

Dr. ŽIVKO BERGANT
ABECEDA Revizija d.o.o., Ljubljana
GEA College – Visoka šola za podjetništvo, Piran

PRVI ZNAKI KRIZE IN NJIHOVO UGOTAVLJANJE

Povzetek

Prispevek najprej obravnava vrste kriz, pri čemer opredeli kot najpomembnejši vrsti uspešnostno krizo in krizo plačilne sposobnosti. V nadaljevanju obravnava krizo podjetja kot proces, ki ne nastane čez noč, kar omogoča spoznavanje problemov preko ustreznih znakov kriz. Ti so povezani z odgovarjajočimi vzroki, kar omogoča sestavljanje katalogov znakov krize in pravočasno ugotavljanje finančnih in drugih težav. Za pravočasno odkrivanje prvih znakov kriz so pomembni sistemi za zgodnje opozarjanje, ki so lahko bolj ali manj razviti. Med najpomembnejšimi informacijami o sposobnosti zagotavljanja plačilne sposobnosti podjetja je njegova kapitalska ustreznost, ki vsebinsko pomeni oceno ustreznega obsega obratnega kapitala podjetja. Kaže se v razliki med dejanskim in potrebnim obratnim kapitalom podjetja.

Ključne besede: kriza, vzroki kriz, kazalniki, tveganje, kapitalska ustreznost, obratni kapital

FINDING OUT THE INDICATORS OF A CRISIS

Summary

The article deals with problems of early recognizing the crisis in the company. A crisis is treated as a process with different phases. The author offers the classification of indicators related to different causes of a crisis. Very important is a stage before a crisis is explicit. At this very beginning we can find out the early indicators to take proper decisions and to avoid greater costs. For this purpose it is important to build adequate information system of crisis indicators. Among very crucial information about company's solvency there is a capital adequacy as an indicator. This means the relationship between the net working capital which a company has in its balance sheet and the net working capital which a company really needs.

Key words: *crisis, causes of crisis, indicators, risk, capital adequacy, working capital*

1 UVOD

Najbolj splošno gledano, je kriza tista točka ločnica, ko mora sistem spremeniti smer razvoja, bodisi zaradi sprememb, ki so nastale v njem samem, bodisi zaradi sprememb v zunanjem okolju. Ime izhaja iz grške besede *krinein* – ločiti. Sistem, ki te točke ne zazna, je v nevarnosti zastoja ali celo propada. Lahko pa jo je sicer zaznal, vendar morda vzrokov krize ni pravilno ugotovil in na tej podlagi ni sposoben oblikovati pravih odgovorov. Zato lahko govorimo o krizi pravzaprav v treh splošnih primerih (Povzeto po: Bučar, 2000, str. 6):

1. Ko pride sistem do točke, ko je potrebna sprememba smeri razvoja.
2. Če sistem ne zazna potrebe po spremembah.

3. Če sistem napačno ugotovi vzroke krize in ne oblikuje pravih odločitev.

Beseda kriza se kitajsko (Wei-chi) napiše z dvema znakoma. Eden predstavlja nevarnost, drugi pa priložnost (Fink, 1996, str. 91). Stara modrost torej kaže obravnavati krizo z obeh vidikov. Pa vendar, med tem ko lahko krizo v prvi točki še primerjamo s priložnostjo, sta krizi iz ostalih dveh točk tipični nevarnosti in bi težko govorili o priložnostih. Tako za izkoristek priložnosti, kot tudi za izognitev nevarnosti je očitno pomembno prepoznavanje znakov krize, saj lahko le na ta način:

- pravočasno ugotovimo krizni oziroma predkrizni položaj in ga izkoristimo kot priložnost za spremembe
- ugotovimo prave vzroke krize in na tej osnovi sprejmemo in izvedemo ustrezne ukrepe

V tem prispevku se bomo ukvarjali s krizo podjetja in njenimi prvimi znaki, kajti prepozno odkrivanje krize ima praviloma za posledico finančne težave, pogosto pa tudi stečaj podjetja.

Kdaj lahko rečemo, da je podjetje v krizi, so mnenja deljena (Kavčič, 1996, str. 28). Različni avtorji različno opredeljujejo krizo podjetja. Na splošno najbolj uporabna se zdi naslednja (Kokotec-Novak, 1997, str. 156): kriza podjetja je stanje, ki je rezultat nezaželenega procesa, v toku katerega so se uspešnostni potenciali razvili tako neugodno, da je ogrožen gospodarski obstoj podjetja. Uspešnostni potencial je veličina, ki kaže na možnosti doseganja gospodarskega uspeha. To so torej vse proizvodne in tržne predpostavke v smislu resursov, ki jih mora imeti podjetje, da bo uspešno nastopalo na trgu (Kokotec-Novak, 1991, str. 132) na primer: kadri, znanje, kapital ter sistemi logistike, vodenja, organiziranosti in razvoja. Kriza načenja temeljne cilje, smotre in poslanstvo gospodarske družbe (Žlebnik, 1999, str. 8).

Pri ogroženosti obstoja podjetja gre torej za ogroženost uresničevanja dominantnih ciljev podjetja: večanja vrednosti enote navadnega lastniškega kapitala ob istočasnem zagotavljanju plačilne sposobnosti. Kot dominantni so seveda lahko postavljeni tudi kateri drugi cilji, kar je odvisno zlasti od vrste podjetja, njegovih lastnikov in okolja.

2 VRSTE KRIZ

Krize v podjetju je možno razlikovati glede na različna sodila, kot kaže na primer tabela 1 (prirejeno po: Kokotec-Novak, 1997, str. 157):

Tabela 1: Vrste kriz glede na sodila

Vrsta krize	Sodilo
Začetna kriza, kriza, ki ogroža existenco, uničujoča kriza	Obseg oziroma jakost krize
Potencialna, latentna, akutna, obvladljiva kriza	Agregatno stanje in obvladljivost
Kriza rasti, kriza stagnacije, kriza usihanja	Smer razvoja podjetja
Kriza ob ustanovitvi, rasti ali staranju	Faza življenjskega cikla podjetja
Kriza na področju nabave, prodaje, vodenja v podjetju ali kriza gospodarstva ali panoge	Vzroki krize (zunanji in notranji)
Strateška kriza, uspešnostna kriza in kriza plačilne sposobnosti	Ogroženost podjetniških ciljev

Glede na to, da je možno cilje obravnavati vsaj z dveh časovnih razsežnosti, lahko z vidika ogroženosti ciljev (kar smo opredelili kot temeljno sodilo krize) razlikujemo vrste kriz kot kaže tabela 2.

