

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ELVEDINA KUDIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**TEORIJA OBRATA PRI REŠEVANJU PODJETJA IZ KRIZE
NA PRIMERU PODJETJA X**

Ljubljana, maj 2011

ELVEDINA KUDIĆ

IZJAVA

Študent/ka Elvedina Kudić izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Vlada Dimovskega , in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD.....	1
1 KRIZA – definicije, potek in posledice.....	2
1.1 DEFINICIJA KRIZE.....	2
1.2 SIMPTOMI KRIZE.....	3
1.3 VZROKI KRIZE.....	4
1.3.1 Zunanji vzroki.....	4
1.3.2 Notranji vzroki.....	4
1.4 POSLEDICE KRIZE.....	5
2 KRIZA V PODJETJU X.....	6
2.1 KADILSKI ZAKON.....	6
2.2 VEČJA POVRŠINA – VEČJI STROŠKI.....	7
2.3 LOČITEV LASTNIŠKE IN POSLOVODSKE FUNKCIJE.....	8
2.4 NEUREJENA ADMINISTRACIJA IN PISARNA.....	9
2.5 NAPAČEN INFORMACIJSKI SISTEM.....	10
2.6 KONFLIKTI MED ZAPOSLENIMI.....	11
2.6.1 Kategorije konfliktov.....	11
3 STRATEGIJA PREOBRATA.....	12
3.1 FAZE RAZVIJANJA KRIZE.....	13
3.2 TRIFAZNI PROCES NASTAJANJA ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB PRI PODJETJIH V AKUTNI KRIZI.....	14
3.3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA OBLIKOVANJE STRATEGIJE PREOBRATA.....	15
3.3.1 ANALIZA SWOT.....	15
3.4 FAZE OBLIKOVANJA IN URESNIČEVANJA STRATEGIJE PREOBRATA.....	18
3.5 URESNIČEVANJE STRATEGIJE PREOBRATA V PODJETJU X.....	19
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI.....	23

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Model uspešnosti zaposlenih.....</i>	<i>10</i>
<i>Slika 2: Scenariji po nastopu krize.....</i>	<i>13</i>
<i>Slika 3: Porterjeva veriga vrednosti.....</i>	<i>16</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: SWOT analiza podjetja X.....</i>	<i>17</i>
---	-----------

UVOD

V diplomski nalogi je predstavljena kriza, ki prizadene podjetja, njeni glavni kazalci in značilnosti, kot tudi posledice. Ker je za reševanje krize najučinkovitejša strategija obrata, je predstavljena tudi ta. Na primeru gostinskega podjetja je prikazano, ali je mogoče teorijo obrata udejanjiti tudi pri težavnejši panogi, kot je gostinstvo.

V današnjem času je težko poslovati v gostinski panogi. Konkurenca je namreč velika, ponudba pa ni zelo raznolika. Povpraševanje in ponudba sta prožna. Če pogledamo posledice rasti cen, kaj hitro uvidimo, da se ob rasti cen izdelkov v ponudbi zmanjša povpraševanje ob predpostavki ceteris paribus. Koeficient cenovne prožnosti ima torej negativen predznak. Cene izdelkov pa niso edini ekonomski dejavnik, ki vpliva na povpraševanje. Tu so še dohodek prebivalstva, razpoložljiv za zabavo in prosti čas, ponudba konkurence, urejenost lokala in njegove okolice, izbor glasbe, strokovnost in prijaznost osebja, naseljenost samega kraja, v katerem je lokal, možnost prometne dostopnosti, možnost parkiranja itd. Prav zato je odločitev za ustanovitev takšnega podjetja zelo pogumna. Razlog, da je gostinska panoga težka, je tudi v tem, da mora lastnik oziroma manager veliko vedeti o vseh elementih. Poznati mora gostinska naročila, dobavitelje, pravšnje prodajne cene, urejati administracijo, delovna razmerja in nadzirati vsa ta področja. Prav zato imajo vodje teh obratov ponavadi pomočnike oziroma dovolj podrejenih, ki jim lahko delegirajo posamezne naloge. Vendar je hierarhija v veliki večini bolj vertikalna kot horizontalna.

Poglaviten cilj je ugotoviti, ali je dejansko mogoče spraviti teorijo obrata iz teorije v prakso in kaj vse je za to potrebno. Finančni vidik je zanemaren zaradi obsežnosti in teže tega vprašanja. Zavaljo osnovnega namena naloge bomo predvidevali, da je finančne vire mogoče pridobiti bodisi z lastnim bodisi s tujim financiranjem. Fokus je v glavnem na organizacijskem in strateškem vidiku teorije obrata.

Namen diplomskega dela je predvsem predstaviti pomen poslovne krize in ponazoriti njen potek v časovnem zaporedju ter kako se lahko kot manager uspešno zoperstavimo krizi z apliciranjem strategije preobrata. Opisani so postopki reševanja iz teorije znanih literarnih avtorjev in priznanih kriznih managerjev. Skozi celotno nalogo bo s pomočjo primera dejanskega podjetja v krizi ponazorjeno, ali je mogoče aplicirati teorijo v prakso in v kolikšni meri.

1 KRIZA – definicije, potek in posledice

Z gospodarskega vidika poznamo več razsežnosti kriz, in sicer v obširnejšem pomenu svetovno gospodarsko krizo, krizo sorodnih gospodarstev, narodnogospodarsko krizo in v ožjem pomenu panožno in podjetniško krizo. Za področje, obravnavano v tej nalogi, sta bistvenega pomena predvsem podjetniška kriza in njena opredelitev.

1.1 DEFINICIJA KRIZE

Dubrovski (2000) označuje krizo kot pogosto uporabljeno oznako za težavne, nevarne in za prihodnost odločilne položaje, ki se nanaša na izjemno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov. Podjetniško krizo razlaga kot kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov, ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.

Končina in Mirtič (1999) krizo razlagata kot dolgoročno rezultanto napačnih poslovnih odločitev in škodljivih vplivov dejavnikov okolja, ki postopoma zastrupljajo poslovni sistem, rušijo poslovni smoter in cilje podjetja ter povzročajo njegovo notranjo entropijo. Avtorji v svoji literaturi razlagajo krizo na različne načine, vsem pa je skupna definicija, da je krizno stanje v veliki večini primerov nepredviden dogodek, ki povzroči spremembe v podjetju in je lahko usoden za njegovo delovanje.

Po Prezlju (2005) je resnost krize kombinacija neposrednosti ogrožanja in resnosti ogrožanja. Vrste kriz razdeli tudi glede na čas stopnjevanja, obseg in širino. Izraz »čas stopnjevanja« dejansko pomeni dolžino pretečenega časa, ko kriza eskalira. Nekateri tipi kriz (npr. naravne in tehnološke krize) eskalirajo hitro in počasi deeskalirajo, drugi tipi pa v pravo krizo eskalirajo zelo počasi, vendar se potem ta kriza razvleče v dolgotrajno. Po Rosenthalu in Kouzminu (1996) povzema, da je takšen primer globalno segrevanje, saj ni vsem jasno, kdaj je krizni prag prekoračen. Veliko lažje je dojeti kot krizo hitro stopnjevane dogodke.

Kriza nima le negativnih plati za podjetje (če mu ne grozi propad), obstaja namreč cela vrsta pozitivnih vplivov krize na podjetje. Najdejo se lahko namreč mladi managerji, ki se lahko preobrazijo v »junake«. Pospešeno je spreminjanje organizacije, uredijo se tudi zadeve, ki so bile prej zanemarjene. Mogoče je spreminjati ljudi, s čimer je mišljen tudi odhod neproduktivnih zaposlenih. Poslovodstvo se očisti, saj odidejo tisti, ki so zreli za pokoj, in nesposobni in nepošteni zaposleni v vodstvu. Zaradi krize spreminjamo tudi strategije in razvijamo zgodnji opozorilni sistem, s čimer povečujemo budnost zaposlenih in prožnost organizacije. Podjetje lahko celo pridobi nove konkurenčne prednosti.

1.2 SIMPTOMI KRIZE

Težave, ki kažejo na začetke krize, najprej zasluti poslovodstvo podjetja. Šele nato jih začuti in prepozna kot znamenja krize. Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005) pravijo, da v kriznih razmerah poslovodstvo težko vzpostavi zadovoljivo razmerje in sinhronizacijo vseh parametrov ter vzvodov poslovanja. Načeloma ne odpove samo en vzvod poslovanja, temveč več hkrati. Posledično nastanejo verižne reakcije z motnjami na trgu, kopičenjem zalog, pomanjkanjem obratnih sredstev, nezaupanjem posojilodajalcev, stagnacijo v razvoju izdelkov, neredne plače, upad motivacije zaposlenih in beg strokovnih kadrov. Za obvladovanje kriznega položaja poslovodstvo vzpostavi krizni management, ki začne pri vzrokih za nastale težave ter ima vizijo poti iz danih razmer. Končina in Mirtič (1999) pa kljub temu trdita, da poslovodstvo zaradi subjektivnih in psiholoških zavor potrebe po pomoči ne izrazi pravočasno. Iz prakse poslovanja podjetij, ki jo omenjata v svoji literaturi, je namreč razvidno, da je poslovodstvo pravočasno zaznalo znake bližajoče se krize, vendar si jih ni hotelo priznati.

