

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SOOČANJE S KRIZNIMI SITUACIJAMI V MALIH PODJETJIH:
ANALIZA PRIMEROV VODENJA**

Ljubljana, junij 2016

ALJAŽ GRAH

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Aljaž Grah, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Soočanje s kriznimi situacijami v malih podjetjih: Analiza primerov vodenja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KRIZA IN KRIZNE SITUACIJE	2
1.1 Kompleksnost	2
1.2 Raznolikost	3
1.3 Negotovost	4
2 GOSPODARSKA KRIZA	5
2.1 Velika depresija 1929	5
2.2 Gospodarska kriza 2008.....	6
3 MALA PODJETJA	8
4 VODENJE.....	10
4.1 Definicija vodenja	10
4.2 Vodenje in management	12
4.3 Vodenje v malih podjetjih.....	13
5 VODENJE V ČASU KRIZE	15
5.1 Izzivi krize za vodje	15
5.2 Glavne lastnosti kriznih vodij	19
6 PRIKAZ DVEH PRIMEROV VODENJA V KRIZI	22
6.1 Primer lastnega podjetja.....	23
6.1.1 Refleksija situacije pred krizo	24
6.1.2 Refleksija izvedenih sprememb.....	24
6.2 Primer podjetja s 40 zaposlenimi	29
6.2.1 Analiza situacije pred krizo	29
6.2.2 Analiza izvedenih sprememb.....	30
6.3 Primerjava analiziranih podjetij	35
7 KLJUČNE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	35
SKLEP	38
LITERATURA IN VIRI	41
PRILOGA	

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska shema podjetja pred in po izvedenih spremembah.....	31
---	----

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med managerjem in vodjo	12
Tabela 2: Osnovni podatki analiziranih podjetij.....	23
Tabela 3: Primerjava sprememb v analiziranih podjetjih	35
Tabela 4: Priporočila za vodje malih podjetij.....	36

UVOD

Krizne situacije so nam poznane iz različnih področij, od politike do podjetništva. Slednje niso nič novega in so prisotne že od nekdaj (van der Vegt, Essens, Wahlström, & George, 2015, str. 971). Se pa je njihova intenziteta in pogostost spremenila od nastopa Velike depresije leta 1929. Z razvojem družbe in tehnologije so nacionalne ekonomije postale vedno bolj povezane in se prepletajo v svetovnem merilu. Prodaja poteka s pomočjo informacij, ki potujejo preko interneta in mobilnih telefonov s svetlobno hitrostjo. Takšno stanje ekonomije po eni strani omogoča izjemne priložnosti podjetjem (tako velikim, še bolj pa malim), po drugi pa prinaša nova tveganja in nevarnosti. Spremembe znotraj ene nacionalne ekonomije lahko povzročijo domino efekt po vsem svetu. Spremembe tako vplivajo na dogajanje znotraj in izven podjetja in če se podjetje ne more prilagoditi tem spremembam, nastopi kriza. Slednja je še toliko večja, če so njeni razlogi zunanji, na katere samo podjetje nima direktnega vpliva.

Namen diplomskega dela je pregled in razširitev znanja na področju vodenja v času krize, z osredotočenjem na mala podjetja. Pregled literature bo omogočil boljše poznavanje področja vodenja in predvsem kriznega vodenja. Slednje bom nato primerjal z ilustrativnima primeroma dveh podjetij in poiskal, kako se teorija pretvori v uspešno prakso. Diplomsko delo je v osnovi namenjeno vodjem malih podjetij, ki se srečujejo s krizno situacijo znotraj svojega podjetja. Tudi sam sem eden izmed njih in moje podjetje je zašlo v globalno krizo leta 2008. Takrat sem uspel s pravilnimi ukrepi podjetje pripeljati iz same krize in doseči njegovo rast.

Cilj diplomskega dela je ponazoritev uspešnih primerov vodenja malih podjetij v kriznih situacijah in podati priporočila za soočanje s krizno situacijo. Priporočila naj bi služila vodjem malih podjetij kot izhodišče za lažje in boljše soočanje s kriznimi situacijami. Predvidevam, da se marsikateri vodja malega podjetja ne zaveda svoje odgovornosti in vloge v krizni situaciji in se zato ob nastopu le-te kar izgubi. S tem diplomskim delom bi rad tem vodjem olajšal ključne odločitve, da bodo kar se da hitro ustrezno ukrepali. Seveda bodo vsa priporočila služila kot izhodišča, kajti vsako podjetje je specifično in tudi vsak vodja je specifičen. Vendar dobrim vodjem so skupne določene lastnosti in prav slednje jih naredijo dobre ter njihova podjetja uspešna.

Temeljno raziskovalno vprašanje je, kakšne so teoretične zakonitosti s področja uspešnega kriznega vodenja v malih podjetjih. V diplomskem delu bom pri pregledu teorije uporabil deskriptivno analitično metodo. V praktičnem delu naloge pa bom analiziral pridobljene podatke na podlagi lastne empirične raziskave, delno kot intervju, delno kot lastna refleksija.

V prvem delu diplomske naloge bom predstavil teorijo iz obravnavanega področja. Pogledal bom krizne situacije in opredelil dve večji eksterni krizi, ki sta povzročili veliko

težav v svetovnem gospodarstvu. Videli bomo vzroke kriz in kaj se dejansko dogaja s podjetji v krizah. Nato bo usmeritev prešla k vodenju podjetij, predvsem malih. Slednja so v današnjem svetu izjemnega pomena in predstavljajo velik delež vseh zaposlenih. So najbolj potencialna za razvoj, obenem pa tudi najbolj ranljiva v kriznih časih. Vendar s svojo majhnostjo in fleksibilnostjo se lahko ob ustreznih in hitrih ukrepih hitro vrnejo nazaj v območje rasti.

Vodje¹ malih podjetij so v določeni meri specifični, kajti njihove funkcije se prepletajo z ostalimi, predvsem managerskimi. V nalogi raziskujem lastnosti, ki bi jih dober vodja malega podjetja moral imeti, tako v kriznih in ne kriznih časih in ugotavljam, če so kakšna bistvena odstopanja. V slednjih so še toliko pomembnejše aktivnosti vodje in vključevanje v rešitev težav (Charan, 2009, str. 12).

V drugem delu naloge bom predstavil primera dveh malih podjetij v Sloveniji in ukrepe njihovih vodij, ter kako sta obe uspeli s hitrimi in premišljenimi odločitvami najti izhod iz krize. V zaključku bom še podal priporočila vodjem malih podjetij, ki naj jim služijo kot izhodišče za vodenje v času krize, vsekakor pa bodo zelo uporabna tudi izven nje, saj so pogoj za uspešnost in rast vsakega podjetja, tako malega kot velikega.

Kot prilogo bom dodal vprašalnik, ki mi je služil za izhodiščna vprašanja pri diskusiji z vodjema obeh analiziranih podjetij. Na podlagi navedenih vprašanj sem uspel pridobiti odgovore, ki jih bom nazorno in razločno obrazložil pri analizi vodenja obeh podjetij.

1 KRIZA IN KRIZNE SITUACIJE

Od Velike depresije leta 1929 in kasnejšega začetka informacijske revolucije se je intenziteta sprememb drastično stopnjevala. Kot je pokazala ekonomska kriza leta 2008 več ne moremo pričakovati kaj bo jutri. Spremembe se dogajajo s drastično hitrostjo in sprememba na enem koncu sveta povzroči spremembe tudi na preostalih. Marsikateri današnji uspešen vodja je verjetno že prišel v situacijo, v kateri se ni znašel, kajti odziv na spremembe ni nikoli tako hiter kot je sama sprememba. Drastične spremembe pa vsake toliko pripeljejo do krizne situacije, pa naj bo interna (omejena le na določeno podjetje) ali eksterna (med podjetji, lahko tudi svetovna kriza). Vendar vsaka kriza ima določene posledice znotraj vsakega podjetja in vodje teh podjetij se morajo z njimi soočiti. Seveda različna podjetja in različni vodje se različno odzivajo na spremembe in krizne situacije, vendar uspešnim vodjem je vsekakor marsikaj skupnega, kar bomo kasneje spoznali.

1.1 Kompleksnost

Kompleksnost je zagotovo eden izmed razlogov za nastanek kriz v današnjem času

¹ Kot vodja bo v nalogi uporabljen izraz v moški obliki, a se nanaša na oba spola.

(Dotlich, Cairo, & Rhinesmith, 2009, str. 16). Veliko industrij je v zadnjem času postalo ozko specializiranih in s tem se povečuje kompleksnost in specifičnost poslovnega okolja. Na primer visoko tehnološka podjetja, ki proizvajajo zelo specifične komponente, zahtevajo tudi zelo specifično poslovno okolje, obenem pa vodjo, ki se na produkte tudi spozna in ima torej poleg vodstvenih sposobnosti tudi področno specifične kompetence. Kompleksnost podzavestno tudi naredi ljudi prestrašene, saj ga ni človeka, ki bi se spoznal na vse detajle, na vse proizvode. S tem je otežen pravilen pogled na določene situacije, ki se pojavljajo. Rešitve tako več niso takoj na dlani in zahtevajo več oseb z različnimi pogledi, da se spopadejo z njimi. Težav pa je vedno več, nekateri jih vzamejo kot izziv, nekateri pa kot strah. S tem je oteženo tudi delo samih vodij v podjetjih, kajti problemi so zelo kompleksni, kar dela tudi vodje nervozne in pod velikim pritiskom. Resursi in čas so dandanes omejeni, priložnosti hitro pridejo in še hitreje gredo, majhni problemi lahko kaj hitro prerastejo v večje. Glede na slednje imajo tudi zaposleni tendenco, da se težje in počasneje prilagajajo na nove načine vodenja in spremembe. Tako zaposleni utemo in rešitelja iščejo predvsem v vodjih, ter od slednjih zahtevajo vedno več. Poslovno okolje postaja še dodatno bolj kompleksno z novimi poslovnimi modeli podjetij, pri čem gre za zelo fleksibilna podjetja, ki se lahko zelo hitro prilagajajo na spremembe na tržišču in nova povpraševanja. Podjetja se spreminjajo in prilagajajo različno na različne dele sveta, na različne kulture in trge. S tem postajajo poslovni modeli prepleteni in ne konstantni, kar lahko marsikomu povzroča dodatno delo pri iskanju ene rešitve za vse lokacije. Čeprav nekateri vodje mislijo, da so kos današnji kompleksnosti, večini izmed njih slednja povzroča kar velike preglavice in slednje se samo še stopnjujejo v času krize.

1.2 Raznolikost

Raznolikost je prav tako eden izmed razlogov za nastanek kriznih situacij. Raznolikost dandanes ni omejena samo na določeno podjetje oziroma znotraj njega, treba je pogledati in upoštevati veliko večjo sliko. Malo ali veliko podjetje, vsa se srečujejo s svetovno raznolikostjo. Treba je razumeti različne kulture, različne kupce, različne tržne zakonitosti ter upoštevati bližnje in daljno poslovno okolje. Obenem je treba tudi kdaj pa kdaj tvegati in narediti stvari drugače s pomočjo povezovanja, koalicij in novih zvez, kajti le tako se je mogoče učinkovito kljubovati današnjemu kompleksnemu svetu. Zgodovinsko lahko rečemo, da se je raznolikost v organizacijah pričela z rasnim razločevanjem (Dotlich, Cairo, & Rhinesmith, 2009, str. 20), vendar v današnjem času pomeni veliko več. Iz rasnega razločevanja se je razširila na spol, starost, etnično pripadnost, vero in druga področja.

Vse navedeno je treba upoštevati pri današnjih odločitvah in vodje podjetij se morejo tega zelo dobro zavedati. Brez zavedanja lahko kar hitro pride do kriznih situacij in poslabšanja stanja podjetja. Vendar če lahko podjetje ali njen vodja raznolikost izkoristi v svoj prid, je mogoče z njo ustvarjati dodatne zasluge in iskati nove priložnosti na trgu, ki prej niso bile vidne ali dosegljive. Globalizacija je za nekoga lahko negativna stvar, vendar večini

današnjim uspešnim podjetjem (tako velikim kot malim) brez nje ne bi uspelo. Torej je raznolikost eden izmed razlogov za njihov uspeh. Raznolikost je tudi prinesla spremembe v samih podjetjih in s tem nastajanjem raznolikih timov, programov ter praks. Raznolikost danes prinaša nove priložnosti, nove poglede na pristop vodenja, nove povezave in nove kupce. Tudi vodje se morajo na vse navedeno prilagoditi in raznolikost obrniti sebi v prid. Vodja tako več ni sam v svojem svetu in se le sam odloča, potrebno je upoštevati veliko zunanjih dejavnikov, ki ga lahko okrepijo ali ob neprimerni pripravljenosti tudi oslabijo. Prav zaradi raznolikosti zaposleni pričakujejo, da se bodo vodje postavili tudi v njihove čevlje in na isto situacijo pogledali še z njihovega vidika. Takšen pogled naredi vodjo uspešnejšega in učinkovitejša, sploh v kriznih situacijah, kjer odločitve ne smejo biti samo enostranske in na podlagi samo ene informacije.

1.3 Negotovost

Kompleksnost in raznolikost poslovnega sveta privedeta do negotovosti in tveganj. Podjetja se redno srečujejo z negotovostjo in tveganjem, pa naj bo slednje finančno, strateško, glede blagovne znamke ali določenega projekta. Vsako današnjo odločitev spremlja določena mera tveganja, kajti nikoli nam niso na voljo čisto vse informacije in tiste manjkajoče moramo pridobiti z razmišljanjem in sprejemanjem odločitev. Tako je vedno prisotna določena mera negotovosti. Med časom pridobitve vseh informacij in ustrezno odločitvijo lahko preteče krajše ali daljše časovno obdobje, v njem pa se lahko že spremenijo okoliščine, ki ponovno vplivajo na naše odločitve. Konkurenti nastajajo iz dneva v dan in tehnologija se še prehitro spreminja. Tako kaj hitro ugotovimo, da samo enega odgovora na krizno situacijo ni. Kajti naše odločitve, ki so se v preteklosti že izkazale kot uspešne, so lahko v novi situaciji tudi neuspešne. S tem je potrebno stalno prilagajanje glede na trenutno situacijo. Ne glede na ustrezno pripravo in razpoložljive resurse vodje dandanes ne morejo kreniti naprej s popolno mero zaupanja. Vsaka njihova odločitev je delno zaznamovana s tveganjem, s tem pa tudi njihovo medsebojno razlikovanje, torej kateri je lahko v danih okoliščinah bolj in kateri manj uspešen. Tako lahko kar hitro pride do napačnih odločitev s strani vodje, predvsem zaradi prevelike osredotočenosti na analitične podatke. Slednji so namreč poročilo preteklih dogodkov in situacij, ki so se lahko v danem trenutku že spremenile. Vendar za dobro vodjo so pretekli podatki osnova, trendi pa orodje, na podlagi katerih si mora izbrati ustrezne odločitve. Pri slednjih je seveda potrebna večja ali manjša mera poguma in zaupanja v vizijo ter strategijo podjetja (Dotlich, Cairo, & Rhinesmith, 2009, str. 25).

Čeprav krize ali rizika ni mogoče takoj eliminirati, je odgovornost vodje, da prepozna priložnosti in prične voditi podjetje po poti izhoda iz krize. Dober vodja zna oceniti vsa tveganja in sproti prilagajati pot, vse z namenom, da podjetja še dodatno ne izpostavi novim tveganjem. Pri tveganjih so toliko bolj pomembne trdne medsebojne vezi in zaupanje, kajti s slednjim lahko veliko lažje sprejmemo tudi neprijetne odločitve, ki so pa nujne za uspešen izhod. Lahko bi poenostavljeno rekli, da sta za uspeh potrebna pogumna

kombinacija glave in srca (Vanourek & Vanourek, 2012). Dober vodja mora namreč za uspešnost včasih sprejeti tudi neprijetne odločitve, vendar če so slednje nujen pogoj za uspešnost, ne smejo predstavljati oviro. Vendar prav dober vodja mora razumeti, katera odločitev je nujna in neizbežna, kateri pa se je možno izogniti in navkljub doseči zastavljene cilje.

2 GOSPODARSKA KRIZA

Blanden (2014) pojem gospodarska kriza definira kot negativno rast gospodarstva oziroma ekonomije. Čeprav vsaka negativna rast gospodarstva ali enostavnije povedano padanje bruto domačega proizvoda (BDP) še ne pomeni krize, je za slednjo značilno daljše obdobje padanja. V času padanja standardno prihaja do zmanjševanja likvidnosti in sprememb cen. Z razvojem gospodarstva posamezne države se prav tako povečuje njegov BDP in s tem izboljšuje kakovost življenja, dvig življenjskega standarda ter drugih dejavnikov razvoja države in družbe kot same. Vendar vsak gospodarski razvoj se enkrat zaustavi in posledica tega je lahko tudi kriza. V zadnjih stotih letih smo bili priča dvema večjima gospodarskima krizama, in sicer začeni leta 1929 in začeni leta 2008.

