

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**MAŠA MILIĆEVIĆ**



**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO  
KRIZNI MANAGEMENT**

**Ljubljana, september 2009**

**MAŠA MILIČEVIĆ**

## **IZJAVA**

Študentka Maša Miličević izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.09.2009

Podpis:

# KAZALO

UVOD.....	1
1 KRIZA V PODJETJU.....	2
1.1 Opredelitev krize.....	2
1.2 Vrste kriz.....	3
2 MANAGEMENT.....	6
2.1 Opredelitev managementa .....	6
2.2 Ravni managementa in njihova vloga v organizaciji.....	6
2.3 Proces managementa.....	8
3 KRIZNI MANAGEMENT .....	10
3.1 Opredelitev kriznega managementa.....	10
3.2 Opazovanje in ugotavljanje znakov krize.....	11
3.2.1 Analiza znakov krize.....	11
3.3 Ugotavljanje vzrokov krize.....	13
3.3.1 Notranji vzroki.....	13
3.3.2 Zunanji vzroki.....	14
3.3.3 Opredelitev vzrokov glede na področje krize .....	14
3.4 Ukrepanje v krizi.....	16
3.5 Logično preverjanje predvidenih rezultatov .....	17
4 PREDLOGI ZA REŠEVANJE KRIZE PODJETJA .....	19
SKLEP .....	22
LITERATURA IN VIRI.....	24

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Ravni managementa v podjetju .....	7
Slika 2: Grafični prikaz načrtovanja zaostrenih ukrepov in celovite sanacije podjetja .....	21

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Hierarhija, kriza podjetij in informacijska podpora nosilcem kriznega managementa ..	5
Tabela 2: Zbirni pregled najpogostejših ukrepov pri premagovanju krize .....	17

## UVOD

Krizna stanja so stara enako kot človeštvo. Nevarnosti so od nekdaj grozile ljudem z vseh strani in le tisti, ki so imeli možnost, da jih predvidijo in se nanje tudi ustrezno pripravijo, so lahko preživeli. Ravno iz teh prvih poskusov sožitja z naravo se je skozi stoletja razvila veda, katere cilj je, da izboljša, predvidi in zaščiti človeka pred mogočimi nevarnostmi, če pa se le-te uresničijo, uspešno organizira pravilno ravnanje z viri s ciljem čim hitrejša sanacije ter poskrbi za mehanizme, ki bodo preprečili njihov ponovni nastanek.

Enaka logika se lahko preslika na gospodarstvo in podjetja, ki so ključna za blaginjo vsake države. Sodobne razmere poslovanja podjetij v več ali manj vseh državah sveta označuje kompleksnost. Posebne razmere gospodarjenja v intenzivnih procesih globalizacije in svetovne finančne krize prikazujejo nenehno zmanjševanje sposobnosti podjetij za doseganje zaslužkov in s tem slabšanje njihovega finančnega položaja. Gre namreč za svojevrstno krizo poslovanja podjetja v nezadostno prožnem gospodarsko-sistemskem okolju. Poleg okolja pa so ključnega pomena tudi lastne odločitve podjetij, ki lahko zaradi svoje neustreznosti podjetje pripeljejo v krizo.

Kriza podjetja označuje stanje, ko se podjetje nahaja v težavah, ki ogrožajo njegov obstoj. Za tovrstna stanja so značilni predvsem pomanjkanje časa, negotovost in potreba po predvsem hitrem in učinkovitem ukrepanju. Če preventiva ni uspešna in podjetje posledično zaide v krizo, išče glavno podporo v strategijah in ukrepih managementa, ki pod posebnimi okoliščinami pridobi posebne značilnosti. Tako imenovani krizni management vedno bolj pridobiva na pomenu, ker je tisti, ki mora podjetje čim uspešneje sanirati in mu omogočiti nadaljnje poslovanje.

**Predmet** obravnave diplomskega dela je proučevanje pomena in vloge sodobnega kriznega managementa v reševanju kriznih stanj v podjetju, ki so jih povzročili notranji ali zunanji dejavniki, kot tudi iskanje mogočih rešitev, ki so odvisne od vrste ter vzrokov krize.

**Namen** diplomskega dela je prispevati k čim učinkovitejšemu reševanju podjetij v krizi z metodami preprečevanja oziroma sanacije s ciljem doseči ponovno uspešnost.

**Cilj** mojega diplomskega dela je predstaviti krizni management in ključne dejavnike, ki vplivajo na delovanje podjetja v določenem okolju. Na podlagi teoretične analize kriznih stanj in vseh njihovih lastnosti želim oceniti dejavnike, ki vplivajo na nastanek krize, njen potek ter njeno reševanje.

**Metoda** mojega proučevanja zadane teme pa bo predvsem predstaviti značilnosti krize v prvem delu diplomskega dela, nato pa v drugem opisati osnovne značilnosti ter naloge managementa. Združitev teh dveh pojmov v krizni management bom opisala v tretjem poglavju. Skozi opis potrebnega opazovanja, postavljanja diagnoze in ukrepanja v tretjem poglavju bom postopoma prišla tudi do četrtega, v katerem se bom osredotočila predvsem na predloge mogočih rešitev kriz podjetja. Poudarek bo predvsem na analizi objavljene literature s tega področja, pomagala si bom tudi z aktualnimi članki iz različnih virov, raziskavami ter drugimi objavljenimi publikacijami.

## 1 KRIZA V PODJETJU

### 1.1 Opredelitev krize

**Beseda »kriza«** izvira iz grške besede »*krinein*«, kar pomeni »odločiti nekaj, soditi« (Tavzes, 2002, str. 627). Različni avtorji krizo z vidika podjetja prikazujejo različno, vendar je vsem skupna ugotovitev, da kriza podjetja predstavlja krizno točko ali trenutek v nizu neuspešnih upravljalnih dejavnosti, ki so pripeljale do stanja, v katerem je obstoj podjetja ogrožen.

**Poslovna kriza** predstavlja zapleten, nenačrtovan in nezaželen poslovni, časovno omejen proces, ki ogroža temeljne cilje podjetja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 111). Iz številnih poročil o poslovanju, posebej pa iz računovodskih poročil, ki imajo kontrolno vlogo, lahko opazimo znake krize, ki jih je mogoče testirati tudi z različnimi drugimi informacijami.

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

Tako opredeljeno pojmovanje krize je treba razlikovati od pojmov, kot so konflikti, motnje, agonije, katastrofe in podobno. Čeprav se le-ti pogosto pojavljajo v praksi, v danem primeru ne predstavljajo sopomenk. Prav tako se pojem kriza pojavlja na več znanstvenoraziskovalnih področjih, kot so področje zgodovine, medicine, politike, psihologije ter družbenih ved, vendar z naslovom določen pristop pozornost usmerja izključno na področje ekonomije oziroma na fenomen krize podjetij.

Glavna značilnost kriznih stanj je pomanjkanje časa za ustrezno ukrepanje. Izredne razmere, ki jih kriza podjetij prinaša, zahtevajo hitre in učinkovite rešitve, kajti v tovrstnih okoliščinah si podjetja ne morejo privoščiti novih napak. Od načina odzivanja med krizo je odvisna nadaljnja usoda podjetja.



Kriza ima po drugi strani tudi določene prednosti, predvsem pa odpira nove priložnosti, do katerih v drugačnem stanju ne bi prišlo. Zato kriza ni vedno tragična usoda podjetja, temveč je hkrati priložnost za njegovo prenovu. Ko se podre ravnovesje, značilno za normalno stanje, pride do izrednih razmer, ki imajo lahko značaj razvojnih priložnosti ali krize (Dubrovski, 2004, str. 20–21).

Delovanje v poslovnem okolju sili podjetja, da poslujejo pod izjemnim pritiskom sprememb, ki pogosto pripeljejo do kriznih stanj. Največ kriz, ne glede na to, ali so notranjega ali zunanega porekla, je posledica nezadostnega ter neustreznega prilagajanja podjetij, ki ne namenjajo dovolj pozornosti dogodkom v svojem okolju. Vsa krizna stanja zahtevajo določitev in razvoj strategije, ki bo omogočila čim bolj kakovostno reševanje težav. Različnost kriznih stanj vsiljuje tudi sam izbor strategije, ki ima za nalogo obrambo podjetja v javnosti.

