

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**KRIZNI MANAGEMENT V MIKROPODJETJU V
ČASU GLOBALNE KRIZE**

Ljubljana, september 2009

MARINA POTURICA

IZJAVA

Študentka **Marina Poturica** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **dr. Vahčiča Aleša** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 GLOBALNA GOSPODARSKA KRIZA (2009)	2
1.1 Vpliv globalne krize na Slovenijo	3
2 MIKROPODJETJE	4
2.1 Opredelitev mikropodjetja	4
2.2 Vloga mikropodjetja v gospodarstvu	4
2.3 Malo podjetništvo v času globalne krize v Sloveniji	5
3 PODJETJE V KRIZNIH RAZMERAH	5
3.1 Opredelitev in značilnosti krize	5
3.2 Vzroki za nastanek krize	7
3.3 Vrste kriz	7
3.4 Znaki krize	8
3.5 Kriza kot priložnost	9
4 KRIZNI MANAGEMENT	10
4.1 Razlaga pojma krizni management	10
4.2 Pripravljenost managementa na krizo	11
4.3 Proaktivni krizni management	12
4.4 Reaktivni krizni management	12
4.5 Ukrepi za reševanje podjetja iz krize	14
4.5.1 Zamenjava managementa in kadrovske ukrepi	14
4.5.2 Finančni ukrepi	15
4.5.3 Znižanje stroškov	16
4.5.4 Ukrepi za izboljšanje trženja	17
4.5.5 Prodajni ukrepi	17
4.6 Posebnosti preprečevanja in reševanja krize v majhnem podjetju	18
5 Krizni management v podjetju X d.o.o.	18
5.1 Opis podjetja	19
5.2 Stanje v panogi podjetja	19
5.3 Finančna analiza podjetja	20
5.4 Analiza kriznega managementa v podjetju	21
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: Finančni podatki za podjetje X d.o.o. za obdobje 2004–2008 _____ 21

KAZALO SLIK

Slika 1: Realni indeksi vrednosti opravljenih gradbenih del v Sloveniji od aprila 2005 do
aprila 2009 _____ 20

UVOD

Podjetja danes delujejo v hitro spreminjajočem se okolju, pogojenem s še hitrejšim napredkom tehnologije. Za preživetje na nasičenem in neusmiljenem trgu se morajo tem spremembam nenehno prilagajati. Toda kadar poleg močne domače in tuje konkurence, drage delovne sile ter mnogih slabosti majhnega gospodarstva nastopi še splošna recesija gospodarstva, je čas za krizno razmišljanje. Trenutne razmere v gospodarstvu vsebujejo krizne elemente v večini slovenskih podjetij, zato lahko z gotovostjo trdimo, da pretežni del gospodarstva potrebuje krizno upravljanje.

Nastanek krizne situacije v podjetja prinese številne spremembe, tveganja in negotovosti. Po vzpostavljanju kriznega managementa v podjetju se morajo vsi zaposleni zavedati svoje vloge pri reševanju kriznega stanja in pri njem tudi aktivno sodelovati. To je še posebej pomembno v majhnem podjetju, kjer morajo vsi zaposleni izredno dobro sodelovati ter komunicirati med seboj, saj so tudi najmanjše odločitve izredno pomembne za tekoče poslovanje podjetja.

Namen diplomskega dela je opredeliti in na konkretnem primeru prikazati delovanje kriznega managementa v majhnem podjetju, ki se sooča s težavami poslovanja, nastalimi kot posledica gospodarske krize. Obravnavana tematika je v času pisanja diplomske naloge izredno aktualna in je iz tega stališča lahko tudi za zgled drugim podjetjem, ki so se zaradi recesije znašla v podobnem položaju.

Cilj diplomskega dela je spoznati problematiko kriznega managementa in jo povezati s problematiko kriznega managementa v majhnem podjetju v času gospodarske krize. Na podlagi teoretične analize kriznih situacij, predstavitev različnih vrst kriz podjetij, prepoznavanja in strategij reševanja podjetij iz kriz, bom ocenila dejansko stanje na primeru slovenskega podjetja ter ugotovila posebnosti izvajanja kriznega managementa v mikropodjetju v posebnih okoliščinah gospodarske krize.

Metoda preučevanja kriznega managementa bo študij literature, članki o globalni gospodarski krizi ter krizah v podjetjih, in analiza notranjih podatkov podjetja X d.o.o., ki se je odločilo za sodelovanje pri analizi kriznega managementa. S primerjavo teoretičnega in praktičnega dela je podan ustrezen pristop h kriznemu managementu.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih delov, izmed katerih so štirje teoretični, v petem delu pa je predstavljen primer izvajanja kriznega managementa. V prvem poglavju je predstavljeno stanje v svetovnem gospodarstvu, torej globalna gospodarska kriza z vzroki in posledicami ter sam potek krize. Prav tako je predstavljen vpliv globalne krize na slovensko gospodarstvo.

V drugem delu je opredeljeno mikropodjetje, njegova vloga v gospodarstvu ter njegov položaj v gospodarski krizi.

Tretji del vsebuje različne teoretične opredelitve kriz, njene značilnosti, vzroke za nastanek ter znake, ki kažejo na morebitno krizo v podjetju. V tem delu so predstavljene tudi različne vrste kriz in celo možne prednosti kriz v podjetjih.

V četrtem delu je predstavljen krizni management, bistvo diplomskega dela. To poglavje vsebuje razlage pojma kriznega managementa, možne stopnje pripravljenosti na krizo v

podjetju, osnove proaktivnega in reaktivnega managementa ter navedbo in opis možnih ukrepov, s katerimi lahko rešimo podjetje v krizi. Na koncu tega poglavja so razložene posebnosti preprečevanja in reševanja krize v majhnih podjetjih.

Peti del vsebuje opis kriznega managementa na dejanskem slovenskem podjetju, ki zaenkrat uspešno izvaja krizni management in opisuje dejansko stanje reševanja kriznih situacij v majhnih podjetjih, ki so v kriznih časih bolj izpostavljena kot velika. Za boljše razumevanje vzrokov za težave v poslovanju sem podrobneje analizirala panogo delovanja podjetja, ter podala finančno analizo podjetja. Na koncu sem opisala ukrepe kriznega managementa v podjetju, z vsemi posebnostmi majhnega podjetja.

Ugotovitve iz teoretičnega in praktičnega dela bom povzela v sklepu diplomskega dela, temu pa sledijo še navedena literatura, uporabljena pri pripravi diplomskega dela ter priloge.

1 GLOBALNA GOSPODARSKA KRIZA (2009)

Svet je v letu 2009 pod velikim vplivom globalne gospodarske krize, ne le recesije, ki izhaja iz finančne krize, povod le-tej pa je hipotekarna kriza v ZDA. Kriza, ki se je začela v ZDA kot nepremičninska in se prenesla na finančno področje, ima dve smeri, preko ZDA v Evropo in druge dele sveta, in iz finančnih trgov nazaj v realno gospodarstvo, od koder je prišel hipotekarni povod (Štiblar, 2008, str. 1–2).

Evropa se več ne more izogniti posledicam ameriške nepremičninske, finančne in gospodarske krize. V Španiji in na Irskem se je v prejšnjih letih solidna gospodarska rast popolnoma ustavila, Italija še vedno ne napreduje, podobno je tudi v Franciji. Za Evropo in še posebno za Slovenijo je zlasti slabo, da se je ustavila lokomotiva evropskega gospodarstva, Nemčija, ki ji je pred nekaj meseci kazalo zelo dobro. Španijo je še huje kot ZDA prizadela nepremičninska kriza. Gre za stanovanjska posojila za revnejši del prebivalstva, ki jih zdaj ne zmore odplačevati, zaradi česar propadajo banke in padajo cene nepremičnin. Španijo v naslednjih mesecih čaka prava gospodarska kriza z veliko stopnjo.

Visoke cene nafte in hrane so prizadele vso Evropo. Kaže da se bodo v naslednjih mesecih gospodarske razmere še poslabšale. Banke so v krizi in ne morejo pomagati vse več slabim podjetjem, ki pospešeno odpuščajo zaposlene. Nekateri ekonomisti trdijo, da bo v Evropski uniji gospodarska kriza še hujša kot v ZDA. Nemčija in Francija sta nenadoma začeli kazati obetavne znake gospodarske rasti, potem pa je tudi močan evro zmanjšal konkurenčnost evropskega gospodarstva na svetovnih trgih, saj so z njim cene izdelkov iz evroobmočja dražje, kot bi bile sicer.

Mnoge nove države, ki jih pogosto dajejo za zgled Sloveniji, so popustile pod negativnimi učinki krize. Irska rešuje banke z de facto nacionalizacijo in ima negativno rast, Islandija je v stečajju in se je za pomoč morala zateči k Rusiji, Luksemburg (skupaj z Belgijo in Nizozemsko) rešuje oziroma nacionalizira propadlo banko Fortis, baltska trojka je že nekaj časa v recesiji (Štiblar, 2008, str. 1).

Nemški izvoz se je maja leta 2008 zmanjšal za 3,2 odstotka v primerjavi z aprilom istega leta. Marca je imela Nemčija veliko naročil za svoje izdelke, danes pa zelo malo. Tej grozi tudi

inflacija, ki je za zdaj 3,6-odstotna in najnižja v EU, saj sindikati zahtevajo zvišanje plač, ki pa bodo vodile do višjih cen in nato bodo spet zahtevali višje plače. Podobne razmere so tudi v drugih evropskih državah.

Borak (2008, str. 1–2) je izluščil nekaj izhodiščnih pojavov, ki so privedli do trenutnega stanja v svetu. Pravi, da je razmah "financijalizma" kot nove značilnosti kapitalizma, pošiljal jasne signale "zgodnjega opozarjanja" in uspešno skrival opustitev skrbi za kreditna tveganja. To je privedlo do dolgov in razkritja nezmožnosti dolžnikov, da bi dolgove vračali, kar je vsaj za ZDA šok notranje narave. Nastal je v njenem finančnem sistemu, širi se po svetu in spodbuja beg v denar ali izogibanje finančnih posrednikov (predvsem bank), da opravljajo posredovanje sredstev od suficitnih k deficitnim celicam, da prenašajo tveganja in da upravljajo portfelje. Navedeno naj bi vplivalo na pojav recesije, torej premika iz višjih stopenj gospodarske aktivnosti na nižje stopnje, vse skupaj pa je razkrilo asimetrijo ciklov, kjer naj bi vzpon trajal dolgo in postopno, padec pa je bil nenaden in hiter. Prav tako je dobro vidna institucionalna asimetrija spopadanja s spoznanimi težavami med ZDA in EU, kakor tudi različnost pogledov in načrtovanih ukrepov znotraj EU oziroma med njenih članic, vključno z ECB, zaradi česa ne preseneča počasno iskanje ustrezne ekonomske politike v Sloveniji.

Evropske države že v veliki meri čutijo posledice globalne krize, kakšno je stanje v Sloveniji, sledi v nadaljevanju.

1.1 Vpliv globalne krize na Slovenijo

Mednarodni denarni sklad (v nadaljevanju IMF) je v svojem poročilu, po vsakoletnih posvetovanjih s slovenskimi oblastmi navedel, da je svetovna gospodarska kriza Slovenijo kot majhno in odprto gospodarstvo resno prizadela. Slovenija je gospodarsko najbolj vezana na Nemčijo, zato že omenjena ustavitev gospodarske rasti tam pomeni tudi manj dela za slovenska podjetja.

