

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**KRIZNI MANAGEMENT: PRIMER
PODJETJA GORENJE D.D.**

Ljubljana, marec 2006

ŽANJA KOSI

IZJAVA

Študent/ka Žanja Kosi izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Dr. Tomaža Čatra in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.3.2006

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. KRIZNI MANAGEMENT	2
2.1. RAZLIČNE RAZLAGE POJMA KRIZNI MANAGEMENT	2
2.2. OBDOBJA KRIZNEGA MANAGEMENTA.....	4
2.3. PODJETJE V KRIZNIH RAZMERAH	5
2.3.1. Značilnosti kriz	5
2.3.2. Vzroki kriz.....	8
2.3.3. Življenjski cikel krize	9
2.3.4. Vrste kriz	10
3. REŠEVANJE KRIZE	12
3.1. IDENTIFIKACIJA KRIZE	12
3.2. VZPOSTAVITEV KRIZNEGA MANAGEMENTA	14
3.3. KOMUNICIRANJE V ČASU KRIZE.....	17
3.3.1. Koraki kriznega komuniciranja	17
3.3.2. Komuniciranje pred krizo.....	19
3.3.3. Komuniciranje med krizo	22
3.3.4. Komuniciranje po krizi	23
3.3.5. Napake pri komuniciranju.....	24
4. PRIMER KRIZNEGA MANAGEMENTA V PODJETJU GORENJE D.D.	25
4.1. POŽAR V OBRATU GALVANA.....	26
4.2. KRIZNI MANAGEMENT	28
4.2.1. Vzpostavitev kriznega managementa	29
4.2.2. Komuniciranje z zaposlenimi.....	32
4.2.3. Komuniciranje z ostalimi udeleženci v času krize.....	34
4.2.4. Soočanje s kriznimi razmerami v proizvodnji.....	35
4.2.5. Sanacija Galvane	36
5. SKLEP	37
LITERATURA	40
VIRI	42

1. UVOD

Krizo prizadetega podjetja kot tako sicer lahko obravnavamo kot katastrofo, v gospodarskem življenju pa le-ta predstavlja bolj ali manj normalen položaj v tržnem gospodarstvu, ki lahko za podjetje pomeni tudi konkurenčno prednost. To je seveda odvisno od tega, kako se podjetje s krizo sooča in kako kriza vpliva na njegovo poslovanje v prihodnosti. Dandanes se podjetja s kriznim managementom srečujejo vedno pogosteje. Zavedati se morajo, da lahko njegova prisotnost v podjetju pripomore k reševanju krize, zaradi česar naj bi krizni management predstavljal enega izmed osnovnih elementov poslovanja podjetij, saj se lahko le na ta način vsaj deloma pripravijo na krizno stanje.

Odločitev za uvajanje kriznega managementa zahteva udejstvovanje vseh zaposlenih v podjetju, ki se morajo zavedati, da lahko dodatne aktivnosti vsakega posameznika močno olajšajo reševanje kriznega stanja ter tako pomagajo podjetju, da se po kriznem obdobju kmalu postavi na začrtane tire poslovanja.

Pri izvajanju kriznega managementa so ključni tako postopki reševanja krize, sama komunikacija med prizadetim podjetjem in ostalimi udeleženci krize, sodelovanje ostalih javnosti pri reševanju problema, kot tudi priprava podjetja oziroma višjega managementa že pred samim nastankom krize v podjetju. Če k doseganju rešitve kriznega stanja ne težijo vsi zaposleni v podjetju in tisti, ki so s podjetjem tako ali drugače povezani, se lahko doseganje uspešne rešitve močno zavleče ali pa le-ta postane vprašljiva. Pravočasen in preudaren odziv na krizno stanje je tako najbolj pomemben.

Diplomsko delo temelji na predpostavki, da krizni management v današnjem času hitrih sprememb in negotovih trgov obstaja ter prevzema pomembno vlogo v razvoju in obstoju podjetij, njegova prisotnost pa vpliva tudi na doseganje konkurenčne prednosti podjetij.

Namen diplomskega dela je opredeliti in s konkretnim primerom nakazati nujnost prisotnosti kriznega managementa v podjetju. Poleg tega je namen diplomskega dela podati tudi zgled ostalim podjetjem in sicer kako je potrebno pristopiti h kriznemu managementu. Obravnavana tematika je še bolj zanimiva zato, ker je veliko podjetij prepričanih, da kriznega managementa ne potrebujejo.

Ker gre pri diplomskem delu predvsem za teoretičen pristop k obravnavi kriznega managementa, je cilj diplomskega dela na podlagi domače in tuje literature ter drugih virov prikazati glavne lastnosti, ki jih mora dober krizni management vsebovati ter le-te obravnavati tudi na praktičnem primeru. Cilj je tudi podati model kriznega managementa, ki pomaga podjetjem pri soočanju s kriznimi razmerami in hkrati povečuje možnost doseganja uspešne rešitve, kar je za obstoj podjetja tudi najbolj pomembno.

Diplomsko delo je nastalo z metodologijo zbiranja domače in tuje literature ter virov, ki sem jih kasneje analizirala, na njihovi podlagi pa podala model kriznega managementa, ki pomaga podjetjem v krizi. S primerjavo teoretičnega in praktičnega dela je prikazan ustrezen pristop h kriznemu managementu, podana pa je tudi sinteza ugotovitev, ki so za uresničitev takšnega pristopa najbolj pomembne.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov, izmed katerih sta dva teoretična, v tretjem delu pa je predstavljen primer izvajanja kriznega managementa. V prvem poglavju je predstavljen pojem krizni management z različnih teoretičnih vidikov, poleg tega pa so podane tudi glavne značilnosti in vzroki nastanka kriz ter celoten potek krize oziroma posamezna obdobja v okviru krize.

V drugem delu je izpostavljeno samo reševanje krize, ki je opredeljeno na podlagi teorije. Izpostavljena je problematika oblikovanja kriznega tima, ki je pri reševanju kriznega stanja ključnega pomena in je zato deležna posebne pozornosti. Drugi del zaključujem z obravnavanjem komuniciranja v posameznih obdobjih krize, ki vključujejo tako predhodno obdobje, krizno obdobje, kot tudi obdobje po krizi. Slednje kljub temu, da je takrat krizno stanje že preteklost, daje pomemben pečat prihodnjemu poslovanju podjetja in doseganju načrtanih ciljev v prihodnosti. Ker je samo komuniciranje zelo pomembno, so osvetljene tudi glavne napake, ki jih delajo glavni akterji v času krize.

V diplomskem delu se bom v zadnjem delu omejila na praktično izkušnjo podjetja Gorenje d.d., ki ima s kriznim managementom vse prej kot negativne izkušnje in je lahko tudi zgled ostalim podjetjem pri reševanju kriznega stanja. V zadnjem delu je pri obravnavanju primera kriznega managementa v praksi podrobno prikazano vedenje podjetja v kriznih razmerah in reševanje krizne situacije. V obravnavanem primeru je bilo podjetje sicer uspešno pri izvedbi kriznega managementa, vendar pa so za to potrebne določene izkušnje in kar je še bolj pomembno, ustrezne priprave. Tako je prikazana pomembnost pravih odločitev v podjetju, pri čemer mislim na vključevanje kriznega managementa v podjetje predvsem kot preventivo na nepričakovane in negativne dogodke, ki lahko doletijo vsako podjetje.

2. KRIZNI MANAGEMENT

2.1. RAZLIČNE RAZLAGE POJMA KRIZNI MANAGEMENT

Obstaja veliko teorij, ki obravnavajo management ter ožji, krizni management, ki se med seboj ne izključujejo, temveč se povezujejo in dopolnjujejo (Možina, 2002, str. 82). Podjetja oziroma njihovi managerji se morajo zavedati, da ne glede na finančno uspešnost in stabilnost, nobeno podjetje ni imuno na krizo. Pogosto se tako zgodi, da management

opozorilnih znamenj krize ne upošteva. Veliko managerjev je tudi prepričanih, da jih večja kriza ne more doleteti in zaradi tega o njej sploh ne razmišljajo, niti ne dopuščajo možnosti ali pripravljajo ukrepe ob morebitnem pojavu kriznih razmer, kar je ključnega pomena za preživetje podjetja v takšni situaciji. Zato je pojem krizni management vsekakor ena izmed aktualnejših tem o vodenju podjetja in je pogosta tema teoretičnih in empiričnih obravnav, tako v svetu kot tudi pri nas.

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

Zaradi neupoštevanja določenih naravnih načel in zakonov lahko podjetje doleti sedem "smrtnih grehov". K težavam podjetja vodijo tako kriza vrednot kot tudi slabosti vodenja. Med te grehe podjetja sodijo (Covey, 2000, str. 71):

- *Bogastvo brez dela*, ki gradi na manipulacijah s tržišči, sredstvi in z ljudmi, namesto na delu in proizvodnji dodane vrednosti.
- *Užitek brez vesti*, ki pomeni sebično ravnanje posameznikov in je v zadnjem času ena izmed ključnih skušnjav današnjih vodilnih delavcev.
- *Znanje brez značaja* oziroma vrednostnega sistema, ki je enako ali celo bolj nevarno kot premajhno znanje.
- *Trgovina oziroma posel brez morale*, ki ne prizna vzajemne koristi partnerjev.
- *Znanost brez človečnosti*, ki se posledično osiromaši le na tehniko in tehnologijo. Reševanje težav z novo tehnologijo pa žal ne prinaša nič bistvenega.
- *Religija brez žrtvovanja*. Če želimo resnično zadovoljiti potrebe drugih, moramo med drugim žrtvovati tudi svoj ponos in predsodke.
- *Politika brez načel*, zaradi česar se osebna etika osredotoča na takojšnje oblikovanje podobe, ki se dobro prodaja na družbenem in gospodarskem trgu.

Vrednostni sistem, ki ga zaznamujejo take vrednote, pomeni odstopanje od naravnih zakonov in načel gospodarjenja ter posledično privede do nujnosti kriznega managementa. Namesto da bi se posamezniki lotili kroničnih vzorcev navad, vgrajenih v vsakodnevno delovanje, le-ti iščejo hitre rešitve za odpravo znakov, akutnih in bolečih simptomov. Kronične individualne težave tako na kocu postanejo kronične organizacijske težave, ki imajo na podjetje negativen vpliv. Vse te težave je možno ozdraviti. Ker pa so te težave splošne in se z njimi spopada večina podjetij, se zaposleni z njimi enostavno naučijo živeti in delati, vendar pa lahko težave postanejo tudi prevelika ovira za učinkovito delo posameznikov.

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

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

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

Glavna načela, ki jih krizni management upošteva pri upravljanju krize, so naslednja (Novak, 2000, str. 168):

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

Krizni management tako lahko opredelimo kot skupek dejavnosti in instrumentov, ki služijo podjetju za obvladovanje nenormalnih, največkrat nepričakovanih situacij (Sieg, 1999, str. 5). Vse, kar podjetje reče in naredi med krizo, lahko dolgoročno vpliva na poslovanje in njegovo identiteto v javnosti, zaradi česar mora delovati preudarno in dobro premišljeno, saj se negativne posledice napačnih odločitev slej ali prej pokažejo in vplivajo na poslovanje podjetja ter na njegovo sliko, ki jo imajo javnost, dobavitelji, kupci ter ostali, ki s podjetjem sodelujejo.

2.2. OBDOBJA KRIZNEGA MANAGEMENTA

Da bi krizni management lažje opredelili in pojasnili njegovo vlogo, ga razdelimo na tri obdobja, vezana na krizo, in sicer obdobje pred krizo, obdobje med krizo in obdobje po krizi.

Prvo obdobje je *obdobje pred krizo*, ki ga lahko imenujemo tudi stanje nenehne pripravljenosti. V mirnih dneh, preden se kriza zares pokaže, je naloga managementa, da identificira vrste kriz, s katerimi se podjetje lahko sooči, da določi njihovo verjetnost nastanka z namenom zagotoviti ustrezno pripravljenost. V tem obdobju je zelo pomembno, da je management pozoren na vsak simptom krize, ki nanjo opozarja.

Naslednje obdobje je *obdobje med krizo* ali kaotično stanje. Kriza je najbolj dramatičen, nestanovitni in tvegan čas. Management sprejema odločitve hitro, pod pritiski notranjega in zunanjega okolja, kako bo z njegovimi odločitvami pa ni odvisno samo od njega. Management skuša obvladati posledice, ki so nastale zaradi kriznega dogodka in zaradi objav v medijih, hkrati pa podjetje pripraviti na nemoteno nadaljevanje poslovanja, ko bo krize konec. Učinkovitost ukrepov managementa v tem obdobju je močno odvisna od pripravljenosti in načrtovanja reševanja kriznih razmer, ki so potekala v predhodnem obdobju. Če se podjetje znajde v krizi, na katero ni bilo pripravljeno in tako nima niti okvirnega načrta kako ravnati, se lahko stvari dogajajo kar same po sebi. Priložnosti, ki jih je v času krize potrebno čim bolj izkoristiti, pa managerjem uhajajo iz rok (Keenan, 1996, str. 7). Tega pa v kriznih razmerah velikokrat ni mogoče nadomestiti.

Zadnje, tretje obdobje pa je *obdobje po krizi* oziroma vrnitev v normalno stanje. Po krizi se management popolnoma posveti vrnitvi v normalno stanje. Če je potrebno, spreminja tudi organizacijsko strukturo, poslovno politiko, kulturo v podjetju, nadzorne mehanizme, itd. Prav tako veliko pozornosti nameni tudi nastajanju in okrepitvi ugleda (Novak, 2000, str. 168), saj je nadaljnje poslovanje podjetja odvisno tudi od tega.

V krizi je odločilna vloga managementa in njegove takojšnje reakcije. Prevzeti mora spodbude v svoje roke in preprečiti poslabšanje neugodnega položaja, ki je že nastalo. Managerji se premalo zavedajo pomembnosti svoje vloge in vpliva na organizacije, velikokrat tudi niso dovolj samokritični do ugotovljenih lastnih slabosti, na katere opozorijo podrejeni (Cimerman, 2003, str. 24). Večina dela z drugimi ljudi in je namreč učinkovitih le v sodelovanju z drugimi (Drucker, 2001, str. 175). Takšne slabosti pa k reševanju krize ne pripomorejo. Managerji, ki se zavedajo, da obstajajo ob vsakem dogodku, tudi v krizi, poleg nevarnosti tudi nove priložnosti, kot so možnost pridobitve zaveznikov, doseganje podpore in privabljanje novih kupcev ali delničarjev ter da morajo imeti z vsemi korekten odnos (s tem mislim predvsem na odnos do podrejenih, ki jih managerji velikokrat preslišijo), so ponavadi veliko bolje pripravljeni na prevzemanje odgovornosti za rešitev krize, poleg tega pa lahko dane priložnosti tudi učinkoviteje izkoristijo.

2.3. PODJETJE V KRIZNIH RAZMERAH

2.3.1. ZNAČILNOSTI KRIZ

Ker lahko kriza nastopi v različnih oblikah, ene same splošno sprejete opredelitve krize ni. Ena izmed njenih opredelitev jo opisuje kot okoliščine, v katerih so ogroženi življenje, varnost ali celo obstoj posameznika ali organizacije. Za krizo je značilen časovni pritisk, kar zahteva od vodilnega managementa hitro sprejemanje odločitev in obvladovanje stresa vseh udeležencev v krizi. Kriza je tako pogosto uporabljena oznaka za težavne, nevarne ter za prihodnost odločilne položaje, ki se nanaša na izredno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov.

Medtem ko kriza etimološko izhaja iz grške besede krinein (odločiti kaj, soditi; krosis - presoja, prepir), pa z vidika znanstvenega področja prihaja iz medicine in označuje najvišjo stopnjo določene bolezni oziroma trenutek, v katerem se odloča med nadaljnjim življenjem ali smrtjo posameznika (Dubrovski, 2004, str. 15).

Kljub obstoju različnih vrst kriz, pa veljajo naslednje tri značilnosti za vsako krizo. Prva je *nenadnost*; kljub temu, da so lahko nekatera znamenja krize vidna že pred njenim nastankom, je kriza vedno nepričakovana. Seveda je stopnja pričakovanja različna, saj nanjo vpliva možnost predvidevanja krize in zavedanje o prihajajoči nevarnosti. Druga značilnost je *negotovost*, kar nazorno opredeljuje rek, da se zaradi dreves ne vidi gozda. Na negotovost ima

velik vpliv sodobno kompleksno in premalo trdno okolje, poleg tega pa managerji zaradi preobremenjenosti z informacijami težko pridobijo dovolj kakovostnih informacij za odločanje. Seveda se temu skušajo izogniti in sicer z uporabo statističnih ocen o morebitnih nevarnih in kriznih dogodkih, pri čemer morajo upoštevati tudi dejstvo, da imajo malo verjetni dogodki ali krize velike posledice in obratno. Tretja, že omenjena skupna značilnost vseh kriz, pa je *časovni pritisk* (Novak, 2000, str. 52). Poudariti je potrebno le to, da se mora vsak manager zavedati, da je kriza preizkušnja za njegove vodstvene sposobnosti. Manager je tako zaradi zahtevanega hitrejšega odločanja še pod večjim stresom kot sicer.