Tabela 2: Vrste kriz glede na časovno razsežnost

Vrsta cilja	Kratkoročni vidik	Dolgoročni vidik
Vrednost podjetja	Uspešnostna kriza	Strateška kriza
Plačilna sposobnost	Kriza kratkoročne plačilne sposobnosti	Kriza dolgoročne plačilne sposobnosti

Kriza z vidika dolgoročne plačilne sposobnosti pomeni visoko verjetnost, da bo kriza v prihodnosti nastopila.

Vse vrste kriz prej ali slej neposredno ali posredno preko uspešnostne krize pripeljejo do krize plačilne sposobnosti podjetja, torej do položaja, za katerega so značilne finančne težave in ki ga tudi različni pravni redi običajno uravnavajo s tako imenovano insolvenčno zakonodajo. Krize so med seboj torej povezane. To povezavo posredno kaže tudi slika 1 na naslednji strani.

Vidimo, da je strateško načrtovanje usmerjeno predvsem v zagotavljanje “prostora pod soncem”, torej v iskanje načinov poslovanja, ki omogoča nadaljnji obstoj podjetja. Ta cilj lahko na kratko izrazimo s pojmom potencialni oziroma prihodnji dobiček. V zagotavljanje tekočega dobička pa je prvenstveno usmerjena aktivnost gospodarjenja (ekonomike) ter načrtovanja in izvajanja letnega poslovnega načrta podjetja. Poslovanje z dobičkom je na daljši rok le eden od pogojev dolgoročne plačilne sposobnosti, ki pa omogoča tudi lažje zagotavljanje kratkoročne plačilne sposobnosti podjetja. V zagotavljanje plačilne sposobnosti podjetja je usmerjena aktivnost finančnega analiziranja in finančnega načrtovanja, ki je odraz finančne politike podjetja (Kodeks, 2001, točki 1.4 in 1.6).

Slika 1 kaže torej namensko usmerjenost informacij za odločanje v okviru posamezne aktivnosti, s tem pa tudi na široko informacijsko bazo za vodenje poslovne politike podjetja. V okencih so namreč zaradi jasnosti prikaza zajeta le nekatera značilna področja posamezne dejavnosti. Iz slike vidimo tudi, da so vzroki morebitnim težavam pri zagotavljanju plačilne sposobnosti številni in izhajajo iz vseh področij poslovanja podjetja, lahko so torej tudi v neustrezni ekonomiki ali pa strategiji podjetja. Kljub temu mora informacijski sistem podjetja pravočasno odkrivati negativne trende in možnosti nastanka finančnih težav ter ustrezno informirati vodstvo podjetja. To kaže zlasti na izredno pomembno vlogo finančne funkcije podjetja (finančno analiziranje), s tem pa tudi njenega vodstva.

Vzroki kriz podjetja so številni in jih različni avtorji različno sistemizirajo, kot na primer (Ivanjko, 1997, str. 961):

1. pomanjkljivosti ob ustanovitvi podjetja
2. nenavadni in nepričakovani dogodki
3. zunajpodjetniške okoliščine
4. medpodjetniški vzroki
5. organiziranost in kadri

Drugi pogosto izhajajo iz delitve na zunanje in notranje vzroke, pri čemer so slednji prevladujoči. Med zunanje običajno naštevajo zlasti naslednje (Ferk, 2000, str. 422):

1. Povečanje obrestne mere centralne banke
2. Nihanje menjalnega tečaja
3. Recesija gospodarstva
4. Fiskalni ukrepi (ukinjanje davčnih ugodnosti, povečanje davkov, uvedba DDV)
5. Povečanje plač (sprememba kolektivnih pogodb)
6. Sprememba konkurence (združevanje, globalizacija, nelojalna konkurenca)
7. Gospodarske blokade in bojkoti

Slika 1: Povezanost strateškega načrtovanja, ekonomike in financ v okviru poslovnega sistema

ROK \ CILJ	KRATEK	SREDNJI	DOLGI					
PLAČILNA SPOSOBNOST	FINANČNA ANALIZA IN FINANČNO NAČRTOVANJE							
	Kratkoročna plačilna sposobnost Prejemki in izdatki	Denarni tok Finančni vzvod Optimiranje naložb	Dolgoročna plačilna sposobnost Finančna moč Investicijska sposobnost Optimiranje financiranja					
DOBIČEK	ANALIZA EKONOMIKE IN LETNO NAČRTOVANJE							
	Kalkulacije Oblikovanje cen Antiinflacijska politika podjetja Prispevki za kritje	Proizvodnost Gospodarnost Dobičkonosnost	Centri odgovornosti Stroškovno knjigovodstvo Stroškovni nosilci Organiziranost					
POTENCIALNI (PRIHODNJI) DOBIČEK	STRATEŠKO NAČRTOVANJE							
	Izdelki	Izvajalci Funkcije Sistemi	Mater. in nemater. sredstva	Programi	Nosilci Sistemi Strukt.	Invest. Sredst. Kadri	Poslanstvo	Koncepti

Očitno so zunaj običajnega obvladovanja tveganja predvsem naravne katastrofe in vojne, ostale vzroke pa je v precejšnji meri možno predvidevati (oziroma upoštevati kot tveganje) in temu primerno oblikovati poslovno politiko (risk management).

Notranje vzroke pa lahko obravnavamo na naslednji način:

1. po finančnih kategorijah:
 - zanemarjena skrb za donosnost in kapitalsko ustreznost
 - nesorazmerje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji in strategijami
 - pretirana zavzetost za rast
 - neugodni finančni vzvod
 - neugodno razmerje med stalnimi in spremenljivimi stroški
2. po funkcijah in dejavnostih podjetja:
 - neprimerno posloводство
 - pomanjkljivo finančno upravljanje
 - previsoki stroški poslovanja
 - slabo trženje
 - lotevanje prevelikih projektov
 - posledice neuspešnih spajanj in pripajanj
 - nezadostna skrb za vire financiranja
 - pretirana rast gospodarskih družb

Ostaja dejstvo, da lahko različni vzroki pripeljejo do različnih pojavnih oblik krize, kot na primer:

1. Naprotovanje javnosti
2. Spremembe na tržiščih
3. Neuspešni proizvodi
4. Nemoč posloводства
5. Premalo likvidnih sredstev
6. Spori v podjetju (stavke...)
7. Prevzemi (nasilna pripojitev)
8. Mednarodna dogajanja
9. Spremembe predpisov.

