezultati. Poreklo ustanovitvenega kapitala je v večini domači kapital. Število zaposlenih niha med 49 in 61.

Po razgovoru z ustanoviteljem in direktorjem družbe, Aleksandrom Gajem, ugotovimo, da med temeljne razloge za spremembo pravno-organizacijske oblike izvajanja dejavnosti sodijo že omenjeni ugodni poslovni rezultati iz leta 2006 in širše ter stabilnejše možnosti za doseganje in ohranjanje prenove podjetja v povezavi z ekonomskimi ter davčnimi razlogi.

### **5.2 Delovanje družbe, rast in razvoj**

Poslovanje podjetja obsega opravljanje dejavnosti razreza hlodovine in načrtovanje ter izdelovanje lesenih montažnih konstrukcij in lesenih masivnih objektov.

Program zajema izdelovanje počitniških hiš in brunaric, bungalove, vrtni program (vrtne hišice, ute, paviljoni, mreže, lesene sedežne garniture, savne itd.), stavbno mizarstvo (vhodna vrata, okna, naoknice, stopnice, ograje, balkone), ter ostalo (garaže, kioske, konjske bokse, pasje ute). Osnovni material vseh izdelkov je les. Les je kot surovina zelo cenjen in zdrav, tudi trpežen, potresno varen in energijsko varčen. V podjetju 90 odstotkov proizvodnje opravijo po naročilu (možnost individualne idejne zasnove hiš in nekaterih drugih izdelkov), vizijo nadaljnje proizvodnje pa vidijo v možnosti za povečanje prodaje v tako imenovani gradnji za trg: nakupu zemljišč in postavitvi objektov. V podjetju vsako leto izdelajo preko sto lesenih stanovanjskih hiš in več kot tisoč tristo manjših objektov. Po kakovosti, unikatnosti svojih izdelkov in vračanju k naravi so znani tako doma kot tudi v svetu. Po obsegu letne proizvodnje se uvrščajo med večja tovrstna podjetja v srednji Evropi.

Prisotni so na trgih v Veliki Britaniji, Nemčiji, Južni Koreji, na Japonskem, Cipru, v Italiji, Franciji, Španiji. Za družbo Gaj, d. o. o., so zanimivi tudi trgi držav nekdanje Jugoslavije.

### **5.3 Napake in posledice določenih načinov delovanja**

Družba z omejeno odgovornostjo vsa leta (pri tem je mišljeno obdobje od leta 1991 do leta 2002) ni imela obratnega kapitala in se je financirala z domačimi ter tujimi kratkoročnimi viri, kar se je odrazilo v slabi plačilni sposobnosti in finančni odvisnosti. Svojo plačilno sposobnost so vseskozi poskušali izboljšati tako, da so pridobivali dodatna likvidna sredstva od zunaj (premostitveni krediti, plačila kupcev, finančni vložki starih in novih lastnikov podjetja ipd.) in tako, da so zmanjševali izdatke ter krčili obseg uporabljenih sredstev, vendar finančnih obveznosti niso bili zmožni poravnati. Dobavitelji so zaradi zamud pri plačilih poostripli plačilne pogoje in večinoma zahtevali predplačilo, kar je podjetje še dodatno obremenilo, prihajalo je do motenj v proizvodnji in s tem tudi v prodaji. Nenehno upadanje donosnosti podjetja je bila posledica slabega trženja in slabe finančne politike. V veliki želji po sprejemanju naročil so bili s prodajnimi pogoji do kupcev popustljivim plačila pa največkrat niso niti ustrezno zavarovali, kar se je kasneje odrazilo v odprtih terjatvah do kupcev in delni ali celotni neizterljivosti ter odpisih terjatev.

V podjetju so z zakasnitvijo spremljali potrebe kupcev, nove trende izdelkov na tržišču, uvajali so premalo agresivno prodajo in niso bili zmožni financirati kupce (kot njihova konkurenca). Kakovost izdelkov je nazadovala in povzročila povečanje reklamacij, saj sredstev za posodobitev proizvodnje skorajda ni bilo. Management ni spodbujal inovativnosti, da bi na takšen način pocenil proizvodnjo in storitve, iz česar izhaja, da se ni dovolj dobro zavedal sinonima za uspešno proizvodnjo, prilagoditve in izkoriščanje novosti v ekonomskem ter socialnem smislu. Prav tako management ni dodobra zaznal potreb po spremembah in je zanemaril prva opozorila negativnih trendov kot nepomembna. Sledili so ideji, da bodo vse rešili z nekaj večjimi posli, ki pa so prinesli le še poslabšanje.

Izguba, v kateri se je podjetje nahajalo sredi devetdesetih letih preteklega stoletja, tekoča plačilna nesposobnost in odhajanje večinoma izobraženega programskega ter tehnološkega kadra so dodatno pripomogli in privedli do akutne krize - prisilne poravnave.

### **5.4 Vzroki za nastanek krize in poslovanje v kriznih okoliščinah**

Vzrokov za nastanek krize je bilo več. Mogoče jih je razdeliti na zunanje (objektivne) in notranje (subjektivne).

Med odločilne vzroke krize se uvrščajo nekonkurenčni tržni položaj, predraga proizvodnja, kamor sodi zastarel tehnološki proces in večinoma že zdavnaj amortizirana strojna oprema, kot tudi neučinkovita finančna funkcija, ki zajema predvsem neuspešno upravljanje finančnih virov in nadzor nad likvidnostjo finančnih sredstev, ter neupoštevanje pravil financiranja. Poglavitni vzrok prezadolženosti izhaja iz dejstva, da so večino (90 %) svoje proizvodnje prodajali v tujino, kjer so zaradi pogostih reklamacij in stečajev kupcev ostali brez plačila (neplačane terjatve). Nekateri posli skorajda niso bili ali pa so bili preslabo zavarovani, podjetje je bilo prav tako preveč pasivno in ni spremljalo ter se pravočasno

odzvalo na neupoštevanje sklenjenih kupoprodajnih pogodb. Nihanje menjalnega tečaja je tudi pustilo določene negativne posledice.

Informacijski sistem je bil le delno podprt, prav tako je bila ves čas navzoča računalniška in programska podhranjenost, povezana z notranjimi značilnostmi podjetja.

Med vzroke krize je potrebno vključiti tudi porast davčnih in socialno-ekonomskih obremenitev podjetja, ki so se iz leta v leto povečevale.

