

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

ZABLODE MANAGEMENTA V PROCESU
NASTAJANJA KRIZE

Mentor:

doc. dr. Drago Dubrovski

KOPER, 2006

ZORAN CVIJIĆ

POVZETEK

Management kot vodstvo podjetja skrbi za pot organizacije, katera vodi do ciljev in smotrov, ki si jih podjetje zastavi. Zatorej so njihove odločitve tako operativnega kot strateškega značaja. V diplomskem delu so nakazane temeljne zablode, ki jih stori management pri opravljanju svoje funkcije. Prikazane so različne zablode managementa, od vsakdanjih pa vse do samoprevar, od zablod kot povzročitelja krize, do zablod med in po krizi. Navedbe so podkrepljene tudi s primeri, ki so se odvijali v zadnjih petnajstih letih na domači poslovni sceni.

Ključne besede: kriza, krizni management, vzrok krize, motnja, simptom, zabloda managementa, napaka managementa, samoprevara managementa.

ABSTRACT

The management as a leading role of the company is in charge of organizing ways that direct the company in reaching the aims and purposes that company itself appointed. Therefore, the management's decisions are in a great way operative and also strategic. The basic delusions and mistakes that the management does while performing its function are presented in the thesis. Different delusions and mistakes, like everyday mistakes, self-delusions, mistakes as the inducer of the crisis and delusions before and after the crisis are also listed and presented in the thesis. Statements are also proved by examples that took place in the national business scene in the last 15 years.

Key words: crisis, crisis management, cause of crisis, interruption, symptom, delusion of management, mistake of management, self-delusion of management.

UDK 65.011.8(043.2)

VSEBINA:

1	Uvod.....	1
2	Kriza podjetja.....	3
2.1	Pojem kriza	3
2.2	Razvrstitev kriz	6
2.3	Temeljni vzroki krize	7
2.4	Motnje in Simptomi	8
2.4.1	Motnje.....	8
2.4.2	Simptomi	9
3	Management in kriza	11
3.1	Krizni management	12
3.2	Zablode managementa kot vzrok krize podjetja	12
3.2.1	Napačna ravnanja managementa	13
3.2.2	Vsakdanje napake managementa pri vodenju organizacije	14
3.2.3	Temeljne zablode managementa v podjetju.....	15
3.2.4	Zablode nastale zaradi neetičnosti managementa	18
3.2.5	Zablode managementa pri trženju.....	19
3.2.6	Argentijev model večkratnih zablod managementa.....	23
3.3	Zablode managementa v času krize	25
3.3.1	Reakcije managementa med krizo	25
3.3.2	Zablode managementa v času krize	26
3.4	Zablode managementa po krizi	27
4	Zablode managementa v procesu nastajanja krize	29
4.1	Najpogostejše zablode v procesu nastajanja krize	29
4.2	S kakšnim pristopom bi preprečili zablode?.....	30
4.2.1	Manager kot preprečitev nastanka zablod	30
4.2.2	Delovanje managementa kot preprečitev nastanka zablod	31
4.3	S kakšnim pristopom bi omilili posledice zablod?	31
4.4	Zakaj in kako pride do samoprevar?	31
5	Sklep	33
6	Literatura in viri.....	35
6.1	Literatura	35
6.2	Viri.....	35



1 UVOD

Sleherna organizacija se pri svojem vsakdanjem delovanju in želji po napredku znajde v težavah. Težave nastajajo iz različnih vzrokov. Težave kot take so stalnica v organizaciji. Problem nastane, ko se motnje oziroma težave prelevijo v krizo. Nekatere organizacije krizo odpravijo in nadaljujejo z izvajanjem poslanstva, druge to poskušajo, vendar jim ne uspe in zato zaprejo svoja vrata. Kriza je definirana v mnogih kontekstih. Vsem definicijam krize je ekvivalentno, da gre za nelagodno stanje v organizaciji, ki lahko povzroči mnoge nevšečnosti in nazadnje ogrozi sam obstoj organizacije.

Med vsemi vzroki krize so zagotovo najpogostejši tisti, katere povzroči management organizacije. Med te vzroke spadajo zablode, ki jih stori management pri svojem delovanju. Management lahko pri svojem delovanju zablodi iz mnogih različnih vzrokov. Skoraj vedno pa je sam management odgovoren za zablodo.

Management kljub svojemu znanju in strokovni usposobljenosti greši. Kajti tudi management deluje v kompleksnem in negotovem okolju. Zato je vedno pomembno obdelati situacijo, v kateri je prišlo do zablode in vse dejavnike, ki bi lahko kakorkoli vplivali na management. Nekatere zablode so preprosto nedopustne. Prav konkurenca in kompleksnost poslovnega sveta vodita management v zablode.

Svojo diplomsko nalogo sem zasnoval tako, da sem teorijo prepletal z mnogimi primeri iz prakse in s svojimi pogledi na temo, ki obravnava zablode managementa pred krizo in v samem procesu kriznega stanja v organizaciji.

Moj poglobljen cilj v diplomski nalogi je bil preučiti relacijo med zablodami managementa in krizo organizacije. Osredotočil sem se predvsem na zablode, ki jih nezavestno stori management in s tem posredno ali neposredno povzroči težave, ki se lahko razvijejo v krizo. Raziskati sem želel predvsem odgovore na vprašanja, ki se tičejo najpogostejših zablod managementa, vzrokov zablod, načina vodenja, ki bi preprečil tovrstne zablode in samoprevar managementa.

Na največjo težavo sem naletel, ko sem hotel pridobiti informacije neposredno iz organizacije, v kateri je prišlo do tovrstnega vzroka krize oziroma od članov managementa, ki so s svojo odločitvijo pripeljali podjetje do neugodnega položaja. Kajti znano je, da nihče ne rad govori o svojih neuspehih, kaj šele o napakah, ki so ogrozile organizacijo. Tako da sem večino informacij pridobil iz sekundarnih virov. Tudi v

javnosti se veliko govori o krizi nasploh. Posebno mesto zavzema kriza v organizacijah, o zablodah managementa pa se redko sliši. To pa predvsem zato, ker so zablode ponavadi olepšane in skrivajo svojo pravo stran.

V diplomski nalogi sem si pomagal predvsem s sekundarnimi viri, prav zaradi omenjenih težav. Za primere sem poiskal večinoma slovenska podjetja, saj gre za podjetja iz bližnjega okolja in s tem je omogočena boljša predstava in prepoznavnost le teh. Uporabil sem zgodovinsko metodo, saj sem obravnaval primere, ki so se zgodili v bližnji preteklosti.

Diplomsko nalogo sem zaključil s poglavjem, v katerem sem opisal delovanje managementa, ki naj bi preprečilo nastajanje zablod in delovanje v krizi, ki naj bi omililo njene posledice.

2 KRIZA PODJETJA

V sodobni družbi je kriza pogosto slišan pojem. Povezujemo ga z mnogimi dogodki in stanji, ki v nas vzbujajo negativne občutke, čeprav krizna situacija lahko pomeni tudi nekaj dobrega oziroma nekaj novega, iz česar se lahko veliko naučimo. Res pa je, da v večini primerov kaže na katastrofo, nesrečo, propad, stečaj, itn. V zadnjem desetletju pojem kriza najpogosteje povezujemo s tekstilno panogo, naftno industrijo, življenjskim okoljem, politiko, zdravstvom, itn.

Na krizo nismo nikoli pripravljeni, torej nas vselej preseneti. Kljub temu pa je ta pojav v svetu gospodarstva danes popolnoma normalen. Kriza je integrirani del okolja v katerem živimo. Kriza je preobrat v življenju in hkrati priložnost za ustvarjanje nečesa boljšega. Lahko deluje kot stimulacija in motivacija.

Pri nas se je največja kriza verjetno odvijala konec 80. in v začetku 90. let. Po zlomu nekdanje države in propadu takratnega družbenega sistema je sledil še zlom v gospodarstvu in socialni kolaps. Res pa je, da je bila tedaj tudi kriza v podjetjih bolj pregledna kot je danes, saj so podjetja danes kompleksnejša, z več različnimi interesi in če dodamo še politiko.

TAM je podjetje, ki se je ukvarjalo s proizvodnjo tovornih vozil, ki je prav v tistem času zašlo v krizo in se iz nje ni nikoli več rešilo. Je eden najlepših primerov, ki je kljub velikosti svojega poslovnega sistema, bil takrat zrušen prav zaradi nesposobnosti managementa, da bi se s tržišča bivše države preusmeril na nova tržišča.

Podjetje s sedežem v Mariboru je leta 1989 imelo okoli deset tisoč zaposlenih ljudi. Z osamosvojitvijo države je podjetje izgubilo večji del tržišča. Od takrat do leta 1994 se je podjetje le zadolževalo in rdeče številke so bile vedno večje. Tistega leta je podjetje imelo 40% vrednosti celotnega podjetja dolga. Zaposlenih je ostalo le še štiri tisoč. Zatem so kot prvi odšli ključni kadri, nato so bile ugotovljene razne nepravilnosti in goljufije. Tako je podjetje vztrajalo z državno pomočjo in z raznim menjavanjem vodstva vse do leta 1999, ko je podjetje pristalo v stečajnem postopku (Novak 2000, 70).

2.1 Pojem kriza

Kriza je nenačrtovano in nezaželeno stanje, ki ogroža organizacijo pri izvajanju njenega poslanstva in doseganju zastavljenih ciljev ter ji preti s samim propadom. Za

krizo je značilna velika negotovost, saj ne vemo kam nas vodi in kakšne posledice bo imela. Največja težava krizne situacije je omejenost, predvsem časovna, kajti v večini primerov se negativne posledice premosorazmerno večajo s časom. Krizi sorodni izrazi so tudi katastrofa in nesreča velikih razsežnosti.

Ker kriza nastopa v razno raznih oblikah, jo je zelo težko definirati. Večini avtorjev je skupno negativni prizvok in nepričakovanost.