Opozorilni znaki se kažejo seveda sprva pri zmanjšanem obsegu prodaje. S tem se zmanjšuje tudi tržni delež podjetja. Znižajo se prihodki iz prodaje in pokrivanje stroškov postaja čedalje težje. Nastane izguba in ko mineva čas, se ta le še povečuje. Kapital podjetja se zmanjša in nastane prezadolženost v bilanci. Zaradi zmanjšanja prodaje naraščajo tudi zaloge in stroški skladiščenja. Prilivi so čedalje manjši in podjetje ima likvidnostne težave. Zaposleni opazijo zamujanje izplačila plač, kar vodi do kadrovskih težav in pritiska sindikatov. Lahko pride celo do stavk in prekinitev dela. Izplačila plač pa niso edina nepokrita postavka, saj je podjetje lahko postavljeno v položaj, ko ne more več pokrivati niti stroškov nabavljenega materiala. Zaradi finančne stiske je prisiljeno najemati premostitvene kredite in se ne more več na novo zadolževati. Največja težava je torej plačilna nesposobnost.

Ko so nastale prve polemike o kadilskem zakonu in ob sprejetju le-tega, bi se moralo gostinsko podjetje X pripraviti na nove razmere. Novo zunanjo teraso bi moralo opremiti z grelci in odejami za kadilce ali zgraditi kadilnico, ko je bilo še dovolj sredstev za vlaganje. Namesto tega se je lastnik odločil za naložbo v LCD-zaslone in vrhunsko ozvočenje prostora. Ko so se začeli kazati simptomi krize, je bilo prepozno, saj ni bilo več sredstev za vlaganje. Prvi simptom je bil seveda upad prometa, najočitnejši simptom, ki ga opazijo vsi zaposleni. Sicer je za zimski čas običajen manjši promet v gostinstvu, vendar bolj zaradi povečanja prodaje toplih napitkov, ki so cenejši kot ustekleničene osvežilne pijače. Zaloge neprodanih artiklov so se kopičile, zaradi manjšega prometa pa je podjetje pokrivalo le najnujnejše stroške (gretje, voda, elektrika in čiščenje) ter stroške dobavljenega materiala, zanemarilo pa stroške dela. Zaposleni so zamujanje z izplačilom opazili in med osebjem in nadrejenimi so se začeli konflikti.

1.3 VZROKI KRIZE

Kriza lahko nastane zaradi različnih vzrokov, ki so po svoji naravi zunanji ali notranji. Na podjetje vplivajo različno. V glavnem velja, da podjetje na zunanje vzroke zelo težko vpliva ali sploh ne more vplivati, lahko pa prilagaja notranje spremembe. Če bi podjetje želelo biti pripravljeno na morebiten nastop zunanjih povzročiteljev krize, se lahko v določeni meri pripravi s finančnimi rezervami ali zavarovanji (naravne nesreče) oziroma previdnostnimi ukrepi (poslovanje z bančnimi garancijami). Na notranje vzroke podjetje lahko vpliva in jih spreminja tako, da spet sledi svojemu poslanstvu in viziji ter oblikuje ustrezne strategije poslovanja.

1.3.1 Zunanji vzroki

Na splošno velja, da je zunanje vzroke krize mogoče uspešno odpravljati z notranjimi spremembami v podjetju. Trg lahko doživlja spremembe na področju konkurence, upadanja cen ali povpraševanja. Če napreduje tehnologija, lahko ravno tako posredno ali neposredno vpliva na delovanje podjetja, odvisno pa je tudi od panoge, v kateri je podjetje. Med splošno gospodarsko krizo lahko v skoraj vseh podjetjih pričakujemo slabše poslovanje in se na to lahko včasih tudi pravočasno pripravimo. Politične spremembe lahko vplivajo na nekatera podjetja, a je to v glavnem odvisno od panoge. Makroekonomske spremembe lahko vplivajo na večji krog gospodarskih subjektov. Naravne nesreče so ravno tako zunanji vzrok, ki lahko privede do slabšega poslovanja, dokler se položaj ne vrne na prvotno raven.

1.3.2 Notranji vzroki

Med notranje vzroke krize uvrščamo predvsem neustrezno usposobljenost managementa in zavirajočo organiziranost. Sem spadajo tudi težave na kadrovskem področju in nekonkurenčen tržni položaj. Podjetje lahko tudi proizvaja z večjimi stroški, kot bi bilo zaželeno. Finančna funkcija podjetja in informacijski sistem sta lahko neučinkovita in tako močno zavirata poslovanje podjetja.

Poseben pomen ima tudi povod krize, to je pravzaprav neposredno delujoči vzrok, ki pripelje do krize. To je na primer blokada transakcijskega računa podjetja, ki povzroči popolno plačilno nesposobnost.

1.4 POSLEDICE KRIZE

Posledice krize se po Dubrovskem (2004) lahko kažejo v dveh skupinah: slabšanju kazalcev uspešnosti poslovanja in spremenjenem vedenju udeležencev. V računovodskih izkazih se kažejo prezadolženost, izguba, zapadle obveznosti in kapitalska neustreznost. Tržne možnosti podjetja se znatno spremenijo, začne se pomanjkanje naročil in sodelavci podjetja začnejo odpovedovati posle. Glede na strateške možnosti je opazna predvsem neperspektivnost programov. Težave, kot so zamujanje s plačili upnikom, zamujanje s plačili zaposlenim, sprememba celotnega denarnega toka v podjetju. Oblikuje se kultura, ki temelji na skrivnostih, očitkih, izoliranosti, izogibanju, pomanjkanju spoštovanja in občutku nemoči. Takšna kultura le še poslabšuje razmere v podjetju.

Ker po Kanterju (2003) kriza deluje v obliki »smrtne spirale«, je ni lahko ustaviti, temveč mora to storiti krizni manager s »psihološko intervencijo« in delovati v smeri povečanih komunikacij, sodelovanja in spoštovanja med managerji. Po dolgotrajni plačilni nesposobnosti so tudi sredstva, s katerimi podjetje še lahko razpolaga, čedalje bolj omejena. Sama motivacija zaposlenih je na zelo nizki ravni. Naraščajo dolgovi, vrednost premoženja pa se zmanjšuje. Zaradi plačilne nezmožnosti je včasih potrebno celo odpuščanje delovne sile. Poleg tega se zaradi poslabšanja odnosov in morebitne slabše kakovosti izdelka ali storitve večina poslovnih partnerjev in odjemalcev odloči za konkurenčne ponudnike. Mogoče so tožbe, sodne izvršbe ali celo zaplenitve premoženja. Med posledice krize se lahko šteje tudi iskanje krivca, kjer so glavni osumljenci v managementu ali razni nadzorni in revizijski organi. Porušijo se odnosi med udeleženci, saj skuša vsak izmed njih zavarovati lastne interese, kar pa lahko stori le tako, da vstopi v interesno območje drugega udeleženca. Potencira se torej različnost interesov posameznikov.

Smotrno je vedeti, da se posledice krize razlikujejo od simptomov krize, saj so posledice globlje, bolj kritične in obsežnejše. So vidne navzven in lahko podjetje pahnejo v brezizhoden položaj, medtem ko simptomi napovedujejo bližajočo se krizo, ki bi jo bilo morda mogoče celo ustaviti. Ali bo reševanje podjetja iz krize uspešno ali ne, je zelo odvisno od tega, kako resne so posledice krize. Esencialno pa je v procesu odpravljanja krize najprej temeljito proučiti in odpraviti vzroke, zaradi katerih je kriza nastala, saj bodo šele potem lahko posledice odpravljene. Če bi se namreč najprej osredinili na odpravljanje posledic krize, bo v najboljšem primeru dosežen samo časovni zamik akutnih, eksistenčnih problemov.

2 KRIZA V PODJETJU X

Podjetje X se ukvarja z gostinstvom. Locirano je v objemu gozda v Ljubljani, natančna lokacija na lastnikovo željo ne bo razkrita, da se skrijejo identiteta podjetja in njegove poslovne skrivnosti. V letu 1965 je bil na istem območju ustanovljen najprej proizvodni obrat za telekomunikacijske aparate, ki je zaposloval množico ljudi. Čeprav je telekomunikacijsko podjetje kmalu umaknilo svoje obrate s te lokacije, je veliki objekt zasedlo novo proizvodno podjetje. Gostinski obrat je nastal malo pred osamosvojitvijo Slovenije. V tistem času in okolju gostinski obrat ni bil le odlično lociran, temveč tudi nujno potreben. V lokalu so poleg pijač namreč stregli tudi malice, ki so jih pripravljali sami. To je bila smotrna poslovna odločitev, saj so zaposleni v proizvodnem obratu vsak dan potrebovali topel obrok. Prirejali so tudi velike veselice ob koncu tedna z različnimi vrstami glasbe. Za otroke so uredili igrišče z veliko igrali in pred lokalom so imeli čudovit bazenček z zlatimi ribicami. Čeprav je bilo podjetje X zelo majhen gostinski obrat, je počasi doživljalo velik vzpon. Do leta 2004 so zbrali dovolj sredstev in jih v veliki meri namenili za širitev obrata. Medtem ko se je stavba širila v obliko črke L, je podjetje še vedno dosegalo velik dnevni promet. Značilni simbol podjetja X je bila ravno stavba, v celoti zgrajena iz lesa. To ji je dajalo domačnost in ljudje so v tistem času uživali v tem ambientu. Ko je bil leta 2006 objekt dokončno zgrajen, je podjetje zopet doživljalo razcvet, saj je imelo veliko rednih (stalnih) strank.

