

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**VODENJE PODJETJA V KRIZNIH
RAZMERAH**

Ljubljana, januar 2010

KATJA SKALE

IZJAVA

Študent/ka Katja Skale izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Katarina Katja Mihelič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 13.1.2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KRIZA V PODJETJU	2
1.1 Opredelitev krize	2
1.2 Pojavnost krize v podjetju	2
1.2.1 Značilnosti krize	2
1.2.2 Simptomi krize	5
1.2.3 Vzroki krize	6
1.2.4 Povodi krize	7
1.3 Vrste kriz v podjetju	7
1.3.1 Kriza z vidika razvojnih stopenj podjetja	7
1.3.2 Krize glede na stopnjo intenzivnosti	8
1.3.3. Kriza z vidika hitrosti nastopa	8
1.3.4 Krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja	9
1.3.5 Krize z vzrokov nastanka	9
2 VODENJE PODJETJA V KRIZNIH ČASIH	10
2.1 O kriznem managementu	10
2.1.1 Opredelitev kriznega managementa	10
2.1.2 Izziv za krizni management - doseganje ciljev poslovnega preobrata	10
2.1.3 Ustvarjalno reševanje problemov – glavna funkcija kriznega managementa	11
2.1.4 Posebnosti vodenja podjetja v kriznih razmerah	12
2.2 Krizni manager	14
2.2.1 Lastnosti in naloge kriznega managerja	14
2.2.2 Kako vodijo v krizi slovenski managerji?	16
3 RAZREŠEVANJE IN ZDRAVLJENJE AKUTNIH KRIZ	18
3.1 Preprečevanje, razreševanje, zdravljenje kriz	18
3.2 Najbolj pogosti ukrepi za zdravljenje kriz	20
3.2.1 Ukrepi na področju managementa in načina delovanja	20
3.2.2 Ukrepi na področju prihodkov	22
3.2.3. Ukrepi na področju financ	23
3.2.5 Ukrepi na področju kadrovanja	24
3.3 Proces zdravljenja krize	25
3.4 Učinkovito ravnanje v krizi	28
4 ANALIZA ODZIVANJA PODJETIJ NA KRIZNE RAZMERE V SLOVENIJI	29
4.1. Metodologija raziskave	29
4.2 Metropola d. o. o	30

4.2.1 Predstavitev podjetja _____	30
4.2.1 Analiza intervjuja _____	31
4.3 Top-gost d. o. o _____	33
4.3.1 Predstavitev podjetja _____	33
4.3.2 Analiza intervjuja _____	34
4.4 Elektronček d.d. _____	36
4.4.1 Predstavitev podjetja _____	36
4.4.2 Analiza intervjuja _____	37
4.5 Oljarna Kocbek _____	39
4.5.1 Predstavitev podjetja _____	39
4.5.2 Analiza intervjuja _____	39
4.6 Skupne značilnosti vseh podjetij _____	41
4.7 Priporočila za podjetja _____	43
SKLEP _____	44
LITERATURA IN VIRI _____	46
PRILOGE	

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Finančni podatki podjetja Metropol d. o. .o za obdobje od leta 2005 do 2008</i> _____	<i>31</i>
<i>Tabela 2: Finančni podatki podjetja Top-gost d. o. o za obdobje od leta 2005 do 2008</i> _____	<i>33</i>
<i>Tabela 3: Finančni podatki podjetja Elektronček d. d. za obdobje od leta 2005 do 2008</i> _____	<i>37</i>
<i>Tabela 4: Finančni podatki Oljarne Kocbek (Gorazd Kocbek s .p.) od leta 2005 do 2008</i> _____	<i>39</i>

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Zapiski podjetniškega svetovalca</i> _____	<i>1</i>
<i>Slika 2: Kriza je nevarnost in priložnost</i> _____	<i>1</i>
<i>Slika 3: Obdobje in cilji kriznega managementa</i> _____	<i>11</i>
<i>Slika 4: Krizni priporočniki in stališče do napovedi kriz v slovenskih podjetjih</i> _____	<i>18</i>
<i>Slika 5: Vzroki za nastanek krize v podjetju ter uporabljene strategije za ozdravljenje</i> _____	<i>27</i>
<i>Slika 6: Model ravnanja s krizo</i> _____	<i>1</i>

UVOD

Za temo vodenje podjetja v kriznih časih sem se odločila, ker je svet doletela recesija in se je veliko podjetij znašlo v podjetniški krizi. Vodenje podjetja v kriznih časih zahteva drugačne poslovne odločitve. Podjetja se morajo soočiti s svetovno krizo in negotovostjo, zato je prilagoditev poslovanja nepredvidljivim razmeram na svetovnem trgu nujna. Do krize lahko pripelje neobičajen in nepričakovan dogodek. Vendar pa krize v podjetjih nastajajo zaradi različnih razlogov, katere bom v diplomski nalogi tudi navedla. V veliki meri morajo nase prevzeti odgovornost krizni managerji. Seveda lahko s smotrnim ravnanjem s problemi v okolju, s pravimi odgovori nanje, s spremljanjem in ovrednotenjem rezultatov, v precejšni meri odpravijo mogoče vzroke krize. To temo obravnava krizni management. Glavna naloga kriznega managerja je, da v kriznih razmerah izdela dober akcijski plan in vse sodelavce v podjetju spodbudi k inovativnosti in iskanju kreativnih rešitev. Skupaj morajo tako postati še bolj neizprosnosti in natančni pri iskanju informacij, rešitev in novih priložnosti, s katerimi bodo hitro in učinkovito ukrepali ter tako poskrbeli za preživetje in rast podjetja. Management na vseh ravneh se v teh razmerah sooča s klasičnim »testom« voditeljskih sposobnosti.

Cilj diplomskega dela je spoznati krizni management v teoriji in v praksi. Moj glavni cilj je pokazati, kako voditi podjetje v kriznih razmerah in kakšen naj bi bil uspešen krizni manager. S praktičnim delom bom prikazala odziv slovenskih podjetij v krizi in kako se kosajo s trenutno gospodarsko krizo.

Namen diplomskega dela je predstaviti vrste kriz v podjetju ter pojasniti njene vzroke, povode in simptome. Poskušala bom spodbuditi vpletene v podjetjih v krizi k učinkovitemu vodenju in rešitvam kriznega managementa. Moj namen je tudi predstaviti ukrepe pri reševanju krize, ki jih morajo uporabljati krizni managerji in prikazati učinkovito ravnanje v krizi. Zanimalo me je tudi, kako se slovenski krizni managerji odzivajo na krizo.

Diplomsko delo je nastalo s preučevanjem literature, prebiranjem člankov o aktualni krizi in z individualnimi intervjuji. V drugem delu, ki je empirične narave, sem intervjuvala direktorje štirih podjetij različnih dejavnosti in velikosti. Raziskovalno vprašanje je, kako voditi podjetje v kriznih razmerah in predvsem, kako se na krize odzivajo slovenska podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih samostojnih delov. V prvem poglavju bom podrobno razčlenila krizo v podjetju na njene vzroke, simptome, povode. Govorila bom tudi o vrstah kriz v podjetju. V naslednjem poglavju bom prešla na aktivnost vodenja v kriznih časih, ki jo imenujemo krizni management. Zanimalo me je s kakšnimi izzivi se srečuje in kaj so njegove glavne naloge. Krizni management pa nebi mogel obstajati brez kriznega managerja. Navedla bom tudi naloge in lastnosti le tega. Predstavila bom dve raziskavi, kako ravnajo slovenski managerji v kriznih časih. Naslednje poglavje govori o

preprečevanju, razreševanju, zdravljenju kriz v podjetju. Predstavila bom najpogostejše ukrepe pri reševanju kriz. Zadnje poglavje obsega praktični del mojega diplomskega dela. Pokazala bom, kako se odzivajo slovenska podjetja na krizo. Analizo bom naredila s pomočjo osebnih intervjujev. Začela bom z predstavitvijo podjetij in analizo intervjuvov. Na koncu tega poglavja bom povzela skupne značilnosti podjetij in podala priporočila podjetjem na osnovi teoretičnega dela in mojega mišljenja. Ugotovitve diplomske naloge bom iz teoretičnega in praktičnega dela povzela v sklepu.

1 KRIZA V PODJETJU

1.1 Opredelitev krize

Kriza etimološko izhaja iz grške besede *krinein*, ki pomeni odločiti kaj, soditi in tako pridemo do besede *krisis*, ki pomeni presoja, prepir (Sruk, 1980, str.189). Slovar slovenskega knjižnega jezika (Bajec, 1997, str. 496) opredeljuje krizo kot » stanje v gospodarstvu, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo hitro slabšati... duševno stanje, ko je človek nesposoben premagati subjektivne in objektivne ovire... obdobje v akutni bolezni pred spremembo na boljše ali (bistveno) slabše« .

Kriza je dokaj pogosto uporabljena oznaka za težavne in nevarne in za prihodnost odločilne položaje, saj se nanaša na izredno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov (politična kriza, gospodarska kriza, finančna kriza, naftna kriza, kriza umetnosti, kriza vrednot, zdravstvena kriza). Kriza je znak, da po starem ni moč več naprej. Treba se je hitro in pravilno odzvati. Ima lahko različne razsežnosti. Z gospodarskega vidika tako lahko govorimo o svetovni gospodarski krizi, krizi sorodnih gospodarstev, narodnogospodarski krizi, panožni krizi in podjetniški (organizacijski) krizi, o kateri bom govorila skozi diplomsko nalogo.

1.2 Pojavnost krize v podjetju

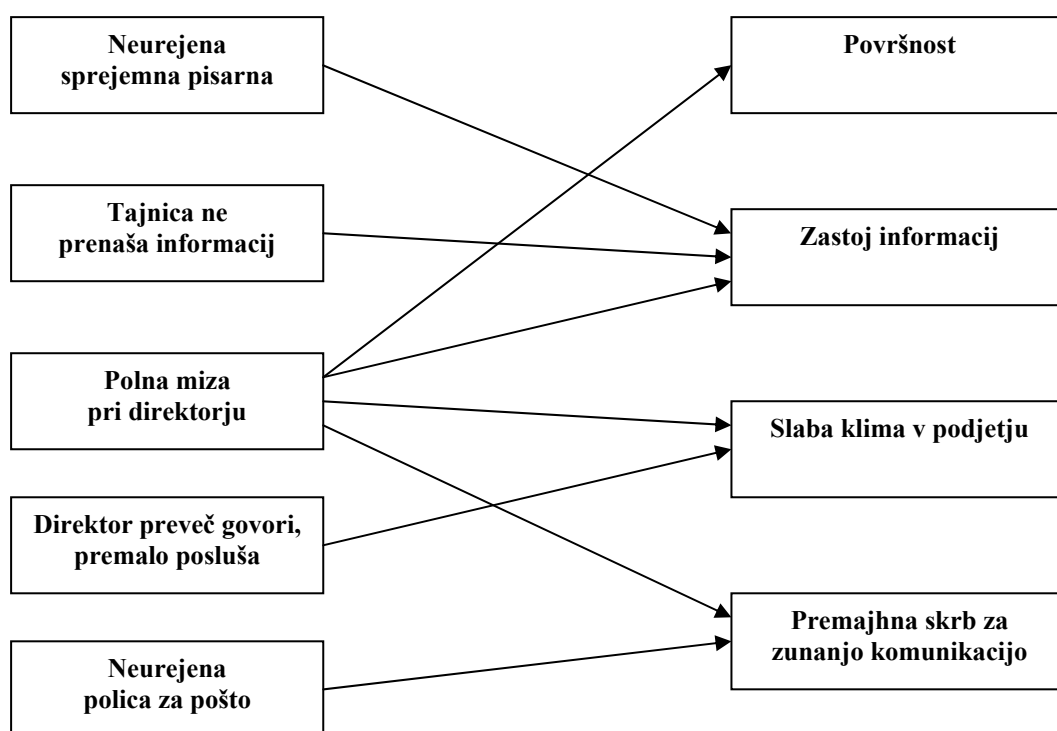
1.2.1 Značilnosti krize

V strokovni literaturi se s samim izvirnim nominalnim opredeljevanjem podjetniške krize ne ukvarja prav veliko avtorjev (nekaj več v zadnjem času), saj mnogi povzamejo opredelitev, ki jo je razvil nemški strokovnjak Krystek (1987, str. 6) in po kateri so podjetniške krize nenačrtovani, nezaželeni in časovno omejeni procesi, na katere je mogoče le omejeno vplivati, njihov izid pa je lahko zelo različen: porušitev ali uspešno obvladovanje (vključno s preobrazbo). Vsebinsko in trajno lahko ogrozijo ali celo onemogočijo obstoj celotnega podjetja ali njegovih posameznih delov. O krizi v podjetju govorimo takrat, ko je podjetje izgubilo nadzor nad ključnimi dejavniki, ki vplivajo na njegovo delovanje in delovne procese (Krajnc Pavlica, 2004, str. 36). Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju,

nastalo tako zaradi zunanjih kot zaradi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja (Dubrovski, 2004, str. 15).

Ogroženi so temeljni cilji podjetja. Ti pa so: doseganje plačilne sposobnosti, dolgoročno doseganje (vsaj) minimalnega dobička, doseganje želenih tržnih deležev, doseganje moči, ki se kaže v obstoju in razvoju podjetja. Če so cilji in pretekli dosežki ogroženi, je čas za spremembe. Z vidika managementa podjetja oz. nosilcev poslovnih odločitev prinaša kriza izredne razmere, ki zaradi kritičnosti trenutka zahtevajo zelo hitro spreminjanje poslovnih odločitev, te pa morajo biti po možnosti čimbolj pravilne, saj ponavadi popravki niso mogoči. Slika 1 kaže zapiske podjetniškega svetovalca, ki se je lotil reševanja podjetja v krizi. Zapisal si je opažene napake pri delovnih procesih in njihove vzroke, posledice (Marinič, 1997, str. 146).

Slika 1: Zapiski podjetniškega svetovalca



Vir: M. Krajnc Pavlica, *Mirno proti krizi*, 2004, str. 36.

Vodstvo podjetja je neposredno soočeno z naslednjimi značilnostmi izrednih razmer, ki zahtevajo drugačen pristop vodenja podjetja kot v normalnih razmerah (Dubrovski, 2004, str. 16):

- 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
- več področna 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 priložnosti za popuščanja in sprostitev.

Čeprav gre pri krizi za neugodno stanje, ki mu lahko sledi propad podjetja, takšne razmere vendarle privedejo tudi do pozitivnih učinkov, še posebej, če je bila uspešno razrešena. Predvsem pa odpira nove priložnosti, do katerih v drugačni situaciji nebi prišlo. Tako na primer Kovač (1996, str. 89) opozarja na dvojni pomen krize, ki se ga najbolje da izraziti v kitajskem jeziku, je kriza sestavljena iz dveh besed: *wai-qui*, pri čemer prvi del izraza pomeni nevarnost, drugi pa priložnost. Ta dvojni pomen krize sem izrazila z enačbo v sliki 2. Zato kriza ni vedno tragična usoda podjetja, temveč je hkrati največja priložnost za njegovo prenovu. Ko se podrejo določena ravnovesja, značilna za normalno stanje, pride do izrednih razmer, ki imajo lahko značaj razvojnih priložnosti ali krize. V vsakem primeru nam kriza ponudi priložnost, da prepoznamo tisto, kar ne deluje več, in izkoristimo priložnost za spremembe.

Slika 2: *Kriza je nevarnost in priložnost*

KRIZA = NEVARNOST + PRILOŽNOST

Prednosti krize so: pojav novih junakov in kalitev novih, največkrat mladih managerjev, pospešeno spreminjanje in urejanje mnogih prej zanemarjenih zadev, spreminjanje značajev ljudi, očiščenje posloводства, saj odidejo tisti, ki so zreli za pokoj, nepošteni ali nesposobni, spreminjanje strategij, razvoj zgodnjega opozorilnega sistema, povečanje budnosti in prožnosti ter nastanek novih konkurenčnih prednosti. Dobro se je zavedati, da je večina kriz rešljivih in da nobena ne traja neskončno. Še pomembnejše pa je, da krizo zaznamo ter ugotovimo vzroke zanjo. Z natančno analizo stanja pred krizo in

njenega nastanka si pripravimo temelje za reševanje krize v podjetju (Kranjc Pavlica 2004, str. 37).

1.2.2 Simptomi krize

Simptomi so signali, ki v podjetju kažejo na morebitno krizo ali pa jo napovedujejo. Njihovo pravočasno zaznavanje in upoštevanje s pravnimi akcijami in aktivnostmi lahko v podjetju omili posledice že začetka krize ali pa celo prepreči nastanek. Simptomi kriz signalizirajo krizo, ne da bi bili istočasno tudi vzrok za njen nastanek. Zaznavanje simptomov pa ni pomembno le za management podjetja, temveč tudi za njegovo okolje, ki ga predstavljajo lastniki, konkurenti, banke, odjemalci, dobavitelji, panožna združenja ter javnost. Zelo pomembno je upoštevati, da za simptome velja časovni razkorak med njihovim nastankom in bodočim morebitnim dogodkom (procesom, pojavom), na katerega opozarjajo. Ko so simptomi opaženi, jih je treba analizirati in interpretirati, da bi ugotovili vzroke nastanka dogodkov, ki jih signalizirajo, vzroke pa z ustreznimi ukrepi in pristopi odpraviti ali omiliti.

Simptome krize lahko razdelimo po področjih (Dubrovski, 2004, str. 24-28):

- **komercialno in marketinško področje:** padanje tržnih deležev, postopna padajoča realizacija, pomanjkanje naročil, nezadovoljstvo potrošnikov, vstop konkurentov, slabši prodajni pogoji, zmanjšanje marketinških sredstev, povečanje zalog izdelkov,
- **finančno-računovodsko področje:** padajoča ali negativna donosnost, slabša likvidnost in plačilna sposobnost, večanje neporavnanih obveznosti, povečana stopnja zadolžitve, slabši denarni tok,
- **razvojno in proizvodno-tehnično področje:** padajoča produktivnost, porast reklamacij, padanje kakovosti izdelkov in procesov, zmanjšanje naložb v tehnologijo in delovne procese, povečanje zalog materiala in nedokončane proizvodnje, daljši pretočni in čakalni čas
- **kadrovsko-managementsko področje:** nezadovoljstvo zaposlenih, visoka fluktuacija, konflikti med nosilci odločitev na najvišji ravni, v notranjem komuniciranju prevladujejo pisna sporočila, povečan obseg bolniškega dopusta
- **organizacijsko-informacijsko področje:** pomanjkljivo, redkejšo, prirejeno komuniciranje, pretirana uporaba pisnih sporočil v notranjem komuniciranju, neučinkoviti informacijski sistemi, zastarelost organizacijskih predpisov, delovanje po neformalni organizacijski strukturi
- **področje zunanjega okolja:** zmanjšanje ali ukinitve kreditnih linij in zahtevana dodatna zavarovanja pri bankah, poslabšanje nabavnih pogojev, pogostni neugodni komentarji v medijih, odškodninske tožbe, izvršilni predlogi, poostreitev nadzora s strani lastnikov.