Za organizacijo je kriza okoliščina, v kateri ne deluje normalno. Kriza vpliva na vitalne funkcije podjetja in temeljne procese ter s tem ogroža organizacijo kot celoto. Seveda je moč krize odvisna od mnogih faktorjev. Ampak tudi nedolžne težave v organizaciji imajo lahko za posledice drastične nevšečnosti, ki lahko na koncu tudi ogrozijo podjetje.

Kriza organizacije prizadene tako vplivne udeležence kot tudi ostale udeležence. Nekako najbolj pa se počutijo okrivljeni managerji in to tudi z razlogom, saj so oni v veliki večini primerov neposredno odgovorni za delovanje podjetja brez večjih zapletov in težav. Da bi management uspešno obvladoval krizo, mora poznati dejavnike kriznega okolja, temeljne vzroke, lastnosti, vrste, itn. Za obvladovanje krizne situacije potrebuje management poleg upravljalskih znanj še številna druga znanja in veščine iz mnogih področij. Predvsem bi bilo smotno omeniti reševanje konfliktov v medsebojnih odnosih ter poznavanje vedenja ljudi v krizi. Kajti managerju so sodelavci neobhodno potrebni v kriznih situacijah, in sicer tako da jih mora biti pripravljen obvladovati, saj takrat prihaja do zmedenosti in kaosa v podjetju.

Kriza v podjetju je najpogosteje dolgoročna posledica napačnih poslovnih odločitev oziroma zablod managementa in škodljivih vplivov dejavnikov okolja, ki postopoma najedajo poslovni sistem in s tem onemogočajo opravljanje poslanstva.

Za moje delo je zelo zanimivo Altmanovo spoznanje, da je skoraj dve tretjini neuspehov v poslovanju podjetij nastalo zaradi usodnih enkratnih ali kontinuiranih napak pri odločanju posloводства, predvsem v prvih petih letih poslovanja. Tretjino vzrokov pa gre pripisati nepredvidenim zunanjim vzrokom. To pomeni, da posloводство, kljub sprotnemu spremljanju zunanjega okolja, ni moglo predvideti sprememb, ki so negativno ali celo katastrofalno vplivale na podjetje (Altman 1983).

Tudi mimo Dubrovskega (Dubrovski 2004, 18) ni mogoče, saj trdi, da z vidika managementa podjetja oziroma nosilcev poslovnih odločitev prinaša kriza izredne razmere, ki zaradi kritičnosti trenutka zahtevajo zelo hitro sprejemanje poslovnih odločitev, te pa morajo biti po možnosti čim bolj pravilne, saj ponavadi popravki niso mogoči. Časovni in odločevalski pritisk je v kontrastu z vzroki in potekom nastajanja krize, kar je običajno dolgoročnejši proces. Management je v podjetju potemtakem neposredno soočen z naslednjimi značilnostmi izrednih razmer, ki zahtevajo drugačen pristop v vodenju podjetja kot pa je to primer v normalnih razmerah:

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

Repovž definira krizo v podjetju 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 (Repovž 1993).

Kriza je s sodobnimi podjetji neizogibno povezana. Z naraščanjem kompleksnosti podjetij, ki so z različnimi družbenimi sferami interaktivno povezana, se možnosti nastanka kriz le še povečujejo, pri čemer se povečuje tudi paleta vzrokov, ki do krize

lahko pripeljejo. Če k temu področju dodamo še vse druge krize, potem lahko soglašamo, da je kriza v poslovanju danes neizogibna kot smrt in davki (Fink v Dubrovski 2004, 15).

Če na koncu posplošimo pojem kriza, ugotovimo, da je to neprijetno stanje v podjetju, ki nastane zaradi določenih vzrokov. Za seboj lahko pusti zelo nezaželeno rezultate in celo prenehanje delovanja organizacije. Kriza v redkih podjetjih pusti pozitivno osnovo za nadaljnjo delo in nekatera podjetja doživijo pravi razcvet ali prenavo. Vsako krizo je možno odpraviti, seveda s pravim pristopom in s pravimi ljudmi. Čim prej je kriza odkrita, tem lažje je odpravljiva in potrebno jo je zdraviti iz korena.

2.2 Razvrstitev kriz

Na krizo je moč gledati z večih zornih kotov. Težava je v tem, da ni dveh kriz, ki bi si bile identične in ni organizacij, ki bi bile popolnoma enake. Prav zato obstaja ogromno vrst kriz.

Menim, da bi bilo smotrno razdeliti krizo glede na:

- potek nastajanja;
- intenzivnost;
- vzroke.

Potek nastajanja

Kot vse drugo ima tudi kriza svoj začetek in konec. Nekatere krizne situacije se odvijajo zelo dolgo, od nastanka do prenehanja, spet druge se hitro zaključijo. Največ začetkov je zelo kaotičnih in veliko zaključkov se konča prav s prenehanjem.

Prašnikar (Prašnikar 1992, 65) loči sledeče faze:

- inkubacija – krizo je mogoče postopoma slutiti, vendar je podjetje najpogosteje še ne občuti, še manj pa jo je sposobno prepoznati;
- pojav kriznih znakov – podjetje z razvitim nadzornim mehanizmom občuti znake krize in počasi prepozna njeno globino;
- poglobljanje krize – kriza se je razširila zaradi nerazvitega notranjega informacijsko-nadzornega sistema in posledično zaradi neustreznega ukrepanja ali ne ukrepanja 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.

Seveda moramo opomnit, da takšna razporeditev faz pri krizah ni stalnica. Faze krize se pri različnih podjetjih različno pojavljajo. Nekatere krize celo stagnirajo.

Intenzivnost

Intenzivnost ali moč krize izhaja iz posledic, ki jih kriza prinese in pusti za seboj. Na intenzivnost vpliva veliko dejavnikov: koliko časa se že razvija v podjetju, kje je pravi izvor krize, v kateri fazi je bila odkrita, itn.

Vzroki krize

Najprej je potrebno razdeliti vzroke na (Dubrovski 2004, 77):

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

Vzrokov krize je veliko, najbolj tragični so pa tisti, ki jih zagreši podjetje samo, torej management podjetja. Žalostno je, da v tako sovražnem okolju, v katerem živimo danes, na koncu sami sebi škodujemo. Seveda so zablode lahko zavestnega ali nezavestnega izvora. Grešiti je normalno, ampak ne priznati in ne popraviti napak, pa ne.

2.3 Temeljni vzroki krize

Od primera do primera se vzroki krize razlikujejo. Če vse skupaj posplošimo lahko razdelimo vzroke na notranje in zunanje.

Le nekaj od številnih notranjih vzrokov:

- nekompetentno vodstvo;
- neustrezen kader;
- neizpopolnjeni medsebojni odnosi;
- neskladje interesov;
- nezadovoljstvo zaposlenih;
- slaba organizacija, itn.

Nekaj zunanjih vzrokov:

- naravne nesreče;

- vmešavanje politike;
- zakonodaja;
- konkurenca, itn.

Kriza velikokrat izvira prav iz nesposobnosti managementa, da prinaša prave odločitve, strateško planira, strmi k poglobitnemu cilju, vodi ljudi, itn. Skoraj vsaka odločitev lahko pomeni potencialno krizo, seveda v določeni situaciji. Linija med uspehom in pogubo je zelo tanka. Kar je danes zmaga kot posledica dobre odločitve, je lahko že jutri katastrofa kot rezultat te iste odločitve. Zato naj bi manager upošteval oziroma imel v vidu vse dejavnike, ki lahko kakorkoli vplivajo na rezultat v danem trenutku odločitve in s tem preprečil neprijetnosti.

2.4 Motnje in Simptomi

Če bi že moral postaviti neko razmerje oziroma paralelo med motnjo in simptomom, kar se tiče krize seveda, bi sam to postavil tako, da bi motnjo, gledano na distanci potencialne krize do latentne krize, vsekakor bolj približal povezavi s potencialno krizo, medtem ko bi simptom približal latentni krizi.

2.4.1 Motnje

Motnje veljajo vsekakor za eno izmed stalnic podjetniškega poslovanja. To so vsakodnevni pojavi, brez katerih ni poslovanja. Važno je, da se z njimi spoprijemamo in jih ne pustimo čakati, sicer nam preti, da se razvijejo v simptome in krizo. Motnje same po sebi ne onemogočajo podjetja pri izvajanju svojega poslanstva, doseganja ciljev in obstoja. Težava je le v tem, da se skoraj vsaka motnja lahko s časom prelevi v težave. Zato je motnje potrebno jemati z določeno mero previdnosti. Od velikosti in fleksibilnosti podjetja je odvisno, kako hitro se motnja lahko razvija naprej.

Motnje so lahko (Tavčar 1996, 528):

- šibke, ki podjetja ne destabilizirajo;
- močnejše, ki ne presežejo zmožnosti za obvladovanje krize;
- še močnejše, ki to mejo presežejo le za določen čas, vendar ostanejo pod normalnimi zmožnostmi podjetja za obvladovanje krize;
- zelo močne, ki to mejo presežejo takoj ali pa potem, ko predolgo presegajo normalne možnosti podjetja za obvladovanje krize.

2.4.2 Simptomi

Za razliko od motenj so simptomi že prvi znaki večjih težav oziroma krize. Potrebno jih je uvideti zgodaj. Najlažje jih je predstaviti, če se jih povezuje s simptomi človeške bolezni. Dlje časa kot so prisotni v človeku, bolj strmo narašča krivulja, ki kaže posledice človekove bolezni. Simptomi odkriti v rani fazi pomenijo zelo majhno škodo za podjetje ali pa celo brez kakršnihkoli posledic.

Simptome je potrebno ločiti od vzrokov. So le pokazatelji, ki so nastali zaradi povzročitelja. Odpravljanje simptomov pomeni le skrivanje pokazateljev, da so težave v podjetju. To velikokrat počne management, ker si noče priznati storjenih zablod oziroma svojega slabega dela in ker ne želi, da bi za simptome krize izvedeli ostali. Odpravljanje vzrokov pa pomeni odpravljanje težav v podjetju.

