UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

ANALIZA KRIZNEGA MANAGEMENTA NA PRIMERU

Ljubljana, september 2020

EVA ČERNE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Eva Černe, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza kriznega managementa na primeru, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

I Z J A V L J A M

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 23.09.2020 Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD 1
1 KRIZA 2
1.1 Opredelitev pojma kriza z vidika organizacije 2
1.2 Vrste kriznih situacij v organizaciji 3
1.3 Simptomi krize 4
1.4 Vzroki krize 5
1.5 Razvojne faze krize 5
2 KRIZNI MANAGEMENT 6
2.1 Opredelitev pojma krizni management 6
2.2 Faze kriznega managementa 7
2.2.1 Pred krizna faza 7
2.2.1.1 Preprečevanje krize v organizaciji 7
2.2.1.2 Priprava organizacije na krizo 9
2.2.2 Odziv na krizo 11
2.2.2.1 Ukrepi na področju managementa 12
2.2.2.2 Ukrepi na področju prihodkov 12
2.2.2.3 Ukrepi na področju odhodkov 13
2.2.2.4 Ukrepi na področju financ 13
2.2.2.5 Ukrepi na področju zaposlovanja 14
2.2.3 Faza po krizi 14
2.3 Strategije reševanja organizacije iz krize 15
2.4 Model projektno usmerjenega kriznega managementa 16
3 ANALIZA PRIMEROV KRIZNEGA MANAGEMENTA TREH SLOVENSKIH PODJETJI 17
3.1 Krizni management na primeru mikro podjetja 17
3.2 Krizni management na primeru majhnega podjetja 20
3.3 Krizni management na primeru srednje velikega podjetja 22
SKLEP 23
LITERATURA IN VIRI 24

KAZALO SLIK

Slika 1: Razvoj krize v organizaciji 6
Slika 2: Razlogi malih in srednje velikih organizacij za ne pripravo na krizno situacijo ... 10
Slika 3: Čisti prihodki od prodaje izbranega podjetja po letih od 2008 do 2019 18
Slika 4: Neto dobiček izbranega podjetja po letih od 2008 do 2019 19
Slika 5: Prikaz čistega poslovnega izida, poslovnih obveznosti in kratkoročnih poslovnih terjatev 21

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Uvodni nagovor k anketi 1
Priloga 2: Anketni vprašalnik 2
Priloga 3: Dodatna vprašanja za analizo kriznega managementa podjetji 5

SEZNAM KRATIC

COVID-19 – koronavirusna bolezen

UVOD

Različne vrste kriznih situacij zaznamujejo delovanje gospodarstva, organizacij in življenja ljudi. Globalizacija in neprestane spremembe v okolju so prinesle zahteve po neprestani pozornosti na tveganja, ki bi lahko organizacijo pripeljala do krize. Na eni strani lahko razlogi za nastanek krize izvirajo iz notranjega okolja in na obstoj organizacije nimajo večjega vpliva. Na drugi strani pa so tiste krize, ki izvirajo iz zunanjega okolja organizacije in jih je navadno težje reševati, te posledično ogrožajo obstoj organizacije. Ob ustrezni pripravljenosti na krizno situacijo lahko organizacija uspešno prebrodi tudi krize, ki ogrožajo njeno nadaljnje poslovanje.

Problem, ki se pojavlja, je nepripravljenost organizacij na krizo, ki je lahko posledica različnih razlogov. Ti razlogi so v veliki večini povezani s stroški priprave, z mislijo da je le ta nesmiselna in ne bo preprečila krize ter s pomanjkanjem znanja. Pogosto pa se tudi zgodi, da organizacija s pomočjo obrambnih mehanizmov zanika dovzetnost na krizo.

Namen zaključne strokovne naloge je s teoretičnim in kvalitativno raziskovalnim delom predstaviti krizni management v organizaciji, njegove značilnosti ter posamezne faze. Večjo pozornost pri tem posvečam predvsem preprečevanju krize in pripravi nanjo, kot ključnima fazama za uspešno soočanje s krizo.

Cilj te naloge je s pomočjo vprašalnika analizirati krizni management treh slovenskih podjetji, ki poslujejo že več let. Izbrala sem različno velika podjetja iz različnih dejavnosti, z namenom da bi pridobila boljši vpogled v različne načine soočanja s krizami. Zanimale so me predvsem aktivnosti, ki so jih podjetja izvajala v posamezni fazi krize ter kako so se zaradi krize spremenile štiri temeljne funkcije managementa. V primeru, da se podjetje na krizo ni pripravljalo, so me zanimali razlogi, zaradi katerih so se odločili to fazo kriznega managementa preskočiti. Rezultate analize vprašalnika in dodatno zastavljenih vprašanj sem podprla z finančnimi rezultati, ki po letih prikazujejo, kako se je v podjetju odvijala kriza.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz štirih poglavjih. V prvem poglavju z vidika različnih avtorjev opredelim pojem kriza in opišem ključne značilnosti kriz: vrste, simptome, vzroke ter razvojne faze krize. V drugem poglavju predstavim pojem krizni management in podrobneje opišem posamezno fazo, pri katerih navajam splošne ukrepe, ki jih organizacije pogosto izvajajo v času pred krizo, med krizo in po krizi. Na koncu tretjega poglavja opisujem pogosteje uporabljene strategije reševanja organizacije iz krize, tu namenim pozornost modelu projektno usmerjenega kriznega managementa. V zadnjem, četrtem poglavju podrobneje analiziram krizni management treh različno velikih podjetji iz različnih dejavnosti, ugotovitve nagradim tudi s finančno analizo, na podlagi pridobljenih podatkov managerjev v izbranih podjetjih, ki so zaradi občutljivosti podatkov želeli ostati anonimni. Nazadnje v sklepu povzamem ključne ugotovitve naloge.

1 KRIZA

1.1 Opredelitev pojma kriza z vidika organizacije

Dubrovski (2000) krizo opredeljuje kot nezaželeno, kratkotrajno in neugodno stanje v organizaciji, ki je posledica tako zunanjih kot tudi notranjih vzrokov in pomeni neposredno grožnjo nadaljnjemu obstoju in razvoju organizacije. Kriza (Morales Pedraza, Eder & Alvintzi, 2010) je prav tako opredeljena kot »čas odločitve«, nestabilen ali ključen čas, katerega izid bo odločilo vplival na slabše ali na boljše.

Iz omenjenega lahko trdimo, da kriza ne nujno vedno pomeni le nevarnosti. Kitajska beseda za »krizo« se v zahodnem motivacijskem govoru pogosto sklicuje na to, da je ta sestavljena iz dveh kitajskih znakov, ki pomenita »nevarnost« in »priložnost«. Navedena reinterpretacija je postala široko uporabljena s strani politikov in poslovnežev po vsem svetu, prav tako jo je uporabil tudi nekdanji ameriški predsednik John F. Kennedy. Mnogi jezikoslovci in domačini opozarjajo na napake v omenjeni reinterpretaciji, saj je prvotni pomen besede »nevarnost na stičišču«. Kljub napačni reinterpretaciji se je njena uporaba v govorih močno uveljavila (Spillan & Hough, 2003).

Kljub različnim definicijam krize, lahko navedemo nekaj skupnih elementov, ki so značilni vsem krizam (Morales Pedraza, Eder & Alvintzi 2010):

- kriza je grožnja, ki lahko vpliva na vrednote in ugled organizacije,
- zelo težko je napovedati kdaj in v kakšni obliki se bo kriza pojavila,
- pojavi se nenadno, tako je zelo težko sprejeti potrebne ukrepe, ki bi zmanjšali negativni vpliv na organizacijo.

Morda se zdi, da je kriza v podjetju enkraten pojav in da se ta pojavi le redko, vendar to vsekakor ne drži. Raziskava nemške organizacije KFW (nem. Kreditanstalt für Wiederaufbau) ugotavlja, da gre vsaka organizacija v svojem obdobju poslovanja vsaj enkrat skozi krizno obdobje (Tchouvakhina & Stover, 2013).

Mitroff (2000) opozarja, da je zaradi sprememb svet vse bolj dovzeten za krize. Razlike v kriznih situacijah v primerjavi z včasih pa zelo izrazite, ob tem navaja pet ključnih karakteristik današnjega sveta, ki so kompleksnost, medsebojno povezanost, hitrost širjenja ter vidnost. Kriza bi tako včasih vplivala le na določeno geografsko območje, med tem ko danes lahko zaradi globalizacije vpliva na celoten svet. Tako hitri kot dobri vplivi krize se širijo hitreje, hkrati pa je skoraj ne mogoče prikriti posledice nesreče. Zaradi teh razlogov je vsekakor pomembno, da se organizacija na krizo dobro pripravi.

1.2 Vrste kriznih situacij v organizaciji

Toliko kolikor je različnih organizacij, okoliščin in ljudi toliko je lahko tudi različnih vrst kriznih situacij. Avtorji (Devlin, 2007; Dubrovski, 2000; Lerbinger, 1997) navajajo in razvrščajo krizne situacije glede na različne vidike, okoliščine in verjetnosti nastanka krize.

Devlin (2007) krize deli na fizične in nefizične vrste kriznih situacij. Med nefizične oblike kriznih situacij uvršča težave v povezavi z izdelkom, nastanek negativne javne podobe organizacije, finančno krizo v organizaciji, probleme v odnosih med zaposlenimi (stavke, tožbe, nasilje), nesreče na delovnem mestu ter nenadna smrt oseb v vodstvu. Za fizične oblike navaja katastrofe v okolju kjer organizacija deluje, kot so naravne nesreče, nesreče kot so požar in poplava ter namerna dejanja (požig, teroristični napad). Podobno opredelitev kategorij kriz navaja Lerbinger (1997), le da ta poleg že naštetih navaja še tehnološke krize, krize managerskih napak, krize prevar in krize slabega vodenja.

Dubrovski (2000) vrste kriz podrobneje deli glede na različne vidike in sicer na krize z vidika razvojnih stopenj organizacije, krize glede na stopnjo intenzivnosti, krize z vidika hitrosti nastanka, krize z vidika ogroženosti ciljev organizacije in krize z vidika vzrokov nastanka. V nadaljevanju sem posamezne vidike kriz po Dubrovskem (2000) predstavila.

Krize z vidika razvojnih stopenj organizacije delimo na razvojne in statične. Prvo skupino kriz je mogoče predvidevati, prav tako je mogoče predvideti tudi njihove posledice, tako je reševanje te vrste kriz enostavnejše kot reševanje statičnih kriz (Dubrovski, 2000). Krize glede na verjetnost in bližino v času podrobneje opredeljuje Tavčar (1996), njegovo opredelitev povzema Dubrovski (2000, str. 29, 30), ki jih deli na potencialno, latentno in akutno krizo. Omenjene vrste kriz v svojih šestih stopnjah razvoja krize kratko opisuje tudi Tavčar (1990).

Potencialna kriza je stanje, kjer se značilni znaki krize še ne kažejo, je pa na okoliščine zelo verjetno, da bo kriza nastopila. Simptome v tej fazi lahko zaznajo le bolj izkušeni poznavalci. Glede na razvojne faze in življenjski cikel se organizacija vedno nahaja v fazi potencialne krize. Ob nastopu latentne krize se že kažejo prvi značilni simptomi, če jih management prepozna ima organizacija na tej stopnji še vedno dovolj možnosti, da prepreči pojav akutne oziroma odkrite krize. Na zadnji stopnji, stopnji akutne krize se te več ne odkriva in preprečuje, temveč le še obvladuje, saj ta vsebuje že vse značilnosti in posledice krize. Akutna kriza je tako lahko obvladljiva in neobvladljiva, njen izid pa je negotov (Dubrovski, 2000).

Glede na hitrost nastanka, krize ločimo na nenadne (nepričakovane) in postopne (spoznavne). Medtem, ko se prve pojavijo povsem predvidljivo, druge nastopijo nenadno, navadno zaradi enkratnega neugodnega dogodka, katerega težko preprečimo ali nanj vplivamo. Tovrstnih razvrstitev ne moremo enačiti z zaznavo managementa, saj ta postopne krize pogosto vidi kot nenadne (Dubrovski, 2000).