Sloveniji je za leto 2009 napovedana negativna gospodarska rast za 2,9 odstotka. Inflacija naj bi bila letos 0,5-odstotna, potem ko je bila v letu 2008 kar 5,7-odstotna. Stopnja brezposelnosti, ki je lani znašala 4,4 odstotka, naj bi se letos povečala na 6,2 odstotka, leta 2010 pa malce znižala na 6,1 odstotka.

Gospodarska kriza se je preselila tudi na trg dela, kar pomeni da do konca leta 2009 lahko pričakujemo do 100.000 brezposelnih. V mesecu pred zlomom ameriške investicijske banke Lehman Brothers, ki je nekakšen simbolni začetek globalne gospodarske krize, je v samostojni Sloveniji prvič število brezposelnih padlo pod 60.000 oseb. Kljub novim razmeram se Slovenija v krogu držav Evropske unije uvršča med države z nizko brezposelnostjo. Še pred pol leta pa smo se s podobno primerjavo tolažili tudi glede gospodarske rasti, v prvem četrtletju pa doživeli šok, ko smo pristali skoraj na repu evropskih držav po upadu bruto domačega proizvoda. Glede na uveljavljeno zakonitost, da je trg dela v polletni zamudi za gibanjem BDP, se podobno lahko zgodi tudi pri brezposelnosti.

IMF posebej poudarja problem staranja prebivalstva, ki predstavlja dolgoročni izziv za fiskalno vzdržnost. Vlada razmišlja o večjih spodbudah za daljšo delovno dobo in tudi o

zasebnem pokojninskem varčevanju ter aktivnih politikah s ciljem daljše delovne udeležbe starejših.

Srednjeročno pa je glavni izziv gospodarski rasti soočanje s slabšimi mednarodnimi kreditnimi pogoji, ko bo krize konec.

2 MIKROPODJETJE

2.1 Opredelitev mikropodjetja

Leta 1996 je Komisija sprejela priporočilo, ki je uvedlo prvo skupno opredelitev MSP (mikro-, majhna in srednje velika podjetja). Ta opredelitev se je na široko uporabljala po vsej Evropski uniji. Komisija je 6. maja 2003 sprejela novo priporočilo, v katerem je upoštevala gospodarski razvoj od leta 1996. Priporočilo je začelo veljati 1. januarja 2005 in se nanaša na vse politike, programe in ukrepe, ki jih Komisija izvaja za MSP. Tako se tudi v Sloveniji pri javnih razpisih za MSP, ki so financirani iz sredstev Evropske unije, uporabljajo ta priporočila.

V skladu s priporočili, kategorijo mikro-, majhnih in srednje velikih podjetij sestavljajo podjetja, ki zaposlujejo manj kot 250 oseb in imajo bodisi letni promet, ki ne presega 50 milijonov EUR, bodisi letno bilančno vsoto, ki ne presega 43 milijonov EUR.

Majhna podjetja so opredeljena kot podjetja, ki zaposlujejo manj kot 50 oseb in katerih letni promet ali bilančna vsota ne presega 10 milijonov EUR.

Mikropodjetja so v kategorizaciji Komisije določeni kot najmanjša podjetja, ki jih opredeljujejo naslednji pogoji:

- manj kot deset zaposlenih,
- bilančna vsota pa ne presega 2 milijona EUR.

2.2 Vloga mikropodjetja v gospodarstvu

Majhna podjetja so zaradi svoje gospodarske vloge in pozitivnih makroekonomskih učinkov že dolgo časa v ospredju preučevanja in spodbujanja njihovega razvoja. S svojo prilagodljivostjo in inovativnostjo ter z ustvarjanjem novih delovnih mest pozitivno vplivajo na razvoj celotnega gospodarstva, hkrati s tem pa tudi na večjo blaginjo družbe (Carson et al., 1995, str. Xiii).

Malo podjetništvo je v vseh razvitih ekonomijah pomemben dejavnik gospodarskega razvoja. Njegov pomen se kaže tako na področju zaposlovanja, deleža v bruto domačem proizvodu posameznih držav, opremljenosti s sredstvi kot tudi drugod. Zato razvite države z najrazličnejšimi ukrepi (npr. financiranje podjetništva, davčne spodbude, odstranjevanje administrativnih ovir itd.) spodbujajo oblikovanje podjetništvu prijaznega okolja.

2.3 Malo podjetništvo v času globalne krize v Sloveniji

Slovenija je država obrtništva in mikropodjetij, saj ta predstavljajo kar 96,2 odstotka vseh gospodarskih subjektov v Sloveniji.

Finančna kriza pa v veliki meri vpliva na realni sektor, ki ga v Sloveniji čutijo predvsem mikro-, majhna in srednje velika podjetja. Pomanjkanje medbančnega delovanja, nezmožnost pridobivanja srednjih in dolgoročnih kreditov za normalno delovanje gospodarstva, ustavi delovanje marsikaterih gospodarskih subjektov, najbolj pa prizadene delovanje majhnih in srednjih podjetij. Kot posledica tega lahko pride do zmanjšanja naročil, kar vodi v manjšo potrebo po proizvodih, posledica tega je manjša zaposlenost, to vodi v manjšo kupno moč gospodarstva, kar povratno vpliva na samo povpraševanje in pogoje vodenja makroekonomske politike. To lahko dejansko evropsko, svetovno in slovensko gospodarstvo pripelje v začarani krog, iz katerega se je težko izvleči (Miklavc, 2008).

Aleš Berk Skok in Igor Lončarski (2008, str. 2) sta mnenja, da sta za normalno poslovanje majhnih in srednjih podjetij najbolj pomembna dva momenta:

1. obseg obratnega kapitala in
2. financiranje obratnega kapitala.

Pri obeh prihaja do pomembnih zaostritev pogojev poslovanja. Majhna in srednja podjetja so zaradi manjše pogajalske moči za razliko od velikih podjetij bolj izpostavljena pritiskom svojih (velikih in manj številnih) kupcev, ki jih še posebej v sedanjih razmerah omejenih možnosti financiranja silijo v daljše plačilne roke in spremenjene plačilne pogoje. Plačilni roki terjatev do kupcev se podaljšujejo, zato obseg terjatev narašča, kar zahteva dodatne vire financiranja za podjetja. Po drugi strani so zaradi finančne krize in splošnega nezaupanja na finančnih trgih (kljub vsem naporom centralnih bank) kreditne institucije zelo omejene v refinanciranju svojih (kratkoročnih) virov. Zaradi tega omejujejo kreditiranje. V takšnih razmerah je potrebno iskati ukrepe za rešitev težav v dveh smereh – zmanjševanju potreb po obratnem kapitalu in izboljšanju možnosti njihovega financiranja.

3 PODJETJE V KRIZNIH RAZMERAH

3.1 Opredelitev in značilnosti krize

Ene same splošno sprejete opredelitve krize ni, saj se kriza pojavlja vsakodnevno na različnih področjih in v različni povezavi. Pojem se najpogosteje uporablja v zvezi z negativnim. Lahko govorimo o finančni krizi, o gospodarski, politični, o krizi vrednot. V sodobnem gospodarstvu je prepletenost in soodvisnost podjetij in drugih udeležencev velika, te povezave pa se vsak dan povečujejo, zato je tudi možnost za nastanek krize vedno večja. V različnih gospodarstvih se združujejo podjetja, ki imajo različne cilje in tudi delujejo v različnih okoljih. Za neko podjetje je dejavnost optimalna in bo prinesla dober končni rezultat, za drugo pa je lahko usodna. Zaradi tega tudi ne obstaja enotna definicija krize.

Etimološko kriza izhaja iz grške besede *krinein* (odločiti kaj, soditi; *krisis* – presoja, prepir), z vidika znanstvenega področja pa prihaja iz medicine in označuje najvišjo stopnjo določene

bolezni oziroma trenutek, v katerem se odloča med nadaljnjim življenjem ali smrtjo posameznika (Dubrovski, 2004, str. 15).

Kljub obstoju različnih vrst kriz, veljajo naslednje tri značilnosti za vsako krizo. Prva je **nenadnost**; kljub temu da so lahko nekatera znamenja krize vidna že pred njenim nastankom, je kriza vedno nepričakovana. Seveda je stopnja pričakovanja različna, saj nanjo vpliva možnost predvidevanja krize in zavedanje o prihajajoči nevarnosti. Druga značilnost je **negotovost**, kar nazorno opredeljuje rek, da se zaradi dreves ne vidi gozda. Na negotovost ima velik vpliv sodobno kompleksno in premalo trdno okolje, poleg tega pa managerji zaradi preobremenjenosti z informacijami težko pridobijo dovolj kakovostnih informacij za odločanje. Seveda se temu skušajo izogniti in sicer z uporabo statističnih ocen o morebitnih nevarnih in kriznih dogodkih, pri čemer morajo upoštevati tudi dejstvo, da imajo malo verjetni dogodki ali krize velike posledice in obratno. Tretja, že omenjena skupna značilnost pa je **časovni pritisk** (Novak, 2000, str. 52). Poudariti je potrebno le to, da se mora vsak manager zavedati, da je kriza preizkušnja za njegove vodstvene sposobnosti. Manager je zaradi zahtevanega hitrejšega odločanja tako še pod večjim stresom kakor sicer.

V nadaljevanju se bom osredotočila predvsem na krizo podjetja, kar pomeni da bom podrobneje opredelila krize gospodarske in negospodarske ter proizvodne in storitvene organizacije. Dubrovski (2004, str. 18) opredeljuje krizo kot kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov, ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja. Za krizo je značilen časovni pritisk, kar od vodilnega managementa zahteva hitro sprejemanje odločitev in obvladovanje stresa vseh udeležencev v krizi.

Z nastankom krize je management v podjetju soočen z vrsto neugodnih značilnosti, ki zahtevajo nekoliko drugačen pristop k vodenju podjetja, kot velja za normalne razmere, med katere štejemo (Dubrovski, 2004, str. 18):

- Močno omejen razpoložljiv čas za odločanje;
- Odločanje v razmerah, ki so presenetile ali celo šokirale;
- Dopustnost napačnih odločitev je minimalna ali pa je ni;
- Celotno dogajanje je pospešeno, stroški (cena) sredstev in časa so povečani;
- Večpodročna in večsmerna posledičnost posamezne odločitve;
- Omejena materialna in nematerialna sredstva, na katere se je mogoče pri izbiri ukrepov nasloniti;
- Omejena uporabnost preteklih informacij o poslovanju za odločanje;
- Omejena razpoložljivost primernih obstoječih informacijskih virov za odločanje;
- Nenehno in nepričakovano ponavljanje vedno novih znakov in značilnosti krize;
- Intenzivnejši notranji in zunanji nadzor nad odločitvami;
- Možnost oviranja tistih, ki so za krizo odgovorni (odstavljanje starega managementa);
- Neprestana psihična obremenitev odločevalcev z malo priložnostmi za popuščanje in sprostitev.

3.2 Vzroki za nastanek krize

Krizo vedno povzročijo določeni vzroki, ki so dejanski krivci za nastali položaj. Večina avtorjev deli vzroke na zunanje in notranje. Znaki so samo začetna stopnja kriz in kažejo, da je nekaj narobe. Podjetja pri analizi vzrokov običajno podcenjujejo notranje vzroke, saj management težko prizna svoje napake. Zato sta pomembna natančna in objektivna analiza vseh vzrokov ter ustrezno usposobljen kader za reševanje nastalih situacij. Med najpogostejše vzroke kriz štejemo neorganiziranost v podjetju (vedno se nekaj išče, ne ve se, kdo je za kaj odgovoren, kdaj se mora kaj narediti), katere posledica so nestabilni organizacijski sistemi (Krajnc Pavlica, 2005, str. 43).

