

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**KRIZNI MANAGEMENT IN VLOGA MANAGEMENTA PRI
PREPREČEVANJU KRIZE V PODJETJIH**

Ljubljana, september 2005

KLAVDIJA KENK

IZJAVA

Študent/ka **Klavdija Kenk** izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga

napisala pod mentorstvom **mag. Aleše Saše Sitar** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 09.09.2005

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. KRIZA	2
2.1. OPREDELITEV BESEDE KRIZA	2
2.2. OPREDELITEV KRIZE PODJETJA	3
2.2.1. VZROKI KRIZE V PODJETJU	3
2.2.2. POVODI KRIZE V PODJETJU	4
2.2.3. SIMPTOMI KRIZE V PODJETJU	4
2.2.4. FAZE KRIZE V PODJETJU	5
2.3. VRSTE KRIZ PODJETJA	6
2.3.1. KRIZE Z VIDIKA RAZVOJNIH STOPENJ PODJETJA	6
2.3.2. KRIZE GLEDE NA STOPNJO INTENZIVNOSTI	7
2.3.3. KRIZE Z VIDIKA HITROSTI NASTOPA	8
2.3.4. KRIZE Z VIDIKA OGROŽENOSTI CILJEV PODJETJA	8
2.3.5. KRIZE Z VIDIKA VZROKOV NASTANKA	8
3. VLOGA MANAGEMENTA V PODJETJU IN NJEGOVE FUNKCIJE	8
3.1. PRIPRAVA PLANOV PODJETJA	9
3.2. VZPOSTAVLJANJE USTREZNE ORGANIZACIJE	10
3.3. VODENJE ZAPOSLENIH	10
3.4. KONTROLIRANJE POSLOVANJA IN ORGANIZACIJE	11
4. VLOGA MANAGEMENTA PRI PREPREČEVANJU KRIZE IN PROAKTIVNI KRIZNI MANAGEMENT	12
4.1. PREPREČEVANJE KRIZE V PODJETJU	12
4.1.1. PRIPRAVA KRIZNEGA PLANA	13
4.2. PROAKTIVNI KRIZNI MANAGEMENT	14
4.2.1. PRIPRAVLJENOST MANAGEMENTA NA KRIZO	14
4.2.2. AKTIVNOSTI ZA PREPREČEVANJE RAZMAHA KRIZE IN OMILITEV NJENIH POSLEDIC	15
4.2.3. OBLIKOVANJE TEAM KRIZNEGA MANAGEMENTA IN OPREDELITEV NALOG NJEGOVIH ČLANOV	16
4.2.4. KAKO IZBOLJŠATI PRIPRAVLJENOST PODJETJA NA KRIZO	18
5. KRIZNI MANAGEMENT OZIROMA REAKTIVNI KRIZNI MANAGEMENT	19
5.1. FAZE KRIZNEGA MANAGEMENTA	20
5.2. KRIZNI MANAGER IN NJEGOVE LASTNOSTI	21
5.3. STRATEGIJE REŠEVANJA PODJETJA IZ KRIZE	21
5.3.1. STRATEŠKO POVEZOVANJE IN KAPITALSKE ZDRUŽITVE	21
5.3.2. PRESTRUKTURIRANJE	22
5.3.3. REINŽENIRING	23
5.3.4. PRISILNA PORAVNAVA	23
5.3.5. STEČAJ	25
5.3.6. SPREMINJANJE KULTURE PODJETJA	25
6. PRIMERJAVA FUNKCIJ MANAGEMENTA V OBDOBJU NORMALNEGA POSLOVANJA PODJETJA IN V KRIZNI SITUACIJI	26
7. KRIZNI MANAGEMENT V SLOVENSКИH PODJETJIH	27
7.1. IZKUŠNJE SLOVENSКИH KRIZNIH MANAGERJEV	28
7.2. PRISTOP K ANALIZI KRIZNEGA MANAGEMENTA V SLOVENSКИH PODJETJIH	29
7.3. KRIZNI MANAGEMENT V PODJETJU ADRIA MOBIL D.O.O., NASLEDNICA ADRIE CARAVAN D.O.O.	29

7.3.1. ZGODOVINA PODJETJA	29
7.3.2. ANALIZA KRIZNEGA MANAGEMENT V PODJETJU	30
7.3.3. FINANČNA ANALIZA PODJETJA ZA OBDOBJE 1991-2000	32
7.4. KRIZNI MANAGEMENT V PODJETJU IMPOL-INDUSTRIJA METALNIH IZDELKOV, D.D.	35
7.4.1. ZGODOVINA PODJETJA	35
7.4.2. ANALIZA KRIZNEGA MANAGEMENT V PODJETJU	35
7.4.3. FINANČNA ANALIZA PODJETJA ZA OBDOBJE 1991-2000	37
SKLEP	39
LITERATURA	40
VIRI	41
PRILOGE	

1. UVOD

V svetu kot ga spremljamo sedaj, se take in drugačne spremembe kar vrstijo z veliko hitrostjo. Slovenija prej v povelju socializma, navajena popolnoma drugačnega gospodarstva in poslovanja je sedaj stalno pod stresom. Najprej izguba trgov bivše Jugoslavije, vstop v tržno gospodarstvo, kmalu zatem članstvo v Evropski Uniji, vstop v ero močne konkurence na vseh področjih. Le fleksibilnost ni dovolj za ohranitev stabilnosti poslovanja in konkurenčnosti. V tem obdobju so najbolj na udaru slovenska proizvodna podjetja. Delovna sila je draga, majhnost na eni strani omogoča veliko fleksibilnost, na drugi pa jo zavira. Na slovenski trg vdira tuj kapital in tudi tuja delovna sila. Podjetja se srečujejo s hudimi kriznimi situacijami in le malo jih preživi uspešno sanacijo.

Krizne situacije v podjetjih so vse pogostejše. Nastanek krizne situacije pa v podjetje vnese številne spremembe, negotovost in nova tveganja, na drugi strani pa so podjetja zaradi vse pogostejših vzrokov za nastanke kriz prisiljena v večjo fleksibilnost, budnost in inovativnost. Porodilo se mi je vprašanje: »Zakaj so sanacije podjetij pri nas v tako malo primerih uspešne?« Razlog je v prepoznom zaznavanju kriznih situacij, v prepoznom in napačnem reagiranju ter slabem poznavanju strategij kriznega managementa, kar dokazuje tudi pomanjkanje literature slovenskih avtorjev na tem področju.

Cilj diplomskega dela je spoznati problematiko kriznega managementa in jo povezati s problematiko kriznega managementa na slovenskem trgu. Na podlagi teoretične analize kriznih situacij, predstavitev različnih vrst kriz v podjetjih, zaznavanja kriz in strategij reševanja podjetij iz kriz oceniti dejansko stanje na primeru dveh slovenskih podjetij, obenem pa prikazati spremembo funkcij managementa ob nastopu krizne situacije v podjetju.

Namen tega dela je spodbuditi vpletene na trgu k iskanju hitrejših in bolj ranih rešitev, s tem pa vplivati na napredek v poznavanju in uporabi kriznega managementa v naših podjetjih, s sistematično obravnavo kriznih situacij ter primerjavo funkcij managementa v obdobju normalnega poslovanja s funkcijami managementa v kriznih situacijah.

Metoda preučevanja kriznega managementa bo študij literature, članki o aktualnih krizah v podjetjih, in spraševanje z vprašalnikom (Rozman, 2001, str. 109). Vprašalnik je bil poslan trem slovenskim podjetjem- predstavnikom uspešnega kriznega managementa, za sodelovanje v raziskavi pa sta se odločili le dve podjetji. Pri praktičnem delu diplomskega dela sem uporabila metodo razčlenjevanja in nato povezovanja posameznih delov v celoto, poleg te pa tudi metodo deskripcije, metodo komparacije ter metodo študije primerov (Zelenika, 2000, str. 327-366).

Diplomsko delo je sestavljeno iz sedmih samostojnih delov, od katerih prvi del predstavlja uvod. V drugem poglavju bom predstavila krizo, osnovo diplomskega dela. To poglavje bo vsebovalo podrobno analizo krize: vrste kriznih situacij, vzroke za krizne situacije, povode kriznih situacij, simptome kriznih situacij v podjetju ter faze kriznih situacij.

Tretje poglavje bo zajemalo predstavitev vloge managementa v podjetju in njegovih funkcij: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Namen opredelitve funkcij managementa je postaviti osnovo za nadaljnje ugotavljanje, kako se spremeni delo managementa z nastankom krize v podjetju. Funkcije bodo opredeljene v taki meri, da so temelj za primerjavo s temi funkcijami v podjetju v krizi.

V četrtem delu bodo predstavljene osnove preprečevanja kriznih situacij in osnove proaktivnega kriznega managementa, stopnje pripravljenosti na krizne situacije, aktivnosti za preprečitev kriznih situacij, krizni plan ter vzpostavitev teama kriznega managementa.

Medtem ko proaktivni krizni management pomeni preprečevanje razmaha krize in njenih posledic, je reaktivni krizni management že reševanje podjetja iz nastale krize in vsebuje strategije reševanja kot so: prisilna poravnava, stečaj, prestrukturiranje, reinženiring in spreminjanje kulture organizacije, ki bodo podrobneje predstavljene v petem delu diplomskega dela. V petem delu bo poleg strategij reševanja podjetij iz kriz podrobneje razčlenjen tudi krizni management in faze kriznega managementa ter krizni manager in njegove želene lastnosti. Šesti del bo vseboval opis nekaterih sprememb v funkcijah managementa: planiranje, vodenje, organiziranje in kontrola, med poslovanjem v normalnem obdobju in poslovanjem podjetja v krizi.

V sedmem delu bo na dveh dejanskih primerih opisan krizni management v slovenskih podjetjih: Adria mobil d.o.o. in Impol d.d., ki sta zelo uspešni in predstavljata sinonim uspešnega kriznega managementa na področju Slovenije. V tem delu se teorija implicira v praktične primere sanacij. V obeh opisanih primerih bo opravljena analiza kriznega managementa. V praktičnem delu sem analizo člankov na temo kriznega managementa v dotičnih podjetjih nadgradila z analizo kriznega managementa v podjetjih z vprašalnikom, ugotovitve, pridobljene na podlagi te analize pa skušala podpreti s finančno analizo podjetji.

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

2. KRIZA

2.1. OPREDELITEV BESEDE KRIZA

Beseda »kriza« (Tavzes, 2002, str. 627) izhaja iz grške besede krinein in pomeni odločiti kaj, soditi. Lahko pomeni odločilni trenutek, odločilni preobrat, težaven položaj v gospodarstvu ali pa vrhunec v razvoju neke bolezni. Kriza je dokaj pogosto uporabljena oznaka za težavne, nevarne in za prihodnost odločilne položaje, ki se nanaša na izredno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov. Kriza (Collins, 1993, str. 335), angleško CRISIS, pomeni situacijo, ko je zaupanje v nekaj ali nekoga tako močno prizadeto, da obstaja resen dvom v obstanek; je tudi občutek ekstremnega trpljenja pri bolnikih in zasvojenicah.

Kriza (Dubrovski, 2000, str. 2) je zelo pogosto uporabljen izraz tudi v vsakdanjem življenju; lahko je to moralna, osebnostna, eksistenčna, ekološka, finančna, gospodarska kriza. Kriza ni proces in ni dogodek, kriza je stanje, ki traja kratek čas. Na nastanek tovrstnega stanja vpliva vzajemno delovanje različnih notranjih in zunanjih vzrokov.

2.2. OPREDELITEV KRIZE PODJETJA

Pümpin in Prange (1995, str. 200-201) opredeljujeta krizo na splošno kot odločilno težavno situacijo, ki hkrati zaznamuje vrhunec v razvoju podjetja. Kriza je kritična faza (Ivanjko, 1997, str. 961-978) med bolj ali manj rednim postopkom in razvojem med točko najvišje konjunktore in depresije, pri čemer se podjetniška kriza vedno konča bodisi s postopki zdravljenja bodisi s postopkom prenehanja poslovanja. Kriza (Dubrovski, 2000, str. 2) je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.

V kriznem obdobju so razmere izredne in zato so potrebne hitre in učinkovite odločitve, saj je možnost popravkov majhna. Značilnost kriznih razmer je, da je celotno dogajanje hitrejše, spremembe nepričakovane in presenetljive, materialna sredstva in resursi omejeni, omejena je tudi razpoložljivost informacij ter velika verjetnost nesodelovanja ali celo oviranja odgovornih za krizo. Krizno stanje daje veliko možnost propada, ki pa ni nujen. Včasih tako stanje celo privede do novih priložnosti in pozitivnih učinkov: pospešene spremembe, urejanje tudi zanemarjenih zadev, čiščenje managementa, spremembe v strategijah ter nastanek novih konkurenčnih prednosti (Dubrovski, 2000, str. 3, 4).

Vsako krizo v podjetju je potrebno analizirati, predvsem zato, da se znamo spopadati z obstoječo krizo, pa tudi zato, da se v prihodnosti izognemo enakim nevarnostim in napakam, ki smo jih storili pri reševanju obstoječe krize. Krizo je potrebno reševati preden se leta pokaže v računovodskih izkazih, ki so tudi zelo uporabni za analizo krize v podjetju. Žal so računovodski izkazi izdelani na podlagi preteklih rezultatov in zato niso dober pokazatelj trenutnega stanja.

2.2.1. VZROKI KRIZE V PODJETJU

Vzroki krize so »krivci« za nastali položaj. Klasifikacij vzrokov kriz je veliko. Večini avtorjev pa podobno deli vzroke kriz na notranje in zunanje vzroke. Tavčar (1996, str. 527-528) poudarja pomen notranjih vzrokov, vzrokov znotraj podjetij. Prav tako pomen notranjih vzrokov navaja Slatter, ki ugotavlja, da se le 20 odstotkov vzrokov za nastanek krize v podjetju nahaja v okolju podjetja (Hari, 1997, str. 377). Pri analizi vzrokov kriz, ki jo izvaja management podjetja, se običajno podcenjuje notranje vzroke. Management namreč ne želi priznati svojih napak v preteklosti. Zelo pomembno je, da se izvede objektivna in natančna analiza vzrokov za nastalo situacijo, zato se za tovrstno analizo priporoča angažiranje za to področje usposobljenih svetovalcev.

Zunanji vzroki kriz (Dubrovski, 2000, str. 9) nastanejo v okolju podjetja, na njihov nastanek pa podjetje običajno nima nobenega vpliva, zato jih lahko imenujemo tudi kot objektivne oziroma eksogene. Med te lahko štejemo: močnejša konkurenca, padec cen, padec v povpraševanju, sprememba nabavnih pogojev, panožna kriza, splošni napredek: zamenjava tehnologij, varčevalni ukrepi, manjša stopnja ekonomske rasti, politične spremembe, spremembe v deviznem tečaju, spremembe carinskih predpisov, naravne nesreče ali socialnopatološki pojavi: ugrabitve, sabotaže, terorizem.

Notranji vzroki (Dubrovski, 2000, str. 9) so nastali znotraj podjetja, na njihov razvoj je vplivalo podjetje, zaposleni v podjetju in management in zato so to tudi subjektivni oziroma endogeni vzroki. Ti so: napačne oziroma zapoznele poslovne odločitve, slabe oziroma sploh nobene strateške odločitve, nezainteresiranost managementa, slabo planiranje, prevelika hierarhična kompleksnost, strukturne pomanjkljivosti, zastareli oziroma slabo razviti izdelki in storitve, premajhna dodana vrednost izdelkov, slabo prilagojen marketinški splet, nepreglednost kalkulacij prodajnih cen, slab nabavni marketing, nestrokovno kadrovanje, nesledljiva fluktuacija, predraga proizvodnja, neučinkovita finančna funkcija in neučinkovit informacijski sistem.

Vzrok za krizo nikdar ni le eden, običajno so krize večvzročne. V krizni situaciji se težko sledi simptome, vzroke, učinke in posledice, ki so precej istovetni. Vzroki se tudi ne pojavijo le pred nastankom krize, ampak se med situacijo množijo, saj vzroki tudi povzročajo vzroke in se tako medsebojno krepijo s sinergijskim učinkom. Zunanji vzroki so povzročitelji kriz v mnogo primerih, vendar imajo odločilno vlogo pri nastanku podjetniških kriz notranji vzroki.

2.2.2. POVODI KRIZE V PODJETJU

Vzroki krize se zelo pogosto zamenjujejo s povodi krize v podjetju. Vzroki krize so, kot je omenjeno v predhodnem podpoglavju, »krivci« za nastanek krize, za povode krize pa bi lahko rekli, da so »krivci« za izbruh krize. Povodi krize so neposredno delujoči dejavniki, ki sprožijo krizo. Lahko so to manj pomembni dogodki, ki povzročijo verižno reakcijo drugih vplivov. Povodov za krizo v podjetjih je lahko nešteto. Primeri le teh so (Dubrovski, 2000, str. 13): stečaj pomembnega kupca ali dobavitelja, okvara stroja, nenaden odhod člana managementa, izgubljena tožba ali kaj podobnega.

2.2.3. SIMPTOMI KRIZE V PODJETJU

Simptomi krize so signali, ki v podjetju napovedujejo krizo ali jo pokažejo, zato je zelo pomembno, da jih ne prezremo. Simptomi krizo le signalizirajo, niso pa vzroki za krizo. Na simptome krize morajo biti pozorni na eni strani managerji in ostali zaposleni v podjetju, na drugi strani pa tudi lastniki, konkurenca, banke, odjemalci, dobavitelji in javnost. Simptomi opozarjajo na podrtje ravnovesje v podjetju. Zaznane simptome je potrebno analizirati in poiskati vzroke zanje. Simptome kriz lahko razvrstimo po področjih (Dubrovski, 2000, str. 7):

- **Področje komercialne:** padanje tržnega deleža, postopno padanje realizacije in nedoseganje zastavljenih rezultatov, manjša naročila, nezadovoljstvo potrošnikov, nekonkurenčnost, daljšanje plačilnih rokov, povečevanje zalog izdelkov, majši proračun za področje marketinga in razvoja trga.
- **Finančno- računovodsko področje:** poslabšanje plačilne sposobnosti, slabši denarni tok, padajoča oziroma negativna donosnost, nepravilne obveznosti, povečevanje stopnje zadolžitve.
- **Razvojno in proizvodno-tehnično področje:** zmanjševanje produktivnosti, višja stopnja reklamacij, padanje kakovosti izdelkov, manj naložb v tehnologijo, povečevanje zalog materiala in nedokončanih proizvodov, slaba sledljivost proizvodnje, daljši pretočni čas, zamude v dobavah.
- **Področje kadrov in managementa:** nezadovoljstvo zaposlenih, visoka fluktuacija, povečanje stopnje pisnih sporočil v notranji komunikaciji, spremembe v obnašanju managementa in konfliktnost znotraj managementa ob odločitvah.
- **Organizacijsko in informacijsko področje:** Motnje v komuniciranju, neučinkoviti informacijski procesi, delovanje predvsem po neformalni organizacijski strukturi.
- **Področje okolja:** zahtevana dodatna zavarovanja pri bankah, slabši nabavni pogoji, poostretev nadzora poslovanja s strani lastnikov, neugodni komentarji v medijih, odškodninske tožbe, izvršilni predlogi.