2.1 Velika depresija 1929

Z manjšimi ali večjimi gospodarskimi krizami se svetovno gospodarstvo srečuje že dalj časa, kot prvo večjo pa lahko označimo krizo z začetkom v letu 1929 (History, 2009) v Združenih državah Amerike (ZDA). Slednjo imenujemo tudi Velika gospodarska kriza oziroma Velika depresija (angl. *Great depression*). Njen začetek je bil zlom Newyorške borze oktobra 1929, kriza pa je trajala vse do leta 1939. Kriza je povzročila zmanjšanje potrošnje in industrijske proizvodnje, obenem pa veliko povečanje nezaposlenosti, kajti ogromno število podjetij (tudi bank) je bankrotiralo. V času največje krize je bilo brezposelnih 13 do 15 milijonov Američanov (History, 2009) in skoraj polovica bank je bankrotirala. Predsednik Franklin D. Roosevelt je s pomočjo ukrepov počasi pričel omejevati krizo, vendar si je gospodarstvo popolnoma opomoglo šele po letu 1939, ko je industriji pomagala druga svetovna vojna v Evropi. Ameriška podjetja in predvsem vključitev ZDA v samo vojno, je povzročila dvig proizvodnje orožja, opreme in vozil, ter tako drastično pripomogla k povečanju BDP.

Kriza se je dejansko začela že poleti 1929 z zmanjševanjem potrošnje in kopičenjem zalog. Istočasno so delnice na Newyorški borzi rasle in jeseni dosegle vrednosti, za katere niso opravičevale prihodnjih donosov. 24. oktobra je borzni mehurček počil in pričela so se drastična trgovanja. Naslednji torek (t.i. *Black Tuesday*) je nastala velika panika, ko je bilo v enem dnevu preseženo trgovanje v vrednosti 16 milijonov delnic. Milijoni delnic so tako postali ničvredni, predvsem pa pahnilo trgovce, ki so za nakupe najemali kredite, v globoke težave. Posledično je zaupanje potrošnikov drastično padlo, investicije in proizvodnja pa so temu sledili. Seveda so sledila še masovna odpuščanja delavcev in recesija je tonila v

globine. Zaposlenim so se zmanjšale plače, kar je posledično vplivalo na zmanjšanje kupne moči. Obenem ljudje in podjetja niso več bila zmožna odplačevati kreditov. Z leti se je kriza stopnjevala in vrste za hrano ter vedno večje število brezdomcev kmalu niso bile več redkost. Tudi kmetje si niso več mogli privoščiti obdelovati zemlje, kar je povzročilo samo še dodatna stradanja. Kriza se je predvsem poznala na bančnem sektorju, kajti do leta 1933 je skoraj polovica bank zaprla svoja vrata. Takrat je diplomacija predsednika Hoover-ja želela spodbujati banke z ugodnimi posojili, vendar učinki niso bili želeni (Wilson, 2008).

Njegov naslednik Franklin D. Roosevelt je bil drugačnih misli, sprva je celo začasno zaprl banke, nato pa pričel s korenitimi reformami za stabilizacijo industrijske in kmetijske proizvodnje. Prav tako je pričel z reformami finančnega sistema in regulacijo borznih trgov, za preprečitev izrabe sistema in napihovanje borznega balona, kot se je zgodilo leta 1929. Njegovi programi za okrevanje gospodarstva so bili zbrani po imenom New Deal. Kmalu so programi pričeli kazati pozitivne učinke in prvi znaki okrevanja so bili vidni že leta 1933. V naslednjih treh letih je bila letna rast BDP-ja kar 9 odstotkov. Čeprav je leta 1937 prišla nova mini kriza, je leta 1938 gospodarstvo ponovno raslo in do konca desetletja doseglo oziroma preseгло kazalnike izpred krize. Z nastopom druge svetovne vojne v Evropi so tudi ZDA pričele z oboroževanjem in povečano proizvodnjo vojaške opreme. Po japonskem napadu na Pearl Harbour leta 1942 in direktni vključitvi ZDA v vojno, pa je nastala prava eksplozija proizvodnje in novih zaposlitev. S tem je gospodarstvo popolnoma okrevalo in preseгло pred-krizne vrednosti.

V kasnejših letih 20. stoletja smo bili priča še večjim gospodarskim krizam, kot so krize leta 1974 - 1975, kolaps Newyorške borze leta 1987, Azijska finančna kriza 1997 - 1998 in zlom Ameriške borze Nasdaq (angl. *National Association of Securities Dealers Automated Quotations*) leta 1999. Vendar te krize niso posegle v svetovno gospodarstvo tako zelo, kot je kriza 1929 ali zadnja gospodarska kriza 2008.

2.2 Gospodarska kriza 2008

Svetovno gospodarstvo je v 20. stoletju doživelo veliko gospodarsko rast in le-ta se je nadaljevala tudi v 21. stoletju. Predvsem ZDA so bila gonilna sila svetovnega gospodarstva in najbolj razvita država. Vendar v začetku 21. stoletja se je gospodarska rast v ZDA pričela upočasnjevati, kar sicer ni nič spornega in skoraj pričakovano glede na stopnjo razvitosti. Potrebno je poudariti, da je za razvoj bila pomembna tudi podpora gospodarstvu in potrošnikom s strani bank, ki so s krediti omogočale lažji dostop do dobrin in s tem večjo potrošnjo. Slednja je seveda pozitivno vplivala na rast BDP-ja. Krediti so se kopičili, z zmanjševanjem gospodarske rasti pa prebivalstvo in podjetja več niso bila zmožna njihovega odplačevanja. Hipoteke na nepremičnine so takrat predstavljale velik del kreditov in signali glede nezmožnosti njihovega odplačevanja, so bili vedno slabši. Banke iz vsega sveta so tako pričele izgubljati denar, kajti slabe naložbe so vedno bolj vplivale na njihovo aktivo.

Sikorski (2011) navaja kot začetek nove gospodarske krize jesen 2008, ko je trg vrednostnih papirjev Wall Street v New Yorku dejansko zamrznil. Tako se je tale gospodarska kriza pričela predvsem kot finančna kriza. Namreč po sesutju naložbene banke Lehman Brothers so preostale banke postale izredno previdne in popolnoma zaustavile kreditne tokove širom sveta. Marsikatera banka, ki je za svoje normalno poslovanje potrebovala kredite drugih bank, se je tako znašla na robu prepada. V današnjem času je pretok informacij in dobrin po svetu tako drastičen in prepleten, kar je seveda nemudoma povzročilo isti efekt tudi v Evropi. Kot navaja Evropska komisija (2014) so takrat evropske banke zaradi omejenega dostopa do kreditov pristale v krčih in tudi hitra državna pomoč (kot je bilo na primer na Irskem) ni uspela rešiti situacije, ampak jo samo še poglobiti. Leta 2009 je tako Evropa zdrsnila v recesijo in kriza finančnega sektorja se je kmalu razširila na preostale veje gospodarstva, na industrijo in tudi potrošnike. Predvsem so bile v najslabšem položaju države, banke in podjetja, ki so vso zgodovino bila odvisna od kreditov, saj je naenkrat krč kreditov povzročil omejen dostop do financiranja in zelo omejene sposobnosti odplačevanja starih kreditov.

Guina (2011) navaja, da je bila kriza in svetovna nestabilnost posledica mnogih faktorjev, predvsem pa dramatična sprememba na zmožnost novih kreditov, ki so izsušili denarni tok, upočasnili ekonomsko rast in prodajo ter nakup sredstev. Slednje je močno udarilo posameznike, podjetja in finančne institucije, ki so temeljile na slabih posojilih in hipotekah. Zaradi slednjih so morale banke izprazniti interne denarne rezerve in s tem zaostriale pogoje novih kreditov, ki so kar naenkrat postali skoraj nedostopni.

Gledano nazaj je vse posledica prelahkega dostopa do prepoceni kreditov, ki so jih najemali ljudje brez pravega kritja in ki so bili že od odobritve obsojeni na ne odplačevanje. Poceni krediti so povzročili več denarja na trgu in ljudje so želeli kupiti vedno več in iste dobrine, kar je povzročilo inflacijo. Lahko bi skoraj dejali, da je čisti pohlep ameriškega prebivalstva povzročil tole krizo. Namreč ljudje so želeli vedno več in poceni krediti so jim slednje omogočili. Vendar nihče izmed akterjev, tako prebivalstvo, kot tudi podjetja in banke, ni gledal dolgoročno in tako se je bančni mehurček samo napihoval, vse dokler ni končno počil jeseni 2008. Dejstvo pa je, da gospodarstvo in prebivalstvo ZDA stoji na kreditih. V določeni normalni meri slednji sploh niso problematični ter so dejansko potrebni za gospodarsko rast in zaposlenost. Vendar njihovo izkoriščanje oziroma neustrezna raba pa ima lahko katastrofalne posledice, katere lep primer je tale gospodarska kriza (Fox, 2013).

Za rešitev iz krize, ki v določeni meri še vedno traja, so bile potrebne velike finančne injekcije in drastične spremembe poslovnih modelov. ZDA so vložile veliko resursov, predvsem denarja, v reševanje svojih bank, kar pa sprva ni imelo zelenih posledic. Šele s prilagoditvijo podjetij in prebivalstva na nastalo situacijo je dodaten kapital prišel izboljševati nastalo situacijo in trende obrnil navzgor. Seveda bo še potrebnih kar nekaj let,

da bo gospodarstvo na isti ravni, kot pred krizo. Sedaj v letu 2016 lahko sicer rečemo, da je svetovna ekonomska kriza bolj ali manj preteklost, vendar vsekakor še ni čas miru. Podjetja morajo še vedno izpolnjevati svoje krizne načrte, banke morajo še vedno pazljivejše ravnati z denarjem, prav tako pa se mora prebivalstvo zavedati pravega pomena denarja. Tudi za Slovenijo lahko rečemo, da je sicer kriza v glavnem mimo in se napoveduje gospodarska rast (SURS, 2016), vendar pri vsem tem moramo biti previdni.

3 MALA PODJETJA

Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS št. 65/09 – UPB, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13; Odl. US, 82/13 in 55/15., v nadaljevanju ZGD-1) v 55. členu določa kriterije za razvrščanje podjetij.

"Družbe se pri uporabi tega zakona razvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo navedenih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu;
- čisti prihodki od prodaje;
- vrednost aktive.

Mikro družba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset;
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000 eurov;
- vrednost aktive ne presega 350.000 eurov.

Majhna družba je družba, ki ni mikro družba po prejšnjem odstavku, in ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50;
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 eurov;
- vrednost aktive ne presega 4.000.000 eurov.

Srednja družba je družba, ki ni mikro družba po drugem odstavku tega člena ali majhna družba po prejšnjem odstavku, in ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250;
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40.000.000 eurov;
- vrednost aktive ne presega 20.000.000 eurov.

Velika družba je družba, ki ni mikro družba po drugem odstavku tega člena ali majhna družba po tretjem odstavku tega člena ali srednja družba po prejšnjem odstavku.

Družbe se v skladu z merili iz prvega, drugega, tretjega, četrtega in petega odstavka prerazvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe, če na podlagi podatkov zadnjih dveh zaporednih poslovnih let na bilančni presečni dan bilance stanja obakrat presežejo ali nehalo presegati merila iz prvega, drugega, tretjega, četrtega ali petega odstavka tega člena. Določbe tega zakona in drugih predpisov, ki se nanašajo na majhne družbe, se uporabljajo tudi za mikro družbe, razen če ta zakon in drugi predpisi ne določajo drugače.

V vsakem primeru so za namene tega poglavja velike družbe:

- subjekti javnega interesa;
- borza vrednostnih papirjev;
- družbe, ki po 56. členu tega zakona morajo pripraviti konsolidirano letno poročilo."

Iz slednjega sledi, da bodo v naši obravnavi zajeta podjetja z letnimi prihodki do 8.000.000 eurov in povprečnim letnim maksimalnim številom zaposlenih 50. Slovenske kvalifikacije velikosti podjetja so skladne in narejene po vzoru sličnih kvalifikacij v svetovnem in evropskem merilu.

Delo (2015) navaja, da je bilo leta 2012 od 22,3 milijona podjetij v nefinančnem sektorju Evropske Unije (EU) 92,7 odstotka mikropodjetij (29,2 odstotka zaposlitev), 7,1 odstotka malih in srednje velikih podjetij (38 odstotkov zaposlitev), 0,2 odstotka pa velikih podjetij (33 odstotkov zaposlitev). V Sloveniji je bilo leta 2012 120.000 podjetij, od tega 94,2 odstotka mikropodjetij, 4,7 odstotka malih podjetij, 0,9 odstotka srednje velikih podjetij in 0,2 odstotka velikih podjetij. Skupaj so zaposlovala 574.000 ljudi, od tega mikropodjetja 33,7 odstotka, mala podjetja 18,6 odstotka, srednje velika podjetja 20 odstotkov in velika podjetja 27,7 odstotka.

Pomembnost malih podjetij² je kot videno izjemnega pomena (Delo, 2015), saj tako v Sloveniji kot tudi v EU zaposlujejo skoraj tretjino aktivnega prebivalstva in so izjemnega pomena za razvoj in konkurenčnost družbe. Prav slednja se lahko razmeroma hitro odzivajo na spremembe na tržišču, po drugi strani pa imajo težje dostope do virov financiranja, predvsem zaradi njihove velikosti in kapitalске ustreznosti. Vodje v teh podjetjih so standardno tudi ustanovitelji in istočasno direktorji, torej osebe, ki se ukvarjajo z upravljanjem, managementom in vodenjem podjetja. Tako med njihove naloge spadajo strateške naloge za rast podjetja, kot tudi vsakodnevne operativnosti, da lahko podjetje sledi svojemu poslanstvu in viziji. V teh podjetjih standardno ne moremo govoriti o strogi hierarhični organizaciji, prav tako okoli vodje ne najdemo posebnega ožjega tima, ampak so kar vsi zaposleni aktivni pri odločitvah. S tem je po eni strani vodji lažje prenesti njegove odločitve na preostale, po drugi strani pa je za vse odločitve bolj ali manj sam.

² S pojmom malo podjetje bomo v nadaljevanju naloge imeli v mislih mikro in mala podjetja.

Vodja je tako v kriznih časih pod še večjim pritiskom s strani zaposlenih, saj so prav vsi osredotočeni nanj in opazujejo vsako njegovo dejanje. Pri slednjih mora biti zato previden, kajti par napačnih odločitev lahko pripelje tudi do konca podjetja. Marsikatero malo podjetje je zaradi napačnih odločitev vodje moralo zapreti svoja vrata, kajti mala podjetja z manjšimi kapitalskimi rezervami so toliko bolj pod vplivom nenadnih negativnih sprememb. Po drugi strani pa omogočajo hitrejši odziv na spremembe in s svojo fleksibilnostjo lahko hitreje poiščejo izhod iz krizne situacije.

"Vsekakor lahko navedemo, da so mala podjetja izjemno pomembna v današnjem poslovnem svetu in predstavljajo gonilo svetovnega razvoja in raziskav. Mala podjetja so pomembni dobavitelji večjih proizvajalcev in tako igrajo pomembnega svetovnega igralca, po drugi strani pa so veliko bolj kot velika podjetja vpleteni v lokalno skupnost, ki ji služijo s svojimi izdelki in storitvami" (Mills, 2015).

4 VODENJE

4.1 Definicija vodenja

McDermott, Kidney in Flood (2011) odpirajo večno vprašanje, ali so vodje rojeni ali priučeni. Vsekakor velja, da lahko postanejo vodje tudi osebe, ki se veččin vodenja priučijo in jih izboljšujejo. Obenem pa je potrebno poudariti, da perfekten vodja ne obstaja, obstaja pa učinkovit vodja. Kar naredi vodjo uspešnega, je prav tako situacija oziroma okolje v katerem vodja deluje, na primer za vodjo v vojnem območju ne veljajo isti kriteriji učinkovitosti in uspešnosti, kot za vodjo v uspešnem podjetju. Marsikdo povezuje vodenje s hierarhijo v podjetju ali celo s starostjo. Čeprav je v večini podjetij vodja hierarhično res na vrhu in morebiti tudi najstarejši v podjetju, vendar slednja nista pogoja za vodjo. Vodja je tisti, ki izraža določene lastnosti, določene kompetence. Vodja je prav gotovo nekdo, ki ima vizijo in okoli sebe ljudi, ki mu sledijo. Vodenje v osnovi izvira iz sociološkega vplivanja na ljudi, ne toliko iz avtoritete in moči. Zaradi raznolikosti ljudi in situacij tako obstaja več načinov in tipov vodenja, ki jih mora dober vodja obvladovati in prilagajati trenutku.

Tako pridemo do spoznanja, da je vodenje težko definirati. Skoraj vsak posameznik lahko prepozna vodjo, vendar ne moremo dejati, da imajo vsi vodje identične lastnosti, torej je zelo težko podati samo eno definicijo vodenja. Vsekakor je slednje kombinacija vizije, vrednost in integritete. Pri definiranju osebe kot vodja je kar težko poiskati samo en pridevnik, ki bi mu ga namenili. Inteligentnost ni nujen pogoj za dobrega vodjo, uspešnost v upravljanju podjetja (t.i. management) tudi ni nujen pogoj, prav tako ne izobrazba. Kar nekaj svetovnih uspešnih vodij iz poslovnega sveta nima dokončane visokošolske izobrazbe (npr Bill Gates, Richard Branson, Warren Buffet itd). Če pa pogledamo na definicijo vodje kot nekoga z določenim obnašanjem, kar hitro ugotovimo, da je vsem vodjem skupno sledeče:

- zmožnost motiviranja drugih;
- vizija;
- pravičnost in integriteta;
- zmožnost odločanja;
- zmožnost obvladovanja kriznih situacij.