Napačne odločitve vodstva in negotovost ter precenjevanje lastnih zmožnosti in možnosti izdelka ter storitev in prepričanje, da zmorejo vse sami, je preprečilo najem strokovnjakov, ki bi pomagali pri posameznih razvojnih in poslovnih funkcijah.

### **5.5 Doseganje prenove (prestrukturiranje)**

Po prisilni poravnavi in prihodu novega direktorja so se negativne smernice ustavile, poslovni rezultati pa so se izboljšali.

V postopku prisilne poravnave so 20 odstotkov dolgov poplačali upnikom, preostalo pa reprogramirali na pet let. Že kmalu po zamenjavi managementa so začeli ugotavljati, da je bil program poravnave slabo pripravljen in v določenih postavkah neizvedljiv, kar se je odrazilo že v naslednjih letih. V letu 2001 je podjetje ustvarilo 10 odstotkov manj prihodkov od prodaje kot v letu 2000. Proizvodni načrt je bil realiziran le 71-odstotno. V naslednjih letih se je proizvodni načrt gibal nekje med 69 in 74 odstotki. Čisti prihodki od prodaje so bili vsa leta sicer v porastu, kar pa se ni odražalo na čistem dobičku. Še posebej skrb zbujajoče bilančne podatke so ponovno beležili v letih 2002 in 2003, ko so se zaradi menjave vodstvenega kadra in ukinjanja posameznih proizvodnih programov leta 2003 preoblikovali v s. p.. Stanje se je izboljšalo v poslovnem letu 2005, ko se je dobiček zaradi povečanega obsega prodaje na tujem trgu znatno povečal. Zaradi notranjih trenj med vodstvom in ugodnih poslovnih rezultatov so se v letu 2006 (presečni dan 31. 12. 2006) odločili za spremembo pravno-organizacijske oblike. Položaj podjetja je danes zelo ugoden, vendar še ni povsem stabiliziran.

Družba je od leta 2007 organizirana kot pravna oseba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.). Aleksander Gaj je kot samostojni podjetnik plačeval več kot 25-odstotni davek, saj je povprečna stopnja obdavčitve presegla 25 %, s čimer je bila višja kot pri d. o. o., kjer je enotna, in sicer 25 % za leto 2006 in 23 % za leto 2007 (22 % bo za leto 2008). Fizična oseba plačuje davek od dohodkov iz dejavnosti kot podvrsto (akontacijo) oziroma vir dohodnine, ki je sintetični davek, zanj pa velja progresivna lestvica. Tako je med obema subjektoma razlika v višini kot tudi v načinu obdavčitve.

Navedeno je bil osnovni razlog za preoblikovanje s. p. v d. o. o., saj ima poslovni uspeh poleg preživetja in doseganja zadovoljive ravni dobička pomembno vlogo, ker kaže na delo v podjetju in omogoča preprečevanje vzrokov, ki bi vodili v neuspešnost.

Preoblikovanje pomeni spremembo samo v pravni sferi in pojavnosti organizacijski obliki, nima pa za posledico nobenih neposrednih sprememb na področju gospodarskega poslovanja in organiziranosti podjetja. Če se samostojni podjetnik preoblikuje, v tem primeru nova

pravno-organizacijska oblika (npr. družba z omejeno odgovornostjo) nadomesti prejšnjo pravno-organizacijsko obliko samostojnega podjetnika, nova oblika pa je s statusom pravne osebe univerzalni pravni naslednik vseh pravnih razmerij (pravic, obveznosti in odgovornosti) samostojnega podjetnika.

#### **5.5.1 Prihodki pred in po spremembi pravno organizacijske oblike (s. p. v d. o. o.)**

Čisti prihodki iz prodaje so prihodki, ki jih podjetje doseže s prodajo blaga, izdelkov in storitev.

*Prihodki od prodaje proizvodov, trgovskega blaga in materiala* se merijo na podlagi prodajnih cen, navedenih v računih in drugih listinah. V prihodke niso všteti zaračunani davki (DDV) in dani popusti, odobreni na samem računu ali kasneje.

*Prihodke od opravljenih storitev*, razen prihodkov od financiranja, merimo po prodajnih cenah dokončanih ali nedokončanih storitev, navedenih v računu ali drugi listini, glede na stopnjo njihove dokončnosti.

*Drugi prihodki od poslovanja* so prihodki, ki jih podjetje doseže iz naslova, na primer, prejetih subvencij, dotacij, regresov, kompenzacij, premij, povezanih s prodajo svojih proizvodov, blaga, materiala ali storitev, in podobni prihodki.

*Prihodki od financiranja* se pojavljajo v zvezi s terjatvami iz prodaje proizvodov, blaga in storitev ter v zvezi z dolgoročnimi in kratkoročnimi finančnimi naložbami. So prihodki, ki izvirajo iz zaračunanih obresti, pozitivnih tečajnih razlik, dividend in drugih prihodkov, ki izvirajo iz udeležbe v dobičku drugih podjetij, ter revalorizacijski presežek.

**Tabela 5.1** Prihodki samostojnega podjetnika Aleksandra Gaja, s. p.

| Leto | Prihodki (v evrih s stotini) |
|------|------------------------------|
| 2006 | 1.900.234,80                 |

Vir: Gaj 2006.

Prihodke v letu 2006 je podjetje v glavnem doseglo s prodajo na domačem in tujem trgu iz naslova prodaje proizvodov in storitev.

**Tabela 5.2** Prihodki družbe Gaj, d. o. o.

| Leto | Prihodki (v evrih s stotini) |
|------|------------------------------|
| 2007 | 2.508.309,94                 |

Vir: Gaj 2007.

Družba Gaj, d. o. o., je v letu 2007 zabeležila rast prihodkov poslovanja v višini 32 % v primerjavi s predhodnim letom (2006), ko so še poslovali kot s. p..



### 5.5.2 Odhodki pred in po spremembi pravno-organizacijske oblike (s. p. v d. o. o.)

Odhodki so nasprotje prihodkom, skupaj z njimi pa oblikujejo poslovni izid v določenem obračunskem obdobju. Med odhodke se všttevajo odhodki, obračunani na podlagi predpisov ali računovodskih standardov.

Vsak odhodek je potrebno dodatno presojeti po naslednjih merilih:

- ekonomska upravičenost zaradi pridobivanja dobička,
- povezanost z obdavčenimi prihodki,
- poslovna potrebnost,
- skladnost z običajno poslovno prakso,
- značaj zasebnosti.

