

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO
UKREPANJE V PODJETJIH V KRIZI**

Ljubljana, november 2001

URŠKA ZALOŽNIK

IZJAVA

Študentka Urška ZALOŽNIK izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Rudi Rozmana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 07.11.2001.

Podpis:

UVOD.....	1
1. OPREDELITEV IN VRSTE KRIZ.....	2
1.1. OPREDELITEV KRIZE	2
1.2. NASTANEK IN POTEK KRIZE	3
1.3. VRSTE KRIZ	5
1.4. PROCES REŠEVANJA KRIZE V PODJETJU	8
2. UGOTAVLJANJE ZNAKOV KRIZE.....	8
2.1. ZBIRANJE IN PRIMERJAVA PODATKOV	8
2.2. ZNAKI KRIZE	9
3. UGOTAVLJANJE VZROKOV NASTAJAJOČE KRIZE V PODJETJU	11
3.1. VZROKI KRIZE PODJETJA.....	11
3.1.1.ZUNANJI VZROKI KRIZE	12
3.1.2.NOTRANJI VZROKI KRIZE.....	13
3.2. DIAGNOZA NASTAJAJOČE KRIZE - UGOTOVITEV VZROKOV KRIZE	14
3.2.1.ANALIZA POSLOVANJA.....	14
3.2.2.ANALIZA ORGANIZACIJE.....	17
3.2.3.SPOZNAVANJE KRIZE S KOMBINACIJAMI KAZALCEV	18
3.2.3.1. Altmanov obrazec	18
3.2.3.2. Kraličkov obrazec hitrega preizkusa položaja podjetja	19
3.2.4.DOLOČITEV STOPNJE KRIZE V PODJETJU.....	20
4. UKREPANJE V PODJETJU V KRIZI	20
4.1. IZVAJANJE POSLOVNEGA PREOBRATA IN ETAPE IZVAJANJA.....	20
4.2. NAČRTOVANJE IN NAČINI IZVAJANJA POSLOVNEGA PREOBRATA	21
4.3. STRATEGIJE IN UKREPI IZHODA IZ KRIZNEGA POLOŽAJA	23
4.4. UKREPI IN STRATEGIJE PRI IZVAJANJU POSLOVNEGA PREOBRATA	26
4.4.1.ZNAČILNE STRATEGIJE PRI IZVAJANJU POSLOVNEGA PREOBRATA	26
4.4.2.UKREPI PRI IZVAJANJU POSLOVNEGA PREOBRATA	27
4.5. PROGRAM POTREBNIH UKREPOV ZA REŠEVANJE KRIZE V PODJETJU	29
4.5.1.UKREPI NA PODROČJU PRODAJE.....	29
4.5.2.UKREPI NA PODROČJU STROŠKOV	30
4.5.3.UKREPI NA PODROČJU UČINKOVITOSTI DELA IN NAPRAV	31
4.5.4.UKREPI NA PODROČJU PLAČILNE SPOSOBNOSTI.....	31
5. NAPOVED IZHODA PODJETJA IZ KRIZE.....	32
6. ORGANIZACIJA REŠEVANJA PODJETJA IZ KRIZE	36
7. VLOGA RAVNATELJA V PODJETJU V KRIZI	38
7.1. ZNAČILNOSTI RAVNATELJA V PODJETJU V KRIZI	38

7.2. OSEBNOSTNE LASTNOSTI IN SPOSOBNOSTI RAVNATELJA PODJETJA V KRIZI	41
7.3. GLAVNE NALOGE KRIZNEGA RAVNATELJA	42
SKLEP	43
LITERATURA	45

UVOD

Sodobno okolje, za katerega so **značilne neprestane spremembe**, postaja vse bolj dinamično, globalno in kompleksno. Zadnjih dvajset let svet zaznamujejo medsebojno povezana dogajanja kot so intenzivna globalna konkurenca, hitro zastarevanje znanja, strojev in naprav zaradi tehnološkega napredka, »eksplozija« informacij, hitre spremembe cen surovin, velika dinamika na ekološkem področju ter tudi velike spremembe v makroekonomskih in političnih sistemih. Tak razvoj okolja nudi prilagodljivim podjetjem neslutene možnosti razvoja, hkrati pa predstavlja tako okolje težave za manj prilagodljiva oziroma nekonkurenčna podjetja. Mnogo podjetij se tem spremembam (in še marsikaterim drugim) ne uspe prilagoditi in posledično se znajdejo v težavah, saj predstavljajo **vse omenjene spremembe potencialni vzrok za porajanje krize v podjetju**.

Toda to ne pomeni, da kriza grozi samo neprilagodljivim podjetjem. V krizo lahko zapadejo tudi uspešna podjetja, katerih organizacijska struktura je prožna. Vse te današnje spremembe v okolju so namreč tako korenite, hitre, kompleksne, nepredvidljive in številne, da podjetjem preprosto ne uspe ustrezno reagirati na izzive okolja, ne da bi pri tem zašla v večjo ali manjšo krizo. Prav iz tega razloga lahko trdimo, da je krizno ravnanje izredno pomembno, saj uspešno reševanje krize omogoči podjetju, da se izvleče iz težav in nadaljuje svoje poslovanje. Stečajni podjetij imajo namreč mnogo negativnih učinkov in so pogosto družbeno ter ekonomsko težko sprejemljivi. Ne prizadenejo le zaposlenih, ki ostanejo brez dela in lastnikov, marveč tudi dobavitelje, distributerje, kupce, finančne ustanove ter skupnost kot celoto. Dejstvo je, da nobeno podjetje ni varno pred temi nevarnostmi. Vprašanje je le, ali njegovo ravnanje in lastniki pravočasno spoznajo pretečo nevarnost ter začno pravilno ukrepati.

Namen preučevanja kriznega ravnanja je odkriti dejavnike, ki povzročajo, da se podjetja znajdejo v krizi, čimprej odkriti signale ali znake krize, odpravljati vzroke njenega nastanka in preprečiti, da bi do krize v podjetju sploh prišlo. V primeru, ko kriza vseeno nastopi, pa je cilj opredeliti postopke oziroma dejanja, ki pomagajo podjetju, da premaga težave.

Cilj diplomskega dela je opisati postopek reševanja krize v podjetju. Poudarek je predvsem na različnih ukrepih, ki jih ima ravnateljstvo podjetja na voljo, da »reši« podjetje iz krize. Končni cilj je namreč doseči ali ponovno vzpostaviti usklajeno delovanje podjetja in s tem čim večjo uspešnost poslovanja. Podmena, ki jo postavljam je, da je mnogo podjetij možno rešiti pred ukinitvijo oziroma stečajem, če so motnje v poslovanju zaznane dovolj zgodaj, pravilno opredeljene in »zdravljene« s pravimi ukrepi. Menim, da so v številnih podjetjih, ki so zašla v krizo, pristopi neustrezni in preprečujejo uspešne zaključke saniranja ter povečujejo število tistih podjetij, za katere je smotrno le ukinjanje.

Moj pristop k delu temelji na ugotavljanju odstopanj od »normalnega« poslovanja podjetja ter predvsem na ukrepanju v podjetjih v krizi. Poskušala bom prikazati sam način odkrivanja krize v podjetju ter podrobneje opisati uvajanje ukrepov, ki jih imajo podjetja na voljo za izhod iz krize. Tako je diplomsko delo razdeljeno na naslednja poglavja:

- v prvem poglavju predvsem seznanjam z opredelitvami krize, opisujem razvoj in potek krize ter navajam različne vrste možnih kriz;
- v drugem poglavju predstavljam ugotavljanje odstopanj od »normalnega« poslovanja podjetja oziroma prepoznavanja znakov kriz;
- v tretjem poglavju se lotevam spoznavanja nastajajoče krize v podjetju (ugotavljanja vzrokov krize);
- v četrtem poglavju navajam in opisujem predlagane ukrepe in strategije za izhod podjetja iz krize;

- v petem poglavju opisujem prognozo izhoda podjetja iz krize;
- ker pa za uspešno rešitev krize ne zadoščajo le pravilno izbrani ukrepi, temveč tudi pravilen organizacijski pristop h krizi, sem v zadnjih dveh poglavjih predstavila organizacijo reševanja podjetja iz krize in krizne ravnatelje, oziroma kakšni naj bi le-ti bili, da bi bili sposobni rešiti podjetje iz krize.

V delu sem se osredotočila predvsem na fazo neposredne krize v podjetju in pripravo ukrepov za izhod iz nje, medtem ko preprečevanja nastanka kriz in ravnanja v podjetju po krizi ne obravnavam.

Pri pisanju diplomskega dela sem uporabila dognanja večjega števila avtorjev s področja kriznega ravnanja, temu pa sem dodala lastna mnenja, priporočila in opozorila o pogostejših napakah v ravnanju krize. Strokovno izrazoslovje, ki ga v diplomskem delu uporabljam, kot so na primer ravnatelj, ravnateljstvo, ravnanje, ravnateljstvo se opira v največji meri na Rozmana (1995, str. 5-18).

1. OPREDELITEV IN VRSTE KRIZ

1.1. OPREDELITEV KRIZE

Opredelitve krize so v literaturi precej neenotne. Nekateri avtorji jo razlagajo kot pojav ali preobrat v poslovanju (torej trenutni dogodek), drugi kot proces ali stanje, ki traja dalj časa. Najenostavneje lahko krizo opredelimo kot **obdobje velikih težav oziroma nevarnosti** (Hornby, 1986, str. 204).

Müller (1985, str. 39) pravi, da je »kriza **nezaželen dogodek**, ki vedno resno ogrozi nadaljnji obstoj podjetja«.

Širšo opredelitev krize podaja Krystek (1987, str. 67-72), ki pravi, da so »krize podjetij nenačrtovani in nezaželeni procesi, ki trajajo omejen čas in na katere je mogoče le omejeno vplivati in ki imajo vsakršne možne izide. Vsebinsko in trajno lahko **ogrozijo ali celo onemogočijo obstoj celotnega podjetja**; če so izidi ogroženi ali celo nedoseženi, to pomeni trajno ogroženost ali izničenje smotrov in ciljev, pa tudi obstoja podjetja kot celote, ki samostojno in aktivno sodeluje v procesu gospodarjenja.«

Slatter (1984, str. 61) navaja, da krizna situacija

- ogroža prednostne cilje, zlasti obstoj podjetja,
- omejuje za odzivanje razpoložljivi čas in
- preseneti ter psihično obremeni odločevalce.

Repovž (1993, str.14) opredeljuje krizo kot »posledico vrste **pomanjkljivosti v poslovanju in razvoju podjetja**, enako kot pri človeku, kjer nastajajo v sicer še zdravem organizmu najprej manjša krizna žarišča, ki se ob nepravočasnem zdravljenju lahko razširijo in pripeljejo podjetje v resno krizo ter nazadnje tudi do konca njegovega obstoja«.

Kriza v podjetju je najpogosteje **dolgoročni rezultat napačnih poslovnih odločitev in škodljivih vplivov dejavnikov okolja**, ki postopoma »zastrupljajo« poslovni sistem ter rušijo poslovni smoter in cilje podjetja. Za podjetje je torej kriza okoliščina, v kateri ne more več normalno delovati, saj ogroža sposobnost preživetja, onemogoča doseganje smotrov in ciljev,

lahko pa tudi obstoj podjetja. Tudi, če kriza na prvi pogled nima tako dramatičnih razsežnosti, je njen negativni vpliv na podobo organizacije lahko tako velik, da dolgoročno ta organizacija ne bo mogla obstati. Pomembno je upoštevati relativnost pojma krize tudi v praksi. V nekaterih podjetjih uvedejo izredno stanje in krizno ukrepanje že ob neznatnem zmanjšanju uspešnosti, medtem ko imajo v drugih podjetjih takšna dogajanja za običajna nihanja v poslovanju in jih obravnavajo kot krizo šele, ko je podjetje pred stečajem.

Na področju odnosov z mediji se kriza pogosto povezuje z »nepričakovano slabo publiciteto«. Negativne in nenaklonjene objave v medijih namreč povzročajo ravnateljem v organizaciji hude težave. Nemalokrat ravno negativno poročanje občil lahko »potopi« podjetje, ne pa škoda zaradi krize same. Nekateri celo pravijo, da kriza postane kriza šele takrat, ko jo mediji, državne institucije in vplivne interesne skupine razglasijo za krizo. **Zato je v krizi treba posvetiti posebno pozornost komuniciranju z zunanjimi javnostmi**, še posebno z mediji. To pa lahko zahteva veliko več časa in priprav kot kriza sama.

V tem delu bomo **krizo razumeli kot prelomno težko stanje v podjetju**, ki je lahko posledica različnih notranjih in zunanjih vzrokov in **ki ogroža normalno delovanje podjetja ali celo njegov obstoj**. Gre za resne težave pri uresničevanju najpomembnejših ciljev v podjetju, to je ciljev, ki so bistveni za njegovo nadaljnje poslovanje. Večinoma je posledica slabega ravnateljevanja z napačnimi strateškimi, taktičnimi in operativnimi odločitvami. Kriza je preobrat v življenju podjetja in hkrati priložnost za osnovanje boljšega ugleda. Je odlična priložnost, da ravnateljstvo spremeni način razmišljanja v podjetju, uvede potrebne organizacijske spremembe, okrepi vodenje, oblikuje nove oddelke, pregleda vloge in odgovornosti članov ravnateljstva, izboljša sisteme nadzora in vpelje novo organizacijsko kulturo. Kriza je torej nevarnost in hkrati tudi priložnost. Takšna opredelitev krize je najbolj splošna, saj vsebuje vzroke, opredeljene kot enkratni dogodek in kot proces.

1.2. NASTANEK IN POTEK KRIZE

V domači in tuji strokovni literaturi avtorji opisujejo **faze nastajanja (zorenja) krize v podjetjih**. Prašnikar (1992, str. 65-66) loči naslednje faze:

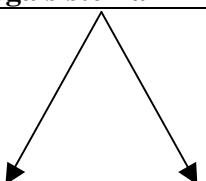
- **inkubacijo**, ko se da krizo postopoma slutiti, vendar je podjetje najpogosteje še ne občuti, še manj pa jo je sposobno prepoznati;
- **pojavnost kriznih znakov**: podjetje z razvitim nadzornim mehanizmom občuti znake krize in počasi prepozna njeno globino;
- **poglabljanje krize**: kriza se je razširila zaradi nerazvitega notranjega informacijsko - nadzornega sistema in posledično zaradi neustreznega ukrepanja ali neukrepanja v podjetju, kar postopoma prepozna tudi zunanje okolje podjetja;
- **kolaps**: podjetje je zaradi napačnega odziva na zorenje krize v fazi postopnega razpadanja poslovnega sistema in notranje strukture, kar vodi proti prenehanju obstoja.

Nastajanje oziroma **zorenje krize** razčlenjuje tudi Hauschildt (1988, str. 62), ki razlikuje:

- fazo **latentne** (prikrite) krize,
- fazo **manifestativne** (vidne) krize: opazijo jo poslovni partnerji in drugi subjekti iz zunanjega okolja podjetja ter
- fazo **nesolventnosti**.

Faze zorenja krize, vedenje lastnikov in ravnateljstva, ki dopušča nadaljnji razvoj krize ter ravnanje, ki bi ustavilo nadaljnje kopičenje vzrokov krize, lahko predstavimo s preglednico 1. Prikaz smiselno izhaja iz Slatterjevega prikaza razvoja krize (1984, str. 93).

Preglednica 1: Faze zorenja krize in vedenje ravnateljstva ter lastnikov

Faze zorenja krize	Vedenje, ki dopušča razvoj krize	»Zrelo« vedenje
Potencialna kriza	Samozadovoljstvo	Kritična presoja poslovnih tveganj, ki jo izvede ravnateljstvo samo ali skupaj z zunanjimi sodelavci.
Latentna kriza	Zanikanje znakov	Ravnateljstvo najame svetovalce – izvedence za posamezna poslovna področja.
Kriza poslovne uspešnosti	Skrivanje znakov	Ravnateljstvo v dogovoru z lastniki najame svetovalce za poslovna področja.
Kriza likvidnosti in začetek entropije poslovnega sistema	Podcenjevanje ravni krize in prepričanje, da bo kriza sama prešla	Lastniki uvedejo delno ali celovito izvajanje poslovnega preobrata, ki ga izvajajo zunanji strokovnjaki kriznega ravnanja, lahko tudi s sodelovanjem posameznih članov notranjega ravnateljstva.
Zrela kriza celotnega poslovnega sistema	Panika in šok ob spoznanju, da krize ni mogoče obvladati	Lastniki na podlagi diagnoze ravni krize podjetja odločijo ali bodo podjetje sanirali ali pa bo prenehalo poslovati; če je sprejeta odločitev o sanaciji, tim zunanjih strokovnjakov prevzame izvajanje poslovnega preobrata.
		
Sanacija podjetja	Prenehanje delovanja podjetja	

Vir: Končina, Mirtič, 1999, str. 67.

Potencialna kriza je pravzaprav vsakdanje tveganje podjetja, ker se izraža v različnih obvladljivih poslovnih izzivih. Zato je to edina »krizna faza«, ko klic na pomoč ni smiseln, saj je obvladovanje poslovnih tveganj ena izmed najbolj značilnih vsakdanjih nalog ravnateljstva. Razumljivo pa je, da si ravnateljstvo pri načrtovanju in uvajanju učinkovitega informacijskega in nadzornega sistema v podjetje lahko pomaga z zunanjimi svetovalci s področja tako imenovanega »risk managementa« in informacijskih sistemov oziroma tako imenovanega kontrolinga.

Latentna (prikrita) kriza je že prava kriza, ki se je izmaknila notranjemu nadzornemu in varovalnemu sistemu podjetja. Njena raven zrelosti in intenzivnosti namreč še ni taka, da bi opazno načela notranjo sinergijo podjetja in imela vpliv na zunanje okolje. Če jo ravnateljstvo prepozna in se zave njene nevarnosti, je seveda smotrno, da po dogovoru z lastniki in zunanjimi izvedenci sodeluje pri odpravljanju njenih vzrokov. Lastniki morajo pred tem presoditi, koliko je

k latentni krizi prispevalo slabo ravnanje podjetja in kdo je za to osebno odgovoren. Šele po razčiščenju odnosa med lastniki in ravnateljstvom je smiselno, da zunanji svetovalci prevzamejo določene naloge, ki jih bodo opravljali skupaj z ravnateljstvom. Razmerje med lastniki, ravnateljstvom in zunanjimi udeleženci mora biti pogodbeno dosledno urejeno.

Postopno **zorenje krize** vse do morebitnega propada podjetja lahko na podlagi opisanih izkušenj kriznih ravnateljev opredelimo z značilnostmi, kot so:

- **lažje poslovne težave**, ki jih povzročata nizanje napak pri poslovnem odločanju ter posamezni objektivni dejavniki zunanjega okolja, katerih vpliva se ne da predvideti;
- **izrazite poslovne težave**, ki so posledica resnih napak pri poslovnem odločanju v daljšem obdobju ali enkratne slabe odločitve z izrazitimi negativnimi posledicami za podjetje ali nepredvidenega, intenzivnega in negativnega delovanja zunanjih dejavnikov na podjetje;
- **kriza podjetja** nastopi zaradi neodzivnosti na intenziviranje poslovnih težav, zaradi odsotnosti ali nemoči notranjih nadzornih in varovalnih mehanizmov ali zaradi katastrofalnega in nenadnega vpliva zunanjega dejavnika, ki naenkrat in v celoti spremeni položaj podjetja na slabše.

Večina kriz nastane, ker podjetje ne posveča dovolj pozornosti dogajanju v okolju. Sodobno družbeno okolje se namreč spreminja iz trenutka v trenutek. »Nič ni stalnega,« je trditev, ki najbolje označuje naš način življenja. Za podjetje je nujno, da nenehno spremlja okolje in vse kar se v njem dogaja, a tudi to, da predvideva, kaj se lahko zgodi. Kot je dihanje pogoj za obstoj človeka, mora spremljanje dogajanja v okolju postati pogoj za življenje podjetja. Hitreje ko ravnateljstvo odkrije znamenja porajajočega se problema, prej lahko sprejme učinkovite odločitve v zvezi z obravnavanim problemom in vpliva na mnenje javnosti. Če pa ravnateljstvo čaka, da javnost oblikuje svoje mnenje, bo morda prepozno. Že zakoreninjena mnenja in prepričanja je zelo težko spremeniti. Samo spremljanje okolja pa ni dovolj, saj podjetje ne more vsega preprečiti. Zato se morajo v podjetju tudi pripravljati na morebitne krizne razmere.

Krizo lahko povzročijo predvsem odločitve ravnateljev podjetja. Ravnatelji se v sodobnem okolju vsak dan soočajo s tveganji, ki od njih zahtevajo takšna ali drugačna dejanja, za katere ni vnaprejšnjega zagotovila o uspešnosti. Tudi zato morajo ravnatelji predvideti možne vplive in posledice svojega poslovanja ter se pripraviti nanje. Zavedanje o pomenu tveganja in odgovornosti pri sprejemanju odločitev je za uspešnega ravnatelja ključnega pomena.

Težave in zorenje krize so torej predvsem posledica kopičenja napačnih poslovnih odločitev ter naglih in bistveno spremenjenih razmer gospodarjenja, kar pomeni nepričakovane, nenadne in škodljive spremembe v zunanjem okolju podjetja. Ob tem kaže poudariti, da bi moralo imeti podjetje, da bi se lahko ubranilo pred grožnjami iz okolja, notranje mehanizme tudi za opisane nagle spremembe v zunanjem okolju. Možnosti za nastanek katastrofalne škode namreč podjetje ne bi smelo prepuščati naključju in poslovni sreči, marveč bi moralo pripraviti varovalne mehanizme tudi za take primere.

1.3. VRSTE KRIZ

Kriz je najmanj toliko, kolikor je različnih podjetij, ljudi in okoliščin, v katerih podjetje deluje. Zato kriz ni samo težko opredeliti, temveč tudi razvrstiti. Poznamo različne oblike kriz in sicer se razlikujejo glede na vzroke, pojavne oblike, resnost, glede na izvor okolja, ipd. V nadaljevanju si bomo ogledali tri različne razvrstitve kriz. Avtor prve je Müller (1985, str. 39), druge Smith (Tavčar, 1992, str. 397-398), avtor tretje pa je Lerbinger (1997, str. 36).