Slednje značilnosti pridejo predvsem do izraza v kriznih situacijah in vplivajo na uspešnost vodenja. Prav gotovo je vizija ključnega pomena za vsako vodjo in vsako podjetje. Brez nje je uspešnost podjetja zelo vprašljiva, kajti vizija je namreč cilj podjetja in pot je tista, ki jo mora prav vodja opredeliti. Slednji mora glede na nastale situacije seveda pot ustrezno prilagajati, vendar cilj je vedno tisti, ki ga zasleduje. Pri tem je motivacija zaposlenih prav tako pomembna, kajti vodja brez zaposlenih ne more ničesar. Zaposlene je potrebno motivirati in jim dati vedeti, da so tudi oni del vizije podjetja in skupaj na poti do zelenih ciljev. Vodja mora biti sposoben odločanja in delegiranja nalog, ter tako opredeliti aktivnosti vsakega posameznika. Seveda v večjih podjetjih slednje delajo vodje posameznih oddelkov ali enot, v manjših podjetjih pa je prav vodja tisti, ki odloča in delegira. V kriznih situacijah je prav vloga vodje najpomembnejša.

Owen (2009, str. xxiii) navaja kot lastnosti dobrih vodij fokusiranje na ljudi, biti optimističen in biti profesionalen. Pri prvi naj se vodja osredotoči na delegiranje nalog preostalih, oblikuje okoli sebe učinkovit in motiviran tim ter sebe postavi kot dober vzgled, ki mu zaposleni verjamejo in zaupajo. Kot optimističen naj bo vodja ambiciozen, ves čas išče rešitve in je zmožen reševanja konfliktov. Pri slednjem je pomembna ustrezna medsebojna komunikacija ter preprost, vendar učinkovit medsebojni dialog. Seveda pa mora biti vsak dober vodja tudi profesionalen ter se podučiti o samem vodenju in podjetju. Učenje je vse življenjski proces in tudi vodja se mora ves čas izpopolnjevati, predvsem na področjih, ki niso njegova odlika. Dober vodja je pravičen in vzor zaposlenim.

Kot smo navedli, je vodenje proces, ki se ga je mogoče naučiti in v večini primerov ni samoumeven ali prirojen. Pri treningu oziroma učenju potrebnih lastnosti so ljudje, ki navedene lastnosti že posedujejo, morebiti v prednosti ali imajo vsaj boljšo osnovo za nadaljnjo učenje. Kot vsak proces, se tudi proces vodenja prične pri nas samih, v notranjosti (Ashwood & DeRue, 2012). Pri vodenju so predvsem pomembni prvi koraki učenja, kjer je potrebno ustrezne lastnosti pravilno trenirati, sicer je kasneje napačne lastnosti veliko težje spremeniti. Tako lahko prihaja do slabih praks vodenja, kjer je na primer vodja egocentričen, išče težave in izgublja zaupanje zaposlenih. Takšen vodja je tipičen primer vodje podjetja, ki ne bo nikoli izšlo iz krizne situacije. Prav zato je pomembno, da si vsak nov vodja poišče ustrezno znanje s področja vodenja. Najboljši viri za vodenje so vsekakor knjige s tega področja, obenem pa s pomočjo različnih predavanj in primerov dobrih praks najdemo lažje smernice. Seveda je človeško normalno, da iščemo primerjave med vrstniki in vzorniki, vendar bodimo pazljivi, kajti vsake lastnosti

določenega vodje ne moremo kar enostavno preslikati na naš primer. Vsak vodja je edinstven, so pa dobrim in slabim vodjem skupne določene lastnosti, vsaj v večji meri.

V praksi najdemo različne načine in stile vodenja, od avtokratskega do demokratičnega. Čeprav obstajajo določene smernice, kateri stil je najboljši, osebno verjamem, da je izbira odvisna od situacije. Dober vodja sicer deluje bolj demokratično, vendar v kriznih situacijah je veliko krat demokracijo potrebno prepustiti avtokraciji. Torej vodja je tisti, ki odloča o vsem. Vendar bi lahko v splošnem dejali, da je dober vodja tisti, ki pozna vse stile vodenja in jih ustrezno uporablja glede na dane okoliščine in ljudi okoli sebe.

Vodenje je tako kompleksen pojem, vendar ga v praksi takoj prepoznamo. Za ustrezno definicijo vodenja je potrebno primerjati teorijo in prakso, ter vodenje z upravljanjem, torej managementom.

Kot zanimivo razlago lastnosti vodje Region-Sebest (2013, str. 17) opredeljuje, da mora dober vodja imeti tehnične (tehnično podkovan na področju aktivnosti podjetja, na primer o njihovih izdelkih), človeške (komunikacija, medčloveški odnosi) in konceptualne lastnosti (vizija, kreativnost). Slednja definicija dobrega vodje je tudi meni zelo aktualna in se popolnoma strinjam z njo.

4.2 Vodenje in management

Pri vodenju je prav tako potrebno izpostaviti primerjavo in razlike med vodjem in managerjem, kajti marsikdo slednja pojma prepogosto zamenjuje in prepleta. V večjih podjetjih imata obe funkciji ločene vloge in pristojnosti, pri manjših podjetjih pa se le-te prepletajo. Vsekakor pa sta oba pomembna za uspešnost podjetja.

V Tabeli 1 so razvidne razlike med managerjem in vodjo, kot jih navaja The Wall Street Journal (2016).

Tabela 1: Razlike med managerjem in vodjo

Manager	Vodja
Upravlja	Inovira
Je kopija	Je original
Ohranja	Razvija
Se fokusira na sisteme in strukture	Se fokusira na ljudi
Se zanaša na kontrolo	Vzpodbuja zaupanje
Ima kratkoročni pogled	Ima dolgoročno perspektivo
Vpraša kako in kdaj	Vpraša kaj in zakaj
Ima svoje oči vedno na spodnji liniji	Ima svoje oči vedno na horizontu

Posnema	Izvira
Sprejema status quo	Spreminja status quo
Je dober navaden vojak	Je sam svoj
Naredi stvari pravilno	Naredi prave stvari

*Vir: The Wall Street Journal, What is the Difference Between Management and Leadership?, 2016
Harvard Business Press. Surviving change: a manager's guide., 2009*

Kotter (1996) je opisal vzajemno razmerje med managementom in vodenjem kot matrico, pri kateri so potrebne spremembe v podjetju brez efekta v primeru pomanjkanja obeh. V primeru, da vodenje prednjači in ni sodelovanja managementa, so lahko spremembe uspešne na le na kratek rok. Podobno velja pri obratnem razmerju. Edina učinkovita sprememba se lahko zgodi v primeru kombinacije dobrega vodenja in dobrega managementa, torej da se obe funkciji vključujeta v sam proces.

4.3 Vodenje v malih podjetjih

Pri malih podjetjih se večinoma srečujemo z rednim prepletanjem managerskih in vodstvenih vlog in meja med njima je večkrat zamegljena. Vendar je vseeno pomembno, da se vodilna oseba (v večini primerov je pri malih podjetjih to ustanovitelj oziroma direktor) zaveda njunih razlik in v določenem trenutku posveča večjo pozornost eni ali drugi. Namreč predvsem v kriznih časih je potrebna povečana pozornost lastnostim vodenja, saj so prav slednje ključne za uspešen izhod iz krize. Tudi v nekriznih časih pa je za uspešen posel potrebna več kot le dobra ideja, potrebno je dobro vodenje, ki se ga je na srečo možno priučiti z upoštevanjem parih zakonitosti. Kot navaja Hanks (2015) lahko razdelimo potrebne lastnosti dobrega vodenja v malih podjetjih na sledeče:

- Dobri vodje poslušajo zaposlene, kupce in dobavitelje, kajti zagotovo bodo slednji pripomogli k izboljšanju posla. Vodja se mora zavedati, da so podjetja dandanes medsebojno prepletena in povezana, predvsem zaradi vpliva globalizacije. Vsako podjetje je vpeto v določeno okolje (lokalno ali mednarodno) in vplivi slednjega se poznajo tudi znotraj samega podjetja. Okolja, v katerem podjetje deluje, se morajo zavedati vsi zaposleni, predvsem pa vodja. Slednji mora pri zaposlenih stalno vzpodbujati nove ideje in kontinuiran proces razmišljanja. Seveda pa je potrebno ob prejemu kakšne dobre ideje tudi pokazati zahvalo ali celo nadgraditi predlagatelja. Tako vsi deležniki vidijo, da so del ekipe in soustvarjajo uspešnost podjetja.
- Dobra in redna komunikacija z vsemi je ključnega pomena. Redno je potrebno ostalim dati vedeti, kaj se pričakuje od njih in kaj se dogaja v podjetju (seveda ni potrebno razkriti vseh poslovnih skrivnosti). Jasno naj bodo tudi seznanjeni z vizijo podjetja, kakšni so kratki in dolgoročni cilji podjetja in kakšna je zastavljena pot do njih. Tako bodo ves čas polni potrebnih informacij in bodo lažje kljubovali kriznim situacijam.

Stroga hierarhija v malih podjetjih ni zaželena oziroma lahko prinese tudi negativne posledice. Seveda je potrebno jasno opredeliti, kdo je vodja in kdo sestavlja najožji tim okoli njega, vendar v aktivnosti podjetja morajo biti vpleteni vsi. Prav zato je redna in razločna medsebojna komunikacija pomembna, saj le tako omogoča ustrezno podprte odločitve in ustrezno izbrano pot do zelenih ciljev.

- Dober vodja se ne sme ustrašiti svojih napak, kajti noben človek ni popoln. Skoraj nemogoče je voditi malo podjetje brez napak, vendar razlika med dobrim in slabim vodjem je ravno v razumevanju le teh. Da jih uspemo prepoznati, jih popraviti in se naučiti iz njih. Tudi vodja se lahko kdaj zmoti, kajti tudi on nima vedno vseh potrebnih informacij oziroma ne pozna dovolj dobro določenega področja. Tako mora dober vodja priznati, da mu določeno področje ni dovolj poznano, ter pridobiti ustrezne informacije s strani svoje ekipe ali drugih zaposlenih. Obenem pa se mora vodja zavedati, da predstavlja vzor zaposlenim in navkljub morebitnim napakam ali nepoznavanju nastopati odločno. V kolikor bo vodja priznal morebitno napako, bodo tudi zaposleni dobili potrditev, da so slednje dovoljene, kar lahko vzpodbudi njihovo ustvarjalnost. Marsikdo si namreč ne upa ustvarjalno razmišljati ravno zaradi bojzani pred napakami in njihovim priznanjem.
- Hanks (2015) navaja, da je okoli vodje potrebna dobra ekipa. Dober vodja bo okoli sebe pridobil ekipo pametnih, talentiranih ljudi, četudi se zatem na trenutke počutil, da on ni več najpametnejši. On je vodja in vodi to ekipa, slednja pa operativno opravlja funkcije v podjetju. Najbolje je, da so v ekipi ljudje z lastnostmi, na katerih je vodja manj uspešen, tako da skupaj tvorijo učinkovito in uspešno celoto, ki pokriva vse sklope aktivnosti. Vsekakor je dejstvo, da nobeden človek ne ve vsega in uspešen bo tisti, ki bo čim hitreje poiskal manjkajoče informacije. Tako mora dober vodja doumeti, da mu čisto vse ni potrebno vedeti, saj ima zato okrog njega ekipo sodelavcev, ki jim zaupa. Zaupanje je izjemnega pomena, kajti informacije dobljene s strani ekipe morajo biti verodostojne in ustrezne glede na nastalo situacijo. Napačne informacije lahko vodji samo še dodatno škodijo. Dober vodja si lahko izbere dobro ekipo in skupaj so močnejši.
- Za uspešnega vodjo je pomembno, da zna delegirati naloge ostalim. Kreiranje ekipe uspešnih ljudi okoli vodje bo imelo pomen in smisel le v primeru, da jim bo vodja delegiral naloge. Če bo vse želel izvesti sam, ne bo ustreznih učinkov, obenem pa se bo preveč ukvarjal z operativnimi in premalo s strateškimi nalogami za dolgoročni razvoj podjetja. Seveda marsikateri vodja malega podjetja gleda nanj kot na svojega otroka. Vendar če vodja ni pripravljen nekatere zadeve prepustiti drugim, podjetje ne bo nikoli doseglo možnega potenciala. Ne smemo pa tudi pozabiti, da je bila ekipa zaposlena ravno z razlogom, da delajo in prevzamejo delegirane naloge vodje.

- Dolgoročna vizija je ena izmed prednostnih nalog dobrega vodja. Vizija je dejansko načrt dela in organizacije, ter predvsem kakšno prihodnost podjetja vidi njegov vodja (Ancona, Malone, Orlikowski, & Senge, 2007). Potrebno je ves čas imeti pred seboj cilje in jih seveda prilagajati glede na realne situacije. Dober vodja se ne sme preveč ubadati z obstoječim stanjem, kajti v tem primeru lahko podjetje stagnira in je razvoj onemogočen, kar pa je še toliko slabše v primeru malih podjetij. Slednja morajo s svojo fleksibilnostjo stremeti k rasti in razvoju. Seveda so tudi kratkoročni cilji pomembni in jih dober vodja ne sme zanemariti. Vendar slednji so del dolgoročnih ciljev, ki morajo biti vodji ves čas pred očmi. Z delegiranjem nalogom zaposlenim in s pomočjo operativnega vodenja s strani svoje ekipe, dober vodja planira pot do zastavljenih ciljev. Cilji morajo biti predstavljeni na razumljiv način vsem zaposlenim in vsak mora videti svojo vlogo pri uresničevanju le-teh.
- Odgovornost je pomembna v vseh podjetjih, ne samo malih. Vodja mora postaviti pregledna in merljiva pričakovanja od ostalih in tudi sebe, nato pa rezultate spremljati. Seveda za operativno spremljanje rezultatov skrbi ekipa, zbrana okoli vodje. Slednji je namreč še vedno odgovoren le za strateške in vodstvene zadeve. Vsak zaposleni se mora zavedati svoje odgovornosti in nalog v podjetju, v tem pa vodja nikakor ni izvzet. Tudi slednji se mora zavedati svoje odgovornosti in priznati morebitne napake. Tako kot je vodja odgovoren za vodenje podjetja, je njegova ekipa odgovorna za operativno vodenje, zaposleni pa odgovorni za vsakodnevna opravila.

5 VODENJE V ČASU KRIZE

5.1 Izzivi krize za vodje

Haddon, Loughlin in McNally (2015) ugotavljajo, da je zadnja svetovna gospodarska kriza, začeni leta 2008, v veliki meri prizadela vsa podjetja na globalni in lokalni ravni. Večina podjetij je takoj čutila negativne posledice nastale krize in ukrepi so bili marsikje prepozni. Krizni časi so največji izziv za vsako vodjo, kajti ravno v tem času se najbolj pokažejo vodstvene izkušnje, pa naj bodo pozitivne ali negativne. V tem času so potrebne hitre, vendar pametne odločitve (Garcia, 2006). Namreč preveliko vodij se ne zave ali noče zavedati nastale situacije. Prav njegova prva reakcija pa je tista, ki lahko odloča o usodi podjetja. Vodja je kar naenkrat postavljen v prvo vrsto na krizni fronti in vsak njegov korak opazujejo mnogi. Kar bo on naredil, bodo naredili tudi ostali. Prav zato lahko poenostavljeno rečemo, da je pozitiven ali negativen izhod iz krize v rokah vodje. Seveda v realnosti to popolnoma ne drži, kajti v reševanje krize je potrebno vključiti vse akterje, vendar je vsekakor vodja najpomembnejši.

Krize podjetij poznamo že od nekdaj in poenostavljeno jih lahko delimo na interne in eksterne, glede na njihove vzroke. Vendar tudi če je kriza nastala zaradi eksternih vzrokov, izven podjetja, predstavlja interno krizo v podjetju. Krize delimo tudi na manjše in večje,

ki lahko trajajo daljše obdobje. Ena izmed takšnih je (oziroma je bila) svetovna gospodarska kriza, začeni leta 2008 v ZDA. Slednja je prinesla velik padec državnih BDP-jev in povzročila predhodno nepoznane posledice za podjetja. Marsikatero se je nenadoma znašlo na robu prepada in le hitre odločitve vodij ter drugih akterjev so odločale med preživetjem in pogubo. Uspešna in pripravljena podjetja, med katerimi so nekatera že pričakovala nenaden ekonomski padec in bila nanj uspešno pripravljena, so seveda veliko lažje pričela delovati znotraj nemirnega okolja. Medtem pa je kriza še posebej udarila po manjših podjetjih, ki o njej nikakor niso razmišljala, saj je bilo pred njo obdobje visoke gospodarske rasti. Tako so morala hitro pričeti z ustreznimi internimi ukrepi in začrtati ustrezne poti za izhod iz interne krize, čeprav so jo povzročili eksterni dejavniki.

Vodja se mora ob začetku krize kot prvo pripraviti na najhujše. Če ima vodja občutek ali se samo pretvarja, da ima še vedno vse vajeti v rokah in da kriza podjetja ne bo dosegla, je slednje lahko kar hitro pogubno. Potrebno se je pripraviti na najhujše, kajti sicer je ogrožena prihodnost podjetja in tudi kariera vodje, tako v večjem ali manjšem podjetju. Seveda vedno situacija le ni najhujša in pesimistična, vendar pravi vodja mora biti pripravljen na vse.

