

2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

SARA MAHMUTOVIĆ

SARA MAHMUTOVIĆ

KOPER, 2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE V
ČASU KRIZE NA PRIMERU
IZBRANEGA PODJETJA

Sara Mahmutović

Koper, 2020

Mentor: doc. dr. Dušan Gošnik

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi je raziskovano področje organizacijskih sprememb v času krize, ki je posledica epidemije covid-19. Analiza in raziskava je izvedena na primeru podjetja Spekter d.o.o., ki deluje na področju barvne, avtomobilske in turistično-gostinske panoge ter zajema prodajno in storitveno dejavnost. Ugotovitve kažejo, da se je izbrano podjetje suvereno in odlično znašlo v kriznih časih. Prilagodili so organizacijo, strategijo in poslovne procese situaciji primerno in poslovali celo bolje kot prejšnje leto v istem obdobju. S pomočjo pridobljenih podatkov in izvedenega intervjuja smo razvili predloge za prilagajanje podjetja kriznim razmeram.

Ključne besede: organizacija, management, strategija podjetja, poslovni procesi, organizacijske spremembe, krizni management.

SUMMARY

In the final project work we explored the area of organizational change during the crisis caused by the virus Covid-19. The analysis and research is carried out on the example of the company Spekter d.o.o., which operates in the field of color, automotive and tourism industry and covers sales and service activities. Research has shown that the selected company performed sovereignly and excellently in times of crisis, adjusted its organization, strategy and business processes to the situation and performed even better than the previous year in the same time period. With the help of the obtained data and the conducted interview we developed proposals for adapting the company to the crisis situation.

Key words: organization, management, company strategy, business processes, organizational changes, crisis management.

UDK: 005.334(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, doc. dr. Dušanu Gošniku za usmerjanje, podporo, nasvete in pomoč pri pisanju zaključne projektne naloge.

Zahvala gre tudi vsem predavateljem Fakultete za management, ki so prispevali k zaključku mojega študija in za posredovanje pridobljenega znanja.

Posebna zahvala gre podjetju Spekter d.o.o. za omogočanje raziskovanja področja njihovega delovanja in direktorici gospe Veroniki Pirh za intervju in izčrpne informacije ter pomoč. Zahvaljujem se tudi svojem, družini in prijateljem za izkazano podporo v času pisanja zaključne projektne naloge.

VSEBINA

1	Uvod	1
2.1	Opre delitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	3
1.3	Uporabljene metode za doseganje ciljev	3
1.4	Predpostavke in omejitve raziskave	4
2	Management sprememb in krizni management	5
2.1	Kriza in posledice covida-19 za podjetja.....	8
2.2	Uvajanje sprememb v času krize.....	10
2.3	Strategija kriznega managementa	11
3	Predstavitev podjetja Spekter, d.o.o.	13
3.1	Dejavnost podjetja.....	13
3.2	Vizija in poslanstvo	14
3.3	Organiziranost v podjetju	14
4	Organizacijske spremembe v času krize na primeru izbranega podjetja	16
4.1	Analiziranje posledic krize v izbranem podjetju.....	16
4.2	Uvajanje organizacijskih sprememb v času krize	17
4.2.1	Kako je kriza vplivala na izbrano podjetje in kakšne ukrepe so morali sprejeti?.....	18
4.2.2	Katere spremembe v poslovanju so bile potrebne in kako se je spremenilo poslovanje s tujino (dobavitelji, poslovnimi partnerji ipd.)?.....	18
4.2.3	Katere organizacijske ukrepe je moralo izbrano podjetje sprejeti?	19
4.2.4	Kateri ukrepi so najbolj ključni za podjetje v krizni situaciji?	19
4.2.5	Kakšne posledice je pustila kriza in ali je močno vplivala na nadaljnji razvoj podjetja?	20
4.2.6	Kaj bi v času nastanka krize moralo podjetje imeti, česar zdaj nima, da ne bi utrpeli takšne škode, posledic? Bi zdaj ravnali drugače kot v tistem danem trenutku?.....	20
4.3	Sprememba strategije podjetja v času krize.....	21
4.4	Prilagoditve poslovnih procesov	22
4.5	Predlogi izboljšav za prilagajanje organizacije krizni situaciji	23
5	Sklep	25
	Literatura in viri	26
	Priloge	25

SLIKE

Slika 1: Organigram podjetja Spekter d.o.o.....15

1 UVOD

V zaključni projektni nalogi obravnavamo področje kriznega managementa in raziskujemo prilagoditve trenutnim razmeram in posledicam krize ter razvoj strategije za preprečevanje večjih posledic na primeru izbranega podjetja. Živimo z vprašanjem, kakšne posledice je zdajšnja kriza prinesla in kako bo vplivala na naše vsakdanje življenje. Pričakujemo lahko spremembe na vseh področjih človeškega delovanja, te pa bodo odvisne od osebnostnih prilagoditev ter privajanj na dane ukrepe.

Nenaden izbruh epidemije covid-19 je pomenil velik šok za celotno gospodarstvo in ne le za posamezna podjetja. Predstavlja velik izziv na področju sprememb in sicer tako finančnih kot tudi organizacijskih in poslovnih. Doletela nas je korenita transformacija poslovnega okolja, zato je potreba po prilagajanju nenadnim spremembam več kot nujna. Predvsem je pomembno podjetja ohraniti pri življenju in ohraniti delovna mesta. Prav tako se je bistveno spremenilo vedenje potrošnikov, ki so svoja nakupovanja preselili na splet, kar zahteva digitalno transformacijo podjetij. Podjetja morajo v času krize in po njej dodobra pregledati in po potrebi spremeniti obstoječe poslovne modele, trenutno organizacijo strukturo in naravo dela. Ključ uspeha in uspešnega obvladovanja krize je strateški management, saj je glavno orodje za preprečevanje kriz v podjetju (Dubrovski 2000, 82).

2.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Krizo lahko opredelimo kot kratkotrajno, a neugodno kritično stanje v podjetju, ki neposredno ogroža nadaljnji razvoj in obstoj podjetja (Dubrovski (2000, 2)). V nadaljevanju naloge smo obravnavali zunanje vzroke krize, na katere podjetje nima vpliva, ki jih Dubrovski (2004, 34 in 36) označuje kot objektivne in eksogene vplive na krizo. Simptomi krize so prvi znaki, ki napovedujejo krizo v podjetju. Pomembno je, da ima podjetje kakovosten management, ki teh simptomov ne bi spregledalo. V primeru, da management podjetja pravočasno zazna zgodnje simptome, lahko omili ali celo prepreči morebitne posledice. Za pravočasno zaznavanje simptomov, je odgovor v učinkoviti komunikaciji z nižjim managementom in zaposlenimi v podjetju (Dubrovski 2004, 24). Sestavni del procesa razvoja podjetja je spreminjanje, kar pomeni rušenje obstoječih ravnovesij in vzpostavitev novih. Da bi se podjetje uspešno prilagajalo spremembam zunanjega okolja, ne sme pozabiti na prilagajanje notranjega okolja (Dubrovski 2000, 84).

Podjetje se mora spreminjati skupaj s spremembami, ki nastajajo v okolju podjetja. Ključno orodje za preprečevanje krize v podjetju je strateški management oz. strateško načrtovanje. V sodobnem poslovanju se morajo prilagajati spremembam, da bi obvarovali podjetje pred

pojavom latentne ali akutne krize zato, da bi se dobro znašli v turbulentnem okolju (Dubrovski 2004, 181). Primerno ravnanje managementa podjetja je najbolj pomembno, ko se podjetje že bori s krizo in z zadnjimi močmi. Poglavitno je, da management podjetje oživi in ga tako popelje med uspešne in varne. Na tej osnovi določi strategijo, s katero se doseže želeni cilj. Treba se je zavedati, da je vsak ukrep tvegan in predvsem počasen ter boleč (Banič 2004, 19, po Zlodej 2009, 18).

V današnjem času ni podjetja ali panoge, ki se ju trenutna pandemija covid-19 ne bi dotaknila. Vsa podjetja te razmere čutijo kot krizo. Na nekatere, sicer maloštevilne, je vplivala pozitivno, a večina podjetij jo doživlja kot krizo. Utrpela so hude posledice in potrebna so bila mnoga prilagajanja. Za preživetje v času krize morajo podjetja stopiti iz cone udobja in sprejeti drugačne načine trženja ter poslovanja, v svoj sistem dela vpeljati digitalizacijo, skratka prilagoditi oglaševanje oziroma prodajo (SPARTAQ 2020). Odreagirati morajo hitro in sprejemati kratkoročne odločitve z dolgoročnimi posledicami, ki so trenutno vsem še nejasne. V nastali krizni situaciji je edini pravi način pristopa h krizi prožnost in proaktivnost podjetij. Odločitve je treba sprejemati hitreje kot običajno, razmišljati bolj fleksibilno o delovnih načrtih, uporabiti sposobnost hitrega odločanja in predvsem tvegati. Nujno potrebna je neposrednost in jasna komunikacija s strankami, zaposlenimi, dobavitelji, poslovnimi partnerji in navsezadnje z državo (RA-ROD 2020). Informacije se morajo širiti hitro, vendar zaupno, strateške odločitve ostajajo med člani kriznega tima, potekati mora strog nadzor nad pretokom informacij in dostopom do njih.

Pandemija covid-19 pušča dolgoročne posledice pri vseh gospodarskih panogah po celotnem svetu, a ne bodo vse enako prizadete. Nekaterim so se pojavile nove poslovne priložnosti, druge bodo utrpeli večletno škodo. Tako je tudi avtomobilska industrija na večjem udaru, saj je potreba po mobilnosti občutno manjša (SRIP ACS+ 2020). Zdajšnje krize pa ne gre primerjati z ostalimi, kajti posledice, ki jih pušča, niso le ekonomske, temveč se pozna tudi močan vpliv na družbo. Socialna izolacija je privedla do sprememb navad in potreb potrošnikov ter zaustavila potrošnjo nekaterih dobrin. Podjetja se morajo prilagajati novim razmeram in potrebam potrošnikov. Prav tako pa morajo razviti ustrezno strategijo za preprečevanje škode, s čimer mislimo tako na varnost kot na produktivnost in učinkovitost celotne delovne sile (Valène in Martić 2020). Za čim bolj nemoteno delovanje v času krize bi morala podjetja imeti trdno in dobro načrtovano strategijo za krizno upravljanje, ki zavzema počutje zaposlenih, ugled blagovne znamke, upravljanje s financami in distribucijo (EY 2020). S trenutno situacijo se moramo soočiti s pogledom, usmerjenim v prihodnost, se naučiti živeti z virusom med nami ter se hitro prilagoditi spremembam v okolju (ZDRUŽENJE-MANAGER 2020). Način in strategija, kako bomo ravnali zdaj, bosta jasno spremenila prihodnost – obvladovanje krize in morebitno okrevanje podjetja.