Že iz navedenih primerov lahko ugotovimo, da se pri poskusih sistematičnega obravnavanja vzrokov krize srečamo s precejšnjimi težavami, saj je po eni strani v določenih primerih težko ločiti med vzrokom, obliko in znakom krize, po drugi strani pa je težko opredeliti tudi sodilo (ali sodila), po katerem oziroma po katerih bi vzroke krize sistematično zajeli.

Iz povedanega pa izhaja, da lahko obravnavamo krizo ne le kot točko ali stanje, temveč tudi kot proces, saj do krize le redko pride čez noč, vsaj kar se tiče notranjih vzrokov. Podobno kot bolezen v človeškem telesu, se razvija že dlje časa pred svojim izbruhom.

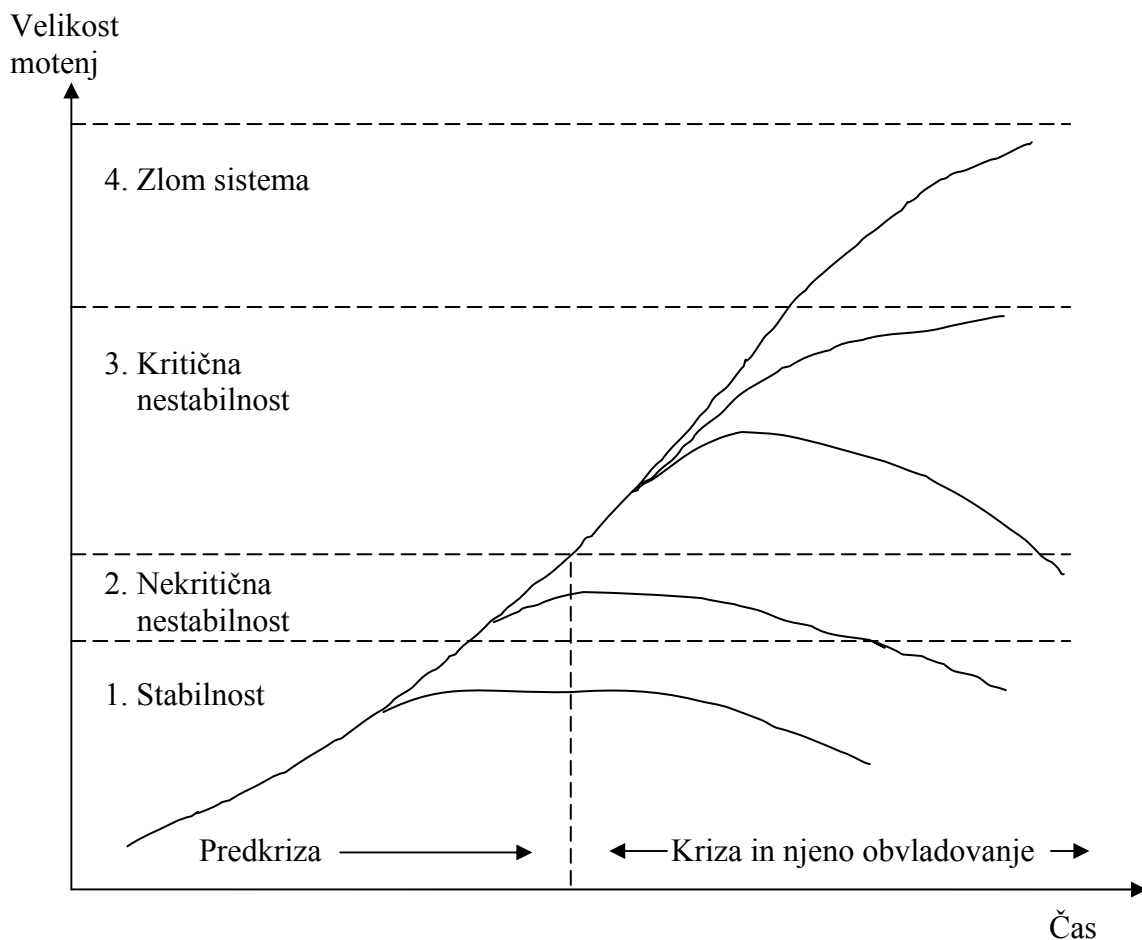
3 KRIZA KOT PROCES

Če opazujemo tipični potek krize v podjetjih, lahko ugotovimo naslednje (Kokotec-Novak, 1991, str. 133): 60% vseh kriz v podjetjih se začne s strateško krizo, njej sledi kriza s plačilno sposobnostjo in navadno kriza prezadolžitve. Tu so seveda že dani zakonski pogoji za stečaj ali prisilno poravnavo. Naslednjih 30 % kriz se začne z uspešnostno krizo, sledi pa kriza

plačilne sposobnosti. Le v približno 10 % kriz nastopi kriza plačilne sposobnosti neposredno kljub ugodnim strateškim izhodiščem in ugodni dobičkonosnosti podjetja. Te vrste kriz je seveda relativno najlažje obvladovati.

V času do izbruha najtežje krize, se torej motnje v poslovanju kopičijo, kar vidimo iz slike 2 (Krystek, 1987, str. 15). Vidimo, da se z naraščanjem števila in moči motenj spreminjajo faze stabilnosti podjetja. Slika kaže, da so bili že v predkriznem obdobju prisotni izraziti negativni trendi, ki so privedli do kriznega položaja podjetja. Ugotovimo lahko torej, da je treba prve znake kriz iskati in ugotoviti že v predkriznem obdobju, saj so takrat ustrezni poslovni ukrepi tudi najbolj učinkoviti. Pri tem pa se običajno pojavlja kar nekaj težav.

Slika 2: Motnje in stabilnost podjetja



Med prvimi, izvornimi težavami je gotovo "sindrom drogiranega posloводства". Gre za to, da posloводство podjetja v zelo dobrem ekonomsko finančnem položaju praviloma ne razmišlja dovolj o možnih nevarnostih, saj na primer "podjetje že 30 let nima težav s plačilno sposobnostjo in ni razlogov, da ne bi bilo tako tudi v prihodnosti". Tako podjetje običajno nima sistema sistematičnega obvladovanja tveganja, "saj ga do sedaj ni bilo treba". Tako kot narkoman, ki ne prizna, da je bolnik, tudi posloводство ne vidi potreb po spremembi svojega načina delovanja. Gre torej za zanikanje, prvo fazo v razvoju krize.

