

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Projektna naloga

RAZREŠEVANJE KRIZE
V IZBRANEM PODJETJU

Andreja Gartner

Koper, 2008

Mentor: pred. mag. Massimo Manzin

POVZETEK

Podjetja, ki poslujejo, se vsakodnevno srečujejo s problemi, ki jih povzročajo spremembe tako v okolju kot tudi znotraj njega. Zato je velikega pomena, kako se odzivamo nanje. Ne moremo se jim namreč izogniti, lahko pa jih, vsaj nekatere, napovemo. Za podjetja je zato zelo pomembno, da s pomočjo strateškega managementa načrtujejo in sproti kontrolirajo poslovanje. V kolikor sploh ne načrtujejo, ali pa se na problem napačno odzovejo, se kaj hitro zgodi, da v podjetju zavladajo krizne razmere. Krizne razmere v podjetju pa zahtevajo drugačen pristop. Instrument za razreševanje krize podjetij je krizni management.

Ključne besede: kriza, krizni management, razreševanje krize, malo gradbeno podjetje, samostojni podjetnik.

SUMMARY

Operating companies every day encounter problems caused by changes in the environment as well as inside it. Therefore, it is of great importance how we respond to them. We can not avoid them, but we can forecast at least some of them. It is therefore very important for companies to plan and control their operations continually through means of strategic management. If they not plan them at all or respond to a problem in a wrong way, crisis situation can quite rapidly occur in a company. However, crisis situation in a company requires a different approach. Crisis management is the instrument for solving crises in companies.

Key words: crisis, crisis management, crisis solving, small building company, sole trader.

UDK: 005.5(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
2	Teoretična izhodišča krize.....	3
2.1	Pojem krize.....	3
2.2	Simptomi, vzroki in povodi krize.....	5
2.2.1	Simptomi krize.....	5
2.2.2	Vzroki krize	6
2.2.3	Povodi krize	8
2.3	Vedenje udeležencev v krizi	9
2.3.1	Vedenje managementa.....	9
2.3.2	Vedenje zaposlenih in sindikata	10
2.3.3	Vedenje dobaviteljev	10
2.3.4	Vedenje odjemalcev	10
2.3.5	Vedenje konkurentov	11
2.3.6	Vedenje bank in drugih finančnih inštitucij	11
2.3.7	Vedenje državnih inštitucij.....	11
2.3.8	Vedenje lastnikov in nadzornih svetov	11
2.3.9	Vedenje krajevnih oblasti	12
2.3.10	Vedenje javnosti	12
2.4	Vrste kriz	12
2.4.1	Razvojne krize	12
2.4.2	Krize glede na stopnjo intenzivnosti.....	13
2.4.3	Kriza z vidika hitrosti nastopa	13
2.4.4	Kriza z vidika ogroženosti ciljev podjetja.....	14
2.4.5	Krize z vidika vzrokov nastanka.....	14
2.5	Preprečevanje, razreševanje in zdravljenje kriz	15
2.5.1	Preprečevanje krize	15
2.5.2	Razreševanje krize	15
2.5.3	Zdravljenje krize	16
2.5.4	Posebnosti zdravljenja krize v malem podjetju.....	18
2.5.5	Krizni management.....	21
3	Študija primera – razreševanje krize v izbranem podjetju	23
3.1	Kratka predstavitev podjetja.....	23
3.2	Analiza kriznega stanja v podjetju	23
3.2.1	Simptomi, vzroki in povodi krize v podjetju	23
3.2.2	Vedenje udeležencev v krizi.....	25
3.2.3	Opredelitev vrste krize.....	26
4	Izhod iz krize in priporočila za naprej.....	29

5 Sklep.....	33
Literatura	35

SLIKE

Slika 2.1 Primer simptomov krize	6
Slika 2.2 Potek krize in vedenje managementa	9
Slika 2.3 Najbolj pogosti ukrepi pri zdravljenju kriz v podjetju	17
Slika 2.4 Primerjalne značilnosti malih in velikih podjetij	20

TABELE

Tabela 2.1 Najpogostejši možni vzroki za probleme podjetij	7
Tabela 2.2 Najpogostejši možni vzroki za probleme v majhnih podjetjih	8

KRAJŠAVE

- s. p. samostojni podjetnik
- d. o. o. družba z omejeno odgovornostjo
- d. d. delniška družba

1 UVOD

Veliko podjetij se v današnjem času pri svojem poslovanju nenehno srečuje s problemi. Dobro je, da te probleme zaznajo in jih razrešujejo takoj ob njihovem pojavu. Neredko pa se zgodi, da se problemi v podjetjih ne zaznajo, posledično se jih zaradi tega ne da razrešiti, le-to pa podjetja pripelje do krize. Pomembno je vedeti, da pri tem kriza ni nujno slaba za poslovanje podjetij. Velikokrat se celo zgodi, da podjetja po razrešeni krizi poslujejo celo bolje kot kdajkoli prej. Da pa podjetja pridejo do tako izboljšanega poslovanja po nastali krizi, je potrebno najprej zaznati krizo, se z njo soočiti ter poiskati najboljšo pot za razrešitev le-te. Soočenje in razreševanje krize zahteva ustrezno znanje s področja kriznega managementa. Tukaj pa prihaja do velikih razlik in s tem tudi do posebnosti pri razreševanju kriz v majhnih podjetjih, nasproti tistim v velikih podjetjih. Prav v majhnih podjetjih, ki so sicer bolj prilagodljiva, saj ravno zaradi svoje velikosti lahko hitreje reagirajo na spremembe, pogosteje pride do težav v razreševanju krize. Največja težava je ta, da najpogosteje nimajo ustreznih znanj s področja kriznega managementa. Ne malokrat je lastnik podjetja (posebej pri malih samostojnih podjetnikih) tudi manager, delavec, računovodja, tržnik... V kolikor se v takem podjetju trudijo ali poiskati ustrezne zunanje sodelavce ali pa se izobražujejo sami, lahko svojemu podjetju zagotovijo obstoj na trgu in celo boljše uspešnost. Ravno čas in postopek razreševanja krize s pomočjo ustreznega znanja sta za usodo podjetja ključna.

Namen projektne naloge ni učiti podjetnika, ki je uspel obdržati dobro ime in podjetje na tržišču že 13 let, temveč opozoriti, da se kriza da razrešiti, da obstaja možnost, da bi do kriz prihajalo redkeje, ter da mogoče obstajajo tudi boljše poti za razreševanje krize. Še posebej pa bi rada opozorila na to, kako pomembno je preprečevati in zaznavati krize pravočasno, z ustreznim znanjem.

Cilj projektne naloge je najprej s pomočjo literature podati razlage pojmov, s katerimi se bom v projektni nalogi ukvarjala, in sicer: kaj je kriza, kakšni so simptomi, vzroki in povodi za nastanek krize, kakšno vedenje različnih udeležencev v krizi lahko pričakujemo, kakšne vrste kriz poznamo, kako lahko preprečujemo, razrešujemo in zdravimo krize, kakšne so posebnosti zdravljenja krize v malem podjetju ter kaj je krizni management. V drugem delu projektne naloge bom s pomočjo teoretičnih izhodišč analizirala stanje krize v podjetju: vse od simptomov, vzrokov in povodov do vrste krize, v kateri se je podjetje znašlo. Nazadnje bom podala možen izhod iz krize, ki bi podjetju omogočil boljše poslovanje.



2 TEORETIČNA IZHODIŠČA KRIZE

2.1 Pojem krize

S pojmom kriza se dandanes srečujemo na vsakem koraku, praktično na vseh področjih življenja. V literaturi je kar nekaj različnih definicij krize, ki jih v nadaljevanju tudi navajam.

Kriza je oznaka za težavne, nevarne in za prihodnost odločilne položaje, ki pa zajema izredno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov (npr. politična kriza, gospodarska kriza, finančna kriza, naftna kriza, zdravstvena kriza, kriza srednjih let...). Ima lahko tudi zelo različne razsežnosti. Tako lahko z gospodarskega vidika govorimo o svetovni gospodarski krizi, o krizi sorodnih gospodarstev, o narodnogospodarski krizi, o panožni in o podjetniški krizi (Dubrovski 2000, 2).

Pümpin in Prange (1995, 2000) ugotavljata, da pojem kriza izhaja iz grščine in da je prvotno pomenil »odločitev, odločilni preobrat«. Uporablja se na splošno za odločilno, težavno situacijo; hkrati označuje vrhunec oz. prelomnico v razvoju, ki je za sistem nevaren in se je že dlje časa zaostroval. Glede na dosežen obseg kriza lahko ogroža dele sistema ali celo obstoj celotnega sistema. Značilna za krizo je ambivalenca njenega izhoda: med zrušenjem sistema in uspešnim obvladovanjem je mogoča cela vrsta razvojnih poti.

Dubrovski (2000, 2) ugotavlja, da z vidika podjetja kriza pomeni kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, ki je nastalo zaradi zunanjih in notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.

Tavčar (2002, 356) krizo označuje kot polom, ki povzroči občutno, velikokrat ogromno škodo, ima pa tudi dobre plati, ker zgosti dogajanja v krajše obdobje. V krizi se mnogokrat kalijo novi, najpogosteje mladi managerji, ki jim prav kriza predstavlja veliko priložnost, da lahko spremenijo zastareli red v podjetju. Ob krizi se nasploh urejajo mnoge zanemarjene zadeve, saj je soočenje s problemi neizbežno in jih ni mogoče odložiti. Kriza očisti poslovodstvo - odidejo tisti, ki so zreli za pokoj, pomete z nesposobnimi in nepoštenimi managerji. Kriza pogosto sproži spreminjanje strategij ter izboljša opozorilni sistem - poveča budnost, prožnost in s tem konkurenčnost podjetja, ki preživi krizo.

Kriza v podjetju, kot pravita Končina in Mirtič (1999, 13), je dolgoročna rezultanta napačnih poslovnih odločitev in škodljivih vplivov dejavnikov okolja, ki skupaj postopoma zastrupljajo poslovni sistem, tako da postopoma razblinijo poslovni smoter in cilje podjetja ter povzročijo njegovo notranjo entropijo.