Signale ali simptome je mogoče zaslediti:

- pri računovodskih izkazih;
- pri medsebojnih odnosih zaposlenih;
- pri nezadovoljstvu vplivnih udeležencev;
- pri vedno slabših odnosih z zunanjim okoljem; itn.

Signale krize najlažje ugotovi manager, ker ima pregled nad organizacijo kot celoto. Ker je podjetje vsakodnevno v potencialni krizni situaciji, mora vodja znati ločit signale, ki bi lahko imeli negativne posledice za podjetje, od signalov, ki so stalnica v organizaciji. Pri tovrstnem razločevanju prihaja do mnogih zablod, ki jih stori management. Velikokrat se troši čas in sredstva na neprave signale. Tisti resni pa se zanemarjajo in se uvidijo, ko je že prepozno. Dober management ne samo odpravi težav, ki bi lahko nastale s simptomi, temveč jih tudi izkoristi, s tem, da jih pretvori v priložnosti svojega podjetja.

3 MANAGEMENT IN KRIZA

Management je v veliki večini primerov odgovoren za nastanek krize. S to trditvijo se strinja tudi večina sodobnih avtorjev. S tem da so tako ali drugače odgovorni, še ne pomeni, naj dvignejo roke od organizacije, temveč nasprotno. Skušajo naj pomagati, tako da vložijo ves svoj trud in znanje, ki ga imajo, da bi spravili podjetje na pravo pot.

Management glede na potek krize spreminja svoje vedenje. To sta najbolje prikazala Weitzel in Jonsson v svojem modelu, v katerem opisujeta obnašanje managementa v krizah, ki prav gotovo pelje v propad. Razdelila sta ga po fazah (Weitzel in Jonsson 1989) :

1. Faza zaslepljenosti – v njej vodstvo ne zazna znakov za morebitno krizo, zato ne more sprejemati nikakršnih preventivnih ukrepov, velikokrat je za to nevednost vodstva kriv pomanjkljiv informacijski sistem.
2. Faza pasivnosti – v tej fazi se vodstvo sicer zaveda nevarnosti krize, vendar ničesar ne ukrene, saj meni, da bo vse v redu. Vodstvo v tej fazi zaznava simptome le kot motnje, ki so bežnega pomena in niso vredne časa in truda.
3. Faza napačnih odločitev – vodstvo se odloči za ukrepanje. Sprejete odločitve temeljijo na preveliki meri subjektivnosti, saj se management odloča le na podlagi lastnih zaznav in ne realnega stanja.
4. Faza krize – krizo začnejo zaznavati tudi ostali udeleženci in tudi zunanje okolje. Krizo, ki pride do te faze je mogoče odpraviti le z drastičnimi spremembami, ki pa so lahko tudi usodne. Kriza se poglobi prav zaradi napak, ki jih stori management v prejšnjih fazah.
5. Faza propada – ta faza označi le konec poslovanja podjetja.

Nekateri managerji res nimajo znanj in niti osebnih lastnosti, da bi delovali s podjetjem, ko je to v krizi. V takih primerih je najbolje, da management podjetja odstopi in prepusti situacijo, v kateri se nahaja podjetje, kriznemu managementu, ki bo skušal krizo omiliti ali celo preprečiti. Management s svojim odstopom ne stori ničesar slabega, ravno nasprotno, pokaže, da je sposoben racionalnega odločanja. Vsekakor je bolje odstopiti in ponuditi možnost za to usposobljenemu kadru, kakor se bahati in spraviti podjetje na kolena.

3.1 Krizni management

Osebnostno menim, da tudi management podjetja, ki prevzame vlogo zdravljenja in odpravljanja krize v podjetju, postane krizni management. Saj je krizni management vsak tisti management, ki skuša krizo podjetja omiliti ali jo celo v popolnosti odpraviti. Od članov managementa se pričakuje, da imajo znanja in veščine voditeljev, da poznajo razmere na trgu in določeni panogi, da imajo zadostne vire informacij in potrebno tehnološko strukturo.

Krizni management mora poskrbeti za odnose z vsemi vplivnimi in manj vplivnimi udeleženci. Odnosi so praviloma zelo skrhani v času nastopa krize, ker so se lomili že od nastanka simptoma. Vse dejavnosti managementa v času krize se morajo odvijati z večkratno hitrostjo kot bi se sicer, ker je ena največjih omejitev v krizi prav čas. Poleg že navedenih težav s katerimi se srečuje krizni management, lahko naštejemo še:

- slabi poslovni rezultati;
- slabi računovodski izkazi;
- naraščanje stroškov in dolga;
- slaba organizacija, itn.

Prvo in osnovno delo managementa, ko nastopi kriza, je seveda ugotavljanje diagnoze ali vzroka krize. Če želimo krizo ozdraviti, je potrebno najti vzrok. Te ugotovitve mora prinesiti večinoma sam management, kajti nihče drug ne pozna vzroka.

3.2 Zablode managementa kot vzrok krize podjetja

Krize, povzročene zaradi zablod managementa, nastanejo zaradi nesposobnosti ali neznanja managerjev v podjetju, da odgovorno izpolnijo svoje naloge.

Zabloda je ravnanje oziroma dejanje, ki vodi stran od uresničitve določenega cilja. Pomeni tudi zmotno, napačno mišljenje oziroma prepričanje (Slovar slovenskega knjižnega jezika 1994).

Zablodo v procesu odločanja managementa je potrebno sprejemati kot napako, ki jo iz kakršnih koli vzrokov stori management pri svojem delovanju oziroma kot zgrešeno postavljene smernice h katerim management teži. Ne smemo pa pozabiti, da je včasih najhujša napaka managementa ta, s katero se management odloči, da ne bo sprejel odločitve, ne bo reagiral, se odzval, itn. Seveda je potrebno poudariti, da v našem

primeru obravnavamo zablode, ki lahko imajo za posledice zelo drastične, če ne že posledice, ki se tičejo samega obstoja podjetja.

Res je, da so napake sestavni del vsakdanjika in se iz njih lahko veliko naučimo. Tudi v podjetju prihaja do napak. Če management stori napako in se tega zaveda ter jo hoče popraviti oziroma izkoristiti podjetju v prid, lahko rečemo, da gre za učenje na napakah. Takšen management je sposoben, ker si zna priznati napako in to želi in zna popraviti. Večje težave nastanejo, ko management sam sebi prikriva resnico in podjetje vodi v pogubo. Kot smo že omenili, se tudi zablode razlikujejo po svoji teži oziroma posledicah, ki jih lahko pustijo za seboj. Nekatere zablode so hitro popravljive in težko pripeljejo do večjih težav. Spet druge tako hitro prerastejo v težave ter krizo, da management nima niti časa na razpolago, da bi jih uvidel, kaj celo reševal. Zatorej naj management pazi na odločitve in področja, kjer je stanje bolj občutljivo.

3.2.1 Napačna ravnanja managementa

Ta ravnanja se izkazujejo kot neustrezna ali glede na zapaženi problem manj primerna, in opustitve pravih in pravočasnih ravnanj, kar vse skupaj označujemo z napačnimi poslovnimi odločitvami ali napakami managementa. Medtem ko so napačne odločitve managementa vidne, ugotovljive in dokazljive, je opustitev ravnanj, ki so bila v določenem trenutku nujna, manj ugotovljivo, čeprav lahko prav to skupino štejemo za najnevarnejšega povzročitelja krize. Kaj na primer pomeni prezrta poslovna priložnost, ki jo izkoristi konkurenca? Kaj pomeni razvojna pasivnost? Kaj pomeni nepripravljenost za izvajanje korenitih posegov v neučinkovite strukture in procese? V vseh teh primerih ni šlo za napačne poslovne odločitve, temveč za pomanjkanje kakršnih koli odločitev in ravnanj, kar lahko povzroči hujšo krizo kot sprejem neke napačne odločitve (Dubrovski 2004, 41).

Torej je napačna odločitev le del managementskega delovanja v nekem podjetju in je kot taka stalnica, čeprav nosi za seboj negativne posledice. Ni ga managementa, ki ne bi zgrešil. Seveda je odvisno od teže posledic, ki jih napačna odločitev nosi. Je pa vsaj lahko koristna v nekaterih primerih, ko podjetja s krizo dozorijo, uvidijo tržne niše, odpravijo dolgoletne težave, spremenijo kader, izboljšajo strukture in procese, itn. Medtem ko je opustitev poslovne odločitve napaka, ki se jo zelo težko spreobrne v kakršno koli prednost oziroma priložnost.

Zatorej je bolje poskušati, pa čeprav zgrešimo kot pa sploh ne poskušati, kajti nikoli ne bomo vedeli kaj smo zamudili.

3.2.2 Vsakdanje napake managementa pri vodenju organizacije

Delo managerjev ni fizično težko, je pa zelo dinamično, stresno, hitro se odvijajoče, neprestano, itn. Oni odločajo in so organizatorji ter imajo s tem usodo mnogih v svojih rokah.

Od osnovnih pa vse do najzapletenejših odločitev imajo na voljo več različic. Izbrati pravo, pomeni prinesiti pravo odločitev. Kralj (2003, 284) pravi, da je trenutek izbire višek procesa odločanja, vendar je le njegov del, ne pa kot se včasih napačno misli, ves proces. Izbira ni vedno tako čista kot se zdi, da bi morala biti. Dostikrat so potrebni kompromisi med tekmujočimi se različicami. Izbira ene različice lahko zadosti določene cilje, nasprotuje, ali pa ovira druge.

Vodenje lahko zapišemo kot sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k želenim ciljem. V skladu s tem nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev (Možina, 2002, 498).

Da bi prinašali prave odločitve in vodili organizacijo kot celoto, je potrebno, da se tudi sami držijo določenega reda in si organizirajo svoj čas. Mnogi managerji prav zaradi tovrstnih zablod pripeljejo organizacijo do slabih rezultatov, kateri so večinoma simptomi krize v podjetju. Primeri takšnih napak managerjev, ki lahko imajo za posledice zablode v organizaciji so:

- Začetek dneva brez načrta.