Krizo podjetja opredeljujejo naslednje značilnosti (Marinič, 1996, str. 14):

- pomembnost (nerešitev krize pomeni propad podjetja)
- za podjetje v krizi, ki posluje z izgubo, so značilna odstopanja doseženih rezultatov od želenih (plačilna sposobnost, donosnost, položaj na trgu),
- za reševanje krize ni nekega predpisanega postopka, saj je vsaka kriza po svoje specifična.

Ko podjetje krizo zazna, ali le na podlagi simptomov ali pa je le-ta že nastopila, je pomembno, da je seznanjeno s položajem podjetja, kjer mislim predvsem na finančno stanje. V Tabeli 1 je podana skala ocenitev, ki nam to stanje pomaga opredeliti. Seveda želenih kazalnikov podjetje ne more izračunati brez podatkov in informacij, ki izhajajo iz temeljnih računovodskih izkazov. Na podlagi kazalnikov pa lahko podjetje oceni svojo finančno boniteto (Končina, Mirtič, 1999, str. 93).

Tabela 1: Skala ocenitev

Kazalnik	Zelo dobro	dobro	Srednje	Slabo
1. % deleža kapitala v celotnih obveznostih	> 30 %	> 20 %	> 10 %	< 10 %
2. % deleža denarnega toka v prihodkih	> 10 %	> 8 %	> 5 %	< 5 %
3. rentabilnost celotnega kapitala	> 20 %	> 15 %	> 8 %	< 8 %
4. odplačljivost dolga*	< 3 leta	< 5 let	< 12 let	> 12 let

*delež denarnega toka obveznosti do tujih virov (dolgovi) v celotnih virih

Vir: Končina, Mirtič, 1999, str. 94.

Za finančno analizo poslovanja podjetja je praviloma poudarek na informacijah o likvidnosti, plačilni sposobnosti, učinkovitosti, ravnotežju in uspešnosti. Brez omenjenih informacij podjetje težko pristopi k reševanju kriznih razmer, saj velikokrat brez njih ne more ugotoviti področja in vzrokov za njihov nastanek (Repovž, 1993, str. 49).

Ker pa se bom v nadaljevanju osredotočila bolj na krizo podjetja, pri čemer mislim na gospodarske in negospodarske ter proizvodne in storitvene organizacije, podajam še opredelitev tovrstne krize. Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kot tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja. Z vidika managementa podjetja oziroma nosilcev poslovnih odločitev prinaša kriza izredne razmere, ki zaradi kritičnosti trenutka zahtevajo zelo hitro sprejemanje poslovnih odločitev. Le-te pa morajo biti po možnosti čim bolj pravilne, saj ponavadi popravki niso mogoči. Časovni in odločevalski pritisk je v kontrastu z vzroki in potekom nastajanja krize, kar je običajno dolgoročnejši proces (Dubrovski, 2004, str. 18). Management v podjetju je tako neposredno soočen z naslednjimi značilnostmi izrednih razmer, ki zahtevajo drugačen pristop k vodenju podjetja, kot pa v normalnih razmerah (Dubrovski, 2004, str. 18):

- močno omejen razpoložljiv čas za odločanje,
- odločanje v razmerah, ki so presenetile ali celo šokirale,
- dopustnost napačnih odločitev je minimalna ali pa je ni,
- celotno dogajanje je pospešeno,
- stroški (cena) sredstev in časa so povečani,
- večpodročna in večsmerna posledičnost posamezne odločitve,
- omejena materialna in nematerialna sredstva, na katere se je mogoče pri izbiri ukrepov nasloniti,
- omejena uporabnost preteklih informacij o poslovanju za odločanje,
- omejena razpoložljivost primernih obstoječih informacijskih virov za odločanje,
- nenehno in nepričakovano pojavljanje vedno novih znakov in značilnosti krize,
- intenzivnejši notranji in zunanji nadzor nad odločitvami,
- možnost oviranja tistih, ki so za krizo odgovorni,
- neprestana psihična obremenitev odločevalcev z malo priložnostmi za popuščanja in sprostitvev.

Poleg tega poznamo še nekatere bistvene lastnosti kriz, ki so: pomanjkanje informacij o kriznem dogodku v podjetju in njegovi okolici, nezmožnost odzivanja podjetja zaradi prehitrega dogajanja, izguba nadzora vodilnih nad dogajanjem, preplah in zmešnjava, motnje v vsakdanjem procesu odločanja, intenzivno ukvarjanje medijev s podjetjem zaradi kriznega dogodka ter težnja managerjev, da se osredotočijo na kratek rok (Novak, 2000, str. 53).

Iz omenjenih značilnosti torej izhaja, da je delovanje in vedenje organizacije v stanju krize drugačno od tistega, ki velja za obdobje načrtnega razvoja (gre za okoliščine, v katerih organizacija ne more več normalno delovati), zato pa morajo biti drugačne tudi metode in tehnike, ki jih management uporablja. Med dobre plati krize, ki jih naštevajo nekateri avtorji, sodijo (Krajnc Pavlica, 2004, str. 37):

- pojav novih junakov in kvalitet novih, največkrat mladih managerjev,
- pospešeno spreminjanje in urejanje prej zanemarnjenih zadev,

- spreminjanje značajev ljudi (vključno z odpravljanjem neproduktivno zaposlenih),
- očiščenje posloводства, saj odidejo tisti, ki so zreli za pokoj, nesposobni in nepošteni,
- spreminjanje strategij,
- razvoj zgodnjega opozorilnega sistema ter povečanje budnosti in prožnosti,
- nastanek novih konkurenčnih prednosti.

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

Tako kriza ni vedno tragična usoda podjetja oziroma nevarnost, temveč je hkrati največja priložnost za njegovo prenavo. Seveda pa je kriza kot priložnost povezana s tveganjem neuspeha. S tega vidika morajo podjetja vedno računati tudi na to, da bodo zaradi sprememb na trgu oziroma sprememb okvirnih pogojev poslovanja njihove dosedanje strategije zastarale in morda celo ogrozile njihov dosednji obstoj. Resnični izziv za management podjetja je tako obvladovanje in uspešno reševanje nepričakovanih dogodkov in ne vztrajanje pri zamislih, ki so bile uspešne že v preteklosti.

2.3.2. VZROKI KRIZ

Krizo vedno povzročijo neki vzroki, ki so tudi resnični krivci za krizni položaj. Če želimo neko krizo rešiti, moramo v prvi vrsti ugotoviti njene vzroke, jih analizirati ter na koncu tudi odpraviti. Vzrokov za nastanek krize in njihovih opredelitev je sicer več, vendar jih lahko razdelimo na zunanje in notranje. Analiza vzrokov za nastanek kriznega stanja je zelo pomembna, saj z njo opredelimo dejavnike, ki so dejansko krivi za takšno stanje ter katerih učinke je potrebno odpraviti. Če ne identificiramo pravih vzrokov, lahko izgubljam nepotreben čas in denar, to pa krizo le še zaostreje. Med najpogostejše vzroke kriz štejemo neorganiziranost v podjetju (vedno se nekaj išče, ne ve se, kdo je za kaj odgovoren, kdaj se mora kaj narediti), katere posledica so nestabilni organizacijski sistemi (Krajnc Pavlica, 2005, str. 43). Med zunanje vzroke štejemo spremembe na tržišču, spremembe v panogi, spremembe na osnovi splošnega napredka, splošno gospodarsko krizo, politične spremembe, makroekonomske ukrepe, naravne nesreče, socialnopatološke pojave. Zunanji vzrok so torej določene spremembe v okolju podjetja, ki jih le-to ni pravočasno in pravilno zaznalo. Med notranje vzroke kriz pa uvrščamo neustrezno usposobljenost managementa, zavirajočo organiziranost, nekonkurenčen tržni položaj, težave na področju managementa sodelavcev, predrago proizvodnjo, neučinkovito finančno funkcijo, neučinkovit informacijski sistem, itd. Kljub temu da so velikokrat zunanji vzroki tisti, ki povzročijo nastanek krize, pa so vendarle

pogostejši notranji vzroki. Podjetje se mora ves čas s svojimi notranjimi procesi, strategijami, marketingom in strukturami prilagajati zunanjemu okolju in zunanjim spremenljivkam. Če mu le-to ne uspeva, se lahko kmalu pojavijo krizna stanja, razlog pa so tako notranji vzroki. Veliko kriznih stanj, ki bi lahko nastala zaradi zunanjih vzrokov, pa je možno preprečiti z notranjimi spremembami v podjetju.

Poleg vzrokov kriz ločimo tudi povode, ki predstavljajo neposredne vzroke, na osnovi katerih se krize sprožijo. Povod je ponavadi nek dogodek, ki kasneje sproži vrsto drugih, ki normalno stanje spremenijo v krizno. V podjetjih so povodi lahko naslednji (Dubrovski, 2004, str. 43):

- stečaj pomembnega kupca,
- nepričakovana vnovčitev sredstva zavarovanja, ki povzroči celo blokado računa in popolno plačilno nesposobnost,
- nenaden odhod ali daljša bolezen članov managementa,
- nepričakovana odpoved kreditne linije,
- izgubljena odškodninska tožba,
- reklamirana pošiljka izdelkov,
- napačna ponudbena kalkulacija,
- osebni spori in konflikti,
- nabava neustrezne surovine,
- okvara stroja.

2.3.3. ŽIVLJENJSKI CIKEL KRIZE

Model razvoja krize je ciklični proces, sestavljen iz štirih stopenj (Novak, 2000, str. 163):

- izvor ali potencialna nevarnost,
- okrepitev ali nastajajoča kriza,
- dejanska ali kritična kriza,
- reševanje ali zaton krize.

1. stopnja - izvor: potencialna nevarnost

Potencialna nevarnost lahko nastane zaradi zunanjih vplivov ali konfliktov med ljudmi v podjetju. Če te vplive ali konflikte potiskamo v ozadje, lahko kasneje nastane krizna situacija, ki bo ogrozila poslovanje in obstoj podjetja. V tej fazi managerji še zanikajo problem. Verjetno je vzrok temu strah. Včasih se tudi zgodi, da nevarnosti na tej stopnji sploh ne zaznajo (Novak, 2000, str. 163). Raje se posvečajo drugim, bolj stresnim zadevam, saj še ni popolnoma jasno, v katero smer (pozitivno ali negativno) se bo potencialna nevarnost razvijala. Problemi v tej fazi še ne pritegnejo večje pozornosti in zanimanja javnosti.

2. stopnja - okrepitev: nastajajoča kriza

Ta stopnja je kritična, saj lahko občutno vpliva na to, da se nevarnost razvije v krizne razmere. Bistveno je, da podjetje takoj prevzame nadzor nad vpletenimi javnostmi in oblikuje akcijske načrte za komuniciranje in reševanje krize. Na tej stopnji lahko podjetje z ustvarjalno vlogo še vedno prepreči še večjo krizo. Ko mediji zaslutijo krizo, jo začnejo polagoma posredovati javnostim. Te vedno bolj pritiskajo na podjetje z namenom, naj prizna krizo, v kateri je (Novak, 2000, str. 163).

3. stopnja - vrhunec: dejanska ali kritična kriza

Na tej stopnji nevarnost popolnoma dozori v krizo in podjetje vedno težje obvladuje nastali položaj. Kriza, ki doseže vrh, prisili management podjetja, da jo brezpogojno sprejme in nemudoma začne z njenim reševanjem. Med te dejavnosti sodijo uspešno komuniciranje z vpletenimi javnostmi, odprava nastale škode, analiziranje kriznih razmer, da bi preprečili nov izbruh, itd. Da bi se izognili hujšim posledicam krize, se mora podjetje truditi, da se na dogodke ne samo odziva, temveč jih tudi predvideva in usmerja njihov razvoj. Ko začne management podjetja komunicirati o svojem položaju, kriza postane "javna". Zanimanje vpletenih javnosti narašča, vedno več pa je tudi različnih pritiskov na podjetje (Novak, 2000, str. 164).

4. stopnja - reševanje: zaton krize

Uspešno preživetje krize v podjetju dvigne motiviranost zaposlenih, poleg tega pa poveča budnost vodstva (Rabič, 2004, str. 44). Po končani krizi začno mediji preusmerjati pozornost na druge grozeče nevarnosti in pritisk javnosti na podjetje se umirja. Da se prepreči nov izbruh, mora management podjetja analizirati krizne razmere in razmisliti o preventivnih ukrepih za nadaljnje poslovanje podjetja (Novak, 2000, str. 164). Management prav tako ne sme pozabiti na dve pomembni dejstvi: čim dlje obstaja nevarnost (ali ji damo možnost, da se razvija in dozoreva), manj možnosti imamo za ukrepanje, hkrati pa progresivno naraščajo tudi stroški odpravljanja nevarnosti.

Velikokrat se krize ne končajo, kot bi si podjetja želela, ali pride do propada podjetja ali pa zelena rešitev ni dosežena v celoti. Takšen zaključek krize je najpogosteje posledica pomanjkanja načrtovanja in sistematičnega dela (Vizjak, 2003, str. 48).

2.3.4. VRSTE KRIZ

V vsaki organizaciji oziroma podjetju se lahko pripeti kriza, ki je po svojih značilnostih, poteku dogajanj, posledicah, vpletenih, vzroku in še bi lahko naštevati, svojevrstna in je ni možno klasificirati v neko točno določeno skupino ali vrsto krize. Zato je krize težko

opredeliti in jih razvrstiti v posamezne skupine, vendar pa obstaja opredelitev kriz in sicer na podlagi praktičnih izkušenj in literature. Krize lahko razdelimo v skupine po več kriterijih (Novak, 2000, str. 55; Dubrovski, 2004, str. 62):

- vrste kriz glede na izvor okolja:
 - ↪ *krize fizičnega okolja*: potresi, poplave in druge naravne katastrofe, onesnaževanje okolja, odpoved ali napačno delovanje tehnologije,
 - ↪ *krize javnega mnenja*: bojkoti, soočenja, protesti, teroristični in drugi napadi, izsiljevanja,
 - ↪ *krize upravljaljskih napak*: zavajanje javnosti, prikrivanje informacij, poslovne goljufije, nesposoben management, izkrivljene vrednote vodstva,
 - ↪ *krize gospodarsko-političnega okolja*: politični pritiski na podjetje, nestabilnost vlade in nezaupanje vanjo, recesija v gospodarstvu, panogi, zaostrena zakonodaja in ukrepi, izguba trga,
- vrste kriz glede na zaznavanje:
 - ↪ *nenavadne krize*: neverjetne krize, ki jih je težko pojasniti - denimo predmeti v plastenkah pijače,
 - ↪ *percepcijske krize*: "majhne", nepomembne krize, ki s poročanjem medijev postanejo velike,
- vrste kriz glede na razvoj:
 - ↪ *razvojna kriza*: nastaja na določenih zaporednih točkah razvoja podjetja, le-te pa se nahajajo na prehodu iz ene razvojne faze v drugo (primer razvojnega modela kriz je Greinerjev model rasti), njihovo reševanje je enostavnejše predvsem zaradi možnega predvidevanja posledic,
 - ↪ *statična kriza*: za razliko od razvojne tovrstna kriza nastaja v podjetjih, kjer je zaradi neučinkovitega poslovanja podjetja njegov obstoj že ogrožen,
- z vidika stopnje intenzivnosti:
 - ↪ *potencialna kriza*: gre za stanje, kakršno bi naj, glede na okoliščine, šele nastopilo, vendar pa obstajajo le prvotni simptomi, tako je od podjetja odvisno, ali bo kriza nastopila ali ne, saj lahko s pravočasnim ukrepanjem prepreči njen nastanek,
 - ↪ *latentna kriza*: zanjo so prav tako značilni simptomi, na podlagi katerih lahko podjetje nastanek krize še vedno prepreči, vendar pa mora management simptome pravočasno opaziti,
 - ↪ *akutna kriza*: zanjo je značilno, da je kljub njenemu obstoju še vedno ozdravljiva, vendar pa je njeno obvladovanje še vedno vprašljivo,
- z vidika hitrosti nastopa:
 - ↪ *nenadna in nepričakovana kriza*: nastaneta zaradi enkratnega in neugodnega dogodka, na katerega ni mogoče vplivati (nenadne nesreče, impulzivni spori),
 - ↪ *postopna, kumulativna in spoznavna kriza*: zanje je značilno, da se pojavijo povsem predvidljivo in preračunljivo,
- z vidika ogroženosti ciljev podjetja ločimo *strateško krizo*, *krizo uspešnosti*, in *krizo likvidnosti*,
- z vidika vzrokov nastanka lahko krize razdelimo na *endogene* in *eksogene*.

Vsaka vrsta krize je zase morda specifična, vendar je ni nujno vedno obravnavati le kot nekaj negativnega. Krizo lahko obravnavamo tudi kot nek "naravni" sestavni del razvoja podjetja in torej ni nujno, da kriza nastopa kot posledica neuspešnega managementa (Belak, 2003, str. 172), kar je s stališča reševanja krize pozitivno in morda celo zaželeno. Res pa je, da je v kriznem stanju v podjetju včasih težko najti pozitiven pogled na samo dogajanje in imeti takšen odnos tudi pri celotnem postopku reševanja. Vsekakor pa ima pozitiven odnos vodilnih v podjetju na krizno situacijo enak učinek tudi na ostale zaposlene, ki pa nikakor ne sme biti zanemarljiv.

