

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

REŠEVANJE KRIZE V
PODJETJU

KRISTINA MOZETIČ

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

REŠEVANJE KRIZE V
PODJETJU

Kristina Mozetič

Koper, 2009

Mentor: pred. mag. Massimo Manzin

POVZETEK

Vsako podjetje, ki posluje na trgu, se sooča s težavami in prav te so lahko povod za nastanek krize v njem. Zato je zelo pomembno, da vodstvo čimprej odkrije nevarnosti, ki pretijo podjetju, in se seveda tudi odzove na njih.

Žal pa je v praksi značilno, da vodstvo otrpne in ne reagira na znake, ki kažejo na morebitno krizo. Zato želim v tej projektni nalogi na čimbolj enostaven način prikazati, kako se kriza lahko razvije in kakšni so načini za njeno razrešitev. Ko namreč kriza v podjetju nastopi, so potrebni drugačni pristopi v vodenju podjetja. Krizni management se mora pravilno in hitro odzvati ter podjetje čimprej rešiti iz težav.

Del naloge sestavlja študija na primeru podjetja, ki se je že soočilo s krizo, s čimer želim še konkretnije prikazati, kako kriza lahko vpliva na samo poslovanje podjetja. Ob koncu naloge so podane ugotovitve in priporočila podjetju za njegovo prihodnost.

Ključne besede: kriza, krizni management, značilnosti krize, razreševanje krize, podjetnik.

SUMMARY

Each company that is doing business on the market is facing with problems that can lead to crises. According to this statement it is very important that management becomes aware of threats of the company and responds on them.

Unfortunately is the characteristically that management freezes in the practice and does not react to the signs of the possible crisis. This is the reason why the aim of this assignment is simple presentation of different ways that can crisis start and grow in the company. The assignment also covers of crisis solving methods.

Different approaches of management are needed in the company when the crisis arises. A crisis management should react properly and quickly to save the company from threats.

The paper includes also the case study of the company, facing crisis. With the presentation of practical case I want to show concretely what influence has the crises on the company operating activities. At the end of the paper are stated the findings and recommendations for the company.

Key words: crises, crises management, characteristics of crises, crisis solving methods, entrepreneur.

UDK: 005.591.4(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Teoretični del.....	3
2.1	Opredelitev krize podjetja	3
2.2	Vzroki in značilnosti krize	4
2.2.1	Vzroki krize	4
2.2.2	Značilnosti krize.....	7
2.3	Podjetje v zreli krizi	8
2.3.1	Naraščanje izgube v podjetju	10
2.3.2	Upad prodaje	10
2.3.3	Povečanje zadolženosti	10
2.3.4	Padec likvidnosti	10
2.3.5	Nestvarne računovodske informacije	11
2.3.6	Naraščajoči strah vodilnih v podjetju	11
2.3.7	Pospešena fluktuacija sposobnih kadrov.....	11
2.3.8	Občutno zmanjšanje tržnega deleža	12
2.3.9	Odsotnost strateškega načrtovanja	12
2.4	Vedenje udeležencev podjetja v krizi	13
2.4.1	Vedenje managementa	13
2.4.2	Vedenje zaposlenih	13
2.4.3	Vedenje dobaviteljev	14
2.4.4	Vedenje odjemalcev	14
2.4.5	Vedenje konkurentov	14
2.4.6	Vedenje bank in drugih finančnih institucij	15
2.4.7	Vedenje državnih institucij	15
2.4.8	Vedenje javnosti.....	15
2.5	Izhod podjetja iz krize.....	15
2.5.1	Preobrat v malem podjetju	18
2.5.2	Standardni ukrepi za urejanje krize.....	19
2.6	Izid krize	21
3	Študija primera - razreševanje krize v izbranem podjetju.....	23
3.1	Kratka predstavitev podjetja	23
3.2	Analiza kriznega stanja v podjetju	23
3.2.1	Značilnosti krize.....	23
3.2.2	Vzroki krize	26
3.2.3	Podjetje v zreli krizi	27
3.2.4	Vedenje udeležencev podjetja v krizi	28
4	Izhod iz krize in priporočila za naprej.....	31
4.1	Ugotovitve in priporočila za naprej.....	32
5	Sklep.....	35
	Literatura	37

SLIKE

Slika 2.1 Kriza kot točka preobrata	16
Slika 2.2 Obdobje in cilji delovanja kriznega managementa.....	21
Slika 2.3 Potek in izidi krize	22

1 UVOD

Na trgu deluje veliko podjetij, nekatera med njimi so zelo uspešna, druga pa se soočajo s krizo. Slednjih je iz leta v leto več. Pri nekaterih krize ni opaziti, spet pri drugih pa se ta pokaže navzven kot nerešljiva uganka, ki se lahko vleče več let. Kriza v veliki meri onemogoča doseganje zastavljenih ciljev, lahko pa ogrozi tudi obstoj samega podjetja. Zato je v takšnih situacijah potrebno, da lastniki in krizni management pri poslovnih odločitvah reagirajo hitro ter učinkovito.

Težava podjetij, ki zaidejo v krizo, je v tem, da so v takšnih situacijah neizkušena, vodstvo pa nekako 'otrpne' in ne pozna načinov za reševanje podjetja. Kriza lahko nastane zaradi zunanjih ali notranjih vzrokov, pomembno pa je, da jo vodstvo pravočasno zazna in razreši.

V projektni nalogi obravnavam težavo malih podjetij, katerih vodstvo običajno nima toliko izkušenj kot vodstva velikih podjetij pri odkrivanju krize ter njenem reševanju. V nalogi želim na čim bolj pregleden način prikazati možnosti za čim hitrejšo razrešitev težav malih podjetij, ki vodijo v krizo. Za mala podjetja je značilno, da ima lastnik več funkcij hkrati – je manager, nabavnik, računovodja, tržnik ... Ob vsem tem pa mu primanjkuje tudi znanja in časa za poglobitev v krizno stanje, ki lahko nastane v podjetju, zato je poglobitveni namen te naloge na pregleden način prikazati načine za premagovanje krize v gospodarski družbi.

Namen projektne naloge je prispevati k uporabi čim hitrejših in učinkovitih načinov reševanja krize v podjetju. Namen naloge je tudi prikazati, kakšna so dosedanja znanja in prijemi pri reševanju krize v malih podjetjih, pri čemer želim izpostaviti pomembnost pravočasnega ter pravilnega reagiranja na novo stanje v podjetju – krizo.

Cilj projektne naloge je v njenem teoretičnem delu prikazati najpomembnejšo literaturo s področja kriznega managementa, v empiričnem pa predstaviti izbrano podjetje in njegovo krizno stanje ter na izbranem primeru predstaviti pristope k reševanju krize v malem podjetju.

V nalogi je uporabljena metoda analize, s katero je preučena tako domača kot tuja literatura s področja kriznega managementa, s pomočjo sinteze in metode diskripcije pa predstavljam najpomembnejše izsledke, ki služijo nato tudi kot osnova za empirični del naloge. V slednjem s pomočjo intervjuja podjetje podrobneje predstavljam, prav tako krizo in način, ki ga je vodstvo izbralo za rešitev le-te.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 Opredelitev krize podjetja

S pojmom kriza lahko povežemo veliko situacij, ki jih dnevno zasledimo v takšnih ali drugačnih medijih. Med te spadajo naravne nesreče, konflikti in težave podjetij. Trenutno je v ospredju finančna kriza, ki se kaže v svetu, in bo v določenem obsegu zagotovo zajela tudi podjetja v Sloveniji.

Novak (2000, 34) ugotavlja, da kriza lahko nastopi v različnih oblikah, zato splošno sprejete in ene same definicije krize ni.

S krizo se v času svojega delovanja sooči večina podjetij. Kriza v podjetju se lahko pojavi preko noči. S tem je mišljeno predvsem dejstvo, da so danes podjetja na trgu povezana in imajo medsebojni vpliv. Če vzamemo za primer slovensko podjetje, ki izvaža večino svojih izdelkov v ZDA in se to ameriško podjetje znajde v krizi, se slednja lahko prenese tudi na slovensko (verižna reakcija krize). Zato je zelo pomembno, da so podjetja redno v stiku s trgom in mu sledijo ter iščejo alternativne rešitve pravočasno, še pred krizo.

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov ter neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja (Dubrovski 2000, 2).

Krizam se ne moremo izogniti, saj število različnih kriz narašča z zapletenostjo tehnologije in družbe, v kateri živimo. Narašča tudi število opazovalcev, predvsem medijev, ki pozorno sledijo dogajanju v svojem okolju, s tem pa tudi zmanjšujejo število medijsko neodmevnih kriz. Najboljši način za spopad s krizo je njeno preprečevanje in nadziranje, vendar pa je nepričakovane krize težko zaustaviti, lahko pa jih obvladujemo oziroma poskrbimo, da so njihove posledice manjše. Vsaka organizacija lahko tako z natančnim opazovanjem, določanjem in analiziranjem potencialnih problemov v predkriznem obdobju krizo prepreči oziroma ublaži njen udarec ter tako delno ali v celoti prepreči škodo, ki bi jo kriza prizadela organizaciji. Priprava na potencialno krizo je torej bistvenega pomena za preživetje katerekoli organizacije in skupnosti v moderni družbi (Malešič, Hrvatin in Polič 2006, 11).

Brändström in Malešič (2004, 196) ugotavljata, da je vsaka kriza edinstvena priložnost za organizacijo, saj se s krizo ugotavljata moč in šibkost organizacije. Lahko nam predstavlja pomemben vir kritičnih informacij, ki nam lahko povedo, ali se bo v prihodnosti spet pojavila kakšna kriza in tudi to, ali se naj nanjo pripravimo.

Pojem kriza izhaja iz grščine in je prvotno pomenil 'odločitev, odločilni preobrat'. Uporablja se na splošno za *odločilno, težavno situacijo*; hkrati označuje vrhunec oziroma *prelomnico* v razvoju, ki je za sistem nevaren in se je že dlje časa (latentno)

zaostroval. Glede na dosežen obseg lahko kriza ogroža dele sistema ali celo obstoj celotnega sistema (Pümpin in Prage 1995, 200).

Antončič, Ruzzier in Bratkovič (2008, 221) navajajo Kosovo razmišljanje o tem, kdaj in zakaj nastane kriza: »Kriza običajno nastane takrat, kadar je vsega preveč, kadar je dela toliko, da se enostavno ne moreš osredotočiti na druge pomembne sestavine podjetništva, kot so preverjanje vizije, razvoj novih idej, kritično presojanje uspešnosti delovanja trga ter nove konkurence na njem. Takrat kljub velikemu obsegu dela v podjetju ali grozdu posel ne napreduje, kar je lahko zelo slabo.«

2.2 Vzroki in značilnosti krize

2.2.1 Vzroki krize

Kriza v podjetju se ponavadi pojavi zaradi dolgoročnih napačnih odločitev posloводства in neželenih vplivov okolja, ki počasi rušijo cilje podjetja. Izredno pomembno je, da management pravočasno zazna opozorila, ki se pojavijo in kažejo na morebitno krizo. Poiskati mora vzroke in najti rešitve. Včasih pa kriza lahko nastane brez opozorila.

Hauschild v Končina in Mirtič (1999, 22) razlikuje:

- fazo latentne krize (prikrita kriza);
- fazo manifestativne krize (vidne krize), ki jo opazijo poslovni partnerji in drugi subjekti iz zunanjega okolja podjetja;
- fazo nesolventnosti, to je plačilne nesposobnosti, ki je najpogosteje osrednji in končni vzrok za prenehanje obstoja podjetja.

Postopno zorenje krize vse do morebitnega zloma podjetja lahko na podlagi opisanih izkušenj kriznih managerjev opredelimo z značilnostmi, kot so:

- *lažje poslovne težave*, ki jih povzroča nizanje napak pri poslovodnem odločanju, ter posamezni objektivni dejavniki zunanjega okolja, katerih vpliva ni mogoče predvideti;
- *izrazite poslovne težave*, ki so posledica resnih napak pri poslovnem odločanju v daljšem obdobju ali enkratne slabe odločitve z izrazitimi negativnimi posledicami za podjetje ali nepredvidenega, intenzivnega in negativnega delovanja zunanjih dejavnikov na podjetje;
- *kriza podjetja*, nastopi zaradi neodzivnosti na intenziviranje poslovnih težav, zaradi odsotnosti ali nemoči notranjih nadzornih in varovalnih mehanizmov ali zaradi katastrofalnega in nenadnega vpliva zunanjega dejavnika, ki naenkrat in v celoti spremeni položaj podjetja na slabše (Končina in Mirtič 1999, 22–23).

Vsako podjetje bi moralo imeti neke varovalne mehanizme, s katerimi bi hitro zaznalo nevarnosti, ki mu pretijo. Zelo pomembno je, da se vodstvo podjetja zaveda, da ne sme nobenih odločitev sprejemati nepremišljeno, brez upoštevanja razmer na trgu in na hitro.