Müller razvršča krize v **tri skupine**:

1. **strateške krize** se pojavijo zaradi nesposobnosti podjetja, da ohranja svoj tržni delež, raznovrstnost proizvoda ali stroškovno prednost,
2. **krize izvajanja** nastanejo, ko podjetje vztrajno ne dosega svojih ciljev – rasti prodaje, dobičkonosnosti, ipd.
3. **krize plačilne sposobnosti** so povezane z nezmožnostjo podjetja, da bi izpolnjevalo svoje obveznosti.

Smith razvrsti krize na:

- krize **rasti**,
- krize **odgovornosti**,
- krize **obvladovanja podjetja**,
- krize zavoljo **protimonopolne zakonodaje** in
- krize zaradi **ravnanja podjetja**.

Pristop k razvrstitvi kriz je pri obeh avtorjih različen. Medtem, ko Müller izhaja iz kategorizacije kriz na osnovi znakov, Smith razvrsti krize na podlagi vzrokov krize. Ločevanje med obema kategorijama – znaki in vzroki – je za preučevanje krize in krizno ravnanje izredno pomembno. **Znaki krize** so pojavni simptomi, ki opozarjajo na motnje v poslovanju (navadno z določenim časovnim zamikom), vendar niso povzročitelji teh motenj, torej »samo« opozarjajo na krizo, oziroma so nekakšni »odkloni« od normalnega stanja. **Vzroki krize** pa so tisti, ki krizo dejansko povzročijo, oziroma lahko rečemo, da so vzroki krize razlogi za odstopanja od normalnega stanja.

Pogosto se zgodi, da se ravnatelji podjetij v krizi osredotočijo na odpravljanje znakov krize, vzroke krize pa zanemarijo. Za ta korak se največkrat odločijo zato, ker želijo hitre ukrepe, ki obljublajo hitre rezultate. Ti so sicer lahko pozitivni in dajejo videz uspešnosti na kratek rok, vendar pa je dolgoročno večina teh ukrepov zaradi pomanjkanja jasno določenih ciljev napačnih. Ukrepi v okviru strategije reševanja krize morajo namreč biti zaznamovani s točno določenim ciljem (stanjem v prihodnosti, ki ga želimo doseči). V konkretnem podjetju cilj ne sme biti opredeljen le splošno, kot na primer: »naš cilj je preživetje«, ampak mora imeti tiste lastnosti, ki želje spremenijo v cilje (lastnosti dobro opredeljenega cilja so navedene v pričujočem diplomskem delu na str. 35). Vendar pa je pomembno, da terapija ni usmerjena le na znake, marveč in predvsem na vzroke, ki so povzročili nastanek krize v podjetju.

Pregled literature in praktične izkušnje pa omogočajo, da lahko, upoštevaje druge kriterije, krize razdelimo tudi v skupine, ki jih prikazujemo v preglednici 2.

Preglednica 2: Vrste kriz

VRSTE KRIZ GLEDE NA IZVOR OKOLJA	
Krize fizičnega okolja	Potresi, poplave in druge naravne katastrofe, onesnaževanje okolja, odpoved ali napačno delovanje tehnologije, ipd.
Krize javnega mnenja	Bojkoti, soočenja, protesti, teroristični in drugi napadi, izsiljevanja, ipd.
Krize ravnateljskih napak	Zavajanje javnosti, prikrivanje informacij, poslovne goljufije, nesposobno ravnanje, izkrivljene vrednote ravnateljev, ipd.
Kriza gospodarsko - političnega okolja	Politični pritiski na podjetje, nestabilnost vlade in nezaupanje vanjo, recesija v gospodarstvu, panogi, zaostrena zakonodaja in ukrepi, izguba trga, ipd.
VRSTE KRIZ GLEDE NA OPOZORILNI ČAS	
Nenadne krize	Nenadne nesreče in smrti, impulzivni spori, ipd. Ponavadi so deležne velike medijske pozornosti.
Prikrite krize	Notranji, revizijski pregledi, namigovanje določenih skupin, ipd. Vsi resni poslovni problemi, ki jih v podjetju in njegovem okolju na splošno ne poznajo, lahko pa povzročijo negativne odmeve, če postanejo »javni«.
VRSTE KRIZ GLEDE NA ZAZNAVANJE	
Nenavadne	Neverjetne krize, ki jih je težko pojasniti, saj jih povzročijo skorajda neverjetne stvari ali dogodki - denimo predmeti v plastenkah pijače ali zastrupitev s Tylenolom (1982).
Percepcijske	»Majhne«, nepomembne krize, ki s poročanjem medijev postanejo velike – dejanski problem je relativno nepomemben.

Vir: Lerbinger, 1997, str. 207.

Ravnanje podjetja v krizi ni enako vsakodnevnomu ravnanju podjetja. Da bi ravnatelji čim bolj uspešno ravnali podjetja v krizi, morajo poznati njihove glavne značilnosti, ki pa jih je zelo težko navesti, saj se krize, kot smo že omenili, med seboj močno razlikujejo. Kljub temu pa lahko naštejemo tri **značilnosti**, ki veljajo za vse **krize**. Te so:

- **nenadnost**; ko se kriza začne, je vedno nepričakovana, pa čeprav so nekatera znamenja zanjo vidna že prej. Vendar pa se lahko stopnja pričakovanja razlikuje glede na to, ali ravnanje krize resnično ne more predvideti, ali pa se zgolj ne zaveda prihajajoče nevarnosti. Med krize, ki jih ravnatelji stežka napovedo, sodijo krize fizičnega okolja, krize javnega mnenja, nenadne krize, nenavadne krize, ipd.
- **negotovost**; sodobno kompleksno in stalno spreminjajoče se okolje povzroča pogosto negotovost ravnateljev. V našem svetu, preobremenjenem z informacijami, ravnatelji težko pridobijo dovolj kakovostnih informacij za odločanje. Svojo negotovost zato poskušajo zmanjšati z uporabo statističnih ocen o morebitnih nevarnih in kriznih dogodkih, ki jim je lahko pri odločanju v pomoč.
- **časovni pritisk**; vsak ravnatelj se mora zavedati, da je krizno obdobje preizkušnja za njegove ravnateljske sposobnosti. Negotovost in dozdevna nenadnost krize zahteva še hitrejšo odločanje kot ponavadi, kar pri ravnateljih povzroča še večji stres in pritisk kot sicer.

Zaradi vseh teh značilnosti, **nenadnosti, negotovosti in časovnega pritiska**, se ravnanje podjetja med krizo bistveno razlikuje od ravnanja v »normalnih« okoljih. Zato je za uspešno ravnanje kriz nujno potrebno, da se jih ravnatelji zavedajo in jih upoštevajo pri oblikovanju ustreznih ravnateljskih programov - predvsem pri gradnji sistema za zgodnje prepoznavanje kriz in kriznega načrtovanja.

1.4. PROCES REŠEVANJA KRIZE V PODJETJU

Za sistematičen pristop k reševanju krize v podjetju moramo krizo obravnavati s **treh vidikov**:

- z vidika **znakov** ali simptomov,
- z vidika **vzrokov** in
- z vidika **načinov reševanja krize**.

Za reševanje krize v podjetju žal ni enotnega obrazca. Kakšen pristop in strategijo bo podjetje uporabilo za izhod iz krize, je odvisno predvsem od tega, kaj je krizo povzročilo in prav ta ugotovitev predstavlja izhodišče uspešnega reševanja krize.

Proces reševanja krize je pravzaprav sklop treh medsebojno povezanih in prepletajočih se procesov: **planiranja, izvedbe in kontrole**. Ker sta planiranje in kontrola dela odločitvenega procesa in hkrati vsak za sebe odločitveni proces, je zato reševanje krize tudi odločitveni proces. Ta je opredeljen kot ugotovitev problemskega stanja, izluščitev problemov, iskanje možnih rešitev, njihovo ocenjevanje in izbira ter preizkus v izvedbi (Rozman, 1989, str. 27). Če gremo še korak dlje, lahko proces odločanja in s tem reševanja krize v podjetju enačimo z metodo analize. Namen analize namreč ni le spoznanje problema, marveč tudi njegova rešitev. Pojem analize se razteza tudi na določanje in izbiro rešitev. Zato lahko trdimo, da reševanje krize v podjetju temelji na procesu **analize poslovanja**. Ta po Lipovcu, ki izhaja iz **splošnega spoznavnega procesa**, obsega naslednje faze (Lipovec, 1974, str. 128-131):

- **opazovanje dejstev** (z zbiranjem informacij) na podlagi predpostavk, ki jih daje predhodno znanje (s tem odkrivamo neko težavo);
- **opredelitev problema** (skritega v odkriti težavi);
- **postavljanje hipotez** kot možnih pojasnil ali rešitev problema;
- **logični preizkus** postavljenih hipotez;
- **praktični preizkus** modela z eksperimentom ali uporabo v praksi.

Na osnovi tega spoznavnega procesa je možno razdeliti **proces reševanja krize v podjetju**, ki je le eden izmed primerov analize poslovanja v podjetju, na naslednje **faze**:

1. **prva faza**: ugotovitev težav v poslovanju podjetja - ugotavljanje znakov krize;
2. **druga faza**: izdelava analize poslovanja, uspešnosti in analize organizacije ter določitev stopnje krize v podjetju - ugotavljanje vzrokov krize;
3. **tretja faza**: predložitev ukrepov za reševanje podjetja v krizi;
4. **četrt faza**: izdelava prognoze za izhod iz krize;
5. **peta faza**: uvedba ukrepov in izhod iz krize.

2. UGOTAVLJANJE ZNAKOV KRIZE

2.1. ZBIRANJE IN PRIMERJAVA PODATKOV

Ugotavljanje odstopanj od »normalnega« poslovanja kaže pričeti s pridobivanjem informacij o obravnavanem predmetu, kar imenujemo **opazovanje** oziroma poizvedovanje. Te informacije, zlasti pri analiziranju, v veliki meri pridobimo iz obstoječega stanja oziroma iz opisa obstoječih dejstev. V poslovanju podjetja se dejstva namreč izražajo s podatki.

Podatki, ki izražajo določene pojave v poslovanju podjetja, te pojave vedno ponazarjajo boljše ali slabše. Vedno se pojavlja problem, koliko dejansko določeni podatek ustreza pojavu, o

katerem govori. Prav tako ima analitik pri izdelavi analize vedno opraviti z nezadostno količino razpoložljivih podatkov ter z vprašljivo kakovostjo le-teh. Vendar pa se je pri ugotavljanju odstopanj od »normalnega« poslovanja podjetja, oziroma pri opredeljevanju znakov krize, vedno potrebno opirati na podatke o poslovanju konkretnega podjetja, ki torej bolj ali manj ustrezno odlikavajo to poslovanje. Zato si je potrebno zagotoviti nenehen in pravočasen priliv podatkov iz različnih **virov**. Informacije se lahko pridobivajo iz (Pučko, 1996, str. 18-19)¹:

- knjigovodske evidence;
- specialnih operativnih evidenc;
- standardov, norm, programov, predračunov in planov;
- posebnih pribiranj podatkov in
- zunanjih podatkov (pribira jih določen subjekt izven podjetja).

Opravljenemu zbiranju podatkov sledi opredeljevanje problemskih položajev v poslovanju podjetja. Tako pridobljene podatke primerjamo s količinsko izraženo ustrezno **primerjalno osnovo** (poslovanje podjetja v predhodnem obdobju, poslovanje sorodnega podjetja, povprečje ustrezne dejavnosti, normativi, ipd.), kar nam omogoča ugotavljati **odklone**. Razlike ali odstopanja, ki jih na ta način spoznamo, so lahko glede na velikost in smer vplivanja na učinkovitost podjetja **negativna ali pozitivna**. Imenujemo jih **problemska ali prednostna stanja** in sicer odvisno od tega ali odklon za podjetje predstavlja težave ali »izboljšanje« (negativna odstopanja največkrat predstavljajo problemska, pozitivna odstopanja pa prednostna stanja; vendar to ni vedno pravilo, saj negativna odstopanja pri stroških pomenijo prednostno stanje). Zaznane razlike se lahko ocenijo kot **nepomembne ali kritične** glede na uporabljeni kriterij. Ugotovljeni **problemski položaji** so torej še vedno nerazjasnjeni pojavi v poslovanju: opozarjajo na težave, oziroma na odstopanja od »normalnega« poslovanja (znake krize), vendar še ne razkrivajo vzrokov težav.

2.2. ZNAKI KRIZE

Poslovne težave in kriza se za ravnateljstvo začnejo takrat, ko občuti poslovne probleme tako intenzivno, da ima potrebo po pomoči od zunaj, pa če to prizna ali ne. Ravnateljstvo podjetja namreč pogosto nima vsega znanja, ki je potrebno za uspešno ravnanje podjetja, predvsem pa nima izdelanih kriterijev, po katerih bi lahko preverjalo uspešnost poslovanja, in določenih kritičnih nadzornih točk za posamezne etape poslovnega procesa, ki bi ga pravočasno opominjale, da s poslovanjem podjetja nekaj ni v redu. Šele ko kriza poslovanja napreduje do pravega »preplaha«, zaslišimo klic na pomoč. Takrat ravnateljstvo prizna, da je v težavah in da je pripravljeno sprejeti pomoč zunanjega strokovnjaka. S pomočjo ravnateljskega znanja zunanji strokovnjaki na osnovi prepoznavnih znamenj in vzrokov krize lažje postavijo objektivno diagnozo krize v podjetju ter predlagajo ukrepe za izhod iz kriznega položaja.

Ugotovitve iz prakse poslovanja podjetij, ki so zašla v resne težave (Goldstein, 1988, str. 77), kažejo namreč na to, da je ravnateljstvo v teh podjetjih sicer pravočasno zaznalo znake bližajoče se krize, vendar si jih ni hotelo priznati. Poglobljanje krize v teh podjetjih se torej ni nadaljevalo zato, ker problemi niso bili prepoznani, marveč zato, ker jih ravnateljstvo ni hotelo videti in se z njimi soočiti. Iz strokovne literature je na voljo več opredelitev opozorilnih znamenj, da se bliža kriza. Odgovora kdaj poslovne težave, ki na začetku še niso obvladale celotnega poslovnega sistema in procesa, začno preraščati v krizo ni lahko dati. Podjetje ima ob nastanku zrele krize na

¹ Pribiranje podatkov, viri podatkov ter vrste in izbira primerjalnih osnov so podrobno opisani v Pučko: Analiza in načrtovanje poslovanja, 1996, str. 17-27.

voljo le dve možnosti: ali preživi z zunanjo strokovno pomočjo in s posegom v ravnanje ali pa bo šlo v likvidacijo. Praksa kriznega ravnanja kaže, da lahko ravnateljstvo samo izvede poslovni preobrat samo takrat, ko so bili za nastanek krize odločilni dejavniki zunanjega okolja, oziroma da je potrebno ravnateljstvo podjetja zamenjati, če so krizo povzročili notranji vzroki. Pomembno je, da ravnateljstvo čimprej spozna in si prizna resnično vsebino svojega poslovnega položaja ter na podlagi kakovostno in količinsko ovrednotenih znakov nastajajoče krize sprejme objektivno oceno njene razsežnosti.

Regester (1990, str. 48) navaja naslednje **znake krize**:

- upadajoči zaslužki in nagnjenost k povečevanju izgube,
- vedno slabši donos na enoto kapitala,
- nezdrava politika dividend (delitev dobička brez vlaganja v razvoj),
- prevelika zadolžitev v primerjavi z lastnimi viri,
- neučinkovitost naložb,
- slabe terjatve,
- slabo obvladovanje odločanja o obratnih sredstvih,
- neurejeni odnosi med ravnatelji in lastniki oziroma med ravnatelji in zaposlenimi in
- neurejeni odnosi z zunanjim okoljem podjetja (zlasti z bankami in poslovnimi partnerji).

Slatter (1984, str. 55-57) pravi, da bi lahko zrelo krizo v podjetju prepoznali po prisotnosti vseh ali večine izmed naštetih **znakov krize**. Menim, da jih lahko razdelimo na dve večji skupini in sicer na **poslovne** in na **organizacijske znake**.

Med **poslovne znake** lahko štejemo:

- **naraščajoča izguba**; za zrelo krizo je značilna naraščajoča izguba in začetek preplaha med ravnateljstvom, ki pa najpogosteje še vedno ne ve, kje izguba nastaja in kako spremeniti trend negativne donosnosti. Izguba v podjetjih je predvsem znak neustreznega informiranja, nadziranja in poslovnega odločanja znotraj vseh ali večine poslovnih funkcij podjetja. Naraščajoča izguba pa seveda prinaša tudi likvidnostne težave. To povezavo pojasnjuje Bergant (1995, str. 109), ki ugotavlja, da, če stroški narastejo toliko, da podjetje posluje z izgubo, se bodo pojavili problemi v denarnem toku takoj, ko bodo izčrpane likvidnostne rezerve.
- **padanje obsega prodaje** je ponavadi posledica več napak pri trženju (tehnološko in tržno neustrezni izdelki ali storitve, neustrezna cenovna politika, napake pri izbiri distribucijskih poti, pomanjkljiva ali nikakršna tržna strategija) ali naglih sprememb na trgu, ki jih povzročajo različni dejavniki zunanjega okolja (gospodarski, pravnosistemski, družbenopolitični, psihosocialni), tako da se tržne razmere naglo in radikalno poslabšajo.
- **povečevanje zadolženosti**; zaradi neekonomičnega ali manj ekonomičnega poslovanja potrebuje podjetje, za obstoječo raven poslovanja, večji obseg potrebnih sredstev. Neustrezna struktura virov (neustrezno razmerje med aktivo in pasivo) zahteva financiranje s kratkoročnimi dolgi, kar povzroči nesposobnost podjetja, da si zagotovi zadosten obseg sredstev za tekoče poslovanje v likvidni (denarni) obliki – iskanje kratkoročnih »premostitvenih« kreditov.
- **padec likvidnosti** je v tesni povezavi s prezadolženostjo in s predhodno neustreznostjo razmerja med lastnimi in tujimi viri. V zreli krizi postaja nelikvidnost kronična, saj potencialni kreditodajalci niso več pripravljene dati dolgoročnih kreditov, ker ne verjamejo, da bo ravnateljstvu uspelo izvleči podjetje iz krize.
- **znatno zmanjšanje tržnega deleža**; izgubljanje tržnega položaja je izraz kopičenja notranjih težav v podjetju, na katere se negativno odziva tudi trg. Dogaja se zlasti dvoje:
 1. podjetje v zreli krizi hitro izgublja boj s konkurenti, ker je zaradi globokih notranjih neskladij objektivno izgubilo konkurenčne prednosti,

2. podjetje v krizi izgublja svoj tržni položaj, ker si je v svojem zunanjem okolju zaradi krize bistveno poslabšalo ugled, kar povzroči odklonilen odziv med obstoječimi in potencialnimi kupci, še posebej, če so kupci izdelkov ali storitev podjetja v krizi druga podjetja.

Med **organizacijske znake** lahko štejemo:

- **nestvarne računovodske informacije** pogosto temeljijo na neobvladovanju ali odsotnosti informacijske in nadzorne ravnateljske funkcije v podjetju ter na begu ravnateljstva pred »kruto realnostjo«, tako da tudi računovodske podatke izrabi za sprenevedanje o resnosti položaja v podjetju. To pomeni, da za poslovno odločanje že dolgo ni bilo na voljo točnih in pravočasnih podatkov, ki bi jih zagotovilo računovodstvo in s tem izpolnilo svojo strokovno in ravnateljsko funkcijo. Pomeni pa tudi, da ravnateljstvo podjetja zaradi zatiskanja oči pred krizo potrebuje podatke, ki bi »olepšali« poslovni položaj podjetja v njegovem notranjem in zunanjem okolju.
- **naraščajoči strah ravnateljstva**, ki prerašča v pravi preplah, je značilen za tiste ravnatelje, ki so že prepoznane znake zoreče krize ignorirali z mehanizmi bega. Streznitev zato preide nenadoma in z vso močjo. Praksa kaže, da je eden izmed znakov zrele krize intenzivno izražen strah, ki tako ohromi ravnateljstvo, da postane včasih popolnoma nesposobno za odločanje. Takrat ponavadi mrzlično išče strateške partnerje, torej nekoga od zunaj, ki bi prevzel reševanje podjetja v celoti. Včasih pa strah ravnateljstvo tako obvlada, da to ne ukrene preprosto ničesar in čaka na rešitev problemov od zunaj – kakršnokoli že.
- **pospešena fluktuacija dobrih kadrov** se prične, ko večja podjetja zapuščajo predvsem vodilni, ki nočejo imeti nič skupnega s prihajajočo temno usodo podjetja. V manjših podjetjih pa ponavadi glavnega ravnatelja v kratkem časovnem obdobju zapustijo tisti, ki so predstavljali »srce podjetja«, torej dobri strokovnjaki, ravnatelji ali »vlečni konji« med delavci. Odhod lojalnih strokovnjakov in delavcev je pogosto začetek konca takega podjetja.
- **odsotnost strateškega načrtovanja** je eden izmed splošno sprejetih znakov krize. Odsotnost strateškega razmišljanja in planiranja nas lahko pripelje v krizni položaj. Podjetje ni pripravljeno na nepredvidljive spremembe, kar pomeni, da ravnateljstvo ne dela scenarijev, nima pripravljenih letnih planov, zato na spremembe ne more dovolj hitro reagirati in jih uspešno obvladati (Rozman, 1989, str. 285-287). Izrazito pomanjkanje strateškega načrtovanja pri ravnateljstvu, ki bi moralo biti široko uporaben »pripomoček« pri vsakodnevnih poslovnih odločitvah, je torej znak krize podjetja, hkrati pa seveda tudi eden izmed vzrokov zanjo.

3. UGOTAVLJANJE VZROKOV NASTAJAJOČE KRIZE V PODJETJU

3.1. VZROKI KRIZE PODJETJA

Analiziranje pojavnih znakov kriz in njihova klasifikacija sta zelo koristni dejavnosti. Vendar pa moramo, če se hočemo uspešno spopasti s krizo, spoznati njene vzroke. Ko opredeljujemo vzroke za nastalo krizo, ne smemo iskati le enega, saj je nastala kriza ponavadi posledica sprememb na več poslovnih področjih. Zato moramo poleg določitve vseh vzrokov ugotoviti tudi njihove medsebojne povezave. Ravno tako ne smemo pozabiti, da se vzroki kriz spreminjajo tudi s staranjem in rastjo podjetja, ko podjetje svoji rasti ne prilagodi organizacijske strukture in samega načina poslovanja.