2.1 KADILSKI ZAKON

Evforija povečanega, elegantno opremljenega objekta ni trajala dolgo. Junija 2007 je bil sprejet Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o omejevanju uporabe tobačnih izdelkov. Ta je prepovedal kajenje v vseh zaprtih javnih in delovnih prostorih, dopustil pa je kajenje v posebnih kadilnicah in prepovedal prodajo tobačnih izdelkov mladostnikom. V javnosti zakon ni bil sprejet z navdušenjem. Prerekali so se celo poslanci v državnem zboru. Zdajšnjemu zakonu najbolj očitajo, da je s čistejšim zrakom prinesel tudi upadanje prometa v gostinskih lokalih. To je bil prvi korak, ki je število strank prepolovil tudi v podjetju X. Zaradi same lokacije objekta je v tem lokalu pozimi še hladneje kot v nižinah. Stranke so se zaradi nizkih temperatur nerade zadrževale zunaj in so počasi izbirale druge, toplejše stalne lokale. Kajenje je sicer dovoljeno v fizično ločenih prostorih s primernim prezračevanjem. Površina t. i. kadilnic lahko obsega do 50 odstotkov uporabne površine, dovoljen pa je tudi vnos pijač v prostor. Lahko bi torej zgradili tovrstno kadilnico, vendar je bila finančna obremenitev prevelika za lastnika podjetja X, ki je ravno porabil vsa svoja sredstva za širitev objekta. Lastnik se je odločil za organizacijo zasebnih zabav in v ta namen za oddajo manjšega dela stavbe. Čeprav je to prineslo nekaj dobička, je imel zaradi vandalizma marsikdaj še večje stroške. Na pobudo strank, da bi svojo ponudbo razširil še na hrano, je uvedel malice. Te je dobavljalo podjetje ob določeni uri vsak delovni dan in v popoldanskem času prišlo po prazno

posodo za hrano. Dokler je bilo poleg gostišča aktivno gradbišče, je bila ta rešitev učinkovita, saj so bili gradbeni delavci željni toplega obroka. Ko pa so se dela končala, se je drastično zmanjšalo tudi število ljudi, ki so prihajali na malico.

2.2 VEČJA POVRŠINA – VEČJI STROŠKI

Poglavitni stroški v gostinstvu so stroški dela, stroški delovnih sredstev in stroški predmetov dela. Posebnosti stroškov v gostinstvu so v posebni strukturi osnovnih sredstev, razmeroma velikem deležu vloženega osebnega dela in sezonskem poslovanju dela gostinskih podjetij. Pod stroški dela razumemo v glavnem plače zaposlenih gostincev. V nekaterih primerih (hotelski lokali, dislocirani lokali itd.) so tu še nastanitveni stroški in stroški prehrane. V stroške dela vštevamo tudi občasne nagrade za nadpovprečno prizadevanje, stroške za poklicno (delovno) obleko, t. i. uniforme ter stroške za poklicno izobraževanje (Andrejčič et al., 1997).

Med stroške delovnih sredstev vštevamo amortizacijo, investicijsko vzdrževanje delovnih sredstev in obresti na osnovna sredstva. Amortizacija gostinskega objekta je lahko težavna, saj je ne moremo razporejati enakomerno v poslovnem/koledarskem letu. Fiksni stroški nastajajo neodvisno od izkoriščenosti gostinskih zmogljivosti. Prav zato je za gostinskega finančnega managerja pomemben sam čas aktiviranja naložbe. Investicijsko vzdrževanje so vsa tekoča popravila in vzdrževanje naprav in aparatur. Ker so občasno potrebne tudi nepričakovane obnove, nakup inventarja, ki se je poškodoval, pokvaril ali bil ukraden, moramo pravočasno rezervirati finančna sredstva »za vsak primer«, kot učijo izkušnje iz več let poslovanja.

Stroškom predmetov dela gostinski management namenja posebno pozornost, saj lahko pomenijo znatne prihranke prek dobaviteljev. Med te stroške spadajo stroški materiala poslovanja, stroški tujih storitev, obresti na obratna sredstva in drugi prispevki. Stroški materiala so v glavnem stroški surovin za pripravo hrane in pijač ter energetski stroški (električna energija, plin, razsvetljava, ogrevanje, zračenje ...). Stroški tujih storitev so na primer stroški čistilnih servisov, pralnic, skladišč, vzdrževalna dela z visoko stopnjo poklicnosti, računovodske storitve, knjigovodske storitve ipd. Med druge prispevke spadajo zavarovalne premije za zaščito pred škodnimi pojavi, na primer požar, elementarne nezgode, poplave, lom steklenine in jedilnih pripomočkov. Čedalje pogostejše se podjetja odločajo celo za zavarovanje avtomobilov strank proti kraji in poškodbam, kar neposredno vpliva na večjo privlačnost oziroma se kaže kot konkurenčna prednost v poslovanju.

S povečanjem površine lokala X so se znatno povečali tudi stroški. Stroški materiala poslovanja so narasli zaradi širitve ponudbe tudi na hitro pripravljeno hrano. S tem so se povečali stroški surovin za pripravo hrane in pijač ter tudi energetski stroški za pogon naprav.

Tudi na splošno se je za gretje zdaj porabilo veliko več energije in s tem tudi sredstev. Ker so ti stroški stalni, jih je seveda podjetje moralo plačevati tudi, če je bil promet v lokalu slabši in je bilo sredstev čedalje manj. Povečanje stroškov tujih storitev je bilo pričakovati, saj je odslej imel čistilni servis več dela s čiščenjem in vzdrževanjem samega lokala, zaradi večjih nabav in novega materiala so se povečali administrativni stroški ter stroški vodenja zalog. Ker je moral biti lastnik čedalje bolj ekonomičen pri plačevanju, se je odločil raje plačevati stalne stroške ter pokrivati obvezno zavarovanje objekta pred požarom in poškodbami, medtem ko je druge stroške, na primer stroške dostavljenih malic, pustil za čas, ko bo na voljo več sredstev. Vendar je bil promet čedalje manjši, stroški za dostavljene malice, sendviče in zamrznjeno pripravljeno hrano pa so se nabirali iz dneva v dan. Podjetje, ki je dobavljalo malice, se je odločilo s sodno izvršbo izterjati svoj denar. Sodna izvršba ni zalegla in nazadnje so podjetju X zamrznili transakcijski račun.

2.3 LOČITEV LASTNIŠKE IN POSLOVODSKE FUNKCIJE

Končina in Mirtič (1999) se dotakneta tudi pereče teme o ločitvi lastniške in poslovske vloge. Poudarita pomen človeškega dejavnika za podjetnika, ki je svojo idejo preobrazil v tržno blago. Opisujeta lastnosti, ki jih mora utelesiti podjetnik, ki mora biti obenem integrator, da bi pritegnil notranje in zunanje okolje za doseganje podjetniškega cilja, ustvarjalec, ki mora imeti idejo in biti pripravljen za njeno uresničitev tvegati, administrator, ki v začetni fazi organizira in nadzoruje vse posle, ter navdušenec in priganjač, ki je moral svojo idejo širiti med sodelavce in jim dajati polet.

V podjetju X je bila sprva vloga lastnika in poslovske jasno ločena. Lastnik je opravljal organizacijske naloge in nadziral poslovanje, njegova hči pa je imela poslovno vlogo, saj je znala delati v strežbi in obenem vodila posle. Sestavljala je urnike, skrbela za dovolj zaposlenega osebja in nadzirala njihovo delo. Skrbela je tudi za nabavo blaga in bila prisotna ob zaključkih izmene in celo pomagala v strežbi, ko je bilo dela preveč za natakarice. Tako je razvila tesen odnos z zaposlenim osebjem in je tudi najboljše razumela potek dela. Težave so nastale, ko sta se zaradi preprirov razšla lastnik in njegova hči. Sama ni več hotela opravljati poslovanja, zato ga je prevzel lastnik, natakarice pa niso mogle več pričakovati pomoči v urah, ko je bila gneča. Hčerki lastnik ni več dovolil vmešavanja, odgovorna je bila le še za nabavo izdelkov in potrošnega materiala. Lastnik se z natakaricami ni tako dobro razumel, saj v strežbi ni imel izkušenj in je na tovrstno delo gledal z drugačnega vidika. Zato so dekleta delala z odporom in vzdušje na delovnem mestu ni bilo več tako sproščeno. Ker osebju nista neposredno obrazložila ravni odgovornosti oziroma hierarhije, se je le-to še naprej pritoževalo hčerki. Prihajalo je do dvojnega vodenja ter čedalje večjih preprirov in razdorov. Fluktuacija zaposlenih se je povečevala, saj so bila dekleta v glavnem zaposlena prek študentskega servisa in niso bila s pogodbo vezana na podjetje.