Neresen pristop in podcenjevanje kriznega stanja je lahko kontraproduktivno in lahko poslabša ter zavre izvajanje potrebnih korakov. Razumevanje posledic krize predstavlja predpogoj za njeno uspešno reševanje. Zato je ključnega pomena uspešno upravljanje z informacijami. Glede na to, da so informacije dostopnejše, je treba poskrbeti za njihovo vsebino, konsistentnost ter resničnost.

Kot sem že omenila, je jasno, da težave, ki jih ne rešujemo, vodijo v krizo. Kljub temu je tudi v kriznih stanjih nujno potrebno, da management poskrbi za nadaljevanje običajnih delovnih dejavnosti. Ali mora podjetje prekiniti novo, šele začeto tržno kampanjo? Ali je treba prenehati s posodabljanjem internet portala podjetja? Ustrezne odgovore na takšna in podobna vprašanja je treba poiskati na način, ki ne bo še dodatno povečeval krize. Managerji, zadolženi za ravnanje s kriznim stanjem, preživijo veliko časa pri reševanju le-tega. Ravno zato preostanek kolektiva ne sme prenehati delati, temveč mora nemoteno nadaljevati opravljanje vsakodnevnih dejavnosti v organizaciji. V trenutku krize je treba ustvariti vzdušje, ki bo vsakega posameznika spodbujalo, da vложи čim večji in produktivnejši del sebe. Prav s tem povezujemo sodelovanje strokovnih kadrov v obliki kriznega tima, ki je izjemnega pomena za podjetje v času krize. Omogočil bo usmerjanje precejšnjega dela energije v reševanje novo nastalih težav, ne bo pa povzročil zanemarjanja ostalih poslovnih dejavnosti in procesov.

## **1.2 Vrste kriz**

Klasifikacijo krize podjetja lahko opredelimo glede na različna merila – lokacijo in število vzrokov, dolžino trajanja postopka, vrste delovanja in druge kriterije (Senić, 1996, str. 32–41).

Glede na ogroženost uresničitve predhodno omenjenih konkretnih ekonomskih ciljev je bolj sprejeta naslednja opredelitev krize podjetja:

**Likvidnostna kriza podjetja** predstavlja poslovno-finančno stanje, v katerem podjetje ni zmožno pravočasno poravnati svojih dospelih denarnih obveznosti oziroma jih je popolnoma nezmožno poravnati.

Kriza likvidnosti se sprva pokaže kot nenačrtovano in nezaželeno stanje in je rezultat neustreznega načrtovanja ter neučinkovitega nadzora denarnih tokov oziroma pomanjkanja usklajenega priliva in odliva gotovine. Razloge za pojav likvidnostne krize lahko poiščemo v neustrezni finančni strukturi ter v izgubi v poslovanju podjetja.

**Kriza uspešnosti podjetja** se pojavlja v razmerah, ko podjetje ni zmožno uresničiti ciljev ohranitve vloženega kapitala in dobička oziroma predstavlja poslovno-finančno stanje, v katerem je zmožnost podjetja, da doseže dobiček, pod vprašajem.

Medtem ko se likvidnostna kriza nanaša na nezaželen in neugoden položaj glede likvidnosti podjetja, se kriza uspešnosti podjetja nanaša na neustrezno donosnost podjetja, torej na pojav izgube oziroma nezadostnega dobička v poslovanju. Prepoznati krizo uspešnosti podjetja je bolj zapleteno kot likvidnostno krizo, sploh pa v spremenljivih, inflatornih razmerah gospodarjenja.

**Strateška kriza podjetja** predstavlja poslovno-finančno stanje podjetja, v katerem je zaradi zamujenih ali neustrezno izbranih in uresničenih strategij za uresničevanje vizije ter ciljev na daljši rok ogrožena osnova za uresničevanje uspeha oziroma cilja ohranitve vloženega kapitala in cilja donosnosti.

Skrajšano shematsko različico predstavitev odnosa med vrstami kriz podjetja in viri računovodsko-informacijske podpore kriznemu managementu podjetja bom prikazala v *Tabeli 1*. V njej so vidne različne hierarhične ravni managementa, ki tudi obvladujejo različne tipe kriz podjetja. Podobno tudi vsak segment računovodstva prikazuje položaj, v katerem se podjetje nahaja, s pomočjo poročil, ki jih posreduje kriznemu managementu.

Tabela 1: Hierarhija, kriza podjetij in informacijska podpora nosilcem kriznega managementa

Nosilci kriznega managementa	Vrsta kriz podjetja	Segmenti računovodstva in krizni management	Računovodska poročila in krizni management	Računovodska poročila kot poslovodni instrumenti
Vrhovni management	1) Strateška kriza podjetja 2) Kriza uspešnosti podjetja	1) Finančno računovodstvo 2) Poslovodno računovodstvo	1) Osnovne bilance 2) Specialna strategijska poročila 3) Specialne bilance	1) Kontrolna 2) Dispozitivna 3) Kontrolno-dispozitivna
Operativni menedžment	1) Kriza uspešnosti podjetja	1) Poslovodno računovodstvo 2) Analitične in operativne evidence	1) Predhodna bilanca uspeha 2) Interne bilance uspeha 3) Kalkulacija cene 4) Specialna poročila	1) Kontrolna 2) Dispozitivna 3) Kontrolno-dispozitivna
Finančni menedžment	1) Likvidnostna kriza 2) Kriza solventnosti	1) Finančno računovodstvo 2) Poslovodno računovodstvo 3) Računovodstvo odgovornosti	1) Osnovne bilance 2) Interne bilance 3) Poročila o učinkih 4) Specialne bilance	1) Kontrolno-dispozitivna

Vir: J. H. Weston, M. L. Mitchell & J. H. Mulheri, *Takeovers, Restructuring and Corporate Governance*, 2004, str. 231.

Računovodski informacijski sistem ima v kriznem obdobju posebno vlogo in značaj. Posebnosti lahko opazimo s pomočjo računovodskih poročil, ki z ustreznimi relevantnimi informacijskimi vsebinami pridobijo vlogo kontrolnih in/ali dispozitivnih instrumentov v upravljanju s krizo. To je še posebej poudarjeno v primerih krize uspešnosti in finančne krize.

Dubrovski (2004, str. 62) se je še bolj osredotočil na vrste kriz z vidika razvojnih stopenj podjetja. Razdelil jih je na razvojne in statične krize.

Glede na to, da razvojne krize nastajajo na različnih razvojnih stopnjah podjetja, so veliko predvidljivejše in s tem tudi preprostejše za reševanje kot statične. Medtem ko se razvojne krize lahko pojavijo v hitro razvijajočih se podjetjih, se statične po navadi pojavljajo v podjetjih, kjer je zaradi neuspešnega poslovanja pod vprašaj že postavljen obstoj podjetja.

## 2 MANAGEMENT

### 2.1 Opredelitev managementa

Za uspešno delovanje vsakega podjetja so za začetek potrebni skupni interesi, značilni za določeno skupino ljudi. Ko ugotovijo cilj, ki ga želijo skupaj doseči, se vprašajo, kakšna je pot do tega. Velikokrat je namreč lažje določiti cilj kot pa omogočiti pot za doseg tega. S tem razlogom je treba znotraj vsake organizacije določiti tistega človeka oziroma skupino ljudi, ki bo opravljala potrebne funkcije načrtovanja, organiziranja, usmerjanja oziroma vodenja ter nadziranja. Naštete funkcije pa so naloga managementa.

Managerjem sta v podjetju zaupana obvladovanje organizacije ter vodenje ljudi (Biloslavo, 2006, str. 20). Prav izvajanje teh funkcij omogoča ustvarjanje razmer za optimalno delovanje nekega podjetja.

Do potrebe po managementu pride predvsem zaradi vedno bolj poudarjene tehnične delitve dela, ki razdeli ljudi na specialiste oziroma strokovnjake ter tiste, ki njihovo delo usklajujejo, oziroma managerje. »Razčlenjeno delo usklajujejo v novo celoto managerji; usklajevanje je bistvo dela managerjev, ki se prav v tem razlikujejo od delovanja drugih zaposlenih v podjetju« (Rozman, 1993, str. 19).

Lipovec (1987, str. 136–137) opredeli management oziroma ravnanje kot organizacijsko funkcijo ter proces, ki:

- omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja;
- vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja oziroma lastnikov, za katere opravlja funkcijo izvršilnega in zaupniškega organa;
- svoje naloge izvaja ob pomoči drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, usklajevanja in kontroliranja.