Če dan začne brez načrta pomeni, da bo v večini primerov potrošil veliko energije, še več pa časa za nepotrebne stvari. Takemu načinu ravnanja sledijo zamujanja in nekontrolirani dnevni rasporedi opravil. Do velikega števila odločitev bo prihajalo v zmedu in hitenju. Temu lahko sledijo le napačne odločitve, ki so rezultat nepreudarnega razmisleka.

- Neuravnotežen način življenja.

Manager je res vodilna oseba v podjetju, a to še ne pomeni, da je njegovo lastništvo. Tudi on ima svoje osebno življenje; družino, prosti čas, prijatelje, itn. Dober manager

zagotovo ne more temeljiti na razbitih družinskih odnosih. Naj omenim, da raziskava Ann Arbor Michigan (Fortune v Tavčar 1999, 214) prča, da obravnavajo zdravniki vsako leto zaradi psihičnih težav ali mamil 36% otrok managerjev in samo 15% otrok ne-managerjev v istih podjetjih. Lahko bi dejali, da so rezultati dela managerja, tudi odsev odnosov, ki jih prinaša od doma.

- Pomanjkanje zasebnega časa.

S tem nikakor ne mislim na različna potovanja in počitnice. Mislim le na temeljne potrebe človeka kot so čas za počitek (spanje), čas za zajtrk in kosilo, čas za družino, itn. Predvsem utrujenost kot posledica nenaspanosti ter nespočitosti in neredno ter nekvalitetno prehranjevanje managerja sta lahko usodnega pomena za organizacijo. Takšno ravnanje povzroča pri poslovnem odločanju utrujenost in nezadostno koncentracijo, kar pa lahko pusti za seboj težave kot posledice zablod, ki so nastale prav zaradi počutja odločevalca.

- Neurejeno delovno mesto.

Manager, ki je že tako v večini primerov v boju s časom, naj ne bi še vsakodnevno iskal stvari po svoji mizi. Najboljša rešitev v takih primerih, ko se manager težko sam znajde, je zagotovo sposobna tajnica. Kajti manager naj skrbi le za prave odločitve, dobro organizacijo, načrtovanje, nadziranje in za nič drugega.

3.2.3 Temeljne zablode managementa v podjetju

Od vseh možnih zablod, ki jih lahko stori management, so nekako najbolj boleče tiste, ki jih stori znotraj podjetja pri vodenju, organiziranju, nadziranju, saj so to temeljne naloge managerjev zaradi katerih so postavljeni na funkcijo prvega človeka v podjetju. Takšen primer zablode se je zgodil v Adriji Airways. Predsednik uprave Adrije Airways Iztok Malačič pojasnjuje: »Glavni razlogi za izgubo iz poslovanja, ki naj bi letos preseгла pet milijonov evrov so neučinkovita organizacija, neustrezno vodenje ter napačne poslovne odločitve v preteklih letih« (www.24ur.com 2006).

Vsaka izmed spodaj naštetih zablod lahko posredno ali neposredno pripelje do krize. Nekaj takšnih zablod:

- Ne postavljanje jasnih nalog in pričakovanj

Vsak zaposlen mora imeti jasno postavljene naloge na svojem delovnem mestu. On mora tudi vedeti za cilje, tako podrobne in kratkoročne kot obsežne in dolgoročne. Brez

nalog so ljudje razpuščeni in zmedeni. Brez ciljev pa so izgubljeni in negotovi, ker ne vedo k čemu stremi organizacija in s tem hkrati tudi oni sami. Managerji, kot vodje zaposlenih, jih ne smejo zavajati, kajti ljudje to hitro spoznajo in dobijo nezaupanje in ne spoštovanje, kar pa ima lahko negativne učinke na samo delo.

- Pomanjkanje zaupanja

Vodje ne smejo vso odgovornost in delo prevzeti nase. Naloge, delo in odgovornost je potrebno porazdeliti po določenih kriterijih. Tako delo poteka hitreje, učinkoviteje in procesi so bolj pregledni. Na tak način nadrejeni ugotavljajo, kako dela posameznik, s kakšno hitrostjo, spretnostjo, itn. Vodje (predvsem srednji in nižji management) bi se lahko mnogokrat posvetovali z delavci. To bi bilo v obojestransko korist, kajti vodje bi mogoče zvedeli kaj novega o določenem delovnem procesu. Delavci pa bi se počutili mnogo koristneje kot se sicer.

- Pomanjkanje komuniciranja

V veliko organizacijah se zaposleni počutijo kot stroji, kajti ne vedo ničesar o trenutnem stanju v podjetju, tudi v primerih, ko je razvidno, da se v podjetju nekaj dogaja. Gre za pomanjkanje komunikacije med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Za dobro delovanje organizacije kot celote, je nujno potrebno urediti čim večji in hitrejši pretok informacij, ki so potrebne za vsakdanje brezhibno delovanje.

- Ne posvečanje časa zaposlenim

Zaposleni naj gledajo na svojega nadrejenega kot na mentorja, sodelavca, voditelja. Vsi ljudje potrebujejo vodjo, ki jih bo držal skupaj, jim svetoval, pomagal. Vodje se morajo neprestano posvečati zaposlenim in jim nuditi oporo. Ljudje morajo imeti občutek povezanosti z voditeljem. Naj bo avtoritativen, a ne strah vzbujajoč. Če pa se postavimo v kožo zaposlenih, je vsekakor lepo, da nekdo vidi in ceni tvoj trud.

- Upiranje spremembam

Edina stalnica v podjetju so spremembe. Zato naj management, ki mogoče trenutno posluje dobro, ne poskuša obdržati takšnega poslovanja, v smislu nespreminjanja reči, ki bi lahko vplivale na rezultate poslovanja. Sprememb ni možno ustaviti, potrebno jim je slediti, se jim prilagajati, po možnosti kakšno spremembo tudi napovedati in jo prehiteti. Nekatere spremembe so zelene, spet druge so neželene. Ne glede na njihovo lastnost, jih moramo sprejeti takšne kot so. Eni najučinkovitejših managerjev so tisti

ljudje, ki s spremembo iščejo nove poti in izhode, velikokrat pa tudi svoje priložnosti in koristi.

- Prehitro odpravljanje težav

Težave je potrebno odpravljati čim hitreje, kar pa ne pomeni prehitro in brezglavo. Management želi pogosto odpraviti večje težave (predvsem svoje) zelo hitro in s čim manj vloženega truda, po možnosti pa s prelaganjem obveznosti in odgovornosti na druge. To hitro in brez načrtno reševanje težav ali že simptomov krize je zelo slab način odpravljanja nevšečnosti. Težave je potrebno preiskovati iz korena. Potrebno je najti poglobitni razlog in druge obstranske razloge za nastalo situacijo.

- Ignoriranje težav

V podjetjih neprestano prihaja do težav. S težavami se je potrebno spoprijemati in jih sproti reševati. Kar nam zagotavlja dobro delovno okolje in dobro podlago za dobre poslovne rezultate. Prikrivanje težav se nikoli ne konča dobro, ker te prej ali slej pridejo na dan v veliko intenzivnejši obliki kot so bile. Nereagirane na nekatere probleme se ob krizi velikokrat izkaže kot poglobitni vzrok njenega nastanka.

Takšne vrste zablod so zelo pogoste. Tudi na domačem tržišču jih ne manjka. Eden takih primerov je zabloda prejšnjega direktorja v podjetju Terme Maribor.

To podjetje je bilo nosilec razvoja turizma v svoji regiji. V lasti je imelo lokale, igralnice, restavracije, hotele, motele, trgovine, itn. Skratka, podjetje je bilo zelo dobro stoječe in še naprej je raslo. Imelo je več kot tisoč zaposlenih in ustvarjalo približno 60 milijonov nemških mark prometa letno. Leta 1996 so enega izmed svojih kompleksov preuredili v diagnostično-rekreacijski center vrhunske kakovosti, ki se je imenoval Fontana. Center Fontana je bil namenjen opravljanju specialističnih medicinskih pregledov ter storitev visoke diagnostike in še mnogo drugega.

Težave so se začele, ko je management podjetja, po odprtju centra, prepovedal vstop invalidnim osebam. Management je svojo odločitev utemeljeval s tem, da gre za varnost teh oseb; da center ni usposobljen za sprejem invalidov; da je to »hišni red«.

Management se je tako le izgovarjal, ker v resnici niso dovolili vstopa invalidnim in vsem tistim osebam, ki bi lahko obiskovali center s subvencijami zdravstvenega varstva.

Takšna odločitev (zabloda) je dvignila veliko prahu po celi državi. Takoj so se odzvale vse invalidske organizacije in začele s hudim protestom. Vsi mediji so pozorno

spremljali in se grozili ob odločitvi. Takoj po prvi objavi je promet v centru vidno upadel. Torej se je takrat podjetje že srečalo s krizo in njenimi znaki. Podjetje se je najverjetneje reševalo tako, ker je imelo širok spekter dejavnosti in objektov, kajti center Fontana zagotovo ni dobro posloval (Novak 2000, 61).

Leto kasneje, ko se je vse skoraj poleglo, je časopisna hiša Večer objavila tole: »Fontana je javni lokal, namenjen zdravstveno-rekreacijski dejavnosti. Kdo ali kaj torej daje gospodu direktorju pravico, da dovoli vstop samo tistim, ki so mu všeč? Morda tisti petični gostje, na katere tako zelo računa. Bo torej naredil izjemo, če bo prišel na Fontano kakšen tuji milijonar na vozičku? In ali bo prepovedal vstop tudi samemu sebi, če bo kakšnega velecenjenega gosta motil njegov nos« (Kores 1998, 13)?

Takšni in podobni članki so se kar vrstili. Manager podjetja se je še naprej umikal očem javnosti in leta 1998 v juniju podal odstopno izjavo, ki jo je nadzorni svet sprejel. Čez nekaj mesecev so imenovali novo direktorico, ki še danes vodi podjetje uspešno.