Ko govorimo o vzrokih krize, je dejstvo, da se je kriza v podjetju že pojavila in da se mora management podjetja osredotočiti na to, zakaj je kriza nastala ter na načine odpravljanja le-te.

Spraševanje o ozadju in vzrokih kriznih stanj podjetja je tema številnih sodobnih razprav o uspešnem vodenju. Tako tudi Stephen R. Covey v knjigi z naslovom Načela uspešnega vodenja govori o sedmih 'svetovnih greh' in sedmih 'kroničnih težavah', ki lahko škodijo podjetju. Avtor pri tem izhaja iz neupoštevanja določenih naravnih načel in zakonov, zlasti neupoštevanja 'zakona kmetije'. K težavam podjetja vodijo tako kriza vrednot kot tudi slabost vodenja. Avtor med prvimi omenja naslednje: bogastvo brez dela, ki se gradi na manipulacijah s tržišči, sredstvi in ljudmi namesto na delu ter proizvodjanju dodatne vrednosti; užitek brez vesti, ki pomeni zgolj sebičnost v poslu; znanje brez značaja oziroma vrednostnega sistema; trgovino oziroma posel brez morale, ki ne prizna vzajemne koristi partnerjev; znanost brez človeškosti in politiko brez načel. Vrednostni sistem, ki ga zaznamujejo tovrstne 'vrednote', pomeni odstopanje od naravnih zakonov in načel gospodarjenja ter slej kot prej privede v nujnost kriznega upravljanja (Rojc 2003, 16–17).

Zunanje okolje je poleg neustrezne politike podjetij prevladujoč dejavnik, ki vpliva na poslovanje podjetja. Zelo pomembno je finančno okolje podjetja, politično okolje podjetja, gospodarsko okolje podjetja in pravno-sistemsko okolje podjetja.

Glede na to lahko razdelimo vzroke na:

- zunanje in
- notranje.

Na zunanje vzroke krize podjetje ne more vplivati, saj so nastali zunaj podjetja in so za podjetje objektivni vzroki. Seveda pa se mora podjetje nanje čimprej odzvati.

Največkrat zunanje vzroke krize pripisujemo spremembam na trgu, spremembam po potrebah trga, splošni gospodarski krizi, političnim spremembam in naravnim nesrečam.

Tako bi zunanje vzroke lahko pripisali nekim spremembam v okolju podjetja, ki jih to ni pravočasno zaznalo in se ni odzvalo na njih. Te spremembe lahko na podjetje vplivajo tudi pozitivno.

Če vzroke opazujemo na takšen način, lahko potrdimo izhodiščno oceno, da med vzroki za krizo podjetja prevladujejo tisti, ki se nanašajo na *poslovanje*, velik vpliv pa imajo tudi vzroki, ki jih determinira *finančno okolje podjetja* (možnost pridobitve denarja po sprejemljivih pogojih) ter vzroki, ki so opredeljeni z *drugimi dejavniki*

zunanjega okolja podjetja, zlasti splošno-gospodarskimi, tržnimi in političnimi dejavniki) (Končina in Mirtič 1999, 44–45).

Uspešen management podjetja bi moral imeti pripravljene mehanizme in načine za razrešitev krize v primeru zunanjih vzrokov za krizo podjetja.

Notranje vzroke krize podjetja pa mora management skrbno preučiti in nanje gledati objektivno. V literaturi najdemo celo kopico navedenih vzrokov za nastanek notranjih vzrokov krize. To so lahko: napačne poslovne odločitve, nepravilne cene, nemotiviranost zaposlenih, podjetje nima ciljev, nepravilna organiziranost, napačne velike naložbe ...

Zelo pomembno pa je, da se vsak lastnik za podjetje zavzame in nanj ne gleda le, kako bo v njem zaslužil, temveč, kako bo podjetje dihalo in živelo skupaj s trgom ter tako cvetelo, zaslužek oziroma dobiček pa bo spremljevalec tovrstnih uspehov.

Za vsako podjetje je odločilnega pomena, da dela prave izdelke ob pravem času; takrat, ko jih trg potrebuje. Ob tem je pomembno, da podjetje zna priskrbeti ustrezen material, surovine in storitve, pravilno organizira in nadzira proizvodnjo, skrbi za finance ter zagotavlja ustrezne ljudi na ustreznih delovnih mestih.

Zelo pomembno je tudi, da je podjetje likvidno. Neskladnost med lastnimi viri in obveznostmi, med kratkoročnimi ter dolgoročnimi obveznostmi in terjatvami povzroči neuravnoteženost na področju finančnega poslovanja, kar vodi v finančno nelikvidnost ter s tem v krizo podjetja. Zato je treba opozoriti, da nelikvidnost podjetja vpliva tudi na nabavo materiala. V kolikor začne podjetje zamujati s plačili obveznosti in dobavitelji to opazijo, se to začne odražati na dobavnih rokih, ki lahko postanejo daljši, zahtevajo avansna plačila za material ali pa celo ukinejo dobavo materiala. Za podjetje pa je najhuje, če v krizni situaciji izgubi še redne dobavitelje oziroma izgubi njihovo zaupanje. V takšnih primerih je modro, da vodstvo podjetja stopi do posameznega dobavitelja in mu odkrito pove za nastale težave v podjetju ter se na takšen način poskuša dogovoriti za skupni dogovor. Ni pa smiselno, da v podjetju v tem primeru preprosto molčijo in se pričkajo z dobavitelji, v kolikor dobava blaga ne poteka kot običajno, saj se na koncu tovrstni primeri končajo s tožbo na sodišču, s čimer nastanejo dodatnimi stroški, ki so povsem odvečna obremenitev za podjetje, ki se poskuša rešiti iz krize.

Zelo pomembno je tudi razumevanje med vodstvom podjetja in zaposlenimi, kjer mora biti vsak seznanjen s tem, kaj je njegova naloga v podjetju, za kar mora biti pravično nagradjen z ustreznim plačilom. Prav je, da med vodstvom in zaposlenimi ni pretiranih razlik v komunikaciji, čimveč morajo biti tudi v neposrednem stiku. Običajno vmesni členi v komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi bolj škodijo kot koristijo podjetju. Večkrat je koristno, če vodstvo javno pohvali zaposlene oziroma jih, če kakšna stvar ne poteka ustrezno, pograja in jim pove za rešitev. Na žalost pa se tovrstna strategija zaenkrat v praksi premalo izvaja.

Poglavitni vzroki za krizo podjetja so torej (Končina in Mirtič 1999, 43):

- neustrezno financiranje (premalo lastnih virov pri zagonu podjetja, neuskladen denarni tok, neustrezna struktura kreditov in slabe terjatve),
- velike napake pri poslovanju, ki kažejo na neobvladovanje poslovnih tveganj,
- neuspešna prodaja (previsoka lastna cena, tržna inferiornost zaradi notranjih težav in tržnega okolja).

Ostali vzroki 'dopolnjujejo' oziroma dodatno potencirajo prve tri.

2.2.2 Značilnosti krize

Z vidika managementa podjetja oziroma nosilcev poslovnih odločitev pomeni kriza izredne razmere, ki zaradi kritičnosti trenutka zahtevajo zelo hitro sprejemanje poslovnih odločitev, te pa morajo biti po možnosti čim bolj pravilne, saj ponavadi popravki niso več mogoči. Časovni in odločevalski pritisk je v kontrastu z vzroki in potekom nastajanja krize, kar je običajno dolgoročnejši proces. Management v podjetju je potemtakem neposredno soočen z značilnostmi izrednih razmer, ki zahtevajo drugačen pristop pri vodenju podjetja, kot je to primer v normalnih razmerah.

Značilnosti so naslednje (Dubrovski 2004, 18–19):

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

Vodenje podjetja v kriznih razmerah je zato precej drugačno od vodenja podjetja v normalnih razmerah. Ko nastopi kriza se mora management pravilno odzvati in še pred razvojnimi cilji določiti taktično-operativne naloge. Krizni management je kratkoročno usmerjen.

Vsak management se mora zavedati, da je v primeru, ko se v podjetju izguba pogloblja in je plačilno nesposobno, bolje tako za samo podjetje kot za gospodarstvo, da pristane na likvidacijo.

Vsako podjetje začne kazati znake lastnega postopnega potopa, če management nedosledno organizira proces od vložka do izida, če poslovanje ni dosledno organizirano, nadzirano in vodeno. Do omenjenih težav pa največkrat pride takrat, ko managementu primanjkuje ustreznega poslovnega znanja in izkušenj. Zato se lahko zgodi, da podjetje, ki je v krizi, potrebuje le ustrezno politiko in pomoč od zunaj, da sploh zazna, kje je nastala težava, zaradi katere se je znašlo v krizi. To je seveda objektivna pomoč in nekdo od zunaj lahko vidi težavo povsem drugače kot management podjetja, ki gleda na stvari s subjektivnega vidika. Žal pa se večina podjetij v krizi za tovrstno pomoč ne odloči, predvsem zato, ker se bojijo razkriti svoje težave komu drugemu.

Görg (1991, 101) ugotavlja, da je danes zelo pomembno, da ima manager intuicijo, s katero zna povezati informacijo z dogodkom in se ob pravem trenutku odzvati na dogodek. Intuitivni manager sliši, kar drugi ne slišijo, vidi, kjer drugi še nič ne vidijo, in čuti, kjer drugi ničesar ne čutijo.

2.3 Podjetje v zreli krizi

Vsako vodstvo podjetja, ki zazna prva opozorilna znamenja krize, katera napovedujejo, da se podjetje samo ne bo moglo rešiti iz nje, mora čimprej poiskati pomoč od zunaj. To je odločilen trenutek, saj tisto vodstvo, ki ne bo poiskalo pomoči in se bo 'skrilo vase pred javnostjo', vodi svojo pot neposredno k propadu podjetja. Ljudje imamo možnost prisluhniti 'notranjemu glasu' in ta glas nas lahko reši, če mu prisluhnemo. Najslabše pa je, če se vodstvo začne opirati na pretekle uspehe podjetja in jih povzdigovati, češ, tako slabi pa nismo, da bi lahko kar tako propadli. Ne, in še enkrat ne – vodstvo naj takoj zaduha s sedanostjo in načini, kako naj reši podjetje iz krize, ki se mu bliža! Tisto podjetje, čigar vodstvo se bo tega zavedalo, ima veliko možnosti, da se bo rešilo in nadaljevalo svojo poslovno pot v prihodnost.

Takoj, ko vodstvo zazna in si prizna, da je podjetje v težavah, mora na podlagi kvalitativnih in kvantitativnih znakov nastajajoče krize sprejeti oceno nastalega stanja.

Pri kvantitativnem raziskovanju znakov nastajajoče krize je mogoče količinsko izraziti povezavo učinkov z vzroki, kot so tržni delež, primerjava s konkurenco ...

Pri kvalitativnem raziskovanju pa podjetje prepusti raziskovanje svetovalcem, panožnim ekspertom ...

V praksi pa je treba kvalitativno raziskovanje obogatiti še s kvantitativnim raziskovanjem, s čimer vodstvo pridobi pravo podobo o trenutnem stanju podjetja.

Žal pa praksa kaže, da so ocene in analize poslovnega položaja podjetja opravljene prepozno in da se vodstvo ni pravočasno ter dovolj hitro odzvalo na opozorilna znamenja prihajajoče krize.

Odgovora, kdaj poslovne težave, ki na začetku še niso obvladale celotnega poslovnega sistema in procesa, začnejo preraščati v krizo, ni lahko dati (Končina in Mirtič 1999, 26).

Iz literature je mogoče razbrati, da je v primeru, ko nastopi kriza in je ta v podjetju nastala zaradi notranjih razlogov, pravilna odločitev zamenjava posloводства, ko pa gre za zunanje vzroke za krizo, lahko posloводство nadaljuje svoje vodenje podjetja, vendar z novimi smernicami in novimi načini vodenja.

Da bi imelo podjetje v nastajajoči krizi določene možnosti preživetja, pa mora izpolnjevati vsaj minimalne pogoje za to, in sicer (Končina in Mirtič 1999, 27):

- da še ni nastopila entropija poslovnega sistema in celotna dezintegracija notranje strukture;
- da ima še možnosti za prodajo izdelkov ali storitev na trgu;
- da zunanje okolje podjetja, ki drsi v krizo, ni dokončno odpisalo (banke, upniki, dobavitelji, kupci).

Regester v Končina in Mirtič (1999, 27) navaja naslednja znamenja zoreče se krize:

- upadajoči zaslužki in tendenca povečevanja izgube,
- vedno slabši donos na enoto kapitala,
- prevelika zadolžitev v primerjavi z lastnimi viri,
- neučinkovitost naložb,
- slabe terjatve,
- slabo obvladovanje odločanja o obratnih sredstvih,
- neurejeni odnosi med poslovodstvom in zaposlenimi,
- neurejeni odnosi z zunanjim okoljem podjetja (zlasti bankami in poslovnimi partnerji).