### 2.2 Ravni managementa in njihova vloga v organizaciji

Management večjih oziroma sestavljenih podjetij sestoji iz treh ravni, od katerih ima vsaka posamezno vlogo ter pomen. Sam vrh hierarhične piramide predstavlja **vrhovni oziroma najvišji management**. Ta sestoji iz managerjev, odgovornih za celotno organizacijo, prinašanje dolgoročnih odločitev, določanje strategij, analizo zunanjega okolja itn. Predstavnika te skupine sta predsednik uprave in izvršilni direktor podjetja.

Naslednja raven je **srednji management**, ki ga sestavljajo managerji poslovnih funkcij oziroma organizacijskih enot, ki odločajo o dejavnostih, ki zadevajo bližjo prihodnost, uresničevanje strategije, določene s strani vrhovnega managementa, spodbujanje timskega dela, reševanje konfliktov itn. Tipična predstavnika te skupine sta vodja splošnega oddelka in vodja računovodstva.

Za srednjo raven managementa je prav tako značilno krčenje, kajti potek informacij od zgoraj navzdol se je pokazal kot zelo neučinkovit in je kot takšen vedno manj v uporabi. To vlogo vedno bolj prevzemajo tako imenovani projektni managerji, zadolženi za vzpostavljanje horizontalnih organizacijskih mrež, saj narava današnjega načina poslovanja narekuje potrebo po timskem in projektne delu.

Tretjo raven oziroma **nižji management**, ki ga Rozman (1993, str. 22) imenuje tudi prva linija managementa, pa sestavljajo managerji, odgovorni za neposredno izvedbo skozi doseganje dnevnih ciljev, usklajevanje odnosov med zaposlenimi in managementom itn. Pogosto se zgodi, da se na tej ravni prepletata usklajevana in izvedbena funkcija, kajti nižja kot je raven managementa, bolj postaja usklajevanje le ena od vlog ali delovnih nalog managerjev (Rozman, 1993, str. 23).

V predhodnih vrsticah podrobno predstavljene ravni managementa bom prikazala tudi v obliki piramide, ki jo kaže *Slika 1*.

*Slika 1: Ravni managementa v podjetju*



*Vir: R. Rozman, Management, 1993, str. 22.*

## 2.3 Proces managementa

Proces managementa opredeljujejo štiri temeljne funkcije, in sicer:

- **planiranje,**
- **organiziranje,**
- **vodenje ter**
- **kontrola.**

Ne glede na to, kaj počnemo v življenju, si po navadi vedno zastavimo nekakšen plan, kako bomo do zelenega cilja tudi prispeli. Enako delujejo tudi podjetja. V poslovnem svetu je vedno manj prostora za spontanost. Če želimo, da podjetje deluje, moramo podrobno planirati vsak del njegovega poslovanja. To je prva in ključna naloga managerjev, po navadi tudi tista, od katere je odvisna usoda poslovanja nekega podjetja.

Planiranje je po Rozmanu (1993, str. 77) torej:

- nenehno sistematično, zavestno in smotrno zamišljanje bodočega poslovanja podjetja, bodočih mogočih stanj in poti ter sredstev, potrebnih za njihovo izvedbo;
- proces, ki teče sočasno z analizo poslovanja, predvidevanjem okolij, določanjem prihodnjega stanja in poti za njegovo dosego;
- način usklajevanja posameznih delov poslovanja v celoto z namenom, da se preprečijo težave in se uresniči čim večja uspešnost poslovanja.

Kot je omenjeno v zadnji alineji, ravno preprečevanje težav in njihovo razreševanje predstavljata bistvo planiranja in njegov osnovni namen. Vloga preventive, ki jo opravlja management skozi proces planiranja in njena uspešnost sta tisti, ki ločita dobra podjetja od slabih, tista, ki lahko preživijo krizo, ali pa tista, ki zaradi težav nehajo poslovati.

S tem namenom tudi Pirtovšek (2009) omenja pomen ugotavljanja posledic odločitev, ki jih prinese management, v prihodnosti. Če želi podjetje optimizirati te odločitve in narediti čim boljši plan poslovanja, se mora na začetku vprašati, kakšno je zdajšnje stanje podjetja. Le s pomočjo podrobne analize sedanjosti lahko pridemo do realnih pričakovanj glede prihodnosti. Na primer: če ugotovimo, da ima danes podjetje izgubo z določenim proizvodom, bi bilo nerealno povečati proizvodnjo le-tega, dokler ne ugotovimo razlogov, ki so do tega stanja pripeljali.

Proces izdelave plana se vedno začne z **analizo podjetja**, ki se začneja z oceno poslovanja in konča z diagnozo (Rozman, 1993, str. 83). Analiza ima za cilj omogočiti prinašanje boljših odločitev subjekta (v tem primeru podjetja) z namenom povečanja produktivnosti oziroma profitnosti podjetja (Rozman, 2000, str. 54). Ko imamo enkrat vpogled v notranje zadeve, se obrnemo še k **analizi in predvidevanju okolja**, ki predstavlja drugo fazo procesa planiranja. Pri prinašanju odločitev glede poslovanja podjetja ne smejo upoštevati le sedanjih okoliščin, temveč se morajo posvetiti tudi predvidevanju prihodnjega okolja. Predvidevanje pomeni predvsem napovedovanje prihodnjih odločitev strank, konkurence, delničarjev in njihovih posledic (Rozman, 2000, str. 57).

Prvima dvema fazama sledi tretja, tako imenovana faza **določanja poslovnih ciljev**, v kateri podjetje postavlja zelene cilje poslovanja v skladu s sedanjim položajem in z upoštevanjem razmer v okolju. Vse tri našteje faze predstavljajo predvsem začetno in končno stanje oziroma cilj podjetja. Pot podjetja od točke A, ki jo predstavlja sedanje stanje, do točke B oziroma mogočega prihodnjega stanja pa je tista, ki dejansko vpliva na rezultat. Če nimamo prave strategije, ki določa pot do cilja, se ta ne bo uresničil. Ravno izbira pravih taktik, strategij in operativnih ukrepov, združena v četrto fazo, imenovano **določanje poti za doseganje ciljev**, predstavlja ključ uspeha.

Vedno, ko začnemo ustvarjati neki plan, imamo vpogled le v določene dimenzije. Ko prehajamo iz ene faze planiranja v drugo, pa se naše znanje o procesu nadgrajuje in gre bolj v podrobnosti.

Vse zgoraj našteje faze se med procesom planiranja večkrat prepletajo in ne glede na to, da si tudi v praksi sledijo po naštetem vrstnem redu, je za njih večkrat značilna tudi iterativnost oziroma vračanje v že opravljene faze predvsem s ciljem izkoriščanja znanja, ki smo ga pridobili skozi proces planiranja (Rozman, 1993, str. 84).

Druga temeljna funkcija managementa je **organiziranje**, ki je namenjeno vzpostavljanju razmerij in struktur: tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno-avtoritativne, z namenom omogočiti podjetju najuspešnejši način poslovanja.

Organiziranje urejenosti podjetja obsega poleg urejanja pristojnosti, odgovornosti ter delitve dela s strani managerjev tudi določanje obveznih pravil delovanja s ciljem omogočiti učinkovito izvajanje osnovnih dejavnosti podjetja (Biloslavo, 2006, str. 27).

**Vodenje**, ki predstavlja tretjo funkcijo, ki jo opravlja management podjetja, lahko opredelimo predvsem kot vplivanje managementa na obnašanje in delovanje zaposlenih posameznikov oziroma skupin ter usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem podjetja. Vodja oziroma manager svoje sodelavce usmerja predvsem s pomočjo dobrega komuniciranja ter z uporabo moči, vpliva, oblasti, kontrole, avtoritete in odgovornosti, ki sodijo med temeljne dejavnike pri oblikovanju struktur in procesov ter pri vodenju v organizaciji (Možina, Bernik, Merkač & Svetic, 2000, str. 95).

Na koncu pridemo še do četrte funkcije, ki opredeljuje proces managementa, in sicer kontrole. **Kontrola** lahko opredelimo kot organizacijsko funkcijo, katere temeljna naloga je zagotavljati poslovanje v skladu z zamišljenim. »Bistvo kontrole je v iskanju odklonov uresničenega in doseženega od planiranega, v poročanju o teh odklonih in v začenjanju popravljalnih akcij« (Možina et al., Bernik, Merkač&Svetic, 2000, str. 202). Zato da je določen plan mogoče uresničiti, je nujno potrebno, da gre ta skozi proces kontrole, ki pa mora biti organiziran tako, da terja čim manj časa ter omogoča hitre popravljalne akcije.