V času krize pa je pomembna tudi klima v podjetju, ki vlada, le-ta pa je lahko ali negativno nastrojena, kar reševanje le še otežuje ali pa je ravno obratno, zaradi česar imajo tako management kot tudi zaposleni v podjetju še en razlog več, da se zavzamejo za čim hitrejše in čim bolj učinkovito doseganje cilja, s čimer mislim izhod podjetja iz krize. Tako je potrebno v podjetju skrbeti tudi za odnose med zaposlenimi ter paziti, da odrezavost in nevljudnost, ki sta posledica napetih okoliščin, ne poslabšajo zadovoljstva zaposlenih, saj se posledično njihovo zadovoljstvo z delovnim okoljem, načinom dela ter medsebojnih odnosov odraža na njihovi učinkovitosti.

Ko se podjetju uspe rešiti iz krizne situacije, morajo v podjetju pretehtati tudi posledice krize, pri čemer nimamo v mislih le učinkov krize na poslovanje, stroške podjetja in zahtevane spremembe poslovanja, ki jih je krizno stanje podjetja zahtevalo, temveč mora podjetje povzeti in preučiti tudi kako in kaj se iz določene krize naučiti in to ne samo z namenom preprečiti ponoven nastanek takšne krizne situacije, temveč tudi pomagati podjetju, da morda določene postopke spremeni, da se sistem obveščanja ali kontrole nadgradi v pravo smer ali morda kaj drugega (na področju, kjer se je določena kriza zgodila, je možno ugotoviti ali pa vsaj sklepati o možnih pomanjkljivostih, kar zadeva tudi vse aktivnosti, ki so s tem področjem v podjetju v ožjem smislu povezane). Pomembno je, da zaradi krize podjetje na dolgi rok ne nazaduje, temveč napreduje in se na ta način razvija in raste. Včasih je celo potrebno, da se pripeti neka krizna situacija v podjetju, ki njegov management opomni na njihove napake in pomanjkljivosti pri samem poslovanju, kar pa je lahko za podjetje tudi zelo nevarno, če management takšne situacije ne jemlje dovolj resno in je ne upošteva pri nadaljnjem načrtovanju in izvajanju poslovanja.

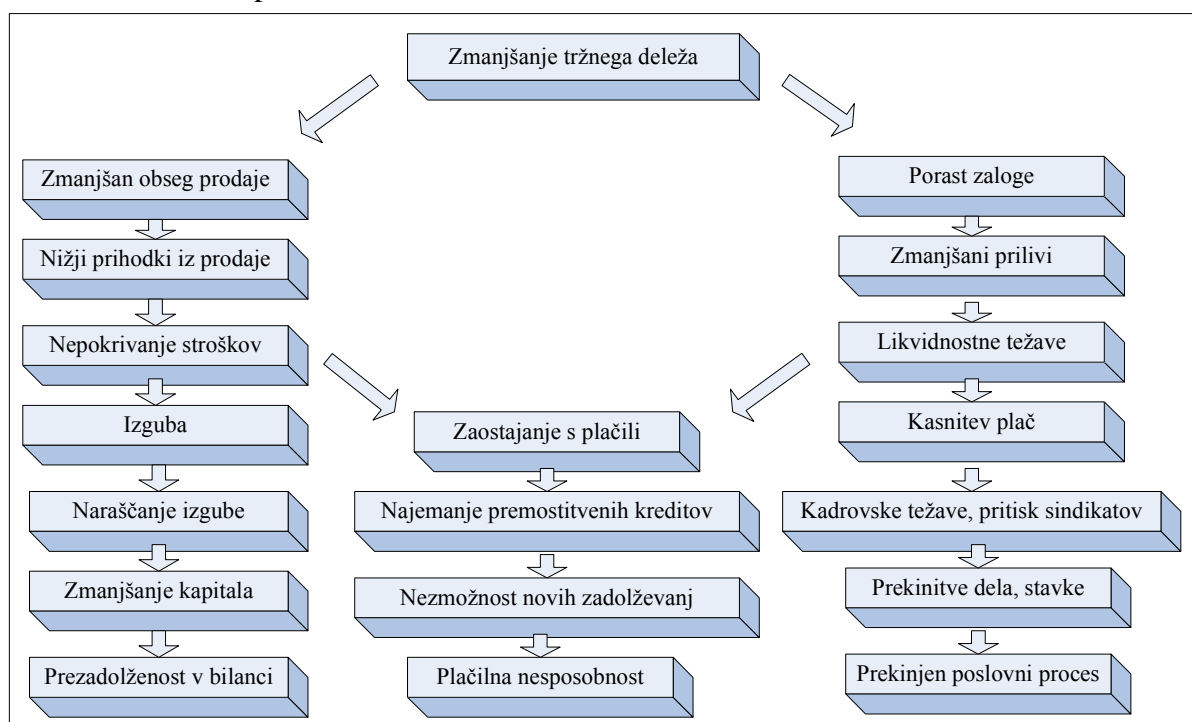
3. REŠEVANJE KRIZE

3.1. IDENTIFIKACIJA KRIZE

Na nastanek krize ponavadi opozarjajo določeni simptomi, ki lahko njen nastanek tudi preprečijo, če jih seveda pravočasno opazimo ter posledično tudi ustrezno ukrepamo. Tako si

vsekakor zaslužijo visoko stopnjo pomembnosti, prav tako pa jih ne smemo podcenjevati. Simptomi kriz ponavadi hkrati istočasno ne predstavljajo tudi njihovih vzrokov, temveč krizo le signalizirajo. Nekaj simptomov je prikazanih tudi v Sliki 1, ki ponazarja le enega izmed možnih primerov. Management je velikokrat prepričan, da lahko le sam odkrije simptome kriz, vendar pa v praksi ni tako, saj so delavci na posameznih funkcijskih področjih neposredno izpostavljeni tržnemu dogajanju in lahko hitreje zaznajo določene simptome. Vendar pa management podjetja ne sme pozabiti, da simptomi krizo oziroma njen nastanek le napovedujejo, medtem ko je njegova naloga, da z njihovo pomočjo odkrije vzroke krize, saj lahko šele nato ustrezno ukrepa. Pravočasno prepoznavanje simptomov je sicer najpomembnejše za podjetje samo, vendar pa ne smemo pozabiti na vse tiste, ki so s podjetjem povezani in hkrati predstavljajo njegovo okolje. S tem mislimo predvsem na lastnike podjetja, konkurente podjetja, javnost, banke, dobavitelje, odjemalce in panožna združenja.

Slika 1: Primer simptomov krize



Vir: Dubrovski, 2004, str. 32.

Podjetja morajo biti zato še posebej pozorna na same simptome ter se poleg tega, da je njihovo poslovanje odvisno tudi od drugih, zavedati, da ima samo prav tak vpliv na sodelujoče v njihovem delovanju. Kriza v nekem podjetju tako lahko povzroči tudi krizo pri nekemu, ki s tem podjetjem sodeluje, hkrati pa je od njega močno odvisno. Po nastanku krize v določenem podjetju je njena pot do rešitve odvisna tudi od tega, kako in koliko so tisti, ki s podjetjem sodelujejo, pripravljeni pomagati. Tudi njim bi moralo biti v interesu čim hitreje odpraviti krizo in skušati zmanjšati njene posledice.

3.2. VZPOSTAVITEV KRIZNEGA MANAGEMENTA

Pri reševanju krize je delovanje kriznega tima glavni dejavnik doseganja dolgoročnega uspeha podjetja. Pri tem mislim predvsem na njegov nastop (pomembno je, da dobro nastopijo tako kot posamezniki kot tudi celotni tim) in ne toliko na sam postopek, vire ali načrt reševanja krize. Krizni tim je skupina ljudi, ki jo sestavljajo člani višjega managementa. Ima zelo pomembno vlogo v primeru nastopa krizne situacije. Vedno deluje v korist podjetja in ob nastopu krize poskuša z ukrepi le-to odpraviti. Krizni manager mora dajati sodelavcem vzgled, v Tabeli 2 pa so podana merila in pogoji, ki bi jih naj le-ta izpolnjeval. Priporočljivo je tudi, da krizni tim oblikuje vodilni krizni manager, saj se lahko na ta način oblikuje uspešna skupina, ki med seboj dobro deluje in je tudi sposobna dosegati zelene rezultate (Dubrovski, 1998, str. 47).

Tabela 2: Merila in pogoji za oblikovanje kriznega tima

Merila	Pogoji
✓ dinamičnost	✓ lojalnost
✓ zanesljivost	✓ zaupanje
✓ iniciativnost	✓ volja za spreminjanje sodelavcev
✓ ustvarjalnost	✓ obsežna informiranost in razgledanost
✓ pogum	✓ aktivna podpora managementu
✓ sposobnost	
✓ družbena sprejemljivost	
✓ strokovnost	

Vir: Dubrovski, 1998, str. 47.

Ko se začne krizni tim oblikovati, se moramo zavedati, da vsak posameznik drugače reagira v neki stresni situaciji ter da je zelo težko opredeliti njihove reakcije in pričakovati, da se bodo obnašali tako kot smo načrtovali ali si predstavljali. Obnašanje vsakega posameznika je odvisno od velikega števila dejavnikov, med drugim tudi od njihovih izkušenj, izobraževanja, zdravja, njihovega prepričanja, odgovornosti, itd. Poleg negativnih učinkov na posameznika, ki jih povzroči stres, pa se moramo zavedati tudi obratnih, pozitivnih in velikokrat nepričakovanih vplivov na udeležence, v tem primeru na člane kriznega tima. Vsakega posameznika moramo torej dobro pripraviti na soočanje s kriznimi razmerami ter s samim seboj. Pomembno je tudi dejstvo, da vsak posameznik kljub visoki funkciji v podjetju ni hkrati primeren za delovanje v kriznem timu. Pomembna je torej prava izbira ključnih oseb, njihovo izobraževanje za delovanje v kriznih razmerah ter ustrezna sredstva, ki so za to potrebna. Podjetje pa mora pri oblikovanju kriznega tima upoštevati tudi dejstvo, da je ob večji stopnji sprememb hkrati višja tudi raven negotovosti, zaradi česar je potrebno tudi boljše timsko delo (Adizes, 1996, str. 142). Tako lahko neprimerni posamezniki timsko delo močno zavirajo, kar pa podjetju onemogoča doseganje čim hitrejše in učinkovite rešitve.

V nadaljevanju je opisan postopek oblikovanja kriznega tima, hkrati pa so izpostavljene nekatere ključne komponente, na katere moramo biti previdni in jih upoštevati (Burtles, 2005):

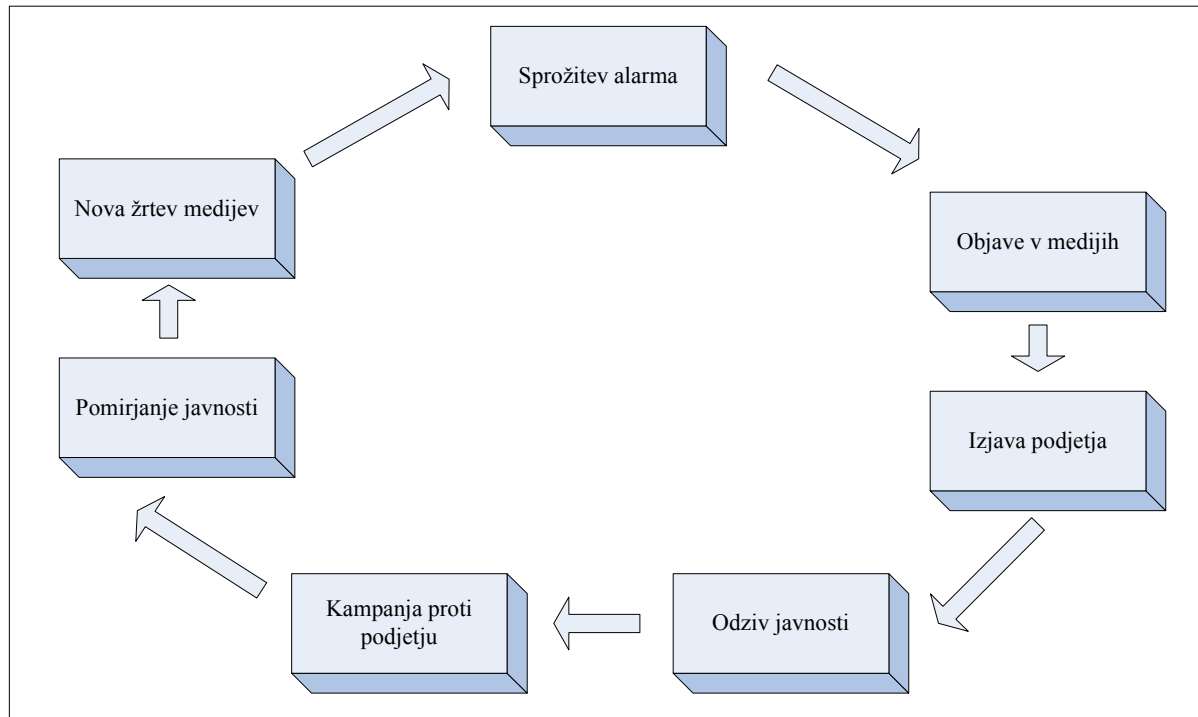
- *Neprimeren management*: ko se pojavijo krizne razmere v podjetju, se reševanju le-teh priključijo ljudje, ki so odveč in niso ključni pri ukrepanju. Ti posamezniki morda želijo le pomagati ali pa doseči lastno korist, vsekakor pa ne pripomorejo k uspešnemu doseganju cilja, temveč le povzročajo zmedo v delovanju kriznega tima. Zato jih je potrebno odstraniti, vendar ne tako, da jih povsem izločimo iz postopka reševanja krize, temveč jih zaposlimo z manj, a vseeno pomembnimi nalogami.
- *Izbira*: proces izbire se začne z enostavno in jasno definicijo vlog in odgovornosti, ki jih je potrebno določiti za vsakega posameznika v kriznem timu. Pomembno je izbrati posameznike, ki so za to nalogo primerni in bodo ob nastopu krizne situacije tudi razpoložljivi. Na izbiro posameznikov vplivajo njihove sposobnosti komuniciranja, izkušnje, osebnostne značilnosti ter pripravljenost sodelovanja. Ko so člani tima enkrat izbrani, jih je potrebno pripraviti na delo v kriznih razmerah.
- *Izobraževanje in urjenje*: člani kriznega tima morajo imeti prave sposobnosti, veščine in znanje, ki jih terja uspešno reševanje kriznih stanj. Sposobni morajo biti dobrega nastopa kljub težkim pogojem, kar se lahko doseže z opazovanjem in preizkušanjem. Če posameznik nima zahtevanih sposobnosti, je bolje izbrati nekoga, ki jih ima, kot pa začeti z usposabljanjem in praktično vadbo, saj le-ta zahteva veliko časa in truda, da bi se dosegle pomembne spremembe. Veščina, ki je potrebna, zajema predvsem praktične izkušnje soočanja z nenormalnimi razmerami v podjetju, ki se lahko ohranja le z nenehno vadbo in treningom. Gasilci in reševalci so venomer izpostavljeni takšnim razmeram, zato se zanje tudi pričakuje, da bodo dosegali najvišjo stopnjo usposobljenosti oziroma veščin za delovanje v kriznih razmerah. V poslovnem svetu se tega seveda ne pričakuje, vendar pa se s prakso in izkušnjami omogoča prepoznavanje nastopa kriznih stanj. Če se stanja ne da obvladovati, mora biti krizni tim pripravljen poklicati in prositi za pomoč ustrezne strokovnjake. Znanje pa pomeni imeti pomembne informacije, ki jih zahteva delovanje v kriznih razmerah. Znanje se lahko doseže z učenjem ali pridobivanjem izkušenj. Krizni tim mora imeti vse informacije, ki jih je mogoče imeti, kamor vključujemo tudi kontaktne številke, potrebna sredstva, seznam postopkov, ki jih je potrebno opraviti, itd. Izobraževanje kriznega tima naj bi posameznike pripravilo tako, da bi imeli ob nastopu krize vsa potrebna znanja in veščine ravnanja v kriznih razmerah.
- *Celota aktivnosti*: krizni tim mora opraviti štiri vrste aktivnosti, za katere je primarno odgovoren:
 - ↳ ocena sredstev, primanjkljajev, razpoložljivosti sposobnih kadrov v podjetju,
 - ↳ strateške odločitve,
 - ↳ taktične odločitve,

↳ omejitev škode.