Iz navedenih znamenj lahko ugotovimo, da je vsako podjetje vseskozi v nevarnosti za nastanek krize, saj se vsako lahko sooča navedenim.

Vsak uspešen direktor, ki bo zaznal znak za nastajajočo krizo, se bo nanj hitro odzval in iz njega poskušal potegniti čimveč dobrega za podjetje (na primer pridobiti je treba večji tržni delež, kot ga ima podjetje zdaj). Če pa se direktor ne bo pravočasno odzval na znak, ki vodi v krizo, kakor to običajno reagirajo neizkušeni in neuspešni direktorji, bo kriza dokončno dozorela in podjetje bo prešlo v nevarnost, da propade.

Končina in Mirtič (1999, 29–35) navajata nekaj znakov, za katere lahko z gotovostjo rečemo, da v primeru, ko se večina le-teh pojavi v nekem podjetju, da je to v

zreli krizi. Vsi ti znaki so značilni za vsa podjetja, le da so v majhnih podjetjih hitreje prepoznavni.

2.3.1 Naraščanje izgube v podjetju

Ko začne v podjetju naraščati izguba, vodilni običajno naredijo preplah. Prvo porajajoče vprašanje je, kje in kdaj je izguba nastala.

Iz literature lahko razberemo, da je izguba v podjetju predvsem odraz, da je v slednjem nekaj zelo narobe. V podjetju so lahko neustrezno informirani, nadzorovani, udeleženci v njem pa med seboj slabo komunicirajo.

Direktor, ki ne ve, zakaj je prišlo do izgube v podjetju in kje so vzroki za to, je tipičen primer, ki kaže na pomanjkljivo znanje iz posloводства. Pomembno je, da se v podjetju znižajo stroški in da pride do reorganizacije.

2.3.2 Upad prodaje

Prodaja lahko upade zaradi notranjih ali pa zunanjih dejavnikov. Kot notranji dejavnik za upad prodaje lahko izpostavimo področje trženja, kjer prihaja, na primer, do oblikovanja neustrezne politike cen, izdelave izdelkov oziroma opravljanja storitev, ki ne ustrezajo tržnemu povpraševanju ter podobno. Kot zunanji dejavnik za upad prodaje pa lahko izpostavimo različne dejavnike zunanjega okolja, kot so gospodarski, družbenopolitični in podobno.

2.3.3 Povečanje zadolženosti

Povečanje tako imenovanega finančnega vzvoda ter s tem nesorazmerja med krediti in kapitalom je splošno veljaven znak krize v podjetju. Če temeljno merilo finančno uspešnega poslovanja podjetja, torej uresničevanje načela dolgoročnega finančnega ravnotežja, kar najprej pomeni ustrezno razmerje med aktivno in pasivno stranjo bilance, znotraj pasivne pa med lastnimi in tujimi viri, ni bilo vključeno v nastanek ter poslovanje, je takšno podjetje postopoma in brezpogojno zašlo v finančno krizo. Neustrezna struktura virov namreč zahteva financiranje s kratkoročnimi viri, kar povzroči nesposobnost podjetja za zagotovitev zadovoljivega obsega sredstev za tekoče poslovanje v likvidni (denarni) obliki. Iskanje kratkoročnih 'premostitvenih' kreditov za obratna sredstva je, ne samo pogost znak, marveč tudi znana 'karikatura' podjetja, ki se nahaja v krizi.

2.3.4 Padec likvidnosti

Pri padcu likvidnosti se pokažeta prezadolženost podjetja ter neustrezno razmerje med lastnimi in tujimi viri.

Ponavadi, ko je podjetje v določeni krizi, banke ne želijo več tvegati in ne pristanejo na odobritev novih dolgoročnih kreditov, saj ne vedo, ali bo podjetje res izšlo iz krize.

Zniževanje plačilne sposobnosti podjetja je praviloma neposredna posledica prepočasnega ali sploh nikakršnega preoblikovanja nedenarnih sredstev v denarna in - zlasti v podjetjih - najbolj nazorno ponazarja razmerje med terjatvami, zalogami in obveznostmi. Velik obseg slabih terjatev in zalog neprodanega blaga, ki predolgo vežejo obratna sredstva, ter velike obveznosti, na primer do dobaviteljev, od katerih je takšno podjetje eksistenčno odvisno, dajejo skupno klinično sliko rastoče nelikvidnosti podjetja.

2.3.5 Nestvarne računovodske informacije

Gre za poseben pojav med klasificiranimi znaki krize v podjetju. Pogosto temelji na neobvladovanju ali odsotnosti informacijske in nadzorne funkcije ter begu posloводства pred 'kruto realnostjo', tako da se tudi računovodske podatke lahko izrabi za sprenevedanje o resnosti položaja v podjetju. To pomeni, da za poslovno odločanje že dolgo ali celo od nastanka podjetja ni bilo na voljo točnih in pravočasnih podatkov, ki bi jih zagotovilo računovodstvo in s tem izpolnilo svojo strokovno in poslovodno funkcijo pripraviti informacije ter podlago za nadzor in vodenje (poslovno odločanje) podjetja. Pomeni pa tudi, da posloводство podjetja, zaradi zapiranja oči pred krizo, 'potrebuje' podatke, ki bi 'lakirali' položaj podjetja v njegovem notranjem in zunanjem okolju.

2.3.6 Naraščajoči strah vodilnih v podjetju

Strah ponavadi nastane v trenutku, ko se vodilni zavedo, sicer po določenem časovnem obdobju, ko so si zatiskali oči, da je podjetje v veliki krizi. Takrat nastane preplah, vodstvo pa enostavno ne ve, ne kam, ne kako bi poiskalo pomoč. Iščejo vsakršno rešitev zgolj zato, da bi podjetje rešili iz krize. V takšnih okoliščinah pa je to izredno težko rešiti. Večkrat se zgodi, da sposobni kadri odidejo iz podjetja, vodilni pa ostanejo osamljeni pri reševanju nastale situacije.

2.3.7 Pospešena fluktuacija sposobnih kadrov

V večjih podjetjih ladjo, ki tone, zapuščajo predvsem vodilni, ki ne želijo imeti nič skupnega s prihajajočo temno usodo podjetja. V manjših podjetjih pa je pogosto tako, da podjetnika ali direktorja podjetja, ki je zašlo v zrelo krizo, v kratkem času ali pa kar hkrati zapustijo tisti, ki so predstavljali 'srce podjetja', torej dobri strokovnjaki, poslovodje ali 'vlečni konji' med zaposlenimi. Oportunisti najpogosteje zbežijo že prej. Odhod podjetju in stroki lojalnih strokovnjakov ter zaposlenih je pogosto tudi začetek konca delovanja podjetja.

2.3.8 Občutno zmanjšanje tržnega deleža

Ko podjetje doseže zrelo krizo, se tudi pri tržnem deležu, ki ga to dosega na trgu, nekaj prelomi v njegovo škodo, podobno kot pri padcu prodaje, kaže pa na položaj podjetja na trgu v primerjavi s konkurenco.

Iz analiz kriznega položaja je razvidno, da je podjetje, ki je zašlo v zrelo krizo, tik pred tem začelo opazno izgubljati boj s tržnimi konkurenti in zapravljati pridobljeni tržni položaj. Izgubljanje tržnega položaja je izraz kopičenja (kulminiranja) notranjih težav v podjetju, na katere se negativno odziva tudi trg. Dogaja se zlasti dvoje:

- podjetje v krizi hitro izgublja boj s konkurenti, ker je zaradi globokih notranjih neskladij objektivno izgubilo konkurenčne prednosti;
- podjetje v krizi izgublja svoj tržni položaj, ker se je v zunanem okolju zaradi krize v bistveno poslabšal njegov ugled, kar povzroča odklonilen odziv med obstoječimi in potencialnimi kupci, še posebej, če so kupci izdelkov ali storitev podjetja v krizi druga podjetja.

2.3.9 Odsotnost strateškega načrtovanja

Vsak management naj bi imel pri poslovnih odločitvah vsakodnevno v mislih tudi 'strateške načrte' za prihodnost podjetja. V podjetju, kjer tega ni, se je že pojavila zreła kriza. Najslabše, kar lahko stori management, pa je, da v primeru, ko se zave, da je podjetje zašlo v krizo, začne šele razmišljati o ciljih in načrtih, katere naj bi uresničili v prihodnosti. V takšnih primerih je tovrstno razmišljanje običajno za podjetje že prepozno.

In kako strokovnjak ugotovi, v kakšni krizi je podjetje? Pogosto zadošča pregled in primerjava poslovnih rezultatov zadnjih dveh ali treh let poslovanja ter pogovor s podjetnikom oziroma direktorjem, zaradi primerjalnih informacij in mnenj pa še najmanj z enim od vodilnih oziroma izkušenim zaposlenim. Tem pogovorom nato strokovnjak doda še ogled podjetja, oddelek računovodstva pa zaprosi za podatke in sodelovanje pri preizkusu enega izmed kvantitativnih modelov ugotavljanja obsega krize v podjetju ter njenih tendenc. To pomeni, da lahko strokovno usposobljen in v izvajanju poslovnega preobrata izkušen manager v nekaj dneh kvantitativno ter kvalitativno oceni raven kriznega položaja v podjetju, kar je podlaga za začetek izvajanja poslovnega preobrata. Pri tem naj še enkrat poudarim, da pomeni uvedba izvajanja poslovnega preobrata v podjetju najpogosteje angažiranje pomoči od zunaj, in sicer v obliki delnega ali celotnega prevzema pooblastil za odločanje.

Posameznik ali tim, ki naj bi prevzel izvajanje poslovnega preobrata v podjetju, se po predhodni presoji obsega kriznega položaja dogovori o pogojih kriznega poslovanja z lastniki podjetja oziroma s podjetnikom, če je ta v majhnem podjetju edini lastnik in tudi direktor hkrati.

Presoja prisotnosti znakov zrele krize v podjetju je podlaga za odločitev o uvedbi izvajanja poslovnega preobrata ali o postopnem prenehanju delovanja podjetja. Pri izvajanju poslovnega preobrata pa je nato tudi podlaga za dogovor o pogojih med lastniki (lastnikom) in tistim, ki bo prevzel izvajanje poslovnega preobrata, če ocena znakov krize seveda pokaže, da je izvajanje poslovnega preobrata za podjetje in lastnika smotrno (Končina in Mirtič 1999, 35–36).

2.4 Vedenje udeležencev podjetja v krizi

Dubrovski (2004, 44–62) ugotavlja, da je za vedenje udeležencev podjetja v krizi značilno, tako za zunanje kot notranje, da se zaradi vloge in interesov, ki jih imajo ter jih želijo čim boljše uresničiti, mišljenja le-teh zelo zaostrijo, s tem pa se razmerja med njimi zelo poslabšajo. Krizni management v takšni situaciji izredno težko komunicira s tovrstnimi udeleženci, ki so običajno še 'bojno' nastrojeni proti podjetju. Zato mora management pri tem uporabiti vse znanje in spretnosti v komuniciranju ter pogajanjih, da doseže ustrezen konsenz med udeleženci.

2.4.1 Vedenje managementa

Ko se management končno sprijazni, da je podjetje resnično zašlo v krizo, se spremembe pričnejo nemudoma. Nekateri člani managementa odstopijo in se umaknejo, drugi pa se lahko celo vključijo v management ter pomagajo podjetju pri t.i. zdravljenju krize. Za podjetje so takšni člani dobrodošli, posebej še, če imajo ustrezna znanja.

V majhnih podjetjih, kjer je lastnik in direktor sam, običajno povabijo zunanje svetovalce, ki v sodelovanju z direktorjem in z njegovim pooblastilom v celoti prevzamejo sprejemanje poslovnih odločitev.

Nemec (2005, 312) pravi, da je v primeru, ko lastniki sistema ali njegov nadzorni svet ugotovijo, da vodstvo zadolženega podjetja ne bo več kos negativnemu trendu izgub in pride do krize ter posledičnega premika moči v sistemu, najbolje, da pride do zamenjave vodstva, ki je lahko delna ali pa v celoti. V sistemu se ob tem pojavi nelagodje in zaskrbljenost za preživetje ter ohranitev delovnih mest, kar lahko povzroči tudi socialno in politično vznemirjenje zaposlenih.

2.4.2 Vedenje zaposlenih

Zaposleni so seveda v takšnih razmerah zbegani in iščejo kakršnokoli informacijo o tem, kaj se dogaja s podjetjem. Eni se trudijo in skušajo čimbolj pomagati vodstvu, drugi pa nasprotujejo vsaki odločitvi in ovirajo njeno udejanjanje. Krizni manager ima zato pri tem težko nalogo, z ustrežno komunikacijo pa mora voditi zaposlene, da med njimi ne nastajajo še hujši spori in nasprotovanja.