3.2.4 Zablode nastale zaradi neetičnosti managementa

Management ima v podjetju določen ugled in moč, ki jo dobi na takšen ali drugačen način, saj zaseda zelo pomembno in odgovorno mesto v podjetju. Z vsemi privilegiji, ki jih ima, lahko pride tudi do izkoriščanja položaja. Navsezadnje veliko krizam botruje prav zabloda managementa, ki je namerno sprejel zavestno nepravilno odločitev. Takšne odločitve so najpogosteje namenjene interesom managementa, pri čemur so zastopani interesi večine vplivnih udeležencev. Gre za vprašanje etičnosti in moralnosti managerskih odločitev in dejanj.

Tavčar pravi: »etično je odločanje, ki upošteva vrednote tistih udeležence, ki jih zadevajo odločitve – moralno pa delovanje in ravnanje, ki je skladno z etičnimi odločitvami« (Tavčar 2002, 38).

Mnoge raziskave in ankete kažejo, da javnost zelo nizko ocenjuje etičnost managementa. V Sloveniji se je pred leti zgodilo eno največjih etičnih vprašanj javnosti, ko si je management Elana, ki naj bi domnevno spravljal podjetje iz krize, hotel razdeliti gromozanske vsote denarja.

Tako sodijo anketiranci v Združenih državah Amerike, da so merila etičnosti v managementu prenizka (57%), da je kriminal »belih ovratnikov« razširjen (90%), da

managerji kazijo moralnost družbe (56%) in da je bilo pred desetimi leti več poštenja v poslovnemu svetu (54%) (Farnham v Tavčar 2002, 38).

Skratka, management je eden redkih položajev, ki lahko namerno škodi podjetju, pri tem pa so kot posledice lahko težave ali pa celo krizno stanje. Lastniki lahko pri tem do določene mere vplivajo na njihovo etično odločanje, vse ostalo je stvar preventive že pri izbiri managementa.

3.2.5 Zablode managementa pri trženju

Danes je tržišče zasičeno s skoraj vsemi vrstami izdelkov in storitev. Ogromno se proizvaja, a prodaja se lahko le toliko kot so potrebe povpraševalcev. Kar se je nekoč proizvedlo, se je tudi prodalo, in takrat je veljal proizvajalec za »kralja«. Danes je slika malo drugačna, ker ni težko proizvesti, temveč je težko prodati, ker je res vsega na pretek. Zato velja danes prodajalec za »kralja«. Kot pravi Peter Drucker: »Trženje je tako pomembno, da ne more biti posebna funkcija. Če gledamo s stališča končnega rezultata, to je stališča končnega uporabnika, predstavlja trženje celotno poslovanje« (Drucker 1996, 1).

V današnji poti od surovine do prodaje izdelka je zelo velik poudarek prav na trženju. Kajti podjetja, ki proizvajajo, v večini primerov ne prodajajo. Prav zato, ker vedo, da bodo to delo boljše opravila podjetja, ki so za to specializirana. Lep primer takšnega poslovanja navaja novinar Denis Oštir: »Elan je na poti obnove. V zadnjih petih letih so zaposlili 400 ljudi. Predsednik uprave Matjaž Šarabon zagotavlja, da bodo še naprej ožili svoj program, del tega je tudi ukinitve Elanovih prodajaln po Sloveniji. Naši viri sicer trdijo, da je bila takšna poteza slaba, saj velik trgovci, na katere zdaj stavijo v Begunjah, nimajo interesa prodajati Elanovih smuči, temveč prodajati tiste, ki so poceni in pri katerih lahko največ zaslužijo. »Odločili smo se, da se bomo ukvarjali samo s tistim, kar znamo delati. V Elanu smo dokazali, da se s trgovino ne znamo ukvarjati, saj smo prek nje izgubili ogromno denarja, časa in energije ljudi, ki znajo delati druge stvari,« pojasnjuje Šarabon (predsednik uprave). Tudi tekstila ne bodo več proizvajali sami, temveč bodo licenco za uporabo Elanovega imena prodali« (www.24ur.com 2006).

Prejšnji management Elana je storil napako, ko se je odločil za samostojno prodajo. Elan je zelo veliko podjetje, predvsem na domačem tržišču, tako da s to zablodo ni skrenil v krizo, temveč le v večje stroške in izgubo časa.

Prav zaradi današnjega pomena trženja izdelkov in storitev sem se odločil nakazati nekaj poglobitnih zablod, ki jih stori management pri trženju:

- Uporaba trženjske politike komaj pri padcu prodaje

Da bi ideja bila uspešno lansirana na tržišče, se mora trženje kontinuirano odvijati v skladu z rastočimi potrebami poslovanja, katero se neprestano razvija.

Če poteka prodaja v podjetju v skladu z zastavljenimi cilji se nekateri managerji obnašajo ležerno, češ pri nas ni potrebe po oglaševanju, saj vse teče po načrtih. To je ena velika zabloda managerjev, ki so popolnoma neseznanjeni z efekti, ki jih nudi in zagotavlja dobra politika oglaševanja. Prej ali slej se pokažejo posledice, ki so nastale zaradi nevlaganja v oglaševanje oziroma promocijo.

Mogoče lahko kot izjeme izpostavimo monopolna podjetja. Vendar tudi za njihove izdelke potrošniki oziroma uporabniki najdejo substitute, če so nezadovoljni z izdelki monopolista. Posebno v razvitejših državah, kjer gre za združevanja tržišč in s tem veliko večje ponudbe.

- Neusmerjenost

Pri usmerjanju trženja na veliko število ciljnih skupin je velika verjetnost brezglave porabe sredstev in časa. Potrebno je določiti ciljno skupino in tej vse podrediti. Če gre za več izdelkov, je pričakovati, da bomo imeli več ciljnih skupin.

Management s prevelikimi željami ali previsoko zastavljenimi cilji pogori. Potrebno se je širiti počasi in načrtno. To je lepo vidno pri podjetjih, ki komaj nastanejo in si že preveč želijo. Veliko podjetij zaide v krizo in celo propade takoj po ustanovitvi, saj se management podjetja prenegli in stori napako takoj na začetku. Management naj si izbere ciljno skupino in se ji podredi. Če je razvidna možnost rasti in razvoja, naj to stori preišljeno in strateško.

Naj omenim, da je točno ta problem neusmerjenosti zelo dobro razrešilo podjetje Zavarovalnica Triglav.

Potem, ko je prvega januarja 2000 stopil v veljavo zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju. Zakon je dobro razburkal javnost s svojimi omejitvami in

določili. Skratka, od takrat je mogoče prostovoljno dodatno varčevati za pokojninsko zavarovanje.

Zavarovalnica Triglav si je v tem in nekaj naslednjih letih kot strateški cilj zastavila aktivno vključitev v pokojninsko reformo in prevzem vloge tržnega vodje tudi na področju pokojninskih zavarovanj, kar ji je v sledečih letih tudi uspelo. Na podlagi trženjske strategije so oblikovali še trženjsko komunikacijsko strategijo. Tu so opredelili od ciljnega občinstva in ciljev tržnega komuniciranja pa vse do tržnokomunikacijskih orodij.

Na tem primeru je lepo razvidno, kako je podjetje takoj uvidelo spremembe in se istočasno usmerilo v prodajo oziroma izdelalo načrt prodaje.

- Izostanek raziskav

Raziskave tržišč so ključnega pomena za dobro poslovanje. S tem izveste komu so sploh potrebne vaše usluge ter proizvodi in če so sploh komu. Raziskava tržišča vam bo pokazala, še pred postavitvijo izdelka na tržišče, kaj lahko pričakujete od izdelka in kakšne korekcije so še nujno potrebne.

Res je, da raziskave tržišč terjajo ogromna sredstva in veliko časa. Management naj jih uporablja predvsem, ko je podjetje novo nastalo in ko prodira na tržišče nova ideja oziroma izdelek. Managerji z neopravljanjem raziskav prihranijo veliko sredstev, ampak s tem so spet v zablodi, ker ne uspejo prodati svojih izdelkov v že tako zasičenem tržišču.

- Uporaba le enega do dveh načinov komuniciranja

Normalno je koristiti način komuniciranja, ki vam najbolj leži oziroma s katerim imate največjo moč prepričevanja. S tem, ko se uporablja le en način pristopa, pa vas to prične omejevati pri pristopu k vaši ciljni skupini. Iz tega sledi, da je pri izdelavi trženjske politike podjetja potrebno vključiti čim večji razpon metod in načinov oglaševanja.

Težko je imeti zaposlene ljudi, ki bi obvladovali tako široka področja, da bi še znali uporabljati vse vrste in metode komuniciranja. Zabloda managementa je v tem, da ne dovolj natančno izbira kader ter s tem izbere ne dovolj strokovno usposobljenega in da zaposluje premajhno število ljudi in s tem ne pokriva dovolj širokega področja, ki se tiče komuniciranja in stika s povpraševalci.

– Posnemanje konkurence

Pri kopiranju politike trženja od konkurenčnih podjetij je najvišje kar lahko storite to, da jih dosežete in ostanete v njihovi senci. A tudi tu je le vprašanje časa. Vemo, da na tržišču dolgoročno preživijo le najboljši. Zato pa je potrebno konkurenco prehiteti. Da pa bi to dosegli, moramo iznajti svoje poti in načine, ki bi nam omogočili večjo prepoznavnost, boljše ime in večjo prodajo.

V zadnjih letih se z veliko konkurenco srečuje tudi podjetje Perutnina Ptuj. Od vključitve Slovenije v evropsko tržišče, se je povečalo število tujih prehrambnih podjetij pri nas. V podjetju so se odločili, da bodo branili vodilni položaj na trgu piščančjih posebnih klobas z osvežitvijo blagovne znamke Poli.

V podjetju so imeli na voljo dva scenarija obrambe: strategijo zniževanja cen ali strategijo oblikovanja trajne vrednosti blagovne znamke pri potrošnikih. Seveda so v podjetju izbrali slednjo možnost in se v popolnosti postavili zoper konkurenci. Izdelali so zelo natančen načrt za ubranitev vodilnega položaja blagovne znamke na trgu.