**Tabela 5.3** Odhodki samostojnega podjetnika Aleksandra Gaja, s. p.

| Leto | Odhodki skupaj (v evrih s stotini) |
|------|------------------------------------|
| 2006 | 1.615.199,58                       |

Vir: Gaja 2006.

**Tabela 5.4** Odhodki družbe Gaj, d. o. o.

| Leto | Odhodki skupaj (v evrih s stotini) |
|------|------------------------------------|
| 2007 | 2.433.060,64                       |

Vir: Gaj 2007.

Kot je razvidno iz tabele 5.4 je bil v prvem letu, ko je podjetnik začel poslovati kot d. o. o., zelo viden porast odhodkov, saj se je njihova udeležba v prihodkih leta 2007 v višini 97 % v primerjavi z letom 2006, ko je znašala 85 %, precej povečala. Največ so k povečanju stroškov prispevali stroški materiala in storitev, stroški dela plač novih zaposlencev (predvsem strokovno-tehničnega kadra) in odpisi vrednosti dodatno nabavljenih osnovnih sredstev (amortizacija).

### 5.5.3 Poslovni izid pred in po spremembi pravno organizacijske oblike (s. p. v d. o. o.)

Poslovni izid sodi med temeljne kategorije uspešnosti poslovanja podjetja in ga ugotavljamo s pomočjo bilance stanja kot izkaza poslovnega izida. Poslovni izid je razlika med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki, ki so nastali v obračunskem obdobju.

Temeljni vrsti poslovnega izida sta:

- dobiček, ki je pozitiven poslovni izid (pozitivna razlika med prihodki in odhodki obračunskega obdobja) in
- izguba, ki je negativen poslovni izid (negativna razlika med prihodki in odhodki obračunskega obdobja).

**Tabela 5.5** Poslovni izid podjetnika Aleksandra Gaja, s. p.

| Leto | Poslovni izid - dobiček<br>(v evrih s stotini) |
|------|--|
| 2006 | 285.035,22                                     |

Vir: Gaj 2006.

**Tabela 5.6** Poslovni izid družbe Gaj, d. o. o.

| Leto | Poslovni izid – dobiček<br>(v evrih s stotini) |
|------|--|
| 2007 | 75.249,30                                      |

Vir: Gaj 2007.

Kot je razvidno iz tabele 5.6 je pravna oseba v prvem letu dosegla 3 odstotke dobička v ustvarjenih prihodkih, medtem ko je dobiček leta 2006, ko je še deloval kot s. p., dosežen v višini 15 odstotkov, torej je pravna oseba v prvem letu po preoblikovanju dosegla le 26,4 odstotka dobička v primerjavi z dobičkom leta 2006 oziroma, dobiček pravne osebe je bil v prvem letu po preoblikovanju za 73,6 odstotka nižji kot pred preoblikovanjem, kar je posledica povečanih odhodkov v prvem letu po preoblikovanju predvsem zaradi povečanih stroškov v zvezi z razvojem marketinške službe, stroškov materiala, stroškov plač novo zaposlenih delavcev in stroškov amortizacije.

#### **5.5.4 Obdavčitev**

Za obdavčitev samostojnega podjetnika veljajo določila novega Zakon o dohodnini iz leta 2006 in 2008, ki predpisuje obveznosti, način ugotavljanja davčne osnove, davčno stopnjo ter olajšave in oprostitve pri plačevanju davka od dohodkov iz dejavnosti.

Davčni zavezanec je fizična oseba - s. p., ki dosega dohodke iz dejavnosti in je zavezana k plačilu davka od dohodkov iz dejavnosti kot podvrsti dohodnine. Stopnja davka je progresivna in je odvisna od razvrstitve v dohodninsko lestvico (za leto 2006 je znašala 16 %, 33 %, 37 %, 41 % in 50 %, za leto 2007 pa 16 %, 27 % in 41 %).

Davčna osnova od dohodka, doseženega z opravljanjem dejavnosti, je dobiček, ki se ugotovi kot razlika med prihodki in odhodki, doseženimi v zvezi z opravljanjem dejavnosti, če ni z zakonom določeno drugače. Davčni zavezanec zmanjšuje davčno osnovo z davčnimi olajšavami (osebne olajšave in olajšave za vzdrževane družinske člane, olajšava za prostovoljno pokojninsko zavarovanje, olajšave za različne izdatke, s katerimi je mogoče znižati davčno osnovo (v letu 2006 je bilo na podlagi računov možno znižati davčno osnovo za 2 %, kar pa za leto 2007 ne velja več), obresti na denarne depozite pri bankah in hranilnicah). Z dohodnino so obdavčeni dohodki fizičnih oseb, ki so bili pridobljeni oziroma doseženi v davčnem letu, ki je enako koledarskemu letu.

Za obdavčitev pravnih oseb (kamor se uvršča tudi družba z omejeno odgovornostjo) veljajo določila Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb iz leta 2006, 2007 in 2008, ki predpisujejo obveznosti, način ugotavljanja davčne osnove, davčno stopnjo ter davčne olajšave in oprostitve pri plačevanju davka od dohodkov pravnih oseb.

Zavezanec oziroma zavezanka za davek je pravna oseba domačega in tujega prava. Rezident oziroma rezidentka Slovenije je zavezanec za plačilo davka od vseh dohodkov, ki imajo svoj vir v Republiki Sloveniji in od vseh dohodkov, ki imajo svoj vir izven Slovenije. Zavezanec je rezident Slovenije, če izpolnjuje vsaj enega izmed naslednjih pogojev:

- ima sedež v Sloveniji,
- ima kraj dejanskega delovanja posloводства v Sloveniji.

Z davkom so obdavčeni dohodki zavezanca, določeni s tem zakonom, v davčnem obdobju, ki je koledarsko leto. Davčni zavezanec lahko izbere, da bo njegovo davčno obdobje enako njegovemu poslovnemu letu, ki se razlikuje od koledarskega leta, pri čemer davčno obdobje ne sme presegati obdobja 12 mesecev. O takšni izbiri obvesti davčni organ. Izbranega davčnega obdobja davčni zavezanec ne sme spreminjati tri leta.