- *Pooblaščenje in kontrola*: Navodila in kontrola morajo biti takšna, da jih zaposleni lahko razumejo in hkrati spoštujejo. V kriznih razmerah ni časa za postavljanje hierarhije navodil. Največjo odgovornost in pomembno vlogo pri delegiranju navodil imajo tisti, ki so v najboljšem položaju za doseganje učinkovitih ukrepov. Vsekakor to ne more biti posameznik, ki ni sposoben vplivati na izboljšanje kriznega stanja.
- *Komuniciranje*: pri komuniciranju je pomembno, da se izogibamo žargonu, nepomembnemu blebetanju in "uradnemu govoru", saj nam vse to preprečuje učinkovito komunikacijo, ki mora biti jasna, enostavna in obojestransko razumljiva. Dialog mora biti odprt, odkrit in nepristranski. Glavni govorec mora biti dovolj sposoben, da prepreči preostro komunikacijo in ohranja del sočutja. Sporočila morajo temeljiti na realnih dejstvih in biti skrbno oblikovana.
- *Odločanje*: v kriznih razmerah oziroma nenormalnih okoliščinah je sprejemanje odločitev težje, vendar se ga lahko naučimo. Vse pomembnejše odločitve morajo temeljiti na dejstvih, sprejemati pa jih moramo na podlagi sprejetih in začrtanih kriterijev, ki se lahko določijo vnaprej ali šele po nastanku krizne situacije. Odločitve, ki se sprejmejo, morajo biti zabeležene. Odločanje je lahko učinkovito le v primeru, da je krizni tim pooblaščen za sprejemanje strateških in taktičnih odločitev. Proces odločanja vedno zahteva tri faze, ki so: problem odločanja, možne alternative in odločitev (Bizjak, Petrin, 1996, str. 149). Odločanje za managerje predstavlja proces iskanja poti do zelenega stanja, odločitve same pa njihov odziv na probleme (Dimovski, 2000, str. 5). Poleg tega pa je učinkovito odločanje odvisno od tega, ali manager sprejema odločitve na podlagi tistega, kar je prav ali na podlagi tistega, kar je sprejemljivo (Drucker, 2004, str. 42).

V nadaljevanju je opisan razvoj krize (Slika 2), h kateremu prispevajo tako podjetje, kot tudi mediji in ostale javnosti. Alarm v javnosti se sproži na podlagi negativne informacije o dogajanju v podjetju, ki jo objavijo mediji. Podjetje se odzove z izjavo, ki vključuje dejstva o dogajanju, čemur sledi odziv javnosti. Če javnost dvomi o neoporečnosti izdelkov podjetja, se njihova prodaja zmanjša, kar je le eden izmed negativnih učinkov krize. Podjetje se zavzema za ohranjanje položaja in pomiritev javnosti, vendar pa je lahko ob nepravilnem ravnanju hitro oškodovano. Ko se stvari pojasnijo, lahko podjetje pričakuje dvig prodaje na začetno raven, mediji pa si poiščejo novo žrtev. Če torej podjetje pravočasno ne obvesti javnosti o dogajanju, ga lahko doleti nepotrebna izguba kupcev in ugleda, kar krizno stanje le še poslabša.

Slika 2: Razvoj krize



Vir: Novak, 2000, str. 162.

Če ima podjetje slabo organiziran krizni tim ali pa ga sploh nima, je postopek reševanja krize toliko bolj tvegan, neopredeljen, uspešno dolgoročno reševanje kriznega stanja pa je veliko manj verjetno.

3.3. KOMUNICIRANJE V ČASU KRIZE

3.3.1. KORAKI KRIZNEGA KOMUNICIRANJA

Kljub vedno večjemu poudarku podjetij na kriznem managementu še vedno obstaja veliko takšnih, ki ne loči marketing, ki poteka v normalnih, vsakodnevnih pogojih podjetja in marketing v kriznih razmerah. Marketing v normalnih okoliščinah pomeni, da si podjetje ustvarja svojo vrednost, medtem ko je funkcija marketinga v kriznih okoliščinah ohranjanje vrednosti podjetja. Podjetja se morajo zavedati, da ne obstaja podjetje, ki ne bi moglo biti nikoli izpostavljeno kriznim razmeram. Seveda je od vsakega podjetja odvisno, ali se bo le-to pripravilo na morebiten nastanek krize ali pa bo le čakalo in reagiralo šele ob nastanku krize. Vsako podaljševanje reagiranja na krizne razmere pa povečuje verjetnost nastanka škode. Če pa škoda nastane, je zaradi nepripravljenosti veliko večja kot bi bila v nasprotnem primeru.

Če je za uspešno poslovanje podjetja v normalnih okoliščinah pomembno prisluhni svojim zaposlenim, jih spodbujati in jim dati možnost, da so ustvarjalni (Pegg, 1996, str. 108), je to v času krize še toliko bolj pomembno. Vsako nezadovoljstvo zaposlenih se lahko hitro odrazi v

načinu reševanja kriznega stanja in takratnega komuniciranja. Da bi bilo komuniciranje v času krize lažje, so v nadaljevanju podani osnovni koraki, ki pomagajo podjetjem pri soočanju s kriznimi razmerami.

Prvi korak je *vzpostavitev kriznega tima za komuniciranje*, ki ga naj sestavljajo predstavniki višjega managementa podjetja. V primeru, ko oddelek za odnose z javnostmi v podjetju nima dovolj izkušenj z ravnanjem v kriznih razmerah, je priporočljivo, da se poišče svetovalca oziroma strokovnjaka s tega področja od zunaj. Naslednji korak je *določitev glavnega govornika*, ki ni nujno direktor podjetja. Glavni govorec mora imeti dobre komunikacijske sposobnosti, da lahko učinkovito opravi svojo nalogo. Tretji korak vključuje *pripravo oziroma urjenje uradnega govornika* na opravljanje njegove funkcije, kar ga naredi pripravljenega in sposobnega reagirati na dogodke tako, da minimizira verjetnost, da bodo v javnost prišle napačne oziroma narobe razumljene novice o dogodku.

V enem izmed korakov je poudarjena tudi *določitev poteka komuniciranja*, s čimer morajo biti seznanjeni vsi zaposleni. Tako ob morebitnem nastanku kriznega dogodka vedo, s kom morajo kontaktirati in katere osebe je potrebno obvestiti. Če to v podjetju ni urejeno, lahko pride do veliko večje škode kot v nasprotnem primeru, saj je reakcija na krizo veliko počasnejša. Prav tako je potrebno že pred nastankom krize *opredeliti ključne javnosti*, ki so pomembne za podjetje in s katerimi je potrebno komunicirati o kriznem dogodku. Podjetje mora imeti v primeru krize že vnaprej vse podatke o ključnih javnostih, pomembno pa je tudi to, da posreduje vsaki javnosti le tiste podatke, ki so zanjo ključnega pomena in ne vseh. Velika prednost za podjetje je, če le-to *krizo pričakuje* in je nanjo tudi ustrezno pripravljeno. Tako obstaja možnost, da bo podjetje krizo preprečilo, poleg tega pa lahko o najhujših možnih scenarijih že vnaprej razmišlja, kar je veliko bolje kot pa iskati rešitev v kriznih razmerah in pod pritiskom. Če se vodilni v podjetju zavedajo nastanka krize zaradi okoliščin, v katerih je podjetje, lahko vnaprej *krizo tudi ocenijo*. Ocena krize je prvi korak, ki ga podjetje lahko naredi vnaprej, pred samim nastankom krize. Seveda je pomembno tudi, da se je podjetje na ostale korake že pripravilo. V tem primeru bo reakcijski čas najkrajši možen in hkrati tudi najbolj učinkovit.

Ko je kriza že nastopila, je potrebno *ločiti bistvena sporočila* za javnosti od nebistvenih. Sporočila morajo biti jasna in enostavna, hkrati pa jih mora podjetje podati v času, ko so še relevantna in ne z zamudo, ko se že pojavljajo nova dejstva in ugotovitve. Ko podjetje sodeluje z javnostmi, uporablja različne *metode komuniciranja*, ki so določene vnaprej. Vsaka metoda ni primerna za vse javnosti, tako lahko podjetje z zaposlenimi, poslovnimi strankami, upniki in investitorji komunicira osebno, preko pisem ali faksiranih sporočil, z mediji pa tako, da priredi tiskovno konferenco ali objavi sporočilo za javnost. Če kakšna izmed javnosti ne reagira na način, kot je podjetje pričakovalo oziroma si je želelo, mora dobro in objektivno preučiti situacijo, se vprašati po vzroku takšne reakcije, morda celo spremeniti metodo komuniciranja s to javnostjo, predvsem pa se odločiti, ali se je sploh vredno truditi in spreminjati reakcijo te javnosti (Bernstein, 2006).

Poleg ustreznega komuniciranja pa mora management uporabljati tudi ustrezen način vodenja v času krize. Različni modeli vodenja so predstavljeni v Tabeli 3. Ko v podjetju vladajo krizne razmere, se krizni management odloči za avtorski model vodenja, saj je ta način v takšnih razmerah najbolj učinkovit. Kasneje, ko se doseže poslovni preobrat, pa lahko management model vodenja tudi spremeni. To je seveda odvisno od nadaljnjega razvoja dogodkov.

Tabela 3: Štirje modeli vodenja

Modeli	Avtorski	Skrbniški	Podporni	Kolegialno-demokratski
Temelj modela	moč	ekonomski vir	participacija	partnerstvo
Vodstvena usmerjenost	avtoriteta	denar	pomoč, podpora	timsko delo
Usmerjenost zaposlenih	ubogljivost	varnost, ugodnost	delovni učinek	odgovornost
Odvisnost zaposlenih	odvisnost od vodje	odvisnost od organizacije	odvisnost od sodelavcev	samozadostnost
Zadovoljitev potreb	preživetje	varnost	status in priznanje	samouresničitev
Delovna zavzetost	minimalna	pasivno sodelovanje	prebujeno zanimanje	usmerjeno navdušenje

Vir: Končina, Mirtič, 1999, str. 110.

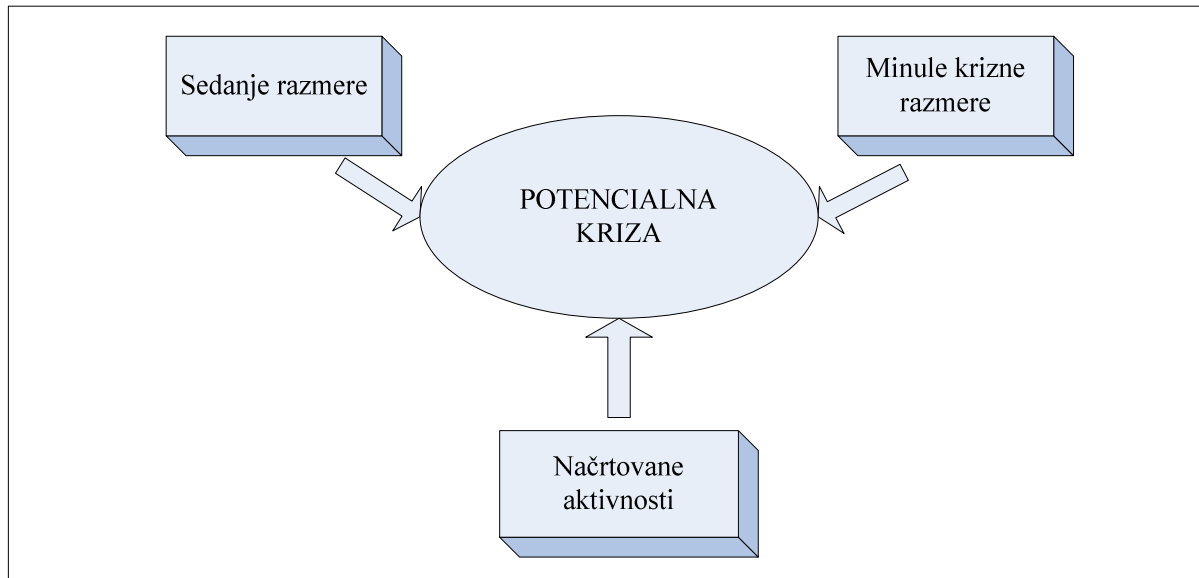
Podjetja se tako vedno bolj zavedajo dejstva, da lahko planiranje in priprave na nastanek krize zmanjšajo nastanek potencialne škode in reakcijski čas za dvakrat do trikrat, kar je zanje pomemben podatek. Poleg tega pa je ustrezno komuniciranje povezano tudi z načinom vodenja, saj oboje vpliva na doseganje zastavljenih ciljev in učinkovitost reševanja krize.

3.3.2. KOMUNICIRANJE PRED KRIZO

V obdobju pred samim nastankom krize gre bolj za načrtovanje komuniciranja, ki bi naj potekalo med krizo. K načrtovanju komuniciranja štejemo več aktivnosti in ena izmed njih je predvidevanje in prepoznavanje potencialnih kriznih razmer. Seveda ni mogoče predvideti vsake krize, se pa podjetje lahko nanjo pripravi. Prepoznavanje potencialne krize, ki je prikazano na Sliki 3, je začetek pristopa k načrtovanju komuniciranja. Prepoznavanje pa lahko vključuje (Novak, 2000, str. 170):

- sedanje razmere, ki lahko postanejo krizne,
- krizne razmere, ki so prizadele podjetje nekoč in se lahko ponovijo,
- načrtovane aktivnosti podjetja, ki lahko zbudijo neodobravanje delničarjev.

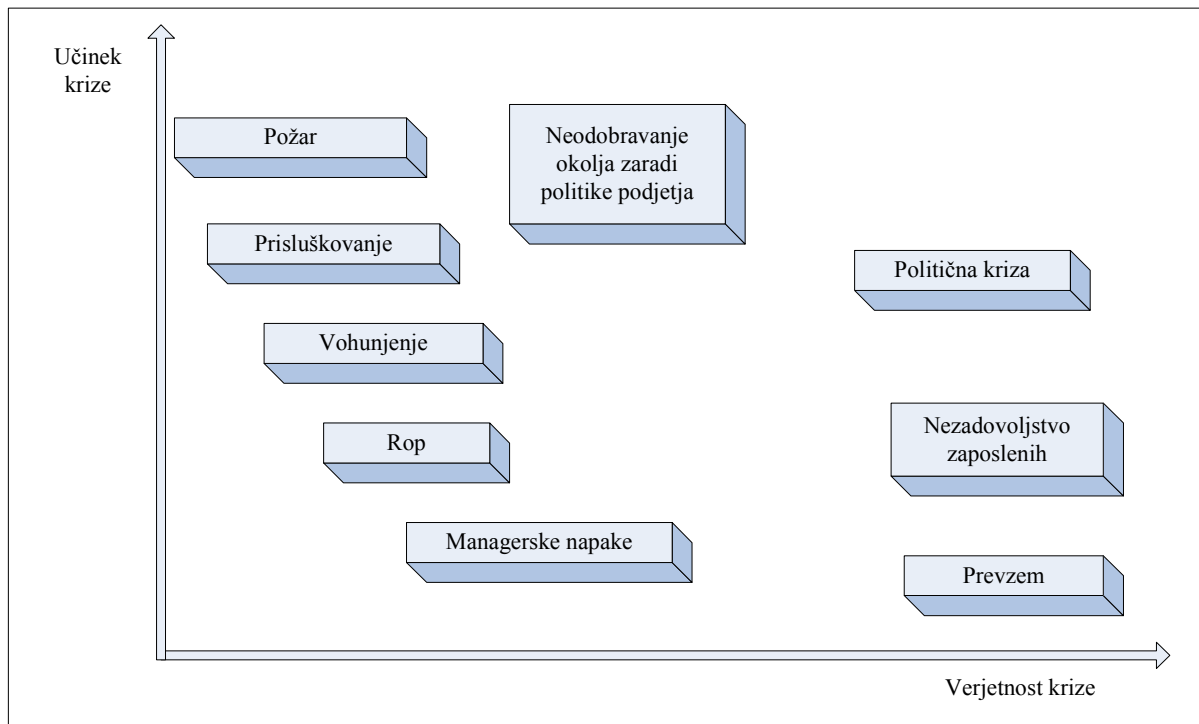
Slika 3: Prepoznavanje potencialne krize



Vir: Novak, 2000, str. 171.

Enotnega komunikacijskega procesa, ki bi bil učinkovit in uporaben v vsakih okoliščinah, ni. Zato je načrtovanje pred samim kriznim dogodkom tudi tako pomembno. Pri predvidevanju kriz morajo managerji upoštevati tudi verjetnost, da bo do krize prišlo in njene negativne učinke. Če je kriza manj verjetna, še ne pomeni, da bo manjši tudi njen učinek in jo zato lahko zanemarimo. Managerji si lahko pomagajo z zemljevidom možnih kriz in njihovih učinkov, kamor uvrstijo dogodke in tokove, ki jih zaznavajo v okolju, kar je prikazano na Sliki 4.

Slika 4: Zemljevid možnih kriz



Vir: Novak, 2000, str. 172.

Management mora kategorizirati področja, na katerih lahko pride do kriznega položaja, in jih razvrstiti po prednosti. Seznam potencialnih kriznih področij seveda ne sme biti preobsežen, saj potem izgubi koristnost in zaupanje.