Dubrovski (2000, 3) pa nadaljuje, da kriza managementu prinaša izredne razmere, ki zaradi kritičnosti trenutka zahtevajo hitro sprejemanje poslovnih odločitev, ki morajo

biti čim bolj pravilne, saj popravki običajno niso mogoči. Značilnosti izrednih razmer, ki zahtevajo drugačen pristop, so:

- močno omejen razpoložljiv čas za odločanje;
- odločanje v razmerah, ki so presenetile ali celo šokirale;
- dopustnost napačnih odločitev je minimalna ali pa je ni;
- celotno dogajanje je pospešeno;
- stroški 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.

Naprej Dubrovski (1998, 3) pravi, da kljub temu, da gre pri krizi za neugodno stanje, ki mu lahko sledi tudi propad podjetja, obstajajo tudi dobre plati krize:

- pojav novih junakov in kalitev novih, največkrat mladih managerjev;
- spreminjanje je pospešeno;
- urejanje mnogih prej zanemarjenih zadev;
- ljudi je mogoče spreminjati (vključno z opravljanjem viškov zaposlenih);
- očiščenje posloводства, saj odidejo tisti, ki so zreli za pokoj, nesposobni in nepošteni;
- spreminjanje strategij;
- razvoj zgodnjega opozorilnega sistema ter povečanje budnosti in prožnosti;
- nastanek novih konkurenčnih prednosti;
- odpiranje novih priložnosti.

V kitajskem jeziku je kriza sestavljena iz dveh besed - wai-qui; wai pomeni nevarnost, qui pa pomeni priložnost. Kriza zato ni nujno tragična za podjetje, lahko je hkrati največja priložnost za prenovo podjetja. Ko se določena ravnovesja, značilna za normalno stanje, podrejo, pride do izrednih razmer, ki lahko predstavljajo za podjetje razvoj priložnosti ali pa njegovo krizo (Dubrovski 1998, 3).

Kriza, ki traja relativno kratek čas, lahko neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja, njen izhod pa je lahko dvojen: ozdravitev ali propad (Pümpin in Prange 1995, 200).

Kriza je torej lahko pobudnik in usmerjevalec za prenovo podjetja (Dubrovski 2004, 22).

2.2 Simptomi, vzroki in povodi krize

2.2.1 Simptomi krize

Dubrovski (2000, 5-6) pravi, da so simptomi signali oziroma znaki, ki v podjetju kažejo na krizo ali pa jo napovedujejo. Zelo pomembno je, da jih pravočasno zaznamo in upoštevamo s pravnimi akcijami, saj lahko preprečijo nastanek krize ali pa močno omilijo posledice že začete krize. Teh signalov ne smemo prezreti, zanemariti ali podcenjevati, kot tudi ne zamenjati z dejanskimi vzroki krize - signalizirajo namreč krizo, ne da bi bili istočasno tudi vzrok za njen nastanek. Zaznavanje simptomov pa ni pomembno le za management podjetja, temveč tudi za njegovo okolje (lastniki, konkurenti, banke, odjemalci, dobavitelji, panožna združenja in javnost). Sodelavci na posameznih funkcijskih področjih so bližje tržnemu dogajanju oz. odjemalcem kot vodstvo podjetja.

Simptomi nas opozarjajo na bolezen. To bolezen pa lahko zdravimo samo tako, da poiščemo prave vzroke zanjo.

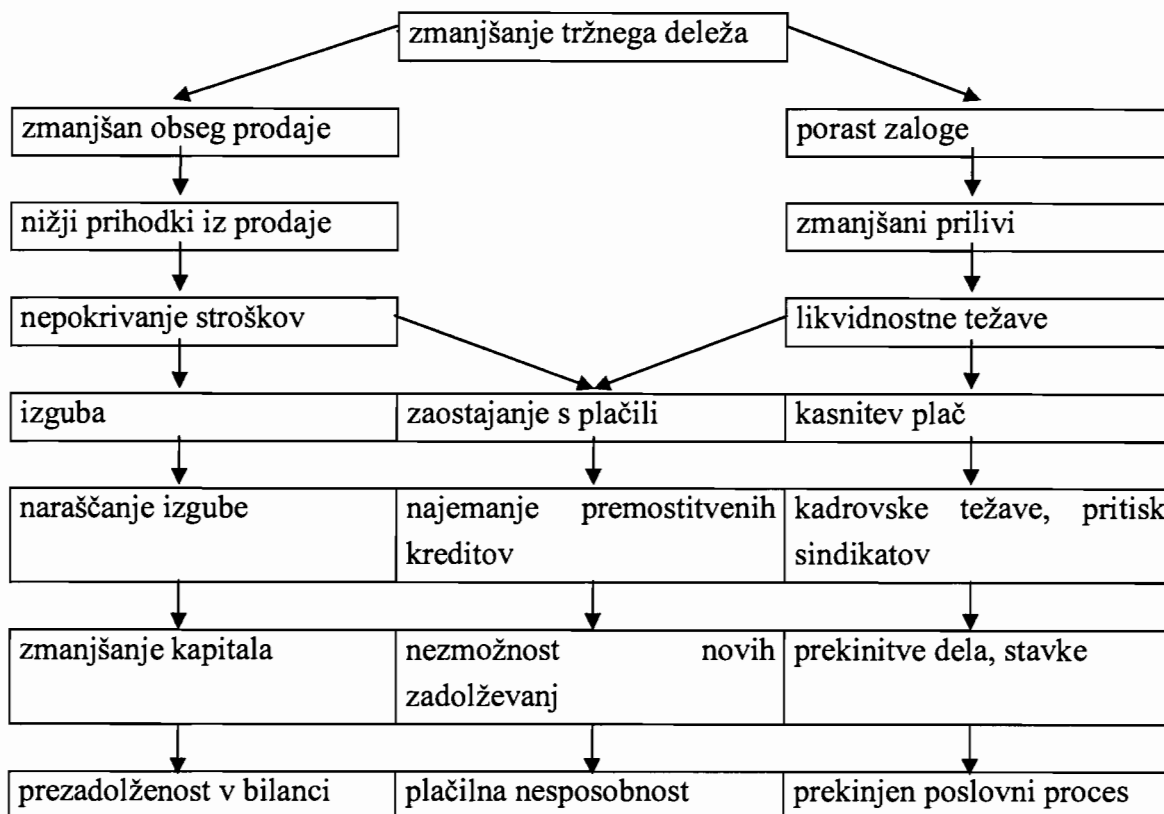
Simptomi nastajajo na različnih področjih, pogosto v kombinaciji večih področij in v medsebojni povezanosti. Pomembno je vedeti, da za simptome velja časovni zamik od njihovega nastanka do dogodka, na katerega opozarjajo. Zato je večja nevarnost, če podjetje ne opazi signalov ali pa jih zanemari. Ko simptome opazimo, jih je potrebno analizirati in interpretirati, da ugotovimo vzroke dogodkov, ki jih signalizirajo, vzroke same pa z ustreznimi ukrepi in pristopi omiliti ali odpraviti.

Pri vestnem in dovolj dobro usposobljenem managerju zaznavanje simptomov krize načeloma ne more biti težka naloga. Dovolj je že tekoče in neposredno komuniciranje s sodelavci, predstavniki organizacij iz okolja ter večkratna prisotnost na glavnih lokacijah poslovnega procesa (obisk kupcev in dobaviteljev, pregled skladišča, ogled proizvodnega procesa...). Vse to lahko ugodno vpliva na motivacijo zaposlenih (Dubrovski 2000, 9).

Pravilna razlaga vzrokov za nastanek krize in možnosti za njihovo odpravo pa je vsekakor veliko težja naloga za management (Dubrovski 2004, 33).

Slika 2.1 nam prikazuje, kako se simptomi kriz kažejo na različnih področjih, z različno intenzivnostjo, različno medsebojno povezanostjo in različno bližino kriznemu stanju (Dubrovski 2000, 7).

Slika 2.1 Primer simptomov krize



Vir: Dubrovski 1998, 6.

2.2.2 Vzroki krize

Vzroki so dejanski »krivci« za nastali položaj v podjetju. Težko jih je pravilno razložiti in analizirati, je pa to nujno za razrešitev krize.

Dubrovski (2000, 9) ugotavlja, da obstaja precej klasifikacij vzrokov kriz¹, a so si opredelitve vzrokov bolj ali manj podobne. Razlikujejo se po svoji terminologiji, po času, v katerem so zapisani, po prostoru, na katerega se nanašajo in po vrsti poslovanja, ki je prevladujoče.

Po Dubrovskem (2000, 9-11) je vzroke za nastanek krize mogoče razdeliti na:

- zunanje (nastali so v okolju podjetja in na njihov nastanek podjetje ni imelo pomembnejšega vpliva; so objektivni in eksogeni) in

¹Vrste klasifikacij kriz se razlikujejo predvsem po avtorjih. Podrobneje opisane najdemo v Pümpin in Prange (1995, 201-203), Čibej in drugi (1992, 74), Glas (1997, 199), Tavčar (2002, 356), ...

- notranje (nastali v podjetju; so subjektivni in endogeni).

V tabeli 2.1 so prikazani najpogostejši možni vzroki za probleme podjetij.

Tabela 2.1 Najpogostejši možni vzroki za probleme podjetij

ZUNANJI VZROKI	NOTRANJI VZROKI
<ul style="list-style-type: none"> - spremembe na tržišču; - spremembe v panogi; - spremembe na osnovi splošnega napredka; - splošna gospodarska kriza; - politične spremembe; - makroekonomski ukrepi; - naravne nesreče; - socialnopolitiški pojavi. 	<ul style="list-style-type: none"> - neustrezna usposobljenost managementa; - zavirajoča organiziranost; - nekonkurenčni tržni položaj; - težave na področju managementa sodelavcev; - predraga proizvodnja; - neučinkovita finančna funkcija; - neučinkovit informacijski sistem.

Vir: Dubrovski 2000, 9-11.