Ob pojavu krize so ogroženi tudi zadani cilji organizacije, v odvisnosti od tega, kateri cilji so ogroženi, lahko krize razdelimo na strateško krizo, krizo neuspešnosti in krizo likvidnosti. Strateška kriza je tako posledica napačno zastavljene strateške usmeritve in napačnega zaznavanja sprememb v okolju. Ob krizi uspešnosti so prizadeta merila uspešnosti in učinkovitosti (Dubrovski, 2000). Krize lahko delimo tudi glede na izvor vzroka, zaradi katerih te nastanejo, in sicer na endogene krize in eksogene krize. Prve nastajajo zaradi vpliva notranjih vzrokov, medtem ko druge zaradi vpliva zunanjih vzrokov (Dubrovski, 2000).

1.3 Simptomi krize

Simptomi krize so prvi znaki, ki opozarjajo na to, da je v organizaciji podrto ravnovesje, zato je zelo pomembno, da je organizacija nanj pozorna in jih ne prezira. So znaki, ki kažejo na to, da se organizaciji morda približuje kriza, niso pa vzrok za morebitno krizo. Zelo pomembno je, da simptome prepoznamo, ko se ti pojavijo ter hitro ukrepamo z analizo in z iskanjem vzrokov zanje (Dubrovski 2011).

Vodstvo pogosto spregleda dejstvo, da lahko sodelavci na posameznih funkcijah, ki so bližje tržnemu dogajanju hitreje zaznajo simptome. Raziskava med vodilnimi ameriškimi organizacijami kaže na to, da je nižji management najbolj seznanjen s problemi, pri čemer je višji management seznanjen le z 4% vseh problemov (Dubrovski, 2000).

Večina avtorjev, med drugimi tudi Dubrovski (2000) simptome razvršča po področjih, kjer ti nastajajo. Prvi simptomi krize se pojavijo na področju trženja. Kažejo se v padcu tržnega deleža, v postopnem padanju realizacije, v nedoseganju zastavljenih ciljev, v pojavu konkurentov na tržnih položajih organizacije, v porastu neizterljivih terjatev, v manjšem proračunu za trženje, v manjšem obsegu naročil, v porastu reklamacij, v cenovni nekonkurenčnosti, daljšanju plačilnih rokov in tako dalje. Na finančnem področju se simptomi kažejo v slabši likvidnosti in plačilni sposobnosti, v padajoči ali negativni donosnosti, v zamujanju izplačil plač zaposlenim in zniževanju plač, v povečanju stopnje zadolžitve in v neporavnanih obveznostih, v neizplačilih dividend kljub izkazanemu dobičku, v iskanju nepovratnih sredstev in podobno. Področje proizvodnje spremljajo simptomi, kot so porast števila napak in padec v produktivnosti, povečano število reklamacij, padec kakovosti izdelkov, počasnejše obračanje zalog, zmanjšanje naložb v tehnologijo ter raziskave, podaljšanje proizvodnega procesa, pretočnega časa in zamude v dobavah. Na kadrovskem področju nastopi visoka fluktuacija, nezadovoljstvo zaposlenih, pojav govoric, spremembe v obnašanju managementa in konflikti pri odločitvah managementa. Spremembe se pojavijo tudi v zunanjem okolju in se kažejo v: zahtevkih po dodatnih zavarovanjih pri bankah, slabšanju nabavnih pogojev, poostritvi nadzora poslovanja, nezaupanju odjemalcev pri sklepanju novih poslov, slabi javni podobi ter porastu odškodninskih tožbah.

1.4 Vzroki krize

Vzroki so »krivci« za nastanek krize. Navadno se organizacije ne srečujejo le z enim samim vzrokom za nastanek krize, ampak nastalo situacijo spremlja več različnih vzrokov hkrati. Opredelitve vzrokov so v literaturi bolj ali manj podobne, avtorji vzroke krize najpogosteje delijo na notranje in zunanje vzroke (Tavčar, 1996). Vzrokov je lahko veliko, v nadaljevanju naštevam le nekatere najpogostejše.

Notranji vzroki se pojavijo znotraj organizacije, na njihov nastanek ta vpliva, pravimo jim tudi subjektivni ali endogeni vzroki. Najpogostejši notranji vzrok za nastanek krize je neorganiziranost v organizaciji, zraven pa še štejemo: napačne odločitve, nezainteresiranost managementa, nemotiviranost zaposlenih, slabo planiranje, slabo razvite izdelke, slab nabavni marketing, neučinkovite informacijske sisteme, predrago proizvodnjo in infrastrukturo, premajhno dodano vrednost ter nestrokovno kadrovanje (Dubrovski, 2011).

Zunanji vzroki nastanejo v okolju organizacije, ta na njihov nastanek nima vpliva, zato jim pravimo tudi objektivni ali eksogeni vzroki. Med zunanje vzroke uvrščamo: močnejšo konkurenco, padec cen in padec v povpraševanju, panožno krizo, politične spremembe, splošno gospodarsko krizo (upad konjunkture ali recesija, negativna stopnja ekonomske rasti), razne makroekonomske ukrepe (devizni tečaji, carinski ukrepi, spremembe davčnih in socialnih obremenitev), napredek v tehnologiji, naravne nesreče in podobno (Dubrovski, 2011).

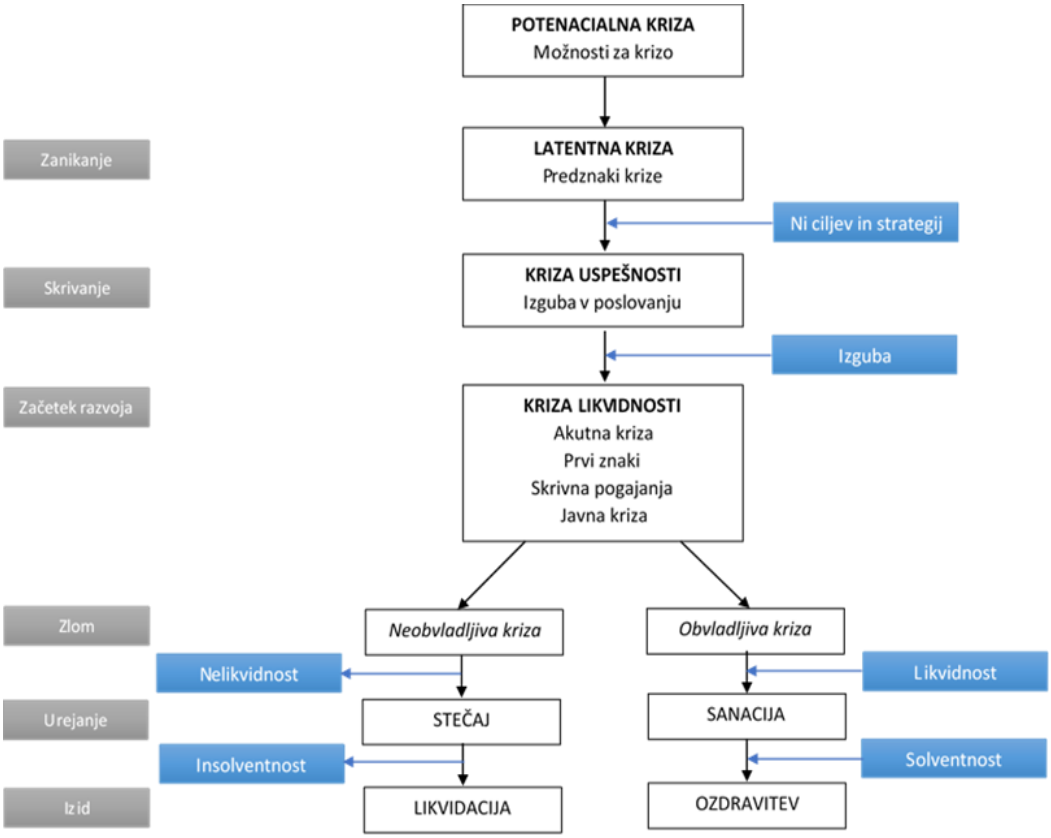
Pri analizi vzrokov se pogosto podcenjuje notranje vzroke, saj management ne želi priznati svojih napak v preteklosti. Iz teh razlogov je pomembno, da se izvede natančna in objektivna analiza vzrokov, ki jo opravijo najeti usposobljeni svetovalci. Z notranjimi spremembami v organizaciji je veliko kriz nastalih iz zunanjih vzrokov mogoče preprečiti (Dubrovski, 2011).

1.5 Razvojne faze krize

Tavčar (1990) opisuje šest stopenj razvoja krize (slika spodaj), od trenutka, ko se ta pojavi pa do izida. Kot prvo stopnjo navaja *potencialno krizo*, kjer so ustvarjeni pogoji za krizo, pogosto se zgodi, da vodstvo krize v tej stopnji še ne zazna. Za tem nastopi *latentna kriza*, kjer se že kažejo motenje v delovanju in predznaki krize, na tej stopnji vodstvo pogosto zanika obstoj nevarnosti krize. Sledi *kriza neuspešnosti*, ko vodstvo skuša skriti izgubo v poslovanju, vzrok je pomanjkanje ciljev in strategij razvoja. Ko se pojavijo likvidnostne težave, nastopi *kriza likvidnosti*, ki je akutna, na tej stopnji se že jasno kažejo znaki krize, kriza je še vedno ozdravljiva. Pričnejo se pogajanja z upniki in bankami z namenom premostitve likvidnostnih težav. Iz krize likvidnosti sledi neobvladljiva ali obvladljiva kriza, v primeru neobvladljive krize nastopi propad organizacije, ki se lahko pojavi v: obliki stečaja, obliki prostovoljne ali sodne likvidacije, spojitve z drugo organizacijo ali

pripojitve drugi organizaciji. V nasprotnem primeru, v primeru obvladljive krize sledi sanacija ali zdravljenje organizacije.

Slika 1: Razvoj krize v organizaciji



Vir: Tavčar (1990).

2 KRIZNI MANAGEMENT

2.1 Opredelitev pojma krizni management

Kriza je dogodek, ki doleti vsako organizacijo v takšni ali drugačni obliki, nanjo lahko gledamo kot na prelomnico, ki vodi na boljše ali na slabše – odvisno od tega, kako z njo ravnamo. Mnogi so se po krizi izkazali kot močnejši, bolj cenjeni med zaposlenimi, delničarji ter potrošniki. Potrebno je upoštevati, da krizni management ni en sam dogodek, ampak je proces zasnovan tako, da preprečuje ali zmanjšuje možne negativne posledice. Pri reševanju krize so pomembni takojšni in učinkoviti odzivi, ne le z namenom odpravljanja nastale situacije, temveč za prispevanje k njenem nadzoru in zmanjšanju negativnih vplivov. S tem namenom se mora vodstvo zavedati, da je ključ do uspeha pri kriznem managementu kar se da uspešno planiranje in pripravljanje na krizno situacijo. Namen, ki ga je potrebno doseči, je hitra odzivnost in čim hitrejša ublažitev kritične situacije (Morales Pedraza, Eder & Alvintzi, 2010).

Morales Pedraza, Eder in Alvintzi (2010) pojem krizni management definirajo kot sistematičen poskus preprečevanja krize ali učinkovito obvladovanje nastale krizne situacije. Za razliko od omenjenih avtorjev, Gigliotti in Ronald (1991) krizni management opredeljujeta kot sposobnost hitrega in učinkovitega reagiranja organizacije, s ciljem zmanjševanja izgub in neugodnega vpliva na normalno poslovanje ter zagotavljanje varnosti.

Kramar Zupan (2009) ga opisuje kot aktivnosti vodenja organizacije v akutni krizi, z namenom zaustavitve negativnih gibanj in zagotovitve temeljev za ponoven razvoj. Poleg tega pa navaja, da krizni management sledi dvema osnovnima ciljema ali usmeritvama in sicer:

- obvladovanje kriznega položaja in zaustavitev negativnih gibanj, ter
- doseganje preobrata in zagotavljanje temeljev za ponovni razvoj.