Druga pogosta težava je "sindrom kuhane žabe". Če vržeš žabo v vročo vodo, bo hitro skočila ven. Če pa žabo začneš kuhati v mrzli vodi, ki jo počasi segrevaš, žaba ne bo skočila ven, vse dokler za to ne bo prepozno. Zelo podobno pogosto ravna posloводство, ki v svojem

preoptimističnem delovanju zanemarja prva opozorila negativnih trendov kot nepomembne in kot pretiravanje, "saj je važen osnovni trend razvoja, ki ga zasledujemo, zato se z malenkostmi ne bomo ukvarjali. Vse bomo rešili z nekaj večjimi posli". Običajno ti posli prinašajo dodatna tveganja in pogosto se trendi le še poslabšajo, kar spet rešujemo z novimi tveganimi posli itd.

Najučinkovitejša rešitev obeh sindromov je angažiranje zunanjega svetovalca (Ivanjko, 1997, str. 961), ki pa tudi ne zadostuje vedno. Kdor noče, mu namreč ni pomoči. V takem položaju se slabo poslovanje vedno bolj kaže, zato pogosto prihaja najprej do tega, da je nezaželeno podrobno analiziranje, nadalje pride do neprikazovanja določenih podatkov in zamolčanja nekaterih "nepomembnih" dejstev, nato pa tudi do skrivanja in namernih nepravilnih knjigovodskih in drugih podatkov. Za to obdobje so že značilni trendi slabega poslovanja, zanikanje krivde (za vse so krivi zunanji vzroki), nato pa tudi jeza, skrb in strah, kar pa je že uvod v krizno obdobje. To je torej skrivanje, druga faza v razvoju krize. Tudi predkrizno obdobje ima torej lahko različne stopnje, saj lahko traja mesece pa tudi leta, dokler ne pride spoznanje o nastopu krize. V tem času lahko govorimo tudi o latentni krizi kot obdobju tik pred jasno manifestacijo krize.

Ko pride do odkritih kriznih znakov (izguba ali tekoča plačilna nesposobnost), se že kaže polom, nastane panika, razkroj in končni zlom., kot zadnji dve fazi v razvoju krize. Vse to privede do šoka, izrazite negotovosti in praviloma do radikalnih sprememb, ki vodijo v ozdravitev, pogosto pa v propad podjetja.

Iz tega sledi, da je poleg proučevanja vzrokov kriz pomembno tudi proučevanje znakov kriz, saj je to nujno za uspešno proučevanje obvladovanja kriz. S tem smo našli tudi tri temeljna področja proučevanja kriz (Kokotec-Novak, 1997, str. 157). V nadaljevanju bomo podrobneje obravnavali znake krize.

4 PRVI ZNAKI KRIZ

Znaki kriz so odvisni tako od različnih vzrokov, kot tudi od njihove intenzivnosti, torej od faze stabilnosti (v skladu s sliko 2), v kateri se podjetje nahaja. Ker so po izbruhu krize, njeni znaki dovolj jasni in očitni, se z njimi tukaj ne bomo ukvarjali, kar pa seveda ne pomeni, da to ni potrebno. Poglejmo torej, katere so tiste informacije, ki že kažejo na nevarnosti in negativne trende v poslovanju v predkriznem obdobju podjetja. Tako bi namreč lahko opredelili prve znake krize.

Iz prvih znakov kriz je možno sklepati tudi na njihove vzroke, čeprav je seveda nujna podrobnejša tovrstna analiza v vsakem konkretnem primeru. Zato je smotrno obravnavati znake glede na njihove vzroke, pri čemer se bomo omejili na notranje vzroke, predvsem zaradi njihove pomembnosti, hkrati pa tudi zaradi večje možnosti njihovega obvladovanja. To ne pomeni, da zunanji vzroki niso pomembni, obratno, poslovodstva jih običajno podcenjujejo, tudi zato, ker se je na njih lažje izgovoriti.

V tabeli 3 so prikazani le najpomembnejši vzroki ter z njimi povezani najpomembnejši prvi znaki kriz podjetja kot neke vrste mali katalog.

Tabela 3: Vzroki in znaki krize

Vzroki kriz	Prvi znaki krize
Slabo vodenje	fluktuacija, zlasti vodstvenih delavcev; raste; nezadovoljstvo in nezadostna informiranost zaposlenih se veča; zastoji v obvladovanju procesov se povečujejo; dogovorjeni roki se ne spoštujejo; raste število neizvršenih sklepov kolegija; raste število konfliktov med zaposlenimi; slabšajo se rezultati timskega dela; stroški dela nesorazmerno rastejo; število neuspešnih projektov raste; medpodjetniška primerjava ni vključena v proces odločanja; cilji niso jasno opredeljeni; nadzor nad poslovanjem ni učinkovit; slog vodenja ne ustreza posebnostim podjetja; ni ustrezne koordinacije med organizacijskimi enotami; ne razvija se notranje podjetništvo; ne upoštevajo se pripombe in predlogi zaposlenih; ni ustreznega sistema načrtovanja po centrih odgovornosti; ni jasnih dejavnikov sinergij znotraj podjetja; niso jasni cilji lastnikov
Slaba finančna politika	nedonosnost naložb raste; povprečni stroški financiranja (vključno s stroški lastniškega kapitala) so previsoki; odpisane naložbe rastejo; čisti denarni tok se zmanjšuje, povprečna obrestna mera, realizirana na neto terjatev, pada oziroma plačana na neto dolg raste; stroški pridobivanja finančnih sredstev rastejo; finančni vzvod je prenizek ali previsok; neto zadolženost raste; dolgoročno financiranje kratkoročnih sredstev se zmanjšuje; delež posojil v kratkoročnih obveznostih raste
Slabo trženje	zadovoljstvo kupcev se zmanjšuje; izgube večjih projektov ali kupcev rastejo; naročila nazadujejo oziroma ne rastejo; odstotek stalnih kupcev pada; prihodki od prodaje padajo oziroma ne rastejo; tržni delež pomembnejših proizvodov pada oziroma ne raste; učinkovitost promocijskih akcij upada; povečuje se prodajna odvisnost; koeficient obračanja zalog gotovih izdelkov in blaga se zmanjšuje; prejeti predujmi padajo; stroški prodaje rastejo; koeficienti obračanja terjatev do kupcev padajo; prispevki za kritje se zmanjšujejo; prepoznavnost blagovnih znamk pada oziroma ne raste
Slaba nabavna politika	koeficient obračanja zalog surovin se zmanjšuje; stroški nabave nesorazmerno rastejo; povečuje se surovinska odvisnost; dani predujmi nesorazmerno rastejo; angažirana sredstva za izvajanje nabave se povečujejo; nabavne cene rastejo; roki plačil se krajšajo; zanesljivost dobaviteljev se zmanjšuje; desortiranost zalog se povečuje; struktura in število dobaviteljev se hitro spreminja
Slaba proizvodna politika	izkoristek zmogljivosti se slabša; koeficient obračanja zalog nedokončane proizvodnje se zmanjšuje; stroški energije in porabljenega materiala se nesorazmerno povečujejo; izmet se povečuje; produktivnost se poslabšuje; kakovost izdelkov se poslabšuje; priprava in načrtovanje proizvodnje ni ustrezna
Slaba razvojna politika	odpisanost osnovnih sredstev raste; tehnologija zastareva; unifikacija, tipizacija in standardizacija je zastarela; število razvojnih projektov in raziskav pada; število novih proizvodov in storitev pada; zmanjšuje se obseg znanja (know how) v podjetju; število prijavljenih koristnih predlogov, izboljšav in patentov pada; produktivnost se ne povečuje; kakovost izdelkov ne raste; okoljevarstveni vidik se ne izboljšuje; ne izboljšuje se informatizacija poslovanja, programska oprema zastareva; komunikacijski sistemi se ne razvijajo

