

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

OBVLADOVANJE KRIZE NA PRIMERU
PODJETJA X

KADA KOCA

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
UNIVERSITÀ DEL LITORALE
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
FACOLTÀ DI MANAGEMENT DI CAPODISTRIA

Datum: 19-10-2007

Sektor	Prejeto	Prejeto	Prejeto
DEF.	12670/07		

MENTOR
DOC. DR. DRAGO DUBROVSKI

KOPER, 2007

POVZETEK

Podjetje, ki je predstavljeno v pričujočem diplomskem delu se pretežno ukvarja z vodnimi, čistilnimi napravami, kanalizacijskimi sistemi ter visokimi in nizkimi gradnjami. Podjetje je bilo izpostavljeno najrazličnejšim spremembam v okolju, vendar se je bilo sposobnost prilagoditi nastalim spremembam in zato bo v letu 2007 praznovalo 50-letnico delovanja. Zaradi narave osnovne dejavnosti, ki vedno močno občuti najmanjše spremembe v gospodarstvu ter izkušenj, ki so se nabrale v tem obdobju, je prav gotovo dovolj reprezentativno podjetje. Diplomsko delo je tako izdelano v dveh smiselnih sklopih. Prvi del je namenjen teoretični obravnavi pojma kriza in razrešitvi le-te, v drugem delu pa je izdelan in predstavljen praktični del, ki obsega predstavitev obravnavnega podjetja, kako krizo preprečiti in na ustrezen način trajno usmeriti poslovanje podjetja v pravo smer.

Ključne besede: kriza, gradbeništvo, krizni management, strateški management, swot analiza

ABSTRACT

Company that is introduced in present diploma work mostly engages with in water, water treatment plants, sewer systems and high and low constructions. Company was exposed to most different changes in environment, however it was capable to occurred changes and that is why it will celebrate 50-years activity in 2007. Because of nature of basic activity, that it feels smallest changes in economy strongly always and of experience, that are gather in this period, representative company is enough right sure. Diploma work is made so in two reasonable assemblies. First part is assigned the theoretical treatment of concept crisis and to dismissal only-these, made and introduced practical part is in other part, that it comprises presentation of treated company, some crisis to make impossible and on suitable manner permanent to guide business of company to right direction.

Key words: crisis, building industry, crisis management, strategic management, swot analysis.

UDK: 65.011.8(043.2)



VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Oprelitev obravnavane teme.....	1
1.2	Metode obravnavanja.....	1
1.3	Namen, cilj in osnovne trditve.....	1
1.4	Predvidene omejitve.....	2
2	Teoretična izhodišča.....	3
2.1	Oprelitev krize.....	3
2.2	Simptomi krize.....	4
2.3	Vzroki krize.....	6
2.4	Povodi krize.....	8
2.5	Vrste krize.....	8
2.5.1	Krize z vidika razvoja.....	9
2.5.2	Krize glede na stopnjo intenzivnosti.....	10
2.5.3	Krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja.....	13
2.5.4	Krize z vidika hitrosti nastopa.....	14
2.5.5	Krize z vidika vzroka nastanka.....	15
3	Krizni management.....	17
3.1	Reaktivni in proaktivni krizni management.....	17
3.2	Spoznavanje in preprečevanje krize.....	19
3.3	Reševanje krize v podjetju.....	20
4	Obvladovanje krize na primeru podjetja X.....	23
4.1	Spremembe v okolju.....	23
4.2	Razmere v dejavnosti gradbeništva.....	24
5	Predstavitev podjetja.....	29
5.1	Notranja organizacija podjetja X.....	30
5.2	Položaj podjetja X in gradbeništva v Sloveniji.....	32
5.3	Življenjski cikel podjetja.....	34
6	Strateški management v podjetju X.....	37
6.1	Strateška analiza podjetja X.....	37
6.2	Analiza panoge dejavnosti podjetja X.....	38
6.3	Analiza konkurentov podjetja X.....	38
6.4	Analiza kupcev podjetja X.....	39
6.5	Analiza dobaviteljev podjetja X.....	40
6.6	Spin ali swot analiza.....	40
6.7	Izsledki SWOT analize kot eksogeno <i>merilo</i> za preprečevanje krize v podjetju X.....	41

7 Programi in smernice za obvladovanje krize v podjetju X	43
8 Zaključek.....	46
Literatura	46
Viri	47

SLIKE

Slika 2.1	Primer simptomov krize.....	6
Slika 2.2	Vrste kriz glede na stopnja intenzivnosti	12
Slika 2.3	Krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja.....	14
Slika 3.1	Obdobje in cilji delovanja kriznega managementa	18
Slika 4.1	Realni indeksi vrednosti opravljenih gradbenih del, Slovenija, april 2003 – april 2007.....	27
Slika 5.1	Organizacijska shema podjetja X.....	32

TABELE

Tabela 4.1	Makroekonomski kazalci in predpostavke (prihodnjega) razvoja Slovenije (2005–2008).....	24
------------	--	----

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane teme

V sodobnem svetu kot ga spremljamo sedaj, so značilne neprestane spremembe, vrstijo se z veliko hitrostjo, postajajo vse bolj dinamične, globalne in kompleksne. Slovenija nekoč v socializmu, navajena drugačnega gospodarstva in poslovanja, je sedaj stalno pod stresom. V zadnjih šestnajstih letih se je zgodilo veliko stvari. Osamosvojitve, izguba trgov bivše Jugoslavije, vstop v tržno gospodarstvo, kmalu zatem članstvo v Evropski uniji, vstop v močne konkurence na vseh področjih. Le fleksibilnost ni dovolj za ohranitev stabilnosti poslovanja in konkurenčnosti. Delovna sila je draga, majhnost na eni strani omogoča veliko fleksibilnost, na drugi strani jo zavira. Na slovenski trg vdira tuji kapital in tudi tuja delovna sila. Podjetja se srečujejo s hudimi kriznimi situacijami in le malo jih preživi uspešno sanacijo. V krizo lahko zapadejo tudi uspešna podjetja, katerih organizacijska struktura je prožna in ne samo podjetja, ki so neprilagodljiva. Ker so mi vse te spremembe zanimive, sem se lotila pisanja diplomske naloge na to temo. Trenutno nisem zaposlena, zato sem za pomoč pri praktični obravnavi teme zaprosila podjetje X iz Celja, da mi pomaga s podatki, ki jih potrebujem pri pisanju diplomske naloge.

1.2 Metode obravnavanja

V diplomskem delu sem teoretično opredelila krizo, simptome, vzroke, povode in faze kriz. Uporabila sem metodo posploševanja in specializacije, metodo klasificiranja, zgodovinsko metodo in opisala dosedanji razvoj podjetja, metodi analize in sinteze, ter metodo študija primera. Pri praktičnem delu pisanja sem izhajala iz vrste kriz glede na stopnjo intenzivnosti. Preučila sem strukturo podjetja, njihove strateške načrte v povezavi s spremljanjem sprememb v poslovnem okolju ter vlogo managementa in njegovo obnašanje ob pojavu krize.

1.3 Namen, cilj in osnovne trditve

Na samem začetku sem na kratko predstavila podjetje, njegovo dejavnost in organiziranost. Dejstvo je, da nobeno podjetje ni varno pred nevarnostmi, ki pretijo nanj. Vprašanje je le, ali njegovo vodstvo in lastniki pravočasno spoznajo pretečo nevarnost ter začno pravilno ukrepati. Namen tega dela je opis kriznih situacij in obnašanja managementa v podjetju. Cilj pa je spoznati problematiko kriznega managementa v podjetju, ugotoviti trenutno stanje, predvideti možne scenarije ter se s pomočjo teoretičnih izhodišč opredeliti do smiselnosti in učinkovitosti posameznih rešitev. Na podlagi teoretičnih analiz kriznih situacij, predstavitev različnih vrst kriz v

podjetju, zaznavanja kriz in strategij reševanja kriz v podjetju. Ker za zaznavanje in obvladovanje kriz v podjetju ni dovolj le ex-post (časovna) spremljava poslovanja, ki se odraža v analiziranju finančnih rezultatov v podjetju, je treba vzpostaviti takšno organizacijsko strukturo, ki omogoča predčasno zaznavanje sprememb v poslovanju. S skrajšanjem odzivnega časa, ter večanjem fleksibilnosti organizacijske strukture, se zmanjšuje vpliv sprememb v okolju na poslovanje podjetja, kar omogoča pravočasno zaznavanje ter ukrepanje pri prvih znakih krize. Prav aktivno delovanje v prvi fazi »latentne krize« je ključnega pomena za njeno uspešnost preprečevanja.

1.4 Predvidene omejitve

Glede na to, da nisem zaposlena v podjetju katerega analiziram in predstavljam, pričakujem nekaj omejitev, ker najbrž ne bodo izdali vseh svojih strategij in njihovo odločanje v krizi podjetja, kljub temu, da v diplomski nalogi ne bom omenjala obravnavanega podjetja. Na podlagi ustrezne literature in sodelovanja z mentorjem sem čim bolj poskušala predstaviti nevarnosti in ukrepanje podjetja ob situacijah, ki lahko vodijo k pojavu krize. Že sedaj ugotavljam, da samo spremljanje finančnega dela poslovanja ni dovolj za hitro in učinkovito ukrepanje ob pojavu krize. Treba je imeti izdelano učinkovito organizacijsko strukturo, ki omogoča preventivno delovanje.

Določeno omejitev predstavlja tudi dejstvo, da zaradi koncipiranosti načina obdelave teme, ne bom mogla podrobneje analizirati finančni in tehnološki vidiki. Obravnavani bodo le v takšnem obsegu, kot je potrebno za osvetlitev obravnavanega področja. Zaradi že omenjenega dejstva, da nisem zaposlena v obravnavanem podjetju, podatkov tudi ne bom imela priložnosti empirično preveriti, s čimer bi lahko še dodatno potrdila pravilnost posameznih trditev. V diplomski nalogi sem opisovala sedanji, obstoječi položaj podjetja in to se lahko kasneje tudi spremeni. Poleg že omenjenih omejitev bi lahko izpostavila tudi dejstvo, da je kljub obsežni literaturi težko najti takšno, ki bi na empiričen način razčlenila in podkrepila teoretična izhodišča pri obravnavani temi.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.1 Opredelitev krize

Beseda kriza izhaja iz grške besede krienin, in pomeni določiti kaj, soditi; (krisis – presoja, prepir (Srak 1980, 189).

Kriza je »Stanje v gospodarstvu, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo hitro slabšati; veliko pomanjkanje česa; neugodno težko rešljivo stanje; duševno stanje, ko je človek nesposoben premagati subjektivne in objektivne ovire; obdobje v akutni bolezni pred spremembo na boljše ali (bistveno) slabše« (Slovar slovenskega knjižnega jezika 1996).

Kriza v podjetju je najpogosteje dolgoročni rezultat napačnih poslovnih odločitev in škodljivih vplivov dejavnikov okolja, ki postopoma »zastrupljajo« poslovni sistem ter rušijo poslovni smoter in cilje podjetja. Za podjetje je torej kriza okoliščina, v kateri ne more več normalno delovati, saj ogroža sposobnost preživetja, onemogoča doseganje smotrov in ciljev lahko pa tudi obstoj podjetja. Tudi če kriza na prvi pogled nima tako dramatičnih razsežnosti, je njen negativni vpliv na podobo organizacije lahko tako velik, da dolgoročno ta organizacija ne bo mogla obstati. Pomembno je upoštevati relativnost pojma krize tudi v praksi. V nekaterih podjetjih uvedejo izredno stanje in krizno ukrepanje že ob neznatnem zmanjšanju uspešnosti, medtem ko imajo v drugih podjetjih takšna dogajanja za običajna nihanja v poslovanju in jih obravnavajo kot krizo šele, ko je podjetje pred stečajem.

Kriza je dokaj pogosto uporabljena oznaka za težavne, nevarne in za prihodnost odločilne položaje, ki se nanašajo na izredno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov (npr. politična kriza, gospodarska kriza, finančna kriza, naftna kriza, moralna kriza, kriza umetnosti, kriza vrednot, zdravstvena kriza, kriza srednjih let itd.). Kriza ima lahko zelo različne razsežnosti. Z gospodarskega vidika tako lahko govorimo o svetovni gospodarski krizi, krizi sorodnih gospodarstev (npr. vzhodna Evropa), narodnogospodarski krizi, panožni krizi in podjetniški krizi.

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja. (Dubrovski 1998, 2)

Kriza je s sodobnimi podjetji (organizacijami) neločljivo povezana. Z naraščanjem kompleksnosti podjetja, ki so z različnimi družbenimi sferami interaktivno povezana, so možnosti nastanka kriz le še povečujejo, pri čemer se povečuje tudi paleta vzrokov, ki do krize lahko pripelje. Če k temu področju dodamo še druge krize, potem lahko soglašamo, da je kriza v poslovanju danes »neizogibna kot smrt in davki«. (Fink 1986, 67)

V kriznem obdobju so razmere izredne in zato so potrebne hitre in učinkovite odločitve, saj je možnost popravkov majhna. Značilnost kriznih razmer je, da je celotno dogajanje hitrejše, spremembe nepričakovane in presenetljive, materialna sredstva in resursi omejeni, omejena je tudi razpoložljivost informacij ter velika verjetnost nesodelovanja ali celo oviranja odgovornih za krizo. Krizno stanje daje veliko možnost propada, ki pa ni nujen. Včasih tako stanje celo privede do novih priložnosti in pozitivnih učinkov: pospešene spremembe, urejanje tudi zanemarjenih zadev, čiščenje managementa, spremembe v strategijah ter nastanek novih konkurenčnih prednosti (Dubrovski 2000, 3–4). Vsako krizo v podjetju je treba analizirati, predvsem zato, da se znamo spopadati z obstoječo krizo, pa tudi zato, da se v prihodnosti izognemo enakim nevarnostim in napakam, ki smo jih storili pri reševanju obstoječe krize. Krizo je treba reševati preden se le-ta pokaže v računovodskih izkazih, ki so tudi zelo uporabni za analizo krize v podjetju. Žal so računovodski izkazi izdelani na podlagi preteklih rezultatov in zato niso dober pokazatelj trenutnega stanja.

2.2 Simptomi krize

Simptomi krize so signali, ki v podjetju napovedujejo krizo. Njihovo pravočasno zaznavanje in upoštevanje s pravnimi akcijami in aktivnostmi lahko podjetje omili posledice že začete krize ali pa celo prepreči njen nastanek. Zato je izrednega pomena, da takšni signali v podjetju niso prezrti, zanemarjeni in podcenjeni, čeprav jih ne gre zamenjevati z dejanskimi vzroki krize. Simptomi kriz namreč dopuščajo različne možnosti njihovih vzrokov; signalizirajo krizo, ne da bi bili istočasno tudi vzrok za njen nastanek. Značilnost kriznih simptomov je tudi v tem, da »lahko opozorijo na položaj podjetja samo iz ex-post perspektive«. (Boeckenfoerde 1993, 34)

Zaznavanje simptomov pa ni pomembno le za management podjetja, temveč tudi za njegovo okolje, ki ga predstavljajo:

- lastniki (skrb za vrednost njihove lastnine, pravočasna odprodaja deleža, spremembe v nadzornih, upravljaljskih in poslovodnih organih ipd.);
- konkurenti (prevzem tržnih položajev, koristi iz učenja na napakah drugih, prevzem sredstev, tehnologije ali drugega know howa ipd.);
- banke (skrb za že plasirane naložbe, reševanje obstoječih ipd.);
- odjemalci (iskanje rezervnih možnosti, predvsem pri reprodukcijskih izdelkih pripravljenost za zamenjavo dobaviteljev ipd.);
- dobavitelji (pozornost in previdnost pri določanju prodajnih pogojev ter zavarovanje tekočih poslov, iskanje alternativnih prodajnih kanalov ipd.);
- panožna združenja (vpliv na stanje v panogi);
- javnost (večji ali manjši odziv).