Nekateri tuji avtorji, med drugimi Morales Pedraza, Eder in Alvintzi (2010) ter Devlin (2007) krizni management delijo na tri faze. Prva faza je pred krizna faza, v kateri nastopi preprečevanje in priprava na krizo. Ob pojavu krize sledi odziv na krizo, nato pa faza po krizi. Vsako od posameznih faz sem skupaj z aktivnostmi, ki se izvajajo v posamezni fazi v nadaljevanju podrobneje opisala.

2.2 Faze kriznega managementa

2.2.1 Pred krizna faza

Znan pregovor pravi: »bolje preventiva kot kurativa« ali z drugačnimi besedami, boljše je preprečiti kot zdraviti in to vsekakor velja tudi za organizacije, preden te doleti kriza. Tako je preprečevanje krize in priprava na krizo ključnega pomena za kasnejše uspešno ravnanje z nastalo situacijo. Z primernim planiranjem in pripravo lahko organizacija omeji trajanje in škodo krize. Raziskave kažejo, da so organizacije ki so se pripravljale na krizo okrevale hitreje in z manj škode kot tiste ki se niso (Mitroff, 2000). Pred krizna faza vključuje preprečevanje krize v organizaciji in pripravo na krizo.

2.2.1.1 Preprečevanje krize v organizaciji

Preprečevanje vključuje različne načine za zmanjšanje tveganja za nastanek krize. Pristop k preprečevanju temelji predvsem na identificiranju žarišč. Bistvo preprečevanja je določiti postopke in aktivnosti, ter zagotoviti sredstva, ki bi pripomogla k preprečevanju krize in njenemu izogibu (Morales Pedraza, Eder & Alvintzi, 2010).

Kramar Zupan (2009) meni, da bi organizacije morale več pozornosti posvečati preprečevanju nastanka krize kot načrtovanju izhoda iz krize, saj še zelo dober načrt

ukrepanja ne more predvideti razvoja vseh dogodkov. Kot uspešen instrument preprečevanja krize v organizaciji ponuja strateško načrtovanje, ki omogoča sistematično zmanjševanje vpliva negotovosti v procesih odločanja in olajšano komuniciranje ter splošno medsebojno razumevanje.

Za preprečevanje latentnih in akutnih kriz je potrebno posebno pozornost nameniti zgodnjemu opozorilnemu sistemu, ki omogoča zbiranje, analiziranje in interpretiranje zaznanih signalov sprememb, po katerem sledi ukrepanje na temelju opaženih sprememb v zunanjem in notranjem okolju (Kramar Zupan, 2009).

Mikušová in Horváthová (2019) menita, da preprečevanje vključuje pet ključnih elementov, ki so pomembni za uspešno izvedbo le tega.

- **Oddelek za management tveganj**, ki je zadolžen za prepoznavanje dogodkov, pomembnih za doseganje organizacijskih ciljev (tveganja in priložnosti), ki jih ocenjujejo glede na verjetnost in obseg vpliva.
- **Tim kriznega managementa** se osredotoča na odkrivanje zgodnjih znakov krize in prepoznavanje težav, pripravlja načrt za krizni management, spodbuja zaposlene pri soočanju s težavami in rešuje krizo. Sestajati se mora redno, večkrat letno, srečanja morajo biti usmerjana v povečanje funkcionalnega znanja, v sposobnost članov za delo v ekipi, v izboljšavo sposobnosti dela pod stresom ter v kreativno reševanje problemov.
- **Krizni načrt** opisujejo vloge in odgovornosti oddelkov, operativnih skupin in osebja med krizno situacijo, potrebna sredstva, orodja in postopke. Ker kriza lahko nastopi nenadno, morajo ti postopki biti zasnovani tako, da so prilagodljivi nepredvidenim dogodkom.
- **Sistem zgodnjega opozarjanja** pravočasno pokaže neželena odstopanja od nastavljenih mej, ki kažejo na to da organizaciji morda grozi kriza. Sistem mora zaznati zgodnja opozorila iz notranjih in zunanjih signalov.
- **Organizacijska kultura –** v obdobju krize je lojalnost zaposlenih ter njihova pripravljenost k aktivnem sodelovanju pri reševanju krize ena od pomembnejših vrednost, ki lahko ublaži negativne učinke krize. Zato je pomembno, da se že pred samim pričetkom krize gradi na dobrih odnosih.

Še eden pomembnih elementov preprečevanja, ki ga navajajo Morales Pedraza, Eder in Alvintzi (2010) v pred krizni fazi, je ustvarjanje pravil za zaposlene, da poročajo o dogodkih, ki bi lahko bili kritični in posledično vodili organizacijo v krizo. Naloga vrhnjega managementa je za uspešno preprečevanje tako med drugimi tudi spodbujanje zaposlenih, da naj jim ne bo neprijetno opozarjati na takšne kritične dogodke.

Zaznavanje zgodnjih znakov krize je po mnenju Mitroffa (2000) ena ključnih komponent dobrega kriznega managementa. Organizacija mora imeti vzpostavljene mehanizme za zaznavanje signalov krize že dolgo preden se ta pojavi, na ta način prepreči njihovo širitev

v krizo. Pri tem svetuje naj se organizacije izogibajo tradicionalni analizi tveganj, saj se ta osredotoča predvsem na krize katere je organizacija že izkusila in v glavnem vodijo k oblikovanju modelov za verjetnost pojava ene vrste tveganj.

Organizacije pogosto ne skušajo preprečiti krize, saj pogosto zanikajo dovzetnost na krizo tako, da uporabljajo različne obrambne mehanizme, kot so (Mitroff, 2000):

- zanikanje (krize se lahko zgodijo samo drugim),
- nepriznavanje (krize se zgodijo, vendar je vpliv na našo organizacijo majhen),
- idealizacija (krize se ne zgodijo uspešnim organizacijam),
- grandioznost (smo tako veliki in močni, da se bomo lahko zaščitili pred krizo),
- intelektualizacija (ni nam potrebno skrbeti glede krize, ker so verjetnosti, da se bo pojavila premajhne),
- tekmovalnost (krize ne morejo vplivati na celotno organizacijo, saj so deli neodvisni drug od drugega).

2.2.1.2 Priprava organizacije na krizo

Morales Pedraza, Eder in Alvintzi (2010) navajajo, da bi za zmanjšanje negativnih vplivov priprava morala vključevati ukrepe, kot so: pridobivanje pravih ljudi za zastopanje vseh delov organizacije, sestavljanje ekipe za krizni management ter izvajanje vaj za testiranje slednjega. Pri sestavljanju ekipe za krizni management poudarja, da se je potrebno prepričati, da je vsak član lahko na voljo, ko je to potrebno ter, da vsak član razume svojo vlogo in zanjo prevzema odgovornost. Poleg omenjenega je potrebno opredeliti, kaj je potrebno storiti, da bo tim kriznega managementa med krizo uspešno sodeloval. Prav tako je pred krizo pomembno, da predvsem velike organizacije dnevno gradijo na dobrih odnosih z mediji, javnostjo ter vladnimi organi, namreč v takšni luči kot se organizacija v medijih kaže pred pričetkom krize, v takšni se bo po vsej verjetnosti kazala tudi ob pričetku krize.

Mitroff (2000) loči ključne skupine kriz na katere bi morale biti pripravljene vse organizacije, pri tem priporoča, da je organizacija pripravljena na vsaj eno od kriz iz vsake posamezne skupine. Ključne skupine sestavljajo dejavnike ekonomskih tveganj (stavke, nemiri, pomanjkanje delovne sile, padec cen delnic, tržni zlom in podobno), informacijskih tveganj (izguba zaupnih informacij, lažne informacije in podobno) ter fizičnih tveganj (izguba ali zlom ključne opreme). Dobra priprava organizacije na krizo po mnenju Mitroffa (2000) vključuje preučevanje preteklih kriz in iskanje medsebojnih povezav med njimi, ustvarjanje vizualnih zemljevidov za boljše razumevanje kako se krize sčasoma odvijajo in kako se te kažejo zunaj in znotraj organizacije.

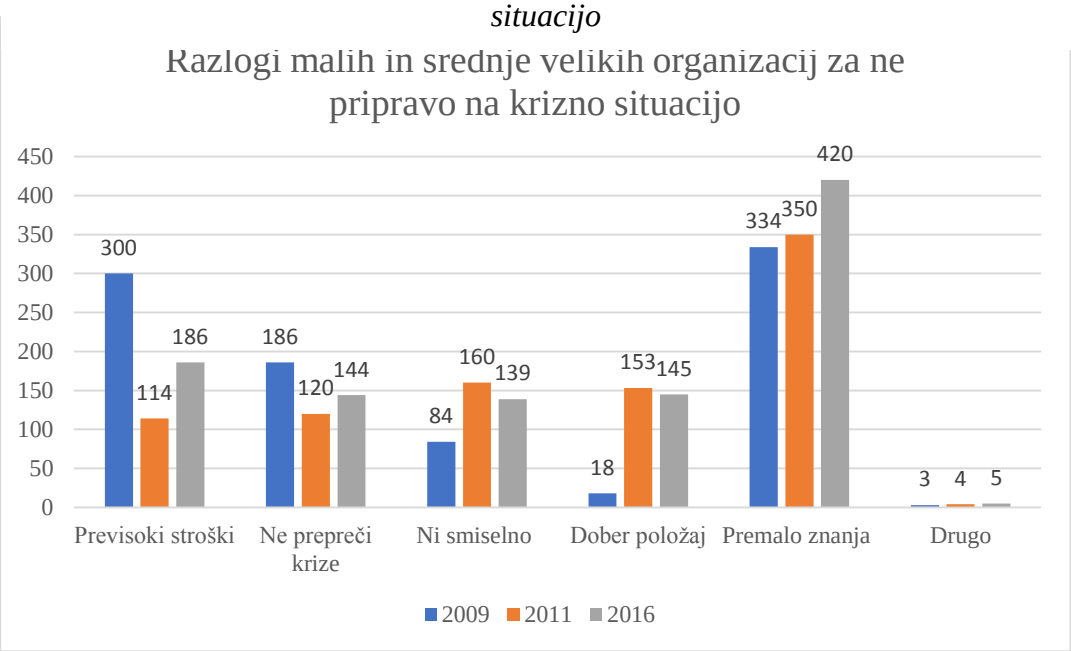
Kramar Zupan (2009) ugotavlja, da krize vsekakor ni mogoče vedno predvidevati, vendar so se glede na raziskave organizacij, ki so že vnaprej imele pripravljene krizne scenarije, kako ravnati ob neugodni situaciji, na krizo uspešneje odzvale. Prav tako je mnenja, da

slabo načrtovanje in izvajanje strategije organizacije spada med značilne notranje vzroke kriz in pri tem poudarja, da je učinkovito strateško načrtovanje najboljše sredstvo proti krizi.

Nekatere organizacije, predvsem majhne, se srečujejo s problemom soočanja s kriznimi situacijami zaradi nepripravljenosti. Raziskovalci (Mikušová & Horváthová, 2019) navajajo, da imajo vodje takšnih organizacij velikokrat izkrivljeno predstavo o krizah in njihovem obvladovanju. So skeptični, čeprav imajo možnosti se pripraviti na krizo, po mnenju večine je »rešitev« v odpustitvi zaposlenih in čakanju na boljše čase. Raziskava o pripravljenosti na nesreče iz leta 2005 kaže, da je 56% organizacij imelo pripravljen načrt kriznega managementa, medtem, ko jih ostalih 45% ni imelo, glede na tvegano okolje ti podatki vzbujajo skrb (Lockwood, 2005).

Na sliki 2 so prikazani razlogi, zaradi katerih se majhne in srednje velike organizacije ne odločajo za pripravo na krizno situacijo. Kot je razvidno iz grafa je glavni razlog premalo znanja, za tem sledijo previsoki stroški. Nekateri so mnenja, da priprava na krizo ne preprečuje le te. Med tem ko drugi mislijo, da priprave na krizo niso smiselne, saj se te kljub temu razvijejo. Pogledi managerjev iz leta v leto razlikujejo, vendar vsa leta prevladuje odgovor, da bi se radi pripravili na krizo vendar ne vedo kako (Mikušová & Horváthová, 2019).