Trenutna recesija v gospodarstvu je povzročila simptome z različno intenzivnostjo na vsakem področju. Če izhajam iz empiričnega dela diplome in izvzamem krizo v podjetju zaradi recesije, je eno podjetje imelo simptome na kadrovsko-managementskem področju, drugo podjetje pa na področju zunanjega okolja. Posledično se začnejo kazati simptomi še na drugih področjih.

1.2.3 Vzroki krize

Vzroki krize so dejanski »krivci« za nastali položaj. Klasifikacij kriz je veliko. Večina avtorjev pa podobno deli vzroke za nastanek kriz na zunanje in notranje.

Zunanji vzroki kriz so običajno tisti, ki so nastali v okolju podjetja in nastanek katerih le-to ni imelo pomembnejšega vpliva. Zato se velikokrat označujejo kot objektivni in eksogeni. Ti pa so: *spremembe na trgu*: močnejša in številčnejša konkurenca, padec cen, državna regulativa, zaostreni pogoji na nabavnem trgu, spremenjeno vedenje potrošnikov; *spremembe v panogi*: sovražni in neuspešni prevzemi, panožna kriza, prekinjene reprodukcijske in distribucijske verige, slabšanje strukture; *spremembe zaradi splošnega napredka*: ugasnitev potreb po določenih materialih, izdelkih ali storitvah, zamenjava tehnologije; *splošna gospodarska kriza*: zmanjšanje investicij, varčevalni ukrepi, upad konjunktura, stopnje ekonomske rasti; *politične spremembe*: državni bilateralni in multilateralni sporazumi, integracije in dezintegracije, vojne in napetosti, zakonske spremembe; *makronomski ukrepi*: devizni tečaji, carinski ukrepi, porast davčnih in socialnih obremenitev podjetja, sporazumi med delodajalci in delojemalci, zapletenost in dolgotrajnost različnih postopkov; *naravne nesreče*: primeri višje sile, odškodninski zahtevki; *socialnopatološki pojavi*: ugrabitve, izseljevanja, sabotaže, terorizem, spletkarstvo z izdelki (Dubrovski 2004, str. 35).

Notranji vzroki kriz so tisti, ki so nastali v podjetju, zato se označujejo tudi kot subjektivni in endogeni. Vplivajo na podjetje ali celotno panogo, vendar ne vplivajo neposredno na zunanje fizično okolje. Ti pa so: *neustrezna usposobljenost managementa*: napačne poslovne odločitve, delovanje brez strateških usmeritev, nepreglednost poslovanja in nedoslednost procesov, pasivnost, pomanjkanje vizionarstva; *zavirajoča organiziranost*: preveliko število hierarhičnih nivojev, elementi birokratičnega vodenja, neustrezni kadri, zastarela organiziranost, necelovite in nenačrtne organizacijske rešitve; *nekonkurenčni tržni položaj*: zastareli izdelki in storitve, napačno oblikovanje marketinškega spleta, napake v formiranju prodajnih cen, izdelki z nizko dodano vrednostjo; *težave na področju managementa sodelavcev*: kaotična fluktuacija brez prenosa poslov, neustrezna kvalifikacijska in starostna struktura, neučinkovito motiviranje in razvoj zaposlenih, zavirajoča kultura podjetja, zastarele metode vodenja; *predraga proizvodnja*: prenizka produktivnost, zastarel tehnološki proces in strojna oprema, pomanjkanje razvoja inovativnosti, stalne občasne prekinitve procesa, reklamacije; *zanemarjena finančna funkcija*: neuspešno upravljanje finančnih virov,

nezadovoljiv nadzor likvidnostnega položaja, neprimeren obračunski sistem, negospodarno ravnanje z instrumenti zavarovanja plačil in terjatev, odsotnost rednega pregleda finančnih kazalnikov; *neučinkovit informacijski sistem*: pomanjkanje informacij, ki so nujne za tekoče poslovne odločitve, neusklajenost računalniške in programske opreme z značilnostmi podjetja. (Dubrovski, 2004, str. 37-38).

Po Krysteku (1987) obstajata dva vzroka v podjetju: strukturne spremembe v okolju in nepredvidljiv razvoj okolja. Boer (1985, str. 54) pravi, da so spremembe na tržiščih. Da bi ugotovili zunanje vzroke, je potrebno analizirati okolje: konkurente, kupce, dobavitelji, panogo. Iz analize in predvidevanja okolja (odkrivanje možnosti in nevarnosti) izhaja tudi iz strategije podjetja za delovanje v okolju. Neprimerne strategije v okolju so pa lahko vzrok krize. Slatter (1990a) omenja tri vzroke: konkurenco, spremenjeno tržišče in spremembe cen proizvodnih dejavnikov.

Menim da so glavni vzroki za trenutno krizo v podjetjih oziroma recesijo predvsem zunanji. Notranji vzroki so podkrepili zunanje in s tem krizo v podjetju še poglobili. Glavni vzroki so bili: zmanjšanje investicij, varčevalni ukrepi, upad stopnje ekonomske rasti, integracije in dezintegracije, nižjih stopenj rasti potrošnje, investicij in izvoza, politične napetosti, zakonske spremembe, številčnejša konkurenca, padec cen, državna regulativa, zaostreni pogoji na nabavnem trgu, sovražni in neuspeli prevzemi, panožna kriza, porast davčnih in socialnih obremenitev podjetja. Seveda je pa še ogromno notranjih vzrokov v podjetjih, ki so čakali na izbruh krize.

1.2.4 Povodi krize

Povod je neposredni delujoči vzrok, na osnovi katerega se kriza dejansko sproži. Povod je lahko manjši, načeloma manj pomemben dogodek, ki pa povzroči verižno reakcijo vseh drugih vplivov, katerih korenine (vzroki) pa lahko segajo v večletno preteklost (Dubrovski, 2004, str. 43). Kot pri simptomih tudi tu velja opomniti, da povod ni temeljni vzrok krize, temveč je le-tega potrebno še odkriti. Reševanje krize se torej ne sme usmeriti izključno povodom, saj ti naj bi bili usodni, če ne bi pred tem delovali dejanski vzroki, ki so povzročili krizo. Povodi trenutne recesije so bili: zmanjšanje naročil, povečana nezaposlenost, zmanjšanje kreditne aktivnosti bank, povečanje obrestnih mer, zmanjšanje povpraševanja, stečaji podjetij.

1.3 Vrste kriz v podjetju

1.3.1 Kriza z vidika razvojnih stopenj podjetja

Z vidika razvojnih stopenj podjetja delimo krize na razvojne in statične krize ali spontane, stagnantne, eksistenčne krize (Dubrovski, 2004, str. 62). Medtem, ko razvojne krize

predstavljajo določeno zaporedno fazo v tako ali drugače opredeljenem življenjskem ciklusu podjetja, se statične krize pojavljajo v podjetjih, kjer zaradi različnih razlogov neuspešno poslovanje že ogroža obstoj podjetja. Reševanje prve skupine kriz je zato praviloma enostavnejše, saj imamo običajno na voljo precej potrebnih sredstev, večkrat jih je pa mogoče predvidevati, predvidevati pa je mogoče tudi njihove posledice. Podjetja zorijo, saj se gibljejo po določenih krivuljah svojega življenjskega cikla, ko po stopnji zrelosti grozi nevarnost propada kot naslednja faza. Obstajajo pa tudi možnosti vrnitve v zgodnejšo fazo, s čimer lahko podjetje pride do novega razvojnega začetka.

1.3.2 Krize glede na stopnjo intenzivnosti

Glede na verjetnost in bližino v času, agregatno stanje, fazo zorenja in stopnjo intenzivnosti Krystek (1987, str. 29-32) razlikuje med :

- potencialno krizo
- latentno krizo
- akutno krizo.

Potencialna kriza je stanje, ki je glede na okoliščine zelo verjetno, čeprav se še ni zgodilo. Značilnih znakov še ni, čeprav že obstajajo prvi simptomi, ki jih lahko opazijo bolj izkušeni poznavalci. Glede na življenjski cikel podjetja in njegove razvojne faze se dejansko vsako podjetje vedno nahaja v fazi potencialne krize, ki pa je bolj ali manj oddaljena.

Latentna kriza se že kaže v značilnih simptomih, ki jih lahko management zaznava ali pa tudi ne in zato ne ukrepa. Podjetje ima še vedno dovolj možnosti, da prepreči pojav akutne (odkrite) krize.

Akutna kriza zajema že vse značilnosti in posledice krize. Sedaj ne gre več za njeno odkrivanje ali preprečevanje, saj je povsem vidna, temveč zdravljenje oz. obvladovanje. Navkljub kriznim in kritičnim razmeram v podjetju, za katero velja že prej omenjena ambivalentnost, je akutna kriza lahko še vedno obvladljiva, čeprav je izid skrajno negotov.

1.3.3. Kriza z vidika hitrosti nastopa

Z vidika hitrosti nastopa je mogoče razlikovati (Dubrovski 2004, str. 76):

- nenadno in nepričakovano krizo in
- postopno, kumulativno in spoznavno krizo.

Nenadne in nepričakovane krize običajno nastopijo zaradi enkratnega neugodnega dogodka, na katerega ni mogoče vplivati oz. ga preprečiti. Izbruhnejo lahko tudi v času harmonije in nadzorovanega razvoja, njihov značaj pa je bolj ali manj katastrofičen.

Postopna in spoznavna kriza se lahko pojavi povsem predvidljivo in preračunljivo. Ne gre pa enačiti tovrstne razvrstitve z zaznavo managementa, za katerega je lahko velikokrat sicer postopna in spoznavna kriza nenadna in nepričakovana.

1.3.4 Krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja

V odvisnosti od tega, kateri cilji so ogroženi, lahko krize razvrstimo:

- strateška kriza (napačno zaznavanje in predvidevanje sprememb v okolju in posledično napačno zastavljene strateške usmeritve in njihovo uresničevanje)
- kriza uspešnosti (merila uspešnosti in učinkovitosti)
- kriza likvidnosti (podjetje ni sposobno pravočasno poravnati zapadlih obveznosti, zato sledi insolventnost in prenehanje).

S pojavom krize so lahko ogroženi naslednji cilji (Dubrovski, 2004, 76):

- operativni: ohranjanje tekoče likvidnosti in uspešnosti.
- strateški: zagotavljanje sposobnosti življenja in razvoja podjetja.

V povezavi s tem so ogroženi strateški ali operativni cilji podjetja, je v to razdelitev mogoče uvrstiti tudi poimenovanje kriz, ki ga podaja Reutner (1987):

- čas inkubacije (v glavnem še dobri rezultati)
- operativna kriza (»izsiljen« uspeh, včasih izguba)
- strateška kriza (trajne izgube, le včasih dobiček).

1.3.5 Krize z vzrokov nastanka

V predhodnih poglavjih sta bili omenjeni dve skupini vzrokov za nastanek krize: zunanji in notranji. Zato je mogoče krize razvrstiti tudi s tega vidika pri čemer gre za (Dubrovski 2004, str. 77):

- endogene krize (vpliv notranjih vzrokov)
- eksogene krize (vpliv zunanjih vzrokov).

Lerbinger (1997), izhajajoč iz vzrokov krize, podaja podrobnejšo členitev, in sicer na 5 skupin: kriza naravnih nesreč, tehnološka kriza (tehnologije postajajo zahtevnejše), konfrontacijska kriza (boj posameznikov in skupin za zagotovitev svojih interesov), kriza zlonamernih dejanj in kriza managerskih napak.

2 VODENJE PODJETJA V KRIZNIH ČASIH

2.1 O kriznem managementu

2.1.1 Opredelitev kriznega managementa

Aktivnost vodenja v akutni krizi imenujemo krizni management, kar pa je hkrati tudi oznaka za nosilce te aktivnosti (Dubrovski 2004, 131). Krizni management se pogosto poimenuje tudi management preobrata (turnaround management), čeprav je mogoče v literaturi zaslediti tudi vsebinsko razlikovanje med nazivoma. Medtem ko je drugi značilen za obdobje, ko se v podjetju še ni razvila akutna kriza ali pa je šele na začetku (ogroža razvoj), se prvi pojavlja v bolj zaostrenih razmerah, ko je ogrožen obstoj podjetja, kamor uvrščamo tudi vodenje stečajnega ali likvidacijskega postopka. Nekateri razlikujejo tudi med proaktivnim kriznim managementom, ki se osredotoča na ofenzivno preprečevanje kriz in reaktivnim kriznim managementom, ki služi obvladovanju že nastalih kriz.

2.1.2 Izziv za krizni management - doseganje ciljev poslovnega preobrata

Krizni managerji, ki so prevzeli vodenje poslovnega preobrata v podjetju v krizi, se seveda soočajo z velikim poslovnim izzivom: vstopajo v » neznano okolje«, druga pogodbeni stran (lastniki) pa pričakuje hitre znake uspešne sanacije podjetja. S sanacijskimi ukrepi mora doseči spremembo ekonomskih kazalcev. Ukrepi se zato nanašajo bodisi na povečanje prodaje, doseganje dobička iz poslovanja bodisi na zniževanje stroškov poslovanja ali (in) zagotavljanje likvidnih sredstev (Končina, 1999).

V zaposlenih morajo najti zaveznike za izvajanje ukrepov in za doseganje poslovnega preobrata. Pomembno je da se identificira tudi odkrite in prikrite sovražnike, ki delujejo v okviru obstoječe organizacijske kulture. Lastnik kot podjetnik je lahko tudi iz notranjega okolja, če je njegova funkcija v podjetju še vedno poslovodska.

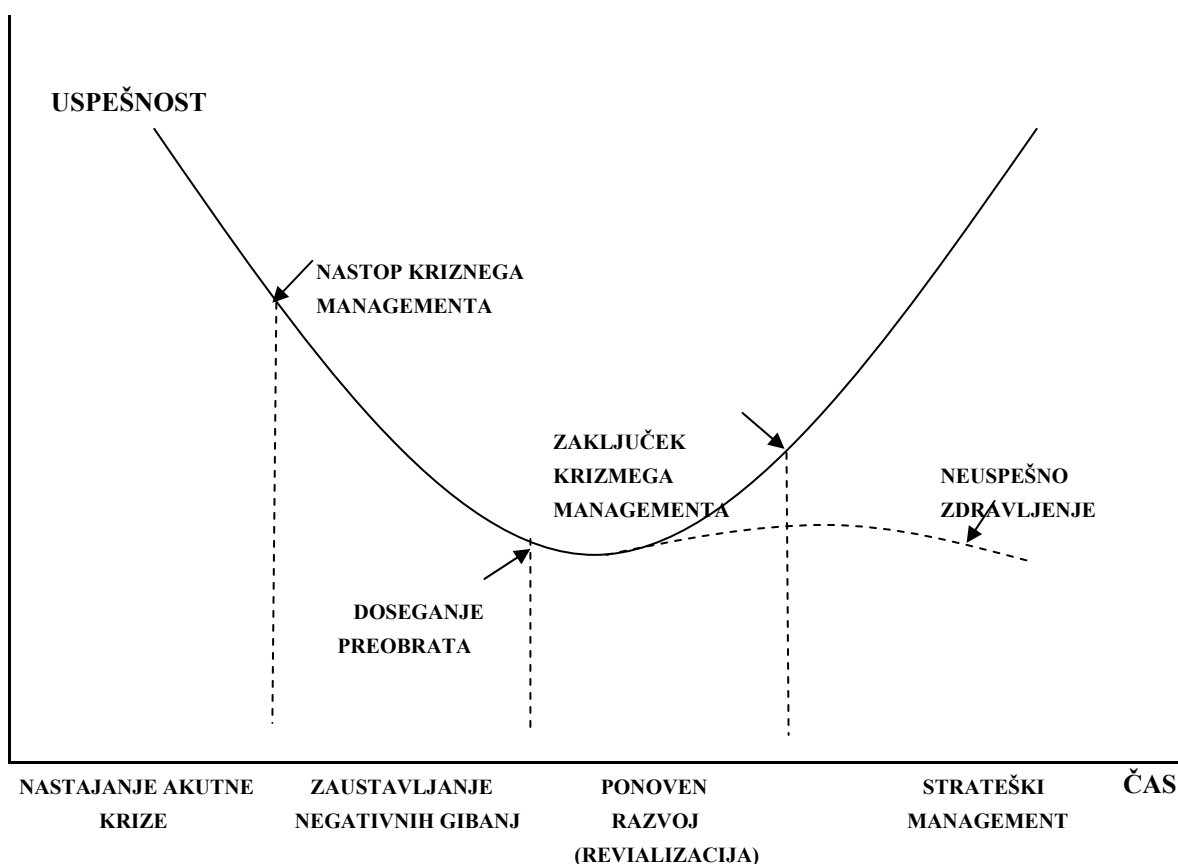
Krizni tim morajo biti sposobni vzpostaviti sodelovanje z upniki, kupci in lokalnim okoljem, in sicer na podlagi načrtovanih ciljev ter ukrepov za doseganje poslovnega preobrata in na podlagi strokovne ter osebne verodostojnosti posameznikov v kriznem timu. Neizpolnjevanje obveznosti v preteklosti je podjetje spravilo na »črno listo«. Krizni management zato postopoma vzpostavlja sodelovanje s tistimi partnerji, pri katerih so problemi najmanj pereči (na primer s kupci), nato z dobavitelji, postopoma, vendar nujno, pa tudi z bankami.

Čas v nobenem primeru ni zaveznik kriznega managementa. Zato mora takoj zagotoviti nadaljevanje poslovanja, sicer so ogroženi cilji kakršnekoli sanacije podjetja. Teorija pravi, da se sanacijski ukrepi pokažejo šele v dveh ali treh letih po vstopu kriznega

managementa. Časovne pritiske izvaja tudi lastnik, ki bi rad čimprej in oprijemljive rezultate sanacije.

Pri nastopu akutne krize začne ukrepati krizni management (Slika 3), ki posluša zaustaviti negativna gibanja, ki so osnova za ponovni razvoj in oživitev obstoječih procesov v podjetju. Kadar je bil krizni management neuspešen pri zaustavitvi negativnih gibanj, lahko rečemo, da je bila sanacija podjetja neuspešna. Ob uspešnem poslovnem obratu, ki je cilj kriznega managementa, krizni management zamenja strateški management.

Slika 3: *Obdobje in cilji kriznega managementa*



Vir: D. Dubrovski, *Krizni management in prenova podjetja*, 2004, str. 139.

2.1.3 Ustvarjalno reševanje problemov – glavna funkcija kriznega managementa

Ustvarjalno reševanje problemov je proces spoznavanja in analiziranja problemov, ugotavljanja vzrokov, opredeljevanje in izbire alternativ ter ustreznih rešitev, načrtovanja izvedbe, izvajanja in ugotavljanja dosežkov. Sestavni del tega procesa je tudi razmišljanje, kako izbrati najboljši scenarij za izvedbo poslovnega preobrata.