Vodstvo pogosto izhaja iz napačne domneve, da lahko samo spozna krizne simptome, ne da bi upoštevalo, da so sodelavci na posameznih funkcijskih področjih bliže tržnemu dogajanju oz. odjemalcem in lahko zato hitreje zaznavajo signale. Po raziskavi, opravljeni med 500 vodilnimi ameriškimi podjetji, je bilo npr. ugotovljeno, da je vrhnji management v podjetju seznanjen le s 4 % vseh problemov, srednji z 9 % in nižji management s 74 %. (Eccles 1996, 249)

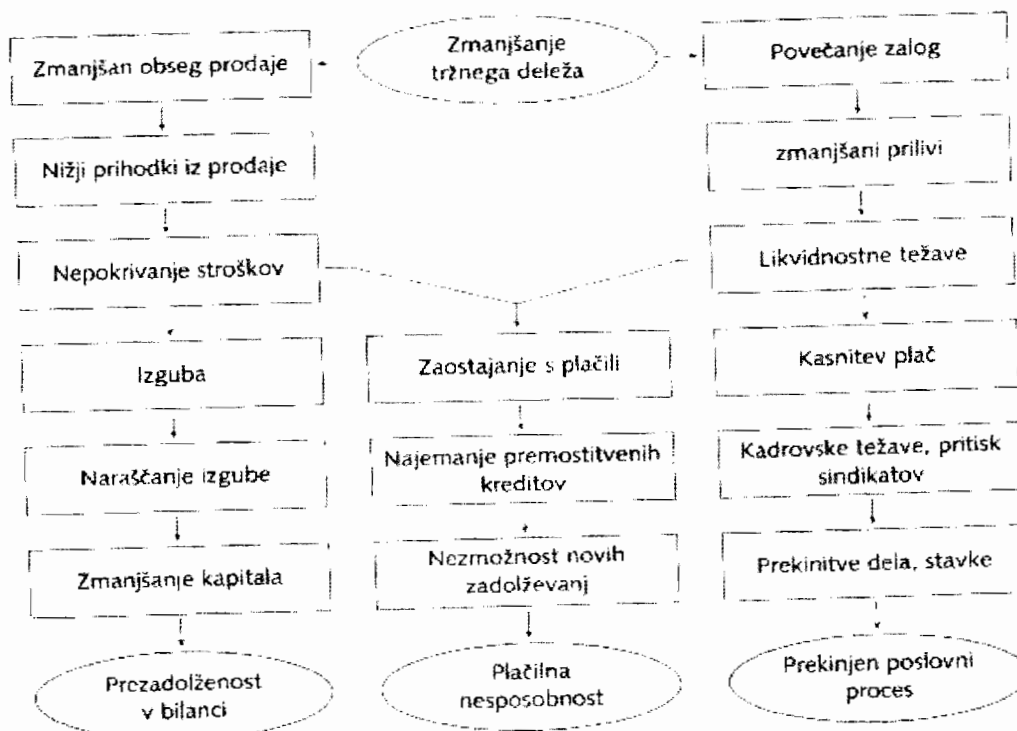
Simptomi nastajajo na različnih področjih, pri čemer se velikokrat kažejo v kombiniranih oblikah in medsebojni povezanosti. Zelo pomembno je upoštevati, da za simptome velja *časovni razkorak* med njihovim nastankom in bodočim morebitnim dogodkom (procesom, pojavom), na katerega opozarjajo. Zaradi tega je toliko nevarnejše, če podjetje opozorilnih signalov ne opazi ali jih zanemari, saj se pred krizo praviloma vedno prikaže serija zgodnjih opozorilnih signalov. Ko so simptomi opaženi, jih je treba analizirati in interpretirati, da bi ugotovili *vzroke* nastanka dogodkov, ki jih signalizirajo, vzroke pa z ustreznimi ukrepi in pristopi odpraviti ali omiliti. V praksi je veliko poskusov zdravljenja krize neuspešnih zaradi napačnega pristopa že v izhodišču. Mnoge ocene prisotnosti krize in potrebnih ukrepov za njeno odpravo temeljijo namreč izključno na različnih analizah računovodskih izkazov (bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz finančnega izida in izpeljanih kazalnikov), pri čemer se zanemarja dejstvo, da so računovodski izidi le evidentirane posledice odločitev v preteklosti in ni nujno, da so verodostojni odraz trenutnega stanja v podjetju. Za analizo obstoječega položaja v podjetju so računovodski izkazi vsekakor potrebni, vendar *niso zadostni* za sprejem ukrepov zdravljenja morebitnega kriznega stanja. (Dubrovski 2004, 25)

Simptome kriz lahko razvrstimo po področjih:

- komercialno (prodajno-nabavno) in marketinško področje,
- finančno-računovodsko področje,
- razvojno in proizvodno-tehnično področje,
- kadrovsko-managementsko področje,
- organizacijsko-informacijsko področje,
- področje zunanjega okolja.

Simptomi kriz se torej kažejo na različnih področjih, pri čemer je njihova intenzivnost, medsebojna povezanost in bližina kriznemu stanju prav tako različna (slika 2.1). Opozorimo lahko, da zadnja stanja, kot so preзадolženost v bilanci, plačilna nesposobnost in prekinjen poslovni proces, niso vzroki za krize, ampak se resnični vzroki krize nahajajo »višje«, kar je treba spoznati, ko sprejemamo ukrepe za zdravljenje krize. (Dubrovski 2004, 33)

Slika 2.1 Primer simptomov krize



Vir: Dubrovski 2004, 32.

2.3 Vzroki krize

Za razliko od simptomov, ki zgolj kažejo ali napovedujejo krizno stanje, so vzroki dejanski »krivci« za nastali položaj. Ko govorimo o razreševanju krize, moramo potemtakem analizirati in odpraviti njene vzroke, ne pa se osredotočiti na simptome. (Dubrovski 2004, 33)

Management podjetja, ki analizira vzroke kriz, običajno podcenjuje notranje vzroke, saj ne želi priznati svojih napak iz preteklosti. Treba je izvesti natančno in objektivno analizo vzrokov kriz za nastalo situacijo in je treba za tovrstno analizo angažirati usposobljene svetovalce.

Vzroke za nastanek krize ločimo na:

- zunanje in
- notranje vzroke.

Zunanje vzroke, ki so običajno tisti, ki so nastali v okolju podjetja in na nastanek katerih le-to ni imelo pomembnejšega vpliva. Zato se velikokrat označujejo tudi kot objektivni in eksogeni. Notranji vzroki kriz pa so tisti, ki so nastali v podjetju, zato se označujejo tudi kot subjektivni in endogeni. (Dubrovski 2004, 34)

Zunanji vzroki krize pomenijo predvsem spremembo v okolju podjetja. Na samo podjetje ima lahko zelo velik vpliv zlasti, če je podjetje neprilagodljivo na nove spremembe. Za ugotavljanje zunanjih vzrokov krize je treba izhajati iz analize zunanjega okolja (konkurentov, dobaviteljev, odjemalcev), kot tudi iz analize poslovanja podjetja, ki nam omogočata sistematičen vpogled med spremembami v okolju in samimi težavami v podjetju.

Najbolj pogosti zunanji vzroki krize so:

- spremembe na trgu,
- spremembe v panogi,
- spremembe zaradi splošnega napredka,
- splošna gospodarska kriza,
- politične spremembe,
- makroekonomski ukrepi,
- naravne nesreče,
- socialnopatološki pojavi.

Notranji vzroki krize se skrivajo v podjetju samem in jih je treba obravnavati kot pomoč pri analizi položaja podjetja. Večina kriz je posledica slabega ravnanja ali tveganosti samega poslovanja podjetja. V primeru slabega ravnanja se večkrat zgodi, da management podcenjuje novo nastale spremembe v okolju, prepričan, da so te spremembe le trenutne, oziroma ne prizna svojih napak, sploh na reagira na znake krize. Pri takšnem obnašanju managementa se povečuje reakcijski čas na znake kriz, pomeni višje stroške reševanja kriz in hkrati vse manjše možnosti uspešnega reševanja in obvladovanja kriz.

Glavni notranji vzroki za nastanek kriz v podjetju:

- premajhen pomen vizije oziroma neupoštevanje pomena vizije;
- nesposobnost opravljanja potrebnih delovnih nalog;
- nesposobnost delegiranja določenih nalog;
- neusklajenost poslovnih funkcij;
- pomanjkanje strokovnega kadra;
- pretirana rast podjetja;
- stil vodenja. (Krystek 1987, 331)

Primeri notranjih vzrokov kriz so:

- neustrezna usposobljenost managementa;
- zavirajoča organiziranost;
- nekonkurenčni tržni položaj;

Teoretična izhodišča

- težave na področju managementa sodelavcev;
- predraga proizvodnja;
- zanemarjena finančna funkcija;
- neučinkovit informacijski sistem. (Dubrovski 2004, 37, 38)

Reševanje kriz se prične pri ugotavljanju znakov in vzrokov, sledi analiza vzrokov in šele njeni rezultati nam omogočajo, da se lotimo samega problema ter nam tudi omogoči optimalno ravnanje.

2.4 Povodi krize

Zmotno je trditi, da nastanek vzrokov, ki povzročijo krizo, pomeni dejanski nastanek krize. Pomemben je povod, ki krizo sproži. Ni nujno, da se povod nanaša na vzroke iz bližnje preteklosti, lahko gre za dogodke iz daljne preteklosti, kasneje pa povod le povzroči izbruh krize, ki so največkrat hitre in nepredvidene, neopazne spremembe v notranjem in zunanjem okolju podjetja. Povod ni temeljni vzrok krize, ampak ga je treba odkriti. Povodov za krizo v podjetju je lahko veliko.

Le za primer pa navajamo:

- nepričakovana unovčitev sredstva zavarovanja, ki povzroči celo blokado 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,
- osebni spori in konflikti,
- nabava neustrezne surovine, okvara stroja itd.

Reševanje krize se torej ne sme usmeriti izključno k povodom, saj ti ne bi bili usodni, če ne bi pred tem delovali dejanski vzroki, ki so povzročili kulminacijo težav oz. krizo.

2.5 Vrste krize

Kolikor je različnih podjetij, ljudi in okoliščin, toliko je različnih vrst kriz. Kriz ni težko samo opredeliti, težko jih je tudi razvrstiti. V podjetje krize ne nastopijo nenadoma, njihov nastanek je postopen, prav tako se postopoma kažejo njeni simptomi.

Krize je mogoče razvrstiti po več merilih oziroma z več vidikov:

- 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 njihove značilnosti ponekod prekrivajo ali prepletajo. Pomembna pa je ugotovitev, da kriza v enem podjetju ni enaka krizi v drugem, kar zahteva prilagojene programe oziroma projekte preprečevanja in zdravljenja kriznih stanj. (Dubrovski 2004, 62)

2.5.1 Krize z vidika razvoja

Z vidika razvojnih stopenj podjetja delimo krize na :

- razvojne in
- statične (spontane, stagnantne, eksistenčne) krize.

Razvojne krize nastanejo na določenih zaporednih točkah razvoja podjetja, ki se nahajajo na prehodu iz ene v drugo razvojno fazo. Reševanje teh je bolj enostavno, kot reševanje statične krize, saj jih lažje predvidevamo, tako kot lažje predvidevamo tudi njihove posledice. Krize so vmesne in končne točke razvoja podjetja, ki imajo tudi pozitivno vlogo in so sila napredka podjetja. Podjetje se v razvoju giblje po krivulji svojega življenjskega cikla in vedno obstajajo možnosti vrnitve v zgodnejšo razvojno fazo.

Vrste razvojnih kriz in njihove značilnosti:

- *Krize v pionirski fazi*, ki pomeni fazo nastajanja in uveljavljanja podjetja so: kriza nesposobnosti, kriza napačnega napovedovanja in kriza drobljenja. Vse tri vrste nastajajo zaradi intuitivnega finančnega vodstva, napačnega vodenja, slabe preglednosti nad podjetjem, preobremenjenosti, usmerjenosti v prosti čas, odstopanje od načrtovanega prometa, slabše možnosti prodaje, prepoznega nastopa z novimi izdelki, povečane potrebe po kapitalu, veliko močnejše konkurence, zaverovanosti v tehnologijo, zgrešenih projektov, preveličevanja novih projektov, črtanja izdelkov in relativnega tržnega deleža.
- *Krize v fazi rasti*, ko podjetje postavlja svoje cilje in usmeritve, nastanejo zaradi prevelike ekspanzije, ki povzroči močno negativen tok denarja, dinamično stopnjo zadolževanja, pritisk na marže, slabša kakovost na novo pridobljenega posla, povečevanje zalog in fluktuacijo v finančnih službah. Možna je tudi diverzifikacijska kriza za katero so značilne upadajoča donosnost iz prodaje, izostale sinergije, močna heterogenost, nestrokovna

evalvacija projektov, vzvišenost do mnenj drugih, problemi moči in spori na področju kulture podjetja.

- *Krize v fazi zrelosti*, med njo spada kriza identitete katere značilnosti so: starostna struktura proizvodnega programa in proizvodnih naprav, produktivnost raziskav in razvoja, upad naročil, odhod sodelavcev in nemotiviranost. Krizo nasledstva prepoznamo po starostni strukturi vodilnega moštva, stopnji fluktuacije in želji po lastnem potrjevanju. Krizo oblasti in birokracije pa prepoznamo po rasti števila štabov, povečevanju hierarhije, prepirih o pristojnosti, postavljaštvu, vse večji zaposlovanju, težnji hčerinskih družb po neodvisnosti, večjih prizadevanjih za poravnave in usmeritve v prosti čas.
- *Kriza v fazi preobrata* se kaže kot kriza preobrata v zastarelih proizvodnih programih, starostni strukturi proizvodnih naprav, težišče na racionalizaciji, površno obravnavanje števil, veleprojektih, reklamacijah in fluktuaciji.

Z razvojem podjetja v podjetniški fazi obstaja velika verjetnost nastanka krize v podjetju, saj je lastnik tehnično usmerjen, nima pa managerskih znanj in tako omejuje rast podjetja. V fazi rasti podjetja obstaja možnost nastanka krize zaradi vse težjega usklajevanja oddelkov, v fazi decentralizacije pa zaradi neuskklajenosti med vodstvom in proizvodnjo oziroma prodajo ali med strategijo in operativo. Ob neuspešni uvedbi faze ustalitve podjetja lahko podjetje nazaduje, ker se ne prilagaja okolju in se stara.