Večina sodobnih avtorjev meni, da je največ vzrokov za krizo v neustreznem ravnanju, vendar pa gre pomemben del teh vzrokov pripisati tudi dejavnikom okolja. Bloomfield (1998, str. 108) pod pojmom okolje razume predvsem finančno okolje in nato »drugo« okolje, v okviru katerega so bistveni dejavniki, ki lahko vplivajo na nastanek krize v podjetju, politični, pravno - sistemski in gospodarski. Če povzamemo to razmišljanje, dobimo »trikotni« splet vzrokov za nastanek krize, ki bi jih lahko predstavili kot: **neustrezno ravnanje - premalo denarja (kapitala) - nestrpno (sovražno) zunanje okolje.**

Čeprav so vzroki krize od primera do primera različni, jih lahko v splošnem razdelimo na dve osnovni skupini, ki se razlikujeta glede na izvor samih vzrokov in sicer na **zunanje in notranje vzroke.**

3.1.1. Zunanji vzroki krize

Pomenijo predvsem spremembo v okolju podjetja, ki ima lahko velik vpliv na samo podjetje zlasti, če je to podjetje neprilagodljivo glede novo nastalih sprememb. Pri ugotavljanju zunanjih vzrokov krize moramo izhajati iz **analize zunanjega okolja** kot tudi iz **analize poslovanja podjetja**, ki nam omogočata sistematičen vpogled v vzročno - posledične zveze med spremembami v okolju in samimi težavami v poslovanju podjetja. S takim načinom iskanja zunanjih vzrokov krize ugotovimo zakaj je prišlo do težav v podjetju in se posredno dokopljemo do odgovora, kako naj odpravimo obstoječe težave, saj smo spoznali vzročno - posledično povezavo med vzroki in posledicami.

Najbolj pogosti **zunanji vzroki krize** v podjetju so:

- **spremembe na trgu** (v ponudbi in povpraševanju) tako na strani ponudnikov kot tudi na strani povpraševalcev.
- **konkurenčni boj**; če je podjetje tisto, ki narekuje ta boj, potem je to njegova strateška prednost. V primeru, da samo sledi konkurenčnemu boju oziroma celo zaostaja v njem, je to resno opozorilo podjetju, da »potuje« v napačni smeri. Poleg tega se moramo zavedati, da se kvaliteta in število konkurentov nenehno spreminjata zlasti v hitro rastočih panogah.
- **spremembe ekonomske politike države, politične spremembe in spremembe zakonodaje**; nastale spremembe veljajo za vsa poslujoča podjetja znotraj meja te države. Prilagajanje takšnim spremembam je nujno, če hoče podjetje zadržati obstoječi položaj znotraj panoge v kateri se nahaja.
- med zunanje vzroke kriz lahko štejemo tudi **fazo življenjskega cikla panoge** v kateri posluje podjetje.
- **družbene spremembe** se najpočasneje odvijajo in nanje nima podjetje praktično nikakršnega vpliva. Lahko jih le spremlja in vključuje v svoj način poslovanja.
- **tehnološke spremembe**; če je podjetje na takšne spremembe pripravljeno oziroma jih celo povzroča, je zanj to velika prednost pred ostalimi konkurenti, če pa podjetje sledi konkurentom v tehnološkem boju, je potem to zanj resen problem. Pri poslovanju na mednarodnih trgih, kjer je konkurenca veliko ostrejša od domače, pride ta dejavnik še mnogo bolj do izraza. Tehnološke spremembe so eden izmed glavnih vzrokov za krize v sedanjem času, ko je tehnološki razvoj vse hitrejši in pomembnejši za obstoj podjetja.

3.1.2. *Notranji vzroki krize*

Večina vzrokov za nastanek krize se »skriva« v podjetju samem, saj je večina kriz posledica slabega ravnanja ali pa tveganosti samega poslovanja podjetja. V primeru slabega ravnanja se velikokrat zgodi, da ravnateljstvo zaradi podcenjevanja novo nastalih sprememb v okolju, prepričanja, da so te spremembe le trenutne, oziroma pripisovanja težav vsemu drugemu, le svojim napakam ne, sploh ne reagira na znake krize. To ignoriranje povečuje reakcijski čas na znake kriz, kar pomeni višje stroške reševanja kriz, hkrati pa pomeni tudi vse manjše možnosti uspešnega obvladovanja kriz.

Glavni **notranji vzroki** za nastanek kriz v podjetju (Krystek, 1987, str. 331) so:

- **premajhen pomen vizije** oziroma **neupoštevanje pomena vizije** privede do tega, da podjetja nimajo jasno začrtanih smeri delovanja tako v sedanjosti kot tudi v prihodnosti. Takšen način dela privede do zgrešenih investicij in projektov, ki v veliki meri prispevajo, da se podjetje znajde v resni krizi. Učinkovita vizija mora biti ne le razumljiva notranja slika bodočega stanja podjetja, marveč tudi bolj ali manj domišljajska slika, ki naj bi bila plod ustvarjalnega dela.
- **nesposobnost opravljanja potrebnih delovnih nalog** s strani ravnatelja je velikokrat vzrok za nastale težave v podjetju. Takšne probleme povzročajo predvsem neprimerni sistemi napredovanja in zaposlovanja.
- **nesposobnost delegiranja določenih nalog**; delegiranje je proces, s katerim vrhovno ravnateljstvo **prenaša dolžnosti, odgovornosti in avtoriteto** na svoje podrejene ravnatelje, ti pa jih lahko prenašajo naprej do same izvedbe. S tem procesom ustvarjamo razmerja med ljudmi oziroma organizacijsko strukturo. V času krize pride po eni strani do **centralizacije opravljanja ključnih delovnih nalog**, kar je predvsem posledica večje centraliziranosti avtoritete in odgovornosti za učinkovito reševanje podjetja iz krize. Po drugi strani pa bi morale priti do večjega delegiranja tistih dosedanjih delovnih nalog ravnatelja, ki niso ključne za obstoj podjetja oziroma imajo manjši vpliv nanj v primerjavi z drugimi delovnimi nalogami, katerih uspešna izvedba je odločilnega pomena za nadaljnji obstoj podjetja. Lahko bi dejali, da bi morale **v času ravnanja v krizi priti do sprememb v strukturi delovnih nalog, ki jih ravnatelj delegira**. Predvsem bi se moral povečati obseg delegiranih nalog na račun nalog, ki se ukvarjajo z reševanjem drugorazrednih problemov, ki ne vplivajo na sam obstoj podjetja. Vendar pa se v realnosti velikokrat zgodi, da v primeru preobremenjenosti ravnatelja le-ta opravlja nepomembne zadeve, medtem ko nujnih zadev ne rešuje nihče.
- **neusklajenost poslovnih funkcij** je ravno tako posledica slabega ravnanja, ki se kaže predvsem v obliki slabega usklajevanja. Pomembno je predvsem, da pri odločitvah, ki zadevajo celotno podjetje, ne prevlada le določen del podjetja, čigar cilji niso nujno tudi cilji celotnega podjetja. Strateške in pomembnejše operativne odločitve morajo biti izključno domena najvišje ravni ravnateljstva ter morajo temeljiti na oceni celotnega podjetja.
- **pomanjkanje strokovnega kadra** je kritično zlasti v večjih podjetjih, kjer je delegiranje nalog nujnost zaradi samega obsega dela. Vendar pa je pomembno, da so delegirane naloge tudi uspešno izvršene, kar zahteva primerno kadrovske zasedene štabne službe, ki so nepogrešljivi del ravnanja v večjih podjetjih.
- **pretirana rast podjetja** tako po obsegu kot tudi po vsebini dejavnosti, ki presega zmožnost financiranja podjetja iz lastnih in tujih virov, je eden od pogostejših vzrokov za nastalo krizo.
- **stil vodenja** – v primeru avtokratskega vodenja so zaposleni obravnavani zgolj kot objekt, kar pomeni nezmožnost pridobivanja sprotnih in korektnih povratnih informacij. To veliko pomanjkljivost odpravlja demokratični stil vodenja in njegove različice, ki se razlikujejo po tem, v kolikšni meri vključujejo zaposlene v procese odločanja. S takšnim načinom vodenja dosežemo večjo motiviranost in lojalnost zaposlenih, hkrati pa zaposleni postanejo aktivni člen podjetja, katerih potencial je velik in nenadomestljiv za podjetje. To velja še zlasti v današnjem okolju, ko so potrebne nenehne organizacijske spremembe, za izvedbo katerih je

potrebno aktivno sodelovanje vseh zaposlenih. Seveda to velja za normalno poslujoča podjetja, medtem ko je za podjetja v krizi veliko bolj primeren avtorski stil vodenja, ki omogoča hitrejše in preprostejše ukrepanje s strani ravnateljstva, kot pa če bi le-to uporabljalo demokratičen stil vodenja.

Sklenemo lahko, da se reševanje krize prične pri ugotavljanju znakov ter vzrokov krize. Nato sledi analiza vzrokov krize in šele njeni rezultati nam omogočajo, da se lotimo samega problema ter nam hkrati omogoči optimalno ravnanje.

3.2. DIAGNOZA NASTAJAJOČE KRIZE - UGOTOVITEV VZROKOV KRIZE

Končna diagnoza zorenja krize v podjetju je sklop predhodnih analiz, ki naj na temelju določenih opozorilnih znamenj in vzrokov krize ravnateljstvu pove, koliko je kriza že napredovala. Izvedbo diagnoze rasti krize v podjetju zaupamo neodvisnim strokovnjakom, ki imajo na voljo diagnostične tehnologije, sodobne pristope in podatke o standardih uspešnosti ter o tehnoloških razmerah v svetu, pa tudi o konkretni panogi, v katero spada obravnavano podjetje (Vahčič, 1994, str. 84). Izvedba in postavitve diagnoze krize podjetja je odvisna od velikosti podjetja, od faze razvoja obravnavanega podjetja in faze, do katere je kriza napredovala.

3.2.1. Analiza poslovanja

Metoda analize je spoznavna metoda, ki je sestavljena iz **dveh osnovnih faz**:

- **opazovanja** in
- **diagnoze**.

Pred izbiro poti za izhod iz krize je potrebno temeljito spoznati sedanje poslovanje in probleme podjetja, kar lahko storimo z opazovanjem. **Opazovanje** dejstev pomeni predvsem spoznavanje poslovanja konkretnega podjetja. Tako ugotovljena dejstva primerjamo s primerljivimi (izbranimi primerjalnimi osnovami) in ugotavljamo odstopanja dejanskega poslovanja od »normalnega« poslovanja podjetja – ugotavljamo **znake krize**. **Opazovanje poslovanja** se začne s programom, razmišljanjem, katere in koliko informacij bomo obravnavali za spoznavanje poslovanja podjetja. Zanima nas poslovanje celotnega podjetja, zato je potrebno zbrati informacije o vseh delih podjetja, vendar vsaj na začetku ne v vseh podrobnostih. Postavlja se vprašanje ali takoj na začetku in ali na vseh področjih zbirati podrobne podatke. Delo si olajšamo, če vsaj približno poznamo problematična področja. Drucker (1987, str. 120-121) je mnenja, da se proces planiranja ne začne z zbiranjem podatkov in dejstev, marveč z ustvarjanjem mnenj in ugotovitvijo pomembnosti zadev. Podobno velja za proces reševanja krize, v katerem je čas še kako pomemben. Poslovni problemi niso razvidni na prvi pogled. Za odkrivanje problemov so potrebne posebne spretnosti in sposobnosti, ki izvirajo iz izkušenj, kot tudi teoretičnega znanja o poslovnih procesih. V krizi, ko gre za borbo za obstanek, je še posebej pomembno, da se s tovrstnim sklepanjem ukvarja izkušena oseba. Podjetje si ne sme privoščiti napak in zamenjava znakov krize z vzroki krize ter »zdravljenje« prvih namesto drugih ima lahko usodne posledice.

Na hitrem, a učinkovitem opazovanju mora temeljiti **diagnoza** poslovanja, to je določitev virov težav v podjetju, ki že nakazuje smer terapije. V fazi diagnoze torej iščemo **vzroke** za odklone dejanskega poslovanja podjetja od »normalnega«. Najprej si zamislimo vse možne vzroke, ki bi

lahko povzročili ugotovljeno odstopanje. Zatem posamezne vzroke preverjamo in ugotavljamo, ali so delovali v konkretnem primeru ali ne. Šele nato se iščejo odgovori na vprašanja, kako rešiti nastale probleme in se po izbiri najustreznejše alternative rešitve izvajajo in kontrolirajo v praksi. **Postavitev diagnoze** je zaključek faze analize poslovanja in izhodišče za iskanje ustrezne strategije ter ukrepov v procesu načrtovanja poti iz krize. Od pravilne opredelitve problema je močno odvisen uspeh celotnega procesa reševanja krize.

Analiza poslovnega položaja torej temelji na predhodni diagnozi poslovnega položaja, ki jo je izdelala krizna ekipa pred prevzemom pooblastil za poslovno odločanje. Trajanje te faze je opredeljeno z globino krize, v kateri je podjetje, z velikostjo podjetja ter s sestavljenostjo poslovne dejavnosti podjetja.

V analizi poslovanja kaže začetni s fazo **opazovanja dejstev**. Dejstvo lahko opredelimo kot čutno ali miselno ugotovljen objektivni obstoj določene stvari, pojava, lastnosti, procesa ali odnosa (Pučko, 1996, str. 8). Nujno jih opazujemo na osnovi določenih predpostavk, ki temeljijo na predhodnem znanju o pojavih in njihovih soodvisnostih ter povezanostih. Na temelju opaženih dejstev in osnov odkrivamo določene težave v poslovanju podjetja. Odkrite težave imenujemo **problemski položaji** oz. situacije.

Vendar z odkrivanjem problemskih položajev v analizi poslovanja še nismo dovolj pripravljeni, da bi začeli postavljati hipoteze, saj moramo najprej **opredeliti probleme**. Vsaka odkrita problemska situacija namreč še ni poslovni problem. Le-ta je še skrit v odkritih **problemskih položajih**, ki jih lahko opredelimo kot odklone izven tolerančnih mej. Pomembne problemske položaje v poslovanju podjetja poskušamo pojasniti. Zanje iščemo vzroke in povezave z uspešnostjo poslovanja. Vpliv ugotovljenih razlik na raven uspešnosti poslovanja moramo razložiti. To naredimo tako, da na temelju predhodnega znanja izločamo naključne in nepomembne razlike, pomembne razlike pa povezujemo v celoto. Tako lahko prepoznamo med problemskimi položaji tiste, ki utegnejo biti pravi **problem** v poslovanju podjetja, in tiste, ki so le neka oblika posledice, nikakor pa ne vzrok za nastanek problema v poslovanju.

Fazi opredeljevanja poslovnih problemov sledi **faza postavljanja hipotez**. Vsaka izoblikovana hipoteza mora ponuditi možno splošno razrešitev določenega poslovnega problema, vendar pa ni nujno, da je ta možna rešitev tudi stvarna. Ravno tako še ne vemo, katera od možnih rešitev je boljša in katera slabša. Zato tej fazi nujno sledi **faza preizkušanja hipotez**. Preizkus dokončno pove, koliko možna rešitev poslovnega problema ustreza z vidika uspešnosti poslovanja podjetja.

Pri odkrivanju krize v podjetju ima velik pomen analiza poslovanja v ožjem smislu (od tu dalje bomo z analizo poslovanja razumeli analizo poslovanja v ožjem smislu, ki zajema ugotovitev problemskih situacij, to je znakov krize (opazovanje z ocenjevanjem poslovanja), in določitev ukrepov za realizacijo poslovanja (gre za prvi dve Lipovčevi fazi - opazovanje dejstev in opredelitev problema). Z **analizo poslovanja v ožjem smislu** si hočemo predvsem v čim krajšem času ustvariti celostno podobo poslovanja podjetja in odkriti akutne točke ali odklone od normalnega poslovanja. Zato analiza nikakor ne sme biti le zbir množice nepovezanih podatkov. Nujno je tudi vztrajati na enostavnosti, na kar opozarjata tudi Kavčič in Deškovič (1990, str. 120). To je še posebej pomembno, ker je s krizo povezano predvsem hitro odločanje, kjer naj bi načrtovalci poti iz krize ne izgubljali časa s prebiranjem zapletenih poročil analiz (čas je pri odločanju izjemno pomemben, v kriznih razmerah pa se njegov pomen še poveča, saj kriza »zgosti« dogajanja na krajši čas).

Analiza poslovanja obsega razne delne analize. **Predmet** opazovanja je poslovanje konkretnega podjetja. **Cilj**, ki ga želimo doseči, je ugotovitev problemskih situacij in ocena njihovega vpliva na uspešnost poslovanja. Seveda pa je potrebno določiti tudi **kriterij**, ki ga uporabljamo pri

ocenjevanju; to mora biti neka mera uspešnosti. **Namen** analize poslovanja je ugotoviti probleme v poslovanju ali organizaciji, poiskati vzroke problemov, ugotoviti prednosti podjetja in s tem omogočiti pripravo odločitev ter vplivati na uspešnost podjetja.

Predmet opazovanja in diagnosticiranja poslovanja so naslednja področja:

- nabava,
- kadri,
- proizvodnja,
- prodaja,
- finance in
- uspešnost poslovanja podjetja – v okviru uspešnosti spremljamo in ocenjujemo:
 - ◆ osnovna in obratna sredstva ter
 - ◆ poslovni uspeh podjetja.

Za vsa navedena področja je koristno, da se analiza že na začetku bolj podrobno usmeri na pojave, ki jih ravnatelji (ali drugi) smatrajo za problematične. Njihova mnenja so v bistvu nepreverjene hipoteze. Da bi dokazali pravilnost svojega mnenja, so pripravljeni zbirati dejstva, ki temeljijo na informacijah. Spodbujanje, da ljudje na osnovi svojih spoznanj oblikujejo mnenja in zanje zbirajo informacije, ne vodi le k zbiranju informacij pač pa tudi k sprejemanju ali zanikanju pravilnosti mnenj (Rozman, 1990, str. 31). Analiza se tako pravzaprav začne z zbiranjem mnenj. Izbira tehnik in ustreznih kazalcev za analizo poslovanja po posameznih področjih pa je odvisna predvsem od presoje analitika².

Na podlagi zbranih informacij izvedemo **analizo poslovanja**, ki vključuje:

- **spremljanje in ocenjevanje nabave:** zaradi pomena prizadevnosti nabavnega osebja (iskanje najugodnejših dobaviteljev) ter ocene vpliva nabave na (ne)uspešnost poslovanja, je poleg obsega, strukture, toka in ritmičnosti nabave ter nabavnih cen in stroškov smiselno preučiti tudi nabavne poti ter dobavitelje in dobavne pogoje (trajnost poslovanja s posameznimi dobavitelji, možnost nižjih cen pri večjih nabavljenih količinah, ipd.).
- **spremljanje in ocenjevanje zaposlenih:** analiza zajema predvsem tiste dejavnike, po katerih se zaposleni delavci kot gospodarski potencial in zmogljivost lahko spreminjajo in s tem vplivajo na uspešnost gospodarjenja, torej predvsem: primernost obsega in strukture zaposlenega osebja (starostna, izobrazbena struktura, ipd.), dinamiko zaposlenega osebja, izkoriščanje delovnega časa, proizvodne lastnosti zaposlenih in tehnično opremljenost dela.
- **spremljanje in ocenjevanje proizvodnje:** naloga tega dela opazovanja je oceniti obseg in strukturo ter tok proizvodnje, kot tudi potroške in učinkovitost proizvodnje. Smiselno je dodati še analizo stroškov (predvsem zaradi možnosti neposrednega izboljšanja poslovanja z znižanjem stroškov); predmet analize so obseg, struktura, spreminjanje oziroma odkloni stroškov ter učinkovitost gospodarjenja s stroški (lastne cene proizvodov ali storitev, ipd.).
- **spremljanje in ocenjevanje prodaje:** podobno kot pri nabavi je tudi v tem delu poslovanja poleg obsega, strukture, toka ter prodajnih cen in stroškov pomembno preučiti tudi prodajne poti ter kupce, njihove značilnosti in prodajne pogoje (trajnost poslovnih zvez, kapaciteta posameznih nakupov, ipd.).
- **spremljanje in ocenjevanje financiranja:** v analizi bilance stanja, kot najbolj reprezentativnega pokazatelja poslovanja podjetja, je potrebno preučiti obseg, strukturo in dinamiko sredstev in obveznosti do virov sredstev, vlaganje finančnih sredstev ter razmerja med strukturo sredstev in strukturo obveznosti do virov sredstev.
- **spremljanje in ocenjevanje uspešnosti poslovanja:** uspešnost poslovanja ugotavljamo kot razmerje med rezultatom ali uspehom poslovanja in merilom uspeha (načrtovani uspeh, ipd.). Izmerimo jo lahko na več načinov. Najpogosteje izražamo uspešnost z vidika rentabilnosti, to

² Tehnike analize poslovanja so podrobno opisane v Lipovec: Analiza in planiranje poslovanja, 1983.

je odnosa med realiziranimi rezultati in vloženimi sredstvi. Rentabilnost kot merilo uspešnosti zagotavlja skupni imenovalec in vključuje tudi kriterija produktivnosti (razmerje med rezultatom in vloženim delom) in ekonomičnosti (odnos med rezultatom in porabljenimi sredstvi). Spremljanje in ocenjevanje uspešnosti poslovanja kaže usmeriti na proučevanje uspešnosti poslovanja ter dejavnikov uspešnosti poslovanja. V okviru analize uspešnosti poslovanja spremljamo in ocenjujemo sredstva in poslovni uspeh podjetja:

- ◆ **spremljanje in ocenjevanje poslovnega uspeha:** analiza zadeva obseg in strukturo poslovnega uspeha, na katerega vplivajo vsi do sedaj naštetih dejavniki, delitve poslovnega uspeha in praga rentabilnosti (točke preloma - obseg prodaje pri katerem doseže podjetje ničelno točko dobička).
- ◆ **spremljanje in ocenjevanje osnovnih sredstev:** zaradi široke palete vplivov osnovnih sredstev (na kapaciteto poslovanja, na raven produktivnosti dela v podjetju, stroške, hitrost obračanja sredstev, ipd.) so predmet analize obseg in struktura osnovnih sredstev, dinamika, odpisovanje, zastarevanje ter revalorizacija, zmogljivost in izkoriščanje zmogljivosti ter učinkovitost osnovnih sredstev.
- ◆ **spremljanje in ocenjevanje obratnih sredstev:** predmet analize so predvsem obseg in struktura obratnih sredstev ter hitrost obračanja obratnih sredstev, ki vplivajo na pravilnost, nemotenost in hitrost reprodukcijskega procesa ter preko stroškov na uspešnost poslovanja.