Proces ustvarjalnega reševanja problemov zajema štiri osnovne dejavnosti managementa, in sicer (Končina 1999, str. 132):

- načrtovanje kot proces določanja ciljev in načinov, kako bi cilje dosegli v negotovi prihodnosti
- organiziranje kot priprava notranjih virov na uresničevanje načrtov v podjetju
- vodenje v ožjem smislu kot usmerjanje in motiviranje zaposlenih
- nadziranje kot proces spremljanja doseganja ciljev in sankcioniranja odgovornosti.

Če cilji niso bili doseženi, mora management določiti nova merila, po katerih bo merilo dosežene rezultate, jih primerjalo med seboj in pripravljalo ter izvajalo ukrepe. Teorija poslovedenja pozna še naslednje vloge poslovodstva, katere ima tudi krizni manager (Končina 1999, str. 133):

- **medsebojno vlogo**, ki se deli na **vlogo predstavnika** (protokolarne obveznosti, podpisovanje dokumentov) **vlogo povezovalca** (vzdrževanje stikov in komunikacije znotraj podjetja in navzven), **vlogo vodje** (v ožjem smislu) in vlogo kadrovanja (ocenjevanje, usposabljanje, motiviranje zaposlenih)
- **informacijsko vlogo**, ki se deli na **vlogo sprejemalca** (sprejem informacij, pomembnih za njegovo delo) **vlogo posredovalca** (nekatero informacijo posreduje naprej) in **vlogo zastopnika** (prenašanje informacij v zunanje okolje);
- **vlogo odločanja**, ki se deli na **vlogo podjetnika**, **vlogo odpravljalca motenj** (ko zazna krizo, ukrepa), **vlogo razdeljevalce virov** (odloča o razdeljevanju in delitvi denarja, materiala, osebja), **vlogo pogajalca** (nobeno pogajanje, ne glede na vsebino, ne poteka brez navzočnosti vodje).

Krizni manager mora te vloge v kriznih razmerah še bolj izražati kot v vodenju v normalnih razmerah.

2.1.4 Posebnosti vodenja podjetja v kriznih razmerah

Vodenje podjetja, ki je neposredno soočeno z možnostjo hitrega propada, zahteva drugačen pristop, kot pa ga dovoljujejo ali omogočajo normalne razmere poslovanja. V kriznem vodenju mora prevladovati kritičen in nezaupljiv odnos do uporabljenih receptov ter neposredno in posredno posredovanje informacij o določenem dogodku in pojavu. Sprejemanje ključnih odločitev na osnovi analiz in sklepanj je preveč tvegano. Moje diplomsko delo temelji na predpostavki, da je vodenje podjetja izziv, vodenje podjetja v kriznih razmerah pa predstavlja še večjega.

Ko je podjetje v akutni krizi, zasleduje krizni management dve osnovni usmeritvi oz. cilja (Dubrovski, 2004, str. 131):

- zaustavljanje negativnih gibanj in obvladovanje kriznega položaja (preživetje) in
- doseganje preobrata (preusmeritve) in zagotovitev temeljev za ponoven razvoj (revitalizacija-oživitev)

V povezavi z omenjenima dvema osnovnima usmeritvama nastopi poseben problem, ki je z vodenjem podjetja v težavah neločljivo povezan in sicer, divergentnost ukrepov, ki jih mora krizni management sprejemati:

- dolgoročni ukrepi (strateški ukrepi za dolgoročen uspeh)
- srednjeročni ukrepi (reorganizacija za zniževanje stroškov ter izboljšanje procesov in struktur),
- kratkoročni ukrepi (likvidnost in plačilna sposobnost).

Krizni management pri svojem delu potrebuje tako strateška kakor tudi povsem operativna znanja, pri čemer mu nobeno poslovno znanje ne sme biti povsem neznano (npr. finančna, pravna, računovodska, kadrovska, informacijska, proizvodna, komercialna). Da bi lahko krizni management uspešen morajo biti istočasno izpolnjeni naslednji pogoji: pripravljenost, legitimnost in sposobnost. Skozi različna obdobja poslovanja in gibanja podjetja na njegovi življenjski krivulji vodstveni tipi spreminjajo, ukrepi pa so lahko nujni (izhajajo iz potreb procesa), racionalni (usmerjeni v doseganje ciljev) in prisiljeni (določeni z vsakokratnimi okoliščinami).

Krizni management je načeloma sestavljen iz enega ali več članov. Muller (1986, str. 135) v tej zvezi razlikuje med štirimi modeli:

1. model posameznika (visoka centralizacija odločitev)
2. model kriznega kolegija
3. model nudenja podpore managementu
4. model timsko usmerjene projektne skupine (visoka decentralizacija odločitev, velika skupina).

Dokaj uporabna za praktično rabo so tudi spoznanja Regestra (1987), ki pravi, da bi naj krizni tim zajemal naslednje stile vodenja:

- »človek idej« (oseba, ki stalno prenaša nove ideje in predloge)
- komunikator (oseba, ki olajšuje tok komunikacij znotraj tima in izven njega)
- obsojevalec (»hudičev advokat«, ki prinaša nasprotne vidike predlaganih idej in rešitev)
- knjigovodja (oseba, ki vse skrbno zapisuje in teži k perfektnosti)
- humanist (oseba, ki vedno opozarja na človeško plast problemov).

Williams (1999) in Roy (1999) pa z vidika strokovne usposobljenosti predlagata naslednjo idealno sestavo kriznega tima:

- manager za tekoče zadeve
- panožni ekspert
- finančni specialist
- svetovalec za pravno področje

- ekspert za procese prestrukturiranja.

V kriznih razmerah je treba skupino odgovornih za odločanje v podjetjih razširiti še na nadzorne svete. V sedanji recesiji ni dovolj nagovoriti in spodbuditi k ukrepanju zgolj vodstva podjetij, temveč je na njihovo poslanstvo treba opozoriti tudi člane nadzornih svetov. Tako predstavniki lastnikov v nadzornih svetih kot tudi vodstva podjetij se morajo zavedati, da jim je zaupan pomemben del nacionalnega bogastva ter usode zaposlenih, ki jim gospodarska družba zagotavlja materialno varnost. To zahteva tudi njihov aktivnejši odnos do problemov v gospodarski krizi in medsebojno sodelovanje v korist družbe in še posebej pri odpravljanju njenih posledic. Znanje v vodstvih podjetij in v njihovih nadzornih svetih je treba znati združiti in angažirati (Kakšno podporo imajo slovenski managerji pri nazornem svetu?, 2009)

2.2 Krizni manager

V naslednjih podpoglavjih bom opisala lastnosti in naloge kriznih managerjev ter kako v krizi vodijo slovenski managerji. Krizni manager mora biti odločen, trdnih stališč, dober pogajalec, fleksibilen, jasnih ciljev, hitrih odločitev in strog. Vodenje podjetja v kriznih razmerah bom poskušala prikazati z rezultati dveh raziskav: IEDC iz leta 2009 Poslovne šole Bled, SPEM komunikacijske strukture iz leta 1999.

2.2.1 Lastnosti in naloge kriznega managerja

Pri izbiri kriznega managerja se vedno porodi vprašanje, ali je primernejši tisti, ki ima izkušnje iz kriznega vodenja, ali tisti, ki zelo dobro pozna panogo, iz katere podjetje izhaja, čeprav izkušenj v kriznih položajih nima. Poslovna praksa in raziskave so pokazale, da je primernejši prvi (Dubrovski, 2004, str. 95).

Glede na zahtevnost nalog, ki jih je treba razreševati v čim krajšem času, obstaja pri angažiranju izkušenih in preverjenih kriznih managerjev problem, saj takšnih osebnosti močno primanjkuje. Krizni manager zaradi svojih trdnih stališč in neizprosni pogajalskih izhodišč ni pretirano priljubljen v okolju podjetja (banke, dobavitelji, upniki, sindikati). Zaradi časovnega in odločevalskega pritiska, omejenih razpoložljivih sredstev in naravnosti h kratkoročnemu reševanju poslovnih problemov, mora krizni manager uporabljati prilagojene metode tehnike poslovođenja podjetja in vodenja sodelavcev.

Prašnikar (1992, str. 67-68) našteva naslednje potrebne značilnosti direktorja v krizi:

- ima vodstvene sposobnosti in zna motivirati s svojim osebnim izgledom
- je fleksibilen
- sprejema hitre in logične odločitve z uporabo običajnih podatkov
- zna učinkovito delovati skozi daljše obdobje stresnih položajev

- je sposoben uveljaviti strategijo preobrata v čim krajšem času
- ima jasne cilje, za katere se je pripravljen izpostaviti .

Krizni manager ne more imeti zgolj posvetovalne funkcije, temveč mora biti tudi ta izvršilna oz. odločevalska, saj sicer ukrepov ne bo mogoče v celoti izvajati. Gre za odločno, strogo in hitro osebnost, ki ponavadi takšno funkcijo opravlja le za čas trajanja krize in spreobrnitve negativnih gibanj. Slatter (1990a) v opisovanju svojih desetih t.i. generičnih strategij navaja, da obstajata dva stereotipa kriznih managerjev: prvi je trd, včasih celo grob in ga ljudje ne marajo, a ga spoštujejo zaradi tega, kar doseže, drugi, ki doseže enake stvari kot prvi, pa neomajnost pri svojih odločitvah zakrije s prijaznostjo in vpljdnostjo.

Po raziskavi, ki jo je izvedel Bilbeaut (1982) so bile našteje naslednje najpomembnejše osebne značilnosti kriznega managerja: usmerjenost k ciljem (21%), samozavest (21 %), pozitiven pogled (18 %), zbujanje zaupanja v drugih (13 %) inovativnost in ustvarjalnost (12 %), aktivnost in predvidevanje (9 %) in visoke zahteve (6 %). Te lastnosti morajo imeti vsi managerji, vendar so pri kriznih managerjih izrazitejše.

»Ko manager vodi podjetje v krizi, mora zelo hitro sprejemati odločitve, nemalokrat povsem intuitivno, saj običajno nima časa za temeljit razmislek oziroma za različna posvetovanja z drugimi v podjetju,« iz izkušenj pravi Robert Ličen, ki se je s težavami spopadal v Steklarni Rogaška. »Zelo hitro mora menjavati različne vloge v podjetju, saj mora biti pogosto poleg direktorja tudi računovodja, delovodja, tržnik in strateg hkrati, saj podjetja v krizi običajno zapustijo najboljši kadri, delo pa mora biti vseeno opravljeno. Poleg tega mora biti sposoben izredno hitrega menjavanja stilov vodenja, saj se mora hitro prilagoditi različnim situacijam in čustvenim nihanjem zaposlencev. Seveda mora biti optimist ter optimizem »sevati«, da z njim »okuži« kar največ sodelavcev. «Na kratko – razlika je takšna, kot je biti general v mirnem času ali pa biti general v bitki na bojišču,« je sklenil Ličen (Humar, 2008, str. 12).

Po naših izkušnjah sodeč, tudi vrhunski managerji menijo, da so bistveno bolj usposobljeni za delovanje v krizi, kot so v resnici in kot kasneje pokaže praksa. Čeprav je kriza »tako neizogibna kot so smrt in davki« ima le malo managerjev načrte za njeno upravljanje (Novak, 2000, str. 32).

Dober krizni manager mora biti odločen. Hitro mora reagirati in zagnati proces odločanja, kjer ne sme spustiti nobenega koraka (opredeliti situacijo, podrobno označiti predmet, razviti hipoteze, zbrati dejstva, analizirati dejstva, preučiti potek procesa, določiti potek procesa, odločitev, sredstvo). Uspešni managerji bodo šli skozi korake hitreje kot v normalnih razmerah, pri tem pa uporabili izkušnje in znanje sebe in tima. Dobre vodje

vlivajo timu inspiracijo, jih motivirajo in zaupajo v uspešne rezultate kriznega managementa. Zelo pomembno je, da ostanejo mirni, ne delajo panike ter ne zgubijo glave. Krizni managerji morajo premišljeno upočasniti dejanja v krizi in dati vtis, da imajo vse pod kontrolo in da gre vse po načrtih. V bistvu je krizni management vodenje pod pritiskom. Dobri managerji se razvijajo pod pritiskom in so posledično še boljši (Armstrong, 2004, str. 162).

Naloge in aktivnosti, ki se jih mora lotiti krizni manager ob prevzemu vodilne funkcije v podjetju v akutni krizi (Dubrovski, 2004, str. 137):

- čim prej pridobiti nadzor nad dogajanjem v podjetju (poslovni procesi, sistemi in strukture)
- centralizirati finančno funkcijo
- oceniti primernost obstoječega managementa in izbrati prvi krog sodelavcev
- centralizirati odločevanje in uvesti pravila avtokratskega (prilagojenega) vodenja
- zagotoviti vsaj minimalno likvidnost (vzpostavitev ustreznih denarnih tokov z istočasnim zmanjševanjem potreb in povečanjem prihodkov)
- sestaviti prvi akcijski načrt in smernice sanacijskega načrta
- sestaviti način motiviranja
- postaviti ali prilagoditi informacijski sistem potrebam odločanja
- opraviti uvodne razgovore z najpomembnejšimi upniki, poslovnimi partnerji in predstavniki zaposlenih ter zastaviti načela nadaljnjega komuniciranja
- temeljito analizirati podjetje kot celoto in po posameznih funkcijah ter postaviti diagnozo obstoječega položaja
- pripraviti predlog za oblikovanje kriznega tima z notranjimi in zunanji sodelavci
- pripraviti podroben akcijski načrt reševanja krize.

2.2.2 Kako vodijo v krizi slovenski managerji?

Krize so na slovenskem dokaj splošen pojav, zato imajo slovenski managerji velike izkušnje z njimi in so dobro usposobljeni za ravnanje v krizah. V to so jih prisilile splošne razmere konec 80. in v začetku 90. let. Po zlomu nekdanje države SFRJ in družbenega sistema so se krize kar vrstile: družbene, gospodarske, socialne. Velike spremembe v vodenju je tudi prinesel vstop Slovenije v Evropsko unijo. Dandanes je veliko prestrukturiranja v podjetjih in tako se hitro spreminja lastniška struktura, ki prav tako vpliva na managerje. Specifične lastnosti slovenskih managerjev so tudi zaradi majhnosti države in hkrati njene odprtosti. Nenazadnje pa je gospodarstvo prizadela recesija, ki je posledično pahnila zelo veliko podjetij v krizo.

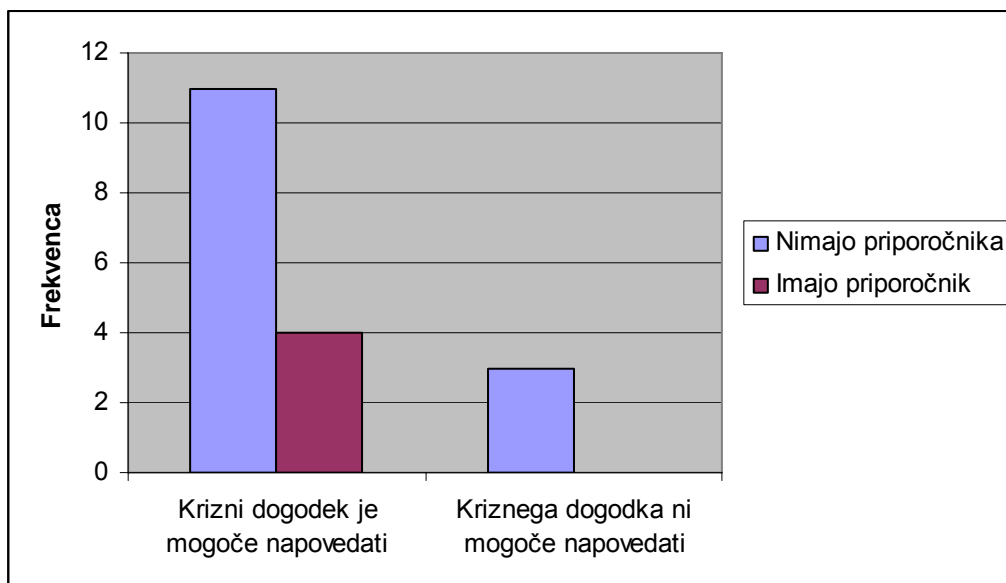
Omenila bom dve raziskavi, ki sta bili narejeni na področju slovenskih managerjev pri vodenju v kriznih časih. Trenutno je aktualna tema recesija gospodarstva, ki je doletela

svetovno gospodarstvo in je tudi eden iz med vzrokov krize v podjetju. Začela bom z malo bolj svežo raziskavo IEDC iz leta 2009 Poslovne šole Bled. Rezultati raziskave o odzivih slovenskih managerjev na gospodarsko krizo kažejo, da generalni direktorji, predsedniki in člani uprav slovenskih podjetij pripisujejo večji pomen dolgoročnejšim vidikom, kot so inovacije in zgraditev kompetenc na področju človeških virov. V primerjavi s tujimi managerji so slovenski poslovneži tudi drznejši pri prodiranju na obetavne, a tvegane trge, kot so Kitajska, Indija ter srednja in vzhodna Evropa. Ugotovili so, da slovenski managerji spremenjenih gospodarskih razmer ne ocenjujejo na način, ki bi zahteval le takojšen odziv, ampak pripisujejo velik pomen tudi strateškemu razmisleku. Večina slovenskih poslovnežev je v raziskavi omenila večstopenjske odzive na krizo: nekatere dejavnosti so se odvile takoj, ko so se pokazala prva znamenja spremenjenega poslovnega okolja, druge so sledile pozneje. To kaže, da želijo managerji usklajevati dolgoročne in kratkoročne prednostne naloge in da kratkoročne ne prevladujejo, kot je to običajno v času krize. Med najpomembnejše so se uvrstile upravljanje denarnega toka, nadzor nad stroški in njihovo zmanjševanje ter povečane prodajne aktivnosti, vlaganje časa in virov v izboljšanje odnosov s kupci ter prilagajanje novim tržnim priložnostim. Zanimivo je, da so slovenski poslovneži trge, ki jih njihovi evropski kolegi vidijo kot tvegane, označili kot tiste, na katerih je treba biti sicer previden, vendar pa so priložnosti veliko večje od tveganj. Med pomembnejšimi cilji so tudi povečanje tržnega deleža in inovacije ter dejavniki, povezani s človeškimi viri. Slednji so namreč po mnenju managerjev slovenskih podjetij ključni vir prihodnje konkurenčne prednosti, zato veliko časa in sredstev vlagajo v razvoj talentov (Slovenski managerji so v krizi drznejši, 2009).