Uspešen vodja se mora zavedati, da je v času krize potrebno pogled preusmeriti iz izkaza uspeha na bilanco stanja. Charan (2009, str. 10) navaja, da je pri tem skoraj najpomembnejše obvarovati denarni tok, pa čeprav se marsikdo s slednjim ne bo strinjal. Namreč prav v času krize pride najbolj do izraza denarni tok in prav slednji lahko občutno vpliva na uspešnost podjetja. V času, ko je dostopnost do virov financiranja zmanjšana ali celo nična, lahko podjetja, ki posedujejo zadostno količino denarnih virov, veliko lažje in uspešneje krmarijo skozi krizno obdobje. Obenem pa tudi hitreje in uspešneje pridejo iz njega. V današnji informacijski dobi je dostop do trenutnega stanja denarnega toka zelo enostaven in na podlagi slednjih informacij mora vodja in njegova ekipa sprejemati ustrezne hitre in pravilne odločitve. Denar ima načeloma tri interne vire: zaslužki od aktivnosti podjetja (prodaja), zaloge in prodaja sredstev. Vse tri mora vodja upoštevati. Tako mora biti na primer vsaka prodaja proizvoda podjetja izmerjena ne samo glede na predvidno maržo, ampak tudi glede na razpoložljivost denarja (kdaj in koliko časa). Projekti, ki smo jih včasih ovrednotili le na pričakovano povrnitev investicije (kazalnik ROI, angl. *Return on Investment*), je potrebno sedaj tudi ovrednotiti glede denarja (koliko ga bo nek projekt porabil, koliko in kdaj pridobil). Primer pomembnosti denarnega toka je ameriška avtomobilska kriza jeseni 2008. Kot ugotavlja Charan (2009, str. 10), so ameriški avtomobilski proizvajalci jeseni 2008 poslali žrtve kreditnega krča nastajajoče ekonomske krize. Pri prodaji novih modelov avtomobilov so dosegali relativno nizke marže, kar je pomenilo relativno malo pridobljenega denarja, obenem pa so imeli veliko denarja v obliki zalog avtomobilov. Pri takšnem trendu je General Motors jeseni 2008 izjavil (The Economist, 2009), da je njegov denarni tok vzdržen le še kakšno leto dni, brez intervencij vlade. Problem nelikvidnosti je kar hitro proizvajalce pripeljal na kolena.

Rast podjetja je prav gotovo glavno vodilo vsakega vodje, vendar v času krize je potrebno miselnost prilagoditi. Marsikdo pravi, da je potrebno na vsak način stremeti k čim večjemu tržnemu deležu, vendar takšno razmišljanje lahko v času krize podjetje pripelje tudi do zloma. Potrebno je racionalno razmišljati in se posvečati rasti tržnega deleža ter rasti podjetja kot sami le v primeru, da je rast dobičkonosna in denarno učinkovita. Denarna učinkovitost rasti pomeni, da doseganje večjega tržnega deleža ne zmanjšuje varnega denarnega toka v smislu več zalog, povečanje časa razpoložljivosti denarja in njegove kompleksnosti. Neizogibno dejstvo je, da v začetku krize vsako podjetje izgubi in se vrne leto ali več nazaj. Rast se zaustavi in padanje kazalnikov je del vsakdana. Pri tem mora prav vodja poskrbeti, da se pripravijo ustrezni ukrepi in čim hitreje obrne rast na pozitivno.

Napačna odločitev je vsekakor zviševanje cen proizvodov, kajti če je njihova prodaja količinsko padla, prihodkov ne moremo nadomestiti s povečanjem cene na enoto. Slednje nam lahko samo še poslabša situacijo. Spremembe cen so zelo občutljivo področje v času krize. Kot navajata Duranton in Izaret (2009) je čas krize čas ohranitve trenutnih cen proizvodov, saj je pametno o njih razmišljati šele po izhodu iz nje. V večini kriz statistično cene izdelkov ostanejo na isti ravni ali ceno padajo, spremembe pa se lahko zgodijo drastično hitro. Namreč čas krize je čas zmanjšanja povpraševanja in čas povečanja likvidnostnih težav, tako da podjetja nimajo druge možnosti, kot začasno skrčenje. Vodja in njegov tim morata jasno in čim prej opredeliti najpomembnejše in vitalne naloge ter oddelke. Pri slednjih se morajo čim prej začeti uresničevati krizne rešitve, kajti na vseh področjih ne moremo biti uspešno aktivni. Potrebna je optimizacija stroškov, vendar ne na področjih, ki nam predstavljajo steber podjetja. Ravno zato je zaželeno, da vodja področja po pomembnosti opredeli čim prej, že pred kriznimi časi.

Čas krize je namreč čas osredotočanja na najpomembnejše dejavnosti ali proizvode podjetja (angl. t.i. *core business*), kajti slednjih podjetje nikakor ne sme izgubiti, obenem pa naj rajši zmanjša preostala področja. Tako se izberejo pomembni trgi, pomembni kupci, pomembni proizvodi in pomembni dobavitelji. Na ta področja se je potrebno najbolj usmeriti in jim posvečati vso pozornost, medtem pa seveda ne popolnoma zanemariti preostalih. Vendar pri slednjih pozornost ne sme biti v prvi vrsti, kajti slednji akterji za nas niso strateškega pomena in nam ne bodo prinesli izhoda iz krize. Krčenje aktivnosti podjetja bo pomenilo tudi lažje vodenje, poenostavitev procesov v podjetju in bolj direktni medsebojni kontakti. Na koncu bo podjetje sicer imelo manj proizvodov, manj kupcev, manj dobaviteljev, vendar bo močnejše in bolj pripravljeno se kosati s krizno situacijo. Skoraj bi lahko dejali, da se podjetje na ta način ponovno postavi na noge, vodja pa prične na novo organizirati vse procese. Vsekakor pa bodo navedene aktivnosti pripomogle, da se bo naš položaj glede na konkurente izboljšal.

Marsikateri vodja se mora v času krize tudi sam spremeniti (Charan, 2009, str. 12). Nemirni časi zahtevajo prilagodljive vodje tako na strateških kot operativnih ravneh. Večkrat se bo zgodilo, da bo moral tudi vodja opravljati managerske naloge, ki se jim prej

ni posvečal. Namreč v času hitrih ukrepov je potrebno slednje hitro izvesti, direktno na področjih podjetja, na katera se navezujejo in čas izvajanja mora biti takoj. Z intenzivnostjo se mora vodja spustiti po lestvi podjetja in na nižjih ravneh izbrati pravilne ukrepe. Ni samo dovolj sedenje v pisarni, branje poročil in izdajanje navodil. Vodja mora sam razumeti, kaj se dogaja na vseh področjih podjetja, obenem pa tudi z akterji izven podjetja (kupci, dobavitelji, banke itd). S tem se dnevna operativna prisotnost vodje zelo poveča, kar lahko marsikoga tudi negativno preseneti, vendar zavedati se moramo, da so takšni ukrepi nujni za hitro vzpostavitev reda in priprave na rešitev težav. Različna področja podjetja je potrebno močneje povezati med seboj in tudi z deležniki izven podjetja. Namreč vse je krožno povezano in če bo en člen kroga izpadel, bo tudi celoten krog. Seveda pa vodja predhodno vseh informacij o novih pristojnostih in področij njegovega dela nima, zato je izjemnega pomena, da mu ustrezne in detajlne informacije predstavi njegov tim ali zaposleni.

S spremembami in aktivnostmi znotraj podjetja se je potrebno čim prej soočiti, istočasno pa ne pozabiti na zunanje deležnike. Potrebno je preveriti in se podučiti o svojih dobaviteljih, kupcih, o njihovi kondiciji in finančnem stanju. Kot predhodno omenjeno, vse je medsebojno povezano v dobrem in slabem. Podjetje mora tako dnevno spremljati denarni tok, zaloge in sredstva tako pri sebi, kot tudi pri ostalih v partnerskem okolju. Vodja je odgovoren za povezavo vseh pridobljenih informacij, njihovo ustrezno tolmačenje in pripravo ustreznih ukrepov. Vodja je tisti, ki mora biti sposoben videti celotno sliko in trende na kratki ter dolgi rok. Le tako bodo bili njegovi ukrepi pravilni in imeli pozitivne posledice na podjetje ter okolico. Vodja mora spremljati tudi konkurente in kaj se dogaja z njimi ter kakšne ukrepe sprejemajo v času krize (če so tudi sami v krizi). Na podlagi teh opažanj koordinira ukrepe znotraj svojega podjetja in se na morebitne spremembe hitreje odziva.

Večina današnjih podjetij si postavlja letne cilje in njihovo doseganje meri kvartalno. V času krize je obdobje treh mesecev skoraj preveliko (Charan, 2009, str. 20), da bi se lahko ustrezno in hitro se odzvali na spremembe in odstopanja od planov. Letni plani se lahko v krizi spreminjajo mesečno ali celo pogosteje, zato podjetje ne more čakati na medletna poročila, da uvidi ali je še na pravilni poti ali pa je z nje že skrenilo. Vodja ali njegov tim morajo tako izboljšati kontrolo planov in njihovo pogostejšo postavljanje ter spreminjanje. V primeru, da so v pred-kriznem času vsake tri mesece spremljali kazalnike uspešnosti podjetja, je sedaj potrebno njihovo mesečno spremljanje. Lahko se tudi zgodi, da mora vodja spremeniti strategijo podjetja, še preden se krizno obdobje zaključi. Kajti v nasprotnem primeru se lahko zgodi, da podjetje krize sploh ne zaključi oziroma konča v bankrotu. Fleksibilnost je v času krize najboljša strategija, varovanje denarnega toka pa najboljši cilj, vsaj v času prvega udara krize. Nato pa je seveda potrebno poiskati pravilne prijeme in akcijski načrt, da se pozornost ponovno preusmeri na dejavnike rasti in uspeha, ki nam bodo pomagali na poti iz krize. Pogostejši odnosi z zaposlenimi in pogostejše analize številčk bodo vodji pomagali razpoznati prve kritične signale, da trenutna strategija

ali poslovni model ne delujeta. S tem bo narejen že prvi korak proti izboljšanju, kajti brez prepoznavnosti, da smo v krizi, tudi ne moremo ustrezni ukrepov izvesti. Tudi pri planiranju letnih prihodkov in razpoložljivih sredstev so potrebne pogostejše analize in hitre prilagoditve, sicer lahko kar hitro fiskalno leto zaključimo v rdečih številkah.

Čas krize je tudi čas odpuščanj. Tako kot je potrebno optimizirati različne dele procesa v podjetje in njegove oddelke, je potrebno tudi optimizirati človeške vire. Ob tem je potrebno vedeti, da je prav človek po eni strani glavni vir ali sredstvo podjetja. Brez zaposlenih podjetje ne more delovati, prav tako ne vodja (Kranjc Kušlan, 2013). Slednji mora biti pri optimiziranju števila zaposlenih tako resnično previden. Kot prvo mora vodja v času krize opredeliti pomembne dejavnike in področja podjetja, na katere se je potrebno maksimalno osredotočiti. Isto velja za zaposlene. Vodja se mora zavedati, sicer pa pridobiti ustrezne podatke, kateri zaposleni so ključni za podjetje in njegov izhod iz krize. Na slednje se mora še posebej osredotočiti (Kotler, & Caslione, 2009, str. 55). Ljudje mu morajo biti v času krize njegovi največji zavezniki in pomočniki, kajti sam vodja ne more vsak trenutek poznati čisto vseh detajlov podjetja in se na njih fokusirati. Vodja je kot samo ime pove, vodja ekipe ljudi, ki se skupaj odloča o ustreznih ukrepih. Ob tem je potrebno tudi poudariti, da če bodo krizni ukrepi ustrezni, bo krize enkrat konec in takrat bo vodja potreboval ekipo ob sebi za nadaljevanje rasti in izboljšanje pozicije podjetja glede na konkurenco. Tako je lahko investicija v zaposlene tudi v času krize več kot povrnjen denar, ob tem pa se potrebno preučiti tudi vse ostale morebitne investicije (inovacije, strateški nakupi, novi proizvodi, novi kupci, novi distribucijski kanali itd). Vodja mora prepoznati prednosti in pomanjkljivosti investicije denarja v vsako področje in izbrati tista ustrezna, ki bodo pripomogla k hitrejšemu izhodu iz krize. Pri tem so ljudje vsekakor zelo pomembni, vendar moramo na njih gledati predvsem v smislu kakovosti in ne kvantitete (več je bolje).

Generalno lahko povzamemo, da so izzivi vodij še toliko večji v času krize. S pozitivizmom, motivacijo in ustreznimi ukrepi morajo voditi podjetje. Ob tem je še toliko pomembnejša ustrezna komunikacija z najožjo ekipo sodelavcev, da prav vsi vidijo cilj ter ukrepe, kako ga doseči. Le tako bodo ukrepi dobili svojo veljavo in ustrezno mesto v realnosti. Če se vsak zaposleni ne bo zavedal krizne situacije, bodo tudi ukrepi težje realizirali. Prav zato pa je pomembna medsebojna komunikacija na vseh ravneh, s slednjo pa je potrebno začeti že pred nastopom krize, kar nam lahko omogoči veliko boljše izhodišče. Na koncu krizne poti pa boste lahko vsi izšli kot zmagovalci in vsak bo vedel, da je tudi on bil del zmagovalne ekipe ter pripomogel k umiritvi situacije. S tem pa so ponovno vzpostavljeni vsi pogoji za novo ali nadaljnjo rast.

5.2 Glavne lastnosti kriznih vodij

Kot smo navedli, so vodjem in predvsem uspešnim vodjem skupne določene lastnosti obnašanja. Slednje so toliko bolj pomembne v času kriznih situacij. Ne grede na njihov

vzrok in lastnosti je potrebno, da se vodje še toliko bolj zavedajo svojih kvalit, saj se ravno od njih pričakuje rešitev izhoda iz krize. Kriza je lahko posledica internih razlogov, večino pa so krize posledica eksternih razlogov ali posledic na svetovnem tržišču (ekonomske krize, finančne krize, krize surovin itd). V času krize je izjemnega pomena, da vodje še dodatno izpostavijo njihove lastnosti, zaradi katerih so pravzaprav tudi postali vodje. Kot navaja Charan (2009) lahko opredelimo lastnosti kriznih vodij kot sledeče:

- Kot prvo lastnost je potrebno izpostaviti pravičnost in kredibilnost. Slednji morata biti jasni vsakemu vodji in brez njiju ni uspešnega vodje. V današnjem času se dogajajo spremembe tako hitro in noben ne more biti popolnoma prepričan, kaj bo jutri, zato so vodje toliko pomembnejši, da nas vodijo v jutrišnji dan. Seveda pa je prvo potrebno pri njih samim, da se zavedajo svojih sposobnosti in posredujejo ostalim le pravilne, pravične informacije. Laganje, da ima vodja pot iz krize, bodo zaposleni kar hitro spoznali in cilj bo kar hitro pozabljen ali celo pogubljen. Vodja, ki mu zaupajo zaposleni, jim mora pokazati, da razume nastalo situacijo, pokazati svoje sposobnosti in rešitve, obenem pa priznati omejitve, v kolikor so le-te prisotne. Prav tako je mnenje preostalih pomembno, kajti le tako bo podjetje delovalo kot celota in tudi ostali deležniki bodo videli njihovo pomembnost v iskanju izhoda iz krize.
- Druga lastnost je zmožnost motiviranja (Ancona, Malone, Orlikowski, & Senge, 2007). Slednja mora biti prisotna vsak dan v podjetju, še toliko bolj in pogosteje pa v času krize. Večina ljudi v krznih situacijah ostane brez pravih idej, tako da je ravno vodja tisti, ki jim mora dati osnovna izkorišča za ponovno motiviranost ter tudi prikazati, da so težave dejansko rešljive. Vodja mora pričeti z motiviranjem najprej v najožjem krogu sodelavcev, torej znotraj svoje ekipe. Pri slednji mora težiti k ponovni spostavitvi medsebojnega zaupanja ter jih z vizijo motivirati k reševanju težav. Slednji pa morajo nato s primernimi besedami motivacijo prenesti na nižje ravni. Vodja mora biti ves čas na tekočem z dogajanjem in v času krize še toliko bolj v stiku s svojo ekipo, slednja pa s preostalimi akterji. Seveda je v primeru malih podjetij direkten kontakt vodje z vsemi zaposlenimi. S tem mu je v določeni meri olajšano komuniciranje z njimi ter njihovo motiviranje, obenem pa ima sam direkten pregled nad vsem dogajanjem in postopnim reševanjem težav. Vodja mora predstaviti možne scenarije rešitve ter jim optimistično orisati sliko, da si lahko zaposleni rešitve tudi lažje predstavljajo. Za zaposlene je izrednega pomena, da imajo končni cilj pred seboj, da je realistično dosegljiv, kajti le to bo ponovno pognalo njihove možganske celice k razmišljanju, generiranju idej in ustvarjalnosti. Vzor vodje je tukaj na prvem mestu, kajti le vodji, ki dela iste zadeve tudi sam, bodo preostali sledili. Prav zato je pomembno, da vodja tudi sam zaupa samemu sebi (ima pozitiven psihološki kapital) in je sposoben tudi sam prikazati zmožnost reševanja krize, saj s tem da veliko pobudo preostalim in v skupini bodo rešitve prišle veliko hitreje in lažje.