Težava je v tem, da so lahko simptomi, vzroki, povodi in učinki istovetni. Zato moramo pri analizi in razlagi vzrokov upoštevati naslednje možnosti (Dubrovski 2000,11):

- več vzročnost krize (prepletenost delovanja več vzrokov);
- istovetnost vzrokov s simptomi, učinki in posledicami;
- spontano množenje vzrokov;
- pospeševalnost vzrokov (medsebojna krepitev kot negativni sinergijski učinki).

Vzroke kriz lahko raziskujemo kvantitativno (proučevanje povezave učinkov z vzroki, ki jih lahko izrazimo količinsko - tržni delež, finančne primerjave, primerjave s konkurenco...) in kvalitativno (naslonitev na t. i. mehke elemente poslovanja, ki običajno povedo več kot zgolj statistične primerjave). Najboljši rezultati bodo doseženi, če damo prednost kvalitativnemu raziskovanju, ki pa naj bo podprto še s kvantitativnimi analizami (Dubrovski 2000, 12).

Nastete vzroke je treba obravnavati kot pripomoček pri analizi položaja podjetja, saj moramo upoštevati, da je vsako podjetje s svojimi procesi, izdelki, storitvami in udeleženci poseben poslovni sistem in ga je potrebno tako tudi preučevati (Dubrovski 2000, 11).

V tabeli 2.2 so prikazani najpogostejši možni vzroki za probleme v majhnih podjetjih.

Tabela 2.2 Najpogostejši možni vzroki za probleme v majhnih podjetjih

ZUNANJI VZROKI	NOTRANJI VZROKI
- zakonodaja ali politične odločitve; - razmere v panogi; - splošne gospodarske razmere; - problemi z delavci (sindikati); - tuja konkurenca; - razni vidiki državnega reguliranja; - nova tehnologija nepredvideno povzroči predčasno zastaranje opreme; - naravne nesreče; - spremembe v preferencah potrošnikov; - omejeni viri strateških surovin; - skrčenje trga proizvodov/ storitev.	- neučinkovit management; - podkapitaliziranost (ključni vzrok), visok delež obveznosti; - nesposobnost prodora na ključne trge; - ni zadosti inoviranja proizvodov; - le nekaj velikih kupcev; - omejeni izvori strateških materialov; - slabo načrtovane spodbude za ključne zaposlene; - nenačrtovanje proračuna; - izgubo dela managerja; - ni pravočasnih notranjih poročil.

Vir: Glas 1997, 199.

2.2.3 *Povodi krize*

Po Dubrovskem (2000, 13) je povod neposredno delujoči vzrok, ki dejansko sproži krizo. Lahko je manjši, načeloma manj pomemben dogodek, ki pa povzroči verižno reakcijo vseh drugih vplivov, katerih vzroki lahko segajo v večletno preteklost. Tudi povod kot simptom ni temeljni vzrok krize. Tega je potrebno še odkriti.

Povodov je pri poslovanju podjetja nešteto. Nekateri možni povodi pa so (Dubrovski 2000, 13):

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

2.3 Vedenje udeležencev v krizi

Spremenjeno vedenje udeležencev je, poleg slabšanja kazalcev uspešnosti poslovanja, posledica krize, ki se kaže tako znotraj podjetja kot tudi v njegovem okolju (Dubrovski 2004, 44).

Dubrovski (2000, 13) pravi, da ko se podjetje sooči s kriznim stanjem, se spremeni vedenje tako notranjih (zaposleni, management, sindikati), kot tudi zunanjih udeležencev (lastniki, upniki, dobavitelji, konkurenti, odjemalci, državne ustanove), ki izražajo različen odziv na stanje podjetja.

2.3.1 Vedenje managementa

Ob nastanku krize so reakcije posameznih članov zelo različne. Običajno prevladuje prizadevanje za prikritje odgovornosti za nastalo krizo oz. prizadevanje za pretirano dokazovanje delovanja zunanjih vzrokov (Dubrovski 2000, 15).

V spodnji sliki je prikazan potek krize in vedenje managementa.

Slika 2.2 Potek krize in vedenje managementa

Zanikanje	POTENCIALNA KRIZA Možnosti za krizo		
Skrivanje	LATENTNA KRIZA Predznaki krize		Ni ciljev, ni strategij
Začetek razkroja	KRIZA USPEŠNOSTI Izguba v poslovanju		Izguba
Zlom	KRIZA LIKVIDNOSTI <i>Akutna kriza</i> Prvi znaki Skrivna pogajanja Javna kriza Neobvladljiva Kriza Obvladljiva kriza		Nelikvidnost Nesolventnost
Urejanje	Stečaj Stečajni manager	Sanacija Sanacijski manager	Likvidnost
Izidi	Likvidacija Razprodaja	Ozdravljanje Ponovna uspešnost	Solventnost

Vir: Tavčar 2002, 360.

2.3.2 Vedenje zaposlenih in sindikata

Zaposleni, ki niso člani managementa, imajo manj informacij o stanju podjetja. Mnogokrat odločilno vlogo odigrajo govorice, na katere vsak posamezni zaposleni drugače reagira. Te reakcije je možno ponazoriti s čolnom na vesla - nekaj jih vesla v pravo smer (lojalneži), nekaj jih sploh ne vesla (osebna lagodnost in korist), nekaj jih vesla le občasno (iščejo možnosti zanesljivejše nove zaposlitve), nekaj jih vesla v nasprotno smer (običajno tisti, ki so izgubili svoj vpliv), nekaj pa se čolnov samo oklepa (predvideni za odpustitev). V takem stanju se podjetje ne more pozdraviti. Potrebno je zagotoviti istosmerni napor vseh članov. To pa management lahko doseže z jasno vizijo izhoda iz krize, s strateškimi in taktičnimi ukrepi, ki jih je potrebno »razpršiti« med vse zaposlene.

V obdobju krize ima pomembno vlogo tudi ustrezno usposobljen sindikat, ki članom ustrezno pojasnjuje dogajanje, sodeluje z managementom in preprečuje škodljiva ravnanja posameznikov. Premalo strokovno usposobljen sindikat pa lahko povzroči za podjetje več škode kot koristi (Dubrovski 2000, 17).

2.3.3 Vedenje dobaviteljev

Dobavitelji imajo s podjetjem v krizi dolgoročni poslovni interes, pravi Dubrovski (2000, 18), zato propad podjetja tudi njim pomeni nezaželen dogodek. Dobavitelji praviloma najpogosteje v poslovni praksi podpirajo razreševanje krize, saj s tem vidijo še najboljše možnosti za poplačilo starih terjatev, hkrati pa ne izgubijo poslovnega partnerja. Vsekakor pa bodo pri novo sklenjenih poslih bolj previdni in bodo zahtevali dodatna jamstva za plačilo njihovih storitev ali izdelkov (najpogosteje predplačila in odstope terjatev v zavarovanje).

2.3.4 Vedenje odjemalcev

Odjemalci pogosto na krizo ne reagirajo v pomembnejšem obsegu, predvsem pa ne takrat, ko z lahkoto najdejo nadomestne nabavne vire. Ne redko se zgodi, da se nakupi povečajo. Vendar ti nakupi ne temeljijo na običajnih potrebah odjemalca. Običajni razlogi za povečanje prodaje so:

- špekulativni nakupi (podjetje bo propadlo, zato nam ne bo treba poravnati obveznosti),
- nakup na zalogo (pridobivanje časa za iskanje nadomestnih nabavnih virov, kar za prodajalca v naslednjih mesecih predstavlja upad naročil),
- poravnavanje obveznosti na manj običajen način (pobot medsebojnih terjatev, prevzem izdelkov za nadaljnjo prodajo...).

Za odjemalce so zelo pomembne informacije v različnih medijih, še najbolj pa neposredna komunikacija z dobaviteljem (Dubrovski 2000, 18).

2.3.5 Vedenje konkurentov

Po značaju tržnega rivalstva je mogoče sklepati, da je pojav krize pri konkurentu »dobrodošel« poslovni dogodek. V praksi pa ni vedno tako. Običajno gre za sorodna podjetja znotraj iste industrijske veje, ki se srečujejo s podobnimi težavami. Zato pride tudi do primerov solidarnostne pomoči in podpiranja reševanja krize, saj so podjetja neposredno konkurenti največkrat le v delu programa. Dejansko pa tu ni mogoče zaznati delovanja po vnaprej predvidenem modelu, temveč poudarjeno različnost (Dubrovski 2000, 18).

2.3.6 Vedenje bank in drugih finančnih inštitucij

Banka sprva izrazi zaskrbljenost, potem začne svariti, zatem odreče dodatne kredite ali povečanje manipulativnega salda. Slednjič sproži postavitev prisilnega upravitelja (Tavčar 2002, 360).

2.3.7 Vedenje državnih inštitucij

V primeru, ko gre za podjetje, katerega kriza ima lahko tudi politične in socialne posledice, se v razreševanje vključijo tudi različne državne inštitucije, ki pa k projektu običajno ne pristopijo načrtno ali dolgoročno usmerjeno. Enkratna pomoč v obliki nepovratnih sredstev ponavadi ne omogoča vsebinskih sprememb. Ta sredstva so kot nujno potrebna pomoč le v primeru, da zdravljenje krize z vsebinskega vidika že poteka. Državne inštitucije se vedejo zelo različno in neusklajeno zaradi nepovezanosti. Na državno pomoč pa lahko računajo le velika in ponekod srednje velika podjetja (Dubrovski 2000, 19).

2.3.8 Vedenje lastnikov in nadzornih svetov

V primeru krize je ogroženo premoženje lastnikov, saj lahko pride do propada podjetja. Zato morajo lastniki še pred pojavom akutne krize preko ustreznih organov (skupščina, nadzorni svet) ustrezno zaščititi svoje premoženje. Bolj je razpršeno lastništvo, slabša je moč lastnikov. V primeru stečaja se neredko zgodi, da iz stečajne mase po poplačilu vseh upnikov dobijo povrnjen le minimalni del svojih vložkov. Zato mora biti njihova pozornost usmerjena v redno spremljanje poslovanja podjetja, zaznavanja simptomov in preprečevanja krize (Dubrovski 2000, 19).