Perutnina Ptuj je podjetje, ki je pokazalo, da se večjim in močnejšim podjetjem (konkurentom) ni potrebno podrediti in delovati v njihovi senci, ampak je potrebno pokazati svoje kvalitete in poiskati tržne niše ter tako ostati na zelenem mestu na trgu.

– Omejitev vlaganja

Pri postavitvi premajhnih sredstev za trženje obstajajo velike možnosti, da jih boste do konca obdobja prekoračili, medtem ko boste imeli pri realni napovedi stroškov konkretne številke, s katerimi bo mogoče računati. Ni potrebno pretiravati. Če objektivno ocenite vaš izdelek, ciljno skupino in najprimernejša sredstva trženja, lahko tudi odredite realna sredstva, s katerimi bo mogoče doseči zelene rezultate.

Management velikokrat zablodi s tem, ko varčuje na področjih, kjer se ne bi smelo in vlaga na napačna področja. Res je varčevanje danes neobhodno, vendar je oglaševanje bistvenega pomena.

– Ignoriranje obstoječih strank

Jasno je, da so stroški pridobivanja novih strank dosti večji kot zadrževanja starih. Razen tega je zadovoljen kupec najboljše možno sredstvo oglaševanja. Podjetju sta potrebna rast in razvoj, vendar pri tem se nikakor ne zapostavlja rednih strank.

Management naj zahteva, da se za obstoječe stranke skrbi, saj so le one zagotovilo za obstoj podjetja, kajti le na njih se je mogoče zanesti. Seveda, če se skrbno in lepo ravna z njimi.

- Zanemarjanje tehnologij

Že Internet je praktično sredstvo oglaševanja, posebno za mala in srednja podjetja. Pri zanemarjanju novih tehnologij kratkoročno zagotovo privarčujemo, kajti tehnologije odvzamejo kar nekaj sredstev. Gledano dolgoročno pa bomo izrinjeni iz tržišča s strani konkurence.

Posebej pri starejših oziroma bolj tradicionalno usmerjenih članih managementa pogostoma prihaja do odpora v zvezi z tehnološkim napredkom in tovrstno opremo. Spremljanje tehnološkega napredka je v dobi modernega poslovanja nujno potrebno, saj le tako lahko preživimo v dobi globalizacije in ostre konkurence.

Konkurenca zahteva čedalje hitrejša prilagajanja novim trendom, na te trende pa močno vpliva razvoj tehnologije, ki počasi, a zanesljivo, spreminja tudi nakupovalne navade.

BTC City je eno takih organizacij, ki skuša biti v koraku s konkurenco in jo celo prehiteti. Je eno največjih nakupovalnih središč v Evropi. Kljub dobrim poslovnim rezultatom in uspešnemu delu, se trudi nadaljevati v takšnem slogu.

V družbi se zavedajo, da bodo manjši trgovci, s katerimi sodelujejo, težko sledili večjim pri uvajanju novih načinov prodaje. Prav elektronska prodaja je eden novih načinov prodaje.

Podjetje torej ni zanemarilo razvoja novih tehnologij in novih možnosti, kljub temu, da so potrošniki na domačem tržišču dokaj zadržani, kar se tiče nakupovanja prek spleta. A podjetje je projekt zastavilo dolgoročno in s tem želi s kontinuiranim trudom privabljalati vedno večje število potrošnikov na nakupe preko spleta.

3.2.6 Argentijev model večkratnih zablod managementa

V raziskovanju gospodarstva in managementa je zelo pomembno prepoznati vzroke in simptome podjetniškega propada. Obstaja nekaj pristopov k tej temi. Najbolj zanimiva sta Altmanov model in Argentijev model (večkratnih napak managementa).

Analitiki, ki so seznanjeni z obema metodama, bodo imeli s čim meriti, do katere mere je določeno podjetje na poti za propad in hkrati prepoznati vzroke krize in ne samo

simptomov, ki so to podjetje spravili na kolena. Analitiki naj bi razlikovali simptome kot so negativen denarni tok od vzroka krize in nereagirane podjetja na spremembe tržišča.

John Argenti se je v sredini 70-ih odločil raziskati vzroke krize in s tem propada podjetij. Intervjuval je nekoliko vodilnih strokovnjakov. Mnogi od njih so bili stečajni upravitelji, investicijski analitiki, managerji in novinarji. Njegov zaključek je, da obstajajo določeni načini, po katerih podjetja zahajajo v resne težave in propadajo. Meni, da če je uprava firme slaba, potem bodo zanemarjene 2 stvari: sistem računovodskih informacij bo pomanjkljiv in podjetje ne bo reagiralo na spremembe. Nekatera podjetja, celo tista dobro vodena, so lahko poškodovana, saj nekatere ovire preprečujejo management, da bi reagiral kot si želi. Slab management bo verjetno naredil eno od sledečih treh napak: imeli bodo preobsežen trgovinski promet; lansirali bodo ogromen projekt, ki bo šel po zlu; ali pa bodo dovolili, da dolg podjetja tako naraste, da bo celo vsakdanje poslovanje neprestana pretnja. Takoj po nastanku krize, ki je v podjetju še ne uvidijo, sledijo značilni simptomi. Določeni finančni pokazatelji slabijo. Takoj po njihovi slabitvi bo management začel s kreativnim računovodstvom, katero zmanjšuje vrednost teh pokazateljev in tako nudi večji pomen ne finančnim simptomom. Tako podjetje prehaja iz nekaj zadnjih faz krizne situacije do stečaja ali prisilne poravnave (Argenti 1976).

Management (zablode)

Poleg ostalih vzrokov za krizo v podjetju, navaja Argenti tudi management organizacije. On pravi, da slab management vzrokuje krizo in propadu organizacije. Kar nas zanima, so vrste slabega managementa, o katerih govorimo. Argenti je odkril, da so strokovnjaki, ki jih je intervjuval, nakazali na 6 strukturnih zablod managementa:

- vladavina ene osebe;
- ne sodelovanje v vrhnjem managementu;
- ne uravnotežen vrhnji management;
- pomanjkanje globine managementa;
- slaba finančna funkcija;
- predsednik družbe in izvršni direktor v eni osebi.

Najpomembnejša od vseh teh napak je zagotovo vladavina ene osebe. Seveda je to v manjših podjetjih neobhodno potrebno, saj je pogostoma podjetje sestavljeno le iz enega zaposlenega ali pa gre za družinsko podjetje. Argenti tukaj misli na dominacijo in avtorski pristop te vodilne osebe. Na ljudi, ki ne želijo nikakršne debate, poslušati nikogaršnji nasvet in kateri se bodo obkrožili s sodelavci, kateri se bodo raje strinjali z njim kot ne strinjali (Argenti 1976).

3.3 Zablode managementa v času krize

Krizo doživlja vsak posamezni udeleženec specifično. Tudi posledice krize imajo različne vplive na udeležence. Management jo doživlja v odvisnosti od interesov, osebnih izkušenj in lastnosti. Če jo je načrtoval, jo bo verjetno vesel. V vseh ostalih primerih pa mu bo predstavljala strah, izziv, priložnost, motivacijo, itn.

3.3.1 Reakcije managementa med krizo

Med krizo se posamezniki različno odzivajo. Enako velja za management. Dubrovski navaja nekaj najpogostejših reakcij managementa (Dubrovski 2004, 50-52):

1. Zaničanje obstoja kriznih in kritičnih razmer. Management želi v tej fazi vsem zamazati oči, češ v podjetju poteka vse nemoteno in v skladu s cilji. Tukaj se začne s prirejanjem računovodskih izkazov. Nastale motnje ali že simptome pa razlaga kot kratkotrajne težave, s katerimi se podjetje vsakodnevno srečuje.
2. Močno nasprotovanje spremembam. Management se začne upirati spremembam, ker se zaveda, da bodo le te vplivale tudi na njihov položaj. V večini primerov gre za zamenjavo vodstva.
3. Dokazovanje, da je uvedena sprememba vzrok nastanka krize. V tej fazi želi že največkrat »prejšnji management« prepričati udeležence, da so prav izvedene spremembe potisnile podjetje v krizo in ne priznava svojih napak za časa vodenja podjetja.
4. Precenjenost učinkovanja zunanjih vzrokov. S tem, ko managerji poudarjajo pomen zunanjih vplivov na podjetje, mislijo, da krijejo svoje nekompetentne odločitve.
5. Stresnost in odhod ali soočenje s krizo. Management, ki je podjetje pripeljal v krizo, se mora v podjetju, ki jasno kaže znake krize, odločiti o svoji nadaljnji

poti. Če se management še naprej zavaja in ni pripravljen na reševanje krize, je najboljšo, da odstopi. Ko pa management vidi za kaj eksplicitno gre, je dobro, da ostane in pomaga, kajti ima znanje o preteklem funkcioniranju podjetja.

6. Poskus oviranja novega managementa. Prejšnji management kljub svojemu odhodu lahko zelo negativno vpliva na obstoj in nadaljnjo pot podjetja. Z raznimi dejanji lahko skuša omadeževati sedanje vodstvo, da bi prikriil svoje zablode.
7. Poskus razvrednotenja novega managementa. Pri uspešnem novem vodstvu, skuša staro vodstvo zamegliti njihove dosežke.

3.3.2 Zablode managementa v času krize

Management se poleg zahtevnih in kompleksnih odločanj v času vsakdanjega poslovanja srečuje s še zahtevnejšimi odločitvami med krizo. Ker je med krizo stanje veliko bolj nejasno, zapleteno, nevsakdanje, je delovanje managementa še težavnejše kot sicer. Pri takem delu prihaja do novih zablod, ki krizo le še poudarijo in poglobijo.

Ker je kriza na pretek, je nemogoče določiti vse zablode, ki jih management stori med krizo. Zablode so v takšnih situacijah najpogosteje rezultat:

- neusposobljenosti managementa za takšno stanje;
- strah pred posledicami;
- negotovost in zmedenost;
- nezaupanje sodelavcem in ostalim udeležencem;
- hitro prinesenih odločitev;
- management ne želi tuje pomoči.