### **3 KRIZNI MANAGEMENT**

#### **3.1 Opredelitev kriznega managementa**

Spoznavanje in identificiranje znakov krize ter odkritje pomembnih vzrokov krize podjetja nasploh, posebej pa v razmerah svetovne finančne in ekonomske krize, so predpostavke za uvedbo posebnega načina upravljanja s podjetjem v krizi, tako imenovanega kriznega managementa.

Rozman (1993, str. 44) ravnanje opredeli kot tretjo in razmeroma redko skupino vlog, ki jih prevzame (poleg kontrolnih odločitev in usmerjanja podjetja) management podjetja v krizi.

**Krizni management** je proces, v katerem se organizacija sooča s katerimkoli večjim, nepredvidljivim dogodkom, ki grozi, da bo prizadel podjetje, njegove delničarje ali javno mnenje v splošnem (angl. *general public*). Trije elementi so skupni večini definicij kriz podjetja, in sicer: grožnja organizaciji, element presenečenja in kratek odzivni čas (angl. *short decision time*) (Wikipedia, 2009). Po Jemcu (2009) večina podjetij, ki poslujejo v današnjih razmerah, v kriznem stanju vsebujejo vse tri elemente, ki kažejo na potrebo po kriznem managementu.



Management podjetja v krizi, ki ga razumemo kot proces managerskih dejavnosti, se odvija skozi štiri glavne faze. Le-te so, kot sem že omenila, planiranje, organiziranje, vodenje ter kontrola. Vse štiri funkcije igrajo pomembno vlogo pri preprečevanju krize, vendar presojamo, da ima najpomembnejšo vlogo planiranje, kajti le-to nam po Rozmanu (1993, str. 20) v splošni obliki omogoča razmišljanje o prihodnosti in pripravo nanjo s ciljem, da bi bili rezultati dela in proces dela čim bližje zaželenim. Skozi fazo planiranja in njene podfaze – analizo okolja, določanje ciljev in strategij za doseganje ciljev – se podjetje odloča, kako bo poslovalo. Če v tej fazi pridemo do napačnih ugotovitev, se lahko posledično napake upravljalcev in managementa odražajo skozi vse ostale faze ter pripeljejo do krize. Kljub temu pa je treba poleg planiranja podrobno obvladovati tudi ostale funkcije: organiziranje, vodenje in vzpostavljanje nenehne kontrole, kajti le planiranje brez sledenja celotnemu procesu bo omogočilo dober začetek poslovanja, ne pa tudi doseganje cilja, ki si ga je podjetje zastavilo.

Na podlagi tega lahko zaključimo, da je osnovni cilj, ki ga ima krizni management, obvladovanje krize oziroma prizadevanje k čim dolgoročnejšemu obstoju podjetja na konkurenčni tržni sceni. Krizni management, ki ga razumemo kot institucijo, pa obsega nosilce kriznega managementa, in sicer ustrezne strokovnjake, ki delujejo kot zastopniki kapitala in ravnaajo s podjetjem v krizi s ciljem njegovega saniranja.

Ko govorimo in razmišljamo o kriznem managementu, je treba imeti v mislih, da bistvo kriznega managementa v gospodarstvu še vedno ni pravilno dojet in dovolj sprejeto. Ustrezne organizacijske dejavnosti podjetja v »normalnih« razmerah in okoliščinah poslovanja podjetja so predpostavka za uspešno uresničitev vizije in ciljev podjetja oziroma za izognitev krizi. Kljub temu pa se krizam podjetij včasih ne moremo izogniti in so rezultat več različnih in sočasnih vzrokov.

## **3.2 Opazovanje in ugotavljanje znakov krize**

### **3.2.1 Analiza znakov krize**

Znaki so signali, ki v podjetju kažejo na morebitno krizo ali pa jo napovedujejo. Njihovo pravočasno zaznavanje in upoštevanje s pravnimi akcijami in dejavnostmi lahko v podjetju omilita posledice že začete krize ali pa celo preprečita njen nastanek (Dubrovski, 2004, str. 24). Čeprav se znaki krize razlikujejo od vzrokov, zaradi lastnosti pokazateljev morebitne krize ne smemo zanemariti oziroma podceniti njihovega pomena, kajti le-ti so ključni pri ugotavljanju odstopanj v poslovanju in omogočajo vzpostavitev diagnoze realnega stanja, v katerem se podjetje nahaja.

Za omenjena odstopanja, ki jih zaznamo s primerjavo dejanskih podatkov s primerljivimi, sta značilni velikost in smer odstopanja (Rozman, 1995, str. 47). Velikost odstopanja je tista, ki narekuje, ali bomo ukrepali ali ne, smer pa je v obdobju krize, jasno, negativna.

Znaki kriz se lahko med seboj zelo razlikujejo in imajo različne zunanje pokazatelje. Ravno zaradi tega jih je težko prepoznati kot resnične povzročitelje krize. Občasno znaki krize, tako kot tudi dejanski vzroki kriz, temeljijo na naključjih, istih ali podobnih pokazateljih. Lahko se zgodi tudi, da določeni ostanejo neopaženi, spet drugih pa ne moremo neposredno vezati na konkretno krizo podjetja. Navedeni vzroki in tudi drugi posebni razlogi lahko značilno vplivajo na težjo izpeljavo pravilnega zaključka o tem, ali se podjetje sploh nahaja v krizi oziroma v kateri vrsti krize se nahaja (Quinn & Cameron, 1983, str. 31–51).

Določeni avtorji pa le nekoliko natančneje opredelijo mogoče znake kriz podjetja. Po mnenju Harija (1997, str. 377, povzeto po Slatteju, 1984) so **znaki krize** naslednji:

- padajoča donosnost,
- padajoča prodaja,
- rast zadolženosti,
- upadanje likvidnosti,
- omejeno izplačilo dividend,
- neugodni računovodski izkazi,
- zaskrbljeno vodstvo,
- prehitre menjave v vodstvu,
- padanje tržnega deleža,
- nezadostno strateško planiranje.

Analiza navedenih znakov krize podjetja upošteva številne pokazatelje in zbiranje podatkov ne le znotraj organizacije, ampak tudi zunaj nje, v poslovnem okolju. Enega izmed pomembnih instrumentov kriznega managementa, ki pomaga k lažjemu prepoznavanju, preprečevanju in izbiranju ukrepov za obvladovanje kriz poslovanja podjetja, predstavljajo računovodska poročila z ustreznimi računovodskimi vsebinami. Kot sem že omenila med navajanjem znakov kriz podjetja, so neugodni finančni izkazi lahko takojšen znak, da poslovanje podjetja ne gre v zeleni smeri. Osnovna računovodska poročila iz finančnega računovodstva in računovodska poročila po segmentih iz poslovnega računovodstva namreč predstavljajo nenadomestljiv vir za analizo in oceno rentabilnega in finančnega, kratkoročnega in dolgoročnega položaja podjetja. Prav tako pa si lahko pomagamo tudi s primerjanjem z drugimi sorodnimi podjetji v panogi ali s tekmeci, ki želijo skozi proces kontrole ugotoviti odstopanja uresničene in dosežene od načrtovanega.

Še ena izmed pomembnih smernic za lažje razlaganje potencialne neučinkovitosti pri odkrivanju mogočih znakov krize je pomanjkljiva komunikacija v podjetju.

Vodstvo namreč velikokrat podcenjuje zaznavanje znakov sodelavcev na posameznih funkcijskih področjih bližje tržnemu dogajanju. Le-ti so bližje odjemalcem in lahko zato hitreje zaznavajo znake. V raziskavah, ki so bile opravljene med ameriškimi podjetji, je bilo ugotovljeno, da je vrhnji management seznanjen le s štirimi odstotki vseh težav, nižjemu managementu pa je poznanih 74 odstotkov težav (Čeh, 2009).

### 3.3 Ugotavljanje vzrokov krize

Za razliko od znakov, ki zgolj kažejo ali napovedujejo krizno stanje, so vzroki dejanski »krivci« za nastali položaj. Ko govorimo o razreševanju krize, moramo analizirati in odpraviti njene vzroke, ne pa se osredotočati na znake (Dubrovski, 2004, str. 33).

Vrečko (2007, str. 20) vzroke za pojav poslovnih kriz razdeli na:

- **interne**, ki se pojavljajo znotraj poslovnega sistema,
- **eksterne**, ki se pojavljajo v okolju in tako vplivajo na poslovanje in razvoj poslovnega sistema,
- **nenadne spremembe**, ki jih ni mogoče predvideti ali pa jih poslovni sistem ne zmore predvideti in se pojavijo nepričakovano.