- Tretja lastnost je povezava z realnostjo. V času krize se situacije v realnosti lahko spreminjajo zelo hitro in skladno z njimi se morajo spreminjati tudi odločitve vodje. Namreč, če slednji ne upošteva realnosti in še naprej vztraja pri svojih poteh do cilja, veliko krat pride, da se pot do cilja prehitro konča. Na poti se namreč pojavljajo dobre in slabe realne spremembe, na katere mora biti vodja pozoren in temu primerno prilagoditi svoje odločitve. Če navedemo en primer iz planinstva, kjer vodja v času krizne vremenske situacije ne uvidi sprememb na poti in še naprej vodi ekipo po njej, lahko pride tudi do tragičnih situacij. Vodja mora prilagoditi svoje vodenje glede na realno stanje in prilagoditi pot. Če se vrnemo nazaj v poslovni svet, mora konstantno nadzorovati spremembe in prilagajati svoje odločitve. Njemu mora z istimi takojšnjimi spremembami slediti tudi najožji tim ter kasneje preostali. Na plano je potrebno dati nastalo spremembo situacije in realnost prikazati kot dejansko je, z dejstvi in ne po ovinkih. Seveda pa je potrebno, da je realnost predstavljena objektivno, torej da vključi tudi mnenja in stališča preostalih, ki vidijo situacijo vsak s svojega zornega kota. Nato pa je na vodji, da vse vidike poveže v celoto in predstavi rešitev oziroma spremembo plana glede na nastalo realno situacijo (Charan, 2009, str. 25).
- Naslednja lastnost je optimizem. Pesimizem je nefunkcionalen, tako kot tudi pretiran optimizem. Slednji mora seveda biti utemeljen na realnosti, vendar z njo povezan v tej smeri, da ga akterji lahko vidijo. V realnosti je velika večina težav rešljivih (vsaj delno), zato je pesimizem lahko resnično škodljiv za izhod podjetja iz krize. Vodja mora na vsak način preprečiti razširitev pesimizma in prav zato je pomembno, da z optimizmom navdihuje ljudi. Vendar kot omenjeno, naj bo realen in ne pretiran, kajti pri slednjem bodo ljudje ponovno začeli dvomiti v sposobnosti vodje in sposobnosti izhoda iz krize. Vodja naj fokusira svoje ljudi na dosegljivo vizijo in jih z optimizmom vodi, da tudi sami spoznajo možnosti rešitve nastale situacije (Kouzes, & Posner, 2007, str. 132). Tukaj ravno najbolj pride do izraza psihološka lastnost vodenja, da vodja v glavah preostalih doseže spremembe. Tako je potrebno med slabimi informacijami iskati dobre oziroma kako spremeniti slabe situacije v dobre. Poenostavljeno povedano, kako spremeniti strah v akcijo.
- Prav tako je pomembna intenzivnost vodenja ali še bolj pogosta ter podrobnejša vključenost v reševanje. V času krize se mora vodja veliko pogosteje aktivirati in preiti v podrobnosti, v katere se v izven-kriznih časih ni toliko poglobljal. V težkih časih so odločitve potrebne hitro, seveda pa je potrebno paziti na njihovo ustreznost. Pri sprejemanju odločitev vodja ne more biti sam, pomagati mu mora njegov tim in konec koncev kar vsi zaposleni. Vodja še vedno ostane vodja in ne posega v vsako podrobnost, vendar mora vseeno intenzivneje in pogosteje biti v stiku s preostalimi akterji. Vodja mora biti interaktiven, mora poslušati ostale, obenem pa obrazložiti, odgovarjati na vprašanja, delegirati odločitve in odgovornosti, seveda pa vse naštetu ponavljati in ponavljati. Preostali bodo le tako videli, da njihov vodja ne le govori,

ampak tudi realno dela in se jim posveča toliko pogosteje kot sicer. Tako bo nastal močen tim v podjetju in kot tim se bodo težave lažje reševale.

- Ne sme pa vodja pozabiti na dolgoročnost (Kouzes, & Posner, 2007, str. 108). Vsi se zavedamo, da so v kriznih časih večkrat potrebne hitre in kratkoročne odločitve. Kot prvo je potrebno podjetje rešiti pred nastalo situacijo, vendar vodja ne sme pozabiti, da rešitev iz nastale situacije ni konec njegovega dela. Po vzpostavitvi normalnega poslovnega okolja je še toliko pomembnejše, da vodja nadaljuje s svojim delom in kratkoročne cilje prenese v dolgoročne. Podjetje mora živeti dolgoročno. Kratkoročni cilji se lahko s pravnimi pristopi in odločitvami vodje seveda dosežejo, vendar kaj se bo zgodilo po njihovem dosegu. Vodja ostane prazen, brez idej. Takšno podjetje obstane. Prav zato je pomembno, da vodja na poti proti izhodu iz krize rešuje kratkoročne cilje, vendar ima v glavi že dolgoročne cilje. Tako bo podjetje iz krize izšlo še močnejše in rast nadaljevalo tudi v prihodnje.

6 PRIKAZ DVEH PRIMEROV VODENJA V KRIZI

Pri analizi primerov uspešnega vodenja v času krize sem upošteval podjetja z letnimi prihodki do 8.000.000 EUR in povprečnim letnim maksimalnim številom zaposlenih 50. Slednje je namreč definicija mikro in male družbe po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1). Tako sem poiskal dve podjetji, za kateri sem vedel, da sta bili zelo uspešni v boju z zadnjo gospodarsko krizo, začevši jeseni 2008. Kot prvo podjetje sem izbral lastno mikro podjetje (podjetje X), kot drugo pa enega izmed dobaviteljev svojega podjetja (podjetje Y). Analiza prvega podjetja je potekala z lastno refleksijo, v drugem primeru pa iz intervjujev z vodjo. Intervjuji so potekali v obliki diskusije, vendar sem imel pripravljen vprašalnik (Priloga 1), ki je služil kot izhodišče za področja, ki sem jih želel analizirati in predstaviti. Področja sem pridobil na podlagi analize teoretičnih vidikov vodenja in kriznih situacij. Ob tem pa sem želel biti še posebej pozoren na način dela v malem podjetju, kjer se naloge vodenja velikokrat prepletajo z operativnimi.

Refleksija prvega podjetja je bila izvedena na podlagi opazovanja z udeležbo, zapiskov, interne dokumentacije in pogovorov z zaposlenimi. Slednji so potekali v večih delih in sicer v mesecu juniju 2016. Podjetje načeloma ne objavlja javnih zapiskov ter obsežnih letnih poročil, vendar sem poiskal staro dokumentacijo, v kateri sem našel več zanimivosti, primernih za uporabo v analizi. Pogovori s sodelavci so bili po eni strani zelo dobrodošla dopolnitev analize, po drugi pa potrditev, da so izvedene spremembe pozitivno vplivale tudi na njih. Večina se je strinjala, da so bile spremembe nujne in so rešile podjetje pred globoko krizo. Vprašalnik iz Priloge 1 je bil uporabljen tudi pri lastni refleksiji, saj zajema vsa področja, ki so bila predvidena za analizo na podlagi teoretičnih osnov. Vse ukrepe, zapisane v lastni refleksiji, sem sprva zbral v celoti in jih logično razporedil. Po pogovorih z zaposlenimi sem jih medsebojno povezal in tako so nastali povzetki analiziranih ukrepov, kateri so navedeni v nadaljevanju.

Intervjuji z vodjem drugega analiziranega podjetja so potekali v večih delih in sicer v mesecu juniju 2016. Njihova lokacija je bila pisarna podjetja. Ob vsaki priložnosti je intervju potekal kot diskusija. Za izhodišče sem imel pripravljena okvirna vprašanja (Priloga 1), ki so mi služila kot rdeča nit celotne analize. Na začetku analize oziroma na prvem intervjuju sem bil usmerjen v pridobitev osnovnih podatkov o samem podjetju ter definiranju situacije pred prihodom krize. Sledila je analiza nastanka krize in takojšnjih posledic podjetje. Kasneje smo prišli na vprašanja oziroma analize ukrepov, ki so bili potrebni so uspešno delo v nastali situaciji. Odgovore vodje sem si med samim intervjujem sproti zapisal v obliki povzetkov. Slednje sem nato dodatno samostojno analiziral in tako prišel do povzetkov analize ukrepov, ki so navedeni v nadaljevanju.

Vodja podjetja Y je bil vsekakor ves čas pripravljen sodelovali pri pridobivanju zelenih podatkov, edini pogoj je bil, da se imena podjetja ne objavi. Iz javno dostopnih podatkov (Tabela 2) je jasno vidno, da so bili ukrepi obeh vodij uspešni, saj sta njuni podjetju tudi v kriznih časih dosegali zavidljive stopnje rasti. Edini pogoj je bil, da se ime podjetja in finančni podatki ne objavijo. Slednji vsekakor nazorno prikazujejo rast podjetja in uspešnost ukrepov (Tabela 2).

V Tabeli 2 so razvidni osnovni podatki obeh analiziranih podjetij.

Tabela :2 Osnovni podatki analiziranih podjetij

	Podjetje X	Podjetje Y
Leto ustanovitve	2006	2007
Vodja	Direktor	Direktor
Pravnoorganizacijska oblika	d.o.o.	d.o.o.
Sedež	Maribor	Šentjur
Osnovna dejavnost	G 46.690 Trgovina na debelo z drugimi napravami in opremo	C 28.990 Proizvodnja strojev za druge posebne namene
Prihodki leta 2011	504.115,00 €	2.848.089,00 €
Prihodki leta 2012	1.010.653,00 €	4.701.820,00 €
Prihodki leta 2013	2.050.611,00 €	4.190.724,00 €
Prihodki leta 2014	1.660.585,00 €	5.501.511,00 €

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (2016), Bisnode (2016)

6.1 Primer lastnega podjetja

6.1.1 Refleksija situacije pred krizo

Podjetje X se ukvarja s prodajo tehnološke opreme. V njegove dejavnosti spadajo prodaja opreme in rezervnih delov, obenem pa tudi projektiranje opreme. Slednjo nato predajo v izdelavo svojim dobaviteljem oziroma proizvajalcem. Njihovi kupci so večja podjetja in multinacionalne skupine, ki proizvajajo določene končne proizvode. Večinoma gre za prehranske izdelke. Čeprav je podjetje X samo vmesni člen med proizvajalcem in kupcem, je njegova dodana vrednost ravno v lastnem znanju in projektiranju. Dodana vrednost podjetja se ustvarja z znanjem o planiranju kupčeve proizvodnje, njegove interne organizacije proizvodnega procesa in uporabe resursov. Podjetje samostojno trži svoje rešitve in kupcem samostojno predlaga rešitve za optimizacijo njihove proizvodnje, za njeno avtomatizacijo in racionalizacijo resursov. Nato pripravi ustrezen rešitev ter pri svojih dobaviteljih poišče ustrezno opremo (večinoma visoko tehnološke stroje, kot so roboti, pakirni stroji itd). Ponudba za kupca tako zajema celovite rešitve z vso potrebno opremo. V primeru naročila podjetje preda svojim dobaviteljem naročila za posamezno opremo ali pa jim preda tehnološke načrte, kako določen detajl izdelati.

V podjetju sem zaposlen jaz kot direktor oziroma vodja ter štirje zaposleni s tehnično oziroma ekonomsko izobrazbo VI. ali VII. stopnje. Pri pripravi projektov občasno sodelujejo tudi zunanji svetovalci in sodelavci (kot samostojni podjetniki), pri montažah in servisih opreme pa zunanja ekipa (kot samostojni podjetniki). Delovno okolje vodje in štirih zaposlenih je večinoma njihova pisarna, mnogokrat pa tudi terensko delo z obiski kupcev ter dobaviteljev.

Situacija v podjetju leta 2008, ob začetku ekonomske krize, je bila dobra, vendar brez velikega potenciala rasti. Osnovni podatki iz letnih bilanc so prikazovali minimalno rast prihodkov. Podjetje je uspešno poslovalo z obstoječimi kupci in dobavitelji, zaposleni so bili zadovoljni, čeprav so vsi pričakovali boljše poslovne rezultate. Nato pa so se projekti kar naenkrat zaustavili leta 2009. Večina velikih kupcev je zaradi sprememb na svetovnem trgu in nenadne blokade dostopa do virov financiranja zaustavilo vse večje in večino manjših projektov. S tem so se projekcije prodaje za podjetje X nenadoma spremenile in zelo poslabšale. V nadaljevanju bom navedel ukrepe, ki sem jih takrat izbral za uspešen ponoven zagon poslovanja in rast v prihodnjih, čeprav kriznih letih.

6.1.2 Refleksija izvedenih sprememb

Kot prvo sem ob začetku negativnih trendov slednje predstavil vsem zaposlenim. Dober vodja mora vedno pripraviti svojo ekipa tudi na najslabše. S predstavitvijo trendov so tako zaposleni dobili potrebne informacije in seznanitev z realno sliko, kajti le tako so bile odločitve (navedene v nadaljevanju) uspešne. Zaposleni so bili seznanjeni, da bodo prav vsi, začeni z menoj, morali na novo postaviti cilje in prioritete naloge, obenem pa večjo pozornost posvečati optimizaciji svojih aktivnosti in žal tudi racionalizaciji stroškov.

Predstavitev realne slike je ključnega pomena za vsako manjše ali veliko podjetje, ki se znajde v krizi (povzročene zaradi zunanjih ali notranjih dejavnikov). Seveda sem istočasno s predstavitvijo realne slike z realnim optimizmom navdihnil zaposlene in jim nakazal, da prihodnost le ne bo tako črna, če bomo skupaj poprijeli za delo. Optimizem je prav tako ključnega pomena v prvi fazi krize, kajti pesimizem lahko situacijo samo še poslabša in povzroči paniko in šok med zaposlenimi. Seveda pa naj bo optimizem realističen, vodja ne sme podajati nerealne in nedosegljive cilje ter informacije (Charan, 2009, str. 25).

Prva moja odločitev je bila selekcija dobaviteljev in predvsem kupcev na strateške in ne strateške, tudi na tiste, ki imajo kljub začetku krize potencial rasti (in s tem potencial za investicije) in tiste s slabšimi napovedmi. Odločitev ni bila takojšnja in lahka, bila pa je izvedena predvsem na podlagi prebiranja napovedi in člankov v strokovnih časopisih (The Economist, Finance itd.) ter pogovorov z zaposlenimi. Skupaj z zaposlenimi smo preverili dosedanje obsege in uspešnost sodelovanja z vsakim kupcem in jih razdelili po pomembnosti ter potencialu. Pri tem so mi bili v veliko pomoč še osebni razgovori s kupci in njihova videnja prihodnosti ter planov investicij. V podjetju X je vsak zaposlen odgovoren za svoje kupce (t.i. angl. *key account manager*), kar že od nekdaj prinaša pozitivne učinke, kajti če določena oseba pozna določenega kupca v detajle, se mu lahko toliko bolj in uspešneje posveča. Seveda pa načeloma vsak zaposlen pozna vsakega kupca, za vsak slučaj v primeru bolezni ali drugih neprijetnosti. Tudi osebni stik je v tem poslu izrednega pomena in lahko bi dejali, da se projekti delajo v prvi vrsti med ljudmi in šele nato med podjetji, prav zato pa so pomembni dobri odnosi med zaposlenimi obeh podjetij.

Nato je bil sprejet plan novega načina komunikacije s kupci. Večjo veljavo so dobila strateška podjetja, ki so tudi večji dolgoročni potencial za podjetje X, ter tisti z dobrimi napovedmi iz strokovnih revij in internih diskusij. Selekcijo in način dela sem dogovoril skupaj z vsemi zaposlenimi, tako da so tudi oni videli njihovo vlogo in pomembnost v aktivnostih. Več pozornosti se je posvečalo pogostejšemu direktnemu stiku s kupci, preko telefona in emaila ter osebno z obiski. Čeprav so se s povečanjem števila obiskov povišali tudi interni stroški podjetja, so prav ti osebni obiski postali ključnega pomena za rast in razvoj podjetja. Stroški pa so se omejili z zmanjšanjem števila strateških podjetij.

Velika pozornost je bila posvečena boljši interni komunikaciji znotraj podjetja. V pred kriznih časih je bila komunikacija sicer redna, vendar ne dovolj kakovostna. Informacije so se izmenjevale, vendar kot direktor nisem želel deliti vsega s preostalimi. Po nastanku krize in potrebe po sprejetju novih ciljev sem pričel pogosteje in kakovostneje komunicirati z zaposlenimi. Uvedeni so bili skupni sestanki enkrat tedensko, ob ponedeljkih med 8:00 in 9:00, z namenom pregleda dela v prejšnjem tednu in priprave planov za nov teden. Osebno sem sicer sestanek vodil, vendar veliko pozornost pričel posvečati aktivnemu poslušanju mnenj, poročil in predlogov zaposlenih. Tako so tudi slednji dobili dosti večjo potrditev pripadnosti podjetju. Sestanki so se izkazali za zelo učinkovite, kajti pridobile so se dragocene informacije, vsi so bili obveščeni o dogajanju s kupci in dobavitelji, finančni

situaciji podjetja in planih za prihodnje. Eden izmed zaposlenih nove spremembe povzema takole: "Redni sestanki nam omogočajo produktivnejše delo, saj izvemo točne in aktualne informacije iz prve roke, obenem pa vidimo, da smo tudi mi pomembni."

Sestanki sicer niso bili edina sprememba v načinu medsebojne komunikacije. Osebno sem veliko krat bolj aktivno sodeloval pri delu zaposlenih, jim stal bolj ob strani in pomagal z nasveti. Že od nekdanj je imel vsak zaposleni možnost direktnega dostopa do mene za pojasnila, pomoč (tako službeno kot tudi osebno) in nasvete. Trudil sem se na primer vsak dan posvečati vsaj 10 minut aktivnega časa za komunikacijo z zaposlenimi o dnevnem dogajanju ter spremembah tedenskih planov. Slednje je bilo izvedeno ne glede na to, ali sem bil ta čas v podjetju ali na službeni poti.