2.5.2 Krize glede na stopnjo intenzivnosti

Po verjetnosti in bližini časa so krize lahko:

- potencialne krize,
- latentne krize,
- akutne krize. (Krystek 1987, 2932)

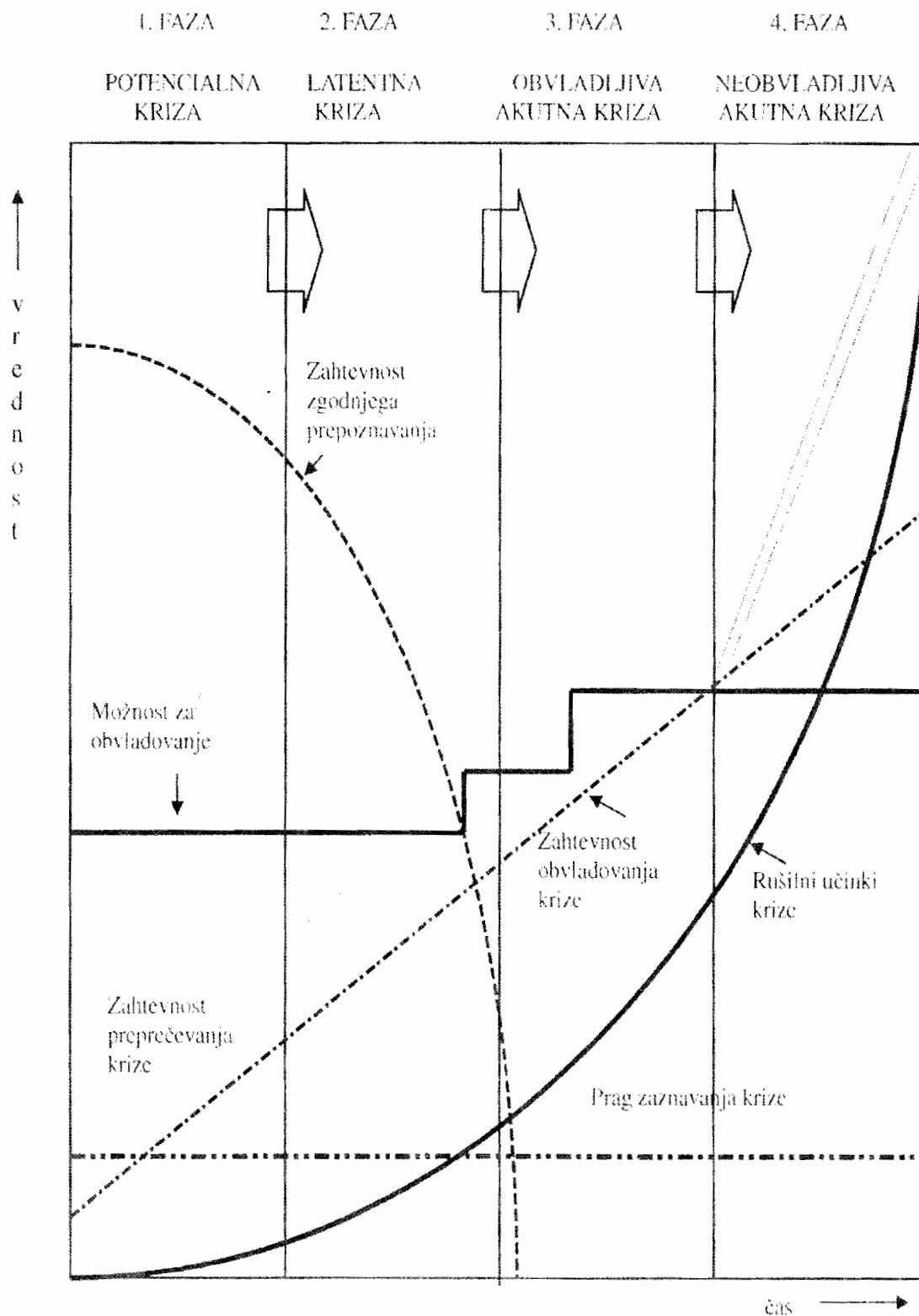
Potencialna kriza (1. faza)

Potencialna kriza je možna, vendar krizna situacija še ni nastopila, saj je tveganje podjetja vsakdanje, kar se izraža v različnih poslovnih izzivih, ki so obvladljivi. V tej fazi gre v resnici še za običajno poslovanje podjetja, saj je obvladovanje poslovnih izzivov ena najbolj značilnih nalog managementa. Čeprav značilnih znakov še ni, obstajajo pa prvi simptomi, ki se jih še ne zavedamo. Če bi v tej fazi že odkrili možne nevarnosti in primerno reagirali, krize sploh ne bi bilo, temveč bi morda postala celo priložnost.

Latentna (prikrita) kriza (2. faza)

Latentna kriza je prikrita, saj so krizni simptomi že tu, vendar so deloma še zamegljeni. Kriza v tej fazi še ni tako zrela in intenzivna, da bi opazno načela notranjo sinergijo podjetja in vplivala na zunanje okolje. Podjetje pogosto izgubi velik del konkurenčnih prednosti in/ali pada tržna privlačnost obravnavanih trgov. Tako na podlagi SWOT analize kakor tudi klasične analize portfolia bi morale biti takšne krize že vidne. Vendar so pogosto prikrite zato, ker je podjetje zavestno ali nezavestno izčrpalo obstoječe potenciale uspešnosti, sploh ni ali je premalo vlagalo v prihodnost, zaradi česar kratkoročno sicer dosega imenitne izide in polaga dobre račune. Latentna oz. prikrita kriza se utegne kazati kot kratkoročno in kratkovidno maksimiranje uspeha, ki ga lahko izpeljemo iz nizke pripravljenosti za spremembe ali iz nekritične vere v rast.

Slika 2.2 Vrste kriz glede na stopnja intenzivnosti



Vir: Krystek 1987

Akutna (obvladljiva) kriza (3. faza)

Če ne odkrijemo nevarnosti ali izgube potencialov uspešnosti, nastopi akutna, torej očitna kriza na strani uspešnosti. Pojavljajo se prve izgube, krizo pa je mogoče še vedno obvladati z intervencijskimi ukrepi. Akutna kriza, ki jo je mogoče obvladati, zahteva takojšnje ukrepanje. Gre za preprečitev eskalacije (postopno naraščanje) dogajanja in za omejitev škode zaradi časovnega pritiska. Če to ne uspe, pride ob izgubi potencialov uspešnosti in uspeha tudi do izgube likvidnosti. Kriza vstopi tedaj v svojo zadnjo, neobvladljivo fazo.

Akutna (neobvladljiva) kriza (4. faza)

Neobvladljiva faza nastopi, ko ni več mogoče preprečiti plačilne nesposobnosti in v najslabšem primeru tudi likvidacije podjetja. Kriza je zdaj za vse očitna, šele sedaj zares govorimo o krizi, čeprav se je kazala že dolgo. (Kropfberger 1986, 143-144)

Čeprav zajema vsaka kriza splet težko razrešljivih problemov in težav, je klasifikacija kriz potrebna, saj bo le na ta način mogoče opredeliti *potrebne* in *pravilne aktivnosti* ter *ukrepe* za njihovo razreševanje. Pristop k zdravljenju akutne krize bo precej drugačen od ukvarjanja z latentno krizo, tako kot odpravljanje zunanje krize od naravnih nesreč. Zaradi kompleksnosti simptomov, vzrokov in učinkov pa je težko postaviti ostre ločnice, še posebej, če vemo, da je vsako podjetje poseben poslovni sistem z lastnimi izdelki (storitvami), procesi, razmerji in strukturami (Dubrovski 2004, 78).

Ker gre pri razreševanju kriz za uporabo določenih meril, s katerimi ločujemo med seboj različne krize, je razumljivo, da se le-te med seboj prepletajo in imajo skupne stične točke. Na ta način je poudarjena večdimenzionalnost kriz in »kompleksnost procesa preživetja« (Krystek 1989 v Dubrovski 2004, 78).

2.5.3 Krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja

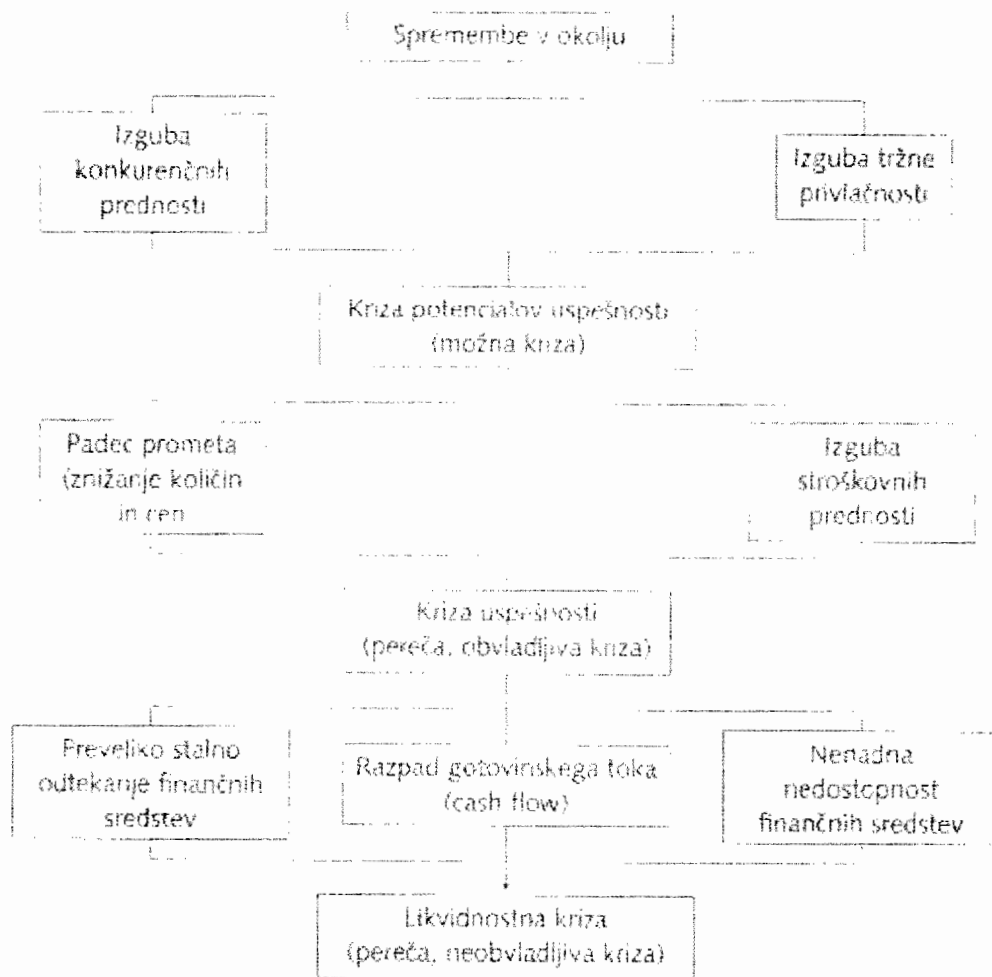
Kadar nastopi kriza v podjetju, so vedno neposredno ogroženi cilji podjetja. Glede na to, kateri cilji so najprej ogroženi lahko krize opredelimo na:

- krizo uspešnosti,
- strateško krizo in
- krizo likvidnosti.

Kriza uspešnosti se kaže, ko podjetje vztrajno ne dosega zastavljenih ciljev (rast prodaje, dobičkonosnost itd.). Strateška kriza se pojavlja zaradi nesposobnosti podjetja, da ohrani svoj tržni delež, raznovrstnost proizvoda ali stroškovno prednost, zaradi napačnega predvidevanja sprememb v okolju in napačno zastavljene strategije podjetja.

Kriza likvidnosti je povezana z nezmožnostjo podjetja, da bi pravočasno izpolnjevalo svoje obveznosti.

Slika 2.3 Krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja



Vir: Dubrovski 2004, 77.

2.5.4 Krize z vidika hitrosti nastopa

Krize vedno ne nastopijo nenadoma ni pa mogoče tega izključiti. Glede na hitrost nastopa krize delimo na:

- nenadna in nepričakovana kriza in
- postopna, kumulativna in spoznavna kriza.

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

Postopna in spoznavna kriza se lahko pojavi povsem predvidljivo in preračunljivo. (Dubrovski 2004, 76)

2.5.5 Krize z vidika vzroka nastanka

Da so vzroki za nastanek krize lahko notranji in zunanji smo že omenili v prejšnjem poglavju . Zato je mogoče krize razvrstiti tudi na:

- *endogene krize* (vpliv notranjih vzrokov) in
- *eksogene krize* (vpliv zunanjih vzrokov). (Dubrovski 2004, 77)

Podrobnejšo členitev, izhajajoč iz vzrokov krize, navaja Lerbinger (1997) in jih razvršča na pet skupin: *krize naravnih nesreč*, *tehnološke krize*, ki nastanejo z vse večjo kompleksnostjo tehnologij, *konfrontacijska kriza*, ko prevladujejo individualni interesi v podjetju, *krize zlonamernih dejanj in krize managerskih napak*, ki nastanejo zaradi različnih ravnanj posameznikov.



3 KRIZNI MANAGEMENT

Krizni management ni nova kategorija v ekonomski znanosti, opredeljen je kot stil vodenja, ki se ukvarja s kratkoročnimi in takojšnjimi rešitvami vprašanj. Je sposobnost podjetja, da v primeru krize reagira hitro, učinkovito s ciljem zmanjševanja izgub v podjetju. Do sedaj na svetu obstaja že velika množica podjetij ali oseb, ki se ukvarjajo z reševanjem kriz na najboljši možen način. Krize se pojavljajo v vseh oblikah in tako tudi krizni management. Krizni management je torej vsaka vrsta managementa, ki objekt skuša rešiti iz krize, je skupina strokovnjakov, ki s svojim znanjem in priznanimi tehnikami delujejo v podjetju in ga na koncu tudi rešijo in postavijo na višjo poslovno raven. Vsekakor ni nujno, da je glavni manager, ki vodi operacije kriznega managementa v podjetju, strokovnjak iz tega področja. Na drugi strani pa je vsekakor nujna odločnost, neomahljivost, hitrost in natančnost kriznega managementa, ki se loti svetovati podjetju v krizi. Ne glede na finančno uspešnost in uglednost, ni nobeno podjetje immuno na krizo. Ameriški strokovnjaki za krizni management (Regester 1993, Larkin 1997) opredeljujejo krizni management kot proces, katerega cilj je pomagati ohraniti trge, zmanjšati tveganje v poslovanju, ustvariti priložnosti in uspešno upravljati ugled podjetja tako v korist podjetja kot tudi njegovih delničarjev.

Poglavitne naloge kriznega managementa so:

- načrtovanje in nadzorovanje okolja podjetja (prepoznavanje prednosti in nevarnosti v okolju ter napovedovanje in oblikovanje prihodnjih silnic),
- analiziranje okolja (ocenjevanje vplivov na podjetje),
- oblikovanje akcij podjetja in odzivov, ki bodo v pomoč pri doseganju ugodne pozicije podjetja. (Novak 2000, 167–168).