Osnova za davek rezidenta in nerezidenta za aktivnost, ki jo opravlja v poslovni enoti ali prek poslovne enote v Sloveniji, je dobiček, ki se ugotovi v davčnem izkazu. Dobiček je presežek prihodkov nad odhodki. Če zakon ne določa drugače, se za ugotavljanje dobička priznajo prihodki in odhodki, ugotovljeni v izkazu poslovnega izida oziroma letnem poročilu, ki ustreza izkazu poslovnega izida ter prikazuje prihodke, odhodke in izid, na podlagi zakona ter v skladu z njim uvedenimi računovodskimi standardi. Prihodki in odhodki se priznajo glede na čas nastanka. Pri ugotavljanju prihodkov zavezanca se upoštevajo transferne cene s povezanimi osebami.

Davčni obračun je za leto 2006 izpolnjen v tolarjih, davčna osnova pa je nato preračuna v evre. Stopnja davka pri obdavčitvi dohodkov pravnih oseb je proporcionalna in znaša za leto 2007 23 odstotkov. Pri obdavčitvi je upoštevana veljavna zakonodaja v letih 2006 in 2007.

**Tabela 5.7** Obdavčitev samostojnega podjetnika Aleksandra Gaja, s. p., v letu 2006

| Leto | (v tolarjih s stotini)             | (v evrih s stotini)                |
|------|------------------------------------|------------------------------------|
|      | Obdavčitev samostojnega podjetnika | Obdavčitev samostojnega podjetnika |
| 2006 | 15.794.870,00                      | 65.910,82                          |

Vir: Gaj 2006.

**Tabela 5.8** Obdavčitev družbe Gaj, d. o. o., v letu 2007

| (v evrih s stotini) |                         |
|---------------------|-------------------------|
| Leto                | Obdavčitev pravne osebe |
| 2007                | 17.307,34               |

Vir: Gaj 2007.

### 5.5.5 Stopnja davka od dohodkov iz dejavnosti

Za davek od dohodkov iz dejavnosti je določena progresivna stopnja, odvisna od razvrstitve dobička, ki je osnova za obdavčitev, v lestvico za izračun dohodnine. V skladu z Zakonom o dohodnini iz leta 2006 (ZDoh-1-UPB4) zavezanec, fizična oseba, ki dosega dohodek z neodvisnim samostojnim opravljanjem dejavnosti, ne glede na namen in rezultat opravljanja dejavnosti, ugotavlja davčno osnovo od dohodka, na podlagi dejanskih prihodkov ter odhodkov in v obračunu sam izračunava akontacijo dohodnine od dohodkov, doseženih z opravljanjem dejavnosti.

**Tabela 5.9** Zneski za odmero dohodnine za leto 2006

| Če znaša neto letna davčna osnova |            | Znaša dohodnina v tolarjih<br>v tolarjih |
|-----------------------------------|------------|--|
| nad                               | do         |  |
|                                   | 1.327.300  | 16 %                                     |
| 1.327.300                         | 2.593.340  | 212.368 + 33 %<br>nad 1.327.300          |
| 2.593.340                         | 5.247.940  | 630.161 + 37 %<br>nad 2.593.340          |
| 5.247.940                         | 10.546.930 | 1.612.363 + 41 %<br>nad 5.247.940        |
| 10.546.930                        |            | 3.784.949 + 50 %<br>nad 10.546.930       |

Vir: DURS 2008.

Zavezancu zmanjšuje osnovo za dohodnino še znesek olajšave, ugotovljen na podlagi podatka o povprečni plači zaposlenih v Republiki Sloveniji za leto 2006, kot je: splošna olajšava v znesku neobdavčljivega dela v višini 11 % povprečne plače v Republiki Sloveniji (kar znaša za leto 2006 2.521,82 evra in za leto 2007 2.800,00 evrov).

### **5.5.6 Povzetek**

Iz tabel 5.7 in 5.8 je viden pomemben razlog, zakaj se je podjetnik odločil, da dejavnost nadaljuje v okviru d. o. o.. Na takšen način je dosegel uspešno prenovo (prestrukturiranje) podjetja, ki se odraža zlasti na ekonomskem področju. Namreč, kot samostojni podjetnik je za leto 2006 plačal 65.910,82 evra dohodnine (15.794.870,00 tolarjev), saj je bil obdavčen po najvišji dohodninski lestvici, ki je za leto 2006 znašala 50 % nad zneskom 10.546.930,00 tolarjev (44.011,56 evra), vključno z zneskom 3.784.949,00 tolarjev (15.794,31 evra), medtem ko je za leto 2007 kot pravna oseba plačal davek po stopnji 23 %, in sicer v znesku 17.307,34 evra.

Kot je razvidno iz opisanega, je samostojni podjetnik Aleksander Gaj, s. p., prenesel na presečni dan 31. 12. 2006 vse poslovne funkcije ter celotno premoženje iz statusne oblike samostojnega podjetnika na družbo z omejeno odgovornostjo ter prenehal poslovati kot samostojni podjetnik (prehod na presečni dan).

Posledice prenove podjetja (in preoblikovanje Aleksander Gaj, s.p., v družbo Gaj, d. o. o. so vidne predvsem:

- v povečanih prihodkih poslovanja za 32 odstotkov v primerjavi s predhodnim letom (2006), ko so še poslovali kot s. p. Menim, da je povečanje prihodkov posledica povečanja števila zaposlenih strokovno-tehničnih delavcev, začeli so opravljati zahtevnejša mizarška dela iz naslova masivne individualizacije ter razširili prodajo na zunanji trg (Makedonija), obenem pa zmanjšali storitveno dejavnost razreza hlodovine;
- v odhodkih, saj se je njihova udeležba v prihodkih leta 2007 v višini 97 odstotkov v primerjavi z letom 2006, ko je znašala 85 odstotkov, precej povečala. K temu so največ prispevali stroški materiala in storitev, stroški dela plač novih zaposlenec (predvsem strokovno-tehničnega kadra) in odpisi vrednosti dodatno nabavljenih osnovnih sredstev – strojev in naprav (amortizacija);
- v poslovnem izidu. Le-ta se je v prelomnem letu 2007 zmanjšal za 73,6 odstotka in je bil posledica povečanih odhodkov v prvem letu po preoblikovanju, in sicer predvsem zaradi povečanih stroškov v zvezi z razvojem marketinške službe, stroškov materiala, dodatno nabavljenih osnovnih sredstev in stroškov plač novo zaposlenih delavcev.