2.4 NEUREJENA ADMINISTRACIJA IN PISARNA

Vsako podjetje, ki želi uspešno poslovati, mora urejati svojo dokumentacijo in skrbeti zanjo. Na splošno imajo podjetja funkcionalne oddelke, ki skrbijo za administrativne posle. Tajnik, administrator, asistent ali poslovni sekretar mora biti sposoben analizirati in reševati probleme, ki zadevajo snovanje in uvajanje sodobnih rešitev na področju organizacije dela in informacijskega sistema v tajništvu in pisarnah. Tovrstno delo obsega vodenje in organiziranje aktivnosti na podlagi terminskih planov za managerja oziroma drugače nadrejenega, vodenje poslovne korespondence in dokumentarnega gradiva. V nekaterih podjetjih sodelujejo tudi pri nabavah in planiranju.

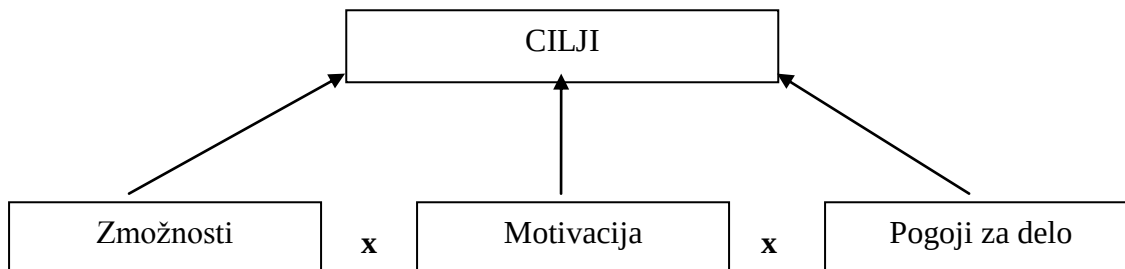
Administrator naj bi znal komunicirati v slovenskem in vsaj še enem tujem jeziku in bi moral obvladati poslovno komuniciranje. Ker je njegova stroka upravne narave, mora poznati delovno zakonodajo in znati opravljati dejanja v upravnem postopku. Samostojno mora znati uporabljati računalnik ter programsko opremo in druge elektronske medije. Poznal naj bi osnove managementa in stikov z javnostmi ter poslovni bonton. Biti mora prilagodljiv, komunikativen in moral bi imeti tudi smisel za organizacijo dela. Smotno je, da je lojalen podjetju oz. ustanovi, saj mora varovati poslovne skrivnosti. Svoje strokovno znanje mora nenehno nadgrajevati.

V podjetju X je bil tajnik odgovoren za vodenje prispele in poslane pošte, pregled dobavnic prispelega materiala, analiziranje stroškov, pripravljanje mesečnih poročil o uspešnosti podjetja, komuniciranje s poslovnimi partnerji (osebno, po telefonu, z elektronsko pošto in dopisi), usklajevanje urnikov zaposlenih ter plačevanje prek elektronskega bančništva. Ob koncu meseca sledi pregled prometa vsakega dne, izvleček izhodnega davka na dodano vrednost in primerjava s stroški in vhodnim davkom na dodano vrednost, obračun plač zaposlenih in oddaja vse potrebne dokumentacije v zunanjo računovodsko službo. Ker podjetje ni imelo posebnega računovodskega informacijskega sistema, je asistent sam računalniško sestavljal potrebne preglednice in tabele za evidenco dela, vodenje davčnih knjig ter ne nazadnje tudi za menije artiklov prodaje ali plakate za nove artikle in prireditve v lokalu.

Na sliki 2 na naslednji strani vidimo, da je uspešnost zaposlenega (oz. oddelka) v veliki meri odvisna tudi od poslovnega okolja ter motivacije zaposlenega. Sama pisarna podjetja X je majhen, zadušljiv prostor, poln fasciklov, računalniške opreme in raznih lastnikovih telekomunikacijskih naprav, kablov in orodja. Kljub opozorilu, da vse to ne spada v delovno okolje knjigovodje, lastnik ni pospravil pisarne, da bi ta lahko v popolnosti služila svojemu namenu. Zato so se ob dobavi izgubljale dobavnice, fakture, ponudbe in drugi pomembni dokumenti. Vodenje knjig je bilo zelo oteženo in neljubо delo zaradi nenehnega iskanja

manjkajoče dokumentacije. Zaradi vsega tega se je izjemno zmanjšala tudi motivacija za delo v takšnem delovnem okolju.

Slika 1: Model uspešnosti zaposlenih



Vir: N. Zupan et al., Menedžment človeških virov, 2009, str. 417.

2.5 NAPAČEN INFORMACIJSKI SISTEM

Dimovski, Penger in Škerlavaj (2007) opredelijo, da mora uspešen informacijski sistem managerjem omogočati določanje informacijskih potreb, zbiranje informacij, procesiranje informacij in njihovo uporabo. Vprašati se je treba, koliko informacij je potrebnih, v kakšni obliki naj bodo, kdo jih bo uporabil ter kako in kdaj so potrebne. Managerji, ki nameravajo uporabljati sisteme za podporo odločanju, naj bi sodelovali tudi pri njihovi implementaciji. Pri oblikovanju informacijskih ciljev potrebujemo druge informacije kot pri pripravi proizvodnje. Če je informacij preveč, bo uspešno delovanje managerjev ovirano. Torej mora biti sam manager sposoben razlikovati med tistimi informacijami, ki jih potrebuje, in drugimi, ki bi jih rad imel na voljo. Ni nujno, da bodo odločitve, ki temeljijo na večji količini informacij, boljše.

Lastnik podjetja X je s svojimi prijatelji sam oblikoval program za izdajanje računov v lokalni. Sistem je sicer deloval, vendar je bil nepraktičen, zakaj uporabljati je bilo treba kratice artiklov. Osebe se je bilo prisiljeno te kratice naučiti, kar sicer ne bi bil velik problem, če ne bi bila fluktuacija zaposlenih tako velika. Ker so se natarice menjavale (večina je bila zaposlenih preko študentske napotnice, zato niso bile pogodbeno vezane na podjetje), jih je bilo treba vedno znova uvajati v sistem. Sistem ni beležil dobavljenih in porabljenih količin, kar je potrebno za vodenje evidence nabave in inventurne preglede. Zato je bilo treba ob inventurah vse artikle ročno šteti iz dnevnih izpiskov prodaje, dobavnic in artiklov v zalogi. Nastalo je torej cel kup dela, ki ga ni nihče opravljal z veseljem. Tudi DDV je bilo treba pri mesečni oddaji v računovodstvo šteti z dnevnih izpiskov prodaje.

2.6 KONFLIKTI MED ZAPOSLENIMI

Konflikt je po Novaku (2000) stalni del medsebojnih odnosov. Izhaja iz interakcije med osebami, kjer gre ponavadi za nestrinjanje, različne ideje ali interese. Novak tudi trdi, da je medsebojni konflikt nemalokrat vzrok za številne krize v podjetju. V organizaciji lahko konflikt nastane zaradi različnih osebnosti posameznikov ali zaradi nepravilne razdelitve virov in delovnih sredstev med posameznimi oddelki, spremembi pri procesu dela itn. Paziti je treba tudi na t. i. živalski ali teritorialni nagon, ko posameznik nekatere stvari dojema kot vstop v njegov osebni prostor, ki ga mora braniti pred vsiljivci. Glavni vzrok za nastanek konfliktov v organizacijah je predvsem v slabih komunikacijskih poteh med oddelki ali ravnmi na hierarhični lestvici, kar pelje v nesporazume. Sama beseda konflikt ima pogosto negativen prizvok in zato mnogi menijo, da se jim moramo izogibati na splošno in v organizacijah. Toda brez konfliktov bi veliko težav ostalo zamolčanih. Konflikti so v organizacijah večkrat lahko ventil, skozi katerega se krešejo različna mnenja in pogledi, kar lahko pripomore k boljšemu in bolj produktivnemu delu v organizaciji. Primerjajo se različne ideje, predlogi, strategije in načrti. Če o razmerah razpravljamo, tudi pripomoremo k spreminjanju le-teh. Tako je ozračje mirnejše in organizacija je s tem bolj produktivna. Motivacija za soočanje s problemi je tako večja in povečujeta se medsebojno zaupanje in naklonjenost. Konflikti so torej izziv in v medsebojne odnose vnašajo razgibanost. Seveda pa imajo konflikti tudi slabe strani. Kot njihovo najhujšo posledico lahko opredelimo izgubo časa, ki bi ga lahko namenili za ustvarjalnejše zadeve. Poleg tega pa udeleženci v konfliktu izgubljajo energijo in kreativnost, pokaže se lahko sovražnost in se s tem se tudi zmanjšujeta zaupanje in odprtost zaposlenih ter sposobnost organizacije za doseganje ciljev.