3.1 Reaktivni in proaktivni krizni management

Krize nastajajo po fazah v zaporedju, ki smo jih pokazali, in sicer: izguba potencialov uspešnosti, nato izguba uspeha in končno izguba likvidnosti. Mogoče jih je obvladati v obratnem vrstnem redu: ponovno doseganje plačilne sposobnosti, nato ponovno ustvarjanje dobička in končno izgradnja novih potencialov uspešnosti. Odvisno v kateri fazi krize uvedemo krizni management, pri tem razlikujemo reaktivni in proaktivni krizni management.

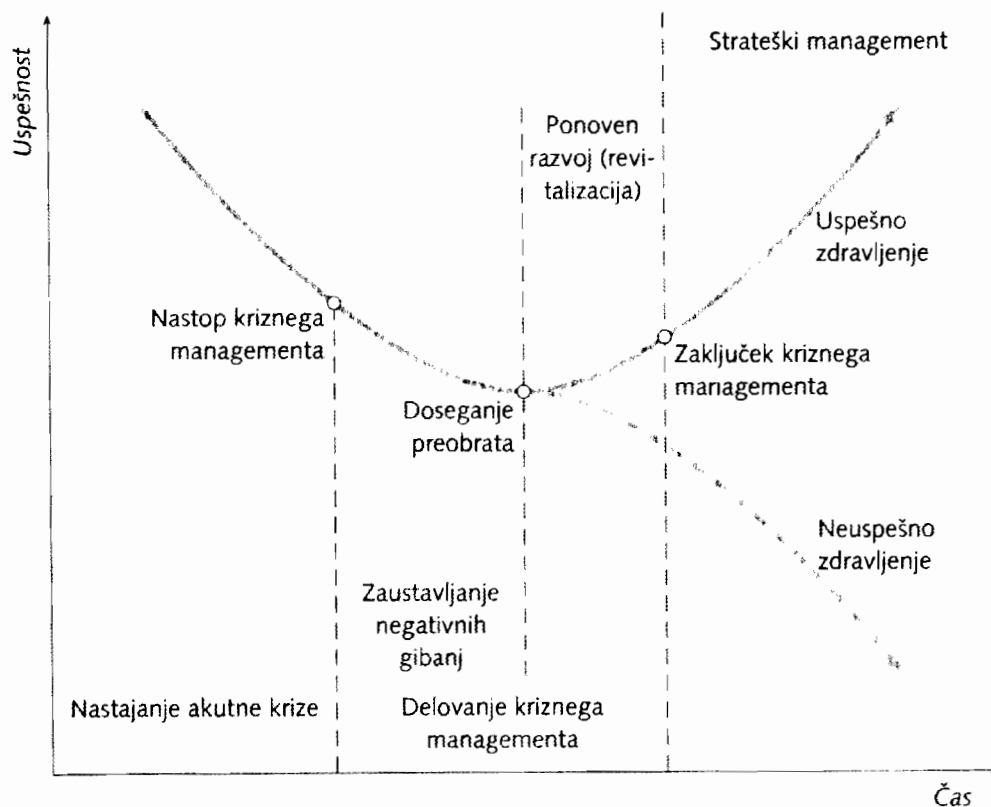
Reaktivni krizni management služi obvladovanju že nastalih kriz. Najprej bo skušal doseči ponovno plačilno sposobnost, likvidnost, kadar pa to ni več možno, bo izpeljal urejen postopek planske sanacije oziroma likvidacije podjetja, ki bo imela najmanj škode. Če se za takšne ukrepe odločimo, ki so ponavadi boleči in koreniti, so učinkoviti le, če se zanje hitro odločimo in jih izpeljemo.

Proaktivni krizni management se osredotoči na ofenzivno preprečevanje kriz. S sistemom zgodnjega opozarjanja lahko predvidimo krizo in jo preoblikujemo v priložnost. Če kriza ni ugotovljena v njeni zgodnji fazi, postane kompleksna in dolgotrajna, njeno reševanje pa postaja z vsakim korakom napredovanja dražje. Bolje, ko je podjetje pripravljeno na krizo, bolj so blage negativne posledice.

Najboljši krizni management v tem pomenu je v tem, da sploh ne pride do krize, ker pravočasno spoznamo priložnosti in se jih aktivno lotimo. (Kropfberger 1986, 151)

Krizni management ima dva osnovna cilja, ko se podjetje znajde v akutni krizi. Prvi cilj je, da ustavi negativna gibanja in obvladovanje kriznega položaja podjetja, drugi cilj je doseganje preobrata in zagotovitev temeljev za ponoven razvoj oziroma oživitev podjetja.

Slika 3.1 Obdobje in cilji delovanja kriznega managementa



Vir: Dubrovski 2004, 133.

Obvladovanje kriznega položaja samo po sebi nima namena, saj je krizni položaj obvladan šele takrat, ko dosežemo spreobrnitev negativnih gibanj (slika 3.1). Le tako si namreč podjetje zagotovi svoj obstoj in razvojne možnosti. (Dubrovski 2004, 132)

Po neuspešnem preprečevanju krize, ko uspešnost podjetja pada, ko iz vsakdanjih problemov nastajajo vedno bolj težavne situacije, tudi akutne krize, v podjetju nastopi

reaktivni krizni management. Z zaustavljanjem negativnih gibanj lahko uspešen reaktivni krizni management doseže preobrat v podjetju. Kadar krizni management v podjetju ne doseže zadostne zaustavitve negativnih gibanj, lahko rečemo, da je bilo zdravljenje neuspešno. Ob uspešnem preobratu podjetja se v podjetju krizni management sčasoma nadomesti s strateškim managementom.

Krizni management se pogosto poimenuje tudi *management preobrata*, čeprav je mogoče v literaturi zaslediti tudi vsebinsko razlikovanje med obema nazivoma. (Dubrovski 2004, 131). Nikakor pa ne smemo kriznega managementa zamenjevati s *managementom sprememb*. Cilj managementa sprememb je namreč doseči vedno novo, uspešnejše in učinkovitejše stanje z izrazito razvojno usmerjenostjo, ki ne izhaja iz akutnih kriz, vendar predstavlja obrambo pred njo. Pri uvajanju sprememb v podjetju mora sodelovati celo podjetje in ne samo management ali zaposleni ali kakšna poslovna funkcija (razvojna, kadrovska ...).

3.2 Spoznavanje in preprečevanje krize

Če krizo odkrijemo pravočasno, jo lahko s precejšnjo zanesljivostjo preprečimo. Iskanje indikatorjev, ki zgodaj naznanjajo krizo, ko je še v latentnem stanju, je bilo dolgo v središču raziskovalnih prizadevanj. V zvezi s tem so se razvile tri skupine indikatorjev. Prvo skupino indikatorjev, s še relativno neznatnimi lastnostmi zgodnjega spoznavanja, predstavljajo globalni ciljni indikatorji (promet, dobiček, donosnost prodaje itd.). V nadaljnjem razvoju so nastali nizko agregirani ciljni indikatorji, imenovani tudi kazalniki glede na izvor oziroma vrsto podatkov. Tu se ciljne veličine sistematično disagregirajo. Tretja skupina indikatorjev, najbolj razvita skupina, so glavni indikatorji, ki določajo potek relevantnih ciljnih veličin oziroma so vzorčno ali drugače stvarno-logično povezani z eno ali več zanimivih ciljnih veličin in kažejo na časovni potek (npr. prejem naročila za promet ali zadovoljstvo strank, oboje gledano na prodajo).

Glavni problemi zgodnjega spoznavanja krize se nanašajo na pridobivanje informacij. To v mnogih primerih drži, vendar problem zgodnjega spoznavanja krize omejujejo na izračunavanje indikatorjev, na podlagi katerih bi lahko naznanili krizne pojave. Pri številnih krizah podjetja ni glavna težava pridobivanje zgodnjih opozorilnih indikatorjev, temveč posredovanje in zaznavanje informacij. Kropfberger (1986, 44) navaja kot glavne vzroke za nastanek krize:

- zavedno nezaznavanje kljub nevarnim in kriznim spremembam in/ali
- poskus, da bi obstoječe strukture kljub spremembam okoliščin obdržali in
- zamrznili, in/ali odlaganje odločitev, ki bi jih morali sprejeti že zdavnaj prej.

Pri procesu zgodnjega spoznavanja krize ni pomembno le pridobivanje zgodnjih opozorilnih informacij, ampak so pomembni tudi načini posredovanja, zaznavanja in predelovanja informacij.

»Obstajajo nešteti viri napak: informacija pogosto ni pravilna, ne natančna, ni pravočasna ali relevantna; toda celo če vse to je, se lahko zgodi, da se na poti med pošiljateljem in sprejemnikom nepravilno povzame, izmaliči ali popolnoma blokira. V primeru, da prispe in bi se lahko spremenila v dejanje, je sprejemnik informacije morda ne upošteva, ker ne ustreza njegovemu apriornemu mnenju, ker jo obdaja neustrezen material, ker ne zaupa viru informacije ali preprosto zato, ker je preobremenjen.« (Mayr 1993, 52–53)

Management oziroma podjetje lahko krizo prepreči na več načinov. Prepreči jo lahko s strateškim načrtovanjem, situacijskim načrtovanjem, z analizo možnih izhodov in z analizo možnih scenarijev.

3.3 Reševanje krize v podjetju

Management ima v podjetju 4 temeljne funkcije: načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Te funkcije se skozi čas lahko tudi spreminjajo. Najvažnejša naloga managementa je usklajevanje, ki je način dela. Je proces, v katerem management vnaprej z zamišljenim načrtom zavestno usmerja delo posameznikov v skladu z zahtevami celotne naloge podjetja. Usklajevanje ne le ohranja pomen ravnanja, ampak ga tudi povečuje v današnjem času.

- *Načrtovanje* vsebuje postavljanje postopkov in pravil ter napovedovanje prihodnjega poslovanja. Je zavesten in sistematičen proces sprejemanja odločitev v podjetju, o aktivnostih in ciljih, ki so za podjetje in zaposlene potrebni v prihodnosti. Istočasno opredeljuje prilagoditve in pogoje za spremembe v prihodnosti.
- *Organiziranje* v podjetju pomeni določanje potrebnih nalog, vzpostavljanje oddelkov in verige vodenja, delegiranje odgovornosti na nižje nivoje in koordiniranje dela. V podjetju se določijo naloge in odgovornosti.
- *Vodenje* je vplivanje na ljudi tako, da se opravijo zastavljene naloge, se oblikuje kultura podjetja in vzdržuje morala. Zelo je pomembna tudi komunikacija znotraj podjetja in z okoljem. Zato je potrebno vsakodnevno komuniciranje z zaposlenimi, reševanje konfliktnih situacij v podjetju, motiviranje in usmerjanje zaposlenih k posameznim in skupnim ciljem v podjetju.
- *Kontroliranje* je spremljanje izvedbe nalog. Je opazovanje, ugotavljanje odstopanj, vzrokov in ukrepanje za doseganje ciljev. Management s

kontroliranjem poslovanja nadzoruje napredek in uvaja spremembe, če so te potrebne. Kontroliranje in načrtovanje sta funkciji, ki se nenehno prepletata.

Podjetje lahko krizo prepreči na več načinov:

- s strateškim načrtovanjem,
- s situacijskim načrtovanjem,
- z analizo možnih izhodov in
- z analizo možnih scenarijev.

K reševanju krize v podjetju moramo pristopiti sistematično. Krizo moramo obravnavati s treh vidikov:

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

Za reševanje krize ni enotnega obrazca, je od podjetja odvisno, kakšen pristop in strategijo bo podjetje uporabilo za izhod iz krize. Odvisno je od tega kaj je krizo povzročilo in to predstavlja izhodišče za uspešno reševanje krize.

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

- področje poslovnega (vsebinskega) zdravljenja in
- področje finančnega zdravljenja. (Dubrovski 2004, 124–125)

Kljub temu, da se kriza v podjetju odraža neposredno na finančnem področju, kot so plačilna nesposobnost, prezadolženost, "negativni" denarni tok... gre v bistvu za posledico dogajanj na drugih področjih delovanja. Zato se v projektih reševanja krize večkrat namenja veliko pozornosti reševanju finančnih problemov, druga področja pa zanemarjajo. Zato zgolj finančna konsolidacija ne more prinesiti pozitivnih učinkov, če je prodajni program zastarel, če je fluktuacija ključnih kadrov v podjetju velika, če so težave s kakovostjo izdelkov in podobno.

Za uspešno reševanje krize morajo biti izpolnjeni trije skupni pogoji:

- obstajati mora zdravo poslovno jedro, ki je sposobno zagotavljati pozitiven denarni tok tudi z vidika razvoja oziroma prihodnosti;
- sposoben managementski tim, brez katerega so še tako dobri projekti obsojeni na propad;

Krizni management

- razpoložljivi finančni viri, ki so po možnosti dolgoročni, za zagotovitev razvojnega koraka.

Potek zdravljenja krize poteka po naslednjih fazah:

- ugotovitev prisotnosti krize, stopnje njene intenzivnosti in vzrokov za njen nastanek (okvirna analiza stanja);
- ocena možnosti razrešitve krize (pred sanacijski preizkus);
- nastavitev kriznega managementa;
- podrobna analiza stanja z ugotovitvijo ključnih področij ukrepov;
- sprejem ukrepov za zaustavitev negativni gibanj in sprejemanje njihovih učinkov;
- izdelava strateškega sanacijskega načrta s simulacijami poslovnih izidov;
- sprejem razvojnih ukrepov;
- postavitev sistema tekočega sprejemanja učinkov in reakcij nanje. (Dubrovski 2004, 126–127)

Te faze zdravljenja krize se izvajajo po določenem vrstnem redu, nekatere se pa tudi prepletajo in se izvajajo hkrati.

Za uspešno reševanje krize v podjetju mora management imeti voljo do spreminjanja, imeti mora odgovornost biti pripravljen na odrekanje in biti mora zadostno angažiran. Imeti mora pooblastila in pristojnosti za odločanje, ter potreben položaj v hierarhiji. Biti mora strokovno podkovan, imeti mora sposobnosti timskega dela, učenja in vodenja, sprejemati mora bremena in imeti dovolj moči za doseganje zastavljenih ciljev.

4 OBVLADOVANJE KRIZE NA PRIMERU PODJETJA X

4.1 Spremembe v okolju

Splošne gospodarske razmere so eden izmed tistih faktorjev okolja, ki imajo pomemben vpliv na poslovanje podjetij. Na poslovanje vpliva tudi raven gospodarske aktivnosti okolja in vključevanje v mednarodno okolje, kar je še zlasti pomembno zaradi omejenosti in majhnosti domačega trga. Močan vpliv imajo tudi makroekonomski faktorji, predvsem gospodarska rast in kupna moč prebivalstva, določen vpliv pa imajo tudi tečajna politika, inflacija in obresti.

Po začetni fazi prehoda v tržno gospodarstvo, ki je povezano z izgubo jugoslovanskega trga in s tem upadanjem gospodarske rasti in življenjskega standarda prebivalstva, hitrim zniževanjem investicij ter zaposlenosti in precejšnje makroekonomske nestabilnostjo, je slovensko gospodarstvo zdaj v fazi transformacijskega okrevanja. Po ocenah je bila leta 2006 5,2 %, leta 2005 gospodarska rast 4,0 %, leta 2004 4,4 %, leta 2003 2,7 %. Napoved za Slovenijo v letu 2007 je 4,7 % gospodarske rasti.