Vedenje lastnikov lahko uvrstimo v dve skupini (Dubrovski 2000, 19-20):

- tisti, ki imajo na prvem mestu resnično kapitalski in upravljalški interes,
- in tisti, pri katerih prevladujejo drugi interesi (delavci v vlogi delojemalca pred lastnikom).

Člani nadzornega sveta so dolžni dosledno izvajati svoje nadzorne funkcije kot predstavniki kapitala, ter s tem opozarjati na možen začetek krize in zahtevati sprejem

ukrepov za njeno preprečitev. Pogosto pa se zgodi, da so člani nadzornega sveta bolj presenečeni od drugih udeležencev. Običajna reakcija je odstop s funkcije člana zaradi strahu pred odgovornostjo za krizo. S tem pa podjetju ne pomagajo, običajno je nasprotno – podjetju škodijo (Dubrovski 2000, 20).

2.3.9 Vedenje krajevnih oblasti

Krajevnim oblastem (občinskim, lokalnim) običajno ni vseeno za podjetja, saj se zavedajo teže morebitnih posledic (družbenih in socialnih) v primeru propada podjetja. Podpirajo sicer proces reševanja, vendar pa razen moralne podpore običajno ne morejo zagotoviti še drugačne pomoči (Dubrovski 2000, 20).

2.3.10 Vedenje javnosti

Odziv v javnosti je odvisen od načina posredovanja informacij o podjetju v krizi in od splošne poznanosti podjetja. Zanimanje običajno ugasne takrat, ko mediji nehajo poročati o določenem podjetju. Vpliva javnosti ne gre zanemariti, saj od podjetja zahteva podrobnejše ukvarjanje s krizo ali proučevanje vzrokov zanjo (Dubrovski 2000, 20).

2.4 Vrste kriz

Krize je mogoče razvrstiti po več merilih oz. z več vidikov (Dubrovski 2004, 62):

- z vidika razvoja,
- z vidika verjetnosti in bližine v času (stopnja intenzivnosti),
- z vidika ogroženosti ciljev,
- z vidika hitrosti nastopa,
- z vidika vzrokov nastanka.

Med posameznimi vrstami kriz ni mogoče postavljati ostrih ločnic, saj se značilnosti le-teh ponekod prekrivajo ali celo prepletajo. Pomembno pa je vedeti, da kriza v enem podjetju ni enaka krizi v drugem podjetju, to pa zahteva prilagojene programe preprečevanja in zdravljenja kriznih stanj (Dubrovski 2000, 21-22).

2.4.1 Razvojne krize

Z vidika razvojnih stopenj podjetja delimo krize na (Dubrovski 2004, 62-63):

- razvojne krize (predstavljajo zaporedno fazo v življenjskem ciklusu podjetja, zato jih je lažje predvidevati in reševati. Poznavanje razvojnih modelov omogoča managementu, da vnaprej predvidi mogoče kritične točke razvoja, se nanje ustrezno pripravi, jih prepreči, ublaži ali odpravi, tako da ni nujno, da kriza dejansko tudi nastopi.);

- statične (spontane, stagnantne, eksistenčne) krize (ni mogoče opredeliti zaporedne razvojne faze, težje jih je predvideti in reševati).

Pri preučevanju razvojnih kriz je mogoče ugotoviti naslednje skupne značilnosti (Pümpin in Prange 1995, 78-81):

- razvoj podjetij je neenakomeren, zanj so značilne stabilne faze z bolj ali manj stabilnimi stopnjami rasti ter faze globokih kriz, povezane z večjimi preobraty, ki se lahko končajo tudi s propadom;
- krize so vmesne in končne točke razvoja podjetja, ki imajo zaradi kakovostnih sprememb tudi pozitivno vlogo in so zato »pomembna sila napredka«, čeprav so lahko na koncu zadnja faza obstoja podjetja;
- podjetja zorijo, saj se gibljejo po določenih krivuljah svojega življenjskega cikla, ko po stopnji zrelosti grozi nevarnost propada kot naslednja faza;
- obstajajo možnosti vrnitve v zgodnejšo razvojno fazo, kar se ob uspešni preobrazbi zgodi s skokom nazaj na eno od prejšnjih razvojnih stopenj, s čimer lahko pride do novega razvojnega začetka.

Modelov razvojnih kriz² je več.

2.4.2 Krize glede na stopnjo intenzivnosti

Glede na verjetnost in bližino v času, »agregatno stanje« in stopnjo intenzivnosti je mogoče razlikovati med (Dubrovski 2000, 29-30):

- potencialno krizo (zelo verjetno glede na okoliščine, mogoče stanje, ki še ni nastopilo; značilnih znakov še ni, obstajajo pa simptomi, ki jih lahko opazijo le izkušeni poznavalci),
- latentno krizo (se že kaže v značilnih simptomih, obstaja pa še možnost preprečitve akutne krize),
- akutno krizo (ima vse značilnosti in posledice krize - gre že za zdravljenje, ne več za odkrivanje in preprečevanje).

2.4.3 Kriza z vidika hitrosti nastopa

Z vidika hitrosti nastopa lahko razlikujemo med (Dubrovski 2000, 30-31):

- nenadno in nepričakovano krizo (nastopi zaradi enkratnega neugodnega dogodka, na katerega ni mogoče vplivati ali ga preprečiti),
- in postopno in spoznavno krizo (pojavi se povsem predvidljivo in preračunljivo).

² Podrobnejši opis značilnosti in vrste razvojnih kriz so opisane v Pümpin in Prange 1995, 219-225.

2.4.4 Kriza z vidika ogroženosti ciljev podjetja

S pojavom krize so lahko ogroženi naslednji cilji (Dubrovski 2000, 31):

- operativni (ohranjanje tekoče likvidnosti in uspešnosti);
- strateški (zagotavljanje sedanjih in prihodnjih strateških položajev uspešnosti);
- normativni (zagotavljanja obstoja in razvoja podjetja).

Glede na to, kateri cilji v podjetju so ogroženi, lahko delimo krize na (Müller 1986, 15):

- strateška kriza (napačno zaznavanje in predvidevanje sprememb v okolju in s tem napačno zastavljene strateške usmeritve in njihovo uresničevanje);
- kriza uspešnosti (merila uspešnosti in učinkovitosti);
- kriza likvidnosti (nesposobnost pravočasnega plačevanja zapadlih obveznosti, sledi insolventnost in likvidacija).

Glede na to ali so ogroženi strateški ali operativni cilji podjetja, lahko razdelimo krizo tudi na (Reutner 1987, 273):

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

2.4.5 Krize z vidika vzrokov nastanka

Glede na to, da imamo dve skupini vzrokov za nastanek krize, lahko tudi krize s tega vidika razvrstimo na (Dubrovski 2000, 31):

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

Lerbinger (1997) pa podaja podrobnejšo členitev glede na vzroke nastanka krize:

- kriza naravnih nesreč;
- tehnološka kriza (tehnologija postaja zahtevnejša, sestavljena iz različnih sklopov; en podsistem velikega sistema lahko sproži dogajanje v drugem podsistemu tako, da včasih ne deluje cel sistem);
- konfrontacijska kriza (boj posameznikov in skupin za zagotovitev svojih interesov, ki v skrajnem primeru privede tudi do radikalnih sprememb v sistemu);
- kriza zlonamernih dejanj (kriminalna sredstva ali druga ekstremna taktika za izražanje sovražnosti ali pridobitnih namer od podjetja, države, verjetno z namenom njihove destabilizacije ali uničenja);
- kriza managerskih napak (različna ravnanja posameznikov).

2.5 Preprečevanje, razreševanje in zdravljenje kriz

2.5.1 Preprečevanje krize

Preprečevanje pomeni načrtno in sistematično pripravo in izvajanje preventivnih aktivnosti, na osnovi katerih je mogoče krizo predvideti in jo preprečiti. Posebno pozornost moramo nameniti zgodnjemu opozorilnemu sistemu, ki omogoča zbiranje, analiziranje in interpretiranje zagnanih signalov sprememb, nato pa tudi ukrepanje na temelju opaženih sprememb v notranjem ali zunanjem okolju. Pri vsaki bolezni, problemu ali nezaželenem dogodku je preventivno ukrepanje vedno cenejše in varnejše kot pa kurativno, ki včasih celo ni več mogoče. Inštrument preprečevanja krize pa je strateški management oz. strateško načrtovanje (Dubrovski 2000, 36).

Glede na sodobna dogajanja v okolju je poslovna praksa razvila vrsto pristopov, kako v takem turbolentnem, kompleksnem in kaotičnem okolju preživeti in uspeti. Gre za nujnost in stalnost tristopenjskega ukrepanja (Dubrovski 2004, 186):

- spremljanje dogajanja in sprememb v okolju,
- prenašanje sedanjih in bodočih značilnosti okolja v podjetje in
- izvajanje sprememb v delovanju podjetja na tej osnovi.

Krizam se ne moremo izogniti, saj število različnih vrst kriz narašča z naraščanjem zapletenosti tehnologije in družbe, v kateri živimo. Narašča tudi število opazovalcev, predvsem medijev, ki pozorno sledijo dogajanju v svojem okolju, s tem pa tudi zmanjšujejo število medijsko nepokritih kriz. Najboljši način za spopad s krizo je njeno preprečevanje in nadziranje. Nepričakovane krize je težko zaustaviti, da pa se jih obvladati oz. poskrbeti za to, da so njihove posledice manjše. Vsaka organizacija tako lahko z natančnim opazovanjem, določanjem in analiziranjem potencialnih problemov v predkriznem obdobju krizo prepreči oz. ublaži njen udarec ter tako delno ali v celoti prepreči škodo, ki bi jo kriza prizadela organizaciji. Priprava na potencialno krizo je torej bistvenega pomena za preživetje katerekoli organizacije in skupnosti v moderni družbi (Malešič 2006, 10).