Med zunanje vzroke štejemo spremembe na tržišču, spremembe v panogi, spremembe na osnovi splošnega napredka, politične spremembe, makroekonomske ukrepe, naravne nesreče, socialnopatološke pojave ter splošno gospodarsko krizo. Zunanji vzroki so torej določene spremembe v okolju podjetja, ki jih to ni pravočasno in pravilno zaznalo.

Med notranje vzroke kriz pa uvrščamo neustrezno usposobljenost managementa, zavirajočo organiziranost, nekonkurenčni tržni položaj, težave na področju managementa sodelavcev, predrago proizvodnjo, neučinkovito finančno funkcijo, neučinkovit informacijski sistem itd. Podjetje se mora neprestano s svojimi notranjimi procesi, strategijami, marketingom in strukturami prilagajati zunanjemu okolju in zunanjim spremenljivkam. Veliko kriznih stanj, ki bi lahko nastala zaradi zunanjih vzrokov, je možno preprečiti z notranjimi spremembami v podjetju.

3.3 Vrste kriz

V vsakem podjetju oziroma organizaciji lahko nastopi kriza, ki je po svojem vzroku, značilnostih, posledicah ali vpletenih svojevrstna in jo je težko postaviti v točno določeno skupino ali vrsto krize. Med posameznimi vrstami kriz ni mogoče postavljati ostrih ločnic, saj se njihove značilnosti prekrivajo in prepletajo. Dubrovski (2004, str. 62) jih razvršča v skupine glede na naslednje kriterije:

Glede na stopnjo intenzivnosti:

- **Potencialna kriza** je mogoče stanje, ki je glede na okoliščine zelo verjetno, čeprav še ni nastopilo.
- **Latentna kriza** se kaže v značilnih simptomih, ki jih lahko management zaznava ali pa tudi ne, zato ne ukrepa.
- **Akutna kriza** zajema že vse značilnosti in posledice krize. Sedaj ne gre več za njeno odkrivanje in preprečevanje, temveč zdravljenje oz. obvladovanje. Akutna kriza je potemtakem lahko *obvladljiva* ali *neobvladljiva*.

Z vidika hitrosti nastopa krize:

- Nenadna kriza in nepričakovana kriza.
- Postopna kriza in spoznavna kriza.

V odvisnosti od tega, kakšni cilji so ogroženi:

- **Strateška kriza:** napačno zaznavanje in predvidevanje sprememb v okolju ter na tej osnovi napačno zastavljene strateške usmeritve in njihovo uresničevanje.
- **Kriza uspešnosti:** merila uspešnosti in učinkovitosti.
- **Kriza likvidnosti:** podjetje ni sposobno pravočasno poravnati zapadlih obveznosti, zato sledi insolventnost in likvidacija.

Ker vzroke nastanka krize delimo v dve skupini (*notranji in zunanji*), lahko tudi krize s tega vidika delimo na:

- **Eksogene krize:** vpliv zunanjih vzrokov,
- **Endogene krize:** vpliv notranjih vzrokov.

Čeprav kriza zajema splet težko razrešljivih problemov in težav, je klasifikacija kriz potrebna, saj bo le tako mogoče opredeliti potrebne in pravilne aktivnosti ter ukrepe za njihovo reševanje.

Krize nastajajo iz različnih razlogov in v različnih okoliščinah, zato je tudi iskanje vzrokov v tesni povezavi s predmetom proučevanja. Če je podjetje pripravljeno na prilagajanje spremembam na trgu in se jim tudi sproti uspešno prilagaja, potem nevarnosti za nastanek kriz ni. Pa vendar mnoga podjetja pozabijo na spremembe na trgu ali pa se jim enostavno ne znajo prilagoditi.

3.4 Znaki krize

Kriza se v podjetju pokaže na več ravneh in z različnimi znaki. Znaki predstavljajo zabeležena dejstva oziroma podatke o poslovnih dogajanjih. Na splošno lahko simptome krize razvrstimo po področjih (Slatter, 1990; Dubrovski, 2000).

Prvi znaki krize se po navadi zaznajo najprej v marketingu in komerciali in sicer skozi padec tržnih deležev, zmanjšano prodajo in nedoseganje načrtovanih prodajnih rezultatov, skozi upad naročil, vstopanje konkurentov na tržne položaje podjetja, podaljševanje plačilnih rokov, zmanjšanje sredstev za marketing, porast neizterljivih terjatev, zmanjšanje naložb v trg itd.

V finančah se poslabšata kratkoročna plačilna sposobnost in denarni tok, zamujajo izplačila plač delavcem ali nastopi celo njihovo znižanje.

Pri proizvodnji in razvoju nastopi padec produktivnosti, poraste število napak in reklamacij, kakovost pada, zmanjšajo se naložbe v tehnologijo, razvoj in raziskave, proizvodni proces se lahko podaljša zaradi neurejenosti materiala in opreme.

Računovodstvo spremljajo simptomi, kot so neredno vodenje knjigovodskih listin in težavno zagotavljanje potrebne dokumentacije, vedno pogostejše napake v vknjižbah, prepozno objavljena poročila ter dolgotrajna revizija.

Spremembe so prisotne tudi v zunanjem okolju, in sicer so to zmanjšanje ali ukinitve kreditnih linij in zahtevki po dodatnih zavarovanjih pri bankah, poslabšanje nabavnih pogojev, poostreitev nadzora poslovanja in kritičnost lastnikov in upnikov, previdnost in

nezaupanje odjemalcev pri sklepanju novih poslov, neugodni komentarji v medijih, porast odškodninskih tožb.

Pri managementu zasledimo znake krize v konfliktih na najvišji ravni, pojavu govoric, spremenjenem obnašanju managementa, pomanjkanju strateških usmeritev in ukrepanju v smislu gašenja požara. S tem povezani so tudi znaki v organizaciji in informacijskih tokovih, kar se kaže v neučinkovitih informacijskih procesih in sistemih ter posledično neučinkoviti komunikaciji, pretirani uporabi pisnih sporočil v notranjem sporočanju in naročanju različnih poročil, ki jih nihče ne spremlja.

Da je podjetje v krizi, pa zaznajo tudi kadri, kar se odraža v nezadovoljstvu zaposlenih, stavkah in drugih prekinitvah dela ter fluktuacij na vseh ravneh.

Po navadi se pri pojavu prvih znakov krize vodstvo osredotoči zgolj na finančne kazalnike in računovodske izkaze, čeprav ti podajajo le enostransko sliko uspešnosti podjetja. Razvitih je bilo precej modelov za analiziranje in napovedovanje finančnega zdravja podjetja, katerih nedvomna prednost je, da omogočajo razmeroma hitro presojo finančnega stanja in posledično potrebnih finančnih ukrepov.

Management mora ob prvih znakih krize pritegniti svetovalce, ki so sposobni analizirati možnosti za odpravo kriznih simptomov oziroma sanirati podjetje in ugotoviti, ali je podjetje sposobno sanacije ter ali ga je sploh vredno sanirati. Takojšnje ukrepanje ob znakih krize povečuje zmožnosti za ohranitev dejavnosti vsaj v določenih zdravih delih in preprečuje neenakomerno poplačilo upnikov ter povzročitev večje škode delavcem.

3.5 Kriza kot priložnost

Čeprav gre pri krizi za neugodno stanje, ki mu lahko sledi propad podjetja, imajo takšne razmere tudi dobre plati, ki se za podjetje lahko pokažejo kot nove priložnosti. Med dobre plati krize, ki jih naštevajo nekateri avtorji, sodijo (Krajnc Pavlica, 2004, str. 37):

- Pojav novih junakov in kvalitet novih, največkrat mladih managerjev;
- Pospešeno spreminjanje in urejanje prej zanemarjenih zadev;
- Spreminjanje značajev ljudi (vključno z odpravljanjem neproduktivno zaposlenih);
- Očiščenje posloводства, saj odidejo tisti, ki so zreli za pokoj, nesposobni in nepošteni;
- Spreminjanje strategij;
- Razvoj zgodnjega opozorilnega sistema ter povečanje budnosti in prožnosti;
- Nastanek novih konkurenčnih prednosti.

Kriza ima torej na drugi strani tudi določene prednosti. Kriza lahko s pritiskom na vse člane podjetja pripomore, da težave začnejo reševati z inovativnimi, v prihodnost usmerjenimi koncepti ter premagajo odpor proti spremembam. Kriza je tako odlična priložnost, da management spremeni način razmišljanja v podjetju, uvede potrebne organizacijske spremembe, okrepi vodenje, oblikuje nove izdelke, pregleda vloge in odgovornosti članov vodstva, izboljša sisteme nadzora in vpelje novo organizacijsko strukturo (Pumpin, 1995, str. 226).

Jože P. Damijan (2009, str. 1–3) se skupaj s svojima kolegoma iz Evropske komisije Simono Bovha de Padilla in Joepom Koningsom ukvarja prav s tovrstnimi raziskavami – ali krize pomenijo priložnost za podjetja in ali v ta namen podjetja v času krize v zadostni meri vlagajo v raziskave in razvoj. Izhajajo iz standardne hipoteze, da iz krize mnoga podjetja izidejo kot zmagovalci. Če seveda v času krize vse svoje napore vložijo v nove zamisli, nove procese in nove proizvode ter tako ustrezno prestrukturirajo svojo proizvodnjo. Ta teza izhaja od Josepha Schumpetra, avtorja besedne zveze "kreativna destrukcija", na katero se sklicujejo praktično vsi, ki se ukvarjajo s preučevanjem podjetništva in inovacij.

Do rezultatov o navedeni problematiki so prišli na podlagi analize podatkov o inovativnosti slovenskih podjetij v obdobju 1996–2002. Najprej poudarjajo da so v najslabšem položaju majhna in mlada podjetja, saj so po eni strani finančno bolj omejena in po drugi posledično tudi manj inovativna. Njihovi izsledki zelo jasno kažejo, da prav finančne omejitve podjetij povzročajo procikličnost izdatkov za raziskave in razvoj (kar pomeni, da se v primeru recesije izdatki za raziskave in razvoj zmanjšujejo hitreje od prihodkov podjetja). Posledično so v času krize majhna in mlada podjetja glede dolgoročnih možnosti razvoja v slabšem položaju. Lasten denarni tok je izjemno majhen, bančnih kreditov v času krize skorajda ne morejo dobiti, primarni kapitalski trg pa že tako ali tako pri nas skorajda ne deluje, v času krize pa je sploh zamrl.

Za majhna in mlada podjetja torej kriza ne pomeni priložnosti, saj te priložnosti ne morejo financirati. Tudi če imajo še tako genialne zamisli za izdelke ali storitve, je v času krize zelo majhna verjetnost, da jih bodo lahko razvili, saj sama nimajo dovolj denarnega toka, kreditov pa ne dobijo.

4 KRIZNI MANAGEMENT

4.1 Razlaga pojma krizni management

Obstaja veliko teorij, ki se nanašajo na krizni management. Ena izmed teh je, da je to skupina strokovnjakov, ki s svojim znanjem in priznanimi tehnikami delujejo v podjetju, ga na koncu rešijo in postavijo na višjo raven. Takšne in različne teorije se med seboj ne izključujejo, temveč se povezujejo in dopolnjujejo (Možina, 2002, str. 82). Kriza in časovna stiska zahtevata drugačen način vodenja podjetja kot v razmerah uspešnega poslovanja. Krizni management mora ustaviti negativna gibanja, ustvariti pogoje za preživetje in zagotoviti osnovo za nov razvoj podjetja.