Glavna prednost preoblikovanja je nižja davčna obremenitev. Ta je za leto 2007 znašala 17.307,34 evra, ko je bila pravna oseba obdavčena s 23-odstotnim davkom, medtem ko je samostojni podjetnik pred preoblikovanjem, torej leta 2006, plačal 65.910,82 evra davka, saj je bil kot samostojni podjetnik obdavčen po progresivni dohodninski lestvici.

Med glavne prednosti preoblikovanja štejemo tudi plačo, ki jo je podjetnik dobival kot direktor družbe, medtem ko je bil pred tem njegov zaslužek odvisen od dobička samostojnega podjetnika.

K prehodu iz obstoječe na novo pravno-organizacijsko strukturo so znatno pripomogle tudi naslednje razvojne spremembe:

- posodobitev tehnologije,
- analiza in sinteza pri ponovni razdelitvi nalog ter odgovornosti,
- zaostritev delovnih pogojev,
- sprememba demografskih značilnosti zaposlenih,
- prevladujoča miselnost in kultura.

V podjetju mesečno pripravljajo načrte. Na podlagi slednjih so razvidna nihanja, ki jih je potrebno obvladati (še posebej izstopajo zimski meseci). Produktivnost in njeno merjenje sta odločilna pri ocenjevanju uspešnosti podjetja. Izboljšavo produktivnosti je možno doseči z zmanjševanjem vhodnih virov ob nespremenjenem izhodu, ali pa s povečanim obsegom proizvedenega ob enakih virih.

Analiza trga je ključnega pomena za nastavljene strategije prodora na trg in nastavljanje koncepta marketinškega plana. Tako lahko izvemo, kje so vrzeli na trgu, kam se je potrebno usmeriti in kdo je naša konkurenca. Trg tudi vedno bolj narekuje potrebo po vrsti izdelka. Glede na ponudbo in povpraševanje tudi vidimo, da se trg ne zadovoljuje samo z enakimi izdelki, ampak ti postajajo raznoliki in polni idej. Na podlagi vsega tega se v podjetju Gaj, d. o. o., zavedajo, da se bodo morali v prihodnosti še krepkeje usmeriti na vrsto masovne individualizacije. Na takšen način bodo izdelki pridobili na hitrem pretoku skozi izdelavo, potreb po zalogah skoraj ne bo več, odzivnost kupcev pa bo tekoče vidna.

Del masovne individualizacije že izvajajo v projektih tako imenovane vitke proizvodnje, saj je predvsem izdelava hiš, stopnic in ograje po želji kupca (na primer v naprej določen dizajn, barva, popularnost izdelka v posameznem okolju itd.) tako rekoč že masovna individualizacija.

Namen podjetja je v celoti zadovoljiti želje, trende in potrebe kupca. Samo zadovoljstvo kupca se namreč lahko odrazi tudi v dobičku.

## **5.6 Tržne vrzeli kot ciljne usmeritve prestrukturiranja podjetja**

V časih vse ostrejših konkurenca postaja odgovor na vprašanje, kako v strategijo vpeti globalne in lokalne elemente, vse pomembnejši. V procesu globalne koncentracije panog bodo poleg panožnih globalistov preživeli le hitro rastoči in stalno donosni zmagovalci tržnih niš. Zmagovalci tržnih niš so tista podjetja, ki jim uspe uveljaviti ustrezno strateško kombinacijo rasti, ki jo sestavlja primerna:

- strateška sposobnost za rast (na primer nenehno iskanje česa novega),
- smer rasti (na primer mednarodne produktne niše) in
- poti rasti (na primer kooperacije).

Le tako lahko v podjetjih dolgoročno oblikujejo trajnostne globalne tržne niše. Mala podjetja si težko privoščijo tekmovanje na trgu z veliko kupci, preostane jim le, da najdejo tisto tržno nišo, kjer je manjše količine mogoče nadomestiti z višjimi dobički. Za uspešno reševanje podjetja in temelj za nadaljnji razvoj je med drugim potrebno povečati prihodke od prodaje s strategijo tržnih niš. Tržne niše lahko dopolnjujejo obstoječo serijsko proizvodnjo. Uspešnost podjetja se pogosto skriva prav v zmožnosti nenehnega iskanja nekaj novega in v podjetniški vizionarnosti. Prihodnost najlažje napoveš, če jo izumiš.

Iskanje tržnih vrzeli oziroma tržnih niš je v podjetju Gaj, d. o. o., strateška priložnost, ki pa v ozadju zahteva veliko razvojnega in tehnološkega znanja ter tehnične inovativnosti ob večjem tržnem pionirstvu in zavzetejših marketinških pristopih, s čemer pa se v podjetju ne morejo posebej pohvaliti. Zato je njihov dolgoročni izziv, da vsestransko razvijejo sposobnosti za mednarodno rast in postanejo vidni v mednarodnih produktivnih nišah.

### **5.7 Vidiki za prenavo uspešnosti poslovanja ter obstoječe možnosti za nadaljnjo rast**

Naravno bogastvo (v našem primeru les) ni vedno pomemben dejavnik pri konkurenčnosti na trgu. Povpraševanje in doseganje cen surovin na trgu dosegajo vse nižje vrednosti. Industrijska proizvodnja se intenzivno preusmerja od težkih izdelkov k lažjim. Surovine predstavljajo vedno manjši delež celotnih proizvodnih stroškov, znatno pa se je povečal delež storitev, česar se v podjetju Gaj, d. o. o., dobro zavedajo. Surovina, les, ne more služiti kot osnova za razvoj. Ker se pri izdelku relativno zmanjšuje njegov materialni del, povečuje pa se nematerialni, kupci vedno ne kupujejo zgolj izdelka, ampak tudi vse okoli njega, torej storitev. Tehnologija storitev je drugačna, saj ne vsebuje opredmetenega materiala, zato je potrebno drugačno znanje (vse bolj so v ospredju psihološki elementi), marketinški pristop in drugačen vstop na tržišče. Poslovna uspešnost je prav tako odvisna tudi od stopnje usklajenosti temeljnih proizvodnih dejavnikov, kot so kadri, tehnologija in organizacija.