Hammer in Champy (1995, 155) navajata, da ni enostavno prepričati ljudi, naj sprejmejo zamisel, da bo njihovo življenje oziroma delo predmet korenitih sprememb, da to ni vojna, ki jo dobimo z eno samo bitko.

2.4.3 Vedenje dobaviteljev

Za dobavitelje kriza v podjetju ni prijetna. Posebej, če je podjetje, ki je v krizi, pretežen odjemalec izdelkov, ki jih dobavitelj ponuja. Običajno so dobavitelji najbolj strpni in podprejo reševanje krize v podjetju. Seveda pa v primeru, ko se podjetje reši iz krize, zahtevajo za dobavo blaga ali storitev dodatna jamstva ali avansna plačila, s čimer se na nek način zavarujejo.

2.4.4 Vedenje odjemalcev

Odjemalci, v kolikor z lahkoto najdejo nadomesten nabavni vir, ne reagirajo bistveno na krizo v podjetju. V kolikor pa je odjemalec tesno povezan s podjetjem, ki se nahaja v krizi, ga podpira pri t.i. zdravljenju krize tako s predplačili ali pa celo z dodatnimi naročili. Pogosto pa se zgodi, da takšen odjemalec pridobiva le na času, vmes pa išče novega dobavitelja za primer, če podjetje v krizi le-te ne bi preživel.

Ni odveč opozoriti na pogosto zablodo vodstva, ko po nastanku krize pride celo do povečane prodaje, ta pa vodi k odložitvi sprejemanja in izvajanja nujnih sanacijskih ukrepov (češ, stanje se izboljšuje, zato počakajmo in preložimo predvidene radikalne aktivnosti). Vendar pa prihaja v takšnih primerih do povečane prodajne realizacije le iz treh razlogov:

- nakup na zalogo zaradi pridobivanja časa za iskanje nadomestnih nabavnih virov, kar za prodajalca (podjetje v krizi) zaradi začetnega predčasnega odjema pomeni v naslednjih mesecih močan upad naročil;
- poravnavanje obveznosti na manj običajen način (na primer s poboto medsebojnih terjatev, s prevzemom izdelkov za nadaljnjo prodajo ...) zaradi strahu pred stečajem ali prisilno poravnavo;
- špekulativni nakupi (češ, podjetje bo propadlo, zato nam ne bo treba poravnati obveznosti).

Za odjemalce so seveda zelo pomembne informacije iz različnih medijev, še bolj pa neposredna komunikacija z dobaviteljem, iz katere je mogoče vsaj delno razbrati, kakšno je trenutno stanje podjetja.

2.4.5 Vedenje konkurentov

Prvi pomislek vsakega je zagotovo: »Ah, kaj, eden konkurent manj.« Pa temu ni tako. V kolikor doživlja podjetje krizo, za konkurenta v isti panogi to ni prijetno, saj gre za podjetje, ki je sorodne panoge in se ta kriza lahko hitro prenese tudi na konkurenta ali

pa kar na celotno panogo. Večkrat se zgodi, da konkurenti podjetju, ki je v krizi, celo pomagajo. Podjetje v krizi pa mora paziti, da se na takšnega konkurenta ne zanaša preveč, zato mora to njegovo prijaznost jemati z rezervo.

2.4.6 Vedenje bank in drugih finančnih institucij

Banke želijo običajno svoje vložke (kredite) zavarovati že v pogodbi med banko in podjetjem. Ko pa slednje preide v krizo, jo banke običajno še poglobijo. V kolikor je podjetje pred stečajem, ga te podprejo, ne da bi se pri tem spuščale v ugotavljanje morebitnih možnosti, da bi podjetje lahko preživel.

V kolikor banka zazna krizo v podjetju, največkrat odkloni dodatne kredite ali pa celo zahteva takojšnje vračilo že odobrenih. Tovrstno ravnanje bank pa krizo v podjetju še poglobijo.

2.4.7 Vedenje državnih institucij

Državne institucije ponavadi pomagajo velikim in srednje velikim podjetjem, ki so že skoraj pred propadom. Pomagajo zato, ker bi v nasprotnem primeru lahko nastala velika socialna ogroženost, na primer v neki regiji. Takšna podjetja so običajno izpostavljena v medijih, nato sledi pomoč (tekstilna industrija je tipičen primer tega). Včasih pa tovrstne vrste pomoči bolj škodijo kot koristijo, saj v podjetjih zgolj podaljšajo agonijo pred dokončnim propadom.

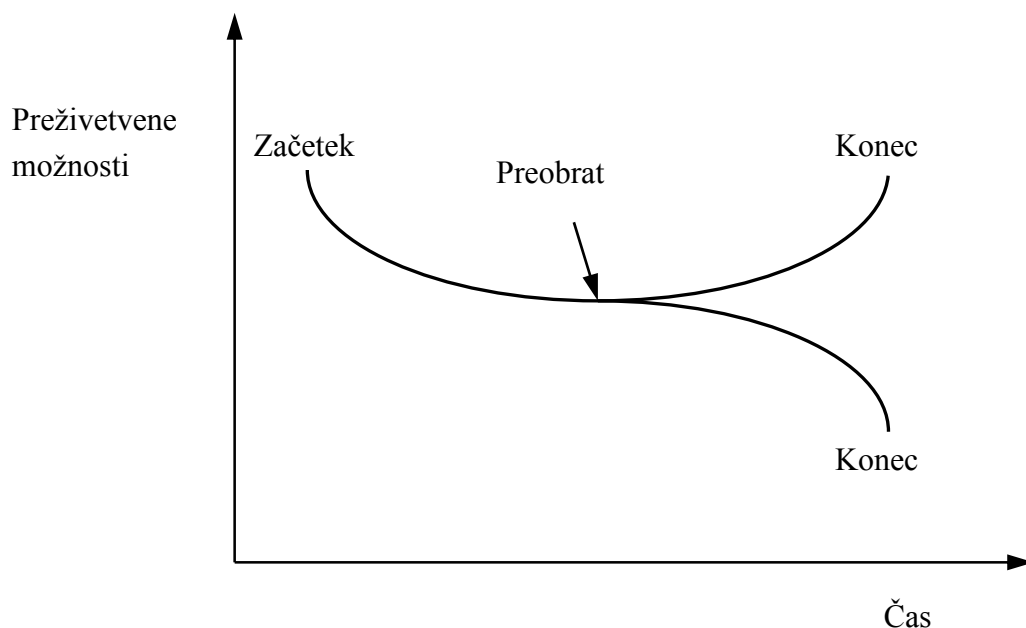
2.4.8 Vedenje javnosti

Javnost običajno zanima, kaj se dogaja v podjetju, ne glede na to, kako veliko je to, ki je v krizi. Pogosto prav javnost pomaga pri odkrivanju in reševanju krize v podjetju. Javnost je dobrodošla pri reševanju krize, čeprav mora biti krizni management previden, katere informacije o podjetju bo tudi javno razkril.

2.5 Izhod podjetja iz krize

Kriza lahko traja kratek čas, izhod iz nje pa je le ozdravitev le-te ali pa propad podjetja. Slednje lahko propade s stečajem ali pa preprosto preneha poslovati.

Slika 2.1 Kriza kot točka preobrata



Vir: Krystek v Dubrovski 2000, 21.

Slika 2.1 prikazuje, da lahko podjetje po hitri rasti zapade v nerešljivo krizo in sledi hiter padec; v drugem primeru pa lahko krivulja dalj časa postopoma upada, nakar po točki preobrata postopoma dalj časa narašča (Dubrovski 2000, 21).

Glede na možnost obvladovanja krize in njenega dvojnega izida je mogoče razlikovati med štirimi vrstami podjetij (Slatter v Dubrovski 2000, 21):

- *Neozdravljiva podjetja*: Brezupni primeri in kratkoročno preživetje z možnostjo propada.
- *Ozdravljiva podjetja*: Skromno preživetje z nizkimi donosi in trajno okrevanje s primernimi donosi.

Priznanje dokončnega neuspeha je najbolj pogosto dejanje samih lastnikov, ki so spoznali, da so razmere znotraj in zunaj podjetja takšne, da ne omogočajo več poslovanja podjetja in da vlaganje njihovega denarja v njihovo podjetje nima več smisla, saj ne omogoča, da bi podjetje v bližnji prihodnosti znova začelo poslovati pozitivno in bi jim vrnilo denar, ki so ga vložili v proizvodnjo (Tajnikar 2000, 244).

V podjetju, kjer se odločijo, da ne bodo iskali rešitev za izhod iz krize, morajo imeti jasne razloge, zakaj so se tako odločili.

Vodenje podjetja, ki je v krizi, zahteva drugačen pristop kot vodenje podjetja, ki posluje normalno in se ne sooča s krizo.

Aktivnost vodenja podjetja v akutni krizi imenujemo krizni management ali management preobrata (Dubrovski 2004, 131).

Delo kriznega managementa pa ni enostavno. Pri svojem delu se sooča s težavami, ki jih skuša čim uspešneje rešiti. Ob svojem delu se sooča tako z notranjim kot zunanjim okoljem. Notranje okolje je specifično, ima svojo kulturo, navade ..., zunanje pa ni preveč naklonjeno podjetju, v katerem je nastopila kriza. S svojim delom poskuša krizni management narediti preobrat v podjetju in ga postaviti spet na 'trdna' tla.

Obvladovanje krize pogosto poteka s tujo pomočjo. Če je slednja - običajno je to pomoč svetovalne organizacije - le potuha in pretveza za management podjetja v krizi in le poskus, da bi odrinil lastno odgovornost izven podjetja, potem se kaže takšni pomoči odpovedati. Če pa tuja pomoč prinaša veščine, modele in metodologije, ki so za obvladovanje krize učinkovitejše od tistih, ki jih ima management podjetja, potem se za zunanjo pomoč kaže odločiti. Ne nazadnje je pogled zunanjega svetovalca bolj nepristranski in širši (Tavčar 2002, 362–363).

Zunanje svetovanje podjetju je običajno zelo drago in zato naj bo ta možnost zadnja, za katero se podjetje odloči pri zdravljenju krize.

Sistematična izgradnja nove organizacijske kulture podjetja se lahko začne šele pri oblikovanju jasne vizije in strategije razvoja podjetja. Ukrepi v fazi sanacije podjetja praviloma odpravijo moteče elemente stare in pripravijo temelje za oblikovanje nove organizacijske kulture (Končina in Mirtič 1999, 78).

Krizni poslovodja je po svoji funkciji direktor, ki mu je zaupano izvajanje poslovnega preobrata v podjetju, ki je zašlo v krizo. To je v skladu z njegovim temeljnim poslanstvom, ki je opredeljeno z ustvarjalnim razreševanjem problemov in vodenjem poslovnih aktivnosti ter zaposlenih k zastavljenemu cilju podjetja. Naloga direktorja je, da skladno s postavljenimi poslovnimi cilji sanacije podjetja načrtuje, organizira, nadzira in vodi poslovni proces za doseg poslovnega preobrata. Stil vodenja, ki ga bo krizni poslovodja uporabil za doseganje poslovnega preobrata, bo različen od tistega, ki bi ga uporabil v pogojih normalnega delovanja in rasti podjetja (Končina in Mirtič 1999, 80).

Vodilni v krizni situaciji mora uporabiti nek stil vodenja, ko vodi zaposlene v podjetju. Černetič v Možina (1990, 48–49) opisuje naslednje stile vodenja:

- birokratski slog (značilnosti birokratskega vodje so upoštevanje pravil in postopkov v poslovanju, zanesljivost in trdnost, vzdrževanje čvrste formalne organizacije, racionalnost, natančnost ter obvladovanje in vljudnost v odnosih z ljudmi);
- razvijalski stil (značilnost poslovodje, ki pri vodenju uporablja omenjeni slog, je, da razvija in vzpodbuja sodelavce ter zaposlene, da zna poslušati, vzdržuje široko komunikacijo, razume druge, jih podpira in na splošno dobro dela ter sodeluje z ljudmi);

- dobrohotni avtokratski stil (dobrohotni avtokratski poslovodja je odločen, delaven in zna vzpodbujati sodelavce, svoje obveznosti dosledno izpolnjuje, usmerjen je k doseganju visokih poslovnih rezultatov);
- izvrševalski stil (poslovodja, ki uporablja pri vodenju omenjeni slog, prisega na skupinsko oziroma timsko delo, pri odločanju se posvetuje s sodelavci, pri izvajanju nalog jih zna vzpodbujati k večji učinkovitosti in usklajuje njihovo delo).

2.5.1 Preobrat v malem podjetju

V literaturi je le malo napisanega o preobratu iz krize v malem podjetju, res pa je, da se v praksi preobrat malega podjetja ne izvaja v pravem pomenu besede.