Dubrovski (1998, str. 45) razlaga, da gre pri kriznem managementu za isti pomen in vsebino delovanja, ki se kaže v dveh osnovnih usmeritvah: obvladovanju kriznega položaja oziroma preživetju in doseganju preobrata ali preusmeritve. Podjetje si svoj obstoj lahko zagotovi le tako, da doseže spreobrnitev negativnih gibanj in s tem obvlada krizni položaj.

S kriznim managementom podjetja skušajo preprečiti in prepoznati krize. V primeru, ko kriza nastane, so glavne naloge kriznega managementa naslednje (Novak, 2000, str. 167):

- načrtovanje in nadzorovanje okolja podjetja (prepoznavanje prednosti in nevarnosti v okolju ter napovedovanje in oblikovanje prihodnjih silnic),

- analiziranje okolja (ocenjevanje vplivov na podjetje),
- oblikovanje akcij podjetja in odzivov, ki bodo v pomoč pri doseganju ugodne pozicije podjetja.

Glavna načela, ki jih krizni management upošteva pri upravljanju krize, so naslednja (Novak, 2000, str. 68):

- razvijanje pozitivnega stališča do krize ali do nastalih razmer,
- poslovanje podjetja v sozvočju s pričakovanji javnosti,
- ustvarjanje dobrega imena podjetja z uspešnim komuniciranjem zanesljivih dejstev,
- iskanje priložnosti med krizo.

Krizni management je relativno nova veda in pomeni upravljanje podjetja v okoliščinah, ko se je zaradi nepričakovanega večjega dogodka pojavila grožnja, ki lahko oškoduje in prizadene podjetje, zaposlene, lastnike ter ostale deležnike, vključno s širšo družbeno skupnostjo.

Trije ključni elementi morajo obstajati, da lahko razglasimo krizo in s tem potrebo po kriznem managementu, in sicer nepričakovani dogodek, ki je presenetil, nevarnost organizaciji in relativno malo časa za ukrepanje in sprejemanje odločitev. Današnje razmere v gospodarstvu vsebujejo vse tri elemente v večini slovenskih podjetij, zato lahko z gotovostjo trdimo, da pretežni del gospodarstva potrebuje krizno upravljanje.

4.2 Pripravljenost managementa na krizo

Za zaznavanje krize mora imeti podjetje opozorilni sistem, s katerim zaznava zgodnje znake krize. Če je kriza ugotovljena v zelo zgodnji fazi, podjetje pa je na visoki stopnji pripravljenosti, so managementu omogočene hitrejše in učinkovitejše akcije za reševanje krize.

Ločimo pet nivojev pripravljenosti na krizo (Pheng, 1999, str. 236-237):

- 1. Nivo – Podjetje je nagnjeno h krizi** (angl. crisis prone): Podjetja na prvem nivoju nimajo skoraj nobenega opozorilnega sistema za zaznavanje večje krizne situacije. Predvidevanje obvladovanja škode se na tem nivoju le redko pojavi, preden krizna situacija dejansko nastopi, prav tako nima vzpostavljenega sistema za okrevanje. Podjetje na tej stopnji se ne uči na svojih napakah, ker ne uporablja formalnih pogledov v preteklost.
- 2. Nivo – Podjetje je dovzeto za krizo** (angl. crisis susceptible): Ta nivo za podjetja že predstavlja odločilen napredek na prvi nivo. Podjetje na tej stopnji je sicer boljše pripravljeno, a vseeno občutljivo na različne krize. Običajno imajo taka podjetja obsežen program za naravne nesreče vseh vrst. Po večini pa niso pripravljena na gospodarske ali zunanje informacijske napade.
- 3. Nivo – Podjetje je krizi prilagojeno** (angl. crisis adjusted): Ta nivo nastopi, ko podjetje že ima poglobljene načrte za omejeno število motenj, kot so na primer motnje v delovanju računalnikov.
- 4. Nivo – Podjetje se zaveda resnosti krize** (angl. crisis braced): Omenjeni nivo ne predstavlja velikega napredka glede na identificirane krize in preventivna dejanja. Kot

dodatek k planiranju obvladovanja krize, je nekaj planiranja namenjenega tudi planiranju preventive in odkrivanja krize. V podjetjih se na tem nivoju že oblikujejo timi kriznega managementa, ki nosijo odgovornost za pospešena in formalizirana dejanja kriznega managementa.

- 5. Nivo – Podjetja so pripravljena na krizo** (angl. crisis prepared): Podjetja, ki se nahajajo na tem nivoju, že razvijajo plane in postopke, ki upoštevajo kritične sisteme, ki bi lahko povzročili krizno situacijo. Na tej stopnji organizacija vzrokov za krizno situacijo ne jemlje zgolj tehnično, upošteva tudi človeško, organizacijsko ozadje in zaposlene. Takšno podjetje se zaveda tako pozitivnega kot negativnega pomena faktorja in organizacijske kulture.

Podjetja lahko napredujejo v nivojih pripravljenosti na krizo. Najslabše pripravljena podjetja so na prvem nivoju, medtem ko so na petem nivoju odlično pripravljena. Pripravljenost sama po sebi pa ni zadostna za preprečitev krize oziroma minimiziranje škode. Nujno je tudi hitro in učinkovito ukrepanje.

4.3 Proaktivni krizni management

S proaktivnim kriznim managementom v podjetju preprečujemo možne katastrofalne posledice krize. Omogočimo si namreč vpogled v potek krize in tako dosežemo nadzor nad njenim razvojem. S sistemom zgodnjega opozarjanja lahko v fazi preprečevanja krize predvidimo krizo in jo oblikujemo v priložnost. Če kriza ni ugotovljena v njeni kali, lahko postane kompleksna in dolgotrajna, njeno reševanje pa postane z vsakim korakom v njenem napredovanju dražje. Ob dobro pripravljenem kriznem planu je tudi pripravljenost podjetja na krizo boljša in ima posledično blažje negativne posledice.

4.4 Reaktivni krizni management

Reaktivni krizni management v podjetju nastopi po neuspešnem postopku preprečevanja krize, ko uspešnost podjetja že pada in iz vsakodnevnih problemov nastajajo vedno težje situacije ter akutne krize. Z zaustavljanjem negativnih gibanj, kar je osnovna naloga kriznega managementa, lahko uspešen reaktivni management doseže preobrat v podjetju, ki je osnova za ponovni razvoj in oživitev procesov v podjetju. Kadar je krizni management neuspešen in v podjetju ne doseže zadostne zaustavitve negativnih gibanj, lahko rečemo, da je bilo zdravljenje podjetja neuspešno. Ob uspešnem preobratu podjetja pa se v podjetju krizni management sčasoma nadomesti s strateškim managementom. Krizni management pogosto imenujemo tudi management preobrata, kljub temu, da literatura ponuja vsebinsko razlikovanje med njima (Dubrovski, 2000, str. 54).

Učinkovit krizni management, sestavljen iz proaktivnega in nato reaktivnega kriznega managementa, zajema pet faz, skozi katere poteka vsaka krizna situacija (Pheng, 1999, str. 235):

- **Faza zaznave simptomov** (angl. signal detection), ki spada v proaktivni krizni management, je najzgodnejša faza in vključuje zaznavanje zgodnjih opozorilnih signalov, ki naznanjajo krizno situacijo.

- **Faza preventive in priprav** sledi fazi zaznave simptomov in je še vedno element proaktivnega kriznega managementa, vključuje pa maksimalno aktivnost v preprečevanju razmaha kriznih situacij ter priprav na reševanje krize.
- **Faza obvladovanja škode** zajema ublažitev posledic, ki jih je povzročila krizna situacija, in omejitev širjenja slabih učinkov na neprizadete dele podjetja, lahko je tako element proaktivnega kot pozneje tudi reaktivnega kriznega managementa.
- **Faza okrevanja**, ki je že izrazita faza reaktivnega kriznega managementa, pomeni razvijanje in udejanjanje preizkušenih kratkoročnih in dolgoročnih programov, ki so bili kreirani za povzemanje normalnega poslovanja.
- **Faza učenja** je kontinuirano učenje in ponovno preiskovanje odločilnih točk iz izkušenj, ki jih podjetje v krizni situaciji pridobi, s tem pa izboljšuje, kar je bilo storjeno v preteklosti.

Postopek reševanja podjetja poteka postopoma oziroma po fazah, ki jih v strokovni literaturi različni avtorji klasificirajo na različne načine, vsem pa je skupna okvirna delitev na fazo analize, ki vključuje tudi postavljanje diagnoze, fazo terapije in fazo postoperativnega nadzora vrednotenja ukrepov ter morebitnih korektur (Tajnikar, 1997, str. 133).

Teorij o možnih strategijah reševanja podjetja iz krize je veliko. Prašnikar (1992b, str. 67–79) za poglavitne strategije reševanja kriz v podjetju navaja zamenjavo managementa, močan centralni finančni nadzor, finančno prestrukturiranje virov sredstev, odprodajo osnovnih in obratnih sredstev (deinvestiranje), izboljšanje trženja, zniževanje stroškov, nove proizvodno-tržne strategije, spremembo organizacijske strukture ter rast z nakupi podjetij.

Kovač (1993, str. 342–346) projekt obvladovanja krize deli na podprojekt sanacije podjetja in podprojekt revitalizacije podjetja. Prvi je sestavljen iz sedmih faz in aktivnosti. Torej, podprojekt sanacije podjetja se začne z oblikovanjem sanacijske ekipe, ki vključuje spremembo najvišjega vodstva podjetja in morebitni prihod nekaterih zunanjih strokovnjakov. Tej fazi sledi analiza stanja, strateška analiza ter izdelava projekta sanacije in revitalizacije podjetja. Naslednja je pridobitev soglasja za izvedbo ukrepov sanacije in revitalizacije podjetja (banke, upniki, sindikat, zaposleni, sanacijska ekipa). Četrta je finančna sanacija podjetja, predvsem vzpostavitev neposrednega finančnega nadzora, zmanjšanje obsega potrebnih obratnih sredstev, deinvestiranje, ustavitev investicij in dokapitalizacija. Ko je finančna sanacija podjetja uspešno zaključena, sledita racionalizacija in znižanje stroškov (znižanje fiksnih in variabilnih stroškov, opustitev dejavnosti, znižanje stroškov delovne sile, organizacijska racionalizacija). Potem se morajo lotiti še spremembe marketinga in proizvodnje (na podlagi analize izdelek–trg–donosnost izvedemo organizacijske spremembe marketinga in proizvodnje) ter spremembe organizacijske kulture, predvsem vpeljave novega sloga vodenja, odpravljanja blokad in oblikovanja začasne organizacijske kulture.

Pri reševanju krize je delovanje kriznega tima glavni dejavnik doseganja dolgoročnega uspeha podjetja. K razrešitvi krize je treba pristopiti celovito, vsebinsko in organizacijsko (Prašnikar, 1992b, str. 67–73).

4.5 Ukrepi za reševanje podjetja iz krize

Krizni management mora v ogroženem podjetju sprejemati hitre in čim bolj natančne poslovne odločitve. S svojim novim načinom vodenja je ta povsem odgovoren za uspeh reševanja podjetja iz krize. Glede na časovni okvir, učinke in izvajalce lahko ukrepe razdelimo v tri skupine (Rozman, 2003, str. 227): strateške, taktične in operativne.