Druga raziskava je starejša, ampak nam vseeno da realen pogled. V SPEM Komunikacijski strukturi so leta 1999 opravili anketo o tem, kako se slovenski managerji zavedajo ravnanja kriz v organizacijah (Novak, 2000, str. 231). Raziskava zaradi majhnega vzorca ni reprezentativna, vendar glede na naše izkušnje v praksi prikazuje dokaj realno sliko o položaju kriznega komuniciranja v Sloveniji. Rezultati so pokazali, da so krize tudi za slovenske managerje vsakdanji dogodki. Presenetljiv podatek pa je, da je le približno 30% imelo izdelan krizni priporočnik ali pa ga pripravlja. Skoraj petina managerjev meni, da krize ni mogoče napovedati vnaprej. Rezultate tega vprašanja vidimo na sliki 4. Med razlogi za nepredvidljivost kriznih dogodkov navajajo prehitro preobrazbo slovenskega gospodarstva, naglo in nepremišljeno odpiranje trga, dinamičnost poslovnega dogajanja, preveliko vpletanje politike v gospodarstvo. Na vprašanje, kaj razumejo pod pojmom krizni dogodek v organizaciji, jih je enajst odgovorilo, da so ti dogodki povezani s konfliktnimi pojavi med nadrejenimi in podrejenimi. Deset anketiranih managerjev opredeljuje dogodke, okoliščine in pojave kot so: slabšanje poslovnih rezultatov, izguba pomembnih poslovnih partnerjev, slaba kakovost izdelkov, cenovni udari. Šest anketiranih managerjev pa meni, da so krizni dogodki tudi zastoj v proizvodnji, motnje v poslovanju, katerokoli nenormalno stanje, ki lahko oslabi položaj podjetja. Managerji se ob nastopu krize vselej sami lotijo nekaterih aktivnosti za rešitev.

Tri četrtine jih je prepričanih, da bi pri reševanju krize potrebovali pomoč zunanjih sodelavcev. Vsi se strinjajo, da je potreba po svetovalcih odvisna od intenzivnosti ali stopnje krize. Večina managerjev meni, da bi potrebovali pomoč svetovalcev predvsem pri takem kriznem dogodku, ki ga z lastnim znanjem ne bi bili mogli obvladati. Dobre tri četrtine je že sodelovalo z zunanjimi svetovalci. Pravijo, da so imeli več pozitivnih kot negativnih izkušenj. Med pozitivnimi vidiki najemanja zunanje pomoči pri reševanju kriznih razmer ugotavljajo, da imajo svetovalci bolj objektivno mnenje, so izkušeni in nevtralni strokovnjaki z sodobno metodologijo dela. Med negativnimi izkušnjami pa so anketiranci omenili, da svetovalci ne poznajo organizacije in njene specifičnosti in imajo preveč splošnega znanja. Managerji najpogosteje obvestijo o kriznem dogodku najprej zaposlene v podjetju, skoraj polovica svoje kupce, dobavitelje in delničarje. Medije o kriznih dogodkih obvešča skoraj tretjina anketiranih. Dobra petina o kriznem dogodku obvesti investitorje, zavarovalnice pa obvešča le sedmina anketirancev. Manjšina jih obvesti sorodnike zaposlenih, policijo, lokalno skupnost.

Slika 4: *Krizni priporočniki in stališče do napovedi kriz v slovenskih podjetjih*



Vir: B. Novak, *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*, 2000, str. 232.

3 RAZREŠEVANJE IN ZDRAVLJENJE AKUTNIH KRIZ

3.1 Preprečevanje, razreševanje, zdravljenje kriz

Ko govorimo o krizi v podjetju, lahko gre za tri vrste strateškega ravnanja in ukrepanja (Dubrovski 2004, str. 91):

- preprečevanje latentnih in akutnih kriz (kriza v podjetju ne nastopi)

- razreševanje kriz (kriza je v podjetju že nastopila, sledi njena ugodna in neugodna razrešitev)
- zdravljenje krize (kriza je nastopila, začne se postopek njenega obvladovanja oz. zdravljenja).

Vsaka kriza, ki opredeljuje praviloma kratkotrajno stanje v podjetju, se mora razviti v naslednjo stopnjo, kar pomeni, da pride do njene razrešitve. Razrešitev pa je lahko za podjetje ugodna (ponovna oživitev, razvoj z donosnim poslovanjem) in neugodna (propad, prenehanje, stečaj). Pri razrešitvi krize ni nujno, da pride do njenega zdravljenja. Kot je bilo omenjeno v predhodnih poglavjih, je lahko akutna kriza obvladljiva ali pa neobvladljiva.

V primeru neobvladljive krize se kaže njena razrešitev v propadu podjetja, ki ima lahko več oblik:

- stečaj (obveznosti, ki jih je treba poravnati upnikom, presegajo iztržljivo likvidacijsko vrednost premoženja);
- prostovoljna ali sodna likvidacija (vrednost premoženja še presega obveznosti, ni pa pogojev za nadaljnji obstoj)
- pripojitev drugemu podjetju (pripojeno podjetje preneha obstajati kot pravna oseba)
- spojitev z drugim podjetjem (iz dveh nastane novo).

V zadnjih dveh primerih podjetje sicer neha obstajati kot samostojna gospodarska družba, vendar »deluje« kot del nove družbe, zato ne gre za njegov propad v klasičnem smislu. Načeloma lahko tudi v propadanju govorimo o ugodnem in neugodnem razpletu. Propad podjetja se lahko namreč zaključi s prevzemom pravne osebe in korporacijske blagovne znamke, ki nadaljujejo poslovanje z novim lastnikom, s prevzemom osnovnih sredstev, ki služijo kupcu za ustvarjanje nove vrednosti, s prevzemom jedra proizvodno-prodajnega programa, z izkupičkom likvidacijskega postopka, ki lastnikom omogoča vlaganje v drugo, perspektivnejšo dejavnost.

V primeru obvladljive krize, ko obstajajo vsaj minimalne možnosti za oživitev podjetja, zaustavitev negativnih trendov ali celo za začetek novega razvojnega ciklusa, lahko govorimo o *postopku zdravljenja ali sanacije podjetja*, katerega namen je odprava krize. Postopek zdravljenja ali sanacije začetnega stanja, ki se nanaša na ponovno vzpostavitev normalno delujočih razmer in s tem na zagotovitev obstoja podjetja, je neposredno povezan z nastalo krizo, zato ga moramo ločiti od drugih projektov prenove, preoblikovanja, reorganizacije, ipd. Ni nujno, da izhajajo iz akutne krize, temveč predvsem preprečujejo njen nastanek z zagotovitvijo nadaljnega razvoja. Če se proces zdravljenja konča neuspešno, nastopi neobvladljiva kriza. Instrument zdravljenja krize je krizni management. Mnogi sanacijski procesi so neuspešni, čeprav so dobro pripravljeni in izvajani. Analiza iz leta 1996 (Dubrovski, 2004, str. 92):

- si opomore okoli 20 % vseh podjetij v težavah,

- je vsaj 33 % podjetij v težavah takoj označenih kot brezupni primer,
- je okoli 50 % tistih podjetij, ki je na začetku označenih kot ozdravljenih.

Višja je stopnja intenzivnosti krize, manj je možnosti za njeno uspešno razrešitev. Stopnja uspešnega zdravljenja akutnih kriz je potemtakem dokaj nizka, ker med ostalim kaže na eni strani na izjemno zahtevnost vodenja podjetja v krizi, na drugi strani pa potrjuje spoznanje, da »popravnih izpitov« v teh postopkih praktično ni. To pa postavlja v ospredje pravilnost izbire načina zdravljenja krize in še posebej določanje (imenovanje) kriznega tima.

3.2 Najbolj pogosti ukrepi za zdravljenje kriz

Glede na različne vzroke, ki so privedli do krize v podjetju, vrsto krize, razpoložljiva sredstva in posebnosti podjetja za zdravljenje krize ni mogoče uporabiti nekega splošno veljavnega modela, koncepta ali pristopa. Latentna kriza bo odpravljena z drugačnimi ukrepi, kot to velja za akutno krizo. Prav tako bomo ravnali drugače, če imamo težave v uresničevanju razvojnih ciljev kot v primeru stagnantne krize. Za malo podjetje bodo veljala drugačna načela in smernice ravnanja kot v velikem poslovnem sistemu, prav tako se bo ukrepanje v storitvenem področju razlikovalo od tistega v proizvodnem podjetju. Še preden se podjetje loti zdravljenja krize mora obvezno proučiti in ugotoviti vplivnost vzrokov za njen nastanek, saj drugače ne bo mogoče doseči želenega učinka. Navkljub različnosti položajev pa je zaradi podobnosti vendarle opisati določene ukrepe, ki se najbolj pogosto uporabljajo pri zdravljenju kriz v podjetjih in ki so v večini povzeti od Dubrovskega (2004, str. 196-204) in še od drugih.

Najbolj pogosti ukrepi, ki se jih podjetniki poslužujejo v trenutni recesiji so: centralizirano poslovanje, selekcija proizvodno-prodajnega programa, sprememba prodajnih pogojev, prestrukturiranje tujih virov financiranja, obvladovanje stroškov, zamenjava managementa, in zmanjševanja zaposlenih. Mislim, da podjetja vse preveč uporabljajo ukrep zmanjševanja zaposlenih, kar še povečuje socialne probleme v državi. Morali bi izkoristiti ukrepe na vsakem področju, katere bom tudi spodaj opisala.

3.2.1 Ukrepi na področju managementa in načina delovanja

- **zamenjava managementa**

Pri analizi vzrokov za nastanek krize je bilo ugotovljeno, da prevladujejo napačna ravnanja in opustitve potrebnih ravnanj managementa, zato je razumljivo, da praviloma velja, da management, ki je opravljal funkcijo vodenja v podjetju vse do nastanka akutne krize, ne more uspešno izvesti funkcije zdravljenja, saj so njegove napake v poslovnih odločitvah največkrat celo vzrok krize. Zato so nujno potrebne spremembe v najvišjem vodstvu podjetja z novim voditeljem, ki deluje po načelu kriznega managementa.

Pri oblikovanju kriznega tima je glede na naloge treba razdeliti na dva področja, in sicer del, ki se ukvarja z razreševanjem nakopičenih problemov iz preteklosti in del, ki se ukvarja z razvojnimi vprašanji. Čeprav se večkrat pojavljajo dileme, ali se naj pri zamenjavi managementa zamenjajo vsi člani, velja priporočilo, da je koristno ohraniti enega do dveh prejšnjih članov vodstva, kar omogoči kontinuiteto delovnih procesov, olajšanje pojasnjevanja nekaterih dogodkov iz preteklosti z učinki v sedanjosti ter prepreči morebitni kolaps organizacije. Pri sestavi kriznega tima se pri angažiranju oz. novih članov največji poudarek nameni vrhnji poslovodstveni (torej direktorski) funkciji. Značilnosti vodenja kriznega managerja sem opisala v prejšnjem poglavju.

- **centralizirano poslovanje**

Dilema ali je avtoritativno vodenje v času krize učinkovitejše od kooperativne oblike, se v strokovni literaturi večkrat odpira, vendar pa rezultati kažejo, da je prvo zaradi razmer, ki veljajo za krizno stanje, veliko učinkovitejše. V obdobju krize morajo biti poslovne odločitve, kar se da hitre in po možnosti natančne, zato širokega razpravljanja o ključnih problemih ni mogoče dopustiti. Odpravljeni so nepotrebni in za krizo neprimerni sistemi vodenja, krizni manager pa izrecno prevzame nase vso odgovornost centraliziranih odločitev. Najbolj pomembno je centralizirati finančno poslovanje s čimer se vzpostavi nadzor nad denarnimi tokovi, stroški poslovanja in naložbami. Med značilnostmi spada tudi poostren nadzor nad varnostjo premoženja in občutljivo poslovno dokumentacijo. Na področje centraliziranega managementa spada tudi razmeram prilagojen sistem spodbujanja in nagrajevanja sodelavcev, s katerim bo krizni manager lahko izven ustaljenih okvirov posebej stimuliral njegove ključne sodelavke oz. posebno uspešno izvajanje nalog. Učinkoviti ključni sodelavci so eden od neizogibnih pogojev za uspešno razrešitev krize.

- **spremenjena organizacija**

Zaradi centraliziranega in koncentriranega vodenja bo namesto razločnih hierarhičnih povezav in ravni prevladovala mrežna in na videz kaotična organiziranost, ki bo temeljila na projektu reševanja problemov. Je posledica prvih dveh ukrepov.

- **učinkovito komuniciranje**

Ker kriznih razmer ne bo mogoče zdraviti brez sodelovanja vseh zaposlenih pa tudi zunanjih udeležencev, je treba razviti ustrezen oz. prilagojen notranji in zunanji komunikacijski sistem. Tako kot v normalnih razmerah poslovanja je namreč tudi v postopkih zdravljenja kriz komuniciranje dvosmerno: med udeleženci v podjetju (navznoter) in podjetje z okoljem (navzven). Namen notranjega komuniciranja je prenašanje oz. razpršitev vizije izhoda iz krize, strateških in taktičnih ukrepov, da bi bilo tako mogoče napore vseh zaposlenih usmeriti v isto smer.

Ob nastanku krize se največkrat pojavi informacijska praznina, saj primanjkuje pravih in verodostojnih podatkov o nastalem stanju. Če se podjetje zave informacijske praznine, lahko uveljavlja aktivno politiko komuniciranja na osnovi preišljenih in vnaprej preišljenih sporočil.

3.2.2 Ukrepi na področju prihodkov

- **povečanje prodaje**

Za podjetje je odločilnega pomena zagotovitev zadostne ravni prihodkov, kjer pa je največji problem ta, da moramo najprej zaustaviti trend padanja prodaje, potem le-tega spremeniti v rast, kar pa zahteva daljše časovno obdobje in določena vlaganja s časovnim zamikom učinkov, podjetje v akutni krizi pa ima omejen razpoložljiv čas in razpoložljiva sredstva za vlaganje na trg. Praviloma mora povečanje prodaje temeljiti na izbranem sortimentu izdelkov ali storitev, ki pokriva vse stroške oz. mejne stroške poslovanja, saj ima povečanje prodaje nedonosnih izdelkov lahko le kratkotrajni likvidnostni učinek, na drugi strani pa dolgotrajni negativni učinek. Odločimo se za razprodajo manj kurantnih zalog ali posebne prodajne akcije.

Prodaje praviloma ne bo mogoče izboljšati brez ustreznega marketinškega pristopa. Občasno skrbno tržno komuniciranje v javnosti ugodno odmeva, saj se o podjetju v krizi pogosto širijo govornice o ukinitvi prodaje, propadu ali stečaju.

Ocena prodajnih možnosti je temeljnega pomena za načrtovanje drugih poslovnih ukrepov. Ko za neko obdobje ocenimo realno dosegljivo raven prodaje (prihodkov), upoštevajoč vse izvedljive ukrepe na tem področju, tej ravni prilagodimo stroške poslovanja.

- **selekcija proizvodno-prodajnega programa**

Pospešiti je treba prodajo tistih izdelkov, ki so z vidika donosnosti, dodane vrednosti, razpoložljivih tehnoloških, proizvodnih in človeških zmogljivosti za podjetje najprimernejši, in opustiti prodajo tistih, ki povzročajo neuspešen in neučinkovit poslovni proces, če seveda to trg dopušča. V mnogih primerih pomeni selekcija proizvodno-prodajnega programa izdelkov in storitev dejansko osredotočanje na ključne zmožnosti ali ključne programe, medtem ko se z obrobnimi in dopolnilnimi načeloma podjetje v težavah manj ukvarja ali jih pa celo odproda (izloči). Težava ponudbenim programom je eno najzahtevnejših področij, s katerim se spoprime krizni management.

- **zvišanje ali znižanje cen ter preoblikovanje drugih prodajnih pogojev**

Zvišanje cen ima podoben učinek kot povečan obseg prodaje, saj se neposredno odraža v dvigu prihodkov. Poslovna praksa je pokazala, da mnoga podjetja velikokrat zanemarijo ali enostavno pozabijo na povišanje cen vhodnih materialov, ki je povsem upravičena, njihovo povečanje pa

načeloma kupci sprejmejo. Res pa je, da bo ukrep zahteval trdna predhodna pogajanja z odjemalci, ki so lahko včasih neprijetna in postavijo na kocko utečene posle.

Cena pa ni edina sestavina prodajnih pogojev, saj med te spadajo še: plačilni rok, stroški pakiranja in označevanja, stroški skupnih marketinških akcij., pridobivanje različnih dovoljenj in certifikatov, ipd. Praksa pogosto kaže na slabše poznavanje tega področja, kjer lahko s preoblikovanjem prodajnih pogojev izboljšamo prodajno (nabavno) pozicijo.

3.2.3. Ukrepi na področju financ

Za oceno sanacijskih možnosti podjetja v krizi in pripravo potrebnih ukrepov je bilanca stanja pomembnejši pokazatelj trenutnega položaja podjetja kot izkaz poslovnega izida. Saj je prav na področju sredstev mogoče največkrat najti priložnost za sanacijo začetnega stanja. Podatki o nepremičninah, naložbah, terjatvah, zalogah na eni ter o strukturi obveznosti na drugi strani so namreč ključnega pomena za načrtovanje strateških aktivnosti.

- **zagotavljanje plačilne sposobnosti**

Ko se podjetje giblje na robu preživetja, bo vsekakor ključno vlogo odigrala likvidnost sredstev ali širše likvidnost podjetja, ki omogoča delovanje v sedanjem, kritičnem trenutku. Nič nam namreč ne koristi, če bomo na koncu leta izkazovali pozitivni izid, če smo zaradi nelikvidnih sredstev plačilno nesposobni. Likvidnost zagotavljamo z ostrejšim gospodarjenjem z obratnim premoženjem in zmanjšanjem vezave v stalnem premoženju. Med ukrepe prvega področja uvrščamo: doslednejše in načrtno poslovanje z denarjem in vrednostnimi papirji, učinkovitejša izterjava terjatev, odprodaja nekaterih gibljivih sredstev, faktoring, zmanjšanje in hitrejše obračanje zalog, čim hitrejša odprodaja nekurantnih zalog. Za zmanjšanja vezave v stalnem premoženju pa je treba opraviti: odprodajo nepotrebnih in slabo ali malo izkoriščenih osnovnih sredstev, nabavo osnovnih sredstev po načelu leasinga, zmanjšanje in selekcijo predvidenih investicij

- **prestrukturiranje tujih virov financiranja**

Sprememba tujih virov financiranja iz manj ugodnih (kratkoročnih, dragih) v ugodnejše (dolgoročne, cenejše) je običajno zelo zaželen ukrep, vendar pa v praksi spremlja obilica težav zaradi manjše pripravljenosti bančnih upnikov na poslabšanje njihovega plasmaja in potrebe po zagotovitvi razpoložljivih virov, s katerimi bi se nadomestili prejšnji. V to skupino uvrščamo naslednje ukrepe: premik zapadlosti obveznosti, zamenjava obstoječih kreditnih obveznosti z novimi, odpis zaračunanih obresti za obveznosti, preoblikovanje tujega kapitala v lastni kapital, priskrba dodatnih razvojnih tujih virov financiranja (kapitala) oz. povečanje finančnega vzvoda, pospeševanje manjših naložb z hitrim učinkom.