Velike spremembe so bile izvedene na področju koordinacije. Če so bili sprva projekti med zaposlenimi kar precej nekoordinirani in slednji med seboj niso dovolj uspešno medsebojno sodelovali, je bil sedaj čas za spremembe. Delegiranje odločitev je še vedno v večji meri potekalo direktno z moje strani, za koordiniranje aktivnosti med zaposlenimi pa so morali slednji skrbeti kar sami. Vse njihove aktivnosti sem sicer nadzoroval, vendar se ne takoj vključeval v njihove spremembe. Tako so zaposleni sami ugotovili, da z boljšo komunikacijo lažje koordinirajo aktivnosti med seboj, predvsem s ciljem boljše ponudbe storitev za kupca. Če je predhodno prihajalo tudi do podvajanja izdelave ponudb ali nalog, je sedaj aktivnejša koordinacija omogočala, da se samo ena oseba ukvarja z določeno nalogo. Razen če je slednja seveda potrebovala dodatno pomoč. S tem so se tudi samodejno racionalizirali stroški, kajti manj skupnega časa je bilo porabljenega za določeno aktivnost. Tedensko sem skrbel, da koordinacija med menoj in zaposlenimi ter med zaposlenimi med seboj, uspešno deluje in prinaša pozitivne učinke. Posledica vsega tega je bila tudi večja delovna vnema zaposlenih, kajti nobenemu več ni bilo težko ostali na delovnem mestu tudi izven rednega delovnega časa in dokončati zastavljeno nalogo. Zaposleni so namreč dobili občutek, da so vsi del strategije in ne tako kot prej, ko je morebiti eden delal preveč, nekdo drug pa premalo. Delo in obveznosti sem sistematično in pregledno razdeljeval, vse je bilo transparentno in vsem na očeh. Aktivnosti so se tudi zamenjevale in s tem sem omogočal bolj dinamično in zanimivo delo, s katerim so se zaposleni še bolj z vnemo ukvarjali.

Napredek v komunikaciji in koordinacija pa ni bil izveden le interno znotraj podjetja. Prioritetno je bil seveda nastavljen v smeri kupcev in internih nalog v podjetju, vendar se tudi dobaviteljev ni zanemarjalo. Ker je dandanes večina podjetij povezanih v krožni sistem ali sistem verige, je pomembno, da je vsak njen del trden. Za uspešnega prodajalca sta potrebna tako uspešen kupec kot tudi uspešen dobavitelj oziroma proizvajalec. Tega sem se začel vedno bolj zavedati tudi sam. Tako sem ob obiskih kupcev uvedel tudi vedno več obiskov dobaviteljev. Namen obiskov je bil predvsem izboljšanje medsebojne komunikacije in koordinacije aktivnosti, kar bi prineslo znižanje stroškov in izboljšanje produktivnosti. Želja je bila, da prihaja pri komunikaciji do čim manj napak in nepotrebnih

stroškov zaradi napačnih dobav. Namreč predhodno se je včasih zgodilo, da je bila sicer ista stvar drugače razumljena in izdelana. Eden izmed dobaviteljev je spremembe kar hitro pozitivno občutil: "Včasih sem s strani podjetja X prejel le skope informacije, uradno naročilo in rok dobave. Šele po tednu dni ali več sem prejel točne informacije, da sem lahko pričel s proizvodnjo izdelka. Po izvedenih spremembah dobim ob naročilu točne informacije in detajle o izdelkih, kaj tudi meni zelo poenostavi in pohitri proces izdelave."

Dobavitelji so dobili občutek večje pripadnosti skupini in potrditev, da niso le reven proizvajalec za bogate kupce. Tako se je povišala njihova produktivnost, znižali so se proizvodni stroški, pridobljene razlike v ceni pa so se pravično razdelile na dva dela. S tem je prodajalec na nek način pomagal proizvajalcu. Sestanki z dobavitelji so se tako vršili tudi na tedenski ravni (na lokaciji podjetja ali lokaciji proizvajalca) v času projektov in njihove priprave. Največja moja želja je bila predvsem znižanje skupnih internih stroškov, kaj je bilo najlažje doseči z bolj pregledno in dosledno pripravo projektnih nalog in proizvodnih nalogov. Obenem pa so se tudi dobavitelji zavezali, da bodo pri njih začeli izvajati podobne aktivnosti, kot jih vodja izvaja s svojem podjetju. Tako so začele prihajati prave in točne informacije do pravih ljudi, ki so izdelali in dobavili prave izdelke. Število napak in zmeda se je tako zmanjšala na skoraj nič. Seveda so se s primeru težjih projektov občasno pojavljale težave, vendar je njihovo reševanje bilo veliko hitrejše kot v preteklosti. Namreč tako zaposleni v podjetju X, kot tudi pri dobavitelju, so bili podučeni o vseh potrebnih spremembah in njihovem reševanju. Odločitve so bile sprejete hitreje, na nižjih ravneh, obenem pa so bile pravilne.

Moje podjetje v predkriznih časih ni imelo nobenih potreb po kreditih ali imelo večjih odprtih finančnih obveznosti do bank in dobaviteljev. Slednje je vsekakor zelo dobro izhodišče za krizne razmere, v katerih se dostop do virov financiranja drastično zmanjša, cene pa narastejo. Moje podjetje ima v svoji dejavnosti standardno zelo malo potreb po kreditnih virih financiranja, saj večino projektov financirajo dobavitelji oziroma proizvajalci. Ko se s kupcem dogovorijo načini financiranja naročenega projekta, se na isti način dogovorijo s proizvajalci. Če pa so slednji v slabši finančni situaciji in ne morejo sprejeti dogovorjenih načinov, se sicer zelo redko poišče alternativnega dobavitelja, večinoma rajši prevzame prodajalec (analizirano podjetje) razlike v načinu financiranja. Pri tem lahko tudi zaprosi za kakšen kratkoročni revolving kredit.

Po nastopu kriznih časov tako pri podjetju ni bilo potrebnih večjih sprememb, kajti ni bilo večjih obveznosti do virov financiranja. Sem pa pričel večjo pozornost dajati terjatvam, kajti kar nekaj kupcev je bilo kratko ali dolgoročno dolžnih podjetju. Predvsem se je bilo za bati morebitnih padcev kupcev ali celo njihovih stečajev (ali prisilnih poravnav), kajti v teh primerih bi podjetje ostalo brez denarja, medtem ko bi bilo izdobljeno opremo zelo težko pridobiti nazaj. Z določenimi kupci sem se uspel kar hitro dogovoriti glede poravnave zapadlih obveznosti, s parimi pa smo izdelali plane odplačevanja, tako da se tudi situacija kupca ni poslabšala zaradi njih. Z vsakim kupcem, ki je imel odprte

obveznosti, sem se osebno sestal, jim predstavil nastalo situacijo in stimuliral k reševanju le-te, kajti sicer bodo morali slediti pravni ukrepi. Kot je povedal eden kupec: "Nastala kriza je povzročila manjše likvidnostne težave in po sestanku z vodjem podjetja X sem dobil potrditev, da nas razumejo in sva se dogovorila za obročno odplačevanje v obdobju 6-ih mesecev." Slednji način je kar hitro prinesel pričakovane rezultate, kajti v roku šestih mesecev so bile bolj ali manj čisto vse terjatve zaprte. Pri novih projektih in morebitnih novih kupcih se je velika pozornost usmerila na njihovo bonitetno oceno, kajti čeprav bi imel kupec potencial rasti, bi njegova nezmožnost plačevanj lahko imela slabe posledice na prodajalca. Predvsem pri manjših prodajah je bilo uvedeno plačilo po predračunu in s tem zavarovanje denarja, četudi se je zaradi tega izgubilo par manjših strank. Vendar kot smo dejali, pozornost se je tako in tako usmerila na večje strateške stranke. Slednje pa tudi v kriznih časih niso imele večjih težav s plačilno sposobnostjo.

Racionalizacija stroškov je bila potrebna tudi znotraj podjetja. Kar hitro sem videl, da je podjetje sicer v dobri finančni kondiciji, vendar za krizne čase je bilo potrebno še postoriti par malenkosti. Ena izmed njih je bilo omenjeno zapiranje terjatev. Obveznosti do dobaviteljev so se že prej redno plačevale, tako da je bila plačilna sposobnost podjetja vedno odlična. Manjše racionalizacije stroškov so bile izvedene na področju nakupa papirniškega materiala in nabavi novih osnovnih sredstev. Ravno v času pričetka krize je bilo potrebno zamenjati obstoječo računalniško opremo ter tiskalnike. Pri slednjih se je posvečala velika pozornost energetske učinkovitosti in majhni porabi, da bi lahko tudi na daljši rok znižali operativne stroške. Pri nabavi računalnikov se je pogledalo večje število ponudb in tako so se dosegli zavidljivi popusti. Na področju zaposlenih sprva ni bilo predvidenih rezov v plače, vendar so tudi te opcije ostale odprte (kasneje je z rastjo podjetja kljub krizi prišlo celo do zviševanja plač). Število zaposlenih se ni zmanjšalo, kajti bilo je optimalno glede na število zadolžitvev, kupcev in projektov.

Racionalizacija je bila sprejeta na področju službenih potovanj, kjer so se pričele kupovati cenejše letalske karte, cenejši rent-a-car avtomobili ter cenejše hotelske storitve. Tudi pri stroških reprezentance se je podjetje obnašalo bolj racionalno, vendar sem se zavedal, da popolno zmanjšanje teh stroškov ne bo prineslo zelenih učinkov. Za pridobitev določenih projektov so morali biti tile stroški še vedno vključeni. Po pogovorih z zaposlenimi je trend službenih potovanj sicer ostal na isti ravni, povečalo pa se je število obiskanih kupcev ali dobaviteljev. Tudi po dva ali več zaposlenih so si skupaj delili prevozno sredstvo in obiskali večje število kupcev. Seveda vse v mejah normalnega in razumnega početja. Eden izmed zaposlenih je bil glede optimizacije kar prešerno zadovoljen: "S tem načinom transporta privarčujemo na času, denarju, medtem pa se medsebojno družimo."

Vsi izvedeni ukrepi so imeli kaj hitro pozitivne učinke in finančno stanje podjetja se je izboljšalo, prav tako je podjetje pričelo dosegati najboljšo boniteto, kar so s pozitivizmom sprejemali tudi njegovi kupci in dobavitelji. Vsak izmed njih si namreč želi v svojem poslovnem krogu zdravo, uspešno in stabilno podjetje. V pogovoru z enim izmed strateških

kupcev sem dejal: "Najboljša boniteta v teh časih je odlično priznanje, da delamo prave stvari na pravi način. Verjamem, da tudi vaše podjetje nam bolj zaupa, kot pa če bi imeli slabšo boniteto. Slednja nam bi lahko povzročala samo dodatne stroške pri pridobivanju projektov, predvsem pri zavarovanju plačil."

Z navedenimi ukrepi sem dokaj hitro dobil potrditev, da sem na pravi poti proti izhodu iz krize. Finančni kazalniki so ponovno dobili pozitiven trend in klima v podjetju je ponovno postala pozitivna. Tudi zaposleni so videli, da so del procesa ter tako v prihodnje še bolj zavzeto pristopili k delu. Z omenjenimi ukrepi sem nadaljeval tudi v prihodnje. Z novo načrtanimi dolgoročnimi cilji in novo vizijo podjetja, je bila kriza namreč priložnost za korenite spremembe, ki bodo imele pozitivne učinke tudi v mirnejših časih. Rast podjetja je namreč ključnega pomena za mene kot vodjo in podjetje samo. Eden izmed zaposlenih je lepo povzel učinke sprememb: "Klima v podjetju je ponovno postala pozitivna in vsako jutro smo prišli na delovno mesto s pozitivno energijo in prepričani, da bomo danes naredili nekaj uspešnega. Pred tem smo že zjutraj prišli kot poraženci."

6.2 Primer podjetja s 40 zaposlenimi

6.2.1 Analiza situacije pred krizo

Podjetje Y se ukvarja s proizvodnjo kovinskih komponent in je eden izmed dobaviteljev podjetja X. Glavna dejavnost podjetja je izdelava kovinskih konstrukcij, obenem pa tudi montaža manjših komponent na omenjene konstrukcije. Podjetje nabavi pri svojih dobaviteljih ustrezen material in komponente, ki jih nato združi v končni izdelek. Slednje nato proda podjetjem, kot je analizirano podjetje X, ki je eden izmed njihovih večjih kupcev. Marsikateri kupec jim pripravi načrt izdelave končnega izdelka in potrebne komponente, ki podjetje Y nato naroči in izdelava končni izdelek. Sodelovanje med podjetjem in njegovimi kupci je tako zelo tesno.

V podjetju je zaposlen direktor (ki ga v diplomski nalogi analiziram s perspektive njegovega vodenja), njegov bližnji tim (vodja nabave, vodja prodaje, vodja proizvodnje), par oseb iz področja prodaje in nabave, preostalo pa so monterji, varilni in drugi proizvodni delavci. Izobrazba slednjih je tako osnovna, vodstveni kader pa ima izobrazbo VI. oziroma VII. stopnje.

Podjetje v zgodovini načeloma ni imelo večjih kriznih situacij, tako da se slednjim vodja sploh ni posvečal. Lahko bi dejali, da je bilo vodenje kar opuščeno oziroma "laissez-faire" pristop vodenja. Lastnik podjetja se je v svoji vlogi vodje dnevno ubadal z operativnimi nalogami znotraj podjetja in bil celo aktiven v sami proizvodnji, pri izdelavi končnih izdelkov. Namreč njegovi začetki segajo v obdobje, ko je sam pričel domačo obrt izdelave kovinskih izdelkov. Slednje je nato raslo in tako je zaposloval nove kadre ter se osebno počasi umikal iz same proizvodnje. Vendar še vedno je bil z njo vsakodnevno povezan.

Kot je sam povedal: "Podjetje je moj otrok in tako za njega tudi skrbim že ob prvega dneva. Sam moram vedeti vsak trenutek, kaj se dogaja z vsako malenkostjo znotraj podjetja."

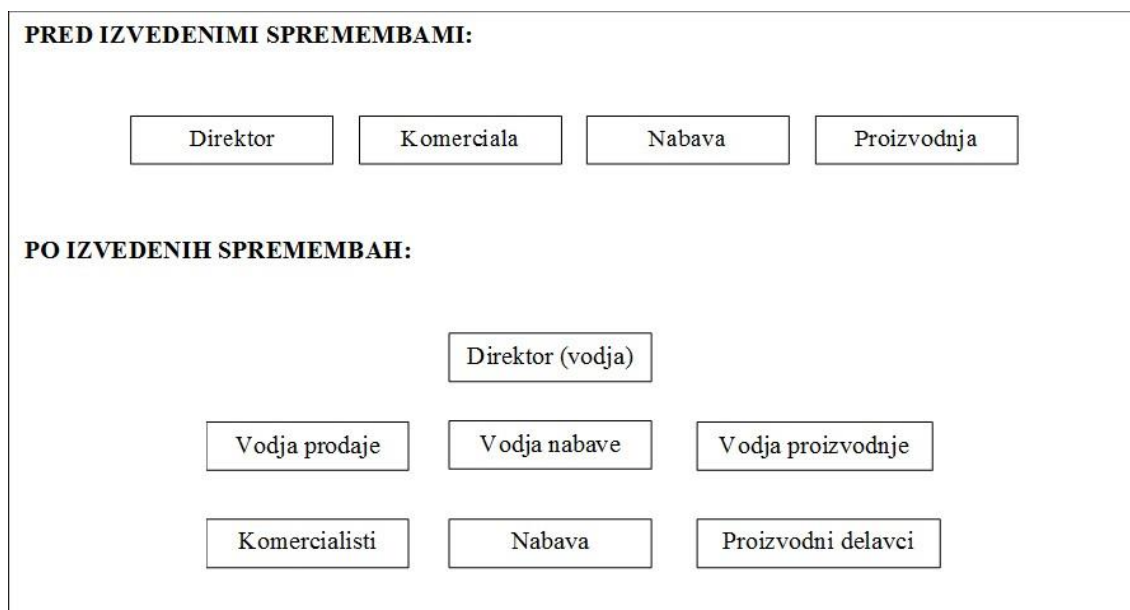
Prihodki podjetja so bili stabilni, vendar posebne rasti ni bilo vidne, tudi vodja se posebej ni obremenjeval z njo. Slednje je razvidno tudi iz objavljenih letnih bilanc. Delo je potekalo po ustavljenem ritmu, občasno kar kaotično, kajti naloge zaposlenih so se podvojevale in marsikdo ni vedel, kaj točno je njegova dolžnost. Nato pa je leta 2009 prišla streznitev. Leto 2008 je bilo še kar uspešno leto, v začetku leta 2009 pa je prišel velik upad naročil. Slednje je bil končno znak za vodjo, da je potrebno nekaj spremeniti, kajti sicer bodo potrebna masovna odpuščanja.

Po posvetu prijatelja je vodja le spoznal, da je prihodnost podjetja v veliki večini odvisna od njega. "Prijatelj, ki je davčni svetovalec, me je januarja 2009 kar malo streznil s svojimi ekonomskimi napovedmi, ki mi niti malo niso bile všeč. Uvidel sem, da rabim pomoč. Tako mi je svetoval delavnice vodenja v Celju in posvet pri njegovem prijatelju, ki obvladuje področje kriznega managementa." Tako se je udeležil ene izmed vodstvenih delavnic na lokalni gospodarski zbornici. Na slednji je videl na nazornih primerih, kaj pomeni biti dober ali slab vodja. Delavnica je bila izvedena brezplačno, je pa bilo podjetje tudi njen član že vrsto let. Glede na predstavljene projekcije za kovinsko industrijo se je kar zbal za svoje podjetje. Zato se je nemudoma odločil za dodaten tečaj vodenja in svetovanje s strani poznane osebe, ki je bila izobražena na področju kriznega managementa. Prve spremembe so bile namreč nujno potrebne pri samemu vodji. Po udeležbi na večih delavnicah in posvetih pri strokovnjakih je le spoznal, kaj vse je potrebno spremeniti.