Razen posebej izučenega kriznega managementa, je management v podjetjih sicer ne dovolj strokovno izobražen za delovanje v krizi. Zatorej lahko v večini primerov pričakujemo zablojane odločitve. Pa mogoče ne samo zaradi neznanja, temveč se takrat zbere kopica dejavnosti in stanj, ki so managementu neznan in se zmešajo s pomanjkanjem časa in sredstev.

Takrat lahko neizkušene managerje obleti strah pred posledicami, odgovornostjo in bodočnostjo. Delovati in prinašati prave odločitve pod pritiskom in strahom pa je skoraj nemogoče.

V težkih trenutkih krize začnejo izgubljati samozaupanje, ki pa je ena temeljnih lastnosti dobrega managerja. Nekateri imajo občutek krivde, a vseeno ne želijo odnehati in s tem ogrožajo organizacijo. Ne samo, da sebi ne zaupajo, temveč tudi tistim, ki so takrat še v podjetju. Sam management brez sodelavcev ne more spraviti podjetja iz takšnega stanja, temveč ga lahko le še bolj potisne v težave.

V času razvite akutne krize želi management podjetje v čim krajšem času spraviti nazaj v normalno delovanje. To pomeni, da bi podjetje čim hitreje spet lahko opravljalo svoje temeljno poslanstvo z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Pri tem pa naredi eno veliko zablodo, kajti hitro prinesene odločitve niso dobrodošle niti v vsakdanjiku, kaj celo v krizi. Takšne odločitve so lahko samo še dodaten vzrok za razširitev stanja. Management želi z eno samo potezo sanirati podjetje in se otresti vseh stvari in občutkov, ki jih prinaša kriza. To ne gre tako, ker je potrebno krizo zdraviti počasi in iz temeljev.

Nekateri vrhnji managerji si tudi po zablodi kot vzroku krize, dovolijo prikrivati realno stanje krize v organizaciji. Tako zelo si ne želijo priznati napake, da tudi, ko je le ta očitna, skušajo storiti vse, da bi jo prikriili. Prikrivanje simptomov krize, ko je le ta celostno razvidna, je katastrofalna zabloda. Kajti s tem čas teče, medtem ko se kriza le še pogloblja. Management pa ne stori ničesar, ker sam sebe in ostale slepi z neresničnimi in neutemeljenimi dejstvi.

3.4 Zablode managementa po krizi

Podjetje, ki je pravkar prestalo krizo, naj bi se v čim krajšem času zbralo in skušalo z običajnim delovanjem nadaljevati svojo poslovno pot, seveda brez napak, ki so posredno ali neposredno vplivale na krizo. Kriza naj ne ostaja kot travma v organizaciji, temveč kot izkoriščena priložnost, motivacija, spodbuda. Ni neobičajno v nekaterih poslovnih sistemih, da vodilni sami namerno sprožijo krizo (navidezno) s tem, da bi se zaposleni potrudili pri reševanju težav in da bi videli kdo je sposoben in kdo ne.

Težave nastanejo, ko podjetje, ki je pravkar prestalo krizo, nadaljuje s takšnim poslovanjem kot pred krizo. Čeprav se zavedajo zablod, ki so botrovale krizi, se iz tega ničesar ne naučijo. Še več, svoje napake ponavljajo.

Dubrovski pravi, da ni redko, da se podjetje po uspešni prebroditvi krize ponovno vrne na staro pot neučinkovitosti, iz kriznih trenutkov pa ni povzelo nobenih pozitivnih

ravnanj, kar označujemo kot »sindrom amnezije« (Roux-Dufort 2000, 54). Po prvih vzpodbudnih signalih namreč notranji udeleženci krize pogosto zmanjšajo napore in koncentracijo, s tem pa ne pride do želene faze učenja iz pridobljenih bogatih izkušenj iz najhujših obdobij poslovanja (Dubrovski 2004, 22).

Večina podjetij, ki prestanejo krizo, želi v čim krajšem času na njo pozabiti in skušati nadoknaditi izgubo, ki so jo imeli v času krize. To je napaka. Za post krizno obdobje si je potrebno vzeti čas. Pregledati vsako dejanje, ki je bilo kakorkoli povezano z nastankom krize in ga analizirati ter vsa dejanja, ki so bila storjena med krizo. Potrebno je uvideti, kdo se je med krizo dobro odrezal in kdo se jo je ustrašil, kateri procesi so bili najbolj prizadeti in kako so bila sredstva razporejena? Vse te analize je potrebno opravljati takoj po krizi, kajti s časom se vmešavajo nove stvari.

Management se rad odpočije po krizi in tako pozabi na nekatere še nedokončane razlage in analize, ki pa pustijo določene vzroke še odprte. Tako, da je mogoče pričakovati, da se bodo prav ti vzroki pojavili v obliki vzrokov nove krize.

Če je prišlo do krize in je ta uspešno sanirana pomeni, da v podjetju nekaj ni delovalo kot bi moralo. Zato naj bi vodilni sprva poiskali te pomanjkljivosti, nato pa jih še odpravili. Ponavadi gre za spremembo procesov, strukture zaposlenih, razna zavarovanja in navsezadnje spremembo v vrhnjem managementu. Če se te spremembe ne izvršijo, je mogoče napovedati ponovitev scenarija, ki se je zgodil pri prvi krizi.

Z dejavnostmi, ki so krizo preprečili, je potrebno nadaljevati. Bodisi so to prerazporeditve, strukturne povezave, strateško delovanje, itn. Če so te dejavnosti pomagale podjetju iz krize, mu bodo zagotovo tudi v navadnem poslovanju, mogoče z majhnimi korekcijami. Teh dejavnosti ni potrebno opustiti, samo zato, ker je podjetje splavalo iz težav.

4 ZABLODE MANAGEMENTA V PROCESU NASTAJANJA KRIZE

4.1 Najpogostejše zablode v procesu nastajanja krize

Zablod, ki jih stori management je neskončno mnogo, vendar Faulhaber in Landwehr navajata nekaj značilnih napak – pasti, v katere se ujame management in zaradi katerih sam ne more izvesti preobrata iz krize (Faulhaber in Landwehr 1996, 22-31):

- past ohromelosti – preteče nevarnosti so opažene, vendar niso sprejeti nobeni ukrepi, management je ohromljen in le opazuje nevarnosti;
- past pobega – strah pred odgovornostjo, management velikokrat odide z položaja;
- past selektivnega zaznavanja – zaznavajo se le tisti dogodki, ki so ugodni, management je prepričan, da so vzroki za težaven položaj podjetja nekje drugje;
- past olepševanja, varanja samega sebe in prevare drugih – razvije se iz prejšnje pasti, ko sledi samoprevara, potem pa še varanje drugih;
- past napačne usmeritve – management se zaveda, da se je treba v poslovanju preusmeriti na nova področja, trge, programe, itn. Vendar management ne ve, katera smer je pravilna.
- past pranja kože – neodločnost, netemeljitost in strah pred posledicami napak;
- past zaščite – zagovarjanje obstoja področij ali poslov, ki so dokazno ne donosni, vendar jih zaradi različnih neekonomskih razlogov ne želijo opustiti;
- past popravljanja – podjetje zaradi kratkovidne zaznave reagira kratkoročno, upošteva le najbližjo problematiko, pri čemer se zanaša na možnost popravkov;
- past komuniciranja – napačno ali pomanjkljivo komuniciranje znotraj podjetja in do zunanjih udeležencev;
- past zaupanja – pomanjkanje zaupanja v management znotraj podjetja in zunanjih udeležencev;
- past ocenjevanja – nepravilna ocena obstoječih razmer ter pripravljanje in izvajanje napačnih ukrepov.

4.2 S kakšnim pristopom bi preprečili zablode?

Sposobnost vodenja ena je od najvažnejših in najtežjih veščin, katero mora imeti manager. Kot voditelj celotne organizacije, od katerega je odvisna celotna struktura, mora imeti manager sposobnost razsodbe in vodenja celo v najtežjih situacijah. V današnjem stresnem poslovnem okolju je potreba po kadrih, ki so sposobni organizirati delo, sebe in ostale, večja kot kadarkoli prej.

Kot velja v vojski, da je najboljša obramba napad, tako velja v poslovanju, da je najboljša zaščita pred zablodami dober management in njegovo dobro poslovanje.

Pojem dobrega managerja je v sodobnem času precej razvejan. Sodobni avtorji imajo veliko skupnega pri definicijah, a vsakdo od njih najde neko malenkost, po kateri je definicija specifična.

Večini je skupno to, da je dober manager strokovnjak na svojem področju, ki je hkrati avtoriteta sodelavcem in njihova pomoč. Je strokovnjak na področju usmerjanja in vodenja ljudi. Prav zaradi raznovrstnosti interesov, ki jih imajo vplivni udeleženci podjetja pa tudi manj vplivni pride še posebej do izraza vloga managerjev kot razreševalcev konfliktov, ki so stalni med zaposlenimi.

4.2.1 Manager kot preprečitev nastanka zablod

Uspešen manager mora imeti določene lastnosti, navade, ki so lahko prirojene ali pridobljene. Voditelj je oseba, ki verjame vase in svoje zmožnosti, zadovoljna sama s seboj in se pripravljena neprestano izpopolnjevati. Manager posluša, proučuje in razume ljudi, iskren je in neposreden, zaradi tega zlahka pridobiva zaupanje drugih. Načrtuje v sodelovanju s sodelavci ter jih motivira, za delo in samoizpopolnjevanje. Oddaja samozaupanje in strpnost, kar njegovo osebnost naredi karizmatično in privlačno.

Dobrega voditelja je moč hitro prepoznati. To je oseba, ki je odločna in vzdržljiva ter odprta za nove ideje in znanja. Njegovo razmišljanje ni omejeno in sposoben je gledati širše od ostalih. Pripravljen je skušati nove ideje in metode ter priznati napake. Dober manager je organiziran, ki vse načrtuje ter se prilagaja tudi najbolj nepričakovanim situacijam.