Na podlagi podatkov, ki jih je objavil Eurostat o BDP na prebivalca v letu 2005 po standardih kupne moči, je bila Slovenija med državami kandidatkami in novimi članica Evropske unije (v nadaljevanju EU) s 16.100 evri na drugem mestu, s tem pa tudi nad 72 % povprečja držav EU, ki je 22.500 evrov.

Tako se Slovenija uvršča med uspešnejše nove članice EU. V splošno rožnati konjunkturi podobi gospodarskega trenutka ne gre prezreti znakov pregrevanja, ter splošnega pesimizma vezano na trende v evropskem gospodarstvu.

Realna rast izvoza blaga in storitev za leto 2003 je bila 3,1 %, rast uvoza pa 6,7 %, v letu 2004 12,5 % rast izvoza ter uvoza 13,4 %, v letu 2005 9,2 % rast izvoza ter 5,3 % rast uvoza. Delež, ki ga izvozimo v države članice Evropske unije, znaša 64 %, iz njih pa uvozimo 68 % celotnega prometa. Najpomembnejše partnerice pri blagovni menjavi so Nemčija, Italija, Francija, Avstrija in Hrvaška.

Ciljni in razvojni scenarij do leta 2008

Kljub polnopravnemu članstvu Slovenije v EU še vedno predstavlja problem sorazmerno velika vloga države v delovanju gospodarstva. Državna pomoč bo morala slediti smernicam, ki veljajo v EU. Razvoj Slovenije bo zato tudi v prihodnjih letih bistveno zaznamovan s procesom približevanja standardom EU.

Osnovna cilja ekonomske politike iz Nacionalnega programa varstva okolja ostajata nadaljnja gospodarska rast in zniževanje inflacije. Zmerna rast plač naj ne bi prehitevala rasti produktivnosti. Javnofinančna politika pa bo morala ohraniti javnofinančni

primanjkljaj v vzdržnih mejah. Hkrati je cilj Slovenije podoben evropskemu, to je lovljenje ravnotežja med ekonomsko učinkovito in socialno državo. Pogoji poslovanja za podjetja se na vrsti področij zaostrujejo, ob zahtevni konkurenci, na domačem trgu kot tudi zunanjih trgih.

Ciljni razvojni scenarij do leta 2008 predpostavlja izgradnjo učinkovitega institucionalnega okvira oziroma izpeljavo zastavljenih reform. Zadnje ocene napovedujejo, da lahko pričakujemo 3-4 % gospodarsko rast ob naslonitvi predvsem na domačo akumulacijo. Slovensko gospodarstvo je močno odvisno od gospodarskih gibanj v Evropi, saj ustvari 65 % blagovne menjave z EU (Nemčija, Italija, Francija, Avstrija), nadaljnjih 10 % pa z ZDA. Po podatkih Inštituta za ekonomske raziskave imajo Poljska, Češka in Madžarska od 10 do 20 % zmogljivosti, ki so se sposobne prilagoditi evropskim razmeram in zahtevam, Republika Srbija 20 % in Slovenija 30 do 40 %. Zanima nas, s kakšnimi stopnjami rasti velja računati poslej. Poslovna pričakovanja obetajo določeno umirjanje in slabitev poslovnih trendov, vendar le-to še ne bo kritično. Bolj gre za naraščanje poslovne previdnosti in določeno ohlajanje v prejšnjem poslovnem optimizmu.

Tabela 4.1 Makroekonomski kazalci in predpostavke (prihodnjega) razvoja Slovenije (2005–2008)

	2005	2006	2007	2008
Rast BDP %	4,0	5,2	4,7	4,4
DP delež v dodani vrednosti v gradbeništvu %	5,7	5,8	5,9	5,8
Izvoz proizvodov in storitev %	9,2	8,2	7,9	8,0
Uvoz proizvodov in storitev %	5,3	7,6	7,4	7,5
Delež v BDP v %	64,8	67,9	70,2	72,9
Dodana vrednost v gradbeništvu in BDP(mio SIT)	325.82	352.562	376.427	398.848
BDP na prebivalca v EUR	13.677	14.500	15.440	16.403
Razmerje EURO/USD (predpostavka)	0,96	0,96	0,96	0,96
Povprečni tečaj EUR (SIT za 1 EURO)	239,640	239,640	239,640	239,640

Vir: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj; Statistična priloga 2007

4.2 Razmere v dejavnosti gradbeništvu

Gradbeništvu je ena od najstarejših dejavnosti človeštva, je temeljna dejavnost, ki omogoča izvedbo gradbenih objektov. Prav tako kot druge panoge, tudi gradbeništvu doživlja intenzivne spremembe, ki se kažejo v podjetjih, kakor tudi v poslovnem okolju le-teh. V tem okolju in ob takšni konkurenci lahko preživijo samo tista podjetja, ki ustvarjajo dobiček in so uspešna. Za takšne rezultate morajo podjetja posvetiti veliko pozornosti analiziranju svojega poslovanja, obenem mora biti tudi zelo pozorna na

konkurenco, saj se neprestano srečujejo z ostro in včasih nelojalno ter domačo in tujo konkurenco. (Predstavitvena brošura podjetja X)

Najpogostejše težave s katerimi se gradbena podjetja srečuje so:

- *Ukrepi vlade:* Zakon o finančnem poslovanju podjetja zaostruje pogoje za izvajalce, ki delo dobijo na podlagi javnih razpisov. Vlada zahteva dodatna jamstva, hkrati pa podaljšuje rok za plačila. Vse to slabo vpliva na finančno sposobnost podjetja.
- *Nezadovoljstvo z makroekonomskimi razmerami:* V RS makroekonomska politika ni najbolj naklonjena gradbeništvu, vendar SID-Slovenska izvozna družba in razvojna banka poskuša na različne načine pomagati slovenskemu gradbeništvu pri izvajanju del na tujih trgih, kar je za njih zelo pomembno. SID, d. d. nudi slovenskim gradbenim podjetjem, ki delujejo v tujini oz. izvažajo svoje proizvode in storitve, podporo v smislu zavarovanja izvoznih poslov in v zadnjem času tudi v smislu financiranja izvoznih poslov. Tveganje slovenskih podjetij je tako bistveno manjše, saj lahko SID, d. d. zavaruje posamezni izvozni posel tako pred komercialnimi riziki (insolventnost, stečaj, likvidacija ipd. tujega uvoznika, investitorja), kot tudi pred nekomercialnimi riziki (naravne nesreče, prepoved uvoza blaga s strani tuje države, prepoved plačil v tujino ipd.). SID, d. d. večje izvozne posle zavaruje v imenu in na račun RS, zato je takšno zavarovanje kakovostno in stabilno. V Sloveniji močno primanjkuje ustrezne delovne sile na področju gradbeništvu, zato je pogosto možen neoviran pritok tuje delovne sile (povečane ali celo ukinjene kvote za tuje gradbene delavce). Slovenski gradbeni delavci, ki želijo delati na tujih trgih EU, se še vedno srečujejo z določenimi omejitvami (delovna dovoljenja). Vendar to velja le za določene tuje trge (npr. Avstrija, Nemčija idr.), drugje je možno opravljati gradbeno dejavnost brez delovnih dovoljenj. V prihodnjih letih se pričakuje dokončna ukinitve vseh ovir za slovenske gradbene delavce za delo na vseh trgih EU.
- *Dolgotrajni postopki za pridobivanje gradbenih dovoljenj in soglasij:* Počasno uvajanje pravnih postopkov za pridobivanje gradbenih dovoljenj in soglasij zavirajo začetek gradbenih del na kar Združenje za gradbeništvo že dolgo opozarja.
- *Slaba plačilna disciplina:* Nepravočasna plačila povzročajo nelikvidnost podjetij, saj mora marsikatero gradbeno podjetje čakati po več mesecev na plačilo za pravočasno in kakovostno opravljeno delo. Neredna plačila in plačevanje s kompenzacijami jim povzročajo še dodatne težave.

Obvladovanje krize na primeru podjetja X

- *Konkurenčni boj:* V gradbeništvu je konkurenca zelo ostra, včasih tudi nelojalna. Za konkurenčnost v gradbeništvu so pomembna:
 - Zakon o graditvi objektov (ZGO-1, Ur. List RS, št. 120/2006), ki je uzakonil možnost, da z dnem priključitve Slovenije k EU tudi državljani in pravne osebe držav članic EU nastopajo kot izvajalci del.
 - Vključitev Slovenije na notranji trg EU bo slovenskim podjetjem omogočila sodelovanje na razpisih za javna naročila v celotnem evropskem prostoru.
 - Poslovno povezovanje, ki je lahko eden od načinov za izboljšanje konkurenčnih sposobnosti podjetnikov, kar zaradi posebnega pristopa pri gradnji objektov še posebej velja za gradbeništvu. (Rozman 2002, 64–65)

Ker je več dela s koordinacijo sodelujočih, se vedno več podjetij izogiba sodelovanju z velikimi številom subjektov. Večjo prednost imajo tisti, ki lahko nudijo storitve iz »prve roke«, saj lahko z ustreznim sodelovanjem več podjetij pri nekem naročilu bistveno znižajo stroške, kar omogoča konkurenčnejše cene. Več povezanih podjetij lahko sodeluje pri večjih poslih, kjer kot posamezniki ne bi prišli v poštev in s takšnim povezovanjem lahko podjetje tudi povečajo svoj krog poslovnih partnerjev in svoje poslovno obzorje.

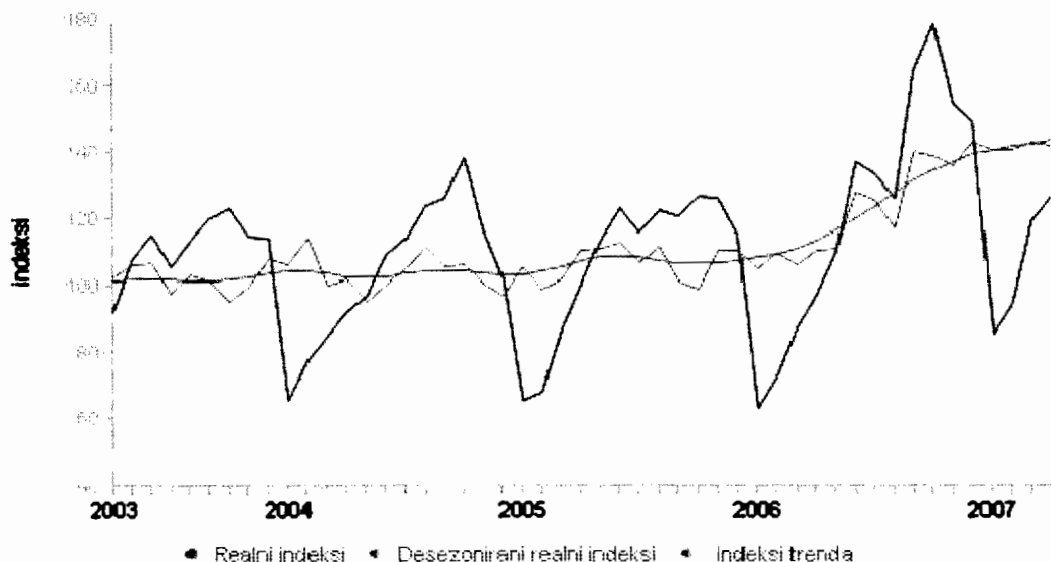
- *Pomanjkanje kvalificiranih in visoko kvalificiranih kadrov:* V začetku devetdesetih let se je vpis na gradbene fakultete zelo zmanjšal, zato se zdaj čuti pomanjkanje gradbenih inženirjev za operativna dela. Prav tako je v gradbenih podjetjih velik problem pomanjkanje gradbenih delavcev. Z zaostrovanjem pogojev za vodenje del v gradbeni operativi, so se potrebe po novih kadrih vseh profilov povečale. V slovenskih podjetjih je danes še precej gradbenih delavcev iz držav bivše Jugoslavije, kljub temu, da se je število le-teh v začetku devetdesetih let precej zmanjšalo. Večina teh delavcev nima slovenskega državljanstva in v glavnem opravljajo izvajalska in operativna dela na podlagi začasnih delovnih viz. V zadnjem času, od kar velja prost pretok delovne sile iz EU, se pojavljajo delavci iz Slovaške ter drugih držav izven EU (Romunija, Ukrajina in še nekatere druge države), predvsem iz trgov kjer je cenejša delovna sila, kar lahko ima določene negativne posledice na kakovost izvedenih del. Podjetja za te delavce večinoma uspejo pridobiti ustrezna delovna dovoljenja. Domači nezaposleni delavci pa na gradbiščih na žalost ne ostanejo prav dolgo.
- *Nizke plače:* Plače so, glede na relativne težke pogoje in stalno povečanje produktivnosti dela, še vedno prenizke. Podjetja finančne učinke

produktivnosti dela rajši usmerjajo v tehnične opremljenosti in povečanje konkurenčne sposobnosti, da bi dosegla zastavljene cilje. Zato le majhen del sredstev zapade na plače zaposlenih.

- *Zaposlovanje na črno*: Gradbeništvo je ena od panog, kjer je zaposlovanje na črno največje. To velja zlasti za manjša podjetja, saj pogosto kršijo zakon, ki ureja to področje. Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno (ZPDZC, Ur. l. RS, št. 36-1687/2000), ki je stopil v veljavo leta 2001, je uspel na enem mestu združiti in obdelati področje zaposlovanja na črno.

Gradbeništvo v Sloveniji je svoj vrh doseglo leta 2000, ko se je obseg gradbenih del v primerjavi z letom 1999 povečal za realno 6,3 %. Rezultat je zelo dober glede na izredno ostro konkurenčno borbo, ki vlada na gradbenem tržišču in, ki v marsičem škodi reproduktivni sposobnosti gradbeništva. Obseg gradbenih del je tudi v letu 2006 zabeležil realno rast v višini 5,7 %. Glede na predvidevanja, se bo konstantna rast nadaljevala tudi v naslednjem obdobju. V letu 2005 je bilo med gospodarskimi družbami registrirano 13.245 pravnih in fizičnih oseb s področja gradbeništva, medtem ko je bilo vseh aktivnih podjetij skoraj 87.553. Dodana vrednost v BDP za leto 2005 znaša 5.704.073 mio SIT, od tega odpade na gradbeništvo 325.382 mio SIT, kar predstavlja 5,7 % celotnega BDP.

Slika 4.1 Realni indeksi vrednosti opravljenih gradbenih del, Slovenija, april 2003 – april 2007



Vir: SURS 2006

Obvladovanje krize na primeru podjetja X

Vrednost opravljenih gradbenih del se je v aprilu 2007 v primerjavi z aprilom 2006 realno povečala za skoraj 32 %.

Za gradbeništvo so zelo pomembna investicijska pričakovanja. Upamo v napovedi, da država ne bo več upočasnjevala izvajanje avtocestnega programa, obetajo se še gradnje hidroenergetskih objektov na spodnji Savi (izvedena so že dela za zagon HE Boštanj, v načrtu je izgradnja HE Blanca), gradnja drugega tira med Divačo in Koprno, izgradnje ekoloških objektov, ki jih zahteva tudi EU. In glede na veliko povpraševanja po stanovanjih, še pospešena gradnja stanovanjskih objektov.