2.6.1 Kategorije konfliktov

V glavnem ločimo med stvarnimi in osebnostnimi konflikti. Stvarni nastopijo, če nastanejo razlike v idejah, odločitvah ali dejanjih. Ponavadi so ti konflikti konstruktivni, saj so podlaga za kreativne rešitve, ker obe strani v konfliktu pridobita več, kot sta imeli na začetku. Osebnostni konflikti so nekonstruktivni, saj so njihova gonilna sila čustva (jeza, frustracije) in predsodki o značaju in motivih sodelavcev. Osebnostne konflikte je težje razrešiti kot stvarne. Udeleženci so manj motivirani, da bi našli rešitev, čeprav navidezno sodelujejo v tem procesu. (Novak, 2000)

V podjetju X je med zaposlenimi prihajalo do stvarnih in osebnostnih konfliktov. Stvarni konflikti so se kazali v tem, da so imeli zaposleni različne ideje o tem, kako se pripravljajo določene pijače, kako najbolje postreči gosta ter kako bi pospešili prodajo določenih pijač ali kako bi prišli do večjih prihodkov. Mnenja so se razlikovala tako med zaposlenimi kot tudi med lastnikom in njegovo hčerjo. Ravno pri njima pa lahko govorimo o večini osebnostnih

konfliktov, ki jih je bilo nemogoče rešiti. Redno zaposlena natakarica in knjigovodkinja sta bili med dvema ognjema, saj sta poslušali enega, kako se pritožuje čez drugega, in sta morali venomer izbirati strani. Nemogoče je, da bi imel le eden od njiju vedno prav, drugi pa vedno narobe, vendar zaradi lastnih osebnostnih značilnosti na koncu nista hotela popustiti drug drugemu in tudi nista bila več zmožna sodelovati.

Hči, ki je sodelovala v strežbi gostov in organizaciji dogodkov, je hotela, da bi se ob koncu delovnega časa (opolnoči) pospravilo aparature in mize ter stranke obvestilo, da morajo čim prej zapustiti lokal. Lastniku je bilo vseeno, kdaj odidejo zadnje stranke, saj se mu ni nikamor mudilo in se rednim strankam ni hotel zameriti s tem, da bi jih preganjal iz lokala. Pravzaprav je to pereče vprašanje za večino zaposlenih v gostinski panogi, saj se skoraj nikoli ne morejo zanesti, kdaj se bo njihova izmena zagotovo končala. Jabolko spora je bila tudi strežba na zunanji terasi. Lokal ima zares veliko zunanjo površino in če dela samo ena natakarica in je veliko ljudi, je to zanjo preveliko območje strežbe. Zato je lastnikova hči zaprla pol terase z zastorom in postavila oznako, da se na tem delu vrta ne streže, temveč si morajo pijačo prinesiti stranke same. Lastnik se s tem ni strinjal, saj se je veliko strank pritoževalo, da niso videle znaka, in so zaman čakale na postrežbo, ni pa tudi hotel organizirati dveh natakaric v popoldanskih urah, saj ni bilo mogoče napovedati, kdaj bo več prometa. Nobena od študentskih natakaric pa ni bila pripravljena čakati, kdaj jo bodo poklicali v službo kot rezervo. Hči je bila tudi navajena čistoče za delovnim pultom, medtem ko so nekatere študentke puščale za seboj grozovito stanje. Ko se je hotela z njimi pogovoriti o tem, ji lastnik ni dovolil. Vedno jih je branil, da je bilo veliko prometa in da so bile pridne za strežbo, kar se tiče čiščenja pa ni noben problem, tudi če to naredi jutranja izmena. In tako so se nadaljevali konflikti med lastnikom in hčerjo pa tudi med zaposlenimi.

3 STRATEGIJA PREOBRATA

Po Pučku (predavanja Strateški management 1, EF, 2009/10) poznamo tri vrste kriz. Potencialna kriza je tista, ki lahko nastopi, če nastanejo vzroki za krizo. Povzema po Slatteju, da so to neustrezno poslovanje, konkurenca, previsoki stroški, spremembe v povpraševanju, neugodna gibanja na blagovnem trgu, operativni problemi na področju trženja, veliki projekti, priključitve, politika financiranja in prehitra rast podjetja. Naslednja vrsta krize je latentna. To je prikrita kriza, simptomi so še nejasni in kriza ni vidna na vsakem koraku. Zatem je akutna kriza, ki je v nekem pogledu že bolezensko stanje.

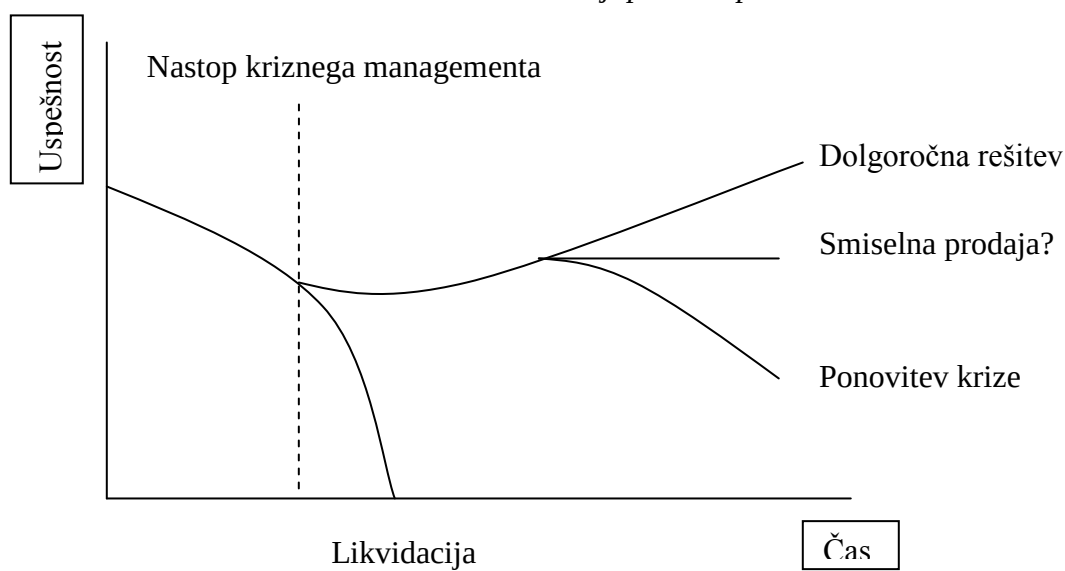
Za zdravljenje krize moramo po Dubrovskem (2004) najprej ugotoviti njeno prisotnost, stopnjo njene intenzivnosti in vzroke za njen nastanek. Torej naredimo okvirno analizo stanja. Nato ocenimo možnosti za razrešitev krize in nastanimo krizni management. Sledi podrobna analiza stanja z ugotovitvijo ključnih področij ukrepov in sprejem ukrepov za ustavljanje negativnih gibanj in spremljanje učinkov teh ukrepov. Izdelamo tudi sanacijski načrt s

simulacijo poslovnih izidov. Zatem sprejmemo razvojne ukrepe in postavimo sistem tekočega spremljanja učinkov in reakcij nanje. Dubrovski svetuje izdelavo sanacijskega programa, ki je lahko po vsebini podoben letnemu načrtu dela ali strateškemu planu. Sanacijski program naj bi predvidel izvajanje ukrepov na področjih poslovnega in finančnega zdravljenja podjetja. V tem programu naj bi se natančno opredelila področja ukrepanja in cilji, ki jih želimo doseči. Postaviti si moramo tudi roke za realizacijo nalog in njihove nosilce. Lahko torej že govorimo o razvojnih ukrepih, katerih učinki se kažejo navzven. Za krizni management pravi, da naj pozornost nameni predvsem oblikovanju ustreznega informacijskega sistema, ki mora zagotavljati tekoče pridobivanje informacij, pomembnih za poslovne odločitve.

3.1 FAZE RAZVIJANJA KRIZE

Sprva poslovodstvo krizo zanika. Prve znake ponavadi skriva in za spremembe v podjetju krivi negativne vplive okolja. Začne se degradacija, sprejeti so tudi prvi ukrepi, vendar so ti najpogosteje podcenjeni. Sledi kolaps, ki je pravzaprav nezmožnost oziroma omejena zmožnost reagiranja. Podjetje lahko ravna po več scenarijih, od rešitve do dokončnega propada podjetja. Kot vidimo na sliki 1, je po nastopu kriznega managementa mogoča ozdravitev krize, ki je tudi dolgoročna rešitev kot scenarij št. 1. Pri scenariju št. 2 vidimo, da je podjetje pravzaprav v nekem pogledu ozdravilo krizo, vendar je njegova prihodnost precej negotova, zato se moramo vprašati, ali je smiselna prodaja. Scenarij št. 3 pa kaže, da se je vzpostavilo pozitivno stanje, vendar se je kriza ponovila. V tej točki za podjetje seveda ni rešitve.

Slika 2: Scenariji po nastopu krize



Vir: T. Čater, Predavanja Strateški management 1, EF, 2009/10.