2.5.2 Razreševanje krize

Vsaka kriza, ki opredeljuje praviloma kratkotrajno stanje v podjetju, se mora razviti v naslednjo stopnjo, ki je razrešitev krize. Razrešitev krize je za podjetje lahko ugodna (ponovna oživitev, razvoj z donosnim poslovanjem) ali pa tudi neugodna (propad, prenehanje, stečaj). Pri razrešitvi krize pa ni nujno, da pride tudi do zdravljenja krize (Dubrovski 2000, 36).

Kriza je lahko (Dubrovski 2000, 36):

- obvladljiva ali
- neobvladljiva.

Razrešitev neobvladljive krize je v propadu in ima lahko več oblik (Dubrovski 2004, 91):

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

Za razrešitev obvladljive krize je potrebno zdravljenje ali sanacija podjetja (Dubrovski 2004, 92).

Preden pa začnemo z zdravljenjem ali sanacijo podjetja, je treba podati diagnozo krize. Obravnavamo v petih fazah (Končina 1999a, 85):

- prva faza: spoznanje posloводства, da ima težave s poslovanjem;
- druga faza: izdelava analiz poslovnih funkcij in posebej finančne analize poslovanja;
- tretja faza: določitev diagnoze stopnje krize v podjetju;
- četrta faza: predložitev ukrepov za razreševanje podjetja v krizi in izdelava prognoze za izhod iz krize;
- peta faza: uvedba ukrepov in izhod iz krize.

Višja kot je stopnja intenzivnosti krize, manjše so možnosti za njeno uspešno razrešitev. Stopnja uspešnega zdravljenja kriz je zato dokaj nizka, kar kaže na eni strani zahtevnost vodenja podjetja v krizi, na drugi strani pa potrjuje, da popravni izpiti v takih trenutkih ne obstajajo. Zato je zelo pomembno, da izberemo pravi način zdravljenja krize in še posebej določanje (imenovanje) članov kriznega tima. Instrument za zdravljenje krize pa je krizni management (Dubrovski 2004, 92-93).

2.5.3 Zdravljenje krize

Dubrovski (2004, 124) pravi, da zdravljenje krize pride v poštev takrat, ko je kriza že nastala in je še obvladljiva. Zmotno je misliti, da se bo kriza rešila sama od sebe. Potrebno jo je obravnavati kot zelo nevarno bolezen, ki ima lahko znake epidemije (= verižne reakcije krize).

Nek splošno veljaven model, koncept ali pristop ne obstaja, saj se zdravljenje krize med različnimi podjetji močno razlikuje zaradi (Dubrovski 2000, 36-37):

- različnih vzrokov, ki so privedli do krize,
- vrste krize, v kateri je podjetje,
- razpoložljivih sredstev v podjetju,
- velikosti podjetja (majhno, srednje ali veliko podjetje),
- dejavnosti podjetja (storitveno ali proizvodno ali celo storitveno -proizvodno),

- vrste gospodarske družbe (npr. gospodarska družba ali nepridobitna organizacija).

V spodnji sliki so podani najbolj pogosti ukrepi, uporabni pri zdravljenju kriz v podjetju.

Slika 2.3 Najbolj pogosti ukrepi pri zdravljenju kriz v podjetju

Ukrepi na področju managementa in načina delovanja	<ul style="list-style-type: none"> - zamenjava managementa; - centralizirano poslovanje; - spremenjena organizacija; - učinkovito komuniciranje.
Ukrepi na področju prihodkov	<ul style="list-style-type: none"> - povečanje prodaje; - selekcija proizvodno - prodajnega programa; - zvišanje ali znižanje cen ter preoblikovanje drugih prodajnih pogojev.
Ukrepi na področju financ	<ul style="list-style-type: none"> - zagotavljanje plačilne sposobnosti; - prestrukturiranje tujih virov financiranja; - področje lastnega (notranjega) financiranja.
Ukrepi na področju odhodkov	<ul style="list-style-type: none"> - obvladovanje stroškov.
Ukrepi na področju zaposlenih	<ul style="list-style-type: none"> - zmanjšanje števila zaposlenih – downsizing; - zamenjave na srednjem in nižjem managementu; - pridobitev novih sodelavcev.

Vir: Dubrovski 2004, 117

Zgoraj naštetih ukrepov za zdravljenje krize, ki jih lahko obravnavamo le v primernih kombinacijah in prepletenosti, nam lahko služijo kot smernice pri pripravi programov zdravljenja podjetij v težavah. V konkretnih primerih bo morda potrebno izvesti še kakšne druge aktivnosti, lahko pa tudi ne bo potrebe po kateri od tukaj naštetih. Večinoma gre za korenite, radikalne in dramatične ukrepe, ki jih zahteva posebnost vodenja zdravljenja krize. To se pokaže v potrebnih žrtvah, ki jih mora podjetje pretrpeti, da se izogne grozečemu propadu.

V povezavi z omenjenimi smernicami delovanja v kriznih razmerah je potrebno izpostaviti dva ključna problema, ki sta neposredno povezana s stopnjo uspešnosti tako preprečevanja kot tudi zdravljenja kriz (Dubrovski 2004, 117):

- ukrepi se začnejo izvajati prepozno, ko so možnosti ugodne razrešitve krize zelo omejene;
- ukrepi se izvajajo premalo celovito in radikalno, s čimer pa akutne krize, ki celo napovedujejo propad podjetja, ni mogoče odpraviti.

V procesu zdravljenja krize je potrebno zagotoviti hkratno izvajanje ukrepov za reševanje krize na dveh temeljnih področjih, in sicer na poslovnem (vsebinskem) področju in na finančnem področju. Da bi bilo zdravljenje lahko uspešno, morajo biti izpolnjeni trije skupni pogoji (Dubrovski 2004, 124-125):

- obstajati mora zdravo poslovno jedro (osnovna dejavnost, nosilni program), ki je sposobno na osnovi dodane vrednosti zagotavljati pozitiven denarni tok tudi z vidika razvoja oz. prihodnosti (pozitiven izid iz poslovanja);
- sposoben managementski tim (brez njega bodo še tako dobri projekti obsojeni na propad);
- razpoložljivi finančni viri (po možnosti dolgoročni) za zagotovitev razvojnega koraka (revitalizacija).

Trajanje procesa krize je zelo težko vnaprej določiti, ker gre tukaj za vplive veliko dejavnikov pa tudi ciljev, ki so bili zastavljeni. Praksa in različna strokovna literatura³ nam potrjujeta, da zdravljenje akutne krize traja 3-5 let, zaustavljanju negativnih trendov pa je potrebno nameniti 6-18 mesecev (finančna stabilizacija 3 mesece, srednjeročno izboljšanje likvidnosti pa nadaljnjih 3-15 mesecev). Akutno krizo je praktično nemogoče odpraviti v krajšem obdobju, saj na eni strani mnogi učinki uvedenih ukrepov delujejo s krajšim ali daljšim časovnim zamikom, na drugi strani pa med potekom zdravljenja še vedno delujejo posledice negativnih dogodkov iz faze pred nastopom sanacije (Dubrovski 2004, 141-142).

2.5.4 Posebnosti zdravljenja krize v malem podjetju

Mala in srednja podjetja ter samostojni podjetniki se po nekaterih značilnostih močno razlikujejo od velikih poslovnih sistemov. Pri takšnih sistemih je povezava med poslovanjem in krizo še bolj neposredna (Dubrovski 2004, 118).

Nastanek krize v malem podjetju je v primerjavi z velikim podjetjem hitrejši. »En dan lahko izgledajo relativno zdravo, že naslednji dan pa so obsojena na pozabo« (Slatter 1992, 237).

³ Dubrovski (2004, 141-142) navaja naslednje vire: npr. Faulhaber in Landwehr 1996, 20; Hinek 1998; Mako 2001; Wildemann 2004b, 223, 269, ipd.

Za malo podjetje se najbolj pereči problemi pojavijo v začetku življenjskega cikla. Najbolj značilni problemi, s katerimi se malo podjetje srečuje v fazi rasti, pa so (Rebernik 1997, 57-58):

- rast zlahka zakrije probleme, to privede do nevarnega občutka samozaverovanosti in samozadovoljnosti;
- z rastjo postaja vodenje vse kompleksnejše in komuniciranje vse bolj zahtevno;
- izgubi se lahko osredotočenost na poslanstvo podjetja, saj dinamično podjetništvo zahteva nenehno prevrednotenje in prilagajanje strategij in taktik;
- premajhna pozornost se posveča sodelavcem in njihovim zmogljivostim;
- podjetnik morda nima vseh poslovodnih veščin, ki jih zahteva rastoče podjetje, zato mora biti pripravljen odločitve delegirati;
- hitra rast terja nenehne spremembe, kar povzroča stalne strese in nestabilnost ter prefinjeno usklajevanje med varnostjo in nevarnostjo, redom in neredom, stabilnostjo in spremembo.

Zdravljenje kriz v malih in srednje velikih podjetjih ni enako tistim v velikih, čeprav je možno upoštevati splošno veljavne koncepte, metode in tehnike, vendar v nekoliko prilagojeni obliki. Pri tem gre predvsem za (Dubrovski 2004, 119-120):

- omejenost obstoječih razpoložljivih sredstev in omejene možnosti pridobitve novih ali manjkajočih,
- večje tveganje zaradi robustnosti,
- hitrejšo povezanost simptomov, vzrokov in posledic,
- omejeno izbiro možnih ukrepov za reševanje krize,
- manjšo podporo, ki jo je mogoče pridobiti v zunanjem okolju (banke, država, upniki),
- težnjo k ohranjanju poslov in programov, manj pa podjetij.

V spodnji sliki so podane primerjalne značilnosti malih in velikih podjetij.