Slika 2: Razlogi malih in srednje velikih organizacij za ne pripravo na krizno situacijo



Vir: Mikušová & Horváthová (2019).

Podobne razloge za ne pripravo kot Mikušová in Horváthová (2019), navajata Spillan in Hough (2003), le da poleg že naštetih omenjata še pomanjkanje sredstev za pripravo,

pomanjkanje časa za ukvarjanje s pripravo zaradi osredotočanja na današnje probleme ter sklenjeno zavarovanje, ki bi po mnenju nekaterih manjših organizacij te varovala pred krizo. Simbo (1993) poudarja, da zavarovanje nudi zašito večje količine stroškov, vendar samo po sebi ne zagotavlja preživetja in okrevanja organizacije, saj ta ne ščiti pred neoprijemljivi sredstvi kot so dobro ime ter ugled organizacije, družbeno odgovornostjo ter podobnimi pomembnimi dejavniki.

Raziskava (Združenje Manager, 2019) med slovenskimi managerji kaže na boljšo pripravljenost managerjev na morebitno krizo v primerjavi s prejšnjo. Anketa zajema 101 managerjev iz različnih dejavnosti, 58 % vseh vprašanih trdi, da je bolje pripravljenih na morebitno krizo, 27 % jih meni, da so pripravljeni enako kot na prejšnjo, preostalih 16 % pa je mnenja, da niso bolje pripravljeni. Raziskava je pokazala, da so predvsem velika (79 %) in srednje velika (54 %) podjetja tista, ki prednjačijo pri odgovorih, da so na krizo boljše pripravljena. Kot razloge, zaradi katerih so bolje pripravljeni, navajajo: več izkušenj, nižja zadolženost, razpršenost kupcev in storitev ter stroškovna učinkovitost.

2.2.2 Odziv na krizo

Po neuspešni preprečitvi krize nastopi odziv na krizo in reaktivni krizni management. S hitrim, premišljenim in posledično uspešnim odzivom na krizo lahko organizacija doseže preobrat, s tem pa se prične ponovna oživitev procesov in ponovni razvoj. Po uspešnem preobratu se krizni management sčasoma nadomesti z strateškim managementom. V nasprotnem primeru, z neuspešnim kriznim managementom nastopijo strategije reševanja organizacije iz krize (Dubrovski, 2000).

V reševanje akutne krize se za omilitev zunanjih vzrokov na nacionalni in globalni ravni vključi država, ki prek finančnega sektorja podpira gospodarstvo z ugodnimi obrestnimi merami ter zagotavljanjem likvidnosti. Na fiskalnem področju ga podpira z investicijskimi olajšavami, poroštvom za banke do posojil na mednarodnih trgih in začasno razbremenitvijo vplačila socialnih prispevkov. Ter nazadnje še na področju delavne zakonodaje z možnostmi skrajšanja delavnika, lažjim zaposlovanjem in odpuščanjem, ohranitvijo ravni minimalnih plač, sistemskimi spodbudami za zaposlovanje mladih (delnimi razbremenitvami iz naslova prispevkov in davkov za prva leta zaposlitve) (Kramar Zupan, 2009).

Nekateri avtorji zavzemajo stališča, da je zaradi razlik med krizami, oblikovanje splošnega modela reševanja krize nemogoče. Mnenja so, da vsak poslovni sistem zahteva svoj edinstven pristop k reševanju (Dubrovski, 1998). Kljub razlikam je zaradi podobnosti nekaterih značilnosti kriz mogoče zaslediti enakosti predlaganih ukrepov. Vrečko (2009), podobno kot Dubrovski (2011) navaja najpogosteje uporabljene ukrepe pri zdravljenju kriz glede na področja v katerih se ti izvajajo.

2.2.2.1 Ukrepi na področju managementa

Napake v poslovodnih odločitvah so pogosto vzrok za nastanek krize, tako management, ki je opravljal funkcijo vodenja vse do nastanka akutne krize, težje uspešno izvaja funkcijo zdravljenja. Zaradi omenjenega so potrebne spremembe v vodstvu, tako je prvi ukrep zamenjava managementa ali najem zunanjega svetovalca za reševanje kriz. Novo vodstvo, ki je neobremenjeno s preteklostjo in nevtralno v svojih presojah preteklih dogodkov praviloma lažje in radikalnejše rešuje nakopičene probleme. Kljub temu, je priporočljivo, da se ohrani enega do dveh prejšnjih članov vodstva, saj ti lahko pojasnjujejo pretekle dogodke z učinki v sedanjosti in omogočajo kontinuiteto delovnih procesov (Dubrovski, 2011).

Med krizno situacijo so zelo pomembne hitre, a učinkovite odločitve, kjer dopuščanja po napakah praktično ni, zato je smiselno, da se opravi začasna centralizacija sprejemanja odločitev. Kot posledica centraliziranega in koncentriranega vodenja, se pojavi spremenjena organizacija, kjer namesto hierarhičnih povezav prevladuje mrežna, na videz kaotična organiziranost (Dubrovski, 2011).

Še eden od zelo pomembnih ukrepov na področju managementa je učinkovito komuniciranje, zgotoviti je potrebno ustrezen notranji in zunanji komunikacijski sistem. Problem, ki se velikokrat pojavi ob nastanku krize je informacijska praznina, kjer primanjkuje pravih in verodostojnih podatkov, zato je dobro, če se organizacija temu izogne in izvaja aktivno politiko komuniciranja na osnovi premišljenih sporočil (Dubrovski, 2011).

2.2.2.2 Ukrepi na področju prihodkov

Organizacije morajo zaustaviti trend padanja prodaje in ga spremeniti v rast, kar zahteva daljše časovne obdobje in vlaganja. Eden od ukrepov na področjih prihodkov je povečanje prodaje, pri čemer mora ta temeljiti na izbranem sortimentu izdelkov ali storitev, ki pokriva vse stroške. Povečanje prodaje nedonosnih izdelkov ima le kratkotrajni likvidnostni učinek, organizacije se tako lahko odločajo za posebne prodajne akcije ali razprodajo kurantnih zalog (Dubrovski, 2011).

Pospešitev prodaje tistih izdelkov ter storitev, ki prinašajo največjo donosnost in za katere je zagotovljen zadosten obseg zmogljivosti ter odpustitev tistih, ki prinašajo neučinkovit in neuspešen poslovni proces je na področju prihodkov prav tako priporočljiv ukrep. Z namenom zagotovitve minimalne plačilne sposobnosti ostanejo v ospredju tisti programi, ki prinašajo večje prilive kot odlive in s tem pozitiven denarni tok (Dubrovski, 2011).

2.2.2.3 Ukrepi na področju odhodkov

Z namenom obvladovanja stroškov morajo organizacije dosegati optimalen obseg in najprimernejšo strukturo stroškov, ne pa le zgolj zniževati stroške. Pri tem je potrebno preučiti strukturo stroškov, jih opredeliti po velikosti in oceniti možnosti znižanja posameznega stroška (Dubrovski, 2011).

Tavčar (1996) navaja, da morajo organizacije spoštovati ekvimarginalno načelo dobrega gospodarjenja, kar pomeni, da je vsako povečanje odhodkov v času krize upravičeno le v primeru, če prinese vsaj enak obseg koristi. Cilj obvladovanja stroškov je tako v relativnem znižanju stroškov, pri čemer vsako nižanje stroškov mora slediti skupaj s prizadevanjem za povečanje prihodkov. V praksi se to kaže tako, da se lahko absolutna raven stroškov zaradi izdatkov (za posodobitev ali prenovo ponudbe, za intenzivnejše tržno komuniciranje in podobno) poveča, vendar se morajo s tem povečati tudi prihodki, s tem pride do znižanja relativne ravni stroškov v enoti prihodka.

Najpomembnejše stroškovne postavke v proizvodnih podjetjih vključujejo stroške materiala, stroške dela, stroške zunanjih storitev, stroške amortizacije in stroške financiranja. Stroške materiala se lahko niža z izboljšanjem nabavnih pogojev, iskanjem ugodnejših nabavnih virov, izboljšano porabo oziroma izkoristkom ter uporabo novih materialov. Z zniževanjem plač in odpuščanjem lahko organizacije nižajo stroške dela, zaradi odpravnin in odpovednih rokov se ta nižanja navadno kažejo z večmesečnim zamikov. Eden od ukrepov nižanja stroškov dela je tudi selitev delovno intenzivnih opravil na tista geografska področja z nižjo ceno delovne sile. V primeru, da je opravljanje neke vrste dela v organizaciji sami dražje kot bi to bilo izven organizacije, je eden od učinkovitih ukrepov outsourcing, kar pomeni, da organizacija prepusti to vrsto dela zunanjim (cenejšim in bolj usposobljenim) izvajalcem. Z outsourcingom tako organizacija zmanjša skupne stroške, hkrati pa lahko poveča tudi kakovost opravljenih storitev ali izdelkov in se osredotoča na tiste funkcije dela v katerih so najboljši (Dubrovski, 2011).

2.2.2.4 Ukrepi na področju financ

V kriznih razmerah je zagotovitev zadostnih prilivov in ohranjanje minimalne likvidnosti pomembnejša kot bilančna uspešnost podjetja in poslovni izid. Ukrepi s katerimi si organizacije lahko zagotovijo ohranjanje likvidnosti vključujejo doslednejše in načrtno poslovanje z denarjem in vrednostnimi papirji, učinkovitejšo izterjavo, odprodajo kratkoročnih sredstev (naložbe, terjatve), pogajanje z dobavitelji za podaljšanje plačilnih rokov, dogovarjanje s kupci za krajše plačilne roke, prodajo poslovno nepotrebnega premoženja (dezivestiranje) ter prestukrturiranje dolgov. Zaradi dezivestiranja se tako investicije skrčijo le na nujno potrebne. Splošno pravilno pri tem procesu velja, da se pridobljeni prilivi iz tega naslova ne smejo nameniti za tekočo porabo temveč zgolj za sanacijske in razvojne namene (Dubrovski, 2011).

Med upravljanjem z likvidnostjo se pogosto pojavijo zunanje in notranje ovire. Kot posledica finančne krize se pojavi kreditni krč, kar pomeni težji dostop do kreditov in višje stroške. Pogosto prihaja tudi do preklicev naročil s strani kupcev, poslabšanje plačilnih pogojev na nabavni strani in podobno (Dubrovski, 2011).

Eden od pogostih in želenih ukrepov, ki se ga organizacije pogosto poslužujejo je še preoblikovanje tujih virov financiranja iz manj ugodnih (kratkoročni, dragi) v ugodnejše (dolgoročni, cenejši). Preoblikovanje navadno vključuje zagotovitev reprogramov ali moratorijev pri banki, zamenjavo obstoječih kreditnih obveznosti z novimi (refinanciranje), odpis zaračunanih obresti za obveznosti, preoblikovanje tujega kapitala v lastni in podobno (Dubrovski, 2011). Več o finančnem prestrukturiranju in o tem kako podjetja pristopajo k temu procesu sem zapisala v poglavju Strategije reševanja organizacije iz krize.

2.2.2.5 Ukrepi na področju zaposlovanja

Z namenom zniževanja stroškov dela je pogost ukrep na področju zaposlovanja zmanjšanje števila zaposlenih, ki pa mora biti izveden premišljeno in selektivno, tako da se z njim v resnici pokažejo stroškovni prihranki. Z odpuščanjem zaposlenih organizacija izgubi znanje, izkušnje in poznavanje zunanjih deležnikov oseb v odhodu, kar je še eden od razlogov zakaj mora biti ukrep načrtno izveden (Rohr, 2000). Praviloma tako organizacije pred odpuščanjem pretehtajo tudi druge možnosti, kot so na primer predčasno upokojevanje, prenos zaposlenih v povezane partnerske organizacije, odprava podaljševanja zaposlitev za določen čas in podobno. V omenjenih primerih strošek dela ne bo bistveno znižan, saj gre za tako imenovane premostitvene ukrepe pred morebitnim odpuščanjem (Dubrovski, 2011).