3.2 TRIFAZNI PROCES NASTAJANJA ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB PRI PODJETJIH V AKUTNI KRIZI

V prvi fazi podjetje zaznava potrebe po radikalni spremembi. To fazo Pučko primerja s fenomenom kuhane žabe. Tako tudi podjetje, ki prehaja v krizo počasi, sprememb ne bo začutilo in se ne bo odzvalo pravočasno ter bo tako padalo vse globlje in globlje v krizo. Ko poslovodstvo zasluti spremembe, mora takoj začeti odpravljati vzroke krize. V tej fazi mora podjetje najeti krizni management, ki bo preoblikoval sistem organizacije, izbral in oblikoval strokovno ustrezen sanacijski tim (štab), razvijal time, izvedel pregled (audit), razvil načrt za izredne razmere in upravljal krizo (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

V drugi fazi Pučko govori o soočanju z odporom do sprememb in prvih pozitivnih reakcijah. Negativne reakcije zaposlenih v podjetju so pričakovane. Če gre za odpuščanje, zniževanje plač, spremembe delovnega okolja, bonitet itd., se bodo zaposleni odzvali bojevitno. Še zlasti če gre za zamenjavo vodstva ter obstajajo med zaposlenimi in prejšnjim vodstvom določene vezi, bodo zaposleni novo vodstvo sprejeli z velikim odporom. Po Pučku se morajo spremembe odvijati pred vsemi in ne za zaprtimi vrati, saj je bolje, da zaposleni izvedo vse takoj in tako imajo možnost reagirati brez ogovarjanja, čenč, laži in ugibanj. Množice je v kriznih situacijah vedno treba pridobiti na svojo stran. V tej fazi prihaja torej do razvez s starimi sodelavci, preusmeriti se je treba in razvijati nove vzorce vedenja. Stare navade in slog dela v tem procesu umirajo in se rojevajo nove. Začne se integracija z novimi razmerami. Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005) pravijo, da v obvladovanje krize spada tudi iskanje načinov za motiviranje sodelavcev ter vsej zaposlenih za izredne korake in odpovedovanja, ki jih predvideva sanacijski načrt.

V zadnji, tretji, fazi se začne proces ponovnega oživljanja podjetja. V tej fazi poslovodstvo postavi novo vizijo ali/in poslanstvo in dela institucionalne spremembe. Sem spada tudi postavljanje nove strategije. Mobilizirati je treba kritične mase kadrov za uresničevanje sprememb in institucionalizirati spremembe v podjetju. Motivacija zaposlenih naj bi bila v tej fazi na višku in nove razmere se počasi stabilizirajo. Podjetniški preobrat vključuje preusmeritev na druge trge, prestrukturiranje podjetja, uvajanje novih programov in izdelkov, dezinvestiranje, racionalizacijo stroškov, iskanje strateškega partnerja in ne nazadnje zamenjavo vodstva (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Ta trifazni proces poteka vzporedno s procesom preoblikovanja vsakega posameznika v podjetju. Vsak zaposleni gre skozi fazo zaključevanja starega, kar seveda prinese zaskrbljenost, strah, odpor do sprememb, dezangažiranost, padec motivacije in šele ko vse to mine, je na vrsti iskanje novega smisla in novih vrednot.

3.3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA OBLIKOVANJE STRATEGIJE PREOBRAATA

Dimovski, Penger in Škerlavaj (2007) opredeljujejo, da je namen organizacije uresničevanje odločitev, ki jih sprejme vrhnji management. Najpomembnejša odgovornost vrhnjega managementa je postavljati organizacijske cilje, razviti strategijo in določiti ustrezno obliko organizacije ter s tem organizacijo prilagajati spreminjajočemu se okolju. Prvi dejavnik so seveda vzroki nastanka kriznega stanja. Kaj je podjetje sploh pripeljalo do točke, v kateri se nahaja. Naslednji dejavnik je seveda resnost samega kriznega stanja. Poznati moramo tudi stališča udeležencev podjetja v procesu preobrata. Pogledati moramo dosedanje strategijo zasuka, če ta obstaja. Ne smemo zanemariti značilnosti panoge, v kateri se nahaja podjetje, saj je to zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na oblikovanje strategije. Poznati moramo tudi strukturo stroškov in cen podjetja.

Če želimo uveljavljati strategijo preobrata, se moramo ponavadi orientirati na tista strateška področja, na katerih ima podjetje svoje osrednje sposobnosti. Pogosto je treba odprodati določena poslovna sredstva ali celo cele enote podjetja ter se z upniki dogovarjati o refinanciranju dolgov. Včasih moramo za uveljavljanje takšne strategije ustaviti vse investicije in uveljavljati nove trženjske strategije, centralizirati finančno poslovanje, na novo delegirati pristojnosti v podjetju, odločno racionalizirati stroške in pospešiti obračanje obratnih sredstev. V nekaterih primerih je potrebno odpuščanje zaposlenih in celo nova pravna oblika podjetja. Spremembe v najvišjem poslovodstvu so načeloma predhodnica uveljavljanja takšnih strategij. V končni fazi pa je treba seveda previdno nadaljevati. Ko apliciramo strategijo zasuka, moramo previdno nadaljevati in razmisliti o možnosti, da bi se kriza ponovila. Veliko podjetij se ne zaveda pomembnosti analize SWOT oziroma analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Dimovski, Penger in Škerlavaj (2007) trdijo, da se postavljanje strateških usmeritev začne z oceno priložnosti in groženj v zunanjem okolju, vključujoč spremembe, negotovost in razpoložljivost potencialov. Vrhni management tudi oceni notranje prednosti in slabosti, kar mu omogoča opredelitev pristojnosti, ki podjetje ločijo od drugih podjetij v panogi.

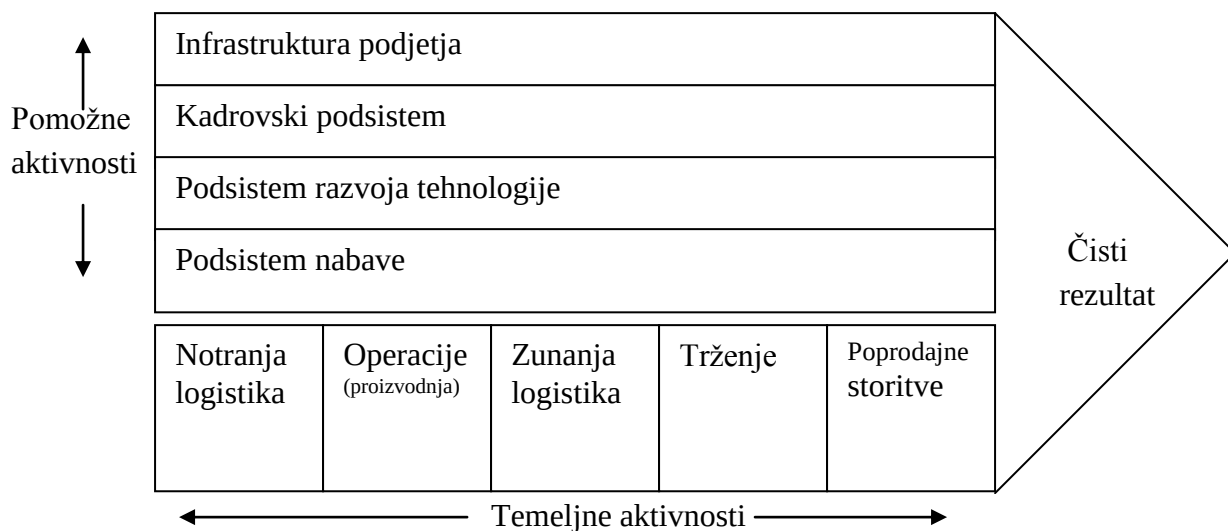
3.3.1 ANALIZA SWOT

Analiza SWOT (analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti) je strateško orodje, ki podjetju pomaga oblikovati celovito strategijo nadaljnjega poslovanja. Smoter analize SWOT je v tem, da lahko iz raziskav naših prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetje ugotovi svoje glavne konkurenčne prednosti. Dokler mu strategija omogoča doseganje trajnih konkurenčnih prednosti, je podjetje na pravi poti k uspešnemu poslovanju. Če izbrana celovita

strategija ne vodi k uspešnemu poslovanju in zato podjetje ne dosega postavljenih ciljev, je treba znova uporabiti strateška orodja ter proučiti spremembe v zunanjem in notranjem okolju podjetja in na novo postaviti celovito strategijo.

Sama analiza SWOT je sestavljena iz raziskave zunanjega in notranjega okolja podjetja. Zunanja analiza zajema raziskavo širokega in ožjega okolja podjetja. V široko okolje podjetja spada gospodarsko, tehnološko, politično-pravno, naravno in kulturno okolje. Ožje okolje je panoga, znotraj katere podjetje posluje. Notranja analiza pomaga analizirati notranje okolje podjetja, kamor spadajo vsi podsistemi podjetja, kot so prodaja, nabava, logistika, računovodstvo, trženje itd. Če dobro poznamo podjetje, panogo, v kateri posluje, in trenutne razmere na trgih, je analizo SWOT razmeroma lahko izdelati. Okvirna analiza SWOT je vidna v tabeli št. 1. Notranjo analizo najbolje uprizorimo s Porterjevo analizo verige vrednosti (slika 3), saj zajema vse pomembnejše podsisteme v podjetjih.