Slika 2.4 Primerjalne značilnosti malih in velikih podjetij

PODROČJE	MALA PODJETJA	VELIKA PODJETJA
MARKETING	Sposobnost hitrega reagiranja na hitro spreminjajoče se zahteve tržišča. Tržni nastopi v tujini znajo biti zelo dragi.	Vsestranske distribucijske in servisne zmogljivosti. Visoka stopnja tržne moči z obstoječimi izdelki.
POSLOVODENJE	Odsotnost birokracije. Dinamični, podjetni managerji hitro reagirajo na nove priložnosti in so pripravljeni prevzemati tveganje.	Profesionalni managerji so sposobni nadzirati kompleksne organizacije in uvajati strategije. Lahko trpijo za preveliko birokratizacijo. Pogosto nadzirajo računovodje, ki odklanjajo tveganje. Managerji lahko postanejo »administratorji«, ki jim manjka dinamike za nove priložnosti.
NOTRANJE KOMUNICIRANJE	Učinkovite in neformalne komunikacijske mreže. Omogočajo hitre odzive na reševanje notranjih problemov; zagotavljajo sposobnost za hitro prilagajanje spremembam v okolju.	Notranje komunikacije so pogosto okorne, kar lahko vodi v počasno reagiranje na zunanje izzive in priložnosti.
KVALIFICIRANA TEHNIČNA DELOVNA SILA	Pogosto primanjkuje primernih tehničnih specialistov. Pogosto niso sposobni v zadostni meri podpreti formalne R&R ⁴ napore.	Sposobnost, da pritegnejo visoko izobražene tehnične specialiste. Lahko podpirajo ustanavljanje velikih R&R laboratorijev.
ZUNANJE KOMUNIKACIJE	Pogosto primanjkuje časa ali sredstev za identificiranje in uporabo zunanjih virov znanstvenih in tehnoloških ekspertiz.	Sposobnosti »priključiti« se na zunanje vire znanstvenih in tehnoloških ekspertiz. Lahko si privoščijo informacijski in knjižničarski servis. Lahko se pogodbeno navežejo na specialistične R&R centre. Lahko kupijo pomembne tehnične informacije in tehnologijo.
FINANCE	Lahko se spopadajo z velikimi težavami pri privabljanju kapitala, zlasti rizičnega. Inovacije predstavljajo nesorazmerno veliko finančno tveganje. Nesposobna	Sposobna izposojati si na tržišču kapital. Sposobna razprostrti tveganje po portfelju projektov. Bolj so sposobni financirati diverzificiranje v nove tehnologije in nova tržišča.

⁴ R&R je oznaka za oddelek v podjetju, ki se ukvarja z raziskovanjem in razvojem .

	razprostrti tveganje po portfelju projektov.	
EKONOMIKA OBSEGA IN SISTEMSKI PRISTOP	Na nekaterih področjih tvori ekonomija obsega pomembno vstopno oviro za majhna podjetja. Nesposobnost ponuditi integralne proizvodne linije ali sisteme.	Sposobnost doseganja ekonomije obsega v R&R, proizvodnji in marketingu. Sposobnost ponujati paleto komplementarnih izdelkov. Sposobnost potegovati se za velike ključne projekte.
RAST	Lahko se spopadajo s težavami pri pridobivanju zunanjega kapitala, potrebnega za hitro rast. Podjetni managerji so včasih nesposobni obvladovati naraščajočo kompleksnost organizacije.	Sposobnost financirati ekspanzijo proizvodne baze. Sposobni so financirati rast skozi diverzificiranje in prevzeme.
PATENTI	Lahko se spopadajo s problemi obvladovanja patentnega sistema. Ne morejo si privoščiti časa ali stroškov, ki jih zajema patentni proces.	Sposobni so zaposliti patentne specialiste. Lahko si privoščijo pravdanje za zaščito pred kršenjem patentnih pravic.
URADNI PREDPISI	Pogosto ne morejo obvladovati kompleksnosti predpisov. »Stroški predpisov« na enoto so za majhna podjetja pogosto visoki.	Sposobni so financirati pravne servise, da bi obvladali kompleksne zahteve uradnih predpisov. Lahko razpršijo »stroške predpisov«. Lahko financirajo R&R, potreben za izkoriščanje predpisov.

Vir: Rebernik 1997, 26-27.

Za malo podjetje v razvoju je nevarnost nastanka krize vedno takrat, ko sposobnosti podjetja (managementa) dosežejo zgornjo mejo, ki je ni mogoče premagati brez uvedbe sprememb. Te spremembe pa podjetju omogočajo preskok v novo, višje razvojno gibanje. V teh primerih je povezava z okoljem nujna (svetovalci, strateška partnerstva, zunanji sodelavci, ipd.). Iz povedanega sledi, da krizni management v malem podjetju ni enak kriznemu managementu v velikem podjetju, zato je potrebna usposobljenost kriznih managerjev različna (Dubrovski 2004, 123).

2.5.5 Krizni management

Krizni management je aktivnost vodenja podjetja v akutni krizi, hkrati pa je tudi oznaka za nosilce te aktivnosti. Vodenje podjetja v krizi zahteva drugačen pristop, kot ga omogočajo normalne razmer poslovanja. Predvsem zaradi časovnega in odločevalskega pritiska omejenih razpoložljivih sredstev in naravnosti h

kratkoročnemu reševanju poslovnih problemov, mora krizni manager uporabljati prilagojene metode tehnike poslovođenja podjetja in vodenja sodelavcev (Dubrovski 2004, 131).

Krizni management zasleduje dve osnovni usmeritvi, ko je podjetje v akutni krizi (Dubrovski 2004, 132):

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

Naloge kriznega managerja pa so (Dubrovski 2004, 138):

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

Pri kriznem managementu pa velja upoštevati naslednja opozorila (Tavčar 1996, 532):

- krizni management je predvsem začasna in ne trajna rešitev;
- delo kriznega tima je drago in za daljše obdobje neekonomično za podjetje;
- člani kriznega tima niso nujno tudi najboljši managerji za vodenje podjetja v normalnih razmerah;
- kriznemu timu mora čim prej slediti nov, normalni management, ki mu krizni management v začetku še pomaga, nato se umakne;
- krizni tim ima predvsem kratkoročne cilje in če ga ne nadomesti normalni management, se lahko zgodi, da doseže kratkoročno uspešnost na račun dolgoročne uspešnosti in varnosti poslovanja v podjetju.

3 ŠTUDIJA PRIMERA - RAZREŠEVANJE KRIZE V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Kratka predstavitev podjetja

Podjetje je bilo ustanovljeno avgusta leta 1994.

Temeljna dejavnost podjetja je že od vsega začetka opravljanje splošnih zidarskih del – vse od novogradenj in adaptacij do zaključnih gradbenih del. Skozi leta poslovanja je podjetnik svojo dejavnost razširil še na prodajo in prevoze gradbenega materiala ter dela s težko gradbeno mehanizacijo. Ravno slednji v zadnjih letih poslovanja močno prevladujejo.

Podjetje je začelo zaposlovati delavce šele v letu 1997. Zaposlovanje je skozi leta precej nihalo in glede na obseg prihodkov med seboj ni primerljivo. Največje število zaposlenih je imel podjetnik v letu 2005, ko je bilo zaposlenih 8 delavcev. Trenutno ima podjetje zaposlena še 2 vodilna delavca, ki skrbita za organizacijo plana dela; eden skrbi za potek del prevozov in težke gradbene mehanizacije, drugi pa vključno s podjetnikom za nemoten potek dela na gradbišču.

Temeljne funkcije se v podjetju zaradi majhnosti podjetja med seboj stalno prepletajo. Naloge zaposlenih niso ozko usmerjene, niti niso samo v enem oddelku, ampak se prilagajajo glede na potrebo in čas. Velik poudarek v podjetju namenjajo prilagodljivosti zaposlenih, kvaliteti opravljenih storitev ter dobri komunikaciji tako v podjetju kot izven njega. Veliko svojih storitev podjetje opravi s podizvajalci, s katerimi ima podpisane pogodbe o sodelovanju.

V prvih letih poslovanja so prihodki dosegali 20.000 EUR, kasneje pa so se ob vse boljšem poslovanju povzpeli tja do 500.000 EUR.

Oprema v podjetju je bila sprva zelo skromna. Zajemala je samo osnovno orodje za zidanje. Kasneje, skozi leta poslovanja in širjenja, je podjetnik uspel nabaviti nove stroje - tovornjak z avtodvigalom, manjši kamion, tri bagre z različno specifiko in ostala potrebna osnovna sredstva manjše vrednosti.

3.2 Analiza kriznega stanja v podjetju

3.2.1 Simptomi, vzroki in povodi krize v podjetju

Simptomi v podjetju, ki so napovedovali prihajajočo krizo, so se začeli kazati že v letu 2002 na različnih področjih. Podjetje si je ustvarilo ime na trgu, kar je privedlo do precejšnjega povečanja naročil. Podjetnik je videl priložnost za širitev podjetja in je brez kakršnegakoli načrtovanja sprejemal vedno več projektov. Tako je prišlo do občasnih zastojev na gradbiščih in sicer predvsem zaradi neorganizirane in neuskkljene prodaje in nabave. Zaradi neustrezne tehnologije in pomanjkanja delovne sile so se povečali pretočni časi, ki so povzročili pogostejše zamude v dobavah. Da bi zamude

skrajšali, je podjetje začelo najemati zunanje delavce, kar pa je povzročilo odpravljanje zastojev z vedno višjimi stroški. Ker najetih zunanjih delavcev - zaradi pomanjkanja časa - niso preizkusili glede njihovega kakovosti opravljanja storitev, je prišlo do padca kakovosti storitev, to pa je pripeljalo do porasta števila napak in reklamacij, ter posledično do nezadovoljstva kupcev. Povečale so se neporavnane obveznosti, poslabšal se je denarni tok in začela se je povečevati stopnja zadolžitve. Da bi v podjetju odpravili pomanjkljivosti, so začeli iskati kvalitetne izvajalce. S tem pa so začeli pristajati na slabše nabavne pogoje, kar je postopno privedlo do poslabšane likvidnosti in plačilne sposobnosti. Obenem je s pojavom težav v poslovanju vzporedno naraščalo tudi nezadovoljstvo zaposlenih, povečala se je fluktuacija zaposlenih, stopnjeval se je konflikt med zaposlenimi in podjetnikom. Podjetje je pri svojem poslovanju sodelovalo tudi s slabim nadzornim organom, ki pa se je kazalo kot pomanjkljivo, redkejšo in prirojeno komuniciranje.