Slaba kadrovska politika	kvalifikacijska struktura zaposlenih se slabša; izdatki (pa tudi čas) za izobraževanje se zmanjšujejo; število bolnih in odsotnosti nesorazmerno narašča; splošni in osebni standard zaposlenih pada, povečuje se fluktuacija in odliv ključnih kadrov; zmanjšujejo se sredstva za izobraževanje in usposabljanje; ni učinkovitega motivacijskega sistema; klima v podjetju se slabša; ne razvijajo se ustrezne vrednote v podjetju; ni razvoja ključnih kadrov
Slaba konkurenčnost	kvaliteta proizvodov in storitev pada; prispevki za kritje se manjšajo; kvaliteta servisnih in prodajnih aktivnosti se poslabšuje; pozitivne sinergije med poslovnimi funkcijami se zmanjšujejo; prednosti podjetja pred konkurenco se zmanjšujejo, slabosti pa povečujejo; vedno večji odstotek proizvodov je v fazi upadanja; podjetje izgublja dobro ime; blagovne znamke podjetja izgubljajo dobro ime
Slaba strategija	zmanjšuje se število in intenzivnost strateških poslovnih, razvojnih in strokovnih povezav; podjetje raste ob nezagotovljenih potrebnih resursih; organiziranost ne podpira ciljev in ne upošteva razpoložljivih resursov; niso jasne obstoječe in/ali želene vrednote; niso jasni dejavniki notranjega povezovanja podjetja; zmanjšuje se obseg pridobljenih informacij iz okolja; ni jasnih in usklajenih ciljev za danes in za prihodnost; povezave z okoljem se poslabšujejo; strategija ne podpira vizije podjetja; vizija in strategija nista plod sodelovanja vseh ključnih kadrov in nista dovolj poznani vsem zaposlenim; niso jasne konkurenčne prednosti podjetja ali pa so le na papirju; ni jasne strategije poslovnih in razvojnih povezav zunaj podjetja; vizija lastnikov se bistveno razlikuje od interesov ključnih kadrov oziroma zaposlenih; nestabilna lastniška struktura

Pri posameznem vzroku niso naštetni vsi možni znaki krize, saj bi jih bilo preveč, če bi naštevali bolj podrobno. Po drugi strani so lahko nekateri znaki povezani tudi z več vzroki, zato je lahko en vzrok opisan tudi z znaki, ki so lahko posledica drugih vzrokov. Seveda pa so to le znaki, ki še ne vodijo nujno k nastanku krize. Za njen nastanek je potrebna določena "kritična masa" takih pojavov, ki se lahko spreminja v odvisnosti tako od zunanjih, kot tudi od notranjih okoliščin. Če smo previdni, lahko tudi le možnost nastanka problema ocenimo že kot prvi znak krize (na primer: nestabilna lastniška struktura), saj eden od Murphy-jevih zakonov pravi: "če se lahko zgodi kaj slabega, so bo zgodilo".

Posebej pa je treba omeniti dejstvo, da informacijski sistem podjetja posreduje podatke praviloma z določenim časovnim zaostankom. Izkušnje kažejo, da se tudi zunaj tega sistema pojavijo razni krizni znaki. Njihov problem leži v tem, da jih vidijo le tiste osebe, ki so pri tem neposredno prizadete in tako vodstvo ne more dobiti dovolj dobrega vpogleda (Kokotec-Novak, 1991, str. 139).

Menim, da ni odveč poudariti, da prvih znakov krize ne vidimo avtomatsko, temveč je nujno podrobno analiziranje poslovanja podjetja. Skozi proces analiziranja ugotovimo negativna gibanja in tveganja, hkrati pa ugotavljamo tudi njihove vzroke, kar je bistvenega pomena za oblikovanje ustreznih poslovnih odločitev. Oboje daje podlago za oceno ali je poslovni preobrat možen in upravičen (Žerdoner, 2004, str. 76).

Nekatere znake krize je možno zaslediti tudi zunaj podjetja, kar je pomembno zlasti za trenutne in prihodnje upnike. Med take znake lahko štejemo zlasti (Ivanjko, 1997, str. 425):

1. Sprememba sedeža podjetja
2. Sprememba pravne oblike podjetja
3. Omejitve poslovnega namena
4. Pogoste zamenjave poslovodstva in nadzornega sveta
5. Sprememba konkurenčne države
6. Slabše obveščanje o podjetju
7. Reklamacije kot izgovor za neplačilo
8. Različni izgovori (računalnik, delavec, izredni dogodki...)
9. Neenakomerna naročila
10. Drobljenje naročil
11. Neobičajno visoka naročila
12. Obročno plačevanje brez dogovora
13. Spremembe računovodskih usmeritev
14. Poslabšanje plačilnih pogojev
15. Naraščanje števila opominov
16. Nenadna potreba po kreditih
17. Širjenje govoric o izboljšanju
18. Govorice o krizi podjetja

Ker vsi vzroki prej ali slej vplivajo na finančni položaj podjetja, bomo posebej opozorili na znake, ki so praviloma rezultat skupnega delovanja vseh vzrokov in kažejo na plačilno sposobnost podjetja. Pri tem ločimo znake oziroma informacije o dolgoročni plačilni sposobnosti (Bergant, 2002, str. 137) kot kazalce tveganja pri zagotavljanju tekoče plačilne sposobnosti (lahko bi jih uvrstili med prve znake krize), od znakov kratkoročne plačilne nesposobnosti, ki običajno kažejo že na akutno krizo podjetja.