Petriglieri (2020) navaja, da je v času kriznih razmer zaposlenim potrebno nuditi dobro oporo, pokazati sočutje in razumevanje. Dobre vodje zaposlene seznanijo o spremembah v plačah, delovnih pogojih, procesih dela in o ključnih prioritetah. Poleg tega razložijo zakaj so nekateri ukrepi smiselni in nujno potrebni. Zagotavljanje dobre podpore zaposlenim se je izkazal kot najbolj učinkovit način zadržanja ključnih zaposlenih v krizi in dober način kako zaposlene motivirati in spodbuditi njihovo produktivnost.

2.2.3 Faza po krizi

Ko je kriza pod nadzorom se prične faza po krizi, kjer organizacija skuša povrniti nastalo izgubo. Po tem, ko organizacija prevzame akutno krizo pod nadzor, se lahko višji management osredotoči na ukrepe po krizi. Višji management v tej fazi oceni uspešnost organizacije med krizo, v organizaciji uvede spremembe, ki so potrebne ter povrne nastalo izgubo (Devlin, 2007).

2.3 Strategije reševanja organizacije iz krize

Organizacije se odločajo za različne načine reševanja iz krize. Pogosto se zgodi, da te naredijo napako in z iskanem pomoči odlašajo, s tem pa škodijo organizaciji in njihovim deležnikom. S čakanjem se težave še dodatno povečujejo in zahtevajo čedalje bolj drastične ukrepe. Eden od pogostejših načinov reševanja organizacije iz krize je prestrukturiranje, ki je lahko finančno, poslovno in strateško. Pomen prestrukturiranja je v spremembi načina financiranja, poslovanja in njegove strukture, tako da se lahko ponovno zagotovi ne moteno poslovanje organizacije (Simoneti & Radež, 2013).

Uspešno prestrukturiranje se pogosto prične tako, da se v organizaciji najprej določi novo vodstveno ekipo, ki ni obremenjena s preteklimi odločitvami. V tej fazi mora nova vodstvena ekipa znižati stroške ter prilagoditi obseg poslovanja kriznim razmeram. Za ne moteno poslovanje mora pri tem zagotoviti likvidnost, kar lahko stori z dogovori z dobavitelji o podaljševanju plačilnih rokov in z dogovori s kupci o predčasnem plačevanju. Za odobritev reprogramov s strani banke se pogosto zgodi, da te zahtevajo dezinvestiranje oziroma prodajo poslovno nepotrebnega premoženja. Ko so omenjeni ukrepi opravljeni, lahko vodstvo prične z odplavljanjem napak v preteklem poslovanju organizacije in s spremembami v delovanju organizacije, kot je optimizacija poslovnih procesov in podobno. Dubrovski (2011) pri tem poudarja, da je krizno situacijo v tej fazi potrebno izkoristiti za optimiziranje vseh procesov v podjetju in ne zgolj le tistih katerih je kriza neposredno prizadela. Rezultati prestrukturiranja se običajno pokažejo šele kasneje, kriza se lahko v začetku celo stopnjuje, kar je potrebno upoštevati pri pripravi načrta reševanja podjetja. Vrečko (2009) omenjen pojav imenuje »vztrajnostni dejavnik« krize.

V primeru prezadolženosti organizacije se te poslužujejo finančnega prestrukturiranja. Pojem finančno prestrukturiranje označuje vse ukrepe, ki vključujejo spremembe v bilanci stanja organizacije. Cilj finančnega prestrukturiranja je rešitev problemov povezanih z nelikvidnostjo, prezadolženostjo in insolventnostjo (Dubrovski, 2011).

Finančno prestrukturiranje se lahko opravi na dva načina. Prvi način je razdolžitev dolžnika, ki nadaljuje poslovanje, ta na strani premoženja (aktive) vključuje prodajo poslovno nepotrebnih sredstev, na strani obveznosti (pasive) pa dogovor z upniki o reprogramu (podaljšanje odplačilne dobe kredita), moratoriju (odlogu odplačevanja kredita) ali celo o delnem odpisu dolgov. Po uspešno opravljenem prvem načinu finančnega prestrukturiranja razdolžena organizacija nadaljuje poslovanje. Drugi način finančnega prestrukturiranja je izločitev zdravih jeder, kjer se na strani premoženja izloči poslovno potrebno premoženje, lahko tudi skupaj s pripadajočimi obveznosti. Ta način se pogosto zaključi z dolgotrajnimi pogajanju med upniki in lastniki, ob neuspešnem pogajanju pa z nadzorovanim prenehanjem poslovanja organizacije (Simoneti & Radež, 2013).

2.4 Model projektno usmerjenega kriznega managementa

Vrečko (2009) kot uspešen način reševanja organizacij iz kriz navaja model projektno usmerjenega kriznega managementa, ki ne odgovarja na to, kaj bi bilo potrebno izvesti, vendar kako in kdaj izvajati aktivnosti, da bosta zagotovljeni uspešnost in učinkovitost izvedbe. Pri vprašanju, kdaj izvajati posamezno aktivnost poudarja, da je potrebno ločiti stopnjo razvitosti poslovne krize in sicer med degresivno rast uspešnosti poslovnega sistema (v nadaljevanju PS) in negativno rast uspešnosti PS.

Stopnja degresivne rasti PS nastopi ob začetku procesa reševanja poslovne krize, ko ta še nima velikih razsežnosti, na tej stopnji je proces veliko lažji, hitrejši ter praviloma uspešnejši. Če se reševanje krize prične že na omenjeni stopnji, pred točko njenega vrhunca, lahko govorimo o začetku procesa revitalizacije, ki je sestavljen iz številnih operativnih ukrepov. V primeru uspešno izvedene revitalizacije se lahko izvede strateški poslovni zagon za doseganje konkurenčnosti (Vrečko, 2009).

V nasprotnem primeru, na stopnji ko se organizacija že spopada z resnimi likvidnostnimi težavami, nastopi negativna rast uspešnosti PS, v teh primerih je poslovna kriza že globlja in je potreben zahtevnejši poseg. Če se reševanje krize prične pravočasno, lahko nastopi proces sanacije organizacije, pri čemer se najprej odpravi likvidnostne in druge predvsem finančne težave, nato pa se prične zniževanje stroškov na vseh področjih. S sklenitvijo programa saniranja je doseženo stanje, ki potencialno omogoča postopen nadaljnji razvoj, reševanje krize se tako nadaljuje s programom revitalizacije (Vrečko, 2009).

Projekt usmerjenega kriznega managementa se prične z uvedbo kriznega managementa, analizo stanja in pripravo ter izvedbo vseh potrebnih projektov za reševanje kriznega položaja. V primeru kriz, ki so posledica naravnih katastrof ali globalnih kriz ponudbo za vpeljavo kriznega managementa navadno poda najvišje vodstvo. Ko pa je kriza posledica neučinkovitega poslovanja ali strateških napak, vodstvo s težavo prizna in sprejme lastne napake, zato v tem primeru pobude za vpeljavo ne poda (Vrečko, 2009).

Po vpeljavi kriznega managementa na podlagi hitre in grobo izvedene analize stanja organizacije krizni manager in krizni tim ocenita možnosti za razrešitev krize, na podlagi katere sledi odločitev o smiselnosti nadaljevanja postopka reševanja krize. Če analize kažejo na to, da nadaljevanje ni smiselno nastopi likvidacija, v nasprotnem primeru pa natančnejša analiza stanja in razvojnih možnosti. Pri analizi stanja se analizira notranje okolje (stanje PS, razpoložljive vire, vzroke in potek krize, kakovost razvojne strategije in podobno) ter zunanje okolje (analiza pričakovanj upnikov, analiza panoge in konkurence, analiza državnih predpisov in podobno). Po analizi notranjega in zunanjega okolja ponovno sledi odločanje o likvidaciji PS ali o začetku izvajanja programa sanacije, če sanacija ni potrebna se prične program revitalizacije (Vrečko, 2009).

3 ANALIZA PRIMEROV KRIZNEGA MANAGEMENTA TREH SLOVENSKIH PODJETJI

Teoretično podlago bom v nadaljevanju predstavila na praktičnih primerih treh slovenskih podjetij[1]. Izbrana podjetja na trgu poslujejo že več let in se razlikujejo po velikosti in dejavnosti, v kateri delujejo. V kriznih situacijah so se znašla zaradi povsem različnih okoliščin, prvo podjetje je prizadela panožna kriza skupaj z gospodarsko, drugo sama gospodarska kriza, zadnje podjetje pa trenutna COVID-19[2] epidemija[3]. Različna podjetja sem izbrala z namenom, da bi pridobila vpogled v to kako se s krizo soočajo podjetja različnih velikosti ter dejavnosti.

Podjetjem sem posredovala vprašalnik sestavljen iz enajstih vprašanj. Vsa vprašanja - z izjemo predzadnjega, so zaprtega tipa. Kasneje sem anketirancem preko e-pošte zastavila še nekaj krajših dodatnih vprašanj. Z vprašalnikom in dodatnimi vprašanji sem skušala ugotoviti, katere aktivnosti so podjetja izvajala v okviru preprečevanja, priprave in reševanja krize. V primeru, da se ta na krizo niso pripravljala, so me zanimali razlogi za nepripravljenost. Poleg tega me je zanimalo, kdaj so pričeli z ukrepanjem, pred ali po nastanku likvidnostnih težav. Analizirala sem, na kakšen način so se v času krize spremenile štiri temeljne funkcije managementa: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola. Rezultate analize prvih dveh podjetji sem dodatno podprla še z ključnimi finančnimi podatki, ki sem jih pridobila iz spletne strani GVIN ter AJPES. Podjetje, ki se s krizo sooča sedaj v času COVID-19 epidemije, sem analizirala le na podlagi vprašalnika in dodatno zastavljenih vprašanj direktorju podjetja, saj finančni rezultati krize še niso vidni.

3.1 Krizni management na primeru mikro podjetja

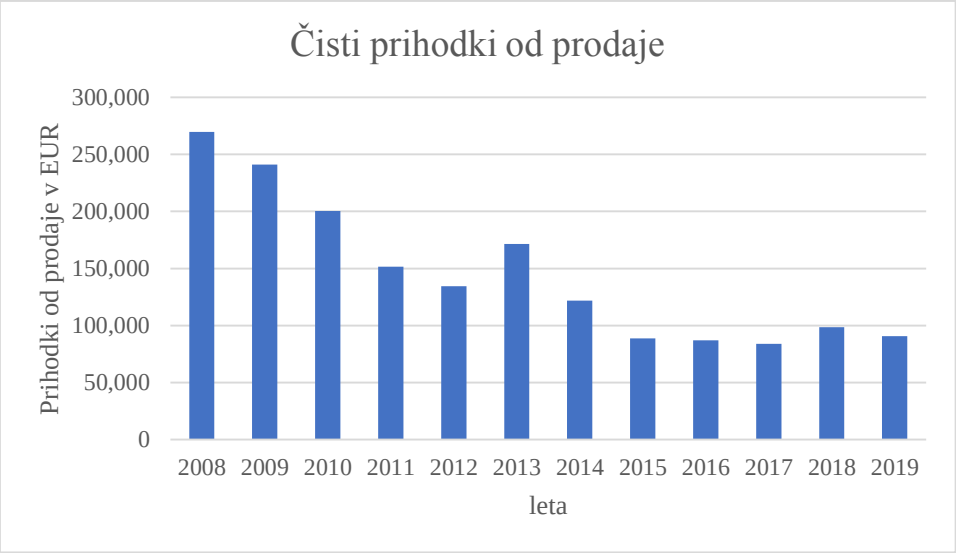
Prvi primer za analizo kriznega managementa sem izbrala družinsko mikro podjetje[4], ki se ukvarja s tiskarsko dejavnostjo. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1899 in je pred pričetkom krize štelo 6 zaposlenih. Ponudba storitev, ki jih nudijo, obsega tisk in dodelavo grafičnih izdelkov, kot so koledarji, plakati, letaki, katalogi, revije, knjige in podobno. Sodelujejo tudi z nekaterimi večjimi podjetji.