Skozi analizo se je izkazalo, da je podjetje ves čas simptome sicer zaznavalo in se poskušalo nanje odzvati, vendar pa zaradi neučinkovitega pretoka informacij in nezadostnega znanja ni uspelo preprečiti nastanka krize.

Vzroki, ki so pripeljali do krize, so bili tako zunanji kot notranji in so se skozi leta med seboj prepletali. Vendar pa gre pojav krize vendarle v največji meri pripisati prav notranjim vzrokom.

Zunanji vzroki za nastalo krizo so bili:

- Spremembe na trgu; prišlo je do nenadnega povečanja dela zaradi nizke cene, ki jo je ponujalo podjetje. To je privedlo do velike širitve trga in s tem posledično do stika z drugimi nadzornimi vodji del. Večino del, ki so bila prevzeta, je nadzoroval en nadzorni vodja del, ki pa ni mogel izvajati svoje funkcije v polni meri, ker je imel tudi sam preveč prevzetega dela. Tako se je dogajalo, da so bili končni obračuni potrjeni šele po šestih mesecih, v najslabšem primeru tudi po letu dni od zaključka del. Zaradi slabo izvedenih nadzorov in projektov, ki so se v času gradnje spreminjali, je prišlo do povečanja del, ki pa jih nadzor ni priznal, kljub temu, da je podjetje nanje opozorilo in so bila zavedena v gradbeni dnevnik.
- Spremembe potrošnikov; zaradi širitve trga se je podjetje srečalo tudi z drugačnimi potrošniki, na katere do takrat v svoji praksi še ni naletelo. To so bili potrošniki, ki za storitve kljub pogodbi niso bili pripravljene plačati. Spreminjali so projekte v času gradnje, na koncu pa niso bili pripravljene poravnati stroškov, ki so s tem nastali, kljub zapisu in podpisu v gradbenem dnevniku in podpisanim pogodbam. To gre pripisati predvsem slabi plačniški disciplini, ki velja v Sloveniji. Postopki izvršbe so predragi in predolgi, kar se potrošniki dobro zavedajo. Za manjše zneske tja do 2.000 EUR se izvršba skorajda ne spleča, za

večje zneske pa lahko podjetje, preden dobi terjatev poravnano, propade oz. gre v stečaj.

Notranji vzroki za nastanek krize pa so bili:

- Neustrezna usposobljenost managementa; šlo je za napačne poslovne odločitve, ki so od simptomov privedli do krize predvsem zaradi neustreznega znanja. Te napačne poslovne odločitve so bile: prevzemanje prevelikega števila projektov glede na razpoložljive vire, zaposlovanje oz. najemanje nepreverjenega, nekvalitetnega kadra, časovno daljši projekti brez predvidene finančne konstrukcije, neredno dostavljeni obračuni zaradi preobilice dela, neprekinitev del zaradi neustreznega nadzora, slaba organizacija, preslaba strokovna usposobljenost.
- Zavirajoča organiziranost - pravna ureditev podjetja; podjetnik za vse naložbe odgovarja z vsem svojim premoženjem in večjih tveganj običajno ni sposoben prevzeti.
- Strateško nenačrtovanje; gre za nenačrtovanje proračuna in premajhno načrtovanje izvajanja storitev. V gradbeništvu že tako ali tako hitro pride do zamud, ker je v veliki meri odvisno od vremenskih razmer, zato je še kako pomemben dobro izdelan plan dela, nič manj pa tudi finančna konstrukcija projektov. Prav nenačrtnost je povzročila zamude pri projektih in posledično nezadovoljstvo strank.
- Pomanjkanje kadrov; največji problem je bil pomanjkanje izkušenega vodstvenega kadra, kot je npr. delovodja gradbišča. Praktično je za vsa takšna dela skrbel podjetnik sam. Poleg vodstvenega kadra pa je zaradi prevzema večjih del primanjkovalo tudi večje število kvalitetnih gradbenikov.
- Neustrezna tehnologija; sprva, ko je nakazovalo na začetek krize je bilo veliko pomanjkanje lastnih strojev in še ti so zaradi starosti velikokrat pripomogli k zaustavitvi procesov, zaradi izrednih vzdrževalnih del.

Povod, ki je sprožil akutno krizo, je bila ukinitvev dobav enega večjih dobaviteljev in začetek uvedbe postopka prisilne izvršbe tega dobavitelja v letu 2006.

3.2.2 Vedenje udeležencev v krizi

Vedenje vseh udeležencev je bilo precej burno. Pojavile so se govorice, ki so še dodatno negativno vplivale na podjetje. Lastnik, ki je bil hkrati tudi manager, je zaznaval simptome, se ves čas trudil poravnati vse obveznosti, diplomatsko reševal spore tako z dobavitelji kot kupci, nadzorom in delavci. Glede na to, da za obveznosti podjetja odgovarja z vsem svojim premoženjem, se je zavedal, da v trenutku lahko vse izgubi. Trudil se je iskati rešitve, ki pa zaradi neustreznega znanja niso bile vedno najboljše.

Zaposleni so se različno odzivali. Nekateri so podjetje zapustili, ko je bila kriza največja, spet drugi so ostali in vztrajali. Bilo je potrebnih kar precej sestankov, da je podjetnik umiril govorice in tako omogočil, da je podjetje poslovalo naprej.

Zanimive pa so bile reakcije dveh ključnih dobaviteljev. Prvi dobavitelj je začel postopek prisilne izvršbe ter zaustavil dobavo, drugi pa je vzpostavil strateško partnerstvo s podjetjem in je trenutno glavni dobavitelj v podjetju. Zanimivo je to, da je prvo podjetje zahtevalo izvršbo ravno v času, ko je podjetje opravljalo zanj storitve, ki so bile na koncu vredne nekoliko več, kot je bil sam dolg podjetja.

Odjemalci so bili precej presenečeni nad dogajanjem v podjetju, vendar zaradi uspešne razrešitve reklamacij ni bilo hujših odzivov. Prav tako se povpraševanje po storitvah ni zmanjšalo.

Pri konkurentih ni bilo videti večjega rivalstva. Bilo pa je veliko primerov pomoči (predvsem v obliki pomoči z delavci in stroji), ki so danes podlaga za uspešno sodelovanje.

Tudi banke so pokazale različen odziv. Prva je zahtevala zavarovanja in ni odobrila nadaljnjih kreditov, medte ko sta drugi dve odobrili limit in kredit in to celo po ugodnejši obrestni meri.

Vedenje javnosti pa se je kazalo predvsem v različnih govoricah, ki so se zaradi lokacije podjetja, ki ima sedež v vasi, hitro širile in s svojo zlonamernostjo podjetju precej škodovala. Po drugi strani pa je ravno lokacija podjetja pripomogla, da povpraševanje ni upadlo, saj so mnogi zastavili dobro besedo za podjetje zaradi osebnega poznavanja podjetnika.

Državne in krajevne oblasti pa zaradi majhnosti podjetja praktično niso imele nikakršnega vpliva.

3.2.3 Opredelitev vrste krize

Obstaja več vrst kriz, kot smo uvodoma spoznali pri teoretičnem delu te naloge. Zato bom, glede na prejšnjo razvrstitev, poskušala opredeliti vrsto krize, v kateri se je podjetje znašlo.

Z vidika razvoja je podjetje zapadlo v krizo v fazi rasti in sicer zaradi prevelike ekspanzije. Ker se je podjetje nenadno, brez potrebnega strateškega načrtovanja začelo močno širiti, je prišlo do povečanja negativnega prostega toka denarja, začelo se je zadolževanje z namenom poravnave zapadlega dolga, znižala se je kvaliteta izvedenih storitev in prišlo je do zamud v dobavah.

Z vidika stopnje intenzivnosti je podjetje prišlo do akutne krize. V podjetju so se pojavile vse značilnosti, ki so krizo nakazovale, vidne pa so bile tudi posledice. V tej fazi je bilo nujno začeti z zdravljenjem krize.

Z vidika hitrosti nastopa je podjetje doživljalo postopno in spoznavno krizo, ki se je kazala postopno in predvidljivo. Če bi podjetje ustrezno ukrepalo že ob prvih znakih, ki so napovedovali krizo, bi se ji lahko izognili ali pa vsaj zmanjšali nastalo škodo.

Z vidika ogroženosti ciljev je podjetje doseglo normativno stopnjo, ko je bil ogrožen obstoj in nadaljnji razvoj podjetja.

Z vidika vzrokov nastanka pa je šlo v podjetju tako za endogeno kot eksogeno krizo, saj so bili vzroki za nastanek krize tako zunanji kot tudi notranji in so se med seboj prepletali. Vsekakor pa je bil vpliv notranjih dejavnikov močnejši.

4 IZHOD IZ KRIZE IN PRIPOROČILA ZA NAPREJ

Podjetnik je šele na pobudo enega od dobaviteljev v letu 2006 začel z resnim in ustreznim razreševanjem ter zdravljenjem krize. Najprej je obiskal svoje upnike in dolžnike, se z njimi pogovoril in dogovoril za časovne roke plačil. Dobavitelj, ki je vložil izvršbo, se ni odločil za tožbo, saj so bila zanj opravljena dela, ki so pokrila njegovo terjatev. Drugi dobavitelj se je odločil, da bo počakal dve leti. Postavil je rok poravnave dolga do januarja 2008, vključno z obrestmi. Za ostale manjše obveznosti so se dogovorili, da jih bodo poravnali v roku enega leta. Med dolžniki je večji problem predstavljal tisti, za katerega je bil podjetnik prisiljen vložiti izvršbo, saj se je že več kot dve leti izogibal plačilu. Manjši dolžniki pa so v večji meri obljubili plačilo v roku enega leta, z nekaj izjemami, katerih dolg je bilo treba odpisati.

Podjetnik se je zatem soočil s problemom vodilnih zaposlenih. Dva izmed njih je poslal na ustrezno izobraževanje. Vsak je prevzel svoje področje, za katerega je tudi odgovarjal; prvi za prevoze in stroje, drugi za gradbena dela. Poiskal je tudi zunanjega sodelavca, ki mu dela redne obračune in vodi gradbene knjige, prav tako pa pripravlja predračune in popise del za ponudbe. Poiskal je gradbenike, ki delajo kvalitetno in za ustrezno ceno, ter z njimi sklenil pogodbe o sodelovanju. Finančni in računovodski del je prepustil računovodskemu servisu.