Slika 3: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005, str. 119.

Tabela 1: SWOT analiza podjetja X

PREDNOSTI	SLABOSTI
Lokacija v objemu narave – priljubljena pohodniška točka zaradi bližine gozda Lepa in urejena okolica (zelenice, drevje, rože okoli lokala) V neposredni bližini ni gostinskih lokalov Pestra ponudba pijač in hrane Omejen krog rednih strank Veliki prostori in velika terasa zunaj Zelo dobro ozvočenje in osvetlitev (ojačevalec, bas tube, zvočniki, LCD-monitor, diskoreflektorji ipd.) Veliko parkirišče Možnost direktnega mestnega potniškega prometa do lokala	Lokal je precej oddaljen od blokovskih naselij, kjer imajo precej svojih lokalov Premalo zunanjih grelcev za kadilce Stare, neatraktivne in hladne sanitarije Neprepoznavnost zaradi premalo oglaševanja Slab informacijski sistem Neurejena administracija in pisarna Lastniška funkcija ni ločena od poslovske Visoki vzdrževalni stroški zaradi velike površine lokala Sezonski vpliv (upad prometa v poletnem času dopustov in med zimskimi prazniki) Neatraktivno vrtno pohištvo (mize, stoli)
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
Možnost razširitve na druge dejavnosti poleg gostinstva (odbojgarsko igrišče, restavracija ...) Možnost nočnih zabav Neizkoriščeni prostori (možnost oddajanja za zasebne zabave, poroke itd.) Neizkoriščena kuhinja z opremo	Odpiranje novih lokalov v bližji okolici Problem vandalizma na tem območju Konflikti med osebjem in vodstvom Nevarnosti zaradi vplivov okolja (požar, poplave itd.)

3.4 FAZE OBLIKOVANJA IN URESNIČEVANJA STRATEGIJE PREOBRTA

Prva faza je faza analize. Ta je lahko kratkotrajna (nekaj dni) v manjšem podjetju in traja vse do pol leta v večjem podjetju. V tej fazi se osredinimo na ugotavljanje problemov, oblikovanje strategije preobrata in razvijemo podroben akcijski načrt. V podjetju X so problemi znani. Podrobno jih je treba analizirati in proučiti možnosti za njihovo razrešitev. Nato se lotimo samega oblikovanja strategije. Spletna enciklopedija Wikipedija obrazloži strategijo kot »dolgoročen načrt dejanj, potrebnih za premagovanje problemov pri doseganju določenega cilja. Beseda izvira iz grških besed *stratos* (vojska) in *ago* (voditi), tudi danes se pogosto uporablja v kontekstu vojaških operacij, poleg tega pa tudi v politiki, ekonomiji in drugih dejavnostih.« (Wikipedija, 2011).

Če novo vodstvo želi, lahko spremeni tudi samo vizijo in poslanstvo podjetja. Pučko (1999) opredeljuje vizijo kot zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za nekakšno zasnovo nove, želene prihodnosti podjetja, ki jo je mogoče preprosto sporočiti zaposlenim v podjetju in drugim v okolju podjetja. Poslanstvo pa opredeljuje, kaj bo poslovno področje podjetja v najširšem pomenu. Poslanstvo skuša odgovoriti na vprašanja, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja.

V drugi fazi, tj. fazi izrednih razmer, nastopi novi direktor, traja pa do dneva, ko vzpostavimo nov sistem kontrole financiranja. V tej točki torej glede na naš akcijski načrt preidemo na akcije, ki bodo podjetju zagotovile preživetje. Znižati moramo stroške, zvišati cene in prodajne napore, centralizirati finance ter zmanjšati terjatve in zaloge. Če je potrebno, odprodamo posamezne enote podjetja in zapremo nepotrebne obrate. Tu nastopi tudi samo odpuščanje zaposlenih ter nesposobnih managerjev in opuščanje nedonosnih programov. Faza traja od pol leta pa vse do enega leta.

Sledi faza strateških sprememb, kjer v glavnem uresničujemo spremembe na področju matrike proizvodi–trgi. Sem spadajo različne investicije ter izboljševanje učinkovitosti delovanja in razvijanje organizacije. To je torej faza, kjer se je podjetje že toliko ozdravilo od krize v finančnem pogledu, da je sposobno investirati v izboljšave. Zadnja faza je faza rasti. Po predvideni finančni ozdravitvi podjetja lahko podjetje zopet začne notranje ali zunanje rasti (Pučko, 1999).

3.5 URESNIČEVANJE STRATEGIJE PREOBRATA V PODJETJU X

Večina literature svetuje, da je prvi korak reševanja iz krize zamenjava vodstva. Torej bi moral lastnik podjetja X prepustiti podjetje v roke kriznega managerja. Ker ima podjetje neizkoriščeno funkcionalno kuhinjo, bi jo lahko dalo v najem uporabniku, ki potrebuje na primer samo prostor s kuhinjsko opremo (za vlaganje domače zelenjave ipd.). Lokal lahko da v najem ločenemu najemniku ali pa brez plačevanja najemnine prepusti novemu vodji, ki mu bo pomagal, da lokal spet postavi na noge. Paziti mora, koga bo izbral, saj je najboljša možnost oseba, ki ima izkušnje s področja kriznega managementa in tudi z gostinsko panogo. Najemodajalec bi prevzel vse posle in jih spreminjal skladno s svojimi odločitvami, brez očitkov in vmešavanja lastnika. Sprva mora utrditi svoj položaj in biti strog, odločen in avtoritativen. Na začetku je pridobitev kontrole izjemno pomembna, pozneje pa lahko zaposlene vključi v odločanje, če želi. Z lastnikom mora proučiti nastali položaj v zvezi s financami in poslovanjem. Spoznati bo moral poslovne partnerje, dobavitelje in vse zaposlene. Lastnik se potem umakne in vse posle prepusti novemu managerju. To je za vsakega lastnika, ki je v tem poslu vrsto let in ni navajen, da pri vodenju nima besede, zelo težko. Njegova dolžnost je tudi vso svojo osebno lastnino umakniti iz poslovnih in pisarniških prostorov, da ima novi manager prostor in svobodo za nov začetek.

Sprva bo moral manager pridobiti zaupanje upnikov, da bo lahko pridobil odloge pri plačilih. Mogoči so tudi dogovori s pomočjo kompenzacij (na primer odprt račun za pijačo ali malice). Finančna sredstva mora pridobiti, da je podjetje sploh lahko solventno (finančno sposobno). Če ne bo tako, podjetje kmalu čaka konec poslovanja. Sklepamo, da bo novi manager finančna sredstva lahko pridobil, tudi če mora poiskati nove vlagatelje ali prositi za posojilo ali kredit. S pregledom bilance stanja in podrobnim proučevanjem stroškov skupaj z računovodskim servisom lahko pridemo do zaključnega sklepa glede potrebnih finančnih sredstev.

Novi manager ima sposobnost obdržati staro osebje ali zaposliti nov tim delavcev. Sprva mora organizirati sestanek z vsemi zaposlenimi. Na sestanku je treba govoriti o dosedanjih razmerah in njihovih pritožbah, pripombah in predlogih za izboljšanje dela. Pomembno je, da manager izve, kako bi lahko usklajevali urnike, koliko osebja je potrebnega za delo v različnih dnevih v tednu in različnih letnih časih. Manager mora dobro proučiti vse, kar mu povedo, in se odločiti, koga bo obdržal in koga odpustil. Na začetku osebja seveda ne more tako dobro spoznati, vendar bi ga lahko opazoval pri delu prvi teden in se na podlagi vseh informacij dokončno odločil. Mora biti odločen in trden, če želi rešiti podjetje, ne glede na mnenja in pripombe osebja in prejšnjega vodje. Ker je imel lastnik zaposlene samo ženske, bi morda novi manager zaposlil še nekaj moških natarjev, da bodo odnosi med zaposlenimi bolj razgibani. Takšno željo so večkrat izrazile natarice same in tudi stranke, vendar je bil lastnik

glede tega neomajen in zelo staromodен. Trdil je, da natarice privabljajo stranke v lokal in da bi redne stranke odšle drugam, če bi zaposlili kakšnega fanta.

Ker je velik delež strank kadilcev, bi bilo treba urediti zunanje grelce za zimski čas. Številni prodajalci tobačnih izdelkov na debelo gostinskim obratom ponujajo možnost promocijskega materiala in »komplementarnih izdelkov«, kot so grelci. Treba je torej dobro proučiti ponudnike in se odločiti, ali bomo obdržali trenutnega dobavitelja tobačnih izdelkov ali bomo našli novega. Tudi promocijske prireditve privabijo veliko množico v lokale, zato bi se bilo treba dogovoriti z dobaviteljem o promocijskem materialu (majice, kape, vžigalniki, vžigalice, senčniki...), saj bi z organizirano prireditvijo pridobila oba.