Razlog, zakaj je opredelitev preobrata v malem podjetju sporna, je v posebni vlogi podjetnika. Podjetnik v malem podjetju je namreč pogosto tudi poslovodja. Glavna značilnost preobrata v podjetju pa je, da mora priti do zamenjave managerjev in do imenovanja novih. Če je v malem podjetju managerska in podjetniška funkcija združena v isti osebi oziroma istih osebah in če je izvajanje preobrata v resnici ključno povezano z zamenjavo managerja, preobrat v malem podjetju radikalno spremeni kadrovske strukturo podjetja, saj je treba podjetnika, katerega ideja je omogočila nastanek podjetja oziroma podjetniškega posla, zamenjati in ga *nadomestiti z drugim podjetnikom*. Možno je še, da v prihodnje podjetje ne bo več povezano s podjetnikom, ki je podjetniški projekt začel, pač pa, da se v podjetju *vzpostavi običajna struktura* večjih podjetij, v katerih so lastniki običajno zunaj podjetja, slednje pa vodijo managerji. Niti prva niti druga pot nista enostavni. V prvem primeru si je težko zamišljati, da lahko podjetnika pri nekem podjetniškem projektu nadomestimo z drugim, v drugem primeru pa gre za radikalno reorganizacijo podjetja, ki v podjetju prekine s podjetniško identiteto (Tajnikar 2000, 246–247).

Redko pa se za preobrat v podjetju odločijo podjetniki, ki so podjetje ustanovili. Ta odločitev tako ostaja v rokah lastnikov, ki se morajo tudi odločiti za pot, ki jo bodo izbrali pri preobratu v podjetju. Ker se mali lastniki redko in s težavo odločijo za izvedbo preobrata, podjetje pogosto doživi končni neuspeh, saj lastniki malega podjetja ne morejo ali niso pripravljeni sprejeti ustrezne odločitve o preobratu v podjetju. Njihova povezanost s podjetniško funkcijo je običajno kriva, da skušajo podjetje ohraniti pri življenju z običajno podjetniško in managersko ekipo. To pa jim le s težavo uspe, saj je preobrat v podjetju zelo pogosto ključno odvisen od zamenjave managerskih kadrov v podjetju. Če pa se lastniki malega podjetja odločijo za preobrat, morajo potegniti tipične poteze, ki se bistveno ne razlikujejo od potez srednjih in velikih podjetij (Tajnikar 2000, 247).

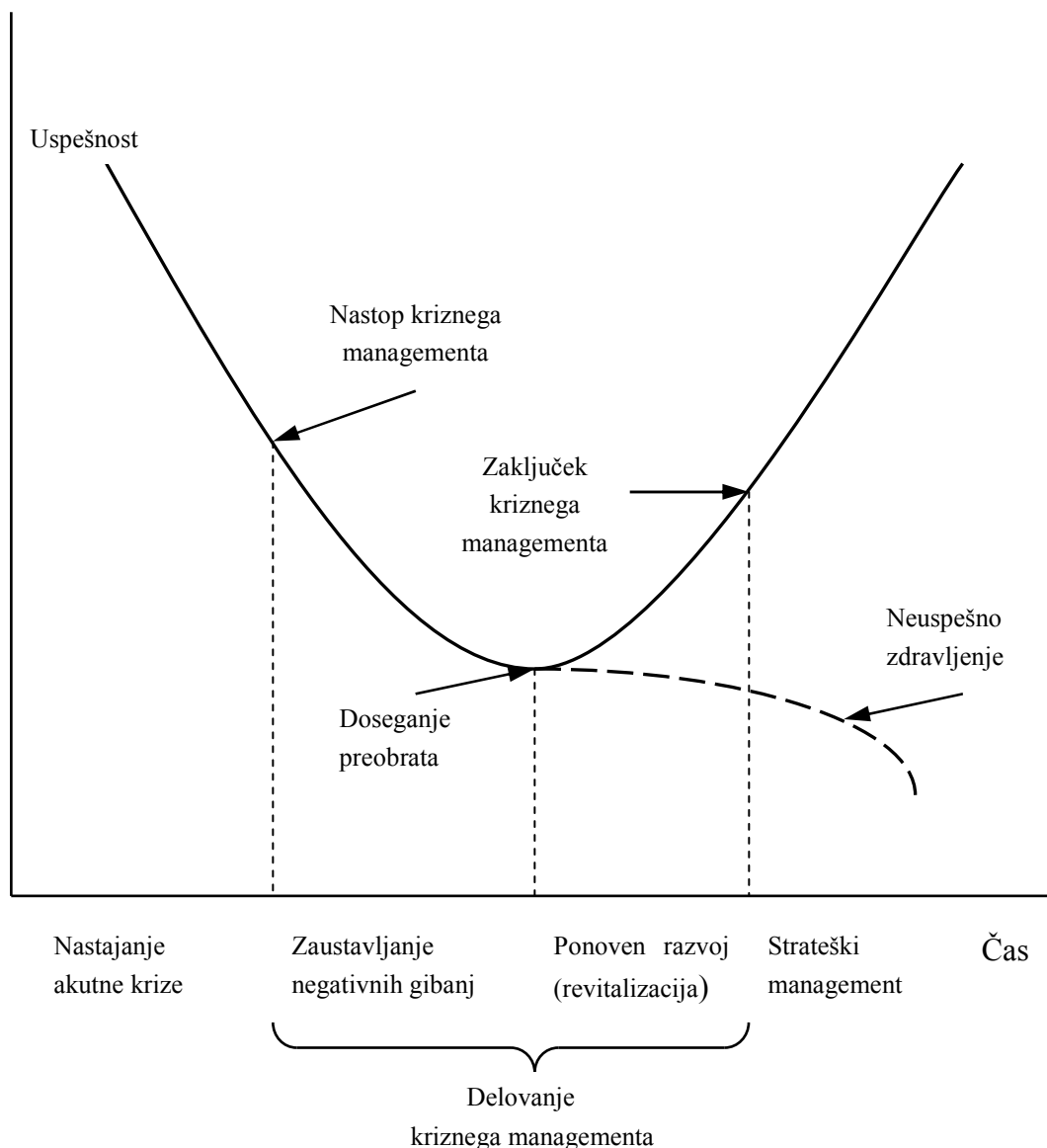
2.5.2 Standardni ukrepi za urejanje krize

V nadaljevanju navajam nekatere ukrepe, ki so pri zdravljenju krize najpogosteje uporabljeni. Ti so:

- *Zamenjava vodstva podjetja:* V večini kriz zunanji dejavniki povzročijo zamenjavo poslovnega vrha, pri čemer ni enotnega mnenja o tem, ali so pomembnejše splošne poslovodne izkušnje ali izkušnje v sorodni dejavnosti. Manager, ki naj organizacijo spet spravi na pravi tir, je ponavadi odločna, trda in nagla osebnost, ko ozdravi podjetje, pa ga največkrat zamenjajo z drugim, ki je bolj naklonjen demokratičnemu, participativnemu vodenju. Večinoma ob krizi zamenjajo celotno vršnje poslovodstvo, postopnost se ne obnese, saj med novinci prevlada duh stare skupine.
- *Centralizirano finančno vodenje:* Novi management – ne glede na običajne odpore -prevzame v roke finance podjetja, izdela projekcijo denarnih tokov in finančni načrt, zaostri nadzor nad stroški v osnovni dejavnosti ter režiji in zavre naložbe.
- *Spremembe organiziranosti:* Te sledijo nekoliko kasneje in so posledica spremenjenih strategij. Spremembe ne smejo biti zaplata, ki prikrije strateške težave, temeljiti morajo na razumevanju neformalnih struktur v podjetju, njihova uveljavitev pa zahteva obilo naporov s strani managementa. Največkrat gre za izdatno decentralizacijo ob koncentraciji sredstev in razpolaganja z njimi. Tako vključijo v zdravljenje organizacije številne managerje, ustanovitev sorazmerno avtonomnih enot pa olajša morebitne nujne odprodaje delov podjetja.
- *Sprememba prednosti in usmeritve programov:* V prvi fazi obvladovanja krize se kaže omejevanje na najbolj donosno jedro izdelkov in ciljnih tržišč ter druge programe. Ko je najhujše mimo, sledi ponovno razvojno ovrednotenje poslanstva podjetja in programov, ki sodijo vanj ter opredelitev temeljnih usmeritev za te programe na vseh področjih delovanja podjetja - od razvoja do raziskav prek tehnologije in proizvodnje do trženja storitev.
- *Izboljšanje trženja:* Preživetje zahteva agresivno trženje, motivirane prodajalce in primerno strategijo cen. Zmeren dvig cen je med najučinkovitejšimi takojšnjimi ukrepi za reševanje podjetja - še zlasti, če je za to mogoče pridobiti razumevanje s strani odjemalcev. Seveda pa samo s pritiskom na tržnike krize ni mogoče rešiti, trženje je le zadnji člen v izvajanju dejavnosti podjetja.
- *Rast podjetja s pripojitvami in nakupi:* Takšen način urejanja krize sodi med najbolj sporne strategije, čeprav lahko prinese zelo hitre in na pogled spektakularno dobre izide. Včasih pa res privede v podjetje svežo kri, izboljša konkurenčnost, če gre za pripojitev sorodnih podjetij oziroma enot in izboljša varnost s pripojitvijo enot, ki širijo program.

- *Krčenje sredstev:* Večina podjetij, ki zaide v krizo, ima težave z likvidnostjo in solventnostjo, obenem pa imajo v obratnih in osnovnih sredstvih vezanega obilo denarja, ki bi ga nujno potrebovali za preživetje. Zato sodi med prve naloge kriznega vodstva zniževanje obratnih sredstev (terjatve, zaloge) in povečevanje ugodnih virov zanje (plačilni roki dobaviteljem!) ter zmanjševanje osnovnih sredstev (odprodaje, nato morda najem pred tem prodanih zgradb, opreme) oziroma prodajo delov podjetja.
- *Zmanjševanje stroškov:* Večina podjetij v krizi ima izgubo že iz prejšnjih obdobij, pa tudi iz tekočega poslovanja. Ker je povečevati prihodke podjetja v krizi težko, je logično osredotočenje na stroške. To seveda izboljšuje izkaz uspeha, vendar je pomembneje povečevati učinkovitost kot pretirano varčevati in zavirati dejavnost podjetja prav tedaj, ko bi bil potreben nov zagon.
- *Naložbe:* Strategija ni v nasprotju s prejšnjimi, saj kriza zadane tudi podjetja z izdatnimi in slabo uporabljenimi lastnimi viri sredstev. Cilji naložb so običajno zmanjševanje stroškov, pospeševanje rasti (sredstva za trženje!) ali programska preusmeritev na obetavnejše izdelke, storitve in tržišča.
- *Izboljšanje sestave virov financiranja:* Kriza ponavadi prizadene prezadolžena podjetja. Zdravljenje zahteva povečanje lastnih virov (poslovnega sklada) in omejevanje zadolžitve - z izboljšanjem denarnega toka, zmanjšanjem stroškov in hitrejšim obračanjem sredstev. Za ponoven vzpon rabi podjetje nove vire, tako posojila kot vplačila v poslovni sklad, prej pa si mora pridobiti več zaupanja (Tavčar 1996, 534–535).

Slika 2.2 Obdobje in cilji delovanja kriznega managementa



Vir: Dubrovski 2000, 55.