2.2.4. FAZE KRIZE V PODJETJU

Slatter opredeljuje štiri faze krize; fazo zanikanja krize, fazo prikrivanja krize, fazo začetnega razkroja in fazo zloma podjetja (Booth, 1993, str. 95), podobno kot Prašnikar, ki prav tako opredeljuje štiri faze, ki si sledijo v zaporedju: faza inkubacije, faza pojava kriznih signalov, faza poglobljanja krize in fazo kolapsa (Belak et al, 1993, str. 346). Novak prav tako navaja štiri faze krize, ki naj bi predstavljale ciklični proces (Novak et al., 2000, str. 163-164). Cikel naj bi se začel z izvorom ali potencialno nevarnostjo, ki ji sledi okrepitev ali nastajajoča kriza, dejanska kriza in se zaključi z reševanjem ali zatonom krize. Vse štiri opredelitve imajo podobno vsebinsko opredelitev, razlikujejo se le v opredelitvi zadnje, četrte faze, kjer nekateri avtorji navajajo zlom podjetja, drugi pa razrešitev krize.

V Novakovi opredelitvi so navedene naslednje štiri faze (Novak et al., 2000, str. 163-164):

1. faza: Izvor ali potencialna nevarnost nastane zaradi različnih zunanjih vplivov ali konfliktov med ljudmi v podjetju, ki jih potiskamo v ozadje, oziroma se z njimi nočemo spoprijeti. Vzrok za zanikanje negativnih vplivov je strah ali pa management omenjenih nevarnosti ne uspe zaznati. Management se posveča drugim stvarem, saj ni nujno, da se bo potencialna nevarnost razvijala v negativno smer, poleg tega tudi še ni velikega zanimanja javnosti za nastalo problemsko stanje in s tem ni javnega pritiska.

2. faza: Okrepitev ali nastajajoča kriza je kritična stopnja, saj ima odločilen vpliv na to, ali se bo nevarnost razvila v krizno stanje. Ključnega pomena na tej stopnji je, da management vzame niti v svoje roke in takoj, z aktivnim pristopom oblikuje akcijske načrte, s katerimi lahko prepreči širjenje krize. Zelo pomembno je, da ima podjetje v tej

fazi razvoja krize suveren nastop proti javnosti, v katerem ni nujno, da krizo zanika, pomembno je, da resnico posreduje v primerni obliki, tako da javnosti pokaže pripadnost in prizadevnost za rešitev kize.

3. faza: *Vrhunec krize*- dejanska kriza ali kritična faza nastopi, ko se nevarnost dejansko prelevi v krizo. Kriza doseže svoj vrh in management je prisiljen k hitremu ukrepanju. Pomembno je, da management krizo prizna in jo sprejme, šele nato lahko ukrepa. V tej fazi je že potrebno odpravljanje nastale škode in učinkovita komunikacija z javnostjo.

4. faza: *Reševanje ali zaton krize* nastopi, ko je kriza končana, javnost pa preusmerja pozornost na druge nevarnosti. Pritisk javnosti na podjetje se umirja, naloga managementa pa je, da prepreči ponovni izbruh krize.

Faze razvoja krize so tesno povezane s fazami kriznega managementa, ki bodo podrobneje opredeljen v 5. poglavju. Razlog za to je, da razvoj krize močno usmerja reakcija managementa. Ob zelo dobri pripravljenosti podjetja oziroma ob hitri in uspešni reaktivnosti managementa, bi se razvoj krize ustavil v prvi fazi. Poleg navedenih dejavnikov, ki vplivajo na razvoj krize podjetja, pa je razvoj krize odvisen tudi od vrste krize podjetja, ki so opredeljene v nadaljevanju.

2.3. VRSTE KRIZ PODJETJA

Krize v podjetju ne nastopijo nenadoma, njihov nastanek je postopen, prav tako kot se postopoma kažejo njeni simptomi. Tako faze nastanka krize kot tudi simptomi krize pa variirajo glede na vrsto krize, ki jih različni avtorji različno razvrščajo. Krystek (1987, str. 29-32) krize deli glede na verjetnost nastanka in časovno bližino: potencialna kriza, latentna kriza in akutna kriza. Podobno opredelitev navaja Tavčar (1996, str. 526), medtem ko akutno krizo opredeli podrobneje in jo deli na obvladljivo in neobvladljivo akutno krizo. Dubrovski vrste kriz opredeljuje podrobneje, podobno kot Pümpin in Prange (1995, str. 207-226) po različnih vidikih (Dubrovski, 2000, str. 22-32) in ob tem navaja, da med posameznimi vrstami kriz ni mogoče postavljati ostrih ločnic. V nadaljevanju si bomo pogledali krize z vidika razvojnih stopenj podjetja, krize glede na stopnjo intenzivnosti, krize z vidika hitrosti nastopa, krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja in krize z vidika vzrokov nastanka.

2.3.1. KRIZE Z VIDIKA RAZVOJNIH STOPENJ PODJETJA

Krize z vidika razvojnih stopenj podjetja delimo na razvojne krize in statične krize (Dubrovski, 2000, str. 22). Razvojne krize nastanejo na določenih zaporednih točkah razvoja podjetja, ki se nahajajo na prehodu iz ene v drugo razvojno fazo. Reševanje teh je bolj enostavno, kot reševanje statične krize, saj jih lažje predvidevamo, tako kot lažje predvidevamo tudi njihove posledice. Krize so vmesne in končne točke razvoja podjetja, ki imajo tudi pozitivno vlogo in so sila napredka. Podjetje se v razvoju giblje po krivulji svojega življenjskega cikla in vedno obstajajo možnosti vrnitve v zgodnejšo razvojno fazo. Dubrovski (2000, str. 22) krize z vidika razvojnih stopenj podjetja opredeljuje sledeče:

- **Krize v pionirski fazi**, ki pomeni fazo nastajanja in uveljavljanja podjetja so: kriza nesposobnosti, kriza napačnega napovedovanja in kriza drobljenja. Vse tri vrste nastajajo zaradi slabe preglednosti nad podjetjem, preobremenjenosti, prepoznega nastopa z novimi izdelki, povečane intenzivnosti kapitala, veliko močnejše konkurence, zgrešenih projektov, črtanja izdelkov ali kakih drugih podobnih vzrokov.
- **Krize v fazi rasti**, ko podjetje postavlja svoje cilje in usmeritve, nastanejo zaradi prevelike ekspanzije, ki povzroči močno negativen prosti tok denarja, dinamično stopnjo zadolževanja, povečevanje zaloga ali fluktuacijo v finančnih službah. Možna je tudi diverzifikacijska kriza, za katero so značilne izostale sinergije, močna heterogenost, nestrokovna evalvacija projektov, problemi moči in spori na področju kulture.
- Med **krize v fazi zrelosti** spada kriza identitete katere značilnosti so: starostna skruktura proizvodnega programa, starostna struktura proizvodnih naprav, produktivnost raziskav in razvoja, upad naročil, odhodi sodelavcev in nemotiviranost. Krizo nasledstva prepoznamo po starostni strukturi vodilnega moštva in stopnji fluktuacije, krizo oblasti in birokracije pa po rasti štabov, povečevanju hierarhije, nejasnostih o pristojnostih in vse večjem zaposlovanju.
- Na **krize v fazi preobrata**, ko že v fazi zrelosti podjetje pozabi na spremembe v okolju in zamudi s prilagajanjem, kaže zastarel proizvodni program, težišče na racionalizaciji, površno obravnavanje števil in fluktuacija, veliki projekti, veliko reklamacij in podobno.

Z razvojem organizacije v podjetju (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 187), ki se začne s podjetniško fazo, nadaljuje s fazo rasti podjetja in uvajanjem decentralizacije in se konča s fazo ustalitve podjetja obstaja tudi možnost nastanka kriz v podjetju. V podjetniški fazi obstaja velika verjetnost nastanka krize v podjetju, saj je lastnik običajno tehnično usmerjen, nima pa managerskih znanj in tako omejuje rast podjetja. V fazi rasti podjetja obstaja možnost nastanka krize zaradi vse težjega usklajevanja oddelkov, v fazi decentralizacije pa zaradi neusklajenosti med štabom in linijo ali med strategijo in operativo. Ob neuspešni uvedbi faze ustalitve podjetja lahko podjetje nazaduje, ker se ne prilagaja okolju in se stara. Kriz pa ne delimo le z vidika razvojnih stopenj podjetja, temveč tudi glede na stopnjo intenzivnosti.

2.3.2. KRIZE GLEDE NA STOPNJO INTENZIVNOSTI

Krize glede na stopnjo intenzivnosti, kot je že bilo omenjeno podrobno opredeljuje Krystek (1987, str. 29-32) in Tavčar (1996, str. 526), njihovo opredelitev pa povzema Dubrovski (2000, str. 29,30), ki krize glede na stopnjo intenzivnosti deli na: potencialne krize, latentne krize in akutne krize.

- **Potencialna kriza** je samo mogoče stanje, krizna situacija še ni nastopila. Ni še značilnih znakov, obstajajo pa prvi simptomi. Podjetje se glede na razvojne faze vedno nahaja v fazi potencialne krize.
- **Latentna kriza**, ki se imenuje tudi odkrita kriza. Kaže značilne simptome, ki jih management že lahko zazna. Zgodnje prepoznavanje je zelo zahtevno.

- **Akutna kriza** je lahko obvladljiva ali neobvladljiva, zajema tudi že vse značilnosti in posledice kriz.

2.3.3. KRIZE Z VIDIKA HITROSTI NASTOPA

Kot že omenjeno, krize vedno ne nastopijo nenadoma ni pa mogoče tega izključiti. Pri tem je treba poudariti, da je lahko postopna in spoznavna kriza z vidika zaznave managementa velikokrat tudi nenadna in nepričakovana. Glede na hitrost nastopa lahko krize delimo na (Dubrovski, 2000, str. 30):

- **Nenadna in nepričakovana kriza** običajno nastopi zaradi enkratnega neugodnega dogodka, na katerega je bilo nemogoče vplivati oziroma ga preprečiti. Prav tako lahko nastopi v času nadzorovanega razvoja in ima katastrofičen značaj
- **Postopna in spoznavna kriza** se za razliko od prvo omenjene pojavi predvidljivo.

2.3.4. KRIZE Z VIDIKA OGROŽENOSTI CILJEV PODJETJA

Ob nastopu krize v podjetju so vedno neposredno ogroženi cilji podjetja. Glede na to, kateri cilji so ob nastopu krize najprej ogroženi lahko opredelimo (Dubrovski, 2000, str. 31): **krizo uspešnosti**, **strateško krizo** in **krizo likvidnosti** ali čas inkubacije. Kadar je ogrožena tekoča likvidnost in uspešnost, to predstavlja udar na operativne cilje. V primeru ogroženosti sedanji in prihodnji strateški položaji so na udaru strateški cilji, normativni cilji pa zagotavljajo sposobnost življenja in razvoja podjetja.

2.3.5. KRIZE Z VIDIKA VZROKOV NASTANKA

To, da so vzroki za nastanek krize lahko notranji ali zunanji smo že omenili. Glede na to ločimo (Dubrovski, 2000, str. 31): **endogene** ali **eksogene krize**. Podrobnejšo opredelitev pa navaja Lerbinger (1997), ko krize z vidika vzrokov nastanka razvršča na pet skupin (Dubrovski, 2000, str. 31): **krize naravnih nesreč**, **tehnološke krize**, ki nastajajo z vse večjo kompleksnostjo tehnologij, **konfrontacijske krize**, ko prevladujejo individualni interesi v podjetju, **krize zlonamernih dejanj** in **krize managerskih napak**, ki nastanejo zaradi različnih ravnanj posameznikov.

3. VLOGA MANAGEMENTA V PODJETJU IN NJEGOVE FUNKCIJE

Vloga managementa z globalizacijo in razvojem tržnega gospodarstva narašča. Spremembe v okolju so pogostejše in korenitejše, podjetja pa so izpostavljena večjim konkurenčnim izzivom zato le zastavljeni cilji in razpoložljiva sredstva niso dovolj za uspeh podjetja. Da je podjetje lahko uspešno mora zaposlene, denar in tehnologijo izrabljati maksimalno in s tem dosegati zastavljene cilje, kar podjetju omogoča ohranjati konkurenčne prednosti (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2005, str. 9). Podjetje, ki ima le cilje, pri uporabi virov pa je neučinkovito, je tudi neuspešno in očitno kaže na slab management. Management v podjetju opravlja 4 temeljne funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje, katerih vsebina in pomen se skozi čas spreminjajo.

Bistvo managementa je vedno usklajevanje, ki ni posebna naloga managementa temveč način dela pri vseh nalogah (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 18), ne glede na to za katero raven managementa gre. Strateški management (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2005, str. 9) razvija dolgoročne cilje podjetja in usklajuje podjetje z zunanjim okoljem. Predstavniki strateškega managementa so višji direktorji oziroma člani uprave, ki pa v managementu niso sami.

Taktični management, pogosto imenovan tudi srednji management, je zadolžen za pretvarjanje generalnih ciljev in planov v stvarne cilje in opravila, katerih časovni horizont je srednjeročen, vključuje pa tudi koordinacijo virov. Pri implementiranju direktiv strateškega managementa srednjemu managementu z nadziranjem procesov v podjetju nudi podporo operativni management, ki ga sestavljajo predvsem nadzorniki in prodajni vodje, neposredno povezani z ostalimi zaposlenimi.

Odgovor na to, kaj dela management oziroma kaj naj bi delal management, je enak ne glede na to ali gre za vodilno, srednjo ali nižjo raven managementa. Management na vseh ravneh mora vključevati štiri funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. V vseh sodobnih podjetjih je vsak zaposleni zadolžen za vsaj del funkcij managementa, ki so tesno povezane.

3.1. PRIPRAVA PLANOV PODJETJA

Planiranje (Dessler, 2001, str. 3, 99) je prva od štirih funkcij managementa in pomeni postavljanje ciljev, razvijanje pravil in postopkov in napovedovanje prihodnjega poslovanja. Odgovarja na vprašanj: kaj so dolgoročni nepristranski cilji podjetja in s katerimi strategijami bomo najbolj dosegli zastavljene cilje. Planiranje je zavesten in sistematičen proces sprejemanja odločitev (Snell, 2002, str. 112) o ciljih in aktivnostih, ki so za posameznike in podjetje potrebne v prihodnosti. Planiranje zagotavlja posameznikom in podjetjem zemljevid z aktivnostmi v prihodnosti, ki istočasno opredeljuje prilagoditve in pogoje za spremembe. »Bistvo planiranja, njegov namen je v razreševanju in v preprečevanju problemov. Glede na to govorimo o reagirajočem planiranju in o preventivnem planiranju.« (Koletnik, 1993, str. 77) Preventivno planiranje pomeni predvidevanje nastanka morebitnih težav, kar zmanjšuje negativne posledice ob nastopu težav, ki jih odpravlja kontrola.

Za funkcijo planiranja skrbi predvsem vrhnji strateški management. Osnova planiranja je opredelitev poslanstva, vizije in strateških ciljev za podjetje kot celoto. S poslanstvom podjetje opredeljuje razlog zaradi katerega obstaja, vizija podjetja pa predstavlja opis podjetja kot celote v prihodnosti; njegovih poslovnih dejavnosti, organizacijske kulture, tehnologije itd. Za zagotavljanje dolgoročnega uspešnega poslovanja uprava vsako leto analizira preteklo poslovanje in dinamično prilagaja vizijo podjetja. Prav tako strateški management postavi cilje podjetja za vsako dejavnost v podjetju.

Cilji podjetja so rezultati, ki jih želi podjetje doseči s svojim poslovanjem, strategija pa je pot do cilja in pomeni ustvarjanje drugačnosti podjetja v odnosu do konkurence. Strategijo oblikuje management z analizo okolja in jo dokončno nadgradi z uresničevanjem strategije, ovrednotenjem

in nazadnje s spreminjanjem strategije. Prav tako je del planiranja taktično planiranje, ki se v praksi imenuje tudi letno planiranje, z njim pa podjetje uresničuje postavljene strateške cilje in strategije (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 71, 75-125).

3.2. VZPOSTAVLJANJE USTREZNE ORGANIZACIJE

Teorija organizacije (Lipovec, 1987, str. 37) je zelo kompleksna veda. Najbolj znan avtor pri nas na tem področju je bil Dr. Filip Lipovec ki poudarja trojno rabo besede organizacija. Prvi pomen se omejuje na oznako splošnega pojma za podjetja, bolnišnice, urade, vojske, stranke in druge človeške združbe. Druga raba besede organizacija v pomenu organizacije podjetja in je tehnični termin. S tretjo rabo pa opredeljuje vzpostavljanje organizacije. V primeru organiziranja kot funkcije managementa bomo uporabljali termin omenjene tretje rabe.

Funkcija organiziranja (Dessler, 2001, str. 3) pomeni določanje potrebnih nalog, vzpostavljanje oddelkov, delegiranje odgovornosti na nižje nivoje, vzpostavljanje verige vodenja in koordiniranje dela podružnic. Z organiziranjem v podjetju (Snell, 2002, str. 112) se določijo naloge in odgovornosti, ki jih je nato potrebno grupirati v delovne enote. Del organiziranja je tudi vzpostavljanje pogojev za delo, ki bodo omogočali maksimalen uspeh.

Le dobro organiziranje omogoča racionalno razporeditev nalog in smotrno izkoriščanje časa in energije, s tem pa vodi k večji uspešnosti pri delu. Z organizacijsko strukturo se določijo pristojnosti in odgovornosti za različna dela. Vsak člen organizacije mora v vsakem trenutku vedeti, komu poroča in katere so naslednje managerske ravni do vrha. Vse funkcije v podjetju, tudi organiziranje, so deloma podrejene organizacijski strukturi v podjetju, ki je odvisna od situacijskih spremenljivk. Organizacijske strukture (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 147-161) v praksi so lahko različne: enostavna organizacijska struktura, poslovno-funkcijska struktura, produktno-matrična struktura, decentralizirana organizacijska struktura, imenovana tudi produktna struktura in projektno-matrična struktura. Poleg funkcij, ki se spremenijo ob nastopu kriznega managementa se spremeni tudi organizacijska struktura v podjetju, ki vpliva tudi na stil vodenja v podjetju.

3.3. VODENJE ZAPOSLENIH

Funkcijo vodenja Dessler (2001, str. 3) pojmuje kot vplivanje na ljudi v taki meri, da se opravijo zastavljene naloge in obenem vzdržuje morala. Poleg tega se oblikuje kultura podjetja, komunikacije znotraj podjetja in podjetja z okoljem. Vodenje vključuje tudi uravnavanje konfliktnih situacij v podjetju, poleg tega pa pomeni (Snell, 2002, str. 15) vsakodnevno komuniciranje z zaposlenimi, motiviranje zaposlenih, usmerjanje zaposlenih k doseganju individualnih in skupnih ciljev v podjetju. Poleg naštetega, pa vodenje v širšem pomenu vključuje tudi kadrovanje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 196) Funkcijo vodenja prepoznamo tako v teamih, oddelkih in divizijah kot tudi v samem vrhu velikih podjetij. Za učinkovito vodenje je nujno potrebna vizija podjetja.