Na podlagi podrobne analize poslovanja bomo prepoznali znake krize, ne bomo pa še ugotovili vseh vzročno - posledičnih problemov krize. Analiza poslovanja je izhodišče za postavljanje diagnoze krize poslovanja podjetja in za oblikovanje ustreznih prognoz za izhod iz krize.

3.2.2. Analiza organizacije

Organizacija je opredeljena kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno - ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje ciljev podjetja (Lipovec, 1987, str. 352-355). Organizacija je tem boljša, čim bolj so usklajene posamezne komponente podjetja na posamični, skupinski ravni ali na ravni podjetja. **Komponente, ki opredeljujejo organizacijo, so:**

- **tehnična** komponenta,
- **komunikacijska** komponenta,
- **motivacijska** komponenta in
- **oblastna** – avtoritativna komponenta.

Medsebojna usklajenost naštetih komponent omogoča uspešno uresničevanje ciljev podjetja. Pogosto organizacijska struktura in procesi v izvedbi odstopajo od zamišljenih. Zadolžitve niso opravljene, plani niso izvedeni, zaposleni niso motivirani, komuniciranje je moteno, konflikti se kopičijo, ipd. Z analizo organizacije ugotavljamo dejansko stanje organizacije, torej potenciale neuskklajenosti, ter iščemo njihove vzroke podobno kot pri analizi poslovanja (Rozman, 1993, str. 137-146, 186).

Vsebina organizacijske analize v krizi je predvsem usmerjena k ugotavljanju **prednosti in slabosti podjetja z organizacijskega vidika**. Rezultati analize dajejo osnovo za projektiranje oziroma **izboljšanje organizacije**. Zato vzporedno z delegiranjem delnih raziskav v okviru analize poslovanja odgovorni le-to dopolnijo tudi z elementi organizacijske analize. Vir podatkov za slednjo so formalni ali neformalni razgovori z vodilnimi in predpostavljenimi delavci, ankete ali neposredno opazovanje. Če se podjetje odloči za tovrstno analizo, je enako kot pri analizi poslovanja pomemben sistematičen in strokoven pristop. Analitik mora imeti pred

očni jasen namen analize, vprašanja morajo biti pripravljena vnaprej, postavljena pravim ljudem, predvsem pa mora ankete in intervjuje izvajati oseba, ki je za to usposobljena.

Metode za analizo organizacije so raznovrstne in njihova uporaba je odvisna od izvajalca analize (metode analize organizacije so podrobno opisane v delu Rozmana: Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 105-117). Za krizno načrtovanje je predvsem pomembno, da analiza ni preobsežna.

3.2.3. *Spoznavanje krize s kombinacijami kazalcev*

V zadnjih dveh desetletjih je bilo v teoriji finančne analize razvitih veliko bolj ali manj uporabnih **modelov za analiziranje finančnega »zdravja« podjetja** in za predvidevanje, kakšne možnosti za preživetje ima podjetje v prihodnosti. Med najbolj znanimi avtorji takšnih modelov so: Altman, Beaver, Bilderback, Edminster, Kraliček, Mayer, Weinrich in Orgler (Repovž, 1993, str. 253-261).

Prednost večine modelov je preprosta, hitra in poceni presoja finančnega stanja podjetja. Primerni so za razne analize ter predvidevanja vnaprej. Glavna **pomanjkljivost** modelov pa je predvsem v večji ali manjši natančnosti napovedovanja bonitete. Na natančnost njihovih rezultatov vplivajo značilnosti posameznega ekonomskega sistema, v katerem podjetje posluje, stabilnost gospodarstva ali posamezne panoge, v katero podjetje spada, ter vsebina kategorij v števcu in imenovalcu kazalcev. Modeli so lahko v kombinaciji s sistemi kazalcev pomembno orodje finančne analize in eden izmed možnih opozorilnih znakov na bližajočo se krizo v poslovanju (financiranju) podjetja (Repovž, 1993, str. 253-261).

V nadaljevanju bomo predstavili dva primera takšnih modelov in sicer Altmanov obrazec Z - Rang in Kraličkov obrazec hitrega testa položaja podjetja.

3.2.3.1. *Altmanov obrazec*

Široko poznana metoda je **Z - Rang**, ki jo je razvil Edvard Altman (Altman, 1968, str. 589-609) za proizvodna podjetja in je enostaven sistem najpomembnejši analiz z uporabo različno ponderiranih kazalcev. Z - Rang poskuša torej s **tehtanjem različnih finančnih kazalcev napovedati ali je v podjetju nastala potreba po preobratu**. Čeprav je sama sestava modela enostavna, pa dajejo njegovi rezultati dokaj točno diagnozo finančnega zdravja podjetja.

Altmanov obrazec se glasi:

$$Z = 1,2A + 1,4B + 3,3C + 0,6D + 1,0E$$

A = čista obratna sredstva / celotna sredstva

B = zadržani dobiček / celotna sredstva

C = (bruto dobiček + odhodki financiranja) / celotna sredstva

D = tržna vrednost premoženja (če podjetje ni v javni prodaji, potem uporabimo čisto knjižno vrednost premoženja) / knjigovodska vrednost celotnih obveznosti

E = prodaja (poslovni prihodki) / celotna sredstva

Z = splošni indeks podjetniškega finančnega zdravja

Vrednost Z je za večino podjetij od **-4 do +8**. Po Altmanovih raziskavah imajo podjetja lahko naslednje vrednosti³:

- Podjetjem, katerih **Z** je **manjši od 1,81**, grozi velika verjetnost stečaja v roku dveh let;
- podjetja z vrednostjo **Z** med **1,81 in 2,99**, se nahajajo v »sivem območju« – lahko gredo v obe smeri (k uspešnemu poslovanju ali v stečaj);
- vmesna meja med 1,81 in 2,99 je meja, ki pomeni nevarnost bankrota ali preživetja podjetja in izkazuje vrednost **2,675**;
- finančno močna podjetja, za katera obstaja majhna verjetnost za stečaj, imajo vrednost **Z več kot 2,99**.

Altmanovega modela ni mogoče nekritično uporabljati, ker je pred tem potrebno opredeliti, kaj si pod določenim kazalnikom predstavljamo (problem predstavlja zlasti vrednost sredstev, zunajposlovna aktiva in bruto dobiček). Vsekakor pa je Altmanov model primeren pristop k določanju poslovnega položaja podjetja, zlasti če izračunavamo vrednost Z za daljše časovno obdobje.

3.2.3.2. *Kraličkov obrazec hitrega preizkusa položaja podjetja*

Zanimivo je tudi preizkušanje finančnega položaja podjetja, ki ga povzema in obravnava po avtorju Kraličku Repovž (1993, str. 259-261). Poudariti moramo, da je ta preizkus uporaben le v stabilnih gospodarskih razmerah. Ocena finančne bonitete podjetja temelji na likvidnosti sredstev podjetja in s tem na povezani plačilni sposobnosti ter na sami vrednosti podjetja. Končna ocena položaja podjetja se oblikuje iz povezanosti kazalcev, katere je mogoče kot cilj podjetja tudi vnaprej simulirati s spreminjanjem vrednosti števca in imenovalca posameznega kazalca.

Preglednica 3: **Obrazec hitrega testiranja položaja podjetja**

Kazalec	Skala ocenitev			
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo
1. % deleža kapitala v celotnih obveznostih	> 30 %	> 20 %	> 10 %	< 10 %
2. % deleža denarnega toka v prihodkih	> 10 %	> 8 %	> 5 %	< 5 %
3. rentabilnost celotnega kapitala	> 20 %	> 15 %	> 8 %	< 8 %
4. odplačljivost dolga ⁴	< 3 leta	< 5 let	< 12 let	> 12 let

Vir: Repovž, 1993, str. 261.

Podjetje opazujemo na podlagi štirih kazalcev: odstotek deleža trajnega kapitala, odstotek deleža denarnega pritočka v prihodku, rentabilnost sredstev ter odplačljivost dolgov. Izračunano vrednost vsakega od kazalcev primerjamo z vrednostmi v preglednici 3 ter ocenimo z opisnimi ocenami: zelo dobro, dobro, srednje ali slabo podjetje.

³ Metoda je bila preverjena tudi v slovenskih podjetjih in je dala dobre rezultate, potrebne pa so bile nekatere prilagoditve sestavin (Čibej, 1992, str. 108-109).

⁴ Delež denarnega toka obveznosti do tujih virov (dolgov).

3.2.4. Določitev stopnje krize v podjetju

Diagnoza stopnje krize je dokument v pisni obliki, ki je rezultat analiz poslovanja in finančne analize poslovanja podjetja v krizi in ki določa stopnjo krize v podjetju.

Diagnoza vsebuje:

- opozorilna znamenja in vzroke krize,
- stopnjo ali fazo krize podjetja,
- predlog **uvedbe hitrih ukrepov za preprečevanje poglobljanja krize,**
- predlog **ukrepov za sanacijo podjetja,**
- predlog za stečaj podjetja, če je kriza napredovala do takšne stopnje, da ni več mogoče pričakovati nadaljnega poslovanja podjetja.

V diagnozi stopnje krize so navedena poslovna področja, ki jih je zajela kriza in jih je zato potrebno sanirati.

4. UKREPANJE V PODJETJU V KRIZI

Nobeno podjetje ni, ne glede na poslovno uspešnost in uglednost, imuno na krizo. Vendar se zelo pogosto dogaja, da ravnateljstvo ne upošteva opozorilnih znamenj. Veliko ravnateljev je prepričanih, da jih večja kriza ne more doleteti. Pretirano zaupajo v lastno moč, zato ne razmišljajo o možnih nevarnostih, kaj šele, da bi načrtovali kako ravnati v krizi. Mnoga, predvsem ameriška, podjetja pa imajo pripravljenost za ravnanje v krizi za del strateškega načrtovanja in temelj za preživetje podjetja.

Ameriška strokovnjaka za krizno ravnanje Tucker in Broom (Regester, Larkin, 1998, str. 27-32) opredeljujeta ravnanje v krizi kot proces, katerega cilj je pomagati ohraniti trge, zmanjšati tveganje v poslovanju, ustvariti priložnosti in uspešno upravljati ugled podjetja tako v korist podjetja kot tudi njegovih delničarjev.

Poglavitne naloge kriznega ravnanja so:

- načrtovanje in nadzorovanje okolja podjetja (prepoznavanje prednosti in nevarnosti v okolju ter napovedovanje in oblikovanje prihodnjih silnic),
- analiziranje okolja (ocenjevanje vplivov na podjetje),
- oblikovanje akcij podjetja in odzivov, ki bodo v pomoč pri doseganju ugodne pozicije podjetja.

4.1. IZVAJANJE POSLOVNEGA PREOBRTA IN ETAPE IZVAJANJA

Izhodišče načina izvajanja poslovnega preobrata je predhodna ugotovitev, da so poslovne težave v podjetju postale po obsegu in vsebini tako resne, da ravnateljstvo ne najde več učinkovitih odgovorov na pretežke poslovne izzive in probleme. Klic na pomoč izraža vedno objektivno potrebo po pomoči od zunaj, čeprav jo ravnateljstvo pogosto prepozno zazna.

Pristop k izvajanju poslovnega preobrata najpogosteje temelji na sodelovanju zunanjih strokovnjakov in (ali) vstopu kriznega ravnateljstva, ki je strokovno in glede izkušenj usposobljeno za izvajanje poslovnega preobrata. Poslovni preobrat je torej še možna izbira med

preživetjem podjetja in prenehanjem njegovega obstoja. Druga možnost je tako samo prenehanje dejavnosti obstoječega podjetja.

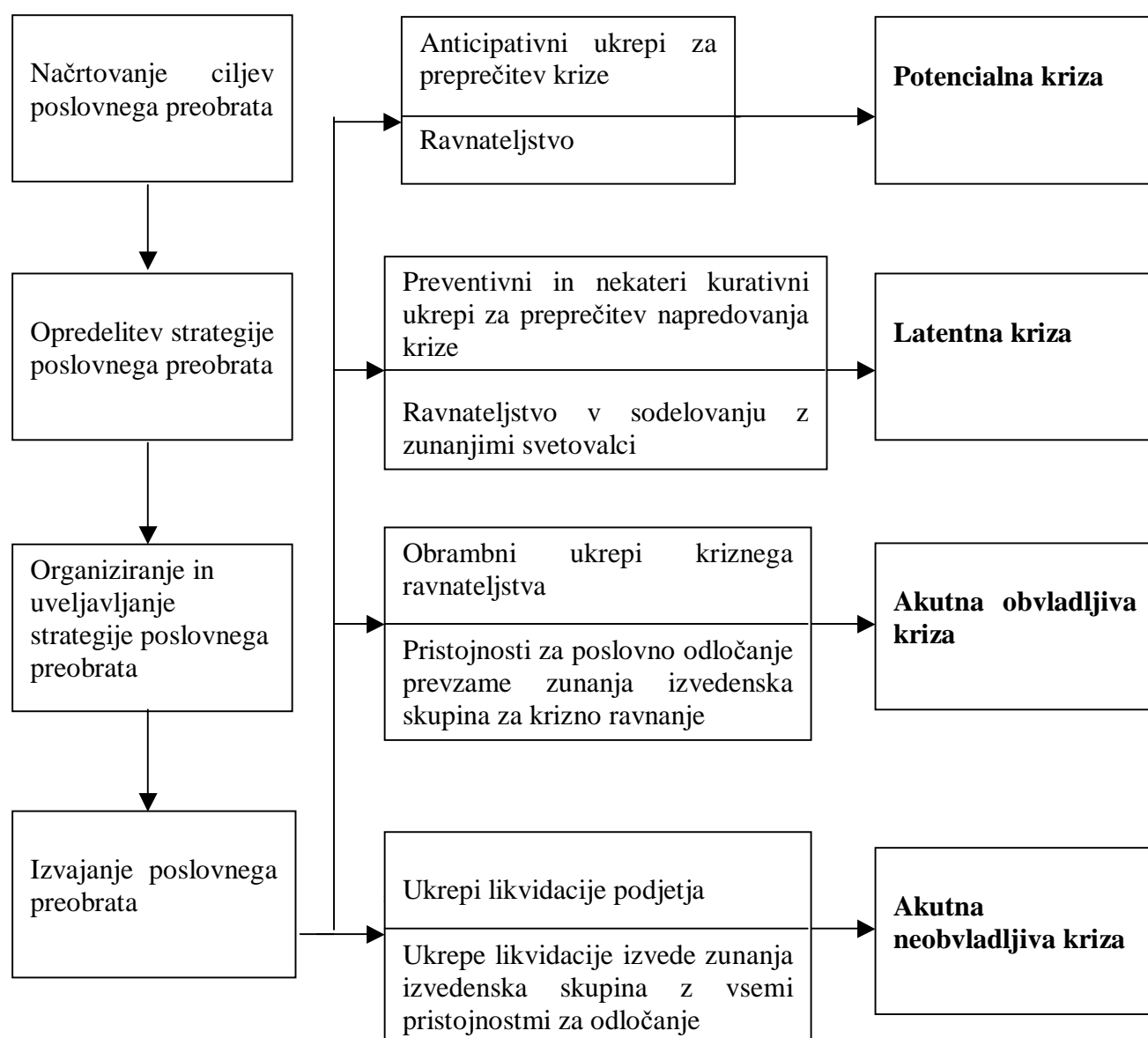
Poslovne težave v podjetju zahtevajo preobrat, prelom ali vsaj veliko spremembo v poslovanju, organiziranju in vodenju. Poslovni preobrat je možna alternativna izbira le takrat, ko še ni nastopila notranja entropija poslovnega sistema, ko še obstaja trg za izdelke oziroma storitve podjetja in ko okolje podjetja, ki je v krizi, še ni »obsodilo na smrt«, kar pomeni, da ima do njegovega težkega poslovnega položaja vsaj strpen odnos.

Zaradi poslovnega tveganja, ki je v jedru delovanja kateregakoli gospodarskega subjekta, vsako podjetje vseskozi doživlja potencialno krizo. Ena izmed največjih težav pri reševanju podjetja je, da je pogosto takrat, ko se zazna resnična kriza v podjetju, največkrat že prepozno. Podjetje ima temvečjo možnost za uspešen preobrat, čim prej je odkrita kriza. V začetni stopnji krize podjetje namreč še razpolaga z viri in ima dovolj časa za preizkušanje različnih ukrepov. Vendar pa se v zgodnjem obdobju krize v podjetju še ne zavedajo obsega težav, njihovih temeljnih vzrokov in potrebnih ukrepov. Pogosto je ukrepanje v zgodnji fazi krize nemogoče tudi zato, ker ravnateljstvo podjetja problemov ne priznava in jih ignorira.

4.2. NAČRTOVANJE IN NAČINI IZVAJANJA POSLOVNEGA PREOBRATA

Pristop podjetja k preprečevanju zorenja krize, ki ga izvede ravnateljstvo, tako da skladno in učinkovito organizira ter nadzira poslovni proces od vložka do izida, pri čemer za občutljive točke v procesu uporabi posebne prijeme obvladovanja poslovnih tveganj, je izhodišče za načrtovanje in obvladovanje različnih ravni kriz v podjetju. Načrtovanje in obvladovanje zoreče krize je smiselno predstaviti s sliko 1.

Slika 1: Načrtovanje in izvajanje poslovnega preobrata glede na raven krize



Vir: Končina, Mirtič, 1999, str. 69.

Potencialno in latentno krizo sem že omenjala na str. 4.

Akutna obvladljiva kriza je zrela kriza podjetja, kar pomeni, da je mogoče ugotoviti prisotnost vseh ali večine znakov in vzrokov krize. Prisotni so zlasti tisti vzroki, ki se nanašajo na ravnanje, priskrbo denarja in okolje podjetja. Nastanek zrele krize je posledica nakopičenja poslovnih napak v daljšem obdobju ter odsotnosti nadzornih ter obrambnih mehanizmov in s tem neustreznih odzivov na dogodke v okolju podjetja. Redko je posledica neobvladljivih negativnih vplivov zunanjega okolja, ki jih ravnateljstvo ni moglo predvideti in se pravočasno odzvati. Zrela kriza podjetja v večini primerov torej od lastnikov zahteva, da pooblastila za poslovno odločanje v celoti prenesejo na zunanje izvedence za izvajanje poslovnega preobrata, ki tako za pogodbeno določen čas prevzamejo ravnanje v podjetju.

Akutna neobvladljiva kriza je kriza, ki je dosegla tak obseg in intenzivnost, da je prišlo do razdružitve poslovnih in ravnateljskih funkcij, izgube trgov in takega odziva zunanjega okolja,

zlasti finančnega, ki podjetju ne daje več nobenega upanja, da bi lahko s tem okoljem kakorkoli še sodelovalo. Zunanji izvedenci prevzamejo izvajanje likvidacije podjetja, njihova vloga pa je predvsem preprečiti širitev škode, ki jo razpad poslovnega sistema in zunanje okolje povzročita lastnikom.

4.3. STRATEGIJE IN UKREPI IZHODA IZ KRIZNEGA POLOŽAJA

Za postopno obvladovanje krize je bistven celosten pristop zunanjih izvedencev k izvajanju poslovnega preobrata, ki po Prašnikarju (1992, str. 37) vključuje naslednje **postopke** in jih po mojem mnenju lahko, glede na temeljne funkcije managementa, razvrstimo v štiri skupine:

□ **Planiranje:**

- **analizo poslovnega položaja podjetja**, ki temelji na predhodni diagnozi obsega in intenzivnosti krize in ki se osredotoča predvsem na probleme ravnanja ter priskrbe denarja in na probleme povezane s poslovnim okoljem podjetja (zlasti banke, upnike, dobavitelje in kupce);
- **preliminarni načrt kratkoročnih aktivnosti kriznega tima**, ki opredeljuje cilje, naloge, roke in nosilce izvedbe; gre za kratkoročni načrt urgentnih ukrepov, ki so nujni za preživetje podjetja;
- **začetek izdelave razčlenjenega načrta sanacijskih aktivnosti za nekajmesečno obdobje**; tovrstni načrti se najpogosteje izdelajo za trimesečna obdobja in vsebujejo osrednje smeri reševanja problemov, merljive vmesne cilje, kriterije uspeha, roke in nosilce;

□ **Organiziranje:**

- **oblikovanje kriznega centra** – izvedenska skupina deluje štabno; vse informacije iz zunanjega in notranjega okolja se stekajo vanj;
- **oblikovanje komunikacijskega centra** je nujno pri bolj členjenih podjetjih, tako da se štabne informacije zbirajo, evidentirajo, preverjajo ter dopolnjujejo s pretehtanimi ocenami svetovalcev za posamezna področja; komunikacijski center se pogosto oblikuje zunaj podjetja v krizi;

□ **Vodenje:**

- **takojšnji selektivni pristop k reševanju manjših, vendar nujnih problemov**;

□ **Kontrola:**

- **stalno kakovostno in količinsko vrednotenje uresničevanja začrtane aktivnosti in reakcij notranjega ter zunanjega okolja podjetja**;
- **stalno, pravilno in pravočasno nadziranje izvajanja kriznih aktivnosti ter takojšnje odzivanje na reakcije okolja**.

Na **strateškem področju** morajo krizni ravnatelji, ob analizi poslovnega položaja podjetja, opredeliti tudi sanacijske cilje in svoj pogled na revitalizacijo podjetja. Oboje je temelj za sprejemanje časovno in vsebinsko usklajenih odločitev.