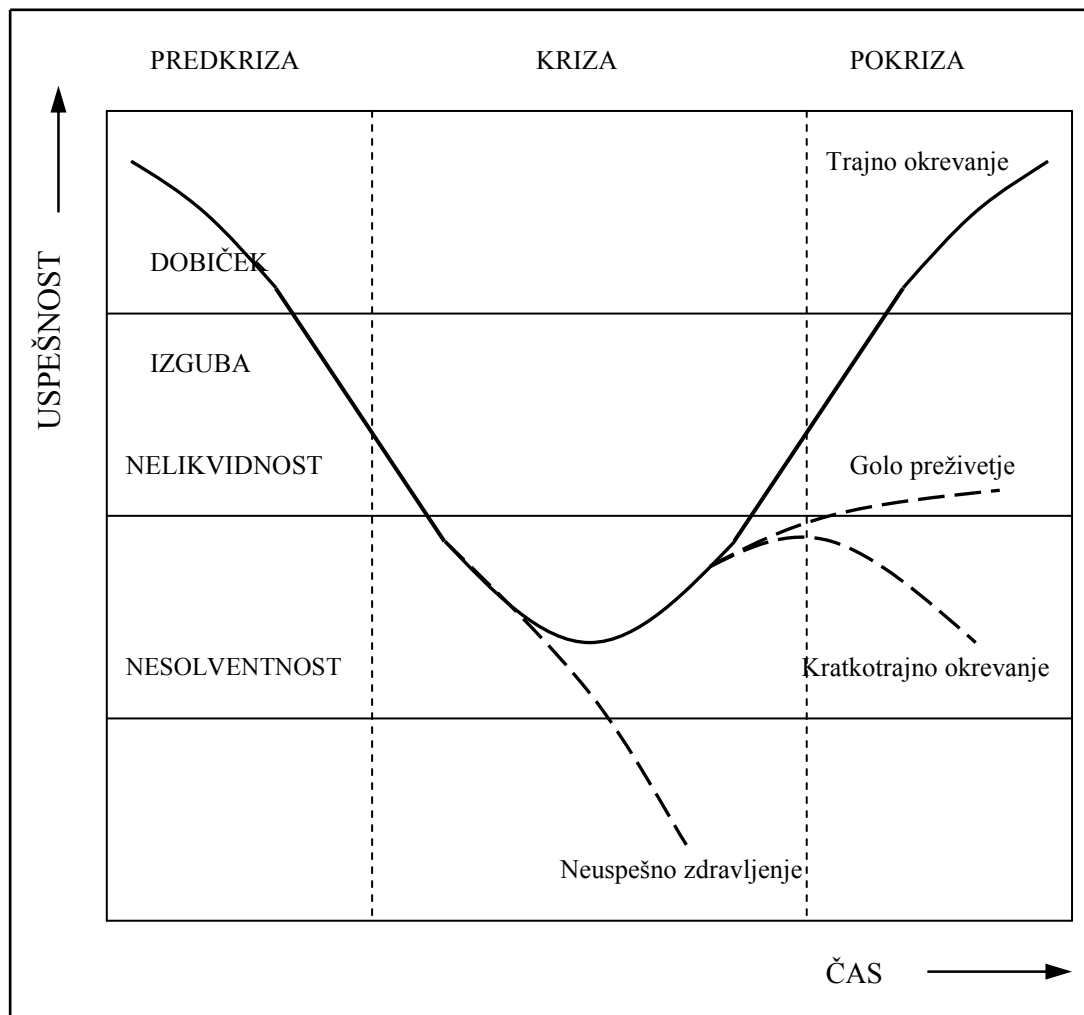
Slika 2.2 prikazuje, da obvladovanje kriznega položaja samo po sebi nima namena, saj je krizni položaj obvladan šele takrat, ko dosežemo spreobrnitev negativnih gibanj. Le tako si namreč podjetje lahko zagotovi svoj obstoj in razvojne možnosti (Dubrovski 2000, 54).

2.6 Izid krize

Krizni ali na novo imenovani management vloži vse napore v premagovanje krize; napačno pa je pričakovati, da je z uporabo pravih strategij mogoče premagati vsako krizo. Nekatere raziskave kažejo, da na vsako podjetje, ki je premagalo krizo, odpadeta

dve, ki jima to ne uspe. Večina propade do konca, nekatera še dolgo životarijo z minimalnimi poslovnimi izidi ali pa so ohromljena in počasi propadajo (Nelson v Tavčar 1996, 543).

Slika 2.3 Potek in izidi krize



Vir: Slatter v Tavčar 1996, 543.

Premagovanje krize uspe različno in se konča (Tavčar 1996, 543):

- z brezupnimi primeri, za katere je racionalna le likvidacija;
- s kratkotrajnim okrevanjem, največ za štiri leta, nato se kriza ponovi,
- z golim preživetjem in neprivlačno donosnostjo (poizkusiti velja z odprodajo, preden se položaj ne poslabša),
- s trajnim okrevanjem in dobro donosnostjo.

3 ŠTUDIJA PRIMERA - RAZREŠEVANJE KRIZE V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Kratka predstavitev podjetja

Podjetje Moles, d. o. o., je enoosebna družba. Osnovni kapital podjetja je 8.763,00 evrov in je vplačan v celoti.

Dejavnost podjetja je predvsem lesna. V podjetju izdelujejo izdelke po naročilu (vrata, okna, razne lesene okrasne izdelke ...), izvajajo pa tudi montažo, saj strankam tudi montirajo narejene izdelke. Podjetje se poleg glavne dejavnosti ukvarja še z drugimi pomožnimi deli, kot na primer izdelavo sten iz mavca, polaganjem parketa ...

Podjetje je bilo ustanovljeno 1. aprila 2002, kar pomeni, da je relativno mlado. Čeprav kot podjetje ne obstaja dolgo, imajo zaposleni veliko delavnih izkušenj. Vsi zaposleni delujejo že dolgo kot kolektiv, le da so bili prej več let zaposleni v drugi družbi, ki jim je dala na izbiro ali konec takratne dejavnosti ali pa, da gredo na svoje. Takratna družba je namreč ugotovila, da izmed številnih dejavnosti, natančneje zaključnih gradbenih del, ki jih je imela, lesna dejavnost prinaša izgubo. Zato so se zaposleni glede na odločitev prvotne družbe odločili, da bodo prestopili v novo družbo z imenom Moles, d. o. o., takratni delovodja pa je zdajšnji direktor in ustanovitelj podjetja.

V podjetju si prizadevajo, da bi bili njihovi izdelki in storitve kolikor je mogoče kvalitetne, kar želijo še izboljšati, seveda ob zmernih cenah, ki vladajo na trgu. S tem bi podjetje pridobilo pri svoji uspešnosti in ugledu, še posebej zato, ker je mlado in je to zelo pomembno za njegov nadaljnji razvoj ter prepoznavnost.

Od konkurence se razlikujejo predvsem po tem, da hitro in kvalitetno izdelajo zelen izdelek in ga na željo stranke tudi montirajo - konkretno so to na primer vrata, ki jih v podjetju po zelenem designu izdelajo in montirajo. Ob tem pa je tudi res, da ni veliko lesnih podjetij, posebej v tem delu Primorske, ki bi se še ukvarjala z lesno dejavnostjo.

Podjetje Moles, d. o. o., spada po velikosti med majhna podjetja, saj ima 10 zaposlenih. Računovodske storitve za podjetje opravlja zunanji izvajalec.

Povprečna starost zaposlenih je okrog 40 let. Po poklicu so mizarji in imajo radi svoj poklic (Mozetič 2008, 1).

3.2 Analiza kriznega stanja v podjetju

3.2.1 Značilnosti krize

Podjetje, ki je nastalo leta 2002, je vse do leta 2004 poslovalo dobro in izboljševalo svoj poslovni izid. V tem času je odkupilo stroje, kupilo nekaj novih, nabavilo prevozne sredstvi ...

Leta 2004, ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo, pa je podjetje kar naenkrat ostalo brez naročil. Takrat je vodstvo podjetja menilo, da je do izostanka naročil prišlo zato, ker je bil trg negotov, ni se vedelo, kako bo vstop v Evropsko unijo vplival na življenje v državi. Ocenjujejo, da v letu 2004 približno tri mesece niso imeli ustreznih naročil. Dobili so le majhna dela, ki pa niso pokrila niti tekočih stroškov poslovanja. Za podjetje je bil to velik udarec.

Ker je bilo vodstvo neizkušeno, se na nekaj takšnega ni pripravilo in tudi v tistem trenutku ni vedelo, kako se naj glede na stanje sploh odzove.

V nadaljevanju navajam nekaj značilnosti, ki so takrat nakazovala krizo v podjetju:

- *Pomanjkanje naročil za naslednja obdobja:* V začetku leta 2004 so se naročila začela zmanjševati, do aprila je bilo stanje takšno, da je bilo vodstvo podjetja zaposlene prisiljeno poslati na dopust zaradi premajhnega obsega dela. Vodstvo je skrbelo tudi dejstvo, da ni bilo naročil za prihodnja obdobja. Ocenili so, da so se naročila zmanjšala tudi za več kot polovico.
- *Slabšanje prodajnih pogojev:* Tu gre za skrajševanje plačilnih pogojev. Pri tem naj omenim nekaj dobaviteljev, ki so zaznali, da je podjetje zašlo v težave in so zahtevali plačilo po predračunu ali plačilo v bistveno krajšem roku kot je bilo to prvotno dogovorjeno. Na primer, 60-dnevna valuta se je skrajšala na 30-dnevno, takšni ukrepi pa so za obravnavano podjetje pomenili veliko težavo, saj od dobave do montaže in končnega plačila za opravljeno delo včasih minejo tudi 3 do 4 meseci.
- *Porast dvomljivih neizterljivih terjatev:* V začetku nastanka krize je direktor izvedel, da bo eden od naročnikov, za katerega je podjetje opravilo večji obseg del v skupni vrednosti 16.500,00 evrov, ki do takrat še niso bila plačana, prenehal s poslovanjem. Obiskal ga je in ta mu je dejal, da se bo potrudil nakazati čimveč dolžnega zneska. Žal pa se je kasneje izkazalo, da je ta naročnik (samostojni podjetnik) ostal ogromno dolžan tudi ostalim podjetjem, da nima premoženja, s katerim bi lahko dolgove poravnal in da je prenehal s poslovanjem. Direktorju podjetja Moles, d. o. o., je s težavo uspelo pravočasno kompenzirati manjši del dolžnega zneska naročnika, na ostalo pa so morali v podjetju pozabiti. Za tožbo se niso odločili, saj jim je odvetnik svetoval, da je najbolje vse pustiti tako kot je, saj terjatve ne bodo mogli izterjati, poleg tega pa je zoper tega naročnika vloženih že večje število tožb s strani drugih upnikov, doslej pa ni bila uspešno rešena še nobena.
- *Poslabšana likvidnost in plačilna sposobnost:* Ker ni bilo ustreznih naročil je za direktorja prišel pričakovan čas, ko ni bilo prilivov na poslovni bančni račun podjetja. S tem se je poslabšala plačilna sposobnost, zato so plače zaposlenih več mesecev zapored izostajale za kakšen dan. Direktor in administrativna delavka sta se resnično trudila, da bi na kakršen koli način pridobila sredstva na račun

podjetja in čim bolj sprotno poravnala obveznosti podjetja. Iz lastnih izkušenj lahko povem, administrativno delo v podjetju namreč opravljam sama, da ni bilo enostavno zagotoviti sredstva in poravnati obveznosti tako do zaposlenih kot do dobaviteljev. Ko se je bližal 18. dan v mesecu, takrat je namreč plačilni dan v podjetju, je moralo biti vse do potankosti izračunano in načrtovano. Z vsakim naročnikom del je obstajal natančen dogovor, kdaj bo plačal dolžni znesek in če je s tem zamudil le en dan, se je v podjetju sesul ves trud, v vodo so padla tudi vsa prizadevanja, da bi bila plača zaposlenim nakazana na dogovorjeni plačilni dan. Enako se je dogajalo ob koncu meseca, ko je v državni proračun treba plačati davek na dodano vrednost. V vsemu temu pa so bili še dobavitelji, ki so nenehno telefonirali, bili sprva prijazni, postopoma pa neučakani in lahko rečem, da je bila to velika obremenitev predvsem za direktorja, ki je poleg iskanja novih del ter priprave ponudb moral prenašati še ves tovrstni pritisk, povezan s tekočo likvidnostjo podjetja.

- *Čedalje večji obseg dospelih neporavnanih obveznosti:* Neporavnane obveznosti so se kopičile. Izostalo je izplačilo regresa, povečevalo se je število neplačanih računov ...
- *Povečala se je stopnja zadolžitve:* Zadolženost podjetja se je povečevala iz meseca v mesec, vsak mesec je bilo težje slediti, komu in kako poravnati dolžne zneske.
- *Poslabšan denarni tok:* Denarni tok se je zelo poslabšal, pri tem bi izpostavila predvsem obdobje od marca 2004 do februarja 2005.
- *Preložitve dneva izplačila plač in neredno izpolnjevanje ostalih obveznosti do delavcev (regres, jubilejne nagrade, odpravnine ...):* Poleg preložitve dneva izplačila plač zaposlenim je izostalo tudi izplačilo regresa, jubilejni nagradi za dva zaposlena in odpravnina za tistega, ki se je leta 2004 upokojil. Vse to je podjetje poravnalo kasneje, vendar na žalost z zamudo.
- *Neredno vodenje knjigovodskih listin:* Storitve računovodstva je opravljal zunanji izvajalec, ki je neredno knjižil knjigovodske listine, kljub temu, da so mu bile te redno in večkrat mesečno dostavljene. Direktor se je tega zavedal, a do nastanka krize v podjetju temu ni namenjal večje pozornosti. Razjezilo pa ga je, ko je v marcu leta 2005 izvedel za veliko izgubo, ki je nastala, njene višine pa ni pričakoval. Takrat je zaprosil, če se lahko oglasi v računovodstvu. Takratna računovodkinja mu je svetovala, naj podjetje kar zapre in se umakne. Po temeljitem premisleku in premaganem šoku se je odločil, da bo vztrajal in se bojeval za obstanek podjetja.
- *Pogostejše zamude v dobavah:* Zaradi nerednega plačevanja obveznosti je prišlo do zamud pri dobavah, kar je še dodatno oteževalo delovni proces.