V preteklosti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 196-197) je bilo ukazovanje glavni vzvod za sprožitev akcije, danes pa izgublja na svojem pomenu in obenem na pomenu pridobiva vodenje, kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Stil vodenja se spreminja glede na situacijo v podjetju in glede na organizacijsko strukturo. Poznamo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 206-207):

- **Avtokratski vodstveni stil**, pri katerem vodja usmerja pozornost predvsem v utrjevanje svojega položaja, odločitve sprejema sam, proces odločanja pa je centraliziran. Posredovanje nalog poteka v obliki ukazov. Participacija zaposlenih pri postavljanju ciljev in strategij je v avtokratskem vodstvenem stilu nezaželena, prav tako kot tudi samostojnost in samoiniciativnost. Ta stil vodenja je še posebej primeren v kriznih razmerah.
- **Participativni stil vodenja** je demokratične narave. Zelo zaželeno pri tem stilu vodenja je sodelovanje podrejenih pri odločitvah ter postavljanju planov in strategij. Statusna avtoriteta pri participativnem stilu vodenja ne pride v poštev, zato vodje v teh primerih uporabljajo strokovno avtoriteto in osebno karizmo. Vodja se usmerja k oblikovanju skupine kot teama.

Poleg navedenih stilov vodenja obstajajo še: **liberalni**, **patriarhalni**, **brezosebni** in **manipulativni** stil vodenja. V nobenem primeru ne moremo določiti idealnega stila vodenja, saj le ta variira glede na situacijske dejavnike, poleg teh pa je pomembna tudi sposobnost in znanje vodje. Planiranje, organiziranje in vodenje so sicer ključne funkcije managementa vendar same ne zagotavljajo uspeha (Snell, 2002, str. 16). Nujna za učinkovitost treh že opisanih funkcij je funkcija kontrole.

3.4. KONTROLIRANJE POSLOVANJA IN ORGANIZACIJE

Kontrola (Koletnik, 1993, str. 206-207) je spremljanje izvedbe in opazovanje, ugotavljanje odstopanj od zastavljenega, ugotavljanje vzrokov in ukrepanje za doseganje planov. S kontroliranjem poslovanja v podjetju management nadzoruje napredek in uvaja potrebne spremembe. Ko plani podjetja postanejo realnost, management pogosto ugotovi, da je rezultat drugačen kot je bilo pričakovati. Zato z določanjem standardov (Dessler, 2001, str. 3) in primerjanjem dejanskih rezultatov s postavljenimi standardi ugotavlja odstopanja od postavljenih planov in vzroke zanje in s primernim ukrepanjem pripomore k doseganju zastavljenih ciljev.

Najbolj povezani funkciji managementa sta planiranje in kontrola, saj se nenehno prepletata, to pa včasih onemogoča strogo ločevanje teh dveh funkcij. S **sprotno kontrolo** lahko management ukrepa hitro in postavi nove bolj operativne in kratkoročne plane. S **kasnejšo kontrolo** pa je nemogoče vplivati na izvajanje plana, lahko pa pomaga pri pripravi novega plana.

Kontrola je nuja vsakega managerja (Koletnik, 1993, str. 72, 253-300) in je sistematičen proces reguliranja aktivnosti podjetja, ki naj bi bile v skladu s plani, cilji in standardi uspešnosti. S kontrolo pa ne mislimo le kontroliranja doseganja ciljev in uspešnosti podjetja temveč tudi

kontroliranje zaposlenih in organizacije v podjetju. Danes se podjetja odmikajo od stroge, hierarhične kontrole proti večji decentralizaciji, deljenju informacij in pooblašcanju zaposlenih.

Management ima v podjetju ključno vlogo ne glede na to, v kakšni situaciji se podjetje nahaja. Vse funkcije v podjetju morajo biti za uspešno poslovanje optimalne. Danes so spremembe v gospodarstvu vedno pogostejše in vedno bolj korenite, kar zahteva od podjetij veliko fleksibilnosti. Še preden podjetje zaide v krizo lahko management vpliva na nastajanje kriz v podjetju in njihovo reševanje.

4. VLOGA MANAGEMENTA PRI PREPREČEVANJU KRIZE IN PROAKTIVNI KRIZNI MANAGEMENT

Že star pregovor pravi, da je bolje preprečiti kot zdraviti. To velja tako za preprečevanje izvora krize kot tudi za preprečevanje razmaha nastale krize in katastrofalnih posledic. Veliko manj škode je v podjetju storjene, če je management v podjetju vedno pripravljen na krizo. Preprečevanje nastanka krize v podjetju ni naloga kriznega managementa. Faza preprečevanja krize (Belak, 2003, str. 150-151) se namreč odvija pred nastopom kriznega managementa in je v dometu klasičnega strateškega in razvojno naravnane managementa. To velja za preprečevnje nastanka krize. V primeru, ko kriza že nastane pa nastopi preprečevanje razmaha nastale krize in katastrofalnih posledic, kar lahko imenujemo tudi proaktivni krizni management in ima nalogo ofenzivnega preprečevanja krize.

4.1. PREPREČEVANJE KRIZE V PODJETJU

Uspešen management je sposoben podjetje obvarovati pred nastopom krize. Pomen preprečevanja krize poudarja tudi Belak s citatom: »Najboljši krizni management v tem pomenu je v tem, da sploh ne pride do krize, ker pravočasno spoznamo priložnosti in se jih aktivno lotimo.« (Belak et al., 2003, str. 151).

Podjetje se lahko pred krizo zaščiti na več načinov (Kash, 1998, str. 179-180):

- **Strateško planiranje**, angl. Strategic forecasting, je napovedovanje nepričakovanih sprememb ob predpostavki, da je podjetje sposobno prilagajanja spremembam in novim situacijam. Strateško planiranje lahko management uporabi, kadar niso mogoče napovedi na osnovi preteklih trendov. Management ima na voljo več tehnik strateškega planiranja kot so: kvalitativne meritve, ekstrapolacija, simulacije in metode vzrokov in učinkov. S tehnikami strateškega planiranja naj bi management ocenil vpliv glavnih sprememb na poslovanje in uspešnost poslovanja podjetja.
- **Situacijsko planiranje**, angl. Contingency planning, je postavljanje alternativnih planov, ki naj bi jih management udejanil v primeru, da se dogodki ne odvijajo tako kot je bilo predvideno. Situacijsko planiranje je za razliko od strateškega planiranja primerno za planiranje manj verjetnih situacij.
- **Analiza možnih izhodov**, angl. Issues analysis, je zelo podobna in tesno povezana s situacijskim planiranjem. Namen analize možnih izhodov je vzbuditi odločevalce v

podjetju k razvijajočim trendom v okolju podjetja. Če trendi v okolju kažejo, da bo moralo podjetje spremeniti določene metode, mora management takoj aktivno usmeriti sile v prilagajanje metod potrebam trga.

- **Analiza možnih scenarijev**, angl. Scenario analysis, je za preprečevanje krize v podjetju zelo pomembna, saj z njo management natančno opredeli zaporedje možnih dogodkov, ki bi lahko vodili v predvideno končno stanje. V možnem scenariju naj bi management analiziral vse pozitivne in negativne možne posledice, alternative ki jih ima podjetje za preventivo pred krizo. Z analizo možnih scenarijev lahko management olajša posledice krize ali celo prepreči procese, ki bi krizo lahko povzročili.

Tako preprečevanje krize kot tudi odzivanje na krizo je odvisno od stopnje pripravljenosti posameznega podjetja na krizo. Z optimiranjem pripravljenosti na krizo ter z aktivnim preprečevanjem krize pa management lahko, ne le prepreči krizo temveč tudi zmanjša njene negativne posledice.

4.1.1. PRIPRAVA KRIZNEGA PLANA

Priprava kriznega plana (angl. CMP- Crisis Management Plans) naj bi bila del planiranja v vsakem sodobnem podjetju. Krizni plan naj bi bil v vsakem trenutku dostopen in pripravljen za uporabo, saj kot že rečeno ni več vprašanje ali je možno, da podjetje zaide v krizo, temveč je le vprašanje časa nastopa in vrste krizne situacije. O tem govori tudi citat iz enega od strokovnih člankov o kriznem managementu: *»We have also learned that it is no longer a question of »if« a business will face a crisis; it is rather a question of »when« »what type« and »how prepared« the company is to deal with it«* (Kash, Darling, 1998, str. 179).

Tudi sodobni slovenski managerji se zavedajo pomembnosti kriznega plana, kar lahko sklepamo iz citata enega naših trenutno najuspešnejših managerjev Zorana Jankoviča: *»Znana sta dva človeka, ki me lahko zamenjata, če se ponesrečim. To je kratkoročna rešitev. V dolgoročni rešitvi pa je nov človek, ki bo družbi prinesel nove ideje.«* (Kaše, 2003, str. 6). Krizni plan naj bi bil čimbolj pregledno napisan in dostopen vsem vpletenim. Vseboval naj bi štiri glavne dele in dodatek (Newman, 2003, str. 33-35):

- **Prvi del kriznega plana** naj bi vseboval natančna in pregledna navodila kako ravnati v krizi za vsakega zaposlenega. V tem delu naj bi bil opredeljen tudi krizni team, ki ga bom podrobneje opisala v nadaljevanju. V tem delu je potrebno opredeliti tudi vse potencialne krize, pri čemer je potrebno biti realen, saj prav vsega kar bi lahko šlo narobe v podjetju ni mogoče predvideti.
- **Drugi del kriznega plana** naj bi vseboval protokol komunikacije v primeru nastopa krize. Vseboval naj bi telefonske številke in kontaktne osebe, na katere naj bi se obrnili v primeru nastopa krize.
- **Tretji del kriznega plana** opredeljuje postopke, ki naj bi jih sledil krizni team v primeru nastopa krize. Tu naj bi bile natančno opredeljene tako naloge kot tudi odgovornosti za vsakega posameznika. Sem sodi tudi plan pravice nasledstva, ki za vsak

trenutek določa odgovorno in pristojno osebo. Ta oseba naj bo v odsotnosti osebe ki odloča sposobna speljati krizni načrt. Funkcije in odgovornosti naj bodo posodobljene vsaj vsako leto.

- **V zadnjem delu kriznega plana** naj bi bila opredeljena vsa orodja, ki bi jih bilo potrebno ob nastopu krizne situacije uporabiti ter navedena navodila za njihovo uporabo.
- **Dodatek** h kriznemu planu naj bi poleg seznama ključnih oseb vseboval tudi obrazce in vse podporne informacije potrebne za uporabo kriznega plana.

Zelo pomembno pri pripravi kriznega plana je, da zaposleni vedno participirajo pri kreiranju kriznega plana in odločanju, saj je reakcija v primeru krize tako učinkovitejša. Krizni plan mora biti v vsakem trenutku aktualen in uporaben, vsi zaposleni pa morajo biti o kriznem planu dovolj dobro informirani, da bodo ukrepi ob nastopu čimbolj učinkoviti. Krizni plan mora biti podprt in tudi formalno potrjen s strani uprave, tako kot tudi krizni team.

Ob napadu na ZDA leta 2001 so v ZDA izvedli raziskavo o pripravljenosti podjetij v ZDA na krizo (Slokar, 2002, str. 23). Ugotovili so, da je le 60 odstotkov podjetij imelo izdelano krizne programe, le polovica teh podjetij pa je bila po besedah njihovih direktorjev sposobna uporabiti obstoječe krizne programe. Polovica kriznih programov je bila neuporabna za nevarnosti, ki jih prinaša nova računalniška tehnologija in terorizem.

4.2. PROAKTIVNI KRIZNI MANAGEMENT

S proaktivnim kriznim managementom v podjetju preprečujemo katastrofalne posledice krize in s tem dosežemo nadzor nad razvojem krize. S sistemom zgodnjega opozarjanja lahko v fazi preprečevanja krize predvidimo krizo in jo lahko preoblikujemo v priložnost. Če kriza ni ugotovljena v njeni kali, lahko postane kompleksna in dolgotrajna, njeno reševanje pa postane z vsakim korakom v njenem napredovanju dražje. Ob dobro pripravljenem kriznem planu, je tudi pripravljenost podjetja na krizo boljša in posledično bolj blage negativne posledice.

4.2.1. PRIPRAVLJENOST MANAGEMENTA NA KRIZO

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

Tako ločimo pet nivojev pripravljenosti podjetja na krizo (Pheng, 1999, str. 236, 237):

1. nivo: Podjetje je nagnjeno h krizi angl. Crisis prone : Podjetja na prvem nivoju nimajo skoraj nobenega opozorilnega sistema za zaznavanje večje krizne situacije. Predvidevanje obvladovanja škode se na tem nivoju le redko pojavi preden krizna situacija dejansko nastopi, prav tako tudi nima vzpostavljenega sistema za okrevanje. Podjetje na tej stopnji se ne uči na svojih napakah, ker ne uporablja formalnih pogledov v preteklost.

2. nivo: Podjetje je dovzetno za krizo angl. Crisis susceptible: Ta nivo za podjetja že predstavlja odločilen napredek glede na prvi nivo. Podjetje na tej stopnji je sicer boljše

pripravljeno, a vseeno občutljivo na različne krize. Običajno imajo taka podjetja obsežen program za naravne nesreče vseh vrst. Običajno pa niso pripravljena na gospodarske ali zunanje informacijske napade.

3. nivo: Podjetje je krizi prilagojeno angl. Crisis adjusted: Ta nivo nastopi, ko podjetje že ima poglobljene načrte za omejeno število motenj, kot so na primer motnje v delovanju računalnikov.

4. nivo: Podjetje se zaveda resnosti krize angl. Crisis braced: Omenjeni nivo ne predstavlja velikega napredka glede na identificirane krize in preventivna dejanja. Kot dodatek k planiranju obvladovanja krize, je nekaj planiranja namenjenega tudi planiranju preventive in odkrivanja krize. V podjetjih na tem nivoju se že oblikujejo teami kriznega managementa, ki nosijo odgovornost za pospešena in formalizirana dejanja kriznega managementa.

5. nivo: Podjetja pripravljena na krizo angl. Crisis prepared: Podjetja, ki se nahajajo na tem nivoju že razvijajo plane in postopke, ki upoštevajo vse kritične sisteme, ki bi lahko povzročili krizno situacijo. Na tej stopnji organizacija vzrokov za krizno situacijo ne jemlje zgolj tehnično, upošteva tudi človeško, organizacijsko ozadje in zaposlene. Tako podjetje se zaveda tako pozitivnega kot negativnega pomena človeškega faktorja in organizacijske kulture.

Podjetja lahko napredujejo v nivojih pripravljenosti. Najmanj pripravljena na krizo so podjetja na 1. nivoju, medtem, ko so podjetja na 5. nivoju odlično pripravljena. Samo pripravljenost pa ni zadostna za preprečitev krize oziroma za minimiziranje škode. Nujno potrebno je tudi hitro in učinkovito ukrepanje.

4.2.2. AKTIVNOSTI ZA PREPREČEVANJE RAZMAHA KRIZE IN OMILITEV NJENIH POSLEDIC

Učinkovitost ukrepanja s spodaj naštetimi aktivnostmi je močno pogojena s tem, kako je podjetje na krizo pripravljeno in ali ima izdelan krizni plan. Kadar je podjetje na visokem nivoju pripravljenosti in ima obenem pripravljen dober krizni plan, je verjetnost učinkovitosti spodaj navedenih aktivnosti (Pheng, 1999, str. 235) velika.

- **Aktivnosti na strateški ravni:** Podjetje kriznega managementa ne sme tretirati kot strošek ampak kot strateško nujno področje za zagotavljanje zanesljivosti proizvodov in proizvodnega sistema in za zagotavljanje strateških prednosti pred konkurenco. Zagotavljanje zanesljivosti proizvodov in proizvodnega sistema ter strateških prednosti pred konkurenco je ključnega pomena. Le to lahko management doseže z učinkovitim strateškim planiranjem.
- **Konstruktivske in tehnične aktivnosti:** Med konstruktivske in tehnične aktivnosti spada konstruiranje teama kriznega managementa, ki naj bi vseboval vodje in izvršne vodje različnih oddelkov in funkcijskih področij. Krizni team bo podrobneje opisan v enem od naslednjih podpoglavij.

- **Aktivnosti vrednotenja in diagnosticiranja:** Vključujejo ovrednotevalna in diagnostična orodja in procese kot je na primer finančna revizija nevarnosti in obveznosti.
- **Komunikacijske aktivnosti:** Določajo, kako poteka komunikacija znotraj organizacije in kakšen je pretok informacij med podjetjem in deležniki.
- **Psihološke in kulturne aktivnosti:** Zajemajo najbolj subjektivno področje, ki ga je pogosto zelo težko udejaniti, saj ima opraviti s čustvenim področjem kot je strah, negotovost in zaskrbljenost.

4.2.3. OBLIKOVANJE TEAM KRIZNEGA MANAGEMENTA IN OPREDELITEV NALOG NJEGOVIH ČLANOV

Team kriznega managementa aktivno nastopi šele ob nastopu krizne situacije, ko je že zelo pozno za vzpostavljanje kriznega teama, za katerega temelji naj bodo postavljeni že v obdobju preventivnega ukrepanja in vzpostavljanja kriznega plana.

Team kriznega managementa je lahko sestavljen iz enega ali več članov in mora biti postavljen s strani predsednika oziroma katerekoli druge izvršne osebe, ki je pooblaščen za sprejemanje zavezujočih odločitev v korist podjetja. V primeru, da predstavlja krizni management le ena oseba, mora le ta imeti večino spodaj opisanih lastnosti članov kriznega teama in opravljati njihove naloge. Obstajali naj bi štiri modeli kriznega managementa (Dubrovski, 2000, str. 56): **Model teamsko usmerjene projektne skupine**, ki je primeren v primeru, kadar gre za veliko podjetje oziroma skupino z visoko decentraliziranim odločanjem, **model nudenja podpore managementu** je primeren kadar je podjetje manjše in ima še decentralizirano odločanje, ki pa ni več tako izrazito. S padanjem velikosti podjetja in s povečevanjem centraliziranosti odločanja pa prihajata v ospredje še dva modela: **model kriznega kolegija** in pa **model posameznika**, ki je primeren v majhnih podjetjih s popolno centralizacijo odločanja.

Kadar v podjetju obstaja model timsko usmerjene projektne skupine, v nadaljnjem besedilu team kriznega managementa (Podolak, 2002, str. 54-57) naj bi bil team vodil vodja teama, poleg njega pa naj bi team sestavljali še: specialist za finance, svetovalec za pravno področje, manager, ki bo urejal tekoče zadeve, predstavnik za nadzor in analizo tveganj, specialist za komunikacije in manager za kadrovske zadeve. Dubrovski (2000, str. 57) nekoliko drugače opredeljuje team kriznega managementa. Namesto predstavnika za komunikacije in predstavnika za analizo in ravnanje s tveganji ponuja opcijo panožnega eksperta in eksperta za procese prestrukturiranja.