Proces sprejemanja odločitev v zvezi z izvajanjem poslovnega preobrata je sestavljen iz:

- **opredelitve strateških ciljev**;
- **analize posameznih in povezanih dejstev**, ki se jih ugotavlja s kvalitativnimi in kvantitativnimi metodami; izvedenci vodenja poslovnega preobrata morajo na podlagi predhodnih izkušenj, ugotovljenega stanja v podjetju in poznavanja kvantitativnih modelov in kvalitativnih pristopov znati ovrednotiti posamezna dejstva za pozitiven potek sanacije;

- **opredelitve osrednje strateške usmeritve;**
- **vrednotenja faz izvajanja strategije;**
- **izbora instrumentov in prijemov za uresničevanje strategije;**
- **nadzora nad doseganjem vmesnih strateških ciljev.**

Z zamenjavo ravnateljstva prevzame pooblastila za poslovno odločanje zunanji tim izvedencev za izvajanje poslovnega preobrata. **Proces sanacije podjetja** vključuje nekaj faz, ki lahko potekajo zaporedno ali istočasno (Prašnikar, 1992, str. 57).

Faza analize poslovnega položaja, ki sem jo že podrobneje obravnavala na str. 16 - v fazi analize krizno ravnateljstvo opredeli osrednje probleme, določi podroben načrt za izvedbo strategij sanacije in pristopi k njihovem uresničevanju.

Sledi **faza zaostrenega ukrepanja**, ki je za umiritev razmer v podjetju in za doseganje postopnega poslovnega preobrata osrednjega pomena. V okviru te faze je potrebno natančno določiti **ukrepe**, ki naj bi omogočili preživetje podjetja, ter začeti uresničevati v analizi določene **sanacijske strategije**. Od izvajalcev poslovnega preobrata se zahteva takojšnje in učinkovito ukrepanje. Ker je dosedanje ravnateljstvo v veliki meri izgubilo kredibilnost v zunanjem, zlasti finančnem okolju, je nujno zamenjati glavnega ravnatelja, hkrati pa je potrebno takoj ukrepati tudi pri upnikih, potencialnih kreditodajalcih in dobaviteljih. **Cilj** navedenih strategij je čim hitreje zagotoviti večji priliv denarnih sredstev, zmanjšati stroške in povečati ceno izdelkov oziroma storitev ter obseg prodaje. V tej fazi krizno ravnateljstvo uvede intenzivni centralni finančni nadzor, divizionalizacijo podjetja in decentralizacijo odločanja. To pomeni, da postanejo vsa razmerja, ki zadevajo sprejemanje poslovnih odločitev in odgovornosti zanje, pregledna in da jih je mogoče ves čas nadzirati. Značilnost te faze je tudi v tem, da je potrebno sprejeti »boleče« ukrepe. Zaradi intenzivne potrebe po prilivu denarnih sredstev dobi v podjetju pomembno vlogo proces dezinvestiranja, ki se kaže v odpuščanju presežnih delavcev, zmanjševanju zalog, razprodaji nekurantnih zalog, ipd. Tekom te faze je potrebno ustvariti tudi nekaj rezerv, ki jih podjetje porabi pri morebitnih izgubah v prihodnosti, ki lahko nastanejo z zapiranjem posameznih delov podjetja. Zato je smotrno, da se v tej fazi odpiše čim večji del premoženja. Faza zaostrenega delovanja kriznega ravnateljstva praviloma traja od šest do dvanajst mesecev.

Najpomembnejše naloge kriznega ravnateljstva v fazi zaostrenega ukrepanja so zlasti:

- **pridobiti si celovit nadzor v podjetju;**
- **zagotoviti si kredibilnost v razmerju s poslovnimi partnerji, ki so zainteresirani za sanacijo podjetja (upniki, dobavitelji, ipd.);**
- **celovito analizirati poslovno dejavnost;**
- **sestaviti akcijski načrt zaostrenega ukrepanja;**
- **izvesti nujne organizacijske spremembe;**
- **ustrezno motivirati vse zaposlene;**
- **uvesti vrednostno načrtovanje v okviru predračunskega leta.**

Zagotovitev ustreznega nadzora v podjetju vključuje različne ukrepe od katerih navajamo nekaj primerov:

- dosledno preverjanje prilivov in odlivov denarnih sredstev,
- oblikovanje centralnega računa, preko katerega je speljano finančno poslovanje podjetja,
- izvajanje neposrednega nadzora vsakdanjih izdatkov,
- uvedbo nadzora nad zalogami (odpisati čim več zalog, uvesti dosleden nadzor nad nakupom novih materialov),
- razvrstitev terjatev po dnevih dospelja in spremljanje njihove izterjave,

- vzpostavitev nujne notranje varnosti v podjetju, saj so v kriznih razmerah možne kraje materialov ali izdelkov, namerne poškodbe strojev, blaga, ipd.

Naslednja naloga kriznega ravnateljstva je, da vzpostavi **kredibilen odnos z zunanjim okoljem**. O finančnem okolju in o dobaviteljih smo že govorili, poudariti pa je treba, da so izjemno pomemben dejavnik tudi zaposleni. Razumljivo je, da mora novo krizno ravnateljstvo tudi z zaposlenimi vzpostaviti neposreden krizni dialog. Postopna pridobitev zaupanja med zaposlenimi je namreč pogoj za kakršnekoli spremembe kulture, navad in vzorcev vedenja.

Krizno ravnateljstvo mora čimprej opraviti razčlenjeno **analizo poslovne dejavnosti podjetja**. Cilj tovrstne analize je predvsem opredeliti položaj podjetja v primerjavi s sorodnimi podjetji in ugotoviti kritične probleme, ki so povzročili krizo v podjetju.

Krizno ravnateljstvo mora tudi čimprej izdelati **akcijski načrt ukrepanja**. V fazi zaostrenega ukrepanja je nujno upoštevati dvoje. Osredotočiti se je treba na glavne probleme, torej dati poudarek dejavnostim, ki omogočajo čim večje in čim hitrejše denarne prilive. Poleg tega pa je potrebno z vsemi sodelavci vzpostaviti normalno komuniciranje. Ljudje morajo biti obveščeni kako se bo ukrepalo in kakšna bo njihova vloga v procesu sanacije podjetja. Akcijski načrt ukrepanja mora vsebovati predvsem opredelitev ukrepov za ozdravitev podjetja, razvrstitev posameznih ukrepov, seznam praktičnih nalog, ki jih določajo posamezni ukrepi ter seznam kratkoročnih zadolžitev zaposlenih s poudarjeno osebno odgovornostjo za odločitve in izvajanje nalog.

Uvesti je potrebno **organizacijske spremembe** v tolikšni meri, da skupaj z informiranjem in nadzorom oblikujejo ustrezno podlago za sprejemanje poslovnih odločitev in hitro odzivnost nanje.

Motiviranje zaposlenih je izredno pomembno. Doseči ga je mogoče s pravilno izbiro stila vodenja, z dobrim komuniciranjem in z vzpostavitvijo meril in standardov, ki merijo dejavnost posameznikov in njihov delež pri uresničevanju sanacijskih nalog. Zaposleni morajo zaupati v krizno ravnateljstvo in verjeti, da je dovolj strokovno usposobljeno in da zna postavljati kratkoročne cilje ter naloge na tak način, ki lahko omogoči izhod iz najhujše krize. Poleg strokovne kredibilnosti med zaposlenimi si mora krizno ravnateljstvo pridobiti tudi zaupanje zaposlenih, da je dejansko predano sanacijskim nalogam in da se identificira s podjetjem.

Sledi **faza strateških sprememb** katere osnovna značilnost je, da pripelje do spremembe proizvodno oziroma storitveno - tržne usmeritve podjetja. Tekom te faze začenjajo v podjetje pritekati nova denarna sredstva, ki so lahko v obliki kreditov ali v obliki lastnih sredstev. Na tej stopnji je poudarek na ponovnem doseganju dobička in ne več toliko na doseganju denarnih prilivov. Podjetje v tej fazi izboljšuje svoje operacijsko delovanje in vzpostavi organizacijo, ki je sposobna začeti uresničevati strateške spremembe na podlagi novega strateškega cilja in pogosto tudi novega poslanstva podjetja.

Fazi strateških sprememb sledi **faza rasti**. Položaj v podjetju se je toliko izboljšal, da lahko podjetje pričakuje novo rast. Podjetje ima znova zagotovljen rastoči trg za svoje izdelke oziroma storitve, katerih prodaja je donosna in zagotavlja dobiček za daljše obdobje.

4.4. UKREPI IN STRATEGIJE PRI IZVAJANJU POSLOVNEGA PREOBRATA

4.4.1. Značilne strategije pri izvajanju poslovnega preobrata

Strategija podjetja je poslovna usmeritev podjetja, ki, če bo uresničena, zagotavlja dosego zastavljenih ciljev. V podjetju v krizi je temeljni cilj preobrat v poslovanju od negativnih rezultatov k pozitivnim. **Strategije**, ki so temu namenjene, je O'Neill (1986, str. 81) na osnovi raziskav razvrstil v štiri skupine:

1. **spremembe v ravnateljstvu** in v ravnanju podjetja (zamenjava glavnega ravnatelja, nova delovna skupina ravnateljev, oblikovanje pozitivnega vzdušja med zaposlenimi);
2. **omejevalne strategije** so usmerjene v dejanja, ki naj bi preprečila nadaljnje upadanje poslovnih dejavnosti (nadomeščanje proizvodov, ki prinašajo izgubo, vzpostavitev finančnega nadzora, zmanjševanje stroškov);
3. **strategije rasti** zajemajo dejanja, ki naj bi »potisnila podjetje naprej« (novi proizvodi oz. storitve, nove metode trženja proizvodov oziroma storitev);
4. **strategije prestrukturiranja** se nanašajo na jedro poslovanja podjetja in pomenijo opravljanje določenih nalog na popolnoma nov način (nove metode proizvodnje).

Drugi avtorji ekonomske teorije so strategije še bolj razčlenili. **Sanacijske strategije**, ki so bile najpogosteje uporabljene pri uspešnih ozdravitvah podjetij v zreli krizi lahko razdelimo na **organizacijske in poslovne** ter jih povzamemo smiselno po Prašnikarju (1992, str. 107).

Med **poslovne strategije** predvsem sodijo:

- **zmanjšanje stroškov**;
- **hiter priliv denarnih sredstev v podjetje**; predvsem strategija zmanjšanja stalnih sredstev in nove finančne strategije, ki jih uvede podjetje (napovedi denarnih tokov, vrednostno načrtovanje, izračunavanje stopenj pokritja za vsak izdelek posebej, ipd.);
- **dezinvestiranje** (omogoča znaten priliv novih denarnih sredstev v podjetje);
- **iskanje novih finančnih sredstev** (obnese se predvsem pri uveljavljenih in uglednih podjetjih, ki so zaradi spleta dejavnikov zunanjega okolja zašla v krizo);
- **trženje in učinkovitejša prodaja** (podjetja pristopijo k upravljanju z izdelčnim oziroma storitvenim portfeljem);

Med **organizacijske strategije** sodijo zlasti:

- **izboljšanje finančnega nadzora**;
- **strategija v zvezi z ravnanjem in organizacijskimi spremembami**, ki mora zagotoviti ponovno vzpostavitev in učinkovito delovanje ravnateljskih funkcij podjetja;
- **spremembe motiviranja**;
- **spremembe kulture**.

Katera strategija je za določeno podjetje najbolj primerna, je odvisno od vzrokov, ki so pripeljali podjetje v krizo.

4.4.2. *Ukrepi pri izvajanju poslovnega preobrata*

Z ukrepi omogoča podjetje uresničevanje opredeljenih strategij. Teorija loči med dolgoročnimi in kratkoročnimi strategijami preobrata ter med operativnimi in strateškimi ukrepi. **Operativni ukrepi** se nanašajo predvsem na učinkovitost, produktivnost in zmanjševanje stroškov ter so pogosto vpeljeni na kratek rok. **Strateški ukrepi** so vezani na dolgoročno poslovanje ter se nanašajo predvsem na segmentacijo trga in na naravo proizvodov.

Krizno ravnanje mora zajemati obe vrsti ukrepov, vendar imajo **v pogojih krize prednost operativni ukrepi**. Oblikovanje dolgoročne strategije je sicer izredno pomembno, vendar pa so marsikdaj operativni ukrepi, ki so lahko z dolgoročno strategijo v popolnem nasprotju, nujni, da podjetje sploh preživi.

Ukrepi s katerimi lahko uresničujemo strategije izhoda iz kriz so mnogoštevilni. Izbira ustrezne strategije in odgovarjajočih ukrepov je v vsakem podjetju odvisna predvsem od vzrokov kriz. Število ukrepov je ponavadi večje od števila vzrokov kriz. Za vzroke krize velja pravilo 20:80; 20 % vzrokov kriz je povzročitelj 80 % problemov. Na oblikovanje strategij izhoda iz krize pa ne vplivajo samo vzroki krize. Načini oblikovanja strategije so poleg teh odvisni še od: resnosti krize, stališč partnerjev, ki se zanimajo za usodo podjetja, strukture stroškov podjetja, obstoječe strategije podjetja, značilnosti panoge v kateri deluje podjetje in širšega okolja podjetja.

Glede na možne različne vzroke nastalih kriz v podjetju predlaga Čibej naslednje **ukrepe**, ki omogočijo podjetju izhod iz krize.

Preglednica 4: **Vzroki za nastanek krize ter primerni ukrepi za zdravljenje**

VZROKI KRIZ	PRIMERNI UKREPI
Neustrezno ravnanje	Zamenjava ravnateljstva, organizacijske spremembe in decentralizacija.
Neustrezen finančni nadzor	Uvedba močnega centralnega nadzora finančnega poslovanja.
Previsoki stroški poslovanja	Zmanjševanje stroškov, uvajanje nadzora nad stroški.
Slabo trženje	Boljše trženje, izboljšana kakovost in storitve, energična usmeritev na tuje trge.
Konkurenčne slabosti	Nova proizvodno - tržna usmeritev, rast podjetij z nakupi novih podjetij, izboljšana kakovost in storitve.
Veliki projekti	Zmanjševanje sredstev (lastnine podjetja).
Nedonosne naložbe	Vlaganje v donosne naložbe.
Neustrezna finančna politika	Zmanjševanje sredstev, izboljšanje sestave virov financiranja (reprogramiranje dolgov) in drugi finančni ukrepi.

Vir: Čibej et al., 1992, str. 74.

Raziskave kažejo, da se pri urejanju kriz pogosto pojavljajo isti elementi. Med najpogostejšimi, ki so jih zabeležili Grinyer, Mayes in McKiernan (1990, str. 121) v podjetjih, ki so napravila uspešen prebrat, vodijo:

- **večje spremembe v vodstvu podjetja** (85 %),
- **srečna naključja** (80 %),
- **trdnejši finančni nadzor** (80 %),
- **osredotočenje na tržišče novega proizvoda** (80 %),

- **prizadevanje za zniževanje stroškov proizvodnje** (80 %),
- **izboljšave v trženju** (75 %),
- **izboljšana kvaliteta in storitve** (55 %),
- **energična usmeritev na tuje trge** (50 %),
- **pripojitev** (50 %),
- **zmanjšanje dolga** (50 %),
- **diverzifikacija** (30 %) in
- **drugo** (25 %).

Odstotek v oklepajih se nanaša na odstotek podjetij, v katerih se je navedeni ukrep izkazal za uspešnega.

Do zelo podobnih ugotovitev je prišel tudi Slatter (1990, str. 36-45), ki navaja znotraj strategij naslednje uspešne **ukrepe**, ki jih lahko smiselno razdelimo na **organizacijske in poslovne**.

Organizacijski ukrepi so:

- **zamenjava ravnateljstva podjetja**; nujna v večini kriznih okoliščin in celo takrat, ko so krizo povzročili dejavniki, na katere ravnateljstvo ni moglo vplivati;
- **centraliziran finančni nadzor** pomeni napoved finančnih tokov, pripravo finančnih načrtov, poznavanje proizvodnih in režijskih stroškov in nadzor nad kapitalnimi naložbami;
- **organizacijske spremembe - decentralizacija**; pogosto posledica spremenjenih strategij;
- **rast podjetja z nakupi novih podjetij** je precej pogost, čeprav nenavaden ukrep, saj ponavadi podjetja v krizi nimajo dovolj finančnih sredstev. Za ta ukrep se podjetja odločajo zaradi diverzifikacije ali zaradi želje po izboljšanju konkurenčne prednosti.

Poslovni ukrepi so:

- **nova proizvodno-tržna usmeritev**; nujnost, če je vzrok za težave v podjetju nekonkurenčnost na enem ali več proizvodno – tržnih segmentih ali če so nastale težave zaradi prehitre rasti podjetja. Nanaša se na opustitev ali razširitev proizvodnih programov, opustitev starih ali iskanje novih kupcev, spremembe prodajnega programa, umik z določenega tržnega segmenta in prodor na nove proizvodno – tržne segmente;
- **izboljšave v trženju proizvodov**; za podjetja v krizi je značilno, da ponavadi nimajo dobrega načrta trženja ali pa tega ne izvajajo. Boljše trženje je usmerjeno na prilagajanje sestavin tržnega spleta: proizvodnega programa, cen, distribucijskih kanalov, promocije;
- **zmanjševanje sredstev**; predvsem zniževanje obratnih sredstev in povečevanje virov sredstev ter zmanjševanje osnovnih sredstev (prodaja obratov, tovarn, podružnic, ipd.);
- **zmanjševanje stroškov**; cilj je povečati dobiček podjetja in tako posredno tudi denarne tokove. Cilj strateškega zmanjševanja stroškov je izboljšati konkurenčni položaj podjetja, cilj operativnega zmanjševanja stroškov pa je izboljšati produktivnost;
- **naložbe**; v osnovna sredstva (nakup drugega podjetja), v obratna sredstva ter v razvoj novih izdelkov in trga;
- **izboljšanje sestava virov financiranja** (reprogramiranje dolgov) je ponavadi potrebno pri večini podjetij, saj so podjetja v krizi močno zadolžena in je zato nujno popraviti razmerje med dolgovi in lastnim kapitalom. Sem spada spreminjanje kratkoročnih dolgov v dolgoročne, spreminjanje dolga v delež v podjetju, spreminjanje neplačanih obresti v posojila in odlaganje plačevanja obresti.

Od navedenih ukrepov je najpogostejše zniževanje sredstev (97%), zamenjava ravnateljstva (87%), strogo obvladovanje financ (70%), zmanjševanje stroškov (63%), izboljšanje sestave virov financiranja (53%) in izboljšano trženje (50%).

4.5. PROGRAM POTREBNIH UKREPOV ZA REŠEVANJE KRIZE V PODJETJU

Priprava načrta ukrepov pomeni začetek sistematičnega urejanja krize v podjetju in sicer tako, da opredelimo ustrezne strategije in iz njih izhajajoče ukrepe. Za uspešno reševanje krize v podjetju ne zadošča en sam ukrep, marveč gre vedno za splet več ukrepov⁵. Na začetku se strategije reševanja krize nanašajo predvsem na glavne probleme podjetja, medtem ko ostale manj pomembne probleme v večji meri zanemarimo. Časovno izvedbo posameznih ukrepov določimo glede na nujnost njihove izvedbe. Ti ukrepi so predvsem kratkoročnega značaja, usmerjeni v reševanje trenutnega stanja v podjetju, čeprav naj bi le-ti v največji možni meri sledili tudi dolgoročnim usmeritvam podjetja. Podjetje na osnovi diagnoze poslovanja oziroma odkritih izvorov težav ter ciljev in možnih poti za doseganje ciljev sestavi program ukrepov za izboljšanje poslovanja, ki jih zatem izvaja v praksi. S pomočjo strategije obvladovanja krize določimo naloge ravnateljstva, kakor tudi naloge ostalih zaposlenih. Pri tem moramo paziti, da bo celotno podjetje delovalo čimbolj usklajeno. To pa zahteva točno opredeljene pristojnosti in naloge ter pravočasno in dosledno izvajanje načrtovanih ukrepov.

Program ukrepov je usmerjen na številna področja poslovanja podjetja, vendar pa se največkrat osredotoča predvsem na **štiri širša področja** (Rozman, 1990, str. 15) in sicer na:

1. **prodajo,**
2. **stroške,**
3. **učinkovitost dela in naprav ter**
4. **plačilno sposobnost.**

4.5.1. *Ukrepi na področju prodaje*

Prodajno vrednost lahko opredelimo kot zmnožek prodane količine in cene proizvoda oziroma storitve. Na njeno povečanje je možno vplivati preko obeh elementov; tako preko prodajne količine kot tudi preko prodajne cene. Vendar pa prodajna vrednost ni pod neposredno kontrolo podjetja, saj to ne more kupcem »ukazovati« naj kupujejo njegove proizvode in prav tako lahko le redko narekuje višino prodajne cene.

V kriznem obdobju zahteva večanje prodajne količine dodatne napore na področju trženja in prodaje. Navadno podjetja v krizi ne razpolagajo z denarnimi sredstvi, ki bi jih lahko v večjem obsegu namenila za aktivnosti na področju trženja, in zato so toliko bolj pomemben dejavnik pri poskusih večanja prodajne količine prizadevanja prodajalcev in njihov pristop do kupcev (pomemben neposreden odnos s končnimi kupci). Za podjetje je najprimernejše, da se v najtežavnejšem obdobju osredotoči na najboljbetavnejše proizvode in odjemalce, vendar pa tudi preostalih ne sme popolnoma zanemariti.

Pomemben dejavnik prodaje je tudi **prodajni asortiman**. Strategija rešitve podjetja iz krize se lahko nanaša na opustitev posameznih proizvodov ali programov, ki niso več donosni in tudi na uvedbo novih proizvodov v prodajni program, pri čemer gre v krizi bolj za »pripravo terena« za tovrstne dolgoročnejsše ukrepe.

⁵ S tem je mišljeno, da na primer ne moremo zmanjšati stroške in izboljšati likvidnosti podjetja z enim samim ukrepom, temveč prizadevanja na tem področju vključujejo ukrepe izboljšanja finančnega nadzora v podjetju, zmanjšanje notranjih stroškov, dezinvestiranje, iskanje novih finančnih sredstev. Naloge, ki jih je potrebno opraviti pa so na primer natančno spremljanje denarnih tokov, vrednostno načrtovanje, izračunavanje stopenj pokritja za vsak izdelek oz. skupino izdelkov posebej, zaostren nadzor nad kakovostjo proizvodnje, ipd.