- **področje lastnega (notranjega) financiranja**

Na tem področju so priporočljivi naslednji ukrepi, pri čemer je treba upoštevati, da nekateri temeljijo na realnem denarnem toku, drugi pa zgolj na nominalnih specifičnih knjigovodskih postavkah: sproščanje tihih rezerv v premoženju in kapitalu, pospešeni amortizacijski, drugi odpisi in izredni odpisi, rezervacije, odpoved obračuna in izplačila dividend, povečanje lastnega – trajnega kapitala z dodatnim vplačilom lastnikov ali drugih zainteresiranih, zmanjšanje odhodkov financiranja na področju obresti, plačilnega prometa, konverzije, tečajnih razlik, prispevkov in davkov.

3.2.4 Ukrepi na področju odhodkov

- **obvladovanje stroškov**

Pri obvladovanju stroškov (management stroškov, ang. cost management) ne gre zgolj za zniževanje stroškov, temveč za doseganje njihovega optimalnega obsega in najprimernejše strukture. Zniževanje stroškov mora potekati skupaj s prizadevanji za povečanje prihodkov. Ne smemo zniževati stroškov na vseh ravneh, saj lahko nenadzorovano krčenje stroškov razvojno gledano ogrozi preživetje podjetja. Najpomembnejše stroškovne postavke se v proizvodnih podjetjih nanašajo na stroške materiala, stroške dela in zunanjih storitev. *Stroške materiala* je mogoče zmanjšati z izboljšanimi pogoji, z izboljšano porabo, z uporabo novih materialov. Ker se temelji prodajne cene proizvedenega izdelka začnejo postavljati pri nabavi, je temu področju vendarle treba nameniti več pozornosti, čeprav je v krizi zaradi pomanjkanja razpoložljivih sredstev zelo težko voditi optimalno politiko nabave. *Stroške dela* je mogoče zmanjšati z zniževanjem plač, kjer je treba upoštevati zakonske omejitve, in zmanjšanjem števila zaposlenih. Bolj pomembno je, če se ti stroški, ki imajo velikokrat pretežni značaj fiksnih stroškov, znižujejo relativno oz. na enoto z povečanjem prodaje ali obsegom proizvodnje in prodajo izdelkov z več dodane vrednosti. Pri *zunanjih storitvah* ne gre za ukrepe za njihovo zmanjšanje, predvsem za uravnavanje odnosov s kooperanti in drugimi partnerji. Če je v podjetju neka operacija, dejavnost ali funkcija delovanja dražja, kot bi jo lahko izvedli zunanji izvajalci, potem kaže takšno dejavnost izločiti iz notranjega procesa in jo poveriti zunanjim izvajalcem (gre za t. i. outsourcing), ki so cenejši in bolj usposobljeni. Sklepno spoznanje je, da predstavlja področje stroškov obilico možnosti za raznovrstne prihranke, do katerih lahko pride celo prej kot do učinkov iz prizadevanj za povečanje prihodkov.

3.2.5 Ukrepi na področju kadrovanja

- **zmanjševanje števila zaposlenih**

Namen zmanjšanja števila zaposlenih načeloma ni v tem, da bi podjetje želelo opravljati svojo dejavnost z manj ljudmi, temveč v zniževanju stroškov. Zaposleni se v kriznih razmerah v podjetju nahajajo v dveh vlogah, saj so lahko subjekti zdravljenja krize (aktivna vloga) in objekti zdravljenja krize (pasivna vloga). Kadar imajo delavci aktivno vlogo in lahko s svojim delom in pristopom odločilno prispevajo k ugodni razrešitvi

krize, takšen pristop se na področju vodenja sodelavcev imenuje kot » mehak«. V procesu zdravljenja krize pa bodo zaposleni največkrat objekt njegovega razreševanja, saj je zmanjšanje števila zaposlenih in obsega poslovanja (t.i. downsizing) eden najbolj pogostih ukrepov zdravljenja krize. Takšen pristop se večkrat opredeljuje kot »trd« pristop, saj zaposlene obravnava le kot eno izmed razpoložljivih materialnih in nematerialnih sredstev v podjetju.

Proces zmanjševanja števila zaposlenih ima po Slatterju (1990) naslednjih sedem korakov: priprava postopka zmanjševanja zaposlenih, proučitev zakonskih okvirov, izdelava kratkoročne strategije do zaposlenih in sindikatov, priprava rezervnega plana za nepredvidene razmere, odločitve o posameznih detajlih odpuščanja zaposlenih, priprava obrazložitve, zakaj je prišlo do odpuščanja zaposlenih, priprava programa komuniciranja.

- **zamenjava na srednjem in nižjem managementu**

Čeprav največ obravnavamo vrhnji management, je za izvajanje zamišljenih strategij, nalog in ukrepov odločilen srednji in nižji management. Pri zamenjavi le-teh je najbolj pomembno upoštevati *načelo najboljšega naslednika*, torej do zamenjave naj pride šele, ko imamo na razpolago sodelavca, ki ustreza postavljenim zahtevam.

- **pridobitev novih sodelavcev**

Z namenom razširitve vidikov opravljanja določenih funkcij ter požitve ustvarjalnega razmišljanja in delovanja je prepričljivo pridobiti nove sodelavce, ki vnesejo ustvarjalni nemir. Seveda pa ta naloga ni enostavna, saj podjetje težje pridobi nove sodelavce, čim globlje je v akutni krizi. Za zdravljenje krize bi potrebovali najboljše in najbolj izkušene sodelavce, ki pa jih v »prostem trgu« ni. Kaj storiti? Poslovna praksa je pokazala, da se krizni tim največkrat sestavi na osnovi ugleda, ki ga uživa glavni manager, s katerim so drugi pripravljene sodelovati tudi na račun morebitnega kratkoročne odrekovanja.

3.3 Proces zdravljenja krize

Zdravljenje krize pride v poštev takrat, ko je kriza že nastala, krizo pa še vedno ocenjujemo kot obvladljivo. Kriza je lahko nastala, kot rečeno, ko je bilo preventivno delovanje neuspešno ali zanemarjeno ali pa so nastopili zunanji nepredvideni neugodni dogodki.

Ker je zdravljenje krize podjetja lahko uspešno le, če istočasno poteka na vseh poslovnih funkcijah v podjetju, je v procesu zdravljenja (sanacije) treba zagotoviti hkratno izvajanje ukrepov za reševanje krize na dveh temeljnih področjih:

- področje poslovnega (vsebinskega) zdravljenja in
- področje finančnega zdravljenja.

Čeprav se kriza v podjetju neposredno odraža na finančnem področju (plačilna nesposobnost, prezadolženost, »negativni« denarni tok, gre dejansko le za posledico dogajanj na drugih (vsebinskih) področjih delovanja. Na drugi strani pa prav tako velja, da enostransko ukrepanje le z drugimi vsebinskimi področji, čeprav uspešno (lansiranje novega izdelka, selekcija programov, racionalizacija stroškov, razvoj novih tržišč), ne more pripeljati do ozdravitve podjetja, če ne more poravnati zapadlih obveznosti, in ima težave s pridobivanjem potrebnih sredstev in je prekomerno zadolžen.

Izdelava strategije za ozdravitev podjetja pričnemo z natančno analizo vzrokov, ki so privedli do nastanka krize. Kot je razvidno iz slike 5, je prav analiza vzrokov nastanka ključnega pomena za opredelitev strategije ozdravljenja podjetja. Pri tem je potrebno opozoriti na dejstvo, da je praviloma število strategij, ki jih uporabimo za ozdravitev podjetja, večje od števila vzrokov, ki so pripeljali podjetje v krizni položaj (Prašnikar, 1992, str. 73)

Proces zdravljenja krize poteka v naslednjih fazah (Dubrovski, 2004, str. 126):

- ugotovitev prisotnosti krize, stopnje njene intenzivnosti in vzrokov za njen nastanek (okvirna analiza stanja)
- ocena možnosti razrešitve krize (predsanacijski preizkus)
- nastanitev kriznega managementa
- podrobna analiza stanja z ugotovitvijo ključnih področij ukrepov
- sprejem ukrepov za zaustavitev negativnih gibanj in spremljanje njihovih učinkov
- izdelava strateškega sanacijskega načrta s simulacijami poslovnih izidov
- sprejem razvojnih ukrepov
- postavitve sistema tekočega spremljanja učinkov in reakcij nanje.

V prvi fazi je ugotavljanje prisotnosti krize največkrat iniciramo z zunanjimi udeleženci (lastniki), upniki, nadzornimi organi, branžni strokovnjaki, ipd., manj pa s strani najvišjega managementa, ki nerad prizna prisotnost akutnih problemov. Ugotoviti jo je mogoče na osnovi izbranih simptomov ter pomagamo si lahko tudi z metodami finančne analize (slika 5). V naslednji fazi gre za t. i. predsanacijski preizkus, kjer gre za tehtanje med možnostjo zdravljenja krize, ki bo zahtevala določeno angažiranje časa, naporov in sredstev, ter razpoložljivimi sredstvi in pričakovanim učinkom ozdravitve. Če pred sanacijski preizkus pokaže možnosti za ozdravitev krize, je treba, kot najbolj pogost ukrep, zamenjati (tudi dopolniti, razširiti, spremeniti vloge) obstoječi vrhnji management (po načelih, ki so že postavljena) in postaviti krizni management. Največ pozornosti velja nameniti izbiri vodilnega managerja in novega direktorja, ki potem po svoji presoji ali danem soglasju oblikuje še t. i. krizni tim, kjer gre običajno za kombinacijo notranjih in zunanjih strokovnjakov. Poudariti je treba, da faza podrobne analize stanja ne pomeni »analitične paralize« temveč se prepleta s samim kriznim delovanjem (sprejemanje in izvajanje tekočih ukrepov). Pri zaustavljanju negativnih gibanj gre za izvajanje sanacijskih ukrepov in za ponovno vzpostavitev ravnovesja med udeleženci podjetja, ki je bilo prej porušeno. Ko gre za oceno uspešnosti kriznega managementa, je težava

učinkov teh ukrepov v tem, da vodstvo ne more prikazati svojih rezultatov, saj le ti navzven skorajda niso vidni, za ozdravitev podjetja pa ključni.

V okviru strateškega usmerjenja je treba po potrebi postaviti tudi novo vizijo podjetja ter iz nje določiti dolgoročne cilje in strategije. Za izhod iz krize pa podjetje izdelava še sanacijski program, ki je lahko po vsebini podoben letnemu načrtu (opis kratkoročnih ukrepov in učinkov) ali strateškemu načrtu (opis srednjeročnih ukrepov in učinkov), tako, da lahko govorimo o strateškem (poudarek na strateškem pomenu) sanacijskem (poudarek na zdravljenju krize) načrtu. Sanacijski program (ali drug ustrezen načrt) mora predvideti istočasno in vzporedno izvajanje ukrepov na področju (vsebinskega) zdravljenja in finančnega zdravljenja podjetja (slika 5).

Slika 5: Vzroki za nastanek krize v podjetju ter uporabljene strategije za ozdravljenje

Vzroki za krize		Generične strategije za ozdravitev podjetja
Slab management	===== >	<ul style="list-style-type: none"> • Zamenjava managementa • Organizacijske spremembe in decentralizacija
Neustrezen finančni nadzor	===== >	<ul style="list-style-type: none"> • Zamenjava managementa • Izboljšanje finančnega nadzora • Decentralizacija
Previsoki stroški	===== >	<ul style="list-style-type: none"> • Zmanjšanje stroškov • Produkt-trg
Slabo trženje	===== >	<ul style="list-style-type: none"> • Izboljšanje trženja
Konkurenčne slabosti	===== >	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt- trg • Zmanjšanje stroškov • Izboljšanje trženja • Zmanjšanje stalnih sredstev • Rast z nakupi
Veliki projekti	===== >	<ul style="list-style-type: none"> • Zmanjšanje stalnih sredstev
Finančna politika	===== >	<ul style="list-style-type: none"> • Zmanjšanje stalnih sredstev • Nove finančne strategije

Vir: J. Prašnikar, *Podjetje v krizi*, 1992, str. 151.

Neustrezen odziv na krizne razmere je nevaren. Najpogostejše napake, ki jih podjetja v času kriznih razmer naredijo so (Kotler & Caslione, 2009, str. 53):

- sredstva razporejajo tako, da spodkopljejo ključno strategijo in kulturo družbe
- vesplošno znižujejo stroške, namesto, da bi jih sprejeli na cilje osredotočene, pretehtane ukrepe
- iščejo hitre rešitve za ohranjanje gotovinskih tokov, s čimer ogrozijo ključne deležnike
- znižujejo stroške za trženje ter razvoj zaščitne znamke in novih izdelkov
- zmanjšujejo prodajo in znižujejo cene
- odtujujejo se od strank zaradi zniževanja stroškov, povezanih s prodajo
- omejujejo usposabljanje in razvoj med krizo

- podcenjujejo dobavitelje in distributerje

3.4 Učinkovito ravnanje v krizi

Učinkovito ravnanje v krizi spada med zmožnosti, ki jih podjetje lahko oz. jih mora pridobiti ter nudi organizaciji sistematično, pravilno ravnanje ob izbruhu.. Littlejohn predlaga naslednji proces v šestih korakih, kateri so tudi na sliki 6 (Glas, 2000):

1. korak: **Oblikovanje organizacijske strukture**

Pogosto je učinkovita matrična struktura z večkratnim sistemom poročanja-stalna krizna enota zahteva strokovne analize od različnih funkcijskih oddelkov.

2. korak: **Izbor krizne skupine**

Podjetje se mora odločiti, ali bo oblikovalo stalno ali občasno krizno skupino. Sestavljajo jo vodilne osebe funkcijskih oddelkov, na čelu z direktorjem.

3. korak: **Razvoj skupine**

Vodja krizne skupine mora poskrbeti, da se razvije v čvrst in učinkovit tim. Glavna naloga tima je, da obvlada krizo tako, da ne moti tekočega poslovanja.

4. korak: **Oblikovanje in izvedba pregleda**

Krizni pregled pomeni zbiranje podatkov, ki prične z razmišljanjem o verjetnosti, da pride do določenega dogodka. Podatki morajo biti celoviti in učinkoviti. V pregledu ocenimo tudi učinke dogodka na podjetje. Cilj podjetja je, da poveže ravnanje z dilemami in sistem upravljanja s krizo, preden do krize dejansko pride.

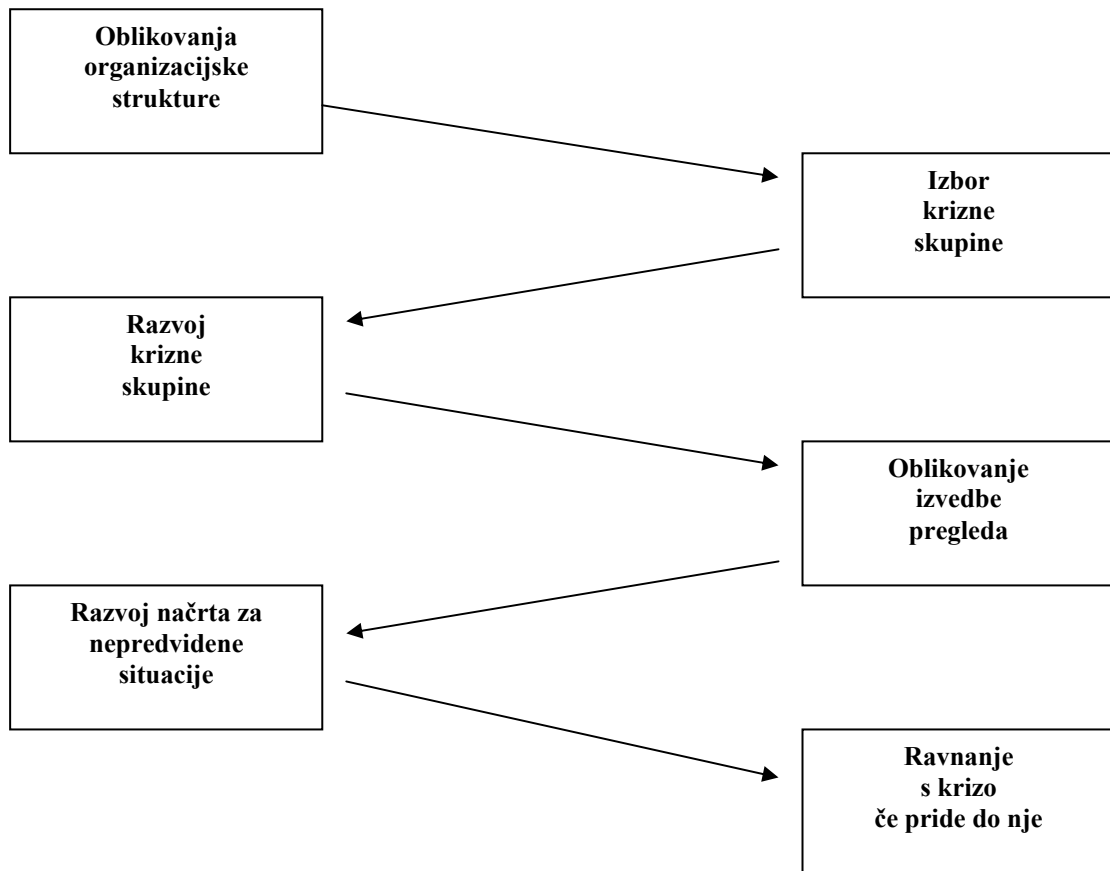
5. korak: **Razvoj načrta za primer krize**

- uvod: pregled situacije, identifikacija vključenih strani in glavna vprašanja
- cilji: opredeliti cilje načrta čimbolj jasno in skladno s situacijo
- temeljne predpostavke: skupina razvije spisec realističnih situacij, ki jih podjetje ne more obvladati in lahko s svojim nastankom pomenijo velike probleme
- sprožiti akcijo: določen alarmni mehanizem sproži izvajanje načrta – potrebno ga dobro preučiti vnaprej. Plan je potrebno preveriti in zagotoviti, da resnično deluje

6. korak: **Ravnanje s krizo**

Od resnosti krize in tega, kako pomembna se zdi kriza krizni skupini je odvisno, ali bo reševanje krize prevzel direktor.

Slika 6: Model ravnanja s krizo



Vir: M. Glas, *Poslovno okolje podjetja*, 2000, str. 1.

4 ANALIZA ODZIVANJA PODJETIJ NA KRIZNE RAZMERE V SLOVENIJI

4.1. Metodologija raziskave

Za raziskovalno metodo empirične raziskave moje diplomske naloge sem si izbrala kvalitativno raziskovalno metodo, in sicer strukturiran intervju. Namen raziskave je, da iz prve roke izvem kako managerji vodijo podjetja v kriznih časih v slovenskih podjetjih in kakšen je njihov odziv na krizne razmere. Z intervjuji sem želela ugotoviti kakšne vrste kriz so doživela slovenska podjetja skozi čas in kako so se z njimi spopadala. Moj namen je tudi bil, da izvem, kako je podjetja prizadela trenutna gospodarska kriza in s kakšnimi ukrepi so se jih lotili.