Ključna oseba kriznega teama naj bo **vodja teama**, ki mora imeti zaupanje s strani uprave in je zavezana za sprejemanje odločilnih izbir med izvrševanjem. Vodja kriznega teama mora biti voljan sprejemati in uveljavljati težke odločitve. V obdobju pred krizo mora ključna oseba kriznega teama določiti in planirati politiko in sestaviti krizni team. V kriznem obdobju bo vodja kriznega teama sprejemal ključne odločitve v skladu s kriznim planom. Vodja mora biti eden od redkih oziroma edina oseba z neomejenimi pooblastili. Po obdobju krize bo ta oseba še vedno odgovorna za odločitve in vzpostavljanje politike ter sodelovanje z upravo podjetja.

Team mora imeti tudi **finančnega specialista**, ki bo v obdobju krize odgovoren za ravnanje vseh finančnih zadev povezanih s kriznim managementom. V obdobju pred krizo predstavnik za finance določi finančno udeležbo za vsak aspekt programa posebej, uredi vsa hitra izplačila kriznih skladov upnikov. V krizni situaciji bo urejal vse finančne transferje, ki se bodo nanašali na krizno situacijo. V obdobju po preteku krizne situacije bo finančni direktor obdržal vsa izčrpana poročila vezana na krizno situacijo in nadaljeval s svetovanjem vodji teama na področju finančnega udarca krizne situacije.

Svetovalec za pravno področje, prav tako član kriznega teama je lahko zunanji svetovalec. Pred, med in po obdobju krize bo raziskoval pravno vpletenost vsakega dejanja, ki ga bo opravil team kriznega managementa.

Član kriznega teama je tudi **manager za tekoče zadeve**, ki ureja slučajno planiranje, reakcijo v krizi in informacijski management skozi obdobje krizne situacije. Pred nastankom krizne situacije je to vodja razvoja slučajnostnega programa, odgovoren za vzpostavljanje kriznega centra in izobraževanje zaposlenih za primerno reakcijo v primeru nastopa krize. V krizni situaciji bo imel prvenstveno informacijsko funkcijo, obveščal bo člane kriznega teama o naravi krize in dopolnjeval poročila, kot se bodo dogodki v krizi razvijali. Odgovoren bo tudi za varnost v krizni situaciji, v kateri bo to potrebno bo tudi vzdrževal stike s policijo in drugimi varnostnimi organi. V obdobju po krizni situaciji bo zadolžen za ocenjevanje in prilagajanje kriznega plana.

Poleg naštetih članov je ključni element kriznega teama tudi **predstavnik za nadzor in analizo tveganj**, ki bo ocenjeval potencialni vpliv krize, vzpostavil ustrezno finančno zaščito in sodeloval pri pretoku informacij. Pred nastopom krize bo priskrbel ustrezno zavarovanje za kontinuirana kritična ravnanja in determinira, kako različna naključja vplivajo na kritje. Poleg tega bo tudi svetoval vodji teama o možnih finančnih udarcih posledic. V krizni situaciji bo ta predstavnik v pomoč varnostnemu direktorju. V obdobju po krizi pa bo odgovoren za pripravo zahtevkov do zavarovalnic in za prilagajanje politike podjetja, v kolikor bo to potrebno.

Specialist za komunikacije bo odgovoren za komunikacijo navzven in za obveščanje javnosti. Pred nastopom krize bo pripravil možna sporočila za javnost v primeru najhujših in najmilejših scenarijev. V krizi bo nadzoroval vse izhodne informacije in informacije znotraj organizacije. Prav tako bo pooblaščen za obveščanje javnosti o kritičnih informacijah, ki morajo biti pripravljene in posredovane tako, da ne bodo škodile poslovanju organizacije v prihodnosti. Komunikacijo z javnostjo bo nadaljeval tudi po kriznem obdobju.

Predstavnik za kadre mora biti čuječa in čuteča oseba z razumevanjem za zaposlene. V vsakem trenutku se mora zavedati stanja, v katerem se nahaja podjetje in možnih posledic, ki jih bo v kriznem obdobju skušal preprečevati. V vseh obdobjih bo informiral ostale člane kriznega teama o posledicah, ki bi lahko imele vpliv na zaposlene.

Če ima podjetje dobro pripravljen krizni plan, ki poleg vsega vsebuje tudi dobro opredeljen krizni team in če je podjetje sposobno uporabe kriznega plana, ima v primeru nastopa krize velike možnosti za uspešno razrešitev krize.

4.2.4. KAKO IZBOLJŠATI PRIPRAVLJENOST PODJETJA NA KRIZO

Pripravljenost podjetja na krizo je mogoče v vsakem trenutku izboljšati. Za to je potrebno delovanje v obsegu vseh funkcij managementa, tako planiranja, kot tudi vodenja in organiziranja ter kontrole (Chong John, 2004, str. 43-47).

- **Planiranje:** Prvi korak za vzpostavitev dobrega kriznega managementa je *težnja podjetja k preživetju*. S problemom se mora podjetje soočiti neposredno in v čimkrajšem času narediti vse za minimiziranje možne škode in izgub, ki bi lahko nastale v krizni situaciji. Podjetja, ki nimajo postavljenega kriznega plana bodo gotovo utrpela večjo škodo, kot podjetja z razvitim kriznim planom, na katerega se lahko zanaša manager v primeru nastopa krizne situacije. Poleg tega pa bo napor managerja za rešitev nastalih problemov večji, možnost za pozitivno rešitev pa manjša. Krizni plan ne reši krize vendar zmanjšuje stres, povečuje možnost uspeha v razreševanju krize in s tem zmanjšuje negativne posledice krize. Ključnega pomena za uspešen krizni management je tudi *zaznavanje*, ki pomeni zgodnje odkrivanje znakov potencialne krize. V tej fazi je potrebna zelo natančna analiza podjetja in okolja podjetja-SWOT analiza. Predvidevanje krize mora biti bistven del kriznega planiranja v podjetju.

- **Vodenje in organiziranje:** Poleg kriznega plana je pomembno tudi vodenje v krizni situaciji. Dobro vodenje prav tako zmanjšuje negativne posledice in krajša čas reševanja problemov. Poleg naštetega pa je za managerja priporočljivo, da se čim večkrat poda med zaposlene, vzpostavi kontakt z njimi, posebej s tistimi, ki so na »bojni črti«. S tem pridobi informacije z drugega zornega kota. Preden se krizni manager odloči za *posredovanje v krizi*, mora dvakrat preveriti legitimnost znakov krize. Posvetuje naj se s strokovnjaki in oceni vse odvisne faktorje tveganja. Najboljša možna strategija posredovanja je preprečitev potencialni krizi, da raste in se širi. Če kriza ni obvladana ali nevtralizirana že v fazi razvoja ima tendenco k rasti v nekaj neobvladljivega. Obstaja možnost *zajezitve krize*, kakor pri poplavah, z namenom zaščite podjetja pred krizo v razcvetu. Ni več časa za oklevanje, takoj je potrebno aktivirati krizni plan, če ima podjetje seveda pripravljenega in pripraviti vse člane teama kriznega managementa v stanje pripravljenosti.

- **Kontrola:** Ko mine višek krizne situacije, nastopi *pogled nazaj*, ko manager naredi analizo vsega, kar se je zgodilo in kako je do tega prišlo, kaj je bil vzrok za to in zakaj se je to zgodilo na tak način. Z razumevanjem napak, ki smo jih storili v preteklosti, se jim lažje izognemo v prihodnosti. Natančno je potrebno oceniti škodo, s čimer določimo moč negativnega vpliva na podjetje. Za podjetja, ki imajo krizni plan, je to čas, da se poglobijo vanj, preverijo ustreznost kriznega plana in njegovo učinkovitost. Na osnovi informacij, ki jih pri tem pridobijo lahko podjetje prilagodi in izboljša krizni plan in s tem prepreči večjo škodo v prihodnosti.

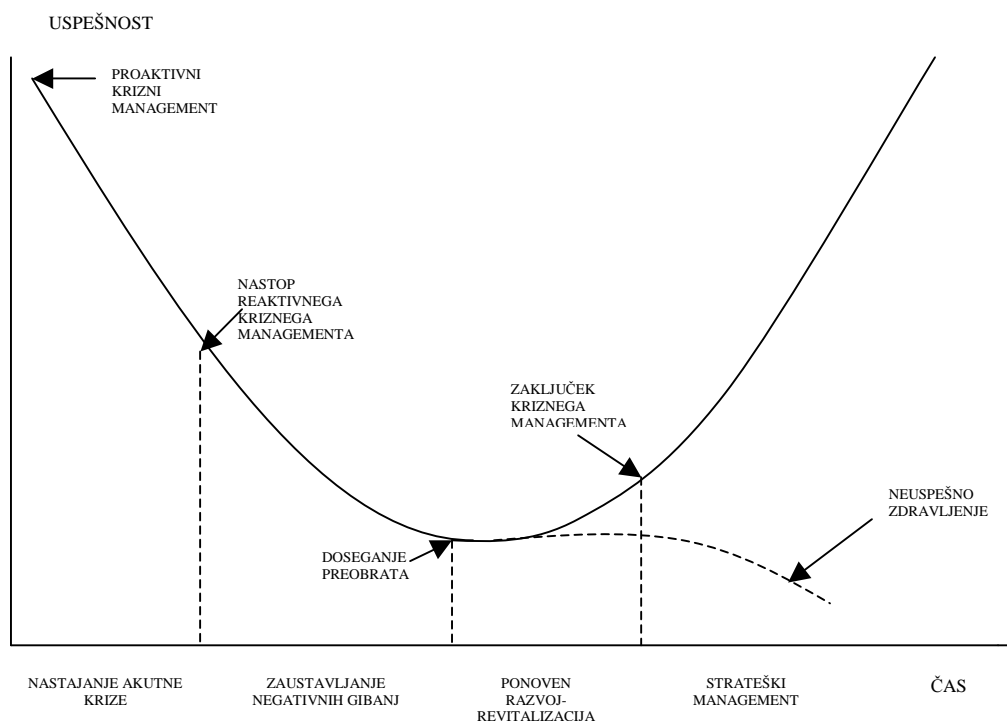
Če je preprečevanje krize in tako imenovani proaktivni krizni management neuspešen, postane nujno orodje reaktivni krizni management, ki nastopi ko je potrebno obvladati že nastalo krizno situacijo, najprej s poskusom doseganja plačilne sposobnosti, če pa je za to prepozno s poskusom likvidacije podjetja.

5. KRIZNI MANAGEMENT OZIROMA REAKTIVNI KRIZNI MANAGEMENT

Krizni management je v Velikem slovarju tujk opredeljen kot stil vodenja, ki se ukvarja s kratkoročnimi in takojšnjimi rešitvami vprašanj. Krizni management, tako proaktivni kot tudi reaktivni, Gigliotti in Ronald (Pheng Low Sui, 1999, str. 232) definirata kot sposobnost podjetja, da v primeru krize reagira hitro, učinkovito in močno s ciljem zmanjševanja izgub, pretenj človeškemu zdravju in varnosti in neugodnega vpliva na normalno poslovanje. Tudi drugi raziskovalci, ki so postavljali teorijo o kriznem managementu: Varcoe, Alexander et al. in Berge (Pheng Low Sui, 1999, str. 232), so se nagibali k podobnemu konceptualnemu pristopu, ki enači krizni management s situacijskimi postopki. Tak pristop je ustrezen v primeru dobro definiranih kriznih situacij vendar neučinkovit, če ne upošteva vseh drugih pomembnih vidikov integriranega kriznega plana.

Funkcija vsakega managementa je sprejemanje odločitev na osnovi znanja in izkušenj. Je kombinacija uporabnega zdravega razuma, izkušenj managerja in njegovih sodelavcev in časa žrtvovanega za fokusiranje na problem. Začetki teorije o kriznem managementu so se začeli v ZDA, nastala pa je na podlagi študij primerov podjetij v krizi (Tavčar, 1993, str.16).

Slika 1: Obdobje in cilji delovanja kriznega managementa



Vir: Dubrovski, 2000, str. 55; Lastna priredba.

Po neuspešnem preprečevanju krize v podjetju, nastopi reaktivni krizni management (Slika 1, na strani 19), ko uspešnost podjetja že pada, v podjetju pa iz vsakdanjih problemov nastajajo vedno bolj težavne situacije, tudi akutne krize. Z zaustavljanjem negativnih gibanj, kar je osnovna naloga kriznega managementa, lahko uspešen reaktivni krizni management doseže preobrat v podjetju, ki je osnova za ponovni razvoj in oživitev procesov v podjetju. Kadar je krizni management neuspešen in v podjetju ne doseže zadostne zaustavitve negativnih gibanj, lahko rečemo, da je bilo zdravljenje podjetja neuspešno. Ob uspešnem preobratu podjetja pa se v podjetju krizni management sčasoma nadomesti s strateškim managementom. Krizni management pogosto imenujemo tudi management preobrata ljub temu, da literatura ponuja vsebinsko razlikovanje med njima (Dubrovski, 2000, str. 54).

Nikakor ne smemo kriznega managementa zamenjevati z managementom sprememb. Cilj managementa sprememb je namreč doseči vedno novo, uspešnejše in učinkovitejše stanje z izrazito razvojno usmerjenostjo, ki pa ne izhaja iz akutne krize vendar predstavlja obrambo pred njo.

Pristop k managementu podjetja v krizi (Rabič, 2004, str. 44) je drugačen od managementa podjetja v normalnih okoliščinah. Naloga kriznega managementa je v prvi vrsti ohranitev podjetja in s tem omogočanje nadaljnega poslovanja in zagotavljanje osnove za razvoj. V obdobju krize je čas omejen prav tako kot tudi sredstva, odločitve pa morajo biti hitre. Vse to zahteva prilagojene tehnike managementa podjetja in tudi dodatna znanja in sposobnosti managementa.

5.1. FAZE KRIZNEGA MANAGEMENTA

Učinkovit krizni management, ki je sestavljen iz proaktivnega in nato reaktivnega kriznega managementa, vključuje pet faz (Pheng Low Sui, 1999, str. 235), skozi katere poteka vsaka krizna situacija.

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

5.2. KRIZNI MANAGER IN NJEGOVE LASTNOSTI

Če sledimo literaturi in izjavam izkušenih kriznih managerjev, naj bi podjetje ob nastopu krize najelo zunanega svetovalca- kriznega managerja, ki je neobremenjen s podatki in odnosi v podjetju. Krizni manager, ki bi bil v podjetju že ob nastajanju akutne krize, težje najde vzroke in uvidi napake, ki so do krize pripeljale. Vseeno pa mora imeti poleg znanja o posebnostih kriznega managementa veliko znanja na področju dejavnosti podjetja, ki je zašlo v krizo.

Časovni pritisk in drastičnost izvajanja ukrepov v obdobju krize ne dopuščajo veliko možnosti za učenje. Bibault je izvedel raziskavo o najpomembnejših osebnih značilnostih kriznega managerja (Dubrovski, 2000, str. 56). Najvišje na lestvici so se uvrstile: usmerjenost k ciljem, samozavest, pozitiven pogled, zbujanje zaupanja pri drugih, sledijo pa inovativnost in ustvarjalnost, aktivnost in predvidevanje ter visoke lastne potrebe.

5.3. STRATEGIJE REŠEVANJA PODJETJA IZ KRIZE

Teorija navaja veliko možnih strategij reševanja podjetja iz krize, ki pa skupno predstavljajo koncept sanacije podjetja. Prašnikar (1992, str. 67-79) za pglavitne strategije reševanja kriz v podjetju navaja zamenjavo managementa, močan centralni finančni nadzor, finančno prestrukturiranje virov sredstev, odprodajo osnovnih in obratnih sredstev (dezinvestiranje), izboljšanje trženja, zniževanje stroškov, nove proizvodno tržne strategije, spremembo organizacijske strukture ter rast z nakupi podjetij. Dubrovski (2000, str. 35-162) natančno opredeljuje šest tako imenovanih načinov zdravljenja kriz v podjetju: stečaj, prisilna poravnava, strateško povezovanje, prestrukturiranje, reinženiring in spreminjanje kulture podjetja.

5.3.1. STRATEŠKO POVEZOVANJE IN KAPITALSKE ZDRUŽITVE

Strateško povezovanje in kapitalske združitve so lahko tako element proaktivnega kot tudi reaktivnega kriznega managementa.

Strateške povezave pomenijo skupno uporabo sredstev več podjetij in so zelo koristne za vzdrževanje in povečevanje konkurenčnosti, predvsem ko podjetje samo, s svojimi razpoložljivimi sredstvi ne more več dosegati zadovoljive uspešnosti. Povezovanje je lahko strateško, poslovno ali pa kapitalsko. Strateško povezovanje pomeni povečano sodelovanje med konkurenti. Strateške zveze pomenijo za podjetje kooperativno povezanost, doseganje konkurenčnih prednosti na enem ali več strateških področjih, sinergijske učinke in doseganje tako posameznih kot skupnih ciljev. Strateška zveza ni strategija podjetja in le te ne nadomešča, je le del strategije. Skupnih vlaganj ne velja enačiti s pojmom strateških zvez, skupna vlaganja so le ena od možnih oblik zvez. Pri skupnem vlaganju nastane nova pravna oseba, ki je lahko neodvisna od podjetij ustanoviteljev. Najpogostejša oblika skupnih vlaganj je še vedno med dvema ali več podjetji iz zasebnega sektorja.

Pri **kapitalskih povezavah** pa gre za kapitalske, lastninske in statusne spremembe v povezavi sodelujočih podjetij. Pri strateških povezavah gre za medorganizacijsko povezovanje, medtem ko je v primeru kapitalskih povezav bistveno notranje organizacijsko uresničevanje strateških ciljev.

Poznamo tri primere kapitalskih povezav (Dubrovski, 2000, str. 71):

- **Združitve** se delijo na pripojitve in spojitve. V primeru pripojitve (angl. acquisition) se podjetje pripoji k drugemu tako, da nanj prenese vse svoje premoženje in obveznosti in s tem preneha samostojno obstajati kot pravna oseba. Kadar pa se dve podjetji združita v novo pravno osebo, prejšnji podjetji pa prenehata obstajati, gre za spojitev (angl. merger).
- **Prevzemi** (angl. takeover) : Prevzem podjetja je nakup podjetja ali njegovega dela (Antončič et al., 2002, str. 401), kadar si eno podjetje (prevzemna družba) pridobi kontrolni delež lastništva v podjetju- prevzeti družbi. Spremeni se le lastniška struktura podjetja, obe podjetji pa normalno obstajata naprej.
- **Skupne naložbe** so dogovor dveh ali več podjetij o skupni ustanovitvi novega podjetja in pomenijo kapitalsko povezavo v novoustanovljenem podjetju.

Kapitalsko povezovanje lahko poteka s plačilom v denarju lastnikom ali družbi, z medsebojno zamenjavo delnic, z odkupom osnovnih sredstev, s pridobivanjem nadzora z zmanjšanjem kapitala in umikom lastnih delnic.

S svežim kapitalom, novimi znanji in novimi izzivi, ki jih pridobi z opisanimi združitvami, se lahko podjetje lažje reši dolgov in poskrbi za solventnost ter poleg tega pridobi boljšo osnovo za doseganje dolgoročnih ciljev.