#### 3.3.1 Notranji vzroki

Na notranje vzroke kriz vplivajo podjetje, zaposleni znotraj podjetja in management. Iz tega tudi izhaja ime notranji, interni oziroma endogeni vzroki. Gre za vzroke, ki nastajajo in delujejo znotraj podjetja in so lahko številni ter sistematizirani na različne načine (Mecintosh, 1996, str. 23).

Notranji vzroki krize so z vidika prisotnosti, možnosti vpliva in pomena pomembnejši kot eksterni oziroma zunanji vzroki kriz. Sodeč po raziskavi, ki jo navaja Hari (1997, str. 377), naj bi se 80 odstotkov vseh vzrokov za krizo podjetij v ZDA nahajalo znotraj podjetja samega in le 20 odstotkov zunaj njega.

Kot glavne primere notranjih vzrokov kriz Dimovski (2004, str. 37–38) navaja neustrezno usposobljenost managementa, zavirajočo organiziranost, nekonkurenčen tržni položaj, težave na področju managementa sodelavcev, predrago proizvodnjo, zanemarjeno tržno funkcijo in neučinkovit informacijski sistem.

Vzroki kriz na področju dejavnosti managementa so lahko posledica neustreznega (Thompson, 2002, str. 19):

- postavljanja ciljev,
- izbora ustreznih strategij,
- finančnega in projektnega načrtovanja,
- prilagajanja tehnično-tehnološkemu napredku,
- organizacijskega prilagajanja,
- motivacijskega sistema podjetja,
- delovanja sistema kontrole,
- reševanja informiranja in komuniciranja znotraj podjetja.

Na podlagi različnih raziskav je bila ugotovljena zelo pomembna povezava med neuspešnim vodenjem in ostalimi pomembnimi spremenljivkami krize, kar pomeni, da lahko postavimo slabo vodenje na položaj najpomembnejšega povzročitelja krize. To je razumljivo, saj ima vodstvo na razpolago načeloma vse vzrode in pristojnosti za sprejemanje in izvajanje pravih ali napačnih odločitev in zato mora temu primerno tudi nositi odgovornost.

### **3.3.2 Zunanji vzroki**

Zunanji vzroki kriz prihajajo iz gospodarsko-sistemskega okolja, v katerem podjetje deluje. Na nastanek le-teh podjetje nima nobenega vpliva, od tu tudi ime zunanji, eksterni oziroma eksogeni vzroki.

Dubrovski (2004, str. 34–35) navaja kot **primere zunanjih vzrokov**:

- spremembe na trgu,
- spremembe v panogi,
- spremembe zaradi splošnega napredka,
- splošno gospodarsko krizo,
- politične spremembe,
- makroekonomske ukrepe,
- naravne nesreče,
- socialnopatološke pojave.

### **3.3.3 Opredelitev vzrokov glede na področje krize**

Vzroki krize se delijo na podlagi določenih funkcionalnih področij (Snell, 2002, str. 112).

Glede na **nabavno funkcijo** so vzroki krize lahko prevelike zaloge inputa, močna povezanost z določenimi dobavitelji, neustrezne nadomestitve surovin in reprodukcijskih materialov, napačna ocena plačilnega tveganja in ostalih vrst tveganja, ki nastanejo zaradi uvoza.

Z vidika **proizvodne funkcije** so vzroki krize lahko: 1) uporaba neustrezne tehnologije – zastarele ali nove, brez ustrezne kontrole, brez ustreznega proizvodnega programa in take, ki povzroča veliko odpadkov v proizvodnji; 2) močna povezanost s predhodnimi proizvodi ali prehitro prestrukturiranje proizvodnega programa – neustrezna kakovost proizvodov, napačna uporaba proizvodnih kapacitet in s tem povezana nezaželena struktura proizvodnih stroškov.

V okviru **prodajne funkcije** so vzroki krize lahko neustrezna analiza prodajnega trga, ki jo je mogoče opaziti v napačni določitvi cen, visokih ali nizkih, zastarela prodajna metoda ter neustrezna kakovost pritožb in servisa.

Znotraj **finančne funkcije** so zelo pomembni vzroki krize na primer visoki stroški izposojenega kapitala, neustrezna uskladitev obveznosti in sredstev, napačna ocena in zavarovanje proti finančnemu tveganju, neustrezni proračuni v naložbeni politiki, neustrezna finančna struktura podjetja ter nezadostna raven lastnega kapitala.

Vzroki krize lahko nastanejo tudi **znotraj računovodstva**, natančneje znotraj računovodsko-informacijskega sistema. Gre za specifične, informacijske vzroke krize, s katerimi mora management računovodstva seznaniti krizni management v podjetju. Neposredni vzroki krize s tega področja najpogosteje nastanejo zaradi nesposobnosti organizatorja oziroma managerja računovodsko-informacijskega sistema, da pravočasno in strokovno obvesti notranje informacijske uporabnike, natančneje višji in srednji management, o pomembnih vzrokih krize, na primer o pomanjkanju likvidnosti in nezmožnosti ohranjanja vloženega kapitala. Iz tega je razvidno, da je krizno stanje mogoče rešiti le z spremembo managerskega stila, saj uporaba tistega, ki je bil prisoten v času nastanka krize, ni več učinkovita (Adizes, 2002, str. 123).

Centralizacija, pretirana kontrola, nedoslednost, konfliktnost, egocentričnost, neučinkovitost, pomanjkanje družbene občutljivosti in idej, neorganiziranost, nestrokovnost, neprilagodljivost in nesistematičnost so povzročili krizo in s temi lastnostmi managerji ne morejo rešiti kriznega stanja.

### 3.4 Ukrepanje v krizi

Rešitve kriznih stanj podjetja zajemajo niz različnih ukrepov v odvisnosti od vrste krize, področja nastanka (eksterna in/ali interna) in tega, ali zajema eno ali več funkcionalnih področij. Ukrepi se bodo prav tako razlikovali v skladu s tem, ali gre za latentno ali akutno krizo.

Posledično moramo najprej ugotoviti tip krize, razloge za njen nastanek, jo nato podrobneje proučiti in šele nato izdelati plan njenega reševanja.

Operativni management opredeli ravnanje s krizo podjetja kot proces, ki zajema ustrezne, posamezne in sintetizirane ukrepe s ciljem povečanja povpraševanja, proizvodnje in prihodkov od prodaje ter ukrepe, ki se osredotočajo na znižanje stroškov z uporabo ustreznih metod upravljanja s stroški podjetja. Krizni management za popraviljanje statusa likvidnosti podjetja mora s pomočjo ustreznih ukrepov odpraviti tekočo nelikvidnost (Pheng, 1999, str. 235).

Prašnikar (1992, str. 67–79) elemente poglobitve strategije, ki naj bi vodila k uspešni razrešitvi kriz in obsega celotno poslovanje, še dodatno razdeli na: zamenjavo managementa, močan centralni finančni nadzor, finančno prestrukturiranje virov sredstev, odprodajo osnovnih in obratnih sredstev, izboljšanje tržne strategije, zniževanje stroškov skozi zmanjševanje zalog po poslovnih funkcijah, nove proizvodne tržne strategije, spremembo organizacijske strukture in rast z nakupi podjetij.

Določene izmed zgoraj naštetih ukrepov, kot so zamenjava managementa, centralizacija poslovanja, reorganizacija poslovanja in zniževanje stroškov, omenja tudi Dubrovski (2004, str. 93–117). Vendar pa jih Dubrovski razporedi nekoliko drugače kot ostali avtorji. Ukrepe namreč razdeli na organizacijske, kamor sodi management podjetja, in poslovne, kamor bi uvrstili prihodke, finance in odhodke. Prihodkom bi logično morali slediti odhodki, sledijo pa jim finance oziroma ugotavljanje likvidnosti podjetja. Pri ugotavljanju odhodkov avtor poudarja predvsem pomen obvladovanja stroškov ne le skozi njihovo zniževanje, temveč tudi skozi optimizacijo njihovega obsega in strukture (Dubrovski, 2004, str. 109). Če vzamem za primer stroške materiala, lahko podjetje s ciljem zmanjševanja stroškov poskuša izboljšati nabavne pogoje, zamenjati uporabo starih materialov z novimi itn. Tipičen primer optimizacije stroškov pri zunanjih storitvah pa predstavlja tako imenovani »*outsourcing*« in pride v poštev takrat, ko lahko določeno dejavnost podjetja opravijo zunanji izvajalci, ki delo opravijo boljše in ceneje, kakor bi ga to podjetje samo.