Pogovor je bil voden z vnaprej določenimi vprašanji po enakem vrstnem redu za vse intervjuvance. S tem sem si zagotovila osebna mnenja, poglede, spomine na temo vodenja podjetja v kriznih časih, ki sem jo preučevala. Intervjuvanci so bili: Zoran Madon iz

podjetja Metropol d. o. o., Tomaž Žvipelj iz podjetja Elektronček d.d., Iztok Potokar iz podjetja Top - gost d. o. o in Gorazd Kocbek iz Oljarne Kocbek. Kriterij izbora je bil, da je intervjuvanec direktor podjetja. Vsi so hkrati lastniki podjetja razen Tomaža Žvipelj, ki je delni lastnik podjetja. Izbrala sem podjetja različnih velikosti, iz različnih dejavnosti in z različnim kapitalom, da bi lahko dobila splošna spoznanja v raziskavi. Ker me zanima vodenje podjetja in odzivanje podjetij v kriznih razmerah, mislim, da mi bodo najbolj relevantne odgovore podali direktorji podjetij, ki imajo vse kompetence in so aktivni pri reševanju krize v podjetju.

Vprašalnik obsega 12 vprašanj. Na začetku sem postavila vprašanja, ki so se nanašala na krizo v podjetju, ki so jo kdajkoli doživeli. Potem sem postavila vprašanja, ki so se nanašala na krizo zaradi recesije. Če niso doživeli nobene krize v podjetju, so sigurno doživeli krizo zaradi recesije v gospodarstvu, ki je prizadela skoraj vsako podjetje. Zanimalo me je, kaj se je spremenilo na področju vodenja v času krize, kako so jo rešili in kako vodijo podjetje v kriznih razmerah, s pomočjo kriznega tima ali s pomočjo svetovalcev.

Intervjuvanci so predhodno po elektronski pošti dobili vabilo k sodelovanju in okvirna vprašanja. Intervjuje sem izvajala konec meseca novembra in v začetku decembra leta 2009. Intervju je trajal približno 30 minut. Pogovor sem snemala na diktafon s privolitvijo intervjuvancev, ki sem ga izvedla na njihovem delovnem mestu. Le direktor iz podjetja Elektronček d.d., Tomaž Žvipelj, mi je na vprašanja odgovoril po elektronski pošti zaradi neuskkljenosti skupnih časovnih terminov in časovne stiske. Če so zašli iz teme vprašanja sem jim postavila dodatna podvprašanja, ki niso bila strukturirana.

4.2 Metropol d. o. o

4.2.1 Predstavitev podjetja

Metropola nepremičnine d. o. o. je nepremičninska družba, ki je bila ustanovljena leta 2000. Osnovna dejavnost podjetja je trženje investicijskih projektov novogradnje. Podjetje se ukvarja s trženjem novogradenj, rabljenih nepremičnin ter zemljišč. V okvir njihovih dejavnosti sodi tako posredovanje pri prodaji, oddaji, nakupu in najemu vseh vrst nepremičnin kot tudi svetovanje s področja nepremičnin.

Podjetje oblikuje mlad kolektiv z obilico izkušenj in strokovnega znanja s področja prava, gradbeništva, marketinga, ekonomije in drugih področij. V podjetju je trenutno 26 sodelavcev, od katerih jih ima 20 višjo oziroma visoko izobrazbo, 6 pa jih je v pridobivanju le te. Licenco nepremičninskega posrednika ima trenutno 20 zaposlenih (Predstavitev podjetja Metropol d. o. o. , 2009).

Tabela 1: *Finančni podatki podjetja Metropol d. o. .o za obdobje od leta 2005 do 2008*

	2005	2006	2007	2008
Stroški dela (v EUR)	380.888	908.513	688.939	802.892
Dolgoročne finančne naložbe (v EUR)	0	198.214	340.484	340.484
Čisti prihodki od prodaje (v EUR)	1.946.841	1.580.938	3.117.181	1.885.703
Dobiček (v EUR)	394.696	581.898	695.088	700.327
Število zaposlenih	19,99	24,79	30,79	33,89

Vir: *Finančni podatki podjetja Metropol d. o. o. , 2009.*

Iz finančnih podatkov od leta 2005 do 2008 vidimo, da od leta 2005 vedno bolj povečujejo dolgoročne finančne naložbe. Prihodki so leta 2006 nekoliko nižji kot v letu 2005. V letu 2007 se bistveno povečajo in spet leta 2008 drastično padejo. Dobiček vseskozi za malenkost narašča, prav tako število zaposlenih. Stroški plač nihajo. Kaj je vzrok sprememb oziroma nihanj bom poskušala ugotoviti z direktorjem podjetja.

4.2.1 Analiza intervjuja

Intervju sem imela z direktorjem podjetja Metropol d. o. o. , z gospodom Zoranom Madonom. Direktor se spomni krize v podjetju, ki se je zgodila pred tremi leti. Začela se je kazati v zmanjševanju prihodkov, kar vidimo tudi v zgornji tabeli finančnih podatkov. Upadla so planirana plačila. Glede na to, da se ukvarjajo z nepremičninami, so odvisni od prodajnih rezultatov. Nekateri posli trajajo dlje časa, nekateri manj , vendar se v roku treh mesecev vidi poslovni rezultat, ki pa ni bil uspešen.

Direktor o krizi pove: *»Takratna kriza ni bila odvisna od stanja na trgu. Geneza krize je bila v sredini podjetja. Motiviranost za doseg prodajnih ciljev je bila bistveno manjša kot je bila pričakovana. Vzrok je bil v glavah nepremičninskih posrednikov. Pojavilo se je razmišljanje, da se stvari same od sebe tržijo, pri tem pa osebni pristop in energija nista niti tako pomembna. Zaposleni so se tolažili, da je vzrok krize samo stanje na trgu.«* Direktor o prvih ukrepih v krizi pove: *«Krize smo se lotili z skupnim, dolgim in vztrajnim pogovorom z zaposlenimi in z razčiščevanjem individualnega prodajnega uspeha z vsakim posameznikom«*. Imajo sistem, kjer se stroški in prihodki vsakega posrednika mesečno obračunavajo. Začeli so mesečno pošiljati posameznikom ta poročila, da so videli kakšen je njihov uspeh. Na skupnih sestankih so poskušali analizirati posamezne posle, ki jih posredniki delajo. Poskušali so ugotoviti, če je v samem poslu ali pogojih kaj narobe, ali je napačen sam pristop. Vidimo, da so spremenili notranji način komuniciranja, in sicer informacije krožijo v podjetju.

V primeru krize direktor oblikuje tim ožjih sodelavcev, vključi direktorje posameznih funkcijskih področij. Postavijo najprej diagnozo krize. Drugače pa je preteklo krizo v večini reševal sam, saj vodi vse skupne prodajne sestanke. Porabil in vložil je največ energije in svojega časa.

Podjetje Metropola d.o.o. je recesija prizadela lansko leto. Direktor pravi, da se je recesija začela septembra 2008, ko je propadla banka Lehmann Brothers.v Ameriki. Ta je povzročil verižno reakcijo v bančnem svetu, ki je prišla tudi v Evropo. Slovenija jo je občutila mesec kasneje. Če ločimo nepremičnine na bivalne in poslovne, je recesija nepremičninsko agencijo prizadela najbolj prodajo bivalnih nepremičnin.

Krize so se lotili tako, da so se najprej začeli izrazito ukvarjati s trženjem, ki so ga poskušali optimizirati in racionalizirati. Poskušali so ugotoviti, katere ukrepe še imajo, ki jih doslej še niso uporabljali, da bodo boljši oziroma učinkovitejši. Na drugi strani pa so se morali lotiti področja stroškov. Glede na to, da so prihodki padli, je bilo treba najti pravo razmerje med njimi in stroške racionalizirati. Prilagodili so sistem motiviranja. Povečali so variabilni del plače in zmanjšali fiksni del. *»Kdor je uspešen v kriznih časih, še vedno lahko solidno zasluži,«* pripomni direktor. Pripravili so nove prilagojene zaposlitvene pogodbe, pri kateri niso vsi verjeli v uspeh. Zato se je iz 42 zaposlenih na koncu leta 2008 zmanjšalo na trenutno 26 zaposlenih, od tega je 6 zaposlenih v porodniškem staležu. V roku 6. mesecev je bil vendarle prodajni rezultat boljši.

Gospod Madon o lastnostih dobrega kriznega managerja pravi: *»Krizni manager mora znati postaviti diagnozo, ki je realna in si ne sme zatiskati oči. Takoj mora postaviti ukrepe, po katerih se je treba ravnati. Bistveno je, da takoj ukrepaš. Krizni manager mora biti vztrajen in pokazati drugim, da je na pravi poti in se za to pot boriti. Vlivat moraš optimizem, po drugi strani pa moraš biti kritičen in ne preveč toleranten.«*

Podjetje Metropola d.o.o. ima krizni plan v bistvu v obliki poslovnega načrta, ki na eni strani vključuje stroške, kjer je treba spremljati ukrepe, na drugi pa so področje trženja, plan prihodkov in vsa orodja, ki se uporabljajo znotraj. Pozorni so na vse malenkosti, na katere drugače v normalnih razmerah niso.

Direktor o uspehu uspešnega kriznega managementa v podjetju pove: *»Ključnega pomena za uspeh krize v podjetju Metropola je pravočasen in uspešen ukrep. Na področju stroškov so dosegli cilj 100 %. Na področju prihodkov pa je še malo rezerve, saj je uspeh odvisen od samih nepremičninskih posrednikov. Treba je spremeniti filozofijo ljudi samih, saj oni delajo posel.«*

Glede na strukturo in profile kadrov ne rabijo posebnega kriznega svetovalca. V krizi so uspeli sami diagnosticirati prave smeri, poti za izhod iz sile. Kjer ocenijo, da kakšno znanje primanjkuje, najamejo strokovnjaka. Direktor pravi: *»Nismo tisti, ki mislimo, da znamo vse.«*

Direktor o pripravljenosti na krizo pravi: *»Na krizo zaradi recesije v gospodarstvu nismo bili pripravljeni. Bili smo pripravljeni samo tako, da smo spremljali finančne podatke na trgu, ponudbo in povpraševanje, kar se poslužujemo vsa leta. Leto pred tem smo napovedovali, da ne*

bo več rasti cen, da bodo stagnirale in se bosta ponudba in povpraševanje izenačila. Tako nismo povečevali resursov in dodatno zaposlovali. Na krizo smo sedaj bolj pripravljeni in bolj previdnejši, saj imamo dve izkušnji za sabo. Zastavili smo poslovni načrt s črnim scenarijem.« Gospod Madon še doda: »Nisem več tako velikopotezen kot v preteklosti.«

Njegov stil vodenja ni absolutističen. Veliko se pogovarja z zaposlenimi, želi izluščiti njihove poglede, razlage, vzroke, in je vedno na razpolago s pogovori. Gospod Madon o svojem stilu vodenja pravi: »Sem pristaš argumentiranega pogovora. Nisem pristaš iracionalnosti.«

Direktor z zaposlenimi želi priti do skupnega stališča in da odidejo s sestanka vsi prisotni z enim stališčem v glavi. Ni rad v vlogi arbitra. Želi, da so zaposleni v okviru svojih nalog maksimalno samostojni in sprejemajo preudarne odločitve. Enkrat na teden imajo kolegij. Direktor meni, da se v času krize dialog odprtosti in pogovora zmanjša, saj vsak poskuša opravičiti nedoseganje ciljev. V takih pogojih moraš biti malo bolj nepopustljiv. Na koncu še veli: »Lahko se ta odprtost izrablja.« Želi povedati, da se pripravljenost na pogovore izkorišča v smislu pridobivanja lastnih interesov zaposlenih.

4.3 Top-gost d. o. o

4.3.1 Predstavitev podjetja

Top-gost d. o. o je družinsko podjetje, ki se ukvarja z gostinstvom. Zakonca Deja Potokar in Iztok Potokar sta leta 1995 za Bežigradom v Ljubljani postavila gostilno Guliver, kjer imajo ponudbo hrane in pijače. Nato sta leta 2000 postavila na Viču v Ljubljani še večjo restavracijo in klub Via bona. Obsega kavarno, atrij, teraso, galerijo in vinsko klet ter salon. Nudijo dnevna kosila in hrano po naročilu za vse priložnosti, pripravljajo praznovanja vseh vrst, sprejeme in bankete, glasbene ter dramske dogodke, degustacije in predstavitve.

Imajo lastni kapital, gostinski prostori so v njihovi lasti, nimajo najemnin oziroma jih plačujejo sami sebi. Podjetje financirajo brez kreditov. To je dobra osnova za krizo kot je recesija, saj nimajo nobenih finančnih obveznosti in imajo dovolj finančne rezerve. (Predstavitev podjetja Top-gost d. o. o. , 2009).

Tabela 2: Finančni podatki podjetja Top-gost d. o. o za obdobje od leta 2005 do 2008

	2005	2006	2007	2008
Stroški materiala (v EUR)	601.640	606.906	386.479	360.955
Čisti prihodki od prodaje (v EUR)	742.639	748.206	795.621	787.776
Dobiček (v EUR)	17.230	22.609	25.135	26.474
Število zaposlenih	11,75	10,71	8,71	9,68

Vir: Finančni podatki podjetja Top-gost d. o. o. , 2009.

Iz finančnih podatkov za obdobje med leti 2005 in 2008 razberemo, da ima podjetje Top-gost d. o. o. konstantne prihodke in vedno večji dobiček, le število zaposlenih se za malenkost zmanjšuje. Stroške materiala so iz leta 2006 na leto 2007 bistveno zmanjšali.

4.3.2 Analiza intervjuja

Intervjuvala sem direktorja podjetja Top-gost d. o. o. , Iztoka Potokarja. Pogovor je potekal kar v njegovi restavraciji Via Bona. Direktor pravi, da v preteklosti niso imeli nobene krize v podjetju, če izvzamemo krizo zaradi recesije v gospodarstvu, da počasi rastejo, sorazmerno z prihodki, saj velikost je obvladljiva. Sorazmerno s prihodkom so dodajali nove prostore.

Vendar gospodarska recesija je prizadela podjetje Top-gost tako kot vsa podjetja. Na splošno je v gostinstvu okoli 40% manj prometa. Kriza v restavracijah Via bona in Guliver se kaže v zmanjšanem številu gostov, spremenila pa se je tudi struktura prodaje. Gospod Potokar pove, kako je v praksi: *»Tisti gost, ki je včasih prišel na malico, jo zdaj preskoči in raje poje kakšen sendvič, tisti, ki je hodil na kosilo pa spusti juho ali solato ali sladico. Namesto kozarčka vina ali soka popije kozarec brezplačne vode. Druga stvar pa je, da pri sedminah, obletnicah gostje izberejo cenejši meni, ali prinesejo s sabo sladico ali vzamejo za predjed kar juho. Če je nekdo iz podjetja šel v pokoj, sedaj časti sodelavcem le pijačo, ne več hrane. Gostje so si včasih več privoščili.«* Manj ljudi posledično pomeni tudi manj jedi in pijače. Struktura menija oziroma ponudbe se je spremenila. Zmanjšala se je prodaja buteljčnih vin, več je odprtih vin, manj je morskih jedi, gojene ribe so zamenjale jedilne ribe. Direktor pravi: *»Včasih smo bili močni v družbah. Sedaj je manj poslovnih srečanj, srečanj državne uprave.«*

Direktor primerja lanske večere in letošnje. V petkovih in sobotnih tematskih večerih je bil bistveno boljši promet ob enako polnem lokalu gostov. Sedaj v recesiji so pri enaki ekipi začeli varčevati z inputom. Stremijo k temu, da imajo čim manj kala, izmeta in da pridobijo čim cenejše dobavitelje in nižje nabavne cene. Treba je poiskati cenejše surovine in drugačno obdelavo.

Restavraciji Via bona in Guliver so združili v eno podjetje, da so na osnovi skupnega prometa dobili boljše rabate pri dobaviteljih. Manjše dobavitelje so odpravili, saj gre za manjše prevzeme, kar slabi ekipo. Z ekipo kuharjev in natakarjev so pregledali vse normative in bistveno bolj pazijo na le-te ter na kalo. Stroške materiala so dobro znižali, saj manj prodajo in s tem manj vložijo. Kolikor se je dalo so tudi znižali fiksne stroške.

Njihova ekipa je sestavljena iz redno zaposlenih in pomoči študentov iz študentskega servisa. Redno zaposlene so morali naučiti, da takrat kadar ni pomoči iz študentskih servisov morajo redno zaposleni opravljati pomožna dela. Direktor navede dober primer iz trgovinske dejavnosti: *»Trgovina dobro funkcionira, če blagajničarka skladišče*

pospravi in če manager gre na blagajno, če je treba. Takšno prakso imajo v trgovinah Hofer.« O ukrepih na področju kadrov pove: *»Včasih so iskali študente, ki bi delali 40 urni delavnik, sedaj pa ima raje tiste, ki bi radi delali 3 krat na teden po 4 ure na dan. Takrat, ko je konica, jih pokličejo. Maso plač so znižal z manjšim številom ur. Pri znižanju stroškov so problem delovne ure, katere so zelo velika postavka. Delovne ure že zmanjšujejo, če bo pa treba bodo pa tudi plače po pomembnosti in kvalitetah.*« Za zaposlene se potegne: *»Ščutil bom najboljše in tiste, ki so relevantni do konca.*« Torej tistim zaposlenim, ki so zadovoljivi in nadpovprečno dobri jim ne želi plače znižati.

Direktor želi dopovedati natakarijem, da gost ne more dobiti enake usluge kot jih je prej. Če so imeli prej eno enoto prometa zdaj pa pol enote, ne morejo imeti enako število natakarijev kot prej. Gospod Potokar pove dve resnici, katere so mu povedali gostje. Eden pravi: *»Če bi vedel, da bom na jed čakal tako dolgo, bi raje naročil pico.*« Drug gost pa v času recesije gleda na to bolj finančno: *»Če bi vedel, da bom toliko plačal, za to kar sem dobil, bi raje naročil pico.*« Direktor povzame, da je včasih pomenil čas dosti več kot denar, sedaj pa čas niti ne več toliko.

Na področju vodenja se je spremenilo to, da mora direktor dosti več biti ob zaposlenih natakarijih v restavraciji. Mora skrbeti, da ni preveč močna ekipa. Če je premalo dela, natakarije pošlje domov. Ne sme biti praznih minut, ur. Delo mora teči, zaposlenost natakarijev mora biti 100%. Če natakari nima dela, takoj zamoti še drugega natakarija. V restavraciji je treba narediti tako ponudbo, da ima konstantno goste. V gostinstvu je tako, da takrat ko so kosila, je polno gostov, potem do večera se zmanjša, proti večeru pa je spet polno. Vmes pa so *»luknje*« kot temu pravi direktor. Morajo poskrbeti, da je čim manj takih lukenj. Zato je treba narediti takšno ponudbo, da zapolni le-te. Tukaj se najbolj angažira lastnik.