5.3.2. PRESTRUKTURIRANJE

Strateško planiranje je ključnega pomena predvsem za preprečevanje nastanka kriznih situacij pa tudi v fazi proaktivnega kriznega managementa. Podjetja z dobrim strateškim planiranjem se poslužujejo prestrukturiranja kot orodja za preprečevanje krize, pa tudi v primeru ko je kriza že nastopila, kot ukrep proaktivnega kriznega managementa. Kadar vsaj ena od struktur v podjetju ne ustreza več novim razmeram, ki so nastale zaradi sprememb v okolju, je potrebno strukturo prilagoditi oziroma jo postaviti na novo. Struktura pomeni na splošno neko celoto povezanih in odvisnih elementov in je v primerjavi s procesi statična.

Kategorije struktur v podjetju so (Dubrovski, 2000, str. 98): fizične strukture, tehnološke strukture, organizacijske strukture, demografske strukture in mentalne strukture. Med **fizične strukture** štejemo lokacijo, ureditev in delovne pogoje, med **tehnološke strukture** opremo in procese, med **organizacijske strukture** razdelitev odgovornosti in nalog, informacijske in koordinacijske sisteme, med **demografske strukture** štejemo značilnosti zaposlenih, med **mentalne strukture** pa prevladujočo miselnost v podjetju.

Prestrukturiranje poteka na več področjih naenkrat in izhaja iz opredeljenih strategij podjetja. Prestrukturira se lahko tako podjetje, kot tudi panoga, kadar se prestrukturira večina podjetij v tej panogi. Metoda prestrukturiranja je poleg preprečevanja kriz tudi način zdravljenja kriz in razvoja v podjetju. V primeru zdravljenja kriz je s prestrukturiranjem na vseh področjih najprej potrebno zaustaviti negativna gibanja. Podjetje se z različnimi prestrukturiranjmi sproti prilagaja novim razmeram v okolju in tako preprečuje nastanek latentnih ali akutnih kriz, s strateškim načrtovanjem pa izboljšuje konkurenčnost in razvojne možnosti. Prestrukturiranje je lahko nepovezano, kadar gre za velike enkratne spremembe in postopno, kadar se postopno nizajo majhne spremembe. S procesom prestrukturiranja lahko podjetje doseže revitalizacijo, saj se po pasivnem obdobju sprostijo vsi razvojni potenciali.

K prestrukturiranju lahko pristopimo sistematično, s postopnim prenavljanjem procesov ali pa radikalno s celovito preobrazbo. Znale so tudi štiri temeljne strategije pristopa k prestrukturiranju (Dubrovski, 2000, str. 101) glede na položaj v katerem se podjetje nahaja in na njegove cilje: strategija razvijanja, strategija stabiliziranja, strategija preobrata in strategija žetve. Pri **strategiji razvijanja** gre predvsem za nova podjetja z novimi izdelki in podjetja katerih dolgoročno rast temelji na novih izdelkih in razvoju tržišča. **Strategija stabiliziranja** je primerna za podjetja v stabilnih in zrelih panogah s stroškovnimi prednostmi. **Strategija preobrata** vključuje preživetje in ponovni razvoj z načrtovanjem denarnih tokov in zmanjševanjem stroškov, pri **strategiji žetve** pa gre za umik zaradi pomanjkanja konkurenčnih prednosti.

S prestrukturiranjem se podjetje prilagodi na spremembe v okolju, s tem pa poveča učinkovitost in uspešnost podjetja in prepreči nastanek krize oziroma ustavi negativna gibanja v podjetju.

5.3.3. REINŽENIRING

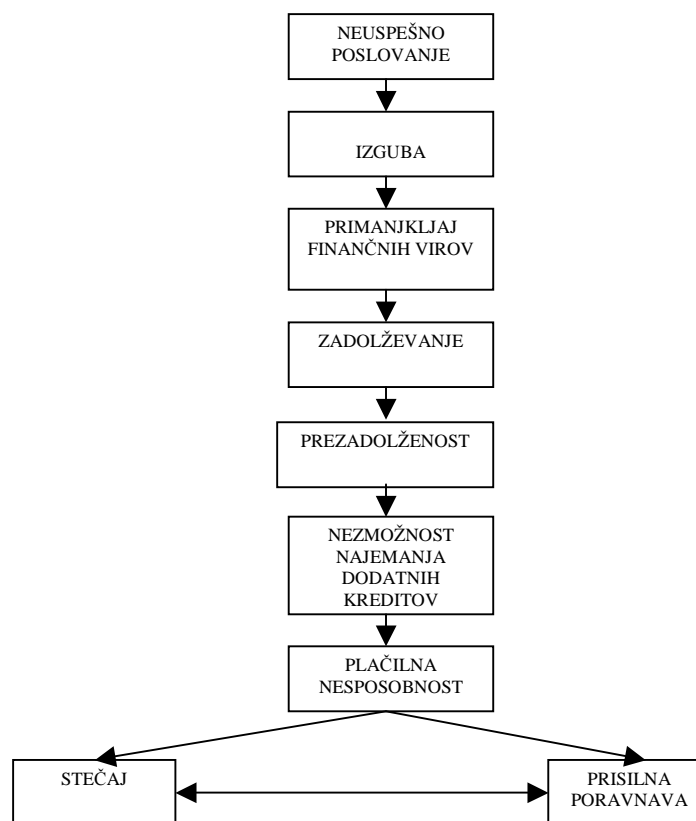
Reinženiring (Dubrovski, 2000, str. 142) pomeni prenavljanje poslovnih procesov in je primeren kadar postopne spremembe niso več zadostne za prilagoditve podjetja na spremembe. Preoblikovanje v postopku reinženiranja je radikalno. Bistvene sestavine reinženiranja so poleg radikalnih sprememb še osredotočenost na poslovne procese, dramatične izboljšave in multidisciplinarni pristop. Reinženiring se v nasprotju s prestrukturiranjem osredotoča na poslovne procese in ne na strukture. V reinženiringu je potrebna vrnitev na temelje poslovanja in na izhodiščnih temeljih poslovanja postavitev novih rešitev. Je neposredno povezan z inoviranjem, njegov končni namen pa je krepitev in vzdrževanje konkurenčnosti. Procesi morajo biti enostavni, kar pomeni združevanje in kombiniranje večih opravil, sprejemanje odločitev brez nadzornikov, faze procesov morajo potekati v naravnem zaporedju, delo pa se mora izvajati na mestih, kjer je to najprimernejše. Pri enostavnih procesih in optimalnih so kontrole skržene, potrebe po naknadnih uskladitvah pa minimalne.

5.3.4. PRISILNA PORAVNAVA

Pogoji za začetek postopka **prisilne poravnave**, ki je vsekakor ukrep reaktivnega kriznega managementa so: insolventnost, prezadolženost in kapitalska neustreznost. V postopku prisilne

poravnave imajo največjo vlogo upniki, s katerimi se podjetje dogovori za drugačno ročnost in višino poravnave obveznosti. Pogoje za izvedbo in postopek prisilne poravnave ureja Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (Uradni list RS, št. 67/93). Za začetek postopka prisilne poravnave je potreben predlog podjetja dolžnika, poravnalni senat pa določi upravitelja prisilne poravnave, ki nima nobenih managerskih in upravljavskih pristojnosti. Njegova pristojnost je le nadzorna funkcija. Podjetje mora v treh mesecih od predloga prisilne poravnave pripraviti načrt finančne reorganizacije. V tem načrtu so pojasnjeni vzroki in metode za odpravo insolventnosti in prezadolženosti. Po besedah Dubrovskega (2000, str. 69) se je v praksi pokazalo, da podjetje po uspešno izpeljani prisilni poravnavi kljub vsemu težko izide iz krize. Poleg izpeljave prisilne poravnave mora podjetje tudi zagotavljati pozitivno tekoče poslovanje in sprejemati srednjeročne ukrepe pospešenega razvoja. Vseeno se izplača pred predlogom za uvedbo stečaja poskusiti s prisilno poravnavo. S prisilno poravnavo se podjetje znebi bremen, ki so se v obliki plačilne nesposobnosti in prezadolženosti nabrala v obdobju krize. Prisilna poravnava je strategija reaktivnega kriznega managementa, s katerim skuša management ublažiti katastrofalne posledice krize in postaviti temelje za ponovni razvoj in oživljanje podjetja.

Slika 2: Tipično zaporedje dogodkov



Vir: Dubrovski, 2000, str. 63.

5.3.5. STEČAJ

Podjetje z neugodnim zaporedjem dogodkov (Slika 2, na str. 24) zaide v položaj, ko je potrebno nastalo krizo reševati z uvedbo *stečaja*. Neuspešno poslovanje običajno privede podjetje v izgubo, ki zaradi primanjkljaja finančnih sredstev povzroči vse večje zadolževanje podjetja. Prezadolženost in s tem nezmožnost najemanja novih kreditov privedeta do plačilne nesposobnosti. Podjetje se predlaga v stečajni postopek ko krizni management ugotovi, da je bilo pri preprečevanju krize neuspešno in ni zaznalo simptomov krize v zaporedju dogodkov. Vzroki za stečaj so enaki vzrokom, ki so pripeljali podjetje v krizno situacijo, povodi za stečaj pa so insolventnost, prezadolženost in kapitalska neustreznost.

Običajno managementu primanjkuje določenih znanj ali pa zaradi prepoznega zaznavanja simptomov ni več sposobno izvesti potrebnih aktivnosti za preprečitev krize pri takem zaporedju dogodkov. V takem primeru je najbolj primerno aktivirati zunanega svetovalca. Podjetju je dodeljen stečajni upravitelj. Z uspešno zaključenim stečajnim postopkom se podjetje izbriše iz registra gospodarskih družb, podjetje torej preneha obstajati.

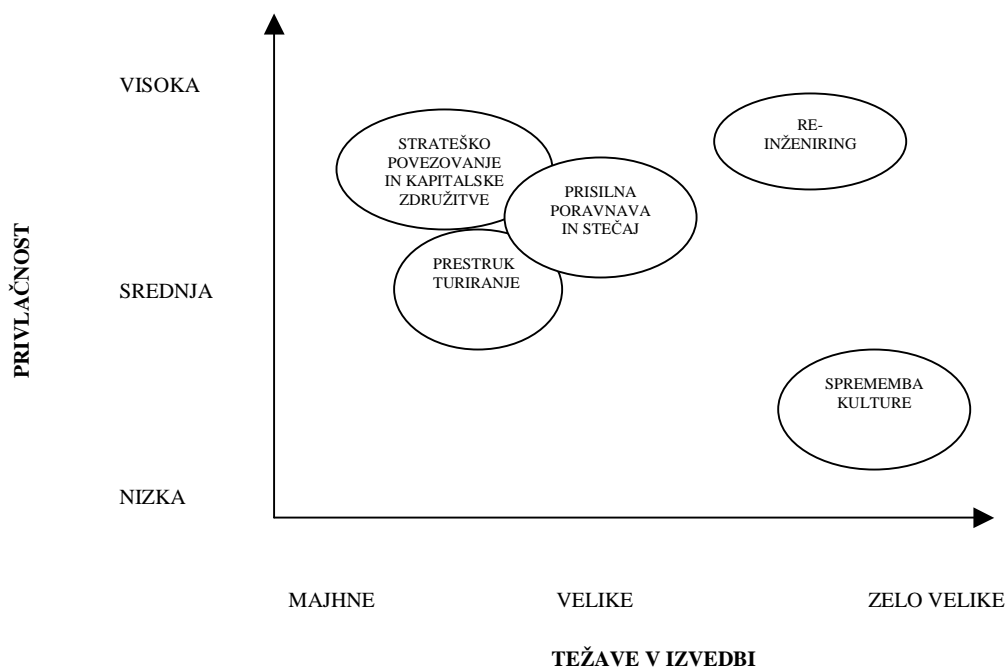
5.3.6. SPREMINJANJE KULTURE PODJETJA

Schein opredeljuje organizacijsko kulturo kot skupne vzorce mišljenja, prepričanj, čustev in vrednot, ki so posledica skupnih izkušenj in skupnega učenja. Osnova za razvoj kulture podjetja je skupina, v kateri se oblikujejo vzorci skupnih temeljnih predpostavk (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000, str. 75). Organizacijska kultura predstavlja pojem širokega spektra socialnih pojavov, ki obstajajo v podjetju: jezik, vedenje v organizaciji, način oblačenja, statusni simboli, avtoriteta, obredi, prepričanja vrednote in še bi lahko naštevali. Schein za kulturo podjetja in njeno spreminjanje podjetja navaja tri najpomembnejše dejavnike: skupinska dinamika, vodenje in učenje (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000, str. 145, 249).

Spreminjanje kulture podjetja je zelo zahteven projekt, ki se ga loti podjetje, saj je pri tem potrebno vplivati na spremembe pri ljudeh. Vsak posameznik se namreč skuša identificirati s skupino kateri pripada, obenem pa ohranjati in razvijati svojo lastno identiteto. Spreminjanje organizacijske kulture je odvisno od štirih predpostavk: da v podjetju obstaja opazna kultura in da je mogoče prepoznati določene značilnosti kulture v podjetju, ki vzpodbudno oziroma zaviralno vplivajo na uspešnost podjetja. Spreminjanje organizacijske kulture poteka po štiri stopenjskem postopku, ki se začne z analizo obstoječe kulture, določanjem zelene kulture in uvajanjem sprememb, vse pa neprestano spremlja evalviranje.

S spreminjanjem kulture podjetje doseže povečanje učinkovitosti dela, zniževanje stroškov, bolj kakovostne in hitre storitve in podobno. Pri vsaki strategiji reševanja podjetja v krizi je nujno potrebno tudi spreminjanje kulture podjetja, saj le tako podjetje doseže optimalno učinkovitost uporabljene strategije.

Slika 3: Matrika privlačnosti in težavnosti reinženiringa



Vir: Dubrovski, 2000, str. 143; Lastna priredba.

Vse od naštetih strategij s takim ali drugačnim spreminjanjem procesov organizacije, podjetja in odnosov znotraj njega pripomorejo k hitrejši in učinkovitejši prilagoditvi podjetja spremembam, ki so povzročile krizo. Izbira najboljše strategije za reševanje krize v podjetju pa je odvisna od tega, koliko je posamezna strategija za določeno podjetje privlačna ali primerna in od tega kakšna je težavnost izvedbe strategije. (Slika 3, na str. 26) Najmanj težavna in dokaj privlačna strategija je prestrukturiranje, sledijo pa strateško povezovanje in kapitalske združitev ter prisilna poravnava in stečaj. Zelo privlačna a hkrati težavna strategija je reinženiring, najbolj težavna in najmanj privlačna strategija pa je spreminjanje kulture podjetja.

Nihče od avtorjev pa ne navaja najbolj primerne strategije za reševanje kriz, saj najboljšega recepta za reševanje krize ni. Vsak krizni manager oziroma krizni team skuša glede na stanje v katerem se podjetje nahaja, možnosti, ki se kažejo v prihodnosti, razpoložljiva znanja in sposobnosti izbrati najprimernejšo strategijo, s katero bi podjetje lahko v doglednem času doseglo tako kratkoročne cilje kot tudi dolgoročni uspeh.

6. PRIMERJAVA FUNKCIJ MANAGEMENTA V OBDOBJU NORMALNEGA POSLOVANJA PODJETJA IN V KRIZNI SITUACIJI

Funkcije managementa se z uvedbo kriznega managementa seveda spremenijo, nekatere namenoma, nekatere pa posledično. Funkcija **planiranja** v kriznem managementu je nekoliko drugačna od planiranja v normalnem obdobju poslovanja, saj je v krizi podjetje zelo časovno omejeno in ima omejena sredstva. V ospredje pridejo kratkoročni plani, pomembno pa je tudi strateško planiranje, dolgoročni plani podjetja in vizija podjetja (Končina, 1998, str. 19).

Planiranje je zelo pomembno, saj predstavlja osnovo vsakega poslovanja. Če je planiranje podjetja učinkovito, obstaja manj verjetnosti za nastanek krize, z vgradnjo kriznega plana v plan podjetja pa lahko v podjetju preprečimo ali vsaj omilimo negativne posledice krize.

Tudi **organiziranje** se v kriznem obdobju v podjetju spremeni. Iz istega razloga kot pri planiranju, se v podjetju splošči hierarhična struktura, kar naj bi omogočilo boljšo komunikacijo tako med zaposlenimi kot tudi med vodstvom in zaposlenimi. Iz razloga povečanega nezadovoljstva zaposlenih je večja tudi konfliktnost v podjetju, ki zavira pozitivno komunikacijo znotraj podjetja. Poleg tega pa je običajno kriza v podjetju povezana tudi z odpuščanjem zaposlenih, kar povzroči spremembe v organizaciji, tako v organizacijski strukturi, kot tudi v delitvi dela in organizaciji procesov. V podjetjih običajno v takem obdobju spodbujajo teamsko delo v prvi vrsti zato, da bi zaposleni z združenimi močmi nadomestili znanje zaposlenih v odhodu, pa tudi zaradi spodbujanja komunikacije in pripadnosti zaposlenih.

Vodenje v podjetju v krizi postane bolj avtokratično, saj hitre spremembe ne dopuščajo poznih in neracionalnih odločitev, ki se v podjetju v krizi običajno sprejemajo centralizirano (Sovdat, 1995, str. 15). Zelo pogosto se s kriznim managementom v podjetju zamenja tudi vodstvo ali pa v podjetju najamejo zunanega svetovalca za razreševanje kriz, kar vsekakor prinese spremembe v vodenju. Zelo zahtevna naloga managementa je, da pri odpuščanju sledi racionalnosti in skuša obdržati ključne kadre, saj se zelo pogosto zgodi, da ključni kadri zaradi nezadovoljstva v podjetju in negotovosti, ki pride v podjetje s krizo, odidejo tudi sami. Konflikti so v kriznih situacijah v podjetjih gotovo pogostejši poleg tega pa je oteženo tudi njihovo razreševanje, saj so spremembe v takih situacijah običajno korenite, ljudje pa neprilagodljivi. Zelo pomembno v obdobju krize je komuniciranje, tako znotraj podjetja kot tudi podjetja navzven, ki pa je zaradi sprememb in posledičnega nezadovoljstva pogosto zavrto. V težnji podjetja k uspehu je prav gotovo potrebno poskrbeti tudi za motiviranje. V času krize so sredstva zelo omejena, tako da je potrebno poskrbeti za drugačne, predvsem nefinančne načine nagrajevanja in motiviranja.

Kontrola v podjetju je vsekakor odvisna od tega, kakšno dejavnost in organizacijo ima podjetje. Zaradi zniževanja stroškov pride v podjetju običajno do dileme, ali znižati stroške kontrole procesov tako, da kontrolo oklestimo, ali pa žrtvujemo stroške kontrole na račun boljšega in učinkovitejšega poslovanja ter boljših proizvodov in storitev. Kontrola je odvisna tudi od cilja kriznega managementa. Če je cilj kriznega managementa ohranitev podjetja in vzpostavitev trdnih temeljev za uspešno delovanje podjetja v prihodnosti, bo kontrola vsekakor ostala učinkovita, saj le z učinkovito kontrolo postavimo temelje za dobro planiranje v podjetju.