V tej nalogi raziskujemo, kako kriza, ki jo je povzročila pandemija covid-19 vpliva na poslovne procese in mednarodno poslovanje na primeru izbranega podjetja ter kakšne spremembe so potrebne za uspešno nadaljnje delovanje podjetja.

Osnovni obravnavani problem v tej zaključni nalogi je, kako naj izbrano podjetje v prodajno-avtomobilski panogi s pomočjo organizacijskih sprememb v času krize zasnuje in izvede celoten proces organizacijskih sprememb zaradi nastalih posledic nedavne krize ter s tem omogoči svoj nadaljnji razvoj in obstoj. Prikazali smo predloge za reševanje obravnavanega problema, kako naj se podjetja soočijo s kriznimi razmerami in uporabijo primeren pristop pri odpravljanju nastalih posledic le-teh.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je raziskati in preučiti vire ter literaturo s področja kriznega poslovanja organizacij v času krize, vplive pandemije covid-19 na nastanek krize v podjetjih. Preučili smo, kako trenutna kriza zaradi pandemije vpliva na izbrano podjetje, ter kakšne so njene posledice. Analizirali smo izvedene ukrepe ter uvedene spremembe in njihove učinke v poslovnih procesih izbranega podjetja.

Cilj našega dela je razviti predloge za učinkovito prilagajanje spremembam v izbranem podjetju v podobnih razmerah in za nadaljnjo rast in obstoj podjetja na trgu. Želimo na osnovi spoznanj razviti predloge za management izbranega podjetja, kako kljub kriznim časom uspešno poslovati in delovati.

1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev

V prvem delu izdelave projektne naloge smo se osredotočili na teoretični del in uporabili deskriptivno metodo. Ta zajema opisovanje dejstev, poslovnih procesov in pojavov s pomočjo domače ter tuje literature, svetovnega spleta, člankov iz revij, spletnih strani ter knjižnega gradiva.

Drugi del naloge temelji na metodi študije primera izbranega podjetja v času pandemije covid-19 ob študiju sekundarnih virov – poslovne dokumentacije podjetja, v kateri smo preučili interne vire. S pomočjo metode komparacije smo podatke in ugotovitve glede na stanje pred in po pandemiji med seboj primerjali. Izvedli smo intervju z direktorico podjetja o izvedenih ukrepih podjetja v času krize za realen pogled na razmere in pridobitev aktualnih, relevantnih podatkov za podkrepitev dejstev v naši nalogi. S sintezo spoznanj smo povzeli ugotovitve in poudarili pomen predlogov.

1.4 Predpostavke in omejitve raziskave

V nadaljevanju naloge predstavljamo predpostavke in vsebinske ter metodološke omejitve, s katerimi smo se srečali ob raziskovanju in preučevanju vsebine zaključne projektne naloge.

Predpostavke zaključne projektne naloge:

- Predpostavljamo, da so odgovori v intervjuju realni in skladni z dejanskim dogodki in stanjem v podjetju.

Vsebinske omejitve zaključne projektne naloge:

- Omejili smo se na raziskovanje enega podjetja v prodajni panogi, tj. podjetja Spekter d.o.o.
- Omejili smo se na naslednje poslovne procese podjetja: prodaja, distribucija ter s tem povezane dejavnosti organiziranja in planiranja.
- Omejili smo se na dostopne interne podatke in vire izbranega podjetja, ki niso poslovne skrivnosti.

Metodološke omejitve zaključne projektne naloge:

- Omejitev pri uporabi metode študije primera je nepopolno poznavanje in omejen pogled na izvajanje izbranih procesov v organizaciji.
- Omejeni smo bili z literaturo in na razpoložljive interne vire izbranega podjetja.
- Za zbiranje informacij smo izvedli intervju z direktorico podjetja.

2 MANAGEMENT SPREMEMB IN KRIZNI MANAGEMENT

Kriza je velikokrat uporabljena oznaka za težavne, negotove in prihodnost odločilne položaje saj se nanaša na izjemno široko področje družbenih, ekonomskih, naravnih in duševnih procesov. Kriza ima v vsakdanjem jeziku običajno negativno konotacijo, kajti povezujemo jo z najrazličnejšimi težavami, omejitvami, negativnimi spremembami in grožnjami. Pojem krize je postal še posebej omembe vreden v novjšem času nekje od druge polovice leta 2008, ko je celoten svet zajela najprej finančna in kasneje še gospodarska kriza (Dubrovski 2011, 15).

Razsežnost krize hkrati odseva na več področjih, zato je kriza večaspektni, multidimenzijski pojav, ki obsega ekonomski, tradicionalni, pravni, socialni in psihološki vidik. Pri opredeljevanju krize se pojavljajo razhajanja že v tem, ali gre za proces, stanje ali dogodek. Definicija organizacijske krize nikakor ni enostavna, saj se te razlikujejo na njihovo vsebino, kontekst in zaznavo problemov. Z vidika managementa organizacij oziroma nosilcev strateških poslovnih odločitev prinaša kriza izredne razmere, te pa morajo biti po možnosti najbolj pravilne. Izredne, krizne razmere predstavljajo položaj v katerem ni mogoče uporabiti rutinskih ali že preizkušenih odločitev, saj se z novimi, težavnimi razmerami podjetje prvič srečuje. Kljub temu, da gre pri krizi za neugodno stanje in lahko sledi propad podjetja, pa takšne razmere lahko privedejo tudi do pozitivnih učinkov sploh, če je kriza bila razrešena (Dubrovski 2011, 22, 27, 31, 33).

Opredelitev vrste krize je pomembna predvsem zaradi pristopa, ki ga bo management podjetja uporabil za odpravo in zmanjšanje negativnih učinkov krize. Dubrovski (2011, 37) razvršča krize z vidika:

- vzrokov nastanka,
- ogroženosti ciljev,
- hitrosti nastopa in razvoja,
- verjetnosti in bližine v času (stopnja intenzivnosti),
- oblike krivulje poteka.

Med posameznimi vrstami kriz je nemogoče postavljati jasnih in ostrih ločnic, saj se njihove značilnosti ponekod prepletajo ali prekrivajo. Kriza v enem podjetju ni enaka krizi v drugem, zato zahteva edinstvenost posameznega primera prilagojene programe oz. projekte preprečevanja in odpravljenih kriznih stanj (Dubrovski 2011, 37).

Ključnega pomena za podjetje je prepoznavanje simptomov, vzrokov in povodov krize. Le tako je v podjetju možno pravočasno ukrepati in preprečiti nadaljnji razvoj krize. Poznamo notranje vplive krize, kar pomeni, da se dogajajo znotraj podjetja in pa zunanje vplive krize, na katere podjetje nima vpliva. Simptomi krize so zgodnji znaki, kateri napovedujejo krizo v podjetju. Naloga managementa podjetja je, da pravočasno zazna znake krize, saj lahko na ta način omili

ali celo prepreči posledice le-teh (Dubrovski 2004, 24). Management podjetja lahko pravočasno zazna simptome krize v komunikaciji z nižjim managementom podjetja in zaposlenimi. Na simptome krize pa morajo biti pozorni tudi ostali udeleženci podjetja: lastniki podjetja, banke, dobavitelji, ipd.

Dubrovski (2004, 37) opredeljuje notranje in zunanje vzroke za nastanek krize. Notranji vzroki krize nastanejo znotraj podjetja, zaradi:

- neustrezne usposobljenosti managementa (neustrezna izobrazba, pomanjkanje potrebnega znanja in izkušenj, prezrti simptomi iz okolja, napačne poslovne odločitve, zapoznele reakcije itd.),
- težav na področju managementa sodelavcev (osebni spori in konflikti med zaposlenimi, neučinkovito motiviranje in razvoj zaposlenih, neupoštevanje načel strokovnosti, itd.),
- zavirajoče organiziranosti (neučinkovita organizacija, neprimerna organizacijska oblika, neustrezni kadri, itd.),
- nekonkurenčnega tržnega položaja (pomanjkanje marketinškega raziskovanja, neprimerno oblikovanje cen in marketinškega spleta, zastareli/neprimerni izdelki/storitve, itd.),
- predrage proizvodnje (zastarela proizvodnja, pomanjkanje novih tehnoloških znanj, inovativnosti, pogoste reklamacije in posledično vrnitev izdelkov, itd.),
- neučinkovitega informacijskega sistema (neskladje med značilnostmi podjetja in njegovim informacijskim sistemom, pomanjkanje nujno potrebnih informacij, itd.) in
- zanemarjene finančne funkcije (neupoštevanje načel financiranja, nerazvit kontroling, neuspešno upravljanje finančnih virov, itd.)

Med zunanje vzroke krize Dubrovski (2004, 34-35) šteje:

- na trgu (spremenjeno vedenje potrošnikov, padec cen/povpraševanja, močnejša konkurenca, itd.),
- v panogi (sovražni/neuspeli prevzemi, panožna kriza, itd.),
- na osnovi splošnega napredka (potrebe po novih izdelkih/storitvah, zamenjava stare tehnologije z novo, itd.) ,
- v politiki (zakonske spremembe, državni sporazumi, itd.).
- splošne gospodarske krize (zmanjšanje investicij, varčevalni ukrepi, padec stopnje ekonomske rasti, itd.),
- makroekonomski ukrepi (sprememba cene virov in deviznih tečajev, sindikalni ukrepi, carinski in davčni ukrepi) in
- naravne nesreče in socialnopatološki pojavi (poplave, požari, itd.).

Zunanji vzroki krize so po zgoraj naštetem spremembe v okolju podjetja, katere se podjetje ni pravočasno zaznalo in se na njih pravilno prilagodilo. Na nastanek zunanjih vplivov podjetje nima vpliva (Dubrovski 2004, 34 in 36).

Dubrovski (2004, 43) opisuje povod krize, ki ni glavni »krivec« krize temveč je nek manjši dogodek, ki sproži reakcije, katere spremenijo potek ostalih bolj pomembnih dogodkov. Prav tako (2004, 18) opisuje krizo kot »kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.«

Vrste povodov za krizne situacije so lahko (Dubrovski 2004, 43):

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

Povod za nastalo »krizno situacijo« se lahko v podjetju pokaže tudi nekaj let kasneje.