Dubrovski (2004, str. 114) nato opredeli tudi pomen ukrepov na področju zaposlenih z zmanjševanjem števila le-teh in obsega poslovanja (angl. *downsizing*). Tovrstni ukrepi obravnavajo zaposlene kot le eno izmed vseh razpoložljivih materialnih in nematerialnih

sredstev v podjetju, zato je z njimi treba ravnati kot z vsemi drugimi sredstvi, ki jih ima podjetje na razpolago. Tega in ostale ukrepe po področjih bom podrobneje prikazala s pomočjo *Tabele 2*.

*Tabela 2: Zbirni pregled najpogostejših ukrepov pri premagovanju krize*

PODROČJE	UKREPI
Management in način delovanja	Zamenjava managementa Centralizirano poslovanje Spremenjena organizacija Učinkovito komuniciranje
Prihodki	Povečanje prodaje Izbor proizvodno-prodajnega programa Zvišanje ali znižanje cen ter preoblikovanje drugih prodajnih pogojev
Finance	Zagotavljanje plačilne sposobnosti Prestrukturiranje tujih virov financiranja Urejanje področja lastnega (notranjega) financiranja
Odhodki	Obvladovanje stroškov
Zaposleni	Zmanjšanje števila zaposlenih Zamenjave na srednjem in nižjem managementu Pridobitev novih sodelavcev

*Vir: D. Dubrovski, Krizni management in prenova podjetja, 2004, str. 117.*

### **3.5 Logično preverjanje predvidenih rezultatov**

Preverjanje ukrepov in njihove posledice so najvidnejši z uporabo tako imenovanih planskih tabel, ki po različnih poslovnih funkcijah prikazujejo dejansko stanje preteklega ter plan tekočega leta skupaj s ciljem, ki ga želi podjetje uresničiti. S pomočjo planskih tabel podjetje, ki se nahaja v krizi, ugotavlja stanje pred krizo in stanje po ukrepih za reševanje le-te. Stanje po ukrepih naj bi bilo pozitivno, v nasprotnem primeru pa je podjetje treba zapreti. Vsak ukrep ne glede na to, ali ga izvajamo na področju prodaje, nabave, kadrov itn., odraža posledice na celotno poslovanje in je viden v bilanci poslovnega uspeha.

Planske tabele vsebujejo zbirni in delni plan, znotraj katerih se prav tako skrivajo drugi, za podjetje pomembni ter podrobnejši plani.

**Priprava delnih planov poslovanja** podjetja se deli na (Turk, 1990, str. 303):

- **plan prodaje:** predstavlja osnovo vsem ostalim planom in je ozko povezan s skupino ukrepov, s pomočjo katerih se določajo dejavnosti, njihovi nosilci ter odgovornosti. Takšni ukrepi so na primer ukrepi za dvigovanje kakovosti izdelkov, pospešena tržna dejavnost, zaposlitev ustrezno izobraženega kadra itn.;
- **plan proizvodnje:** izdelava se v skladu s planom prodaje in zmogljivosti podjetja ter predstavlja korak, v katerem se postavljajo realni cilji proizvodnje ter določa ukrepanje, ki bo podjetje do teh ciljev tudi pripeljalo. Primer takšnih ukrepov je prilagajanje končnih proizvodov uporabnikom;
- **plan nabave:** tako kot se plan proizvodnje nadgrajuje na plan prodaje, se tudi plan nabave nadgrajuje na plan proizvodnje. Nabavili bomo namreč točno toliko zalog, kot jih potrebujemo za proizvodnjo, in toliko, kot jih imamo namen obdržati v obliki zalog. Z ukrepi, kot je minimaliziranje zalog s ciljem zmanjševanja stroškov, pa si podjetje pomaga k optimizaciji poslovanja;
- **plan kadrov:** za cilj ima predvsem izbiro ustreznega števila ljudi, katerih sposobnosti bodo prispevale k čim večji uspešnosti podjetja. Eden izmed tipičnih ukrepov na področju kadrovanja v obdobju krize je odpuščanje zaposlenih. Kot sem že omenila, tovrstni ukrepi z zmanjševanjem stroškov poslovanja vplivajo na celotno podjetje;
- **finančni plan:** da se drugi zgoraj naštetih procesi sploh lahko odvijajo, potrebujemo sredstva. Skozi bilanco stanja kot glavnega predstavnika analize oziroma skozi prikaz finančne stabilnosti (razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi) je zelo hitro razvidno ravnovesje oziroma neravnovesje, ki ga podjetje ustvarja pri svojem financiranju. Za podjetje rečemo, da je plačilno sposobno, če ima več ali vsaj toliko denarja, kot so njegove zapadle obveznosti.

**Priprava zbirnih planov poslovanja** podjetja se deli na (Tekavčič, 1995, str. 67):

- **plan poslovnega uspeha:** sestavljen je iz prihodkov in odhodkov. Vsi ukrepi, ki jih določeno podjetje izvaja v obdobju krize, odražajo posledice ravno na planu poslovnega izida. Če podjetje načrtuje zmanjšanje stroškov tako, da zmanjša zaloge, se bo to pokazalo v povečanem rezultatu iz rednega poslovanja;
- **plan sredstev in njihovih virov:** sestavljata ga bilanca sredstev in bilanca njihovih virov, obe sestavljeni iz uravnovešene aktive in pasive;
- **plan uspešnosti poslovanja:** s pomočjo kazalcev, kot so kazalci dobičkonosnosti sredstev, kapitala ter donosnosti sredstev, podjetje analizira, ali je doseglo načrt, ki ga je postavilo v procesu planiranja. Če želi podjetje doseči dobiček kot temeljno načelo gospodarjenja, ima na razpolago dve strategiji, in sicer: doseči predvideni rezultat z najmanj žrtvami (sredstvi) ali z danimi žrtvami doseči najvišji mogoč rezultat. Če podjetje teh rezultatov ne doseže, se pogosto lahko znajde v krizi, v kateri je ogrožen njegov obstoj.



## 4 PREDLOGI ZA REŠEVANJE KRIZE PODJETJA

Prvo, kar bi svetovali vsakemu podjetju, je seveda, da poskuša ohranjati takšno poslovanje, ki bo zasledovalo cilj dobička in ohranitve ustrezne organizacije ter sploh ne bo prišlo v položaj, ki bi ogrožal njegov obstoj. Kot sem že omenila v poglavju o procesu managementa, sta za preventivo kriz ključnega pomena ustrezno planiranje in zaznavanje zgodnjih opozorilnih znakov po vseh poslovnih funkcijah.

Da bi se izognili nastanku velike krize, ki se lahko pojavi kot rezultat skupnega delovanja tehnično-ekonomskih in človeško-socialnih dejavnikov, nekateri avtorji podjetjem priporočajo, naj oblikujejo portfelj kriz. Podjetje mora izbrati vsaj eno krizo iz družine kriz in nato zgraditi strategijo za njeno premagovanje. Ker so vsi člani družine povezani med seboj, pripravljanje na eno krizo v vsaki družini na določen način omogoča tudi pripravo na vse ostale (Senić, 1996, str. 40).

Preprečevanje latentnih in akutnih kriz pomeni načrtno in sistematično pripravo in izvajanje preventivnih dejavnosti, na osnovi katerih je mogoče krizo predvideti in jo preprečiti ali omiliti stopnjo njene intenzivnosti (Dubrovski, 2004, str. 181). Sistematična priprava podjetju omogoča, da zazna dejanske povzročitelje težav, kajti veliko podjetij si naloži dodatno delo, tako da razglasi za težavo nekaj, kar to dejansko ni ter obratno. To stane dodaten čas in denar, ne enega ne drugega pa v kriznem stanju podjetje nima na voljo. Zato si pri odkrivanju kriz podjetja lahko pomagajo z zgodnjim opozorilnim sistemom, ki jim omogoča zbiranje, analiziranje in razlaganje zaznanih znakov sprememb. Ko so enkrat spremembe ugotovljene, sistem omogoča tudi ukrepanje v notranjem in zunanjem okolju s ciljem reorganizacije podjetja (Dubrovski, 2004, str. 181).