Strateške odločitve lahko sprejemajo le managerji podjetja. Njihove posledice so načrtovane za več let vnaprej in vplivajo na celoten poslovni proces; skladno s tem lahko njihove učinke merimo šele po določenem času. V podjetjih v krizi, ki zahtevajo hitro ukrepanje, so značilne taktične in operativne odločitve, ki jih sprejemajo managerji posameznih poslovnih funkcij in tudi izvajalci. Primer taktičnega ukrepanja je na primer izbira asortimenta v podjetju ob danih sredstvih. Asortiment taktično spremenimo in spremljamo učinke ukrepa v krajšem obdobju, na primer v okviru enega leta; mera uspešnosti je v tem primeru dobiček, saj so sredstva kratkoročno bolj ali manj dana. Operativni ukrepi so na primer odločitve o poslovnih funkcijah, ki zaradi svoje omejenosti na določeno področje hitro učinkujejo. Če so povezane s kritično funkcijo, lahko tudi precej povečajo uspešnost in učinkovitost. Na operativni ravni si tako proizvodnja prizadeva za večjo storilnost, prodaja za več naročil itd.; ker je take odločitve mogoče hitro izpeljati, so učinki vidni že kratkoročno.

Sklop strateških, operativnih in taktičnih ukrepov predstavlja program izboljšanja poslovanja. Še posebej v kriznih razmerah se program izboljšanja poslovanja nanaša predvsem na izboljšanja v kratkem roku, zato jim včasih pravimo tudi akcijski programi, programi ozdravitve ali sanacijski programi. Treba pa je poudariti, da dobrega sanacijskega programa ne morejo sestavljati le operativni ukrepi, strateški učinki pa ne dajo rezultatov v kratkem času. Če je le mogoče, morajo biti operativni in taktični ukrepi usklajeni v dolgoročnejshe usmeritve, v vizijo poslovanja.

4.5.1 Zamenjava managementa in kadrovske ukrepi

Prvi ukrep pri reševanju podjetja iz krize je zamenjava vodstva in postavitve krizne ekipe, drugi, praviloma nepriljubljeni, a nujni ukrep, pa zmanjšanje števila zaposlenih. Izkušnje kažejo, da je zmanjšanje števila zaposlenih (angl. downsizing) pogost ukrep, po katerem je na primer v letih 1990–1995 poseglo več kot 82 odstotkov slovenskih podjetij (Pučko & Lahovnik, 1996). Seveda so zaposleni pomemben dejavnik pri uresničevanju reševanja podjetja iz krize, toda neracionalno število zaposlenih je za podjetje največji strošek in zahteva ustrezne posege.

Iz večine literatur in izjav izkušenih managerjev je mogoče razbrati, da je za reševanje podjetja iz krize najbolje najeti zunanjega svetovalca – kriznega managerja, ki je neobremenjen s podatki in odnosi v podjetju. Krizni manager, ki je bil v podjetju že ob nastajanju akutne krize, težje najde vzroke in uvidi napake, ki so pripeljale do krize. Pa vendar mora poleg znanja o posebnostih kriznega managementa imeti tudi veliko znanja s področja dejavnosti podjetja, ki je zašlo v krizo.

V drastičnih časih izvajanja ukrepov in časovnih pritiskih v obdobju krize ni veliko možnosti za učenje. Krizni manager mora poleg znanja imeti tudi določene osebnostne lastnosti. Bibeault je v svoji raziskavi ugotovil, katere osebnostne značilnosti so najpomembnejše

(Dubrovski, 2000, str. 56): usmerjenost k ciljem, samozavest, pozitiven pogled, zbujanje zaupanja pri drugih, sledijo pa inovativnost in ustvarjalnost, aktivnost in predvidevanje ter visoke lastne potrebe.

Krizni manager je v celoti odgovoren za uspeh reševanja podjetja iz krize, zato naj ima pri oblikovanju kriznega managementa proste roke. V praksi je izkušen krizni manager že oblikoval svoj preizkušeni recept ali model reševanja krize. Poleg tega je v akutni fazi krize nemogoče usklajevati različne pristope posameznikov in iskati najbolj primerno obliko kriznega tima. Osnovni cilj kriznega managementa je zaustavljanje negativnih gibanj in obvladovanje kriznega položaja ter nato doseganje preobrata in zagotovitev temeljev za ponovni razvoj podjetja.

Naslednji ukrep v procesu reševanja podjetja v krizi je zmanjšanje števila zaposlenih, kajti to pomeni zmanjšanje stroškov dela in s tem splošno zniževanje stroškov v podjetju, poleg tega pa tudi povečanje donosnosti, produktivnosti in konkurenčnosti ter sprememba poslovne strategije. Zaposleni, ki so potrebni za delovanje podjetja, postanejo subjekti reševanja podjetja v krizi, saj s svojim sodelovanjem in pripadnostjo lahko odločilno prispevajo k uspešni rešitvi podjetja. To pa dosežejo tudi zaradi učinkov večje discipline, samonadzora in prizadevnosti, ki so posledica uporabe ukrepa zmanjšanja števila zaposlenih.

Samo zmanjšanje števila zaposlenih v kriznem obdobju podjetja pa samo po sebi ni učinkovit ukrep, če vzporedno ne pripravimo in izvajamo še druge strategije in ukrepe, ki iz teh strategij izhajajo.

4.5.2 Finančni ukrepi

Eden glavnih vzrokov za krizo v podjetju je slab finančni nadzor. Management nima pregleda nad tem, katere poslovne enote in oddelki ustvarjajo pozitivni denarni tok in katere izmed njih ta denarna sredstva porabljajo. Kontrola stroškov je pomanjkljiva, denarni tokovi niso načrtovani. Manager mora centralizirati finančno funkcijo, ki jo mora sam nadzirati. Potrebno je analizirati trenutni finančni položaj in izdelati napoved bodočih prejemkov in izdatkov. Na osnovi tega se lahko predvidijo ukrepi zadolževanja in iskanje novih virov. Glavni učinek centralizacije je torej varčevanje, omeji pa se tudi veliko izdatkov, kar lahko povzroči dodatno krizo.

Avtorji poudarjajo pomembnost finančnih ukrepov, saj bi naj imeli odločilno vlogo pri reševanju podjetja. Dubrovski (2000, str. 41) pri ukrepih na področju financ razlikuje med tremi skupinami, in sicer navaja zagotavljanje kratkoročne plačilne sposobnosti, prestrukturiranje tujih virov financiranja in prestrukturiranje lastnega (notranjega) financiranja.

Zagotavljanje kratkoročne plačilne sposobnosti podjetja je v fazi krize pomembnejše kot zagotavljanje pozitivnega rezultata izkaza uspeha. Za doseganje likvidnosti priporočamo uspešnejše gospodarjenje z obratnim premoženjem in zmanjševanje vezave v stalnem premoženju, kar na primer lahko dosežemo z učinkovitejšo izterjavo, s premišljenim postopkom za obvladovanje zmanjšanja terjatev, z odprodajo gibljivih sredstev, z zmanjšanjem zalog, z odprodajo nepotrebnih osnovnih sredstev, predvsem nepremičnin, in zmanjšanjem oziroma selekcijo predvidenih naložb. Pri teh postopkih dezinvestiranja pa je

ključno, da se tako pridobljena sredstva namenijo za razvoj, saj v nasprotnem primeru, ko prilive takoj porabimo za plače ali plačilo obresti, izvajamo politiko likvidacije.

Krizni management si mora tudi prizadevati, da pri kreditodajalcih doseže reprogramiranje zapadlih obrokov glavnice kreditov, ki so hipotekarno zavarovani. Glavni cilj v tem trenutku je namreč ohraniti poslovni proces (plače, dobavitelji, minimalno vzdrževanje opreme itd.), vračila kreditov pa se odložijo.

Pri prestrukturiranju tujih virov financiranja uporabljamo ukrepe, kot so nadomeščanje manj ugodnih virov, kratkoročnih in dragih, z ugodnejšimi, dolgoročnimi in cenejšimi viri.

4.5.3 Znižanje stroškov

Zniževanja stroškov se je treba lotiti načrtno, sicer sta ogrožena obstoj ali pa nadaljnji razvoj podjetja. Pri zniževanju stroškov je treba proučiti strukturo stroškov in jih opredeliti po velikosti ter oceniti možnost znižanja.

Podjetje lahko zniža tri skupine stroškov (Slatter, 1984, str. 168):

- stroške dela,
- stroške materiala in storitev (večja pozornost stroškom zalog, manjša poraba materiala in uporaba novega),
- druge posredne stroške (proizvajalni stroški, stroški marketinga in distribucije, stroški raziskav in razvoja).

Metode, s katerimi je mogoče doseči zniževanje stroškov dela so (Slatter, 1984, str. 179–180):

- metode, ki vzbudijo manj odpora zaposlenih (prekinitev novega zaposlovanja, odpovedi in upokojitve, neplačevanje nadurnega dela);
- metode, ki vzbudijo več odpora zaposlenih (začasno skrajšanje delovnega časa, zniževanje plač in dodatkov, prerazporejanje v druga podjetja);
- zmanjšanje števila zaposlenih z odpuščanjem.

Zniževanje stroškov dela na enoto lahko podjetje doseže s povečevanjem produktivnosti in zmanjševanjem izdatkov za plače. Spremenjeni slog vodenja, spremembe v organizacijski strukturi, uvajanje motivacijskih shem z vezavo plač na uspešnost, spremenjene metode in razmere za delo, zaposlovanje ustreznih kadrov ter njihovo nenehno izobraževanje vplivajo na večjo produktivnost.

Stalni stroški imajo pri zniževanju stroškov posebno vlogo, takšni stroški so na primer stroški uprave, trženja, nabave, distribucije, obratovanja ter stroški za raziskave in razvoj. Pred kriznim čiščenjem dajejo določene aktivnosti vtis neizbežnosti, vendar se kmalu pokaže, da podjetje po izpeljanih ukrepih deluje bolje brez njih. Če ima podjetje možnost izvajati določene dejavnosti zunaj podjetja po nižjih stroških kakor v podjetju, potem je racionalno te procese izločiti in najeti cenejše zunanje izvajalce, ki so tudi primerno usposobljeni.

4.5.4 *Ukrepi za izboljšanje trženja*

Z izboljšanjem trženja je mišljen učinkovit, bolj usklajen trženjski splet znotraj posameznega strateškega poslovnega področja, določenega v okviru proizvodno-tržne strategije. Na izboljšanje trženja se podjetja osredotočijo že na samem začetku reševanja podjetja iz krize, saj so pozitivni rezultati v obliki povečanja prejemkov in zmanjšanja izdatkov vidni relativno hitro. Vendar management tukaj ravna previdno, predvsem zaradi vzdrževanja odnosov s kupci podjetja.