7. KRIZNI MANAGEMENT V SLOVENSKIH PODJETJIH

Slovenija se v zadnjih petnajstih letih giblje v ciklu kriznih obdobjih, v katerem so številna slovenska podjetja že propadla, mnoga pa se v tem trenutku spopadajo s težavami. Začelo se je z osamosvojitvijo in prehodnim obdobjem ter nadaljevalo z vstopom v Evropsko unijo. Po širitvi Evropske unije (EU) 1. maja 2004, ko je v EU vstopala tudi Slovenija so bila pričakovanja usmerjena v zmanjševanje nesolventnosti podjetij, ki je značilen simptom krize. Kljub temu, da

je gospodarska rast v večini novih članic EU nad povprečjem EU, se je število nesolventnih podjetij v teh državah v letu 2003 glede na leto 2002 povečalo za 3%. Podatki Bonitetne hiše Creditreform kažejo, da se je število nesolventnih podjetij v letu 2003 glede na enako obdobje v letu 2002 v Sloveniji povečalo za 10,4%. Nesolventna podjetja so z neučinkovitim kriznim managementom obsojena na propad

V zadnjem mesecu (9.7.2005 do 5.8.2005) je bilo na primer v Sloveniji objavljenih 73 stečajev in 24 prisilnih poravnav. Večina stečajnih postopkov se zaključi s prenehanjem poslovanja poslovnih subjektov, tako je v letu 2003 prenehalo delovati 11535 poslovnih subjektov, kar je 3,25% več kot leto poprej. Glede na to, da je bilo najbolj stresno obdobje za slovenska podjetja obdobje po osamosvojitvi Slovenije velja omeniti, da je število prenehanja poslovnih subjektov v letu 1991 znašalo 10532 poslovnih subjektov in se je glede na leto 1990 povečalo za 47,2% (Rapid reports, 2004, str.17). Naslednji velik porast prenehanja poslovnih subjektov beležimo v letu 2000, ko je prenehalo kar 13762 poslovnih subjektov, kar pomeni kar 149% povečanje glede na leto 1999. Nekaj podjetij je tudi v tem obdobju propadlo še zaradi posledic slabe ali kratkoročne prilagoditve na spremembe ob osamosvojitvi Slovenije.

7.1. IZKUŠNJE SLOVENSКИH KRIZNIH MANAGERJEV

Težava kriznih managerjev v Sloveniji je po besedah dr. Marjana Svetličiča (Slokar, 2002, str. 23) v tem, da se ne odzivajo na stvari, kakršne dejansko so, temveč na stvari, kakor jih vidijo da so. V kriznem managementu so namreč potrebne hitre odločitve, pri katerih je potrebno prevzeti tudi tveganje za slabe odločitve, pripomore pa zelo slabo sodelovanje med državo in slovenskimi podjetji. Slovenski krizni managerji običajno v sanaciji začnejo z zniževanjem stroškov, zanemarijo pa iskanje novih priložnosti z odpiranjem trga v svet. V slovenski literaturi lahko pogosto zasledimo tri primere kriznega managementa: **TAM** kot primer neobvladljive krize, **Elan**, kot primer za »mejne vede« (Slokar, 2002, str. 23) in **Gorenje** za primer dobrega kriznega managementa. V preteklosti je pri kriznem managementu v slovenskih podjetjih pogosto sodelovala Slovenska razvojna družba, za katero slovenska literatura ne ponuja pozitivnih besed. Primer njenih negativnih rezultatov sta podjetji **Litostroj** in **TAM**, čevljarska industrija, nekaj predstavnikov tekstilne in železarske industrije.

Predstavniki slovenskih kriznih managerjev je tudi Uroš Korže (Morozov, 2005, str. 16), ki je precej časa deloval v okviru **Slovenske razvojne družbe**. Sodeloval je pri številnih, tudi uspešnih sanacijah pri nas, kot so na primer: **Elan**, **Impol**, **Adria mobil**, **Talum**, **Cimos**, trenutno pa sodeluje na projektu **Rogaška Crystal**. V javnosti se sicer vrstijo polemike o njegovi uspešnosti in realnosti prikazanih rezultatov, predvsem na projektu Elan, sam pa je najbolj ponosen na sanacijo Elana, v katerem so z njegovo poslovodno ekipo v dokaj kratkem času ustavili negativni trend in ga obrniti navzgor. Pri reševanju Rogaške Crystal sodeluje z ekipo štirih sodelavcev le v svetovalni vlogi. Dobre krizne managerje po njegovem mnenju odlikujejo: sposobnost sprejemanja hitrih odločitev, sposobnost motiviranja zaposlenih, vzpostavitev optimističnega ozračja in sposobnost oblikovanja konkretnih projektov za izhod iz krize na osnovi strategije in vizije podjetja. Izziv za krizno vodstvo je po njegovih besedah, kako preiti iz ostrine, ki jo zahteva sanacija k uravnoteženemu

vodenju, pri tem pa upoštevati, da so zaposleni največja vrednost podjetja. V slovenskih podjetjih se po njegovem mnenju zaradi različnih interesov v podjetjih predolgo odlaga z reševanjem kriznih razmer, vse teče počasi in prepozno.

Veliko slovenskih podjetij je zašlo v krizo zaradi nefleksibilnosti. Že Darwin je trdil, da ne preživijo najmočnejši in najsposobnejši temveč tisti, ki se najhitreje prilagajajo spremembam v okolju. V panogah, kjer prevladuje ekonomija obsega je potrebno domačo proizvodnjo čim prej nadomestiti s proizvodnjo na območjih z nižjimi izdelavnimi stroški oziroma se povezati za doseganje velikosti, potrebne za konkurenčnost na svetovnih trgih. Dobra slovenska tekstilna podjetja, so to počela že v poznih šestdesetih letih. Primer povezovanja in odpiranja navzven, ki sta tudi razlog za uspešni krizni management, najdemo v podjetju Gorenje. Zmanjševanje delovnih mest in stroškov so na drugi strani podprli z agresivnim iskanjem novih tržnih priložnosti.

7.2. PRISTOP K ANALIZI KRIZNEGA MANAGEMENTA V SLOVENSKIH PODJETJIH

Da bi lahko svoja teoretična dognanja podprla s praktičnimi primeri slovenskih podjetij, sem se raziskave najprej lotila po člankih, med katerimi sem našla uspešne managerje in uspešna slovenska podjetja. Krog izbranih podjetij sem nato zožala na tista, ki poslujejo že dlje časa in so se v preteklem poslovanju spopadala s krizo in so jo tudi uspešno reševala. Tako sem izbrala tri slovenska podjetja, za katera je bilo poleg naštetih pogojev na voljo tudi dovolj informacij in jih prosila za sodelovanje pri raziskavi v mojem diplomskem delu (Priloga 1). Na mojo prošnjo sta se odzvali le dve podjetji, ki sta sedaj v nadaljevanju tudi predstavljeni. Podjetjem sem posredovala vprašalnik (Priloga 2), ki je bil sestavljen iz desetih vprašanj. Večina vprašanj je bila zaprtega tipa: izbiranje ali pa primerjanje različnih možnosti. Pri nekaterih vprašanjih so bile tudi ponujene možnosti prostega odgovora ali mnenj. Vse skupaj sem nadgradila še s finančno analizo, ki naj bi pokazala nastop krize in pa preobrat.

7.3. KRIZNI MANAGEMENT V PODJETJU ADRIA MOBIL D.O.O., NASLEDNICI ADRIE CARAVAN D.O.O.

V podobni situaciji kot prej omenjena slovenska podjetja se je znašlo tudi podjetje Adria Mobil d.o.o. (pred stečajem Adria Caravan d.o.o.) iz Novega Mesta, ki je bilo v obdobju 1992-1995 v hudi krizi. Kot kaže je podjetje kljub hudi krizi in stečaju uspelo preživeti in je v zadnjih letih med najuspešnejšimi v Sloveniji.

7.3.1. ZGODOVINA PODJETJA

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1965, kot podjetje Adria, ki se je kasneje preimenovalo v podjetje Adria Caravan. Podjetje Adria Caravan je šlo leta 1995 po hudi krizi, katere začetek se kaže v letu 1992 v stečaj, nastalo pa je novo podjetje Adria Mobil d.o.o.. Podjetje Adria Mobil je krovno podjetje skupine Adria, v katero spadajo še: Adria Caravan d.o.o., Adria Plus, d.o.o., Podgorje, d.o.o., in Adria Event, d.o.o. ter pet hčerinskih podjetij s sedežem v tujini. Skupina Adria je del poslovnega sistema Autocommerce, d.d. (Interni podatki podjetja Adria Mobil d.o.o.).

Podjetje je že od ustanovitve najbolj prepoznavno po proizvodnji počitniških prikolic. V letu 1986 so začeli še s proizvodnjo avtodomov, ki jih nadgradijo na Fiatovo, Mercedesovo ali Peugeotovo podvozje. Poleg omenjenih proizvodov pa so v letu 2002 svoji ponudbi dodali še proizvodnjo mobilnih stanovanjskih enot (Adria home). Podjetje zaposluje 720 ljudi in je leto 2003 zaključilo z dobičkom v višini 1,9 mrd SIT. Prihodki podjetja iz prodaje so v letu 2003 znašali 35,4 mrd SIT.

Podjetje deluje v panogi, ki je delovno intenzivna, na evropskem trgu se uvrščajo med pet vodilnih izdelovalcev prikolic in avtodomov na evropskem trgu. Podjetje se je skozi svojo 40 letno zgodovino srečevalo z različnimi vzponi in padci. Zadnji hujši padec je podjetje doživelo pod imenom ADRIA CARAVAN, s stečajem leta 1995, s katerim se je podjetje znebilo starih bremen. V letu 1996 je na mesto direktorice nastopila gospa Sonja Gole, tudi managerka leta 2004, v letu 2002 pa je bilo podjetje dobitnik bronaste gazele za celotno področje Slovenije.

7.3.2. ANALIZA KRIZNEGA MANAGEMENT V PODJETJU

Gospa Sonja Gole je v podjetju zaposlena od leta 1980 (Šmuc, 2004, str. 21-24), zadnja leta pred krizo kot finančnica in gospodarska direktorica. S strategijo usmerjenosti k izvozu in strateškega osvajanja novih trgov ter razvojno naravnostjo poleg reduciranja stroškov je podjetje po globoki krizi postalo uspešno in konkurenčno tudi na evropskem trgu. Take rezultate je podjetje doseglo z razvojno usmerjenostjo, s poudarkom na kakovosti in prestrukturiranju nabavnih in prodajnih poti. Oseba, ki je izpolnjevala vprašalnik, je bila v podjetju v času krize, ki je bila v razcvetu leta 1992, finančni direktor.

Vzroki za nastanek krize (rezultati ankete) so bili v splošni recesiji gospodarstva in splošni panožni krizi, s tem pa je podjetje izgubilo tudi velik del trga. Znaki krize v podjetju so bili padanje realizacije in s tem povečevanje neporavnanih obveznosti in zadolženosti, zmanjševanje trajnega kapitala in padanje tržnega deleža. Kljub temu, da so imeli v podjetju pripravljen krizni plan, reševanje krize ni bilo enostavno in še zdaleč ne kratkotrajno. V podjetju so takoj vzpostavili krizni team, ki so ga sestavljali vodja teama, vodja proizvodnje, finančnik in planer, zunanje svetovalec pa v podjetju niso najeli. Najpomembnejše lastnosti kriznega managerja oziroma članov kriznega teama so po mnenju takratnega finančnega direktorja: predanost podjetju, sposobnost hitrega odločanja in fleksibilnost, sledijo pa strokovna naravnost, racionalnost, sposobnost hitrega učenja in komunikativnost.

S kriznim managementom so se v podjetju spremenile tudi nekatere funkcije managementa. Pri **planiranju** v podjetju je prišla bolj v ospredje vizija podjetja in jasnejša strategija podjetja, bolj pomembni pa so postali tudi nekateri kratkoročni plani. V proces planiranja so v podjetju več vključevali zaposlene, obenem pa so okrepili tudi razvoj novih izdelkov. Zelo značilen za podjetje je »projekt rojevanja novih idej«, ki je bil zasnovan v obdobju krize. Srednji vodilni kader da svoje predloge, vodilni kader predloge analizira, skupaj pa poiščejo izvedbene rešitve. S tem so že v kriznem obdobju vzpodbujali sodelovanje zaposlenih v ustvarjalnosti tako pri posodobitvah in

inovacijah v proizvodnji, kot tudi pri odločitvah v podjetju. Zaposlene so za predlagane inovacije v podjetju tudi nagradili in jih s tem motivirali.

Vodenje je postalo bolj avtokratično in centralizirano, hitrost odločitev se je v tem obdobju zelo povečala, hkrati pa so v podjetju skrbeli tudi za racionalnost odločitev. V kriznem obdobju je bilo več operativnih odločitev. Delovni pogoji v podjetju so se izboljšali, prav tako pa se je izboljšala tudi kvalifikacijska struktura zaposlenih.

V podjetju so že v kriznem obdobju dajali poudarek na izobraževanje, kljub temu, da so bila sredstva omejena. Izobraževanje so organizirali tako, da je vsak od zaposlenih, ki je imel neko znanje to posredoval naprej. Vodje sektorjev so pripravili program znanja, ki ga lahko ponudijo drugim, v sodelovanju s kadrovske službo pa so uskladili termin in skupine za šolanje

Organizacijska struktura v podjetju se je sploščila, kar pomeni zmanjšanje hierarhije v podjetju, odgovornosti v podjetju pa so postale veliko bolj definirane. Zaradi zniževanja stroškov, so v podjetju takoj začeli tudi z odpuščanjem zaposlenih. Zaradi stresnega obdobja je bila nekoliko okrnjena komunikacija tako med zaposlenimi kot tudi med zaposlenimi in vodstvom, so pa v podjetju spodbujali teamsko delo. Zaposleni v podjetju so bili kljub zelo slabemu stanju podjetja bolj motivirani za uspeh, sodelovanje med njimi bolj učinkovito in so bili hkrati bolj vodljivi.

V podjetju so prenovili prodajno mrežo, osredotočili so se tudi na pospeševanje prodaje. Lastna podjetja v tujini so zamenjali za uvoznike, ki so v posel vlagali lasten kapital. Tehnološki postopki (Šmuc, 2004, str. 21-24) so bili prenovljeni, proizvodni program obeh osnovnih proizvodenj je bil popolnoma prenovljen hkrati pa so v podjetju poostri **kontrola** procesov v okviru razpoložljivih sredstev.

Glede na navedene vzroke, zaradi katerih je podjetje zašlo v krizo menim, da planiranje v podjetju Adria Caravan ni bilo optimalno. Prav tako menim, da so v podjetju pripravljali krizni plan že v obdobju proaktivnega kriznega managementa, ko so se že spopadali s krizo v podjetju. Ker je bil proaktivni krizni management neučinkovit, so kot strategijo reaktivnega kriznega managementa v podjetju uporabili stečaj, s katerim se je podjetje znebil predvsem finančnih negativnih posledic krize. S stečajem in prenovljenim načinom vodenja in reorganizacijo predvsem na področju prodaje, si je podjetje zagotovilo temelje za nadaljnje poslovanje. Glede na trenutno stanje podjetja je očitno, da so v podjetju dobre temelje uspeli nadgraditi in izkoristiti svoje konkurenčne prednosti.

V zadnjih nekaj letih podjetje dosega dvajset do trideset odstotno rast, ki jo seveda tudi spremlja tveganje. Glavno je obvladovanje proizvodnega procesa in zaposlovanja. Pri množičnem zaposlovanju je zelo pomembno pravočasno in dovolj dobro prenašanje znanja na novo zaposlene. Vodilna ekipa v podjetju je mlada.

7.3.3. FINANČNA ANALIZA PODJETJA ZA OBDOBJE 1991- 2000

Za finančno analizo sem uporabila podatke iz arhiva Ajpes in sem jo prilagodila razpoložljivim finančnim podatkom. Iz vseh vrednosti sem izključila vpliv inflacije, na nivo stalnih cen v letu 2000 s pomočjo indeksa cen na drobno v letih 1991 do 2000. Podjetje je bilo v zadnji hujši krizi kot rečeno v letu 1992, kar je razvidno tudi iz porasta nastale izgube v letu 1992 glede na leto 1991, ki je znašal kar 1177% (Tabela 1, na str. 32). Porast izgube je podjetje beležilo tudi v letu 1993, ki je glede na leto 1992 porasla še za dodatnih 58%. V letu 1994 je izguba podjetja že padala in sicer za slabih 5% glede na leto 1993. Podjetje je šlo v stečaj in leto 1996 zaključilo z dobičkom. Manjše nihanje uspešnosti poslovanja je podjetje beležilo še v letu 1997, ko je podjetje po že pozitivnem poslovanju zopet beležilo minimalno izgubo.

Tabela 1: Prihodki, odhodki in poslovni izid podjetja Adria Caravan (Mobil) v letih 1991 do 2000 v 000 SIT

Leto (n)	Prihodki *	I ^{n/n-1}	Odhodki *	I ^{n/n-1}	Čista * (-) izguba (+) dobiček	I ^{n/n-1}
1991	1.554.161	---	1.590.659	---	-36.498	---
1992	1.520.935	98	1.986.846	125	-465.911	1.277
1993	3.781.104	249	4.517.826	227	-736.721	158
1994	3.558.146	94	4.262.730	94	-704.584	96
1995	1.510.845	43	1.461.204	34	-5	0
1996	3.689.327	244	3.689.009	252	318	---
1997	4.748.288	129	4.676.849	127	-246	---
1998	6.515.378	137	6.323.714	135	149.280	---
1999	9.730.600	149	9.441.524	149	227.007	152
2000	17.165.904	176	15.481.686	164	1.145.430	505

* Navedeni podatki so izraženi v 000 SIT

Vir: Ajpes arhivski podatki, 2005.

V letu 1998 se v podjetju že kaže preobrat, saj je podjetje zaključilo leto s 149 mio SIT dobička. Prihodki in odhodki podjetja so v analiziranem obdobju nihali, velik porast prihodkov podjetje beleži v letu 1993, ko je znašal kar 148% ter v letu 1996, ko je so prihodki spet porasli glede na leto 1995 za 144%. V vmesnem obdobju so prihodki padali. Podobna situacija se kaže na podatkih o odhodkih podjetja. Močan porast v letu 1996 glede na leto 1995 je posledica tega, da je začelo po stečaju podjetja Adria Caravan s ponovnim poslovanjem podjetje Adria Mobil.

Podjetje je kot rečeno takoj začelo z odpuščanjem zaposlenih poleg drugih ukrepov kriznega managementa. Tako se je število zaposlenih (Tabela 2, na str. 33) iz 1396 zaposlenih v letu 1991 zmanjšalo za 41% v letu 1992, ko je število zaposlenih doseglo 828. Število zaposlenih je padalo tudi v prihodnjih letih, do leta 1996, ko je glede na leto 1995 poraslo za kar 33%. Podjetje je po začetku poslovanja Adrie Mobil ponovno na novo zaposlovalo, kar kaže na pozitiven preobrat v poslovanju.