4.2.2 Delovanje managementa kot preprečitev nastanka zablod

Management naj deluje tako, da bo pripravljen na vse. Poslovanje je postalo zelo kompleksno in dokaj nejasno. Zatorej naj management spremlja poslovanje kolikor je le mogoče. Kot sem že zgoraj omenil naj skuša biti čimbolj prilagodljiv in fleksibilen, saj samo tako lahko ostane v stiku z vsakdanjim napredkom poslovanja in konkurence. Kajti če se oddalji, lahko vsaka odločitev postane zabloda prav zaradi izgube stika.

Krize je težko ali skoraj nemogoče predvideti, pa vendar. Potrebno jih je dojemati kot nekaj normalnega in brez strahu. A vseeno je neobhodno potrebno biti pripravljen na njih. O krizah naj management razmišlja in skuša najti področja v podjetju, v katerih bi lahko prišlo do večjih težav. Samo tako se lahko management pripravi na nevšečnosti. Potrebno je delovati strateško in preventivno. Takšen način je cenejši in z manj porabljenega čas, pa še obstoj organizacije ni vprašljiv.

4.3 S kakšnim pristopom bi omilili posledice zablod?

V našem primeru so posledice zablod mišljene kot kriza. Zato gre za omilitev kriznega stanja in odpravljanje krize. Za takšne ukrepe mora biti poslovanje predvsem uspešno. Takšno poslovanje pa pomeni doseganje ciljev sanacije podjetja. To pomeni predvsem doseganje ekonomskih zastavljenih rezultatov in vodenja zaposlenih (neodhajanje zaposlenih). Management naj vodi zaposlene tako, da tudi samim zaposlenim postane eden poglobitnih ciljev sanacija podjetja. Management naj razišče kateri stili vodenja, metode in pristopi k vodenju najbolj odgovarjajo organizaciji in zaposlenim v njej. Pri tem naj ne išče le svojih interesov v smislu olajšanja svojega dela, temveč interese vseh s katerimi bo imela organizacija največje koristi in s tem vsak izmed zaposlenih.

4.4 Zakaj in kako pride do samoprevar?

Samoprevara pomeni zmožnost, da določena osebnost prelisiči oziroma prevara samega sebe in s tem skuša enako vplivati tudi na druge. To se seveda dogaja tudi med »belimi ovratniki«, kateri se s takšnimi dejanji bodisi tolažijo ali čezmerno hvalijo.

Ko govorimo o krizi, je samoprevara le še intenzivnejši razvoj težav v organizaciji. Management si včasih ne želi priznati slabih odločitev oziroma zablod in s samoprevaro skuša prikriti realno stanje podjetja pred očmi udeležencev in javnosti. Tukaj gre

predvsem za skrivanje ali olepševanje simptomov krize, ki se pojavljajo. Računovodske številke je res mogoče olepšati, prerazporediti (kreativno računovodstvo), a se to stanje pokaže na drugih področjih v podjetju. Samoprevare managementa zelo negativno vplivajo na organizacijo, saj udeleženci, čeprav je kriza v podjetju, imajo občutek zadovoljstva in urejenosti, medtem ko se kriza razvija in postaja čedalje močnejša. Po izbruhu krize jo je zelo težko nadzirati, kajti v času samoprevare managementa in s tem prevare ostalih, je kriza dobila velike razsežnosti.

Samoprevara pogostoma traja vse do intenzivno izraženega strahu managementa. Strah in notranja stiska nastajata s spoznanjem, da so dogodki ubrali svojo pot in da poslovodstvo ne nadzoruje več dogodkov in podjetja v celoti. Strah, ki prerašča v pravi preplah, je značilen za tiste podjetnike, ki so že prepoznane težave ignorirali z mehanizmi bega. Streznitev zato pride nenadoma in z vso močjo (Končina in Mirtič 1999).

Kajti sposobni kadri prepoznajo krizo že v času managementovega pretvarjanja in zato tudi odhajajo. Vodilni ostajajo sami in zato jih postaja vse bolj strah. Takrat pride do nagle erupcije krize, ki je v zelo redkih primerih obvladljiva.

5 SKLEP

Diplomsko nalogo sem oblikoval tako, da sem najprej opisal pojem kriza, nato nadaljeval z možnimi vzroki, simptomi in motnjami, ki se lahko pojavijo v kakršnikoli povezavi z krizno situacijo. V nadaljevanju je sledilo jedro diplomske naloge, in sicer sem krizo kot posledico zablod managementa razdelil na tri poglavitna obdobja: zablode managementa kot vzrok krize, zablode managementa med samo krizo in zablode managementa po krizi. V zadnjem delu diplomske naloge sem opisal, kakšen naj bi bil pristop managementa, da ne bi prihajalo do zablod in kakšen naj bi bil njegov pristop med krizo, ki bi omilil posledice krize. Na koncu sem še opisal zakaj in kako prihaja do samoprevar.

Organizacije morajo zaradi neizprosnega boja, ki se odvija na tržišču, delovati zelo fleksibilno, hitro, odzivajoče se, neprestano in kakovostno. Pri tako pospešenem in zapletenem delovanju prihaja do mnogih napak. Ker pa zavzema management eno najpomembnejših funkcij v organizaciji, nosijo njegove napake tudi največje posledice. Seveda je potrebno omeniti, da ima delo managementa največji razpon v organizaciji, z vidika koristi organizacije. Saj lahko odločitev oziroma poteza managementa pripelje organizacijo do vrhunca ali pa jo lahko spravi v nerazrešljive težave oziroma krizo.

Zaradi izziva sem se odločil obdelati zablode, ki jih stori management. Pa ne vsakdanje, temveč tiste, ki so pretnja organizaciji. Strinjal bi se z večino sodobnih avtorjev, ki navajajo, da je management kriv za večino kriz, do katerih prihaja v organizacijah. Seveda je v tem primeru zelo težko govoriti o odstotkih.

Skozi diplomsko delo sem prišel do mnogih spoznanj, ki sem jih lahko potrdil, ko sem jih povezal z dogajanjem na poslovni sceni. Podjetja, ki so novo nastala, se ponavadi prenačijo oziroma prehitro razširijo in takrat managementu uidejo vajeti iz rok. To je eden poglavitnih razlogov za prenehanje delovanja novih družb.

Nekoč uspešne organizacije rade »spijo na lovorikah«. Mislijo, da je vlaganje v rast in razvoj trošenje sredstev, časa in energije. Takrat jih prehiti konkurenca in za njih se začenjajo težave.

Vsekakor pa menim, da je največ primerov, ko se management nepravilno odloča in s tem povzroča zablodo, povzročenih prav zaradi nekompetentnosti managementa. Znanje in strokovna usposobljenost managerjev sta ene temeljnih lastnosti, ki naj jih bi

jih imel vsak manager. Brez teh lastnosti manager nima podlage za prave odločitve in tako prihaja do zablod.

Pri nekaterih članih managementa gre za razhajanje osebnih interesov z interesi organizacije. Pri takih primerih vedno prihaja do težav, saj ko celota razhaja po enotah ne moremo pričakovati doseganja skupnih ciljev.

Kot sem že omenil, je management odvisen od sodelavcev. Nekatere odločitve se res tičejo le managerjeve intuicije, a takih je malo. Večina odločitev lahko temelji na nekih raziskavah, znanjih in dokazih. Prav to podlago za odločitev naj bi pripravili sodelavci managementa. Skratka management, ki želi uspešno in učinkovito voditi neko podjetje, se bo prvo obkrožil z sposobnimi sodelavci.

Iz vseh primerov lahko pridemo do le enega zaključka in to je, da je management vedno odgovoren in prav te zablode so lahko pogubne za organizacijo, saj jo vodi, seveda če spregledamo napake in dogodke na katere management ni imel možnosti vplivati.

Skozi diplomsko delo sem spoznal, da je težko govoriti o nekem sklopu najpogostejših zablod managementa, saj je tovrstnih zablod zelo veliko. Če bi strnili podjetja iz točno določene dejavnosti, podjetja podobne velikosti, podjetja podobnih načinov vodenja oziroma zastavljenih struktur in procesov bi mogoče lahko podali sklop najpogostejših zablod. Pa tudi v takih primerih sumim na neko ekvivalentnost zablod, temveč le majhno skupno nit.

Proces nastajanja krize sem v diplomski nalogi zajel kot čas pred, po in med krizo. Težko določimo, glede na čas procesa nastajanja krize, katere zablode so težje za podjetje in katere lažje rešljive oziroma odpravljljive. Vsem trem časovnim obdobjem in možnim zablodam managementa v njih je skupno eno in to je, da si jih niti eno podjetje ne želi.

6 LITERATURA IN VIRI

6.1 Literatura

- Altman, John. 1983. *Corporate financial Distress, A complete guide, avoiding and dealing with bankruptcy*. New York: John Wiley and Sons.
- Argenti, John. 1976. *Corporate collapse*. London: Mcgeaw-Hill.
- Drucker, Peter. 1996. *The leader of the future : new visions, strategies, and practices for the next era*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Faulhaber, Peter in Norbert Landwehr. 1996. *Turnaround: management in der Praxis*. Frankfurt: Campus.
- Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Možina, Stane. 2002. *Management*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Prašnikar, Janez. 1992. *Slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Repovž, Leon. 1993. Management podjetij v krizi. *Bančni vestnik* 11: 26 – 31.
- Roux-Dufort, Cristophe. 2000. *La gestion de crise, un enjeu strategique pour les organisations*. Paris: DeBoeck.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1994. Ljubljana: DZS.
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Weitzel, William in Ellen Jonsson. 1989. Decline in organizations. *Administrative Science Quarterly* 34: 91 – 108.

6.2 Viri

- Kores, Darinko. 1998. Zavajanje javnosti. *Večer*, 29. april, 13.
- Malačič. Iztok. 2006. *Adria Airways*. <http://www.24ur.com>, 8. maj.
- Oštir, Denis. 2006. Elan krči program in stavi predvsem na smuči. <http://www.24ur.com>, 8. maj.