5 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje X je s svojim delovanjem začelo daljnega leta 1957. Prva leta je podjetje izvajalo le usmerjanje in nadzor nad gradnjami celjskega vodnega vozlišča. Potrebe so narekovale ustanovitev gradbenih enot in projektivnega oddelka.

Danes je to podjetje, ki v okviru svoje dejavnosti izvaja dela s področja:

- vodnega gospodarstva,
- avtocest in železnic,
- čistilnih naprav,
- kanalizacijskih sistemov,
- sanacij plazov in izgradenj deponij,
- vseh vrst objektov visokih gradenj,
- zunanjih ureditev in zelenega programa,
- gradenj vodovodov, plinovodov, črpališč,
- ostalih nizkih gradenj,
- proizvodnje gradbenega materiala.

Dejavnostim v okviru podjetja so skupne naslednje prednosti:

- znanje, izkušnje in 50-letna tradicija prisotnosti na trgu,
- primerna velikost podjetja, strokovna usposobljenost zaposlenih in tehnološka opremljenost pri izvajanju najzahtevnejših projektov,
- hitra odzivnost na spreminjajoče se tržne razmere,
- primerna geografska lega v Sloveniji,
- motiviranost in pripadnost zaposlenih,
- vzdrževanje dobrih odnosov ter širjenje poslovnih vezi s partnerji,
- aktivno izobraževanje zaposlenih,
- nenehna skrb za razvoj in vzdrževanje medsebojnih odnosov, katerih rezultat so sinergijski učinki pri poslovnih odločitvah in izvedbi projektov.

Podjetje je bilo izpostavljeno najrazličnejšim spremembam v okolju, vendar se je bilo sposobno prilagoditi nastalim spremembam in zato bo v letu 2007 praznovalo 50-letnico delovanja. Zaradi narave osnovne dejavnosti, ki vedno močno občuti najmanjše spremembe v gospodarstvu ter izkušenj, ki so se nabrale v tem obdobju, je prav gotovo dovolj reprezentativno podjetje, s pomočjo katerega lahko praktično podkrepimo trditve oz. ugotovitve nekaterih avtorjev.

5.1 Notranja organizacija podjetja X

Delovni proces v podjetju se organizira za izvajanje dejavnosti podjetja. Dela in naloge se oblikujejo tako, da zagotavljajo možnost medsebojnega povezovanja in s tem omogočanje optimalnih posamičnih in skupnih dosežkov, polno uveljavljanje in razvijanje delovnih sposobnosti ter strokovnega napredovanja delavcev, racionalno izrabo delovnega časa in pogojev dela.

Dejavnost podjetja se izvaja na sedežu v Celju, v Žalcu, kjer je podružnica in na posameznih gradbiščih.

Izvajanje del in nalog je v družbi organizirano v posamičnih vsebinsko oziroma organizacijsko zaokroženih celotah po naslednjih ravneh oz. nivojih:

- uprava,
- vodstvo,
- projekti,
- sektorji.

V skladu s statutom vodi podjetje, ga zastopa in predstavlja uprava-direktor družbe, ki je zadolžen tudi za notranjo organizacijo podjetja. Direktor podjetja določa, imenuje in razrešuje delavce s posebnimi pooblastili. Strokovno posvetovalno telo direktorja podjetja je kolegij, ki ni stalno telo. Sestavljajo ga na posamezno sejo vabljeni zaposleni v podjetju in zunanji strokovnjaki.

Podjetje je organizirana tako, da se procesi izvajajo na treh področjih:

- operativa,
- marketing,
- skupne dejavnosti.

Področje operative:

- V sklopu ekologije izvaja procese v:
 - Projektu storitvene dejavnosti (PSD),
 - Projekt vodno gospodarske dejavnosti (PVGd),
 - Projekt proizvodnja gradbenega materiala (PPGM).
- V sklopu gradenj izvaja procese v:
 - Projekt Visoke gradnje (PVG)
 - Projekt Vodne in nizke gradnje (PVNG)
 - Projekt Mehanizacija (PM), ki vključuje:
 - proces strojnih storitev,
 - proces prevoznih storitev,

- proces vzdrževalnih, servisnih in proizvodnih delavnic.
- V področje operative sta vključena še:
 - sektor priprave dela in
 - sektor geodetska služba.

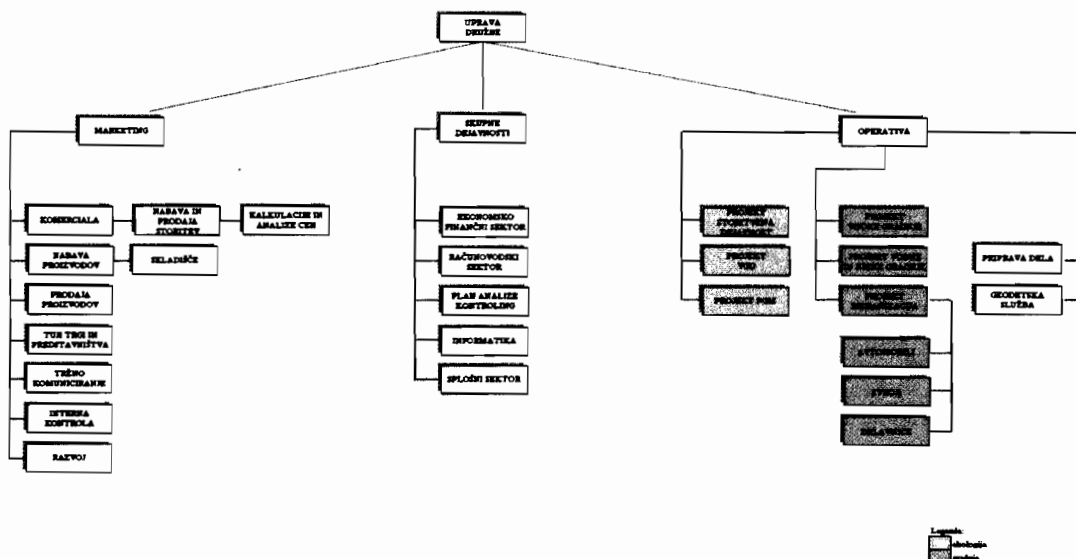
Področje marketing izvaja podporo s procesi nabave in prodaje, ter aktivnostmi v zvezi s trgom, vključuje pa tudi interno kontrolo in razvoj trga.

Področje skupne dejavnosti skrbi za ekonomsko finančne in računovodske storitve, vključuje pa tudi informatiko, plan in analize, kontroling, splošne in kadrovske zadeve ter varstvo pri delu. Delovno mesto je sklop po zahtevnosti sorodnih, enakih ali zelo podobnih opravil, ki zahtevajo trajnejšo aktivnost delavca. Delovno mesto se oblikuje tako, da zagotavlja:

- celovito izvajanje določene vrste del in s tem možnost za razporejanje delavcev,
- zadosten obseg delovnih obveznosti v določenem časovnem obdobju,
- zaključeno celoto, na katero se veže odgovornost delavca,
- sestavljenost v obsegu, ki omogoča opredelitev njihove zahtevnosti,
- istovrstnost dela, za katerega je mogoče nedvoumno opredeliti enako zahtevnost posameznih opravil.

Delovno področje je skupek del in nalog, za katere je delavec strokovno usposobljen. Delovno področje in delovni program nalog se za posamezno delovno mesto družbe opredeli v skladu z zakonom in podzakonskimi predpisi, programom razvoja družbe in letnim delovnim načrtom.

Slika 5.1 Organizacijska shema podjetja X



Vir: Predstavitvena brošura podjetja X 2006

5.2 Položaj podjetja X in gradbeništva v Sloveniji

Po standardni klasifikaciji dejavnosti sodi gradbeništvo v skupino:

- F gradbeništvo,
- F/45 gradbeništvo,
- F/45.2 gradnja objektov in delov objektov.

Gradbeništvo, ki je po standardni klasifikaciji dejavnosti razvrščeno v skupino F-gradbeništvo, pokriva področja od F 45.110 - rušenje objektov in zemeljska dela do F 45.500 - storitve gradbenih strojev.

Podjetje X ima registrirane različne dejavnosti s področja proizvodnje, trgovine, gradnje, posredništva, najemanja, svetovanja in druge poslovne dejavnosti. Na podlagi standardne klasifikacije dejavnosti je dejavnost podjetja X razvrščeno pod šifro F 45.240 – gradnja vodnih objektov (hidrogradnja).

Za prihodnje je treba spoznati nameravani razvoj v gradnjo avtocest, železnic, kanalizacij, odvodnjavanja voda, predvsem z vidika kupne moči države, načrtov obnove in rešitve krize v jugovzhodni Evropi.

Iz akcijskega nacionalnega programa varstva okolja (NPVO) do leta 2008, z opredelitvijo konkretnih ukrepov je bilo za podjetje X nekaj zelo pomembnih prednostnih področij države, ki naj bi vplivali na zagotovljeni trg in doseganje pozitivnih učinkov:

- V prvi fazi izvajanja nacionalnega programa varstva okolja (NPVO) naj bi bil poudarek na izgradnji tistih *čistilnih naprav*, ki so povezane z izpolnjevanjem zahtev slovenske zakonodaje ter smernic EU. Predvsem v drugi fazi izvajanja NPVO po letu 2003, pa je po preliminarnih ocenah potekala intenzivna izgradnja čistilnih naprav za naselja, manjša od 2.000 prebivalcev, ter naselja od 2.000 do 15.000 prebivalcev. Njihova izgradnja je v pristojnosti lokalnih skupnosti, zaradi česar ni mogoče oceniti obsega in stroškov teh aktivnosti.
- Sistemi za zbiranje odpadnih voda so postopno dosledno povezani z ustreznim načinom njihovega čiščenja, nujna so kanalizacijska omrežja. Pri določanju prednostnih objektov je treba upoštevati izgradnjo novih kanalizacijskih omrežij s čistilnimi napravami za naselja, ki še nimajo javnega kriterija optimalnega celostnega gospodarjenja z vodami ter ločene stopnje čiščenja odpadnih vod, predvsem po imisijskem, in ne le emisijijskem kriteriju (upoštevati je treba, da večji del površine Slovenije pokrivajo manjši vodotoki, ki imajo majhno sprejemno sposobnost in so ekološko občutljivejši od večjih). Na ekološko in gospodarsko specifičnih območjih Slovenije (kraško območje, alpski svet, Pomurje, področja s specifičnimi krajinskimi vrednotami in turističnim pomenom) bo potrebna višja stopnja čiščenja (terciarno čiščenje).
- Zmanjšanje emisij iz točkovnih virov – odpadne vode iz industrije, z živinorejskih farm in komunalne odpadne vode.
- Zmanjšanje emisij iz razpršenih virov – intenzivno kmetijstvo, razpršena poselitev brez urejenega čiščenja odpadnih voda, promet.
- Sanacija in preprečitev neustreznih posegov v vodno okolje.

Z ukrepi na institucionalni in organizacijski ravni je treba zagotoviti uporabo energetske in ekološko optimalnih tehnik čiščenja voda. V presoji projektov je treba zagotoviti selekcijo predlaganih rešitev in uveljavljanje ekološko primernih in ekonomsko racionalnih načinov dispozicije blata iz čistilnih naprav. Med organizacijske ukrepe, ki so pogoj za doseganje ciljev, sodita: vzpostavitev organizacije po načelu regionalnega povezovanja ter krepitev strokovnih in upravnih institucij na državnem nivoju za zagotavljanje načela trajnosti pri gospodarjenju z vodnim bogastvom države. V skladu z osnutkom Nacionalnega programa varstva okolja (NPVO) so predvideni tudi tuji viri (PHARE, ISPA), privatni viri in drugi viri financiranja. Vsekakor je pomembno nadaljevanje izgradnje komunalnih čistilnih naprav v celjski regiji in na celotnem področju Slovenije, kjer so v pripravi prostorski dokumenti za ustrezno rabo umetnih zadrževalnikov in obalnih območij, saj se kakovost vode v zadrževalnikih zaradi neurejene rabe slabša. Z aktivnim delovanjem se bo možno integrirati v celovit

socialno-gospodarski razvoj regije in države (kakovost zraka, tehnologija, čistilne naprave, polna odlagališča odpadkov, ekološke sanacije zraka in vode ipd.). Prednostno področje-skrb za boljše stanje vodnega okolja-je pod domeno odgovornega Ministrstva za okolje in prostor. Njihova naloga je izdelava strategije gospodarjenja z vodami in uskladitev s strategijami v kmetijstvu, industriji, energetiki, prometu in turizmu. Obljubljajo tudi sprejetje zakonodaje s področja voda s podzakonskimi predpisi v skladu s smernicami EU, saj je varstvo okolja pogoj in gibalno nemotenega razvoja ter eden od pogojev vključevanja v EU.

5.3 Življenjski cikel podjetja

Skladno s teoretičnimi izhodišči o zaznavanju kriz ter pojmovanju le-te kot posledico eksogenih in endogenih dejavnikov, se kot merilo za obvladovanje krize v podjetju X uporablja SWOT analiza, ki izhaja oz. je del strateške analize. Hkrati je treba upoštevati dejstvo, da se podjetje glede na krivuljo življenjskega ciklusa podjetja nahaja v fazi zrelosti, kar zahteva toliko večjo mero previdnosti pri pravočasnem zaznavanju sprememb v okolju.

Zrelo podjetje

Glavne prednosti:

- usposobljenost, uigran aparat,
- velik prosti denarni tok;
- majhni stroški na enoto proizvoda zaradi ekonomije obsega;
- razpolaganje z obsežnimi viri;
- znanje in izkušnje s trgi, tehnologijami, distribucijskimi kanali itd.;
- povezave in odnosi s trgovci, kupci, vlado itd.;
- zmanjševanje tveganj zaradi prepletanja poslovnih področij in razvojnih projektov;
- stabilnost glede na obseg poslov in finančne rezultate.

Glavne pomanjkljivosti:

- premajhna prožnost pri prilagajanju spremembam v okolju;
- ovire za inovacije;
- čedalje večja oddaljenost glavnega vodstva od trga;
- naraščajoč odpor do tveganja;
- vse bolj kratkoročna in količinska usmerjenost vodstva;
- nezaželenost podjetniško nadarjenih delavcev;

- zapravljanje virov v bojih in sporih za oblast (vodje in štabi kot »uničevalci koristi«). (Pümpin in Prange 1995, 95–130)

Podjetje v preobratu

Glavne prednosti:

- začasna podpora države;
- začasni dobički zaradi omejevanja konkurence;
- možnost olepševanja bilanc (knjižni dobički).