Krizni management imenujemo aktivnost vodenja podjetja v akutni krizi, katerega primarni cilj je zaustavitev negativnih gibanj in zagotoviti temelje za ponovni razvoj, predvsem pa oživitev podjetja. Z drugo besedo lahko krizni management poimenujemo tudi kot management preobrata (Dubrovski 2000, 54).

Za uspešen krizni management je potrebno (Faulhaber in Landwehr 1996, 117, po Dubrovski 2000, 56):

- hoteti (pripravljenost) – sprejem odgovornosti, pripravljenost na odrekanje, volja do spreminjanja;
- smeti (legitimnosti) – potrebna pooblastila, pristojnosti za odločanje, hierarhični položaj v organizaciji;
- mōči (sposobnost) – strokovnost, sposobnost timskega dela, učenja in vodenja, moč za doseganje ciljev.

Vsi pravkar omenjeni pogoji morajo biti izpolnjeni istočasno, v nasprotnem primeru bo doseganje zastavljenih ciljev zelo vprašljivo.

Potrebno je ločiti krizni management od managementa sprememb, katerega cilj je doseči uspešnejše in učinkovitejše stanje od predhodnega, pri čemer se upoštevajo vse značilnosti zunanjega okolja podjetja. Management sprememb je drugi izraz za vodenje in upravljanje

poslovnih procesov in ti morajo nenehno dosegati čim večjo skladnost s spremembami v okolju. Gre za razvojno usmerjenost, ki pomeni najbolj zanesljivo obrambo pred akutno krizo podjetja, vendar pa ne izhaja iz le-te. Ko se podjetje znajde v težkih razmerah z akutno krizo, v kateri mora krizni management sprejemati poslovne odločitve, se sooča pa se s stalno nevarnostjo propada podjetja, pomeni krizni management reševanje najbolj zahtevnih problemov (Dubrovski 2000, 55).

Temelj razvoja podjetja je spreminjanje, kar pomeni, da bo porušilo obstoječa ravnovesja in vzpostavilo nova. To velja tako za zunanje kot notranje okolje. Sprememba pomeni "(1) narediti, da nekaj ni več tako, kot je bilo, spremeniti vsebino, zaporedje (2) narediti, da kaj ni več isto, kot je bilo (3) spremeniti mejo, smer, narediti, da nekaj postane kaj drugega" (SSKJ 2018).

Da bi se podjetje uspešno prilagajalo spremembam zunanjega okolja ne sme pozabiti na prilagajanje notranjega (Dubrovski 2000, 84).

Dubrovski (2000, 85) spremembe deli na:

- postopne spremembe in
- revolucijske spremembe.

O postopnih spremembah je govora takrat, ko se podjetje spremembam v okolju prilagaja načrtovano, tekoče, pravočasno in pravilno (Dubrovski 2000, 85).

Če je podjetje prisiljeno v revolucijske spremembe takrat, ko spremembe v okolju že nastopijo, mora svoje poslovanje korenito in dramatično spremeniti. To zahteva hiter in temeljit obrat v poslovanju (prestrukturiranje, reinženiring). Posledično se podjetje znajde v neprimerno težjem položaju (Dubrovski 2000, 85).

Dubrovski navaja ukrepe na področju managementa in organizacije kot zamenjavo managementa, centralizirano poslovanje, spremenjeno organizacijo in učinkovito komuniciranje. Med ukrepe na področju prihodkov uvrščamo povečanje prodaje, selekcijo proizvodno-prodajnega programa in zvišanje ali znižanje cen. Ukrepi na področju financ so prestrukturiranje tujih virov financiranja, zagotavljanje finančne sposobnosti in področje lastnega financiranja. Ukrepe na področju kadrov predstavljajo zmanjšanje števila zaposlenih, pridobitev novih sodelavcev in pa zamenjave na srednjem in nižjem managementu (Dubrovski 2000, 76).

2.1 Kriza in posledice covid-19 za podjetja

Kriza je velikokrat uporabljena oznaka za težavne in prihodnost odločilne položaje, ki obsega široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov. Je neugodno in

kritično stanje v podjetju, ki lahko nastane zaradi zunanjih in prav tako notranjih vzrokov ter neposredno ogroža razvoj in celo obstoj podjetja.

Management podjetja je v kriznih situacijah pod časovnim in odločevalskim pritiskom, torej se zaradi kritičnosti trenutka v izrednih razmerah zahteva izjemno hitro sprejemanje poslovnih odločitev. Te morajo biti kar se da pravilne, saj običajno popravki niso mogoči. Management je posledično soočen z naslednjimi značilnostmi izrednih razmer, ki zahtevajo drugačen pristop pri vodenju podjetja, kot pa je to primer v normalnih razmerah (Dubrovski 2000, 3):

- zelo omejen čas odločanja;
- odločanje v razmerah, ki so presenetile oziroma šokirale;
- dopustnosti napačnih odločitev skoraj ni;
- pospešeno celotno dogajanje;
- povišani stroški sredstev in časa;
- omejena razpoložljivost primernih obstoječih informacijskih virov za odločanje;
- intenzivnejši notranji in zunanji nadzor nad odločitvami;
- velika psihična obremenitev odločevalcev z malo priložnosti za popuščanja.

Kriza ima lahko različne obsežnosti. Pri naši obravnavi nas najbolj zanima kriza podjetja, pri čemer ciljamo na gospodarske in negospodarske ter proizvodne in storitvene organizacije. Krize v širšem družbenoekonomskem okolju neposredno ali posredno vplivajo na posamezne organizacije, ki so lahko s krizno situacijo bolj ali manj povezane (Dubrovski 2000, 2-3).

Pandemijo covid-19 lahko povzamemo z naslednjimi dejstvi (DELOITTE, 2020):

- *Hitro širjenje:* virus, ki se je prvotno pojavil na Kitajskem, se je zelo hitro razširil na več kot 200 držav;
- *Gospodarska negotovost:* V začetku aprila 2020 je Mednarodni denarni sklad (IMF) dejal, da predvidevajo, da bo covid-19 povzročil najhujši gospodarski izpad od velike gospodarske krize pred skoraj 100 leti;
- *Negotovost glede pandemije:* ker cepiva niti zdravila še vedno ni na doseg, ostaja velika negotovost glede delovanja virusa, medtem ko se število primerov še naprej povečuje.

Trenutna pandemija covid-19 je povzročila veliko krizo na področju ekonomije in gospodarstva v vseh panogah. Poleg resnih zdravstvenih posledic močno vpliva tudi na podjetja in organizacije. Gospodarsko okrevanje je odvisno od vrnitve potrošnika, vendar nakupovanje več ne bo isto, saj so se potrebe in prioritete odjemalcev močno spremenile. Podjetja morajo v prihodnosti znati napovedati oz. predvideti povpraševanje, se prilagoditi vsem načinom za povečanje prodaje in uporabiti agilne tehnike za vzdrževanje težko pridobljenega zagona in napredka (MCKINSEY 2020).

Potreba po prilagojenem načinu prodaje ni samo na področju trženja med potrošniki (B2C) ampak tudi med poslovnimi kupci (B2B). Ponudniki morajo ugotoviti, kako ostati v poslu in znati preoblikovati pristope, ki jih bodo pomagali pri okrevanju iz krize, kar zahteva digitalno

preobrazbo trženjskih in prodajnih prizadevanj. Podjetja B2B lažje preusmerijo delo na daljavo, kar je velika prednost v času sedanje krize, ki je bilo nekaj časa celo brezkontaktno (Ryan 2020).

2.2 Uvajanje sprememb v času krize

Trenutna svetovna kriza zaradi covid-19 je nepredvidljiva in hitro razvijajoča se, podjetja na celotni globalni ravni pa se soočajo z nestabilnostjo trga in konstantnimi spremembami ter nujnostjo po prilagoditvi potrebam potrošnikov. Kriza je stanje, ki neposredno ogroža nadaljnji razvoj podjetja, zato kritičnega stanja ne bo mogoče odpraviti le z manjšimi modifikacijami v organizaciji in njenih procesih. Za ustavitev negativnih vplivov bodo potrebni koreniti in pogosto tudi boleči ukrepi (Dubrovski 2011, 150).

Najbolj pogosti ukrepi za zdravljenje kriz so sledeči (Dubrovski 2000, 36-39):

- *Zamenjava managementa*: ključne so spremembe v najvišjem vodstvu podjetja, ki deluje po načelih kriznega managementa. Pogosto se zgodi, da v kriznih situacijah prevladujejo neprimerna ravnanja ali opustitve potrebnih ravnanj managementa. Pri oblikovanju kriznega tima glede na naloge ga je smiselno razdeliti na del, ki se ukvarja z razreševanjem že povzročenih težav, in na del, ki se ukvarja z razvojnimi vprašanji. Ostaja pa priporočilo, da je koristno ohraniti vsaj enega člana prejšnjega tima, saj se tako ohrani kontinuiteta delovnih procesov, olajša pojasnjevanje dogodkov iz preteklosti z učinki v sedanjosti in pa seveda prepreči kolaps podjetja, do katerega bi lahko prišlo ob zamenjavi vseh članov managementa.
- *Centralizirano poslovanje*: v krizni situaciji morajo biti poslovne odločitve kar se da hitre in po možnosti natančne, ker ni prostora za široko razpravljanje o ključnih problemih. Odpravljeni so nepotrebni in za krizo nerelevantni sistemi vodenja, krizni manager pa nase prevzame vso odgovornost odločanja. Razmeram se mora prilagoditi tudi sistem spodbujanja in nagrajevanja sodelavcev za uspešno izvajanje nalog. Učinkoviti zaposleni so ključni za uspešno razreševanje krize v podjetju.
- *Spremembe v organizaciji*: krizno stanje zahteva centralizirano in koncentrirano vodenje, zato je potrebno spremeniti neformalno organiziranost podjetja. Namesto jasnih hierarhičnih ravni bo prevladovala mrežna, na videz precej kaotična organiziranost, ki temelji na razreševanju problemov. Krizni manager bo sodeloval s posamezniki, ki jim zaupa, so pripravljeni na izjemne napore, so zanesljivi in dovolj prizadevni. Vzpostavijo se novi odnosi med udeleženci podjetja in ti se formalizirajo šele ob umiku podjetja iz akutne krize.
- *Učinkovito komuniciranje*: potrebno je razviti ustrezen oz. prilagojen notranji in zunanji komunikacijski sistem, kajti kriznih razmer ni mogoče zdraviti brez sodelovanja vseh zaposlenih in pa tudi zunanjih udeležencev. Komuniciranje ostaja tako kot v normalnih razmerah dvosmerno, torej med udeleženci v podjetju in podjetjem in okoljem. Ni mogoče uporabljati preveč komunikacij, povedati je treba resnico, poenostavljat sporočila, v

sporočanje vedno vključevati vrhni management. Ob nastanku krize se običajno zgodi informacijska praznina, saj primanjkuje realnih in verodostojnih informacij o nastalem stanju.