Slatter (1984, str. 221) kot glavne aktivnosti te strategije navaja spremembo cen, izboljšanje tržnih aktivnosti, spoznavanje dobrih proizvodov in kupcev ter racionalizacijo spleta proizvodov. Podjetja si prizadevajo čim hitreje povečati pritok novih finančnih sredstev, kar lahko dosežejo v kratkem času predvsem z znižanjem cen svojih proizvodov in povečanim obsegom prodaje ob pogoju, da kupci plačajo proizvode. Določanje ustrezne cene je še posebno za podjetja v krizi izredno pomembno. Mnogo podjetij, ki so se rešila iz finančne krize, je uporabilo vsaj kratkoročno povečanje cen svojih proizvodov (Slater, 1984, str. 94). Ta strategija je uspešna predvsem takrat, kadar sta trg in povpraševanje cenovno neelastična, kar pomeni, da je povečanje prejemkov zaradi povečanja cen večje od zmanjšanja prejemkov zaradi znižanja obsega prodaje.

Povečanje cen je lahko kratkoročna strategija, ki za podjetje pomeni kratkoročno preživetje in čas, da se izpeljejo ostali elementi za reševanje iz krize. To velja za primere, ko takšna strategija dolgoročno pomeni izgubljanje tržnega deleža. Znižanje cen je lahko za podjetje v krizi zelo nevarno. Kadar variabilni stroški predstavljajo visok delež cene proizvodov, se redko zgodi, da je povečanje prejemkov zaradi višjega obsega prodaje večje od zmanjšanja prejemkov zaradi nižje cene. Cene velikokrat znižajo tudi konkurenčna podjetja, kar vodi v cenovne vojne, stanje podjetja na trgu pa se še dodatno poslabša.

4.5.5 *Prodajni ukrepi*

Cilj kriznega managementa je ob istem času povečanje prihodkov iz prodaje, kar je mogoče doseči s povečanjem prodaje, s selekcijo prodajno-proizvodnega programa in z zvišanjem oziroma znižanjem cen kot posledice danih popustov za zagotavljanje večjega obrata zalog. Povečanje prodaje mora temeljiti na skrbnem izboru izdelkov, ki lahko pokrivajo vsaj mejne stroške poslovanja. Ko za neko obdobje ocenimo realno dosegljivo raven prodaje, temu prilagodimo stroške poslovanja. Če to ni mogoče, je smiselnost reševanja podjetja vprašljiva, saj očitno nima razvite osnovne dejavnosti, ki bi vsaj pogojno prinašala dobiček iz poslovanja.

Povečevanje prodaje je po navadi povezano z intenziviranjem trženja, za kar pa v začetni fazi morda ni sredstev, zato morajo biti dejavnosti kriznega managementa skrbno preišljene, predvsem v smeri pospeševanja prodaje tistih izdelkov, ki so z vidika donosnosti ter trenutnih tehnoloških, proizvodnih in kadrovskega zmogljivosti najugodnejši. Povečanje prodaje nedonosnih izdelkov kratkoročno sicer lahko pozitivno učinkuje na kratkoročno plačilno sposobnost, dolgoročno pa slabo vpliva na uspešnost in ugled podjetja. Hkrati se opušča prodaja izdelkov, ki povzročajo neučinkovit poslovni proces, če trg to dopušča. V drugi fazi, ko je negativni trend zaustavljen, je mogoče izvesti celostno tržno prestrukturiranje na podlagi temeljitih raziskav in analize dolgoročnih tržnih možnosti.

Strategije zmanjševanja stroškov, iskanja novih tržnih priložnosti in izboljšav na področju trženja so zelo primerne in po navadi potrebne za povečanje čistega denarnega toka, nimajo pa bistvenega dolgoročnega učinka.

4.6 Posebnosti preprečevanja in reševanja krize v majhnem podjetju

Tako majhna kot velika podjetja se vsak dan soočajo z odločitvami in ukrepi, ki morajo biti hitri in natančni, če želijo preživeti v današnjem hitro se spreminjajočem okolju. Za dolgoročni obstoj majhnega podjetja je zato zelo pomembno tudi strateško načrtovanje, ki je v majhnih podjetjih zelo povezano tako z njihovimi značilnostmi kot tudi z značilnostmi lastnikov/managerjev v teh podjetjih. Za slednje je namreč značilno, da so inovatorji, ki so bolj nagnjeni k tveganju in jim strateško načrtovanje ni ravno blizu.

Prav področje strateškega razmišljanja je pogosto šibka točka večine majhnih podjetij. Lastniki/managerji so usmerjeni predvsem k iskanju in izkoriščanju tržnih priložnosti, kar je navadno povezano s kratkoročnimi aktivnostmi in operativnimi zadevami, za strateške pa zmanjka časa. S strateškim razmišljanjem se večina managerjev sreča šele, ko jih k temu prisili rast podjetja ali, kar je huje, slabi rezultati poslovanja, ki se lahko končajo s propadom podjetja. Takrat pa je po navadi že prepozno za strateško razmišljanje, zato bi se majhna podjetja morala bolj zavedati pomena strateškega načrtovanja in se tako kar najbolje pripraviti na negotovo prihodnost.

Razvoj strateške miselnosti in strateškega načrtovanja v majhnem podjetju opisuje Tavčar (1997, str. 50) s šestimi stopnjami. Sledijo si tako:

1. Podjetniško načrtovanje je kratkoročno in enostavno, obstaja v glavi lastnika/managerja;
2. Predračunavanje vpelje finančni direktor rastočega majhnega podjetja;
3. Dolgoročno načrtovanje je poskus predračunavanja na daljše obdobje;
4. Trženjsko načrtovanje poleg finančnega načrtovanja vključuje še programe in trge;
5. Korporacijsko načrtovanje vključuje načrte posameznih poslovnih enot podjetja;
6. Strateško načrtovanje obsega vse vrste načrtovanja (kratko-, srednje- in dolgoročno), vse enote in podjetje v celoti ter njihovo dinamiko sprememb.

Nova podjetja z manj zaposlenimi so sicer lahko uspešna tudi z manj formalnim strateškim načrtovanjem, ki pa z rastjo podjetja, zaposlovanjem novih kadrov in njihovo kompleksnostjo postaja vse pomembnejše. Ker krizni management v majhnem podjetju ni enak kriznemu managementu v velikem podjetju, je potreba po usposobljenosti kriznih managerjev različna.

5 KRIZNI MANAGEMENT V PODJETJU X D.O.O.

Podjetje X d.o.o. je mikropodjetje, ki se v letu 2009 sooča s težavami poslovanja v globalni krizi. Negativne posledice mednarodne gospodarske krize v tem letu občutijo že skoraj vsa slovenska podjetja, predvsem pa mikro-, majhna in srednje velika podjetja.

5.1 Opis podjetja

Podjetje X d.o.o. je eno vodilnih podjetij v Sloveniji na področju zagotavljanja celovitih rešitev odvajanja in prečiščevanja odpadnih voda ter zaščite okolja. Večji del dejavnosti predstavljata zastopanje in prodaja proizvodov tujih partnerjev. Drugi del aktivnosti podjetja predstavljajo celovite okoljske tehnično-tehnološke rešitve, kar pomeni aktivnosti vse od identifikacije problema do priprave rešitve in njene izvedbe.

Podjetje je ustanovljeno leta 1999 z minimalnim ustanovitvenim kapitalom in dvema zaposlenima. Vizija podjetja na osnovi prodaje zahtevnih gradbenih proizvodov za odvajanje in prečiščevanje voda zajema razvijanje strokovnega svetovanja ter sodelovanje z načrtovalci in projektanti na področju komunalne infrastrukture.

Poslovna strategija podjetja X d.o.o. je usmerjena v neprestano rast prodaje obstoječih in novih izdelkov. Z resnim in strokovnim pristopom so si ustvarili zaupanje v širokem krogu odjemalcev po vsej Sloveniji in tudi v tujini. Odjemalci podjetja so projektantske organizacije, gradbena podjetja, majhni in veliki investitorji, trgovine z gradbenim materialom, občine ipd.

Svojo konkurenčno prednost vidijo predvsem v tehničnem znanju in nenehnem sprotnem izobraževanju, celoviti ponudbi tehnološke opreme in proizvodov priznanih proizvajalcev, kakovostnem servisu, konkurenčnih cenah, kratkih dobavnih rokih, zanesljivih partnerjih in izkušenem kadru.

Število poslovnih partnerjev oziroma dobaviteljev iz celotne Evrope, se je iz števila dva na začetku povečalo na štirinajst, podjetje pa je bazo kupcev oziroma partnerjev, s katerimi posluje, razširilo iz lokalnega področja na celotno področje Slovenije.

Dejavnost delovanja podjetja je opredeljena kot: G 46.730 Trgovina na debelo z lesom, gradbenim materialom in sanitarno opremo. Podjetje ima sklenjene pogodbe o sodelovanju z velikimi gradbenimi izvajalci, kot so Primorje d. d., Begrad Črnomelj d. o. o., CGP d. d. Novo mesto, ter z raznimi investitorji, kot so podjetje DARS d. d. in občine. Sodelujejo s partnerji iz Češke, Nemčije, Nizozemske, Italije in Hrvaške.

Podjetje skozi leta uresničuje svojo prvotno vizijo o strokovnem svetovanju in sodeluje z večjim številom projektantov komunalnih vodov.

5.2 Stanje v panogi podjetja

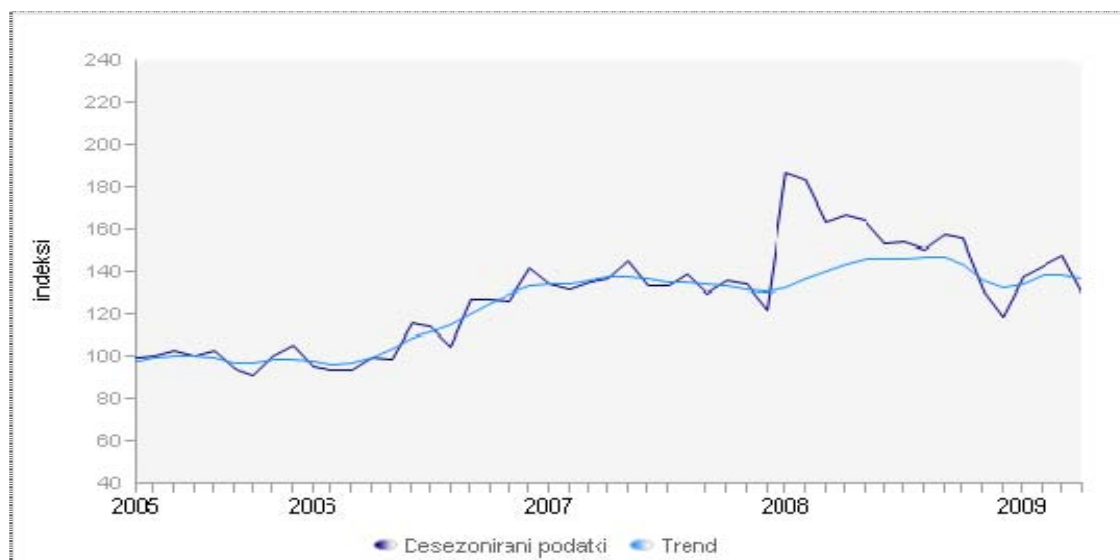
Podjetje deluje v gradbeni panogi, ki ji mnogi pravijo tudi pogon gospodarstva. Gradbeništvo je v letu 2006 prispevalo skoraj 6 odstotkov bruto domačega proizvoda, v letu 2007 pa se je vrednost gradbenih del realno povišala za kar 18,5 odstotka. Slovensko gospodarstvo je v tem letu tudi v sklopu Evropske unije dosegalo eno hitrejših rasti. Ugodno rast gradbeništva kaže tudi podatek o zaposlenosti, saj je v letu 2008 ta sektor zaposloval kar 11 odstotkov več zaposlenih kot leto prej (Prva statistična objava, 2008).