Da bi podjetje uspešno komuniciralo tudi med krizo, mora vnaprej določiti svoje ključne javnosti, ki so lahko vpletene posredno ali neposredno, saj se lahko zaradi pritiska in panike med krizo zgodi, da podjetje pozabi komunicirati s kakšno pomembno javnostjo. Zaposleni in uporabniki sta najpomembnejši javnosti podjetja. Po pomembnosti jima sledijo delničarji, distributerji, lokalna skupnost in finančna javnost. Pomembna ciljna javnost je tudi splošna javnost, ki jo je mogoče doseči s komuniciranjem prek drugih ciljnih javnosti, največkrat prek medijev.

Pogosto se zgodi, da podjetja komunikacijskega načrta pred nastankom krize sploh nimajo. To lahko v času krize predstavlja velik problem, saj načrt managerjem predstavlja vodilo pri odločanju in jim pomaga, da se zaradi psihičnega pritiska čustveno ne zrušijo.

Načrt mora biti kratek, jedrnat in prožen, da bo zagotavljal uspešno delovanje v nepredvidljivih okoliščinah kriznega stanja. Priporočena struktura kriznega komunikacijskega načrta je naslednja (Novak, 2000, str. 195):

- uvod: kratek opis nalog članov kriznega komunikacijskega tima, skupna filozofija podjetja, način uporabe priročnika,
- postopek: jedrnat povzetek načinov postopanja v krizi,
- krizni komunikacijski tim: imena, kratek opis odgovornosti članov, telefonske številke (dostopne 24 ur na dan) in drugi načini komuniciranja v primeru bolezni ali zaradi dopusta člana tima, podrobnosti glede zamenjav,
- javnost: seznam javnosti in način kontaktiranja, naslovi in telefonske številke zakonodajnih teles, članov vlade, družin zaposlenih, odvetnikov,
- sporočila: seznam različnih tipov sporočil za uspešno komuniciranje med krizo,
- viri: lokacija krizne sobe, razpoložljivi viri in način njihove uporabe, navodila za uporabo pripomočkov v krizni sobi,
- mediji: seznam medijev z imeni novinarjev, telefonske številke in naslovi, kratek priročnik o načinu komuniciranja z mediji,
- informacije o podjetju: kopije podatkov o podjetju, izdelkih, uporabnih tehničnih podatkih,
- drugi uporabni naslovi in telefonske številke,
- drugo: dodatne uporabne in pomembne informacije.

Da bi bil načrt učinkovit tudi v času nastopa krize, je pomembno, da je bil pred tem preizkušen glede razumevanja in uporabnosti.

3.3.3. KOMUNICIRANJE MED KRIZO

V obdobju med krizo je krizni komunikacijski tim usmerjen v odnose z mediji in v odnose z vsemi drugimi javnostmi podjetja. Managerji morajo tako imeti tudi čut za občutke in razpoloženja sogovorcev (Gorg, 1991, str. 112) ne glede na to, ali komunicirajo z zaposlenimi, s kupci, z dobavitelji ali kom drugim. V kriznih razmerah lahko njihovo pomanjkanje meče slabo luč tako na management kot tudi na podjetje in tako pomembno vpliva na krizne razmere v podjetju. Ko v podjetju zaznajo krizo, je ne smejo zanikati, temveč morajo priznati njen obstoj in se z njo soočiti. Seveda se mora aktivirati krizni komunikacijski tim, hkrati pa se začne izvajati krizni komunikacijski načrt. Vzpostaviti se mora tudi krizni komunikacijski center, kjer bodo novinarjem na voljo vse potrebne informacije, o čemer se obvesti medije. Z njimi mora podjetje komunicirati odprto in predvsem dvosmerno, saj se preko njih obvešča javnost, česar pa se ne sme prepuščati naključju (Gruban, Verčič, Zavrl, 1998, str. 189). Pomembno je, da se določijo dejstva ter da vedno govori ena, uradno določena oseba, ki je vir za vse javnosti. Novinarsko konferenco skliče podjetje takoj, ko je to mogoče. Izjava za javnost se pripravi šele po potrditvi ključnih dejstev. Lotiti se je potrebno tudi delovanja, s katerim se bo odpravila nastala škoda ter prevzeti popoln nadzor nad krizo. Priporočljivo je tudi, da se zapisuje vse, kar se dogaja, kar je lahko v veliko pomoč, če se nastanek krizne situacije ponovi.

Predvsem je pomemben hiter odziv in prvih 24 ur. Krizno komuniciranje je najpomembnejša dejavnost pri obvladovanju krize in po njej. Kar podjetje naredi in pove v času kriznih razmer, dolgo vpliva na ugled podjetja in politiko delovanja. Da bi se management podjetja v krizi odzval kar najbolje, morajo biti v njegovi strategiji tri nepogrešljive akcije (Novak, 2000, str. 201):

- takojšen komunikacijski odziv,
- odgovor na glavna vprašanja medijev: kdo, kaj, kdaj, kje, zakaj in kako,
- prikaz obžalovanja ali delovanja za odpravo posledic.

Na začetku krize je malo dejstev, zato so pogoste špekulacije o vzrokih in posledicah krize za vpletene javnosti in za splošno javnost.

Uradni govorec naj bo izkušena oseba, predvsem na področju, kjer se je zgodila kriza. Priporočljivo je, da ta oseba ni nekdo izmed predstavnikov za odnose z javnostmi ali nekdo, ki je neposredno vključen pri reševanju krize. Uradni govorec lahko prevzame vodilno vlogo tudi pri komuniciranju z zaposlenimi.

Med samo krizo je pomembno tudi komuniciranje z mediji, saj imajo pomembno vlogo pri ustvarjanju ugleda podjetja, še predvsem v krizi. Z mediji mora management podjetja sodelovati od začetka kriznih razmer. Predstavniki podjetja morajo biti dostopni in medije

obveščati o dejstvih takoj, ko so le-ta na voljo. Mediji so pri krizi lahko tudi koristni, saj lahko (Novak, 2000, str. 208):

- pomagajo pri usposabljanju pred krizo,
- opozarjajo na možne nevarnosti v okolju in so vir informacij za podjetje,
- javnostim posredujejo zahteve ali informacije podjetja in jih pomirijo,
- zatrejo govorice,
- pomagajo pri dogovorih in
- krepijo zunanjo pomoč.

Vrstni red informacij v sporočilu za javnost naj bi bil naslednji: narava dogodka, lokacija dogodka, podrobnosti o dogodku (število mrtvih in poškodovanih, katera so oškodovana področja, kakšni so vplivi na okolje in na delovanje podjetja), podrobnosti o prevzetih akcijah, citirane navedbe izraženega obžalovanja višjega managerja o dogodku in še podrobnosti o preiskavah o vzroku dogodka.

Da bi podjetje preprečilo govorice, morajo imeti zaposleni v podjetju prednostni dostop do informacij o dogodku, torej novih informacij ne smejo izvedeti iz medijev. Hkrati so seveda lahko v veliko pomoč pri odpravi napak, ki se pojavijo pri komuniciranju in razlaganju dogodka. Pri odločitvah o reševanju težav naj bo management podjetja odkrit in iskren, z zaposlenimi naj obravnava celoten komunikacijski načrt. S posredovanjem informacij zaposleni tudi dobijo priložnosti za postavljanje različnih vprašanj o nastalem dogodku in z novimi pogledi pomagajo k podrobnejšemu pojasnjevanju dogodkov. Pomembno je, da management vzdržuje občutek skupnega "lastništva problema" z zaposlenimi.

3.3.4. KOMUNICIRANJE PO KRIZI

Ko je krizno obdobje mimo, se mora podjetje čim prej vrniti v normalno stanje. Kriza pomeni nek preobrat v podjetju in hkrati tudi novo priložnost za ustvarjanje boljšega ugleda. Kriza je prav tako stimulacija in motivacija za prenavo, izboljšanje in transformacijo podjetja. V primeru, ko kriza nastane spontano, je to odlična priložnost, da management spremeni način razmišljanja v podjetju (določi potrebne organizacijske spremembe, okrepi vodenje, oblikuje nove oddelke, pregleda vloge in odgovornosti članov vodstva, izboljša sisteme nadzora in vpelje novo organizacijsko kulturo) (Novak, 2000, str. 214).

Veliko podjetij pa kljub krizi po njej posluje enako in jo poleg tega skuša čim hitreje pozabiti, kar je ena izmed pogostejših napak, ki jih naredijo podjetja. Po krizi je ključnega pomena to, da management krizo podrobno analizira in skuša ugotoviti zakaj je do krize prišlo, kako je delovalo podjetje v kriznih razmerah, kakšne napake so bile storjene, kaj bi se še dalo izboljšati in najpomembnejše, ali je podjetje krizo pravočasno opazilo in zaznalo. Z ugotovitvami analize mora management seznaniti vse zaposlene. Le tako se lahko podjetje uči na svojih napakah. V tem primeru je kriza kljub svojim negativnim učinkom prispevala tudi

nekaj pozitivnega, hkrati pa predstavlja podjetju dobro vodilo za v prihodnje, zmanjša se tudi možnost ponovitve enake krize, seveda pa tudi ta možnost ne sme biti izključena.

3.3.5. NAPAKE PRI KOMUNICIRANJU

Podjetje si lahko z učenjem na napakah drugih prihrani veliko časa in denarja. Podjetje, ki predvideva, da bo reagiralo šele takrat, ko in če bo potrebno, hkrati pa se vnaprej nič ne pripravi, nikakor ne ravna pravilno, saj se s pripravami na morebitno krizo doseže krajši reakcijski čas, kar občutno zmanjša nastanek potencialne škode. V tem primeru podjetje ne naredi ničesar in le čaka, da bodo posledice krize tako velike, da bo prisiljeno reagirati, ko je že ogrožen njegov obstoj (takšno ravnanje pomeni, da igra podjetje vlogo noja). Ena, izmed napak, ki prispeva k negativnemu učinku krize, je tudi ta, da podjetje reagira šele takrat, ko kriza postane javna. Tako se podjetje na krizo ne pripravlja vnaprej, kljub temu, da bi nekatere stvari lahko že predhodno opravilo in si s tem olajšalo kasnejše delovanje v času krize.

Podjetje prav tako ne sme biti preveč zaverovano samo vase in v svoj ugled ter računati na to, da bo ugled podjetja zadostoval in govoril v imenu podjetja. Krizna situacija se lahko zelo poslabša, če javnost oziroma mediji podjetju predstavljajo sovražnika. V takšnem primeru kvalitetna komunikacija ni mogoča, kar lahko na krizo vpliva le negativno. Z mediji mora podjetje sodelovati, saj mora biti javnost ustrezno obveščena o dogajanjih, še posebej, če krizno stanje močno vpliva na okolico podjetja in ne le na podjetje samo. Ko pridejo informacije do širše javnosti, se mora podjetje v primeru, da je predstavljeno kot krivo in ga javnost napada z izjavami, braniti na način, da se vključi v razpravo in daje potrebne odgovore, ki jih zahteva javnost. Če bi se podjetje potuhnilo in ne bi reagiralo na vprašanja in trditve, ki so velikokrat tudi provokativne in jih mediji postavljajo le zato, da sprožijo neko reakcijo, bi ga javnost spoznala za krivega, kar ne bi dobro vplivalo na ugled podjetja in na njegovo prihodnje poslovanje. Pri komunikaciji z javnostmi je pomembno tudi to, da podjetje ne uporablja jezika, ki ga splošna javnost ne razume, pri čemer mislim predvsem na žargon, ki je za vsako stroko specifičen in ni znan vsem.

V kriznih situacijah je pomembno tudi, da se poleg dejstev upoštevajo tudi čustva oziroma da se čustev ne zanemari povsem, saj je lahko v takšnih primerih veliko ljudi prizadetih. Ignoriranje čustev pa povzroči neželene reakcije prizadetih. Ko je potrebno poročati o kriznih razmerah in o njihovem reševanju, se podjetje ne sme posluževati le pisnih izjav ter se izogibati ostalim načinom komunikacije, ki so prav tako pomembni. S pisnimi izjavami se izraža tudi neosebnost podjetja. Nekateri lahko mislijo, da se podjetje skriva ter da ga je strah. Pisne izjave sicer zmanjšujejo verjetnost, da je izjava narobe razumljena, vendar pa se izražanje le na ta način nikakor ne obrestuje v kasnejšem obdobju. Dodatna in nepotrebna škoda je lahko tudi posledica tega, da podjetje ne razišče podrobneje reakcij ciljne publike, temveč o njih le predvideva.

Med napake pa sodi tudi vedno isto obnašanje podjetja. Podjetje, ki še doživlja krizne situacije in hkrati vedno enako reagira, poleg tega pa pričakuje drugačen rezultat, se ne more uspešno soočiti s krizo. Takšna pričakovanja so nerealna in mnoga podjetja zavedejo, da ne reagirajo drugače. Tako vedno znova ponavljajo napako, ki se je niti ne zavedajo. Z omenjenimi napakami pri kriznem komuniciranju morajo biti podjetja seznanjena, saj lahko v nasprotnem primeru kmalu le-te postanejo njihove napake (Bernstein, 2005).

4. PRIMER KRIZNEGA MANAGEMENTA V PODJETJU GORENJE D.D.

Gorenje je bilo leta 2000 največji izvoznik in se je uvrščalo med osem največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov v Evropi. Takratna vizija je bila: "Želimo biti najbolj fleksibilno podjetje na vseh področjih svojega delovanja" (Letno poročilo Gorenje d.d. 2000, str. 10). Današnja vizija podjetja kot skupine vseh njegovih enot je uvrstitev med pet največjih evropskih ponudnikov velikih gospodinjskih aparatov. Če spremljamo njegov način poslovanja, njegovo politiko ter odnos do vseh, ki so za doseganje ciljev podjetja pomembni in hkrati vanj aktivno vključeni, lahko vidimo, da je takšen položaj v prihodnosti podjetja vsekakor realno pričakovati. Kot poslanstvo pa Gorenje navaja zagotavljanje zadovoljstva vseh ključnih deležnikov, ki v spletu medsebojnih odnosov pomembno vplivajo na njegovo poslovno uspešnost in razvoj (Gorenje: spletna stran podjetja, 2006).

Skupina Gorenje pri uresničevanju svoje vizije in poslanstva sledi med drugim tudi naslednjim temeljnim strateškim usmeritvam (Gorenje: spletna stran podjetja, 2006):

- Temeljni strateški cilj je nadaljevanje uspešnega razvoja in rasti na vseh področjih svojega delovanja.
- Osnovni dejavnosti sta proizvodnja in prodaja velikih gospodinjskih aparatov in notranje opreme, katerih konkurenčnost ohranja z razvojem inovativnih, oblikovno dovršenih, tehnično odličnih in okolju prijaznih izdelkov in storitev.
- Prodajne aktivnosti so usmerjene na evropske trge, na ostalih trgih pa podjetje izkorišča le posamezne tržne priložnosti.
- Svoje izdelke in storitve trži pod enotno blagovno znamko Gorenje, na posameznih trgih pa uporablja tudi lokalne blagovne znamke.
- Podjetje ima tudi v tujini vzpostavljene proizvodne kapacitete, in sicer s ciljem zagotavljanja mednarodne konkurenčnosti.

Gorenje predstavlja tudi pomemben simbol uspeha in vir samozaupanja za regijo in celotno slovensko družbo, ki si skuša zagotoviti mesto v Evropi. Njegovi začetki segajo vse do leta 1950, ko se je ustanovila zasebna kovaška delavnica v majhni vasi Gorenje, ki je izdelovala kmetijske stroje in pridobivala gradbeni material. Gorenje je imelo vedno zelo prilagodljivo proizvodnjo. V 50-ih letih, to je od začetka njegovega obstoja, do požara leta 2000, je bilo že večkrat izpostavljeno neugodnim razmeram. Poleg tega, da je moralo tako kot vsa druga

podjetja v Sloveniji preživeti obdobje tranzicije (40% proizvodnje je prodalo na jugoslovanskem trgu, slovenski trg pa je predstavljal le 5%), je bilo pred tem leta 1983 zaradi vmešavanja politike in države v poslovanje podjetja na robu bankrota, kar je Gorenje uspelo rešiti z uspešnim kriznim managementom, ki je temeljil na decentralizaciji in racionalizaciji proizvodnje (Malešič, 2004, str. 263). Tako se v primeru požara leta 2000 ni prvič soočalo s kriznimi razmerami, kar je tudi pozitivno vplivalo na samo soočanje s krizo, saj so izkušnje tudi eden izmed pomembnih dejavnikov pri soočanju s kriznimi razmerami. Kljub temu, da se Gorenje še ni soočalo s tovrstno krizo, so nekateri postopki in komuniciranje precej podobni in pripomorejo k reševanju krize.