2.3 Strategija kriznega managementa

Krizni management je organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje podjetij v razmerah, ki ogrožajo njihov obstoj ali nadaljnji razvoj in katerega namen je zaustaviti negativna delovanja in doseči preobrat na boljše ter zagotoviti temelje za ponoven ali nadaljnji razvoj. Krizni management lahko opredelimo kot poseben del strateškega managementa,. Značilen je za organizacije v izjemno kompleksnih, eksistenčnih težavah. Vsebina strateškega managementa je zato tudi vsebina kriznega managementa, le da je ta prilagojena značilnostim krizne situacije, ki ogroža obstoj in razvoj organizacije (Dubrovski 2011, 125-126).

Sodobni krizni management se ukvarja s (Dubrovski 2011, 127):

- preprečevanjem krize,
- odzivanjem na nastalo krizo in
- okrevanjem po odpravi krize, ko mora podjetje ponovno pridobiti ugled in zaupanje v okolju.

Krizni management je na eni strani aktivnost vodenja podjetja v akutni krizi, hkrati pa oznaka za nosilce teh aktivnosti. Zahteva drugačen pristop kot v normalnih razmerah poslovanja in vodenje pod velikim pritiskom, saj grozi možnost hitrega propada. Zaradi odločevalskega in časovnega pritiska, omejenih razpoložljivih sredstev in naravnosti h kratkoročnemu reševanju problemov mora krizni manager uporabljati primerne tehnike vodenja podjetja in njegovih udeležencev. Naloge managerjev so torej (Dubrovski 2011, 125):

- načrtovanje ciljev, vizije v skladu s smotri in standardi uspešnosti ter načrtovanje strategij za doseganje teh ciljev;
- organiziranje urejenosti organizacije in oskrba organizacije s sredstvi;
- usmerjanje dejavnosti udeležencev organizacije za učinkovito delovanje le-te in uspešno doseganje ciljev;
- nadzor učinkovitosti in uspešnosti delovanja sodelavcev, delov organizacije in organizacije kot celote.

Tako kot za vsa negativna, neugodna stanja tudi za krizo velja, da jo je bolje preprečiti kot zdraviti. Obravnavati jo moramo kot posledico učinkovanja notranjih in zunanjih dejavnikov, ki se kasneje kaže v neuspešnem, neučinkovitem poslovanju. Ni dovolj, da delamo stvari prav, delati moramo tudi prave stvari. Ključnega pomena je strategija, ki jo podjetje ubere za reševanje krize in pa strateški management, le ta je glavno orodje za obvladovanje krize v podjetju (Dubrovski 2000, 82).

3 PREDSTAVITEV PODJETJA SPEKTER, D.O.O.

Podjetje Spekter d.o.o. je specializirano podjetje za prodajo barv, lakov, orodja in opreme za avtoreparaturne delavnice, proizvajalce stavbnega pohištva, mizarje in pleskarje. Blagovna znamka in podjetje Spekter sta bila ustanovljena leta 1990, v letu 1996 pa so svojo dejavnost preselili na zdajšnjo lokacijo, tj. v Žalec. Leta 2003 je bil zgrajen nov logistični center za lastne potrebe z zmogljivostjo 1700 m². Ustanovitelj Drago Pirh je z delom pričel leta 1972 v obrtni avtoličarski delavnici Avtokaroserija Pirh. Trenutno zaposlujejo 37 ljudi. So družini prijazno podjetje in se zavedajo, da so za uspešno rast in razvoj ključnega pomena zadovoljstvo zaposlenih in njihova pripadnost. Spodbujajo razvoj mladih za njihov napredek, tako da sodelujejo s Srednjo šolo za storitvene dejavnosti in logistiko ter Šolskim centrom Maribor, ker želijo poklic približati mladim in v njih vzbuditi vrednote dela ter odgovornost do zaposlitve. Ohranjajo čvrste partnerske vezi, kar se kaže v vsakoletni pridobitvi zlatega certifikata bonitetne odličnosti Bisnode AA. Ta ocena predstavlja nadpovprečno bonitetno vrednost gospodarskih subjektov. Glavni prednosti podjetja sta profesionalnost in kakovost izdelkov ter storitev (SPEKTER 2020).

V sklopu podjetja Spekter d.o.o. imajo tudi poslovno enoto, ki se nahaja v Dobrni, tj. Hotel-gostilna Triglav. Podjetniška družina Pirh se je odločila za projekt revitalizacije Triglava, katerega zgodovina obratovanja sega že v leto 1932, v celoti obnovljen pa je ponovno odprl svoja vrata leta 2014 (GOSTILNA-TRIGLAV 2020).

3.1 Dejavnost podjetja

Podjetje se ukvarja z več dejavnostmi. Osnovne dejavnosti so mešanje, prodaja in skladiščenje barv ter dostava naročenega blaga do servisov, delavnic in trgovin. Te dejavnosti ločijo s štirimi programi. V avtoprogramu priskrbijo barve in lake za avtoličarje in industrijo, lakirne pištole, brusne materiale, polirne sisteme, osebno varovalno opremo, ostalo opremo in orodje. Dekorativni program vključuje lazurne premaze, fasadne sisteme in barve, barve za kovino, lesne premaze, razredčila, pleskarski pribor ipd. V industrijskem programu najdemo profesionalne industrijske premaze za les in kovino, industrijsko antikorozijsko zaščito kovin. Nazadnje imajo še mizarski program, kjer so na voljo barve in laki za notranje pohištvo, izdelki za plemenjenje lesnih površin (SPEKTER 2020).

Poslovno enoto Triglav delimo na hotelski in gostinski del, kjer ponujajo prenočišča in vrhunsko kulinarično doživetje. Kolektiv podjetja Spekter deluje kot tesno povezana skupina, zato je delovanje takšnega podjetja še posebej učinkovito.

3.2 Vizija in poslanstvo

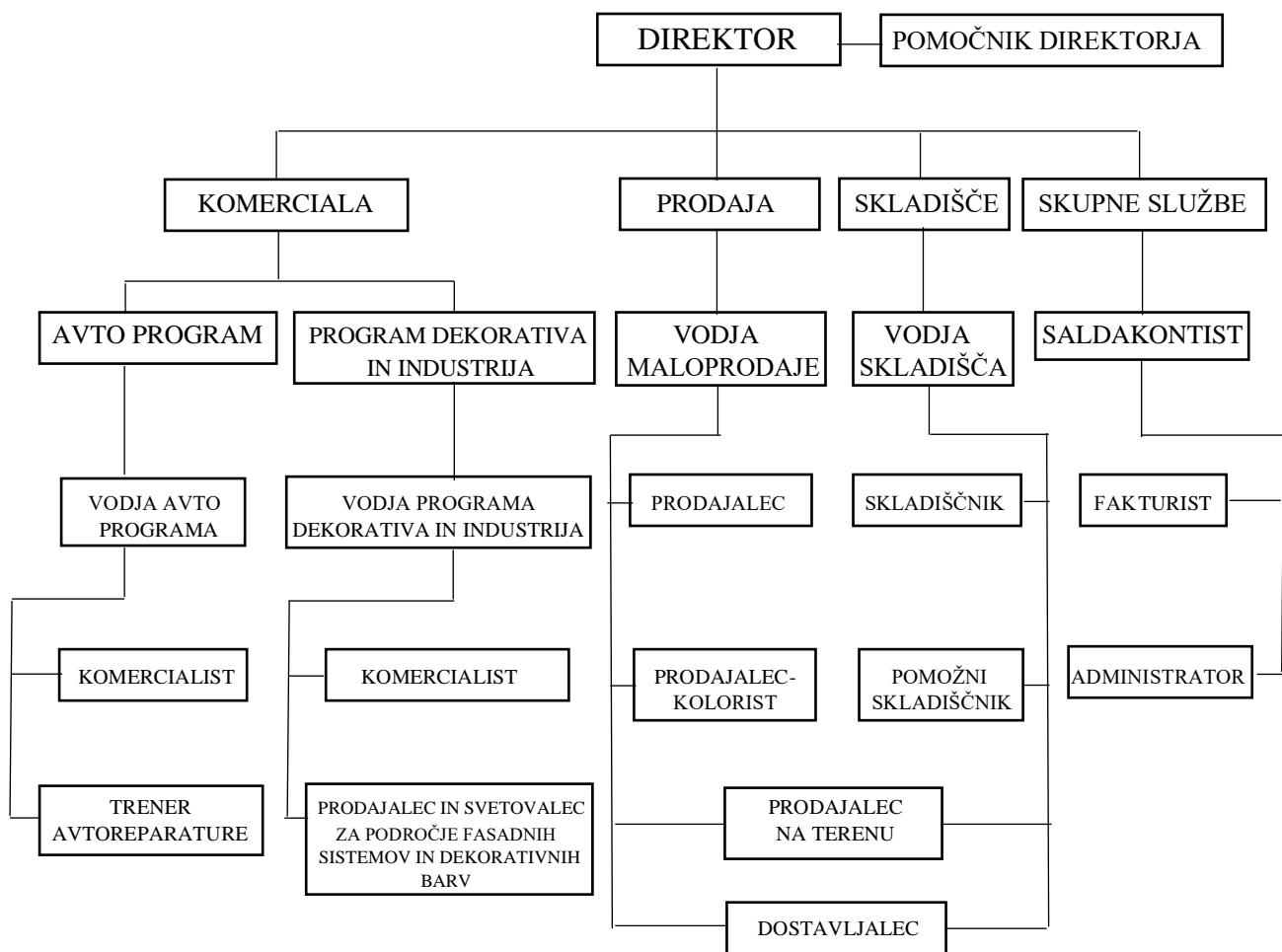
So podjetje z jasno zastavljeno vizijo: ostati »specialist za barve št. 1« še naprej. Svojo blagovno znamko zastopajo z inovativnostjo in strokovnim znanjem, ki izhaja iz tridesetletnega uspešnega delovanja. Njihov uspeh temelji tako na zadovoljstvu strank kot tudi zaposlenih. Ključnega pomena so usposabljanja, izobraževanja in praktični treningi, torej nenehno izpopolnjevanje ter pridobivanje novih znanj, kar jih uvršča v sam vrh svoje panoge, da ohranjajo konkurenčno prednost. Želijo biti sinonim za kakovost in biti najbolj prepoznaven ponudnik barv na našem trgu. V prihodnosti planirajo širiti poslovne oziroma skladiščne prostore (SPEKTER 2020).