S tem, ko so v podjetju Gaj, d. o. o., ukinili posamezne nedonosne tehnološke linije, so v določeni meri znižali stroške in zaposlenost. V večjem številu primerov se je dogodilo, da so krizni managerji v preveliki meri zmanjšali stroške, delo in pogoji v podjetju pa so postali neznosni. Na to mora paziti vsak krizni manager, saj lahko razmere v podjetju postanejo še slabše kot pred zmanjšanjem stroškov. Lastniki kapitala iščejo predvsem možnost zaslužka in želijo zaščititi svoja vložena sredstva, delojemalci pa si želijo predvsem varnosti in ohranitve delovnih mest.

Povečanje prodaje s pomočjo promocije je prijem, ki je pogost v poslovni praksi. Za prenavo uspešnosti poslovanja in ugled podjetja navzven sta velikega pomena tudi štipendiranje in sponzoriranje (tega v obravnavanem podjetju doslej niso izvajali).

Vodstvo podjetja si želi, da bi država zagotovila višji delež vlaganj v raziskave in razvoj ter preprečila korupcijo ob konkuriranju na javnih razpisih.

### **5.8 Kritična ocena delovanja in predlogi za izboljšanje**

Izven tveganja v podjetju so predvsem vojne in katastrofe (tiste, ki so v oblasti človeka ter tiste, ki so izven njegove moči – naravne), ostalo pa je v precejšni meri možno predvidevati in nato predhodno oblikovati poslovno politiko, ki bo pripomogla k preprečitvi ali omilitvi nastalih sprememb.

Med vidnejše pozitivne učinke krize podjetja Gaj, d. o. o., se uvrščajo:

- preoblikovanje s. p. v d. o. o.,
- pridobitev novega managementa,
- pospešeno spreminjanje znotraj podjetja, ki je prisililo k bolj drastičnim ukrepom v vseh panogah poslovnega procesa,
- zaposleni so začeli delati bolje,
- povečala se je kakovost izdelkov in zmanjšalo število reklamacij.

V podjetju Gaj, d. o. o., so prepozno začeli s posodabljanjem in razvojem tehnologije, kot tudi celotno obogateno ponudbo (v povezavi z zunanjo podobo). Razvoj podjetja sloni na spreminjanju, ki pa ni bilo vedno pravilno. Politika kakovostnega dela je usmerjena v kakovost brez nihanj, tako na področju izdelkov kot storitev. Sodobna tehnologija je za podjetje nujnost, ki se jo zavedajo, ta strateški poudarek pa bi pripomogel in omogočil učinkovito delovanje na prihodnjih trgih (na primer v Bosni in Srbiji zaradi njihovega poznavanja, saj so tam že delovali).

Eno največjih priznanj jim gre za njihovo izvozno uspešnost, saj jim za svoje izdelke in storitve vseskozi uspeva poiskati nove trge. Glede na dejstvo, da podjetje večino izdelkov izvozi, bi zaradi večje uravnoteženosti morali tudi več uvažati.

Sistem večjega števila dobaviteljev se je pokazal za slab. Število dobaviteljev se je zmanjšalo za 23 odstotkov, kar je pokazatelj boljših rezultatov v času dobav in plačil. S hitrejšim obračanjem obratnih sredstev bi lahko bistveno prispevali k večjemu razpoložljivemu denarnemu toku in s tem k boljši plačilni sposobnosti, večjemu dobičku dejavnosti in s tem tudi večji tržni vrednosti podjetja.

Uvesti bi morali dosleden vhodni nadzor reprodukcijskih materialov in zamudnih penalov ob dobavah ter neupoštevanju dogovorjenih plačilnih rokov. Naloga trženja je, da išče še več potencialnih kupcev, za katere bi opravljali celotno dobavo proizvodnega sortimana (na primer sočasno dobavo počitniških hiš in celotne notranje ter zunanje opreme). Budnost podjetja za tržne priložnosti je temelj za rast obsega prodaje in poslovne uspešnosti. Izhaja iz stalnega prepoznavanja kupčevih potreb, želja, pričakovanj in pogledov v prihodnost.



Poslovna strategija podjetja bi v prihodnje morala temeljiti na povečanju tržnega deleža na slovenskem trgu, kar zahteva predstavitveni program ciljnim skupinam kupcev po celi Sloveniji (pred časom so prvo vzorčno hišo postavili v svojem proizvodnem okolju).

Izobražen človek je v današnjem času zelo pomemben dejavnik, zato bi moral biti cilj tudi tega podjetja, da zaposluje izobražene ljudi. Že pred nekaj desetletji so v svetu spoznali tesno povezanost med uspešnostjo organizacije in človeških virov, vendar se tega organizacije pri nas ne zavedajo dovolj in zato ne izkoriščajo tovrstnih talentov ter sposobnosti zaposlenih, ki so jim na voljo, kar se odraža v slabših rezultatih organizacije in povzroča nezadovoljstvo zaposlenih. Kot notranja pomanjkljivost družbe Gaj, d. o. o., se odražajo motiviranje zaposlenih za inovativnost ter pretok informacij oziroma komuniciranje vodilnega kadra s podrejenimi.

V podjetju bo potrebno bolj izkoristiti prepoznavnost podjetja z oglaševanjem v javnih medijih. Med glavne medije prištevamo časopise, radio, televizijo in svetovni splet, ki skupaj predstavlja komunikacijsko mrežo, ki dnevno pošilja sporočila v javnost. Mediji imajo veliko moč, s katero lahko zelo vplivajo na javnost. Za uspešne odnose z javnostmi je torej potrebno spremljati medije in poskrbeti, da le-ti poročajo o podjetju čim bolj optimalno. Priporočljivo bi bilo, da se odločijo za svoj interni časopis, ki bi bil namenjen zaposlenim, delničarjem in kupcem, dobaviteljem ter vsem ostalim bralcem, saj bi ga bilo možno objaviti tudi na spletnih straneh.

Glede na dejstvo, da se bo podjetje moralo odločiti, kako v prihodnje ohraniti dosežene rezultate (in jih še izboljšati) ter svojo stabilnost v poslovanju, menim, da bi si moralo najti strateškega partnerja s finančnimi vložki in specifičnimi znanji ter sposobnostmi. Potrebno bi bilo vključiti tudi delavce in poslovne partnerje z novimi močmi ter idejami.