Po mnenju direktorja Top-gosta se mora krizni manager pravočasno zavedati krize, da hitro reagira, da je odločen in da ima občutek, koliko financ ima v rokah. Krizni manager mora znati vleči poteze, od tega čim več dobrih. Če vidi, da je odločitev napačna, jo mora znati hitro popraviti. Gospod direktor pravi: *«Kdor dela, greši.»* V gostinstvu moraš biti fleksibilen in sicer treba je krizi primerno narediti ponudbo, jo spremeniti.

Kriznega plana ali priročnika nimajo. Imajo pa različne dejavnosti, ki se dopolnjujejo. V gostinstvu vsak segment kdaj izgubiš. Iz praktičnih izkušenj pravi: *»Okoli novega leta izgubiš kosila in malice, poleti praznovanja rojstnih dni, obletnice, poslovna kosila. Če imaš raznoliko ponudbo en izpad segmenta ali gostov ni toliko velik, da bi se potopil.»*

Na vprašanje, kaj je ključnega pomena za uspeh rešitve v krizi v podjetju, ki se razlikuje od drugih v trenutni recesiji, mi odgovori kratko in jedrnato: *»Ne potrošimo več, kot dobimo.»* S takšno filozofijo lahko podjetje tudi v krizi normalno posluje.

Direktor pravi, da v krizi ne bi rabili svetovalca, ker sta z ženo praktično in teoretično zelo močna, saj sta oba diplomirana ekonomista. Gospod je bolj specializiran za organizacijo proizvodnje, žena pa za finance. V tej branži sta zelo dolgo in imata veliko izkušenj. V krizi sta onadva sestavljata krizni tim. Če bi najela svetovalca v konici krize, ta tudi stane. Direktor porogljivo pove: »Zakaj bi najel svetovalca za 40.000 EUR, če lahko privarčuješ 18.000 EUR.« Na krizo so pripravljene tako, da so bolj pazljivi. Direktor meni, da če spoznaš povod, moraš nanj takoj reagirati. Pravi, da je on na voljo 24 ur in takoj reagira na majhne spremembe.

O stilu vodenja pravi: »Moral bi biti bolj avtoritaren, sploh v času krize. Mogoče sem malo preveč prijateljski in dajem namesto sankcij opomine. V času krize je treba takoj reagirati in takoj dobiti rezultate, kar lahko narediš le s sankcijami.« Z vodjami kuhinje in strežbe so opredelili kaj in kako je treba delati in tega se je treba potem tudi držati. Tisti, ki se ne držijo nekih pravil, jih je treba kaznovati. Ampak direktor pravi, da je popustljiv in prijateljski do zaposlenih in si je s tem pridobil neko lojalnost. Direktor pravi: »Vsak dela zaradi denarja in ne zaradi prijateljstva. 70-80% je motivacije, da delaš nekje, da nekaj zaslužiš, le 20 % pa je počutje. Veliko mi pomeni, da ko pridem v službo, da je prijetno vzdušje in da je vse v redu. Mislim, da bi bilo potrebno poskrbeti tudi za tistih 70-80% motivacije zaposlenih. Treba je poznati ljudi in se z njimi ukvarjati.« Na koncu še pove: »Živim z restavracijo.« Lastniku restavracija pomeni stil življenja.

4.4 Elektronček d.d.

4.4.1 Predstavitev podjetja

Elektronček d.d. je mednarodno podjetje, ki je nastalo leta 1989. Začeli so z razvojem in izdelavo varnostnih sistemov. Kasneje so preusmerili dejavnost v informacijsko tehnologijo. Od leta 1990 do 1995 so imeli izjemno velike prihodke, prodali so več kot 4.000 računalniških sistemov. Leta 1996 so razširili svojo proizvodnjo računalniških sistemov na hotelirstvo in trgovino. Tako je nastala družba POS Elektronček, ki je še danes vodilna v sistemih v sektorju gostinstva. Leta 1999 so ustanovili družbo Interblock d.o.o. Že takrat so bili 70 % na tujih trgih in to leto so dosegli 1,3 mio EUR dobička. Potem so se začeli ukvarjati z izdelavo igralnih avtomatov pod blagovno znamko Interblock, s katerimi se ukvarjajo še danes. Leta 2007 so dobili priznanje za najhitreje rastoče podjetje v Sloveniji, imenovano *Slovenska gazela 2007*. Razširili so se na področje Amerike, Kanade, Azije-Pacifika. Generalni direktor podjetja Elektronček d.d. je Tomaž Žvipelj, ki je delni lastnik podjetja (Predstavitev podjetja Elektronček d. d. , 2009).

Tabela 3: *Finančni podatki podjetja Elektronček d. d. za obdobje od leta 2005 do 2008*

	2005	2006	2007	2008
Stroški materiala (v EUR)	16.341.959	20.657.684	20.629.297	15.265.680
Čisti prihodki od prodaje (v EUR)	33.346.061	38.834.072	36.036.306	22.342.510
Dobiček (v EUR)	9.998.193	24.126.445	12.262.393	14.714.872
Število zaposlenih	0	79	100	100

Vir: *Finančni podatki podjetja Elektronček d. d., 2009.*

Iz finančnih podatkov podjetja Elektronček vidimo, da je prihodek od leta 2005 naraščal potem pa je leta 2007 padel in prav tako 2008, posledično se je tako zgodilo tudi z dobičkom. Število zaposlenih je vseskozi naraščalo. Stroški materiala so se leta 2008 znižali.

4.4.2 Analiza intervjuja

Tomaž Žvipelj mi je na vprašanja odgovoril pisno. Podjetja in predvsem njihov vodilni kader se nenehno srečujejo z različnimi kriznimi in stresnimi situacijami, saj je to ena ključnih nalog managementa. Rutinska opravila in izvedbene naloge pa so delegirane na nižje ravni. Tudi podjetju Elektronček tako okolje ni tuje, saj že od začetka svoje udejstvovanja v igralniški dejavnosti od leta 1997 deluje skoraj izključno na tujih trgih, ki so bolj nepredvidljivi in reševanje težav še težje, zato je pravilno in pravočasno predvidevanje takih situacij toliko bolj ključno, predvsem pa njihovo reševanje, če se jim ne da izogniti. Gospod Žvipelj o pojavu krize pove: *«Krise kot ekonomskega pojava, ki smo mu priča sedaj kljub vzponom in padcem še nismo doživeli v preteklosti.»*

O vplivih trenutne krize zaradi recesije gospodarstva meni: *»Naša glavna dejavnost je proizvodnja igralnih naprav in tu se čuti negativen vpliv. Dobavitelji postanejo v takih časih manj zanesljivi, pri kupcih se poslabšuje plačilna disciplina. Kriza se čuti, prek manjšanja naložb pri kupcih igralnih naprav, zmanjšuje se gradnja, odpovedujejo ali prelagajo se razni projekti.»*

V trenutni recesiji, da bi bil pretok informacij hiter, so v Elektrončku vzpostavili intranet. V preteklih tednih so zagnali projekt intraneta, ki sicer izvorno ni namenjen kriznemu komuniciranju, je pa gotovo odličen medij tudi za ta namen, saj je dostopen vsem v vsakem trenutku. Omogoča hiter in natančen pretok informacij. Sicer pa zaradi krize v konkretnem primeru kakih večjih sprememb ni bilo. Bilo jasno dano sporočilo vsem sodelavcem, da je vodstvo na voljo na njihova vprašanja in morebitne dileme. Glede pretoka kadrov meni, da je to pojav, ki se ga da reševati le z predhodnimi aktivnostmi – predvsem morajo ljudje zaupati podjetju in vodstvu, da je sposobno podjetje voditi tudi ob zaostrenih gospodarskih razmerah.

Stvari se trudijo reševati timsko, ne le krize oz. kriznih situacij, ki pa je glede na specifičnost problematike lahko interne narave ali podkrepjena tudi z zunanjimi strokovnjaki. V času krize je odločanje gotovo bolj centralizirano, hitrejše in pa bolj ozko usmerjeno v res nujne zadeve.

O vodenju v kriznih razmerah pove: *»Vodilni kadri morajo v teh časih znati predstaviti problem tak, kot v resnici je, in pa istočasno znati ljudem predstaviti tudi možne rešitve za nastalo situacijo. To je ključno, saj ljudje v teh časih morajo zaupati izbrani rešitvi in ji slediti. Sporočila morajo biti jasna in sprotna. Ključno je, da naj ljudje zaupajo in sledijo.«* Direktor pokaže sočutje do ljudi oziroma do zaposlenih.

Nimajo sicer uradnega kriznega plana, se pa trudijo večino problemov prepoznati še preden nastanejo oz. jih reševati že takoj ob prvem pojavu, kar nato lahko daje smernice za podobne dogodke v prihodnosti in glede na njihov hiter razvoj je takih smernic na vseh področjih poslovanja že zelo veliko.

O uspehu rešitve krize direktor meni: *»Naše mnenje je, da je k uspešnosti botrovalo predvsem dobro prepoznavanje vzrokov, ki so pripeljali do krize ter razgledanost »decision makerjev«, da so uspeli najti najboljšo rešitev za krizo in obenem sprejeti ukrepe, ki so preprečevali ponovitev istih problemskih stanj.«* Prvi korak pri reševanju krize je iskanje pravih vzrokov v krizi, ta pa je tudi podlaga za nadaljnje korake.

Na vprašanje, če so na krizo pripravljeni mi odgovori: *»Na krizo nismo nikoli dovolj pripravljeni, saj bi v primeru, da bi v naprej vedeli, da kriza prihaja, odpravili vzroke za krizo ter s tem samo krizo preprečili. Se pa iz dneva v dan trudimo vzporedno dvigovati in izboljševati vsa področja poslovanja.«*

Direktor v imenu podjetja pove, da ne rabijo svetovalca v času krize, vendar pa bi v primeru, da bi rabili dodatno mnenje to brez pomislekov naredili. Meni, da je tu treba dati na prvo mesto podjetje in zaposlene in nato osebni ego in predvsem poiskati rešitev – od kjerkoli ta že pride.

O stilu vodenja pove: *»Imam demokratičen stil vodenja. Z zaposlenimi želim imeti odkrito in pravočasno komuniciranje, ki vedno pozitivno vpliva na organizacijsko klimo, še posebno v negotovih časih, ki smo jim priča v zadnjem času. Žal se vse preveč vodilnih izogiba tej odgovornosti in poskuša težave rešiti v ožjem krogu višjega managementa, kar po moje ne da optimalnih rezultatov.«* Direktor spet pokaže sočutje do ljudi in skrb za zaposlene.

4.5 Oljarna Kocbek

4.5.1 Predstavitev podjetja

Zgodovina Oljarne Kocbek se je začela davnega leta 1929. Je družinsko podjetje, ki se ukvarjajo z izdelavo hladno-stiskanih, nerafiniranih olj. Posebnost podjetja so predvsem bučna olja. Intervju sem naredila z Gorazdom Kocbekom, ki je že tretja generacija družinskega podjetja. Oljarno Kocbek vodi 5 let kot samostojni podjetnik. Gorazd želi nadaljevati tradicijo svojega deda in očeta, ter tako ohraniti dobro ime in vrhunsko kakovost. Od leta 1994 se kot edini ukvarjajo s hladnim stiskanjem, kjer pa se semena ne obdelujejo (meljejo, pražijo in stiskajo), temveč se s posebno stiskalnico iz semen direktno iztisne olje. Ponudbo so okrepili z izdelavo čokolad z bučnimi semeni, piškote ter testenine z dodatkom bučnih semen. Gorazd je naredil tudi blagovno znamko Strast, linijo olj, ki jo prodajajo v obliki poslovnih daril (Predstavitev oljarne Kocbek, 2009).

Tabela 4: *Finančni podatki Oljarne Kocbek (Gorazd Kocbek s.p.) od leta 2005 do 2008*

	2005	2006	2007	2008
Stroški materiala (v EUR)	18.695	84.377	129.965	123.301
Zaloge (v EUR)	12.865	1.323	1.221	18.294
Čisti prihodki od prodaje (v EUR)	28.151	139.530	212.129	197.448
Dobiček (v EUR)	5.304	9.201	25.951	20.201

Vir: *Finančni podatki podjetja Gorazd Kocbek s.p.*, 2009.

Iz finančnih podatkov je razvidno, da so stroški materiala v obdobju od leta 2005 do 2008 vseskozi naraščali, prav tako sorazmerno prihodki ter dobiček. Izjema je leto 2008, kjer so se prihodki malo znižali, posledično tudi dobiček. Ker se je v letu 2008 prodaja zmanjšala, so se zaloge povečale.

4.5.2 Analiza intervjuja

Intervju sem imela z Gorazdom Kocbekom, ki vodi podjetje 5 let. Pravi, da v tem času ni bilo nobene krize. Se pa spominja krize v podjetju skozi čas delovanja podjetja: »*Kriza je bila povezana s spremembo prodaje, kulture, navad, ki so se spreminjali skozi čas. Spreminja se tudi trg. V času, ko je vodil podjetje moj dedek še ni bilo veleprodaje. Prihodke so si ustvarjali z maloprodajo, ki je bila bistveno nižja. Vrednost prodaje je bila drugačna. Liter bučnega olja je imelo takšno vrednost, da so lahko s tem plačali en dan zidarja. Danes ne moraš plačati niti ene delovne ure delavca. Ko je oče prevzel vodstvo podjetja, je bilo spet drugače. Še vedno smo imeli maloprodajo, vendar so bile količine večje. Ko sem jaz začel pomagati doma, se je že začela prodaja po manjših privatnih trgovinah. Takrat še ni bilo večjih trgovin oz. trgovskih centrov. Prodaja se je večala. Začeli so tudi z izvozom v tujino. Ko sem prevzel vodstvo sem*

spremenil način dela in odprl nove trge. Če je prodaja drugod upadla, je podjetje rešila domača prodaja.» Nato se gospod Gorazd spomni krize v podjetju zaradi lanske toče in pravi: »To je bil večji udarec kot kriza zaradi recesije. Kmetom je uničilo pridelok in tako niso mogli prodati semen, da bi jih v oljarni Kocbek predelali. V tem času, ko ni bilo take proizvodnje so renovirali stroje, prostore in koristili dopuste.«

Recesija je podjetje prizadela že lansko leto. Najbolj je prizadela področje prodaje poslovnih daril. Prej je prodaja cvetela, se večala za 200 % in več, saj bučno olje je avtohtoni slovenski proizvod in je uporaben, če ga nekomu podariš. Podjetja so kupovala izdelke kot poslovna darila v obliki darilnega paketa. Lansko leto in tudi že prej je prodaja padla za približno 30 %. Gostinci manj kupujejo, saj imajo tudi obiska manj. Vendar vseeno ni bilo drastičnih sprememb, ker nimajo velike prodaje po trgovinah. Njihovi stalni kupci cenijo izdelek in jih cena ne zanima.

G. Gorazd nima kriznega tima in se zaenkrat spopada s krizo sam. G. Gorazd pove: *»Želim imeti vse pod nadzorom, saj podjetje je relativno malo. Ne želim večati podjetja, ker mi je v interesu delati na kvaliteti in ne na kvantiteti. Sem perfekcionista.«*

Pravi, da samo vodenje se v krizi ni dosti spremenilo. Že ko je prevzel vodstvo podjetja, je poskušal vse optimizirati. Vse kar je spremenil, je bilo v planu in ne zaradi gospodarske krize. Pri stroških gleda, da ne razsipava denarja. Zniža jih tako, da ne trpi končni izdelek. Ljudi zaposluje priložnostno. Ko ni dela, ne zaposluje, razen enega, ki je stalno zaposlen. Tega pa zaposlijo z čiščenjem, popravilanjem. Prej so imeli remont enkrat na leto. Sedaj ga imajo skozi vse leto. Veliko mu naredi oče, ki je sicer v pokoju. S tem ima en strošek dela manj. V kriznih razmerah je zmanjšal denarne nagrade delavcem.

O lastnostih kriznih managerjev gleda skozi naloge in ukrepe, ki jih mora izvesti v času krize in pove: *»Mora biti najprej človek oziroma imeti občutek za ljudi. Menim, da je zadnji ukrep v krizi odpuščanje zaposlenih. Pregledati je treba, kam se nepotrebno steka denar. Zmanjšati je treba stroške luksuznih storitev, dobrin (dragi avtomobili, potovanja), reprezentance, kongresov, večerij.«*

Kriznega plana nimajo, ker so premajhni. Ukvarjajo se z živilsko dejavnostjo, ki ne bo nikoli propadla, saj je nujna za obstoj. Uvajajo vedno več izdelkov, vzporedno z oljem. Ko ni prodaje poslovnih daril, dopolnijo izpad dohodka s prodajo drugih izdelkov. Vsaka nova stvar jim prinese nov dohodek. Če imajo prodajo daril manjšo za 30 %, ne pomeni, da se jim je prihodek od prodaje zmanjšal, saj druge stvari doprinešajo. Krize se ne boji. Misli, da krizo lahko preživijo. Pravi, da kriza ne zajame vseh ljudi. Zajame šibke ljudi in podjetja, ki ne želijo napredovati, imeti več in biti boljši. Oljarna Kocbek ima kupce, ki hočejo nekaj več in tudi niso prvi na udaru, ki bi jih prizadela kriza. Ne ukvarja se s kakšnim planom zaradi majhnosti in širine dejavnosti.

Kot nekaj ključnega pomena pri uspehu krize izpostavlja vlaganje v marketing in pove: »V krizi vidim priložnosti. Vlagati smo začeli v oglaševanje v tiskanih medijih, ki zavzamejo našo ciljno publiko; podjetja. V krizi vsi varčujejo, s čimer se ne strinjam. Še posebej varčevanje z poslovnimi darili, se mi zdi nesmiselno, saj z darili, s pozornostjo vzdržuješ poslovni stik s poslovnimi partnerji. Mislim da vlaganje v marketing v kriznih časih je pametna poteza, ker je trenutno tega manj in tisti, ki se izpostavi, ga hitreje opazijo. Z oglaševanjem na tak način menim, da si bodo podjetja nas bolje zapomnila. Sicer rezultati ne bodo vidni takoj. S tem utrjujemo blagovno znamko. Že to je neka posebnost, da imamo raznolikost produktov na bazi bučnih semen in olja ter inovativnost. Objavljali smo tudi članke. Med njimi je bil tudi članek o problematiki buč v Vestniku na Pomurskem, kjer se pretežno ukvarjajo s kmetijstvom. Veliko se jih ukvarja s pridelavo buč in tako bo Oljarna Kocbek lahko prva, ki jih bodo kontaktirali za odkup. Ko bo konec krize, moraš priti iz nje čim večji zmagovalec.«

Meni, da svetovalca iz kriznega področja ne potrebuje. Ima pa svetovalce na drugih funkcijskih področjih. Na krizo je pripravljen. Je bolj previden. Ni se odločil za kakšne večje investicije, ki bi lahko v kriznih razmerah zaradi njih trpele.