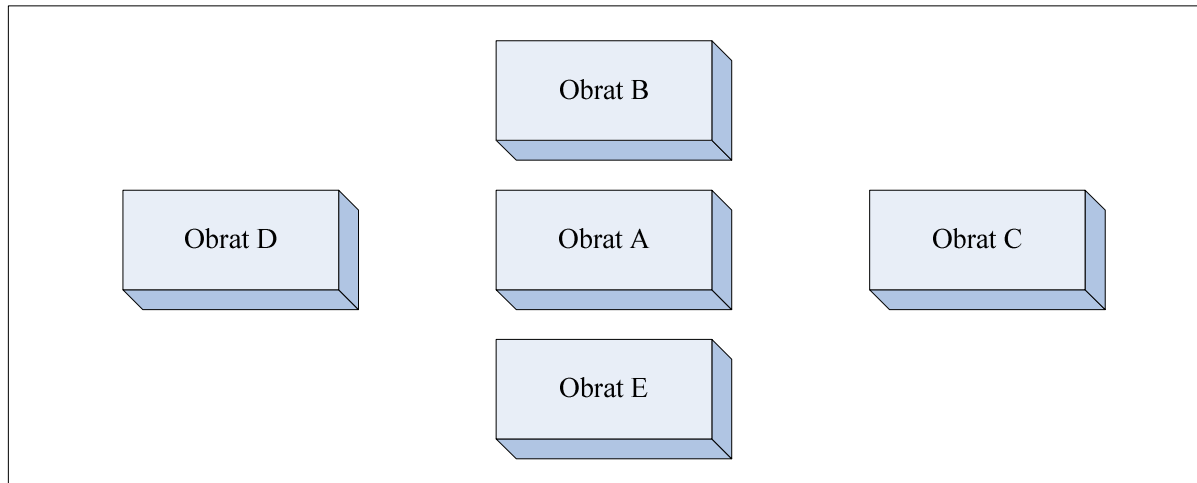
4.1. POŽAR V OBRATU GALVANA

V obratu Galvana je Gorenje izdelovalo (Rojc, 2003, str. 111):

- žične polizdelke (košare za zamrzovalnike in hladilnike, mreže - police za hladilnike, mreže za štedilnike, pečniške rešetke, razna vodila itd.),
- v velikih serijah je galvaniziralo (kromiralo, nikljalo, cinkalo) različne gotove proizvode in polizdelke, vijake in ostali drobni material,
- v manjšem obsegu je opravljalo storitve za zunanje naročnike.

Obrat Galvana (Obrat A) je bil lociran na jugozahodnem delu zemljišča tovarne in zajemal 6300 m². Ker je bil obkrožen z drugimi obrati, je požar predstavljal še večjo nevarnost za podjetje. Na severni strani je novo proizvodno dvorano hladilne tehnike (Obrat B) od Galvane ločeval le osem metrov širok koridor, objekta pa sta imela skupno strešno konstrukcijo. Na vzhodni strani je bila druga proizvodna dvorana s prizidkom (Obrat C), na zahodni strani pa je bila nameščena čistilna naprava (Obrat D) za celotno tovarno. Ob južnem zidu pogorele Galvane je bila transformatorska postaja (Obrat E), v nadstropju nad njo pa so bile pisarne. Galvanizacijski obrat je imel jekleno konstrukcijo. Stene so bile zgrajene iz betonskih blokov, streho pa so pokrivalo trapezoidne pocinkane kovinske plošče, izolacijski material in črna streha, zalita s katranom in prekrita s peskom. Na vzhodni in zahodni strani Galvane sta bila požarna zidova, ki sta preprečevala širjenje požara na sosednje zgradbe (glej Sliko 5). Ker požara niso pričakovali, poslopje ni bilo opremljeno s samodejnimi gasilskimi aparati (Malešič, 2004, str. 264).

Slika 5: Tloris obrata Galvana in sosednjih objektov



Vir: Malešič, 2004, str. 264.

Požar sta opazila dva delavca, ki sta šla mimo obrata. Požar se je širil zelo hitro in že čez nekaj minut se je začela podirati streha. Ogrožene so bile tudi sosednje stavbe. Nujnost delovanja pa ni bila omejena le na gašenje požara. Galvanizacijski obrat je predstavljal enega ključnih obratov za proizvodnjo, zato ga je bilo potrebno obnoviti ali čim hitreje nadomestiti, saj je moralo Gorenje izpolniti svoje pogodbene obveznosti, kar je bilo zanj nujno, če je hotelo ohraniti svoj ugled in ustrezen položaj na tržišču. Vsaka kršitev pogodbenih obveznosti je pomenila denarno kazen, poleg tega pa bi ogrozila sodelovanje z drugimi podjetji, za katere je Gorenje proizvajalo svoje izdelke.

Po oceni začetnega stanja požara so se odločili, da bi bil poskus gašenja požara v stavbi zelo tvegan, poleg tega pa bi bilo ogroženo življenje gasilcev. Zato so se osredotočili na obrambo sosednjih enot in obratov pred požarom. Ena izmed značilnosti požara je bila ogromna količina dima, ki je prekril dolino. Preko medijev je podjetje opozorilo na nevarnost ter pozvalo ljudi, da zaprejo okna in se ne izpostavljajo dimu. Kasneje so rezultati analize dima pokazali, da le-ta ni bil nevaren in ni ogrožal zdravja občanov. Ob nastanku požara je bila ogrožena tudi čistilna naprava, ki je bila locirana v neposredni bližini. Ves čas požara so tako zid med Galvano in čistilno napravo hladili z vodo. Vodo iz reke Pake, kamor se je iztekala prečiščena odpadna voda iz Gorenja, so ves čas testirali, vendar niso zaznali nobenega onesnaženja (Malešič, 2004, str. 269).

Ko je izbruhnil požar, so redno delovno dolžnost opravljali trije izmed 18-ih poklicnih gasilcev v gasilski enoti Gorenja. Požar je bil lokaliziran po petih urah gašenja in truda preko 400-tih gasilcev iz Gorenjeve poklicne gasilske enote, poklicne enote mesta ter okoliških prostovoljnih gasilskih društev. Učinkovit pristop h gašenju požara se je kazal tudi v tem, da kljub zelo neugodnemu položaju Galvane ostali proizvodni prostori niso bili resneje ogroženi in so tako lahko nemoteno delovali.

Seveda je bilo po požaru potrebno preiskati okoliščine in določiti možne vzroke požara, saj je bilo le tako mogoče uveljavljati zavarovanje. Po natančnem preiskovanju sta bila kot možna vzroka navedena: a) kratek stik in eksplozija usmernika (ob glavni liniji je bilo sedem usmernikov in v vsakem po 450 l olja) in b) izvor toplote, ki lahko povzroči lokalna pregretja in preboje napajalnega dela usmernikov. Posledica je lahko več kratkih stikov, zaradi česar se lahko razvije visoka temperatura, ki povzroči razpoke v ohišju usmernika, izlitje olja in njegov vžig.

V proizvodnem obratu sicer ni bilo ročnih gasilnih aparatov, saj v tem delu niso pričakovali, da lahko pride do požara, vendar pa to ni igralo večje vloge, saj sta mimoidoča delavca požar opazila od zunaj in to šele takrat, ko ga ni bilo več mogoče na hitro ustaviti ali vsaj omejiti njegov obseg ter tako preprečiti uničenje celotnega obrata.

Takoj po požaru je Gorenje obvestilo svojo zavarovalnico, kjer je imelo zavarovano svoje premoženje. V tem obdobju je imelo podjetje zavarovane na dejansko vrednost (Rojc, 2003, str. 113):

- vse gradbene objekte, vključno z investicijami v teku in opremo,
- zaloge, povečane za 35% nad knjigovodsko vrednostjo, maksimalno do tržne vrednosti.

Temelj za izračun premije in zavarovalnine je bila vsakokratna knjigovodska revalorizirana nabavna vrednost za opremo in objekte. Zavarovalnina v primeru nastopa zavarovalnega dogodka je obsegala škodo za uničeno, poškodovano in izgubljeno vrednost ter stroške čiščenja do višine 3% od zavarovalne vsote. Gorenje je podalo pri zavarovalnici prijavo škode 12 dni po požaru, še isti dan pa je dobilo od zavarovalnice izplačano akontacijo v višini slabe četrtine prijavljenega zneska. Tako hitra reakcija zavarovalnice je zelo pripomogla k hitrejšemu reševanju krizne situacije in je nekako razbremenila Gorenje nekaterih skrbi, saj se z državo za pomoč le-to ni uspelo dogovoriti (Rojc, 2003, str. 113).

4.2. KRIZNI MANAGEMENT

Gorenje se je v preteklosti sicer že soočalo s kriznimi razmerami, vendar pa se je s primerom požara v taki razsežnosti moralo spopasti prvič in brez podobnih izkušenj. Uprava podjetja je morala sprejeti model kriznega managementa, ki bo ustrezal svojevrstnim razmeram, stanju in posledicam požara. Prepoznati in ohraniti je bilo potrebno mehanizme in načine odločanja, primerne novo nastalim izrednim okoliščinam. Vsekakor so se zavedali, da bo požar vplival na doseganje poslovnih načrtov tekočega leta in da se bodo učinki odražali tudi na zunanji prodajni mreži Gorenja, saj so izdelki, ki so bili proizvedeni in obdelani v Galvani, predstavljali pomemben del v ostali proizvodnji.

4.2.1. VZPOSTAVITEV KRIZNEGA MANAGEMENTA

Vodilni v podjetju so že med požarom sklicali prvi sestanek in nemudoma pričeli z reševanjem krizne situacije. Zaradi pričakovanih velikih razsežnosti požara, celotna Galvana je bila namreč ogrožena in neizogibno je bilo popolno uničenje le-te, so se odločili za krizni management, katerega cilj je bilo iskanje rešitve kriznega stanja. V času, ko se bo objekt prenavljal oziroma ko se bo gradil povsem novi objekt, kar je bila ena izmed zadanih kratkoročnih nalog, je bilo potrebno poiskati ustrezno nadomestilo za proizvode, ki so bili produkt dela v Galvani. Omenjena naloga je bila opredeljena kot primarna, saj bi lahko zaradi prevelikih izostankov v dobavi proizvodov Gorenje prizadele velike izgube. Le-to si je tako že na začetku opredelilo jasne naloge in cilje, ki jih je bilo potrebno čim prej realizirati. Sam požar je bil po nekaj urah posredovanja gasilcev omejen in tako ni več ogrožal sosednjih objektov, kar je kazalo učinkovitost sodelujočih pri gašenju požara. Tako hiter učinek gašenja požara je v tistem trenutku za Gorenje predstavljal vsaj neko svetlo točko.

Na srečo podjetja ni bila poškodovana čistilna naprava, ki je kljub neposredni bližini delovala nemoteno, v nasprotnem primeru bi bile lahko ekološke posledice namreč zelo velike. Čistilna naprava pa je le eden izmed načinov, ki kažejo na zavestno ravnanje podjetja. Gorenje skrbno sledi okoljevarstveni politiki pri načrtovanju in izvajanju vseh poslovnih sprememb tako pri razvoju izdelkov, kjer vedno večjo pozornost namenja obvladovanju vplivov na okolje po izteku njihove življenjske dobe, kot tudi pri samih proizvodnih procesih.

Kot posledica požara pa se je pojavljala tudi nevarnost ogrožanja prebivalcev v okolici, saj se je gost dim razprostiral daleč naokoli. Ker podatkov o dimu takoj še niso imeli, so opozorili občane na potencialno nevarnost in jim svetovali, da se zadržujejo doma in se ne izpostavljajo z zadrževanjem zunaj bivalnih in poslovnih prostorov, če le ni nujno. To naj bi veljalo vsaj dokler se ne ugotovi značilnosti vsebovanih snovi dima, katere so se kmalu izkazale za neškodljive. Na ta način je Gorenje izrazilo zaskrbljenost za tamkajšnje prebivalce, kar je bilo zaradi predhodnega odnosa podjetja do ostalih javnosti pričakovati, po drugi strani pa je takšno ravnanje dolžnost vsakega podjetja.

Na sestanku v času požara so pripravili sporočilo za javnost, razpravljali o posledicah, komuniciranju s svojimi podružnicami in dobavitelji, zavarovanju obrata, stanju izdelkov in polizdelkov, odločili so se izogibati prehitrim ocenam, saj bi lahko povzročile veliko neusklajenosti pri poročanju o kriznem stanju in obveščanju javnosti. Opredelili so način komuniciranja z mediji in ostalimi javnostmi. Takoj naslednji dan po požaru so seznanili delavce s krizno situacijo, poleg njih pa so obvestili tudi Ministrstvo za gospodarstvo, saj so se zavedali, da bo dobrodošla tudi njihova pomoč.

Na sestanku so sestavili skupino za krizno vodenje, ki je vključevala celotno upravo podjetja, vse direktorje in osebje za stike z javnostmi. Sestanki so se vrstili en mesec, posamezniki, ki so bili vključeni v skupino kriznega vodenja, pa so morali biti dosegljivi ves čas. Na ta način

je bila izkazana tudi pripravljenost pomagati vseh vključenih in njihovo prizadevanje za doseganje čim hitrejšega okrevanja podjetja. Krizno vodenje je bilo centralizirano, saj so le tako lahko povečali operativnost in omogočili sprotno usklajevanje prizadevanj posameznih oddelkov z razvojem položaja. S takšnim načinom ukrepanja so bile informacije znane vsem glavnim akterjem, možnost nastajanja raznih nesporazumov pa je bila zmanjšana.

Najpomembnejša naloga skupine za krizno vodenje je bila zagotoviti neprekinjeno dobavo izdelkov in izpolnjevanje pogodbenih obveznosti. V ta namen je skupina sprejemala kratkoročne in dolgoročne poslovne, taktične in operativne odločitve. Omenjena naloga je bila sicer zelo zahtevna, predvsem pa jo je bilo zelo pomembno izvesti v popolnosti, saj je vplivala na dobro ime podjetja, torej na njegovo dolgoročno poslovanje. Proizvodnjo je bilo tako potrebno nadaljevati, česar so se zavedali vsi glavni akterji in tako se je tej nalogi posvetil celotni management. Najbolj sta bila izpostavljena oddelek nabave in njegov vodja. Galvanizacijo so rešili s sodelovanjem z več manjšimi regionalnimi obrati, za kar je bilo potrebnega veliko usklajevanja. Takšna začasna rešitev je zahtevala usklajevanje številnih sočasnih dejavnosti in sprejemanje številnih, med seboj povezanih odločitev.

Na krizo v podjetju Gorenje so se razna podjetja, ustanove in posamezniki v Sloveniji odzvali pozitivno in bili pripravljeni pomagati, kar je podjetju olajšalo krizno situacijo. Poleg njih pa je bila seveda pripravljena pomagati tudi država. Tako je management podjetja pripravil nekaj predlogov pomoči, kot so kapitalske investicije, oprostitve plačil energije ali davkov, subvencije za rekonstrukcijo in odpis določenih dolgov. Vlada je prav tako pripravila svoje predloge pomoči, s katerimi se je management Gorenja sprva strinjal. Gorenju je bila ponujena pomoč v višini 610 milijonov SIT. Ker pa je v prihodnjih dneh vlada svojo ponudbo spremenila, s predlaganimi spremembami pa se Gorenje ni strinjalo, je le-to ponudbo zavrnilo in tako ni prejelo pri reševanju krize nobene državne pomoči (Malešič, 2004, str. 271). V podjetju so se zavedali, da lahko to vpliva na njihovo konkurenčnost in položaj na trgu, vendar je bila cena pomoči previsoka. Tako se je Gorenje brez pomoči države in s pomočjo poslovnih partnerjev ter zaposlenih spopadlo s krizo in jo skušalo uspešno rešiti.

V času krize je bilo poskrbljeno za učinkovito komunikacijo z vsemi, ki so sodelovali z Gorenjem. Tako so se posebej dogovarjali tudi z dobavitelji, ki so bili podjetju pripravljeni pomagati, hkrati so redno obveščali tudi svoje kupce o morebitnih spremembah in sporočali redne informacije svojim zaposlenim ter ostalim javnostim. Na krizo so se ustrezno odzvali tudi zaradi predhodnih izkušenj, vendar pa se s takšno krizo v preteklosti še niso soočili. Zato je bilo kljub temu potrebno preudarno ukrepati in vključiti v reševanje krizne situacije vsakogar, ki je bil vključen v poslovanje podjetja. Tako lahko njihov način komuniciranja le pohvalimo, saj je bilo obveščanje o dogajanju tekoče, brez nepotrebnih zaostankov, dovolj podrobno ter hkrati tudi učinkovito. Zaposleni v podjetju so imeli ves čas ustrezne informacije o stanju v podjetju, tako da vzroka za nastanek raznih govoric, ki bi lahko igrale pomembno vlogo pri reagiranju zaposlenih, ni bilo.

V kriznem obdobju se je management ves čas srečeval z zaostanki v dobavi svojih proizvodov dobaviteljem, kar so skušali reševati s sodelovanjem z drugimi podjetji, vendar pa to ni zapolnilo izpada proizvodnje v celoti. Tako je bilo Gorenje prisiljeno spremeniti oziroma kar najbolje prirediti nekatere izmed svojih izdelkov. O predlaganih spremembah je obvestilo kupce, ki so se z omenjeno rešitvijo strinjali, saj bi bila v nasprotnem primeru težje izvedljiva ali pa je ne bi mogli uporabiti niti začasno. Na ta način so tudi kupci izrazili svojo solidarnost do podjetja, kar je tudi posledica dobrega predhodnega odnosa podjetja s kupci ter ustreznega komuniciranja z njimi. Če Gorenje kupcev o določenih spremembah ne bi niti obvestilo, bi tvegalo njihovo zvestobo podjetju, poleg tega pa bi bil ogrožen tudi sloves podjetja. Podjetja morajo v kriznih situacijah dobro preučiti vsako potezo, saj ima vsaka odločitev tudi svoje posledice. Med njimi pa so zelo pomembne predvsem dolgoročne. Gorenje je v tem primeru ustrezno ravnalo, saj je pred izvajanjem potencialne rešitve za mnenje vprašalo tudi kupce, ki so eden izmed najpomembnejših členov kroga poslovanja podjetja, saj ga hkrati tako zaključujejo kot tudi začenjajo, zato je odnos do njih še kako pomemben.