V zadnji večji krizi se je podjetje znašlo med letom 2010 in 2015, v tem obdobju je bila oseba, ki je izpolnjevala vprašalnik direktor podjetja. Po odgovorih direktorja so bili vzroki za nastanek krize v panožni krizi, v prezadolženosti, v vse močnejši konkurenci, v izgubi trgov ter v padcu v povpraševanju. Glede na samo naravo dejavnosti, v kateri podjetje

[1] S pojmom podjetje označujemo organizacije, ki imajo za poslanstvo izvajanje podjetniških dejavnosti. Pojem podjetje se nanaša na organizacije podjetniških faktorjev (Korže, 2018).
[2] V slovarju slovenskega knjižnega jezika je COVID-19 (brez datuma) opredeljen kot nalezljiva bolezen (virus), za katero je značilno vnetje zgodnjih dihal in v težji obliki pluč.
[3] Epidemija (brez datuma) je nenaden izbruh in hitro širjenje nalezljive bolezni v človeški populaciji.
[4] Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-NPB14) v 55. členu opredeljuje mikro podjetje kot podjetje, ki izpolnjuje vsaj dva od treh naslednjih pogojev: povprečno število zaposlenih ne presega deset, vrednost aktive ne presega 350.000,00 eurov, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000,00 eurov.

deluje, so navedeni vzroki precej smiselni. Tiskarska dejavnost je z razvojem digitalizacije in posledično z vse manjšo potrebo po tisku in dokumentih v fizični obliki v precejšnem upadu. Največjo škodo so pri tem utrpela predvsem tista podjetja, ki se ukvarjajo s splošnimi tiskarskimi storitvami, s katerimi se ukvarja ravno podjetje, ki ga analiziram. Podatki kažejo, da je čisti prihodek od prodaje podjetja, ki ga analiziram iz leta 2010 na leto 2015 padel za 56 %, v letu 2018 nekoliko narasel in potem ponovno padal. Kot je razvidno iz spodnjega grafa prihodki podjetja nikoli niso ponovno narasli na raven pred krizo, ampak le postopoma padali, razlog v tem je tudi ta, da so v podjetju občutili zmanjšanje v povpraševanju in tako obseg poslovanja prilagodili razmeram v panogi.

Slika 3: Čisti prihodki od prodaje izbranega podjetja po letih od 2008 do 2019



Vir: AJPES (brez datuma).

Po navedbah direktorja so se znaki krize v podjetju kazali v padcu realizacije in v povečanju neporavnanih (kratkoročnih) obveznosti. Ob nastopu krize so si zagotovili nove kredite, finančne obveznosti so se tako iz leta 2009 na leto 2010 povečale za 81 % (AJPES, brez datuma). Znaki so se kazali še v daljšanju plačilnih rokov ter v padajoči donosnosti. Kot prikazuje slika 4 spodaj je neto dobiček iz leta 2009 na leto 2010 občutno padel, v letu 2013 ponovno pričel naraščati ter v letu 2019 dosegel podobno raven kot pred krizo leta 2008 (AJPES, brez datuma).

Slika 4: Neto dobiček izbranega podjetja po letih od 2008 do 2019

Vir: GVIN (brez datuma).

Fazi preprečevanja nastanka krize se v podjetju niso posvečali, kar je značilno za mikro podjetja. Prav tako se na krizo niso pripravljali, kot razlog direktor navaja previsoke stroške priprave na krizo in mnenje, da priprava na krizo ne bi preprečila krize. Kljub temu se strinja, da bi bilo reševanje krizne situacije uspešnejše, če bi podjetja imela pripravljen krizni plan ter če bi le ta planirala možne rešitve.

Z reševanjem krize so v podjetju pričeli šele po nastanku likvidnostnih težav. Najprej so znižali stroške, tako da so prenehali z najemanjem prostora za fizično prodajo in odpustili vse zaposlene. Strošek dela se je tako popolnoma izničil, saj je ostal le sam nosilec dejavnosti, ki pa si plače ni izplačeval. Pričeli so z razvijanjem novih izdelkov, s prvim niso uspeli, druga dva izdelka pa sta sezonske narave (lastni novoletni koledar in darila za otroke) in tako predstavljata le majhen delež prometa. Poleg tega so pričeli z oddajanjem prostorov, v katerih so prej imeli prodajalno. Naslednji ukrepi so vključevali še dezinvestiranje oziroma prodajo poslovno nepotrebnega premoženja in prilagoditev obseg poslovanja kriznim razmeram. Prav tako so si pri banki zagotovili reprogram obstoječih kreditov in tako podaljšali odplačilne dobe kreditov, ter si poleg tega zagotovili še nekaj novih manjših kreditov. V podjetju niso izvajali aktivnosti za pospešitev prodaje, cene storitev pa so ostale nespremenjene. Prav tako niso predhodno pripravili plana za zagotavljanje likvidnosti.

Kriza je v podjetje prinesla spremembe v ključnih funkcijah managementa. Med krizo so kratkoročni plani postali pomembnejši, predvsem jim je bilo pomembno to, da obdržijo že obstoječe stalne stranke in pridobivajo nove. Hkrati pa so kratkoročni plani vključevali še zagotovitev likvidnosti z redno izterjavo odprtih postavk in z najemanjem novih kreditov. Novih dolgoročnih planov si v podjetju niso postavljali, saj so želeli le uresničiti tiste že zastavljene. Zaznati je bilo mogoče spremembe v organizacijski strukturi zaradi odpuščanja zaposlenih, kot sem že omenila so odpustili vse zaposlene, ostal je le sam

nosilec dejavnosti, večino dela je pričel opravljati sam, vse ostale storitve, kot so računovodstvo, oblikovanje pa je prenesel na zunanje izvajalce.

3.2 Krizni management na primeru majhnega podjetja

Kot drugi primer za analizo kriznega managementa sem izbrala podjetje, ki po velikosti spada med majhna podjetja[5] in se ukvarja z gradbeno dejavnostjo. Podjetje na trgu posluje že 20 let in šteje 19 zaposlenih. So specializiran ponudnik betonske gradnje, v svojem naboru storitev ponujajo svetovanje, projektiranje, proizvodnjo, logistično in tehnično podporo, vzdrževanje ter servis.

Tako kot veliko gradbenih podjetji se je tudi to v večji krizi znašlo leta 2010. Oseba, ki je izpolnjevala vprašalnik in odgovarjala še na dodatno zastavljena vprašanja, je bila v tistem času in je še sedaj finančni direktor podjetja. Kot glavni vzrok, ki je vodil podjetje v krizo, navaja takratno gospodarsko krizo, posledično pa tudi padec v povpraševanju.

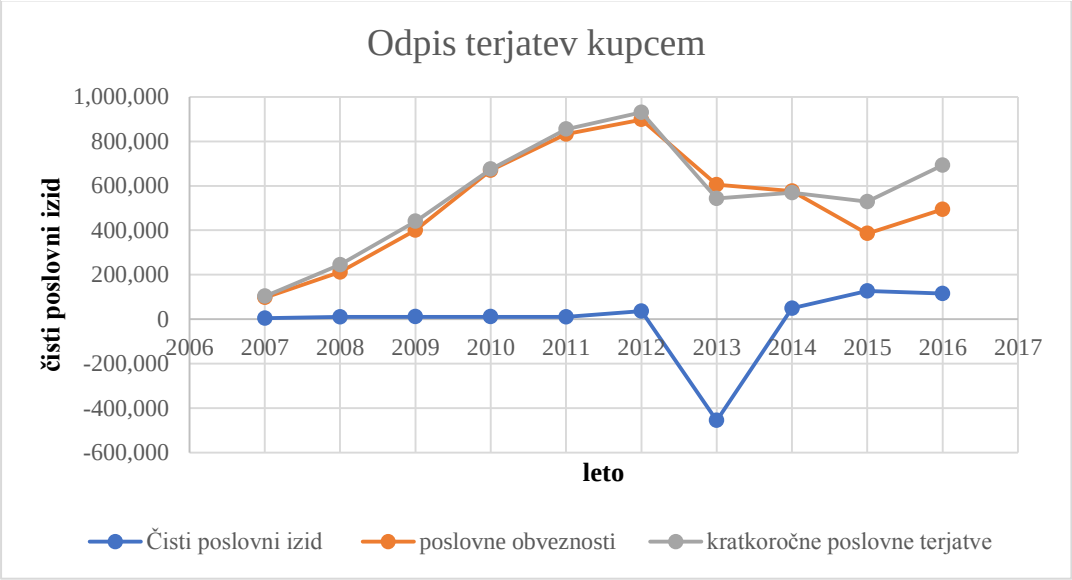
Gospodarska kriza v Sloveniji v letu 2010 je močno prizadela ravno gradbeni sektor. Z izbruhom gospodarske krize se je povpraševanje po izdelkih in storitvah izrazito skrčilo. Zaradi cenovnih pritiskov na trgu so se podaljšali plačilni roki, kupci pa so zahtevali ugodnejše plačilne pogoje. Podjetja so posledično potrebovala več denarnih sredstev za financiranje poslovanja, ki pa jih je bilo v tistem času težko pridobiti na trgu. Namreč banke zaradi finančne krize niso bile pripravljene nuditi reprogramov obstoječih posojil ter odobriti novih oblik financiranja brez obsežnih prestrukturiranj podjetja. Zahteve po dodatnih zavarovanjih pa so se izrazito povečale. Zaradi navedenih razlogov veliko podjetji in posameznikov ni bilo pripravljenih investirati v večja gradbena dela, precejšne število gradbenih podjetji pa je v tistem času moralo v stečaj.

Po navedbah direktorja so se znaki krize kazali v padcu realizacije, v nedoseganju zastavljenih ciljev in v daljšanju plačilnih rokov. Prav tako je bilo mogoče opaziti povečanje neporavnanih kratkoročnih poslovnih obveznosti, te so iz leta 2008 na leto 2012 narasle za 76 % (GVIN, brez datuma). Težave v podjetju so se dodatno povečale še zaradi drugih gradbenih podjetji (naročnikov), ki so prav tako imela finančne probleme in jih je upad aktivnosti na področju gradbeništva močno prizadel. Kratkoročne terjatve do kupcev so tako iz leta 2008 na leto 2012 narasle za 74 % (GVIN, brez datuma). Številni med njimi so propadli in šli v stečaj, podjetje je tako utrpelo dvojno škodo, poleg tega, da je izgubilo dolgoročne poslovne partnerje je moralo tem odpisati terjatve, kar je še dodatno povečalo izgubo podjetja in oslabilo kapital.

[5] Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-NPB14) v 55. členu opredeljuje majhno podjetje kot podjetje, ki ni mikro podjetje in izpolnjuje vsaj dva od treh naslednjih pogojev: povprečno število zaposlenih ne presega 50, vrednost aktive ne presega 4.000.000,00 eurov, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000,00 eurov.

Iz spodnje slike 5 je razvidna rast kratkoročnih poslovnih terjatev in posledično istočasno poslovnih obveznosti zaradi pomanjkanja likvidnosti. V letu 2013 so kupcem odpisali terjatve, kar se kaže v padcu kratkoročnih poslovnih terjatev skupaj z poslovnimi obveznosti, hkrati pa tudi v padcu čistega poslovnega izida, ki je za tem v letu 2014 ponovno pričel postopoma naraščati (GVIN, brez datuma).

Slika 5: Prikaz čistega poslovnega izida, poslovnih obveznosti in kratkoročnih poslovnih terjatev



Vir: GVIN (brez datuma).

V okviru faze preprečevanja krize so v podjetju odkrivali zgodnje znake krize. Čeprav v podjetju kriznega plana niso pripravili, so pred pričetkom krize vzpostavili krizni tim in izvajali sestajanje slednjega.