6.2.2 Analiza izvedenih sprememb

Prve spremembe je vodja moral narediti pri sebi. Pregledal je vse naloge, ki jih je do sedaj opravljal in kar hitro ugotovil, da se večinoma ukvarja z vsakodnevnimi operativnimi nalogami. Samega vodenja podjetja pa ne opravlja nihče. Kot je vodja nazorno povedal: "Svetovalec je že po prihodu v naše podjetje videl, da je organizacijo v podjetju potrebno drastično spremeniti, meni pa dati naloge vodenja in strateških usmeritev. Le tako je zagotovljen uspešen obstoj podjetja na dolgi rok." Na podlagi pridobljenih informacij s strani svetovalca in tečajev vodenja je pripravil novo organizacijsko shemo podjetja (Slika 1). On bo od sedaj naprej vodja v pravem pomenu besede, njegov tim pa bodo sestavljali vodja prodaje, vodja nabave in vodja proizvodnje. S tem je vse dnevne operativne naloge prenesel na njih. Za njega so tako ostale vodstvene in strateške naloge.

Slika 1: Organizacijska shema podjetja pred in po izvedenih spremembah



Glede na predvidene negativne trende, je bilo nujno čim prej narediti seznam prioritetenih nalog oziroma sprememb v podjetju. Seznam je tako zajemal:

- delegiranje ne vodstvenih funkcij svojemu timu;
- izboljšati komunikacijo in koordinacijo nalog znotraj podjetja;
- optimizirati interne stroške;
- izboljšati komunikacijo s svojimi kupci in dobavitelji;
- poiskati strateške usmeritve in konkurenčne prednosti.

Kot navedeno, je prvo delegiral vse funkcije in naloge, ki ne spadajo pod vodjo, na svoj tim in ostale zaposlene. Njegov tim je tako postal srednji management, ki bo vizijo in strateško usmeritev podjetja prenesel v dnevno operativo. Tim je tako poslal odgovoren za vsa pogajanja in usklajevanja s kupci in dobavitelji, kontrolo kvalitete ter nadzor nad proizvodnjo. V splošnem je tako tim bolj ali manj v celoti prevzel management podjetja. Njegov vodja je bil po novem odgovoren le za postavitve in izvedbo nove taktične usmeritve, ter pregled nad njenim uresničevanjem. Nekateri ukrepi so bili kopirani, tudi s strani analiziranega podjetja X, kajti vodji obeh podjetij še že dolgo poznata in sta pred kratkim pričeli uspešno sodelovanje. Podjetje X je že pričelo z uspešnimi kriznimi spremembami, v podjetju Y pa so videli možnosti, da podobne ukrepe izvedejo tudi pri njih.

Vodja je seveda v prvi vrsti odgovoren za uspešno komunikacijo s svojim timom, ki nato koordinira posamezne naloge naprej po podjetju. Tako je vodja ustanovil tedenske sestanke s svojim timom, na katerih so pregledali mesečne načrte in uresničevanje le-teh. Namreč vodja je zahteval od svojega tima mesečne podatke oziroma njihove povzetke, da bi lahko

kar se da čim bolj nazorno videl uresničevanje njegovih planov in potrebe po spremembah. Slednje se namreč v kriznih časih dogajajo zelo pogosto in zato so za pravilne in hitre odločitve potrebni ažurni podatki. Tim je podatke pridobival s strani svojih podrejenih oziroma direktno iz prodaje, nabave materiala in proizvodnje končnih izdelkov. Vodja se sedaj ni več ukvarjal z dnevnimi operativnimi nalogami znotraj podjetja, čeprav je še vedno ohranjal dober stik z vsemi zaposlenimi. Slednji so bili nanj namreč kar precej povezani, saj je marsikdo izmed njih bil v podjetju že dalj časa in bil z vodjem tudi prijatelj izven delovnega okolja.

Glede stroškov delovanja podjetja in proizvodnih stroškov so bile potrebne določene optimizacije. Števila zaposlenih sicer ni zmanjšal, je pa spremenil način obračuna plač. Njegov tim je bil od sedaj naprej plačan po uspešnosti oziroma realizaciji. Njihova osnovna plača je bila manjša kot prej, vendar so lahko z uspešnostjo pridobili veliko več denarja. S tem jih je dodatno stimuliral, saj je pričakoval, da bodo prav oni tisti operativni vodje, ki bodo podjetje ponovno ponesli na zeleno vejo. Zaposlenim v proizvodnji se plače niso znižale. Tim je bil tudi zadolžen, da poišče možnosti racionalizacije stroškov podjetja, kot so elektrika, plin, administrativne naloge itd. Kot je povedal nov vodja prodaje: "Stimulativno plačilo je v prodaji že standardna praksa in lahko zelo motivira zaposlenega, sploh če je osnova dokaj nizka. Vodja nam je po eni strani dal velik zagon, po drugi pa naložil veliko breme."

Pri znižanju proizvodnih stroškov na izdelek pa je bilo več težav. Potrebna so bila dodatna pogajanja z dobavitelji materialov in predvsem iskanje novih, cenejših dobaviteljev iz tujine. Z nižjo ceno vhodnih materialov oziroma surovin so lahko nemudoma dosegli večjo dodano vrednost in večji zaslužek na končni izdelek. Kajti cene slednjih so naprej pri kupcih morale ostati nespremenjene ali se celo znižati. Potrebno je poudariti, da so njihovi kupci še vedno zahtevali isto ali izboljšano kvaliteto izdelkov, zato prevelika racionalizacija stroškov s cenejšimi in slabšimi materiali ni prišla v poštev. Obenem se je podjetje odločilo za nakup novega rezkalnega stroja, za kar so pridobili določena evropska nepovratna sredstva in s tem znižali ceno nakupa. Z njim so lahko kvalitetnejše in ceneje opravljali določene proizvodne procese, kar je posredno vplivalo tudi na nižje proizvodne stroške. Vodja podjetja je tako že v roku šestih mesecev dobil potrditev dobrega dela svojega tima in jih za slednje zasluge tudi nadgradil. Tim pa je tako dobil potrditev za dobro delo in pripadnost podjetju. Slednji so zasluge nato tudi prenesli preostalim zaposlenim, kajti prav vsi zaposleni podjetja morajo biti aktivni v kriznih časih.

Kot omenjeno je moral vodja v svoj plan izhoda iz krize vključiti tudi obstoječe in nove dobavitelje materialov in komponent, ter kupce. Vsem navedenih je tako predstavil njegov plan sprememb in kako on vidi vizijo podjetja, seveda skupaj z njimi. Namreč zavedal se je, da bodo lahko le z dobrim medsebojnim sodelovanjem uspešno kljubovali kriznim časom. Potrebno je poudariti, da je kriza prizadela prav vsakega izmed njih. Po večih pogovorih z vodji dobaviteljev in kupcev so skupaj pripravili načrte medsebojne pomoči in

kako optimizirati oziroma izboljšati poslovanje ter poslovne rezultate. Pri dobaviteljih so si na primer uspeli izboriti boljše cene, pri kupcih pa boljše komunikacijo, da so s strani slednjih prihajale točnejše informacije glede naročil. Skupaj z njimi so iskali tudi nove poslovne priložnosti, nove usmeritve in razvoj novih izdelkov. Prav pri slednjem je bila izjemnega pomena povezava dobavitelj – podjetje – kupec, kajti le z rednim sodelovanjem vseh vpletenih so lahko na tržišče prihajali novi in konkurenčni izdelki, katerih prodaja je bila lažja in donosnejša. Vodja je sicer vodil navedene razgovore, vendar na vsakodnevni bazi so medsebojna usklajevanja poteka na ravni tima in ostalih zaposlenih. Eden izmed kupcev je razločno pojasnil novo situacijo: "Sodelovanje s podjetjem Y je sedaj prešlo na čisto nove ravni. Sedaj dobim njihove izdelke točno na rok, izdelki so brez napak in medsebojna komunikacija je na vrhunskem nivoju. Pravo nasprotje kot situacija pred pol leta."

Tehnične informacije o spremembah izdelkov so se tako izmenjevale na nižjih ravneh in bile bolj direktne, torej hitrejše in točnejše. V preteklosti se je s takšnimi zadevami ukvarjal tudi vodja podjetja, kar pa vsekakor ni v njegovih zadolžitvah, predvsem v času krize. Istočasno pa je takrat večkrat prihajalo do napačno predanih informacij.

Vodja je po prebiranju različnih člankov v strokovnih časopisih in gledanju industrijskih trendov uvidel, da je za izboljšanje poslovanja nujno potrebna nova strateška usmeritev in novi proizvodnji programi. Skupaj z obstoječimi kupci je pregledal potrebe na tržišču in se odločil za razvoj in kasnejši pričetek proizvodnje določenih novih izdelkov, katerih povpraševanje na trgu je bilo v porastu oziroma se je porast pričakovala. Odločitev se je izkazala za pravilno in tako so se kar hitro pričeli prihodki in dobiček (zaradi večje dodane vrednosti pri novih izdelkih) podjetja poviševati. Nova strateška usmeritev ni več bila čim večji nabor izdelkov, temveč ožja usmerjenost v proizvodnjo specialnih izdelkov z večjo dodano vrednostjo in večjim tržnim povpraševanjem. Nove konkurenčne prednosti podjetja so tako postale ozka usmerjenost v specifičen nabor izdelkov, njihova učinkovita proizvodnja in ustrezna cena za kupce. Slednji so tako podjetje Y videli kot strateškega partnerja in medsebojno sodelovanje se je še dodatno okrepilo. S skupnimi močmi so poiskali uspešen izhod iz krize. Primer enega izmed kupcev: "Novi izdelki podjetja Y so postali novost na tržišču in ga drastično spremenili. Tisti izdelki so tudi nam pomagali splezati na zelono vejo in nam v času krize prinesli nove priložnosti in trge, ki nam predhodno niso bili dosegljivi ali celo poznani."

Na finančnem področju večjih sprememb ni bilo potrebnih. Sicer se je podjetje srečevalo z manjšimi likvidnostnimi težavami, ki so bile v večji meri posledica nakupa proizvodne opreme. Namreč pri slednji se žal niso uspeli dogovoriti za boljše plačilne pogoje, medtem ko večino njihovih kupcev zahteva daljše plačilne roke. V določenem trenutku znotraj krize so morali tako zaprositi za revolving kredit, ki ga jim je banka kar hitro odobrila. Vendar predvsem z usmeritvijo v bolj donosne proizvode in nove strateške cilje, se je tudi likvidnostna situacija izboljšala. V novo zgodbo so kot omenjeno vključili tako dobavitelje

materialov, kot tudi kupce in se z vsemi dogovorili za razumevanje na področju plačil. V kolikor se celotna oskrbovalna veriga drži plačilne discipline, je vsak člen (podjetje) znotraj nje na boljšem. Omenjeni kredit je prav tako služil za poplačilo parih obveznosti do dobaviteljev. Terjatve do svojih kupcev pa nikoli niso predstavljale težav, saj so se redno ali z manjšimi zamudami uspešno zapirale.

V določenem obdobju po nastopu krize se je vodja odločil za zamenjavo banke, saj s takratno ni bil najbolj zadovoljen, predvsem glede podpore in ponudbe. Prešel je na banko s tujim lastništvom, ki je ravno takrat promovirala svojo ponudbo in ugodnosti za mala podjetja (kasneje je pri njej tudi najel zelo ugoden revolving kredit). Tudi sami stroški poslovanja z banko in plačila računov so se znižali, kar je pozitivno vplivalo na poslovanje podjetja. Marsikateri vodja malega podjetja ne poudarja pomena finančnih in drugih institucij (zavarovalnice, različne agencije, izobraževalne institucije itd.), s katerimi je podjetje povezano. Dobro izbrana banka je lahko ključnega pomena in ključna podpora podjetju v kriznih časih, kajti prav kapitalsko pomanjkanje je eden izmed glavnih razlogov, da podjetja ne najdejo izhoda iz krize. Vodja mora z banko začeti ustrezno sodelovanje že od nastanka podjetja in ne šele ob nastanku krizne situacije. Takrat je ravno banka tista, ki se mora izkazati in pomagati podjetju, v kolikor slednje pomoč potrebuje. Kot je povedal vodja: "Zamenjava banke je bila nujna, saj nam obstoječa ni prav nikoli ustrezno prisluhnila. Sicer je res, da je za kaj večjega nismo potrebovali, vendar počutil sem se res nepomembnega."

Z izboljšanjem razmer v podjetju se je vodja odločil tudi za par kadrovske spremembe. Poskusno je izvedel par rotacij zaposlenih znotraj proizvodnje ter tako želel pridobiti informacije, če je nekdo bolj primeren za drugo delovno mesto. Poskus je prinesel par pozitivnih sprememb, vendar morebiti manj, kot je vodja pričakoval. Vendar so spremembe vseeno obveljale. Namreč nekateri zaposleni so bili na istem delovnem mestu že vrsto let ter jih je monotono delo že malo motilo. S rotacijo delovnih mest so nekateri zaposleni dobili nov delovni zagon, ki se je poznal tudi na večji produktivnosti. Uvedene so bile tudi novitete na področju nagrajevanja, dodatne stimulacije zaposlenih v proizvodnji ter boljših delovnih pogojev. Tudi izven delovnika so uvedli občasna športna druženja in tako želeli zaposlene še dodatno povezati med seboj, obenem pa tudi vodjo in vodstveni tim. Namreč vodja je spoznal, da so v malem podjetju vsi povezani med seboj in je prijateljski odnos ključnega pomena za večje zaupanje in učinkovitejše delo. Kasneje se je vodja odločil zaposliti tudi dodatnega komercialista, s katerim je želel povečati prodajo svojih izdelkov. Nov komercialist je imel bogate izkušnje iz slične industrije, tako da je relativno hitro pripeljal par novih strank in tako izboljšal prodajne kazalnike. Seveda je bila še vedno osredotočenost na nove strateške izdelke in večje strateške kupce. Zaradi povečane prodaje je bila namreč potreba po dodatnem komercialistu nujna in morebiti celo po sreči je vodja našel več kot primerno osebo. Trenutno je omenjena oseba celo vodja prodaje in nove taktike prodaje, ki jih je prinesel v podjetje, so se izkazale za več kot uspešne ter so še dandanes aktualne in uporabljene.

6.3 Primerjava analiziranih podjetij

V Tabeli 3 je razvidna primerjava sprememb, ki sta jih uvedla vodji obeh analiziranih podjetij.

Tabela 3: Primerjava sprememb v analiziranih podjetjih

	Podjetje X	Podjetje Y
Vodja	Sam zaznal prihodnje negativne trende.	Potreboval zunanje signale za seznanitev s situacijo.
Prvi ukrep	Predstavitve situacije zaposlenim in izdelava seznama sprememb.	Dodatno lastno izobraževanje in izdelava seznama sprememb.
Delegiranje nalog	Boljša koordinacija nalog med zaposlenimi, ni podvajanja nalog.	Zelo striktno delegiranje vseh ne vodstvenih nalog timu in ostalim zaposlenim.
Boljša interna komunikacija	Redni sestanki, aktivno poslušanje.	Redni sestanki.
Kupci in dobavitelji	Iskanje skupnega jezika in medsebojna pomoč pri obvladovanju krize, izboljšave na področju plačilne (ne)discipline.	Iskanje skupnega jezika in medsebojna pomoč pri obvladovanju krize, izboljšave na področju plačilne (ne)discipline.
Nova strateška usmeritev	Strateški kupci s potencialom rasti.	Ozka usmeritev v izdelke z večjih potencialom rasti in večjo dodano vrednostjo.
Optimizacija stroškov	Racionalizacija pri nakupu pisarniške opreme in pri službenih potovanjih.	Iskanje notranjih rezerv in optimizacija proizvodnih stroškov na izdelek.
Finančne institucije	Brez sprememb.	Zamenjava banke in najem revolving kredita.
Kadrovske spremembe	Brez sprememb.	Dodatna zaposlitev komercialista ter rotacija delovnih mest.

7 KLJUČNE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Prednosti malih podjetij so zagotovo fleksibilnost, zmožnost hitrih sprememb glede na situacijo in večje možnosti za rast. Obenem pa imajo večkrat težje dostope do ugodnih virov financiranja investicij in interne rasti. Njihovi vodje imajo tako marsikatero prednost

napram vodjem velikih korporacij, na drugi strani pa večkrat oteženo delo zaradi pomanjkanja resursov. Slednje je še toliko pomembneje v kriznih časih.

Analiza navedenih dveh primerov podjetij in njihovih vodij nam je praktično prikazala situacijo v podjetju ob nastopu krize. V kolikor se vodji ne bi ustrezno prilagodili na nastalo situacijo ter pripravili ustrezne ukrepe, bi bila njuna prihodnost kar precej drugačna. Tako pa sta obe podjetji uspešno prestali krizno obdobje. Kot je navedeno v Tabeli 3, lahko opazimo kar veliko sličnih izvedenih sprememb, kar potrjuje njihovo ustreznost in teoretično podlago. Ključna ugotovitev je tako, da je teoretična opredelitev rešitev iz krize v praksi v večini ustrezna. Seveda so vedno potrebne manjše prilagoditve, vendar teorija vsekakor nakazuje pravilno smer uspešnega izhoda.