Poslanstvo podjetja je biti tem bolj učinkovit in dosleden na področju barv ter gostinstva na našem trgu. Osredinjajo se in so predani svojim zvestim kupcem, njihov trud strmi predvsem k zadovoljstvu strank. Dolgoletne izkušnje in znanje ter inovativno razmišljanje jih vodijo do uspeha. Njihovo poslanstvo je izpolnjevati potrebe in želje odjemalcev, doseči in celo preseči njihova pričakovanja o kakovosti izdelkov ter storitev, ki jih ponujajo. Sodobna tehnologija in nenehna izobraževanja jih postavljajo v sam vrh te dejavnosti (SPEKTER 2020).

Strategija podjetja Spekteer je doseganje vizije in ciljev z inovativnostjo izdelkov, konkurenčno ponudbo, učinkovito in kakovostno ponudbo storitev, dobro tehnično podporo in, kar je najbolj pomembno, tesno povezan in odlično delujoči kolektiv (SPEKTER 2020).

3.3 Organiziranost v podjetju

Način dela podjetja je odvisen od organizacijske strukture. Ta določa vloge in odgovornosti v podjetju, hierarhijo ter delovno kulturo. Organiziranost v podjetju lahko opredelimo kot funkcijsko organizacijo, kajti vloge in pristojnosti so deljene glede na poslovne funkcije v podjetju. Organiziranost smo nazorno prikazali s spodnjim organigramom, ki prikazuje hierarhične ravni podjetja.



Slika 1: Organigram podjetja Spekter d.o.o.

Vir: Spekter 2020.

Organigram prikazuje organizacijsko strukturo glavne dejavnosti podjetja Spekter d.o.o. Organizacija podjetja je tipično funkcijska, kar pomeni delitev na oddelke glede na funkcije. Vsak oddelek ima vodjo, zaposleni pa so razvrščeni glede na vlogo. To zagotavlja, da zaposleni učinkovito uporabljajo svoje veščine in delajo na področju, za katerega so usposobljeni. Funkcijska struktura je naravnana na doseganje poslovnih ciljev podjetja (Usmani 2020).

4 ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE V ČASU KRIZE NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

Podjetje ali organizacija je podsistem okolij, v katerem deluje. Med zunanja okolja štejemo ekonomsko, politično, naravno in mnogo drugih okolij, organizacijo pa sestavljajo notranja okolja. Med organizacijo in okolji je veliko spremenljivih in medsebojnih virov, zato so potrebna nenehna prilagajanja in spremembe (Tavčar 2000, 39). Za uspešno delovanje organizacije je le-to treba obvladovati, načrtovati, kako bo delovala, in ji postaviti cilje ter strategije za doseganje ciljev, jo urediti za učinkovito delovanje sodelavcev, meriti izide delovanja organizacije in presojeti delovanje sodelavcev. Namen vsake organizacije je doseganje zastavljenih ciljev, z drugo besedo lahko temu rečemo instrument za doseganje ciljev. Hkrati je tudi skupnost interesov posameznikov, skupin in organizacij, ki so del te organizacije in ki želijo ali lahko vplivajo nanjo. Torej je obenem instrument za doseganje ciljev in skupnost interesov udeležencev organizacije (Tavčar 2006, 75).

Spremeniti pomeni narediti nekaj, da ni več isto, kot je bilo. Spremembe v organizaciji so neprestane, saj je organizacija živ organizem, ki deluje v živem okolju. Tudi zunanje okolje se spreminja in to velja za vsa okolja organizacije. Prilagajanje spremembam v okolju pa je odvisno od dinamičnosti okolja in prav tako od prilagodljivosti organizacije. Spremembe notranjega okolja organizacije morajo biti skladno povezane s spremembami v zunanjem okolju. Vsaka sprememba pa s seboj prinese tveganja in managerji se morajo znati pravilno lotiti težav ob kriznih razmerah (Tavčar 2000, 53-56).

Strateški management je tesno povezan s spreminjanjem, kajti izidi strateškega obvladovanja pomenijo nove strateške odločitve, kajti strateški management je proces nenehnega učenja. Prilagajanje zahteva organizacijsko učenje, saj je za slabo pripravljeno organizacijo neugoden skoraj vsak vpliv iz okolja, tudi pozitiven, kolikor se organizacija ne zna soočiti z novimi priložnostmi (Tavčar 2000, 58).

4.1 Analiziranje posledic krize v izbranem podjetju

Letošnje leto bo nedvomno zapisano kot eno najbolj negativnih obdobij v zgodovini, ne le na področju gospodarstva, ampak je kriza zajela vse panoge na globalni ravni. Virus, ki je sprožil pandemijo covid-19, se je hitro in množično razširil po celotnem svetu, zato je večina držav uvedla različne oblike karantene, zaradi katerih se je velik del gospodarstev zaustavil. Trenutno stanje lahko primerjamo celo z veliko gospodarsko krizo, ki nas je doletela leta 2008. Covid-19 ni izziv le za preživetje podjetij, ampak tudi izziv države, da v kratkem času sprejme učinkovite ukrepe za podjetja, ki jim bodo pomagali preživeti in ohraniti delovna mesta zaposlenih, ne pa jih z odlašanjem prepustili k odmiranju in prisili, da podjetje zaprejo. Dovolj hitro sprejeti ukrepi držav in posameznih organizacij so najbolj pomemben korak, kajti ta bo

vplival na hitrost oživljanja gospodarstva. Za primerjavo vzemimo krizo iz leta 2008! Takrat so namreč države reagirale prepozno po izbruhu krize, zato so bile posledice občutne še veliko let. Tudi v zdajšnji situaciji lahko pričakujemo daljše okrevanje gospodarstva, ne glede na sprejete ukrepe in optimistično naravnane misli. Treba je gledati realno stanje situacije in pričakovati, da virus ostane med nami, zato se ne gre zanašati na začasne rešitve kot so npr. karantene, saj le-te pustijo prevelike posledice za gospodarstvo in ustvarijo prevelik primanjkljaj. Prav tako je močno upadla kupna moč in zaupanje odjemalcev, zato bo potrebno veliko potrpljenja in časa, da se svet vrne v prvotno stanje pred pandemijo (Žejn 2020).

V nadaljevanju predstavljamo analizo odgovorov intervjuja z direktorico podjetja Spekter, go. Veroniko Pirh, ki sem ga opravila 5. 8. 2020 v prostorih podjetja. Zajeli smo naslednje vidike, in sicer: poslovni, strateški in organizacijski vidik, skratka analizirali smo prilagoditve podjetja na trenutno krizno situacijo.

Kako je kriza vplivala na izbrano podjetje?

Podjetje Spekter deluje v avtomobilskoprodajni, deloma tudi gostinsko-turistični panogi. Ravno te dejavnosti so bile ob nastopu krize največja tarča in bile tudi najbolj izpostavljene. Izbrano podjetje je torej razdeljeno na dva dela, od tega gostinski del predstavlja le 7,5-odstotni delež celotnega prometa podjetja. Po besedah direktorice, ge. Veronike Pirh je gostinski del doživel večji šok. Nenadni ukrepi so povzročili zaprtje za nekaj mesecev in zaposleni so morali na čakanje, kar pa v prodajnem delu ni bilo potrebno, saj je prodaja vseeno potekala pod spremenjenimi pogoji. Glavne dejavnosti podjetja ni bilo mogoče čez noč ustaviti, kljub temu, da so se trgovine morale zapreti. Nabava je še danes okrnjena, predvsem dobavitelji v tujini imajo zmanjšan obseg dela, polovične izmene ali pa celo koristijo čakanje. V intervjuju nam je zaupala tudi, da so opazili celo rahlo rast pri prodaji barv in večji promet v spletni trgovini kakor lani tak čas. Ni bilo pa odjema s strani trgovin (Merkur, Obi ipd.), saj so te bile zaprte. Gostinski del so odprli v primernem času vendar je še vedno zmanjšan obseg dela, močno se pozna, da ni priporočeno zbiranje večjega števila ljudi, zato ni raznih praznovanj in poslovnih večerij. Opazen je tudi 10-15-odstotni upad na gostinskem delu kot lani tak čas, vendar turistični boni rešujejo stanje.

4.2 Uvajanje organizacijskih sprememb v času krize

Ob nenadnem nastopu krize se je potrebno kar se da hitro odzvati in pričeti z uvajanjem sprememb ter prilagajanjem poslovnih procesov. Ko se vodstvo in management pričnejo odzivati na krizo, morajo varnost svojih zaposlenih postaviti v središče svoje pozornosti. Poleg zaposlenih je ključno identificirati vse kritične udeležence v podjetju, kot so kupci, prodajalci, distributerji in poslovni partnerji, ter jih vključiti v strategije za ohranjanje varnosti pri delu. Kriza je izzvala podjetja, da upravljanje prilagodijo novim načinom. Od večine organizacij se

pričakuje, da bodo delovale tako kot pred pandemijo, vendar bodo to morale storiti z drugačnim pristopom, in sicer z upravljanjem na daljavo in z virtualnim, tj. digitalnim upravljanjem. Kratkoročno se soočajo z velikimi spremembami pri svojih poslovnih načrtih, dolgoročno pa se morajo tem spremembam prilagoditi in še naprej delati za svoje prvotne cilje. Organizacije morajo postati bolj prožne ne le v dobesednem pomenu, temveč bolj v zmožnosti preoblikovanja in inoviranja kot odzivanja na zunanje dogodke. Znati morajo bolje napovedovati in predvidevati (Barkai 2020).

V nadaljevanju se osredinjamo na analiziranje sprememb in vplivov krize na izbrano podjetje ter predstavljamo globljo analizo, ki smo jo naredili po intervjuju z direktorico podjetja go. Veroniko Pirh. Namen je bil proučiti, kako se je podjetje soočilo s trenutno krizo.

Zasnovali smo vprašalnik s šestimi vprašanji. Zanimalo nas je predvsem, kako so se soočili s krizo, katere organizacijske spremembe in spremembe v poslovanju so morali sprejeti, kakšno strategijo so uporabili za reševanje kriznih razmer. Cilj je bil dobiti vpogled v dejansko stanje v podjetju in bolje razumeti krizno situacijo ter kakšne posledice je ta povzročila. Svoje ugotovitve bomo interpretirali in podali predloge izboljšav.