Z ukrepanjem so v podjetju pričeli že pred nastankom likvidnostnih težav. Ob pojavu krize je s skrčitvijo povpraševanja in tako tudi prodaje bilo podjetje primorano nižati cene svojih izdelkov in storitev, ter pospešiti prodajo. Pričeli so z iskanjem novih tržnih priložnosti in sicer z prodajo potrošnega materiala in preprodajo vezanih plošč, s katerimi so želeli dodatno zvišati prihodke podjetja. Znižali so stroške zunanjih kooperantov, zmanjšali količino dela izven delavnika (nadure) in prilagodili obseg poslovanja kriznim razmeram. V okviru reševanja krize so v podjetju izdelali še načrt za zagotavljanje likvidnosti, ki je vključeval pregled pričakovanih denarnih tokov – pričakovane likvidnosti glede na plačilne roke, prejemkov od prodaje in izdatkov v določenem časovnem obdobju. Med krizo so večjo pozornost posvetili ključnim aktivnostim in izvedbi le teh, dobremu obvladovanju denarnih tokov in vzdrževali dober odnos s kupci in zaposlenimi.

Kriza je v podjetje prinesla tudi nekaj sprememb v ključnih funkcijah managementa. V ospredje so prišli kratkoročni plani, ti so vključevali zagotavljanje likvidnosti, zagotavljanje zadostnega obsega dela ter pridobivanje novih strank. Organizacijska

struktura se je sploščila, kar je omogočilo boljšo komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom. Poleg tega pa se je vzpostavila večja kontrola v podjetju. Do večjih sprememb v organizaciji dela ni prišlo saj zaposlenih niso odpuščali, ker so pričakovali, da se bo podjetje iz krize hitro opomoglo. Prav tako niso zamenjali vodstva ali najeli zunanje svetovalce.

3.3 Krizni management na primeru srednje velikega podjetja

Nazadnje sem analizirala še srednje veliko podjetje[6], ki se ukvarja z industrijsko avtomatizacijo in industrijsko opremo. Svoje lastne proizvode in proizvode drugih proizvajalcev nudijo na domačem trgu, prav tako pa jih izvažajo v več kot več kot 30 držav po svetu. V tujini imajo odprto eno podružnico, druga pa je v fazi odpiranja. Na vprašalnik in dodatno zastavljena vprašanja je odgovoril sedanji direktor podjetja, ki navaja, da je zadnja večja kriza podjetje doletela ravno letos, v času COVID-19 epidemije. Finančni učinki krize tako še niso vidni in jih v tej analizi kriznega managementa nisem prikazala.

Epidemija COVID-19, ki je v Sloveniji bila razglašena 14. marca 2020, je z namenom zajezitve širjenja prinesla drastične ukrepe. Med drugimi so ukrepi vključevali tudi zaprtje mej, kar je zaradi omejitev v prometu pomenilo večje spremembe v poslovanju podjetij, ki sodelujejo s tujino in izvažajo izdelke. Z namenom omejitve zbiranja večjega števila ljudi je moralo veliko zaposlenih na čakanje. Po ocenah Gospodarske zbornice Slovenije (2020) je vpliv epidemije na proizvodnjo slovenskih podjetjih še težko določiti. Rezultati raziskave Društva za marketing Slovenije (2020), kažejo na to, da o negativnih učinkih tedanje krize poroča 58 % podjetji sodelujočih v raziskavi, kar je v primerjavi s krizo v letu 2009 in enako opravljeno raziskavo istega leta jeseni za 21 % manj.

Kot navaja direktor podjetja so se znaki krize kazali v padcu realizacije, v nedoseganju zastavljenih ciljev ter v padajoči donosnosti. V času porasta COVID-19 epidemije in posledično poostritve ukrepov zajezitve širjenja v Sloveniji (polovica meseca marca, april, maj in junij 2020) so v podjetju beležili 30 % manj prihodkov v primerjavi z lanskim letom (interni podatki podjetja). Zaradi omilitve ukrepov zajezitve virusa so na to v mescu juliju beležili občutno boljše rezultate kot predhodne mesece ter kot meseca julija lansko leto. Zaradi splošne negotovosti kupcev in partnerjev je direktor mnenja, da je izredno težko napovedati rezultate za prihodnje hladnejše mesece. Po pričakovanjih ocenjuje od 7 do 10 % manj prihodkov glede na predhodno leto, dobička pa še nekoliko manj. Boljše finančne rezultate pričakuje šele v letu 2021.

V okviru preprečevanja krize so v podjetju spodbujali zaposlene k poročanju o dogodkih, ki bi lahko bili kritični in tako pred krizo izvajali redno in odprto komunikacijo znotraj

[6] Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-NPB14) v 55. členu opredeljuje srednje podjetje kot podjetje, ki ni mikro in majhno podjetje ter izpolnjuje vsaj dva od treh navedenih pogojev: povprečno število zaposlenih ne presega 250, vrednost aktive ne presega 20.000.000,00 eurov, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40.000.000,00 eurov.

podjetja. V podjetju kriznega plana niso pripravili, prav tako niso vzpostavili kriznega tima. Zaradi COVID-19 epidemije in nezmožnosti dobav od dobaviteljev zaradi začasnega zaprtja podjetji iz tujine so si v naprej postavili varnostne zaloge. Na način, da so zmanjšali varnostne zaloge vseh dobaviteljev, ki so lahko dobavljali brez problemov in povečali tiste varnostne zaloge dobaviteljev iz držav, kjer so beležili povečanje števila okužb z COVID-19 (v konkretnem primeru iz Italije, Španije in Azije). Z namenom rešitve kriznega situacije so v podjetju naprej pričeli z nižanjem stroškov materiala, stroškov storitev ter plač. V začetku so odpustili nekaj zaposleni, kasneje pa koristili subvenconirani skrajšani delovni čas. Zaposlenim iz razvojnega, nabavnega in prodajnega oddelka so omogočili delo od doma.

Skupaj s krizo so se v podjetju spremenile tudi ključne funkcije managementa. Zaradi ne dopuščanja po poznih in neracionalnih odločitvah v podjetju so se te začele sprejemati hitreje, poleg tega pa se je sprejemanje le teh centraliziralo. Velik poudarek v podjetju so dali predvsem dobremu nadzoru, ki se je v času krize poostril na način, da so izvajali vsako dneni nadzor opravljenih nalog, pri tem ugotavljali, če je vse opravljeno tako kot dogovorjeno in po planu oziroma strategiji podjetja. Kratkoročni plani so v podjetju postali pomembnejši, prav tako so večji poudarek namenili dolgoročnem planiranju. Pričeli so z razvijanjem novih produktov, ki jih imajo v planu postaviti na trg v letu 2021. Čeprav se v podjetju niso odločili za zamenjavo vodstvo ali za najem zunanjega svetovalca, je zaradi ukrepov države moralo nekaj zaposlenih delati od doma in je tako prišlo do manjših sprememb v organizaciji dela. Direktor v času krize posveča veliko pozornost predvsem dobri organizaciji, aktivnem vodenju in kvalitetnemu prenašanju informacij na zaposlene.

SKLEP

Kriza v organizacijah je neizogiben pojav, ta lahko izvira iz zunanjega okolja organizacije ali organizacije same. Zaradi vse večje dovzetnosti organizacij na krize, je učinkovit krizni management, ki zajema fazo priprave na krizo zelo pomemben. Prav tako je pomembno, da organizacije pričnejo z ukrepanjem še pred nastankom likvidnostnih težav.

Namen zaključne strokovne naloge je bil s pomočjo teorije in analize primera kriznega managementa treh slovenskih podjetji predstaviti krizni management v organizacij ter njegov celovit potek, pri čemer sem večjo pozornost namenila predvsem pomembnosti preprečevanja in priprave na krizo.

Krizni management izbranih podjetjih sem analizirala s pomočjo analize vprašalnika ter dodatno zastavljenih vprašanj. Pridobljene podatke prvih dveh podjetji sem nagradila še z ključnimi finančnimi podatki. Pri prvem podjetju, ki se ukvarja s tiskarsko dejavnostjo je bil vzrok, ki je le to vodil v krizo, sama narava panoge skupaj z posledicami gospodarske krize. V podjetju so pričeli z ukrepanjem šele po nastanku likvidnostnih težav. Fazi preprečevanja nastanka krize se niso posvečali, prav tako se na krizo niso pripravljali.

Ukrepali so z zelo izrazitim zniževanjem stroškov in zagotovitvijo reprograma ter novih kreditov pri banki. Kot posledica odpuščanj vseh zaposlenih je prišlo do večjih sprememb v organizaciji dela. Čisti prihodki od prodaje podjetja kažejo na postopno padanje v povpraševanju. Posledice krize se v podjetju še vedno kažejo, narava panoge pa podjetju ne dopušča boljših finančnih rezultatov v prihodnje.

Drugo podjetje, ki se ukvarja z gradbeno dejavnostjo, je v krizo stopilo leta 2010, v času ko je zaradi gospodarske krize bilo zaznati močan padec v povpraševanju po gradbenih delih. Ukrepati so pričeli še pred nastankom likvidnostnih težav. Preprečevanju in pripravi na krizo so posvetili večjo pozornost kot ostala dva obravnavana primera, odkrivali so zgodnje znake krize, vzpostavili so krizni tim in izvajali sestajanje le tega, prav tako so pripravili načrt za zagotavljanje likvidnosti. Dodatne težave v podjetju so povzročili partnerji, ki so jim zaradi stečaja morali odpisati terjatve, kar je še dodatno oslabilo čisti dobiček podjetja. Kljub težavam so v letu 2014 dosegli preobrat in nadaljnje beležili dobre finančne rezultate.

Zadnje obravnavano podjetje se s krizo srečuje sedaj, v času COVID-19 epidemije. Likvidnostnih težav, kot poroča direktor, trenutno nimajo. V okviru faze preprečevanja krize so v podjetju spodbujali zaposlene k poročanju o dogodkih, ki bi lahko bili kritični, kriznega plana in kriznega tima niso vzpostavili. Zaradi ukrepov COVID-19 so si v naprej postavili varnostne zaloge. Velik poudarek posvečajo predvsem nadzoru, ki se je v času krize poostril. Ker delujejo v panogi, ki je v velikem porastu, menim, da se bodo s krizno situacijo uspešno soočili in jo tudi premagali.

Z omenjenimi ugotovitvami sem izpolnila cilj naloge in spoznala, kako se različno velika podjetja iz različnih dejavnosti soočajo s krizami, katere so ključne aktivnosti, ki jih izvajajo v posamezni fazi krize ter kako se v času krize spremenijo ključne funkcije managementa. Prav tako sem spoznala pomen dobre priprave na krizo ter to, da je vsekakor dobro ukrepati še pred nastankom likvidnostnih težav.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (brez datuma). *Arhivski podatki izbranega podjetja*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
2. Bisnode Gvin. (brez datuma). *Arhivski podatki izbranega podjetja*. Ljubljana: Bisnode.
3. COVID-19. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 3. septembra 2020 iz https://fran.si/132/sprotni-sprotni-slovar-slovenskega-jezika/4434846/covid-19?FilteredDictionaryIds=132&View=1&Query=covid
4. Devlin, E. (2007). *Crisis management planning and execution*. Boca Raton: Auerbach Publications.