Podjetje Gaj, d. o. o., ima glede na širše gledano potrebno dejavnost in doseženi poslovni rezultat v letu 2006 (kot s. p.) in 2007 možnost za dolgoletni nadaljnji obstoj, vendar pa bo potrebna jasna izgradnja organizacijske strukture, dodatna motiviranost zaposlenih in zunanjih sodelavcev, stabilna zastopanost strokovnjakov, zmanjšanje časovnih izgub ter delovnih napak, zagotavljanje še večje kakovosti, uvajanje novih tržnih proizvodov, povečanje razvojnega dela, zaščita intelektualne lastnine, večja fleksibilnost in povečana usmerjenost na potrebe ter želje kupca.

Bodoča podoba podjetja Gaj, d. o. o., je ekonomsko perspektivna in vredna naporov, ki jih prinašajo spremembe ter razvoj.



## 6 SKLEP

V pravu družb in zasebnem pravu velja načelo svobodnega podjetniškega odločanja ali zasebne avtonomije (Prelič 2005, 32). Udeleženci svobodno izbirajo pravno-organizacijsko obliko, ki bo ustrezala njihovemu podjetniškemu interesu. Dejstvo, ali so se pri tem pravilno odločili, pa se kasneje odraža kot notranja in zunanja slika stanja v podjetju.

Že iz samega ZGD iz leta 2006 in 2008 ter ZDDPO iz leta 2006 in 2007 je razvidno, da je ustanovitev organizacije s.p. oziroma d. o. o. ter ekonomska razlika izvajanja dejavnosti v povezavi s statusnim in davčnim vidikom pomemben dejavnik nacionalnega razvoja. Cilj vsakega podjetja je, da doseže na tržišču čim večji delež in s tem čim višji dobiček. Vsa izvajanja pa so v veliki meri odvisna od ustreznega motiviranja, strokovne usposobljenosti in spretnosti ljudi.

V zaključni projektni nalogi sem predstavila primer reševanja krize v podjetju Gaj, d. o. o. Obravnavano podjetje in njegov boj za ohranitev ter nadaljnji razvoj dejavnosti je bil zame izziv, zato sem ga podrobneje proučila. Podjetje je uspešno izvedlo postopek prisilne poravnave in doseglo večino načrtovanih rezultatov. Izkazalo pa se je, da je prisilna poravnava nujen, a hkrati nezadosten ukrep za obstoj in uspešen nadaljnji razvoj podjetja. Zaradi ponovnih likvidnostnih težav in sprememb, ki jih je prinesel čas na domačem ter svetovnem trgu je bilo vodstvo podjetja prisiljeno vnovič začeti z ukrepi, povezanimi s prestrukturiranjem. Zaključna projektna naloga tako potrjuje prepričanje, da je kriza v podjetju rešljiv dogodek. Končni cilj je bil namreč ponovna vzpostavitev usklajenega delovanja podjetja in s tem čim večja uspešnost poslovanja ter možnost razvoja v prihodnosti.

Pri vsem tem pa nikakor nisem pozabila na vpetost države (nadzor obračunov davka pri davčnem organu) v nadzor obračunavanja davčnih obveznosti. Njen davčni vidik mi je glede na moje delovno področje najbližji.

V prvem delu diplomskega projekta sem predstavila teoretična izhodišča, ki so mi pri analizi služila za lažje razumevanje in interpretacijo dognanih raziskav.

V drugem delu sem zaradi lažje predstavitve posameznih dognanj najprej opisala ustanovitev organizacije samostojnega podjetnika posameznika in ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo, ekonomske razlike izvajanja dejavnosti v povezavi s statusnim ter davčnim vidikom, prednosti in slabosti družinskih podjetij, pogoste vzroke za nastanek krize v podjetju, zdravljenje krize v mikro in majhnem podjetju ter možno rešitev iz krize kot posledico statusnega preoblikovanja samostojnega podjetnika posameznika v družbo z omejeno odgovornostjo.

Kdaj, zakaj in kako se odločiti za preoblikovanje, kot tudi prednosti in slabosti preoblikovanja, sem prikazala v nalogi v povezavi z analizo obstoja in delovanja podjetja Gaj, d. o. o. Analiza poslovnega preobrata je podkrepjena s povzetki stanj izkaza poslovnega izida v različnih pravno-organizacijskih oblikah delovanja in različnih poslovnih obdobjih (primerjava davčnega obračuna za leto 2006 - s. p. in leto 2007 - d. o. o.). Glavna prednost preoblikovanja je nižja davčna obremenitev. Le-ta je za leto 2007 znašala 17.307,34 evra, ko

je bila pravna oseba obdavčena po 23-odstotni stopnji davka, medtem ko je samostojni podjetnik pred preoblikovanjem, torej leta 2006 plačal 65.910,82 evra davka, saj je bil kot samostojni podjetnik obdavčen po progresivni dohodninski lestvici.

Slednje je bil osnovni razlog za preoblikovanje s. p. v d. o. o., saj ima poslovni uspeh poleg preživetja in doseganja zadovoljive ravni dobička pomembno vlogo, ker kaže na delo v podjetju ter omogoča preprečevanje vzrokov, ki bi vodili v neuspešnost.

Obravnavano podjetje (ne glede na pravno-organizacijsko obliko) nisem želela izpostavljati širši javnosti s pravim imenom, zato sem ga poimenovala z izmišljenim imenom. Vendar pa to dejstvo ne zmanjšuje vsebinskega pomena proučevane problematike poslovnega delovanja v različnih obdobjih in v različnih organizacijskih oblikah.

Načelo svobodnega podjetniškega odločanja omogoča udeležencem gospodarskega procesa, da svobodno izbirajo pravno-organizacijsko obliko, za katero ugotovijo, da bo najustreznejša za uresničevanje njihovega podjetniškega interesa. Vendar ni lahko ugotoviti, katera oblika bi v danih razmerah, določeni dejavnosti in času prinesla najvišjo rast ter dobiček. Pomembno je, da lastnik podjetja pred spremembo statusne oblike določi cilje podjetja in se tako opredeli o lastnih interesih in željah ali interesih podjetja kot celote. Navedenemu velikokrat sledijo tudi vzroki potencialne krize, možnosti zdravljenja krize, od katerih je manj znano preoblikovanje s.p. v gospodarsko družbo.

Opredeljevanje smiselnosti preoblikovanja in delovanja v različnih oblikah gospodarskih družb je široko in predvsem odvisno od dejavnosti, ciljev, interesnih udeležencev (in njihovih denarnih sredstev) ter vpetosti države v pobiranje davkov.