4.2.1 Kako je kriza vplivala na izbrano podjetje in kakšne ukrepe so morali sprejeti?

Po pogovoru z direktorico, go. Veroniko Pirh, smo dobili bolj jasno predstavo o samih posledicah krize in o morda najboljšem pristopu v dani situaciji. Povedala je, da je podjetje Spekter razdeljeno na dva dela, in sicer na prodajni program barv ter gostinski del, ki predstavlja le 7,5-odstotni delež prometa podjetja. Na vprašanje odgovarja, da glavne dejavnosti podjetja ni bilo mogoče čez noč ustaviti, kljub temu, da so se trgovine morale skoraj nemudoma zapreti. Nabava v podjetju je še danes okrnjena, predvsem zato, ker imajo dobavitelji v tujini zmanjšan obseg dela, polovične izmene ali pa celo koristijo čakanje. Gostinski del je utrpel večji šok. Nenadni ukrepi so povzročili zaprtje za nekaj mesecev in zaposleni so morali na čakanje, kar v prodajnem delu ni bilo potrebno, saj je prodaja vseeno potekala pod spremenjenimi pogoji.

4.2.2 Katere spremembe v poslovanju so bile potrebne in kako se je spremenilo poslovanje s tujino (dobavitelji, poslovnimi partnerji ipd.)?

Direktorica pravi, da je maloprodaja delovala izključno brezkontaktno, po telefonu in z osebnim prevzemom na parkirišču. Potekalo je delo od doma in brez fizičnih stikov, če le-to ni bilo nujno potrebno. Oblikovali so skupine in deljen delovni čas, da na istem mestu ni bilo večjega števila ljudi. Poslovanje je ostalo enako, le brezkontaktno. Dobavitelji so prej obiskovali prostore podjetja, od uvedbe strožjih ukrepov dalje pa vse poteka preko skype-a.

Prav tako potekajo šolanja v tujini in razna izobraževanja ter treningi preko spleta. Gostinski del ima še zdaj prilagojen delovni čas in urnik zaposlenih.

Po direktoričinih besedah lahko sklepamo, da je potekala zmeda ob nastopu krize, saj najprej niso vedeli, koliko materiala sploh naročiti, kako bo potekala prodaja ob zaprtju trgovine. Predvidevali so, da ljudje ne potrebujejo več toliko barv, saj je bila karantena. Prav kmalu so videli, da povpraševanje še vedno ostaja, kvečjemu je bilo celo občutno večje kot prej. Po kakšnem tednu je dobava potekala dokaj normalno, le pri določenih dobaviteljih, sploh tujih, še vedno šepa. S poslovnimi partnerji potekajo sestanki preko skype-a, zato vse poslovanje poteka nemoteno.

4.2.3 Katere organizacijske ukrepe je moralo izbrano podjetje sprejeti?

Vprašanje 3 se je nanašalo na potrebne organizacijske ukrepe za nemoteno delovanje podjetja. Na prvem mestu so morali poskrbeti za zdravje zaposlenih in vseh udeležencev podjetja. Delo so razdelili na več manjših skupin in delovni čas prilagodili tako, da v pisarni ni bilo preveč ljudi hkrati. To je izgledalo približno tako, da je tri dni delala ena ekipa, tri dni pa druga. Poskrbeli so za primerno zaščitno opremo, kar jim ni predstavljalo problema, kajti delo v barvni industriji zahteva zaščitno obleko in masko boljše kakovosti. Direktorica je v intervjuju kot zanimivost povedala, da so zdravstveni delavci iz bližnjih zdravstvenih ustanov prihajali zaradi odkupa mask, ko le-teh ni bilo mogoče nikjer drugje dobiti. Na srečo so imeli dovolj veliko zalogo. Kolikor je bil kdo od zaposlenih v stiku z morebitno okuženimi, so odredili karanteno oz. samoizolacijo za kritične. Ni pa manjkalo motivacije. Vsi so bili pripravljeni delati in stopiti skupaj v teh kritičnih časih. Motivacija je bila, ker ni bilo strahu, da dela ne bi bilo.

Kot predlog lahko izpostavimo, da so preventivni organizacijski ukrepi ključ do varnega in uspešnega delovanja podjetja. Smiselno bi bilo uvesti drsni delovni čas za izogibanje gneče ob prihodu na delovno mesto, več terminov za malico oziroma malicanje v pisarnah, reorganizacija proizvodnje s ciljem redčenja zaposlenih na istem delovnem mestu in omejevanje nepotrebnih stikov v delovnem času.

4.2.4 Kateri ukrepi so najbolj ključni za podjetje v krizni situaciji?

Direktorica je dejala, da je bil najbolj ključni ukrep prav tisti prvi, ko nihče ne ve, kaj se zares dogaja, ampak je potrebno čez noč sprejeti odločitev, ali zapreti in postaviti na prvo mesto zdravje ali nemoteno poslovati kljub vsem razmeram, da ne bi nastal prevelik finančni šok. Povedala je, da je tukaj nastopila tudi osebna kriza, ker ne veš, kaj je prav. Varnost jim je seveda na prvem mestu, potrebno pa je bilo dnevno prilagajanje situaciji. Preverili so, kaj dela

konkurenca in kako oni rešujejo krizo. Gostinski del so dali na čakanje, prodajni program je deloval in posloval normalno, a z manjšimi prilagoditvami.

4.2.5 Kakšne posledice je pustila kriza in ali je močno vplivala na nadaljnji razvoj podjetja?

Vprašanje 5 se nanaša na posledice, ki so rezultat krize. Želeli smo pridobiti čim več informacij o le-teh. Zanimalo nas je, kako močno je vplivala krizna situacija na podjetje. Direktorica odgovarja na vprašanje, da so opazili celo rahlo rast prodaje barv in večji promet na spletni trgovini kakor lani isti čas. Ni bilo pa odjema s strani trgovin (Merkur, Obi ipd.), saj so te bile zaprte. Gostinski del so odprli v primernem času, vendar gre še vedno za zmanjšan obseg in močno se pozna, da ni priporočeno zbiranje večjega števila ljudi na istem mestu in prostoru, zato ni raznih praznovanj ter poslovnih večerij. Tukaj se pozna upad za 10–15 % na gostinskem delu kot lani tak čas. Vendar turistični boni rešujejo krizno stanje.

Na drugi del vprašanja direktorica odgovarja, da v tem trenutku še ne opazijo drastičnih vplivov na nadaljnji razvoj, ampak se zna kriza prezrcaliti šele v koncu leta. Takrat bodo videli realno sliko ter stanje. Nimajo drugačnih planov in ciljev kot pred začetkom krize.

4.2.6 Kaj bi v času nastanka krize moralo podjetje imeti, česar zdaj nima, da ne bi utrpeli takšne škode, posledic? Bi sedaj ravnali drugače, kot v tistem danem trenutku?

V intervjuju je ga. Pirh povedala, da so na srečo tik pred krizo posodobili in vpeljali nov računalniški sistem, ki omogoča nemoteno delo od doma. Tako so lahko vsi zaposleni delali kar na svojih računalnikih in jim ni bilo potrebe prihajati v pisarno. Je pa na začetku potekala velika zmeda, kajti že prej bi se morali navajati na skype in nov sistem dela ter predvsem posodobiti spletno trgovino, saj je tu bila najbolj občutna rast. Dejala je, da bi morali vzpostaviti več telefonskih linij, kajti imeli so samo dve in ti sta bili prvih nekaj dni neprestano obremenjeni.

Sedaj, ko vedo, kaj bi jih čakalo ob nastopu krize, bi vzpostavili boljšo telefonsko linijo, kajti telefoni so »pregorevali«. Omenila je tudi, da bi lahko zaposlene bolje razdelili po pisarnah in šele potem spravljali naročila naprej. Potrebovali bi torej bolj organiziran sistem dela. Za konec intervjuja je povedala še: »Prisoten je bil velik strah, zato v danem momentu narediš kaj drugače kot bi sicer«.

4.3 Sprememba strategije podjetja v času krize

Velika večina podjetij se je odločila sprejeti nove strategije in usmeriti svoj oglaševalski proračun v spletno oglaševanje. Vsi dogodki, sejmi, konference in predstavitve so bili čez noč odpovedani in ta val odpovedi je prizadel mnoga podjetja, sploh tista, ki še niso uvedla digitalizacije v svoje delovne procese. Glavna prednost digitalnega trženja v primerjavi s trženjem na sejmih, je, poleg tega, da ne zahteva srečanj v živo in s tem višjih stroškov, zelo enostavno sledenje rezultatom in učinkom. Oglaševalci lahko enostavneje, z le nekaj kliki, dobijo jasen pregled nad donosnostjo, rezultati in odzivanjem, vidijo, katere dejavnosti jim prinesejo najvišje število kakovostnih potencialnih strank in za kakšno ceno. Krizna situacija je prisilila podjetja, da pregledajo svoje trženjske strategije, na novo opredelijo sporočila in oblikujejo nov načrt. Zdaj je idealen čas za pregled in nadgradnjo vseh ciljev marketinške kampanje ter podrobno oceno uspešnosti preteklih kampanj. Takšen vpogled na dosedanje kampanje lahko pokaže morebitne zmote, ki jih do sedaj niso opazili in odkrili, kateri oglaševalski kanali in materiali so bili oziroma bodo najuspešnejši, najustreznejši. Prav tako je zdaj idealen čas za prilagoditev blagovne znamke in promocijskih strategij.

Področja, ki so še posebej vredna pozornosti:

- *vsebinski material*: poskrbeti je treba, da ima spletno mesto kakovostno in privlačno vsebino, ki bo povečala prepoznavnost podjetja in poslala pravo sporočilo strankam;
- *vsebinski marketing*: s pisanjem blogov, glasil ali uporabe drugih platform se lahko obstoječim in potencialnim novim strankam lažje razloži vsebina in bistvo izdelkov ter storitev;
- *marketinški materiali*: priprava nove predstavitve podjetja, brošur, plakatov in ostalega medijskega gradiva;
- *družabna omrežja*: ker ta v sedanjem času najbolj vplivajo na posameznike, je smiselno razviti novo strategijo dejavnosti na družabnih omrežjih, preučiti pretekle objave in njihove rezultate ter raziskati nove pristope za stranke.

Osredinjenost na spletni marketing bo omogočila predpripravo na prihajajočo krizo in njene posledice, kar bi lahko prineslo tudi nekaj prednosti pred konkurenco. Vsako negativno stanje je vsekakor minljivo, podjetje se mora osredotočiti na novo obdobje in ga pričakati v najboljši možni pripravljenosti (MIDAS-NETWORK 2020).

Kakšno strategijo je ubralo izbrano podjetje v času krize?