S **cenovnimi strategijami** se mora krizno ravnanje začeti čimprej in neposredno ukvarjati, čeprav je cena proizvodov spremenljivka, na katero lahko podjetje zelo omejeno vpliva. Vendar ima pravo oblikovanje cen odločilen pomen, saj je dobiček tesno povezan z njimi, poleg tega pa ne vplivajo le na kratkoročno donosnost, marveč tudi na tržni delež in s tem na dolgoročno donosnost podjetja. Zviševanje cen je poslovno smotno takrat, ko je prodajni program cenovno neobčutljiv, tako da dobički presegajo izgube, ki bi nastale zaradi morebitnega zmanjšanja obsega prodaje. Dolgoročno pa je ta ukrep nevaren, saj lahko privede do velike izgube tržnega deleža. Tudi zniževanje cen v kriznem položaju je smotno, vendar hkrati zelo nevarno. Tega ukrepa si podjetja, ki nimajo dovolj nizkih proizvodnih stroškov (kar je največkrat pravilo za podjetja v krizi), ne morejo privoščiti. Zniževanje cen je priporočljivo le takrat, ko je potrebno v kratkem času povečati obseg prodaje, se znebiti zalog in priti do svežega denarja.

Za uspešno prodajo je seveda zelo pomembna tudi **kvaliteta proizvodov**. Izboljšanje kvalitete je delno predmet takojšnjih ukrepov (na primer poostrena kontrola končnih proizvodov in odstranitev proizvodov slabše kvalitete, boljše sodelovanje med proizvodnjo in prodajo, zamenjava dobavitelja surovin, trening delavcev, ipd.), na daljši rok pa tudi tehnoloških sprememb.

Ostali možni ukrepi za povečevanje prodajne vrednosti so:

- iskanje naročil pri obstoječih kupcih (povečanje obsega nabav),
- iskanje novih kupcev,
- spremembe v prodajnih poteh,
- promocija,
- motiviranje prodaje,
- tesnejša povezanost prodaje s proizvodnjo.

4.5.2. Ukrepi na področju stroškov

Stroške lahko opredelimo kot zmnožek fizično porabljenih količin (potroškov) prvin poslovnega procesa (delovna sredstva, zaposleni, storitve, predmeti dela) in njihove cene. V podjetjih v krizi je zniževanje stroškov skoraj vedno ustrezen ukrep, vendar prispevajo napor na tem področju k rešitvi le do določene mere. Dolgoročno gledano mora biti zniževanje stroškov spremljano s prizadevanji za večjo učinkovitost poslovanja in ne osredotočeno na pretirano varčevanje in s tem zaviranje dejavnosti podjetja.

Zniževanje stroškov je lahko:

- **strateško**; cilj je izboljšati konkurenčni položaj podjetja,
- **operativno**; cilj je izboljšanje produktivnosti ter ustrezno znižanje režijskih stroškov glede na obseg proizvodnje ter
- **strateško in operativno hkrati**; podjetju zagotavlja izboljšanje konkurenčnega položaja in tudi rentabilno tekočo proizvodnjo, ki je solidna osnova za nadaljnje dogovarjanje z zunanjimi udeleženci krize, kakor tudi za ponovni »vzpon«
podjetja.

Podjetje lahko vpliva na višino stroškov v precej večji meri kot na primer na višino prodajne vrednosti. V podjetju lahko **stroške znižajo na več načinov** in sicer:

- **znižanje stroškov materiala** (nižje cene vhodnih materialov, manjša poraba materiala, zamenjava obstoječih materialov s funkcijsko enakovrednimi cenejšimi materiali, ipd.);
- **znižanje stroškov dela** (zviševanje produktivnosti dela, zmanjševanje števila zaposlenih, ipd.);
- **znižanje stroškov storitev** (ukinitve vseh tistih storitev, ki niso nujno potrebne za nemoteno poslovanje podjetja; pomembno je, da podjetje ne »oklesti«
preveč vrste in obsega storitev,

saj so lahko negativne posledice (slabša kvaliteta proizvodov, odhod najboljših delavcev, ipd.) bistveno večje kot pa same koristi zmanjševanja stroškov).

Podjetje si lahko pri zniževanju stroškov pomaga predvsem z naslednjimi **ukrepi**:

- **spmembe v tehnologiji,**
- **spmembe v materialih,**
- **povezovanje z dobavitelji,**
- **redno spremljanje nabavnih cen,**
- **večanje serij,**
- **varčevanje, ipd.**

V krizi se bodo podjetja pri uveljavljanju ukrepa zmanjševanja stroškov usmerila predvsem na tiste dele, kjer pričakujejo prihranke v kratkem času, na daljši rok pa bodo podjetja zniževala stroške predvsem preko sprememb v tehnologiji - zamenjava osnovnih sredstev, nakup know – howa, ipd.

4.5.3. Ukrepi na področju učinkovitosti dela in naprav

Na učinkovitost dela in naprav vplivamo predvsem preko večje produktivnosti in izkoristka zmogljivosti. Podjetjem je v pomoč predhodno opravljena analiza poslovanja, ki pokaže kje so potrebni takojšni ukrepi za njeno izboljšanje. Izkušnje kažejo, da produktivnost v podjetjih raste enakomerno ter počasi in da je njen skokovit porast možen le za krajši čas.

Ukrepi, ki so podjetjem na razpolago za povečanje učinkovitosti dela in naprav (posebej aktualni za delovno intenzivne panoge in podjetja) zajemajo boljše načrtovanje in krmiljenje proizvodnega procesa in so predvsem:

- **odprava ozkih grl v proizvodnji,**
- **zagotavljanje ustrezne oskrbe s surovinami, materiali in energijo,**
- **boljše vzdrževanje delovnih sredstev in priprav,**
- **spmembe v organiziranosti dela, ipd.**

4.5.4. Ukrepi na področju plačilne sposobnosti

Finančne obveznosti, ki jih podjetje ni zmožno poravnati, so stalni spremljevalec podjetja v krizi. Poslovni partnerji se na težave z likvidnostjo ali s solventnostjo najhitreje odzovejo, zato mora podjetje v krizi plačilni sposobnosti posvetiti posebno pozornost. **Plačilna sposobnost** mora biti predmet vsakodnevne skrbi, izračunov in časovnega predvidevanja. Da bi podjetje svoje obveznosti lahko poravnavalo, mora izboljšati svojo plačilno sposobnost, kajti v nasprotnem primeru lahko nakopičene finančne obveznosti privedejo do stečaja, oziroma do prenehanja obstoja podjetja.

Strožji finančni nadzor poslovanja podjetja in s tem tudi plačilne sposobnosti je v krizi nujen. Podjetja morajo planirati in nadzorovati vse izdatke in prejemke. Svojo **plačilno sposobnost** lahko podjetja izboljšajo tako, da na eni strani pridobijo nova likvidna sredstva od zunaj oziroma, da po drugi strani zmanjšajo izdatke oziroma skrčijo obseg uporabljenih sredstev. Pri tem mislim na vsa obratna in osnovna sredstva, ki so izven uporabe (vsa nepotrebna poslovna sredstva), plačevanje nakupov, investicijske izdatke, ipd. Zunanji viri likvidnih sredstev so lahko premostitveni krediti, plačila kupcev, izdaja obveznic oziroma finančne »injekcije« starih oziroma novih lastnikov podjetja, ipd. V krizi je ta možnost odvisna predvsem od pričakovanj morebitnih kreditodajalcev oziroma investorjev glede verjetnosti uspešnega preobrata

poslovanja podjetja. V nekaterih primerih je najemanje kreditov ali dotok dodatnega denarja v podjetje edini izhod, ki lahko podjetje reši pred stečajem. Včasih pa so banke pripravljene odobriti dodatna posojila tudi zato, ker so prepričane, da je to edini način, da dobijo povrnjene stare dolgove. Pridobivanje sredstev z izdajo novih delnic pa je primeren ukrep le za tista podjetja, ki so zašla v težave zaradi hitre rasti.

Glavni **ukrepi**, ki jih ima podjetje na voljo, za izboljševanje plačilne sposobnosti so predvsem:

- **vzdrževanje čim manjših količin vseh vrst zalog,**
- **skrajševanje vezave obratnih sredstev** (dogovori z dobavitelji o podaljšanju plačilnih rokov, skrajševanje plačilnih rokov kupcev, hitrejše obračanje zalog, ipd.),
- **učinkovitejša izterjava s postopki za obvladovanje in zmanjševanje terjatev** (ugotovitev bonitete kupca, zavarovanje in izterjava terjatev),
- **povečanje gotovinske prodaje,**
- **varčevanje** (zmanjševanje stroškov na vseh področjih poslovanja),
- **zmanjšanje investicijskih izdatkov,**
- **odprodaja nepotrebnih osnovnih sredstev,**
- **odprodaja slabo ali malo izkoriščenih osnovnih sredstev,**
- **iskanje cenejših virov financiranja, ipd.**

Med bolj **drastične ukrepe**, povezane z izboljševanjem plačilne sposobnosti podjetja, sodita odprodaja delov podjetja ter zmanjševanje števila zaposlenih. Pri odprodaji posameznih delov podjetja (obratov, opreme, zemljišč) se pogosto pojavljajo ovire zaradi visoke specializiranosti osnovnih sredstev, visokih stroškov prodaje, čustvene navezanosti zaposlenih na posamezne dele podjetja, ipd. Prav tako lahko ravnateljstvo naleteti na številne ovire pri zmanjševanju števila zaposlenih, ki se kažejo predvsem v odporu delavcev in v različnih zastojih v poslovanju. Pomembno pa je poudariti, da je običajno v podjetjih v krizi ukrep zmanjševanja števila zaposlenih izjemno boleč, vendar hkrati neizbežen.

5. NAPOVED IZHODA PODJETJA IZ KRIZE

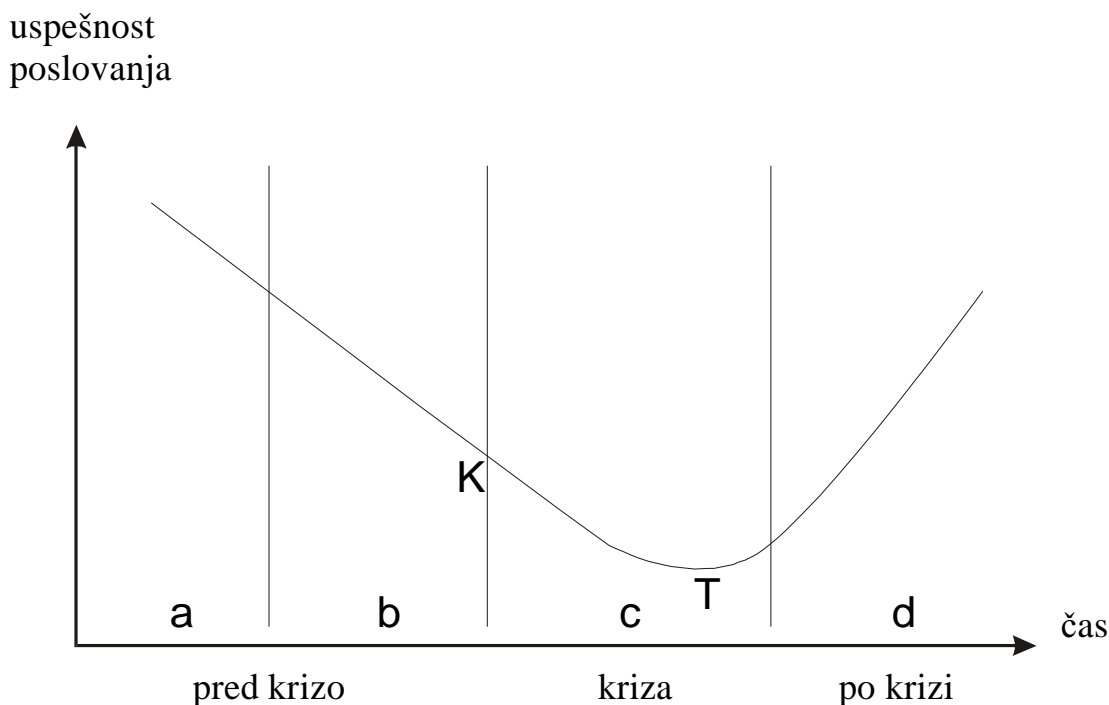
Vse kar podjetje »reče« in naredi med krizo, lahko dolgoročno vpliva na poslovanje in njegovo identiteto v javnosti.

Proces kriznega ravnanja razdelimo na tri obdobja:

- **obdobje pred krizo** (stanje nenehne pripravljenosti); v podjetju se pričnejo kopičiti vzroki slabega poslovanja. Govorimo o potencialni krizi, torej o stanju, ko se v podjetju pojavi zametek težav. Skoraj vsaka kriza ima vzroke, ki segajo v preteklost. Ti lahko izhajajo iz podjetja ali pa iz njegovega okolja. Izkušnje in raziskovanja svetovalnih organizacij kažejo, da so krizne situacije pogojene s tremi vrstami dejavnikov: 1) **zunanji dejavniki** izven kontrole ravnateljstva (splošno stanje v gospodarstvu, neugodne spremembe v povpraševanju, občasne težave v mednarodnem poslovanju, ipd.) vplivajo na približno 20% vseh kriz, 2) **slabo zaznavanje zunanjih dejavnikov in nepravočasna reakcija na njih** povzročata približno 25% vseh kriz in 3) **notranji dejavniki** povzročajo kar 65% vseh kriz (Muratović, 1989, str. 35). V mirnih dneh, preden se kriza zares pokaže, je naloga vodstva, da identificira vrste kriz, s katerimi se podjetje lahko sooči, da določi njihovo verjetnost in da se nanje pripravi, kolikor je to mogoče. Glavna značilnost te faze je, da se znaki krize še ne kažejo jasno in zato v podjetju potrebo po spremembah težko zaznajo, kljub temu, da vzroki krize že delujejo.

- **obdobje med krizo** (kaotično stanje); kriza je najbolj dramatičen, nestanoviten in tvegan čas. Točko, kjer se podjetje sooči s krizo, smo na sliki 2 označili s »K«. V tej točki ima ravnateljstvo dve možnosti; lahko se loti reševanja podjetja iz krize ali pa lahko poskuša le-to čim dlje prikrivati (največkrat je prav ravnateljstvo podjetja tisto, ki je odgovorno za krizo in poskuša svoje napake čim dlje skrivati). V primeru, da se v podjetju odločijo za prvo alternativo, se v obdobju neposredne krize v podjetju uvede posebna vrsta ravnanja, imenovana **krizno ravnanje** (prične se faza »c« na sliki 2). Ukrepi so lahko usmerjeni k reševanju podjetja iz krize ali pa k pričetku ukinjanja podjetja, če se ugotovi, da zanj ni več rešitve, zato lahko to stanje poimenujemo tudi izredno stanje. Ravnateljstvo sprejema odločitve hitro, pod pritiski notranjega in zunanjega okolja in predvsem pod pritiskom časa; kako bo z njegovimi odločitvami pa ni odvisno samo od njega. Ravnateljstvo poskuša obvladati posledice, ki so nastale zaradi kriznega dogodka in zaradi objav v medijih, hkrati pa poskuša podjetje pripraviti na nemoteno nadaljevanje poslovanja, ko bo krize konec.
- **obdobje po krizi** (vrnitev v normalno stanje); v primeru, da je podjetje v krizi ukrepalo pravilno (če so obstajale možnosti za izhod podjetja iz krize in je bilo ravnanje podjetja pravilno zastavljeno), točki preobrata »T« (glej sliko 2) sledi obdobje po krizi (interval »d« na sliki 2), ko se **utrjuje izbrana kratkoročna strategija in se dopolnjuje z dolgoročno**. V tej točki se pokažejo uspehi kriznega ravnanja in se pojavijo pozitivni rezultati. Po krizi se ravnateljstvo popolnoma posveti vrnitvi v normalno stanje. Če je potrebno, spreminja tudi organizacijsko strukturo, poslovno politiko, kulturo v podjetju, nadzorne mehanizme, ipd. Prav tako veliko pozornosti nameni tudi nastajanju in krepitvi ugleda. Če se ne pojavijo pozitivni rezultati kriznega ravnanja, podjetje še naprej »drsi navzdol« in slej ko prej propade - točka »T« se nikoli ne pojavi.

Slika 2: Potek krize v podjetju



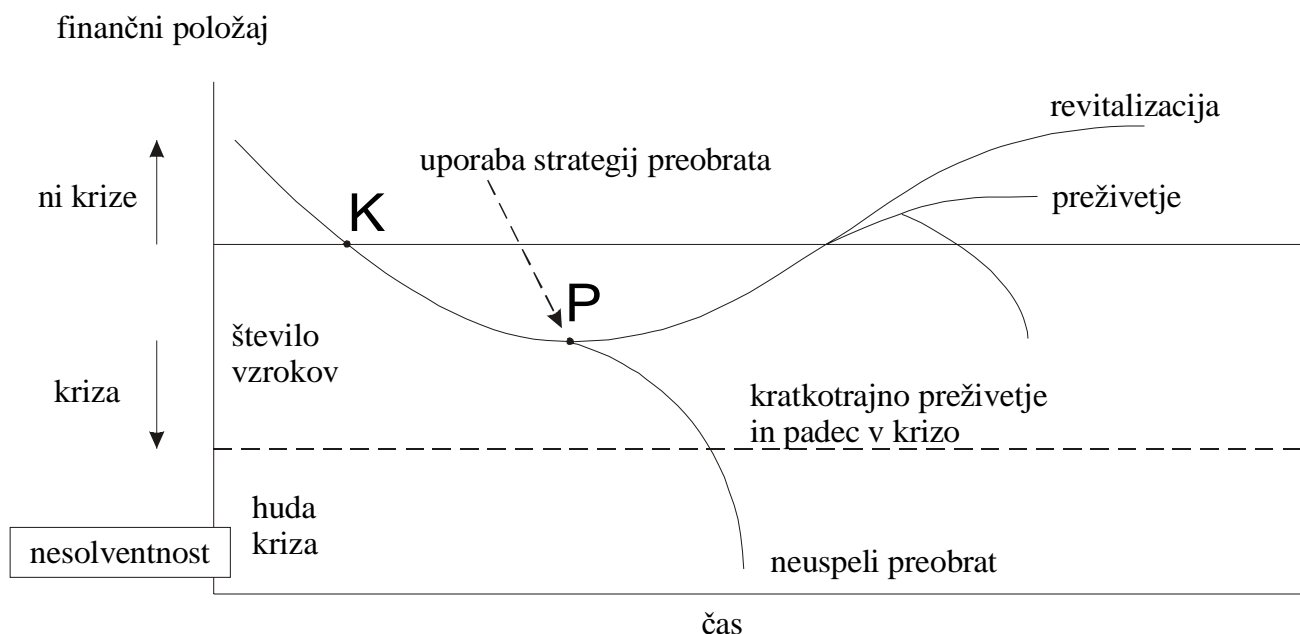
Vir: Zimmerman, 1991, str. 30.

Čim večji so problemi v podjetju, tem dlje bo trajalo »zdravljenje«. Tudi v najbolje vodenih preobratih se med »zdravljenjem« pogosto zgodi, da se položaj najprej slabša, preden se obrne

na bolje, ker imajo koraki »zdravljenja« tudi negativne učinke, ki se jim v obdobju prehoda ne da izogniti. Če so bili izbrani ukrepi primerni za »zdravljenje« vzrokov krize, je podjetje prešlo v fazo stanja po krizi. V nasprotnem primeru je bilo »zdravljenje« neuspešno.

Razmerje med številom vzrokov krize (večje število vzrokov krize, ki vključuje slabo ravnanje, priskrbo denarnih sredstev in neugodno okolje, krizo pogloblja, kar ima dvosmerne posledice za notranje in zunanje okolje podjetja; nasprotno pa ima kriza ravnanja, ne da bi bili pomembno zastopani drugi vzroki, kratkotrajne posledice, saj lahko zamenjava ravnateljstva in s tem radikalna sprememba ravnanja hitro vzpostavi kredibilnost podjetja v njegovem zunanjem okolju, v notranjem okolju pa zopet motivira zaposlene), globino krize in možnostjo preživetja ter revitalizacije je smiselno predstaviti s sliko 3.

Slika 3: Vzroki in globina krize ter možnosti preživetja in revitalizacije podjetja



Vir: Slatter, 1984, str. 117.

»Ozdravljenje« podjetja je lahko⁶:

- **kratkotrajno**, največ za štiri leta, nato se kriza ponovi,
- na stopnji **golega preživetja** s slabo donosnostjo ali
- **trajno** z dobro donosnostjo (revitalizacija)⁷

Prikaz opozarja na naslednja **razmerja in vzročne povezave**:

- število vzrokov krize določa globino krize, pri čemer je njeno dno nelikvidnost podjetja;

⁶ Slatter, 1984, str. 116-117 (Slatter navaja, da se lahko premagovanje krize zaključi na več načinov in sicer z brezupnimi primeri, za katere je smotrno le ukinjanje in z »ozdravitvijo« podjetja, ki je opisana zgoraj.)

⁷ Razlika med sanacijo in revitalizacijo podjetja je v tem, da je **sanacija** podjetja, ki je doživelo krizo, dosežena, ko ravnateljstvo z izbranimi strategijami in ukrepanjem v procesu izvajanja poslovnega preobrata doseže raven preživetja podjetja in ko so možnosti za vzpostavitev vitalnih funkcij v podjetju dobre. **Revitalizacija** podjetja pa pomeni celovito notranjo prenovu podjetja (poslovnih in ravnateljskih funkcij) na podlagi uspešne izdelčno - storitvene tržne usmeritve, ki dolgoročno zagotavlja visok donos in s tem uresničevanje motiva dobičkonosnosti podjetja.

- če nelikvidnost postane kronična, je preobrat podjetja največkrat neuspešen - kriza v podjetju ima veliko vzrokov, ki so med seboj povezani v uničujoč splet;
- v podjetjih, ki so zašla v globoko krizo, se lahko zgodi, da zaradi zamenjave ravnateljstva in zaostrenega ukrepanja dosežejo določeno raven umiritve razmer, ki kažejo na možnost preživetja, vendar je preživetje zaradi preglobokih vzrokov krize kratkoročnega značaja - taka podjetja doživijo ponovitev krize, kar pomeni najpogosteje tudi njihov konec;
- podjetja, ki so zašla v akutno, vendar obvladljivo krizo, imajo večjo možnost preživetja, pri čemer pa je možnost preživetja premosorazmerna z dolžino časa;
- podjetja, ki so dosegla raven preživetja, kar pomeni, da so se notranje ponovno konsolidirala, lahko ponovno dosežejo postopno celovito notranjo revitalizacijo - dejstva kažejo, da to uspe le približno 20 % vseh podjetij, ki so doživela akutno zrelo krizo.