Temeljne informacije o zmanjšani dolgoročni plačilni sposobnosti so zlasti naslednje:

- zmanjševanje trajnega kapitala
- zmanjševanje dobičkonosnosti poslovanja iz osnovne dejavnosti
- poslovanje z izgubo
- zmanjševanje denarnega toka (cash flow)
- povečevanje stopnje neto zadolženosti (*Neto dolg/Materialna sredstva*)
- zmanjševanje stopnje dolgoročnega financiranja kratkoročnih naložb (*Obratni kapital/Kratkoročna sredstva*)
- povečevanje potrebe po obratnem kapitalu
- povečevanje primanjkljaja obratnega kapitala (kapitalska neustreznost)
- povečevanje tveganj v poslovanju

Temeljne informacije o zmanjšani kratkoročni plačilni sposobnosti so zlasti naslednje:

- primanjkljaj razpoložljivih denarnih sredstev v primerjavi z zapadlimi obveznostmi
- presežek izdatkov nad prejemki v določenem časovnem obdobju
- povečevanje stopnje neto zadolženosti na kratkoročnem področju
- zmanjševanje pospešenega koeficienta (*Kratkoročna sredstva – Kratkoročne finančne naložbe – Zaloge*)/(Kratkoročne obveznosti – Kratkoročne finančne naložbe)
- zmanjševanje hitrega koeficienta (*Denarna sredstva/Kratkoročne obveznosti*)

Informacije o dolgoročni plačilni sposobnosti izhajajo iz analize preteklega in načrtovanega dolgoročnega finančnega položaja podjetja, informacije o kratkoročni plačilni sposobnosti pa izhajajo iz preteklega in načrtovanega kratkoročnega finančnega položaja podjetja. Iz tega sledi pomembna ugotovitev, da lahko prve znake krize ugotovimo ne le na osnovi preteklih dogajanj ampak že iz sistema načrtovanja podjetja, torej še preden so se res zgodili. Poslovni načrt je torej pomembna povratna informacija za obvladovanje tveganja podjetja.

Za pravočasno odkrivanje prvih znakov krize, zlasti pa za preprečevanje nastanka latentnih kriz pridejo v poštev zlasti naslednji pristopi:

- usmerjenost poslovne politike v povečevanje vrednosti enote lastniškega kapitala
- primerno razvit sistem načrtovanja (z alternativami in rezervnimi scenariji) in nadzora
- obvladovanje tveganj v poslovanju (risk management)
- posebni alarmni ali opozorilni sistemi (različni sistemi povezanih kazalnikov poslovanja, novejši sistemi posebnih alarmnih signalov, podobno kot v politologiji in militaristiki)
- oblikovanje prilagodljive organiziranosti in poslovanja
- odzivanje z delovanjem in z učenjem
- redne analize poslovanja na vseh področjih poslovanja podjetja, ter njegovega okolja
- oblikovanje posebnih nadzornih organov za kontrolo in svetovanje (na primer notranja revizija)
- raziskave in analize s strani zunanjih svetovalcev

Možno je opredeliti različne generacije sistemov za zgodnje opozarjanje na nevarnost krize, kot na primer (Kokotec-Novak, 1997, str. 158):

- Prva generacija izvira iz računovodskega informacijskega sistema in dobrega sistema načrtovanja.
- Druga generacija ima za vsako področje poslovanja podjetja opredeljen indikator, s katerim opozarjamo na nastanek krize. Tako imajo v podjetjih kataloge indikatorjev, na podlagi katerih se lahko pravočasno opozorijo na morebitne probleme.
- Tretja generacija sistema za zgodnje opozarjanja na krizo ima kvalitativno opisane signale, ki kažejo na spremembe v tehnološkem, socialnem in političnem okolju. Razlika od predhodnih sistemov je v tem, da se ne opira na spoznanja iz preteklosti, ampak so bistvena mnenja in stališča ključnih osebnosti oziroma institucij za posamezna področja. Pomembno je, da so informacije v vzročni povezavi s podjetniškim uspešnostnim potencialom.

Z vidika pravočasnega ugotavljanja finančnih težav je lahko zelo učinkovit sistem informacij o kapitalski ustreznosti podjetja, zato ga bomo v nadaljevanju na kratko tudi predstavili.

5 KAPITALSKA USTREZNOST PODJETJA

Za podjetje ni dovolj, da pozna stanje in gibanje svojega obratnega kapitala, saj je pomembno tudi, kakšna je v podjetju potreba po obratnem kapitalu in kako se giblje. Zato sta temeljni vprašanji, zakaj podjetje potrebuje obratni kapital in od česa je ta potreba odvisna.

Obratni kapital je podjetju potreben, če želimo zagotoviti dolgoročno financiranje tistega dela kratkoročnih sredstev, ki so ob danem obsegu poslovanja, s finančnega vidika dolgoročno vezana, kljub temu, da jih računovodstvo obravnava kot kratkoročna. Izhodišče je

torej načelo, da naj bodo dolgoročno vezana sredstva v poslovanju tudi dolgoročno financirana.

Poglejmo, katera kratkoročna sredstva so dolgoročno vezana v poslovanju. Gre za stalni del zaloga (Z) ter tisti del terjatev, ki so odvisne od obsega poslovanja (samodejne kratkoročne terjatve - SKT).¹

Pri tem pa moramo upoštevati kot dolgoročni vir tudi tisti del kratkoročnih obveznosti, ki so odvisne od obsega poslovanja (samodejne kratkoročne obveznosti - SKO).² Tako dobimo grobo oceno potrebe po obratnem kapitalu (OBK_{potr}) na naslednji način:

$$\Delta OBK_{potr} = \Delta Z + \Delta SKT - \Delta SKO \quad (1)$$

Potreba po obratnem kapitalu podjetja je torej odvisna le od koeficientov obračanja zaloga, od koeficientov obračanja samodejnih kratkoročnih terjatev ter od koeficientov obračanja samodejnih kratkoročnih obveznosti.