V globalni gospodarski krizi pa se prav gradbeništvo omenja kot ena izmed najbolj prizadetih panog. Vrednost gradbenih del, opravljenih v aprilu leta 2009, je za več kot 22 odstotkov

nižja od vrednosti teh del, opravljenih v aprilu lani. Stanje pa se iz meseca v mesec slabša, tako je v aprilu letos vrednost opravljenih gradbenih del v primerjavi s prejšnjim mesecem padla za dodatna 12,2 odstotka (Prva statistična objava, 2009).

Največja slovenska gradbena podjetja pa so v svetovno finančno in gospodarsko krizo stopila nepripravljena, čezmerno zadolžena in kapitalsko podhranjena. Visoko rast gradbenega sektorja v minulih letih so namreč financirala predvsem s posojili, tako da so imeli pred letom dni le še okoli 20 odstotkov kapitala v financiranju. Po prvotnih načrtih bi morali lani sicer vrniti velik del posojil, vendar jim je to preprečil skoraj "zamrznjen" nepremičninski trg. Prav s tem in visokimi stroški obresti imajo gradbena podjetja trenutno največ težav, kar se kaže tudi s povečano plačilno nedisciplino.

Slika 1: Realni indeksi vrednosti opravljenih gradbenih del v Sloveniji od aprila 2005 do aprila 2009



Vir: Prva statistična objava, 2009.

Po mnenju poznavalcev razmer je finančna nedisciplina v veliki meri povezana tudi z dodatnimi zahtevami bank po zvišanju zavarovanj pri posojilih in z nepripravljenostjo bančnih ustanov, da bi financirale gospodarstvo. Vse to namreč vpliva na ustavljanje investicij zasebnih investitorjev, obenem pa v gradbenih podjetjih že čutijo tudi zmanjšanje državnih investicij.

Plačilna nedisciplina je eden glavnih vzrokov za nastanek kriznega stanja v podjetju X d.o.o. V nadaljevanju sledijo podrobnejša analiza vzrokov in opisi ukrepov, s katerimi v podjetju skušajo rešiti ogroženo poslovanje kot posledico gospodarske krize.

5.3 Finančna analiza podjetja

Za finančno analizo sem uporabila podatke iz arhiva Bonitet in jo prilagodila razpoložljivim finančnim podatkom. Iz vseh vrednosti sem izključila vpliv inflacije. Podjetje X d.o.o. je vsa

leta od ustanovitve do leta 2009 poslovalo z dobičkom in do leta 2009 ni zapadlo v nobeno krizno obdobje. V desetih letih obstoja je podjetje svoje prihodke povečalo za 8,5 krat (s 130.000 EUR v letu 2000 na 1.100.000 EUR v letu 2008), število zaposlenih pa se je do leta 2009 povečalo na 6. V spodnji razpredelnici so navedeni finančni podatki podjetja X d.o.o. od leta 2004 do 2008, kjer je lepo vidna vsakoletna rast prihodkov podjetja, ki je po besedah direktorja za dobro poslovanje tudi izjemno pomembna. Zneski prihodkov so zelo zanimivi tudi z vidika zaposlenih, saj je letni znesek prihodkov na zaposlenega v letu 2008 znašal 187.044,33 EUR, v letu 2004 pa celo 236.732,33 EUR na zaposlenega, ko so bili v podjetju redno zaposleni le trije ljudje. Na temelju stabilne rasti so v podjetju za leto 2009 načrtovali 1.455.800 EUR prihodkov.

Tabela 1: Finančni podatki za podjetje X d.o.o. za obdobje 2004–2008

Kategorije	2004	2005	2006	2007	2008	Poprečje rasti
Čisti prihodki od prodaje	710.197	877.603	896.372	995.262	1.122.266	11,89 %
Poslovni odhodki	654.559	790.776	840.680	938.258	1.055.845	12,07 %
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	64.596	86.828	78.347	60.819	67.521	-7,17 %
Finančni prihodki	2.528	3.814	5.017	5.063	8.479	30,01 %
Finančni odhodki	3.550	2.112	4.290	4.128	3.427	-10,63 %
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	50.476	101.095	60.016	45.678	56.392	-3,07 %

*Navedeni podatki so izraženi v EUR

Vir: Bonitete – arhivski podatki, 2009.

Vendar se je že na samem začetku leta pokazalo, da bo načrtovane prihodke skoraj nemogoče uresničiti. Podjetje je namreč kljub odličnemu poslovanju v letu 2008 imelo veliko odprtih terjatev do kupcev, ki so že konec leta 2008 zapadli v likvidnostne težave. Kot sem že omenila v prejšnji točki, je to povzročilo veliko likvidnostno nedisciplino, kot posledico dodatnih zahtev bank po zvišanju zavarovanj pri posojilih in nepripravljenosti bančnih ustanov, da bi financirale gospodarstvo.

Drugo trimesečje leta 2009 pa je presenetilo z velikim padcem prihodkov (do 42 odstotkov manj od planiranih), zaradi skoraj prepolovljene investicijske dejavnosti v Sloveniji. V podjetju so se do takrat že prilagodili novim kriznim razmeram, vendar pa so jih takšni rezultati prisilili v še bolj radikalne spremembe, opisane v nadaljevanju.

5.4 Analiza kriznega managementa v podjetju

Vzrok za nastanek krize v podjetju X d.o.o. je torej splošna recesija gospodarstva, ki je povzročila veliko težav v poslovanju. Nekatere najbolj izpostavljene med njimi so po besedah direktorja podjetja X d.o.o. naslednje:

1. Upad naročil zaradi krize na gradbenem in nepremičninskem trgu; veliko projektov, ki so že v fazi pripravljenosti za gradnjo, stoji zaradi čakanja investitorjev na financiranje bank ali pa se ti zaradi negotovosti enostavno ne odločajo za pričetek gradnje.
2. Likvidnostne težave; večina kupcev podjetja X d.o.o. so velika gradbena podjetja, ki se srečujejo s težavami pri pridobivanju kreditov za tekoče posle in na splošno z zagotavljanjem likvidnostnih sredstev. Zaradi nerazumno dolgih plačilnih rokov teh kupcev (60–90 dni), ki jih zaradi krize podaljšujejo na več kot 120 dni, so prisiljeni odprodajati terjatve do njih, kar jim dodatno nažira prihodke.
3. Težave v poslovanju dobaviteljev podjetja X d.o.o. po celotni Evropi; tako na primer poljski partner le s težavo zagotavlja sredstva za financiranje proizvodnje, pozitivna stran tega pa je, da jim nudi izjemne popuste za predčasno plačilo; nizozemski dobavitelj ima težave z zavarovalnico, ki podjetja X d.o.o. ne želi zavarovati zaradi delovanja v rizični panogi (gradbeništvo), zavarovalnica pa kot rizično šteje tudi državo Slovenijo, zato v bodoče zahteva plačilo po predračunu.
4. Težave pri pravočasnem izplačevanju plač in poravnavanju ostalih obveznosti (DDV, akontacija davka od dobička, leasingi, najemnine...) zaradi pomanjkanja likvidnostnih sredstev.
5. Stresne situacije zahtevajo od lastnika, direktorja in zaposlenih izjemne napore, ki so v funkciji predvsem reševanja podjetja in delovnih mest, ne pa večjega prometa oziroma dobička, kar posledično vpliva na zdravje in prisotnost na delovnem mestu.
6. Konkurenca se v boju za obstanek pogosto obnaša nerazumno in izven vseh okvirjev poslovne logike (dumpinške cene ipd.).

Kriza v podjetju X d.o.o. je z vidika hitrosti nastopa postopna in spoznavna, saj so zunanji vplivi prihajali najprej iz tujine in so tako deloma že napovedovali možne težave za domače gospodarstvo in podjetje samo. Vzroki za nastanek krize so torej zunanji, ogrozili pa so predvsem likvidnostno sposobnost podjetja, saj podjetje ob nadaljnjem poslabšanju stanja na trgu ne bo sposobno pravočasno poravnati zapadlih obveznosti. Krizo v podjetju pa bi z vidika intenzivnosti označila kot akutno krizo, managerji namreč največ truda porabijo na obvladovanje krize.

Podjetje X d.o.o. sodi v kategorijo mikropodjetij in povzema značilnosti majhnih podjetij, kar pomeni, da z vidika financiranja nima dostopa na anonimno tržišče kapitala, ima le omejene možnosti financiranja, v krizi pa je neposredna državna pomoč skoraj nikakršna ali le neznatna. Za majhna podjetja je prav tako značilno pomanjkanje dolgoročnega planiranja, toda krizni plan v podjetju X d.o.o. je bil izdelan že mnogo pred pojavom gospodarske krize. Pripravila sta ga lastnika, sedaj pa ga v krizi izvajajo vsi zaposleni. V razmerah, ki lahko potencialno uničijo procese ustvarjanja dodane vrednosti, vire prilivov, konkurenčno prednost in vrednost podjetja, so managerske sposobnosti resnično na preizkušnji.

V takšnem majhnem storitvenem podjetju to pomeni izvajanje novih kriznih ukrepov na vsakodnevni ravni in neprestano spreminjanje ter izboljševanje krizne strategije skupaj z zaposlenimi v skladu s stanjem na trgu. Strategija podjetja se je po prvih znakih krize seveda

preoblikovala in je namesto v čim večjo realizacijo prihodkov bila bolj usmerjena v dejansko preživetje podjetja. Vodilna v podjetju (lastnika) prilagajata tržno strategijo tako, da z zaslužkom lahko obdržita obstoječe zaposlene.

Pa vendar je padec prodaje v drugem trimesečju leta 2009 podjetje prisilil v ukrep začasnega čakanja na delo polovice zaposlenih za naslednjih šest mesecev, v katerih pričakujejo še večje težave. Takšen ukrep podjetju omogoča, da zadrži sedanji tim sodelavcev, ki je dobro usklajen, izobražen in pozna način dela.

Likvidnostne težave rešujejo na več načinov:

- Upravljanje s terjatvami: klicanje dolžnikov, opomini, izterjave preko COVL-a (Centralnega oddelka za verodostojno listino Ministrstva za pravosodje), odprodaja terjatev, uvajanje omejitev za posamezne kupce, ponujanje visokih *cassa scontov*.
- Svoje dobavitelje v tujini so seznanili s trenutnim stanjem in od večine pridobili boljše pogoje (daljši plačilni roki...), tiste, ki se niso prilagodili, pa so zamenjali z drugimi partnerji.

Poslovanje podjetja rešujejo z naslednjimi ukrepi:

- Znižanje stroškov (odprodaja nepotrebnih vozil v lasti podjetja, zmanjševanje stroškov za gorivo in cestnine);
- Izvajanje pogostih marketinških akcij, v katerih dajejo prednost ponudbam za posameznike in manjša podjetja, kjer lahko računajo na gotovinska plačila, s katerimi lahko izboljšajo likvidnostno stanje in financirajo večje posle, kjer so plačilni roki več kot 120 dni;
- Priprava *programa ohranitve in dviga kakovosti delovnih mest in razvoja človeških virov*, to je programa usposabljanja zaposlenih na področju poslovne komunikacije, tehnično-strokovnem področju in področju uporabe računalniških znanj;
- Vključitev v program začasnega čakanja na delo polovice zaposlenih;
- Poostritev upravljanja s terjatvami;
- Optimizacija delovnega časa;
- Zmanjšanje zalog v skladišču;
- Opustitev manj donosnih programov;
- Izboljšanje komunikacije z dobavitelji za doseganje boljših pogojev (plačilni roki, dobavni roki, cene, popusti, kakovost ...);
- Seznanitev zaposlenih s težavami v poslovanju in poduk o novih prioritetah v poslovanju;
- Zagotovitev partnerstev v primeru zaostrenja krize;
- Izboljšanje komunikacije s strankami (nova spletna stran, obiski novih potencialnih kupcev).