5. Društvo za marketing Slovenije. (2020). *Kako epidemija vpliva na slovenska podjetja?* Pridobljeno 22. avgusta iz https://www.dmslo.si/novice/trzenjski-monitor-2020-71-podjetij-namerava-financna-sredstva-za-marketing-tudi-v-2021-ohraniti-na-enaki-ravni
6. Dubrovski, D. (2000). *Krizni management*. Koper: Fakulteta za management.
7. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
8. Dubrovski, D. (2011). Kriza, revolucijske spremembe in kompetence managementa. *Izzivi managementu*, *2*(3), 4-11.
9. Dubrovski, D. (2011). *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
10. Epidemija. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 3. septembra 2020 iz https://fran.si/130/sskj-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika/3540882/epidemija?View=1&Query=%C5%BErtev&All=%C5%BErtev&FilteredDictionaryIds=130
11. Gigliotti, R. & Ronald, J. (1991), *Emergency Planning for Maximum Protection*. New York: Butterworth-Heinemann.
12. Korže, B. (2018). Podjetje v pravu. V *Pravna praksa* (str. 32-33). Ljubljana: GV založba.
13. Kocbek, D. (2020). Vpliv epidemije je še nemogoče oceniti. *Glas gospodarstva plus*, april-maj. Pridobljeno 22. avgusta 2020 iz https://www.gzs.si/skupne_naloge/informacije_in_pomoc/vsebine/Glas-gospodarstva/Arhiv-2020/Glas-gospodarstva-april-maj-2020
14. Kramar Zupan, M. (2009). Ravnateljevanje podjetji v krizi in strateško ravnateljevanje za njeno preprečitev. *Izzivi managementu*, *2*(1), 17-21.
15. Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager. Facing Risk and Responsibility*. Mahwah, New Yersy: Lawrence Erlbaum associates.
16. Lockwood, N.(2005). *Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role*. Alexandria: The Society for Human Resource Management.
17. Mikušová, M. & Horváthová, P. (2019). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 32*(1), 1844-1868.
18. Mitroff, I. I. (2000). *Managing crises before they happen: What every executive needs to know about crisis management*. New York: AMACOM books.
19. Morales Pedraza, J., Eder, H. & Alvintzi, P. (2010). *Crisis management*. New York: Nova Science Publishers, Inc.
20. Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Petriglieri, G. (2020). *Psychology behind effective crisis leadership*. Pridobljeno iz https://hbr.org/2020/04/the-psychology-behind-effective-crisis-leadership
22. Rohr, J. (2009). *Crisis Cash management*. Lexington: Rohr.
23. Simbo, A. K. (1993). Catastrophe planning and crisis management. *Risk Management*, *40*(2), 64-66.

24. Simoneti, M. & Radež, J. (2013). Krizni institucionalni okvir za prestrukturiranje bank in podjetji: kako naprej. *Podjetje in delo, 39,* 6-7.
25. Spillan, J. & Hough, M. (2003). Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference. *European Management Journal, 21*(2), 398-407.
26. Tavčar, M. (1990). Sistemski koncept kriznega upravljanja in vodenja podjetja. *Organizacija in kadri, 23*(5/6), 396-412.
27. Tavčar, M. (1996). *Razsežnosti Managementa*. Ljubljana: Tangram.
28. Tchovakhina, M. & Stover, P. (2013). *How companies recognise, exploit and overcome crises*. Berlin: KFW Economic Research.
29. Vrečko, I. (2009). Projektno obvladovanje poslovnih kriz. *Izzivi managementu, 1*(1), 4-12.
30. Združenje Manager. (2019). *Anketa ZM: Podjetja so bolje pripravljena na morebitno krizo*. Pridobljeno 6. avgusta 2020 iz https://www.zdruzenje-manager.si/sl/novice/anketa-zm-podjetja-so-bolje-pripravljena-na-morebitno-krizo/

PRILOGE

Priloga 1: Uvodni nagovor k anketi

Priloga 1: Uvodni nagovor k anketi

Spoštovani!

Sem Eva Černe, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Do uspešnega zaključka študija me loči le še zaključna strokovna naloga, ki jo pripravljam v okviru programa Visoka poslovna šola. Zaključna naloga zajema temo kriznega managementa, v praktičnem delu bi na podlagi teorije pripravila analizo primera kriznega managementa v podjetju. To mi lahko uspe le z vašo pomočjo, zato bi bila zelo hvaležna, če mi lahko pri tem pomagate in v vašem podjetju izberete osebo, ki je sodelovala pri reševanju krize in bi bila pripravljena odgovoriti na krajši vprašalnik.

V primeru, da se odločite za sodelovanje, bodo rezultati analize z vašim dovoljenjem skupaj z ostalimi podatki vašega podjetja predstavljeni v zaključni strokovni nalogi z naslovom Analiza primera kriznega managementa. Na koncu vprašalnika lahko izberete ali se strinjate s tem, da predstavljam podjetje pod resničnim ali pod namišljenim imenom. Odgovori bodo uporabljeni izključno za pripravo te zaključne naloge.

Želim Vam uspešno poslovanje in se Vam že v naprej zahvaljujem za morebitno sodelovanje!

Eva Černe

Priloga 2: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Vsa vprašanja z izjemo predzadnjega so zaprtega tipa. Pri vprašanjih od 3. do 8. je možno obkrožiti več odgovorov, če se ne strinjate z nobenim od že navedenih, obkrožite možnost »drugo« in na črto zapišite svoj odgovor.

1. Podjetje je bilo v zadnji večji krizi leta: _____

2. Vaša funkcija v podjetju pri reševanju krizne situacije je bila: _____

3. Vzroki za nastanek krize so bili (možnih več odgovorov):
   a. Gospodarska kriza
   b. Panožna kriza
   c. Neorganiziranost
   d. Prezadolženost
   e. Vse močnejša konkurenca
   f. Izguba trgov
   g. Padec v povpraševanju
   h. Prehiter napredek v tehnologiji
   i. Slab nabavni marketing
   j. Neučinkoviti informacijski sistemi
   k. Napačne odločitve vodstva podjetja
   l. Navzkrižnost interesov med:_____
   m. Drugo:_____

4. Znaki krize so se kazali v (možnih več odgovorov):
   a. Padcu realizacije
   b. Povečanju neporavnanih (kratkoročnih) obveznosti
   c. Padcu tržnega deleža
   d. Nedoseganju zastavljenih ciljev
   e. Daljšanju plačilnih rokov
   f. Padajoči ali negativni donosnosti
   g. Padcu produktivnosti
   h. Drugo:_____

5. Katere od naštetih aktivnosti ste v podjetju izvajali v okviru **preprečevanja** nastanka krize? (možnih več odgovorov)
   a. Spodbujanje zaposlenih k poročanju o dogodkih, ki bi lahko bili kritični (redna in odprta komunikacija znotraj podjetja)
   b. Grajenje dobrih odnosov z mediji in javnostjo
   c. Prepoznavanje tveganj – zgodnje odkrivanje znakov krize
   d. Nič od naštetega
   e. Drugo:_____

6. Katere od naštetih aktivnosti ste v podjetju izvajali v okviru **priprave** na krizo? (možnih več odgovorov)
    a. Izdelava kriznega plana
    b. Vzpostavitev kriznega tima
    c. Izvajanje vaj za testiranje kriznega tima
    d. Sestajanje kriznega tima
    e. Nič od naštetega
    f. Drugo:_____

7. V primeru, da ste pri 6. vprašanju obkrožili e. – zaradi katerih razlogov se na krizo niste pripravljali? (možnih več odgovorov)
    a. Previsoki stroški priprave
    b. Priprava na krizo ne prepreči krize
    c. Priprava na krizo ni smiselna
    d. Za pripravo imamo premalo znanja
    e. Drugo: _____

8. Katere od naštetih aktivnosti ste v podjetju izvajali v okviru **reševanja** krize? (možnih več odgovorov)
    a. Zamenjava vrhnjega managementa
    b. Najem zunanjega svetovalca
    c. Znižanje stroškov
    d. Prilagoditev obsega poslovanja kriznim razmeram
    e. Pospešitev prodaje
    f. Odpuščanje zaposlenih
    g. Razvijanje novih izdelkov
    h. Zvišanje cen
    i. Znižanje cen
    j. Izdelava načrta za zagotavljanje likvidnosti
    k. Pogajanje z bankami glede pogojev odplačevanja finančnih obveznosti
    l. Dokapitalizacija
    m. Dezinvestiranje (prodaja poslovno nepotrebnega premoženja)
    n. Drugo:_____
    _____

9. Spodnje trditve se navezujejo na čas pred, med in po krizi. Pri vsaki od trditev obkrožite številko od 1 do 5. (Številka 1 pomeni, da se s trditvijo popolnoma ne strinjate, številka 2, da se s trditvijo ne strinjate, številka 3, da se s trditvijo niti ne strinjate niti strinjate, številka 4, da se s trditvijo strinjate in številka 5, da se s trditvijo popolnoma strinjate)

1) »Med krizo je odločanje v podjetju postalo hitrejše.«	1	2	3	4	5
2) »Sprejemanje odločitev se je centraliziralo.«	1	2	3	4	5
3) »Prihajalo je do pogostejših konfliktov.«	1	2	3	4	5
4) »Organizacijska kultura je postala bolj sploščena.«	1	2	3	4	5
5) »Kratkoročni plani so postali pomembnejši.«	1	2	3	4	5

6) »Komunikacija med vodstvom in zaposlenim se je izboljšala.«	1	2	3	4	5
7) »Vzpostavila se je večja kontrola v podjetju.«	1	2	3	4	5
8) »Povečalo se je iskanje novih tržnih priložnosti.«	1	2	3	4	5
9) »Odgovornosti zaposlenih so postale bolj definirane.«	1	2	3	4	5
10) »Opaziti je bilo višjo motiviranost zaposlenih.«	1	2	3	4	5
11) »V odločanje smo vključevali zaposlene.«	1	2	3	4	5
12) »V planiranje smo vključevali zaposlene.«	1	2	3	4	5
13) »Spodbujali smo timsko delo.«	1	2	3	4	5
14) »Zaradi spodbujanja timskega dela je prišlo do boljšega sodelovanja med zaposlenimi.«	1	2	3	4	5
15) »Pred pričetkom krize smo pripravili krizni plan.«	1	2	3	4	5
16) »Zaradi priprave kriznega plana je bilo reševanje krizne situacije uspešnejše.«	1	2	3	4	5

10. Kaj menite, da je ključnega pomena za uspešno reševanje krizne situacije?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

11. Želim da se podatki predstavljajo pod:
    a. resničnim imenom podjetja
    b. namišljenim imenom podjetja

Najlepša hvala za sodelovanje!

Priloga 3: Dodatna vprašanja za analizo kriznega managementa podjetji

Primer mikro podjetja

1. Kdaj ste pričeli z ukrepanjem - pred ali po nastanku likvidnostnih težav?
2. Katere nove izdelke/storitve ste vključili v prodajni program?
3. Ste si pri banki poleg reprograma obstoječega kredita, zagotovili še nov kredit?
4. Ste ustvarili nove dolgoročne plane in vizijo, če da, kakšni so bili?
5. Kateri kratkoročni plani so v času krize postali pomembnejši?
6. Katere stroške ste najprej znižali?

Primer majhnega podjetja

1. Kdaj ste pričeli z ukrepanjem - pred ali po nastanku likvidnostnih težav?
2. Katere nove izdelke/storitve ste vključili v prodajni program?
3. Katere stroške ste najprej znižali?
4. Ste ustvarili nove dolgoročne plane in vizijo, če da kakšni so bili?
5. Kateri kratkoročni plani so v času krize postali pomembnejši?
6. Zaposlenih niste odpuščali, ker ste pričakovali, da se bo podjetje hitro pobralo iz krize?

Primer srednje velikega podjetja

1. Katerih stroškov ste se najprej lotili zniževati (to vprašanje se nanaša na anketo v kateri ste navedli zniževanje stroškov, kot enega izmed načinov prilagoditev na krizo)?
2. Katere ukrepe poleg določitve varnostnih zalog ste zaradi Covid-19 epidemije še izvajali?
3. Ste odpuščali zaposlene ali ste jih poslali le na začasno čakanje na delo od doma?
4. Ste med krizo Covi-19 zagotavljali zaposlenim delo od doma (delo na daljavo)?
5. Kako je bilo z izvažanjem v tujino, ste imeli težave z dobavljanjem vaši izdelkov/storitev v tujino)
6. Ali zaradi krize Covid-19 planirate manjši/enak/višji obseg prihodka, kot je bil prvotno planiran pred izbruhom krize?
7. Ali zaradi krize Covid-19 planirate manjši/enak/višji dobiček, kot je bil prvotno planiran pred izbruhom krize?