Naslednji ukrep je bil, da je s pomočjo analize naredil selekcijo storitev. Ugotovil je, da imajo največjo dodano vrednost dela s težko gradbeno mehanizacijo in novogradnje, najmanjšo pa prevozi in adaptacije - pod pogojem, da ima stroje sam in jih ni potrebno najemati. Tako se je v letih 2006 in 2007 odločil za nakup težke gradbene mehanizacije, s pomočjo kredita Razvojne agencije in leasinga.

Uvedel je tudi selekcijo projektov. Manjše projekte, ki so trajali do enega meseca, je podjetnik prevzel samo, če je odjemalca poznal ali pa je bilo njegovo poslovanje preverjeno. Večje projekte, ki so trajali tudi več mesecev, pa je podjetnik prevzel samo v primeru plačila 30% avansa pred pričetkom del in plačevanja po mesečnih situacijah. Ob prevzemanju del so postali bolj pozorni in izdelali so plan dela tako za dela s stroji, kot tudi za gradbena dela.

V letu 2007 je tako podjetnik zagotovil pogoje, da so se obveznosti sproti poravnemale in je začel ustvarjati celo dobiček. S tem, ko so uspeli izterjati plačilo od svojih dolžnikov in tudi uspeli z izvršbo, je lahko podjetje poravnalo upnikom vse svoje zapadle obveznosti še iz leta 2005 in 2006.

V podjetju so nato pri svojem največjem dobavitelju zaprosili za podaljšanje roka plačila iz 30 na 60 dni in za povečanje rabata iz treh na šest do deset procentov pri nabavi gradbenega materiala. S tem so si zmanjšali vhodne stroške in podaljšali plačilne roke.

Podjetnik je ugotovil, da je precenil svoje zmožnosti in da sam ne bo mogel omogočiti podjetju razvoja na način, ki si ga je zastavil. Zato je poskrbel za večjo zavzetost in boljšo motiviranost sodelavcev in sicer tako, da je uvedel stimulatívno nagrajevanje.

Podjetje trenutno končuje zdravljenje po hitri in razmeroma kratkotrajni šok terapiji, ki pa po mojem mnenju ne bi bila potrebna, če bi vse te ukrepe izvedli že ob samem pojavu prvih simptomov, ki so napovedovali prihod krize. Za nadaljnje poslovanje je za podjetje zelo pomembno, da bi se na simptome pravilno odzivalo. Velikega pomena se mi zdi dobro načrtovanje, ki pripomore, da ne prihaja do večjih problemov. Vsekakor se tudi pri dobrem načrtovanju zalomi, vendar sem mnenja, da je v tem primeru škoda manjša, kot pa če sploh ne načrtujemo. Pomembno se mi zdi tudi ustrezno znanje. Pot do ustreznega znanja je možno poiskati, tudi če je podjetje majhno. Resda je včasih cenovno nesprejemljivo, vendar se je v našem konkretnem primeru pokazalo, da je bila naložba vredna svojega denarja in se je kmalu povrnila.

Skozi proučevanje primera sem ugotovila tudi to, da je podjetje nastopalo na trgu s precej nizko ceno, kljub temu, da se je povpraševanje po njegovih storitvah povečevalo in se tudi med kriznim obdobjem ni zmanjšalo ali ustavilo. Take kvalitete storitev, kakršne izvajajo in pri katerih želijo vztrajati, ne morejo vzdrževati z najnižjo ceno na trgu. Menim, da je cena pokazatelj kvalitete. To se je pokazalo tudi v zadnjem letu, ko je podjetje svoje cene ustrezno dvignilo tako, da sedaj na trgu cen predstavljajo srednji razred. Kljub dvigu cen je povpraševanja še vedno preveč in v primerjavi s prejšnjim letom ni upadlo. Res pa je, da ne sprejemajo več naročil za manjše adaptacije in gradnje prizidkov, pač pa zahtevnejše projekte, kot so gradnje kulturnih domov, večstanovanjskih objektov, dvojčkov ali celo večstanovanjskih sosesk.

Moje mnenje je, da bi se podjetje moralo lastninsko preoblikovati. Pri tako velikih projektih bi bilo smiselno preoblikovati družbo v kapitalsko družbo – d. o. o. ali morda celo d. d. . Glede na to, da ima podjetje dovolj potencialnih investitorjev, bi bilo to smiselno.

Še naprej naj se držijo ukrepa avansnega plačila pred pričetkom del in mesečnega plačila situacij. Gre namreč za velike projekte in nemalokrat se zgodi, da ti projekti nimajo zagotovljene finančne konstrukcije do zaključka, saj je v slovenskem prostoru prisotna precejšnja plačilna nedisciplína. Če se zgodi, da investitorju poide denar, je za podjetje manjša škoda, če mu poide samo za en mesec, kot pa npr. za šest mesecev. V gradbeništvu je tudi veliko goljufij in negotovosti, zato se mora podjetje ustrezno zaščititi, bodisi s predplačili ali pa z odklonitvijo posla, ki ne zagotavlja rednih plačil. Zgodilo se je že, da je podjetje prosilo za izdelavo ponudbe za projekt, vreden 250 tisoč eurov ali več in na podjetnikovo vprašanje, ali imajo zagotovljeno finančno strukturo odgovorilo, da bodo že med samo gradnjo pridobili ustrezne vire. Dejstvo je, da mora

biti denar zagotovljen pred projektom. Še tako se rado zgodi, da je končni obračun višji, kot pa predračun – zaradi napak projektantov pri popisu del ali pa dodatnih del v času gradnje.

Podjetje ima sedaj ustrezno znanje oz. ve, kje ga poiskati. Ima ustrezne načrte, predvideno finančno konstrukcijo, ki pa jo lahko še izboljšajo z vložki potencialnih investitorjev. S tem so podjetju omogočeni pogoji, ki bodo krizo ustrezno pozdravili, za vnaprej pa lahko preprečili ali vsaj močno omilili posledice ob nastanku morebitne ponovne krize.

5 SKLEP

Adizes (1996, 19-21) pravi, da se spremembe dogajajo dokler živimo. So trajno dejstvo. Povzročajo probleme, ki zahtevajo ustrezna prilagajanja, ki jih dosežemo s pomočjo ustreznih rešitev. Te rešitve - pa naj bodo dobre ali slabe - nam prinašajo nove spremembe, nove probleme, nove rešitve. Spremembe so. Če jih ni, smo mrtvi.

Mislím, da velja to tudi za vsa podjetja. V današnjem času se vsi zavedamo, da je zdravje osnovna vrednota, zato izvajamo preventivne ukrepe (npr. redni zdravniški pregledi), da ga ohranimo. Če zbolimo, je zelo pomemben čas odkritja bolezni. Če jo odkrijemo dovolj zgodaj, jo lahko zdravimo in pozdravimo. Če pa se nanjo ne odzovemo, lahko umremo. Ravno tako velja za podjetja. Boljše je izvajati preventivne ukrepe, kot pa zdraviti bolezen, ki jo v primeru podjetja imenujemo kriza. Preventivne ukrepe pri krizi izvaja strateški management s sprotnim načrtovanjem in spremljanjem podjetja. Samo zdravljenje krize pa je najbolje prepustiti kriznemu managementu, ki poskrbi za ustrezen potek zdravljenja podjetja v krizi.

V projektni nalogi sem dosegla cilje, ki sem jih podala v uvodu. Najprej sem s pomočjo literature proučila osnove teorije kriznega managementa. S pomočjo teoretičnih spoznanj sem nato preučevala podjetje, ki se je kljub zaznavanju simptomov in iskanju nenehnih rešitev počasi vseeno znašlo v akutni krizi. Do akutne krize je pripeljalo dejstvo, da podjetnik za tako veliko razširitev podjetja ni imel ne ustreznega tima ne ustreznega znanja. Ob povodu, ki je podjetnika skorajda prisililo v stečaj, pa se je podjetnik zamislil. Kot da bi se zbudil iz dolgoletnega spanja, je s pomočjo znanja nekaterih zunanjih sodelavcev začel izvajati stroge ukrepe. Ravno ti ukrepi so podjetje postavili nazaj na noge v približno enem letu. Izkazalo se je, da je kriza v podjetju prinesla tudi pozitivne stvari:

- podjetje sedaj deluje s pomočjo dobrega tima, kar omogoča podjetniku več časa za pomembnejše stvari;
- pojavilo se je dejstvo, da je podjetnik imel zaposlena dva sodelavca, ki sta bila pripravljena pomagati postaviti podjetje na noge;
- podjetje je prišlo do boljše tehnične opremljenosti, česar si prej sploh ni moglo privoščiti.

Skozi preučevanje konkretnega primera sem prikazala dejstvo, da dokler se bodo dogajale spremembe, bodo podjetja obstajala. Če želimo, da bo poslovanje podjetja uspešno in učinkovito, pa se je treba naučiti odzivanja na te spremembe pravočasno. To lahko dosežemo le z ustreznimi znanji in s pravimi sodelavci.

LITERATURA

- Adizes, Ichak. 1996. *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dubrovski, Drago. 1998. *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Glas, Miroslav. 1997. Management v poslovnih težavah. V *Kako razviti uspešno podjetje*. Ljubljana: Gea College.
- Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Izvajanje poslovnega preobrata v podjetjih v rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999a. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lerbinger, Otto. 1997. *The Crisis Manager*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Malešič, Marjan. 2006. *Komuniciranje v krizi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Müller, Rainer. 1986. *Krisenmanagement in der Unternehmung*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Pümpin, Cuno in Jurgen Prange. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rebernik, Miroslav. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo.
- Reutner, Friedrich. 1987. *Turn around: Strategie einer erfolgreichen Umstrukturierung*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Slatter, Stuart. 1992. *Gambling on growth: how to manage the small high-tech firm*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.