- *Naraščajoče nezadovoljstvo zaposlenih:* Med zaposlenimi so se pojavile govorice in odpori, češ, da podjetje ne želi poravnati obveznosti do njih in da jih ne spoštuje. Zato se je direktor odločil in sklical sestanek, na katerem jim je povedal za težave podjetja, sestanek pa je bil ocenjen kot zelo uspešen. Po njem se je vzdušje v podjetju spremenilo, ni bilo več napetosti, s strani zaposlenih je zavela nova energija.
- *Močan pojav in vpliv govoric:* Med zaposlenimi so se pojavile govorice in manjše nesramnosti do vodstva, med dobavitelji je zavladovalo čudno vzdušje.
- *Odhod sposobnih zaposlenih:* V tem času se je eden od zaposlenih upokojil, drugi pa je odšel na drugo delovno mesto in je zapustil podjetje. Žal vodstvo ni prej poiskalo drugega, zanesljivega delavca, ki bi prevzel izkušnje tistih, ki sta odšla. V času krize se je v podjetju zaposlilo nekaj novih delavcev, vendar so čez nekaj časa odšli, saj niso želeli delati v podjetju, ki se sooča s krizo.
- *Pomanjkljivo, redkejše in prirejeno komuniciranje:* Med vodstvom in zaposlenimi je bilo v času nastanka krize opaziti pomanjkljivo komuniciranje.
- *Povečala so se pisna sporočila v notranjem komuniciranju:* Zaradi neupoštevanja nadrejenih so le-ti začeli delavcem deliti pisna sporočila, kot na primer o spremenjenem urniku dela (včasih se je treba strankam prilagoditi), o koriščenju dopustov in podobno.
- *Zahtevana dodatna zavarovanja s strani bank in nekaterih dobaviteljev:* Banke so za novo pridobljene kredite zahtevale dodatna jamstva, v nasprotnem le-teh niso odobrile, nekateri dobavitelji pa so zahtevali menice kot jamstvo za plačilo terjatev.

V podjetju so ugotovili, da je bil povod za krizo predvsem vstop Slovenije v Evropsko unijo in s tem posledično zmanjšanje obsega naročil. Žal pa se tudi vodstvo podjetja ni pravilno in pravočasno pripravilo na čas, ko so se obetale spremembe na trgu.

3.2.2 Vzroki krize

Za nastalo krizo v podjetju so bili krivi tako notranji kot zunanji vzroki. Zunanji vzroki so bili:

- *Spremembe na trgu:* V času vstopa Slovenije v Evropsko unijo se je občutno znižalo povpraševanje po izdelkih in storitvah podjetja, napovedovala se je konkurenca iz tujine, zato se je vodstvo podjetja ustrašilo. Ker slednje ni znalo pravilno ukrepati glede na nastalo situacijo, se je kriza le še poglobljala, trg pa se je v tem času hitro odzival na spremembe, ki so vladale na tržišču.
- *Spremembe v navadah potrošnikov:* V letu 2004 je imelo podjetje, poleg težav s spremembami, ki so se dogajale na trgu, težave še z naročniki, najbolj z enim, ki

še vedno ni poravnal svojih obveznosti. Za podjetje pa denar, ki mu ga je naročnik dolžan, predstavlja precejšen znesek. Vodstvo se ni odločilo za vložitev tožbe na sodišču, saj je bilo seznanjeno, da je naročnik zelo veliko denarja dolžan tudi ostalim izvajalcem. Nekaj malega dolga je podjetju uspelo poravnati s pobotom, nato pa dolžnik propadel.

Notranji vzroki so bili:

- *Napačne poslovne odločitve:* Vodstvo bi moralo konkretnije pristopiti k situaciji, ki je zavladovala na trgu in se nanjo že prej pripraviti.
- *Delovanje brez strateških usmeritev:* Ugotovljeno je bilo, da je podjetje imelo zelo slabo strategijo za prihodnost in se je bolj ukvarjalo s tekočim položajem ter položajem, ko je na trgu šele zaživelo in bilo ustanovljeno.
- *Nesprejemanje opozoril iz okolja in pasivnost:* Vodstvo se z zaposlenimi ni odkrito pogovorilo in jim ni povedalo, kako in zakaj je prišlo do težav, ki so se takrat pojavile v podjetju, zato so zaposleni postajali nezadovoljni.
- *Fluktuacija brez prenosa znanj:* Dobri delavci so odšli, ne da bi svoje znanje prenesli na mlajše, ki so se v podjetju zaposlili v tistem času.
- *Neučinkovito motiviranje in razvoj zaposlenih:* Zaposleni se niso dodatno izobraževali, s tem je mišljeno obiskovanje sejmov, raznih predavanj ..., niso bili niti ustrezno pohvaljeni niti nagrajeni.
- *Neuspešno upravljanje finančnih virov:* Svojih terjatev podjetje ni znalo pravočasno in pravilno izterjati - ali sodno ali s pobotom ali kako drugače.
- *Pomanjkanje informacij, ki so nujne za tekoče poslovanje:* Takratni zunanji računovodski servis vodstva podjetja ni opozarjal in sprotno prikazoval, kako podjetje posluje, zato je bilo vodstvo ob koncu obračunskega leta neprijetno presenečeno nad veliko izgubo, ki je nastala v preteklem letu – pričakovana je bila namreč nižja izguba.
- *Previsoki stroški poslovanja:* V trimesečnem obdobju, ko ni bilo naročil in s tem povezanega dela, so bili stroški višji od mesečnih prihodkov - pri tem mislim na plače, stroške najemnin, amortizacije, elektrike ...
- *Trženja ni bilo:* Podjetje svojih izdelkov in storitev ni tržilo na ustrezen način, s čimer se ni predstavljalo na trgu.

3.2.3 Podjetje v zreli krizi

Ko je bilo podjetje v zreli krizi, se je vodstvo nanjo šele začelo odzivati. Direktor je ugotovil, da tako ne gre več naprej in da je potrebna korenita sprememba v podjetju.

Pojavile so se naslednje težave:

- *Naraščanje izgube v podjetju:* Vodstvo je februarja 2005 'presenetila' novica s strani zunanjega računovodstva o nepričakovani visoki izgubi za leto 2004. To je

bilo takrat sprejeto panično in s preplahom. Vodstvo je bilo razočarano in hkrati jezno, saj ga računovodski servis ni niti enkrat opozoril na visoko izgubo, ki se je izkazala ob koncu leta 2004. Takrat je računovodkinja s strani zunanjega izvajalca direktorju podjetja celo predlagala, naj podjetje zaradi visoke izgube kar zapre.

- *Upad naročil:* Naročila so upadla, direktor pa si ni znal pojasniti, zakaj slednjih ni spet v tolikšni meri, kot so bila ta v času do vstopa Slovenije v Evropsko unijo.
- *Povečanje zadolženosti:* Podjetje je moralo pri banki najeti kratkoročni kredit za odplačevanje tekočih obveznosti.
- *Padeč likvidnosti:* Podjetje je imelo v času krize velike težave z likvidnostjo. Pri več bankah je poskušalo pridobiti dolgoročni kredit, vendar se je vsaka banka raje umaknila in prošnjo zavrnila. Direktorju pa je leta 2005 v eni od bank le uspelo brez težav pridobiti dolgoročni kredit. Tej banki je podjetje še danes hvaležno. Novembra 2008 je podjetje odplačalo še zadnji obrok kredita. Banka, pri kateri je podjetje imelo odprt poslovni račun od nastanka dalje, pa je v času krize podjetju ukinila še odobren znesek limita. To je bil še dodatni udarec za poslovanje podjetja. Takrat je moralo podjetje vrniti limit, ki ga je v krizni situaciji koristilo, ob tem pa pokriti še tekoči dolg, kar je predstavljalo dodatno breme za poslovanje podjetja.
- *Neredne računovodske informacije:* Takratni zunanji računovodski servis ni zagotavljal tekočih informacij o sprotne poslovanju podjetja. Zato je bilo vodstvo podjetja neprijetno presenečeno nad veliko izgubo, ki je nastala in je bila neizbežna.
- *Naraščajoči strah poslovodstva:* Direktor se je ustrašil krizne situacije, saj je zanj prišla nekoliko nepričakovano. Ker je bil neizkušen v vodenju v krizni situaciji, se na to tudi ni znal pravilno odzvati. V tistem obdobju se je eden od zaposlenih upokojil, drugi pa je odšel v drugo podjetje.
- *Odsotnost strateškega načrtovanja:* Podjetje ni imelo ustreznega strateškega načrtovanja tako pred krizo kot med njo.

3.2.4 Vedenje udeležencev podjetja v krizi

Vedenje udeležencev v času krize je bilo v obravnavanem podjetju precej burno. Izmed vseh udeležencev je imel največ dela prav direktor. Vsi pritiski so se izvajali prav nanj. Direktor, ki je lastnik in manager podjetja, je poskušal krizo omiliti s korektnim obnašanjem ter poštenostjo in je na diplomatski način reševal spore med zaposlenimi, dobavitelji in kupci.

a) *Vedenje direktorja*

Direktor podjetja je krizo prvotno sprejel z negotovostjo in na nek način v šoku. Nato je zbral vse svoje moči, stopil do tistih, ki so zanj vodili računovodska dela, bank ... in začel z iskanjem rešitev, kako podjetje spet postaviti na lastne noge.

b) *Vedenje zaposlenih*

Zaposleni o krizi dolgo časa niso vedeli nič, mogoče so jo le slutili zaradi manjšega obsega dela. Tako je bilo, dokler ni zaostalo izplačilo plač za kakšen dan. Tega seveda niso sprejeli z neodobravanjem, kasneje pa so se nekateri spoprijeli s krizo in se po svojih močeh trudili, da bi se stanje v podjetju izboljšalo. Nekateri so odšli drugam, zato je moral direktor iskati druge delavce in jih vpeljati v delo, kar je za podjetje predstavljalo še dodaten strošek (uvajanje delavcev brez ustreznih delavnih izkušenj je za takšna dela, kot jih opravljajo v podjetju, dolgotrajno). Nekateri delavci so zgolj nergali in še ostale spodbujali k uporabi, zato se je direktor odločil, da bo sklical sestanek in jim bo vse pojasnil. Po tem sestanku so se stvari umirile.

c) *Vedenje dobaviteljev*

Pri enem od glavnih dobaviteljev se je zgodilo zanimivo dogajanje. Ker podjetje ni bilo sposobno v roku odplačevati svojih dolgov, so unovčili menico. Menica je vsebovala celoten dolžni znesek. Ta dobavitelj se je do podjetja vedel nekorektno, saj ga je vodstvo poklicalo in mu povedalo za stanje, ki je nastalo v podjetju ter ga prosilo za odlog plačila. Po unovčeni menici skupaj s pripadajočimi obrestmi pa je ta dobavitelj zahteval še vse plačila vnaprej po predračunu in šele nato je lahko podjetje prevzelo material. Šele čez kakšnega pol leta je moral direktor jamčiti s svojim osebnim premoženjem, da bo v primeru, če podjetje ne bo zmoglo odplačati svojega dolga, tega plačal osebno. Z ostalimi dobavitelji ni bilo težav.

d) *Vedenje odjemalcev*

Med odjemalci ni bilo opaziti razlike glede na njihovo obnašanje pred in med krizo.

e) *Vedenje konkurentov*

Konkurenti, čeprav jih v okolici podjetja ni veliko, niso opazno ogrožali poslovanja podjetja ali pa se 'naslajali' nad krizo, ki je nastala v podjetju.

f) *Vedenje bank*

Podjetje je imelo pred krizo odprt en poslovni bančni račun. Ko je v podjetju nastopila kriza in je podjetje, tako kot vsako leto, zaprosilo za podaljšanje limita, mu ga

banka ni odobrila. Podjetje je moralo vrniti že izkoriščen limit in to v kratkem času, kar je zanj predstavljalo dodatno obremenitev. Poleg tega banka ni bila pripravljena odobriti dodatnega kredita. Zato se je direktor odločil, da bo poskusil še pri kakšni drugi banki, da bi pridobil kredit za podjetje. Žal neuspešno. Šele čez kakšnega pol leta mu je uspelo pridobiti dolgoročen kredit pri eni od bank. Slednja je zahtevala le ustreznega poroka, kar pa ni predstavljalo težave, saj ga je direktor pridobil že pred iskanjem kredita. Za odplačilo slednjega je kot garant namreč jamčila ena od zavarovalnic.

g) Vedenje državnih institucij

S strani državnih institucijah ni bilo opaziti večjih razlik.

4 IZHOD IZ KRIZE IN PRIPOROČILA ZA NAPREJ

Direktor se je odločil, da bo podjetje poskušal rešiti iz krize in to mu zaenkrat kar dobro uspeva. Podjetje lahko danes uvrstimo med ozdravljiva podjetja s skromnim preživetjem in nizkimi donosi (Slatter v Dubrovski 2000, 21).