Pisarna bi se uporabljala izključno za administrativne posle in poslovne sestanke, kar je tudi njen prvotni namen. V njej ne bi več shranjevali druge opreme in aparatur, ki ne spadajo tja. Potrebno bi bilo temeljito čiščenje, tako pisarniških površin, kot tudi pregled vse dokumentacije in njena delitev na smiselne celote ter shranjevanje starejše dokumentacije drugje. Kar je nepotrebno ali zastarelo, se lahko shranjuje v arhivu. Administracijo bi manager (vsaj na začetku) moral voditi sam, saj bi tako znižal stroške. Stroške lahko zniža tudi pri čiščenju, s tem da podrobno prouči ponudbe drugih čistilnih servisov in se tako odloči za stroškovno najugodnejšega. Skladišče je treba očistiti in urediti artikle po rokih uporabe, da se lahko vodi način zaloge FIFO (Angl. *First In – First Out* – računovodski izraz za vodenje zalog tako, da se najprej porabijo artikli, ki so bili najprej kupljeni). Treba je tudi določiti optimalno količino zaloge, da podjetje ne bi bilo na izgubi. V gostinski panogi je to sicer težje zaradi neenakomerne porabe, vendar je vseeno izvedljivo z zadovoljivimi približki. Inventure so v vsakem podjetju s tolikšno količino artiklov nujne. Morali bi jih določiti na dva tedna ali vsaj na vsak mesec. Artikle, ki ne gredo v prodajo, bi popolnoma izločili iz programa. Tudi pri zaposlenih je mogoče prihraniti pri stroških tako, da bo v izmeni toliko osebja, kot je v skladu z dnevnim prometom. Lahko se dogovorijo za natarice/ice »stand-by«, ki bi prišli v urah, ko je promet najgostejši in bi lahko odšli, ko je premalo dela. Večina drugih stroškov je stalnih, zato pri njih ne more storiti kaj veliko. Ko bi se stroški dovolj znižali, da bi podjetje odplačalo najpomembnejše dolgove, bi se lahko manager osredinil na naložbe, ki bi lahko izjemno pripomogle k boljšemu prometu lokala. Treba se je odločiti, ali bo podjetje organiziralo nočne zabave. V tem primeru bi bilo potrebno organiziranje svetlobnih učinkov, glasbe, dodatna nabava pijače itd.

Pri banki se lahko pozanima, ali je mogoč kredit za naložbe, ki so potrebne za obnovo nekaterih delov lokala. Pomembno je, da se ne vlaga v nepotrebne stvari. Nujno potrebna bi bila popolna prenova sanitarij, saj je podjetje na račun tega prejelo kar nekaj pritožb. Izolacija je slaba, zato je v sanitarijah zelo hladno v primerjavi z drugimi prostori v lokalu. Nato bi se prenovila tudi vsa keramika ter toaletne školjke in umivalniki. Dobra ideja bi bila tudi pleskanje moškega stranišča z eno barvo in pleskanje ženskega z drugo barvo, da bi bila

sprememba zares vidna. Vložiti je treba tudi v nov informacijski sistem. Na trgu namreč obstaja programska oprema, ki je prirejena posebej za gostinska podjetja. Z njo je mogoče zelo preprosto izdajati račune s pomočjo monitorja na dotik, kot tudi slediti prodaji, porabi in nabavi artiklov. Je torej preprosta za uporabo, funkcionalna in zelo učinkovita. Naslednja naložba bi lahko bila v novo opremo za zunanji del lokala. Nove mize in stoli bi pritegnili novo množico, redne stranke bi bile prijetno presenečene in dober glas je za podjetje še vedno najboljša reklama. Staro opremo bi še vedno lahko prodali in tako dodatno pridobili.

Lahko bi spremenili še ime lokala, delovni čas in tudi s tem pridobili stranke, ki bi bile radovedne, kaj vse je drugače kot prej. Lahko bi postavili igrala za otroke in tako izkoristili svojo lokacijo za vse družine z otroki, ki se sprehajajo. Zunaj bi lahko postavili streho iz bambusovih palic na obstoječe drogove, namenjene opori grozdju, in tako ustvarili povsem drugačen ambient. Okolico bi uredili s cvetjem ali grmički in tako še polepšali podobo lokala. Naložbe torej niso nikakršna znanost, so le stvar idej in okusa, potem ko podjetje enkrat pride na zeleno vejo.

Pri vsem tem je motiviranje zaposlenih izjemno pomembno. Ravno tako je pomembno natančno določiti avtoriteto posameznikov. Torej kakšne so pravice, dolžnosti in odgovornosti vsakega zaposlenega. Kdo je komu odgovoren in za katere dejavnosti. Zaposleni so lahko motivirani že s pohvalo, povišano urno postavko ali z večanjem urne postavke glede na promet. Ravno tako lahko ohranjamo dobre odnose z različnimi skupnimi aktivnostmi, kot so pikniki in skupne zabave. Če bodo zaposleni zadovoljni, bodo bolj zadovoljne tudi stranke. Na začetku morajo biti ravni hierarhije striktno načrtane, pozneje pa lahko manager dovoli participacijo zaposlenih. Če so zaposleni vključeni v odločanje, se ravno tako počutijo bolj motivirani.

Na koncu sta pravzaprav pomembno sledenje poslovnemu procesu in previdna kontrola nad poslovanjem. Paziti je treba, da redno plačujemo upnikom, saj nam lahko v nasprotnem primeru prekinejo dobavo. V zadnjem času so začele delovati spletne strani, na katerih lahko vsako podjetje preveri boniteto poslovnega partnerja. Zato je izjemno pomembno obdržati dober glas rednega plačnika.

SKLEP

Podjetniška kriza je lahko za številna podjetja priložnost za nov, boljši začetek. Če vodstvo pravočasno prepozna simptome krize in vzpostavi sposoben krizni tim (management), je izhod iz krize kmalu viden. Skozi nalogo je videti, da pravila iz teorije na splošno veljajo za vsa podjetja, ne glede na panogo, čeprav obstajajo določene razlike med proizvodnimi in storitvenimi podjetji.

Glavni kazalec krize v gostinski panogi je padec prometa. Že takrat se mora vodstvo vprašati, kateri so glavni vzroki za to, in jih poskusiti odpraviti, preden prerastejo v krizo. Če pa se to vseeno zgodi, mora management pripraviti sanacijski načrt. Priznani krizni managerji in strategji trdijo, da so za to potrebni zunanji sodelavci, ki imajo na tem področju izkušnje.

Biloslavo (2006) trdi, da je zmožnost organizacije za hitro spreminjanje pomembna ključna zmožnost, ki omogoča organizaciji, da pri vplivanju na okolje in pri odzivanju na vplive iz okolja prehiteva tekmece in si tako ustvarja konkurenčno prednost. Vendar je spreminjanje organizacije lahko močno obremenjujoče za materialne in nematerialne zmožnosti organizacije in njene zaposlene. Zato naj bi management nenehno tehtal prednosti in priložnosti, ki jih prinaša spreminjanje teh slabosti, in nevarnosti spreminjanja.

Če je podjetje v finančni krizi zabredlo v meje insolventnosti, je položaj lahko brezizhoden. Edino, kar mu preostane, je stečajni postopek. Podjetju X bi se zaradi zamrznitve transakcijskega računa to skorajda zgodilo. Vendar je v gostinski panogi zaradi prevladujočega gotovinskega poslovanja odplačilo dolga še vedno mogoče. Torej ima podjetje X še vedno možnost, da se reši, če bo sledilo dobrim smernicam iz dosedanje prakse kriznega managementa in bo imelo dobrega managerja, ki bo podjetje vodil, da bo izpolnilo svojo vizijo in poslanstvo.

LITERATURA IN VIRI

1. Andrejčič, R., Brekić, J., Devetak, G., Florjančič, J., Jereb, J., Jesenko, J., Ljubič, T., Pauko, F., Rajkovič, V., Rebernik, M., Rekar, M., Tkalčič, M. & Vuk, D. (1997). *Management v turizmu*. Kranj: Moderna organizacija.
2. Biloslavo, R. (2006). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
3. Čater, T. (2009/10). *Predavanja Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje (izbrana poglavja za podiplomski študij)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dubrovski, D. (2000). *Krizni management* (druga izdaja). Koper: Visoka šola za management.
7. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
8. Kanter, R.M. (2003). *Leadership and the psychology of turnarounds*, Harvard Business Review 81.
9. Končina, M. & Mirtič, K. (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Malešič, M. (2004). *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji : izzivi in priložnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Novak, B. s sodelavci (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Prezelj, I. (2005). *Nacionalni sistemi kriznega menedžmenta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Pučko, D. (2009). *Predavanja Strateški management I*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Strategija. V spletni enciklopediji *Wikipedija*. Najdeno 06. maja 2011 na spletni strani <http://sl.wikipedia.org/wiki/Strategija>

17. Tavčar, M.I. (1999). *Razsežnosti strateškega managementa*, Koper: Visoka šola za management.
18. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.