V času požara je bilo Gorenje eno največjih in najuspešnejših podjetij v Sloveniji, izvozili pa so kar 93% proizvodnje in imeli 4-odstotni delež na evropskem tržišču. Pogoreli obrat je povzročil za okoli štiri milijarde SIT neposredne škode, čemur je potrebno dodati še plače za 239 zaposlenih, stroške za alternativno dobavo materiala in posledice zmanjšanja proizvodnje v drugih obratih (Malešič, 2004, str. 263).

Proces kriznega managementa se je izkazal za uspešnega, saj se je podjetje iz krize vrnilo še močnejše in še bolj konkurenčno. Gorenje se je na požar odzvalo zelo hitro, sama izguba Galvane je predstavljala velik problem ravno zaradi njene vloge v celotnem proizvodnem procesu in posledično njenega vpliva na doseganje zastavljenih ciljev in izpolnjevanja obveznosti. Kot rešitev krizne situacije bi si management lahko zastavil le izgradnjo novega obrata, vendar pa je zaradi širše opredelitve problema dobil več alternativnih rešitev. Krize niso sprejemali le z negativnim pridihom, temveč tudi kot nek izziv, tako so bili še bolj motivirani za doseganje načrtane rešitve in si kot cilj zastavili ne samo izgradnjo novega obrata, temveč tudi razvoj zmogljivosti, ki bodo ustrezale tako tekočim potrebam kot tudi potrebam v prihodnosti.

Gorenje je tako uspelo rešiti in prebroditi krizo v relativno kratkem obdobju, saj je bil nov galvanizacijski obrat odprt po dobri polovici leta, ko se je zopet začela redna proizvodnja, kar pa brez podpore neposredno vpletenih ne bi bilo mogoče. Lahko rečem, da je primer Gorenja primer uspešnega kriznega managementa ter da lahko na podlagi njegovih izkušenj tudi ostala podjetja povzamejo, da je poleg hitrega in učinkovitega posredovanja v kriznih razmerah pomemben tudi odnos do vseh, ki so kakorkoli vključeni v poslovanje podjetja, saj se lahko zaradi dobrega in korektnega poslovnega odnosa reši marsikateri problem, kar reševanje krize le dodatno pospeši.

4.2.2. KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI

Zaposleni predstavljajo v podjetju enega izmed ključnih dejavnikov in hkrati tudi konkurenčno prednost podjetja. Če se kdaj pokaže pravi odnos podjetja do svojih zaposlenih, je to v težkih trenutkih, v trenutkih krize. V takšnem primeru pridejo na površje resnični odnosi, nespoštovanje oziroma spoštovanje, morebitno nezadovoljstvo z delovnimi razmerami, odrazijo se zamere oziroma razni konflikti in sicer predvsem v komunikaciji ter v pripravljenosti samostojnega in timskega angažiranja za rešitev kriznega stanja. Po ravnanju v kriznih razmerah tako lahko sklepamo o odnosu podjetja do zaposlenih ter obratno.

Kljub kriznemu obdobju na koncu leta 2000 je podjetje obdržalo svoje zaposlene, kar se kaže v tabeli 4. Iz nje je razvidno, da se je v letu 2000 glede na predhodnje leto število vseh zaposlenih povečalo za 8,6%, od tega v Sloveniji za 9,1%, medtem ko je bila fluktuacija zaposlenih skoraj enaka. Ta podatek kaže tudi na to, da se v podjetju zavzamejo za svoje zaposlene tudi v času, ko njegov položaj ni najboljši.

Tabela 4: Število in struktura zaposlenih v podjetju Gorenje d.d. v letih 1999 in 2000

Podatki o zaposlenih/Leto	1999	2000	2000/1999
Povprečno število zaposlenih*	6.646	7.220	+ 8,6 %
Gorenje – Slovenija	6.064	6.615	+ 9,1 %
Gorenje – tujina	579	605	+ 4,5 %
Povprečna starost zaposlenih	38 let	37,83 let	
Povprečna delovna doba	16 let	15,17 let	
Moški/Ženske v %	49/51	49/51	
Fluktuacija v %	6,7	7,0	

*Podatki se nanašajo na vse zaposlene v družbah Skupine Gorenje

Vir: Letno poročilo Gorenje d.d. 2000, str. 25.

Dobro razvito komuniciranje z zaposlenimi omogoča doseganje večje delovne produktivnosti, povečuje občutek pripadnosti podjetju ter daje zaposlenim občutek, da je njihovo mnenje pomembno in cenjeno s strani podjetja (Treven, 2005, str. 54). Gorenje ceni svoje zaposlene (zaposleni so njihova največja vrednota) in se zaveda, da so oni tisti, ki kreirajo poslovanje podjetja in prispevajo k doseganju začrtanih ciljev. Poleg tega, da se podjetje zaveda pomembne vloge vsakega posameznika, pa daje velik pomen tudi pripadnosti zaposlenih podjetju. Le-ta ni samoumevna že ob zaposlitvi posameznika v podjetju, temveč si jo mora podjetje pridobiti. Ker so za Gorenje značilne dobre delovne razmere, zanesljivost zaposlitve, možnosti izobraževanja in dobrega poslovanja, je pripadnost zaposlenih podjetju zelo visoka.

Poleg tega podjetje uvaja nove varnostne koncepte, s katerimi vedno bolj uspešno odpravlja in hkrati zmanjšuje tveganja na delovnih mestih in v delovnih okoljih. Na ta način se že nekaj časa zmanjšujejo bolniške odsotnosti zaradi obolenj, ki so posledica mehanične nevarnosti.

Ves čas skrbijo tudi za izvajanje preventivnih zdravstvenih programov in izobraževanj za varno in zdravo delo, požarno varnost ter ravnanje z okoljem, ki se jih imajo zaposleni možnost tudi sami udeležiti.

Z internim komuniciranjem poskuša Gorenje omogočiti zaposlenim njihovo socializacijo, izobraževanje, usposabljanje in dvig podjetniške kulture ter motivirati zaposlene za njihovo delovanje in ustvarjalnost pri delu. Zaveda se, da mora podjetje samo ustvariti zaposlenim delovno okolje, v katerem bodo le-ti lahko ustvarjalni, učinkoviti in predvsem zadovoljni, saj bodo le tako lahko prispevali potreben delež k doseganju načrtanih ciljev podjetja.

Odnos do zaposlenih v kriznem obdobju po požaru je bil tako pričakovan, saj so zaposleni podjetju izkazali svojo solidarnost in podporo, kar se je odrazilo tudi v dogovoru med njimi in Gorenjem, ko so se dogovorili za dva neplačana solidarnostna dneva. Zaposleni so se zavedali, da bi se morebitne slabe posledice krize odrazile tako na podjetju kot tudi na njih samih. Zaradi požara je tako nemudoma ostalo brez dela 239 zaposlenih. Gorenje je imelo dve možnosti ukrepanja. Ena izmed njiju je bila, da delavce odpusti, saj je vlada zagotovila, da jim bo našla nova delovna mesta. Kljub temu se je podjetje odločilo opustiti to možnost in zadržati vse zaposlene. Na ta način je do svojih zaposlenih pokazalo lojalnost in hkrati odločnost, da premagajo krizo. V obdobju, ko so načrtovali in gradili nov galvanizacijski obrat, so delavce prerazporedili na sezonsko pogojena opravila. Pozneje so se nekateri vrnili na stara delovna mesta v nov galvanizacijski obrat, drugi pa so ostali na novih delovnih mestih drugje v tovarni. V tem primeru se je pokazalo, da je z dobrim odnosom in če je to le mogoče tudi v kriznih trenutkih potrebno pomagati drug drugemu. V primeru Gorenja so bili delavci vsekakor zadovoljni, saj niso menjali lokacije dela, poleg tega pa je najbolj pomembno to, da niso izgubili službe. Tudi dva solidarnostna dneva sta pokazala, da Gorenje dobro skrbi za svoje zaposlene ter da so tudi zaposleni z njegovim ravnanjem zadovoljni (Malešič, 2004, str. 267). Seveda se tudi podjetje zaveda, da brez ostalih zaposlenih ne bi obstajalo ter da morajo biti obravnavani korektno, saj bodo le tako dosegali želene rezultate, kajti vsako nezadovoljstvo se kaže tudi na delovnem mestu in tako vpliva na učinkovitost dela. Posledice požara bi lahko bile veliko večje, če ne bi celotno podjetje zagotavljalo takšne razmere, kot so bile v času krize.

V kriznem obdobju velikokrat privrejo na dan razna nesoglasja, pripombe, zaradi česar se krizno stanje lahko ali poslabša ali pa se njegovo reševanje močno podaljša. Poleg tega se stresne razmere še bolj zaostrijo, kar nikakor ni dobro za reševanje nekega problema. Pokaže pa se tudi tisti pravi odnos, ki ga imajo do podjetja oziroma do dela tako management kot tudi ostali zaposleni. Če je odnos korekten oziroma dober, se reševanje krizne situacije lahko le olajša in ne poslabša, tako da je potrebno ves čas, tudi takrat, ko poslovanje poteka v normalnih razmerah, ohranjati nek odnos, ki bo omogočal vzajemno delovanje vseh zaposlenih.

4.2.3. KOMUNICIRANJE Z OSTALIMI UDELEŽENCI V ČASU KRIZE

Poleg zaposlenih, katerih vedenje sem že podrobneje opisala v predhodnjem poglavju, je v krizni situaciji pomembno tudi vedenje vseh ostalih, ki so s podjetjem tako ali drugače povezani ali nanj lahko vplivajo. Naj izpostavim vedenje managementa, ki je bilo v primeru Gorenja pravilno in je krizno situacijo učinkovito reševalo. Ravnalo je v smeri ozdravitve podjetja oziroma izhoda podjetja iz krize. Včasih je management zaslepljen ali pa namenoma ne želi videti napak, ki jih je povzročil v preteklosti in ne posega aktivno v krizno stanje, lahko pa skuša rešiti situacijo, a ga vodijo napačne odločitve, ki lahko vse le še poslabšajo. Management Gorenja je posledicam požara pripisoval veliko vlogo, zavedal se je namreč pomembnosti galvanizacijskega obrata v proizvodnem procesu, saj je le-ta nepogrešljiv za njihove proizvode. Ko so obravnavali problematiko izgradnje novega obrata, so natančno preučili vse možnosti, med katerimi so nekatere vključevale tudi razne spremembe, le-teh pa se management podjetja ni branil. Seveda so morali predlogi izpolnjevati tudi določene kriterije, kar je osnova za doseganje želene rešitve nasploh. S krizo se je management podjetja odločno spopadel, bil je odločen, da jo bo premagal, zavedali pa so se tudi pomembnosti skupnega zavzemanja za rešitev nastalega problema. Učinkovito so tudi timsko sodelovali, kar se je videlo na končnem rezultatu, predvsem pa v samem poteku delovanja podjetja v času krize.

Odnos z dobavitelji prav tako vpliva na reševanje krizne situacije, tako da imajo dobavitelji pomembno vlogo pri reševanju krize podjetja. Dobaviteljem je v interesu, da se podjetje izogne propadu, saj poslovanje podjetja vpliva nanje tudi na dolgi rok. Če bi podjetje zaradi krize propadlo, bi dobavitelji izgubili svojega kupca, poleg tega pa bi jim ostale neporavnane terjatve do podjetja. Omenjen odnos za primer podjetja Gorenje je obravnavan v naslednjem poglavju.

Banke se obnašajo podobno kot dobavitelji, saj so podjetja ponavadi njihovi dolžniki in jim je zato v interesu, da se podjetje reši iz krize in jim vrne najete kredite. V praksi so se domače banke pri nas izkazale za manj aktivne udeležence pri reševanju težav podjetij kot tuje banke. Zelo aktivne v smislu preprečevanja stečajev podjetij so zlasti japonske banke (Dubrovski, 2004, str. 58). Zavarovalnice pa morajo za škodo podjetij, ki so seveda zavarovana, ustrezno odgovarjati. Zato morajo biti posledice nekega dogodka, ki so podjetju v škodo, tudi dokazane, preučen pa mora biti tudi njegov vzrok. V primeru Gorenja je šlo za nenamerno dejanje. Požar je uničil celoten obrat, zaradi česar je podjetje utrpelo visoke stroške. Zavarovalnica, pri kateri je bilo zavarovano, se je pozitivno odzvala in v le nekaj dneh povrnila podjetju četrtno prijavljene škode, kar je na potek reševanja in soočanja s težavami zelo dobro vplivalo in celotno akcijo le še pospešilo.

Odnos s kupci je dober, če so le-ti prepričani, da podjetje ne bo ravnalo v njihovo škodo takoj, ko bo imelo za to priložnost. Kupci postanejo zvesti podjetju in njegovim izdelkom, če si le-to prizadeva in razvija takšen odnos na daljši rok (Ryals, Rogers, 2006, str. 45). Na podlagi omenjenega odnosa lahko podjetje v kriznih razmerah pričakuje tudi pomoč s strani kupcev,

vendar njihove zvestobe ne more zahtevati. Podjetje se lahko le skuša dogovoriti za začasne ukrepe, če so le-ti v času krize sploh izvedljivi in bi v takšnem stanju podjetju pomagali prebroditi krizo ter tako omogočili preživetje podjetja. Največ, kar lahko kupec izgubi, je le izguba možnosti nakupa do sedaj favoriziranega proizvoda, seveda če kriza v podjetju pripelje le-tega v propad. Kupčevi interesi sodelovanja s podjetjem v primerjavi z dobaviteljevimi niso tako močni in nanje ne vplivajo v tako velikem obsegu. Ker je imelo Gorenje dobre odnose s kupci, je lahko s pravim pristopom do njih doseglo nek dogovor, ki je zadostoval tako podjetju kot tudi kupčevim potrebam. Z nekaterimi spremembami svojih proizvodov podjetje ni izgubilo svojih kupcev, saj so se le-ti o spremembah strinjali, to pa je pomenilo manjše izostanke pri dobavi svojih proizvodov na trg in lažje sledenje potrebam trga. V tem primeru je bila vloga kupcev pomembna in je podjetju prihranila dodatne izgube.

V današnjem svetu je rivalstvo med podjetji vedno večje, poleg tega pa si podjetja zaradi podobnih lastnosti proizvodov in cenovnega rivalstva privrženost kupcev vedno težje pridobijo. Tako v večini primerov konkurenti ne pripomorejo k reševanju krize, temveč skušajo trenutne slabosti oziroma krizne razmere v podjetju izkoristiti sebi v prid. Seveda obstajajo tudi podjetja, ki solidarno nudijo pomoč takšnemu podjetju, še posebej če so sama že doživela in preživela kakšno krizo in jim je morda nekdo drug takrat pomagal.

Nenazadnje pa je pri krizah podjetij pomembna tudi vloga države, saj lahko pomembno vpliva na razvoj krize. Seveda so nepovratna sredstva države odvisna od razsežnosti krize v posameznem podjetju in njenih posledic, ki so lahko tudi politične ali socialne. V takšnem primeru sicer država priskoči na pomoč, vendar pa ponavadi nepovratna sredstva, ki jih podjetja dobijo, krizno stanje le nekoliko omilijo, saj njihov obseg ne zadostuje vsem potrebam podjetja. Država pa lahko za svojo pomoč zahteva tudi nekaj v zameno, kot na primer nakup delnic podjetja, s čimer poveča svoj vpliv v podjetju. To pa za njegovo poslovanje pomeni le dodatne omejitve. V obravnavanem primeru podjetje z državo ni uspelo doseči dogovora, ki bi ustrezal obema akterjema, zaradi česar je podjetje državno pomoč zavrnilo.

4.2.4. SOOČANJE S KRIZNIMI RAZMERAH V PROIZVODNJI

Ker je Gorenje proizvodno podjetje in je požar povzročil škodo v proizvodnem obratu, od katerega so bili odvisni skoraj vsi izdelki, je bila ogroženost nadaljevanja celotnega poteka proizvodnje zelo velika. Ne samo, da je bilo primorano nadomestiti izgubo obrata in se obrniti na nekatera domača in tuja podjetja, poleg tega je moralo proizvodnjo v drugih obratih tudi občasno ustaviti, saj pomoč drugih podjetij ni zadostovala vsem zahtevam trga, tako da je bilo Gorenje deležno še dodatne izgube.