Seveda so za oceno potrebe po obratnem kapitalu (včasih, zlasti v investicijskih programih govorimo tudi o potrebnih obratnih sredstvih) na razpolago številne, bolj ali manj natančne oziroma zahtevne metode (na primer: Bergant, 2000, str. 79).

Razmerje med dejanskim in potrebnim obratnim kapitalom opredeljujemo kot kapitalsko ustreznost oziroma neustreznost podjetja. Če je dejanski obratni kapital večji od potrebnega, govorimo o presežku, sicer pa o primanjkljaju obratnega kapitala. To načelo je sicer precej poenostavljeno, vendar omogoča računovodsko spremljanje in analiziranje. Primanjkljaj obratnega kapitala sam po sebi še ne pomeni kapitalске neustreznosti podjetja. Pove nam predvsem, da podjetje del svojih dolgoročno vezanih obratnih sredstev financira kratkoročno (v višini primanjkljaja OBK). Če je namreč podjetje sposobno, da zagotovi obnavljanje kratkoročnih virov v višini primanjkljaja obratnega kapitala brez večjih tveganj, še ne moremo govoriti o kapitalski neustreznosti po Zakonu o finančnem poslovanju podjetij. Seveda pa je potrebno sposobnost obnavljanja kratkoročnih virov prepričljivo utemeljiti, vključno z oceno ustreznih tveganj.

Z računovodskega vidika opredelimo kapitalsko ustreznost torej *kot tisti obseg dolgoročnih virov financiranja podjetja, ki je, glede na načelo usklajene ročnosti sredstev in obveznosti, potreben za financiranje dolgoročno vezanih sredstev v poslovanju, ob upoštevanju tveganj, ki jim je podjetje izpostavljeno.*

¹ Kot samodejne kratkoročne terjatve lahko štejemo zlasti:

- terjatve do kupcev
- terjatve iz naslova DDV
- terjatve za preveč plačane davke,
- aktivne časovne razmejitev
- plačane varščine in podobna založena sredstva (na primer še ne fakturirani stroški komisionarja za račun komitenta)

² Kot samodejne kratkoročne obveznosti lahko štejemo zlasti:

- obveznosti za plačilo plač
- obveznosti iz naslova DDV
- obveznosti za plačilo odloženih davkov
- pasivne časovne razmejitev
- prejeti predujmi

Ob predpostavki ustrezno ocenjene potrebe po obratnem kapitalu (OBK_{potr}) lahko, seveda zelo poenostavljeno, ocenimo ustrežni obseg neto kratkoročnega dolga (NKD_{opt}), na naslednji način:

$$NKD_{opt} = Z - OBK_{potr} \quad (2)$$

Če predpostavimo ustrežnost zalog, terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev (oziroma realneje, če predpostavimo, da obstoječih povprečnih stanj teh kategorij ne moremo na kratek rok spremeniti), če zanemarimo potrebo po rezervnem obratnem kapitalu zaradi tveganj in če podjetje nima drugih samodejnih obveznosti ali samodejnih terjatev, so možne hitre ocene presežka oziroma primanjkljaja obratnega kapitala kar iz bilance stanja, kot na primer:

1. Če je podjetje neto kratkoročni upnik in so obveznosti do dobaviteljev večje od terjatev do kupcev, lahko sklepamo, da ima podjetje obratni kapital večji od optimalnega približno v višini neto kratkoročne terjatve (NKT).
2. Če so obveznosti do dobaviteljev večje od terjatev do kupcev in če neto kratkoročni dolg podjetja presega to razliko, lahko sklepamo, da ima podjetje primanjkljaj obratnega kapitala približno v višini neto kratkoročnega dolga (NKD), zmanjšanega za višino tega presežka.
3. Če so obveznosti do dobaviteljev večje od terjatev do kupcev in če je neto kratkoročni dolg podjetja manjši od te razlike, lahko sklepamo, da ima podjetje presežek obratnega kapitala približno v višini presežka obveznosti, zmanjšanega za neto kratkoročni dolg.
4. Če so obveznosti do dobaviteljev manjše od terjatev do kupcev in če je podjetje neto kratkoročni dolžnik, lahko sklepamo, da ima podjetje primanjkljaj obratnega kapitala približno v višini neto kratkoročnega dolga, povečanega za presežek terjatev do kupcev nad obveznostmi do dobaviteljev.
5. Če terjatve do kupcev presegajo obveznosti do dobaviteljev in če je neto kratkoročna terjatev večja od tega presežka, lahko sklepamo, da ima podjetje obratni kapital večji od optimalnega približno v višini neto kratkoročne terjatve, zmanjšane za razliko med terjatvami do kupcev in obveznostmi do dobaviteljev.
6. Če terjatve do kupcev presegajo obveznosti do dobaviteljev in če je neto kratkoročna terjatev manjša od tega presežka, lahko sklepamo, da ima podjetje primanjkljaj obratnega kapitala približno v višini presežka terjatev do kupcev nad obveznostmi do dobaviteljev, zmanjšanega za neto kratkoročno terjatev.

Zgornjih šest točk je prikazanih tudi matematično z ustreznimi razmerji v tabeli 4.

Tabela 4: Hitra ocena ustrežnosti obsega obratnega kapitala

Vrsta poslovnega ravnotežja	Vrsta finančno posredniškega položaja	Razlika med dejanskim in potrebnim obratnim kapitalom	Izračun (ocena) razlike
$D > T$	NKT	Presežek	NKT
$D > T$	$NKD > (D - T)$	Primanjkljaj	$NKD - (D - T)$
$D > T$	$NKD < (D - T)$	Presežek	$(D - T) - NKD$
$T > D$	NKD	Primanjkljaj	$NKD + (T - D)$
$T > D$	$NKT > (T - D)$	Presežek	$NKT - (T - D)$
$T > D$	$NKT < (T - D)$	Primanjkljaj	$(T - D) - NKT$

Legenda: D = obveznosti do dobaviteljev; T = terjatve do kupcev, NKT = neto kratk. terjatev

Vidimo torej, da ima lahko podjetje primanjkljaj obratnega kapitala kljub temu, da je neto kratkoročni upnik in presežek obratnega kapitala, kljub temu, da je neto kratkoročni dolжник. To pomeni, da je lahko v podjetju iz presežka obratnega kapitala nastal primanjkljaj, kljub temu, da se neto kratkoročna terjatev (ali neto dolgoročni dolg) ni nič spremenila.