Velik pomen v kriznem obdobju managerja dajeta tudi dobremu informiranju zaposlenih in poznavanju razmer v podjetju, komunikacija je obojestranska, kar pomeni da so tudi predlogi zaposlenih o morebitnih načinih reševanja poslovanja sprejeti v razmislek in glede na primernost tudi izvedeni.

Podjetje za reševanje težav ni najelo zunanjih svetovalcev, saj je dejavnost podjetja zelo specifična, pa tudi sredstva so zelo omejena. Zgoraj navedeni ukrepi podjetju trenutno pomagajo preživeti na trgu. Realizacija prodaje se je sicer zmanjšala, toda ob nadaljnjem previdnem spremljanju razmer na tržišču in pravočasnem reagiranju podjetje lahko ohrani svoj konkurenčni položaj. Lastnika podjetja morata še naprej sprejemati krizne odločitve, ki bodo najboljše optimizirale prihodke podjetja in zagotovile dovolj sredstev za tekoče poslovanje. V kolikor to ne bo več možno, bo potrebno znova spremeniti strategijo in vodenje prilagoditi novemu položaju.

Krizni management seveda vedno vsebuje veliko mero tveganja in odločitve, ki ne vodijo nujno k uspehu, a so vendarle strokovno in vsebinsko pretehtane, ne pa analizirane in obdelane, kot bi bile sicer. Časa je malo, vendar obstajajo pristopi pri pridobivanju informacij in osnovnih znanj s pomočjo svetovalcev, spleta ter drugih strokovnjakov, ki managerje dodatno podučijo o kriznem ravnanju.

SKLEP

Bistvo diplomskega dela je strukturirana predstavitev krize v majhnem podjetju, ki je nastala kot posledica globalne gospodarske krize ter spoznavanje vloge kriznega managementa pri reševanju podjetja.

Vsako podjetje doživlja krizo na drugačen način, zato so modeli delovanja v stiski različni, pristopi ter metodologije k reševanju pa se razlikujejo tako med podjetji kot med managerji. Enotnega načina reševanja krize ni. Predvidevam, da večina slovenskih podjetij ne razpolaga s potrebnim znanjem in modeli za delovanje v času krize, zato bi morala več vlagati v poučevanje managerjev o osnovnih načelih delovanja v takšnih razmerah in jih ne prepustiti samostojnemu odločanju le na podlagi preteklih izkušenj in občutka. Časa v krizi ni veliko, toda različni pristopi s pomočjo svetovalcev, strokovnjakov in spleta lahko managerja v nekaj tednih spremenijo v kriznega managerja.

Veliko se lahko naučimo iz preteklih primerov in se tako izognemo marsikaterim napakam pri odločanju, kar še posebej velja za majhna podjetja, ki nimajo veliko sredstev za vlaganje v krizni management. Teorija navaja različne načine reševanja iz krize, na splošno pa lahko večina podjetij v praksi izvede le nekatere od njih. Krizni management v razmerah resnične globalne krize vključuje prepoznavanje naravne krize, posredovanje za zmanjšanje škode in okrevanje. Zelo pomembna je tudi dobra komunikacija kriznega managementa z vsemi udeleženci ter jasna razdelitev vlog za čim boljše doseganje cilja.

Majhna podjetja se veliko težje ravna po teoriji, ki večinoma navaja rešitve, primernejše za večje organizacije. Majhna podjetja so v večini primerov prikrajšana za dolgoročno načrtovanje kriznega ravnanja, saj so poslovodje veliko bolj kratkoročno usmerjeni in jim zaradi velike udeležbe v izvajalnem procesu ne preostane veliko časa za krizno planiranje. Podjetje X, ki sem ga analizirala v diplomski nalogi, je v veliki meri potrdilo takšna predvidevanja. V podjetju X je krizni plan sicer obstajal, vendar ne kot plod dolgega in dobro načrtovanega dela, pa tudi možnih različic krize ni vseboval. V omenjenem mikropodjetju sta lastnika obenem tudi vodji poslovanja, managerja, ki sta bolj tehnično usmerjena, kar pomeni da sta se pri odločanju posluževala predvsem improvizacije in intuicije. Za vodenje po načelih

managementa, kakor tudi za preventivni krizni management je zelo malo prostora. Lastnika sta o morebitnih težavah ob nastopu krize začela pravočasno razmišljati predvsem zaradi dobre intuicije in splošnega znanja. V tako majhnem podjetju ni sredstev za ustanovitev kriznega tima, krizne ukrepe izvajajo kar lastniki sami s pomočjo zaposlenih. Pri tem gre za popolno spremembo načina poslovanja: zaposleni se morajo na ravni vsakega posla posebej odločati o njegovi primernosti glede na položaj, v katerem se podjetje trenutno nahaja. Cilji podjetja X so se v vsesplošni krizi omejili na cilj preživetja, kar jim zaenkrat tudi uspeva, številne prilagoditve jim pomagajo obdržati vse zaposlene, kar je za majhno podjetje izredno pomembno, saj sedanji kolektiv zelo dobro sodeluje med seboj in tvori odličen tim. Krizni management v tako majhnem podjetju sledi kratkoročnim ciljem in obenem zanemari dolgoročne cilje, ki so bistvenega pomena za dolgoročno uspešnost podjetja.

Zadnje novice iz sveta so v času pisanja diplomske naloge že pozitivne, nemško gospodarstvo si je že nekoliko opomoglo in doseglo blago rast, prav tako tudi nekatere druge evropske države. Tudi v podjetju X d.o.o. so že veliko bolj optimistični glede prihodnosti. Kot kaže, so ukrepi kriznega managementa uspešno izvedeni, čeprav so bili nekoliko amaterski in bolj produkt občutka kot načinov reševanja krize, ki jih podaja teorija.

LITERATURA IN VIRI

1. Berk Skok, A. & Lončarski, I. (2008, 12. december). Financiranje majhnih in srednje velikih podjetij v Sloveniji – vpliv finančne krize in možne rešitve. *Zbornik referatov Globalna finančna kriza in slovensko gospodarstvo*. Najdeno 20. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.ef.uni-lj.si/dogodki/datoteke/konferencazbornik.pdf>.
2. Bonitetne informacije podjetij [Spletna stran Bonitete.si]. Najdeno 15. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si>
3. Borak, N. (2008, 12. december). Okvir ekonomske politike. *Zbornik referatov Globalna finančna kriza in slovensko gospodarstvo*. Najdeno 21. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.ef.uni-lj.si/dogodki/datoteke/konferencazbornik.pdf>.
4. Carson et al. (1995). *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*. London: Prentice Hall Europe.
5. Damijan P., J. (2009, 5. marec). So krize res priložnost? So, če ima država tehnološko politiko. *Razgledi*. Najdeno 25. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://razgledi.net/blog/2009/03/05/so-krize-res-priloznost-so-ce-ima-drzava-tehnolosko-politiko/>.
6. Dubrovski, D. (1998). *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
7. Dubrovski, D. (2000). *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
8. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
9. Interni podatki podjetja X d.o.o., Maribor.
10. Jemec, G. (2009, 22. maj). Krizni management – nujni odgovor na posledice krize. *Finance*. Najdeno 23. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/blog/18/290>.
11. Ka., K./STA (2009, 23. maj). Globalna kriza je Slovenijo resno prizadela. *Delo*. Najdeno 1. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/81378>.
12. Kovač, J. (1993). Organizacijski ukrepi pri kriznem managementu. *Organizacija in kadri*, 26 (5), 342–346.
13. Krajnc Pavlica, M. (2004). Mirno proti krizi: o krizi v podjetju govorimo takrat, ko je podjetje izgubilo nadzor nad ključnimi dejavniki, ki vplivajo na njegovo delovanje in na delovne procese. *Podjetnik*, 13 (11), 36–37.
14. Krajnc Pavlica, M. (2005). Projektno vodenje proti "organiziranemu kaosu": če v podjetju ni natančno določeno, kako bo delo potekalo, kdaj se kakšna naloga začne in kdo je za kaj

- odgovoren, podjetju vselej grozi kriza. Izognete se ji lahko s projektnim vodenjem. *Podjetnik*, 14 (2), 42–44.
15. Miklavc, P. (2008, 12. oktober). Evroskupina s skupnim načrtom za oživitev medbančnega trga (zbirno). *STA*. Najdeno 20. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.sta.si/vest.php?s=s&id=1328232>.
 16. Možina, S. et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
 17. Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 18. Perovšek, D. (2008, 15. december). Indeksi vrednosti opravljenih gradbenih del, Slovenija, oktober 2008 – začasni podatki. *Statistični urad RS*. Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2056.
 19. Perovšek, D. (2009, 15. junij). Indeksi vrednosti opravljenih gradbenih del, Slovenija, april 2009 – začasni podatki. *Statistični urad RS*. Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2490.
 20. Pheng Low, S. (1999). Crisis Management: A Survey of Property Development Firms. *Property Management*, 17 (3), 231–251.
 21. Polanič, M. (2009, 22. januar). Kriza udriha po gradbenih podjetjih: Gradbeniki čezmerno zadolženi in kapitalsko podhranjeni. *Poslovni dnevnik*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042238539.
 22. Prašnikar, J. (1992b). *Sanacija podjetja – faza energičnega poslovanja*. Maribor: MBA.
 23. Priporočila Komisije o opredelitvi mikro-, majhnih in srednje velikih podjetij (2003). *Uradni list RS* (6. maja 2003), št. 124, 20. maj 2003.
 24. Pučko, D. & Lahovnik, M. (1996). Characteristics of Strategic Restructuring Processes in Slovenian Enterprises. *Slovenska ekonomska revija*, 47 (5–6), 464–479.
 25. Pumpin, C. (1995). *Usmerjanje razvoja podjetja: faza ustrezno vodenje in obravnavanje kriz*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 26. Rozman, R. (2003). Program izboljšanja poslovanja s poudarkom na zniževanju stroškov. *Analiziranje kot eno od informacijskih orodij ukrepanja (poslovnih) ravnateljev*. 9. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije (str. 225–256). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
 27. Slatter, S. (1984). *Corporate Recovery – A Guide to Turnaround Management*. London: Penguin Books.
 28. Slatter, S. (1990). Strategije izhoda iz krize v podjetju. *Podjetnik*, 6, 36–45.

29. Šorl, M. (2008, 18. julij). Gospodarska kriza trka na vrata. *Indirekt*. Najdeno 21. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.indirekt.si/novice/svet/108536>.
30. Štiblar, F. (2008). Globalna kriza in Slovenija. Najdeno 15. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.pf.uni-lj.si/media/stiblar.kriza.in.slovenija.pdf>.
31. Tajnikar, M. (1997). *Tvegano poslovanje. Knjiga o gazelah in rastočih podjetjih*. Ljubljana: Gea College.
32. Tavčar, M. (1997). *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
33. Zimic, S. (2009, 11. julij). Gospodarska kriza se je preselila na trg dela: ali ohraniti ali dati delo? *Dnevnik.si*. Najdeno 12. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/objektiv/1042282494.