O stilu vodenja pove, da se v normalnih razmerah ali pa v kriznih razmerah ne razlikuje. Vseskozi spodbuja, motivira delavce. Direktor pravi zaposlenim:» Vi delate, jaz prodajam.« Želi povedati, da je največ odvisno od samih delavcev v proizvodnji. Če oni kaj naredijo narobe, nastrada celo podjetje. Delo ti ne sme biti rutina, more ti biti motivacija. Pravi, da ni dobro vedno delati po neki šabloni. Ni vsak dan ali surovina ali material isti. Delavcem skuša dopovedati, da naj kdaj poskusijo opravilo na kak drugačen način in da naj naredijo preizkus. Na tak način lahko izboljšajo kakšno storitev ali opravilo. Za dober rezultat jih direktor nagradi. Vsake toliko časa je zaradi raznih nejasnosti potreben tudi pogovor z zaposlenimi. Nima strogega odnosa, vendar da vedeti koga morajo poslušati. So kot ena velika družina. Tak odnos se mu zdi zdrav v manjših podjetjih, v večjih podjetjih pa je potreben bolj avtoritativen odnos.

4.6 Skupne značilnosti vseh podjetij

Iz analiz intervjujev bom povzela skupne značilnosti odzivanja podjetij na krizne razmere. To je pogled skozi oči direktorjev podjetij, ki so hkrati lastniki podjetij, razen enega, ki je delni lastnik podjetja.

Prvi del intervjuja se je nanašal na krizo v podjetju, ki se je kdajkoli zgodila v celotnem obstoju podjetja. Dve podjetji sta samozavestno odgovorili, da nista imeli še nobene krize v podjetju. Eno izmed teh je družinsko podjetje, drugo pa delniška družba. Mislim, da vsak posameznik drugače jemlje krizo v podjetju, za ene je že manjša negativna sprememba kriza. Ostali dve pa sta imeli krizo. Povodi krize pri enem podjetju so bili na

kadrovsko-managementskem področju, ki je nastala zaradi manjše motiviranosti zaposlenih, vzrok je bil torej notranji. Pri drugem podjetju pa so doživeli dve manjši krizi, povodi so na področju zunanjega okolja. Vzroki teh dveh kriz so bili zunanji, in sicer spremembe navad, kulture ljudi skozi čas, druga kriza pa je bila zaradi uničenja zaradi naravne nesreče; toče. Pri obeh podjetjih se je začela kazati z zmanjševanjem prihodkov. Ukrepi so bili postavljeni tam, kjer je nastal problem.

Drugi del intervjuja se je nanašal na krizo v podjetju zaradi trenutne recesije v gospodarstvu, ki je ena izmed notranjih vzrokov za pojav krize. Prizadela je vsa podjetja in sicer ene bolj, druge manj, odvisno od pripravljenosti na krizo in dejavnosti podjetja. Kriza se prvo pokaže v zmanjšanem prihodku, saj se jim je prodaja zmanjšala od 30 % do 40 %. Prodaja je seveda odvisna od kupcev, ki so pa v času recesije bolj varčujejo in niso razsipni. Dobavitelji so manj zanesljivi. Zmanjšajo se naložbe.

Prvi ukrepi v času recesije so na področju svoje dejavnosti, in sicer vsako podjetje želi izpopolniti svojo ponudbo tako, da se bo povečala prodaja. Na drugi strani pa je treba znižati stroške. Podjetja poskušajo vzpostaviti pravo razmerje med prihodki in stroški. Proizvodna podjetja pridobi cenejše dobavitelje, cenejše nabavne cene. V enem podjetju so vzpostavili intranet za krizno komuniciranje. V vseh podjetjih so vodilni vedno na voljo zaposlenim za pogovore. Na področju kadrov so zmanjšali delovne ure, eno podjetje je spremenilo plačni sistem z zmanjšanjem fiksnega dela plače in povečanje variabilnega dela plače. Vodenje je centralizirano in tudi odločitve so centralizirane.

Direktorji intervjuvanih podjetji rešujejo krizo sami s pomočjo vodij posameznih funkcijskih področjih, razen v enem večjem podjetju, kjer rešujejo krizo timsko in oblikujejo krizni tim. Vsa podjetja menijo, da ne rabijo svetovalca na področju krize, ker imajo v podjetju strokovnjake različnih področij.

O lastnostih dobrega managerja imajo mnenje, da mora znati postaviti diagnozo krize, takoj ukrepati, biti vztrajen, vlivati optimizem, znati vleči poteze, čim več dobrih, na drugi strani pa biti kritičen. Če je odločitev napačna, jo mora znati spremeniti. Krizni managerji morajo v teh časih znati predstaviti problem tak, kot v resnici je, in pa istočasno znati ljudem predstaviti tudi možne rešitve za nastalo situacijo. Imeti mora občutek za ljudi.

Direktorji so na krizo pripravljeni, saj imajo že pretekle izkušnje na tem področju. So bolj previdni. Pripravili si bodo poslovni načrt s črnim scenarijem. Vzporedno poskušajo izboljšati poslovanje.

Nihče od obravnavanih podjetij nima kriznega plana ali priročnika. Eno podjetje ga ima v obliki poslovnega načrta. Direktor enega podjetja misli, da ga ne rabijo. Trudijo se večino problemov prepoznati še preden nastanejo oz. jih reševati že takoj ob prvem pojavu, kar nato lahko daje

smernice za podobne dogodke v prihodnosti in glede na naš hiter razvoj je takih smernic na vseh področjih poslovanja že zelo veliko. En direktor pa meni, da krizni priporočnik ni potreben za manjša podjetja, je pa potreben v večjih sistemih.

Direktorji podjetij so ključnega pomena za uspeh krize navedli različne rešitve. Eno podjetje meni, da je bil uspeh rešitve pravočasen in takojšen ukrep. V enem podjetju je menijo, da je za uspeh zaslužen dobro prepoznavanje vzrokov krize ter razgledanost in preprečitev ponovitve istih problemskih stanj. Zelo zanimiv odgovor sem dobila od direktorja družinskega podjetja, in sicer je ključnega pomena za uspeh krize, vlaganje v oglaševanje. Meni, da se bo podjetje se bolj vtisnilo v zavest kupcev, saj je trenutno manj oglaševalcev.

O stilu vodenja vsi direktorji povedo, da imajo demokratičen stil vodenja. En direktor celo meni, da ima preveč prijateljski odnos, da bi moral zamenjati opomine s sankcijami. Radi imajo odkrito komuniciranje z zaposlenimi. Vseskozi motivirajo zaposlene. Menijo, da v času krize morajo imeti bolj avtoritaren in nepopustljiv odnos.

4.7 Priporočila za podjetja

Na osnovi predelanega teoretičnega dela moje diplome bom postavila neka priporočila podjetjem, ki sem imela v obdelavi empirične raziskave. Vsi direktorji, s katerimi sem imela intervju, so izkušeni podjetniki in managerji. Krize, ki so jih kdajkoli imeli, so uspešno premagali in tudi s krizo v času recesije se uspešno kosajo..

Mislim, da bi v času krize morali imeti bolj avtoritaren stil vodenja in centralizirati odločitve, s tem bi hitreje potekal proces zdravljenja krize. V nekaterih podjetjih še vedno direktor sam rešuje krizo. Mogoče je treba narediti premik, in sicer oblikovati krizni tim in ključne sodelavce v timu tudi nagraditi. Vsi menijo, da ne potrebujejo svetovalcev v krizi, eni iz razloga stroškov, eni iz razloga zadostnega znanja. Moj predlog je, da če že ne želijo svetovalca, naj vsaj rešujejo krizo timsko, v ožjem krogu sodelavcev. Čeprav so svetovalci učinkoviti, saj dajo bolj objektivni pogled na krizo v podjetju in so specializirani za to področje. Vsi direktorji so odprti za razgovore z zaposlenimi v kriznih razmerah. Razgovore pa bi morali opraviti tudi z najpomembnejšimi upniki, poslovnimi partnerji ter zastaviti načela nadaljnega komuniciranja.

Kar se tiče ukrepov na področju managementa in načina delovanja, ni v nobenem podjetju kdo od direktorjev pomislil, da bi zamenjal vrhni management. Mogoče bi s tem pospešil zdravljenje krize oziroma odkril vzrok. Zelo učinkovit ukrep na področju komuniciranja, ki ga je uporabilo eno podjetje, je intranet. To bi priporočala velikim podjetjem, ki so storitvena. Iz ukrepov na področju prihodkov bi priporočala vsem omenjenim podjetjem, da naj prodajo povečajo z pomočjo ustreznega marketinškega pristopa. Glede na to, da imajo omenjena podjetja več dejavnosti, mislim, da morajo narediti selekcijo proizvodno-prodajnega programa izdelkov in storitev. S tem bi lahko povečali prodajo. Lep primer je eno podjetje, ki je

spremenilo, izpopolnilo in prilagodilo ponudbo trenutni recesiji. Noben pa ni pomislil, da bi tudi povečali prodajo s povečanjem cen vhodnih materialov. Ukrepe na področju financ, ki se jih je treba tudi posluževati, mi ni nihče omenjal. Iz ukrepov na področju kadrovanja izmed intervjuvanih podjetij je bil pogost ukrep zmanjševanja delovnih ur ali sprememba nagrajevanja. Skoraj vsi podjetniki ne zaposlujejo v kriznih časih. To je napačno mišljenje. Posluževati bi se morali ukrepa pridobivanja novih sodelavcev, ki prinese v podjetje nov ustvarjalni duh in razmišljanje ter razširitev opravljanja različnih funkcijskih nalog. V času krize je primerno zamenjati srednji in nižji management, saj so le-ti odločilni za izvajanje zamišljenih ukrepov in strategij.

Mislím, da bi morala podjetja imeti bolj sistematičen pristop k zdravljenju krize oziroma ravnanju podjetja v kriznih časih. Tega nisem zasledila pri intervjuvanih podjetjih. Mislím, da bi bilo najbolj učinkovito zdravljenje po korakih, in sicer najprej bi morali oblikovati organizacijsko strukturo, potem bi oblikovali krizni tim, ki bi ga razvili. V naslednjem koraku bi oblikovali in izvedeli krizni pregled, nato bi razvili načrt v primeru krize. Na koncu pa pride do izraza vodenje v kriznih razmerah.

SKLEP

Za temo vodenja v kriznih razmerah sem se odločila zaradi prisotnosti gospodarske krize in neuspešnega reševanja kriz v podjetju. Vse več podjetij propada, zato sem se poglobila v krizni management, ki je aktivnost vodenja v času kriznih razmer v podjetju.

Temo sem obravnavala teoretično in empirično. Empirično raziskavo sem naredila z intervjuji s štirimi direktorji različnih podjetij. S tem sem videla, kako se teorija uresničuje v praksi. Najprej sem želela pojasniti krizo v podjetju glede na njene vzroke, simptome, povode. V teoretičnem in praktičnem delu sem ugotovila, da ljudje različno opredeljujejo krizo v podjetju. Nekateri direktorji so mi samozavestno odgovorili, da niso imeli nikoli kriz, ravno zaradi tega ker manjše spremembe, odstopanja niso tretirali kot krizo v podjetju. Poskušala sem ugotoviti značilnosti in lastnosti dobrega kriznega managerja. Sami direktorji v podjetjih zelo dobro poznajo lastnosti dobrih managerjev. Zavedajo se svojih pomanjkljivosti in jih hočejo popraviti. Vsi so enotnega mnenja, da morajo biti bolj avtoritarni. Za razreševanje kriz v podjetju je na voljo ogromno ukrepov, vendar podjetja uporabijo le določene. Menim, da bi morala podjetja vzporedno z ukrepi izboljševati poslovanje. Gospodarska kriza je prizadela skoraj vsako podjetje, zato so se intervjuvanci srečali z vsaj eno krizo. Mislím, da bo izkušnja s trenutno recesijo, ki je povzročila krizo v mnogih podjetjih, povečala pripravljenost na krizo in tudi učinkovitejše ukrepanje.

Z diplomó sem želela opozoriti krizne managerje, naj se poglobijo v krizni management in se krize lotijo bolj sistematično. Na vprašanje, kako voditi podjetje v kriznih časih sem

poskušala odgovoriti skozi lastnosti in naloge kriznih managerjev in učinkovitega preprečevanja, reševanja in zdravljenje krize. Najbolj zanimivi del diplome mi je bil empirični, saj sem se s kriznimi managerji srečala v praksi v pravem času, v času recesije.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (2004). *How to be even a better manager*. 6. izdaja. London.
2. Bajec, A. (1997). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
3. Bilbeault, D. (1982). *Corporate turnaround. How managers turn losers to winner*, New York: Mcgraw-Hill.
4. Boer, C. H. (1985). *Crisis management. How does it teach us*. Barcelona: 5th anual strategic management society conference.
5. Drmaž T., (1998 januar). Ko kriza postane priložnost *Bančnik SKB banka d.d.* SKB banka d. d.
6. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
7. Finančni podatki podjetja Elektronček d.d. Najdeno 23. novembra, 2009 na spletnem naslovu
<http://bizi.si/podjetje/opodjetju.aspx?OB2KI26Irx%2fbtmq8ir0i1r88SukFMCpoGI8n4fUZcT8%3d>.
8. *Finančni podatki Gorazda Kocbek s .p. d.o.o.* Najdeno 23. novembra, 2009 na spletnem naslovu
<http://bizi.si/podjetje/opodjetju.aspx?h7iEBRSt0R3y6lngDg2VQRhvg%2b7ZdypI4beP Ct1HjNs%3d>.
9. *Finančni podatki podjetja Metropola d. o. o.* Najdeno 23. novembra, 2009 na spletnem naslovu
<http://bizi.si/podjetje/opodjetju.aspx?RSETgJRFgp9%2b3nXZxGtzbl6cW%2bhvxjS7DL5HZb%2f9Tww%3d>.
10. *Finančni podatki podjetja Top-gost d. o. o d.d.* Najdeno 23. novembra, 2009 na spletnem naslovu
<http://bizi.si/podjetje/opodjetju.aspx?Sp2DhwJbNYXKI8z7a5DMr4jBhSgriT0csD4L6ns2k8E%3d>.
11. Glas, M. (2000). *Poslovno okolje podjetja: gradivo za študije primerov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Glavič, B. (2009, 29. marec). V kriznih časih cvetijo igre na srečo. *Nedeljski*, str. 31.
13. Humar, B. (2008). Razkrivamo kako vodijo. *Manager*. (10) , str.12.
14. Kakšno podporo imajo managerji pri nadzornih svetih? Najdeno 15. novembra, 2009 na spletni strani <http://www.fpmonitor.si/component/content/article/29-junij/57-kakno-podporo-imajo-managerji-pri-nadzornih-svetih>
15. Končina M. Mirtič, K. (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
16. Kotler, P. , Caslione, J. (2009). *Kaotika*. Ljubljana: GV založba.
17. Krajnc Pavlica, M.(2004 november). Mirno proti krizi. *Podjetnik*, str. 36-37.

18. Krystek, U. (1987). *Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewaeltigung ueberlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden: Gabler.
19. Lerbinger, O. (1997). *The crisis Manager*. Lavrance Erlbaum Associates: Mahwah.
20. Managerji morajo voditi ob vsakem času. Najdeno 15. oktobra, 2009 na spletnem naslovu
<http://www.fpmonitor.si/component/content/article/29-junij/56-managerji-morajo-voditi-ob-vsakem-asu>.
21. Marinič, I. (1997). Ali imata inovativni management in kriza podjetja kaj skupnega?. *Naše gospodarstvo* (1/2), 145-146.
22. Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Petkovšek, J. (2009, 6. julij). Osebna komunikacija je ključnega pomena. *Dnevnik*, str. 22.
24. Prašnikar, J. (1992). *Podjetje v krizi*. Slovensko podjetje jutri. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. *Predstavitev oljarne Kocbek*. Najdeno 20. novembra, 2009 na spletnem naslovu.
<http://www.kocbek1929.com/predstavitev.php>.
26. *Predstavitev podjetja Elektronček d.d.* Najdeno 20. novembra, 2009 na spletnem naslovu. http://www.elektroncek.eu/company/profile/past_present_future.php.
27. *Predstavitev podjetja Metropola d. o .o* Najdeno 20. novembra, 2009 na spletnem naslovu. http://www.metropola.si/si/o_podjetju/.
28. *Predstavitev podjetja Top-gost d. o. o* Najdeno 20. novembra, 2009 na spletnem naslovu. <http://www.via-bona.com/lokal.asp>.
29. Purg, D. (2009 junij). Globalna kriza in izzivi vodenja. Najdeno 20. novembra, 2009 na spletnem naslovu <http://www.fpmonitor.si/component/content/article/29-junij/58-globalna-kriza-in-izzivi-vodenja>.
30. Reutner, F. (1987). *Turn around: Strategie einer erfolgreichen umstrukturierung*. Landsberg/Lech: Verlag moderne industrie.
31. Schuster, K. (2009). Živela kriza. *Finance*. (5), str. 19.
32. Slatter, S. (1990a). Je vaše podjetje še zdravo?. *Podjetnik*, št. 3, 29-33.
33. Slatter, S. (1990b). Strategija izhoda iz krize v podjetju. *Podjetnik*, (4), 36-45.
34. Slovenski managerji so v krizi drznejši. Najdeno 15. novembra, 2009 na spletnem naslovu: http://www.finance.si/252940/Slovenski_managerji_so_v_krizi_drznej%BB9i.
35. Sruk, V. (1980). *Filozofsko izrazje in repertorij*. Murska Sobota: Pomurska Založba.
36. Vrečko, I. (2002). Projektni pristop h reševanju kriz v podjetju. *Revija za projektni management*, 5 (2), 4-15.
37. Williams, D., Roy, S. (1999). *Merger acquisition strategies for the distressed*.

PRILOGE

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK

ODZIV PODJETIJ NA KRIZNE RAZMERE V SLOVENIJI

1. Ste že v podjetju imeli kakšno krizo, kakšni so bil simptomi, povodi, vzroki krize?
2. Kako ste se lotili reševanja krize?
3. Ali sami rešujete krizo ali oblikujete krizni tim?
4. Glede na to da je gospodarstvo prizadela recesija, ki je eden izmed vzrokov krize v podjetju, me zanima, če je prizadelo tudi vaše ter na katerih področjih?
5. Kakšne ukrepe na področju vodenja v času recesije sprejemate?
6. Katere funkcije managementa so se v kriznih razmerah spremenile?
7. Katere lastnosti so po vašem mnenju pomembne za kriznega managerja?
8. Ali imate pripravljen krizni plan ali krizni priporočnik?
9. Kaj je bilo ključnega pomena za uspeh rešitve krize v vašem podjetju in v čem se je razlikovala od drugih podjetij z neuspešnim kriznim managementom ?
10. Ali menite, da bi v času krize v podjetju rabili svetovalca oz. strokovnjaka na področju reševanja kriz?
11. Ste pripravljeni na krizo, če vas na hitro preseneti in kako?
12. Kakšen je vaš stil vodenja v normalnih razmerah in kakšen v času krize?