Tabela 2: Število zaposlenih na dan 31.12. v podjetju Adria Caravan (Mobil) d.o.o. v letih 1991-2000

Leto (n)	Število zaposlenih	I ^{n/n-1}
1991	1.396	—
1992	828	59
1993	730	88
1994	499	68
1995	163	33
1996	218	134
1997	246	113
1998	287	117
1999	376	131
2000	468	124

Vir: Ajpes arhivski podatki, 2005.

Delež Dolgov v financiranju lahko imenujemo tudi *stopnja zadolženosti*, v tuji literaturi imenovan **debt ratio** (Brigham, Houston, 2000, str. 96) in nam pove, kolikšen del sredstev je financiran s tujimi viri.

$$\text{Stopnja zadolženosti} = \frac{\text{kratk. obveznosti} + \text{dolg. obveznosti}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} * 100$$

Tako je v letu 1992 podjetje 44,8% sredstev financiralo s tujimi viri sredstev (Tabela 3, na str. 33), v letu 1993 pa kar 70,2 %. V letu 1992 podjetje beleži tudi enormno rast dolgoročnih obveznosti, ki znašajo kar 1,72 mrd SIT in se v letu 1993 glede na leto 1992 še povečajo. Dolgoročne obveznosti rastejo tudi po letu 1995, kar je razumljivo, saj je podjetje po stečaju potrebovalo nova zagonska sredstva. Stopnja zadolženosti raste do leta 1996, ko začne padati, v letu 2000 pa dosega skoraj 70%.

Tabela 3: Stopnja zadolženosti podjetja Adria Caravan (Mobil) d.o.o. v obdobju 1991 – 2000 v %

Leto (n)	Obveznosti do virov sredstev *	Dolgoročne obveznosti *	I ^{n/n-1}	Kratkoročne obveznosti *	Stopnja zadolženosti %
1991	1.927.100	603	—	934.813	48,54
1992	2.091.471	622.809	103.323	314.170	44,80
1993	5.832.417	2.084.348	335	2.011.636	70,23
1994	4.382.370	2.228.222	107	2.119.863	99,22
1995	1.157.944	0	0,00	1.133.173	97,86
1996	1.471.179	918	100	1.442.163	98,09
1997	1.652.433	55.501	6.044	1.519.041	95,29
1998	2.223.594	99.549	179	1.890.101	89,48
1999	5.188.232	856.096	860	3.237.775	78,91
2000	7.665.845	1.017.383	119	4.341.914	69,91

* Navedeni podatki so izraženi v 000 SIT

Vir: Ajpes arhivski podatki, 2005.

Plačilna sposobnost je sposobnost podjetja, da poravnava svoje obveznosti (Brigham, Houston, 2000, str. 96) ob zapadlosti. Najpogosteje uporabljeni kazalniki likvidnosti so kratkoročni, pospešeni in hitri koeficient. Zaradi omejitve dostopnih podatkov se bomo osredotočili le na kratkoročni koeficient v tuji literaturi imenovan **current ratio**, ki kaže financiranje kratkoročnih sredstev s kratkoročnimi obveznostmi. Ker so bili dostopni le podatki o višini gibljivih sredstev, ne pa tudi kratkoročnih sredstev, ki se razlikujejo za časovne razmejitve, sem se odločila za izračun kratkoročnega koeficienta na osnovi gibljivih sredstev.

$$\text{Kratkoročni koeficient} = \frac{\text{kratk. sredstva}}{\text{kratk. obveznosti}}$$

Tabela 4: Kratkoročni koeficient in obratni kapital podjetja Adria Caravan (Mobil)d.o.o. v obdobju 1991-2000

Leto (n)	Kratkoročna Sredstva *	I ^{n/n-1}	Kratkoročne obveznosti *	I ^{n/n-1}	Kratkoročni Koeficient
1991	675.316	---	934.813	---	0,722
1992	312.590	46	314.170	34	0,995
1993	1.912.614	612	2.011.636	640	0,951
1994	1.540.321	81	2.119.863	105	0,727
1995	1.138.832	74	1.133.173	53	1,005
1996	1.447.186	127	1.442.163	127	1,003
1997	1.609.684	111	1.519.041	105	1,060
1998	2.126.746	132	1.890.101	124	1,125
1999	3.676.054	173	3.237.775	171	1,135
2000	5.511.954	150	4.341.914	134	1,269

* Navedeni podatki so izraženi v 000 SIT

Vir: Ajpes arhivski podatki, 2005.

Podjetje beleži velik porast kratkoročnih obveznosti v letu 1993 glede na leto 1992 (Tabela 4, na str. 34), obenem pa se je zmanjšal tudi kratkoročni koeficient, ki je v letu 1993 znašal 0,951. Ker je vrednost kratkoročnega koeficienta nižja od 1 to pomeni, da ima podjetje negativen obratni kapital, ki je definiran kot razlika med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Podjetje pa naj bi ohranilo plačilno sposobnost šele takrat kadar so gibljiva sredstva dvakrat večja od kratkoročnih obveznosti, torej se kratkoročni koeficient giblje okrog števila 2. Kratkoročne obveznosti podjetja so tudi naprej v proučevanem obdobju rasle. Obratni kapital podjetja je bil negativen do leta 1995, ko kratkoročni koeficient minimalno preseže vrednost 1, kar tudi kaže na pozitiven preobrat v poslovanju podjetja, ki ga je podjetje doseglo s stečajem.

Za podjetje Adria Caravan in njegovo naslednico Adria Mobil lahko rečemo, da finančni podatki nazorno kažejo tako krizno situacijo kot tudi vpliv uspešnega kriznega managementa na preobrat v poslovanju podjetja.

7.4. KRIZNI MANAGEMENT V PODJETJU IMPOL-INDUSTRIJA METALNIH IZDELKOV, D.D.

Uspešno pri reševanje krize je bilo tudi podjetje Impol d.d. iz Slovenske Bistrice, ki je po zelo hudi krizi v letih 1992-1995 doseglo preobrat in je danes prav tako kot Adra Mobil d.o.o. med najuspešnejšimi v Sloveniji.

7.4.1. ZGODOVINA PODJETJA

Podjetje Impol – industrija metalnih izdelkov d.d. posluje že od leta 1825, ko je začelo z industrijsko proizvodnjo bakrenih kovanih proizvodov, z nekaterimi prekinitvami v vojnem obdobju. Po letu 1950 je podjetje preusmerilo proizvodnjo na aluminijaste polproizvode. Danes podjetje proizvaja proizvode iz aluminija in aluminijevih zlitin s postopkom ulivanja, valjanja in iztiskanja. Podjetje Impol d.d. ima lastniški delež v nekaterih povezanih podjetjih: Impol Seval, a.d., Stampal SB, d.o.o., IAC, Impol Aluminium Corporation, New York, Unidel, d.o.o., Impol Montal, d.o.o., Impol Stanovanja, d.o.o., TGP Štatenberg, d.o.o., Impol Kadring, d.o.o., SimFin, d.o.o. in Alcad, d.o.o.. Danes podjetje zaposluje 974 ljudi. Leto 2004 so zaključili z dobičkom v višini 453,7 mio SIT. Prihodki podjetja pa so v letu 2004 znašali 66,5 mrd SIT.

Leta 1995 sanacija podjetja še zdaleč ni bila gotova podjetje pa je bilo že trinajsti največji izvoznik v Sloveniji in je v petintrideset različnih držav izvažalo skoraj osemdeset odstotkov vse proizvodnje. V letu 2001 je podjetje definiralo popolnoma novo strategijo tržnega pozicioniranja do leta 2005, ko prevzamejo pomembno vlogo rast družbe, ekspanzija in prevzemi. Danes je poslanstvo podjetja predelava lahkih kovin in postati uspešno mednarodno podjetje. Podjetje nadaljuje s prestrukturiranjem proizvodnega programa, saj je dejavnost v kateri poslujejo v izredno turbulentnem obdobju.

V letu 1992 je podjetje zašlo v krizo, njegovo vodenje pa je prevzel Jernej Čokl, ki je bil v podjetju zaposlen že od leta 1974. Začel je na delovnem mestu tehnologa in si na poti do direktorskega položaja nabral veliko izkušenj in znanja tako na področju dejavnosti kot tudi na področju poslovanja.

7.4.2. ANALIZA KRIZNEGA MANAGEMENT V PODJETJU

Po osamosvojitvi Slovenije je podjetje Impol d.d. izgubilo večino trga nekdanje države in posledično se je v podjetju v letih 1992-1995 razvila huda kriza v podjetju (rezultati ankete). Banke niso več želele slediti potrebam podjetja. Kriza v podjetju se je pokazala s padanjem realizacije, povečevanjem zalog in s povečevanjem neporavnanih obveznosti. Zaposlenih v podjetju je bilo veliko preveč, velika naložba v stiskalništvo pa je bila izpeljana le do četrtrine. Podjetje je imelo zelo širok proizvodni program: metalurgija, gradbeništvo, kovinska predelava, strojna industrija, gostinsko- turistična dejavnost, tiskarska dejavnost, različne storitvene dejavnosti in drugo, kar je pomenilo stroškovno zelo težko obvladovanje (Sovdat, 1995, str. 11-14).

Podjetje je imelo pripravljen krizni plan, ni pa vzpostavilo teama kriznega managementa. In direktor je sam nastopil kot krizni manager, ni pa ostal sam (Sovdat, 1995, str. 11-14), imel je ekipo sodelavcev, saj sam meni, da samo direktor v podjetju ni nič. Najožja vodilna ekipa mora biti složna, tako imenovana druga garnitura vodij programov in enot pa prav tako. Po mnenju direktorja podjetja so glavne lastnosti kriznega managerja sposobnost hitrega odločanja, fleksibilnost in strokovna naravnost, sledijo racionalnost, predanost podjetju in sposobnost prevzemanja tveganje. Kot manj pomembne lastnosti kriznega managerja pa je ocenil komunikativnost, sposobnost hitrega učenja, inovativnost in ambicioznost

V krizni situaciji je po mnenju Direktorja Čokla (Sovdat, 1995, str. 11-14), ki je v podjetju odigral vlogo kriznega managerja, potrebno zgrabiti povsod in takoj, težavo pa so v podjetju imeli z odkrivanjem problemov, tako kot mnoga druga slovenska podjetja. Ko stanje podjetja ni več notranje obvladljivo, torej, ko se povečujejo zapadle nepravne obveznosti, hkrati pa tudi obstoječe zaloge, mora takoj poprijeti celotna ekipa. Potrebne so takojšnje aktivnosti tako na področju marketinga, financ, in proizvodnje, najpomembnejši pri tem pa so kadri, zaposleni, ki jim mora direktor vedno prisluhniti.

Enako kot v podjetju Adria Mobil, so se tudi v tem podjetju spremenile nekatere funkcije managementa. Pri **planiranju** je postala pomembnejša vizija podjetja, strategija bolj jasna, prav tako pa so postali pomembnejši tudi nekateri kratkoročni plani. Zaposlenih niso vključevali v proces planiranja v podjetju. **Vodenje** je postalo bolj avtokratično, prav tako pa se je centraliziralo odločanje, odločitve hitrejše in bolj racionalne, saj krizna situacija ne dopušča veliko manevrskega časa. V podjetju so bili prisiljeni tudi znižati število zaposlenih, prdvsem s predčasnim upokojevanjem in prezaposlovanjem. Hierarhija v podjetju se je zmanjšala in **organizacijska struktura** je postala bolj sploščena, odgovornosti v podjetju pa so postale bolje definirane. V podjetju so vzpodbujali teamsko delo in vključevanje zaposlenih v odločanje, večjih sprememb v komunikaciji in konfliktnosti v podjetju pa niso zaznali. Podjetje je takoj usmerilo sile v dokončanje začete naložbe v stiskalništvo in uvajanje nove tehnologije. Potrebna je bila prenova proizvodnega programa in pridobivanje novih izvoznih trgov, ki so nadomestili izgubljeni domači trg, obenem pa izločili proizvodne programe iz zelo širokega spektra, ki niso bili neposredno pomembni za metalurško dejavnost. Poleg prenove proizvodnega programa se je podjetje posvetilo tudi pospeševanju prodaje, predvsem z usmerjanjem v izvoz. Posodobili so tudi informacijski sistem za lažje obvladovanje proizvodnega procesa in zagotovili rentabilno poslovanje ter zadostne trajne vire sredstev za višjo stopnjo samofinanciranja. Nekoliko se je spremenila tudi **kontrola** v podjetju. Postrili so tako kontrolo organizacije kot tudi kontrolo procesov. Podjetje je zniževalo stroške s sprotnim spremljanjem in nadzorom in s tem doseglo konkurenčno proizvodno ceno.

Strategija reševanja krize v podjetju je bila predvsem reorganizacija in prestrukturiranje predvsem pri programih izdelave zahtevnejših izdelkov, ki je potekalo med leti 1991 in 1995. Zaradi nujnega zniževanja stroškov so takoj začeli tudi z ukinitvijo programov, ki niso bili jedro dejavnosti. Podjetje je usmerilo moči tudi v povečevanje produktivnosti, ki pa je bilo zavrto zaradi pomanjkanja potrebnih sredstev. Lahko rečemo, da je bil dokaj uspešen v podjetju že proaktivni krizni management, zato pa prijemi reaktivnega kriznega managementa milejši. Ključnega pomena

za uspeh podjetja pri reševanju te trdovratne krize je bilo trdno vodstvo, ki so mu zaposleni in okolje zaupali.

7.4.3. FINANČNA ANALIZA PODJETJA ZA OBDOBJE 1991-2000

Finančno analizo podjetja Impol d.d. sem prav tako kot podjetja Adria Mobil opravila z omejenimi podatki. Izločila sem tudi vpliv inflacije, na nivo stalnih cen v letu 2000. Podjetje Impol d.d. je kot že rečeno prestajalo največjo krizo v obdobju med letom 1992 in 1995, na kar kažejo tudi finančni podatki podjetja. Prihodki podjetja so v preučevanem obdobju sicer rasli (Tabela 5, na str. 36), nadproporcionalno rasti prihodkov pa so rasli tudi odhodki podjetja. Tako je izguba podjetja znašala v letu 1992 kar 288 mio SIT. V letu 1993 je izguba še porasla, v leti 1994 pa glede na leto 1993 padla za 68%. V letu 1996 je podjetje doseglo preobrat in prvič po dolgi krizi leto zaključilo z dobičkom v višini 6,5 mio SIT, ki je potem strmo rasel vse do konca analiziranega obdobja. Finančni rezultati kažejo na dolgoročno učinkovit krizni management v obliki reorganizacije in prestrukturiranja.

Tabela 5: Prihodki, odhodki in poslovni izid podjetja Impol d.d. v letih 1991- 2000 v 000 SIT

Leto (n)	Prihodki *	I ^{n/n-1}	Odhodki *	I ^{n/n-1}	Čista * (-)izguba (+)dobiček	I ^{n/n-1}
1991	1.449.452	---	1.453.457	---	-4.005	---
1992	2.567.655	177	2.856.350	197	-288.696	7.209
1993	7.717.965	301	8.176.015	286	-458.050	159
1994	11.329.834	147	11.475.911	140	-146.077	32
1995	14.582.487	129	14.872.828	130	-290.341	199
1996	14.918.296	102	14.911.763	100	6.533	---
1997	22.464.563	151	22.133.623	148	330.325	5.056
1998	26.748.573	119	26.748.573	121	1.007.590	305
1999	31.526.899	118	30.159.667	113	1.110.477	110
2000	43.207.897	137	41.706.315	138	1.426.550	128

* Navedeni podatki so izraženi v 000 SIT

Vir: Ajpes arhivski podatki, 2005.

Eden od ukrepov kriznega managementa v podjetju je bilo tudi zniževanje zaposlenih. V letu 1992 (Tabela 6, na str. 38) se je število zaposlenih zmanjšalo za 24%, v naslednjem letu pa še za 15%. Večje zmanjšanje zaposlenih podjetje beleži tudi v letu 1995, ko se je število zaposlenih glede na leto 1994 zmanjšalo za 17% kot posledica reorganizacije in prestrukturiranja in v podjetju je ostalo od 1.549 ljudi, ki so bili v podjetju zaposleni v letu 1991 le še 862 zaposlenih v letu 1995. Leta 1996 je število zaposlenih še upadlo za nekaj odstotkov. Od leta 1997 do leta 2000, ko je bilo v podjetju 895 zaposlenih, pa se je število zaposlenih počasi povečevalo.

Tabela 6: Število zaposlenih na dan 31.12. v podjetju Impol d.d. v letih 1991- 2000

Leto (n)	Število zaposlenih	I _{n/n-1}
1991	1.549	---
1992	1.171	76
1993	992	85
1994	1.042	105
1995	862	83
1996	792	92
1997	802	101
1998	830	103
1999	860	104
2000	895	104

Vir: Ajpes arhivski podatki, 2005.

Dolgoročne obveznosti podjetja so v začetku kriznega obdobja močno porasle (Tabela 7, na str. 38); v letu 1992 glede na leto 1991 za kar 206%, v letu 1994 glede na leto 1993 pa so padle za 23%. Obenem je rasla tudi *stopnja zadolženosti* podjetja, ki je znašala v letu 1991 22,8%, v letu 1993 pa že kar 41,7%, kar pomeni, da je podjetje dobrih 41% sredstev financiralo s tujimi sredstvi in je s tako stopnjo zadolženosti nadaljevalo tudi v letu 1994. V letu 1995 je začela stopnja zadolženosti podjetja padati in je zopet porasla v letu 1999 na 40%.

Tabela 7: Stopnja zadolženosti podjetja Impol d.d. v letih 1991 -2000 v %

Leto (n)	Obveznosti do virov sredstev *	Dolgoročne obveznosti *	I _{n/n-1}	Kratkoročne obveznosti *	Stopnja zadolženosti %
1991	2.693.512	221.019	---	392.428	22,77
1992	3.792.916	676.715	306	636.065	34,61
1993	10.240.957	2.184.625	323	2.087.501	41,72
1994	12.826.501	1.682.805	77	3.594.897	41,15
1995	13.567.013	1.299.162	77	3.835.990	37,85
1996	15.067.134	1.682.003	129	3.960.083	37,45
1997	17.570.812	1.728.191	103	5.144.588	39,11
1998	19.197.231	1.518.930	88	5.008.864	34,00
1999	24.407.674	1.753.356	115	8.017.563	40,03
2000	30.414.795	2.246.515	128	11.545.529	45,35

* Navedeni podatki so izraženi v 000 SIT

Vir: Ajpes arhivski podatki, 2005.

Vzporedno z dolgoročnimi obveznostmi so v preučevanem obdobju rasle tudi kratkoročne obveznosti podjetja (Tabela 8, na str. 39). Zanimivo je, da je bil obratni kapital podjetja v letih 1991 do 1993 pozitiven in je šele v letu 1994 padel pod vrednost 1. Obratni kapital podjetja je bil ponovno pozitiven v letu 1996, ko je kratkoročni koeficient znašal 1,204 in je z manjšimi nihanji ostal pozitiven do konca preučevanega obdobja. V preučevanem obdobju kratkoročni koeficient nikoli ni dosegel vrednosti 2.