Ne glede na to, kakšen načrt podjetje pripravi za mogočo krizo, se lahko zaradi zahtevnosti vzrokov podjetje le delno pripravi na nastalo krizo. K čim boljši pripravi prispevajo tako imenovani načrti kriznega managementa (angl. *crisis management plans – CPMs*). CPMs so orodja, ki jih uporabljajo podjetja pri reševanju kriz. To so lahko zelo podrobni in kompleksni načrti, ki natančno opisujejo, kaj mora vsak posameznik narediti, ali pa so to lahko načrti, ki opisujejo splošnejša področja odgovornosti ter določajo, kakšne spremembe v postopkih in strukturah je treba uvesti v danih kriznih razmerah. Korist dobrih CPMs je v tem, da lahko podjetjem priskrbijo zmožnost, da se izognejo najhujšim vplivom kriz (Booth, 1993, str. 147).

Številni avtorji poudarjajo odnos organizacije do težav, ko do teh pride, kot resnično merilo uspeha, kajti vsaka kriza je drugačna in s tem tudi nepredvidljiva. Kljub temu pa pod predpostavko, da imajo vse krize dovolj skupnih lastnosti, logično sklepamo, da se lahko vnaprej predvidijo vsaj osnovne usmeritve njihovega delovanja.

V obdobju krize pa je prav tako pomembno, da managerji ne pozabijo na obvladovanje komunikacije znotraj kakor tudi zunaj podjetja. Splošen proces komunikacije, ki bi veljal za vse okoliščine, ne obstaja. Zato je izjemnega pomena načrtovanje komunikacijskih dejavnosti, še preden se kriza zgodi. Tovrstne dejavnosti so (Novak, 2000, str. 170):

- predvidevanje in prepoznavanje potencialnih kriznih razmer,
- oblikovanje krizne komunikacijske skupine in usposabljanje njenih članov,
- prepoznavanje vpletenih javnosti v kriznem položaju,
- določanje in oblikovanje učinkovitih komunikacijskih poti za vpletene javnosti in za zmanjšanje škode pri ugledu podjetja,
- testiranje in prilagajanje komunikacijskega načrta,
- določitev in usposabljanje uradnega govornca,
- priprava kriznega komunikacijskega središča za nagovarjanje medijev (angl. *press-center*),
- priprava medijskega seznama za morebitno krizo in glavnih informacij o podjetju.

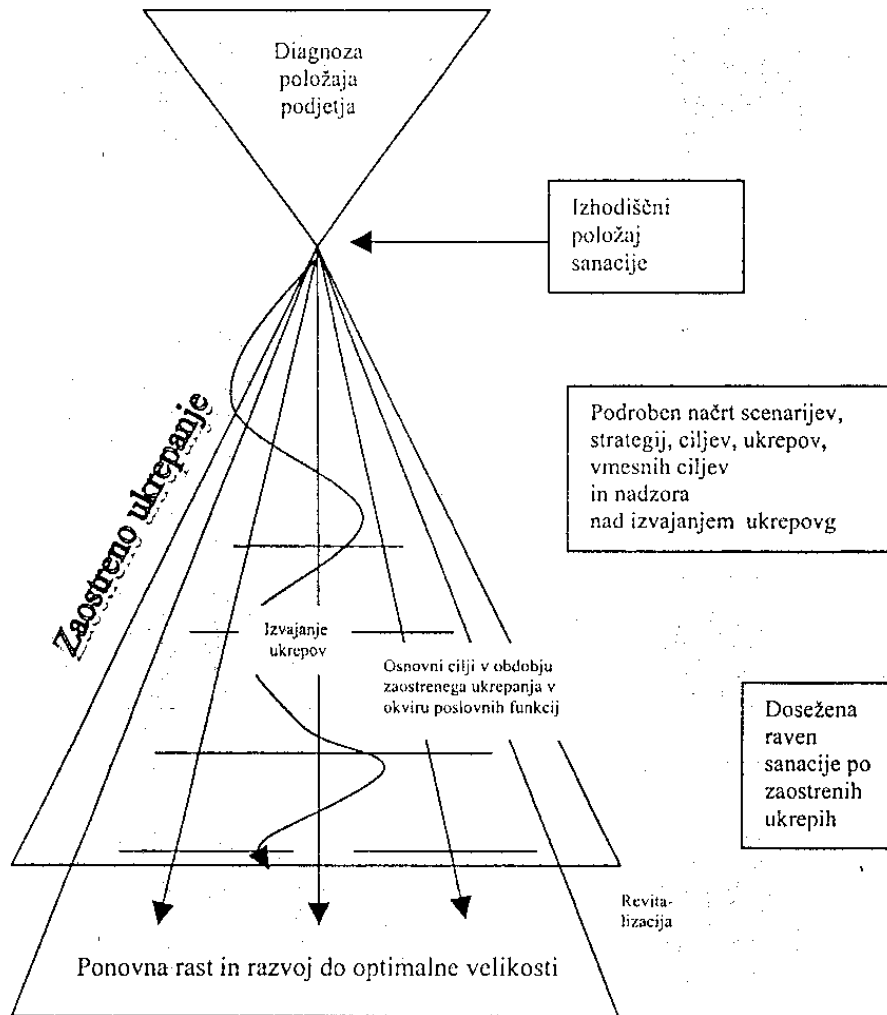
Preventivno planiranje poleg plana poročanja in postavljanja odgovornih ljudi za odnose z mediji vključuje tudi opise proizvodnih linij, procesov v proizvodnji ter proizvodov kot takšnih. Prav tako lahko prirejanje rednih treningov za krizni tim s ciljem zagotoviti njihovo pripravljenost v primeru krize značilno pripomore k uspešnejši preventivi.

Managerji za odnose z javnostmi morajo sporočiti javnosti tisto, kar vedo, takoj, ko je to mogoče. V primerih velikih kriz, za katere so značilne različne oblike panike in strahu, je prav, da podjetje čim pogosteje komunicira z javnostjo. Obnavljanje informacij mora potekati nenehno in po določenih pravilih, s katerimi so predhodno seznanjeni tudi predstavniki medijev. Če je za zbiranje informacij potrebnih par ur, mora manager za odnose z javnostmi nagovoriti javnost in jo obvestiti, da podjetje dela na reševanju krize. Kriza bo namreč medijska tema toliko časa, dokler ne bodo izčrpane vse njene tematske zmogljivosti, potem pa jo bo zamenjala nova tema (Malešič, Hrvatin & Polič, 2006, str. 76).

Vsi zgoraj naštetih predlogi imajo za cilj preprečiti krizo ali pa, če do te vseeno pride, omiliti njene posledice s pomočjo sanacije podjetja in mu omogočiti, da nadaljuje z uspešnim poslovanjem. Če to ni mogoče, krizni management prevzame zapiranje podjetja ter sproži stečajni postopek. Ni dvoma, da ima, zaradi interesa upnikov, sanacija podjetja prednost.

Na podlagi opisa sanacijskega procesa vsebuje sanacijski program naslednje temeljne sestavine: diagnozo položaja s primerjalnimi podatki, cilje, strategije, naloge in nosilce v obdobju zaostrenega ukrepanja ter opredelitev razvojnih možnosti in možnosti rasti s pripadajočimi strategijami v fazi revitalizacije podjetja (Končina, 2000, str. 1510).

Slika 2: Grafični prikaz načrtovanja zaostrenih ukrepov in celovite sanacije podjetja



Vir: M. Končina, *Ekonomski in organizacijski vidiki reševanja podjetij iz krize*, 2000, str. 1512.

Nesporno postopek sanacije podjetja zajema široko področje ukrepov in organizacijskih dejavnosti kriznega managementa podjetja. Strategije za reševanje kriz, tipi sanacijskih programov, projekti ter sanacijski ukrepi so izbrani glede na funkcionalno področje izvora in vrsto kriz. Natančneje, določene rešitve (prestrukturiranje v obliki zmanjšanja stroškov poslovanja ali sredstev) oziroma preprečevanje in obvladovanje krize podjetja nasploh, še posebej pa v razmerah svetovne ekonomske krize, zajemajo med drugim uporabo osnovnih in posebnih, kontrolnih in dispozitivnih računovodskih poročil managementa oziroma v tem primeru kriznega managementa podjetja.