Na podlagi diagnoze stopnje krize v podjetju lahko krizno ravnateljstvo začne izvajati poslovni preobrat v podjetju. Prvi korak, ki ga morajo narediti, je postavitve **ciljev in strategije** za izhod podjetja iz krize, sledi **izdelava sanacijskih načrtov** in **sprejetje ter izvajanje zaostrenih ukrepov** za doseg ciljev sanacije.

V konkretnem podjetju je izrednega pomena, da so cilji dobro opredeljeni. **Značilnosti**, ki jih mora vsebovati **dobro opredeljen cilj** so:

- cilj mora biti **merljiv** (npr. 10 % povečanje prodaje),
- biti mora časovno omejen (določen rok, do kdaj bo dosežen),
- biti mora **realno dosegljiv** (nedoseganje ciljev vodi v frustracijo),
- predstavljati mora izziv (zastavljen dovolj visoko),
- biti mora **specifičen** (ločljiv),
- biti mora **fleksibilen** (vztrajanje pri prvotnih ciljih, če se razmere spremenijo ni smiselno) in
- **člani** podjetja se morajo **strinjati** s postavljenim ciljem.

Samo podjetje, ki ima natančno postavljene cilje (ve, kam želi priti) in ima natančno opravljeno diagnozo poslovanja (ve, od kod začenja), ima možnost za izhod iz krize. Pravilno izbrana strategija in ustrezni ukrepi mu omogočijo pot do cilja. Čim bolj strokovno, točno in dosledno je bila postavljena diagnoza krize, tem lažje bo začeti z ustreznimi ukrepi sanacije in tem bližje bo krizno ravnateljstvo izhodu iz krize. **Napoved izhoda iz krize** pa je odvisna tudi od:

- uspešnosti izvajanja sanacijskih ukrepov,
- kompleksnosti in globine krize ter
- komplementarnosti kriznih ravnateljev (osebnostne značilnosti, strokovno znanje, motivacija, izbira stila vodenja, ipd.).

Pristop k izvajanju poslovnega preobrata v podjetju, ki je zašlo v zrelo krizo, prinaša dolgotrajen in zahteven proces, ki pa mora biti časovno omejen z merljivim ciljem delne ali celovite sanacije. Obdobje, ko naj bi se osrednje poslovne težave rešile in ko naj bi podjetje občutilo, da je preživelo ter da ima možnosti za svojo nadaljnjo sanacijo ter revitalizacijo, praviloma ne bi smelo biti daljše od enega leta. To je tudi obdobje zaostrenega delovanja kriznega ravnateljstva.

Potrebno se je zavedati, da se **vseh podjetij enostavno ne da rešiti**. Velja celo nasprotno. Samo petina podjetij se v celoti revitalizira (podjetja, ki doživijo resnično revitalizacijo, označujejo visoki dobički in nove, realno usmerjene tržne strategije, ki dolgoročno zagotavljajo rast in razvoj podjetja). Iz slikovne predstavitve torej izhaja, da lahko z uporabo strategije preobrata in z zaostrenim ukrepanjem dosežemo celovit preobrat in profitabilnost poslovanja samo za določen del podjetij. Večino podjetij - to kažejo izkušnje iz prakse - lahko učinkovito izvajanje poslovnega preobrata sicer potegne iz brezna vedno globlje krize, vendar pa ta podjetja nikoli ne bodo več dosegla visokih dobičkov in ponovne rasti. Tako ostajajo takšna podjetja, navkljub dobremu ravnanju, ranljiva in dovzetna za krizo. Ostala podjetja pa bodo po kratkotrajnem

vzpону zaradi že navedenih vzrokov doživela ponovitev krize in potop ali pa se seveda preobrat sploh ne bo posrečil (večina »brezupnih primerov« ima skupno značilnost, da kljub naporom kriznega ravnanja, ki je strokovno pravilno usmerjeno k izvajanju poslovnega preobrata, to ni uspešno zaradi cenovne nedonosnosti prodaje, pri čemer cen ni mogoče korigirati zaradi neugodnega položaja panoge in nizkih cen konkurence; tudi, če podjetje kratkoročno uspe doseči pozitivne poslovne rezultate, lahko zapade v nerešljivo krizo, če mu ne uspe doseči prepoznavne konkurenčne prednosti na trgu). Nameravan preobrat je ustrezen le v primeru, ko ima podjetje za življenje sposoben proizvod ali storitev in ko za ta proizvod obstaja tudi trg, na katerem ga lahko podjetje ustrezno proda.

6. ORGANIZACIJA REŠEVANJA PODJETJA IZ KRIZE

V teoriji in praksi se postavlja vprašanje, kdo naj vodi podjetje v krizi. Možnosti sta dve: dosedanje ravnanje ali novo ravnanje. Dejavnik, ki govori v prid dosedanjemu ravnanju je, da to pozna podjetje, kljub temu pa statistični podatki kažejo, da je neustrezno ravnanje podjetja med glavnimi vzroki kriz.

Značilno za podjetja v krizi je, da obstoječa organizacija in ravnanje nista kos nalogam, ki so pred podjetjem za rešitev krize. Zato se v krizi pogosto kršijo dosedanja veljavna pravila organiziranja (predvsem preskakujejo uveljavljene organizacijske ravni), menjajo ravnanja ipd. Vzrok temu ni le dejstvo, da je ravnanje najpogosteje odgovorno za nastanek krize. Spremembe organizacijskega značaja v podjetju v krizi terja po eni strani tudi nujnost tesnejšega sodelovanja z osebami od zunaj (svetovalci, bankirji, ipd.) in potreba po hitrejšem pretoku informacij znotraj podjetja po drugi strani.

Da bi bila pot iz krize za podjetje čim bolj uspešna, mora biti pristop k reševanju krize premišljen in organiziran. Pomembno je, da so naloge, odgovornosti in pooblastila med člane podjetja točno razporejene. Za **organizacijo ravnanja krize** so po Müllerju kritična naslednja dejanja (1985, str. 44):

- izbira oseb, ki načrtujejo in izvajajo potrebne ukrepe za rešitev krize – to je kriznih ravnateljev,
- podelitev konkretnih nalog, odgovornosti in pooblastil ravnateljem krize,
- ustanovitev skupin in odborov, ki se ukvarjajo s posameznimi nalogami (zmanjševanje stroškov, problemi zalog, ipd.).

V večini podjetij, ki so zašla v krizo, je prav dosedanje ravnanje odgovorno za nastop krize, saj niso znali pravilno ravnati, da bi jo preprečili. Vrsta raziskav potrjuje povezanost (ne)kakovosti ravnanja s poslovno (ne)uspešnostjo podjetja (glej npr. rezultate Feldmanovega poskusa v Možina, 1972, str. 50-51). Značilno je, da ravnatelji pogosto zanikajo začetne znake krize in odlašajo z uvedbo kriznega ravnanja (Müller vidi dva vzroka za takšno obnašanje: podcenjevanje resnosti situacije s strani ravnanja (za tem se skriva neutemeljeno upanje, da se bodo razmere izboljšale, strah pred dramatičnimi potezami, ipd.) in odpor do sprememb s strani tistih, ki bi jih spremembe prizadele - zaposleni, sindikati, ipd.). Zato niso redki primeri, ko morajo spodbude za reševanje krize priti iz druge smeri in ne od ravnanja. Nemalo avtorjev prav zato zagovarja mnenje, da se mora kriznega ravnanja lotiti novo ravnanje (Muratović, 1989, str. 40). Odsvetujejo celo, da je novi ravnatelj nekdo iz podjetja; za uspešen preobrat je potrebna oseba, ki pride v podjetje od zunaj.

O'Neillova raziskava, v kateri je primerjal devet podjetij, ki so uspešno prebrodila krizo ter štiri podjetja, ki so bila pri tem neuspešna, kaže, da je prišlo do zamenjave ravnanja v vseh

podjetjih, ki so napravila uspešen preobrat v poslovanju (O'Neill, 1986, str. 81-82). Do podobnih rezultatov je prišel tudi Gopinath. Rezultati raziskave, ki jo je opravil kažejo, da v 22-ih podjetjih, ki so se soočila z upadanjem poslovanja, samo v dveh ni prišlo do zamenjave glavnega ravnatelja. V večini primerov je novi glavni ravnatelj prišel od zunaj (Gopinath, 1991, str. 97).

Krizno ravnateljstvo se ob vstopu v podjetje sooča z razpadom stare organizacijske strukture, vrednot in kulture. Tem notranjim dejavnikom okolja mora posvetiti ravno toliko pozornosti kot ostalim dejavnikom izhoda iz krize.

Organizacijsko kulturo pojmuje kot celovit sistem norm, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način vedenja in reagiranje na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Kovač, 1990, str. 57). Sistematično oblikovanje nove organizacijske kulture podjetja se lahko začne šele po oblikovanju jasne vizije in strategije nadaljnjega razvoja podjetja. Ukrepi sanacije podjetja praviloma odpravijo moteče elemente stare in pripravijo temelje za oblikovanje nove organizacijske kulture.

Krizno ravnateljstvo mora spremeniti obstoječo organizacijsko kulturo v podjetju, saj je ta zaradi krize »motena«. V zaposlenih mora najti zaveznike za izvajanje ukrepov in doseganje poslovnega preobrata. Pomembno je, da identificira tudi odkrite in prikrite sovražnike, ki delujejo v okviru obstoječe organizacijske kulture. Cilj sanacije podjetja je zato oblikovanje nove organizacijske kulture, ki bo sposobna prevzeti nove cilje podjetja za svoje cilje.

Strokovna literatura, ki obravnava ravnanje podjetij v krizi, opozarja, da v obdobju izvajanja zaostrenih ukrepov ni časa za obsežno reorganizacijo poslovanja podjetja. Krizno ravnateljstvo običajno izvede tiste **spremembe v organizacijski strukturi** in kulturi, ki so povezane z izvajanjem sanacijskega programa. V ospredju je centralizacija določenih poslovnih funkcij (predvsem finančne in nabavne).

Učinkovitost poslovnega preobrata v podjetju v krizi zahteva predvsem oblikovanje in prilagoditev projektne načinu dela. **Organizacijski ukrepi**, ki podpirajo projektno izvajanje sanacije podjetja, so:

- oblikovanje projektne ekip in izbira vodij projektov,
- vzpostavitev projektne organiziranosti,
- načrt izvedbe posameznih projektov, oblikovan na podlagi sanacijskega programa,
- načrtovanje in razdelitev virov, potrebnih za izvedbo posameznih projektov.

Krizni ravnatelj pri tem osebno nadzoruje naslednje aktivnosti;

- izbor ravnateljev oziroma oseb odgovornih za izvedbo projektov,
- oblikovanje načel projektne organiziranosti,
- doseganje vmesnih ciljev v določeni časovni dinamiki in izvedba projektov v celoti.

Krizno ravnateljstvo, ki je prevzelo vodenje poslovnega preobrata v podjetju v krizi, se seveda sooča z velikim poslovnim izzivom, saj po eni strani vstopa v »neznano« okolje po drugi strani pa lastniki podjetja pričakujejo hitre znake uspešne sanacije podjetja. Krizno ravnateljstvo se sooča z notranjimi in zunanjimi dejavniki okolja, ki podjetju niso naklonjeni.

S sanacijskimi ukrepi mora krizno ravnateljstvo doseči spremembo ekonomskih kazalcev poslovanja. Ukrepi se nanašajo bodisi na povečanje prodaje, doseganje dobička iz poslovanja bodisi na zniževanje stroškov poslovanja in zagotavljanje likvidnih sredstev. Ekonomska sanacija poslovanja podjetja je vsekakor temelj za doseg poslovnega preobrata.

Krizno ravnateljstvo mora biti sposobno vzpostaviti sodelovanje z upniki, kupci, lokalnim okoljem in sicer na podlagi načrtovanih ciljev ter ukrepov za doseganje poslovnega preobrata in

na podlagi strokovne in osebnostne verodostojnosti posameznikov v krizni skupini. Pred prihodom kriznega ravnateljstva so odnosi z zunanjim okoljem praviloma slabi. Neizpolnjevanje obveznosti v preteklosti je podjetje spravilo na »črno listo«. Krizno ravnateljstvo 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. Pomembno je tudi dobro sodelovanje z regionalnim okoljem in sindikati.

Čas v nobenem primeru ni zaveznik kriznega ravnateljstva. To mora zato takoj zagotoviti nadaljevanje poslovanja, sicer so lahko ogroženi cilji kakršnekoli sanacije podjetja. Če podjetje ne nadaljuje poslovanja, se lahko kriza samo še poglobi (proizvodnja ne deluje, zato ni prodaje in tako se kupci odločijo, da bodo kupovali drugje). Teorija pravi, da se posledice sanacijskih ukrepov pokažejo šele v dveh ali treh letih po vstopu kriznega ravnateljstva v podjetje. Časovne pritiske na krizno ravnateljstvo pa izvajajo tudi lastniki podjetja, ki bi radi čim hitrejši in oprijemljivi rezultate sanacije.

Vstop kriznega ravnateljstva v podjetje v krizi še ne zagotavlja, da bo poslovni preobrat uspešen in da bo podjetje uspešno sanirano. Krizno ravnateljstvo mora takoj po vstopu zagotoviti, da se poslovanje podjetja v krizi nadaljuje, ne glede na stopnjo krize, ki jo podjetje doživlja, saj kot smo omenili, vsaka daljša prekinitev poslovanja zmanjšuje možnosti za uspešnost poslovnega preobrata. Za krizno ravnateljstvo so pomembni predvsem prvi tedni, celo dnevi, od njihovega vstopa v podjetje v krizi. Prav tako je pomembno, da **krizno ravnateljstvo sestavljajo:**

- **izkušeni in preverjeni strokovnjaki** (za področja, ki jih v podjetju prevzemajo),
- **strokovno usposobljeni ravnatelji,**
- **ljudje, ki so sposobni delati v timu,**
- **ljudje s komplementarnimi osebnostnimi lastnostmi.**

Kljub temu je v mnogih podjetjih dosedanje ravnateljstvo tisto, ki se spoprime s krizo. Kriza v podjetju namreč vseeno ne pomeni avtomatizma v zamenjavi ravnateljstva – predvsem zaradi različne narave vzrokov krize, klime, ki vlada v podjetju in seveda tudi ostrosti krize. Naše mnenje je, da v primeru hujše krize kaže zaupati izkušnjam podjetij, ki so krize uspešno prebrodila, torej prepustiti ravnanje podjetja novemu ravnateljstvu. Menimo, da zavlačevanje in sočustvovanje glede zamenjave nesposobnega ali neprimerne ravnateljstva, ko je polom takorekoč pred vrati, ni na mestu. Priporočljiva je zamenjava celotnega ravnateljstva, saj novince pogosto prevlada duh stare skupine (kljub zamenjavi lahko stari ravnatelji, ki poznajo podjetje, pomagajo novim ravnateljem z določenimi nasveti pri reševanju krize).

7. VLOGA RAVNATELJA V PODJETJU V KRIZI

7.1. Značilnosti ravnatelja v podjetju v krizi

Za ravnanje podjetja je zadolžena skupina ravnateljev na čelu z glavnim ravnateljem. Ravnatelji niso lastniki podjetja, marveč le ravnajo podjetja skladno z interesi lastnikov. Torej so **ravnatelji najeta delovna sila**, ki se razlikuje od ostale po tem, da je najeta neposredno s strani upravljalcev.

Bistvo celotne ravnateljske funkcije je **usklajevanje** dela posameznikov v celoto. Usklajevanje je proces, v katerem ravnatelj z vnaprej zamišljenim načrtom zavestno usmerja dejavnosti posameznika v skladu z zahtevami celotne naloge podjetja. Za uspešno usklajevanje mora ravnatelj poznati poleg celote v določenem obsegu tudi dele razčlenjenega dela oziroma delo

posameznikov, ki jih vodi. Usklajevanje je bistvo, ki ne le ohranja, marveč še povečuje pomen ravnanja v današnjem času.

Druga značilnost ravnanja je **odločanje**, ki je bistvenega pomena za ravnanje v krizi, ko odločamo o obstoju podjetja, hkrati pa nam kronično primanjkuje časa za temeljit in celovit premislek glede optimalne rešitve problema.

Delegiranje je tretja dimenzija ravnanja, ki tvori hierarhično strukturo podjetja. S procesom delegiranja ustvarjamo razmerja med zaposlenimi. Vrhovno ravnateljstvo prenaša dolžnosti, odgovornosti in avtoriteto na svoje podrejene ravnatelje, ti pa jih lahko prenašajo naprej, vse do izvedbenih delavcev.

Kriznemu ravnatelju je zaupano izvajanje poslovnega preobrata v podjetju, ki je zašlo v krizo. To je v skladu z njegovim temeljnim poslanstvom, ki je opredeljeno z ustvarjalnim reševanjem problemov in vodenjem poslovnih aktivnosti ter zaposlenih v smeri zastavljenega cilja (vodenje razumemo kot proces delovanja in vplivanja posameznika ali skupine na doseganje ciljev na posameznem področju). Naloga ravnatelja je, da v skladu s postavljenimi poslovnimi cilji sanacije podjetja, **načrtuje, organizira, nadzoruje in vodi** proces poslovnega preobrata. Stil vodenja, ki ga bo krizni ravnatelj uporabil za doseganje poslovnega preobrata, se razlikuje od tistega, ki bi ga uporabil pri normalnem delovanju in rasti podjetja. **Uspešnost vodenja presojujemo po doseženih ciljih.** V našem primeru gre za doseganje ciljev sanacije poslovanja podjetja. Pri tem ne mislimo le na ekonomske uspehe, temveč tudi na uspešno vodenje zaposlenih. Uspešno vodenje se kaže tudi v usmerjanju zaposlenih k ciljem sanacije podjetja. To pomeni, da postanejo strateški cilji tudi cilji zaposlenih, uspešna sanacija pa pomeni osebni dosežek in s tem spodbudo za delo ter skupno reševanje problemov.

Znani so različni **načini vodenja** z ljudmi in sicer:

- **vodenje z izjemami** (ravnatelj se ukvarja z izjemami in ne s podrobnostmi);
- **vodenje s pravili odločanja** (predpišejo se pravila na podlagi katerih se lahko odloča);
- **vodenje z motiviranjem** (upoštevajo se želje po samouresničitvi, kar vključuje izobraževanje in samokritiko pri doseganju rezultatov);
- **vodenje s soudeležbo** (intenzivno sodelovanje zaposlenih pri odločanju);
- **vodenje z delegiranjem** (ravnatelj prenese del odločitev na sodelavce in oblikuje zaokrožena ter samostojna delovna področja).

Pri ravnanju podjetja v krizi ni mogoče uporabiti kateregakoli od navedenih načinov vodenja. Pri kriznem ravnanju je odločanje precej centralizirano, zato je na začetku najustrežnejše vodenje s pravili odločanja. Ko se postopno doseže pogoje za projektno ravnanje, lahko krizni ravnatelj uporabi tudi način vodenja s soudeležbo. Krizni ravnatelj pa se lahko pri izvajanju poslovnega preobrata v podjetju odloči tudi za drugačen način vodenja, kar je odvisno predvsem od uspešnosti doseganja ekonomskih ciljev sanacije podjetja.

Stil vodenja je »konsistenten vzorec vedenja, ki ga ravnatelj uporablja, ko dela z ljudmi, in kot ga ti sprejemajo. Odzivajo se podobno v podobnih situacijah in razmerah« (Kavčič, 1991, str. 329). Teorija vodenja pozna več različnih **stilov vodenja** od katerih navajam le štiri, ki veljajo za uspešnejše:

- **birokratski stil vodenja** (upoštevanje pravil in postopkov v poslovanju, vzdrževanje čvrste formalne organizacije, ipd.);
- **razvijalski stil vodenja** (razvijanje in spodbujanje zaposlenih, široka komunikacija, ipd.);
- **dobrohotni avtokratski stil vodenja** (ravnatelj je odločen, delaven, zna spodbujati zaposlene, svoje obveznosti dosledno izpolnjuje, usmerjen k doseganju dobrih poslovnih rezultatov, ipd.);

- **izvrševalski stil vodenja** (skupinsko oziroma timsko delo, posvetovanje s sodelavci pri odločanju, vzpodbujanje k večji učinkovitosti, ipd.).

Pri izvajanju poslovnega preobrata bo krizni ravnatelj moral upoštevati in uporabljati takšen **stil vodenja**, ki bo zagotavljal:

- predano in uspešno izvajanje sanacijskih ukrepov,
- upoštevanje navodil in postopkov,
- vzdrževanje čvrste formalne organizacije,
- koordinacijo v okviru kriznega ravnateljstva ter zaposlenih,
- soodločanje pri vodenju poslovnega preobrata, vendar z zaostreno osebno odgovornostjo za odločitve.

V razmerah kriznega ravnanja bo ravnatelj največkrat izbral avtorski stil vodenja, saj je za doseg poslovnega preobrata najprej potrebno doseči hiter premik k ekonomski uspešnosti, ki bo nato do določene mere sama pripeljala do spremenjene organizacijske kulture.

Krizni ravnatelj podjetja se mora držati določenih **načel** in sicer (Lovše, 1996, str. 12):

- imeti mora distanco do vsakršnega negativnega vpliva,
- natančno mora izdelati posnetek analize stanj,
- definirati mora temeljne cilje, kot so povečanje proizvodnje, ki vodi k pozitivnemu poslovanju, soočati se mora z vprašanjem prevelike zadolženosti, iskati mora nove sodelavce v poslovanju.

Krizni ravnatelj je visoko usposobljen strokovnjak, ki so ga lastniki podjetja v krizi najeli, da bi poskusil v tem podjetju na podlagi krize in prognoze izhoda iz nje ter sanacijskih ukrepov doseči poslovni preobrat. Od kriznega ravnatelja se pričakuje, da je strokovno ravnateljsko usposobljen, da obvladuje diagnostično tehnologijo in da je seznanjen z najnovejšimi podatki o standardih uspešnosti, tržnih in tehnoloških razmerah v svetu in položaju panoge, v katero podjetje spada.