Direktorica je v intervjuju dejala, da so na srečo tik pred nastopom krize posodobili in vpeljali nov računalniški sistem, ki omogoča nemoteno delo od doma. Tako so lahko vsi zaposleni delali kar na svojih računalnikih in ni bilo potrebe prihajati v pisarno. Iz zdravstvenih razlogov je bilo delo od doma namreč nujno potrebno. Omenila je, da je bila na začetku zmeda, saj bi se

zaposleni že prej morali navajati na uporabo skype-a in na nov sistem dela ter nov računalniški sistem. Za uvajanje niso imeli kaj dosti časa. Morali bi tudi posodobiti spletno trgovino, saj ta ni bila pretirano v uporabi, ker so kupci raje prišli v trgovino in si fizično izbrali zelene barve. Vzpostaviti bi morali več telefonskih linij, kajti imeli so samo dve in ti sta bili prvih nekaj dni zaradi naročil neprestano in preveč obremenjeni. Ga. Pirh nam je zaupala, da s poslovnimi partnerji sestanki potekajo preko skype-a, zato vse poteka nemoteno, ni pa več poslovnih večerij in sproščenosti. Zdaj je vse veliko bolj formalno.

Podjetje Spekter se je v krizni situaciji več kot odlično znašlo, izbrali so najboljšo možno strategijo v takšnem primeru in dali poudarek spletni prodaji ter oglaševanju, skratka digitalizirali so podjetje.

4.4 Prilagoditve poslovnih procesov

Poslovni procesi potekajo skozi več različnih poslovnih funkcij oziroma oddelkov in enot. Zato nanje vplivajo vse težave, ki se pojavijo ob prehodu iz ene organizacijske enote v drugo, in tudi tiste, ki se nabirajo skozi čas. Delovanje vsake organizacije lahko opišemo kot množico povezanih poslovnih procesov. Uspešna in učinkovita izvedba poslovnega procesa gre vzporedno z odličnim sodelovanjem različnih poslovnih funkcij in dobro organiziranim delom različnih enot organizacije (Damij 2009, 31).

Prenova poslovnih procesov pomeni identifikacijo in implementacijo sprememb z namenom izboljšati delovanje sistema, kar dosežemo z ustrezno povezavo med strateško, poslovno in operativno ravni organizacije (Damij 2009, 28).

Navajamo naslednje dejavnike, ki se lahko izvedejo med samim izvajanjem prenove poslovanja organizacije za bolj uspešno organiziranostacijo (Damij 2009, 29):

- definiranje novih ali izločanje nezanimivih strateških ciljev,
- definiranje novih poslovnih procesov ali nabor potrebnih sprememb v obstoječih ter ukinjanje nepotrebnih,
- uvajanje sprememb na operativni ravni,
- odstranitev nepotrebnih aktivnosti in nalog,
- skrajšanje časa za izvedbo časovno zahtevnih nalog in aktivnosti,
- zapiranje nepotrebnih enot in oddelkov oziroma odpiranje novih po potrebi.

Modeliranje poslovnih procesov pomeni opazovanje poslovnega procesa in je predpriprava za ostale faze, ki sledijo za uspešno spremembo procesa. Je temelj razumevanja realnega delovanja organizacije s primarnim ciljem izboljšati poslovne in delovne procese ter razvoj informacijskega sistema za podporo njihovem izvajanju (Damij 2009, 50).

4.5 Predlogi izboljšav za prilagajanje organizacije krizni situaciji

Na podlagi opravljenega intervjuja in analiziranih pridobljenih podatkov smo predstavili predloge za čim boljše prilagajanje organizacije kriznim razmeram. Menimo, da se je izbrano podjetje več kot odlično in suvereno soočilo s krizo, kljub temu, da nihče ni vedel, kaj pričakovati niti kako odreagirati, saj so se ukrepi spreminjali in stopnjevali iz ure v uro. V to so lahko prepričani, saj so namreč imeli celo porast prodaje v primerjavi s prejšnjim letom v tem času. Odzvali so se dovolj hitro, kar je ključnega pomena, ko nastopi nenadna in nepričakovana kriza, ter prilagodili vse potrebne vidike organizacijskega in strateškega področja podjetja. Ni nekega pravilnega pristopa v takšnih kriznih situacijah oziroma je vsaka sprememba boljša kot čakanje, da se razmere same umirijo. Podjetje Spekter je odreagiralo pogumno, pohvale vredno, kajti velika večina podjetij se s krizo ni znala soočiti in so raje sprejeli državno pomoč ter zaprli svoja vrata, kar je povzročilo veliko izgubo delovnih mest. V nadaljevanju predstavljamo predloge, kako bi se lahko še bolje odzvali v dani situaciji.

Predlog 1: večji poudarek na oglaševanju

Podjetje je odlično poslovalo tudi brez posebnega poudarka na oglaševanju in ozaveščanju kupcev. Menimo, da bi lahko dodatno sporočili, da kljub vsem razmeram niso popolnoma zaustavili delovanja podjetja oziroma trgovina sicer ostaja zaprta, vendar je mogoče sprejeti naročilo preko telefona in pa spletne strani. Pri doseganju ozaveščenosti med kupci bi si lahko pomagali z radijskim oglasi in se osredinili na oglaševanje na družabnih omrežjih. Tako bi kupcem sporočili vse potrebne informacije, od delovnega časa do brezkontaktnega prevzema pošiljk. Prav tako bi v veliko pomoč bila družabna omrežja za ohranitev stika z rednimi in potencialnimi strankami, pri čemer bi vsak dano spremljali dogajanje v podjetju.

Predlog 2: bolj učinkovito informiranje, komuniciranje

Ta predlog se nanaša na informiranje kupcev kot tudi zaposlenih. Komunikacija v podjetju je lahko dobra, vendar jo je vedno mogoče še izboljšati. Predvsem je pomembno sprotno širjenje informacij, da so le-te tem bolj aktualne, in pa izčrpno informiranje ter jasna navodila v izogib nespornostim. Predlog je, da bi podjetje dalo največji možni poudarek učinkovitemu komuniciranju. Za komunikacijo z zaposlenimi bi poskrbeli z rednimi sestanki, obvestili na oglasni deski, z rednim poročanjem po službenem elektronskem naslovu ipd. Ko podjetje poskrbi za dobro pretočnost informacij, to prinese manj negotovosti, dvomov in v podjetju zavladajo boljše vzdušje.

Predlog 3: motiviranje zaposlenih

Spekter d.o.o. je družinsko podjetje in zaposleni zelo dobro čutijo pristne odnose v podjetju. V kriznih situacijah vlada nekoliko negativno, negotovo ozračje, zato je še toliko bolj pomembno, da zaposlene dobro motivirajo in sproti ozaveščajo o stanju v podjetju. Spodbude so osnova za vplivanje na vedenje zaposlenih, da bi bolje izkoristili svoje zmožnosti za doseganje ciljev (Tavčar 2006, 366). Vsi zaposleni so prejeli mesečni dodatek za delo v posebnih pogojih, predlagamo pa tudi nedenarne spodbude. Ko nastopi kriza, je še toliko bolj pomembno vzpostaviti dober odnos med nadrejenimi in podrejenimi. Podjetje se mora bolj posvetiti zaposlenim, upoštevati tudi njihove želje in predloge, saj je prav od njih odvisno, kako uspešno bo podjetje delovalo in se soočilo s krizo. Zaupanje in zdrav odnos med zaposlenimi in nadrejenimi sta brez dvoma temelj vsake uspešne organizacije.

Predlog 4: organizacija dela.

Izbrano podjetje se je odlično prilagodilo razmeram. Delo so organizirali krizni situaciji primerno in na prvem mestu poskrbeli za varnost in dobro počutje svojih zaposlenih. Odpovedali so službena potovanja, izobraževanja in treninge doma in v tujini, zagotovili zaščitno opremo, razkužila na vseh vhodih in prostorih ter spremenili delovni čas. Odpovedati so morali tudi praznovanje 30. obletnice delovanja podjetja. Predlagali bi še dodatno natančna navodila za zaposlene za prihod na delo, potek in organizacijo dela, navodila za zaščito na delovnem mestu in opominjanje na spoštovanje varnostne razdalje. S premičnim delovnim časom bi zagotovili, da se zaposleni ne bi srečevali na vhodih. Menimo, da bi bilo smiselno vključiti tudi več terminov za malico in pa merjenje telesne temperature ob prihodu na delo.

5 SKLEP

V nalogi smo preučevali, kako je trenutna kriza, ki je posledica pandemije covid-19 vplivala na trg in na izbrano podjetje. Obravnavali smo področje kriznega managementa, raziskali, katere prilagoditve so izvedli v izbranem podjetju ter kakšen pristop h krizi bi bil najboljši. Zajeli smo teoretični vidik s pomočjo literature in ga združili z ugotovitvami, pridobljenimi z intervjujem in internimi podatki podjetja, da bi lažje podali tudi predloge glede omenjene tematike. Predlagali smo, da podjetje posveti večjo pozornost oglaševanju, poskrbi za dobro komunikacijo in informiranje kupcev ter zaposlenih, uvede nove načine motivacije in optimizira ter prilagodi organizacijo dela krizni situaciji.

Krizo prvenstveno dojemamo kot neugodno stanje, lahko pa privede tudi do koristi, če se je leta uspešno razrešila in obvladala. Dobre plati krize so (Dubrovski 2011, 33):

- soočenje z obstoječo realnostjo,
- spreminjanje strateških in organizacijskih usmeritev,
- opuščanje dosedanjih poslovnih procesov in oblikovanje novih strategij,
- nove temeljne zmožnosti in nastanek novih konkurenčnih prednosti,
- očiščenje managementa,
- razvoj zgodnjega opozorilnega sistema in povečanje varnosti ter prožnosti,
- učenje iz krize: pridobivanje novih znanj in izkušenj,
- razreševanje zamrznjenih, dolgotrajnih zadev oziroma težav, za katere prej ni bilo časa.

Kriza spodbudi podjetje, da je čas za spremembe in prenovu organizacije, do katere prej ni bilo mogoče priti zaradi visokih odporov do sprememb. Odpira nove priložnosti, ki jih podjetje drugače ne bi videlo ali sprejelo. Krizne razmere zahtevajo radikalne, inovativne spremembe in sprejemanje najtežjih poslovnih odločitev ter iskanje rešitev za izhod iz krizne situacije. V najtežjih trenutkih se pridobijo najbolj realne izkušnje in največ priložnosti za učenje, to pa prinaša potrebo po novih znanjih in veščinah. Kriza je torej dinamični proces, ki zahteva nenehne spremembe in prilagajanje (Dubrovski 2011, 34).