V skladu s tabelo 4 ocenjeni presežki in primanjkljaji obratnega kapitala seveda še ne pomenijo dokončne ocene o kapitalski ustreznosti, v določenih okoliščinah pa so lahko že kar dober približek, zlasti če razpolagamo z ustreznimi primerjavami po letih. Oceno lahko izboljšamo, če namesto terjatev do kupcev (*T*) vzamemo samodejne kratkoročne terjatve (*SKT*) in če obveznosti do dobaviteljev (*D*) nadomestimo s samodejnimi kratkoročnimi obveznostmi (*SKO*). Slabost tega modela se pokaže zlasti v primeru, ko ima podjetje že težave s plačilno sposobnostjo in zato kasneje plačuje dobaviteljem. V takem primeru je primanjkljaj obratnega kapitala na ta način praviloma preizkušeno ocenjen.

Zmanjševanje potrebe po obratnem kapitalu (na primer s hitrejšim obračanjem obratnih sredstev) podjetja torej bistveno prispeva k večjemu razpoložljivemu denarnemu toku (in s tem k boljši plačilni sposobnosti), večjemu ekonomskemu dobičku (EVA) in večji tržni vrednosti podjetja. To so tudi temeljni razlogi za "politiko ničelnega obratnega kapitala" podjetja (zero working capital), po kateri naj bi podjetje zmanjšalo zaloge in terjatve na obseg, ki bi ga lahko financiralo z obveznostmi do dobaviteljev (Brigham, 1999, str. 597).

Kljub temu zmanjšanje potrebe po obratnem kapitalu (skrajšanje krogotoka denarja – "cash cycle") ne pomeni vedno tudi izboljšanja kratkoročne plačilne sposobnosti podjetja. Če se namreč v večji meri zmanjša dejanski obratni kapital, se lahko plačilna sposobnost podjetja, kljub krajšemu krogotoku denarja, bistveno poslabša. Prav tako povečanje obratnega kapitala ne pomeni izboljšanje plačilne sposobnosti, če se potreba po obratnem kapitalu še hitreje poveča. Ponovno vidimo, da je pomembna le razlika med dejanskim in potrebnim obratnim kapitalom.

6 ZAKLJUČEK

Ugotovimo lahko, da so sistemi in metode ugotavljanja prvih znakov kriz relativno precej razviti. Koristno bi jo bilo dopolniti z bolj diferencirano diagnostiko o stopnji nevarnosti oziroma krize. K temu prispevajo tudi sodobne raziskave izrazne moči posameznih kazalnikov, zlasti na področju donosnosti in plačilne sposobnosti podjetja.

Nepogrešljiva sestavina vsakega sistema za odkrivanje znakov kriz pa sta analiza in kontrola poslovanja, pri čemer je vedno večji poudarek na notranji reviziji.

Pravočasno ugotavljanje prvih znakov krize pa ni pomembno le v lastnem podjetju temveč tudi v njegovem ožjem in širšem okolju, zlasti pri poslovnih partnerjih. Le na tak način lahko obvladujemo tveganje podjetja ter s tem tudi njegovo boniteto (Knez- Riedl, 2004, str. 156).

Posebej se kot pomembno kaže analiziranje in ugotavljanje možnih vzrokov krize, saj lahko obstaja velika verjetnost, da se iz teh možnosti res razvijejo negativni trendi. Zato je toliko bolj pomembna SWOT ali SPIN analiza ne samo podjetja kot celote, temveč tudi njegovih centrov odgovornosti posameznih programov in poslovnih funkcij.

LITERATURA IN VIRI

1. Bergant, Živko: Kritična presoja tradicionalnega analiziranja računovodskih podatkov v zvezi s plačilno sposobnostjo podjetja. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
2. Bergant, Živko: Izvajanje zakona o finančnem poslovanju podjetij. Ljubljana: IKS, revija za računovodstvo in finance, št.9/2000, str. 65 do 92
3. Bergant, Živko: Sodobna finančna analiza računovodskih izkazov v povezavi s slovenskim Kodeksom poslovnofinančnih načel. Zbornik 37. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Koordinacijski odbor ZRFRS in ZES, Portorož, 2005, str. 271 do 292
4. Bučar, France: Na političnem razpotju. Sobotna priloga Dela, 15. 4. 2000, str. 6
5. Brigham, F. Eugene; Gapenski, C. Louis; Daves, R. Phillip: Intermediate Financial Management. 6. izdaja. Orlando: The Dryden Press, 1999.
6. Ferik, Hans: Pojavne oblike in reševanje plačilne nediscipline gospodarskih družb v Nemčiji. Zbornik 32. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji, Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Portorož, 2000
7. Fink, Tatjana: Prepoznavanje znakov krize na podlagi zgodnjih opozorilnih znakov. Zbornik 2. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož, 26. in 27. 9. 1996, str. 90 do 100
8. Ivanjko, Šime: Kriza podjetja, Podjetje in delo, št. 6/15. 10. 1997, str. 961
9. Kavčič, Slavka: Krizne razmere v gospodarstvu in vloga analitikov v posebnih razmerah. Zbornik 2. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož, 26. in 27. 9. 1996, str. 28 do 42
10. Kokotec-Novak, Majda: Računovodstvo v kriznem podjetju. Zbornik 23. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Portorož, 1991, str. 131 do 141
11. Kokotec-Novak, Majda: Računovodski vidik sanacije podjetja. Zbornik 29. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Portorož, 1997, str. 155 do 169
12. Knez-Riedl, Jožica: Analiza bonitete podjetij ob vstopu v EU. Zbornik 10. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož, 29. 9. do 1. 10. 2004, str. 155 do 186
13. Krystek, Ulrich: Internehmungskrisen. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1987
14. Žerdoner, Branko: Analiza ključnih dejavnikov uspešnosti v procesu celovite preobrazbe Mariborske livarne. Zbornik 10. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož, 29. 9. do 1. 10. 2004, str. 75 do 84
15. Žlebnik, Zvezdan: Kriza in prenova gospodarske družbe, Svetovalni dokument št. 11, Združenje Manager, Ljubljana, 1999
16. Kodeks poslovnofinančnih načel. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2001.
17. Murphy-jevi zakoni: <http://www2.arnes.si/~gljsentvid10/murphy.html>, (15. 10. 2006)

Objavljeno v: Zbornik 12. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Zveza ekonomistov Slovenije, Portorož, 2006