Delo kriznega ravnatelja je izredno težko in zahtevno, saj ima krizni ravnatelj na eni strani na razpolago le svoja znanja in izkušnje na drugi strani pa so pričakovanja okolja zelo velika in mnogokrat med seboj tudi izključujoča. Okolje podjetja od kriznega ravnatelja namreč pričakuje:

- **lastniki** želijo čimprej sanirati poslovanje podjetja in čimprej doseči poslovni preobrat,
- **zaposleni** želijo ohraniti delovna mesta in si izboriti boljši socialni položaj,
- **poslovni partnerji** pričakujejo, da bo poslovanje podjetja znova steklo,
- **banke in drugi upniki** želijo čimprej do svojega denarja,
- **lokalno okolje** si želi, da bi se lahko pohvalilo z uspešnim podjetjem.

Razumljivo je, da ni dokončnega seznama znanj, ki jih mora imeti ravnateljstvo. Vse več avtorjev s tega področja zagovarja stališča, da se potrebne vrste znanj razlikujejo po ravneh ravnanja. Tako Možina (1992, str. 102) povzema po Davisu naslednja **znanja**:

- **tehnična znanja** (to so znanja iz stroke, ki pomenijo sposobnost uporabljati ustrezna orodja, postopke, metode);
- **znanja o človeku in medčloveških odnosih** (to so sposobnosti za delo z ljudmi, za razumevanje in motiviranje posameznikov in skupin);
- **konceptualna znanja** (to so umske sposobnosti usklajevanja in povezovanja zamisli ter ustvarjalne in organizacijske sposobnosti).

Za kriznega ravnatelja so prav gotovo odločilna konceptualna znanja in znanja o medčloveških odnosih, seveda pa so tehnična znanja ravnanja pogoj za kakršnokoli uspešno delo kriznega ravnatelja.

7.2. Osebnostne lastnosti in sposobnosti ravnatelja podjetja v krizi

Zaželene **osebnostne lastnosti ravnatelja podjetja v krizi** so odvisne od samih kriznih razmer, zato je izredno težko, oziroma nemogoče, naštetih vse potrebne lastnosti uspešnega ravnatelja v krizi. V strokovni literaturi obstaja nekaj teorij in poskusov opredelitve lastnosti uspešnega ravnatelja. Najbolj vztrajni teoretiki, med katerimi Možina (1992, str. 109) navaja Yukla, so se sporazumeli o naslednjih lastnostih ravnateljev:

- **sposobnosti:** inteligenca, izvornost, dobro presojanje;
- **dosežki:** znanje, študijski uspeh, športni rezultati;
- **značilnosti:** zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, samozavest, želja po uspehu;
- **participacija:** aktivnost, sociabilnost, sodelovanje, prilagodljivost, smisel za humor;
- **status:** ustrezen socialnoekonomski položaj, priljubljenost.

Ta raziskava je pomembna tudi zato, ker ovrže prepričanje, da se »veliki« vodje rodijo. Dober in uspešen ravnatelj je kombinacija osebnostnih lastnosti, ki jih je prinesel s seboj ob rojstvu, ter učenja in izkušenj, ki si jih je v življenju pridobil.

Naštete lahko še nekaj **lastnosti, ki veljajo za zaželene pri kriznih ravnateljih:**

- zaželeno je, da je ravnatelj **karizmatična osebnost**, ki ne bo zgolj silila zaposlene v spremembo, marveč jih bo prepričala v nujnost teh sprememb ter jih vodila in spodbujala pri njihovem uvajanju. Karizmatični ravnatelj pritegne zaposlene s svojim stilom vodenja, ki se tako poistovetijo s problemi podjetja in so jih posledično tudi pripravljeni reševati.
- **psihična stabilnost** ravnatelja je izrednega pomena za uspešno obvladovanje krize. Osebnostne lastnosti kot so: tolerantnost, dinamičnost, fleksibilnost, vzdržljivost, umirjenost, usmerjeno delovanje s pomočjo danih ciljev, omogočajo ravnatelju maksimalno odpornost na stresne situacije, ki so v času krize izjemno pogoste.
- **nagnjenost k tveganju** je nujna lastnost ravnatelja v krizi, saj brez tveganja tako delo sploh ni mogoče opravljati. Zmeren optimizem, zmožnost analize stanja, občutek za prihodnji razvoj okolja, konceptualno razmišljanje, občutek za odgovornost so zahteve ravnanja v krizi, ki omogočijo kriznemu ravnatelju, da doseže nek pozitiven preobrat v poslovanju podjetja navkljub danim razmeram. Vsaka sprememba pomeni tudi določeno mero tveganja, ki se mu pri kriznem ravnanju ne moremo izogniti, če hočemo doseči nek nov, kvaliteten nivo poslovanja podjetja. Vendar pa je pomembno, da se ravnatelj zaveda kakšna je še dopustna oziroma sprejemljiva velikost tveganja.
- za uspešno obvladovanje krize v podjetju je običajno potreben tudi nek nov in **ustvarjalen način razmišljanja in dela**, ki bo prekinil vez s preteklostjo. Zato je zaželena lastnost ravnatelja pripravljenost za novosti oziroma inovativnost duha in široka razgledanost.

V ravnateljski stroki se je uveljavilo mnenje, da so vrednote ravnateljev del njihove osebnosti in da se izražajo tako, kakor jih vidijo podrejeni. Področje vrednot ravnateljev je zelo kompleksno, zato ni mogoče narediti seznama vrednot, ki jih denimo podrejeni najbolj cenijo. Teoretika Kouzes in Posner (Možina, 1992, str. 117) sta na podlagi številnih anket in analiz sestavila naslednje skupine **vrednot ravnateljev**, ki jih podrejeni najbolj cenijo:

- **integralnost** (ravnatelj zaupa sebi in drugim in je zaupanja vreden);
- **sposobnost** (ravnatelj je sposoben, ustvarjalen, produktiven, učinkovit);
- **vodenje** (ravnatelj je inspirativen, odločen, zna usmerjati ljudi).

Navedene **vrednote** sta razvrstila v naslednje **štiri skupine:**

- **verodostojnost** (zaposleni so pripravljeni slediti ravnatelju, če ta stori, kar obljubi; njegova dejanja so skladna z njegovimi besedami);
- **sposobnost** (pri tem ne gre za strokovno usposobljenost, temveč za sposobnost vodenja; kako zna ravnatelj ljudi vzpodbuditi in navdušiti za delo);

- **usmerjenost v prihodnost** (ta vrednota se nanaša na sposobnost ravnatelja, da zna postavljati in doseči cilje);
- **sposobnost za navdušenje** (ravnatelj zna navdušiti zaposlene za cilje podjetja).

Za vse vrednote pa lahko najdemo skupni imenovalec, to je **prepričljivost**. Ravnatelj mora biti v svojih dejanjih predvsem prepričljiv, tako da mu bodo podrejeni zaupali in mu sledili. Pomembno je, da zaupanje ni pridobljeno z zavajanjem zaposlenih oziroma z obljubami, ki jih ni moč izpolniti, saj se v takem primeru zaupanje hitro obrne proti ravnatelju, ki tako še težje navduši zaposlene za izvedbo posamezne naloge.

Strokovnjaki so se pogosto ukvarjali s posebnostmi **motiviranja ravnateljev**. Navajam rezultate dveh raziskav in sicer McClellanda (Možina, 1997, str. 137) in Minerja (Kavčič, 1991, str. 107). McClelland na podlagi raziskave navaja naslednje tri prevladujoče **motive ravnateljev za delo** in izvajanje nalog:

- **potrebo po dosežkih,**
- **potrebo po moči,**
- **potrebo po povezovanju.**

Podrobnejše analize so pokazale, da je bila pri uspešnih ravnateljih prevladujoča motivacija potreba po moči, in sicer po moči, naravnani na potrebe organizacije in ne na potrebe samega ravnatelja.

Miner je na podlagi raziskav o **motivaciji ravnateljev** sestavil naslednje skupine:

- dobro mnenje o oblasti in avtoriteti,
- želja po tekmovanju,
- želja po uspešnosti,
- želja po izražanju moči in usmerjanju drugih,
- želja biti izpostavljen in v središču pozornosti,
- želja po izvajanju rutinskih upravljalških nalog.

Tudi kratek pogled na področje motiviranja kaže na to, da je dober krizni ravnatelj nekdo, ki ga označuje »rezultanta« določenih osebnostnih lastnosti: temperamenta, znanja, izkušenj in sposobnosti ter – kar je zlasti pri kriznem ravnanju zelo pomembno – dobrega psihofizičnega zdravja in kondicije.

7.3. Glavne naloge kriznega ravnatelja

Kratko povedano je naloga kriznega ravnatelja pripeljati podjetje iz krize. Proces zajema postavljanje strategij, oblikovanje ravnateljskih timov, priskrbo finančnih sredstev, razvijanje novih načinov poslovanja in vgrajevanje novih razvojnih tokov v podjetje.

Izvedenci za krizno ravnanje **vodijo poslovne dejavnosti podjetja in zaposlene** v podjetju z izvajanjem ukrepov za izhod iz krize. Pri svojem delu se srečujejo z notranjim okoljem v podjetju, s specifično kulturo in z zunanjim okoljem, ki pogosto ni posebno naklonjeno podjetju, ki je zašlo v krizo. Motiv kriznega ravnateljstva za delo v podjetju v krizi je doseči uspešen preobrat v poslovanju podjetja in zadostno plačilo za svoje znanje in delo.

Končina in Mirtič opredelita krizno ravnanje kot »ustvarjalno reševanje problemov v podjetju v krizi na podlagi sprejetega sanacijskega načrta, ob sprotne načrtovanju, organiziranju, vodenju

in ocenjevanju razpoložljivih virov za doseganje poslovnega preobrata in za zagotavljanje ponovne rasti ter razvoja podjetja, v pogojih velike negotovosti.« (Končina, Mirtič, 1999, str. 118). Vloga kriznega ravnatelja je torej zahtevna in obsežna. Poklican je, da v podjetju doseže poslovni preobrat in ohrani podjetje. Uspeh kriznega ravnatelja se ocenjuje po uspešnosti doseganja ciljev sanacije podjetja. Naloga kriznega ravnatelja zato ni le ustvarjalno reševanje problemov, temveč tudi popravljjanje napak za nekdanjim ravnateljstvom.

Krizni ravnatelj mora vzbuditi interes medijev za svoje načrte in za delo, ki ga opravlja podjetje v krizi, predvsem pa za cilje sanacije podjetja in za realne možnosti izhoda iz krize. Realno in objektivno informiranje javnosti prek medijev je pomembna naloga za vsako podjetje, saj je cilj vsakega podjetja, da si pridobi ugled, torej dobro in prepoznavno podobo v javnosti. Podjetje v krizi je to podobo gotovo izgubilo. Zato je pomembno, da si ravnateljstvo prizadeva takšno podobo vrniti.

Sodelovanje zaposlenih pri izhodu iz krize je prav tako pomembno kot uvedba ukrepov za izhod iz krize. Pomembna naloga kriznega ravnateljstva je, da oblikuje tako **organizacijsko kulturo**, ki bo podprla izvajanje poslovnega preobrata v podjetju v krizi. To lahko doseže z naslednjimi ukrepi:

- z jasno predstavitvijo strategije izhoda iz krize,
- z izrazito pozitivno naravnostjo sanacijskega programa,
- s pravilno uporabo metod nagrajevanja,
- s simbolnimi ukrepi, ki izražajo njegovo odločenost za izvedbo vseh ukrepov za izhod iz krize in
- z lastnim zgledom delovanja v smeri zastavljenih ciljev.

Izčrpno in vsestransko obveščanje zaposlenih o poteku sanacije in o uspehih pri izhodu iz krize lahko pripomore k oblikovanju »nove« organizacijske kulture, ki bo podprla izvajanje ukrepov za izhod iz krize.

SKLEP

Kriza lahko nastopi v različnih oblikah, zato splošno sprejete in ene same definicije krize ni. Večini definicijam je skupna **nenadnost, časovni pritisk in negotovost**, kar pomeni, da morajo ravnatelji hitro in v negotovem okolju sprejemati odločitve in obvladovati stres vseh udeležencev v krizi. Za podjetje je kriza okoliščina, v kateri ne more več normalno delovati. Kriza namreč onemogoča doseganje ciljev podjetja in lahko ogroža celo njegov obstoj. Tudi, če kriza nima tako dramatičnih razsežnosti, je njen negativni vpliv na podobo podjetja lahko tako velik, da dolgo to podjetje ne bo moglo obstajati.

Krizno ravnanje nikakor ni preprosto, marveč je eden od najbolj zahtevnih in kompleksnih organizacijskih procesov, kar jih poznamo. Sam pomen ravnanja v krizi se z vsakim dnem veča, saj vse hitreje spremembe, na praktično vseh področjih življenja, narekujejo potrebo po nenehnem spreminjanju poslovne strukture kot tudi samih poslovnih procesov v podjetju. Vse te hitre, nepredvidljive in korenite spremembe ter velikokrat tudi samo ravnanje podjetja, ki je pogosto neustrezno, so vzrok za nastanek težav v podjetju.

Čeprav kriza podjetje preseneti, je zanj popolnoma normalen pojav, saj so krize sestavni del okolja, v katerem podjetje deluje. **Kriza je preobrat v življenju podjetja in hkrati nova priložnost za ustvarjanje boljšega ugleda.** Lahko bi rekli, da je kriza stimulacija in motivacija za prenavo in izboljšanje podjetja ter odlična priložnost, da ravnateljstvo spremeni način razmišljanja v podjetju. Določi lahko nujne organizacijske spremembe, oblikuje nove oddelke,

pregleda vloge in odgovornosti članov ravnateljstva, izboljša sistem nadzora, ipd. Tako torej sama kriza omogoča izvajanje korenitih sprememb, ki jih v »normalnih« razmerah ne bi bilo mogoče izvesti tako hitro in s tako malo odpora. Učinkovito obvladovanje krize lahko torej omogoča nek kvalitativen preskok v poslovanju, ki je lahko dobra osnova za uspešno bodoče poslovanje podjetja.

V diplomskem delu sem poskušala osvetliti problematiko reševanja kriznega stanja v podjetju. Poskušala sem predstaviti nekatere poglede in rešitve, ki so se v praksi izkazali za najbolj primerne v procesu preobrata podjetja. Za preobrat v podjetju sicer ne obstaja nobena splošna rešitev, uspešnim preobratom je skupno le, da so potekali urejeno in sistematično. Analiza poslovanja (ugotovijo se vzroki težav in ti se ne zamenjajo z znaki krize) ter opredelitev ciljev sta koraka, ki ne smeta manjkati pri nobenem resnem poskusu izboljšanja poslovanja.

Preobrat je dolgotrajen proces, ki lahko traja nekaj let. Sprva so ukrepi reševanja krize osredotočeni predvsem na preživetje podjetja. Ko je zagotovljena kratkoročna plačilna sposobnost podjetja in se vsi udeleženci (lastniki, zaposleni, upniki, dobavitelji) odločijo za reševanje in ne za stečaj podjetja, je zagotovljena osnova za izvajanje drugih ukrepov, ki so namenjeni izboljšanju poslovnega uspeha in sistematičnemu odpravljanju vzrokov krize.

Uspešen preobrat je rezultat naporov vseh udeležencev, zlasti ravnateljstva in zaposlenih. Vsi predpogoji za uspešen preobrat pa temeljijo na sprejemanju sprememb in na ravnateljstvu, ki jih je sposobno izvesti. Največkrat obstoječe ravnateljstvo ne poseduje sposobnosti, potrebnih za spopadanje s krizo in prav tako za ravnanje podjetja v krizi niso primerni ravnatelji, ki so podjetje pripeljali do takšnega stanja. Zato je priporočljivo v podjetje pripeljati krizne strokovnjake. Za uspešno krizno ravnanje morajo namreč ravnatelji poznati dejavnike kriznega okolja, njihove vzroke, značilnosti in vrste. Za pristop h krizam in za njihovo obvladovanje pa je seveda potrebno široko strokovno znanje iz splošnega ravnanja podjetja in kriznega ravnanja ter seveda čim več ravnateljskih izkušenj, pa še mnogo sreče, brez katere tudi najboljši ravnatelji ne morejo doseči uspeha.

LITERATURA

1. ALTMAN Edvard I.: Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*, New York, 23 (1968), 4, str. 589-609.
2. BERGANT Ž.: Sistem kompleksne analize finančnega položaja podjetja. Druga dopolnjena izdaja. Ljubljana: ITEO, 1995. 207 str.
3. BLOOMFIELD S.: *The Small Company Guide*. London: Prentice Hall Europe, 1998. 257 str.
4. ČIBEJ Jože Andrej: Podjetje v krizi. Prispevek v knjigi *Slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: CISEF, 1992. 415 str.
5. DRUCKER Peter F.: *The Effective Executive*. London: Harper & Row, 1987. 178 str.
6. GIMSON A.C., COWIE A.P.: A. S. Hornby. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1986. 1041 str.
7. GOLDSTEIN A.C.: *Corporate Comeback*. New York: John Wiley & Sons, 1988. 309 str.
8. GOPINATH C.: Turnaround, Recognizing Decline and Initiating Intervention. *Long Range Planning*, Oxford, 24 (1991), 6, str. 96-101.
9. GRINYER Peter H., MAYES David, McKIERNAN Peter: The Sharpbenders, Achieving a Sustained Improvement in Performance. *Long Range Planning*, Oxford, 23 (1990), 1, str. 116-125.
10. HAUSCHILDT J.: *Krisendiagnose durch Bilanzanalyse*. Köln: Verlag dr. Otto Schmidt, 1988, 316 str.
11. IVANKO Štefan: Raziskovanje in projektiranje organizacije. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 1980. 382 str.
12. KAVČIČ Bogdan, DEŠKOVIČ Darko: Strategija in uspešnost. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 1990. 120 str.
13. KAVČIČ Bogdan: *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
14. KONČINA Miroslav, MIRTIČ Ksenija: Kako rešiti podjetje iz krize. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 1999. 184 str.
15. KOVAČ Jure: *Organizacija, vodenje in kadri*. Ljubljana: Samozaložba, 1990. 175 str.
16. KRYSTEK Ulrich: *Unternehmenskrisen, Beschreibung, Vermeidung und Bewaetigung* Veberlebeskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden: Gebler Verlag, 1987. 331 str.
17. LARKIN Judy, REGESTER Michael: *Risk Issues and Crisis Management*. London: St Ives plc., 1998. 313 str.
18. LERBINGER Otto: *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. New Jersey: Boston University, 1997. 327 str.
19. LIPOVEC Filip: *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 1983. 401 str.
20. LIPOVEC Filip: *Uvod v analizo poslovanja*. Kranj: Moderna organizacija, 1974. 136 str.
21. LIPOVEC Filip: *Razvita torija organizacije*. Maribor: Založba obzorja Maribor, 1987, 365 str.
22. LOVŠE Tomaž: Prvih pet korakov kriznega managerja. *Manager*, Ljubljana, 5 (1996), str. 12-13.
23. MOŽINA Stane: *Delovni cilji in uspešnost podjetja*. Maribor: Založba obzorja Maribor, 1972. 259 str.
24. MOŽINA Stane: *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 287 str.
25. MOŽINA Stane: *Management v malih podjetjih*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 1997. 192 str.
26. MURATOVIĆ Hasan: Rukovođenje u kriznim situacijama. *Direktor*, Beograd, 21 (1989), 1, str. 32-44.
27. MÜLLER Rainer: *Corporate Crisis Management*. *Long Range Planning*, Oxford, 18 (1985), 5, str. 38-48.

28. NOVAK Božidar: Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 259 str.
29. O'NEILL Hugh M.: Turnaround and Recovery: What Strategy do You Need?. Long Range Planning, Oxford, 19 (1986), 1, str. 80-88.
30. PRAŠNIKAR Janez: Podjetje v krizi. Prispevek v knjigi Slovensko podjetje jutri. Ljubljana: CISEF, 1992. str. 415.
31. PUČKO Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 196 str.
32. REGESTER Michael: Crisis Management. London: Hutchinson Business, 1990, 432 str.
33. REPOVŽ Leon: Menedžment podjetij v krizi. Bančni vestnik, Ljubljana, 1993, 11, str. 14
34. REPOVŽ Leon: Diagnosticiranje krize v podjetju. Zbornik referatov 25. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož: Društvo ekonomistov Slovenije, 1993, str. 253-261.
35. ROZMAN Rudi: Sistem planiranja v gospodarskih organizacijah. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1989. 291 str.
36. ROZMAN Rudi: Program ukrepov za preživetje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 31 str.
37. ROZMAN Rudi: Računovodsko načrtovanje v sodobnih razmerah. Zbornik referatov 25. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož: Društvo ekonomistov Slovenije, 1993. str. 137-146.
38. ROZMAN Rudi, KOVAČ Jure, KOLETNIK Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993, str. 300.
39. ROZMAN Rudi: Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovođenje, vodenje, ravnanje?. Organizacija, Kranj, 29 (1995), 1, str. 5-18.
40. ROZMAN Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 151 str.
41. ROZMAN Rudi: Business Analysis: The Way to Problem Recognition. 8 M, New Delhi, 5 (2000), 3, str. 51-58.
42. SLATTER Stuart: Corporate Recovery, A Guide to Turnaround Management. New York: Penguin Books, 1984. 410 str.
43. SLATTER Stuart: Strategije izhoda iz krize v podjetju. Revija za razvoj, Ljubljana, 1990, 4, str. 36-37.
44. SLATTER Stuart: Strategije izhoda iz krize v podjetju, drugi del. Revija za razvoj, Ljubljana, 1990, 5, str. 43-45.
45. TAVČAR Mitja: Sistemski koncept kriznega upravljanja in vodenja podjetja. Organizacija in kadri, Kranj, 23 (1990), 5-6, str. 396-414.
46. VAHČIČ Aleš: Ekonomski vidik sanacije podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 232 str.
47. ZIMMERMAN Frederick M.: The Turnaround Experience: Real World Lessons in Revitalizing Corporations. Baskerville: McGraw - Hill, Inc., 1991. 335 str.