Analizirana primera nam služita kot izhodišče za vodje drugih malih podjetij. S pomočjo teoretičnih opredelitev nalog, sprememb in ukrepov bo vsak vodja malega podjetja lahko dokaj hitro prepoznal ključne elemente, na katere se mora osredotočiti. Poznavanje teorije vodenja je osnova vsakega dobrega vodje, vendar brez implementacije v praksi žal ne gre. Ravno zato sta analizirana primera odličen prikaz, kako je mogoče teoretične osnove uporabiti v praksi, seveda z določenimi prilagoditvami glede na samega vodjo in podjetje.

V Tabeli 4 navajam priporočila za vodje malih podjetij v času krize, ki so narejena na podlagi izvedene analize področne teorije in ilustrativnih primerov.

Tabela 4: Priporočila za vodje malih podjetij

Področje	Priporočilo
Komunikacija	Izboljšajte in povečajte medsebojno komunikacijo. Slednja naj bo vsakodnevna in razločna, da bo vsem razumljivo, kaj želite sporočiti. Podane informacije morajo biti kar se da aktualne. Komunicirajte ne samo znotraj podjetja, tudi zunanji akterji so enako pomembni.
Koordinacija	Izboljšajte koordinacijo nalog znotraj in izven podjetja. Namen izboljšane koordinacije nalog je preprečiti ponavljanje ali napake v delu. Za samo koordinacijo nas skrbi nekdo drug, vi pa ga nadzorujte.
Delegiranje	Izboljšajte in povečajte sistem delegiranja nalog. Vodja se mora ukvarjati samo z vodstvenimi in strateškimi nalogami, vse ostalo delegirajte naprej, vendar pazite, da ustreznim in sposobnim ljudem. Določite tim

	najučinkovitejših ljudi, ki jim delegirate ustrezne naloge, slednji pa naj jih naprej do najnižjih ravni.
Strategija	Določite strateške usmeritve podjetja in na novo načrtajte in prilagodite vizijo podjetja. Poiščite nova potencialna tržišča in se posvetite novim izdelkom, s katerimi boste lahko dosegli večje dodane vrednosti in tako izboljšali poslovne rezultate.
Kupci in dobavitelji	Ne pozabite na svoje kupce in dobavitelje, tudi pri slednjih je potrebno izvesti določene spremembe, da boste vsi uspešnejši. Izboljšajte medsebojno komunikacijo in jih vključite v svojo zgodbo o uspehu. Prav njihova pomoč in razumevanje sta lahko ključnega pomena za uspešen izhod iz krize.
Odgovornost	Prevzemite odgovornost za svoje napake, učite se iz njih. Obenem pojasnite zaposlenim, da so tudi oni odgovorni za svoja dejanja. Vsak zaposlen se mora zavedati svoje odgovornosti znotraj podjetja, obenem pa tudi možnosti napak. Slednje so del razvoja podjetja in ne smejo biti prepovedane.
Zaposleni	Dobre ideje zaposlenih ustrezno nagradite, pri slabih jih ne zatrite. Aktivno jih poslušajte in vodite. Bodite vzgled svojim zaposlenim in slednji vam bodo zagotovo vrnil v obliki večje delovne vneme. V kolikor je le mogoče, ne posegajte v zmanjševanje zaposlenih, rajši jih ustrezno motiviranje za večjo produktivnost in prodajo.
Optimizem	Bodite pozitivni in optimistično si postavite realno dosegljive cilje. Pesimizem krizno situacijo samo še poslabša in prav vodja je tisti, ki mora pokazati, da je nastala situacija rešljiva. Ustrezna psihologija je izjemnega pomena za vodjo in zaposlene. Slednji se morajo zavedati realne situacije, vendar vam morajo verjeti, da je izhod iz krize možen. Slednjemu morate v prvi vrsti zaupati tudi vi.

Seveda je vsako podjetje, malo ali veliko, v določeni meri specifično. Temu primerno more biti prilagojen tudi način vodenja in lastnosti vodje. Iz navedenih priporočil morebiti vsako ne bodo uporabno v vseh primerih, vendar slednja so dobro izhodišče za uspešen pričetek izhoda iz kriza. Kriza ni samo finančno breme, je predvsem tudi psihološko. Prav vodja mora biti tisti najmočnejši in se krize ne ustrašiti, mora jo vzeti kot izziv. Kajti v nasprotnem primeru je žal scenarij negativen. Po začetnem šoku je potrebno čim prej postaviti optimistično delovno ozračje in pripraviti ustrezne spremembe. S slednjimi je potrebno seznaniti vse zaposlene, kajti prav vsi so v isti situaciji. Nato pa ustrezno začeti z udeležanjem zastavljenih sprememb in če so bile slednje pravilno zastavljene, tudi uspešen izhod iz krize ni daleč. Kot primer lahko upoštevate podjetji X in Y, katerih vodji sta znala pravočasno zaznati spremembe trga, se na njih ustrezno prilagoditi in podjetji uspešno voditi iz krize. Podjetji še naprej dosegata rast.

SKLEP

Vodenje v krizi vsekakor potrebuje še dodatno pozornost in osredotočenost vodij na spremembe, kajti dandanes so slednje presenetljivo hitre in tudi reakcije nanje morajo biti hitre, vendar dobro premišljene. Ne glede na vzrok krize v podjetju (interna ali eksterna kriza) je potrebno slednjo čim prej prepoznati in praviti dober plan aktivnosti. Vodja mora situacijo na nazoren in ne pesimističen način predstaviti svojemu timu, slednji pa ostalim zaposlenim. Nato pa se začnejo proti-krizni ukrepi, ki so navedeni v prejšnjih poglavjih. Seveda je vsako podjetje specifično, predvsem pa mala podjetja, v katerih se vloga vodja večkrat prepleta z bolj operativnimi, managerskimi vlogami. Vendar vodja ne sme pozabiti, kdo je in kaj je njegovo poslanstvo ter čemu služi poslanstvo podjetja. Njegovo zasledovanje vizije podjetja mora prilagoditi krizni situaciji ter s pravilnimi ukrepi svoj tim pripraviti na spremembe. Spremembe se morajo izvršiti tako pri vodji kot na vseh ostalih ravneh. Namreč izhod iz krize bo hitrejši in lažji, če se bodo vsi zaposleni zavedali nastale situacije in smiselnosti ukrepov, zato velik poudarek v diplomski nalogi dajem komunikaciji in njenim prilagoditvam. Zavedati se morajo, da so lahko vsi zmagovalci krize, lahko pa tudi vsi poraženci.

V kolikor bodo vodje malih podjetij upoštevali navedena priporočila ter izbrali ustrezne ukrepe, navedene v teoretičnih in praktičnih primerih, je skoraj zagotovo, da bodo njihova podjetja prišla iz krize močnejša kot pred vstopom. Pravi vodje imajo vizijo in vsekakor po izhodu iz krize gledajo že naprej, kje bo podjetje v prihodnjih letih. Krize so vedno bile in tudi v prihodnje vedno bodo, od vodij pa je odvisno, kako dolgo bo v krizi njihovo podjetje. Verjamem, da bodo dobri vodje pri nastanku prihodnje krize veliko bolj pripravljeni na spremembe, ter pričeli ukrepe še hitreje izvajati. Ne smete pozabiti na iskanje realističnih rešitev, izboljšati komunikacijo in koordinacijo znotraj podjetja ter redno spremljati dogajanje. Osredotočite se na strateške odločitve, pri operativnih pa naj vam bo v pomoč vaš tim oziroma zaposleni. Dober vodja ne sme nikoli pozabiti, da je učenje vseživljenjsko in konec krize ni konec učenja ter pričetek mirovanja. Vodja mora

biti v podjetju vedno aktiven ne glede na krizno situacijo, podjetje mora rasti in z njim tudi vodja.

V teoretičnem delu diplomske naloge sem predstavil naloge in ukrepe, ki bi jih moral upoštevati vsak vodja malega podjetja. Slednje so navedene v logičnem zaporedju in verjamem, da lahko vsak vodja iz njih izbere področja, na katerih se mora še dodatno izpopolniti. Gre za predloge uspešnih praks na podlagi priporočil največjih ekspertov s področja vodenja in tako mislim, da so predlogi več kot ustrezni in realni tudi v praksi. Nazorno predstavljena primera dveh podjetij sta pokazala, da je njihova implementacija v realnosti mogoča in kakšne so pozitivne posledice. Seveda pa se vse prične pri vodji samem. Verjamem, da lahko marsikateri vodja malega podjetja iz analiziranih primerov najde primerjave s svojim podjetjem, kajti gre za relativno standardne težave malih podjetij v kriznih situacijah, sploh v zadnji gospodarski krizi. Težave in rešitve so nazorno predstavljene po posameznih področjih in tako lahko vodja preuči vsako posamezno, kajti morebiti vse ni relevantno za njegovo podjetje.

Na koncu diplomske naloge sem predstavil priporočila za vodje malih podjetij, ki so odličen povzetek analiziranih primerov ter izhodišče za vsakega vodjo, katerega podjetje se znajde v krizni situaciji. Verjamem, da se bo vsak vodja prepoznal med njimi in uvidel, na katerih področjih je potrebno dodatno delo. Za podrobno opredelitev vsakega področja pa naj pogleda v teoretični del naloge in analizirana primera. Seveda se s tem delo in reševanje krizne situacije šele prične, kajti priporočila so le osnovno izhodišče. Verjamem, da bi lahko vsako priporočilo še dodatno analiziral in opredelil. Za prihodnje bi bilo mogoče napisali strokovno nalogo prav iz vsakega področja, kajti vsakega je možno še dodatno razdeliti na manjše enote in jih v detajle analizirati. Navedena priporočila so sicer namenjena v večji meri vodjem malih podjetij, vendar tudi vodje večjih podjetij lahko v njih prepoznajo potrebne ukrepe, čeprav bi za njih lahko napisali posebno strokovno nalogo. Zagotovo pa drži, da so malim in velikim podjetjem ter njihovim vodjem področja v večji meri skupna oziroma primerljiva. Veljajo pa za vsako velikost podjetja določene posebnosti, na katere mora biti vodja pozoren.

Z diplomskim delom smo odgovorili na temeljno raziskovalno vprašanje, torej podali teoretične zakonitosti s področja uspešnega kriznega vodenja v malih podjetij. Pokrili smo področja kot so komunikacija, delegiranje, koordinacija, strateške usmeritve, zaposleni in optimizem. Iz dveh primerov podjetij smo slednja področja poiskali tudi v praksi in analizirali njihova udejanjanja. Med obema podjetjema smo poiskali skupne točke izvedenih kriznih sprememb in na koncu teorijo povezali s prakso v smislu ključnih ugotovitev in priporočil za vodje malih podjetij.

Omejitve diplomskega dela so v analizi le dveh slovenskih malih podjetij, saj bi lahko analiza vključevala tudi podjetja iz tujine. Izbrana metoda intervjuja in kasnejše analize pridobljenih podatkov je za izbrano tematiko primerna, obenem pa bi lahko izvedli še

anketno raziskavo in jo poslali večjemu številu vodij malih podjetij v Sloveniji. Tako bi pridobili večji raziskovalni vzorec. Analiza področne teorije je večinoma vključevala tuje avtorje, čeprav lahko najdemo na izbranem področju tudi več del slovenskih avtorjev.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (2016). Javna objava letnih poročil. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/jolp/>
2. Ancona, D., Malone, T., Orlikowski, W., & Senge, P. (2007). In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, 85(2), 92-100.
3. Ashword, S. J. & DeRue, D. S. (2012). Developing as a leader: The power of mindful engagement. *Organizational Dynamics*, 41(2), 146-154.
4. Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*. New York: Perseus Book Group.
5. Bisnode (2016). Bonitete. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si>
6. Blanden A. (2014). What is an Economic Crisis? Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.critical-theory.com/what-is-an-economic-crisis/>
7. Charan, R. (2009). *Leadership in the Era of Economic Uncertainty*. New York: McGraw-Hill.
8. Delo (2015). Mikro in mala podjetja gonilo gospodarstva EU. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/mikro-in-mala-podjetja-gonilo-gospodarstva-eu.html>
9. Dotlich, D.L., Cairo P.C., & Rhinesmith S.H. (2009). *Leading in times of crisis: navigating through complexity, diversity, and uncertainty to save your business* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
10. Durantón S. & Izaret J.M. (2009). Crisis Pricing for the Downturn and After. *Boston Consulting Group*, 9/09
11. Evropska komisija. (2014). Finančna in gospodarska kriza. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/economy_finance/explained/the_financial_and_economic_crisis/why_did_the_crisis_happen/index_sl.htm
12. Fox J. (2013). What We've Learned from the Financial Crisis. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2013/11/what-weve-learned-from-the-financial-crisis>
13. Garcia, H.F. (2006). Effective leadership response to crisis. *Strategy & Leadership*, 34(1), 4 – 10
14. Guina, R. (2011). The 2008-2009 Financial Crisis – Causes and Effects. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://cashmoneylife.com/economic-financial-crisis-2008-causes/>
15. Haddon A., Loughlin C., & McNally C. (2015). Leadership in a time of financial crisis: what do we want from our leaders? *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 612 – 627
16. Hanks, N. (2015). The 7 Leadership Traits Small Business Owners must possess. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://smallbusinessbc.ca/blog/7-leadership-traits-small-business-owners-must-possess/>
17. Harvard Business Press. (2009). *Surviving change: a manager's guide*. Boston: Harvard Business School Publishing.

18. History. (2009). The Great Depression. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.history.com/topics/great-depression>
19. Kotler, P., & Caslione, J. A. (2009). *Chaotics: the business of managing and marketing in the age of turbulence* (1st ed.). New York: Amacom.
20. Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press
21. Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
22. Kranjc Kušljan, A. (2013). Vodenje z vestjo - konkurenčna nujnost ali utopično idealiziranje? Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8351012/Vodenje-z-vestjo---konkuren%C4%8Dna-nujnost-ali-utopi%C4%8Dno-idealiziranje>
23. Krugman, P. (2008). *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*. London: Penguin Books.
24. McDermott A., Kidney R., & Flood P. (2011). Understanding leader development: learning from leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 358 - 378
25. Meriwether, G. (b.l.). *Leadership in Crisis*. Najdeno 5. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.leadershipchallenge.com/resource/leadership-in-crisis.aspx>
26. Mills, K. (2015). The 4 Types of Small Businesses, and Why Each One Matters. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2015/04/the-4-types-of-small-businesses-and-why-each-one-matters>
27. Owen, J. (2009). *How to Lead* (2nd ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
28. Owen, J. (2009). *How to Manage* (2nd ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
29. Region-Sebest, M. (2013). *The New Small Business Leader: Skills for Managing Today's Turbulent Business Environment* (doktorska disertacija). Minneapolis: Capella University
30. Sikorski, D. (2011). *The Impact of the Global Financial Crisis on Emerging Financial Markets*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited
31. Statistični urad Republike Slovenije (2016). Bruto domači proizvod in nacionalni računi. Najdeno 5. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=1&headerbar=0>
32. Stettner, M. (2003). *The New Manager's Handbook: 24 Lessons for Mastering Your New Role*. Madison: McGraw-Hill.
33. The Economist. (2009). A giant falls. Najdeno 5. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/node/13782942>
34. The Wall Street Journal. (2016). What is the Difference Between Management and Leadership?. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/>
35. U.S. Small Business Administration. (b.l.). Being a Leader. Najdeno 5. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.sba.gov/managing-business/leading-your-business/being-leader>

36. van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). From the editors: Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980.
37. Vanourek B. & Vanourek G. (2012). *Triple Crown Leadership - Building Excellent, Ethical and Enduring Organizations*. New York: McGraw-Hill.
38. Wilson A.B. (2008). Five Myths About the Great Depression. Najdeno 5. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.wsj.com/articles/SB122576077569495545>
39. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 65/09 – UPB, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13; *Odl. US*, 82/13 in 55/15.

PRILOGA

PRILOGA 1: Vprašalnik

Izhodiščna vprašanja za osebni razgovor:

- Prosim za osnovno predstavitev dejavnosti podjetja in števila zaposlenih.
- Kakšna je bila situacija v podjetju pred nastopom krize?
- Kakšna je bila vaša vloga v podjetju pred nastopom krize?
- Kdaj se je kriza pričela in kaj je bil njen vzrok?
- Kdaj ste spoznali, da je kriza prisotna tudi v vašem podjetju in kakšni so bili prvi odzivi?
- Ste ob nastopu krize poiskali kakšno strokovno pomoč?
- Ste ob nastopu krize pričeli s pripravo kakšnega akcijskega načrta?
- Kaj je slednji vseboval?
- Kako ste pričeli z reševanjem krizne situacije in na katera področja ste se osredotočili? Prosim opišite vsako izmed njih.
- Ste v reševanje težav vključiti tudi ostale zaposlene in zunanje partnerje (kupci, dobavitelji, banke itd)?
- Kdaj so se pokazali prvi pozitivni učinki vaših ukrepov?
- Kakšna je bila vaša vloga pri ukrepih?
- Kdaj se je situacija obrnila na bolje oziroma kdaj se je kriza zaključila?
- So se ukrepi nadaljevali tudi po izhodu iz krize?
- Dovolite objavo finančnih podatkov, ki bi vaše ukrepe podkrepili s številkami?