Med vidnejše pozitivne učinke krize podjetja Gaj, d. o. o., se uvrščajo:

- preoblikovanje s. p. v d. o. o.,
- pridobitev novega managementa,
- pospešeno spreminjanje znotraj podjetja, ki je prisililo k bolj drastičnim ukrepom v vseh panogah poslovnega procesa,
- zaposleni so začeli delati bolje,
- povečala se je kakovost izdelkov in zmanjšalo število reklamacij.

Med pomembnejše predloge za doseganje prihodnjega stabilnejšega položaja v podjetju Gaj, d. o. o., (ne glede na dosežene poslovne rezultate leta 2006 in 2007) sem uvrstila:

- zmanjšanje finančnega rizika,
- izboljšanje plačilne urejenosti,
- tehnično-tehnološko prenovo proizvodnje,
- krepitev ugleda podjetja navznoter (gibanje števila zaposlenih, kadrovska struktura, izobraževanje zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, bolniška odsotnost),
- krepitev ugleda podjetja navzven (podjetje je urejeno, medsebojni odnosi so dobri, storitve so kakovostne, doseženo je zaupanje strank, zanesljivost),
- uvedbo štipendiranja,
- skrb za prepoznavnost, tudi prek sponzoriranja.

V zaključni projektni nalogi sem predstavila nekatere poglede in rešitve, ki so se v praksi izkazali za najbolj primerne v procesu zdravljenja krize v mikro in majhnem podjetju. Poslovni preobrat je zgrajen iz skupka sprememb v poslovanju, ki se nanašajo na različna poslovna področja, kar pomeni, da mora biti delovanje usklajeno, premišljeno ter v skladu s sprejeto strateško usmeritvijo. Za pristop h krizi in za njihovo obvladovanje pa je seveda poleg izkušenj potrebno tudi široko strokovno znanje.

Vseskozi pa se moramo zavedati, da svet ne moremo podrediti sebi, ampak se mu lahko le uspešno prilagodimo.



## LITERATURA

- Bohinc, Rado. 1993. *Upravljanje gospodarskih družb*. Ljubljana: Lege artis.
- Bohinc, Rado in Drago Mežnar. 1996. *Gospodarsko pravo*. Ljubljana: Gea College.
- Burke, W. Warner. 2002. *Organization change, theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Hamel, Gary, in C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hindle, Tim. 2003. *Guide to management ideas*. London: The Economist.
- Kocbek, Marjan. 2002. *Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem*. Ljubljana: GV Založba.
- Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kraus, Georg in Kolle Christel Backer. 2004. *Führen in Krisenzeiten*. Wiesbaden: Gabler.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Prelič, Saša. 2005. *Materialno statusno preoblikovanje: zaščita interesov upnikov in imetnikov kapitalskih družb pred tveganji združevanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Tajnikar, Maks. 2000. *Tvegano poslovanje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Turk, Ivan. 2003. *Uvod v ekonomiko gospodarske družbe*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- Vlaj, Stane. 2006. *Teorija javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Zupančič, Vera. 2004. *Knjigovodstvo in obdavčitev zasebnikov*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

## VIRI

- DURS. 2007. *Lestvica za odmero dohodnine za leto 2007*. [Http://www.durs.gov.si/si/davki\\_predpisi\\_in\\_pojasnila/dohodnina\\_pojasnila/stopnje\\_ddv](http://www.durs.gov.si/si/davki_predpisi_in_pojasnila/dohodnina_pojasnila/stopnje_ddv) (10. 11. 2008).
- DURS. 2008. *Lestvica za odmero dohodnine za leto 2006*. [Http://www.durs.gov.si/si/davki\\_predpisi\\_in\\_pojasnila/dohodnina\\_pojasnila/stopnje\\_ddv](http://www.durs.gov.si/si/davki_predpisi_in_pojasnila/dohodnina_pojasnila/stopnje_ddv) (10. 11. 2008).
- Gaj. 2006. *Poslovni izkaz Aleksander Gaj, s. p., Interni dokument, Gaj, s. p.*
- Gaj. 2007. *Poslovni izkaz Aleksander Gaj, s. p., Interni dokument, Gaj, s. p.*

- Mednarodni standardi računovodskega poročanja*. 2008. [Http://www.si\\_revizija.si/publikacije/index.shtml](http://www.si_revizija.si/publikacije/index.shtml) (7. 10. 2008).
- Poslovni bazar. 2008. *Družinsko podjetje - prednost ali ovira?* [Http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=24](http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=24) (17. 9. 2008).
- Pravilnik o načinu in postopku vpisa ter vodenja podatkov o samostojnih podjetnikih posameznikih v Poslovnem registru Slovenije. *Uradni list Republike Slovenije*, 62/2005.
- Ross, Tate. 2005. *Phoenix Four Stand to Millions From Rover Crash*. The Daily Telegraph, 28. maj, 2-3.
- Slovenski računovodski standard 39. *Uradni list Republike Slovenije*, 118/2006.
- Statistični urad RS. 2008. *Statistični letopis Republike Slovenije*. [Http://www.stat.si/letopis/index\\_letopis.asp](http://www.stat.si/letopis/index_letopis.asp) (14. 10. 2008).
- VEM-Date. 2008. *Registracija podjetja ali s. p.*. [Http://vem.data.si/registracija\\_podjetja\\_ali\\_sp/](http://vem.data.si/registracija_podjetja_ali_sp/) (12. 10. 2008).
- Wall, Matthew. 2004. *Keep investors sweet: they can make or break your company*. London: Sunday Times.
- Zakon o davčnem postopku. *Uradni list Republike Slovenije*, 117/2006 in 24/2008.
- Zakon o davku na dodano vrednost. *Uradni list Republike Slovenije*, 117/2006.
- Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb. *Uradni list Republike Slovenije*, 117/2006, 90/2007, 56/2008 in 76/2008.
- Zakon o dohodnini. *Uradni list Republike Slovenije*, 117/2006, 10/2008 in 78/2008.
- Zakon o dohodnini. *Uradni list Republike Slovenije*, 59/2006.
- Zakon o finančnem poslovanju podjetij. *Uradni list Republike Slovenije*, 54/1999 in 31/2007.
- Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list Republike Slovenije*, 42/2006, 60/2006 in 68/2008.
- Zakon o sodnem registru. *Uradni list Republike Slovenije*, 13/1994, 33/2007 in 65/2008.
- Zakonu o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno. *Uradni list Republike Slovenije*, 12/2007.