Ocena količinskega primanjkljaja v prvem mesecu je bila okoli 15%, asortimansko pa do 50% načrtovanih dobav (Rojc, 2003, str. 112). Ogroženo je bilo zadovoljstvo kupcev, tako da jih je

podjetje neposredno seznanilo s svojim položajem. Reakcija je bila takojšnja, saj so se le na ta način lahko skupaj dogovorili o možnih zadovoljivih rešitvah. Tako so bile v soglasju s kupci glede na pomanjkanje komponent sprejete nekatere alternativne rešitve v opremi aparatov. Za začasno uresničevanje dogovorjenih rešitev je Gorenjeva orodjarna izdelala potrebna orodja za posamezne polizdelke. Problem je predstavljalo tudi iskanje prostih kapacitet galvaniziranja, saj so bile slovenske kapacitete omejene. Tako je podjetje iskalo pomoč v Italiji, kjer jo je tudi dobilo, medtem ko do sodelovanja z avstrijskimi podjetji zaradi različnih zahtev do dogovora ni prišlo. Zaradi požara se je pojavil tudi problem kakovosti surovcev in pomanjkanje zadovoljivih kapacitet kromiranja. Za vse probleme je podjetje moralo najti rešitev, če je želelo slediti planu, predvsem pa ohraniti zadovoljstvo kupcev. Vse rešitve pa so pomenile tudi povečanje stroškov, kar se je poznalo tudi na ekonomičnosti poslovanja podjetja.

Gorenje je s pomočjo drugih podjetij, svojih dobaviteljev in s pomočjo kupcev uspelo preprečiti preveliko izgubo ter na podlagi dogovorov uspelo zmanjšati pričakovan primanjkljaj svojih proizvodov na trgu. Ko so primerjali načrtovano količino prodanih in proizvedenih proizvodov z uresničeni, so za leto 2000 seveda ugotovili odmike, vendar pa so z novim galvanizacijskim obratom v naslednjem letu celo presegli svoja pričakovanja. Takšen rezultat ne bi bil mogoč, če se v podjetju ne bi sprejemale prave odločitve glede gašenja in omejitve požara, zaščite delavcev in prehoda na krizni management. Te odločitve so se namreč sprejemale kar na prizorišču, saj so bile nujne in časa za omahovanje ni bilo. Izkazale so se sposobnosti višjega managementa, njihovo pravilno presojanje kriznih, nepričakovanih situacij in sprejemanje pravih odločitev tudi pod pritiskom, ki ga v tem primeru ni manjkalo. Napačne odločitve bi lahko namreč povzročile veliko škodo, ki je morda ne bi bilo moč popraviti. Tak primer bi lahko bila napačna odločitev glede gašenja požara, kajti če bi se požar razširil na kak drug obrat v neposredni bližini Galvane, bi bile posledice veliko slabše.

Pokazali so se tudi dobri odnosi z dobavitelji in drugimi podjetji ter dejstvo, da je Gorenje sposobno hitro in jasno komunicirati z ostalimi javnostmi, za kar je potrebna tako volja podjetja kot tudi želja po sodelovanju z druge strani. V takšnih situacijah se pozabijo tudi razni nesporazumi, saj je šlo v tem primeru za podjetje, ki igra veliko vlogo v slovenskem gospodarstvu in še večjo v okolici, kjer ima svoj sedež. Pri samem reševanju posledic požara je pomembno, da je Gorenje s proizvodnjo skušalo nadaljevati na vsak način, saj bi preveliki izostanki v proizvodnji zanj predstavljali veliko izgubo.

4.2.5. SANACIJA GALVANE

Ker je bil galvanizacijski obrat v podjetju zelo pomemben, saj je prispeval svoj delež k vsakemu proizvodu podjetja, je bilo nesmiselno pričakovati, da se bo Gorenje odločilo za možnost, da uničenega obrata ne bi obnovilo oziroma ga ponovno zgradilo. Seveda bi bila ta

možnost izpeljana le v primeru, da bi bila stroškovno učinkovitejša kot katerakoli druga, kar pa se ni zgodilo. Podjetje je bilo odločeno izgraditi nov obrat, kar pa je vključevalo druge dileme in vprašanja.

Takoj po požaru se je management začel sestajati in iskati kratkoročne rešitve za izgubo pomembnega obrata. Uničen objekt je bilo potrebno čim hitreje znova nadomestiti, saj so se zaradi požara in začasnih rešitev proizvodnje stroški le-te močno povečali. Tako je bila takoj po požaru ustanovljena projektna skupina, katere naloga je bila izgraditev novega galvanizacijskega obrata. Za uresničitev zadane naloge je bilo najprej potrebno dobro preučiti, kakšen obrat sploh zgraditi. Pojavljale so se dileme o tem, ali bo nov obrat služil le potrebam Gorenja ali pa tudi ostalemu trgu, od česar je bila odvisna tudi velikost obrata in njegova lokacija. V prid izgradnji obrata v bližini centra Gorenja je govorilo dejstvo, da je ta obrat v funkciji potreb vseh programov gospodinjskih aparatov, poleg tega pa je delovanje tovrstnega obrata obremenilno tudi z ekološkega vidika (Rojc, 2003, str. 89). Poleg lastne proizvodnje je bilo potrebno preučiti tudi možnost dobave od zunaj ter opredeliti za katere izmed izdelkov oziroma polizdelkov bi bila takšna rešitev primerna, kjer je pomembno vlogo igral predvsem stroškovni vidik.

Na začetku so nalogo izgradnje novega obrata razširili in tako oblikovali dve projektni skupini, ki sta bili zadolženi za iskanje rešitve na dolgi rok. Medtem ko je bila prva skupina zadolžena za nov galvanizacijski obrat in čistilno napravo, se je druga ukvarjala s tehnologijo za novo tovarno kovinske opreme. Pri odločitvi o izgradnji nove Galvane so se odločali o tem, ali jo zgraditi na stari ali novi lokaciji, pri čemer bi v prvem primeru predstavili mehanske komponente na drugo lokacijo. Po primerjavi različnih možnosti so se na koncu odločili za izgradnjo novega obrata na mestu starega, ki bi naj vključeval novo čistilno napravo, oddelek za kromiranje in proizvodnjo mehanskih komponent, poleg tega pa bi vključeval tudi vzdrževalne delavnice in prostore za druge spremljajoče dejavnosti. Zmogljivosti novega obrata naj bi tako ustrezale razvojnemu načrtom v prihodnosti, obrat pa bi naj bil opremljen z najnovejšo tehnologijo (Malešič, 2004, str. 273).

Nov obrat hladilne tehnike in nov galvanizacijski obrat so odprli pol leta po požaru. Leto 2001 je podjetje končalo uspešno in sicer nad pričakovanji, s čimer so presegle začrtano raven prihodka. Gorenje je tako dokazalo, da se kljub kriznim razmeram da preživeti in ohraniti svoj ugled, poleg tega pa zadržati in prepričati kupce o kakovosti svojih izdelkov.

5. SKLEP

Če hočejo biti podjetja v današnjem času uspešna na dolgi rok tudi s stališča konkuriranja svojim tekmecem, morajo kot obvezno sestavino doseganja uspeha v svoje poslovanje vključiti tudi krizni management ter se nanj ustrezno pripraviti. Ni namreč dovolj, da ima

podjetje navodila o načinu ukrepanja v času krize, postopke mora prej tudi preveriti in se seznaniti z vsemi potrebnimi aktivnostmi in podatki, ki bi jih v primeru ukrepanja lahko potrebovalo.

Ker je kriz več vrst in ima vsaka svoje značilnosti, se je težko pripraviti na vsako izmed njih, vendar pa je za vsa podjetja v kriznem obdobju pomembno, da znajo poiskati pomoč ter da seznanijo druge javnosti o dogodku, za kar se lahko pripravijo že vnaprej. Tako ne izgubljajo dragocenega časa med krizo zaradi iskanja določenih podatkov, ki jih potrebujejo za iskanje prave poti, ki vodi iz krize. Na ta način se lahko tudi zmanjša pritisk na odločanje v času krize.

Pri kriznem managementu je potrebno dobro komuniciranje z vsemi, ki so vpleteni oziroma povezani s podjetjem, poleg tega pa je potrebno vsako odločitev dobro pretehtati, kar pa ni mogoče v vsakih okoliščinah. Samemu načinu komuniciranja mora podjetje posvetiti dovolj pozornosti in časa, pri čemer je pomemben tako čas pred nastopom krize kot tudi čas med samo krizo. Če komuniciranje ni dovolj kvalitetno, lahko pride do nesporazumov in posledično do napačnih odločitev, ki imajo pogosto veliko težo in močno vplivajo na nadaljnje poslovanje. Ko nastopijo v podjetju krizne razmere, za odločanje in izvajanje ključnih potez ni dovolj časa, zaradi česar se morajo vodilni v podjetju odločati pod velikim pritiskom, takrat pa se izkažejo tudi njihove sposobnosti hitrega ukrepanja in odločanja v nenormalnih okoliščinah. Če so le-ti dovolj sposobni in imajo izkušnje, ki pri tovrstnih odločitvah vsekakor igrajo pomembno vlogo, je možnosti, da pride do napačnih odločitev, manj.

V primeru Gorenja je bilo komuniciranje na visokem nivoju, saj so takoj obvestili vse, ki so bili z njim povezani. Ves čas so skrbeli, da so imeli zaposleni tekoče informacije o dogajanju, javnost pa so o morebitnih nevarnih snoveh v dimu obvestili že v času požara. Poleg tega so ves čas testirali izliv odpadnih voda v reko Pako in skrbeli za ekološke posledice. Kljub temu, da je bil uničen celoten galvanizacijski objekt, se je podjetje za svoje delavce zavzelo ter jih začasno premestilo na druga delovna mesta, tako da zaradi nesrečnega dogodka nihče ni bil prikrajšan za nadaljnje opravljanje dela. Kasneje, ko so objekt na novo zgradili, so nekatere delavce vrnil na stara delovna mesta, druge pa preusmerili na nova, s čimer so pokazali skrb in zavedanje odgovornosti zanje, hkrati pa pokazali, da imajo vsi zaposleni pomembno vlogo v podjetju. V podjetju so se v času krize pokazali tudi dobri odnosi, ki jih je imelo podjetje tako s kupci, ki so bili pripravljeni sprejeti njihove proizvode z določenimi spremembami, z dobavitelji, ki so podjetju takoj priskočili na pomoč, z javnostjo, ki je želela in tudi je na razne načine pomagala podjetju, kot tudi z zaposlenimi, ki so solidarno podprli podjetje, da se je čim hitreje rešilo iz krize in tako nadaljevalo s proizvodnjo. Tako je podjetju kljub težavam pri nadomeščanju izgubljenega obrata v šestih mesecih uspelo zgraditi nov obrat, poleg tega pa že v naslednjem letu doseči zelene rezultate.

Gorenje je torej zgled ustreznega ravnanja v kriznem obdobju, saj je bilo delno zaradi izkušenj, delno pa zaradi lastne osveščenosti sposobno prevzeti vse breme požara in njegove posledice nase in tako brez pomoči države, a vendar s pomočjo drugih vpletenih, prebroditi krizo. Ohranilo je svoj ugled ter še naprej konkuriralo podjetjem, ki se borijo za delež iste pogače kot Gorenje. Če se podjetje ne bi obrnilo na ostala podjetja po pomoč, bi krizo veliko težje premagalo, predvsem pa težje doseglo zadane rezultate.

Če Gorenje ne bi imelo pripravljenega kriznega načrta, katerega je bilo že v preteklosti primorano uporabiti, bi se lahko reševanje krizne situacije izteklo povsem drugače. S kriznim managementom je reševanje krize potekalo centralizirano, brez nepotrebnih nesporazumov, iskanja podatkov, podjetje se je na krizne razmere odzvalo nemudoma, zaradi česar je imela javnost tudi vse potrebne informacije o dogajanju. Če v podjetju v času kriznih razmer ni vzpostavljenega kriznega managementa, se lahko zgodi, da informacije ne dosežejo vseh, ki bi jih morale, zaradi česar lahko pride do neobveščenosti in tako managerji sprejemajo napačne odločitve, ki so lahko za reševanje krize usodne. Krizni management je v krizni situaciji v podjetju nujen, saj omogoča nemoten potek reševanja krize, kjer je potrebno izpostaviti predvsem pravočasno odločanje na podlagi realnih podatkov, poleg tega pa se s pripravljenostjo na krizne razmere nanj zmanjša tudi časovni pritisk, kar je v takšnih razmerah večkrat tudi ključnega pomena.

LITERATURA

1. Adizes Ichak: Obvladovanje sprememb: moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebnem in družinskem življenju, poslovanju in družbi. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 271 str.
2. Belak Janko: Integralni management in razvoj podjetja. Maribor : MER, 2003. 320 str.
3. Bizjak Franc, Petrin Tea: Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 314 str.
4. Cimerman Mitja et al.: Manager, prvi med enakimi: knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev. Ljubljana : GV založba, 2003. 188 str.
5. Covey Stephen R.: Načela uspešnega vodenja. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2000. 276 str.
6. Dimovski Vlado: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 93 str.
7. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana : GV založba, 2001. 196 str.
8. Drucker Peter F.: O managementu. Ljubljana : GV založba, 2004. 203 str.
9. Dubrovski Drago: Krizni management in prenova podjetja. Koper : Fakulteta za management, 2004. 352 str.
10. Dubrovski Drago: Krizni management in prestrukturiranje podjetja. Koper : Visoka šola za management, 1998. 142 str.
11. Gorg Bernhard: Prihodnost menedžerjev, menedžerji prihodnosti. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 218 str.
12. Gruban Brane, Verčič Dejan, Zavrl Franci: Preskok v odnose z javnostmi: zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi. Ljubljana : Pristop, 1998. 230 str.
13. Keenan Kate: Kako načrtujemo. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1996. 67 str.
14. Končina Miroslav, Mirtič Ksenija: Kako rešiti podjetje iz krize. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 184 str.
15. Krajnc Pavlica Milan: Mirno proti krizi: o krizi v podjetju govorimo takrat, ko je podjetje izgubilo nadzor nad ključnimi dejavniki, ki vplivajo na njegovo delovanje in na delovne procese. Podjetnik, Ljubljana, 13(2004), 11, str. 36-37.
16. Krajnc Pavlica Milan: Projektno vodenje proti „organiziranemu kaosu“: če v podjetju ni natančno določeno, kako bo delo potekalo, kdaj se kakšna naloga začne in konča in kdo

- je za kaj odgovoren, podjetju vselej grozi kriza. Izognete se ji lahko s projektnim vodenjem. Podjetnik, Ljubljana, 14(2005), 2, str. 42-44.
17. Malešič Marjan: Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji: izzivi in priložnosti. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2004. 454 str.
 18. Marinič Igor: Reševanje krize podjetja. Naše gospodarstvo, Maribor, 42, 1/2(1996), str. 14-24.
 19. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
 20. Novak Božidar: Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 263 str.
 21. Pegg Mike: Pozitivno vodenje: kako oblikujemo zmagovalni tim. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 193 str.
 22. Pumpin Cuno: Usmerjanje razvoja podjetja: fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 266 str.
 23. Rabič Miha: Mora vsakega direktorja: pogoj za uspešen krizni management je, da ga ne izvaja vodstvo, ki je krizo pregledalo. Manager, Ljubljana, 2004, 4, str. 44-47.
 24. Repovž Leon: Upravljanje in vodenje podjetij v krizi. Revizor, Ljubljana, 4(1993), 3, str. 47-59.
 25. Rojc Emil: Krizni menedžment v izkušnjah Gorenja. Velenje : Gorenje, 2003. 140 str.
 26. Ryals Lynette J., Rogers Beth: Holding up the Mirror : The Impact of Strategic Procurement Practices on Account Management. Business Horizons, Bloomington, 49(2006), 1, str. 41-50.
 27. Sieg Ingo: Kriesenmanagement im Versicherungsunternehmen. Karlsruhe : Verlag Versicherungswirtschaft, 1999. 124 str.
 28. Treven Sonja: Strategies and Programs for Managing Stress in Work Settings. Management, Split, 10(2005), 2, str. 45-59.
 29. Vizjak Andrej: Kako prijeti krizo za roge?: z diagnozo izhodišč, načrtovanjem sprememb in njihovim uvajanjem. Manager, Ljubljana, 2003, 5, str. 46-48.

VIRI

1. Bernstein Jonathan: Making a Crisis Worse: The Biggest Mistakes in Crisis Communications. [URL: <http://www.bernsteincrisismanagement.com/docs/azatty8.html>], 22.12.2005.
2. Bernstein Jonathan: The 11 Steps of Crisis Communications. [URL: <http://www.bernsteincrisismanagement.com/docs/10steps.html>], 10.1.2006.
3. Burtles Jim: Building a Capable Emergency Management Team. [URL: <http://www.continuitycentral.com/feature0171.htm>], 22.12.2005.
4. Gorenje: spletna stran podjetja. [URL: <http://www.gorenje.si/skupinagorenje>], 4.1.2006.
5. Letno poročilo Gorenje d.d. 2000. 76 str. [URL: http://2004.gorenje.cc/filelib/fininfo/lp_2000-slo.pdf], 4.1.2006.