Direktor se je odločil, da bo o nastali situaciji najprej govoril z zaposlenimi. Med slednjimi so se začele širiti novice, ki so bile resnične le deloma. Sklical je sestanek zaposlenih in jim povedal o nastali situaciji. Ti so ga lahko vprašali karkoli, na vse so dobili odkrit odgovor. Po tem sestanku je bilo konec natolcevanj in prerekanj tako med zaposlenimi kot tudi med vodstvom in zaposlenimi. Od tega dne dalje je bilo opaziti, da se vsi zaposleni očitno bolj trudijo pri svojem delu.

Direktor si je nato vzel še nekaj dni časa in je obiskal vse pomembnejše dobavitelje. Odkrito jim je povedal, v kakšni situaciji se je znašlo podjetje in kaj sedaj pričakuje tako od samega podjetja kot od posameznega dobavitelja. Treba je priznati, da so bili vsi dobavitelji razumevajoči, razen enega, ki je unovčil menico in s tem dobil plačan ves dolg, ki ga je imelo podjetje Moles, d. o. o., do tega dobavitelja. Po tem pa je slednji več mesecev zapored zahteval vsa plačila vnaprej, to je še pred nabavo materiala. Šele po določenem času, ko se je stanje v podjetju nekoliko umirilo, je direktor lahko s svojim premoženjem jamčil za to, da bo, v kolikor podjetje ne bi bilo sposobno plačati dolga do dobavitelja, on sam pokrival obveznosti.

Tudi z bankami je bilo več težav. V podjetju z njimi nimajo preveč lepih izkušenj. Ko so banke najbolj potrebovali, so mu le-te namreč odrekle pomoč. Banka, pri kateri je imelo podjetje odprt poslovni račun, je ukinilo limit, za odobritev kredita pa ni želelo niti slišati. Šele po dolgem iskanju druge banke je direktorju le uspelo najti tisto, ki mu je prisluhnila in je podjetju odobrila dolgoročen kredit.

Zunanji računovodski servis je direktorju površno ali pa mu sploh ni poročal o knjigovodskem stanju podjetja. Del krivde, da je leta 2004 nastala velika izguba, bi lahko pripisali tudi zunanji ustanovi, kjer so opravljali računovodska dela za podjetje. Zato se je direktor odločil, da bo izvajalca računovodskih del zamenjal. Poiskal je ugodnejšega in takšnega, ki podjetju namenja večjo pozornost. Pozanimal se je, katero bi bilo takšno in nato ga je res tudi našel. Izbrani zunanji izvajalec še danes vodi glavno knjigo za podjetje, ostala dela pa so bila prenesena neposredno v podjetje, s čimer so v njem zelo zadovoljni, saj je tudi to v veliko oporo pri premagovanju in svetovanju, kako premagati krizo.

Med naročniki ni bilo opaziti upada naročil, razen v času vstopa Slovenije v Evropsko unijo. Podjetje ima namreč tako specifično dejavnost in malo konkurence v bližnji okolici, da se mu zaenkrat ni treba bati za obseg naročil. To je bila tudi največja direktorjeva motivacija, da se je sploh spoprijel s krizo v podjetju.

4.1 Ugotovitve in priporočila za naprej

Namen te naloge ni učiti direktorja podjetja ali kogar koli drugega v podjetju, kaj je v času krize storil narobe in kaj prav. Z nalogo želim poudariti le, kako zelo pomembno je za podjetje, da pravočasno zazna, da se je znašlo v krizi in da se mora na njo pravilno ter dovolj hitro odzvati.

Moles, d. o. o., je majhno podjetje, ki se po krizi še postavlja na noge in si utira pot tja, kjer je bilo pred letom 2004.

Med pogovorom z direktorjem podjetja sem ugotovila, da je kriza imela za podjetje tudi pozitivno stran.

Pri tem bi izpostavila:

- Od novih pravnih in od fizičnih oseb nasploh zdaj zahtevajo plačilo avansa za dela, ki se bodo šele izvajala.
- V podjetju so kupili računalniški program, ki omogoča redno spremljanje tekočega poslovanja vsakega naročnika, posebej novega. Program je resnično priročen, saj danes v podjetjih pogosto ne vedo, s kom poslujejo.
- Vodstvo se bolj posveča oblikovanju cen, ki jih ponudi naročnikom, saj je vsaka od teh specifična glede na vrsto in zahtevnost dela.
- Zaposleni se danes z vodstvom odkrito pogovarjajo, enako velja tudi za vodstvo, saj se redno pogovarja z zaposlenimi in jih obvešča o dogajanju v podjetju.
- Podjetje redno poravnava svoje obveznosti in s tem pridobiva na dobrem glasu na trgu.
- Podjetje ima izdelane cilje in strategijo, ki jo želi doseči.
- Podjetje je pridobilo nov, svež kader, ki pozitivno vpliva na vzdušje v podjetju.
- Zaenkrat podjetje na poslovnem bančnem računu nima odobrenega nobenega limita, niti ga ne želi koristiti. Direktor je ugotovil, v kolikor začne enkrat podjetje koristiti limit, ki je dejansko kratkoročni kredit, da nato stanje na bančnem računu zelo težko spet spravi na pozitivno stanje, negativno stanje pa je za podjetje precejšen strošek tudi zaradi precej visokih obresti.
- Pri dogovarjanju o cenah z dobavitelji in podizvajalci je vodstvo bolj previdno. Pazljivo je tudi pri tem, da se pred naročilom materiala ali določenega dela natančno dogovori o ceni dela, materiala, da pripravi ustrezne pogodbe in podobno.
- Zaposlenim so se povečale plače, zaradi česar se je povečalo zadovoljstvo med njimi, pa tudi delovni rezultati so boljši.
- Trenutno se direktor dogovarja s pristojno zbornico o obisku sejma skupaj z zaposlenimi v jesenskem času.

- Delovodja je zadolžen za nabavo materiala in vodenje delavcev, administrativna delavka pa skrbi za plačila ter vodenje vseh poslovnih listin, s čimer je direktor porazdelil del svojih del ter razbremenil svoj prenatrpan urnik, ki ga je imel.

V času pogovora z direktorjem je bil zanimiv njegov odgovor, da bi se v primeru, če bi se kriza pojavila danes, na njo odzval drugače. Že ob prvih znakih (zmanjšanju naročil, težavah z likvidnostjo ...) bi o tem nemudoma obvestil zaposlene, dobavitelje, naročnike in banke. Ugotovil je še, da je sodelovanje z računovodsko službo zelo pomembno. Zdajšnji izvajalec računovodskih del namreč vsake tri mesece v obračunskem letu pripravi bilanco tekočega stanja, s čimer direktor lahko sprotno spremlja rezultate, ki jih dosega podjetje. Kar pa je najpomembnejše, spoznal je, da vodilni v podjetju ne morejo čakati in dopustiti, da se kriza okrepi in šele nato ukrepati. Menim, da je tovrstno razmišljanje odlično za prihodnost podjetja.

Ker sem v podjetju tudi sama zaposlena vem, kako je bilo pred in med krizo ter kako je sedaj. Moram reči, da se je veliko stvari spremenilo. To občutim že na primeru vzdušja, ki vlada v podjetju. To je bolj sproščeno, kar veliko pomeni za podjetje, ki mu je uspelo preživeti na trgu. Podaljšujejo in izboljšujejo se tudi plačilni pogoji s strani posameznih dobaviteljev, kar pa je za podjetje izredno pomembno, saj so izvedbeni roki del, ki jih v podjetju opravljajo, običajno precej dolgi, kar je zaradi narave in vrste dela (na primer izdelava ter montaža notranjih vrat po naročilu za določen objekt).

Za podjetje vidim svetlo prihodnost, saj gradi na kadrih in znanju, česar trenutno na trgu izredno primanjkuje. Priporočala bi, da se vodstvo podjetja čimprej poveže s Srednjo lesno šolo v Novi Gorici in tam poskuša pridobiti ustrezen kader za svojo dejavnost. Odlično bi bilo, če bi v podjetju nudili prakso nekaterim dijakom, saj bi tako lažje prepoznali ustrezne kandidate za prihodnjo zaposlitev, ti pa podjetje.

Glede pridobitve lastnih prostorov, o čemer razmišljajo v vodstvu, pa temu priporočam skrajno previdnost, saj trenutno niso ugodni tržni pogoji za najemanje tovrstnih kreditov. Podjetje je še vedno poslovno šibko in zgolj ena večja napaka bi bila zanj lahko že usodna. Podjetje naj svojo rast po krizi nadaljuje z majhnimi in previdnimi koraki tako, kot je to počelo doslej.

5 SKLEP

V vsakem podjetju se lahko pojavi kriza. Izredno pomembno pa je, da jo vodstvo čimprej odkrije in začne zdraviti. Med prebiranjem literature sem zasledila, da nekateri avtorji krizo podjetja primerjajo s človeškim zdravjem. Če se človek slabo počuti in ne ukrepa ob pravem času, zboli. Ko zboli, pa potrebuje določeno pomoč in čas, da ozdravi. Enako velja za podjetje v krizi. Zanj je zelo pomembno, da se vodstvo čimprej odzove na prva opozorilna znamenja, ki kažejo na bližajočo se krizo.

Kriza lahko nastane zaradi zunanjih ali notranjih vzrokov. Pomembno je, da se vodstvo na njo pravočasno odzove ali pripravi. Težava podjetij pa je, da vodstvo v krizi 'otrpne' in se ne zna pravilno odzvati.

S to projektno nalogo sem se želela približati malim podjetjem in jim strnjeno predstaviti krizo, ki se lahko pojavi preko noči ali pa se dalj časa napoveduje. Krizo sem predstavila od njenega nastanka do razrešitve.

Ugotovila sem, da je v primeru, ko se vodstvo podjetja ne čuti dovolj močno za premagovanje težav, ki se bodo pojavile, ko bo krizo razreševalo, bolje, da se preda takoj in podjetje zapre. Za razreševanje krize je namreč potrebna močna volja in znanje vodstva. Če tega znanja ni dovolj, je smiselno, da vodstvo poišče zunanjo pomoč, ki naj slednjemu vsaj z nasveti pomaga pri reševanju krize.

Za cilj projektne naloge v teoretičnem delu sem si zastavila, da bom poiskala čimveč najpomembnejše literature s področja kriznega managementa. Priznati moram, da sem si predstavljala, da je bom našla več, tiste, ki se konkretno navezuje na krizo v podjetju in svetuje podjetjem pri razreševanju le-te. V empiričnem delu pa sem predstavila podjetje Moles, d. o. o., ki se je že soočilo s krizo in bo tudi, po mojem prepričanju, kmalu uspešno izšlo iz nje. Vodstvo podjetja se je namreč, po mojih ugotovitvah, v tej krizi nekako prebudilo in zdaj daje večji poudarek na izobraževanje kadra, previdnost v poslovanju z novimi naročniki ter medsebojne odnose v podjetju. Kar pa je najpomembnejše, podjetje ima cilje in strategijo, ki jo želi doseči. To je izredno pomembno za nadaljnji razvoj podjetja.

Skozi projektno nalogo sem dosegla cilje, ki sem si jih zadala. Vodstvom podjetij, posebej manjših, pa bi položila na srce, da je izredno pomembno, da se na krizo pravočasno odzovejo, v kolikor nimajo ustreznih znanj, pa naj poiščejo zunanjo pomoč in s tem preprečijo propad podjetja. Ugotovila sem namreč, da ima kriza lahko za podjetje tudi pozitivne lastnosti, zato jo mora vodstvo sprejeti kot izziv, ki ga bo premagalo v bližnji prihodnosti. Najslabše pa je, če vodstvo otrpne in čaka, da se bo kriza rešila sama od sebe. Žal se takšni primeri največkrat končajo s propadom podjetja.

LITERATURA

- Antončič, Boštjan, Mitja Ruzzier in Tina Bratkovič. 2008. *Problematika rasti podjetja*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Brändström, Annika in Marjan Malešič. 2004. *Crisis Management in Slovenija: Comperative Perspectives*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni managemant*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Fakulteta za management Koper.
- Görg, Bernhard. 1991. *Prihodnost menedžerjev, menedžerji prihodnosti*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Hammer, Michael in James Champy. 1995. *Preurejanje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Izvajanje poslovnega preobrata v podjetjih v rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Malešič, Marjan, Sandra B. Hrvatin in Marko Polič. 2006. *Komuniciranje v krizi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Mozetič, Kristina. 2008. *Poročilo o strokovni praksi v organizaciji*. Interno gradivo podjetja Moles, d. o. o.
- Možina, Stane. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Nemec, Viljem. 2005. *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Modrijan.
- Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pümpin, Cuno in Jürgen Prage. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rojc, Emil. 2003. *Krizni menedžment v izkušnjah Gorenja*. Velenje: Dikplast, Ivan Kregar, s. p., Celje.
- Tajnikar, Maks. 2000. *Tvegano poslovanje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.