Prišli smo do spoznanja, da se je podjetje Spekter zelo dobro znašlo in prilagodilo potrebam trga, sprejeli so primerne organizacijske ukrepe za optimalno delovanje podjetja v krizni situaciji. Stopili so iz cone udobja in naredili vse potrebno za uspešno poslovanje kljub krizi, kar se kaže tudi v rasti prometa v primerjavi s prejšnjim letom v istem času. Kriza je priložnost uresničevanja novih vizij in ciljev. Opustiti je treba obujanje starega sistema in načina dela ter strategije in se osrediniti na novo, boljše prihodnost podjetja.

LITERATURA IN VIRI

- Banič, D., Ivo. 2004. *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Barkai, Joe. 2020. *Coronavirus pandemic as a catalyst for organizational change*. <https://connectedworld.com/coronavirus-pandemic-as-a-catalyst-for-organizational-change/> (10. 4. 2020).
- Damij, Nadja. 2009. *Management poslovnih procesov: modeliranje, simuliranje, inovacija in izboljšanje*. Ljubljana: založba Vega.
- DELOITTE. 2020. *Combating Covid-19 with an agile change management approach*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/human-capital/in-hc-consulting-deloitte-change-management-pov-on-covid-noexp.pdf> (10. 4. 2020).
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management Koper.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Dubrovski, Drago. 2011. *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Valène, Jouany in Kristina. Martić. 2020. *The ultimate Covid-19 crisis management checklist for employers*. <https://blog.smarp.com/ultimate-coronavirus-crisis-management-checklist> (30. 4. 2020).
- EY. 2020. *Novi koronavirus: pet nasvetov za nemoteno poslovanje*. https://www.ey.com/sl_si/strategy-transactions/companies-can-reshape-results-and-plan-for-covid-19-recovery (5. 4. 2020).
- Faulhaber, Peter. in Landwehr, Norbert. 1996. *Turnaround-Management in der Praxis*. Berlin: Campus-Verlag.
- Gostilna Triglav. 2020. Vstopna stran. <http://www.gostilna-triglav.si/> (10. 5. 2020).
- MCKINSEY. 2020. *Covid-19: Implications for business*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business> (20. 8. 2020).
- MIDAS-NETWORK. 2020. *Pripravite novo B2B strategijo in ostanite mirni v obdobju korona epidemije*. <https://www.midas-network.com/Public/Pripravite-novo-B2B-strategijo-in-ostanite-mirni-v-obdobju-korona-pidemije> (6. 4. 2020).
- RA-ROD. 2020. *Kako se odzvati na krizo zaradi virusa Covid-19*. 0000000000 (21. 4. 2020).
- Ryan, Jillian. 2020. *Covid-19's impact on the B2B industry*. <https://www.emarketer.com/content/covid-19-impact-on-b2b-industry> (29. 6. 2020).
- Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ). 2018. http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=proces&hs=1 (25. 8. 2020).
- SPARTAQ. 2020. *Covid-19 – kako vpliva na gospodarstvo?*. <https://www.spartaq.com/covid-19-kako-vpliva-na-gospodarske-panoge/> (23. 3. 2020).
- Spekter. 2020. Vstopna stran. <https://www.spekter-zalec.si/> (10. 5. 2020).

- SRIP ACS+. 2020. *Predlog za ustanovitev posebne delovne skupine za avtomobilsko industrijo*.
https://www.avto.info/Obvestila/PREDLOG_ZA_USTANOVITEV_POSEBNE_DELOVNE_SKUPINE_ZA_AVTOMOBILSKO_INDUSTRIJO/ (18. 5. 2020).
- Tavčar, I., Mitja. 2000. *Strateške razsežnosti managementa*. Koper in Maribor: Visoka šola za Management Koper in Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Tavčar, I., Mitja. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Usmani, Fahad. 2020. *What is a functional organizational structure?*
<https://pmstudycircle.com/2012/08/what-is-a-functional-organization-structure/#> (26. 7. 2020).
- ZDRUŽENJE MANAGER. 2020. *Koronavirus: ukrepi in dobre prakse članov ZM*.
<https://www.zdruzenje-manager.si/sl/projekti/koronavirus-ukrepi-in-dobre-prakse-clanov-zm/> (13. 3. 2020).
- Zlodej, M. 2009. *Proučevanje krize in mogočih ukrepov kriznega managementa v podjetju X: delo diplomskega seminarja*. Doktorska disertacija, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Žejn, Miha. 2020. *Covid-19 zaustavil gospodarstvo. Ga lahko primerjamo s krizo v 2008?*
<https://www.modra.si/nasveti-strokovnjakov/covid-19-zaustavil-gospodarstvo-ga-lahko-primerjamo-s-krizo-v-2008/> (8. 4. 2020).

PRILOGE

Priloga 1 Intervju z direktorico podjetja Spekter d.o.o Veroniko Pirh

Intervju z direktorico podjetja Spekter d.o.o , Veroniko Pirh, dne 5. 8. 2020 na lokaciji Ložnica pri Žalcu 52/a, 3310 Žalec.

1. Kako je kriza vplivala na vaše podjetje in kako ste se prilagodili situaciji?

Ga. Pirh:

Naše podjetje, Spekter d.o.o. je razdeljeno na dva dela in sicer prodaja barv (avtoličarski in mizarski panogi, dobava barv trgovinam, maloprodaja) ter gostinski del, ki predstavlja 7,5 % delež celotnega prometa podjetja. Glavno dejavnost podjetja ni bilo mogoče čez noč ustaviti, kljub temu, da so se trgovine morale zapreti. Nabava je še danes okrnjena, predvsem dobavitelji v tujini imajo zmanjšan obseg dela, polovične izmene ali pa celo koristijo čakanje. Gostinski del je utrpel večji šok. Nenadni ukrepi so povzročili zaprtje za nekaj mesecev in zaposleni so morali na čakanje, kar v prodajnem delu ni bilo potrebno, saj je prodaja vseeno potekala pod spremenjenimi pogoji.

2. Kakšne spremembe v poslovanju ste morali sprejeti?

Ga. Pirh:

Maloprodaja je delovala izključno brezkontaktno, po telefonu ali osebni prevzem na parkirišču. Potekalo je delo od doma in brez stikov, če to ni bilo nujno potrebno. Oblikovali smo skupine in deljen delovni čas, da na istem mestu ni bilo večjega števila ljudi. Poslovanje je ostalo enako, le brezkontaktno. Dobavitelji so prej obiskovali naše prostore, zdaj vse poteka preko Skype-a. Prav tako šolanja v tujini, izobraževanja potekajo online. Gostinski del ima še zdaj prilagojen delovni čas in urnik zaposlenih.

3. Kako se je spremenilo poslovanje v tujini, s tujimi poslovnimi partnerji, dobavo materialov iz tujine... ?

Ga. Pirh:

Najprej nismo vedeli koliko materiala sploh naročiti, kako bo potekala prodaja, če je trgovina zaprta, ljudje ne potrebujejo več toliko barv, saj je bila karantena. Kmalu smo videli, da povpraševanje še vedno ostaja, kvečjemu je večje kot prej. Po kakšnem tednu je dobava potekala dokaj normalno, le pri določenih še vedno šepa. S poslovnimi partnerji potekajo sestanki preko Skype-a, vse poteka nemoteno. Ni pa več poslovnih večerij in sproščenosti.

4. Kaj bi v času nastanka krize morali imeti, kar nimate sedaj, da ne bi utrpeli takšne škode, posledic?

Ga. Pirh:

Na srečo smo tik pred krizo posodobili in vpeljali nov računalniški sistem, ki omogoča nemoteno delo od doma. Tako so lahko vsi zaposleni delali kar na svojih računalnikih, ni bilo potrebe prihajati v pisarno. Je pa na začetku potekala zmeda, že prej bi se morali navajati na Skype in nov sistem dela, posodobiti spletno trgovino. Vzpostaviti bi morali več telefonskih linij, kajti imeli smo sami dve in ti sta bili prvih nekaj dni neprestano obremenjeni.

Priloga 1

5. Katere organizacijske ukrepe bi morali oz ste morali sprejeti?

Ga. Pirih:

Poskrbeti smo morali za zdravje zaposlenih, razdelili smo delo na skupine in poskrbeli za zaščitno opremo ter nenehno razkuževanje. Delovni čas smo prilagodili tako, da v pisarni ni bilo preveč ljudi. Tri dni je delala ena ekipa, tri dni druga. Odredili smo karanteno za kritične, če je bil kdo od zaposlenih v stiku z morebitno okuženimi. Ni pa manjkalo motivacije, vsi so bili pripravljeni delati in skupaj stopiti. Motivacija je bila, ker ni bilo straha, da dela ne bi bilo.

6. Kateri ukrepi so najbolj ključni v takšni krizni situaciji?

Ga. Pirih:

Najbolj ključni ukrep je bil tisti prvi, ko nihče ne ve kaj se dogaja ampak moraš čez noč sprejeti odločitev ali zapreti in postaviti na prvo mesto zdravje ali delati kljub vsem razmeram, da ne bi bil prevelik finančni šok. Tukaj je nastopila tudi osebna kriza, ker ne veš kaj je prav. Varnost nam je seveda na prvem mestu, potrebno je bilo dnevno prilagajanje situaciji. Preverili smo kaj dela konkurenca in kako oni rešujejo krizo. Gostinski del smo dali na čakanje, prodajni program je deloval normalno.

7. Kakšne posledice je pustila kriza (finančno, pri poslovanju, med zaposlenimi)?

Ga. Pirih:

Opazili smo celo rahlo rast na prodaji barv, večji promet na spletni trgovini kakor lani tak čas. Ni bilo pa odjema s strani trgovin (Merkur, Obi ipd.), saj so te bile zaprte. Gostinski del smo odprli v primernem času, je pa še vedno zmanjšan obseg, močno se pozna, da ni priporočeno zbiranje večjega števila ljudi, zato ni raznih praznovanj, poslovnih večerij. Tukaj se pozna 10-15 % upad na gostinskem delu kot lani tak čas, vendar turistični boni rešujejo stanje.

8. Bi sedaj ravnali drugače kot ste v tistem danem momentu?

Ga. Pirih:

Vzpostavili bi boljšo telefonsko linijo, kajti telefoni so pregorevali. Zaposlene bi lahko bolje razdelili po pisarnah, šele potem spravljali naročila naprej. Prisoten je bil velik strah, zato v danem momentu narediš kaj drugače kot bi sicer.

9. Je kriza močno vplivala na nadaljnji razvoj podjetja?

Ga. Pirih:

V tem trenutku še ne, kriza se zna prezrealit šele v koncu leta in takrat bomo videli realno sliko. Nimamo drugačnih planov kot pred začetkom krize.