Glavne pomanjkljivosti:

- skromno doseganje koristi ob zastarelih izdelkih in iztrošenih tehnologijah;
- odtok gotovine (»cash-drain«), poraba skritih rezerv;
- slabo vzdušje med vodilnimi in pri zaposlenih, nizka motiviranost, odtok inteligence;
- nepremičnost, notranja okostenelost v trdnih skupinah moči;
- splošno pomanjkanje inovativnosti;
- oddaljenost glavnega vodstva od trga;
- vztrajanje pri iluzijah o prihodnosti. (Uršič 2001, 76)

Analizo opredeljujemo najsplošneje kot miselni proces, katerega namen je interpretacija podatkov in informacij, rezultat analize pa razlaga s strokovnim mnenjem in nasveti, ki se uporabni za odločanje. Podatki analize morajo biti logično povezani, da ne bi zašli pa se moramo na nekaj osredotočiti. Pri tem je važno presoditi, ali določen podatek odraža tipično ali izjemno lastnost (dogodek, stanje). Upoštevati je treba tudi, kdo pričakuje izsledke analize in zakaj, torej njegovo motiviranost in potrebe. V vseh navedenih fazah analiziranja je izrednega pomena pozornost, ki je nepogrešljiva pri:

- opredelitvi problema,
- oblikovanju, konfrontaciji in sintezi izhodišč,
- določitvi vrst podatkov in informacij, klasifikaciji in kategorizaciji podatkov, načinov njihovega zbiranja, virov podatkov in informacij,
- primerjanju in povezovanju podatkov,
- izbiri in oblikovanju argumentov, s katerimi podpremo sklepe in predloge. (Knez-Riedl 2001, 28)



6 STRATEŠKI MANAGEMENT V PODJETJU X

Skupno ime za doseganje ciljev je strategija, skupno ime za cilje in za doseganje ciljev pa politika organizacije. Smoter ali cilj je namera, ki terja udejanjenje-strategijo. Strategija obsega dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev in sredstva za doseganje ciljev organizacije. (Tavčar 2002, 75)

Strateški management je definiran kot množica odločitev in aktivnosti, ki so rezultat oblikovanja in izvrševanja planov, katerih cilj je napredovanje podjetja. (Pearce in Robinson 1994, 3)

Zajema naslednje glavne naloge:

- ustvarjanje vizije podjetja, vključno z obširno opredelitvijo glede njenega namena, filozofije in ciljev,
- razvijanje podjetniškega profila, ki se odraža v notranjih pogojih in sposobnostih,
- ocenjevanje zunanjega okolja podjetja, tako konkurence kot splošne dejavnike iz okolja,
- analiziranje možnosti podjetja, ki omogoča prilagajanje sredstev zunanjemu okolju,
- ugotavljanje najboljših možnosti, do katerih pridemo z ocenjevanjem vsake možnosti, pri čemer upoštevamo vizijo podjetja,
- izbor vrste dolgoročnih ciljev in glavnih strategij, s katerimi bo podjetje doseglo najboljše možnosti,
- razvijanje letnih in kratkoročnih strategij, ki so v skladu z dolgoročnimi cilji in glavnimi strategijami,
- uresničevanje strateških odločitev, kar pomeni načrtno delitev možnosti, pri čemer je dosežena ustreznost nalog, kadrov, organizacije, tehnologij in nagrajevanj,
- ocenjevanje uspešnosti strategije, kot podloga za odločitve v prihodnosti.

6.1 Strateška analiza podjetja X

Strateška analiza kot podlaga za pripravo strateškega načrta podjetja X obsega analizo zunaj organizacijskih pogojev, in sicer: analizo kupcev, dobaviteljev, konkurentov, panoge dejavnosti gradbeništva in analizo ostalih pogojev ter analizo znotraj organizacijskih pogojev, ki vključuje predvsem lastne konkurenčne prednosti in lastno učinkovitost z vidikov razvoja, proizvodnje, kadrov, investicij, ekonomske uspešnosti poslovanja in oceno prihodnje uspešnosti. Kot alternativno orodje analize je narejena SWOT analiza.

6.2 Analiza panoge dejavnosti podjetja X

Projekcija razvoja panoge gradbeništva v povezavi s podjetjem X:

- pospešeno investiranje v izgradnjo objektov za ohranjanje okolja,
- gradnja avtocest v Sloveniji,
- visoka gradnja.

Potencialni trg podjetja lahko v prihodnjih letih opredelimo:

1. *geografsko*: slovenski trg, države na območju republik bivše Jugoslavije:
 - na celotnem področju države Slovenije,
 - na področju sosednjih pokrajin Hrvaške, Avstrije, Madžarske in Italije ter
 - na področjih ostalih novih držav bivše Jugoslavije.
2. *kvalitativno*: trg, ki zahteva kvaliteto izdelkov, izdelanih in kontroliranih v skladu s standardom SIST EN 1610 ter v skladu z gradbenimi merili, uzancami, projekti, splošno zakonodajo, z vse višjimi zahtevami po kvaliteti; kupci se vse bolj zavedajo, da kvalitetni izdelki in storitve zagotavljajo dolgo življenjsko dobo in boljši izkoristek vloženi finančnih sredstev, zato pričakujemo razmah povpraševanja po montažnih betonskih izdelkih.

Splošno znana težava v Sloveniji je slaba likvidnost kupcev (gradbenih podjetij), ki so odvisni od državnega ali občinskih proračunov, ki redno zamujajo s plačili. Vendar pa je poslovanje vseeno varno, saj je pri velikih projektih ena od zahtev investitorjev na javnih razpisih ta, da mora biti izvajalec sposoben nuditi garancijo prvovrstne banke za zavarovanje plačil dobaviteljem. Težave se nato nadaljujejo na področju zaračunavanja in izterjave obresti med prodajalcem in kupcem.

6.3 Analiza konkurentov podjetja X

Če identificiramo konkurenco z vidika kupcev, lahko izberemo pomembnejša dejstva, ki vplivajo na izbor:

- kakovost materiala – trajnost,
- cena,
- kvaliteta servisiranja potreb in celotna izvedba posla,
- lahka vgradljivost asortimenta,
- razpoznavnost družbe in njen finančni položaj.

Praktično so med njihovimi konkurenti vsa gradbena podjetja, saj se za pridobivanje poslov še vedno največkrat poslužujejo javnih naročil, kjer vlada ostra konkurenca glede na cene, pogoje, velikokrat so opazna lobiranja in nelojalnost. Večje

možnosti vstopa na trg bo imelo tisto podjetje, ki bo svoje izdelke in proizvodni proces prilagodilo ekološkimi predpisi in standardom posameznih držav. Skrb javnosti za okolje pa na drugi strani pomeni marketinško priložnost za osveščanje podjetja, saj odpira velik trg za tehnične rešitve v zvezi z nadzorom onesnaževanja npr. za razne čistilne naprave, reciklažna središča ali sisteme za shranjevanje odpadkov, in spodbuja iskanje okolju neškodljivih postopkov proizvodnje in embalaranja izdelkov. S področja ekologije nam je delno poznana zakonodaja v EU, ki predpisuje vse nove gradnje kanalizacij iz betona. Če so bili v preteklih letih pretežno zastopani na nizkih gradnjah, to sedaj ni več pravilo, tako oni kot tudi njihovi konkurenti posegajo v različna področja vrst gradenj.

Konkurenca se pri njih pojavlja v dveh tipičnih oblikah:

- Konkurenca med proizvajalci betonskih kanalizacijskih sistemov, kjer prevladuje konkurenca med domačimi ponudniki.
Takšna oblika konkurence se vzpostavi takrat, ko je material za gradnjo že določen v projektni dokumentaciji, izvajalec del znan in gre za boj med ponudniki za dobavo asortimenta izvajalcu del.
- Konkurenca med proizvajalci betonskih kanalizacijskih sistemov in proizvajalci kanalizacijskih sistemov iz drugih materialov, kjer so enakomerno prisotni domači in tuji ponudniki:
 - neposredna oblika konkurence, ki poteka na trgu materiala
 - posredna oblika konkurence, ki poteka v fazi izdelave projektne dokumentacije.

6.4 Analiza kupcev podjetja X

Potencialni kupci so lastniki objektov, ki imajo navadno največji vpliv na izbiro uporabljenega materiala ter gradbena podjetja, ki izvajajo gradnjo objektov; kupce lahko delimo v dve skupini:

- kupci so: trgovske organizacije, gradbena podjetja:
 - velika podjetja (znotraj izvedbe velikega projekta je tudi gradnja kanalizacije) in
 - specializirana podjetja, ki izvajajo hidrotehnične objekte,
 - trgovine, predvsem iz naslova posredniške prodaje;
- investitorji so: občine, komunalna podjetja in druga javna ter državna podjetja, ki investirajo v izgradnjo komunalne in ostale infrastrukture.

6.5 Analiza dobaviteljev podjetja X

Bistvena funkcija nabave v podjetju je preskrba poslovnih prvin v najširšem smislu (materiala, delovnih predmetov, delovnih sredstev in tujih storitev). Proces nabave je sestavni del vseh vrst in značilnosti poslovanja družbe, odvisen je tudi od družbeno-ekonomskih pogojev, upoštevati pa mora tudi objektivne pogoje, ki jih postavljata gospodarski sistem in politika.

Tudi v podjetju X imajo na nabavo zelo pomembno vlogo subjektivni vplivi, vezani so na pravočasnost planiranja nabav glede na specifiko proizvodnje in pridobljenih poslov na trgu; od tega so odvisni obseg in strukture nabave, tok in ritmičnost nabave, nabavne poti, dobavitelji in dobavni pogoji, nabavne cene in stroški nabave. Podatke o nabavi spremljamo zelo razčlenjeno v knjigovodskih evidencah.

6.6 SPIN ali SWOT analiza

Dejavnike, ki predstavljajo temeljne zmožnosti organizacije in privlačnosti tržišča, lahko prikažemo s pomočjo SPIN modela (»strateški križ« - slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti oziroma angl. SWOT – strenghts, weaknesses, oportunities, threats). SPIN model nam omogoča analiziranje notranjega in zunanjega okolja v smislu zmožnosti organizacije in privlačnosti tržišča ter razvrstitev dejavnikov po pomembnosti. (Biloslavo 1999, 172)

SWOT je akronim notranje prednosti (strenghts) in slabosti (weaknesses) podjetja ter priložnosti (oportunities) in nevarnosti (threats), s katerimi se podjetje sooča. Z njo lahko učinkovito analiziramo položaj podjetja. SWOT-analiza je sistematična predstavitev vseh teh dejavnikov in strategij, ki se s temi dejavniki najbolj ujema, ob predpostavki, da učinkovita strategija maksimira prednosti in priložnosti ter minimizira njegove slabosti in nevarnosti. (Pearce in Robinson 1994, 175)

- *Prednosti:* je stanje, ki podjetju omogoča lažjo tekmo s konkurenti na tržišču, katerega podjetje oskrbuje s svojimi storitvami ali proizvodi. Prednosti se nanašajo na finančna sredstva, zunanjo podobo, vodilni tržni delež, odnos kupci-dobavitelji in cela vrsta drugih dejavnikov.
- *Slabost:* je omejitev ali pomanjkanje v sredstvih, sposobnostih in/ali možnostih, ki resno vpliva na učinkovitost poslovanja podjetja. Viri slabosti so lahko v kapacitetah podjetja, finančnih sredstvih, sposobnostih, managementu.
- *Priložnosti:* je ugodna okoliščina za uresničitev česa, kar se pojavi ali obstaja v okolju podjetja. Za podjetje lahko predstavljajo priložnosti naslednje okoliščine: spremljanje trendov, tehnološke spremembe, utrjeni odnosi med kupci in ponudniki.

- *Nevarnost*: je neugodna okoliščina, ki se pojavi v okolju podjetja in je glavna ovira za trenutni oziroma želeni položaj podjetja. Nevarnosti, ki napadajo podjetje od zunaj so: prihod nove konkurence, počasna rast trga, rast moči ključnih kupcev in ponudnikov, tehnološke spremembe.

6.7 Izsledki SWOT analize kot eksogeno *merilo* za preprečevanje krize v podjetju X

Z namenom ugotoviti osnovne značilnosti podjetja X, ki so osnova za oblikovanje strateških razvojnih usmeritev, so na osnovi videnja položaja podjetja X najvišjih managerjav zbrali povzetke in izdelali analizo prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza), katere najpomembnejše ugotovitve so naslednje:

Prednosti podjetja X oziroma notranje sposobnosti v primerjavi do konkurentov:

- je največje specializirano podjetje za izgradnjo hidrotehničnih objektov v Sloveniji in ima 20-odstotni tržni delež v dejavnosti,
- storitveni in proizvodni programi podjetja so visoko specializirani,
- podjetje je locirana v osrednjem delu Slovenije ob glavnih prometnih poteh, kar ji omogoča dobro dostopnost,
- visoki ekološki standardi pri posegih v okolje in v proizvodnji gradbenih materialov,
- kakovosten in strokovni servis naročnikom, upravljavcem, projektantom in izvajalcem,
- trgu ponujajo najcelovitejši inženiring pri izvedbi vsakega projekta, sposobni so ga sami kakovostno realizirati, z minimalnim številom podizvajalcev,
- podjetje ima dostop do naravnih virov: tehnološka voda, rečni gramoz,
- z obstoječimi kadrovske, prostorske in tehnološke kapacitetami je družba sposobna izvajati vse vrste projektov v gradbeništvu.

Slabosti podjetja X (notranje slabosti v odnosu do konkurentov):

- podjetje nima izdelane poslovne strategije,
- poslovna politika je kratkoročna, nenačrtna in usmerjena le v preživetje podjetja,
- poslovne funkcije se razvijajo nenačrtno in neusklajeno,
- trženje blaga in storitev je nesistematično,
- storitveni programi delujejo neusklajeno in ne ustvarjajo zadovoljivih sinergijskih učinkov,

Strateški management v podjetju X

- način timskega dela ni razvit,
- nosilni programi dejavnosti (vodne in nizke gradnje, proizvodno-storitvena dejavnost in proizvodnja gradbenega materiala) niso tehnološko primerno opremljeni in povezani,
- premajhna učinkovitost poslovanja, ki se kaže v ustvarjeni prenizki dodani vrednosti na zaposlenega, kar onemogoča normalen poslovni razvoj podjetja.

Priložnosti podjetja X v zunanjem okolju

- izvajanje del v okviru realizacije nacionalnega programa varstva okolja (NPVO), ki do leta 2006 predvideva pospešeno izgradnjo kanalizacij, čistilnih naprav in objektov za oskrbo s pitno vodo,
- priprava regulative na področju gospodarjenja z vodami (Zakon o vodah), ki bo omogočal pridobivanje koncesij za upravljanje z vodami in tako posredno možnost izgradnje komunalnih sistemov in turističnih kapacitet,
- nacionalni program izgradnje avtocest v Republiki Sloveniji – izgradnja objektov za odvodnjavanje in varovanje okolja,
- razvoj trga izgradnje kanalizacij in čistilnih naprav ter avtocest na Hrvaškem in v ostalih državah bivše Jugoslavije,
- področje visokih in ostalih gradenj in trženje 3D-sistema.

Nevarnosti, ki prežijo na podjetje X v zunanjem okolju

- nelojalna konkurenca sorodnih podjetij v Sloveniji in moč konkurentov,
- prevelika odvisnost podjetja od investicij, financiranih iz državnega proračuna,
- dokaj šibka pogajalska pozicija podjetja pri pogajanjih za pridobivanje večjih projektov zaradi premajhnega tržnega deleža na področju nizkih gradenj,
- podjetje izvaja projekte in posluje le na področju Slovenije,
- monopolni dobavitelji (ni lastne surovinske baze),
- nima oblikovanih ciljev za strateško povezovanje s potencialnimi partnerji (nevarnost sovražnega prevzema),
- finančne nevarnosti (prevelika odvisnost od monopolnih kupcev, zamude pri plačevanju, prisilne poravnave in stečaj).