Z vidika lastnikov podjetja pa je njihova vloga istih »razumeti položaj podjetja in objektivno prepoznati njegove razvojne možnosti glede na dejavnike okolja ter na tej podlagi postaviti realno dosegljive cilje poslovodstvu in opredeliti pričakovanja v zvezi z donosom kapitala« (Končina, 2000, str. 1509). Med sanacijo, zaostrenim ukrepanjem in v obdobju ponovne revitalizacije podjetja pride posebej do izraza strokovno znanje poslovodstva skozi poklicne veščine in izkušnje, sposobnost načrtovanja in izvajanja strategij. Naštete dejavnosti omogočajo podjetju, da s svojim izdelčno-tržnim portfeljem, z organiziranostjo nadzora in vodenjem poslovnih funkcij znova postane poslovno dejavno in uspešno pri uresničitvi donosa (Končina, 2000, str. 1509).

V skladu s ciljem racionalnega upravljanja je treba prav tako razviti sposobnost vključitve pomoči drugih v obliki medsebojnega povezovanja dobaviteljev z dobavitelji, strank s strankami in nato še dobaviteljev s strankami. To pomeni, da je treba združiti ekipe managerjev, ki ravnajo z verigo vrednosti in dejavnostmi v okviru te verige (Kim & Higgins, 2006, str. 45–56). Ne smemo pa pozabiti tudi na vlogo, ki jo v tovrstnih položajih prevzamejo banke, ki s pomočjo posojil bistveno vplivajo na hitrejšo sanacijo podjetij. Najboljše možnosti povečanja produktivnosti in učinkovitosti podjetja kot ciljev sanacije se danes nahajajo ravno v kakovosti usklajevanja vseh sodelujočih v verigi vrednosti podjetja.

Sanacija podjetja, ki je doživelo zrelo krizo, je dosežena, ko krizno poslovodstvo z izbranimi strategijami in ukrepanjem v procesu izvajanja poslovnega preobrata doseže raven preživetja podjetja in ko so možnosti za vzpostavitev vitalnih funkcij v podjetju dobre (Končina & Mirtič, 1999, str. 126).

## **SKLEP**

Sodobna podjetja delujejo v razmerah internacionalizacije poslovanja, visoke tehnologije, računalniško podprtih sistemov proizvodnje, skrajšanega cikla proizvoda, prilagodljive strukture podjetja, razvitih partnerskih odnosov in rasti pomožnih dejavnosti. V skladu s tem se mora management podjetja na tržišču izdelkov, kapitala in sredstev ravnati glede na svetovne razmere, prav tako pa morata biti osvajanje prodajnega in nabavnega trga kakor tudi uporaba znanja mednarodno usmerjena. Izzivom, ki jih predstavlja mednarodni trg, je včasih težko slediti. V premagovanju le-teh je možnost, da podjetje zaide v krizo, še večja. Negotovost v poslovanju podjetja namreč ni bila nikoli večja, kot je danes, z izraženo težnjo k povečanju v prihodnosti.

Osnova za upravljanje s kriznim stanjem je njegovo planiranje oziroma napovedovanje in načrtovanje tistega, kar lahko podjetje pričakuje v prihodnje. Glede na to, da podjetje lahko prizadenejo različne vrste kriz, se je na vse scenarije nemogoče pripraviti. Podrobnosti so vsekakor odvisne od okoliščin in narave krize.

Čeprav razlike med krizami niso zanemarljive, imajo vse določene skupne lastnosti, ki omogočajo podjetju izdelavo načrtov za njihovo premagovanje.

Krize lahko povzročijo različni vzroki, in sicer zunanji in/ali notranji. V kriznem managementu prevladuje mnenje, da je treba razlikovati med strateškimi krizami, krizami uspešnosti in krizami likvidnosti. Management podjetja v takšnih okoliščinah prevzame vlogo kriznega managementa.

Krizni management se osredotoča na poslabšan kratkoročni finančni položaj podjetja (stanje nelikvidnosti) in na poslabšan dolgoročni premoženjski položaj podjetja (nesolventnost). Krizni management med ostalim predstavlja tudi obliko upravljanja s ciljem odprave vzrokov krize oziroma premagovanja le-te skozi postopek sanacije. Organizacijske dejavnosti kriznega managementa, namenjene odkritju znakov in vzrokov kakor tudi sanaciji krize, temeljijo predvsem na osnovnih in specialnih računovodskih poročilih kakor tudi na dispozitivnih in kontrolnih instrumentih.

Sanacijski ukrepi predstavljajo sprejemanje poslovno-finančnih odločitev, ki želijo preprečiti in obvladovati krize podjetja, ne pa njegove likvidacije. V reševanju kriznega stanja pomembna vloga pripada tudi odnosom z javnostmi. Mediji naj bi pravočasno, transparentno in iskreno prikazali položaj širši javnosti, in sicer skozi popolno in nenehno obveščanje.

Preprečitev krize ni le v interesu posameznikov, ampak tudi celotne družbe. Če do te le pride, je treba z združenimi močmi lastnikov, posloводства in drugih zaposlenih pravočasno sprejeti ustrezne zavarovalne ukrepe in tako čim uspešneje rešiti krizo v skladu z znanjem in strategijami, ki jih imajo na razpolago.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. (2003). *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća*. Beograd: Grmeč-Privredni pregled.
2. Biloslavo, R. (2006). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
3. Booth, S. A. (1993). *Crisis management strategy*. (1<sup>th</sup> ed.) London: Routledge.
4. Čeh, S. (2009, 8. junij). Management kot vzrok krize v podjetju. Najdeno 10. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://poslovni-blog.blogspot.com/2009/06/management-kot-vzrok-krize-v-podjetju.html>
5. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
7. Hari, I. (1997). Tehnika kriznega vodenja. *Organizacija*, 3, str. 376–377.
8. Jemec, G. (2009, 22. maj). Krizni management – nujni odgovor na posledice krize. Najdeno 4. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/blog/18/290>
9. Kim, J. W. & Higgins, M. C. (2006). *Where do Alliances Come from? The Effects of Upper Echelons on Alliance Formation*. Harvard: Harvard Business School.
10. Končina, M. & Mirtič, K. (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager).
11. Končina, M. (2000). Ekonomski in organizacijski vidiki reševanja podjetij iz krize. *Podjetje in delo*, 16 (6/7), 1509–1512.
12. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
13. Marjan, M. (2006). *Komuniciranje v krizi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Mecintosh, B. N. (1996). *Management Accounting and Control System*. Chichester: John Wiley & Sons.
15. Možina, S., Bernik, J., Merkač, M. & Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
16. Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. (1<sup>th</sup> ed.) Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Pirtovšek, D. Ekonomika in management podjetij. Najdeno 19. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.sc-s.si/blog/wp-content/ekonomika-in-management-podjetij-predavanja.ppt>
18. *Practical information on crisis planning*. Najdeno 31. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www..ed.gov/admins/lead/safety/crisisplanning/htlm>
19. Quinn, E. R. & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Some Shifting Criteria of Effectiveness. *Management Science*, 29 (2), 31–51.

20. Rozman, R., Kovač J. & Koletnik, F. (1993a). *Management*. (1<sup>th</sup> ed.) Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager).
21. Rozman, R. (1993b). *Planiranje poslovanja podjetja*. (1<sup>th</sup> ed.) Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager).
22. Rozman, R. (1995). Opredelitev analize kot metode spoznavanja. *Zbornik prvega strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 39–52). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, sekcija za poslovno analizo.
23. Rozman, R. (2000). Business Analysis – The way to problem recognition. *JIMS*, (8), 54–57.
24. *School Crisis Management Plans*. Najdeno 1. avgusta 2009 na spletnem naslovu [www.cmioline.org](http://www.cmioline.org)
25. Senić, R. (1993). *Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*, Beograd: Savremena administracija.
26. Snell, B. (2002). *Management: Competing in the new Era*. New York: Mc-Graw-Hill Companies, Inc.
27. Tavzes, M. (2002). *Veliki slovar tujk*. (1<sup>th</sup> ed.) Ljubljana: Cankarjeva založba.
28. Tekavčič, M. (1995). *Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja*. *Zbornik referatov za strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
29. Thompson, J. L. (2002). *Strategic Management: awareness and change*. (4<sup>th</sup> ed.) London: Thomson Press.
30. Turk, I. (1990). *Uvod v ekonomiko poslovnega sistema*. Ljubljana: Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije.
31. Vrečko, I. (2007). Obvladovanje poslovnih in strateških kriz s projektnim managementom. *Revija za projektni management*, 3, str. 20.
32. Weston, J. F., Mitchell, M. L. & Mulherin, J. H. (2004). *Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance*. (4<sup>th</sup> ed.) New Jersey: Prentice Hall.
33. *Wikipedia*. Najdeno 4. avgusta 2009 na spletnem naslovu [http://en.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Crisis_management)