Tabela 8: Kratkoročni koeficient podjetja Impol d.d. v letih 1991- 2000

Leto	Gibljava sredstva *	$I^{n/n-1}$	Kratkoročne Obveznosti	$I^{n/n-1}$	Kratkoročni koeficient
1991	719.714	—	392.428	—	1,834
1992	860.975	120	636.065	162	1,354
1993	2.586.308	300	2.087.501	328	1,239
1994	3.544.207	137	3.594.897	172	0,986
1995	3.631.774	102	3.835.990	107	0,947
1996	4.767.646	131	3.960.083	103	1,204
1997	6.481.493	136	5.144.588	130	1,260
1998	7.256.508	112	5.008.864	97	1,449
1999	10.463.343	144	8.017.563	160	1,305
2000	14.731.809	141	11.545.529	144	1,276

* Navedeni podatki so izraženi v 000 SIT

Vir: Ajpes arhivski podatki, 2005.

Prvi pozitivni učinki kriznega managementa se že kažejo v letu 1996, ko sanacija podjetja še ni bila končana, bil pa je ustavljen negativni trend in postavljena osnova za nadaljnjo rast in razvoj podjetja.

SKLEP

Na izbiro teme diplomskega dela je vplivala moja osebna izkušnja, ki sem jo pridobila med delom v različnih podjetjih med študijem. V enem od teh podjetij sem se tudi osebno srečala s kriznim managementom. Kot zaposlena sem opazila le slabosti kriznega managementa, ki jih opazijo zaposleni. To so spremembe, ki v večjem delu za zaposlene predvsem kratkoročno niso pozitivne. Stvari sem želela priti do dna, zato sem se poglobila v raziskavo kriznega managementa, v vzroke za krizo ter v možne posledice in s tem nekako upravičiti moje nezaupanje v nujnost takratnih drastičnih sprememb.

Bistvo diplomskega dela je bilo strukturirano predstaviti krizo v podjetju, tako vrste možnih kriz, kot tudi vzroke zanje, saj le z dobro analizo krize lahko dosežemo njeno učinkovito reševanje, poleg tega pa sem okrepila razumevanje krize in nujnosti kriznega managementa. Povdarek v diplomskem delu sem dala preprečevanju kriz v podjetjih predvsem na osnovi planiranja v podjetjih in proaktivnemu kriznemu managementu, ki naj bi poskrbel za omilitev katastrofalnih posledic. Opravila sem tudi analizo kriznega managementa v dveh slovenskih podjetjih: Adria Mobil d.o.o. in v podjetju Impol d.d.. Pri izbiri podjetij za analizo sem dala poudarek temu, da sta podjetji danes uspešni, kar pomeni, da je bil krizni management pri njih uspešen, saj imamo primerov neuspešnega kriznega managementa na slovenskem trgu na pretek. Analizo člankov sem nato podkrepila še z analizo z vprašalnikom in kratko finančno analizo omenjenih podjetij.

Pričakovanja, s katerimi sem vstopila v raziskavo so se z raziskavo potrdila. Res je, da se vse osnovne funkcije managementa v kriznem managementu zelo spremenijo, ne glede na to ali je to namerno ali le posledično. Kriza se v finančnih podatkih pokaže dokaj pozno, torej moramo za

zaznavanje krize budno opazovati tudi nefinančne spremenljivke. Vsekakor pa v podjetju ne smemo pozabiti na pomembnost planiranja, ki naj nujno vključuje tudi pripravo in ažuriranje kriznega plana.

Moje mnenje o kriznem managementu in njegovi uspešnosti je danes precej drugačno, kot je bilo pred začetkom raziskovanja. Če pogledamo dejansko stanje na trgu vidimo, da veliko podjetij propade. Razlogov za to je več. Prvi razlog za to je prav gotovo nezadostno ali pa neprimerno planiranje podjetij in posledično nepripravljenost na krizo. Razlog za neuspešnost kriznega managementa so tudi pozne in neučinkovite reakcije managementa, ki so posledica ali poznega zaznavanja krize, zanikanja krize ali pa pomanjkanje znanja na tem področju. Ko nastopi krizni manager, mu nadzorniki običajno postavijo kratkoročne cilje, kar je pogosto vzrok za dolgoročno neuspešnost podjetja. Krizni management namreč slepo sledi kratkororčnim ciljem in obenem zanemari dolgoročne cilje, ki pa so za dolgoročno uspešnost podjetja bistvenega pomena. Ob ocenjevanju lahko krizni management pokaže kratkoročne rezultate: zniževanje stroškov in trenutno povečanje prodaje, ki pa niso vedno realni. Pogosto so takrat že okrnjeni odnosi z okoljem, struktura zaposlenih, komunikacija, prodajne poti, nabavne poti in podobno, kar pa se pokaže šele na dolgi rok.

LITERATURA

1. Antončič Boštjan et al.: Podjetništvo. Ljubljana : GV založba, 2002. 479 str.
2. Ashkanasy M. Neal: Organizational Culture and Climate. USA : Sage Publications, Inc., 2000. 629 str.
3. Belak Janko et al.: Integralni management in razvoj podjetja. Maribor : Založba MER, 2003. 320 str.
4. Belak Janko et al.: Podjetništvo, politika podjetja in management. Maribor : Obzorja, 1993. 507 str.
5. Booth A. Simon: Crisis Management Strategy. London : Routledge, 1993. 313 str.
6. Brigham F. Eugene, Houston F. Joel: Fundamentals of Financial Management. Forth Worth Harcourt College, 2001. 959 str.
7. Chong K.S. John: Six Steps to Better Crisis Management. The Journal of Business Strategy, Auntsville : 25(2004), 8, str. 43-47.
8. Darling R. John: Crisis Management in International Business: Keys to Efective Decision Making. Leadership & Organization Development Journal, Bradford :15(1994), 8, str. 3-8.
9. Dessler Gary: Management: Leading People and Organizations in the 21st Century. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 2001. 577 str.
10. Gomez-Mejia R. Luis, Balkin B. David, Cardy L. Robert: Management: People Performance, Change. United States : McGraw-Hill/Irwin, 2005. 836 str.
11. Hari Ivan: Tehnika kriznega vodenja. Organizacija, Kranj : 30(1997), 7, str. 375-384.
12. Kash J. Toby, Darling R. John: Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. Leadership & Organization Development Journal, Bradford : 19(1998), 4, str. 179-186.
13. Kaše Robert: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta v Ljubljani; 2003. 95 str.

14. Končina Miro: Krizno vodenje: zdravilo ali evtanazija. Gospodarski vestnik, Ljubljana : (1998), 46, str. 38.
15. Končina Miro: Poslovodski amaterizem ali politično sprenevedanje. Manager; Ljubljana : (1998), 12, str. 58
16. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba obzorja Maribor, 1987. 367 str.
17. Možina Stane et al.: Management nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
18. Morozov Sebastjan: Krizni menedžment: Steklarno Rogaška lahko rešim. Manager, (2005), 4, str. 16.
19. Newman A. Mark: Don` t be Caught by Surprise. Commercial Property News, New York : 17(2003), 5, str. 33-35.
20. Novak Božidar s sodelavci: Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 263 str.
21. Nobene prave konkurence, nobenega boja za obstoj. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 07.03. 1996
22. Petrovčič Vida: Prvih pet korakov kriznega managerja. Manager, (1996), 5, str. 12.
23. Pheng Low Sui: Crisis Management: A Survey of Property Development firms. Property Management, London : 17(1999), 3, str. 231-251.
24. Podolak Andy: Crisis Management Teams. Risk Management, (2002), 9, str. 54-57.
25. Pomembna in v Sloveniji preveč podcenjevana poslovna. Dnevnik, 26.01.2001
26. Prašnikar Janez: Slovensko podjetje jutri. Ljubljana : CISEF, 1992. 415 str.
27. Rabič Miha: Mora vsakega direktorja. Manager, Ljubljana : (2004), 4, str. 44-47.
28. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
29. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2001. 154 str.
30. Slokar Tonja: Poslovati v svetu polnem blokad. Ljubljana : Manager, (2002), 5, str. 23.
31. Snell Bateman: Management: Competing in the New Era. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2002. 611 str.
32. Sovdat Miša: V goreči hiši ni časa za popravni izpit. Ljubljana : Manager, (1995), 6, str. 14.
33. Šmuc Sonja: Ženske pridejo na vrh v krizi. Manager, Ljubljana : (2004), 10, str. 22.
34. Tavčar Borut: Podjetje bi kupili, pa ne vemo, od koga. Gospodarski vestnik, 13(1993), str. 16.
35. Tavzes Miloš: Veliki slovar tujk. Ljubljana : Cankarjeva založba, 2002. 1303 str.
36. Za ohranitev zdravih jeder podjetij, ki so se znašla v krizi, je treba krizne menedžerje najeti. Dnevnik, Ljubljana : 10.09.1999.
37. Zelenika Ratko: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka : Ekonomski fakultet u Rijeci, 2000. 781 str.

VIRI

1. Ajpes Arhivski podatki, 2005.

2. Atkins S. Betsy et al.: Companies in Crisis: War Stories from the Front Lines. The Corporate Governance Advisor, September 2002
3. Fakulteta za Organizacijske Vede Kranj. [URL:<http://www.fov.uni-mb.si>], 15.7.2005.
4. Interni podatki podjetja Adria Mobil. Poslovne in kapitalske povezave skupine Adria, 2004.
5. Rapid Reports. Statistični urad Republike Slovenije [URL:<http://www.stat.si>], 10.8.2005.
6. Rudolf 2. [URL: <http://www.idoo.si>], 20.7.2005.
7. Slovenska izvozna družba. [URL:<http://www.sid.si>], 12.6.2005.
8. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: <http://www.stat.si>], 13.8.2005.
9. Zakon o prisilni poravnavi, stečajju in likvidaciji (Uradni list RS, št. 67/93).

PRILOGA 1: UVODNI DOPIS K ANKETI

Spoštovani!

Moje ime je Klavdija Kenk in pripravljam diplomsko delo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer končujem s študijem organizacije in managementa. Diplomsko delo zajema tematiko kriznega managementa, v praktičnem delu pa bi rada predstavila uspešne primere kriznega managementa v Sloveniji. Zato sem izbrala Vaše podjetje, ki je kljub kriznemu obdobju, ki je nastopilo pred časom danes med najuspešnejšimi v Sloveniji.

Le z vašo pomočjo mi bo to lahko uspelo. Prosim vas, da izberete osebo v podjetju, ki je tesno sodelovala pri reševanju krize v vašem podjetju in je pripravljena odgovoriti na vprašanja v priloženem vprašalniku.

Prosim Vas, da mi če je le mogoče rešen vprašalnik vrnete do 29. julija 2005 v priloženi kuverti. Za vsa vprašanja, ki bi se vam ob izpolnjevanju porajala sem dosegljiva na telefonski številki 041-320-266 oziroma na email naslovu: klavdija.kenk@s5.net.

Rezultati analize bodo skupaj z ostalimi podatki vašega podjetja, ki se navezujejo na temo diplomskega dela, z vašim privoljenjem predstavljeni v diplomskem delu z naslovom Krizni management in vloga managementa pri preprečevanju kriz v podjetjih. Vljudno Vas prosim za sodelovanje in se Vam vnaprej zahvaljujem.

Klavdija KENK

PRILOGA 2: ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Vprašanja so predvsem zaprtega tipa. Pri vprašanjih, kjer je mogoče obkrožiti opcijo »drugo«, na črti, ki sledi prosim napišite kaj je to. Prosim vas, da na zastavljena vprašanja odgovarjate čimbolj korektno, saj bom le tako lahko predstavila realne rezultate analize.

Hvala za razumevanje.

1. NAŠE PODJETJE JE BILO V ZADNJI HUJŠI KRIZI LETA_____.
2. VAŠA FUNKCIJA V PODJETJU PRI REŠEVANJU KRIZE JE BILA: _____

3. VZROKI ZA NASTANEK TAKRATNE KRIZE SO BILI (Možnih je več odgovorov):
 - A. IZGUBA TRGOV
 - B. ZGREŠENA NALOŽBA
 - C. SLABO VODENJE
 - D. ZASTAREL PROIZVODNI PROGRAM
 - E. NEFLEKSIBILNOST
 - F. SLABA FINANČNA POLITIKA
 - G. NAVZKRIŽNI INTERESI MED:_____
 - H. VSE MOČNEJŠA KONKURENCA
 - I. SLABO TRŽENJE
 - J. PANOŽNA KRIZA
 - K. SLABA NABAVNA POLITIKA
 - L. RECESIJA GOSPODARSTVA
 - M. SLABA RAZVOJNA POLITIKA
 - N. SLABA STRATEGIJA PODJETJA
 - O. SLABA PROIZVODNA POLITIKA
 - P. DRUGO:_____
4. ZNAKI KRIZE V PODJETJU SO BILI (Možnih je več odgovorov):
 - A. PADEC TRŽNEGA DELEŽA
 - B. POVEČEVANJE ZALOG
 - C. NEKONKURENČNOST
 - D. VIŠJA STOPNJA REKLAMACIJ
 - E. VISOKA FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH
 - F. PADANJE REALIZACIJE
 - G. NEPORAVNANE OBVEZNOSTI
 - H. PODJETJE JE IZGUBLJALO DOBRO IME
 - I. ZMANJŠEVANJE PRODUKTIVNOSTI

- J. TEHNOLOGIJA JE ZASTAREVALA
- K. SLABŠE OBVEŠČANJE V PODJETJU
- L. VEČJA KONFLIKTNOST ZNOTRAJ PODJETJA
- M. GOVORICE O KRIZI PODJETJA
- N. ZMANJŠEVANJE DENARNEGA TOKA
- O. ZMANJŠEVANJE TRAJNEGA KAPITALA
- P. POVEČEVANJE STOPNJE ZADOLŽENOSTI
- Q. ZMANJŠEVANJE OBRATNEGA KAPITALA PODJETJA
- R. DRUGO_____

5. ALI IMATE V PODJETJU PRIPRAVLJEN KRIZNI PLAN?

- A. DA B. NE

6. KAKO STE SE V PODJETJU LOTILI REŠEVANJA KRIZE?(Možnih je več odgovorov):

- A. VZPOSTAVILI SMO KRIZNI TEAM
- B. NAJELI SMO ZUNANJEGA SVETOVALCA
- C. NAJPREJ SMO ZNIŽALI STROŠKE
- D. TAKOJ SMO ZAČELI S POSPEŠEVANJEM PRODAJE
- E. ZAMENJALI SMO KLJUČNE LJUDI
- F. ZAČELI SMO Z ODPUŠČANJEM ZAPOSLENIH
- G. OKREPILI SMO RAZVOJ NOVIH IZDELKOV

H. DRUGO_____

7. FUNKCIJE MANAGEMENTA V PODJETJU SO SE V KRIZI SPREMENILE:

(Pri vsaki navedeni trditvi označite številko med 1 in 5, ki ustreza vaši oceni, medtem ko 1 pomeni, da se popolnoma strinjate, 2 delno se strinjate, 3 niti da niti ne, 4 delno se ne strinjate in 5 sploh se ne strinjate.)

POMEMBNEJŠI SO POSTALI KRATKOROČNI PLANI	1	2	3	4	5
V OSPREDJE JE PRIŠLA VIZIJA PODJETJA	1	2	3	4	5
VODENJE JE POSTALO BOLJ AVTOKRATIČNO	1	2	3	4	5
ODLOČITVE SO POSTALE HITREJŠE	1	2	3	4	5
ODLOČANJE SE JE CENTRALIZIRALO	1	2	3	4	5
STRATEGIJA PODJETJA JE POSTALA BOLJ JASNA	1	2	3	4	5
KOMUNIKACIJA MED ZAPOSLENIMI SE JE POSLABŠALA	1	2	3	4	5
ČUTITI JE BILO BREZVLADJE	1	2	3	4	5
ODLOČANJE JE POSTALO BOLJ RACIONALNO	1	2	3	4	5
KOMUNIKACIJA MED VODSTVOM IN ZAPOSLENIMI SE JE POSLABŠALA	1	2	3	4	5
KONTROLA PROCESOV SE JE POOSTRILA	1	2	3	4	5
KONTROLA ORGANIZACIJE SE JE POOSTRILA	1	2	3	4	5
ODGOVORNOSTI SO POSTALE BOLJE DEFINIRANE	1	2	3	4	5
KONFLIKTI V PODJETJU SO POSTALI POGOSTEJŠI	1	2	3	4	5

ZAPOSLENI SO MILI BOLJ MOTIVIRANI ZA USPEH	1	2	3	4	5
ZAPOSLENI SO BILI BOLJ VODLJIVI	1	2	3	4	5
SODELOVANJE MED ZAPOSLENIMI JE POSTALO BOLJ UČINKOVITO	1	2	3	4	5
POSEBNO POZORNOST SMO NAMENILI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH (finančno in nefinančno)	1	2	3	4	5
ORGANIZACIJSKA STRUKTURA JE POSTALA BOLJ SPLOŠČENA (manj hierarhije)	1	2	3	4	5
V PODJETJU SMO SPODBUJALI VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH V ODLOČANJE	1	2	3	4	5
V PODJETJU SMO SPODBUJALI VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH PRI PLANIRANJU	1	2	3	4	5
V PODJETJU SMO SPODBUJALI TEAMSKO DELO	1	2	3	4	5

8. ČE STE OB NASTOPU KRIZE KREIRALI KRIZNI TEAM, KDO SO BILI NJEGOVI ČLANI? (Možnih je več odgovorov):

- A. FINANČNIK
- B. VODJA
- C. PRAVNIK
- D. REFERENT
- E. VODJA PROIZVODNJE
- F. PLANER
- G. PREDSTAVNIK ZA UPRAVLJANJE S TVEGANJI
- H. SPECIALIST ZA KOMUNIKACIJE
- I. KADROVNIK
- J. TAJNICA

9. KATERE LASTNOSTI MISLITE SO PRI KRIZNEM MANAGERJU OZIROMA PRI ČLANIH KRIZNEGA TEAMA NAJPOMEMBNEJŠE? (Pri vsaki navedeni trditvi označite številko med 1 in 5, ki ustreza vaši oceni, medtem ko 1 pomeni, da se popolnoma strinjate, 2 delno se strinjate, 3 niti da niti ne, 4 delno se ne strinjate in 5 sploh se ne strinjate.)

SPOSOBNOST HITREGA ODLOČANJA	1	2	3	4	5
FLEKSIBILNOST	1	2	3	4	5
STROKOVNA NARAVNANOST	1	2	3	4	5
RACIONALNOST	1	2	3	4	5
KOMUNIKATIVNOST	1	2	3	4	5
PREDANOST PODJETJU	1	2	3	4	5
SPOSOBNOST HITREGA UČENJA	1	2	3	4	5
POŽRTOVALNOST	1	2	3	4	5
INOVATIVNOST	1	2	3	4	5
AMBICIOZNOST	1	2	3	4	5
SPOSOBNOST PREVZEMANJA TVEGANJA	1	2	3	4	5

10. KAJ JE LOČILO VAŠE PODJETJE OD PODJETIJ Z NEUSPEŠNIM KRIZNIM MANAGEMENTOM, KAJ JE BILO KLJUČNEGA POMENA ZA VAŠ USPEH?

Hvala za sodelovanje!