Da bi bilo podjetje X še naprej tako uspešno mora prednosti izkoriščati in jih obdržati, slabosti odpravljati, priložnosti izkoriščati in se nevarnostim izogibati.

7 PROGRAMI IN SMERNICE ZA OBVLADOVANJE KRIZE V PODJETJU X

Prav tako kot druge panoge, tudi gradbeništvo doživlja intenzivne spremembe, ki se kažejo v podjetju, kakor tudi v poslovnem okolju podjetja. V tem okolju in ob taki konkurenci lahko preživijo samo tista podjetja, ki ustvarjajo dobiček in so uspešna. Za takšne rezultate mora podjetje posvetiti veliko pozornosti analiziranju svojega poslovanja, obenem mora biti tudi zelo pozorno na konkurenco, saj se neprestano srečuje z ostro in nelojalno, domačo in s tujo konkurenco. V takšnem okolju lahko preživijo samo podjetja, ki strmiijo k večji uspešnosti in učinkovitosti. Za večjo rast, učinkovitost in uspešnost mora podjetje izvesti naslednje naloge:

- mora izdelati poslovno strategijo,
- politika podjetja naj bo dolgoročno načrtna in usmerjena v rast podjetja,
- poslovne funkcije podjetja naj se razvijajo načrtno in usklajeno,
- trženje blaga in storitev mora biti sistematično,
- storitveni programi morajo delovati usklajeno, da lahko ustvarijo sinergijske učinke,
- razviti mora timsko delo,
- nosilne programe dejavnosti mora primerno tehnološko opremiti in povezati,
- v celoti je treba izdelati informacijski sistem za obvladovanje poslovnih procesov s pomočjo računalniške tehnologije,
- povečati učinkovitost poslovanja, ki se kaže v ustvarjeni preizki dodani vrednosti na zaposlenega, kar onemogoča normalen poslovni razvoj podjetja.

Podjetje se na podlagi celovite analize vseh pomembnih dejavnikov, njegovega mikro in makro okolja, odloči za strategije za rešitev iz krize oziroma obvladovanje le-te. Na podlagi strategij potem podjetje X oblikuje konkretne programe in smernice za obvladovanje krize.

Programi in smernice za obvladovanje krize po posameznih področjih:

Trg

Podjetje je usmerjeno k izkoriščanju priložnosti in k izogibanju nevarnosti. Priložnosti se predvsem kažejo v:

- v izvajanju del v okviru realizacije nacionalnega programa varstva okolja,
- pripravi regulative na področju gospodarjenja z vodami in tako posredno v možnosti izgradnje komunalnih sistemov in turističnih kapacitet,
- nacionalnem programu izgradnji avtocest v RS-izgradnji objektov za odvodnjavanje in varovanje okolja,

Programi in smernice za obvladovanje krize v podjetju X

- razvoju trga izgradnje kanalizacij in čistilnih naprav ter avtocest na Hrvaškem in v ostalih državah bivše Jugoslavije,
- področju visokih in ostalih gradenj in trženje 3D-sistema.

Podjetje X je posebej usmerjeno k uspešnemu sodelovanju s poslovnimi partnerji, z namenom združevanja resursov in izkušenj. Nevarnostim se podjetje skuša izogibati z ustreznim delovanjem, s strategijami in programi.

Podjetje

Politika podjetja:

- Podjetje mora izdelati ustrezno poslovno strategijo, ki bo zagotavljala obvladovanje krizne situacije, nemoten in uspešen dolgoročni razvoj podjetja.
- Organizacija in poslovanje podjetja: Potrebno je načrtno, sistematično in celovito trženje storitev in blaga, kar zahteva ustrezno sodelovanje med posameznimi področji (med poslovnimi enotami, službami, oddelki podjetja), za ustvarjanje zadostnih sinergijskih učinkov.

Kadri

Zavedajo se, da je od zaposlenih odvisna uspešnost podjetja, zato nenehno vlagajo v razvoj in izobraževanje zaposlenih. Klub temu morajo več narediti na razvoju timskega dela. Želijo si sodelovanja z ambicioznimi posamezniki različnih strokovnih profilov, ki bi bili sposobni slediti strategiji in viziji podjetja ter pomagati pri njenem uresničevanju, ter osebno rast identificirati z rastjo podjetja.

Informacijski sistemi

V podjetju je treba v celoti izdelati informacijski sistem za obvladovanje poslovnih procesov s pomočjo računalniške tehnologije.

Tehnologija

- Nosilne programe dejavnosti morajo primerno tehnološko opremiti in povezati,
- povečati učinkovitost poslovanja, ki se kaže v ustvarjeni preizkorni dodani vrednosti na zaposlenega, kar onemogoča normalen poslovni razvoj podjetja.

Kakovost

Vzpostavitev sistemov vodenja kakovosti predstavlja strateško odločitev za podjetje X, zato so na pridobitev standardov ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001 zelo ponosni. Standard ISO 9001-sistem vodenja kakovosti, predstavlja strateško odločitev

podjetja. Na samo načrtovanje in izvajanje sistemov vodenja kakovosti v podjetju X vplivajo spremljajoče potrebe, posebni cilji, ponujeni proizvodi, izvajani procesi ter velikost in struktura podjetja. ISO 9001 vzpodbuja vzpostavitev procesnega pristopa pri razvijanju, izvajanju in izboljšanju učinkovitosti sistema vodenja kakovosti z namenom, da se z izpolnjevanjem zahtev odjemalcev poveča njihovo zadovoljstvo. Zaščita okolja je eden poglobitnih ciljev podjetja X. Izreden dvig okoljske ozaveščenosti in vse strožja okoljska zakonodaja sta privedla veliko število organizacij do tega, da so vključile varstvo okolja v strukturo svojega sistema vodenja. ISO 14001 je standard, ki podaja učinkovit sistem ravnanja z okoljem. Standard ISO 14001 podaja ključne zahteve, ki jih morajo izpolnjevati podjetja, da opravljajo svojo dejavnost na odgovoren način do okolja. Elementi ISO 14001 podjetju X postavljajo okvir za vodenje in nenehno izboljševanje svojih okoljskih programov. Predstavljajo njihovo konkurenčno prednost, saj so okoljski procesi in vplivi na okolje učinkovito obravnavani, nenehno izboljševalni in del sistema vodenja v podjetju. Ker smatrajo, da so zaposleni najpomembnejši člen vsakega podjetja, je zato pomembno tudi telesno in duševno počutje med izvajanjem delovnih aktivnosti. Že zaradi narave dela so zaposleni izpostavljeni najrazličnejšim vplivom, zato so v podjetju vzpostavili učinkovit sistem, ki motivira podjetje, da varnosti in zdravju pri delu namenja primerno pozornost in hkrati spremlja zakonodajo, etične in ekonomske razloge, zadovoljstvo zaposlenih ter ugled podjetja, kar jim vpeljani sistem OHSAS 18001 prav gotovo olajša.

Podjetje X se glede na krivuljo življenjskega ciklusa nahaja v fazi zrelosti, kar zahteva toliko večjo mero previdnosti pri pravočasnem zaznavanju sprememb v okolju. V podjetju X je dan premajhen poudarek iskanju inovacij, inovativnemu delovanju, in opazen naraščajoč odpor do tveganja. Zato mora podjetje v prihodnosti uvesti sodobne postopke za spodbujanje iskanja inovacij ter inovativnost zaposlenih. Vodstvo podjetja X mora biti bližje trgu in usmerjeno vse bolj dolgoročno.

Vsako podjetje se želi navzven prikazati kot najboljše, v resnici pa ni vedno tako. Trenutno je v Sloveniji še dovolj dela v gradbeništvu, saj še poteka izgradnja avtocestnega programa, ki daje mnogim podjetjem kontinuiran obseg dela. V naslednjih 5–7 letih se bo ta program končal, kar pomeni, da ne bo več dovolj dela za vse in bodo obstala res najmočnejša podjetja. Podjetja X spada med 10 največjih gradbenih podjetij v Sloveniji in bi z dobim managementom, kot ga ima sedaj lahko delalo tudi v bodoče.



8 ZAKLJUČEK

V sodobnem svetu kot ga spremljamo sedaj, so značilne neprestane spremembe, vrstijo se z veliko hitrostjo, postajajo vse bolj dinamične, globalne in kompleksne. Slovenija nekoč v socializmu, navajena drugačnega gospodarstva in poslovanja, je sedaj stalno pod stresom. V zadnjih šestnajstih letih se je zgodilo veliko stvari. Osamosvojitve, izguba trgov bivše Jugoslavije, vstop v tržno gospodarstvo, kmalu zatem članstvo v Evropsko unijo, vstop v močne konkurence na vseh področjih. Le fleksibilnost ni dovolj za ohranitev stabilnosti poslovanja in konkurenčnosti. Delovna sila je draga, majhnost na eni strani omogoča veliko fleksibilnost, na drugi strani jo zavira. Na slovenski trg vdira tuji kapital in tudi tuja delovna sila. Podjetja se srečujejo s hudimi kriznimi situacijami in le malo jih preživi uspešno sanacijo. V krizo lahko zapadejo tudi uspešna podjetja, katerih organizacijska struktura je prožna in ne samo podjetja, ki so neprilagodljiva. Ker so mi vse te spremembe zanimive, sem se lotila pisanja diplomske naloge na to temo.

V diplomski nalogi sem v prvem teoretičnem delu opredelila krizo, simptome, vzroke zanje, povode in vrste krize ter opisala krizni management. Pri drugem praktičnem delu sem opisala dosednji razvoj podjetja, njihovo strukturo in swot analizo. Poudarek v diplomski naloge je v obvladovanju krize in preprečevanju le-te. Uporabila sem metode posploševanja in specializacije. Pri izdelavi diplomske naloge sem bila omejena, saj nisem zaposlena v obravnavanem podjetju in zaradi koncipiranosti načina obdelave teme nisem mogla podrobneje analizirati finančni in tehnološki vidik. Zaradi dejstva, da nisem zaposlena v obravnavanem podjetju, podatkov tudi nisem mogla empirično preveriti.

Gradbeništvo je ena od najstarejših dejavnosti človeštva, je temeljna dejavnost, ki omogoča izvedbo gradbenih objektov. Prav tako kot druge panoge, tudi gradbeništvo doživlja intenzivne spremembe, ki se kažejo v podjetju, kakor tudi v poslovnem okolju podjetja. V tem okolju in ob taki konkurenci lahko preživijo samo tista podjetja, ki ustvarjajo dobiček in so uspešna. Za takšne rezultate mora podjetje posvetiti veliko pozornosti analiziranju svojega poslovanja, obenem mora biti tudi zelo pozoren na konkurenco, saj se neprestano srečuje z ostro in nelojalno, domačo in s tujo konkurenco.

Kriza je oznaka za težave v podjetju, ki lahko imajo dolgoročni vpliv na poslovanje. Nastane lahko z različnimi vrstami povodov, vzrokov, ki pa lahko segajo daleč v preteklost poslovanja podjetja.

Odločilni trenutek za podjetje je reševanje krize, mora pa poznati vzroke njenega nastanka. Z odpravljanjem krize se zamenja ponavadi tudi vodstvo podjetja, saj težko razreši krizo manager, ki je za njo odgovoren. Novi managerji najprej ugotovijo vzroke krize, da se lahko odločijo za pravilne ukrepe v reševanju krize. Za pozitivni razplet

Zaključek

krize v podjetju morajo biti zainteresirani vsi udeleženci. Manager mora oblikovati takšno organizacijsko kulturo, da ga vsi podpirajo. To doseže s tem, da predstavi točno zastavljeno strategijo izhoda iz krize in optimističnim pogledom naprej. Kriza ni vedno samo negativno stanje, lahko je tudi priložnost, da podjetje najde nove trge za delovanje.

Za obvladovanje krize mora biti podjetje pozorno na razna področja kot so: trg, na samo podjetje, na kader, informacijski sistem, tehnologijo in na kakovost svojih storitev in proizvodov. Na trgu naj podjetje izkorišča priložnosti in se izogiba nevarnostim. Izdelati mora ustrezno poslovno strategijo, ki bo zagotavljala obvladovanje kriznih situacij. Nenehno naj vlaga v razvoj in izobraževanje zaposlenih. Prvi očitni znaki, ki vodijo podjetje v krizo so nezmožnosti pravočasnega plačevanja svojim kooperantom in podizvajalcem. Do tega lahko pride zaradi nepravočasnega dokončanja del, saj s tem naraščajo fiksni stroški in se tudi še tako dobra organizacija zalomi. Podjetje lahko z nekaj napačnimi projekti zaide v velike krize iz katere se težko pobere. Management podjetja mora zato delovati z podjetjem in okoljem, da lahko zazna še najmanjše znake kriz in jih še pravočasno odpravi.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management.
- 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.
- Eccless, Tony. 1996. *Succeeding with change*. London: McGraw-Hil.
- Fink, Steven. 1986. *Crisis management*. New York: Amacom.
- Knez-Riedl, Jožica. 2001. *Analiza podjetja v spremenjenih okoliščinah poslovanja*. *Mer* 2 (2): 28–36.
- Kropfberger, Dietrich. 1986. *Erfolgsmanagement statt Krisenmanagement: strategisches Management in Mittelbetrieben*. Linz: Universitätsverlag R. Trauner.
- Krystek, Ulrich. 1987. *Unternehmungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Lerbinger, Otto. 1997. *The crisis manager: facing risk and responsibility*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates.
- Mayr, Albert. 1993. Zgodnje spoznavanje krize. *Mer* 1 (3): 52-56.
- Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pearce, John A. in Richard B. Robinson. 1994. *Strategic management*. Burr Ridge: Irwin.
- Pümpin, Cuno in Jurgen Prange. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Regester, Michael in Judy Larkin. 1997. *Risk issues and crisis management*. London: St. Ives.
- Rozman, Janko. 2002. *Notranji trg evropske unije in slovenska gradbena obrt*. Ljubljana: Obrtna zbornica Slovenije.
- Sruk, Vlado. 1980. *Filozofsko izrazje in repertorij*. Murska Sobota: Pomurska založba.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management in Maribor: Univerza v Mariboru.
- Uršič, Marija. 2001. Analiza podjetja v okoliščinah poslovanja. *Mer* 2.
- Boeckenfoerde, Bjoern. 1993. *Kriza podjetja*. *Pristop*, 2: 33–40.

VIRI

- Predstavitvena brošura*. 2006. Interno gradivo izbranega podjetja.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika. 1996. Ljubljana: DZS.
- SURS – Statistični urad Republike Slovenije. 2006. *Indeksi vrednosti opravljenih gradbenih del, Slovenija, julij 2006*. [Http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=442](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=442) (junij 2007).
- UMAR – Urad za makroekonomske analize in razvoj. 2007. *Ekonomsko ogledalo, statistična priloga*. [Http://www.umar.gov.si/public/ekonogl.php](http://www.umar.gov.si/public/ekonogl.php) (julij 2007).

